

Reija Isaksson

# Osaamisen kehittäminen päivittäistavarakaupassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2016

Tekijä Otsikko	Reija Isaksson Osaamisen kehittäminen päivittäistavarakaupassa
Sivumäärä Aika	65 sivua + 1 liite Helmikuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää osaamisen kehittämisen nykytilaa ja antaa kehitysideoita osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen sekä niiden tukemiseen kotimaisissa päivittäistavarakaupoissa, joita johtaa kauppiasyrittäjä.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin oppimisen prosessia, strategialähtöistä osaamisen kehittämistä ja sen johtamista. Lisäksi työssä käsiteltiin yleisesti päivittäistavarakauppaa toimialana. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen haastattelututkimus, joka koostui teemahaastatteluista, tulosten käsittelystä ja analysoinnista. Kauppiasyrittäjien haastatteluihin perustuva laadullinen tutkimus antoi mahdollisuuden saada aiheesta laajempaa ymmärrystä sekä realistista kuvaa osaamisen kehittämisen nykytilasta ja toteuttamisen mahdollisuuksista päivittäistavarakaupan arjessa.</p> <p>Teemahaastatteluiden tuloksissa ilmeni osaamisen olevan lähtökohta ja perusta, jolle liiketoiminta rakennetaan ja strategia toteutetaan. Osaamisvaateissa nousi erityisesti esille moniosaajuus kaupan eri toiminnoissa sekä vuorovaikutustaidot ja tilanneherkkyys asiakasrajapinnassa. Haasteita osaamisen kehittämiseen toi henkilöstön vaihtuvuus, korkeat työkustannukset, pitkät aukioloajat sekä yrittäjän oma osaaminen oppimisen prosessista ja osaamisen kehittämisen käytännön toteuttamisesta.</p> <p>Opinnäytetyöni keskeisin johtopäätös oli, että päivittäistavarakauppa tarvitsee oman osaamisen kehittämisen ja johtamisen mallin kauppiasyrittäjän avuksi, koska erilaisia osaamisen kehittämisen malleja ja lomakkeita on haasteellista hyödyntää päivittäistavarakaupan hektisessä arjessa.</p> <p>Jatkossa on tärkeää kasvattaa yrittäjien omaa osaamista oppimisesta ja osaamisen kehittämisen suunnittelusta osana strategista suunnittelua. Jatkotutkimukseksi ehdotan tutkimusta, jossa verrataan osaamiseen panostavien päivittäistavarakauppojen liiketoiminnan tulosta, asiakas- ja työtyytyväisyyttä niihin päivittäistavarakauppoihin, joissa osaamisen kehittämisen roolia strategian toteuttamisessa ei ymmärretä tai siihen ei panosteta.</p>	
Avainsanat	Osaamisen kehittäminen, päivittäistavarakauppa, osaaminen, oppiminen, esimiestyö

Author Title	Reija Isaksson Competence development in the grocery trade
Number of Pages Date	65 pages + 1 appendice February 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to find out what the current state of competence development is and to provide development ideas for competence development, its management, as well as their support in the Finnish grocery trade, which is run by retailer entrepreneurs.</p> <p>The theoretical framework was based on a learning process, a strategy-oriented competence development and its management. In addition, the thesis discussed generally the grocery trade as a line of business. The research method of this thesis was a qualitative interview study, which consisted of theme interviews, the processing of the results and analysis. A qualitative study based on interviews with retailer entrepreneurs gave the opportunity to gain a broader understanding of the subject as well as a realistic picture of the current state of competence development and opportunities for the implementation of the everyday life in the grocery trade.</p> <p>The results showed that competence is the starting point and the foundation, where the business operation and the strategy are built. The ability use multiple talents in different grocery trade activities, as well as interpersonal skills and sensitivity to the situation at the customer interface were particularly emphasized in the competence requirements. Challenges to the competence development were brought by staff turnover, high labor costs, long opening hours, as well as the entrepreneur's own expertise in the process of learning and practical skills development implementation.</p> <p>The main conclusion of the thesis is that a grocery trade needs to develop its own know-how and management model to help the retailer entrepreneur. It is challenging to use a variety of knowledge development models and forms, in the hectic everyday life of grocery trade.</p> <p>In the future, it is important to increase entrepreneurs of knowledge about learning and about competence development planning as part of the strategic planning process. The author suggests a further study that compares the company performance, customer and job satisfaction of grocery stores investing in competence with the ones that do not understand the role of competence development in the implementation of the strategy or do not invest in it.</p>	
Keywords	Competence development, grocery trade, competence, leadership, learning

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Työn tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Viitekehys	3
1.4	Tutkimusmenetelmä	3
1.5	Keskeiset käsitteet	4
1.6	Toimeksiantajan esittely	5
2	Osaamisen merkitys liiketoimintastrategiassa	6
2.1	Osaamisen kehittämisen ja johtamisen tavoitteet	6
2.2	Asiakasarvon kasvattaminen	7
2.3	Asiakaskokemuksen henkilökohtaisuus ja yksilöllisyys	9
3	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen	11
3.1	Ydinosaaminen ja osaamiskartoitukset	11
3.2	Osaaminen oppimisen tuloksena	14
3.3	Oppimiskäsitykset oppimisen taustalla	14
3.4	Yksilön, tiimin ja organisaation oppiminen ja osaaminen	16
3.5	SWOT-analyysi oppimisen arvioinnissa	20
3.6	Oppimisen, osaamisen ja arjen työn johtaminen	21
3.7	Osaamisen kehittämisen menetelmiä	23
3.8	Osaamisen arviointi ja vaikuttavuuden arviointi	24
3.9	Yhteenveto	26
4	Päivittäistavarakauppa toimintaympäristönä	27
4.1	Päivittäistavaramarkkinat, toimialan erityispiirteet ja tehtävät	27
4.2	Asiakkaiden päivittäistavarakaupalle asettamat odotukset	28
4.3	Tulevaisuudennäkymät ja osaamisvaateet	29
4.4	Yhteenveto	33
5	Tutkimus osaamisen kehittämisestä päivittäistavarakaupassa	35

5.1	Tutkimusmenetelmä	35
5.2	Teemahaastattelu	36
5.3	Aineiston keruu	38
5.4	Tutkimustulokset	38
5.4.1	Osaamisen merkitys liiketoiminnassa	39
5.4.2	Osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus	39
5.4.3	Osaamisen kehittämisen keinot	40
5.4.4	Osaamisen kehittämisen tuki	41
5.4.5	Yrittäjän oman osaamisen kehittäminen ja vapaat huomiot	42
6	Osaamisenkehittämisen nykytila ja keskeiset johtopäätökset	44
6.1	Nykytilan analysointi	44
6.1.1	Osaamisen kehittämisen vahvuudet	44
6.1.2	Osaamisen kehittämisen heikkoudet	46
6.1.3	Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet	47
6.1.4	Osaamisen kehittämisen uhat	49
6.2	Keskeiset johtopäätökset	50
6.2.1	Asiakasarvon kasvattaminen päivittäistavarakaupassa	50
6.2.2	Osaaminen päivittäistavarakaupassa	51
6.2.3	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen päivittäistavarakaupassa	54
6.3	Kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia	57
7	Lopuksi	60
7.1	Työn analysointi	60
7.2	Luotettavuus ja pätevyystarkastelu	61
7.3	Opinnäytetyöprosessi	62
7.4	Yhteenveto	64
	Lähteet	66
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Yritykset ovat heränneet osaamisen kehittämiseen yhä useammin. Ymmärretään, että osaavan henkilöstön avulla voidaan tuottaa asiakkaille parempia ja asiakaslähtöisempiä ratkaisuja. Osaamisen kehittämisellä voidaan saavuttaa tehokkuutta ja tuottavuutta liiketoiminnassa ja luoda työyhteisö, jossa tehdään vuorovaikutteista ja avointa yhteistyötä onnistumisten ja tuloksen varmistamiseksi.

Osaamisen kehittäminen varmistaa yrityksen toiminnan ja työn jatkuvuuden sekä yrittäjälle että sen henkilökunnalle. Sellaista osaamista yrityksessä ei ole, mikä syntyisi ilman ihmistä. Organisaation ja yksilön oppimisen ja osaamisen kehittämisen ja uudistamisen tarpeiden ymmärtäminen on ratkaiseva tekijä yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Viitala 2013, 170 - 171.)

Yritykset tiedostavat osaamisen kehittämisen olevan osa strategista suunnittelua ja sen toimeenpanoa. Siihen panostetaan luomalla ja soveltamalla erilaisia omalle toimialalle sopivia systemaattisia osaamisen kehittämisen malleja. Näin tapahtuu erityisesti isoissa yrityksissä, joissa on enemmän resursseja eli aikaa, rahaa ja osaamista näiden mallien ja järjestelmien luomiseen sekä niiden ylläpitoon ja edelleen kehittämiseen. Keski- ja pienissä yrityksissä resurssit osaamisen suunnitelmalliseen kehittämiseen ovat usein vähäisemmät. (Viitala 2013, 24, 27.)

Päivittäistavarakaupassa (myöhemmin pt-kauppa) osaamista kehitetään arjessa työn ohjaamisen kautta. Pt-kauppa tunnetaan alana, jossa henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja henkilöstökustannukset muodostavat suurimman osan kiinteistä kustannuksista ja jossa yrittäjä henkilöstöineen voi erottautua kilpailijoista vain erinomaisilla vuorovaikutustaidoilla. Erityisesti nämä seikat asettavat suuria haasteita pt-kaupan osaamisen kehittämiselle.

Osaamisen kehittämiseen liittyy aina kustannuksia, välillisiä tai välittömiä. Erityisesti ulkopuolisten tahojen järjestämien valmennusten ja koulutusten osalta olennaisena kysymyksenä esille nousee osaamisen kehittämisen rahoittaminen. Yhteistoimintalain

(Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, 4:16 §) sisältöä tarkennettiin työmarkkinajärjestöjen sovittua osaamisen kehittämisen toimintamallista, jossa työnantaja voi saada ylimääräisen verovähennyksen koulutussuunnitelmaan perustuvasta henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Päätin ottaa näkökulman huomioon työssäni. Uudistuksessa edellinen henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet nimettiin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaksi. Näin lainsäätäjä haluaa osaltaan olla varmistamassa osaamisen kehittymisen yrityksissä.

Osaamisen kehittämisestä, sen toimintamalleista ja vähittäiskaupan yleisistä haasteista osaamisen kehittämisessä löytyy runsaasti aineistoja, niin kirjallisuutta, opinnäytetöitä kuin tutkimuksiakin. Sen sijaan aineistoa pt-kaupan osaamisen kehittämisen nykytilasta, merkityksestä arjessa, toimintamalleista tai toteuttamisen konkreettisista haasteista ei ole juurikaan saatavissa. Niinpä tällä opinnäytetyöllä on erityistä arvoa ymmärryksen kasvattajana niille henkilöille, jotka mahdollistavat ja tukevat toiminnallaan pt-kaupan osaamisen kehittämistä liiketoiminnan strategian edellyttämään suuntaan. Toisaalta osaamisen kehittämisen ja johtamisen haasteet eivät koske ainoastaan pt-kauppaa. Työstäni on hyötyä henkilöille, jotka kaipaavat ymmärrystä siihen, miksi osaamiskartoitus-, suorituksenarviointi- ja kehityskeskustelulomakkeet sekä muut vastaavat systemaattiseen osaamisen kehittämiseen laaditut työvälineet eivät kuitenkaan aina arjessa toimi suunnitellulla tavalla.

## 1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyöni keskeisenä tavoitteena on analysoida osaamisen kehittämisen nykytilaa ja antaa kehitysideoita suunnitelmalliseen osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen sekä osaamisen kehittämisen tukemiseen päivittäistavarakaupassa. Työssäni käsitellään kotimaisten kauppiasyrittäjien johtamien pt-kauppojen osaamisen kehittämisen nykytilaa ja haasteita.

Edellä mainituissa yrityksissä yrittäjä vastaa omasta ja oman henkilökuntansa osaamisen kehittämisestä ja sen aiheuttamista kustannuksista, kun taas keskitetyllä liiketoimintamallilla toimivien myymälöiden henkilöstön osaamisen kehittämisestä kustannuksineen on päävastuussa pääyhtiö. Tämä liiketoiminnallinen ero on merkittävä osaamisen kehittämisen systemaattisessa toteuttamisessa päivittäistavarakaupan arjessa. Toimiessaan ketjuliiketoimintamallissa kauppiasyrittäjät saavat osaamisen kasvattamiseksi neuvontaa ja koulutusta toimialalta tai ketjuyksiköltä.

### 1.3 Viitekehys

Työni viitekehysten muodostaa osaamisen kehittämisen teoria. Käsittelen työni teoreettisessa osassa osaamisen kehittämisen merkitystä yrityksen strategian toteuttajana sekä osaamisen kehittämisen suunnittelua, toimintamalleja, keinoja, mittareita, arviointia ja vaikuttavuutta. Työssä nousee esille myös oppimisen prosessi, jonka ymmärtäminen mahdollistaa osaamisen kehittämisen ja sen kehittymisen.

Pt-kaupan hektinen toimintaympäristö asettaa osaamisen kehittämiselle haasteita. Nämä haasteet, samoin kuin asiakkaiden odotukset ja alan osaamisvaateet, on hyvä tiedostaa kaupan henkilöstön osaamista kehitettäessä. Pt-kaupan toimiessa lähellä kuluttaja-asiakasrajapintaa on asiakasarvonkasvattamiseen eli asiakkaan odotukset ylittävään asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen liittyvä osaaminen olennainen osa menestystä nyt ja tulevaisuudessa.

Arvioin työssäni pt-kaupan osaamisen kehittämisen nykytilaa SWOT-analyysin avulla, teen johtopäätöksiä teoriaosuuden ja tutkimuksessa ilmenneiden seikkojen välillä ja tuon esille kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia pt-kaupan osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Lähdeaineisto muodostuu pääasiassa osaamisen kehittämisen ja liiketoiminnan kirjallisuudesta ja tutkimuksista sekä lehti- ja internetartikkeleista.

### 1.4 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen haastattelututkimus koostuu teemahaastatteluista, tulosten käsittelystä ja analysoinnista. Päädyin toteuttamaan laadullisen tutkimuksen, koska aiheen ymmärtämiseksi tarvitsin analysoitavaksi syvällisempää tietoa nykytilasta ja käytänteistä. Kauppiasyrittäjien haastatteluihin perustuva laadullinen tutkimus antoi mahdollisuuden saada aiheesta laajempaa ymmärrystä sekä realistisen kuvan osaamisen kehittämisen nykytilasta ja toteuttamisen mahdollisuuksista todellisessa elämässä pt-kaupan arjessa. Tätä määrällinen tutkimus ei olisi mahdollistanut. Uskoin, että aidot kokemukset ja näkemykset auttavat myös jatkossa luomaan nopea sykliseen toimialaan sopivia, riittävän selkeitä ja toteutuskelpoisia osaamisen kehittämisen toimintamalleja.

Tavoitteena tutkimuksessa oli saada selville haastateltavien käsitykset osaamisen kehittämisen merkityksestä liiketoimintastrategian toteuttajana ja siitä miten vallitsevat olosuhteet ja taustatekijät vaikuttavat pt-kauppojen henkilöstön osaamisen kehittämisen toteuttamiseen. Lisäksi oli tarkoitus saada selville, millä tavalla ymmärrys osaamisen kehittämisen menetelmistä haastateltavilla on, millaista tukea he mahdollisesti osaamisen kehittämisessä tarvitsisivat ja miten he kehittävät omaa osaamistaan.

Haastatteluun valitut kauppiat olivat yrittäjäuran eri vaiheista ja erikokoisista kaupoista ja heidän kauppansa sijaitsivat eri puolilla Suomea. Selvittääkseni, miten pt-kaupassa on reagoitu uuteen lainsäädäntöön ja sen toteuttamiseen käytännössä, päädyin lisäämään teemahaastatteluun laadullisten kysymysten lisäksi suoria kysymyksiä, jotka liittyivät koulutus suunnitelman tekemiseen ja verovähennyksen hyödyntämiseen.

### 1.5 Keskeiset käsitteet

Työni keskeisiä käsitteitä ovat päivittäistavarakauppa, liiketoimintamalli, oppiminen, osaaminen, arvoketju ja -verkosto. Tässä luvussa esitellään nämä käsitteet.

Puhuttaessa **päivittäistavaroista** tarkoitetaan elintarvikkeita ja tuotteita, joita kuluttajat ovat tottuneet hankkimaan elintarvikeostosten yhteydessä, kuten tupakkatuotteet, lehdet ja kosmetiikka. Päivittäistavaroita on saatavilla ruokakauppojen lisäksi kioskeissa, huoltoasemilla ja päivittäistavaroiden erikoismyymälöissä. (Mitronen & Rintamäki & Toivonen & Talonen 2011, 20.)

**Liiketoimintamalli** luo yrityksen toiminnan logiikan ja perustan. Se määrittää yrityksen tarkoituksen ja johtamisen kokonaisuuden, johon sisältyvät strategisten tavoitteet ja valinnat, operatiivisen toiminta ja verkostot. (Kautto & Mitronen & Lindblom 2008, 22.)

**Oppimisella** yksilön toimintana tarkoitetaan uusien tietojen ja taitojen omaksumista, osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymistä sekä käyttäytymisen pysyvää muutosta. (Driscoll 1994, 8 - 9; Colin & Paloniemi 2007, 58.)

Tieto, taito, asenne ovat **osaamisen** rakennusosia. On paljon sellaista osaamista, joka edellyttää laajaa kokemusta ollakseen aitoa ja todellista osaamista. Kokemukset ovat siis myös olennainen osa osaamista. Tänä päivänä yhä useammin edellisten lisäksi kontaktit ja verkostot mahdollistavat hyvän suorituksen. Yksilön motivaatio on

kuitenkin se, joka ratkaisee todellisen lopputuloksen. Osaamisen muuttaminen teoksi on erittäin tärkeää. Tietäminen, ymmärtäminen ja soveltaminen ovat todellisen osaamisen kannalta hyvinkin eri asioita. Osaaminen on olemassa, kun se näkyy konkreettisesti toiminnassa ja yksilön kyvyssä tehokkaaseen toimintaan määrättyssä tilanteessa. (Sydänmaalakka 2009, 41 - 44.)

**Asiakaskokemus** on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Löytänä & Korteso 2011, 11).

**Arvoketjulla** tarkoitetaan organisaatioiden tai yritysten muodostama ketju, jonka edessä raaka-aineesta jalostuu tuote ja se toimitetaan loppukäyttäjälle. Tavoitteena on luoda eri osaamisista koostuva toimijoiden **arvoverkosto**, joka luo arvoa paitsi asiakkaalle myös verkostossa toimiville kumppaneille. (Porter 1985, 51.)

## 1.6 Toimeksiantajan esittely

Tämä opinnäytetyö on tehty K-instituutti Oy:n (myöhemmin K-instituutti) toimeksiannosta. K-instituutti on Keskon tytäryhtiö ja Opetushallituksen valvonnan alainen ammatillinen erikoisoppilaitos. K-instituutin tehtävänä on tukea K-ryhmän toimialoja tarjoamalla koulutuspalveluja joustavasti ja tehokkaasti, kokoamalla parhaat osaajat K-ryhmästä ja kumppaniverkostosta suunnittelemaan ja toteuttamaan liiketoimintalähtöisiä koulutusratkaisuja. (K-instituutti Oy, 2014.)

K-instituutin toiminta tuotiin 1.4.2014 aiempaa lähemmäksi Keskon liiketoiminta-, hr-, viestintä-, vastuullisuus- ja työterveyshuollonyksiköitä. Toimintamalli antaa mahdollisuuden tehdä entistä tiiviimmin yhteistyötä koko K-ryhmän, niin toimialojen kuin kauppojenkin strategialähtöisessä osaamisen kehittämisessä ja tukea paremmin liiketoimintastrategioiden läpivientä. Valmennukset ja muut kehittämiskäytännöt suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä liiketoiminnan sekä kauppiasta ja heidän henkilökunnastaan koostuvien suunnitteluryhmien kanssa. (K-instituutti Oy, 2014.)

K-instituutin tarjoamissa osaamisen kehittämisen ratkaisuissa korostuu liiketoimintalähtöisyys, käytännönläheisyys, työssä oppiminen, osaamisen jakaminen, tuloksellisuus ja vaikuttavuus sekä asiakkaalle lisäarvoa tuottava näkökulma. Osaamista kehitetään lähellä asiakasta; fyysisesti paikan päällä kauppoissa, eri liiketoimintayksiköissä, alueellisisissa koulutus- ja valmennustilaisuuksissa sekä sähköisesti palavereissa, webinaa-

reissa tai verkko-oppimisympäristössä. Tutkintoon tähtäävät valmennukset K-instituutti toteuttaa yhteistyössä liiketoimintayksiköiden ja Ami-säätiöön kuuluvan Amiedun kanssa. (K-instituutti Oy, 2014.)

Haasteena kauppojen suunnitelmallisessa osaamisen kehittämisessä ja toteuttamisessa on kauppojen erilaisuus. Kooltaan vaihtelevat, erilaisissa liikepaikoissa ja eri puolilla Suomea paikallisesti toimivat kaupat poikkeavat myös osaamisvaatimuksiltaan toisistaan. K-ryhmässä on kauppiasyrittäjä vetoisia kauppiaita tällä hetkellä noin 1200 kpl, vuonna 2015 uusia kauppiaita aloitti 57 (K-kauppiasliitto). Kauppiasyrittäjä vastaa omasta ja henkilökuntansa osaamisen kehittämisestä liiketoimintastrategiansa mukaisesti.

## **2 Osaamisen merkitys liiketoimintastrategiassa**

### **2.1 Osaamisen kehittämisen ja johtamisen tavoitteet**

Osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen perustuu yrityksen strategiaan. Strategialla on merkittävä ohjaava rooli osaamisen kehittämisessä, ja strategian uudistamisen ja uudistumisen mahdollistaa henkilöstön osaaminen kaikissa yrityksen liiketoiminnan osa-alueiden eri prosesseissa. Strategisessa suunnittelussa ja strategian toteuttamisessa tulee nähdä sekä lähelle että kauas ja johtaa matkaa näiden välillä. Parhaimmillaan osaamisen kehittäminen on työväline tällä yllätyksellisellä matkalla. Sen avulla saadaan henkilöstö kokemaan työnsä mielekkääksi, merkitykselliseksi ja sitoutumaan yrityksen arvoihin, yrityskulttuuriin ja strategisiin tavoitteisiin. Päämääränä on saada jokainen organisaation jäsen, niin yksin kuin yhdessä, tekemään parhaansa yrityksen menestyksen eteen.

Osaamisen kehittämisen ja johtamisen tavoitteena on saavuttaa liiketoiminnassa lisäarvoa tuottavaa osaamista asiakkaiden, yrityksen itsensä, kaupan arvoketjun sekä yrityksen verkostojen käyttöön. Toteutuessaan osaamisen kehittyminen parantaa liiketoiminnan tuloksellisuutta ja työelämän laatua. Osaaminen on aina sidoksissa käsillä olevassa ajassa ja toimintaympäristössä. Jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ymmärretään myös, että nyt saavutettu osaaminen ei riitä turvaamaan yrityksen tulevaisuuden menestystä. On pohdittava, mitkä osaamisalueet yrityksessä ovat kriittisiä, ainutkertaisia, sellaisia alueita, jotka erilaistavat yrityksen tarjoamat tuotteet, palve-

lut tai toiminnan kilpailijoista. Osaamisen kehittämiseksi yrityksissä tarvitaan monipuolista näkemystä ja ymmärrystä siitä, millaista osaamista yrityksen tulevaisuuden visio ja strategia edellyttävät toteutuakseen suunnitellulla tavalla.

Osaamista kehittävä yritys pysyy valovoimaisena, houkuttelevana ja ketteränä asiakkaiden, median, rahoittajien ja henkilöstön silmissä. Näillä asioilla on vaikutusta myös osaavan työvoiman hankintaan ja pysyvyyteen. Hyvin johdetussa ja osaamista arvostavassa yrityskulttuurissa työntekijät ovat halukkaita ja kykeneviä jatkamaan työuriaan yrityksen palveluksessa, jolloin osaaminen hiljainen tieto ja tietämys pysyvät yrityksessä. (Manka & Hakala & Nuutinen & Harju 2010, 14 - 15.)

## 2.2 Asiakasarvon kasvattaminen

Yrityksien todellisen menestyksen ratkaisee yrityksen kyky tuottaa asiakkaille sellaisia ratkaisuja, joita kilpailevat yritykset eivät tuota. Tästä syystä asiakasarvon kasvattamiseen liittyvän osaamisen kasvattaminen on yrityksen tulevan menestyksen kannalta erittäin tärkeitä. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan, minkälaisia asioita yrityksen tulee huomioida osaamisen kehittämistä suunniteltaessa erityisesti silloin kun yrityksessä halutaan kasvattaa asiakasarvoa tuottavaa osaamista.

Menestyvä liiketoiminta mahdollistuu tyytyväisten asiakkaiden kautta. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa se arvo, jonka hän kokee saavansa asioidessaan kaupassa tai kuluttaessaan hankkimiaan hyödykkeitä tai käyttäessään kaupan palveluja. Liiketoiminnan on pyrittävä korkeaan asiakastyytyväisyyteen ja kestäviin asiakassuhteisiin, koska niillä rakennetaan yrityksen lyhyen ja pidemmän ajan taloudellinen menestys ja tulokset. (Kautto & Mitronen & Lindblom 2008, 29.)

Kirjassa Sinisen meren strategia haastetaan yritykset kartoittamaan liiketoimintaympäristössään uusia markkinatiloja, etsimään kyvykkyytensä toimialansa perinteisen toiminnan ”punaisen meren” ulkopuolelta. Esimerkkinä kirjassa käytetään Cirque du Soleil, Kanadalaista ”Aurinkosirkusta”, joka loi uuden markkinatilan eli sinisen meren keskittymällä aikuis- ja yritysasiakasryhmiin kilpaillun perinteisen sirkuksen sijaan. Siniselle merelle on ominaista hyödyntämätön markkinatila, uudenlaisen kysynnän aikaansaaminen sekä kannattavan kasvun mahdollisuudet. Useimmat uudet markkinatilat luodaan laajentamalla olemassa olevia toimialarajoja. Asiakkaan saamaa arvoa kasvate-

taan korostamalla ja luomalla elementtejä, joita toimialalla ei ole aiemmin tarjottu. (Kim & Mauborgne 2007, 23 - 25, 37.)

Asiakaskokemus voidaan määritellä niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus on yksittäisten tulkintojen summa, ei rationaalinen päätös vaan kokemus, jossa on mukana tunteet ja tulkinnat. Tästä syystä yrityksen ei ole täysin mahdollista vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaisia ja kuinka merkityksellisiä kokemuksia he asiakkaille luovat ja johtavat. (Löytänä & Korteso 2011, 11, 54.)

Yrityksen perustoiminnan laatu on keskeistä tuotettaessa asiakkaalle kokemuksellista arvoa. Asiakkaan kokema arvo kehittyy hierarkkisesti alempien hyötyjen tasolta ylempien hyötyjen tasolle. Alemmilla tasoilla hyödyt ovat tiedostetumpia ja konkreettisempia kuin ylemmällä tasolla. Olennaista alemman tason hyötyjen tuottamisessa on yrityksen operatiivisen perustoiminnan jatkuva ja laadukas huippusuoritus taso. Ylemmän tason hyödyt ovat henkikohtaisia, abstrakteja ja kokijalleen mielihyvää tuottavia asioita, joita voidaan tuottaa lisä- ja tulipalveluilla. (Kautto & Mitronen & Lindblom 2008, 35 - 36.)

Asiakkaan kokema arvo on käytännössä saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus. Hyötyjä ovat asiat ja kokemukset, mitkä helpottavat asiakkaan elämää tyydyttäen jokin asiakkaalla olevan tarpeen. Tyypillinen uhraus on hinta ja nykyisin yhä enemmän menetetty aika. Ajan säästämisen mahdollisuus menee jopa hinnan edelle; helppoudesta, nopeudesta ja sujuvuudesta ollaan aiempaa valmiimpia maksamaan enemmän. (Löytänä & Korteso 2011, 54.)

Asiakkaan kokeman arvon muodostumisessa, tuotannossa ja kasvattamisessa on tärkeää ymmärtää koko asiakkaan ostoprosessi ja sen eri vaiheisiin liittyvät tarpeet ja odotukset. Jokainen vaihe on samalla vuorovaikutustilanne ja yritykselle kriittinen asiakkaan kokeman arvon kannalta. Jokainen vaihe tuo mukanaan mahdollisuuden arvon kasvattamiselle – samalla myös riskin olemassa olleen arvon menettämiseksi. (Kautto & Mitronen & Lindblom 2008, 32 - 33.)

Asiakkaan odotusten ylittäminen on keskeinen osa asiakaskokemuksen johtamista. Nykymaailmassa peruspalvelulla ei juuri enää luoda kilpailuetua tai ei erottauduta kilpailijoista. Pystyäkseen asiakkaan odotukset ylittävään toimintaan tulee yrityksen saa-

da asiakas hankkimaan sen tuote tai palvelu eli tuottaa ydinkokemus riittävän hyvin saavuttaakseen asiakkaan luottamuksen. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävänä on puolustaa ja varmistaa laadukas ydinkokemus aina ja kaikissa olosuhteissa. Monen asiakkaan asettamat odotukset palvelutapahtumalle täyttyvät jo, kun ydinkokemus on erinomaisesti tuotettu. Tosin siinäkin on monelle yritykselle riittävästi haastetta. Kun ydinkokemus on kunnossa, sitä voidaan lähteä laajentamaan kohti odotukset ylittävää asiakaskokemusta. Tällöin ydinkokemukseen tuodaan lisäpalveluja ja elementtejä, jotka edistävät ja mahdollistavat asiakkaan kokemaan arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 59 - 63.)

### 2.3 Asiakaskokemuksen henkilökohtaisuus ja yksilöllisyys

Ydinkokemuksen ollessa kunnossa ja kun sen rinnalle on rakennettu toimivat lisäelementit, voi yritys ryhtyä tavoittelemaan odotukset ylittävää asiakaskokemusta. Löytänen ja Kortessuon kirjan Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen mukaan odotukset ylittävässä asiakaskokemuksessa tulisi tapahtua muun muassa seuraavaksi esitettyjä asioita.

Asiakas haluaa, että häntä kohdellaan yksilönä. Hän ei halua tulla kohdelluksi osana asiakasjoukkoa tai segmenttiä, missä hänen uniikit, persoonalliset ja yksilölliset tarpeensa jätetään huomiotta. Tähän pääseminen vaatii yritykseltä paljon työtä, tiedon- ja palautteen keräämistä sekä asiakaslähtöisesti ja tarkasti mietittyjä prosesseja, jotka tarvittaessa mahdollistavat yksityiskohtaisemman silti kustannustehokkaan räätälöinnin asiakkaan tarpeisiin. (Löytänä & Korteso 2011, 65 - 66, 100.)

Odotukset ylittävässä asiakaskokemuksessa on tärkeää asiakaskokemuksen aitous ja arvokkuus. Asiakas haluaa, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita ja että hän on yritykselle arvokas ennen kauppaa ja myös sen jälkeen. Henkilökunnan kyky olla aito ja asiakkaalle asiakasarvoa tuottava polveutuu yrityksen johdosta, strategiasta ja sen sisäisestä viestinnästä. Konkreettisuuden ja aitouden puuttuminen, mikä kuuluu juhlapuheissa, mutta ei näy teoissa, jättää aitouden ja asiakasarvon tuottamisen yksittäisten työntekijöiden vastuulle. (Löytänä & Korteso 2011, 66.)

Asiakas haluaa hyötynsä nopeasti laadusta tinkimättä. Oikea-aikaisuus on asiakaskokemuksen elementti, jota voidaan myös myydä. Asiakas on valmis maksamaan korke-

amman hinnan saadakseen hyödykkeen nopeammin käyttöönsä ja säästääkseen aikaansa. (Löytänä & Kortesus 2011, 68.)

Asiakas haluaa tuntea itsensä vastuuntuntoiseksi kuluttajaksi ja kertoa kokemuksistaan sosiaalisessa mediassa. Kestävyys ekoloogisena trendinä ja kokemuksena ovat mahdollisuus asiakaskokemuksen luomisessa. Kun asiakastilanne jättää kestävä jäljen asiakkaaseen, tilanne säilyy hänen mielessä tuotteen tai palvelun käyttöikä kauemmin hänen jakaessaan sitä verkostoissaan. Yrityksen kannattaa järjestää asiakkailleen mahdollisuus kokemusten jakamiseen ja rohkaista heitä siihen. (Löytänä & Kortesus 2011, 69 - 70.)

Asiakkaanodotukset ylittävä asiakaskokemus vaikuttaa ihmisen tunteisiin ja on yllätyksellinen. Asiakkaan ei ole helppoa muistaa sanottuja sanoja eikä tehtyjä tekoja. Sen sijaan he muistavat aina, mitä heidät on saatu tuntemaan. Usein yllätykset saavat asiakkaiden tunteet heräämään, ja siksi yrityksen kannattaa siis suunnitella asiakkailleen sellaisia yllättäviä kokemuksia, jotka vetoavat asiakkaiden tunteisiin. (Löytänä & Kortesus 2011, 72 - 73.)

Asiakkaalle tulee tarjota monimutkaisessa maailmassa selkeitä ohjeita, ehtoja ja sopimuksia. Kukaan ei halua ärsyntyä, tuntea itseään vedätetyksi tai tyhmäksi lukiessaan yrityksen asiakaskirjeitä. Yrityksen on tärkeää varmistaa, ettei edellä mainittuja negatiivisia tunnekokemuksia asiakkaalle synny ja että hänelle viestitään selkeästi, näkyvästi ja konkreettisesti havainnollistaen kokemuksensa arvo. Jokaisen asiakkaalle luodun asiakaskokemuksen tulee olla yritykselle tuottava. Osa lisäarvoa tuottavista kokemuksista on synnyttävissä ilman lisäkustannuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 64 - 74.)

Yritykset ovat tietoisia asiakkaiden arvostavan erilaisia palveluja ja ne käyttävät viestinnässään näistä kertovia lupauksia. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on kuitenkin tärkeää, että markkinointiviestinnällä herätetyt odotukset, on mahdollista myös toteuttaa yrityksessä. Hintaan liittyvät lupaukset ovat helpompia lunastaa. Palvelun toteuttaminen odotusten mukaisesti on haasteellista, koska asiakkaan kokemus on subjektiivinen. Yritykselle on valtava riski, jos markkinointiviestinnällä luodut lupaukset eivät vastaa todellista kokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 95.)

Yrityksenjohto on odotukset ylittävän asiakaskokemuksen mahdollistaja. Se joko ymmärtää asiakaskokemuksen merkityksen tai ei, välimuotoja ei ole. Johdon sitoutuminen ja panostaminen merkityksellisten kokemusten luontiin edellyttää toteutuakseen johdon jalkautumista asiakasrajapintaan, osallistumista yrityksen ydintoimintoihin ja keskustelemista asiakkaiden kanssa voidakseen ymmärtää heidän tarpeet. Johto luo omalla esimerkillään henkilökunnalle mallin tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta. Henkilöstöjohtamisen tavoite on mahdollistaa yrityksen henkilökunnan oikeanlainen osaaminen, jolla pystytään lunastamaan asiakkaan odotukset ja ylittämään ne aina uudelleen. (Löytänä & Korteso 2011, 64 - 77.)

### **3 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen**

#### **3.1 Ydinosaaminen ja osaamiskartoitukset**

Strategiaa laadittaessa on olennaista määrittää, minkälaista osaamista tarvitaan vision, halutun tulevaisuudenkuvan saavuttamiseksi. Strategiatyöhön kuuluu ydinosaamisen määrittely sekä organisaation osaamiskartoitus. Ne luovat perustan yrityksen osaamisen johtamiselle. Osaamiskartoituksessa arvioidaan kukin strategianosa osaamisvaatimuksen näkökulmasta. Osaamiskartoitus mahdollistaa kehityssuunnitelmien tekemisen niin yksilöille, ryhmille kuin koko organisaatiollekin nostaessaan esille yrityksessä kartoitushetkellä olevan osaamisen. Ydinosaaminen on sellaista osaamista, jolla strategia saadaan toteutettua. Sen tulee olla yrityksen kilpailijoihin verrattuna ainutlaatuisia ja asiakkaille lisäarvoa tuottavaa. Ydinosaamisen tulee myös tuottaa yritykselle uusia liiketoiminta mahdollisuuksia ja kilpailuetua tulevaisuudessa. Ydinosaaminen muodostuu yksilön osaamisen kautta. Haasteena on saada tämä osaaminen koko työyhteisön ja organisaation käyttöön. Ydinosaamisen määrittäminen mahdollistaa nykyisen osaamisen tunnistamisen ja puuttuvan tulevaisuuden osaamisen tunnustamisen. Parhaimmillaan se auttaa strategisen suunnan tarkentamisessa ja innostaa organisaation osaamisen pitkäjänteiseen kehittämiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 20 - 21, 89; Hätönen 2004, 8. )

Osaamisen kehittäminen on osa henkilöstöstrategiaa. Sillä on tärkeä merkitys yrityksen operatiivisen liiketoimintastrategian toteutumiselle. Osaamisen kehittämisen tarkoitus on parantaa yrityksen kilpailukykyä ja joustavuutta liiketoiminnan muutostilanteissa.

Suunnitelmallisella osaamisen kehittämällä voidaan ajoissa tunnistaa osaamisvajeet, joita tulevaisuuden menestyminen yritykseltä edellyttää. (Viitala 2013, 170 - 171).

Osaaminen on työväline siinä, missä konkreettisetkin työvälineet; se voi vanheta, sitä voi joutua muuttamaan, se tarvitsee huoltoa ja sen toimivuutta on seurattava alituisesti. Osaamisen johtamisen tulisikin olla osa yrityksen arkirutiineja. Osaamista tulee johtaa, aivan kuten yrityksen muitakin osa-alueita johdetaan. Yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, arvioidaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen kehittämisen ja johtamisen tuloksena saavutetaan innovaatioita, kehittyneempiä toimintatapoja, tuotteita ja palveluita (Viitala 2013, 170 - 171).

Osaamisen kehittäminen mahdollistaa oikea-aikaiset rekrytoinnit, ulkopuolisen osaamisen harkitun ostamisen ja luopumisen hallitusti sellaisesta osaamisesta, jolle yrityksessä ei nähdä jatkossa olevan tarvetta. Sen avulla on mahdollista sitouttaa osaavat työntekijät yritykseen. Parhaimmillaan osaamisen kehittäminen, yksilön osaamisen kehittämisen lisäksi, kasvattaa ryhmän, tiimin tai koko henkilöstön osaamista. Tällöin voidaan puhua oppivasta organisaatiosta. Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen hyödyntää verkostoja ja projekteja ja tuo niihin myös lisäarvoa (Viitala 2013, 170 - 171).

Kautto, Mitronen ja Lindblom kertovat kirjassaan, Kaupan liiketoiminta osaaminen, erilaista tavoista, joilla yrityksen liiketoiminnassaan tarvitsemaa osaamista voidaan jäsentää. Lähtökohtaisesti osaaminen on joko organisaation tai yksilöiden omaisuutta. Organisaation osaaminen näyttäytyy käytännön toimintatapoina, prosesseina, työmenetelminä ja -välineinä, johtamismalleina, yrityskulttuurina ja verkostoina. Tiedot, taidot, kokemus, asenne ja motivaatiotaso koostavat yksilön osaamisen. Osaamisen kehittämisen ollessa systemaattista ja strategiaan perustuvaa ei organisaation osaamista heilauta tärkeänkään yksilön siirtyminen pois yrityksen palvelusta. (Kautto & Mitronen & Lindblom 2008, 170.)

Osaamista voidaan jäsentää myös tuloskortin osa-alueiden mukaisesti. Näitä osa-alueita ovat asiakastunteminen, talous, asiakkuuksien hallinta, toimintatapa ja prosesseihin sekä henkilöstön osaamiseen liittyvä osaaminen. Toinen tapa, jota yrityksissä käytetään, on jakaa osaaminen aineettoman ja aineellisen pääoman mukaisesti. Tällöin huomioidaan yrityksen osaamispääomana sen toiminnan kannalta keskeisen yhteistyökumppaneilla ja verkostoissa oleva osaaminen. (Kautto & Mitronen & Lindblom 2008, 170; Ojala 2008, 29 - 30.)

Strategian osa	Organisaation strategia	Osaamisen nykytila	Osaamis-tavoite	Osaamisen kehittä- misen tarve
<b>Asiakas</b> Minkälaista osaamista tarvitaan strategian mukaisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi?				

Kuvio 1. Esimerkki organisaation osaamiskartoituksesta (mukaillen Tuomi & Sumkin 2012, 89).

Yrityksessä olemassa olevan ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia osaamiskarttoja, -kartoituksia ja osaamisen tavoiteprofiileja. Kuviossa 1 on esimerkki osaamiskartoituksesta yhden strategian osan osalta. Osaamisen arviointi mahdollistaa osaamisen kehittämisen jäsentymisen, uuden toiminnan paremman ja tehokkaamman suunnittelun sekä helpottaa valintoja kehitettävistä osaamisalueista, kehittämisen suunnasta ja vauhdista. Osaamisenkartoitusmalli mahdollistaa myös osaamisen kehittymisen seurannan ja palautteen. Osaamiskartoituksista saatava hyöty voi lisäksi olla, että se saattaa lisätä työntekijöiden keskinäistä arvostusta sekä osaamisen hyödyntämistä työssä. (Otala 2008, 29 - 30 Hätönen 2004, 8; Viitala 2003, 199.)

Yrityksen osaamisen ja kehittämistarpeiden tunnistamisessa kannattaa nostaa esille myös henkilöstöressurssien tarkastelu. Kaikilla henkilöstön jäsenillä on oma yksilöllinen elämäntilanne, kokemus, osaaminen sekä työhistoria. Nämä vaikuttavat henkilön toimintaan työssä, kiinnostukseen osaamisensa kehittämiseen ja tuloksellisuuteen. Henkilöstöressurssien tarkastelussa on tunnistettu kehittämispotentiaalin ja työn tuloksellisuuden perusteella neljä erilaista pääroolia: lupaukset, avainhenkilöt, liukujat eli alisuoriutajat ja toimijat. Näistä erityisen tärkeitä yritykselle ovat avainhenkilöt, koska he ovat kehittämisessä avainpelaajia, jotka näkevät muutoksen ja oman kehittymisensä mahdollisuutena. Avainhenkilö tuo selkeää lisäarvoa yritykselle, hänen osaamistaan on vaikea jäljitellä tai hankkia työmarkkinoilta. Hänen tilalleen on vaikea löytää henkilöä yrityksen sisältä ja häneen saattaa kohdistua tai häneen pitäisi kohdistaa riskinvähentämistoimia kuten kilpailukieltosopimus, avainhenkilövakuutus, sijaisjärjestelyt tai sitouttamiskeinot. (Tuomi & Sumkin 2012, 60 - 62, 65 - 66.)

### 3.2 Osaaminen oppimisen tuloksena

Marja-Liisa Manka kirjassaan Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen kertoo, että henkilöstön työssä viihtymiseen vaikuttavat lähiesimiestyö, yritys- ja johtamiskulttuuri. Hän toteaa osaamisen kehittämisellä olevan myös erittäin suuri merkitys työyhteisön hyvinvointiin yhdessä työn tavoitteiden, sisällön, joustavuuden ja työympäristön kanssa. Henkilöstötutkimuksista nousee esille ihmisten viihtyminen työssä, jota koskevaan päätöksen tekoon ja tavoitteisiin he voivat vaikuttaa. Työssä viihtymistä kasvattaa työ, jossa ihmiset kokevat oppivansa uutta ja joka mahdollistaa etenemisen uralla sekä palkkion hyvin tehdystä työstä (Manka 2010, 16).

Mankan mukaan organisaation tärkein voimavara on henkinen pääoma, joka muodostuu oppimiskyvystä ja sitoutumisesta. Oppiminen nähdään keskeisempänä yrityksen kilpailukykyä ennakoivista tekijöistä. Osaamisen johtaminen on noussut yleisesti käytetyksi termiksi, vaikka kyse on enemmänkin oppimisen johtamisesta. Osaaminen tulee nähdä tuotoksena, joka syntyy oppimisesta. Oppiminen on prosessi, jota voidaan edistää ja ohjata. (Manka 2010, 109.)

### 3.3 Oppimiskäsitykset oppimisen taustalla

Oppimiskäsitykset vaikuttavat ihmisen oppimismahdollisuuksiin työyhteisöissä oppimiseen. Nykyisen modernin oppimiskäsityksen taustalla on piirteitä oppimisen eri tulkintaperinteistä. Behaviorismissa oppiminen ilmenee käyttäytymisen muutoksina ja se voidaan havaita ulkoisesti. Uskotaan, että ympäristö muokkaa käyttäytymistä ja ihminen oppii vahvistamisen, palkitsemisen ja rangaistuksen kautta. (Manka 2010, 111 - 112.)

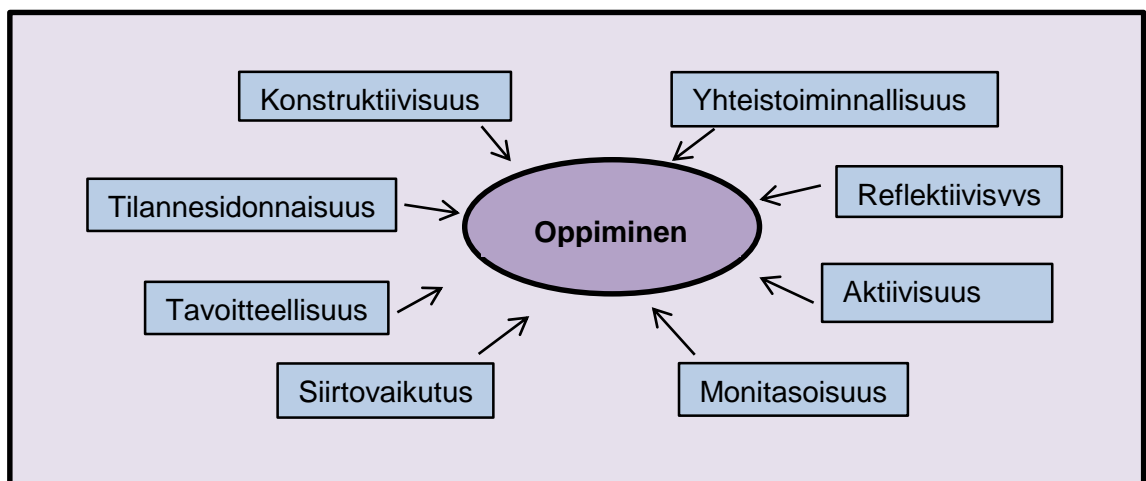
Humanistinen oppimisen tavoitteena on itsensä toteuttaminen, henkinen kasvu ja kokemuksellisuus. Se korostaa inhimillisyyttä, emotionaalisuutta ja henkistä potentiaalia, jossa käyttäytyminen on inhimillisten valintojen tulosta. Humanistinen oppimiskäsitys liittyy erityisesti aikuisten itseohjautuvaan opiskeluun. (Manka 2010, 111 - 113.)

Nykyiseen oppimiskäsitykseen vaikuttaa myös kognitiivinen ajattelu, jolloin oppiminen rakentuu aiempien tietojen ja kokemusten varaan, jolloin ihmisen uskotaan valikoi-

van tietoa, antavan kokemuksille merkityksiä ja tulkitsevan niitä. Tämä aiheuttaa haasteen aikaisempien kokemusten osoittautuessa virheellisiksi tässä ajassa. Poisoppiminen saattaa olla haasteellista, kun taidot ovat päässeet jo automatisoitumaan. (Manka 2010, 111.)

Modernissa oppimiskäsityksessä huomioidaan sosiaalinen oppiminen, jolloin ihmiset oppivat toinen toisistaan mallia ottaen vuorovaikutteisesti kulloisessakin ympäristössä. Oppiminen tapahtuu nopeasti havainnoimalla. Oppimisen tehokkuuteen vaikuttaa myös oppijan käsitys itsestään. Nykyisin mentorointia, jossa opitaan vanhemmalta ja kokenemmalta henkilöltä, voidaan pitää modernina sosiaalisena oppimisena. (Manka 2010, 113.)

Konstruktioivinen oppimiskäsitys korostaa oppijan omaa toimintaa oppimistuloksen saavuttamisessa. Oppiminen on prosessi, jossa opittavaa tulkitaan aiemmin opitun perusteella luoden merkityksiä itsenäisesti ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Oppiminen tapahtuu yksilön, ryhmän, organisaation ja verkoston tasolla rutiineita toistaen, uudistumalla, kokeilemalla sekä harjoittelemalla. Yhteistoiminnallisuus edistää oppimista ja mahdollistaa reflektoinnin eli kokemusten peilaamisen ja arvioinnin. Reflektointi auttaa oikomaan väärinymmärryksiä ja saa näkemään opitut asiat selkeämmin kuin yksinään opettelemalla. (Manka 2010, 114.)



Kuvio 2. Moderni oppimiskäsitys (Manka 2010, 114).

Kuviossa 2 kuvataan modernin oppimiskäsityksen kokonaisuutta, jossa hyvän oppimisen katsotaan muodostuvan konstruktioivisuudesta eli oppijan omaehtoisesta kokemusperäisen tiedon muokkaamisesta, yhteistoiminnallisuudesta, reflektiivisyydestä eli tie-

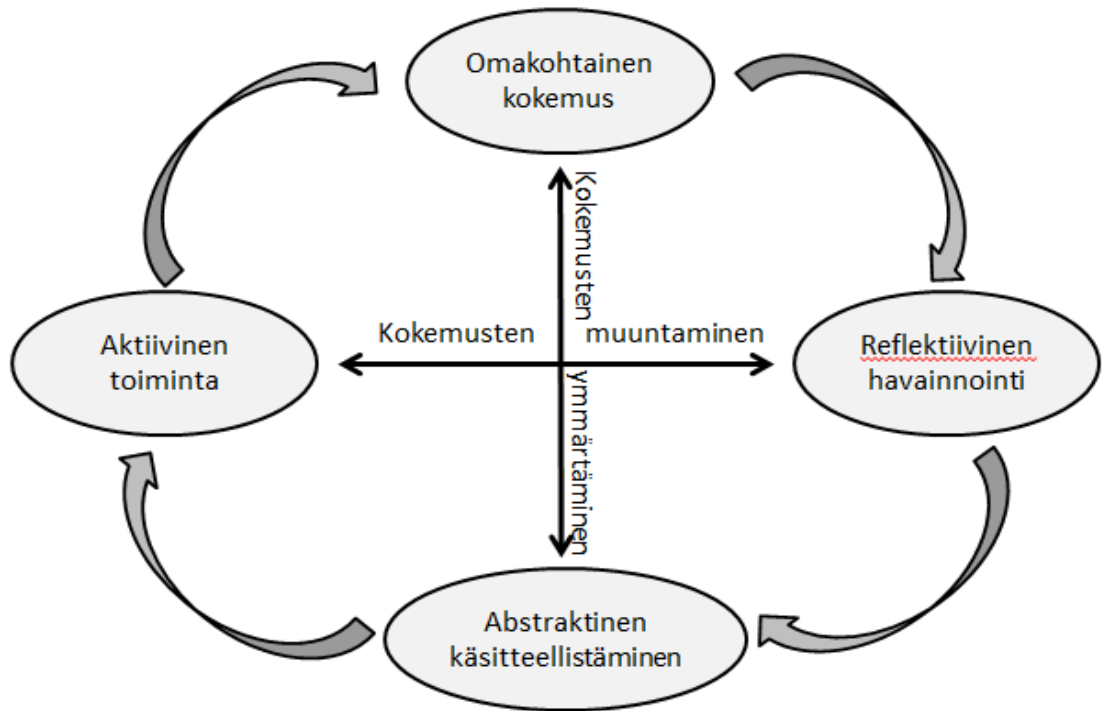
toisesta ja kriittisestä suhtautumisesta kokemuksiin, tilanteisiin ja toisilta oppimiseen sekä osapuolien aktiivisuudesta. Oppimisen tulee olla tavoitteellista, tilanteeseen sidottua sekä monitasoista. Monitasoinen oppiminen koostuu asian näkyvästä ja kokemuksen kautta syntyvästä hiljaisesta tietämisestä, perustelemisesta, käytännön suorittamisesta, kehittämisestä sekä toisille opettamisesta. Siirtovaikutus mittaa oppimisen laatua. Mitä paremmin opittu on siirrettävissä uusiin olosuhteisiin, sitä laadukkaampaa oppiminen on ollut. (Manka 2010, 114 - 115.)

Pentti Sydänmaalakka kirjassaan *Jatkuva uudistuminen* nostaa esille digitaalisen aikakauden oppimisteorian, konnektionismin, joka huomioi informaatio- ja viestintäteknikan tuomat muutokset aivotoimintaamme ja sitä kautta myös oppimisprosesseihin. Monet oppimisprosessin osat, kuten tiedon haku ja muistaminen hoidetaan teknologian avulla. Painopiste on siirtynyt perinteisestä muodollisesta yksilön oppimisesta kaikkialla tapahtuvaan tiimien ja verkostojen oppimiseen. (Sydänmaalakka 2009, 52 - 53.)

Konnektionismiin on otettu periaatteita kaaosteoriasta, verkosto- ja kompleksisuus-teorioista ja itse organisoitumisteorioista. Konnektionismi on monimuotoisempi ja monimutkaisempi sekä huomattavasti vaikeammin ohjattavissa ja kontrolloitavissa. Konnektionismissa oppiminen ja tietäminen ovat jatkuvia meneillään olevia prosesseja, joissa itseohjautuvuus, vuorovaikutus korostuvat ja yhteydet mahdollistavat jatkuvan lisäoppimisen. Tavoitteena konnektionismissa on uusi, täsmällinen ja päivitetty tieto. (Sydänmaalakka 2009, 56 - 57.)

### 3.4 Yksilön, tiimin ja organisaation oppiminen ja osaaminen

Menestyvissä organisaatioissa arkityö toimii yhteisenä oppimisympäristönä, jossa se elää ja kehittyy strategiansa ja oppimisensa avulla yhdessä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. Jokaisen organisaatiossa toimivan arkityö pitäisi sisältää päivittäin visioon suuntautuvia tehtäviä, joilla viedään strategiaa ja sen kehittämisen painopisteitä eteenpäin. Arjen oppimisympäristössä organisaation osaaminen kehittyy haastavia, tulevaisuuteen tähtääviä töitä tehden ja jatkuvasti oppien pois niistä käytännöistä, jotka eivät enää tue strategiaa. Strategian tekemisen, eli oppimisen prosessin ja sen ulottuvuuksien ymmärtäminen ja niiden liittäminen päivittäiseen toimintaan, on organisaation kehittämiseen ja oppimiseen liittyvä perusasia, jossa puhe ja toiminta ovat yhdenmukaisia. Organisaatiot usein unohtavat tämän. (Tuomi & Sumkin 2012, 18 - 19.)



Kuvio 3. Oppimisprosessi eli Kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb 1984, 42).

Kuviossa 3 esitetään David A. Kolben kokemuksellisen oppimisen malli, joka kuvaa yksinkertaisella tavalla hyvän oppimisen prosessia ja mitä on sovellettu usein aikuiskasvatuksen käytäntöihin. Kolb määrittelee mallissaan oppimista nelivaiheiseksi prosessiksi, jossa kokemukset muuttuvat tiedoksi ja osaamiseksi käytännön, teorian, toiminnan ja ajattelun välisessä vuorovaikutuksessa. Keskeisiä seikkoja ovat oppimisen ulottuvuudet. Ymmärtämisen ulottuvuus, jossa abstraktit käsitteet ja omaehtoaiset kokemukset käsillä olevasta asiasta tai ilmiöstä luovat toiminnalle motiiveja ja mahdollistavat opitun soveltamisen. Oppimisprosessissa muuntelun ulottuvuus tarkoittaa, että oppijan tulee päästä aktiivisesti kokeilemaan, tarkkailemaan ja tutkimaan opittavaa asiaa suhteessa aiempaan tietämykseensä mahdollistaakseen oppimisen ja uutta toimintaa koskevat ratkaisut. (Kolb 1984, 40 - 42; Collin & Paloniemi 2007, 72,76 - 77; Tuomi & Sumkin 2012, 19.)

Molempien ulottuvuuksien ymmärtäminen mahdollistaa organisaatioon oppimisen ja uusien käytäntöjen luomisen sekä edistää poisoppimista. Yksipuolinen jonkun osa-alueen painottaminen johtaa vajaavaiseen oppimiseen. Kokemuksellinen oppiminen korostuu erityisesti aikuisten ammatillisessa kehittämisessä, koska aikuinen odottaa oppimiseltaan välitöntä sovellettavuutta käytännössä. Sen edellytyksenä on, että oppi-

jalla on kykyä ja halua toteuttaa kaikki oppimisprosessin vaiheet. (Kolb 1984, 40 - 42; Collin & Paloniemi 2007, 72,76 - 77; Tuomi & Sumkin 2012, 19.)

Motivaatiolla on myös tärkeä merkitys ihmisen oppimisen taustalla. Sitä opitaan, mitä aktiivisesti itse halutaan oppia, pakottamalla ei kukaan opi. Opittavien asioiden liittyessä arkeen mahdollistuu todennäköisemmin myös oppiminen. Kun ihminen kokee hyötyvänsä oppimisestaan, kiinnostuu hän siitä yhä enemmän. Oppimisesta valtaosa tapahtuu arjessa kokemusten kautta. (Manka 2010, 115.)

Yksilön on oltava utelias ja kokoajan valmis ihmettelemään sekä kyseenalaistamaan omia ajattelu- ja toimintatapoja. Hänen on uskallettava mennä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, venyttävä aika ajoin lähes paniikkialueelle. Vain näin toimimalla hän voi välttää urautumisen vaaran. Aktiivisesti kokemuksia keräämällä ja syvällisesti niitä arvioimalla, refleктоimalla yksilö oppii ja kasvattaa omaa henkilökohtaista osaamistaan, joka on hänen kilpailukykyänsä perusta. Tämä kilpailukyky näkyy tietoina, taitoina, asenteena, kokemuksina ja kontakteina yksilön osaamisessa. Oppimisoosaaminen on myös entistä tärkeämpi taito verkko-oppimisympäristöissä opiskeltaessa. (Sydänmaalakka 2009, 63,65.)

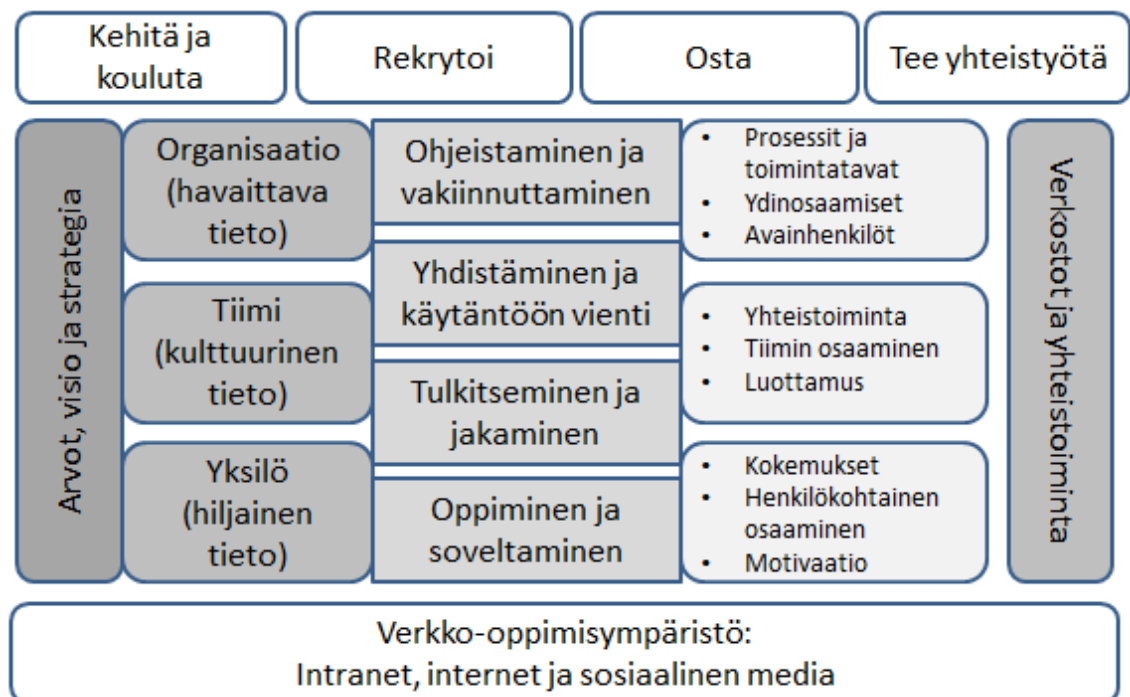
Yksilön itselleen elämänsä aikana hankkima oppi ja osaaminen ovat hänen omaa pääomaansa, joita ei häneltä voi pois ottaa. Osaaminen on paras turva työmarkkinoilla (Ojala, 2001, 16). Tästä syystä yksilö on aina viimekädessä itse myös vastuussa osaamisensa kehittymisestä (Sydänmaalakka 2001, 159-160). Hänen tulee tietoisesti tavoitteita asettamalla kasvattaa osaamistaan vastaamaan työ- tai yksityiselämän tämän ja huomispäivän haasteita. Osaaminen tuo varmuutta yksilön työsuorituksiin, parantaa hänen oman arvonsa tuntoa ja mahdollistaa hyvän suorituksen myös tiimissä.

Organisaation merkittävin oppimisyksikkö on tiimi. Tänä päivänä ei riitä, että yksilöt oppivat vaan tiimit on saatava oppimaan nopeasti. (Sydänmaalakka 2009, 53.) Tiimeissä tuotettava osaaminen on parhaimmillaan enemmän kuin jäsentensä osaamisen summa. Osa tiimin osaamisesta on työyhteisön rutiineihin kätkeytyä hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu. Tiimin osaamisensa määrään vaikuttaa tiimin jäsenten osaamisen lisäksi heidän väliset suhteet, yhteis- ja tiimityötaidot. Yhteistyön tulee tuottaa ja jakaa uudenlaisia ideoita, ajatuksia ja toimintatapoja, jotka eivät ilman tiimiä todennäköisesti syntyisi. Tiimityöskentelyssä on ymmärrettävä tiimin roolit, vastuut, tavat toimia ja ennen kaikkea, miten yhdessä saavutetaan tuloksia. Tämä korostaa kaikkien vuoro-

vaikutustaitojen roolia tämän päivän osaamisessa. (Manka 2010, 131; Ojala 2001, 26, 30; Sydänmaalakka 2009, 53; Tuomi & Sumkin 2012, 20 - 21.)

Organisaation osaaminen koostuu tiedoista, toimintatavoista ja prosesseista, jotka ovat juurtuneet tavoiksi toimia pitäen sisällään organisaation arvot ja kulttuurin. Tärkeä osa organisaatioiden osaamista ovat sisäiset ja ulkoiset verkostot, joihin osaaminen on hajaantunut. Tästä syystä verkostojen hallinta on organisaation osaaminen, johon tulee myös kiinnittää huomiota. (Sydänmaalakka 2009, 65.)

Oppivassa organisaatiossa tapahtuu oppimista yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla, jolloin tavoitteena on luoda organisaatio, joka pystyy nopeasti muuttamaan, uudistumaan ja ottamaan käyttöön uusia prosesseja ja toimintatapoja. Oppiminen on kaiken uudistamisen lähtökohta. Yksi organisaatioiden avainosaaminen onkin oppimisprosessin hallitseminen ja ohjaaminen näillä kaikilla tasoilla. (Sydänmaalakka 2009, 61, 63, 65.)



Kuvio 4. Oppimisen tasot, neljä oppimisprosessia ja osaamisen johtamisen avaintekijät (muokattu Sydänmaalakka 2009, 62, 64).

Kuvioon 4 on yhdistetty oppimisen tasot: yksilö, tiimi ja organisaatio sekä neljä oppimisen prosessia, jotka menestyvän yrityksen on hallittava oppimista ja osaamista kehittä-

essään ja johtaessaan. Nämä prosessit ovat oppiminen ja soveltaminen, tulkitseminen ja jakaminen, yhdistäminen ja käytäntöön vieni sekä ohjeistaminen ja toiminnan vakiinnuttaminen. Yksilötasolla tämä tarkoittaa yksilöiden oppimisen tukemista ja opitun käytäntöön viemisen mahdollistamista. Tiimitasolla korostuu lisäksi tiedon aktiivisen jakamisen, yhteisen tulkinnan ja osaamisien yhdistelyn mahdollistaminen. Uusien toimintatapojen ohjeistaminen, käyttöönotto ja vakiinnuttaminen nousevat oleellisiksi organisaatiotason oppimisen kulmakiviksi. (Sydänmaalakka 2009, 62.)

Olellaisena kuviossa 4 on aiemmin kerrottu osaamisen kehittämisen ja johtamisen yhteys yrityksen visioon ja strategiaan, sekä niistä jalostuneisiin kehityshankkeisiin ja ydinosaamisten määrittäisiin. Näiden liiketoiminnan menestyksen kannalta olellaisesti tärkeiden asioiden toteuttamiseksi tarvittavaa osaamista yritys voi saada kehittämällä ja kouluttamalla olemassa olevaa henkilöstöä, rekrytoimalla uutta osaamista, ostamalla osaamista yrityksen ulkopuolelta tai tekemällä luottamuksellista yhteistyötä kumppaneidensa kanssa. Kuviossa 4 nämä yhteistyökumppanit kuvaavat verkostoista ja yhteistoiminnasta organisaation käyttöön saatavissa olevaa osaamista. Verkkooppimisympäristöjen, intranetin, internetin ja sosiaalisen median rooli on toimia organisaation informaation muistina ja varastona. (Sydänmaalakka 2009, 62.)

### 3.5 SWOT-analyysi oppimisen arvioinnissa

Lyhenne SWOT tulee englannin sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat) (Opetushallitus2015). SWOT-analyysi on hyödyllinen väline analysoitaessa yrityksessä tapahtuvaa oppimista ja sen toimintaympäristöä kokonaisuutena. SWOT-analyysi kannattaa toteuttaa ennen oppimisen suunnitteluvaihetta. SWOT-analyysin tulosten avulla voidaan ohjata prosessia ja tunnistaa osaamisen kehittämisen ja erityisesti työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirron kriittiset kohdat. (Opetushallitus 2015.)

Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä. Yrityksen vahvuuksia voivat olla esimerkiksi ammattitaitoinen henkilökunta ja hyvät työelämä- tai oppilaitossuhteet. Heikkous puolestaan voi olla työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnitteluun varattujen resurssien riittämättömyys. Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkoisia tekijöitä. Mahdollisuus voi olla esimerkiksi Internetin käyttö jakelukanavana, mikä voi lisätä tuotteiden kysyntää ja yrityksen kiinnostavuutta. Uhka voi olla kilpailevan yrityksen toiminta, joka pystyy tarjoamaan parempia ratkaisuja. SWOT-analyysi voi olla hyvin subjektiiv-

vinen – eri henkilöt voivat päätyä erilaiseen analyysiin, vaikka heillä olisi samat tiedot organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Näin ollen SWOT-analyysin tuloksia voidaan käyttää lähinnä suuntaa antavina ohjeina. Vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien alla olevien kriteereiden lisääminen ja niiden painottaminen parantavat analyysin käyttökelpoisuutta. (Opetushallitus 2015.)

### 3.6 Oppimisen, osaamisen ja arjen työn johtaminen

Leenamajja Otalan mukaan liiketoiminnan tärkein raaka-aine on tieto ja osaaminen ja prosesseista tärkein on oppimisen prosessi. Yrityksissä osataan johtaa rahallista pääomaa. Sen sijaan osaamispääoman tehokkaassa johtamisessa hän näkee paljon käyttämättömiä mahdollisuuksia. Hän nostaa esille osaamisen arvottomuuden, jos osaamispääomia ei johdeta. Puutteet osaamispääoman johtamisen perusteissa estävät osaamisen tehokkaan hyödyntämisen, kehittämisen ja johtamisen. (Ojala 2008, 15.)

Riitta Viitala määrittelee esimiesten osaamisen johtamisen neljään tehtäväalueeseen. Ensimmäinen on esimiehen omalla vastuualueellaan suunnan selkeyttäminen strategian mukaiseksi. Se on yksilöiden ja koko työyhteisön ymmärtämistä yrityksen toiminnan tilasta, tunnusluvuista, tavoitteista, asiakkaiden tarpeista ja -palautteista ja laadusta. Toisena tehtäväalueena Viitala näkee oppimista edistävän ilmapiirin kehittämisen. Tämä mahdollistuu esimiehen aktiivisella ja tietoisella vuorovaikutussuhteiden rakentamisella, koska osaamisen jakaminen edellyttää luottamusta ja vahvaa yhteistä tahtotilaa. (Viitala 2008, 273 - 274.)

Kolmas tehtäväalue Viitalan mukaan on oppimisprosessien tukeminen, jossa tarvitaan ryhmä- ja yksilötason nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen määrittelyä sekä kehittämissuunnitelmien ja toimenpiteiden laadintaa, niiden toteutumisen seuranta. Esimerkillä johtamisen Viitala nostaa neljänneksi tehtäväalueeksi, joka toimii myös perustana edellisille. Esimiehen tulee suhtautua omaan osaamiseen ja sen kehittämiseen myönteisesti ja olla ensimmäisenä on toteuttamassa muilta vaatimia asioita. Keskeisinä esimiehen työkaluina Viitala pitää kehityskeskusteluja, osaamiskartoituksia, arviointeja ja kehittämissuunnitelmia. (Viitala 2008, 273 - 274.)

Pentti Sydänmaalakkka korostaa, että pelkkä tietäminen ei riitä, vaan sen on muututtava myös tekemiseksi. Tällä informaation aikakaudella tiedon saanti ei ole ongelma, vaan suurempi ongelma on tiedon ymmärtämisessä, sisäistämisessä ja käytäntöön

viemisessä. Tieto ei siirry itsestään tekemiseksi, vaan tarvitaan motivaatiota, taitoa ja keskittymistä tiedon siirtämiseksi käytäntöön. Huippuyritykset soveltavat kaiken tietämänsä tehokkaasti ja fokusoituvat tekemiseen. (Sydänmaalakka 2009, 50 - 52.)

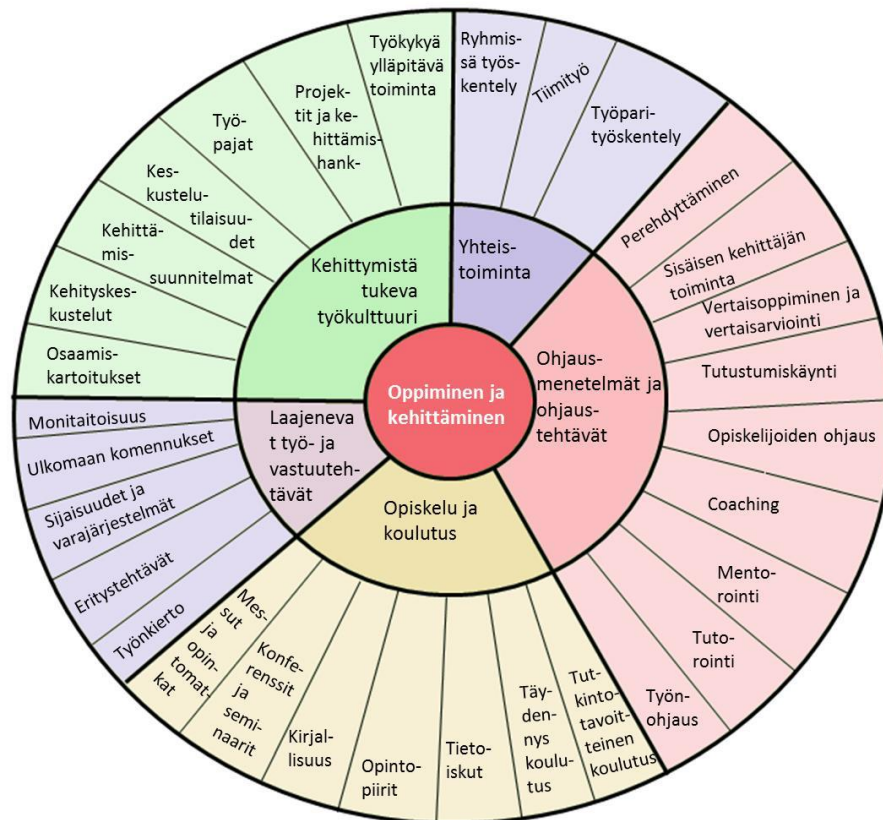
Oppimisen ja osaamisen merkityksen liiketoiminnalle ymmärtävien esimiesten ja johtajien tulee johtaa arkityötä niin, että jokainen voi tehdä strategian mukaista työtä ja edelleen kehittyä siinä. He tietävät, että osaamisen johtaminen ei ole erillisiä toimenpiteitä, dokumentteja ja raportteja, kuten lomakepatteristoja, kehityskeskustelurunkoja, osaamisenkartoituselomakkeita, hr-järjestelmiä tai kokonaan irrallinen henkilöstöosaston hoidettavaksi annettu tehtäväalue. He ovat aidosti kiinnostuneita ihmisistä, uuden kehittämisestä ja luovat osaamista arjessa kehittäviä toimintamalleja yhdessä henkilöstönsä kanssa. He kehittävät aktiivisesti omaa osaamistaan, uskoen oman esimerkin voimaan ja merkitykseen sekä osaamisen rooliin strategian ytimessä. Aktiivisesti osaamista johtava johtaja osallistuu itse ja osallistaa muita. Hän tekee tarvittavat päätökset ja kantaa viime kädessä vastuun. (Tuomi & Sumkin 2012, 36 - 37, 43.)

Tärkeänä työkaluna vuorovaikutuksen lisäämiseksi yrityksessä nousee avoimuus. Avoin yrityskulttuuri mahdollistuu, kun työyhteisö hyväksyy palautteen kulkemisen organisaatiossa kaikkiin suuntiin; ylhäältä alas ja päinvastoin, sivuttain ja viistosti eri työyhteisön jäsenten, yksiköiden/osastojen välillä. Palaute antaa ihmisille mahdollisuuden itsetuntemuksen kasvuun ja tunteiden ilmaisuun. Tunteiden kätkeyminen vie energiaa tavoitteen mukaiselta toiminnalta ja hankaloittaa vuorovaikutusta. Ohjaava palaute on nopein keino käynnistää muutos, se on laajin johtamisen tuki antaessaan suuntaa ja merkitystä työn tekemiselle, se pitää vastuullisena, helpottaa vaikeiden asioiden puheeksi ottamista ja lisäksi henkilöstön antama palaute on halvin henkilöstötutkimus. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 13 - 35).

Osaamisen kehittäminen arjessa, jotta ihmisten luontainen potentiaali tulisi hyödynnettyä, vaatii toteutuakseen johtajien ja esimiesten jatkuvaa huomion kohdentamista, havainnointia organisaation kaikkien ihmisten taitoihin ja tekoihin sekä luottamusta ihmisten kykyyn oppia, luoda uutta ja ratkaista ongelmia. Näin saadaan ihannetapauksessa olemassa oleva suunnaton älyllinen pääoma hyödynnettyä. Ajattelu- ja käyttäytymismallit päivittäin toistettuna johtavat haluttuun tulokseen. Kilpailukyvyn kannalta on parempi, että ryhmä tekee järjestelmällisesti työnsä paremmin kuin yksittäisen henkilön loistava suoritustaso. (Rother 2011, 12 - 13, 171.)

### 3.7 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Osaamista voidaan kasvattaa hyödyntämällä tavoitteellisesti yksin tai/ja yhdessä erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Näistä menetelmistä valtaosa on toteutettavissa arjen työn yhteydessä ilman välittömiä lisäkustannuksia.



Kuvio 5. Oppimisen ja osaamisen kehittämisen menetelmiä (Hätönen 2011, 58).

Kuviossa 5 Heljä Hätönen kuvaa erilaisia oppimisen ja osaamisen kehittämisen menetelmiä jakamalla ne viiteen oppimista ja osaamisen kehittymistä tukevaan kokonaisuuteen.

- Opiskelu ja koulutus, joka tapahtuu määrämuotoisena eri organisaatioiden järjestämänä.
- Laajenevat työ- ja vastuutehtävät, joissa yksilöt oppivat ja kehittävät osaamistaan arjen työtehtävissä.
- Kehittymistä tukeva työkuiltuuri, jossa osaamisen kehittämisen toimenpiteet ovat tavoitteellisia, systemaattisia ja vuorovaikutuksellisia.

- Yhteistoiminta, joka edistää yhteisöllisyyttä, hiljaisen tiedon siirtymistä, yhdessä oppimista ja osaamisen jakamista.
- Ohjausmenetelmät ja -tehtävät, jotka lisäksi mahdollistavat sekä ohjattavan että ohjaajan oppimisen ja osaamisen kasvun, lisäävät työn mielekkyyttä ja tunnetta arvostuksesta.

Erilaisien oppimisen ja osaamisen kehittämisen menetelmien käyttäminen mahdollistaa mielekkään ja monipuolisen oppimisen, joka tukee yksilön ja tiimin oppimista, oppivaa organisaatiota ja yrityskulttuuria. (Hätönen 2011, 58 - 59.)

Riitta Viitala, kirjassaan Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä nostaa esille myös oppimisen, joka tapahtuu työssä ja työympäristössä ilman erityistä suunnittelua tai organisointia. Oppiminen tapahtuu suunnittelemattomasti jopa vahingossa yllättävän haasteen tai eteen tulevan ongelman pakottaessa oppimaan tiedostamatta. Hänen mukaansa olisi tietoisesti kehitettävä palaveri- ja työn tekemisen käytäntöjä arvioivaan ja kehittävään suuntaan opettelemalla dialogi- eli vuoropuhelukäytäntöjä vapaamuotoisissa kohtaamisissa. (Viitala 2013, 192 - 193.)

### 3.8 Osaamisen arviointi ja vaikuttavuuden arviointi

Osaamisen kehittämisen tulosten seurannan ja arvioinnin lähtökohtana ovat sille asetetut dokumentoidut tavoitteet ja valitut liiketaloudelliset mittarit. Osaamista kehitettäessä organisaatioissa erilaisilla osaamisen menetelmillä, on tavoitteena saada aikaan sellaista osaamisen kehittymistä, joka näkyy käytännössä toiminnan tehostumisena, laadun kehittymisenä ja yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden parane misena. Kysymys on tällöin vaikuttavuudesta, jolla tarkoitetaan näiden kehittämistoimenpiteiden kykyä toteuttaa niille asetetut tavoitteet ja saada aikaan haluttuja tuloksia. (Puhakka & Sihvo & Väyrynen 2011.)

Arvioinnin tasot	Mitä arvioidaan?	Milloin arvioidaan?	Miten arvioidaan?
<b>REAKTIOT</b> Miten osallistujat kokivat asian?	Asenteet, Tuntemukset, Mielipiteet, Vaikutelmat	Kehittämisen aikana ja lopuksi	Kyselyt, Haastattelut, Keskustelut
<b>OPPIMINEN</b> Mitä osallistujat oppivat ?	Asioiden omaksuminen, Tietojen ja taitojen hallinta, ymmärtäminen, Periaatteiden hallinta	Kehittämisen aikana ja lopuksi	Tentit, Kyselyt, Haastattelut, Tehtävät ja harjoitukset, Näytöt, Kehityskeskustelut, ryhmä-osaamiskeskustelut, osaamisen kehittämissuunnitelmat
<b>TOIMINTA</b> Miten osallistujat soveltavat ja hyödyntävät tietoja ja taitoja työssään?	Käytännön tilanteissa ilmenevä tavoitteen mukainen toiminnan muutos Kyky toimia opiskeluissa tilanteissa	Kehittämisen aikana ja noin 1-6kk koulutuksen päätyttyä	Työntekijän haastattelut, Työtovereiden ja esimiesten vertaisarviointi, Asiakaspalautteet, Kehityskeskustelut, ryhmä-osaamiskeskustelut, osaamisen kehittämissuunnitelmat
<b>OPERATIIVISEET TULOKSET</b> Millaisia vaikutuksia opittujen taitojen käytönotolla on ollut yrityksen toimintaan ja sen tuloksiin?	Tuottavuus, vaihtuvuus, asiakastytyvyisyys, tuotot ja kustannukset, innovaatiot	Kehittämisen päätyttyä (1-24kk)	Organisaation tunnusluvut asiakkaisiin, prosesseihin, henkilöstöön ja talouteen liittyen Johdon mittarit, tuottavuus-, kustannus- ja virheraportit; Asiakaskyselyt Haastattelut
<b>ORGANISAATION MENESTYMINEN</b>	Henkilöstön hyvinvointi, imago työnantajana, omistajatytyvyisyys	Kehittämisen päätyttyä ½-3 vuotta	Kyselyt, haastattelut (asiakas, henkilöstö, omistajat), sijoitetun pääoman tuotto, arvonnousu

Kuvio 6. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tulosten arviointi (Kauhanen 2009, 161; Puhakka & Sihvo & Värynen 2011).

Kuviossa 6 esitellään Kauhasen malli osaamisen kehittämisen tulosten arviointiin. Osaamisen kehittämisen tulee tukea yrityksen strategian toteutumista. Mallissa arvioidaan tuloksia useammalla tasolla, kuten yksilöiden tietojen ja asenteiden muutosta ja vaikutuksia heidän työkäyttäytymiseen ja koko organisaatioon. Näitä tasoja ovat esimerkiksi reaktiot: miten osaamisen kehittämisen toimenpiteet on koettu, mitä on opittu, miten on opittua sovellettu, organisaation operatiiviset tulokset ja vaikutukset organisaation menestyminen. (Puhakka & Sihvo & Värynen 2011.)

Tärkeää on myös arvioida itse osaamisen kehittämisen prosessin vaikuttavuutta. Tällöin arvioidaan, onko ollut ja, missä määrin tavoiteltuja vaikutusta ja mitä muita vaikutuksia on ilmennyt. Mitkä tekijät ovat mahdollistaneet, vaikeuttaneet tai jopa estäneet vaikutusten syntymisen. Vaikuttavuuden analysoinnin avulla yritys pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan osaamisen kehittämistä aiempaa paremmin toivottuun lopputulokseen pääsemiseksi. (Puhakka & Sihvo & Värynen 2011.)

### 3.9 Yhteenveto

Osaamisen kehittäminen tulee sitoa yrityksen strategiaan. Strategiassa määritellään, minkälaisella osaamisella asiakasarvoa kasvatetaan asiakaskokemuksen tuottamisen kaikissa vaiheissa. Tai, mitä muuta osaamista yrityksen prosesseissa tarvitaan tulevaisuuden menestyksen varmistamiseksi. Voidaanko tarvittavaa osaamista kasvattaa yrityksen sisällä, voidaanko sitä saada esimerkiksi kouluttautumalla vai tarvitseeko sitä hankkia yrityksen ulkopuolisista verkostoista tai kenties rekrytoida? Näihin kysymyksiin saadaan vastauksia hyödyntämällä osaamisten määrittelyitä sekä osaamis- ja avainhenkilökartoituksia. Näiden avulla voidaan olemassa olevaa ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista jäsentää, asettaa sille tavoitteita sekä seurata, mitata ja arvioida osaamisen kehittämistoimenpiteiden tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta.

Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen vaatii yrityksen esimiehiltä ja muilta johtohenkilöiltä esimerkkinä toimimista ja erinomaista ymmärrystä oppimisen prosessista, sen hallitsemisesta ja johtamisesta. Yrityksien tulisi valmentaa esimiehille oppimisen ja osaamisen kehittämisosaamista, jotta yrityksen osaamispääoma muodostuisi enemmän yrityskulttuurista ja rakenteista kuin yksittäisen henkilön osaamisesta. Osaamisen kehittämisen ollessa systemaattista ei organisaation suorituskykyä heikennä mahdolliset muutokset henkilöstössä.

Oppimisprosessia ja yksilön motivaatiota parantaa, kun oppiminen tapahtuu lähellä työtä. Tällöin työhön liittyviä prosesseja, kuten muun muassa asiakas-, tuote- ja talouden prosesseja voidaan sitoa arjen toimintaan. Työskentely projekteissa ja tiimeissä tai hyödyntämällä työnkiertoa ja kisälli-mestari -ajattelua mahdollistavat arjessa oppimisen. Tällöin oppiminen tapahtuu havainnoimalla, mallintamalla, kokeilemalla ja harjoittelemalla. Jatkuvalle vuorovaikutukselle ja ohjaavalle palautteelle voidaan varmistaa osaamisen kehittymisen suunta ja, että opittavat asiat on sisäistetty riittävän syvästi ja ymmärretty riittävän samalla tavalla haluttuun tulokseen pääsemiseksi.

Kauppiaasyrittäjille tehty tutkimus, jota käsitellään luvussa 5 antaa näkökulmaa, miten edellä kerrotut strategialähtöisen osaamisen kehittämisen eri osa-alueet näyttäytyvät päivittäistavarakaupan arjessa. Seuraavassa luvussa 4 kerrotaan pt-kaupan toimintaympäristöstä, sen erityispiirteistä, asiakkaiden odotuksista pt-kaupalle ja niiden mukanaan tuomista osaamisvaatimuksista.

## 4 Päivittäistavarakauppa toimintaympäristönä

### 4.1 Päivittäistavaramarkkinat, toimialan erityispiirteet ja tehtävät

Päivittäistavaroiden vähittäiskaupan arvo Suomessa vuonna 2014 oli noin 16,7 miljardia euroa. Arvoon lasketaan yksityiset ruokakaupat ja osuustoiminnalliset elintarvikkeita myyvät myymälät, liikenneasemien ketjulliset myymälät sekä halpahintamyymälät, joiden valikoimissa on tuoretavaraa, elintarvikealan erikoismyymälät ja kauppahallimyymälät. Kioskit ja torikauppa eivät sisälly lukuun. (Päivittäistavarakauppa 2015.)

Pt-kaupan menestykseen vaikuttavat ja sen toimintaa ohjaavat ja säätelevät Elintarvikelaki ja -asetukset sekä määrättyjen tuotteiden myyntiä koskevat säädökset. Pt-kaupan ohjauksesta ja sääntelyä toteutettaessa on huomioitava ja sovitettava yhteen asiakastarpeet, liiketoiminnan tavoitteet sekä yhteiskunnan tarpeet. Keskittyminen yhteiskunnallisiin tarpeisiin kaupan ohjauksessa ja sääntelyssä saattaa aiheuttaa haasteita asiakastarpeisiin vastaamisessa ja liiketoiminnan tavoitteiden toteutumisessa. (Mitronen & Rintamäki & Toivonen & Talonen 2011, 28.)

Päivittäistavarakauppa-ala on määritellyt itselleen tehtäviä, joiden tarkoitus on toimialan yleinen kehittyminen osana yhteiskuntaa. Pt-kauppa haluaa luoda ja ylläpitää erilaisten kuluttajaryhmien haluamia valikoimia mahdollisimman kattavasti. Valikoimien saatavuuden varmistamiseksi tulee kaupan palveluverkostoa ylläpitää, elintarvikehuollosta ja -jakelusta huolehtia koko maassa. Tämä asettaa logistisen haasteen, jolloin Pt-kaupan on tärkeää kehittää elintarvikeketjun tehokkuutta ja tuottavuutta. Tärkeinä pt-kaupan tehtäviä ovat myös elintarviketurvallisuudesta huolehtiminen ja ikärajavaltavien tuotteiden myynnin valvominen, vapaan kilpailun ja monien hankintakanavien ja työllisyyden turvaaminen sekä ympäristönäkökulmien huomioiminen toiminnassa. (Päivittäistavarakauppa 2014.)

Pt-kauppa on yhteiskunnallisesti merkittävä ala. Se tekee työtä yli päivittäistavaraketju-rajojen muun muassa elintarviketurvallisuuden, ikärajavaltavonnan, ympäristön ja koko Suomen asuttavuuden turvaamiseksi. Vuonna 2014 suomalaiset arvioivat päivittäistavarakaupan parhaiten yhteiskuntavastuuta kantavaksi toimialaksi kolmannen kerran peräkkäin. Toiminnan vastuullisuutta arvioitiin työllisyyden, työhyvinvoinnin, tuote- ja palvelulaadun, kansantalouden sekä ympäristön näkökulmista. Pt-kauppa sijoittui kär-

kisijoille kaikilla näillä osa-alueilla, joiden perusteella laskettiin yhteiskuntavastuun kokonaisindeksi. Päivittäistavarakauppa oli kaikista kymmenestä tutkituista toimialoista vastuullisin. Tutkimuksessa oli mukana myös valtio sekä kuntasektori. (Päivittäistavarakauppa 2015.)

Pt-kaupalle on ominaista ketjuuntuminen sekä hankinnan ja logistiikan keskittyminen, niin Suomessa kuin muissa Pohjoismaissa. Laajassa ja harvaan asutussa maassa ei ilman suureksi koottuja volyymeja päästä riittävään logistiseen tehokkuuteen. Kustannustehokkuudessa joustaminen merkitsisi asiakkaille korkeampia hintoja, suppeampia valikoimia sekä heikompaa saavutettavuutta. Kokonaisuudessaan pelkkä kustannustehokkuusajattelu näyttäytyisi huonompana palveluna kuluttaja-asiakkaille. (Päivittäistavarakauppa 2014.)

#### 4.2 Asiakkaiden päivittäistavarakaupalle asettamat odotukset

Tässä ajassa keskustelua käydään usein edullisesta hintatasosta. TNS Gallupin vuonna 2014 tekemän Suomalainen päivittäistavaraostaja -tutkimuksen mukaan ostopaikan valintaan vaikuttavat useat muutkin tekijät kuin hintataso. Eniten arvostusta asiakkailta saavat vaivattomuuteen ja helppouteen liittyvät tekijät kuten esimerkiksi kaupan sijainti ja tuttuus, valikoiman saatavuus ja monipuolisuus, tuotteiden löydettävyys, asiointin helppous ja kassojen sujuvuus. Myös laadukas tuotetarjonta, erityisesti hedelmissä ja vihanneksissa sekä leipien tuoreus nousevat kyselyssä hintatason ja tarjouksien rinnalle. Asiakkaat haluavat käyttää ostoksiin, etenkin arjessa, mahdollisimman vähän aikaa ja rahaa sekä vähentää ostamiseen liittyvää stressiä ja ahdistusta. Tällöin he suosivat lähellä sijaitsevia tuttuja, helppoja kauppoja, joissa valikoimat ovat rajattuja tai he ostavat perustuotteet verkkokaupan kautta. Arki tilanteessa vaivattomuus ratkaisee ostopaikan. (Suomalainen Päivittäistavaraostaja 2014).

Päivittäistavarakaupan valikoimien lähtökohta ovat asiakkaiden toiveet ja odotukset. Valikoimat ovat kolminkertaistuneet viimeisten 20 vuoden aikana ja niiden jalostusaste kasvanut. Valikoimien koko vaihtelee pienten kauppojen noin 3 000 tuotteesta suurien hypermarkettien 30 000 tuotteeseen. Hankintapäätösten prosessi voi vaihdella yrityksestä, sen asiakaskunnasta ja tuoteryhmästä riippuen, koska kaupat, kaupan ketjut ja valikoimiin hankittavat tuotteet ovat erilaisia. Tavaranhankintaan ja kauppakohtaisten valikoimien muodostamiseen osallistuvat hankintayhtiön lisäksi yrityksestä riippuen

myös kauppiat, myymäläpäälliköt, osastonvastaavat ja ketjuvalikoiman osalta ketjuohjaukseen kuuluvat henkilöt. (Päivittäistavarakauppa 2014.)

Kuluttajien muuttoliike kasvukeskuksiin, väestön ikärakenne, autoistuminen ja asiakkaiden muuttuneet tarpeet tuotteiden ja palveluiden suhteen, sekä päivittäistavarakaupan kilpailutilanne ovat vaikuttaneet isojen kauppojen roolin vahvistumiseen päivittäistavaramarkkinoilla. Päivittäistavarakaupan keskeinen kilpailukeino on tehokkuus, joka suurissa kaupoissa on selvästi pieniä kauppvoja parempi. Myös asiakkaiden odotuksiin monipuolisista valikoimista, edullisimmista hinnoista ovat suuret yksiköt pystyneet vastaamaan pienempiä kauppvoja asiakaslähtöisemmin. Suurilla kaupoilla on päävastuu taajamien kuluttajien valtakunnallisesta elintarvikehuollosta. Pienemmillä kaupoilla on kuitenkin myyntivolyymiaan suurempi merkitys paikallisen elintarvike- ja päivittäistavaratarjonnan ja palveluiden järjestämisessä sekä koko maan asuttavuuden turvaamisessa haja-asutusalueilla. (Päivittäistavarakauppa 2014.)

Kaupat ovat koon suhteen polarisoitumassa keskikokoisten markettien jäädessä väliinputoajiksi. Nykyisessä toimintaympäristössä ne eivät pysty kilpailemaan hypermarkettien kanssa valikoimallaan, eivätkä pienempien kauppojen kanssa aukioloajoillaan. Asiakkaat toivovat asuinalueelleen laajan valikoiman kauppvoja, joten kysyntää keskikokoisille kaupoille kuitenkin olisi. (Mitronen & Rintamäki & Toivonen & Talonen, 2011, 21.)

#### 4.3 Tulevaisuudennäkymät ja osaamisvaateet

Pt-kaupan toimintaympäristössä muutokset noudattavat työelämän yleisiä muutossuuntia. Tiedon merkitys ja sillä johtamisen merkitys kasvaa ja työtä tehdään enenevässä määrin vaihtuvissa kokoonpanoissa. Tarkkaan määriteltujen tehtävien suorittaminen ei enää riitä. Hierarkiat korvautuvat yhä merkittävämmiin työhön vaikuttavilla epämuodollisilla verkostoilla. Verkossa olevat eBay-palvelut kasvavat kaupanteon markkinoiksi. Työelämässä eletään eri sukupolvien yhteentörmäyksen aikaa. Asiantuntijat puhuvat työmarkkinoita vaivaavasta kroonisesta tyytymättömyydestä, joka ilmenee haluna vaihtaa työpaikkaa jatkuvasti. Yksi työtä muokkaava trendi on erilaisten virtuaaliympäristöjen laajeneminen ja syveneminen. Nämä mahdollistavat uudenlaisen oppimisen, tiedon jakamisen ja ne toimivat avoimuuden ja demokratian sekä yhteisöllisyyden kanavina. Talouskriisin arvellaan muuttavan maailmaa ja sen mukana työelämää. (Mitronen & Rintamäki & Toivonen & Talonen, 2011.)

Pt-kaupan kehittymistä ja kehittämistä ohjaavat aiempaa enemmän asiakkaiden arvovalinnat, tarpeet ja ostokäyttäytyminen sekä muuttuva toimintaympäristö. Ilmaston muutos ohjaa muun muassa kauppapaikkojen saatavuutta, myymälämiljöön kehittämistä, logistiikkaratkaisuja sekä tuotekehitystä. Entisestään kasvavat turvallisuusvaatimukset ohjaavat kaupan kehittymistä tuote-, asiakas- sekä tieto- ja työturvallisuudessa. Kaupan henkilöstö ammattimaistuu. (Mitronen & Rintamäki & Toivonen & Talonen, 2011.)

Asiakkaiden ostokäyttäytymisessä tapahtuu aikaisempaa enemmän epälineaarisia, arvaamattomia muutoksia, jotka vaativat kaupalta nopea, vastuullista ja tilanneherkkää reagoitua. Asiakkaiden rooli kaupan arverkostossa on dialoginen kumppanuusrooli. Koko arvoketjun kehittämistä ohjaa yhteistyö kaupan, teollisuuden- ja asiakkaiden kesken. Tärkeiksi nousevat toimitusketjun tehokkuuden lisäksi, läpinäkyvyys ja avoin tiedon vaihto yhteisessä tutkimus- ja kehitystyössä. Joukkoistamisen (englanniksi crowdsourcing) eli asiakkaiden osallistamisen avulla kehitetään uutta ja tunnistetaan asiakkaiden tarpeita. (Mitronen & Rintamäki & Toivonen & Talonen, 2011.)

Asiakkaat ovat muuttuneet aiempaa kriittisemmiksi. He tiedostavat kulutuksensa ympäristövaikutukset ja arvostavat yhä enemmän asiointin nopeutta, helppoutta, joustavuutta ja henkilökohtaisuutta. Tuotteisiin ja palveluihin sekä myymälämiljööseen kytketty elämyksellisyys ja tarinallisuus saavat kasvavaa merkitystä. Älykkäällä asiakkaalla on käytössään paljon teknologiaa, hän toimii verkossa ja tietää, mitä tahtoo. Teknologia mahdollistaa asiakkaan paikantamisen ja siten oikea-aikaisen henkilökohtaisen ratkaisun tarjoamisen hänelle. Asiakkaiden polarisoitunut ja pirstaloitunut ostokäyttäytyminen mahdollistaa sekä bulkkituotteiden että yksilöllisten elämystuotteiden kehittämisen ja tarjoamisen, niin globaalisti kuin lokaalisti, koska molemmat markkinat kehittyvät samanaikaisesti. (Mitronen & Rintamäki & Toivonen & Talonen, 2011.)

Kilpailu pt-kaupassa kuten vähittäiskaupassa muutenkin on muuttunut pitkälti osaamisperusteiseksi. Tulevaisuudessa myös pt-kaupalta vaaditaan aiempaa parempaa osaamista verkkokaupassa, monikanavaisuudessa sekä osaamista ja yhteistyötä verkostojen kanssa toimimisessa. Osaamisvaatimusten kasvaminen johtuu muutoksista kuluttajakäyttäytymisessä toimintaympäristössä ja tietotekniikan kehityksestä. Myös ketjujen liiketoimintamallien samankaltaistuminen vaikuttaa osaamisvaatimuksiin, koska enää perinteinen liiketoimintamallien välinen kilpailu ei enää ole mahdollista. Kaupan toimin-

tojen johtaminen vaatii aiempaa enemmän yhteistyötä lukuisten eri toimijoiden kanssa. Tarvitaan kykyä luoda kumppanuussuhteita, toimia sujuvasti verkostoissa ja erityisesti osata johtaa niitä. (Mitronen & Rintamäki & Toivonen & Talonen, 2011, 27.)

Kaupan kasvuvisio 2020 -raportissa Professori Arto Lindblom nostaa kaupalle keskeiseksi osaamisvaatimuksiksi liiketoimintamallien ja -konseptien, markkinointi- ja palveluliike-toiminnan, arvoketjujen ja uuden teknologian osaamisen sekä tiedon tehokkaan hyväksikäytön. Myös henkilöstön johtaminen sekä vastuullisuus ja yhteiskuntasuhteet ovat tärkeitä osaamisalueita. Osaamisvaatimukset vaihtelevat johtamistasoittain. Strateginen johtaminen korostuu ylemmillä tasoilla, kun taas alemmilla tasoilla kaupan operatiivisen toiminnan osaaminen on ratkaisevaa. Kaikilla tasoilla vaaditaan monipuolista osaamista, asiakasorientaatiota, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä kykyä hankkia ja hyödyntää tietoa. (Mitronen & Rintamäki & Toivonen & Talonen, 2011, 27.)

Kaupan esimies- ja johtotyö on Osaajat 2015+ vähittäiskaupan tulevaisuuden osaamistarpeet -tutkimuksen mukaan kokonaisvaltaista ihmisosaamiselle rakentuvaa talous-, asiakas- ja oppimisaosaamista. Esimiesten ja johdon osaamistarpeet perustuvat koko arvoketjun hallintaan, sekä ihmisten että asioiden ja numeroiden näkökulmasta. Ihmisosaajana esimies johtaa organisaationsa osaamista, ja hänellä tulee olla erinomaiset vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Asiakkuusosaajana hänen tulee hallita kokonaisvaltaisesti asiakkuudet ja asiakkaan arvoketju. Sekä ihmisosaamiseen että asiakkuusosaamiseen tuo erityistä haastetta lisää, että yhtä aikaa työ- ja kuluttajamarkkinoilla on neljä erilaista sukupolvea. Näitä ovat S eli sotien jälkeen syntyneet, X eli 1960-1970-luvuilla syntyneet, Y eli 1980 - 1999 vuosina syntyneet ja Z eli 2000-luvulla syntyneet. Esimies talousosaajana tarkoittaa sitä, että hän hallitsee numeroilla johtamisen kuten tunnuslukujen seurannan, tulkinnan ja nopean reagoinnin. Oppimisaosaamisella tarkoitetaan esimiestyössä muutoksen hallintaa, itsensä johtamistaitoa sekä ongelmaratkaisukykyä. Kaupan osaamistarpeissa kasvavat eniten vuorovaikutustaidot, kannattavan liiketoiminnan perusteiden ymmärtäminen sekä ammatillinen ketteryys muuttuvassa toimintaympäristössä. (Jokiranta 2012. 50 - 57.)

Menestyksen kannalta ratkaisevaa on ennen kaikkea se, kuinka toiminta sujuu itse kaupassa. Asiakkaiden palvelun laatuun kohdistuvat odotukset ja vaatimustaso hyödykkeille ovat nousseet. Tämä asettaa henkilökunnan osaamiselle haasteita, erityisesti asiantuntemukselle, kun teknologia mahdollistaa tiedon saannin myös asiakkaille. Toi-

saalta se luo uusia mahdollisuuksia liiketoimintamallien erilaistamiselle ja niiden väliselle kilpailulle. (Mitronen & Rintamäki & Toivonen & Talonen 2011, 27, 49.)

Asiantuntemus, asiakkaiden neuvonta ja ostoprosessin helpottaminen ovat tulevaisuuden myyjien olennaisia tehtäviä, jotka näkyvät asiakkaalle muun muassa ostamisen helppoutena, kuten esimerkiksi asiakaslähtöisinä valikoimina ja valmiimpina ratkaisuihin. Verkkokaupan edelleen kasvaessa vahvemmaksi kilpailijaksi on asiakaspalveluun panostaminen yhä useammin perinteisen kaupan kilpailuvaltti. Palveluosaaminen ja siihen kytkeytyvät resurssit muodostuvat entistä tärkeämmiksi kilpailuetujen luomisessa. (Mitronen & Rintamäki & Toivonen & Talonen 2011, 27, 49.)

Osaajat 2015+ Vähittäiskaupan tulevaisuuden osaamistarpeet -tutkimuksen tulokset osoittavat, että kaupan myyjätason osaamisessa yhdistyvät moni- ja erikoisosaaminen, joka on myyjän työssä tarvittavaa asiakaspalvelukokonaisuuden hallintaa ja sitä tukevaa erikoistaitoa. Keskeisiksi myyjän osaamistarpeiksi muodostuivat erinomaiset työyhteisötaidot, joihin kuuluvat muutosvalmius, yhteistyö-, vuorovaikutus-, ongelmaratkaisu- sekä oppimistaidot. Työyhteisötaitojen lisäksi keskeiset osaamistarpeet ovat kokonaisvaltainen asiakaspalvelu- ja myyntityö, jossa vuorovaikutus, tarvittava järjestelmäosaaminen ja konseptin hallinta korostuvat. Tulevaisuuden myyjän tulee ymmärtää oma roolinsa kaupan kannattavuuden ja yrityksen tuloksen tekijänä. Erikoistaitona myyjällä voi olla esimerkiksi syvälinen tuoteryhmän tai sähköisen markkinoinnin hallinta, järjestelmä- tai turvallisuusosaaminen tai harvinaisen kielen hallinta. Perinteisen myyjän ammattinimikkeen rinnalle saattaa nousta uusia ammattinimikkeitä kuten ostokumppani, myymäläopas, verkkomyyjä, blokkaja, palveluemäntä, -isäntä, kassaohjaaja. (Jokiranta 2012, 55 - 57.)

Palvelutason takaamiselle ja varmistamiselle asettavat oman haasteensa kaupan alan työpaikkojen houkuttelevuuden puute, joka on johtanut suureen osa-aikaisten työsuhteiden määrään ja henkilöstön korkeaan vaihtuvuuteen. Pt-kaupassa on panostettava jatkossa sekä työnantajan että henkilöstön sitoutumiseen, elämiseen riittämättömien osa-aikaisuuksien hallintaan sekä alan arvostuksen ja palkkojen nostamiseen. Tämä mahdollistuu muun muassa lisäämällä koulutusta, joka vastaa tulevaisuuden asiakaskunnan vaatimuksiin ja luomalla suunnitelmallisia kehittymis- ja uramahdollisuuksia. (Mitronen & Rintamäki & Toivonen & Talonen, 2011, 27, 49.)

Elinkeinoelämän keskusliiton henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan yritysten osaamisen kehittäminen painottuu yhä enemmän joustaviin työssä oppimisen muotoihin. Työssä perehdytään, opitaan uusia toimintatapoja, jaetaan ja jalostetaan tietoa yhdessä. Tietoa siirretään itse työssä, kasvokkain tai verkossa katsomalla YouTube - videoita. Työpaikalla tapahtuva oppiminen haastaa myös koulutuksen tarjoajat. Yritysten toimintaa ja tarpeita on ymmärrettävä syvällisesti, jotta niille voidaan tarjota palveluja henkilöstön kehittämiseen. Henkilöstön kehittämisen muuttuvat toimintamallit lisäävät tarvetta kytkeä uudet tiedot ja taidot yhä paremmin käytäntöön. Tästä viestivät myös tiedustelussa esille nousseet yritysten painottamat osaamisalueet: esimiestyö, projektityötaidot, tiimityö ja moniosaajuus. Tiedustelun mukaan tietoyhteiskunnassa jaettu tieto on arvokkainta ja osaaminen saa merkityksensä, kun se yhdistyy muiden osaamiseen. (Elinkeinoelämän keskusliiton henkilöstö- ja koulutustiedustelu, 2012.)

Koulutuksen kehittämisen lähtökohdat ovat hyvät. Oppilaitosten ja elinkeinoelämän tiiviimpi yhteistyö on tärkeää sekä opiskelijoiden että yritysten kannalta. Osaamisprofiilit auttaisivat kehittämään pt-kaupan eri tasojen osaamistarpeiden ja koulutuksen vastaavuutta. Pt-kaupan omaa panostusta oppilaitosyhteistyöhön tulisi kasvattaa, ettei se jäisi pelkkien yritysvierailujen tasolle. Tulevaisuudessa pt-kaupan tulee osaamisella ja asiakkaan ajan arvostuksella pyrkiä yhtä aikaa sekä tarjoamaan elämyksiä että helpottamaan asiakkaan arkea yhdistämällä monikanavaisuus, verkkokauppa ja fyysinen kauppa. (Mitronen & Rintamäki & Toivonen & Talonen 2011, 42, 49.)

#### 4.4 Yhteenveto

Pt-kaupan tuotteille on suhdanteista riippumatta aina kysyntää ja niitä tutkimusten mukaan hankitaan kahdesta kolmeen kertaa viikossa (Suomalainen päivittäistavaraostaja-tutkimus 2014). Toimiala on yhteiskunnallisesti merkittävä välittömänä ja välillisenä työllistäjänä sekä palveluverkoston ja asuttavuuden ylläpitäjänä. Sitä säätelevät Elin-tarvikelaki ja -asetukset, joiden tuntemus on ehdoton edellytys laadukkaalle, asiakkaita arvostavalle ruokakaupalle. Lainsäädäntö luo perustan kaupan osaamiselle. Yhteiskunnan vaatimat velvoitteet osaltaan pakottavat jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Toisaalta ne syövät kauppojen kilpailukykyä ja mahdollisuuksia investoida tuottavimpiin ratkaisuihin, työllistää tai kehittää henkilökuntaa.

Yksittäinen kauppiasyrittäjä henkilökuntineen tekee paikallisesti yhteistyötä muun muassa alueen yhdistyksien, yrittäjien, oppilaitosten ja urheiluseurojen kanssa paikallisen elinkeinoelämän elävöittämiseksi ja yhteisöllisyyden kasvattamiseksi. Usein pienet kaupat toimivat myös asiamiesposteina, Veikkauksen toimipisteinä, käteisen rahan nostopisteinä ja toimintaympäristönsä asukkaat yhteen kokoavana tapahtumien järjestäjänä. Asiakkaat arvostavat saamiaan palveluita, mutta eivät kuitenkaan ole niistä valmiita maksamaan. Kaupalle tapahtumat ja lisäpalvelut ovat kilpailijoista erilaistumisen keino, joiden järjestäminen vaativat osaamista ja paikallistuntemusta. Tapahtumista ja lisäpalveluiden järjestämisestä syntyvät kustannukset muodostuvat helposti saatua myyntituloa suuremmiksi ja lisäävät osaamisvaadetta kaupan henkilökunnalta.

Turvallisuuteen liittyviä tilanteita pt-kaupan henkilökunta saattaa kohdata työssään kauppapaikan sijainnista riippuen päivittäin. Kaupoissa käsitellään käteistä rahaa, joka saattaa houkuttaa ryöstöihin. Vaaratilanteen voi aiheuttaa muun muassa kylmälaitteen moottorin tai muu vastaavan sähkölaitteen rikkoutuminen sekä näpistelijöiden ja ikärajavaltavia tuotteita ostavien asiakkaiden valvonta. Turvallisuusasiat korostuvat erityisesti pienissä kaupoissa, joissa on vähän henkilökuntaa paikalla, erityisesti iltaisin ja viikonloppuisin. Kaikenlainen turvallisuuteen liittyvä osaaminen on huomioitava perehdytyksessä ja koulutuksessa.

Edellä mainitut seikat tekevät pt-kaupasta erittäin nopeasyklisen alan, jossa tilanteet vaihtuvat jatkuvasti. Henkilökunnan tilanneherkkyyden vaade kasvaa, jos kaupan valikoimissa korostuu tuoretuotteet. Niiden kiertoajat ovat lyhyitä, katteet ovat pieniä ja liiketoiminnan tulos syntyy myyntivolyymeistä ja henkilökunnan asiakastyytyvääisyyttä ja -kokemusta kasvattavasta, tehokkaasta sekä tuottavasta toiminnasta. Henkilökunnan ja kauppiaan osaamiselta vaaditaan asiakastarpeiden, kaupan prosessien, kannattavuuden ja järjestelmien ymmärtämisen lisäksi moniosaajuutta, tilanneherkkyyttä sekä erinomaisia työyhteisö- ja vuorovaikutustaitoja.

## 5 Tutkimus osaamisen kehittämisestä päivittäistavarakaupassa

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus voidaan määritellä prosessiksi, jossa tutkimusongelma täsmentyy koko tutkimuksen ajan (Aaltola & Valli 2007, 70 - 71). Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Todellinen elämä on hyvin moninaista, kerroksellista ja syy- ja seuraussuhteiltaan välillä vaikeasti ymmärrettävää. Myös laadullinen aineisto on moniulotteista – se on ilmaisullisesti rikasta, monitasoista ja kompleksista. Siinä keskitytään käsittelemään pieniä määriä tapauksia ja analysoidaan niitä mahdollisimman tarkasti ja perusteellisesti. Kriteerinä tieteellisyydelle ei ole aineiston määrä vaan laatu. Se huomioi tutkijan kyvyt ohjata aineiston hankintaa tiettyyn suuntaan. Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa on mahdollista tarkastella eri näkökulmista ja eri etäisyyksiltä. Näin toimimalla annetaan yksityiskohtainen ja mahdollisimman tarkka kokonaiskuva tutkitusta aiheesta. (Alasuutari 2009, 84; Eskola & Suoranta 1998, 18 - 19.)

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat ymmärtävä ja pehmeä tutkimus sekä kriittinen teoria (Tuomi & Sarajärvi 2009, 65–66). Laadullisen tutkimuksen haastattelut vaativat ymmärtävää ja pehmeää otetta, sillä niiden avulla voidaan tarkastella sekä haastateltavia että tutkimuksen aihetta mahdollisimman luontevasti. Pehmeä tutkimus nähdään ennen kaikkea joustavan tutkimusotteen hakemisena (Tuomi & Sarajärvi 2009, 57). Ymmärtävä ote kuvataan erilaisena tietämisen tapana; se ei poissulje muita vaihtoehtoja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 65).

Laadullinen tutkimus kuvaa ilmiötä tai tapahtumaa, se auttaa ymmärtämään tiettyä toimintaa ja auttaa antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Kohdetta tutkitaan siis mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa saatavan aineiston tehtävä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85; Eskola & Suoranta 1998, 61 - 62.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei niinkään ole testata etukäteen hahmotettua teoriaa, vaan tutkimus etenee vähitellen vuorovaikutuksessa teorian kehittämisen kanssa. Teoreettinen viitekehys tai ajatusrakennelmat eivät välttämättä tutkimuksen edetessä olekaan enää tarkoituksenmukaisia tutkittavan ilmiön tarkastelussa. Toisaalta tutkimus-

kohteen selkeytyminen ja jäsentyminen prosessin edetessä voi tuoda tutkimuksen tekijälle lisäviitteitä muista mahdollisesti aihetta syventävistä tai tutkittavista teorioista. (Aaltonen ym. 2007, 74 - 76.)

## 5.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa haastatteliija varmistaa, että kaikki valitut teemat ja kysymykset käsitellään kaikkien haastateltavien kanssa. Teemat muodostavat konkreettisen kehikon, jonka avulla litteroitua eli puhtaaksikirjoitettua haastatteluaineistoa voidaan käsitellä jäsentyneemmin. Kysymyksien muodot, laajuus ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Tämä mahdollistaa haastateltavan vastaamisen avoimesti ja vapaa muotoisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73 - 75.)

Tutkimuskyselyihin verrattuna haastattelun etu on erityisesti joustavuus: kysymyksiä voidaan toistaa, väärinkäsityksiä voidaan oikaista, ilmausten sanamuotoa selventää ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, tunteita sekä toiveita. Siinä korostuu haastateltavien omat kokemukset ja näkemykset. Haastattelut avaavat haastateltavien elämän ja arjen monimuotoisuuden ja antavat tutkijalle mahdollisuuden päästä syvälle ja saada merkityksellisiä vastauksia tutkittavasta aiheesta ja toimintaympäristöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73 - 75.)

Haastattelun teemoiksi nousivat osaamisen merkitys liiketoimintastrategian toteuttajana, osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus, osaamisen kehittämisen keinot sekä tuen tarve osaamisen kehittämisessä. Teemoihin liittyvien kysymysten tavoitteena oli auttaa ymmärtämään nykytilaa ja arjen haasteita, joita pt-kaupassa osaamisen kehittämisen osalta on. Kysymykset perustuivat omaan kokemukseeni työskenneltyäni osaamisen kehittämisen parissa sekä kirjallisuuden osaamisen kehittämisestä.

Haasteena haastattelussa oli muodostaa riittävän selkeät ja ytimekkäät kysymykset, jotka tuovat oleelliset seikat esille ilman, että haastattelu muodostuisi liian pitkäksi kohdehenkilöiden keskittymisen ja ajankäytön kannalta. Toisaalta kysymysten tuli olla riittävän avoimesti muotoiltuja, jotta vapaamuotoinen vastaaminen mahdollistuisi. Hyödynsin kollegani kokemusta osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta pyytämällä häneltä kommentteja teemoista ja kysymyksistä. Teemahaastattelun yhteydessä kysyin kauppiasyrittäjiltä muutamia määrällisiä kysymyksiä koulutussuunnitelmien tekemis-

tä, verovähennyksen mahdollisesta hyödyntämisestä, tuen tarpeesta ja sen saamisesta osaamisen kehittämisessä. Kysymykset on esitetty erillisessä liitteessä (liite 1).

Taustatietoina haastateltavilta kerättiin nimi, asema yrityksessä, yrityksen nimi, paikkakunta ja heidän toimintavuodet yrittäjänä sekä kokoaikaisen ja osa-aikaisen henkilökunnan määrä. Varsinaisen haastattelun aluksi johdatettiin haastateltava aiheeseen kysymällä laaja ja avoin kysymys opinnäytetyön oleellisimmasta asiasta, eli siitä minkälainen merkitys osaamisella on haastateltavan mielestä liiketoimintastrategian toteuttajana. Tämän avoimen kysymyksen tavoitteena oli tuottaa aineistoa siitä, miten haastateltavat ymmärtävät osaamisen käsitteen ja sen merkityksen haastateltavan omassa liiketoiminnassa haastattelu hetkellä.

Toisena asiakokonaisuutena käsiteltiin osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta. Kysymyksillä oli tarkoitus saada selville, kuinka paljon jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä osaamista mietitään suunnitelmallisesti ja mitkä ovat ne mahdolliset haasteet osaamisen kehittämisen suunnitelmallisessa toteuttamisessa. Tässä yhteydessä tiedusteltiin myös suoraan, onko koulutussuunnitelma tehty yrityksessä vuonna 2014 ja aikooko yrittäjä hyödyntää koulutuksen veroetua vuonna 2014. Näiden kysymysten tarkoituksena oli tuoda esille mahdollisia syitä, miksi yrittäjä kokee koulutussuunnitelman tekemisen tai veroedun hyödyntämisen tärkeäksi tai miksi koulutussuunnitelma on jäänyt tekemättä tai veroetua ei ole tarkoitus hyödyntää yrityksessä.

Kolmantena teemana kysyttiin osaamisen kehittämisen keinoista. Tällä kysymyksellä oli tarkoitus saada selville, mitkä asiat haastateltavat kokevat osaamisen kehittämiseksi ja miten osaamisen kehittäminen ilmenee pt-kaupan arjessa. Viimeisenä teemana karotettiin yrittäjien tuen tarvetta osaamisen kehittämisessä seuraavanlaisilla kysymyksillä. Kuinka paljon he kokevat tukea tarvitsevansa, kuinka paljon he sitä saavat ja keneltä? Millaista tukea tai minkälaisiin asioihin tarvittaisiin lisää tukea ja keneltä sitä pitäisi saada. Näiden kysymysten oli tarkoitus tuottaa vastauksia osaamisen kehittämisen toimintamallien suunnitteluun ja toteuttamiseen jatkossa. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin heidän omasta osaamisen kehittämisestään ja heille annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti osaamisen kehittämisessä tärkeinä pitämiään asioita, jotka perustuivat heidän omiin näkemyksiinsä ja kokemuksiin.

### 5.3 Aineiston keruu

Tutkimusyksikköinä opinnäytetyössäni olivat pt-kaupan kauppiasyrittäjät, jotka valittiin niin, että valituksi tuli yrittäjiä sekä isoista, pienistä että keskiuurista pt-kaupoista. Haastateltaviksi valitsin mahdollisimman erilaisissa kauppiasuran vaiheessa olevia yrittäjiä, esimerkiksi pari kohtuullisen uutta kauppiasyrittäjää, jotka olivat ensimmäisessä kauppapaikassaan, osalla oli useampi kauppapaikkavaihdos takana ja hyvin paljon kokemusta henkilöstöjohtamisesta. Yksi kauppiasyrittäjä päätti lopettaa liki 30 vuotta kestäneen kauppiasuran juuri haastatteluhetkellä. Oli hienoa huomata, että hän, kuten muutkin kauppiasyrittäjät antoivat mielellään panoksensa ja aikaansa opinnäytetyöhöni. Maantieteellisesti haastateltavat toimivat yrittäjinä niin isoissa kaupungeissa kuin myös maaseutupaikkakunnilla eripuolilla Suomea. Pohjoisin haastateltava oli Rovaniemeltä ja eteläisimmät haastateltavat olivat pääkaupunkiseudulta.

Kauppiasurien pituudet vaihtelivat kahdesta ja puolesta vuodesta 27 vuoteen. Kaikkiaan kohderyhmällä oli kokemusta 94 vuotta kauppiasyrittäjyydestä. Yhteensä haastateltavia oli yhdeksän. Haastateltavista kolmasosa oli naisyrittäjiä. Henkilökunnan määrä yrittäjillä vaihteli koko- ja osa-aikaiset työntekijät mukaan lukien kahdeksasta 65, keskimäärin haastateltavilla oli 20 työntekijää. Tarkoitukseni oli lähettää kaikille kysymykset sähköpostilla etukäteen tutustumista varten, mutta pari haastateltavaa halusi vastata kysymyksiin samalla kertaa, kun soitin heille haastattelu-aikaa varatakseni. Haastattelut suoritettiin kesän 2014 aikana puhelimitse. Haastattelut dokumentoitiin äänittämällä puhelut. Haastateltaville kerrottiin, että puhelu äänitetään, jotta siihen voidaan tarvittaessa myöhemmin palata ja että siten se voidaan kirjoittaa äänitallenteelta puhtaaksi (litteroida).

### 5.4 Tutkimustulokset

Haastateltavat saivat vastata kysymyksiin vapaasti, mieleisensä järjestyksen mukaisesti. Tutkimustulokset on kuitenkin esitetty teemahaastattelurungon mukaisesti tulosten jäsentämisen helpottamiseksi.

#### 5.4.1 Osaamisen merkitys liiketoiminnassa

Kauppiaasyrittäjät näkevät osaamisen pt-kaupassa kaiken lähtökohtana ja perustana, jolle liiketoimintaa lähdetään rakentamaan ja strategiaa toteuttamaan. Ilman osaamista strategiaa ei voi toteuttaa. Osaaminen on keskeistä jokaisella kaupan osa-alueella ja jokaiselle yksittäiselle henkilölle, jotka kaupassa työskentelevät. Tässä ajattelussa ei ollut eroja haastateltavien välillä.

Haastateltavien mukaan osaamisen kehittäminen on aina läsnä arjessa, kun mietitään, minkälaisella henkilökunnalla kannattava liiketoiminnan tulos tehdään. Osalla haastateltavista ei ollut dokumentoituna, mitä tietoja, taitoja tai minkälaista kokemusta ja asennetta työtehtävät ja liiketoiminnan tavoitteet toteutuakseen vaatisivat, vaan osaamisen kehittäminen tapahtuu yleensä sattumanvaraisesti päivittäin vaihtuvissa tilanteissa.

#### 5.4.2 Osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus

Koulutussuunnitelmia oli kuudella yrityksellä. Näistä kahdella se oli jäänyt yleiselle tasolle. Kaksi haastateltavista kertoi, että he olivat tehneet koulutussuunnitelman toimitasuunnitelman ja budjetoinnin yhteydessä, mutta jo alkuvuodesta oli henkilökunnassa tullut muutoksia, jotka vaikuttivat yrityksen toimintaan ja sitä kautta osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Koko suunnitelma olisi pitänyt tehdä uudelleen. Turhautuminen jatkuviin henkilövaihdoksiin kuulun yhden haastateltavan sanomana näin: ”Miksi käyttää yhtään ylimääräistä omaa tai organisaation aikaa, jos henkilö on lähdessä pois vuoden päästä?”.

Kolmella kauppiaasyrittäjällä oli liiketoiminnan tavoitteisiin perustuva koulutussuunnitelma, johon oli kirjattu osaamiskartoituksen pohjalta henkilökunnan nykyinen osaaminen henkilöiden omasta ja kauppiaan mielestä. Suunnitelmasta löytyi myös, miten osaamista voidaan eri menetelmillä kasvattaa, miten ja millä liiketoiminnan mittareilla kehittymistä seurataan ja kuinka paljon osaamisen kehittämiseen budjetoidaan rahaa. Yksi haastatelluista kertoi käyvänsä valmiin koulutussuunnitelman läpi yhdessä työsuojeluvaltuutetun ja luottamushenkilöiden kanssa.

Kauppiasyrittäjät, joka olivat panostaneet koulutussuunnitelmaan, näkivät suunnitelmalisuuden helpottavan heidän omaa johtamistyötään. Heidän mukaansa henkilökunnan ammattitaito vapauttaa heille itselleen aikaa käytännön tekemisestä liiketoiminnan johtamiseen. Eräs näistä kauppiasyrittäjistä nosti esille, että osaamisen kehittyminen vaatii toteutuakseen kehityskeskusteluiden lisäksi säännöllisesti yhdessä auki keskusteltuja tavoitteita. Hän oli liittänyt osaamisen kehittämiseen myös suorituksen johtamisen ja luonut siihen perustuvan oman palkitsemisjärjestelmän.

Kysyttäessä haastateltavilta koulutuksen veroedun hyödyntämisestä vain yksi aikoi sitä hyödyntää. Toinen päätyi tarttumaan asiaan haastattelun nostettua asian esille. Veroetua ei koettu rahallisesti niin merkittäväksi, että se erityisesti kannustaisi sen hakemiseen ja toisi vaivannäön kustannukset yrittäjälle takaisin. Toisaalta haastatteluissa myös ilmeni, että monelta oli jäänyt laskematta, kuinka paljon euroina veroetu omassa kaupassa todellisuudessa olisi tai kuinka paljon aikaa koulutussuunnitelman tekeminen, toteuttaminen ja veroedun hakeminen käytännössä veisi.

#### 5.4.3 Osaamisen kehittämisen keinot

Osaamisen kehittämisen keinoja kysyttäessä valtaosa ilmoitti vastauksena käyvänsä kokoaikaisen henkilökunnan kanssa kehityskeskustelut kerran vuodessa. Kaksi haastatelluista painotti, että kehityskeskustelut tulee käydä jokaisen työntekijän kanssa. Osaamisen kehittämisen menetelmien pääpaino oli ulkopuolisen tahon järjestämissä koulutuksissa, valmennuksissa ja kokemustenvaihtopäivissä. Kauppakohtaisten, omassa kaupassa toteutettujen osaston tai koko henkilökunnan yhteisten koulutusten koettiin parantaneen yhteistyötä kaupassa. Oppisopimuskoulutus mainittiin erikseen erityisen hyvänä keinona kasvattaa yksilön osaamista ja sitouttaa häntä omaan yritykseen.

Eräässä kaupassa 17 kokoaikaisesta työntekijästä 10 oli ulkopuolisessa koulutuksessa. He olivat esimerkiksi opiskelemassa tradenomintutkintoa tai myynninammattitutkintoa tai kaupan esimiehen- tai ruokamestarin erikoisammattitutkintoa tai he olivat valmennettavana muilla lyhyemmällä kursseilla. Vaikka kouluttaminen aiheuttaa kustannuksia, niitä ei kukaan haastateltavista nostanut erityisesti esille. Kyseinen runsaasti kouluttava yrittäjä totesi, että hyöty kouluttamisesta on todellisuudessa niin suuri, että kannattaa kouluttaa sinne osaamista, missä se on tarpeellista.

Oppisopimuksella toteutettavista koulutuksista nousi keskusteluissa lisäksi esille liiketalouden perustutkinto eli merkonomien tutkinto. Rekrytoidessaan kauppiasyrittäjät arvostivat ruokakauppaan paremmin sopivimpina kokin-, suurkeittiömännän- tai kylmäkόν- tutkintoa kuin liiketalouden perustutkintoa. Yksi pitkään kauppiasyrittäjänä toiminut haastateltava nosti esille, että esimerkiksi hän painottaa rekrytoinnissa enemmän käytännönläheistä osaamista, asennetta ja halua oppia uutta kuin tuoretta tutkintotodistusta.

Ulkopuolisia koulutuksia tärkeimpinä osaamisen kehittämisen menetelminä pitäneet yrittäjät arvostivat koulutettavan mahdollisuutta keskittyä uuden oppimiseen ollessaan poissa omasta työympäristöstään. Koulutettavat pääsevät keskustelemaan näkemyksistään, ja saavat ymmärrystä enemmän asioiden taustoista sekä oppivat toisiltaan uusia kenties parempia toimintatapoja. Heidän työssäoppinen on ohjatumpaa muun muassa työpaikkaohjaajien toiminnan johdosta ja oppimistehtävien suorittamisen kautta. Koulutuksen mukanaan tuomista uusista ideoista, ajattelumalleista ja oppimistehtävistä hyötyy yksilö itse ja parhaimmillaan myös koko organisaatio.

Haastatelluista lähes kaikki kokivat intranetin, internetin ja verkkokoulutukset joustavina osaamisen kehittämisen keinona, mitä pitäisi hyödyntää suunnitelmallisemmin. Vastauksissa kiinnitti huomiota, että vain kolme haastateltavaa huomasi nostaa keskusteluun muita osaamisen kehittämisen menetelmiä kuten esimerkiksi työssä itsessään oppimista; kisälli-mestari -ajattelua tai tiimissä työskentelyä hiljaisen tiedon siirtämisessä, tehtäväkiertoa, ammattilehtiä tai -messuja.

Yksi haastatelluista kertoi aktiivisesta yhteistyöstä ruoka-alan oppilaitoksen kanssa. Hän koki yhteistyön oivaksi mahdollisuudeksi kasvattaa henkilökuntansa osaamista raaka-aineista, niiden käsittelystä ja ruuaksi valmistamista. Lisähyötynä hän koki saavansa työharjoitteluun helpommin ruuasta kiinnostuneita henkilöitä. Sama yritys hyödynsi myös tavarantoimittajien järjestämiä tilaisuuksia henkilöstönsä osaamisen kehittämisessä.

#### 5.4.4 Osaamisen kehittämisen tuki

Kysyttäessä haastateltavilta mahdollisesta tuen tarpeesta osaamisen kehittämisessä, oli selvä ero vastauksissa kokeneempien, isoimpien kauppapaikkojen yrittäjillä verrattuna vasta aloittaneiden, pienemmissä kauppapaikoissa toimivien kauppiaiden vas-

tauksiin. Kokeneemmillä kauppiaille oli selvää, mistä he löytävät ja keiden puoleen voivat kääntyä tarvitessaan lisätietoa tai -ohjausta. He korostivat myös omaa aktiivisuutta tiedon hankinnassa. Uudempien kauppiaiden vastaukset olivat epävarmempia. Yksi heistä ei tunnistanut tarvetta omassa liiketoiminnassaan tuen tarpeeseen.

Kauppiat arvostavat kauppiaskollegoilta saamaansa tukea, erityisesti yksi muutaman vuoden kauppiasyrittäjänä toiminut haastateltava kertoi keskustelewansa osaamisen kehittämisestä kollegojen kanssa ja saavansa heiltä hyviä vinkkejä. Tukea osaamisen kehittämiseen he kokivat saavansa toimialalta, ketjuyksiköstä, tietyltä oppilaitoksen tai neuvonnan henkilöitä. Emo- ja toimialayhtiön panostusta kauppojen henkilöstön osaamisen kehittämiseen peräänkuulutti kaksi haastateltavaa. Yksi haastatelluista muistutti, että haasteet osaamisen kehittämisessä ja uusien osaamista kasvattavien toimintamallien rakentamisessa ovat samat yli ketjurajojen.

Kokeneista kauppiasyrittäjistä yksi kertoi, että pitkään toimineet yrittäjät kyllä pärjäävät osaamisen kehittämisen kanssa, mutta hän oli erittäin huolestunut uusista aloittavista kauppiaista. Hän oli huomannut, että heillä voi olla haasteita jo lakisääteisten työnantajan ja työntekijän oikeuksien ja velvollisuuksien kanssa. Hänen mukaansa tuen tarve lähtee jo näistä asioista. Tukea pitäisi aloittavien kauppiaiden saada, siihen pitäisi panostaa enemmän ja sitä pitäisi häneen mukaansa myös seurata.

Yksi haastateltavista toivoi saavansa sähköpostien ja intranetin lisäksi enemmän tietoa koulutustarjonnasta esimerkiksi niiltä toimialalla työskenteleviltä henkilöiltä, jotka työtehtäviensä puolesta ovat säännöllisesti yhteydessä kauppoihin. Hänen mielestään nämä henkilöt voisivat samalla seurata osaamisen kehittämisen toteutumista kauppoissa. Hän kertoi kokevana tällaisen toiminnan enemmän avuksi kuin vahtimiseksi.

#### 5.4.5 Yrittäjän oman osaamisen kehittäminen ja vapaat huomiot

Kauppiasyrittäjän oman osaamisen kehittäminen tuntui vastausten perusteella unohtuneen arjessa taka-alalle. Osa haastateltavista havahtui haastattelun aikana, ettei ollut edes pohtinut omaa osaamistaan pitkiin aikoihin. Toisaalta haastateltavat kokivat, että pt-kauppa on niin hektinen ala, että pienempiä ja suurempia muutoksia tulee jatkuvasti, niin yrityksen sisältä kuin ulkoapäin. Tällöin kauppiaan on viime kädessä kuitenkin osattava itse kaupan prosessit perusteellisesti, joten uutta opittavaa tulee väkisin.

Kolmella haastateltavista oli suunnitelmia oman osaamisensa kehittämiseksi. Näistä yhdellä oli suunnitelma erityisesti oman johtamisosaamisensa kehittämiseksi. Haasteena hän koki ajan löytämisen opiskeluun. Hänen kauppansa on kooltaan keskikokoinen, jolloin hänen oma työpanoksensa yrityksessä mahdollistaa pienemmät henkilöstökulut. Hän koki, että laadukasta koulutusta, jossa osaamista voisi jakaa osallistujien kanssa ja oman osaamisen olisi mahdollista kehittyä, ei välttämättä löydy läheltä. Tällöin pitkät välimatkat tarkoittaisivat yöpymisiä toisella paikkakunnalla. Hän koki, että hän ei voinut olla yrityksestään usein peräkkäisiä päiviä poissa.

Haastattelun lopuksi haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti asioista, jotka he itse kokivat tutkimuksen kannalta merkityksellisiksi. Näitä asioita olivat päätöksenteon hitaus kauppapaikkaa koskevissa investoinneissa ja liiketoiminnan jatkuvuudessa. Prosessin, joskus jopa vuosia kestävä, mukanaan tuoma epävarmuus lamauttaa koko liiketoiminnan kehittämisen. Oman ja henkilöstön osaamisen kehittäminen pysähtyy siinä myös.

Toinen esille noussut asia oli kauppiasyrittäjien henkilöstö- ja muutosjohtamisen osaaminen ja erityisesti aloittavien kauppiaiden henkilöstöjohtamisen ja ruokakaupan toiminnan osaaminen, jos heillä ei ole ruokakaupan taustaa, vaan ovat siirtyneet pt-kauppaan toiselta alalta. Kolmas mainittava esille nostettu asia on erään kokeneen yrittäjän sanat: ”Monet lähettävät henkilökuntaansa koulutuksiin, mutta eivät anna heidän toteuttaa ideoitaan työssä, keskustelua opituista asioista ei käydä, kehittymistä ei seurata eikä onnistumisista anneta palautetta”.

Haastatteluista ilmeni myös yrityksen maantieteellisen sijainnin vaikuttavan osaamisen kehittämisen laatuun. Paikkakunnilla, missä henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä, voidaan osaamista kehittää suunnitelmallisemmin ja liittää se osaksi palkitsemisjärjestelmää.

## 6 Osaamisenkehittämisen nykytila ja keskeiset johtopäätökset

### 6.1 Nykytilan analysointi

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen kehittämishanke, jonka keskeisenä tavoitteena oli selvittää osaamisen kehittämisen nykytilaa ja antaa kehitysideoita suunnitelmalliseen osaamisen kehittämiseen, osaamisen kehittämisen johtamiseen ja osaamisen kehittämisen tukemiseen yrittäjävetoisessa pt-kaupassa. Työssäni huomioitiin pt-kaupan jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja asiakasrajapinnassa toimimisen vaatimukset osaamisen kehittämiseksi.

Kauppiasyrittäjien johtamien pt-kauppojen osaamisen kehittämisen nykytilan arvioinnissa ja siinä tulevaisuudessa huomioitavissa asioissa on hyödynnetty SWOT-analyysia. Se on hyödyllinen väline analysoitaessa yrityksessä tapahtuvaa oppimista ja sen toimintaympäristöä kokonaisuutena. Tulosten avulla on mahdollisuus ohjata prosessia ja tunnistaa osaamisen kehittämisen ja erityisesti työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirron kriittiset kohdat.

#### 6.1.1 Osaamisen kehittämisen vahvuudet

Kauppiasyrittäjien pt-kauppojen osaamisen kehittämisen ja johtamisen vahvuudeksi voi todeta itse kauppiasyrittäjyyden. Kauppiasyrittäjällä on yrittäjän vastuut ja velvollisuudet, hän vastaa liiketoimintansa tuloksesta itse ja on rahoittaakseen yrityksen toimintaa sitonut yritykseensä yleensä muuta omaisuuttaan. Hän ja hänen henkilökuntansa toteuttavat ketjukonseptia paikallisten asiakkaiden tarpeet huomioiden. Ketjukonseptit, -strategiat, -valmennukset ja -neuvonta antavat hyvän pohjan ja tuen kauppiaina toimimiseen ja kaupan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Kauppiasyrittäjä määrittelee yrityksensä liikeidean, sen paikallisen toteuttamisen ja siten myös itse päättää, millaista osaamista yritykseen rekrytoidaan, vuokrataan, kasvatetaan tai koulutetaan. Kauppiasyrittäjä päättää, miten hän varmistaa osaamispääoman olemassaolon ja sen kehittymisen yrityksessään.

Vahvuutena tässä liiketoiminnassa voidaan pitää toimimista vahvasti asiakasrajapinnassa paikallisessa yhteisössä. Tämä mahdollistaa asiakkaiden valikoima-, palvelu-, ja muiden toiveiden ja palautteiden kuuntelun ja toteuttamisen kaupassa nopeastikin.

Esimerkiksi työskennellessäni itse kauppiasyrittäjällä, asiakkaat, joilla oli pieniä lapsia, olivat kokeneet haasteita ostoskäynnillään lasten halutessa makeisia kassajonossa. Heiltä tuli toivomus makeisten siirtoon pois kassoilta. Vaikka makeisten myynti kassoilta olikin suurta, kauppias toimi ketterästi ja siirsi makeiset kassoilta kokonaan pois. Olivathan lapsiperheet kyseisen kaupan tärkein asiakaskohderyhmä. Saatujen palautteiden perusteella asiakastytyväisyys kasvoi.

Osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta, ruokakaupassa erityisesti henkilökunnan ruokaosaaminen voidaan lukea yhdeksi vahvuudeksi pt-kaupassa. Tämä toteutuu hyvin niissä kaupoissa, joissa kauppiasyrittäjä on itse innostunut ruuasta ja sen valmistamisesta, ja jossa henkilöstöstä löytyy innokkaita ruuan ystäviä tai sellaisia henkilöitä, joilla on ruoka-alankoulutus; Ruokamestarin erikoisammattitutkinto, Kokin-, Suurkeittiöemännän- tai Kylmäköntutkinto. Ruuan tuote- ja käsittelyosaamista on paljon myös sellaisissa kaupoissa, joissa henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä ja heidän joukossaan on henkilöitä, joilla oma ruokaosaaminen on kasvanut vuosien kokemuksen ja oman perheen kautta.

Vahvuutena voidaan pitää oppisopimuskoulutusta. Perinteisesti pt-kaupassa on käytetty aikuisten osaamisen kehittämisessä oppisopimuksella tapahtuvaa tutkintoon tähtäävää kouluttautumista, joka hyvin työelämälähtöisenä mahdollistaa oppimisen teorian ja käytännön kautta. Myynnin ammattitutkinto, kaupan esimiehen ja ruokamestarin erikoisammattitutkinto ovat esimerkkejä pt-kaupassa käytetyistä oppisopimuskoulutuksista. Määrärahojen siirtyessä yhä enemmän nuorten työllistämiseen on myös pt-kaupassa työllistetty nuoria oppisopimuksella aiempaa enemmän.

Pt-kauppa on oppimisympäristönä vertaansa vailla. Henkilöstöllä on mahdollisuus oppia asioita oman työnsä kautta vaihtelevissa työtehtävissä yhdessä kokeneempien osaajien kanssa, oikeilla työvälineillä ja aidossa ympäristössä. Henkilökunnan motivaatioon vaikuttavat yhteisöllisyys, yhdessä tekeminen, vuorovaikutus asiakkaiden ja henkilökunnan välillä, havainnointi, palautteen antaminen ja saaminen sekä tulosten konkreettinen näkyminen välittömästi arjessa. Oppimisympäristö on olennainen vahvuus pt-kaupan osaamisen kehittämisessä.

### 6.1.2 Osaamisen kehittämisen heikkoudet

Yrittäjän tärkein tehtävä on huolehtia yrityksensä kannattavasta toiminnasta ja toiminnan jatkuvuudesta. Tämä saattaa ajaa liialliseen keskittymiseen pelkästään tulosjohtamiseen, jolloin se voi muuttua heikkoudeksi. Yrittäjä ei välttämättä näe, että tulos syntyy henkilöstöstä huolehtimalla ja antamalla heille mahdollisuus näyttää parasta osaamistaan yrityksen asiakkaille. Erityisen haasteelliseksi tämä muuttuu, jos yrittäjä ei ole läsnä yrityksen arjessa, keskustelemassa asiakkaiden ja henkilöstönsä kanssa. Tällöin ketterä, asiakaslähtöinen johtaminen ja kehitys- ja osaamistarpeiden havainnointi sekä päätöksenteko vaikeutuvat.

Kauppiasyrittäjien ymmärtämättömyys oppimisen prosessista, puutteet oman ja henkilöstön osaamisen kehittämisen taidoissa ja puutteellinen tuntemus osaamisen kehittämisen menetelmistä ovat heikkouksia. Erityisesti tämä voi korostua vasta kauppiasuraansa aloittavilla yrittäjillä. Jos ulkopuolisten tahojen järjestämät koulutukset ja valmennukset koetaan ainoaksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi, saattaa osaamisen kehittämisen tiedostaminen ja siten sen toteuttaminen arjessa unohtua pelkästään tehokkuusajattelun vuoksi lähes kokonaan. Tällöin saattaa jäädä myös sähköisten erityisesti tehokkaaseen ja joustavaan perehdyttämiseen tarkoitettujen osaamisen kehittämisen välineet hyödyntämättä.

Systemaattisen osaamisen kehittämisen ja arjen osaamisen johtamisen puuttuessa, myös suunnitelmallinen perehdytys voi unohtua. Alati vaihtuvan henkilökunnan vuoksi tehokas perehdyttämisen toteuttaminen olisi kriittistä erityisesti laadukkaan asiakaskokemuksen varmistamisen kannalta. Osaamisen kehittämisen työvälineet kuten osaamisen kehittämisen mallit, lomakkeet ja eri henkilöstöryhmien osaamiskartoitukset saattavat olla ruokakaupan vaihtuvissa tilanteissa liian byrokraattisia.

Korkeat henkilöstökulut eivät mahdollista aina riittävää työntekijämäärää, jolloin kiire rutiinoiden hoitamisessa saattaa vaikeuttaa asiakaskohtaisiin ja asiakaspalveluun keskittymistä. Tehtävien kiertoa, työpari- tai kisälli-mestari -ajattelua on haasteellista toteuttaa käytännössä, kun kokenutta ammattilaista ja aloittelijaa ei voida kustannussyistä pitää yhtä aikaa työssä. Kustannuksissa säästäminen voi synnyttää yrityksen tulevaisuutta uhkaavan kurjistumiskierteen. Liian pitkälle viedyt säästötoimenpiteet voivat nopeasti heikentää toiminnan laatua, heikentää asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen palveluun ja vahingoittaa koko yrityksen mainetta. Tapahtuneiden vahinkojen ja mieli-

kuvien korjaaminen voi osoittautua myöhemmin hyvin kalliiksi. Säästettäessä unohtuu helposti yrityksen oman liiketoiminnan kehittäminen ja uudistaminen. Yrityksen tulevaisuuden kannalta merkittävätkin uudet kehityshankkeet ja niihin liittyvä osaamisen kehittäminen saatetaan panna jäihin pitkäksi aikaa.

Heikkous ruokakaupassa on myös se, että vaikka osaamista ja ammattitaitoa henkilöstöllä on, heiltä puuttuu rohkeutta sen näyttämiseen asiakastilanteissa. Näin pahimmillaan kilpailuetua ja asiakkaalle lisäarvoa tuottava osaaminen jäävät kokonaan hyödyntämättä. Unohdetaan, että ammattitaidon esille tuominen asiakaskohtaamisessa ei vaikuta tehokkuuteen ja tuottavuuteen, vaan pikemminkin tuo myyntiä ja kannattavuutta pidemmällä tähtäyksellä.

Osaamisen kehittämisen arvostus saattaa olla heikkous. Resursointi osaamisen kehittämiseen jää tekemättä. Osaamisen kehittymiselle ei anneta mahdollisuutta koulutus- suunnittelun jäädessä irralliseksi suunnitelmaksi, ilman, että siihen budjetoidaan rahaa, sen toteuttamiseen annetaan aikaa tai varataan henkilökuntaa. Osaamisen kehittämisestä on helppo tinkiä yllättävien tilanteiden sattuessa. Esimerkiksi, kun työntekijöitä on liian vähän sairastumisista johtuen, on nopein ratkaisu jättää suunniteltu koulutus tai muu vastaava väliin.

Heikkous on myös jo olemassa olevien osaamisen kehittämisen ratkaisujen huono hyödyntäminen. Markkinointiviestit, tiedotteet ja muu informaatio näistä ratkaisuista saattaa jäädä huomaamatta arjen muun tietotulvan keskellä. Informaation kohdentaminen ja oikea-aikaisuus vaikuttavat niiden hyödyntämiseen.

### 6.1.3 Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet

Kauppiasyrittäjän oma oppimisen prosessin, osaamisen kehittämisen sekä johtamisen osaamisen ja ymmärryksen kasvattaminen on mahdollisuus, josta voidaan saada merkittäviä hyötyjä liiketoiminnalle parantuneen asiakaskokemuksen ja henkilöstön työtyytyväisyyden muodossa. Erityisesti, jos kauppiasyrittäjä panostaa oman osaamisensa kehittämiseen, asiakaskokemuksen parantamiseen, henkilökunnan asiakasosaamiseen ja -kohtaamiseen.

Kauppiasyrittäjien, erityisesti vasta aloittaneiden, parempi ymmärrys osaamisen kehittämisen merkityksestä liikeidean toteuttamisessa ja liiketoiminnan tuloksen saavuttami-

nessa auttaisi huomioimaan jo suunnitteluvaiheessa resursoinnin eli ajan, budjetin ja henkilöstön varaamisen osaamisen kehittämiseen. Resursointi mahdollistaisi perehdytyksen suunnitelmallisen ja tehokkaan toteuttamisen, jolloin työntekijöiden vaihtuvuus ei haittaisi niin paljon liiketoimintaa.

Kriittisten liikeideaan ja strategiaan liittyvät ydinosaamisen määrittely sekä avainhenkilöiden- ja heidän osaamisensa kartoitus tulisi tehdä ja dokumentoida. Etenkin avainhenkilöiden hiljaista tietoa ja osaamista on harvoin dokumentoitu, jolloin heidän ammatitaidon ja kokemuksen korvaaminen muutostilanteissa vaikeutuu. Osaamiskartoitukset, koulutussuunnitelmien tekeminen, työssäoppimisen suunnitelmallinen toteuttaminen, sähköisen osaamisen kehittämisen välineiden kuten esimerkiksi verkkokoulutusten ja videoiden hyödyntäminen tuovat toimintaan systemaattisuutta, joka parantaa henkilökunnan osaamista, työssä viihtymistä ja motivaatiota. Nämä mahdollistavat myös osaamisen kehittymisen seurannan ja vaikuttavuuden arvioinnin.

Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen ja siihen resursointi mahdollistaa moniosaajuuden kasvattamisen, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja lisää avainhenkilöiden sitoutumista yritykseen urapolkujen, vastuullisten tehtävien ja valmentavan johtamisen kautta. Tätä osaamista tulee kasvattaa jo kauppiasyrittäjiä valmennettaessa.

Tiiviimpi yhteistyö ruoka-alan oppilaitosten kanssa luo positiivista työnantajakuvaa ja kasvattaa mahdollisuutta rekrytoida ruuasta kiinnostuneita ja jo ruokakauppaan töihin tullessaan osaavampia ammattilaisia. Sen lisäksi, että yrityksen työntekijät tai asiakkaat saavat oppia opiskelijoilta, voi osaava henkilökunta tarjota vastavuoroisesti myös oppilaitoksiin opettamaan jotakin omaa erityisosaamistaan, vaikka kalan käsitte-lyä.

Kauppiasyrittäjällä on luontaisesti olemassa kauppiaiden ja kauppojen verkosto, joissa on valtava määrä pt-kaupassa tarvittavaa monipuolista osaamista. Tämän osaamisen aktiivinen jakaminen ja yhteisen osaamisen tietoinen kasvattaminen on mahdollisuus, jota kauppiasyrittäjien kannattaa hyödyntää aiempaa suunnitelmallisemmin.

Oppisopimuksella rahoitettuun koulutukseen kannattaa edelleen panostaa, koska kouluttautumismuoto on kustannustehokkuutensa lisäksi hyvin työelämälähtöistä, se sitouttaa opiskelijaa yritykseen kehittäessään sekä yksilön ja tiimien että organisaation osaamista.

Mahdollisuuksiin voi lukea myös viestinnän. Osaamisen kehittämisen ratkaisuista tulee viestiä selkeästi eri viestinnänvälineitä hyödyntäen. Tiedot eri ratkaisuista tulee saada helposti, nopeasti ja niin ymmärrettävästi, että valittu kohderyhmä kohtaa juuri heidän osaamistarpeelle sopivat ratkaisut oikea-aikaisesti.

#### 6.1.4 Osaamisen kehittämisen uhat

Yhteiskunnan taloudellisen tilanteen kiristytessä ja hintakilpailun lisääntyessä on kauppiasyrittäjä pakotettu vähentämään henkilöstökuluja. Kaupan kalliimmilla aukiolotunneilla eli iltaisin ja viikonloppuisin työllistetään edullisempia työntekijöitä kuten harjoittelijoita, joiden osaaminen ei välttämättä vielä yllä asiakkaiden vaatimusten tasolle. Heidän osaamisen kehittymiseen ei panosteta, koska ajatellaan heidän työskentelevän yrityksessä vain hetkellisesti.

Henkilöstöressurssien pienentäminen vähentää mahdollisuutta työssä oppimiseen eikä mahdollista organisaation oppimista. Oppiminen ja osaamisen kehittyminen jää yksilöiden varaan, kisälli-mestari-oppiminen, tiimien ja ryhmien oppiminen jäävät hyödyntämättä, jolloin organisaation osaamispääoma saattaa kadota hiljaisen tiedon menettämisen myötä.

Osaavan henkilöstön saatavuuden vaikeus ja henkilöstön vaihtuminen ovat olleet jo pitkään kaupan alan todellisuutta. Uhkana on kilpailijoiden kyky rakentaa ja johtaa sellaisia oppimis-, osaamis- ja urapolkua, jotka sitouttavat ja palkitsevat henkilökuntaa omaa yritystä paremmin. Tällöin on mahdollista, että nykyiset ja osaajat tulevaisuuden siirtyvät toiseen yritykseen tai kokonaan toiselle toimialalle.

Kauppiasyrittäjän vaihtuminen saattaa olla uhka osaamisen kehittämiseksi. Yrittäjän odottaessa investointipäätöksiä tai uutta kauppapaikkaa, häneltä saattaa loppua mielenkiinto nykyisen kauppapaikan, itsensä ja henkilöstönsä kehittämiseen. Yrittäjän välinpitämättömyys heijastuu henkilökuntaan. Epävarmuus uudesta työnantajasta, tulevista muutoksista ja aiemmin sovittujen osaamisen kehittämistoimenpiteiden toteutumisesta näkyvät todennäköisesti työntekijöiden käytöksessä asiakkaiden parissa. Nämä ovat seikkoja, jotka saattavat välittyä asiakkaille pienempinä ja suurempina puutteina yrityksen palvelutarjonnassa ja asiakaskohtamisissa.

## 6.2 Keskeiset johtopäätökset

### 6.2.1 Asiakasarvon kasvattaminen päivittäistavarakaupassa

Menestyvän yrityksen taustalla on asiakastyytyväisyyteen panostava yrittäjä, hyvinvoivat yksilöt, motivoitunut henkilökunta ja oppiva organisaatio, joka haastetaan päivittäin parantamaan osaamistasoa seurattavien ja mittavien tavoitteiden avulla. Toiminnan varmistaminen ja toteutuksen seuranta mahdollistavat koko henkilökunnan tietoisuuden yrityksen kulkusuunnasta sekä suorituksesta ja osaamisesta palkitsemisen. Tyytyväisyys omaan osaamiseen ja tekemisen tasoon lopettaa helposti kehittymisen ja edelleen parantamisen tarpeen. Kauppiasyrittäjä on sijoittanut yritykseensä pääomiaan, hän on hyvin tuloshakuinen, jolloin tunnuslukujen kautta johtaminen on olennainen osa toimintaa. Samalla se voi myös estää osaamisen kehittämistä. (Kautto & Mitronen & Lindblom 2008, 29. & Manka 2010, 114 - 115.)

Ammattitaitoinen henkilökunta on erityisen tärkeä pt-kaupan alalla, jossa vuorovaikutteiset, asiakkaan yksilöllisyyden huomioivat asiakaskohtaukset muodostavat liiketoiminnan arjen ja menestyksen. Pt-kaupan osaamisvaateissa korostuu asiakasarvon kasvattamiseen ja asiakkaan odotukset ylittävään asiakaskohtaukseen tarvittava osaaminen. Työ kaupassa on vahvasti asiakaslähtöistä tiimityötä. Menestyäkseen kaupan työssä tulee henkilön suhtautua kanssaihmiin positiivisesti, palvelevalla asenteella ja vuorovaikutteisella yhteistyöllä kiireestä ja jatkuvasti vaihtuvista tilanteista huolimatta. Asiakkaan asemaan asettumisen ja keskittymisen taito sekä asioiden priorisointikyky ovat arvokkaita ominaisuuksia, jotka auttavat menestymään kaupan alalla. Nämä ominaisuudet korostuvat erityisesti haasteellisissa asiakastilanteissa, esimerkiksi rekламаatioita vastaanotettaessa, päihtyneitä tai väkivaltaisia henkilöitä kohdatessa. Jokaisen työntekijän on osattava toimia asiakaslähtöisesti ja osattava ratkaista jatkuvasti muuttuvia tilanteita niiden edellyttämällä tavalla. (Osaajat 2015+ 2012.)

Asiakkaiden toiveiden toteuttaminen ja toiminnan edelleen kehittäminen palautteiden perusteella edellyttävät henkilökunnalta aktiivista läsnäoloa asiakkaiden parissa, halua aidosti kuunnella paikallisia asiakkaita ja taitoa ajatella asiakaslähtöisesti sekä taloudellista että toiminnallista valmiutta toteuttaa asiakkailta saatua ideoita ja toiveita. Asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen tarvitsee tilanneherkkyyttä ja innovatiivisuutta sekä kauppiasyrittäjältä itseltään, että kaupan henkilökunnalta, koska asiakkaan eivät

aina itsekkään tiedä haluavansa tiettyjä tuotteita ja palveluita ennen kuin ne ovat saatavilla. (Löytänä & Korteso 2011, 65 - 70, 100.)

### 6.2.2 Osaaminen päivittäistavarakaupassa

Moniosaajuus tarkoittaa pt-kaupassa, että henkilökunnalla tulee olla hyvä ymmärrys kaupan prosesseista; asiakaslähtöisen valikoiman hallinnasta, oikea-aikaisesta sesonkien mukaisesta tilaamisesta ja ostamisesta, vastaanottotarkastuksista, markkinoinnista, hinnoittelusta, hinta- pakkausmerkinnöistä, myyvistä esillepanoratkaisuista ja elintarvikelainsäädännön vaateista näissä toiminnoissa. Henkilöstön tulee hallita muun muassa tuotetietojen ja varastosaldojen ylläpitämiseen, lainsäädännön velvoittamaan omavalvontaan, kassatoimintoihin, kirjanpitoon, raportointiin ja laskutukseen liittyvät kaupan järjestelmät. (Päivittäistavarakauppa 2014.)

Pt-kaupassa, kuten yleensäkin vähittäiskaupassa henkilöstön osaamisvaateissa korostuu tuotetietous myytävistä tuotteista ja niiden käyttötarkoituksesta. Vastuullisuus, terveellisyys ja monipuolinen ruokavalio ovat jo pitkään olleet trendinä ruokakaupassa. Trendit jatkuvat ja syvenevät edelleen. Asiakkaat ovat nykyisin tietoisempia syömänsä ruuan ravintoaineista, puhtaudesta ja vastuullisesta tuotannosta. Tästä kertoo se, että he eivät niinkään osta perinteisesti maitoa ja leipää vaan proteiineja ja hiilihydraatteja. Asiakkailla on paljon tietoa saatavissa, myyjän tulee auttaa asiakasta tiedon hyödyntämisessä. Ruokakaupassa ammattinsa osaava henkilöstö osaa opastaa asiakasta tuotevalinnoissa, tulkita pakkausmerkintöjä, neuvoa ajankohtaisten raaka-aineiden käsittelyssä, antaa ideoita ruokien valmistukseen, ateriakokonaisuuden suunnitteluun tai juhlien järjestämiseen.

Tänä päivänä ruokakaupat hyödyntävät markkinoinnissaan ja asiakaskommunikaatiossaan kohdennettuja asiakassähköposteja, -tekstiviestejä, mobiilisovelluksia, www-sivustoja ja Facebookia. Verkkokaupat ja Tilaa ja Nouda -palvelut yleistyvät myös ruokakaupoissa. Tämä asettaa haasteen uudelle osaamiselle kaupan työssä. Erityisesti sähköisen markkinoinnin osajia ruokakaupat tarvitsevat tulevaisuudessa nykyistä enemmän. Kaupan henkilökunnan ammattinimikkeet saattavat muuttua digitalisaation myötä. Esimerkiksi myyjä saattaa tulevaisuudessa olla ostosopas, joka älylaitteellaan auttaa asiakkaita heidän ostoksissaan. (Osaajat 2015+ 2012.)

Tutkimuksesta nousi esille, että yrittäjä arvostaa ammattitaitoista henkilökuntaa joka osaa ajatella asioita pidemmälle, tehdä ratkaisuja itsenäisesti ja delegoida tehtäviä huomioiden asiakkaan ja yrityksen saama hyöty. Tämä helpottaa yrityksen johtamistyötä eli vapauttaa yrittäjälle aikaa käytännön tekemisestä johtamiseen. Toteutuakseen se vaatii säännöllisesti yhdessä auki keskusteltuja tavoitteita. Tavoitteet antavat suunnan tekemiselle, vastuu lisää työmotivaatiota ja intoa kehittää omaa osaamista ja työprosesseja. Yhdessä suunnitellut ja toteutetut tavoitteen mukaiset työtehtävät lisäävät yhteisöllisyyttä ja sitoutumisen astetta työyhteisöön. Yhteinen ideointi vapauttaa luovuutta työyhteisöön, kasvattaa sen osaamista ja antaa yrittäjälle itselleen avarampaa ja laajempaa näkemystä päätöksen teon tueksi.

Pt-kaupan osaamisen kehittämisessä erottuu erityisesti kaksi osaamis- ja johtamisvahteiltaan erilaista ryhmää. Ensimmäisessä ryhmässä ovat kaupanalan omakseen kokevat, pidempään alalla työskennelleet, pätevät ja kaupan prosessit hyvin tuntevat työntekijät, joiden osaamista tulisi edelleen kehittää vastaamaan tulevaisuuden haasteita sekä yksilö että tiimi-, osasto- ja kauppatasolla. Tässä ryhmässä on myös henkilöitä, jotka eivät välttämättä ole kovin innostuneita kehittämään omaa osaamistaan. Näiden henkilöiden työmotivaation ylläpitäminen vaatii huomiota kaupan arjessa, jotta heidät saadaan toteuttamaan asetettuja tavoitteita. (Osaajat 2015+ 2012.)

Toinen ryhmä on uudet alalle perehtyjät. Pt-kauppa on usein monelle nuorelle ensimmäinen kokemus työelämästä. Ala tunnetaan siitä, että kaupassa työskentely on usein välivaihe siirryttäessä elämässä eteenpäin; oman alan työ-, opiskelupaikkaa tai armeijaan menoa odottaessa. Tämä tuo mukanaan haasteen uuden työntekijän nopeasta perehtymisestä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti asiakkaan kannalta oleellisimpiin prosesseihin, toimintamalleihin ja työpaikan pelisääntöihin, jotta kilpailuetua tuottava asiakaskokemus voisi syntyä. Toinen haaste on saada heidät kiinnostumaan kaupanalasta ja kenties jäämään pt-kauppaan luomaan tulevaisuuden uraansa. (Osaajat 2015+ 2012.)

Tutkimuksesta selvisi että suurempi panostaminen yksilön osaamiseen saattaa yrittäjästä tuntua ajanhukalta, kun hän tietää työntekijän lähtevän esimerkiksi armeijaan tai opiskelemaan vuoden kuluttua. Toisaalta, jos henkilö on vuoden yrittäjällä töissä, mahtuu ajanjaksoon monta kauppapäivää, jolloin kyseisestä henkilöstä tulisi saada täysi työpanos työyhteisön ja asiakkaiden käyttöön, henkilöstökustannuksethan hänestä aiheutuvat joka tapauksessa. Lisäksi yrittäjän kannattaa miettiä, löytyisikö tästä ryh-

mästä kuitenkin tulevaisuuden ruokakaupanosaajia, joita voisi sitouttaa kaupanalaan, esimerkiksi antamalla mielenkiintoisia ja vastuullisempia työtehtäviä.

Yrityksen toiminnan ja osaamisen kehittämisen kannalta henkilöstön suuri vaihtuvuus on haasteellista. Kysymys kuuluu, miten samanaikaisesti ylläpidetään uusien työtekijöiden kiinnostusta mielenkiintoisesta moniosaajuutta vaativasta alasta ja toisaalta teetetään heillä kaupanprosesseihin liittyviä välttämättömiä rutiinitöitä, niin, että he voivat tuntea itsensä arvostetuksi tarpeelliseksi työntekijäksi? Toteutuakseen tämä vaatii kauppiasyrittäjältä hyvää ihmistuntemusta ja vuorovaikutteista johtamista, joka kiireisessä pt-kaupan arjessa saattaa jäädä taka-alalle.

Aloittavan kauppiasyrittäjän saattaa olla haasteellista kehittää henkilökuntansa osaamista, jos edellä mainittujen ryhmien osaamisvaateita ja kehittymistarpeita ei erota toisistaan. Erityisesti näin saattaa olla, jos aloittava kauppiasyrittäjä on toiminut muulla kuin kaupanalalla ennen siirtymistään yrittäjäksi, jolloin kaupan eri prosessit ovat vasta hänellä itselläänkin muuttumassa rutiineiksi. Pt-kauppa asettaa yrittäjälle vielä suuremman haasteen, jos tuotevalikoimassa korostuu nopeasti pilaantuvat tuoretuotteet, jotka vaativat erityistä käsittelyä tai asiakkaan opastamista henkilökunnalta.

Kauppiasvaihdossa ja aloittavan kauppiasyrittäjän tilanteessa on paljon opittavaa uudesta yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. Silloin saattaa tutustuminen henkilökuntaan, heidän osaamiseensa, sen hyödyntämiseen ja kehittämiseen jäädä muun toiminnan järjestämisen vuoksi toissijaiseksi. Olemassa oleva henkilökunta on suuri voimavara ja mahdollisuus kauppiasyrittäjälle aloitusvaiheessa ja kauppapaikan vaihdossa. He tuntevat todennäköisesti paremmin liiketoimintaympäristön kuin itse yrittäjä. Uuden kauppapaikassa ja muutostilanteessa, kuten remonteissa kauppiaan kannattaisi ottaa henkilökunnan osaaminen ja luovuus täysimääräisesti ja ohjatusti käyttöön uudistuksia suunniteltaessa ja toteutettaessa. Tämä lisäisi henkilökunnan motivaatiota ja sitoutumista tavoitteisiin uudessa tilanteessa.

Henkilöstön osaamisen merkitys kasvaa, kun kauppakoko suurenee. Pienemmässä kaupassa kauppiasyrittäjä puolisoineen vastaa pitkälti omalla osaamisellaan ja muuttamalla moniosaajalla kaupan prosessien toteuttamisesta arjessa. Suuremmissa liiketoimintayksiköissä vastuun jakaminen korostuu ja se on edellytys menestyksekkään liiketoiminnan onnistumiseksi. Ammattitaitoisille osaajille on helpompi luovuttaa vastuuta omasta liiketoiminnasta. Usein kauppakoon kasvaessa myös kauppiasyrittäjän toiminta

yrittäjien sidosryhmien kanssa kasvaa, jolloin mahdollisuus jatkuvasti olla mukana käytännön toiminnassa vähenee.

### 6.2.3 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen päivittäistavarakaupassa

Tutkimuksesta ilmeni, että yrittäjät ymmärtävät osaavan henkilökunnan merkityksen strategian toimeenpanossa. Osaamisen kehittämisen suunnittelu ja johtaminen ja niiden yhteys strategian toteutumiseen vaatii enemmän ymmärrystä, samoin oppimisprosessi itsessään. Ydinosaamisista ei ole määritelty, osaamiskartoituksia ei tehdä eikä avainhenkilöiden osaamisista dokumentoida. Osaamisen kehittämisen suunnitelmällisyys vaihtelee kaupan koon ja tilanteen mukaan. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen tapahtuvat arjessa usein suunnittelemattomasti ja olemassa olevien mahdollisuuksien mukaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 18 - 19.)

Henkilökustannusten ollessa merkittävä kustannuserä kaupassa, on yrittäjä pakotettu tilanteeseen, jossa osaamista ja sen kehittämistä toteutetaan vahvasti arjen realiteettien keskellä. Ylimääräisiä henkilöitä ei ole kustannussyistä mahdollista työllistää, joten varasuunnitelmia lomien, yllättävien sairastumisten ja muiden poikkeustapausten vuoksi on oltava jatkuvasti olemassa. Yrittäjän on käytävä mielessään vaihtoehtoisia toimintamalleja läpi ja varauduttava muutoksiin joka päivä. Useille kauppiasyrittäjille, myös isoissa kauppapaikoissa, on tärkeää ylläpitää omaa käytännön osaamistaan sellaisella tasolla, että hän pystyy tarvittaessa työskentelemään eri osastoilla yllättävien tilanteiden eteen tultessa.

Osaamisen kehittämiseen tuo tutkimuksen mukaan haasteellisuutta työntekijöiden vaihtuvuus, joka vie pohjan pois osaamisen suunnitelmalliselta kehittämiseltä. Suunnitelmallisuuteen vaikuttaa myös kauppiasurassa tapahtuvat muutokset. Kauppapaikan vaihtuessa henkilökunnan olemassa olevaan osaamiseen kiinnitetään enemmän huomioita kuin sen varsinaiseen kehittämiseen. Ymmärrettävästi, jos yrittäjällä on kauppiassopimus umpeutumassa tai mahdollisesti remontti tai muu suurempi investointi tulossa nykyisessä kauppapaikassa, osaamisen kehittäminen ja sen suunnittelu jäävät taka-alalle. (Kaupan kasvuvision 2020, 2011, 27, 49.)

Koulutussuunnitelma tehdään kauppoissa pääsääntöisesti vuosittain. Osaksi siitä syystä, että sitä on arvioitu osana kauppiaan omaa johtamisenarviointia. Tutkimus toi esille sen seikan, että koulutussuunnitelmien sisällön laadussa on suuria eroja. Koulutus-

suunnitelma jää helposti ylätasolle. Sitä ei ole purettu tavoitteiksi ja konkreettisiksi toimenpiteiksi, jolloin sen toteuttamiseen ei ole voitu budjetoida aikaa, rahaa eikä henkilökuntaa. Näin ollen ne eivät palvele todellisina liiketoiminnan tavoitteiden ja osaamisen kehittämisen työkaluina. (Ojala 2008, 15.)

Niissä yrityksissä, joissa koulutussuunnitelmat nähdään keinona osaltaan tukea yrityksen strategian toteutumista, suunnittelu lähtee liikkeelle yrityksen seuraavan vuoden päätavoitteista ja tärkeimmistä kehittämiskohteista. Tämän jälkeen mietitään, miten henkilöstön osaamista voidaan ja tulee parantaa suhteessa kaupan kehittämiseen. Osaamiskartoitus tehdään yksilötasolla kehityskeskustelujen yhteydessä. Henkilön omia toiveita ja kouluttautumishalukkuutta kysytään. Niistä ja yrittäjän näkemyksistä henkilön olemassa olevasta osaamisesta ja sen kehittämistarpeesta keskustellaan yhdessä. (Sydänmaalakka 2009, 62, 64.)

Keskustelujen tuloksena henkilö voidaan ilmoittaa ulkopuoliseen koulutukseen, jos yrittäjä kokee, että henkilö on kehityskelpoinen ja että häneen kannattaa sijoittaa. Yrittäjä voi tehdä koulutettavan henkilön kanssa sopimuksen, siitä kuinka kauan koulutettava sitoutuu olemaan yrittäjällä työssä valmistumisensa jälkeen. Erilaisten koulutuksien, valmennuksien ja ammattitutkintojen lisäksi yksilön osaamista kehitetään toimialan tai ketjuyksikön järjestämissä liiketoiminnan tavoitteita toimenpiteiksi avaavissa koulutuksissa.

Tutkimus paljasti, että koulutussuunnitelmissa jää huomioimatta yrityksen sisällä olevat osaamisen kehittämisen mahdollisuudet sekä verkostojen, sidosryhmien ja yhteistyöyri-tysten antamat mahdollisuudet osaamisen kasvattamiseen. Yksilöiden, tiimien ja organisaation oppimiselle ei luoda edellytyksiä, jolloin opitun käytäntöön vieminen, tiedon aktiivinen jakamisen, yhteisen tulkinnan ja osaamisien yhdistelyn jää tapahtumatta. Osaamisen kehittämisen tarpeet voivat olla pieniäkin asioita, mitkä voidaan helposti perehdyttää tai opastaa yrityksessä itsessään. Verkko-oppiminen, intranet, internet ja videot ovat tärkeitä oppimisvälineitä erityisesti perehdytyksessä. Ne tarjoavat joustavan, nopean ja tehokkaan opastuksen asiakkaan kannalta oleellisempiin asioihin ja toimintatapoihin. (Sydänmaalakka 2009, 62 & Hätönen 2011, 58)

Osaamisen kasvattamiseen on pt-kaupassa hyvät mahdollisuudet. Työyhteisön toimiessa tiimeissä voivat kokeneemmat työntekijät työskennellä kokemattomampien työntekijöiden kanssa eri osastoilla tai tehtäviä voidaan kierrättää. Yrityksen saama hyöty

näky tällöin hiljaisen tiedon esille saamisena, toiminnan haavoittuvuuden vähenemisenä ja tervetulleena opittujen rutiinien kyseenalaistamisena. Näin saattavat myös perehdyttäjän osaaminen kasvaa ja työmotivaatio ja aiemmat näkemykset avartua perehdyttävästä asiasta. Korkeiden henkilökustannusten vuoksi olisi järkevää hyödyntää yrityksessä olemassa olevia rakenteita tehokkaammin. (Sydänmaalakka 2009, 62 & Hätönen 2011, 58)

Toisaalta vaikka yksilölle mahdollistettaisiin yrityksen taholta kehittymismahdollisuudet, jos hän ei itse halua kehittyä ja ottaa oppia vastaan, ei yksilön osaaminen voi kehittyä tavoitteellisesti. Pt-kaupassa, kuten varmasti muillakin toimialoilla työskentelee näitä henkilöitä, jotka eivät ole kiinnostuneita kehittämään itseään eivätkä halua osallistua erityisesti yrityksen toiminnan kehittämiseen. Osaamisen kehittyminen vaatii taakseen uteliaisuutta, halua oppia ja tahtoa kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla. (Sydänmaalakka 2009, 63,65.)

Kauppakohtaisilla koulutuksilla kehitetään koko organisaation osaamista. Kauppakohtaisissa koko henkilökunnan yhteisissä koulutuksissa on mahdollisuus pureutua koulutettavan kaupan omiin haasteisiin, tunnuslukuihin ja tutkimustuloksiin ja niissä on mahdollista sitouttaa henkilökuntaa tavoitteelliseen toimintaan. Omassa työyhteisössä tapahtuvassa koulutuksessa ymmärretään henkilökunnalle numeraalisia tavoitteita käytännön toimenpiteiksi, vahvistetaan yhteistä tulkintaa ohjeista ja pelisäännöistä. Niissä luodaan yhdessä uusia myynnillisiä ratkaisuja todellisessa kaupan ympäristössä hyödyntämällä kaupan omia tunnuslukuja, raportteja, tutkimuksia, työvälineitä ja asiakkaita. (Sydänmaalakka 2009, 61, 63, 65.)

Asiakasrajapinnassa toimiminen antaa osaamisen kehittämislle oikean suunnan. Selvästä osaamisesta tulee hankkia, josta on lisäarvoa asiakkaille. Osaamisen kehittämisessä pitkäjänteinen työ palkitaan yksilön, ryhmän tai tiimin ja koko organisaation osaamisen kasvaessa lähtötilanteesta nykyhetkeen muuttuneena ajatteluna ja syvempänä ymmärryksenä liiketoiminnasta ja asiakasta että yhteistyötä arvostavana yrityskulttuurina. Tietojen siirtymisessä käytäntöön on iso vaikutus myös yrittäjän omaan motivaatioon kehittää edelleen sekä henkilökuntansa että omaa osaamistaan. (Sydänmaalakka 2009, 50 - 52.)

Yrittäjän omassa kehittämisessä korostuu hänen kykynsä näyttää strategian edellyttämää suuntaa. Se on yksilöiden ja koko työyhteisön ymmärrettävää yrityk-

sen toiminnan tilasta, tunnusluvuista, tavoitteista, asiakkaiden tarpeista ja -palautteista ja laadusta. Yrittäjä on vastuussa yrityksen työilmapiirin kehittämisestä. Yrittäjän tietoisesti, aktiivisesti ja rohkeasti näyttäessä omaa ammattitaitoaan arjentelemissä hän kasvattaa luottamusta työyhteisössä ja mahdollistaa siten osaamisen jakamisen. Havainnoidessaan henkilökunnan toimintaa ja antaen siitä ohjaavaa palautetta, hän voi omalla läsnäolollaan ja esimerkillään voi näyttää suuntaa halutulle yrityskulttuurille ja toimintatavoille asiakkaiden kanssa. (Viitala 2008, 273 - 274.)

Yrittäjän roolissa on myös oppimisprosessin tukeminen, jossa tarvitaan ryhmä- ja yksilötason nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen määrittelyä sekä kehittämissuunnitelmien ja toimenpiteiden laadintaa, niiden toteutumisen seuranta. Oppimisen ja osaamisen merkityksen liiketoiminnalle ymmärtävien yrittäjien tulee johtaa arki-työtä niin, että jokainen voi tehdä strategian mukaista työtä ja edelleen kehittyä siinä. (Viitala 2008, 273 - 274 & Tuomi & Sumkin 2012, 36 - 37, 43.)

Menestyvä yrittäjä on aidosti kiinnostunut asiakkaista ja henkilöstöstään, uuden kehittämisestä ja hän luo osaamista arjessa kehittäviä toimintamalleja yhdessä henkilöstönsä kanssa. Hän kehittää aktiivisesti omaa osaamistaan, uskoen oman esimerkin voimaan ja merkitykseen sekä osaamisen rooliin strategian ytimessä. Aktiivisesti osaamista johtava johtaja osallistuu itse ja osallistaa muita. Hän tekee tarvittavat päätökset ja kantaa viime kädessä vastuun. (Tuomi & Sumkin 2012, 36 - 37, 43.)

### 6.3 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia

Strategian osan osaamisen kehittämisestä tulisi ottaa vastuuta sen tahon, jonka strategiassa kyseinen asia on määritelty. Esimerkkinä, jos emoyrityksen strategiassa on asiakas nostettu strategian keskiöön tulisi emoyhtiön rakentaa tämän osaamisen kasvattamiseen tarvittavat ratkaisut. Kauppiasyrittäjän vastuulle jäisi ensisijaisesti kyseisten ratkaisujen hyödyntäminen ja sellaisen osaamisen kehittäminen, jota tarvitaan arjen liiketoiminnan ja hänen valitsemansa liikeidean toteuttamiseen.

Pt-kauppa tarvitsee oman osaamisen kehittämisen ja johtamisen mallin kauppiasyrittäjän avuksi. Pt-kaupan erinomaisen oppimisympäristön hyödyntämiseksi ja yksilön, tiimin ja organisaation oppimiseksi sekä osaamisen kasvattamiseksi tarvitaan valmiita tiimityöhön perustuvia organisaatiomalleja erikokoisille kaupoille. Koko työyhteisön

osaamisen kasvamisen ja työssä viihtymisen lisäksi tiimiorganisaatio vähentäisi toiminnan haavoittuvuutta esimerkiksi sairastumistapauksissa.

Koulutussuunnitelmien johdonmukainen tekeminen toiminnan suunnittelun ja budjetoinnin yhteydessä varmistaa resurssit osaamisen kehittämiseen ja antaa suunnan osaamisen kehittymiselle. Tueksi koulutussuunnitelmien laatimiselle tarvitaan valmiiksi mietittyjä osaamispolkuja ja osaamisen kehittämisen ratkaisuja eri kaupan ammattinimikkeille sekä selkeitä ja helppokäyttöisiä osaamisen- ja avainhenkilöiden kartoittamisen sähköisiä työkaluja.

Kauppiaasyrittäjiä valmennettaessa tulee käyttää aiempaa enemmän aikaa oppimisen prosessin ymmärtämiseen ja strategiseen osaamisen kehittämiseen. Heitä tulee ymmärtää siitä, miten ihminen oppii, miten hän ymmärtää ja hyväksyy oppimansa ja näiden kautta sitoutuu yrityksen toimintatapoihin ja sen yrityskulttuuriin. Koska vasta näiden vaiheiden jälkeen henkilö kykenee uudistamaan tai kehittämään omaa ja yrityksen toimintaa. Aloittava kauppiaasyrittäjä tarvitsee aiempaa enemmän tukea uuden henkilöstönsä osaamisen kartoittamiseen pystyäkseen sen maksimaaliseen hyödyntämiseen. Tämä koskee myös kauppiasvaihtolanteita.

Kaupat saavat asiakkaistaan, liiketoiminnastaan ja kilpailuympäristöstään valtavasti erilaista tietoa. Kauppiaasyrittäjän, myymäläpäälliköiden sekä osastonvastaavien osaamisvaatimuksissa korostuu jatkossa aiempaan enemmän tiedon hyödyntämiseen tarvittava osaaminen ja tiedolla johtamisen osaaminen. Näitä osaamisalueita tulee jatkossa tietoisesti kasvattaa.

Osaamisen jakamista, kauppias- ja kauppaverkoston hyödyntämistä osaamisen kehittämisessä, yhteistyötä yrittäjien, sidosryhmien ja oppilaitosten kanssa tulee tukea ja johtaa aiempaa suunnitelmallisemmin. Hyväksi todettujen käytänteiden ja onnistumisten helppoon jakamiseen ja niistä avoimesti keskustelemiseen tulee kannustaa ja luoda osaamisen kehittämiseksi kauppoja palveleva digitaalinen foorumi.

Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien, koulutustarjonnan ja -menetelmien aiempaa parempi viestiminen eri tilaisuuksissa sekä sähköisesti uutiskirjeillä, intranetissä, internetissä ja erilaisilla opastusvideoilla. Näiden viestien oikea-aikaiseen hyödyntämiseen vaikuttavat kaupoissa kouluttamassa, neuvomassa, ja kauppiaasyrittäjää auttamassa olevien henkilöiden tiedot, taidot ja asenne viestiä osaamisen kehittämisen rat-

kaisuista. Heidän osaamisensa, ajankäyttönsä ja tukensa ovat merkittävässä roolissa osaamisen kehittämisen toimenpiteiden käynnistämässä, toteutuksessa ja seurannassa. Heillä on mahdollisuus vaikuttaa myös kauppiaan kiinnostumiseen oman osaamisensa kehittämisestä, joten heidän osaamistaan tulee kasvattaa entisestään.

Oppisopimuksella rahoitettuun koulutukseen kannattaa edelleen panostaa, koska kouluttautumismuoto on kustannustehokkuutensa lisäksi hyvin työelämälähtöistä, se sitouttaa opiskelijaa yritykseen kehittäessään sekä yksilön ja tiimien että organisaation osaamista. Tutkinnon suorittajan tulee saada yrityksestä nimetty työssäoppimisen ohjaaja, jolloin myös oppiminen voidaan paremmin varmistaa havainnoimalla ja ohjaamalla palautteella keskusteluiden, ymmärtämisen varmistamisen, harjoittelun ja kokeilun kautta.

Muiden rahoitusmallien tarjoamat koulutukset, kuten esimerkiksi ELY-keskuksen (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus) tukemat Rekry- ja Täsmä -koulutukset ovat vähemmän käytettyjä pt-kaupassa. Rekry -koulutusta on käytetty avattaessa täysin uutta kauppaa, jolloin uudelle alalle rekrytoitavia ja perehdytettäviä on paljon. Myös vakuutus- ja työeläkeyhtiöt ja Tekes (Valtion teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus) tarjoavat tukea ja rahoitusta henkilöstön ja organisaation kehittämiseen. Näitä, samoin kuin sidosryhmien järjestämiä tuotekoulutuksia kannattaa yritysten pyrkiä hyödyntämään aiempaa enemmän, jotta yritykseen saadaan uudenlaista ajattelua.

Jatkotutkimukseksi ehdotan tutkimusta, jossa verrataan osaamiseen ja sen kehittymiseen panostavien pt-kauppojen liiketoiminnan tulosta, asiakas- ja työtyytyväisyyttä niihin pt-kauppoihin, joissa osaamisen kehittämisen roolia strategian toteuttamisessa ei ymmärretä tai siihen ei panosteta. Toinen mielenkiintoinen tutkimuksen arvoinen asia on, kuinka korreloi kauppiaasyrittäjän oman osaamisen kehittäminen suhteessa henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuuteen.

Rakennettaessa kauppiaasyrittäjille työkaluja osaamisen kehittämisen tueksi, olisi hyödyllistä tietää, minkälaista oppimisen prosessin ja osaamisen kehittämisen osaamista on niillä henkilöillä, jotka toimivat pt-kauppojen rajapinnassa. Nämä henkilöt ovat avainasemassa osaamisen kehittämisen ratkaisujen läpiviennissä tukiessaan kauppiaasyrittäjää strategian käytännöntoteuttamisessa.

## 7 Lopuksi

### 7.1 Työn analysointi

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen kehittämishanke, jonka keskeisenä tavoitteena oli selvittää osaamisen kehittämisen nykytilaa ja antaa kehitysideoita suunnitelmalliseen osaamisen kehittämiseen, osaamisen kehittämisen johtamiseen ja osaamisen kehittämisen tukemiseen yrittäjävetoisessa pt-kaupassa. Työssäni huomioitiin pt-kaupan jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja asiakasrajapinnassa toimimisen vaatimukset osaamisen kehittämiseksi.

Käsittelin opinnäytetyöni teoreettisessa osassa osaamisen kehittämisen merkitystä yrityksen strategian toteuttajana ja siinä huomioitiin asiakaskokemus strategian ytimeenä. Teoriaosuudessa käsiteltiin osaamisen kehittämisen suunnittelua, toimintamalleja, keinoja, arviointia ja vaikuttavuutta. Lisäksi työssä nousi esille oppimisen prosessi, jonka ymmärtäminen mahdollistaa osaamisen kehittämisen ja sen kehittymisen.

Kauppiasyrittäjille tehdyn teemahaastattelututkimuksen tulokset on kerrottu kohdassa 5.4. Nykytilan analysointi ja tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset esiteltiin luvussa 6. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan myöhemmin kohdassa 7.2. Teemahaastattelun valinta tutkimusmenetelmäksi oli hyvin kohderyhmälle ja aiheelle sopiva. Se huomioi haastateltavien kokemukset, ajatukset, tuntemukset, sekä toiveet. Se antoi mahdollisuuden haastateltaville kertoa vastaukset vapaamuotoisesti ja syvällisesti juuri niistä asioista, joita he halusivat esille tuoda. Lisäksi se mahdollisti tarkentavien lisäksymyksien tekemisen.

Kysyttäessä haastateltavilta osaamisen merkityksestä liiketoimintastrategian toteuttajana, ajatukseni oli, että asiakkaat ja heidän tarpeensa nousisivat vastauksissa esille. Näin ei kuitenkaan käynyt, joten lisäksymyksiä olisi kannattanut tehdä itse osaamisesta. ”Minkälaista osaamista pt-kaupassa erityisesti vaaditaan?” olisi kysymyksenä saatanut nostaa asiakasnäkökulman selvemmin esille teemahaastatteluiden vastauksiin. Haastattelukysymyksissä olisin voinut keskittyä vain osaamiseen ja jättää teemahaastattelusta pois osaamisen kehittämisen tukeen tai koulutussuunnitelmiin liittyvät kysymykset. Näin tutkimuksesta ja sen tuloksista olisi saatu tiiviimpi kokonaisuus.

Laadullinen tutkimus etenee vähitellen vuorovaikutuksessa teorian kehittämisen kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys tai ajatusrakennelmat eivät välttämättä tutkimuksen edetessä olekaan enää tarkoituksenmukaisia. Näin kävi opin- näytetyötäni kirjoittaessani. Tutkimusta analysoidessani ja prosessin edetessä tutki- muskohde selkiytyi ja jäsenyi. Käytännössä tämä tarkoitti, että osa tutkimukseen laadi- tuista kysymyksistä eivät olleet relevantteja lopputuloksen kannalta.

Tästä syystä teoriaosuuden painopiste erilaisista osaamisen kehittämisen kartoituksis- ta, lomakkeista ja malleista siirtyi oppimisen prosessin ymmärtämiseen ja osaamisen johtamiseen arjen työn ohessa. Kuitenkin, koska työni keskeisenä tavoitteena oli ana- lysoida yrittäjävetoisten pt-kauppojen osaamisen kehittämisen nykytilaa ja antaa kehi- tysideoita osaamisen kehittämiseen, osaamisen johtamiseen ja näiden tukemiseen, voidaan nähdä työni saavuttaneen tavoitteensa.

## 7.2 Luotettavuus ja pätevyystarkastelu

Opinnäytetyöni teoriaosuus painottuu strategisen osaamisen kehittämisen ja johtami- sen sekä asiakasarvon kasvattamisen liiketoimintakirjallisuuteen. Osaamisen kehittä- misestä ja johtamisesta löytyy paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia, jolloin on haasteellista pitää teoria tutkittavalle kohderyhmälle tarkoituksen mukaisena. Erityisen käyttökel- poiseksi, nimenomaan pt-kaupan maailmaan sopivaksi katsoin Lauri Tuomen (KTT) ja Tuula Sumkin (KM) kirjan Osaamisen ja työn johtaminen vuodelta 2012. Keskeisenä taustateoksena kyseisessä kirjassa on Peter M. Sengen kirja The Fifth Discipline vuo- delta 1990. Häntä arvostetaan oppivan organisaatio ajatuksen isänä ja uranuurtajana osaamisen johtamisessa.

Pt-kaupan toimiala, kuten vähittäiskauppa kokonaisuudessaan on suuressa murrok- sessa, jolloin alan aiemmat lainalaisuudet eivät päde, vaan ne muuttavat muotoaan nopeasti. Ajantasaista tietoa on haasteellista löytää, koska se voi jo julkaisuhetkellä olla osittain muuttunutta. Käytin työssäni pt-kaupan toimintaympäristöstä lähdeaineis- toina Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenilleen vuosittain teettämiä henkilöstö- ja koulu- tustiedusteluita ja Päivittäistavarakauppa ry:n vuosijulkaisua 2014. Tampereen yliopis- ton johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos toteutti vuonna 2011 esiselvityksen, joka on nimeltään Kaupan kasvuvision 2020. Osaajat 2015+ -hanke oli osaamistarpeiden ennakoititutkimus, joka toteutettiin Kauppiaitten Kauppaoppilaitok- sessa vuoden 2011 aikana yhteistyössä kaupan eri toimijoiden kanssa. Nämä ja pt-

kauppaan liittyvät ajankohtaiset tutkimukset sekä lehti- ja internetartikkelit ovat osana lähdeaineistoa pt-kaupan toimintaympäristöstä.

Opinnäytetyössä käytetty laadullinen tutkimus on mahdollista toteuttaa myös muussa toimintaympäristössä kuin pt-kaupassa, kun halutaan selvittää osaamisen kehittämisen ja johtamisen merkitystä ja nykytilaa liiketoimintastrategian toteuttamisessa. Tulokset eivät kuitenkaan todennäköisesti ole saman sisältöiset, koska tutkimus toi esille haastateltavien omia mielipiteitä ja ajatuksia. Lisäksi vastaukset ovat sidoksissa kyseessä olevaan toimintaympäristöön ja haastateltavan omaan ja yrityksen tilanteeseen. Näin ollen tutkimus itsessään on luotettava sen perustuessa aitoihin kokemuksiin.

Viittasin nykytilan analysoinnissa ja johtopäätöksissä haastattelututkimuksessa kauppiasyrittäjien esille nostamiin asioihin sekä hyödynsin omaa yli 30 vuoden kokemusperäistä tietämystä kuluttaja-asiakasrajapinnassa toimimisesta, pt-kaupan toiminnasta, kauppiasyrittäjyydestä, oppimisesta ja strategialähtöisestä osaamisen kehittämisestä. Haluttaessa kasvattaa tulosten validiteettia eli yleistettävyyttä tai reliabiteettia eli luotettavuutta tulisi tutkimusmenetelmäksi valita määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus voitaisiin tehdä riittävän isolle joukolle rajaamatta toimintaympäristöä. Todennäköisesti tutkimustulokset eivät olisi antaneet riittävän syvällistä ymmärtämystä juuri pt-kaupan osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta, vaan olisivat saattaneet jäädä yleiselle tasolle. Tarkoituksena tutkimuksessa oli ymmärtää ilmiötä, joten tulosten validiteetti ei ollut tutkimuksessa tärkeintä.

### 7.3 Opinnäytetyöprosessi

Itselläni on pitkä kokemus oppimisen, yksilön, työyhteisöjen ja organisaation osaamisen kehittämisen parissa. Olen suunnitellut monimuotoisia ja työelämälähtöisiä koulutus- ja valmennuskokonaisuuksia. Olen toiminut itse kouluttajana, valmentajana sekä fasilitaattorina erilaisissa strategisen osaamisen hankkeissa ja työskennellyt monissa pt-kaupan tehtävissä kuten myyjänä ja osastonvastaavana eri osastoilla. Työskentelen tiiviisti päivittäistavarakaupan osaamisen kehittämisen projekteissa, joten oli luontevaa keskittyä opinnäytetyössäni tähän vähittäiskaupanalaan.

Keskusteltuani työnantajani kanssa työnkuvaani sopivasta opinnäytetyön aiheesta, päädyin tekemään opinnäytetyöni tämän päivän yritysmaailman ajankohtaisesta aiheesta, strategialähtöisestä osaamisen kehittämisestä ja sen johtamisesta. Edistyksel-

liset henkilöstöasiantuntijat ja -johtajat puhuvat jo työn mielekkyyden johtamisesta ja innovaatiojohtamisesta, jotka nekin tarvitsevat taustalleen erinomaisen ymmärryksen oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä.

Opinnäytetyöni käynnistyi opinnäytetyösuunnitelma tekemisellä, lähdeaineiston tutkimisella ja karsimisella. Tämän jälkeen laadin haastattelukysymykset ja toteutin haastattelut. Haastattelujen jälkeen aloitin varsinaisen kirjoitustyön. Kirjoittamisen itsessään koin mielekkääksi ja antoisaksi vaikkakin ajan löytyminen kirjoittamiselle osoittautuikin työni haasteellisimmaksi osuudeksi. Perhe ja muut läheiset, vaihtuvat työtehtävät ja organisaatorakenteet, muu opiskelu sekä oma terveys oli laitettava aika ajoin kirjoitustyön edelle.

Omaan osaamiseeni opinnäytetyön tekeminen toi syvällisempää ymmärrystä osaamisen kehittämisen ja johtamisen sitomisesta yrityksen strategian toimeenpanoon. Opinnäytetyötä tehdessäni myös näkemykseni työni lopputuloksesta muuttui. Opinnäytetyötä suunnitellessani ajattelin asiaa suoraviivaisesti osaamisen kehittämisen prosessin kautta. Työni edistyessä koin osittain tuskaa havaitessani, kuinka huonosti erilaiset valmiit osaamisen kehittämisen toimintamallit ja arviointi- ja kehityskeskustelulomakkeet sopivat hyödynnettäväksi pt-kaupan arjessa asiakastarpeiden, kilpailu- ja taloustilanteen ja henkilökunnan jatkuvassa muutoksessa.

Työn lopputuloksen kannalta viive kirjoittamisessa oli hyväksi, koska näin omalle ajattelulle, kokonaisuuden jäsentämiselle ja olennaisen löytämiselle jäi enemmän aikaa. Esimerkiksi kauppiaille tehtyjä teemahaastatteluiden vastauksia uudelleen lukiessa teksteistä nousi esille asioita, joihin en ollut alkuvaiheessa mielestäni kiinnittänyt riittävästi huomiota.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana sain mahdollisuuden tehdä suurehkoon pt-kauppaan koulutussuunnitelman, laskea veroedun hyödyn kauppiasyrittäjälle ja arvioida ajan käytön koko prosessille. Tämä kokemus vahvisti omaa käsitystä niistä hyödyistä, mitä osaamisen kehittämisen strategialähtöinen osaamisen kehittämisen suunnittelu ja sen systemaattinen tukeminen voisi tuoda mukanaan. Pelkästään se, että osaaminen nostetaan esille, siitä muistutetaan ja keskustellaan auttaa lähemmäksi konkreettisia toimenpiteitä ja tuloksia. Koulutussuunnitelman laadukas työstäminen ja toteutuman seuranta vievät aikaa erityisesti ensimmäisellä kerralla. Veroedun hyödyntämiseksi

tarvittavien lomakkeiden täyttäminen on nopeaa ja prosessi itsessään on tehty varsin helpoksi.

#### 7.4 Yhteenveto

Suurin haaste pt-kaupassa kuin muissakin työyhteisöissä on, että niissä ei riittävästi ymmärretä, miten ihminen ylipäänsä oppii, miten erityisesti aikuinen omaksuu asioita ja sitoutuu tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Yrityksissä on totuttu johtamaan numeroita, lopputulosta ja asioita erilaisilla ohjeistuksilla ja lomakkeilla. Ajattelulle, vuorovaikutukselle ja asioiden yhteiselle ymmärtämiselle ei ole annettu riittävästi aikaa. Strategian toteutumisen kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että työyhteisön jäsenet ymmärtäisivät asiat riittävän samalla tavalla. Itse uskon, että avain yritykselle tuottavampaan ja yksilölle merkityksellisempään työhön on juuri avoimuuden ja vuorovaikutuksen kasvattamisessa sekä osaamisen ja tiedon jakamisessa työyhteisöissä. Dialogin ja yhteistyön mahdollistaminen sekä niihin avoimesti kehottaminen yli yksikkö- ja organisaatorajojen, myös globaalisti on avainasemassa, niin strategian toteuttamisessa kuin osaamisen kehittämisessäkin.

Työyhteisön pyrkiessä osaamisen kehittämiseen arjessa nousevat keskiöön vuorovaikutuksen peruselementit kuten läsnäolo, keskittyminen toiseen ihmiseen, aktiivinen kuunteleminen, avointen kysymysten esittäminen, yhteenvetojen tekeminen ja kuullun kertaaminen sekä ohjaavan palautteen anto- ja vastaanottokyky. Vuorovaikutus mahdollistaa tiedon lisääntymisen ja antaa ymmärrystä asioiden taustoista; miksi on tärkeää toimia tietyllä tavalla? Keskittyminen vuorovaikutustilanteeseen auttaa ihmistä myös muistamaan paremmin ja varmistaa yhteisen näkemyksen. Tietäminen, muistaminen, kertaaminen ja ymmärtäminen mahdollistavat asioiden hyväksymisen. Yksilön tai ryhmän tulee päästä kokeilemaan, harjoittelemaan ja soveltamaan asioita sitoutuakseen, uudistuakseen tai uudistaakseen liiketoimintaa tavoitteiden mukaisesti.

Yrittäjän tulee toiminnallaan mahdollistaa osaamisen yksilön, tiimin ja organisaation kehittyminen. Pt-kaupan arjessa tämä tarkoittaa kauppiasyrittäjältä vahvaa omaa osaamista kaupan toimintaympäristöstä, asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja toiveista sekä liiketoimintastrategian toteuttamisesta käytännön tasolla, lähtien kilpailukyvyyn varmistamisesta kilpailuetujen luomiseen ja vahvistamiseen. Tämän lisäksi hänellä itsellään tulee olla halu kehittää omaa ja henkilökuntansa osaamista sekä ymmärrystä osaamisen kehittämisen keinoista ja oppimisen prosessista osaamisen kehittämisen

taustalta. Omalla läsnäolollaan ja asiakaspalautteita aktiivisesti kuunnellen, hän pystyy havainnoimaan käytännössä henkilöstönsä osaamisen ja kehittämisen tarpeet sekä antamaan ohjaavaa palautetta.

## Lähteet

Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. WSOY, Helsinki

Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor, Helsinki

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Collin, Kaija & Paloniemi, Susanna 2007. Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. WSOY, Helsinki.

Driscoll, Marcy 1994. Psychology of learning for instruction. Allyn and Bacon, Boston.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Julkaisut ja selvitykset. Elinkeinoelämän henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2012. Työ, verkot ja verkostot. Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu. [Http://ek.fi/wp-content/uploads/henko\\_tiedustelu2013.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/henko_tiedustelu2013.pdf). Luettu 2.5.2014.

Hätönen, Heljä 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 3. painos. Edita, Helsinki

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita, Helsinki.

Jokiranta, Kirsti 2012. Osaajat 2015+ -loppuraportti, Vähittäiskaupan tulevaisuuden osaamistarpeet. [Http://www.kaupankoulutuksenkehittamiskeskus.fi/images/osaajat\\_2015\\_loppuraportti\\_uusi.pdf](http://www.kaupankoulutuksenkehittamiskeskus.fi/images/osaajat_2015_loppuraportti_uusi.pdf). Luettu 3.1.2015

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro, Helsinki

Kautto, Matti & Mitronen, Lasse & Lindblom, Arto 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Talentum, Helsinki.

K-instituutti Oy. K-instituutti. [Http://www.k-instituutti.fi/Etusivu/Kinstituutti/tabid/159/Default.aspx](http://www.k-instituutti.fi/Etusivu/Kinstituutti/tabid/159/Default.aspx). Luettu 21.11.2014.

Kim, Chan, W. & Mauborgne, Renée 2007. Sinisen meren strategia. Suom. Tillman Maarit. Talentum, Helsinki.

Kolb, David A, 1984. Experiential learning. Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs. N. J. Prentice Hall.

Löytänä, Janne & Kortesoja Katleena 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa & Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto ja kirjoittajat, Tampere.

Mitronen, Lasse & Rintamäki, Timo & Toivonen, Mirka & Talonen, Harri 2011. Kaupan kasvuvision 2020. Pirkanmaan ja Tampereen kaupunkiseutu – kaupankäynnin ja kaupan osaamisen keskus. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93976/Pirkanmaa%203%202011.pdf?sequence=2>. Luettu 20.11.2014.

Opetushallitus 2015. Säädöksiä ja ohjeita. [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi). Luettu 3.4.2015.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2001. Osaajana opintiellä. WSOY, Helsinki.

Puhakka, Arttu & Sihvo, Päivi & Katja Väyrynen 2011. eOSMO hanke. Osaamisen hallinnan opas 2011. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/index.html>. Luettu 26.7.2015.

Porter, Michael 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY The Free Press, New York.

Päivittäistavarakauppa ry 2014. Päivittäistavarakauppa 2014. [http://www.pty.fi/julkaisut/Paivittaistavarakauppa\\_2014.pdf](http://www.pty.fi/julkaisut/Paivittaistavarakauppa_2014.pdf). Luettu 7.7.2014.

Päivittäistavarakauppa ry 2015. Päivittäistavarakauppa 2015. [http://www.pty.fi/julkaisut/Paivittaistavarakauppa\\_2015.pdf](http://www.pty.fi/julkaisut/Paivittaistavarakauppa_2015.pdf). Luettu 23.1.2015.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/index.html>. Luettu 28.11.2015.

Sydänmaalakka, Pentti 2009. Älykäs johtajuus. Talentum, Helsinki.

Sydänmaalakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

TNS-Gallup Oy 2015. Suomalainen Päivittäistavaraostaja 2014 -tutkimus.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Viides, uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen -strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. Luettu 22.11.2014.

## Haastattelukysymykset

1. Minkälainen merkitys osaamisella mielestäsi on liiketoimintastrategian toteuttajana?
2. Kuinka suunnitelmallista osaamisen kehittäminen on omassa yrityksessäsi?
3. Onko yritykseen tehty koulutussuunnitelma?
4. Hyödynnätkö koulutuksen veroetua vuonna 2014?
5. Minkälaisilla keinoilla osaamista kehitetään yrityksessänne?
6. Kuinka paljon ja keneltä/mistä saavasi tukea osaamisen kehittämisessä?
8. Mistä toivoisit saavasi ja millaista tukea koet tarvitsevasi henkilöstösi osaamisen kehittämiseen?
9. Haluatko tuoda esille muita aiheeseen liittyviä ajatuksia?