

Elina Kivimäki

Osaamiskartoitus ja moniosaamisen kehittäminen Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosastolla

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Elina Kivimäki

Työn nimi: Osaamiskartoitus ja moniosaamisen kehittäminen Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosastolla

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 77

Liitteiden lukumäärä: 3

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosastolle ja sen tavoitteena oli laatia henkilökunnan moniosaamisen kehittämissuunnitelma. Suunnitelman laatimiseksi henkilökunnalle teetettiin kaksi eri osaamiskartoitusta ja haastateltiin osaston myyntipäällikköä. Tarkoituksena oli saada osaamiskartoitusten avulla selville, onko osaston uusi kuorman purkutapa vaikuttanut henkilökunnan osaamiseen ja mikä henkilökunnan osaamistaso todellisuudessa on. Tarkoituksena oli myös miettiä keinoja tehostaa uutta purkutapaa niin, että se edesauttaisi henkilökunnan moniosaamisen kehittymistä mahdollisimman hyvin.

Teoreettisessa osuudessa käsitellään osaamista erilaisista työelämän näkökulmista. Osaamista käydään läpi yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmasta sekä avataan moniosaamisen ja hiljaisen tiedon käsitteitä. Teoriaosuudessa käsitellään myös osaamisen johtamista, erilaisia oppimista tukevia henkilöstöprosesseja ja esimiestyötä. Osaamisen kehittämisen teoria on keskeisessä roolissa tässä työssä ja kehittämisen keinoista käsitellään työkiertoa ja kehityskeskustelua.

Empiirinen osuus koostuu tutkimusmenetelmien esittelystä, tutkimuksen toteutuksen läpikäynnistä, tutkimustulosten esittelystä sekä moniosaamisen kehittämissuunnitelmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää päivittäistavaraosaston henkilökunnan osaamisen nykytila, jotta myyntipäällikkö tietää, mitkä osaamisalueet vaativat kehittämistä. Osaamiskartoitusten tavoitteena oli myös tuoda esille henkilökunnan mielipiteet uudesta purkutavasta ja lähteä niiden kautta kehittämään sitä toimivammaksi. Kehitysideoissa pyrittiin ottamaan huomioon kaikki prosessit, joilla pystytään vaikuttamaan osaamisen lisäämiseen ja moniosaamisen kehittämiseen.

Tutkimuksen tuloksena kartoitettiin työntekijöiden nykyinen osaamisen taso ja saatiin selville, että purkutavan muuttamisella ja jo osittaisella työkierrolla oli saatu lisättyä henkilökunnan osaamista. Kehittämissuunnitelmassa on esitetty erilaisia keinoja, joilla osaamista ja moniosaamista saadaan lisättyä myös tulevaisuudessa.

Avainsanat: Moniosaaminen, osaamisen kehittäminen, työkierto, osaamiskartoitus.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Elina Kivimäki

Title of thesis: Competence inventory and development plan for staff's multi-skills in the grocery department of Prisma Hylykallio.

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2017

Number of pages: 77

Number of appendices: 3

The thesis was made as a commission for the grocery department of Prisma Hylykallio, and the aim was to draw up a development plan for the staff's multi-skills. To draw up the plan, staff members answered to two different competence inventories, and the sales manager of the department was interviewed. The purpose was to find out if the new unloading system of the department had had effects on the staff's competence and what the staff's competence level was. The second purpose was to think up ways to enhance the new unloading system so that it would help the development of the staff's multi-skills as much as possible.

The theoretical framework of the thesis consists of competence in various aspects of work. The key concepts are competence, multi-skills, competence management, and competence development.

The empirical part of the thesis consists of a presentation of the research methods used and the results of the competence inventories and the interview, as well as of the development plan for the staff's multi-skills. All the processes that could contribute to increasing competence and developing multi-skills were considered.

As a result of this thesis, the current level of the staff's competence was analyzed, and it was found that change of the unloading system had increased the staff's competence and developed their multi-skills. The development plan provides many effective ways to improve the staff's competence and make them multi-skilled workers in the future.

Keywords: multi-skills, competence development, work rotation, competence inventory.

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.2 Prisma Hylläkallio.....	7
2 OSAAMINEN.....	9
2.1 Osaaminen yksilönä, tiimissä ja organisaatiossa.....	11
2.2 Moniosaaminen.....	13
2.3 Hiljainen tieto.....	15
2.4 Osaamisen johtaminen.....	17
2.4.1 Oppimista tukevat henkilöstöprosessit.....	18
2.4.2 Oppimista tukeva esimiestyö.....	22
2.5 Osaamisen kehittäminen.....	23
2.5.1 Kehityskeskustelu.....	24
2.5.2 Työkierto.....	25
2.6 Aiemmat tutkimukset.....	27
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
3.1 Tutkimusmenetelmät.....	31
3.1.1 Kyselytutkimus.....	32
3.1.2 Osaamiskartoitus.....	34
3.1.3 Haastattelu.....	39
3.2 SWOT-analyysi.....	40
3.3 Reliabiliteetti ja validiteetti.....	42
4 TUTKIMUSTEN TULOKSET.....	44
4.1 Ensimmäinen osaamiskartoitus.....	44
4.2 Toinen osaamiskartoitus.....	53
4.3 Osaamiskartoitusten vertailu.....	60
4.4 Myyntipäällikön haastattelu.....	63

5 KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	66
6 YHTEENVETO JA POHDINTA	73
LÄHTEET.....	75
LIITTEET.....	77

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Osaamispyramidi	12
Kuvio 2. Oman osaamisen arviointi ennen purkuryhmäpurkamista.	45
Kuvio 3. Sähköisten järjestelmien osaaminen.....	47
Kuvio 4. Eri käytännön toimintojen osaaminen.	48
Kuvio 5. Parhaat oppimiskeinot.....	49
Kuvio 6. Työntekijöiden kiinnostus osaamisen kehittämiseen.....	49
Kuvio 7. Mielenpitoja työstä.	50
Kuvio 8. Oman osaamisen lisääntyminen.	53
Kuvio 9. Osaamisen lisääntymisen keinot.....	54
Kuvio 10. Oman osaamisen arviointi purkuryhmäpurkamisen käyttöönoton jälkeen.	55
Kuvio 11. Sähköisten järjestelmien osaaminen toisessa osaamiskartoituksessa.	56
Kuvio 12. Osaston eri toimintojen osaaminen.....	57
Kuvio 13. Onko vastaaja työskennellyt kaikissa osaston tuoteryhmissä purkuryhmä purkamisen aikana?	59
Kuvio 14. Osaston toimintojen en osaa vastausten määrien kehitys.	62
Taulukko 1. Tuoteryhmäkohtaisen osaamisen kehitys.....	60
Taulukko 2. Sähköisten järjestelmien osaamisen kehitys.	61

1 JOHDANTO

1.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimuskohteena on S-ryhmään kuuluvan Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan Prisma Hylläkallion päivittäistavaraosasto. Tutkimusongelmana on selvittää päivittäistavaraosaston henkilökunnan nykyinen osaamisen taso ja laatia moniosaamisen lisäämiseksi kehittämissuunnitelma. Tarkoituksena on laatia suunnitelma, jonka avulla työntekijöistä tulee moniosaajia ja he osaavat työskennellä kaikissa tuoteryhmissä itsenäisesti ja käyttää osaston laitteita ja koneita tehokkaasti hyödyksi työssään. Prisma Hylläkallion päivittäistavaraosasto on vaihtamassa kuorman purkutapaa ja tutkimuksen tavoitteeni on tutkia, onko purkutavan vaihtamisella ollut vaikutusta osaamiseen ja miettiä keinoja purkutavan tehostamiseen.

Osaamistason parantaminen ja moniosaamisen lisääminen vaikuttavat esimerkiksi työn tehokkuuteen ja asiakaspalveluun. Moniosaava työntekijä tekee työnsä oikein, tehokkaasti, palvelee asiakkaita hyvin ja pyrkii koko ajan kehittämään osaamistaan. Moniosaava henkilökunta on merkittävä etu nykypäivän kovassa kilpailutilanteessa.

Tutkimus toteutetaan teettämällä henkilökunnalle kaksi eri osaamiskartoitusta kyselylomakkeen muodossa. Ensimmäisessä osaamiskartoituksessa tutkitaan osaamisen lähtötasoa ennen purkutavan vaihtamista ja toisessa osaamiskartoituksessa keskitytään uuden purkutavan vaikutuksiin. Osaamiskartoitusten lisäksi päivittäistavaraosaston myyntipäällikköä haastatellaan moniosaamisen kehittämissuunnitelman aineistoa varten.

Tämän opinnäytetyön tekijä on työskennellyt Prisma Hylläkallion päivittäistavaraosastolla vuodesta 2010 lähtien. Hän on kuitenkin ollut opiskelujensa ajan opintovapaalla, eikä hänellä näin ollen ole käytännön kokemusta uudesta purkutavasta.

1.2 Prisma Hylläkallio

Kohdeyritys Prisma Hylläkallio kuuluu S-ryhmään. S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysten muodostama verkosto, johon kuuluu Suomessa

yli 1600 toimipaikkaa. Sen muodostavat 20 itsenäistä osuuskauppaa, 8 paikallista osuuskauppaa ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK. S-ryhmän toimipisteitä on marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rauta-, auto- ja maatalouskaupan toimialoilla. (S-ryhmä lyhyesti [19.10.2016].)

Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa on yksi S-ryhmän osuuskaupoista. Sillä on yli 80 000 asiakasomistajaa ja sen toimialoja ovat marketkauppa, liikennemyymäläkauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, maatalous- ja rautakauppa sekä auto-kauppa. Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa Eepeellä on yli 80 toimipaikkaa, joissa työskentelee melkein 1300 työntekijää. Eepeen toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisesti ja kannattavasti monipuolisia palveluita ja etuja heidän asiakasomistajilleen. (Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa [19.10.2016].)

Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan ainoa Prisma sijaitsee Seinäjoen Hyllykalliolla. Siellä on kattavat palvelut päivittäistavaroita, käyttötavaroita ja rakentamisen ja remontoinnin tavaroita. Liikekeskuksesta löytyy myös apteekki, kukkakauppa, luontaistuotekauppa, silmälasiliike, suutari, Alko, parturi, Nordean toimipiste ja S-ryhmän oman S-pankin toimipiste. Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosastolla on monipuoliset valikoimat eri tuoteryhmien tuotteita. Päivittäistavaraosaston tuoteryhmiä ovat hedelmä- ja vihannes-, liha- ja einos-, maito- ja juusto-, leipä-, teolliset elintarvikkeet-, non-food- sekä pakaste- ja juomatuoteryhmät. Päivittäistavaraosastolla toimii myös vuokralaisina Fazer -lähileipomo ja Apetit Oy:n palvelutori.

Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosasto on vaihtamassa saapuvan kuorman purkutapaansa. Aiemmin saapuvat tuotteet on purettu tuoteryhmäkohtaisesti. Osaston työntekijät on jaettu tuoteryhmiin ja ovat vain tarvittaessa työskennelleet muissa tuoteryhmissä. Uudessa purkutavassa on luotu viisi eri purkuryhmää, jotka etenevät tuoteryhmien kuormien purussa ennalta sovitussa järjestyksessä. Työntekijät työskentelevät vuorollaan kaikissa purkuryhmissä eli heidän kokemuksensa osaston eri tuoteryhmistä karttuu järjestelmällisemmin kuin aiemmassa purkutavassa.

2 OSAAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan oppimisesta ja osaamisesta painottaen nimenomaan työelämään liittyvää osaamista. Luvussa kerrotaan osaamisesta eri näkökulmista, moniosaamisesta, hiljaisesta tiedosta, osaamisen johtamisen muodoista ja osaamisen kehittämisen keinoista.

Otalan (2008, 65) mukaan osaaminen syntyy oppimalla. Hän kirjoittaa, että oppiminen tarkoittaa pysyvää muutosta ihmisen tai organisaation toiminnassa ja ajattelussa. Ojala (s. 66) toteaa aikuisen ihmisen oppimisen perustuvan tarpeeseen ja aiempaan kokemukseen. Hän jatkaa, että motivaatiolla, kanssaoppijoilla ja oppimisympäristöllä on suuri merkitys aikuisen oppimiseen. Otalan (s. 66) mukaan yksilöiden oppimiselle ja tiedon hankinnalle tulee luoda oikeanlaiset olosuhteet ja yksilöiden oppimista tulee tukea ja ohjata, koska se on kaiken organisaation oppimisen perusta.

Virtainlahti (2009, 23) toteaa, että osaaminen on erityinen tieto tai taito, joka ilmenee ja, jota sovelletaan jokaiseen tilanteeseen sopivalla tavalla. Hänen mukaansa työelämässä osaaminen tarkoittaa työssä vaadittavien taitojen ja tietojen hallintaa ja sitä, että työntekijä osaa soveltaa tätä osaamistaan käytännön työtehtäviinsä.

Hätönen (2011, 9) kirjoittaa, että ammattitaitoa on kyky yhdistää työhön liittyvät tiedot ja taidot yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Hänen mukaansa kyseessä on prosessi, johon vaikuttavat toimintaympäristö, työtehtävät, työpaikan vaatimukset sekä myös työntekijöiden persoonallinen kehitys ja emotionaaliset tuntemukset. Hätösen (s. 9) mukaan osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen käyttäminen monipuolisesti ja luovasti, ajattelun taidot, taito organisoida työtä ja työskennellä ryhmässä, oppimistaidot, taito joustaa ja mukautua muutokseen sekä taito arvioida omaa osaamista ja toimintaa pyrkien sitä koko ajan myös kehittämään.

Saarinen ja Kilpinen (2016, 49) kirjoittavat, että ammattitaitoista ja osaavaa henkilökuntaa tarvitaan, jotta saadaan tyytyväisiä asiakkaita. Nämä tyytyväiset asiakkaat palaavat myymälään yhä uudelleen ja suosittelevat sitä myös tutuilleen. Saarisen ja Kilpisen (s. 50–51) mukaan asiakaspalvelu- ja myyntityössä menestymiseen myy-

jältä edellytetään hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä innostunutta ja positiivista palveluasennetta. He toteavat, että myyjän työssä tarvitaan myös tuotetietoutta, toimialan ymmärtämistä sekä kaupan tietojärjestelmien ja tietoteknisten apuvälineiden käytön osaamista.

Virtainlahden (2009, 27–28) mukaan työntekijä tarvitsee työssään sosiaalisia taitoja, luovuutta, innovatiivisuutta ja näiden lisäksi meillä kaikilla on myös henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja, jotka täydentävät osaamistamme. Hänen mukaansa näistä esimerkkinä priorisointitaito ja yhdistelykyky vaikuttavat työhön tehtävästä riippumatta. Virtainlahti (s. 28) kirjoittaa, että työntekijän elämänhallintataito on myös tärkeä taito työelämässä. Hänen mukaansa vapaa-ajan ja työn tasapainon kautta mielen ja kehon jaksaminen paranevat ja täten paranee myös kokonaisvaltainen hyvinvointi. Virtainlahti (s. 28) toteaa, että hyvinvoiva henkilöstö on menestyksekkään liiketoiminnan avain.

Otala (2008, 68) kirjoittaa, että ihminen oppii 10 % lukemastaan, 15 % kuulemastaan ja jopa 80 % kokemastaan. Hän toteaa, että aikuinen oppii tekemällä työtä. Otala (s. 68) jatkaa, että vähintään puolet oppimisesta tapahtuu tekemällä ja toinen puoli muodostuu uuden tiedon hankkimisesta ja ymmärtämisestä sekä vuorovaikutuksesta muiden osaajien kanssa. Hän toteaa, että on myös tärkeää hankkia uutta tietoa esimerkiksi koulutuksien avulla. Otala (s. 68) kirjoittaa, että ihminen tarvitsee uutta tietoa ruokkiakseen oppimisprosessia. Hän jatkaa, että uusi hankittu tieto pitää kuitenkin sisäistää ja ymmärtää ennen kuin se muuttuu osaamiseksi. Otalan (s. 68) mukaan tiedon sisäistäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja soveltamalla tietoa omaan työhön ja tekemiseen.

Otala (2008, 69) kirjoittaa, että nykypäivänä tietoa tarvitaan ja sitä syntyy niin paljon, että sitä ei pysty kukaan yksin hallitsemaan. Tämän vuoksi oppiminen edellyttää kanssaoppijoita ja vuorovaikutusta. Otala (s. 70) toteaa, että ihminen oppii toisilta, opettaa toisia ja yksin oppiminen on liian hidasta. Hänen mukaansa ihmiset oppivat yhdessä toisten kanssa ja vuorovaikutuksessa syntyy uutta osaamista.

Virtainlahden (2009, 62) mukaan osaaminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa ja organisaation toiminta kaiken kaikkiaan perustuu siihen osaamiseen, joka henkilös-

töllä on. Hän kirjoittaa, että strategian avulla pystytään määrittelemään se osaaminen, joka tarvitaan ja miten olemassa olevia osaamisia kehitetään tavoitteiden mukaisiksi. Virtainlahti (s. 63) jatkaa, että liiketoimintastrategiassa määritelty osaaminen varmistetaan henkilöstöstrategiassa ja siinä keskitytään oikean osaamisen ja oikeiden osaajien hankintaan, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Hän kirjoittaa, että yksilötasolla strategia konkretisoituu esimerkiksi työntekijän kehityskeskustelun yhteydessä, jolloin työntekijälle määritellään strategiaan pohjautuvat tavoitteet seuraavalle kaudelle tai seurataan pitkäaikaisten tavoitteiden kehitystä.

2.1 Osaaminen yksilönä, tiimissä ja organisaatiossa

Yksilön osaaminen

Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014, 50) mukaan osaamista voidaan tarkastella joko yksittäisen työntekijän, tiimin tai organisaation näkökulmasta. He kirjoittavat, että yksilönä työntekijän osaamisessa olennaista on taito yhdistää työhön liittyvät tiedot ja taidot hyödyllisellä tavalla. Kupiaksen ym. (s. 50–51) mukaan osaaminen on paljon muutakin kuin tietoa, joka on saavutettu tutkinnoilla ja koulutuksilla. Se ei ole myöskään pelkällä työnopastuksella saavutettua käytännön osaamista. Heidän mukaansa kyky soveltaa osaamista käytäntöön on kaikista tärkeintä.

Otala (2008, 69) kirjoittaa, että jokaisella ihmisellä on oma tyyliensä oppia. Hän jatkaa, että siihen vaikuttavat oppijalle luonteenomaiset älylliset, tunteelliset ja fysiologiset tekijät kuin myös oppijan tapa tehdä havainnot, ajatella, tallentaa muistiin asioita ja ratkaista ongelmia. Otala (s. 69) toteaa, että tämän vuoksi tarvitaan erilaisia oppimismahdollisuuksia.

Viitalan (2005, 116) mukaan ammattitaidon rakentumista voidaan havainnollistaa osaamispyramidin avulla. Kuviossa 1 on esitetty osaamispyramidi, jonka jokainen kerros kuvaa erityyppistä ammattitaidon osa-aluetta. Viitala (s. 116) toteaa, että mitä lähempänä pyramidin perustaa jokin osaamisen alue on, sitä lähempänä se on persoonallisuutta, ihmisenä kehittymistä ja metavalmiuksia.



Kuvio 1. Osaamispyramidi
(Viitala 2005, 116).

Tiimin osaaminen

Kupiaksen ym. (2014, 54) mukaan tiimin osaaminen on sen yksittäisen jäsenen osaamista tai kaikkien jäsenien yhdessä osaamista. He kirjoittavat, että tiimin näkökulmasta sen yksittäisten jäsenten osaamiset yhdistyvät parhaimmillaan tiimiä hyödyttävällä tavalla ja täten tuottavat tiimille parempia toimintatapoja. Heidän mukaansa osaaminen voi näkyä esimerkiksi tavassa tehdä yhteistyötä, jolloin kahden tai useamman henkilön osaaminen yhdistetään siten, että tulokseksi saadaan enemmän kuin sen yksittäisten osien summa.

Sydänmaanlakka (2012, 51-52) kirjoittaa, että tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista ja, joka on sitoutunut yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteisiin ja toimintamalliin. Hänen mukaansa tiimin oppimisen edellytykset ovat, että sillä on yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä jaettu vastuu. Olennaista on myös hyvä tiimihenki sekä yhteinen kieli ja valmius keskustella. Sydänmaanlakka (s. 52) jatkaa, että tiimin oppiminen perustuu sille, miten hyvin se kykenee yhdistämään yksittäisten jäseniensä osaamista.

Organisaation osaaminen

Otala (2008, 71) kirjoittaa, että organisaation oppimisessa pyritään mahdollisimman nopeasti luomaan yhteinen käsitys asiasta ja soveltamaan se yhteiseen tekemiseen. Hän jatkaa, että mitä useamman henkilön kokemus saadaan kokonaisnäkemykseen mukaan, sitä nopeammin pystytään luomaan uutta osaamista ja toimintaa. Otalan (s. 72) mukaan oppiminen on jatkuvaa uusiutumista ja sopeutumista tai jopa muuttuvaan toimintaympäristöön ennakkoon mukautumista. Hän kirjoittaa, että usein ei tiedetä edes, mihin oppimisella pyritään, koska ei pystytä ennustamaan toimintaympäristön muutoksia. Otala (s. 72) toteaa, että valmista ratkaisua tähän ei ole, vaan samalla kun uusia asioita kehitetään, uutta osaamista hankitaan ja luodaan.

Kupias ym. (2014, 55) toteavat, että organisaation näkökulmasta puhutaan usein ydinosaamisesta ja erityistä merkitystä on sillä osaamisella, joka turvaa organisaation jatkuvuuden tai yrityksen kilpailukyvyn. Heidän mukaansa ydinosaaminen kerrostuu organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin ja täten erottaa organisaation muista. Kupias ym. (s. 55) jatkavat, että organisaation ydinosaaminen on pääosin yksittäisestä työntekijästä riippumatonta, kun taas yksilön osaaminen lähtee hänen mukaansa yrityksestä pois. He kirjoittavat myös, että ydinosaaminen jää usein organisaatioissa piiloon, eikä se kehity, jos siitä ei yhdessä puhuta. Kupiaksen ym. (s. 55) mukaan ulkopuolisten tahojen, kuten esimerkiksi asiakkaiden kuunteleminen antaa organisaatiolle hyvää tietoa siitä, miten he kokevat organisaation toiminnan. He kirjoittavat, että usein keskitytään liikaa negatiivisiin palautteisiin, vaikka kiinnittämällä enemmän huomiota positiivisiin palautteisiin, löydettäisiin asioita, joita on vaalittava ja kehitettävä edelleen.

2.2 Moniosaaminen

Viitalan (2005, 222–223) mukaan uusilla tehtäväkuvilla tai toimenkuvilla voidaan opettaa organisaatiolle uusia näkökulmia ja asioita. Hän jatkaa, että työn rikastaminen ja laajentaminen ovat keinoja saada työntekijän taidot ja tiedot mahdollisimman

tehokkaaseen käyttöön niiden samalla kehittyessä. Viitala (s. 263) kirjoittaa, että moniosaaminen lisää organisaation joustavuutta ja parantaa työn tuottavuutta, koska osaavaa työvoimaa voidaan osoittaa tarvittaessa esimerkiksi prosessin pulonkaulapisteisiin. Hän jatkaa, että moniosaajat, jotka hallitsevat useampia työvaiheita ja -pisteitä, ovat tehokkuutta tavoittelevien yritysten avainhenkilöitä. Viitala (s. 263) toteaa, että yksilön kannalta moniosaaminen tuo työhön vaihtelua ja haastetta, kehittää ammattitaitoa ja parantaa mahdollisuuksia liikkua työtehtävästä toiseen. Se tarjoaa myös tukevaa pohjaa niin työpaikan säilyttämiselle kuin uusiin haasteisiin siirtymiselle.

Luoto (2014) kirjoittaa, että moni yritys hakee nykypäivänä lisätehoja kasvattamalla moniosaajuutta. Hänen mukaansa sillä voidaan tarkoittaa työntekijöiden toimimista useamman tuotteen parissa tai taidosta tehdä montaa eri vaihetta prosessissa. Luodon mukaan onnistuakseen moniosaajuudessa työyhteisöltä edellytetään ainakin kolmea asiaa: osaamislaajennusten suunnittelua yhdessä, yksilöllisten tarpeiden huomioimista ja tekemällä oppimista. Hän kirjoittaa, että suunnittelemalla osaamislaajennukset yhdessä, tunnistetaan mitä tehtäviä kannattaa jakaa, jotta se hyödyttää parhaiten henkilöstön välistä yhteistyötä ja palveluiden tuottamista. Luodon mukaan yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen on myös tärkeää, koska riippuu ihmisen persoonasta, haluaako hän muuttumattoman työympäristön vai koko ajan vaihtelua ja muuttuvia tilanteita. Hän kirjoittaa, että paras tapa oppia on itsenäinen työskentely riittävän alkuperähdytyksen jälkeen.

Viitala (2005, 223) toteaa, että työryhmien tehtäväkenttää ja kokoonpanoa määriteltäessä tärkeä huomioonotettava asia on osaaminen. Hänen mukaansa erilaisten osaamisten yhdistämisellä pystytään luomaan sujuvan toiminnan lisäksi edellytyksiä myös työntekijöiden ja toiminnan tehokkaalle kehittymiselle ja innovatiivisuudelle.

S-ryhmän vuosikatsauksessa (2015) kirjoitetaan, että toimialojen kehitys ja asiakkaiden tarpeet edellyttävät työntekijöiltä yhä monipuolisempaa ammatillista osaamista. Vuosikatsauksen mukaan henkilöstöllä on mahdollisuus uusien asioiden oppimiseen monipuolisten työtehtävien, sisäisen liikkuvuuden ja S-ryhmän oman oppimis- ja valmennuskeskuksen koulutuksien myötä. Siinä todetaan myös, että osaa-

vat työntekijät ovat S-ryhmän kivijalka. Vuosikatsauksessa kerrotaan, että moniosaamisen ansiosta työntekijöille pystytään tarjoamaan pitkä, pysyvä työsuhde ja mahdollisuus pääasiallisen toimeentulon saamiseen.

Vuosikatsauksessa (2015) todetaan, että työntekijöiden moniosaaminen tuo etua myös heille itselleen. Sen mukaan laaja-alainen ja syvä osaaminen antaa työntekijälle yhä paremmat mahdollisuudet lisätyön saamiseen ja palkkatason nostamiseen. Vuosikatsauksessa kirjoitetaan, että monitaitoisuus edistää lisäksi työntekijän henkilökohtaista työmarkkina-asemaa ja luo edellytykset uralla etenemiseen.

S-ryhmän vuosikatsauksessa (2015) kerrotaan, että moniosaamisen kasvattaminen antaa mahdollisuuden työskennellä yrityksen eri toimipaikoissa, minkä ansiosta työntekijällä on edellytykset työskennellä kaikkina niinä aikoina, kun hän haluaa tehdä töitä. Vuosikatsauksen mukaan S-ryhmällä on käytössään keskitetty työvuo-rosuunnittelu, joka mahdollistaa työntekijöiden osaamisen ristiin käytön eri toimipisteiden välillä. Tämän ansiosta henkilöstökustannusten hallinnassa pysyminen pystytään varmistamaan. Vuosikatsauksessa mainitaan, että moniosaaminen tuo vaihtelua niin työn fyysiseen kuin henkiseenkin kuormittavuuteen ja sillä on suuri merkitys innostuksen säilymiselle, motivaation ylläpidolle, työvireelle ja työkyvyille.

2.3 Hiljainen tieto

Toivonen ja Asikainen (2004, 12) kirjoittavat, että mitä paremmin työntekijä jonkin asian osaa, sitä suurempi osa taidosta on automatisoitunut ja siirtynyt ei-tietoiseen ajatteluun. Heidän mukaansa juuri tällaista hiljaista tietoa on suurin osa huipputaidosta. Toivosen ja Asikaisen (s. 12) mukaan, kun osaaminen on hiljaisena tietona, se tarkoittaa, että työntekijä osaa tehdä jotain hyvin, mutta ei osaa opettaa sitä muille tehokkaalla tavalla.

Virtainlahden (2009, 41) mukaan työntekijöiden ammattitaito perustuu laajaan hiljaisen tiedon pohjaan, jonka avulla osaamme reagoida työssämme erilaisiin tilanteisiin ja ongelmiin oikealla tavalla. Hän toteaa, että useimmille hiljaisen tiedon käsite on tuttu, mutta he eivät osaa liittää sitä käytännön työtehtäviin ja usein kysyttäessä

työntekijältä, mitä hiljainen tieto on juuri hänen työssään, työntekijä ei osaa hahmottaa tietoa käytännön työhön liitettynä.

Virtainlahti (2009, 43) kirjoittaa, että hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista tietoa, johon sisältyy näkemyksiä, käsityksiä, intuitioita ja aavistuksia. Hän jatkaa, että siihen sisältyy myös henkilön kokemuksia, ideoita, arvoja ja tunteita ja se on juurtunut syväälle henkilöön.

Virtainlahti (2009, 73) toteaa, että hiljainen tieto liittyy organisaatiojohtamiseen, koska siihen liittyy paljon organisaation toiminnan ja kannattavuuden kannalta olennaista tietoa. Hänen mukaansa johtamisen haasteena on tunnistaa ja esille tuoda työntekijöiden hiljainen tieto. Virtainlahti (s. 73) kirjoittaa organisaatioiden olevan työntekijöistään riippuvaisia, koska niiden kaikki tieto on varastoitunut heihin. Hänen mukaansa tästä syystä monet organisaatiot pyrkivät tekemään työntekijöidensä hiljaisesta tiedosta näkyvää ja täten vähentämään riippuvuutta työntekijöistään.

Virtainlahden (2009, 108) mukaan hiljaista tietoa tulisi jakaa, jotta:

- organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa
- osaaminen ja tieto tulevat näkyviksi ja niitä voidaan tällöin kehittää
- työtehtävät tulevat paremmin esille ja niitä voidaan tällöin kehittää
- hyvät käytännöt pystytään jakamaan kaikille
- erilaista tietämystä pystytään hyödyntämään
- henkilöstön työhyvinvointi paranee
- yhteisöllisyys paranee
- pystytään luomaan osaamista arvostava ilmapiiri
- tiedon jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus.

Virtainlahti (2009, 108) kirjoittaa, että osaamisen ja tiedon esille tuomista ja jakamista tarvitaan tulevaisuuden rakentamiseksi. Hänen mukaansa työssä syntynyt ja siellä kehittynyt osaaminen ja tieto eivät ole työntekijän omaa henkilökohtaista omaisuutta, vaan työnantajalla on oikeus vaatia työntekijöitään jakamaan sitä toisille. Virtainlahti (s. 108) kirjoittaa työnantajan luovan työntekijälle puitteet ja mahdollisuudet

kehittää osaamistaan työssä harjaantumisen ja kehittymisen avulla sekä teorian tiedon päivittämisen koulutusten kautta. Hänen mukaansa osan tästä työnantajan panostuksesta pitäisi tulla takaisin organisaation käyttöön jaettuna tietona.

Virtainlahti (2009, 108-109) jatkaa, että tiedon jakaminen muille edesauttaa oman tiedon näkyväksi tulemistä myös työntekijälle itselleen ja tällä tavoin auttaa häntä kehittämään omaa osaamistaan ja tietoaan edelleen. Hänen mukaansa jaettu tieto parantaa kaikkien organisaation työntekijöiden tietoa ja siten lisää organisaation mahdollisuuksia ylläpitää ja kehittää toimintaansa tulevaisuudessa.

Virtainlahti (2009, 127) kirjoittaa, että hiljaisen tiedon jakamista voi edistää työtä kehittämällä esimerkiksi vaihtamalla työtehtävää määrättyksi ajaksi työkierron avulla. Hän jatkaa, että työkierron tarkoitus on kartuttaa kokemusta ja kehittää moniosaamista ja se lisää myös työn vaihtelevuutta ja ehkäisee uupumusta. Virtainlahden (s. 128) mukaan työkierrossa tietoa välittyy kumpaankin suuntaan: työkierron mukana henkilön uuteen tehtävään sekä takaisin vanhaan tehtävään. Hän toteaa, että kun oman tehtävänsä näkee uudesta perspektiivistä, saa siitä ja koko organisaation toiminnasta uutta tietoa uudella tavalla.

2.4 Osaamisen johtaminen

Sydänmaanlakka (2012, 131) kirjoittaa, että osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään. Viitala (2005, 14) kirjoittaa, että osaamisen johtaminen on osaamisen pohjalta tehtävää toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista. Hänen mukaansa se vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Viitala (s. 14) esittää, että osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus ja jatkuvasti liikkeessä oleva monitasoinen ja -tahoinen ilmiö.

Nikkilä ja Paasivaara (2007, 75) pitävät osaamisen johtamista tärkeänä henkilöstöhallinnon osa-alueena, johon sisältyy:

- Oppimisen suuntaamista, jonka johdosta osaamisesta saadaan kehittämistarpeiden ja tavoitteiden mukaista.

- Oppimista edistävän ilmapiirin luomista, jossa keskeisenä asiana ovat koko henkilöstön väliset vuorovaikutussuhteet.
- Oppimisprosessien tukeminen, joka on osaamisen johtamisen tärkein osa ja siihen kuuluu yksilön ja tiimin kehittymisen tukeminen.
- Esimerkillä johtaminen, joka tarkoittaa esimiehen omaa suhtautumista työhönsä ja itsensä kehittämiseen. Se näkyy sitoutumisena muutoksiin, innostuksena ja ammattitaidon kehittämisenä.

Sydänmaanlakka (2009, 66) esittää, että osaamisen johtaminen perustuu strategiiseen ajatteluun. Hänen mukaan organisaation strategian ja vision pohjalta määritellään organisaation strateginen osaaminen ja ne osaamisen kehittämishankkeet, jotka ovat strategian ja vision toteutumisen kannalta välttämättömiä.

Viitalan (2005, 15) mukaan yrityksen on hyvä ensimmäisenä selkiyttää yhteistä näkemystä tulevaisuudesta. Sitä missä halutaan olla markkinoilla hyviä ja mihin suuntaan toimintaa halutaan tulevaisuudessa kehittää. Hän kirjoittaa, että jos yritys ei tiedä, mitä aiotaan tehdä, niin ei ole mahdollista tietää millaista osaamista tullaan tarvitsemaan. Viitala (s. 16) toteaa, että tärkein osa osaamisen johtamisessa on yrityksessä toimivien työntekijöiden osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Hänen mukaansa ilman tällaista kytkentää yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, työntekijän ja tiimien osaamisen kehittäminen yrityksen sisällä voi hyvinkin vain tukea heidän työmarkkina-arvonsa kehittymistä, eikä siitä ole yritykselle työntekijän lähdön jälkeen hyötyä.

2.4.1 Oppimista tukevat henkilöstöprosessit

Esimies pystyy tukemaan työyhteisön oppimista monien henkilöstöprosessien avulla. Alkaen henkilöstösuunnittelusta, rekrytoinnin ja perehdyttämisen kautta aina työsuhteasioihin, esimiehen tulee miettiä keinoja tukea työntekijöidensä oppimista ja osaamisen karttumista.

Osaamisen varmistava henkilöstösuunnittelu

Viitala (2005, 233) kirjoittaa, että henkilöstösuunnittelu on pitkän ja lyhyen aikavälin henkilöstön määrän, rakenteen ja laadun muutosten ennakointia, joihin liittyvät kustannussuunnittelu ja tiedon välittäminen rekrytointi- ja kehitysvastaaville. Hänen mukaansa henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on liiketoiminnan strateginen suunnittelu ja siihen liittyvät tavoitteet ja tarpeet. Viitala (s. 235) kirjoittaa, että luontevimmin päävastuu henkilöstösuunnittelusta on jokaisella esimiehellä oman vastualueensa osalta.

Viitala (2005, 236) toteaa, että henkilöstösuunnitteluun voidaan katsoa kuuluvaksi myös työsuunnittelu, joka tarkoittaa työtehtävien sisältöjen ja vastualueiden jakamisen suunnittelua. Hän kirjoittaa, että nykypäivän yrityksissä kehityksen suuntana ovat joustavat ja vaihtelevat työnkuvat. Viitalan (s. 236) mukaan keskeisiä kysymyksiä työsuunnittelussa ovat, minkälaisessa työssä kunkin työntekijän osaaminen pääsee parhaiten oikeuksiinsa ja minkälainen työnkuva on paras kehittämään kunkin työntekijän tietoja ja taitoja mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Viitala (2005, 237) kirjoittaa, että henkilöstösuunnittelu on toiminnasta ja strategiasta lähtevien tarpeiden analysointia. Henkilöstösuunnittelun keskeisiä kysymyksiä ovat:

- Paljonko työvoimaa ja millaista osaamista työtehtävät edellyttävät?
- Mistä ja millä hinnalla tarvittava osaaminen löydetään?
- Millaisia riskejä syntyy, jos ostamme osaamisen ulkoa?
- Miten saamme tarvittavan osaamisen käyttöömmee?
- Miten saamme hyvät osaajat sitoutumaan organisaatioomme ja toimimme niin, että he haluavat antaa parhaan osaamisensa?

Uuden osaamisen hankkiminen

Viitala (2005, 238) toteaa, että yritys hankkii uutta tarvittavaa osaamista usein rekrytoimalla uusia työntekijöitä. Hänen mukaansa organisaation visio ja strategia luovat kehyksen rekrytoinnille ja lähiajan tarpeiden näkymä antaa sille konkreettisen pohjan. Viitala (s. 239–241) kirjoittaa, että rekrytoinnissa on nykyaikana välttämä-

töntä korostaa tiedon prosessointitaitoja ja oppimiskykyä ja ne ovat aiemman osaamisen ja työkokemuksen rinnalla yhtä tärkeitä tai jopa tärkeämpiä valintakriteerejä. Hänen mukaansa vastaanottavalle työyhteisölle uusi työntekijä on potentiaalinen oppimisen lähde, koska hän tuo yleensä mukanaan tuoreen koulutustaustan varustamia ajantasaisia tietoja tai työkokemuksen avulla hankittuja taitoja muiden yritysten tai organisaatioiden toiminnasta. Viitala (s. 241) jatkaa, että työntekijä näkee asioita uutena tulokkaana samalla tavalla kuin asiakkaat saattavat ne nähdä. Taitavasti hoidettuna nämä havainnot pystytään Viitalan (s. 241) mukaan siirtämään koko organisaation oppimisen lähteeksi.

Viitala (2005, 239-240) toteaa, että rekrytinnissa, jossa halutaan painottaa osaamista, tulee määrittää

- minkälaisissa tehtävissä ja mitä vastuualuetta henkilö tulee hoitamaan?
- mitä osaamista häneltä niissä vaaditaan?
- millä ehdoilla ja hinnalla vaaditun osaamisen haltija on mahdollista saada?
- mitä erilaista osaamista henkilöltä vaaditaan ylipäätään?
- miten työnhakijoiden osaaminen pystytään parhaiten varmistamaan rekrytointivaiheessa?

Viitala (2005, 240) jatkaa, että uuden, pitkäaikaisen työntekijän palkkaamista voidaan verrata pitkävaikutteiseen investointiin. Hänen mukaansa työntekijä ei ole kuitenkaan pelkästään kustannuserä, vaan parhaassa tapauksessa hän voi omalla panoksellaan tuottaa yritykselle suurta taloudellista hyötyä.

Viitala (2005, 240) kirjoittaa, että kustannustietoinen henkilöstöpolitiikka pyrkii minimoimaan henkilöstön vaihtuvuuden uuden työntekijän rekrytinnista koituvien kustannuserien vuoksi. Hänen mukaansa uuden työntekijän perehdyttäminen maksaa usein tuhansia euroja, minkä lisäksi työntekijä saattaa joutua harjoittelemaan uusia työtehtäviään pitkäänkin, ennen kuin työ sujuu ongelmitta ja tehokkaasti.

Työsuhteet ja osaaminen

Viitalan (2005, 245) mukaan työsopimuksissa sovitaan usein koeajasta, jonka aikana työsopimuksen voi purkaa molemmin puolin asiallisilla perusteilla. Sen tehokas käyttö edellyttää riittävää ohjausta ja palautteen antamista työsuhteen alussa. Hänen mukaansa työsuhteen määräaikaisuutta käytetään usein koeajan jatkona ja sen avulla pyritään varmistamaan henkilöstökustannusten joustavuus leikkauksien tai kannattavuuden heikkenemisen aikoina. Viitala (s. 246) kirjoittaa, että määräaikainen työsuhde on usein työntekijälle henkisesti verottava, koska hänellä on huoli työsuhteen jälkeisestä toimeentulosta ja tulevan työpaikan haku verottaa yrityksen saamaa panosta työntekijältä.

Viitala (2005, 246) toteaa, että vuokratyöntekijöiden käyttämisen ansiosta yrityksellä on mahdollisuus saada nopeasti osaava työntekijä sinne minne tarvitaan. Tässä tilanteessa yritys säästää rekrytointiprosessiin liittyvissä kustannuksissa ja ajassa ja vuokraava yritys vastaa työntekijään liittyvistä hallinnollisista muodollisuuksista.

Oppimista tukeva palkitsemisjärjestelmä

Viitala (2005, 248) kirjoittaa, että yrityksen palkitsemisjärjestelmällä on osaamisen johtamisen kannalta monia eri merkityksiä. Se vaikuttaa osaavan henkilökunnan rekrytoinnin helppouteen, siihen miten osaava henkilökunta saadaan pidettyä yrityksessä ja miten palveluksessa oleva henkilökunta motivoituu ja kehittää omaa osaamistaan. Viitalan (s. 248) mukaan yrityksen menestys riippuu sen kyvystä hankkia osaavaa työvoimaa ja pitää se palveluksessaan. Hän kertoo, että palkitsemisjärjestelmällä on siihen vaikutusta. Viitalan (s. 248) mukaan palkalla on motivoiva vaikutus, mutta usein palkan oikeudenmukaisuuskriteeri on vahvin vaikuttaja. Hän kirjoittaa, että jos työntekijä kokee palkkansa epäoikeudenmukaiseksi, se ei kannusta häntä sitoutumaan eikä kehittymään tai kehittämään työtään.

Viitala (2005, 248) kirjoittaa, että palkalla on odotusarvoa ja ohjausvaikutusta, jotka saavat ihmiset pätevoitymään ja hakeutumaan tiettyihin tehtäviin. Palkka ohjaa ihmisiä työpaikalla tekemään paljon tai vähän, hyvin tai huonosti.

Perehdyttäminen

Viitala (2005, 252) kertoo, että perehdyttäminen tarkoittaa uuden työntekijän tutustuttamista uuteen organisaatioon ja hänen uusiin tehtäviinsä. Hänen mukaansa perehdyttämisen suorittaminen kunnolla on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskuvulle. Viitala (s. 252) kirjoittaa, että varsinaiset perehdyttäjät yrityksessä on valittava huolella, koska heillä on suuri merkitys sille, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikan ja oman merkityksensä työyhteisössä. Hän jatkaa vielä, että organisaatioon olisi hyvä luoda systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jota kehitettäisiin jatkuvasti. Sen avulla perehdyttäminen olisi käytännöllistä ja laatu pystyttäisiin paremmin varmistamaan.

Viitala (2005, 356) kirjoittaa, että perehdyttämisen tulisi olla niin hyvin hoidettua, että se:

- turvaa toiminnan sujuvuuden ja lopputuloksen laadun
- luo myönteistä asennetta tulokkaassa ja vastaanottavassa työyhteisössä
- auttaa pääsemään kiinni työtehtäviin mahdollisimman tehokkaasti
- muokkaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön maaperää
- tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden onnistumiseen
- antaa kokonaiskuvan organisaatiosta ja työn liittymisestä siihen
- lisää työmotivaatiota ja kiinnostusta tehtävää, yritystä ja alaa kohtaan.

2.4.2 Oppimista tukeva esimiestyö

Viitala (2005, 295) kirjoittaa, että käskemisen ja valvomisen aika johtajuudessa on ohi. Sen tilalle on tullut uusi johtajuuden suunta: jatkuva muutos. Hänen mukaansa muutostilanteissa johtajilta ja esimiehiltä odotetaan apua tavoitteiden ja toiminnan periaatteiden selkiyttämässä ja järjestyksen luomisessa. Viitala (s. 295) toteaa, että alaiset odottavat johtajaltaan kykyä saada kaaos järjestykseen, osoittaa päämääriä, suuntaa ja tärkeysjärjestyksiä asioille. Hän kertoo, että esimies on luonnollinen taho vastaamaan alaistensa kehittymisen tukemisesta ja oppimista tukevien käytäntöjen kehittamisestä. Viitala (s. 299) kirjoittaa, että esimies on riittävän lähellä

alaisiaan tunteakseen heidän ja työyhteisön tehtävät, tilanteet ja tarpeet. Hänen mukaansa osaamisen kehittämisen tarpeet kulkevat käsi kädessä jatkuvien muutosten kanssa ja silloin niihin on pystyttävä reagoimaan nopeasti.

Viitala (2003, 31) kirjoittaa, että esimiehen tehtävät osaamisen johtajana ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Hän jatkaa, että osaamisen suunnan esimies selkeyttää auttamalla koko työyhteisöä tiedostamaan toiminnan tavoitteet ja tilan sekä niiden kautta osaamisen tilan, oppimistavoitteet sekä oppimisen syyt ja seuraukset. Oppimisen suunnan selkeyttäminen tapahtuu hänen mukaansa parhaiten keskustelemalla sekä edistämällä osaamisen jakamista.

Viitalan (2003, 31) mukaan esimiehen tulisi aktiivisesti toimia hyvän ilmapiirin hyväksi, vaikka se onkin aina koko työyhteisön asia. Hän jatkaa, että esimiehellä on asemansa puolesta paremmat lähtökohdat vaikuttaa ilmapiiriin kuin muilla ryhmässä. Hän toteaa myös, että tapa, jolla esimies kohtaa alaisensa ryhmänä ja yksilönä vaikuttaa paljon työyhteisön ilmapiiriin.

Oppimisprosessien tukemiseen liittyy Viitalan (2003, 31) mukaan niin ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen kuin yksilöidenkin kehittymisen tukeminen. Hän jatkaa, että esimiehen tulee tiedostaa osaamisen merkitys, tehdä se näkyväksi ja keskittyä osaamisasioihin esimiehen ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Viitala (s. 31) kirjoittaa, että esimerkillä johtaminen tarkoittaa esimiehen omaa suhtautumistaan työhönsä ja kehittymiseensä. Hänen mukaansa se on esimiehen kannalta osaamisen johtamisen uskottavuuden rakennusainetta.

2.5 Osaamisen kehittäminen

Kupias ym. (2014, 59) kirjoittavat, että osaaminen ja asiantuntijuus kehittyvät portaittain. Heidän mukaansa nämä portaat ovat noviisi, kehittynyt aloittelija, pätevä ongelmanratkaisija, taitava suorittaja sekä asiantuntija tai ekspertti. Kupias ym. (s. 60) kirjoittavat, että noviisi toimii usein ulkoa tulevien sääntöjen ja toimintaohjeiden mukaisesti. Heidän mukaansa esimiehen tulee huolehtia siitä, että noviisi saa hyvää

ja selkeää perehdytystä tehtäviinsä ja, että työohjeet ovat selkeät ja helposti noudatettavat. Kupias ym. (s. 60) kirjoittavat, että noviisista tulee kehittynyt aloittelija, kun hänen ei enää tarvitse tarkastaa kaikkea perustoimintamallistapoikkeavaa kokeelta kollegalta tai esimieheltä. He jatkavat, että esimiehen tulee huolehtia siitä, että kehittynyt aloittelija saa vähitellen vaativampia tehtäviä ja rohkaisua sekä palautetta toiminnastaan. Kupiaksen ym. (s.60) mukaan on erityisen tärkeää, että kehittynyt aloittelija tietää, missä asioissa hän voi ja hänen tulee käyttää omaa harkintaansa.

Kupias ym. (2014, 60) kirjoittavat, että työntekijä, joka on pätevä ongelmanratkaisija, pystyy asettamaan itse tavoitteita työlleen ja toimimaan tuloskeskeisesti. Heidän mukaansa pätevän ongelmanratkaisijan kanssa esimiehen vastuulla on keskustella työn tavoitteista niin, että se vahvistaa hänen itseohjautuvuuttaan. Esimies valmentaa työntekijää arvioimaan itse omaa osaamistaan sekä miettimään itselleen kehittymistavoitteita. Kupias ym. (s. 61) jatkavat, että työntekijän kehityttyä taitavaksi suorittajaksi, hän näkee työnsä kokonaisuuden ja pystyy hyödyntämään omia kokemuksiaan. Tällainen työntekijä pystyy toimimaan eri tilanteissa tilannekohtaisesti. Heidän mukaansa esimiehen tulee antaa taitavalle suorittajalle haasteellisia tehtäviä ja siten vahvistaa hänen sitoutumista ja motivaatiota työtänsä kohtaan.

Kupias ym. (2014, 61) kirjoittavat, että työntekijän pystyessä hyödyntämään omia kokemuksiaan maksimaalisesti, hän saavuttaa asiantuntijan tai ekspertin tason. Heidän mukaansa tällainen työntekijä on syvällisesti sitoutunut tehtäväänsä, suhtautuu siihen innostuneesti ja miettii jatkuvasti mitä, miten ja miksi tekee sekä säätää toimintaansa koko ajan. Hänen kanssaan esimiehen vastuulla on varmistua siitä, että työntekijä tietää työnsä tavoitteet ja toimii niiden mukaisesti.

2.5.1 Kehityskeskustelu

Kupias ym. (2014, 87) kirjoittavat kehityskeskustelun olevan eräänlainen yksilöllinen osaamiskartoitus. Heidän mukaansa sen tehtävänä on yhdistää arjen havainnot osaamisesta ja kehittymisestä tulevaisuudesta keskustelemiseen.

Sydänmaanlakka (2008, 300) kirjoittaa kehityskeskustelujen olevan työntekijän ja esimiehen välinen toistuva keskustelu, jonka tavoitteena on parantaa suoritusta, osaamista ja avointa kommunikaatiota. Sen tulee olla kehittävää keskustelua organisaation tehtävästä, yhteistyöstä organisaatiossa, työtehtävistä, esimiehen ja työntekijän suhteesta ja muista tärkeistä ajankohtaisista asioista työtilanteeseen liittyen. Nikkilä ja Paasivaara (2007, 83) toteavat kehityskeskustelun olevan ennalta sovittu esimiehen ja työntekijän välinen ammatillinen keskustelu, jossa käydään läpi työntekijän työtä, henkilökohtaista osaamista, kehittymistarpeita ja kiinnostuksen kohteita.

Nikkilä ja Paasivaara (2007, 83) kirjoittavat, että kehityskeskustelujen tavoitteena on tehdä jokaiselle työntekijälle oma kehityssuunnitelma osaamisen ja motivaation vahvistamiseksi. Se luodaan helpottamaan työntekijän ammatillista kasvua ja kehittymistä. Nikkilän ja Paasivaaran (s. 83) mukaan kehityskeskustelun päämääränä on myös esimiehen ja työntekijän välisen yhteistyön kehittäminen ja yleisten työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin parantaminen. He toteavat keskustelevan esimiestyön olevan työyhteisön hyvinvoinnin keskeinen tekijä.

Viitala (2005, 267) kirjoittaa kehityskeskustelujen olevan henkilökohtaisen ohjauksen keino ja tiedonkeruuta yrityksen kehittämissuunnitteluun. Hän jatkaa, että kehityskeskustelut tuottavat tietoa myös urasuunnittelun tarpeisiin ja parhaimmillaan ne tukevat yksittäisen osaamisen kehittymistä ja ammatillista kasvua ja kehittymistä. Viitala (s. 268) toteaa, että kehityskeskusteluissa tarkastellaan yksilön osaamista kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen on nykyinen työtehtävä ja sen vaatima osaaminen ja toinen on tulevaisuuden muutokset ja niiden haasteet osaamisen kehittämiseksi.

2.5.2 Työkierto

Nikkilän ja Paasivaaran (2007, 87) mukaan työkierto tarkoittaa työntekijän tehtävien tai työyksikön vaihtamista määräajaksi. He kirjoittavat, että ensin tulee määrittellä tavoitellaanko työkierrolla oppimista, vaihtelua, kontakteja vai uusia tehtäviä. Nikkilä ja Paasivaara (s. 87) toteavat työkierron olevan ensisijaisesti yksi henkilös-

tön kehittämisen muoto. Heidän mukaan sen avulla pystytään lisäämään henkilöstön muutosvalmiutta ja joustavuutta sekä monipuolistamaan työn sisältöä vaihtelemalla tehtäviä sopivin määräjain. He kirjoittavat, että työkierron tuloksena henkilöstön pätevyys lisääntyy, mikä tarkoittaa erikoisosaamisen kasvua ja muualla käytettyihin työmenetelmiin tutustumista.

Otala (2008, 224) kirjoittaa, että kokemuksen kautta hankittua osaamista pystytään työkierron avulla siirtämään organisaation sisällä yksiköstä toiseen. Hänen mukaansa työkierrossa jaetaan hiljaista tietoa, luodaan uutta tietoa ja saatetaan löytää keino muuttaa hiljainen tieto täsmätiedoksi ja ymmärtää hankittua tietoa. Otala (s. 225) painottaa, että työkierron toimivuuden kannalta olisi hyvä laatia yhtenäiset toimintaohjeet ja pelisäännöt.

Kupias ym. (2014, 101) kirjoittavat, että paras ja tehokkain keino oppia ja kehittyä itse, on muiden opastaminen. Heidän mukaansa tehtäväkierto edistää muun muassa innovaatiokyvykkyyttä, hiljaisen tiedon siirtymistä, kokonaisuuksien hahmottamista ja työmotivaatiota.

Hätönen (2011, 98) kirjoittaa, että työkierto on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen henkilöstön ja organisaation kehittämisen väline. Hänen mukaansa sen avulla pystytään lisäämään henkilökunnan pätevyyttä ja toimintavalmiutta sekä edistämään yksilön oppimista ja ammatillista kasvua. Hätönen (s. 98) toteaa, että työkierron ansiosta työntekijä kehittää osaamistaan tarkkailemalla toisten työtä ja erilaisten tehtävien hoitoa. Hän kirjoittaa, että tiimin näkökulmasta työkierto lisää monitaitoisuutta, työtehtävien monipuolisuutta, auttaa lisäämään toiminnan tehokkuutta ja joustavuutta sekä kehittää organisaation laatua.

Hätönen (2011, 98) kirjoittaa, että työkierron päätavoitteena on

- ammatillisen osaamisen laajentaminen ja kehittäminen
- henkilökunnan pätevyyden ja toimintavalmiuden lisääminen
- kontaktiverkoston laajentaminen
- yksilön itsetuntemuksen syventäminen
- uuden oppimisen ja muutosvalmiuden mahdollistaminen

Hätösen (2011, 98) mukaan työkierto auttaa työyhteisön kehittämisessä monenlaisin tavoin:

- Uusien työntekijöiden mukana työyhteisöön tulee uusia ajatuksia ja uutta ammatillista näkemystä
- Työkierto virkistää ja motivoi niin kiertoon lähtevää työntekijää kuin vastaanottavaa osastoa
- Työkiertoon tulija voi arvioida työyhteisön tapoja kehittämisen pohjaksi
- Työkiertoon osallistuneet työntekijät arvostavat työtään enemmän, osaavat katsoa sitä uudella tavalla ja saavat keinoja sen kehittämiseen
- Erilaisten tehtävien näkemisen ansiosta pystyy arvioimaan erilaisten työtapojen hyviä ja huonoja puolia
- Työkierto edesauttaa uudenlaisten työtapojen ja ajattelun oppimista sekä työasioista keskustelemista.

2.6 Aiemmat tutkimukset

Moniosaamisesta ei ole julkaistu montaa kirjaa, mikä kertoo siitä, että aihe on melko tuore ja ajankohtainen. Aiheesta on tehty jonkin verran tutkimuksia aikaisemmin, mutta ei yhtään tutkimusta, jossa olisi osaamiskartoituksen avulla tehty moniosaamisen kehittämissuunnitelma. Tämä osoittaa sen, että aihetta kannattaa tutkia ja, että tämän tutkimuksen tuloksista ja kehittämissuunnitelmasta tulee varmasti olemaan hyötyä muillekin, vaikka se onkin räätälöity juuri tälle päivittäistavaraosastolle.

Meroma (2014) on tutkinut moniosaamista opinnäytetyössään Moniosaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen nykypäivän työelämässä. Hänen tavoitteenaan on ollut tutkia moniosaamisen merkitystä nykypäivän työelämässä ja saada samalla selville mitä osaamista toimeksiantajayrityksen laatutoiminnot voisivat antaa toisilleen ja millaista osaamista he haluaisivat saada muilta. Meroma käytti tutkimuksessaan kyselylomaketta ja haasteeksi muodostui huono vastausprosentti, vaikka työntekijöitä näissä laatutoiminnoissa oli vain 16 henkilöä. Puolet näistä työntekijöistä vastasi kyselyyn. Vastausaikaa työntekijöille oli annettu viikko, joka on melko lyhyt aika. Joku työntekijä saattaa olla vuosilomalla tai sairauslomalla ja sen vuoksi jättää vastaamatta. Huonoa vastausprosenttia perusteltiin myös sillä, että kaikki työntekijät

eivät vain halua kehittää työtään ja jakaa tietoaan. Tässä kuitenkin olisi voitu saada esimiehen avustuksella isompi vastausprosentti ja näin parempi kattavuus tutkimukselle.

Karhusen ja Koivukummun (2010) tekemän opinnäytetyön Moniosaamisen tarve ja edellytykset Starkki Oy Ab:n Jyväskylän yksikössä, tavoitteena oli selvittää, onko toimeksiantajayrityksellä tarvetta moniosaamiselle esimiesten näkökulmasta. Kyseessä on kaupan alan yritys, joten se on hyvä tarkastelun kohde tätä tutkimusta ajatellen. Tutkimusmenetelmänä on käytetty esimiesten haastattelua ja moniosaa- mista on tarkasteltu nimenomaan esimiesten näkökulmasta. Karhunen ja Koivu- kumpu (s. 45) saivat tutkimuksensa tuloksena selville selkeän tarpeen moniosaami- selle ja sen, että moniosaamisen lisäämiseksi työkierron tulee olla systemaattista ja koko henkilökunnan tulee olla siinä mukana.

Työkiertoon liittyviä tutkimuksia on tehty monia ja erityisesti sairaanhoitoalalla se on paljon käytetty ja tehokas keino lisätä ja kehittää työntekijöiden osaamista. Salinin (2015) opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksen tietyn työproses- sin tekijöiden osaamisvahvuuksia ja -vajeita sekä selvittää keinoja osaamisvajeiden tehokkaaseen korjaamiseen. Hän on käyttänyt työssään kyselylomaketta, saanut hyvän vastausprosentin ja kattavan vastauksen erityisesti osaamisvajeista. Vastaa- jilta on kysytty heidän omaa mielipidettään siihen, millä keinoilla hänen osaamisva- jeensa voitaisiin tehokkaimmin korjata. Yhtenä tehokkaana osaamisvajeen korjaus- keinona Salin esittelee työkierron.

Mustonen (2011) tutki opinnäytetyössään työkiertoa ja tavoitteena oli selvittää koh- deyrytyksen työkiertoa tehneiden työntekijöiden kokemuksia työkierrosta henkilös- tön kehittämismenetelmänä. Tulokseksi saatiin, että kolme tärkeintä syytä työkier- toon lähtemiseen olivat uusien haasteiden etsiminen, vaihtelun halu ja halu oppia uutta eikä niinkään osaamisen lisääminen tai henkilöstön kehittäminen. Tutkimuk- sessa tuotiin esille myös tavoitteiden asettamisen ja määrittämisen tärkeys, jotta onnistumista voidaan mitata.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmien teoriaa ja esitellään opinnäytetyössä käytettyjen osaamiskartoitusten ja haastattelun toteutustavat.

Tämä opinnäytetyö on tutkimusmenetelmältään kehittämistutkimus. Tavoitteena on kehittää Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosaston henkilökunnan moniosaamista laatimalla suunnitelma uuden työkiertomallin tehostamisesta. Tarkoituksena on parantaa henkilökunnan moniosaamista ja saada siitä Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosastolle merkittävä etu kilpailijoihin nähden.

Kanasen (2012, 47) mukaan kehittämistutkimus alkaa perehtymisellä itse ilmiöön ja siihen, mitä siitä on jo aiemmin kirjoitettu. Hän jatkaa, että kirjallisuuskatsaus auttaa kirjoittajaa ymmärtämään ilmiötä ja löytämään jopa tutkimusongelmaan osaratkaisuja. Kananen (s. 48) kirjoittaa, että suunnitteluvaiheessa tutkija tekee tärkeitä päätöksiä tutkimuskohteen ja -ongelman rajauksesta ja tarvittavista työkaluista. Tämä tutkimus aloitettiin perehtymällä kirjallisuuteen osaamisesta, sen johtamisesta ja kehittamisestä. Saman aiheisia opinnäytetöitä lukemalla ja vertailemalla niiden tutkimusmenetelmien toimivuutta, löydettiin tähän tutkimukseen sopiva ja toimiva tutkimusmenetelmä.

Kanasen (2012, 48) mukaan ennakkovalmistelujen ja suunnitteluvaiheen jälkeen seuraa kenttätöövaihe. Tähän vaiheeseen liittyy olennaisesti dokumentointi ja sen tärkeys. Kananen (s. 48) kirjoittaa, että helpoin keino on pitää tutkimuspäiväkirjaa, johon merkitään kaikki tapahtumat mahdollisimman tarkasti. Tätä tutkimusta tehtäessä on otettu käyttöön tutkimuspäiväkirjan täyttäminen. Sen avulla pystyy paremmin jäsentelemään opinnäytetyötä ja pitämään ajatukset kasassa kuin ilman päiväkirjaa.

Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosaston henkilökunnan moniosaamisen kehittämissuunnitelman laatimiseksi kerätään aineistoa teettämällä kaksi eri osaamiskartoitusta ja haastatteleamalla osaston myyntipäällikköä. Päivittäistavaraosasto on juuri muuttamassa saapuvan tavaran purkutapaansa. Siellä on aiemmin ollut käytössä tuoteryhmäkohtainen purkutapa eli työntekijällä on ollut määrätty tuoteryhmä, jossa

hän pääsääntöisesti työskentelee. Tarpeen vaatiessa on työskennelty myös muissa tuoteryhmissä. Uudessa saapuvan tavaran purkutavassa on luotu viisi eri purkuryhmää, joille kaikille on määrätty oma tuoteryhmien kuormien purkamisjärjestyksensä. Työntekijät työskentelevät vuorollaan kaikissa purkuryhmissä ja näin he saavat kokemusta kaikista tuoteryhmistä, heidän osaamisensa lisääntyy ja heistä tulee ajan myötä koko osaston moniosaajia.

Ensimmäisessä osaamiskartoituksessa kartoitetaan, mikä on työntekijöiden osaamisen taso ennen purkutavan muuttamista ja toisessa osaamiskartoituksessa tutkitaan, onko purkutavan muuttaminen vaikuttanut osaamiseen ja millä tavalla. Myyntipäällikköä haastatteleamalla saadaan tietoa siitä, miten uusi purkutapa toimii tällä hetkellä ja millaisia ovat tulevaisuuden osaamistarpeet.

Osaamiskartoitukset toteutetaan laatimalla kaksi eri kyselylomaketta, jotka jokainen päivittäistavaraosaston työntekijä saa täytettäväkseen. Työntekijät vastaavat kysymyksiin itsearviointina. Osastolla työskentelee sesongista riippuen keskimäärin 30 henkilöä. Kyselylomakkeisiin vastataan omalla nimellä, joten tiedetään ketkä eivät ole vastauksiaan palauttaneet ja voidaan pyytää heitä uudelleen vastaamaan kyselylomakkeeseen. Vastaajan nimi kysytään myös sen vuoksi, että pystytään vertaamaan osaamisen kehittymistä kahden osaamiskartoituksen välillä. Ensimmäisen osaamiskartoituksen kyselylomake jaetaan työntekijöille osaston palaverissa, jossa opinnäytetyön tekijä esittelee itsensä ja opinnäytetyönsä ja painottaa, miten tärkeää on, että kaikki työntekijät vastaisivat kyselyyn ja, että kaikki vastaisivat kaikkiin kysymyksiin. Myyntipäällikköä on pyydetty suorittamaan laadunvalvontaa lomakkeiden palauttamisen yhteydessä, jotta henkilökunta vastaisi kaikkiin kysymyksiin ja tutkimuksesta saataisiin näin mahdollisimman luotettava ja kattava.

Ensimmäisen osaamiskartoituksen kyselylomakkeella kartoitetaan, missä tuoteryhmissä työntekijä on työskennellyt ja, miten hyvin hän kokee osaavansa niihin tuoteryhmiin kuuluvat tehtävät. Siinä kysytään myös halukkuudesta kehittää omaa osaamistaan ja keinoja, jotka olisivat työntekijän omasta mielestä hänen oppimisensa kannalta tehokkaimpia. Työntekijät saavat arvioida myös, miten hyvin he osaavat käyttää eri järjestelmiä, ohjelmia ja työvälineitä, joita osastolla on käytettävissä.

Vastauksista nähdään missä tuoteryhmissä työntekijän osaaminen on vahvaa ja missä heikompaa ja onko uusi purkamistapa vaikuttanut osaamiseen. Näiden avulla työkiertoa pystytään suunnittelemaan tehokkaammaksi, kun nähdään mihin tuoteryhmiin työkiertoa kunkin työntekijän kohdalla tulisi painottaa. Jos esimerkiksi työntekijällä ei ole lainkaan osaamista hedelmä- ja vihannestuoteryhmästä, on järkevää, että hänen kohdallaan työkiertoa painotetaan ensimmäiset viikot siihen tuoteryhmään ja varmistetaan, että hän saa aluksi kunnollisen perehdytyksen siinä tuoteryhmässä toimimiseen. Osaamiskartoitusten ja myyntipäällikön haastattelun avulla laaditaan työkierron tehostamiseksi suunnitelma, jonka tarkoituksena on edesauttaa osaston työntekijöiden osaamisen parantumista ja moniosaamisen lisääntymistä.

Tutkimuksen tarkoituksena on myös, että myyntipäällikkö pystyisi tulevaisuudessa hyödyntämään kyselylomakepohjaa tehdessään moniosaamisen kehittymisen seuranta ja osaamiskartoitusta. Vähintään kerran vuodessa ennen kehityskeskustelua työntekijä täyttäisi tämän saman osaamiskartoituksen ja edellisen vuoden osaamiskartoitukseen vertaamalla nähtäisiin, onko osaaminen lisääntynyt ja mihin suuntaan työkiertoa kannattaa painottaa tulevaisuudessa.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kyselylomake, koska se sopii tutkijan mielestä parhaiten osaamisen itsearviointiin. Työntekijät saavat täyttää lomakkeen itse, omassa rauhassa ja miettiä vastauksiaan ajan kanssa. Työntekijöiden haastattelu oli toinen vaihtoehto toteuttaa osaamiskartoitus, mutta siten ei välttämättä saataisi rehellisiä, tarkkaan mietittyjä vastauksia. Kyselylomakkeeseen verrattuna haastattelun hyviä puolia olisivat olleet myös, että haastattelijalla olisi mahdollisuus kysyä täsmennyksiä vastauksiin ja johdatella vastaajaa oikeaan suuntaan. Haastattelutilanteessa on myös helpompi kontrolloida vastaamatta jääneitä vastauksia.

Kyselylomakkeen hyvä puoli on, että työntekijät saavat rauhassa miettiä vastauksiinsa, kirjoittaa vastauksensa omin sanoin ja tehdä se silloin, kun heillä on siihen aikaa. Kyselylomakkeen huonona puolena on, että ihmiset saattavat käsittää kysymykset eri tavalla ja esimerkiksi vastata tutkimuksen kannalta epäolennaisia asioita.

On myös mahdollista, että työntekijät jättävät vastaamatta kysymykseen, koska eivät ymmärrä kysymystä tai eivät osaa siihen vastata. Vastaukset saattavat myös olla lyhyempiä kuin haastattelussa saatavat vastaukset olisivat, koska on helpompi kertoa oma vastauksensa kuin kirjoittaa se paperille. Haastattelun avulla kysymyksiä ja vastauksia saisi myös tarkennettua tarpeen mukaan.

3.1.1 Kyselytutkimus

Vehkalahti (2014, 11) kirjoittaa, että kun halutaan kerätä ja tarkastella tietoa esimerkiksi ihmisten toiminnasta, asenteista ja arvoista, on kyselytutkimus siihen toimiva keino. Hän jatkaa, että kyselytutkimuksessa tutkija esittää kysymyksensä vastaajalle kyselylomakkeen välityksellä. Vehkalahden (s. 11-12) mukaan kyselytutkimuksen ja haastattelun ero on siinä, että kyselylomakkeen on toimittava omillaan, ilman haastattelijan apua. Hän jatkaa, että asenteiden, arvojen ja mielipiteiden tutkiminen on vaikeaa. Vehkalahti (s. 12) toteaa, että monet epävarmuudet aiheuttavat siihen haastetta. Onko esimerkiksi kysymyksiin vastattu tarpeeksi kattavasti? Oliko kyselyn ajankohta hyvä ja mittasivatko kysymykset tutkittavaa asiaa?

Heikkilä (2014, 45) toteaa, että ennen kuin tutkija aloittaa kyselylomakkeen laatimisen, hänellä tulee olla tutkimuksen tavoite täysin selvillä. Heikkilän (s. 45) mukaan tutkijan täytyy tietää, mihin kysymyksiin hän etsii vastauksia ja varmistettava, että tutkittava asia saadaan selville tutkimuslomakkeen kysymysten avulla.

Vehkalahti (2014, 20) kirjoittaa, että kyselytutkimuksessa lomake on syytä suunnitella huolella, koska siihen ei voi tehdä enää muutoksia sen jälkeen, kun vastaaja on sen täyttänyt. Hänen mukaansa ratkaisevaa siinä on se, että kysytään sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla.

Heikkilän (2014, 47) mukaan hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkejä ovat

- selkeys, siisteys ja houkuttelevuus
- tekstien ja kysymyksien hyvä asettelu
- selkeät ja yksiselitteiset vastausohjeet
- yhden kysymyksen kysyminen kerralla
- kysymyksien looginen eteneminen

- kysymyksien juokseva numerointi
- samaa aihetta koskevien kysymyksien ryhmittely
- helpot kysymykset alussa
- vastausten luotettavuus on varmistettu kontrollikysymyksillä
- ei ole liian pitkä
- saa vastaajan tuntemaan vastaamisen tärkeäksi
- esitestattu
- helposti syötettävissä ja käsiteltävissä tilasto-ohjelmassa.

Vehkalahti (2014, 47) toteaa, että tutkimuksen saatekirje kertoo vastaajalle tutkimuksen perustiedot eli mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka tutkimusta tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään. Hänen mukaansa saatekirjeen merkitys on tärkeä, koska sen perusteella vastaaja voi joko motivoitua vastaamaan kyselyyn tai hylätä koko lomakkeen. Heikkilä (2014, 59) kirjoittaa, että saatekirjeen tehtävänä on motivoida vastaajaa täyttämään lomake ja selvittää tutkimuksen taustaa ja vastaamista.

Vehkalahti (2014, 24) kirjoittaa, että kyselylomakkeen kysymykset voivat olla joko avoimia tai suljettuja. Avoimiin kysymyksiin vastataan vapaamuotoisesti, kun taas suljettuihin kysymyksiin on annettu vastausvaihtoehdot valmiiksi. Hän toteaa, että suljetuissa kysymyksissä valmiiden vastausvaihtoehtojen tulee olla toisensa pois-sulkevia.

Vehkalahti (2014, 25) kirjoittaa, että kyselytutkimuksessa käytetään enimmäkseen suljettuja kysymyksiä, mutta kuitenkin myös avoimia kysymyksiä tarvitaan. Hän jatkaa, että valmiiden vastausvaihtoehtojen ansiosta mittaus on selkää ja tietojen käsittely helppoa. Vehkalahden (s. 25) mukaan, vaikka sanalliset vastaukset ovat työlämpiä käsitellä, niin joissain tilanteissa ne toimivat paremmin kuin suljetut vastausvaihtoehdot. Hän jatkaa, että avovastauksista voidaan saada tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, joka suljettua vastausvaihtoehtoa käytettäessä saattaisi jäädä kokonaan havaitsematta. Avoimia kysymyksiä käytetään tilanteissa, joissa vastausvaihtoehtoja on liikaa tai niitä ei muuten ole mahdollista etukäteen rajata. Heikkilän (2014, 47) mukaan avoimille kysymyksille on tyypillistä, että ne on helppo laatia, työläitä käsitellä ja ne houkuttelevat vastaamatta jättämiseen.

Heikkilä (2014, 49) kirjoittaa, että suljettujen kysymysten ominaisuuksia ovat vastausvaihtoehtojen pieni lukumäärä, vastauksista kaikille vastaajille löytyvä sopiva vaihtoehto ja vaihtoehtojen mielekkyys ja järkevyyt. Hänen mukaansa suljettujen kysymysten etuja ovat vastaamisen ja tilastollisen käsittelyn helppous. Haittapuolina taas ovat *en osaa sanoa* -vastauksen houkuttelevuus, harkitsematon vastaaminen, sopivan vaihtoehdon puuttuminen ja vastaajan johdattelu vaihtoehdoilla tai kysymysten järjestyksellä.

3.1.2 Osaamiskartoitus

Otala (2008, 123) kirjoittaa, että osaamiskartoituksen avulla voidaan selvittää osaamisen nykytaso. Hänen mukaansa se perustuu vertaamiseen. Nykyistä osaamista verrataan tarvittavaan tai tavoitteena olevaan osaamiseen. Otala (s. 123) jatkaa, että osaamiskartoituksen tavoitteena on tunnistaa osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet.

Kupias ym. (2014, 70) kirjoittavat, että osaamiskartoitus auttaa esimiestä hahmotamaan ja oivaltamaan yksittäisen työntekijän ja koko tiimin kehittämispolkuja. Heidän mukaansa se voi tuottaa syvällistä tietoa siitä, mihin suuntaan oma työ on menossa ja millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Kupias ym. (s. 71) toteavat, että toimivan osaamiskartoituksen tunnistaa siitä, että ulkopuolinenkin ihminen pystyy sen perusteella arvioimaan työntekijän osaamista. He kirjoittavat, että on tärkeää, että osaaminen kuvataan tulevaisuuspainotteisesti ja työntekijät arvioivat omaa osaamistaan niin nykyisyyden kuin tulevaisuudenkin kannalta.

Kupiaksen ym. (2014, 75) mukaan osaamiskartoitus on hyödyllinen koko tiimille, koska se:

- auttaa selkeyttämään yhteisestä suuntaa
- antaa pohjan yhteisen osaamisen kehittämiselle
- herättää tiimin jäsenet yhteiseen kehittämiseen
- auttaa konkretisoimaan puhetta osaamisen kehittämisestä
- kehittää oppimiskulttuuria avoimempaan ja tulevaisuusorientoituneempaan suuntaan

- kehittää sisäistä keskustelukulttuuria ja yhdessä tekemisen kulttuuria.

Ensimmäinen osaamiskartoitus

Tämän tutkimustyön ensimmäisen osaamiskartoituksen alussa on saateteksti, jossa opinnäytetyön tekijä esittelee itsensä ja kertoo, mitä varten kysely teetetään ja mihin sen vastauksia käytetään. Lomakkeessa kysytään ensin vastaajan nimi ja sen hetkinen pääasiallinen tuoteryhmä, jossa hän työskentelee. Tämän jälkeen kysytään, kauanko vastaaja on työskennellyt Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosastolla, onko hänellä muuta kokemusta kaupan alalta ja, jos on, niin millaista kokemusta ja kuinka paljon. Tällä kysymyksellä kartoitetaan vastaajien aiempaa kokemusta vastaavista tehtävistä ja nähdään, onko aiemman kokemuksen laajuudella tekemistä hyvän osaamistason kanssa.

Seuraavaksi vastaaja arvioi millainen hänen osaamistasonsa on jokaisessa osaston tuoteryhmässä erikseen. Nimettyjä tuoteryhmiä ovat hedelmä- ja vihannes, maito, juusto, liha, lihajaloste ja eines, leipä, pakaste, juomat, teolliset, non food ja vuorovastaavana toimiminen. Osaamisen arvioinnissa tasoja on nimetty kuusi; *ei osaamista, aloittelija, harjoittelija, osaja, ammattilainen ja asiantuntija*. Neljää jälkimmäistä tasoa on selitetty hieman valinnan helpottamiseksi. Harjoittelija tuntee perusteet ja rutiinit, osaja osaa tehtävät, mutta tarvitsee ohjausta ja tukea, ammattilainen osaa toimia itsenäisesti ja asiantuntija pystyy opastamaan toisia ja kehittämään tuoteryhmää.

Tämän jälkeen osaamiskartoituksessa kysytään kolme avointa kysymystä. Ensimmäiseksi kartoitetaan, mikä on vastaajan näkemys moniosaamisesta ja millainen työntekijä on moniosaaja. Tämän kysymyksen vastausten avulla nähdään, onko kaikilla osaston työntekijöillä yhtenevä käsitys moniosaamisesta. On tärkeää, että työntekijät tietävät, mitä moniosaamisella tarkoitetaan ja mitä heiltä silloin odotetaan. Kun työntekijät tietävät tavoitteensa, heidän on helpompi miettiä keinoja osaamisensa kehittämiseksi. Seuraavissa avoimissa kysymyksissä kysytään, millaista osaamista työntekijä tarvitsee nykyisessä työssään ja, millaista osaamista häneltä

puuttuu. Näiden kysymysten tarkoitus on kartoittaa, millaista erilaista osaamista päivittäistavaraosaston työntekijöiltä vaaditaan, työntekijöiden käsityksiä eri osaamisalueista ja millaisia osaamispuutteita työntekijät itse kokevat osaamisessaan olevan. Näiden vastausten avulla voidaan suunnitella työkiertoa tehokkaaksi suuntaamalla sitä erityisesti osaamispuutteisiin.

Osaamiskartoituksen seuraavassa kohdassa vastaaja saa arvioida millainen osaaja hän on osaston eri toimintojen käyttämisessä. Toiminnoiksi on lueteltu sähköposti, Martti, Tipi, Sintra, Tuhti, Tahti, e-Jollas, Piccolink ja Word. Nämä ovat kaikki osastolla käytössä olevia tietokoneohjelmia tai -ohjelmistoja. Osaamistasoiksi on lueteltu *ei osaamista, aloittelija, harjoittelija, osaaja, ammattilainen ja asiantuntija*.

Seuraavaksi kysytään, osaako vastaaja suorittaa nimetyt osaston toiminnot. Vastausvaihtoehtoja on vain kaksi: *osaan* ja *en osaa*. Toiminnoiksi on lueteltu yleisimmät osastolla suoritettavat tehtävät: hintajulisteiden tekeminen, etikettien tekeminen, hävikin kirjaaminen, tilausten tekeminen piccolinkillä, tuotteen saldon tarkistus, hintamuutosten tekeminen, kampanjaan laittaminen, kampanjasta poistaminen, omavalvonnan suorittaminen, saatavuuden mittaaminen, S-etu kampanjaan laittaminen, kuormakirjojen lajittelu, jätteiden lajittelu, hevi vaakarullan vaihtaminen, karkki vaakarullan vaihtaminen, uutuus/poistuva etikettien tulostaminen, hyllykartan tulostaminen, hyllykartan toteuttaminen ja valikoimakirjan haku. Nämä toiminnot ovat sellaisia, jotka jokaisen työntekijän olisi hyvä osata.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitetaan, millä tavoin työntekijät omasta mielestään oppivat parhaiten uusia asioita. Kysymyksessä on mainittu, että vastaaja voi valita useammankin vaihtoehdon, koska ihmisillä saattaa olla monta eri tapaa oppia eikä osata nimetä vain yhtä keinoa, joka olisi kaikista paras. Eri oppimiskeinoiksi on nimetty havainnointi, itse kokeileminen, lukeminen, kuunteleminen, koulutukset ja perehtyminen ensin kunnolla asiaan ja sitten itse kokeilemalla. Tämän kohdan vastausten avulla nähdään, mitkä oppimiskeinot ovat tehokkaimpia työntekijöiden osaamisen lisäämiseksi.

Seuraavaksi kysytään, onko vastaaja kiinnostunut kehittämään omaa osaamistaan. Tämä on suljettu kysymys ja vastausvaihtoehtoina ovat vain kyllä ja ei. Tämän kysymyksen avulla kartoitetaan työntekijöiden halu kehittää omaa osaamistaan. On

tärkeää, ettei vain oleteta, että kaikki haluavat osaamistaan kehittää ja näkevät sen tarpeellisena. Jos joku vastaa kysymykseen kieltävästi, voidaan työntekijän kanssa keskustella asiasta ja ottaa hänenkin kantansa huomioon.

Seuraavassa kohdassa vastaaja saa mahdollisuuden selittää edellisen kysymyksen vastaustaan. Kohdassa kysytään miksi vastaaja on tai ei ole kiinnostunut kehittämään osaamistaan. Tämän kysymyksen avulla kartoitetaan työntekijöiden erilaisia motiiveja osaamisen kehittämiseksi. Seuraavassa avoimessa kysymyksessä työntekijä saa antaa omia ehdotuksia päivittäistavaraosaston työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Tämän avulla nähdään, mitä kehityskohteita osastolla on työntekijöiden näkökulmasta ja, millä keinoin niitä heidän mielestään kannattaisi kehittää.

Seuraavassa kohdassa työntekijä kertoo mielipiteensä luetelluista väittämistä. Mielipidetasoja on neljä: *täysin samaa mieltä, jonkin verran samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä ja täysin eri mieltä*. Lisäksi on vielä vaihtoehto *en osaa sanoa*, jos mikään muista vastausvaihtoehdoista ei tunnu sopivalta. Väittämiä on 14 erilaista ja ne käsittelevät työntekijöiden asenteita ja mielipiteitä työtään kohtaan. Viimeisenä kyselylomakkeessa kysytään vastaajan kiinnostusta lisäkoulutukseen ja millaista koulutus tulisi hänen mielestään olla. Tällä kysymyksellä kartoitetaan teoretiedon koulutuksen tarvetta ja sitä, millaista koulutusta työntekijät olisivat kiinnostuneita saamaan. Osaamiskartoituksen lopuksi vastaajilla on vielä mahdollisuus kertoa kyselystä mieleen nousseita ajatuksia tai täydentää jonkin kysymyksen vastaustaan.

Toinen osaamiskartoitus

Toinen osaamiskartoitus alkaa ensimmäisen tavoin saatesanoilla, joissa tutkija esittelee itsensä ja kertoo, miksi tämä kysely teetetään. Siinä kerrotaan myös, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä opinnäytetyössä tule esille vastaajien henkilötietoja tai yksittäisiä vastauksia.

Toisessa osaamiskartoituksessa kysytään ensimmäiseksi vastaajan nimi, jotta nähdään, ketkä ovat vastauksensa palauttaneet ja pystytään myös tekemään vertailu oman osaamisen analysointien välillä. Kyselyn seuraavassa kohdassa kartoitetaan, onko vastaajan oma osaaminen lisääntynyt viimeisen kolmen kuukauden aikana. Vastausvaihtoehtoina ovat kyllä ja ei. Jos vastaajan osaaminen on lisääntynyt, hän saa seuraavassa kohdassa kertoa tarkemmin, mitkä asiat osaamisen lisääntymistä

ovat edesauttaneet parhaiten. Vastausvaihtoehtoina ovat koulutus, työn tekeminen, työkierto eri tuoteryhmissä, toisten työnteon seuraaminen ja joku muu, mikä? Tämän avulla nähdään, onko nimenomaan uudella purkutavalla ollut vaikutusta osaamisen lisääntymiseen. Neljännessä kysymyksessä vastaaja täyttää oman osaamisen analyysitaulukon, joka on sama kuin ensimmäisessä osaamiskartoituksessa. Siihen on lueteltu kaikki osaston tuoteryhmät ja vastaajan tulee arvioida jokaisen tuoteryhmän kohdalla erikseen oma osaamistasonsa. Vastausvaihtoehtoina ovat samat *ei osaamista, aloittelija, harjoittelija, osaaja, ammattilainen* ja *asiantuntija*. Tämän oman osaamisen analyysin vastauksia verrataan ensimmäisen osaamiskartoituksen vastauksiin, jotta nähdään, onko purkuryhmäpurkaminen lisännyt osaamista ja, jos on lisännyt, niin missä tuoteryhmissä.

Myös osaamiskartoituksen kohdissa viisi ja kuusi ovat samat taulukot, jotka olivat mukana ensimmäisessä osaamiskartoituksessa. Kohdassa viisi vastaaja analysoi osaston sähköisten järjestelmien osaamistaan ja kohdassa kuusi kysytään erilaisten päivittäistavaraosaston toimintojen osaamisesta. Näiden kysymysten vastauksia pystytään myös vertaamaan ensimmäisen osaamiskartoituksen vastauksiin ja nähdään, onko niiden kohdalla osaaminen lisääntynyt.

Kyselylomakkeen neljä seuraavaa kysymystä ovat avoimia kysymyksiä. Vastaaja saa kertoa vastauksensa omin sanoin. Ensin kysytään millä tavoin purkuryhmien käyttöönotto on vaikuttanut vastaajan osaamiseen. Tämän jälkeen kysytään mitä hyvää purkuryhmä purkamisessa on. Seuraavassa kohdassa kysytään mitä huonoa purkuryhmä purkamisessa on ja viimeisessä kohdassa vastaaja voi kertoa millä tavoin hän kehittäisi uutta purkutapaa toimivammaksi ja tehokkaammaksi.

Avoimien kysymysten jälkeen kysytään vielä, onko vastaaja työskennellyt purkuryhmä purkamisen aikana kaikissa osaston tuoteryhmissä. Tämän kysymyksen avulla nähdään, kuinka järjestelmällistä työkierto on ollut ensimmäisten kuukausien aikana. Viimeisenä lomakkeella on vielä vapaa sana kohta, johon vastaaja voi kirjata kyselystä mieleen nousseita ajatuksia tai tarkentaa jonkin kysymyksen vastaustaan.

3.1.3 Haastattelu

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 42) kirjoittavat, että haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Heidän mukaansa haastattelu tapahtuu haastattelijan ehdoilla tai ainakin hänen johdolla.

Heikkilä (2014, 64) kirjoittaa, että henkilökohtaisessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään. Hän jatkaa, että haastattelijan on voitettava haastateltavan luottamus ja motivoitava hänet vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman tarkasti. Heikkilä (s. 64) toteaa, että hyvän lomakkeen ja hyvien kysymysten ohella ratkaisevaa on haastattelijan kohtelias ja miellyttävä käytös sekä siisti ja luonteva ulkoinen olemus. Hänen mukaansa haastattelututkimuksissa vastausprosentti saattaa olla jopa 90-100%. Heikkilä (s. 64-65) kirjoittaa, että kyselylomakkeeseen verrattuna haastattelututkimuksella on monia etuja. Hän toteaa, että haastattelussa haastattelijan on mahdollista toistaa kysymys, esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä, oikaista väärinkäsitys, selventää kysymyksen sanamuotoa ja näin vähentää vastaamattomuutta.

Heikkilän (s. 65) mukaan tyypillisiä haastattelijasta johtuvia virheitä ovat esimerkiksi epäselvät vastaamisohjeet, epäselvä kysymysten muotoilu tai esittäminen, omien asenteiden vaikutus ja vastausten kirjausvirheet. Hän kirjoittaa, että myös vastausaika ja -paikka vaikuttavat vastauksiin. Heikkilän (s. 65) mukaan haastattelun tuomat vastaukset ovat luotettavimpia silloin, kun haastattelijalla ja vastaajalla on sama sosiaalinen asema ja haastatteluilmapiiri on mahdollisimman neutraali.

Heikkilä (2014, 48) kirjoittaa, että haastattelututkimuksissa kannattaa käyttää apuna nauhuria, koska pitkien vastauksien kirjaaminen vaatii aikaa, harkintaa ja taitoa. Hän toteaa, että haastattelussa virheitä voi syntyä kysymyksiä esittämisessä, ymmärtämisessä, vastausten muistiin merkitsemisessä ja tulkinassa.

Tämän tutkimuksen haastattelun tavoitteena on saada selville purkutavan muuttamisen syyt ja tavoitteet. Haastattelulle saadaan hyvä reliabiliteetti ja valideetti haastatteleamalla juuri tämän päivittäistavaraosaston päätökset tekevää myyntipäällikköä, pitämällä haastattelu lyhyenä ja ytimekkäänä, kysymykset selkeinä ja käyttämällä nauhuria vastausten tallentamiseen kirjausvirheiden välttämiseksi.

Haastattelussa kysytään ensimmäisenä myyntipäällikön näkemystä siihen, millainen työntekijä on moniosaaja ja mitä moniosaaminen nimenomaan kaupan alalla tarkoittaa. Tämän kysymyksen avulla saadaan tietää, mikä on tavoitteena, kun pyritään moniosaavaan henkilökuntaan ja millaisia odotuksia myyntipäälliköllä on henkilökunnaltaan. Toisena kysymyksenä kysytään syitä siihen, miksi purkutapaa lähettiin alun perin muuttamaan. Eli mitkä asiat edellisessä purkutavassa olivat huonoja ja mitä odotuksia uudelta purkutavalta on. Kolmas kysymys käsittelee päivittäistavaraosaston myyjän osaamistarpeita nykypäivänä. Mitä myyjän odotetaan osaavan ja millä keinoin nämä osaamistarpeet pystytään täyttämään? Neljäntenä kysymyksenä haastattelussa kysytään päivittäistavaraosaston myyjän tulevaisuuden osaamistarpeita. Ajatteleeko myyntipäällikkö, että niissä tulee tapahtumaan suuriakin muutoksia ja miten näihin muutostarpeisiin pystytään varautumaan. Viidennessä kysymyksessä pureudutaan uuden purkutavan toimivuuteen ja kysytään, millaisia kokemuksia myyntipäällikölle on ehtinyt purkuryhmä purkamisesta muodostua. Hyvät ja huonot puolet, mikä on toiminut ja mikä ei ja miten uusi purkutapa on käytännössä toteutettu.

Kuudennessa kysymyksessä kysytään, onko purkuryhmä purkamisessa ilmennyt vielä erityisiä heikkouksia tai kohtia, joihin on pitänyt jo puuttua. Tämän kysymyksen vastausta voidaan mahdollisesti käyttää hyödyksi purkutavan tehostamisen suunnittelussa, kun saadaan tietää asioita, joihin tulee ensisijaisesti puuttua. Viimeisenä haastattelussa kysytään vielä myyntipäällikön tulevaisuuden suunnitelmia tai tavoitteita moniosaamisen kehittämiseksi. Tämän kysymyksen avulla kartoitetaan mihin suuntaan myyntipäällikkö haluaa osaamista kehittää ja hänen keinojaan sen toteuttamiseksi.

3.2 SWOT-analyysi

Vahvuudet:

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen vahvuuksia ovat aiheen ajankohtaisuus, tuoreus sekä merkitys toimeksiantajayritykselle. Aihe on mielenkiintoinen siksi, että siitä ei löydy paljon tietoa entuudestaan. Vahvuutena on myös se, että päivittäistavaraosasto saa juuri heille räätälöidyn työkierron kehittämissuunnitelman.

Heikkoudet:

Tutkimuksen heikkouksena on kyselylomakkeessa käytettävä henkilökunnan itsearviointi. On vaikea tietää, miten hyvin henkilökunta osaa itse arvioida omaa osaamistaan ja, mitkä kaikki asiat heidän omaan arviointiinsa vaikuttavat. Vastausten luotettavuus riippuu siis täysin henkilökunnan itsearviointikyvystä ja vastausten rehellisyydestä. Tätä heikkoutta on pyritty tutkimuksessa minimoimaan sillä, että on annettu työntekijöille tarpeeksi aikaa miettiä vastauksiaan. Kyselylomakkeessa on myös annettu paljon tilaa työntekijän vapaalle sanalle, jotta he voivat halutessaan selittää vastauksiaan tarkemmin. Heikkouksena on myös ajan rajallisuus, jonka vuoksi kyselylomaketta ei ehditty testaamaan etukäteen. Kumpikin kyselylomake on kuitenkin hyväksytty osaston myyntipäälliköllä ennen sen jakamista työntekijöille ja näin voitiin varmistaa, että myyntipäällikön mielestä kysymykset ovat olennaisia ja tutkimusongelmaan vastaavia.

Mahdollisuudet:

Mahdollisuutena on saada tutkimustuloksesta niin kattava ja toimiva, että sen avulla pystytään tuottamaan toimeksiantajayritykselle sellainen lisäarvo, jonka avulla he saavat kilpailijoihinsa nähden merkittävän edun. Mahdollisuutena on laatia toimiva ja tehokas työkiertosuunnitelma, jonka avulla työntekijöiden osaaminen parantuu ja moniosaaminen lisääntyy. Työntekijöiden moniosaamisen lisääntyminen vaikuttaa moneen muuhunkin osaston asiaan. Näistä esimerkkinä työntekijöiden ryhmähengen paraneminen, joka vaikuttaa työssä viihtymiseen ja sitä kautta asiakaspalveluun ja tehokkuuteen.

Uhat:

Tutkimuksen uhkana on, että kyselylomakkeisiin vastaamisen välillä on liian vähän aikaa eikä osaaminen ole vielä siinä ajassa ehtinyt kehittyä ollenkaan. Uhkana on myös se, että kaikki eivät palauta kyselylomaketta tai eivät vastaa kysymyksiin rehellisesti tai vastaavat vajavaisesti. Kyselylomakkeiden väliin jäävä aika on venytetty niin pitkäksi kuin on ollut mahdollista ottaen kuitenkin huomioon se, että työntekijöille on annettu tarpeeksi aikaa vastata kysymyksiin. Palauttamattomien kyse-

lylomakkeiden uhka on minimoitu kysymällä vastaajan nimi, jonka ansiosta on tiedetty ketkä ovat jo vastanneet ja keltä vastausta vielä odotetaan. Tarvittaessa työntekijöihin on otettu henkilökohtaisesti yhteyttä ja pyydetty vastaamaan kyselyyn.

3.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti

Heikkilä (2014, 28) kirjoittaa, että tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja tarkkuutta. Hän toteaa, että tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tulee sen tulosten olla toistettavissa samanlaisin tuloksin. Heikkilä (s. 28) antaa esimerkin, että samoin kuin luotettavalta autolta vaaditaan toimivuutta missä tahansa ja kenen tahansa ajamana, niin myös luotettava tutkimus tulee olla toistettavissa samanlaisin tuloksin.

Tutkimuksen luotettavuus riippuu vastausten määrästä ja laadusta. Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosastolla on tutkimuksen hetkellä 30 työntekijää ja kyselylomake jaetaan heille jokaiselle. Vastattuaan he palauttavat kyselylomakkeen osaston myyntipäällikölle, jonka kanssa on sovittu laadunvarmistuksesta. Lomakkeissa kysytään vastaajan nimi, joten tiedetään, kenen lomake on palauttamatta.

Kysely toteutetaan itsearviointina, joten sen luotettavuus on kiinni työntekijän omasta itsearviointitaidosta. Jokainen ihminen kokee oman osaamistasonsa eri tavalla ja siihen vaikuttaa moni eri asia, kuten esimerkiksi itsetunto ja menneisyys. Työntekijä itse on paras mahdollinen arvioimaan oman osaamisensa tasoa, kunhan siihen annettu väline, tässä tapauksessa kyselylomake, on laadittu hyvin ja se auttaa työntekijää arvioimaan oman osaamisensa eri puolia. Vastaajan oman osaamisen itsearviointiin vaikuttaa moni eri asia. Jos vastaaja on esimerkiksi saanut kritiikkiä työstään juuri samana päivänä, kun hän vastaa kyselyyn, saattaa olla, että hän kokee osaamisensa huonommaksi kuin jonain muuna työpäivänä. Tässä tutkimuksessa tämä ongelma on pyritty minimoimaan antamalla vastaajalle mahdollisuus kirjoittaa vastauksensa omin sanoin, jolloin hän pystyy avaamaan vastauksensa taustoja paremmin.

Koska tutkimus teetetään koko perusjoukolle ja vastausprosentti tulee toivottavasti olemaan korkea, tutkimus on toistettavissa ja täten sen reliabiliteetti tulee olemaan hyvä. Inhimillisistä syistä on kuitenkin mahdollista, että vastaukset eivät olisi täysin samanlaisia. Työntekijä saattaa kokea oman osaamistasonsa erilaiseksi päivästä, tilanteesta ja tunteista riippuen.

Validiteetti

Heikkilä (2014, 27) kirjoittaa, että validiteetti eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä ollaan mittaamassa. Hänen mukaansa validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Heikkilä (s. 27) toteaa, että tutkimuksen hyvä validiteetti pystytään varmistamaan huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedon keruulla ja sillä, että tutkimuslomakkeen kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. Hänen mukaansa pätevän tutkimuksen toteutumista edesauttavat myös perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti.

Tässä kehittämistyössä päädyttiin haastattelun sijasta kyselylomakkeeseen, koska työntekijöille haluttiin antaa aikaa ja omaa rauhaa vastausten antamiseen. Kyselylomakkeen ansiosta he saavat miettiä vastauksiaan kunnolla ja kuulostella itse omaa osaamistasoaan. Tutkimuksen pätevyyttä edesauttavat myös kyselyn teettäminen koko perusjoukolle ja toivottavasti tuleva korkea vastausprosentti. Lomakkeen kysymykset on tehty huolella ja ne vastaavat hyvin tutkimusongelmaan. Kyselylomakkeen validiteettia olisi parantanut sen esitestaus, mutta aikataulullisista syistä se jouduttiin hylkäämään.

Kyselylomakkeiden tueksi validiteettia ja reliabiliteettia parantamaan käytetään tutkimusmenetelmänä myös myyntipäällikön haastattelua. Siinä vastaukset perustuvat kuitenkin subjektiiviseen näkökulmaan, joten tutkimuksen pääpaino pidetään kyselylomakkeissa.

4 TUTKIMUSTEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään ensimmäisen ja toisen osaamiskartoituksen sekä myyntipäällikön haastattelun tuloksia. Osaamiskartoitusten teettämisen välille jäi aikaa 2,5 kuukautta ja myyntipäällikköä haastateltiin osaamiskartoituksen jälkeen.

4.1 Ensimmäinen osaamiskartoitus

Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosastolla työskenteli ensimmäisen osaamiskartoituksen hetkellä 30 henkilöä. Ensimmäiseen osaamiskartoitukseen heistä vastasi 28 henkilöä eli kyselyn vastausprosentti oli 93,3%. Korkeaan vastausprosenttiin päästiin myyntipäällikön avustuksella. Vastaja nimen kysyminen auttoi saamaan vastauksia enemmän, koska tiedettiin kuka ei ollut vielä vastauksiaan palauttanut. Korkean vastausprosentin ansiosta ensimmäisen osaamiskartoituksen reliabiliteetista saatiin hyvä.

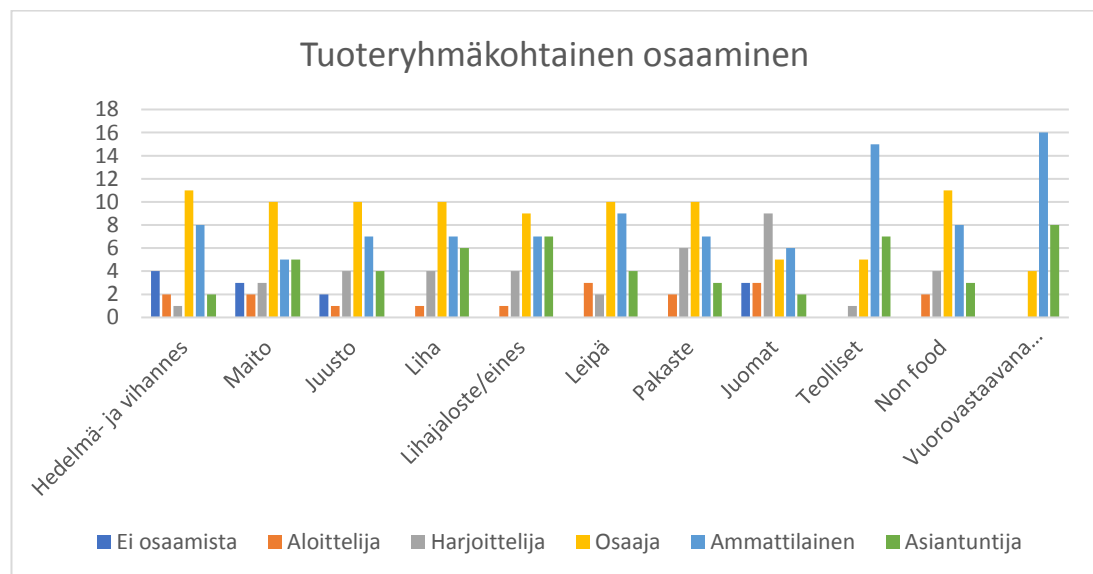
Tutkimuksen mukaan työntekijöiden pääsääntöinen työskentelytuoteryhmä jakautuu seuraavasti: Hedelmä- ja vihannestuoteryhmä 4 henkilöä, maito-juustotuoteryhmä 4 henkilöä, liha-einestuoteryhmä 5 henkilöä, leipätuoteryhmä 1 henkilö, teolliset- non food-tuoteryhmä 12 henkilöä ja pakaste-juomat -tuoteryhmä 2 henkilöä.

Työntekijöiden työsuhteen keston pituus on muutamasta kuukaudesta useisiin kymmeneen vuosiin. Suurimmalla osalla työkokemusta on jo monta vuotta. Tällöin työnantaja on tullut jo tutuksi ja tiedetään työpaikan eri toiminnot ja toimintatavat. Osastolla vain muutaman kuukauden työskennelleillä ei voi olettaakaan olevan asiantuntija kokemusta kaikista tuoteryhmistä. Monien vuosien työskentely samassa tuoteryhmässä saattaa kuitenkin vaikuttaa myös työntekijän suhtautumiseen uuteen purkutapaan. Joillekin ihmisille muutokset saattavat aiheuttaa pelkoa, ahdistusta ja tietämättömyyttä.

Seitsemällä vastaajalla 28:sta ei ole aiempaa kokemusta kaupassa työskentelystä. Työntekijöistä 21:lla on aiempaa kokemusta, mikä vain vahvistaa heidän kaupan alan ammattitaitoaan ja osaamisensa pohjaa.

Kysymyksessä 5 pyydettiin vastaajia määrittelemään tarkemmin heidän aiemman kaupan alan kokemuksensa kesto ja tehtävät. Jokaisella työntekijällä tausta on hie- man erilainen. Kaikilla työntekijöillä on aiempaa kokemusta asiakaspalvelusta, joka on sellainen alue, jonka parhaiten oppii juuri kokemuksen kautta. Työntekijät ovat työskennelleet monella eri kaupan osa-alueella ja kokemusta löytyy laidasta laitaan eri pituisia jaksoja. Työkierron avulla jokaisen työntekijän aiempi kokemustausta saadaan hyödynnettyä ja sen kautta karttunut osaaminen jaettu koko osaston työn- tekijöille.

Kyselylomakkeen kohdassa 6 pyydettiin vastaajia arvioimaan oma osaamistasonsa jokaisen osaston tuoteryhmän kohdalla erikseen. Seuraavassa kuviossa esitellään työntekijöiden tuoteryhmäkohtaisen osaamisen jakaantuminen.



Kuvio 2. Oman osaamisen arviointi ennen purkuryhmäpurkamista.

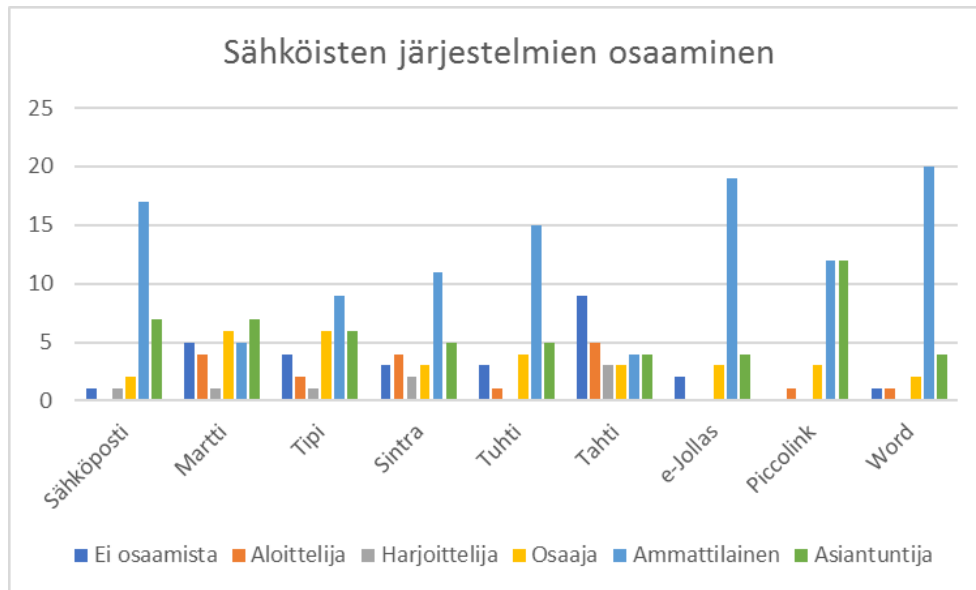
Kuten kuvioista 2 voidaan nähdä, työntekijöiden osaaminen on vahvinta teolliset - tuoteryhmässä ja vuorovastaavana toimimisessa. Näissä kahdessa on eniten ammattilaisia ja asiantuntijoita. Tämä johtuu melko varmasti siitä, että teolliset tuote- ryhmässä kaikki osaston työntekijät ovat joskus työskennelleet. Kun oman tuoteryh- män työt on saatu tehtyä, on siirrytty auttamaan teollisten kuorman purkamisessa. Myös vuorovastaavan työvuorot kiertävät päivittäistavaraosastolla melko järjestel- mällisesti, mikä tarkoittaa, että työntekijöiden osaaminen näistä työtehtävistä kehit- tyttyä koko ajan. Tämä tilasto osoittaa, että työkierto on tehokas keino lisätä työnteki- jöiden osaamista ja tehdä heistä moniosaajia.

Päivittäistavaraosaston tuoteryhmistä neljässä työntekijät vastasivat, että heillä ei ole minkäänlaista osaamista kyseisestä tuoteryhmästä. Eniten *ei osaamista* vastauksia kertyi hedelmä- ja vihannestuoteryhmään. Maito-, juusto- ja juomat tuoteryhmissä oli myös muutamia *ei osaamista* vastauksia. Näihin tuoteryhmiin kannattaa siis ensimmäisenä kiinnittää huomio, kun aloitetaan työkierron tehokas suunnittelu.

Kyselylomakkeen kohdassa 7 kysyttiin työntekijöiden mielipiteitä moniosaamisesta ja millainen työntekijä heidän mielestään on moniosaaja. Kaikki vastaajat olivat melko lailla samaa mieltä siitä, että moniosaaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä hallitsee monen eri tuoteryhmän tehtävät ja pystyy työskentelemään niissä itsenäisesti. Moniosaajaksi nähtiin työntekijä, joka ottaa vastuun työstään ja on oma-aloitteinen. Hän tekee työnsä oikein, tehokkaasti ja hänellä on halu oppia koko ajan uutta. Vastaajat ovat siis hyvin tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan, kun tavoitellaan moniosaavia työntekijöitä.

Kohdassa 8 vastaajilta kysyttiin, millaista osaamista he tarvitset nykyisessä työssään. Päivittäistavaraosaston myyjä tarvitsee työssään esimerkiksi tuotetuntemusta, asiakaspalvelutaitoa, ryhmässä työskentelytaitoa, organisointikykyä, järjestelmällisyyttä, visuaalista silmää, eri tietokoneohjelmistojen tuntemista ja hallintaa, moniosaamista, paineensietokykyä sekä priorisointikykyä. Myyjän työhön kuuluu siis paljon erilaista osaamista. Joitain osaamisalueita voidaan parantaa koulutuksilla, jotkut alueet ovat ihmisen persoonaan sidoksissa ja toiset kehittyvät kokemuksen avulla. Kohdassa 9 työntekijöiltä kysyttiin, millaista osaamista heiltä puuttuu nykyisessä työssään. Monet vastaajista nostivat esille osaamisen puutteen sähköisten järjestelmien käyttämisessä. Osaston tuoteryhmien tunteminen oli myös monen vastanneen mielestä puutteellista. Puutetta osaamisessa nähtiin myös organisointikyvyssä, nopeudessa ja rohkeudessa.

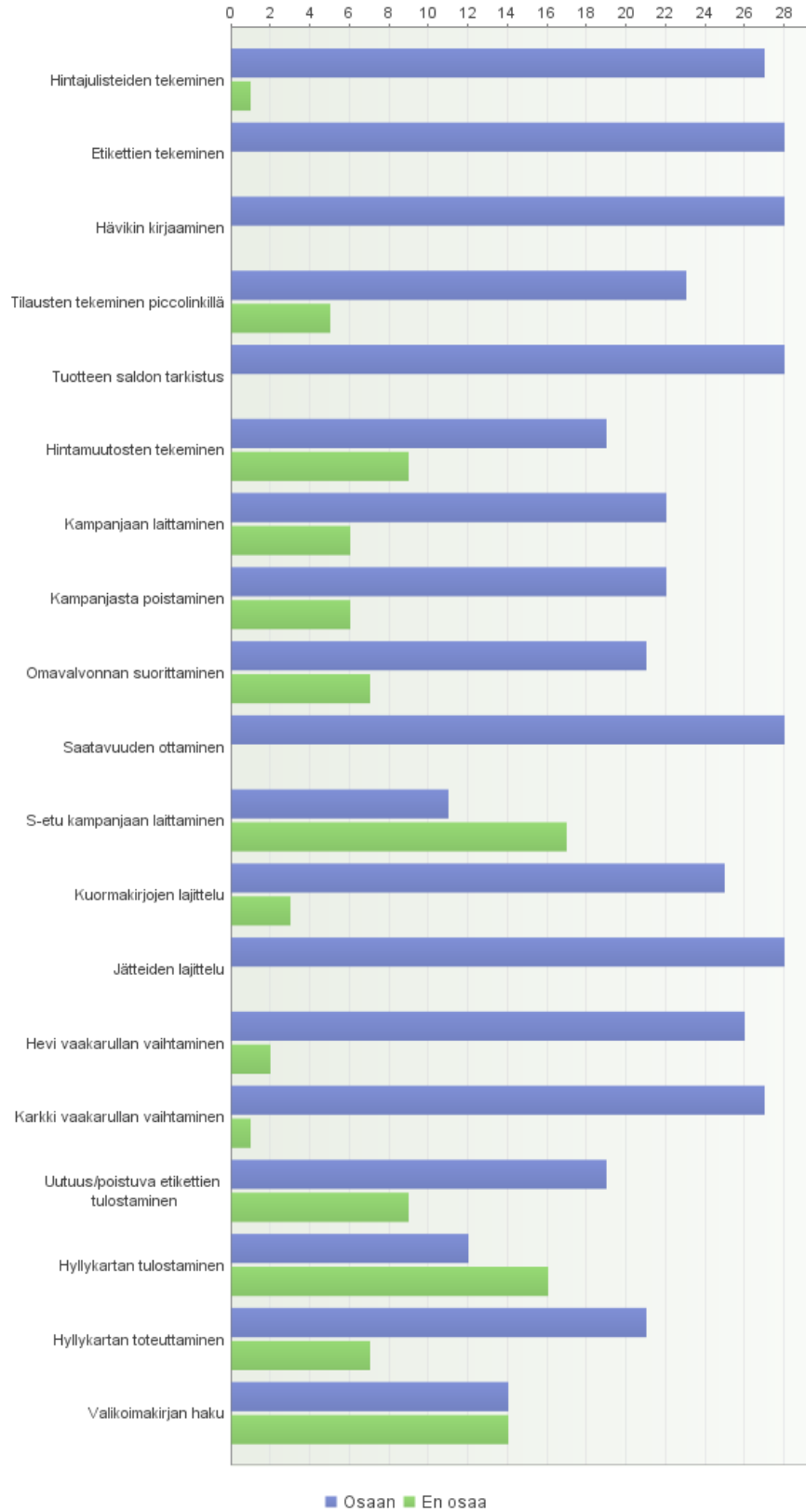
Kyselylomakkeen kohdassa 10 vastaajat arvioivat omaa osaamistaan osaston sähköisten järjestelmien käyttämisessä. Seuraavassa kuviossa esitetään työntekijöiden sähköisten järjestelmien osaamisen jakaantumista.



Kuvio 3. Sähköisten järjestelmien osaaminen.

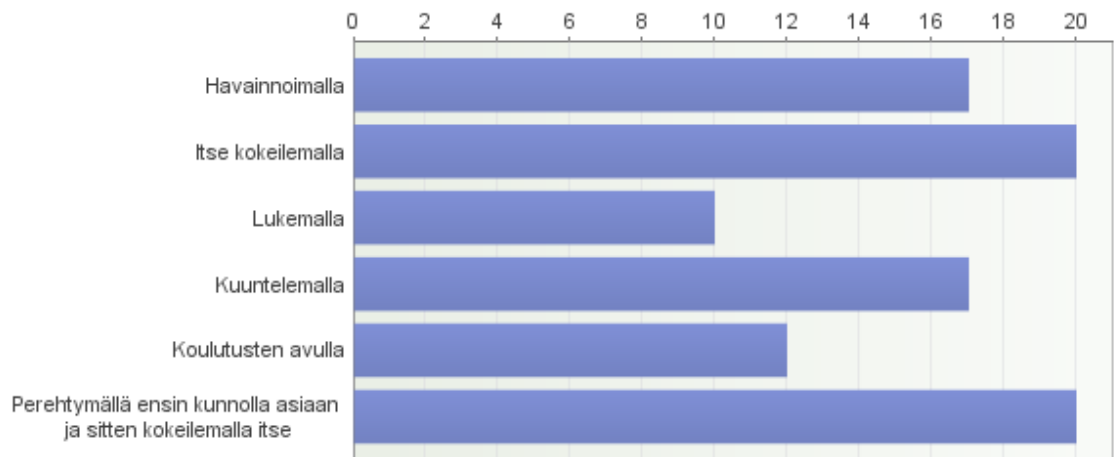
Kuviosta 3 nähdään, että sähköisten järjestelmien osaaminen on heikointa tilausjärjestelmissä Tipissä ja Martissa. Heikkoa osaaminen on myös Tahti -tilausten suunnittelujärjestelmässä. Tämä johtuu siitä, että pääsääntöisesti vain tuoteryhmien hoitajat käyttävät näitä järjestelmiä. Muille työntekijöille järjestelmät saattavat olla tuttuja ja he tietävät mitä niillä tehdään, mutta koska he eivät käytä niitä päivittäin, niin heidän osaamisensa heikkenee eikä kehity. Välttämättä ei kuitenkaan ole tarpeellista, että jokainen osaston työntekijä osaa näitä tilauksiin liittyviä järjestelmiä käyttää. Olisi kuitenkin hyvä, että jokainen tietäisi suurin piirtein mitä niillä tehdään. Kun työkierto on saatu toimivaksi ja osaaminen tuoteryhmistä on lisääntynyt enemmän, voisi nämä vaikeammatkin järjestelmät ottaa mukaan työkiertoon.

Lomakkeen kohdassa 11 kysyttiin osaston erilaisten toimintojen ja työtehtävien osaamisesta. Kuten kuviosta 4 voi nähdä eniten *en osaa* vastauksia saivat ne toiminnot, joita käytetään harvemmin ja, jotka yleensä suorittaa joko myyntipäällikkö tai tuoteryhmien hoitajat. Tärkeimmät osaston käytännön tehtävät kuten etikettien tekeminen, hävikin kirjaaminen, tuotteen saldon tarkistus, saatavuuden ottaminen ja jätteiden lajittelu saivat täydet pisteet eli ne osaa jokainen osaston työntekijä tehdä. Nämä tehtävät ovat olennainen osa myyjän työtä ja niitä tehdään useita kertoja päivässä tai viikossa ja siksi niiden osaaminen on näin hyvää.



Kuvio 4. Eri käytännön toimintojen osaaminen.

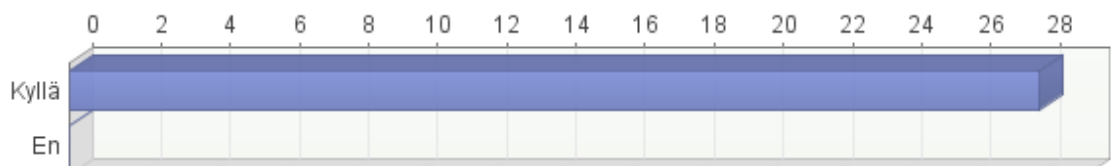
Kohdassa 12 kartoitettiin vastaajien erilaisia oppimistapoja ja mikä on heidän mielestään tehokkain tapa oppia uusia asioita. Lomakkeessa oli mainittu, että vastaaja voi valita useammankin vaihtoehdon. Seuraavassa kuviossa on esitetty näiden oppimistapojen jakaantumista.



Kuvio 5. Parhaat oppimiskeinot.

Kuviosta 5 nähdään, että suurin osa vastaajista oppii parhaiten itse kokeilemalla ja perehtymällä ensin asiaan ja sen jälkeen itse kokeilemalla. Myös havainnoimalla ja kuuntelemalla monet kokivat oppivansa hyvin uusia asioita. Vähiten vastauksia saivat lukeminen ja koulutukset. Tässä kohdassa riippuu tietenkin paljon opittavasta asiasta, mikä on se paras keino oppia. Kuitenkin suurin osa vastaajista kokee, että itse tekemällä ja kokeilemalla he oppivat parhaiten.

Kohdassa 13 haluttiin kartoittaa vastaajien halukkuus kehittää omaa osaamistaan. Seuraavassa kuviossa on esitetty työntekijöiden kiinnostus oman osaamisensa kehittämiseen.



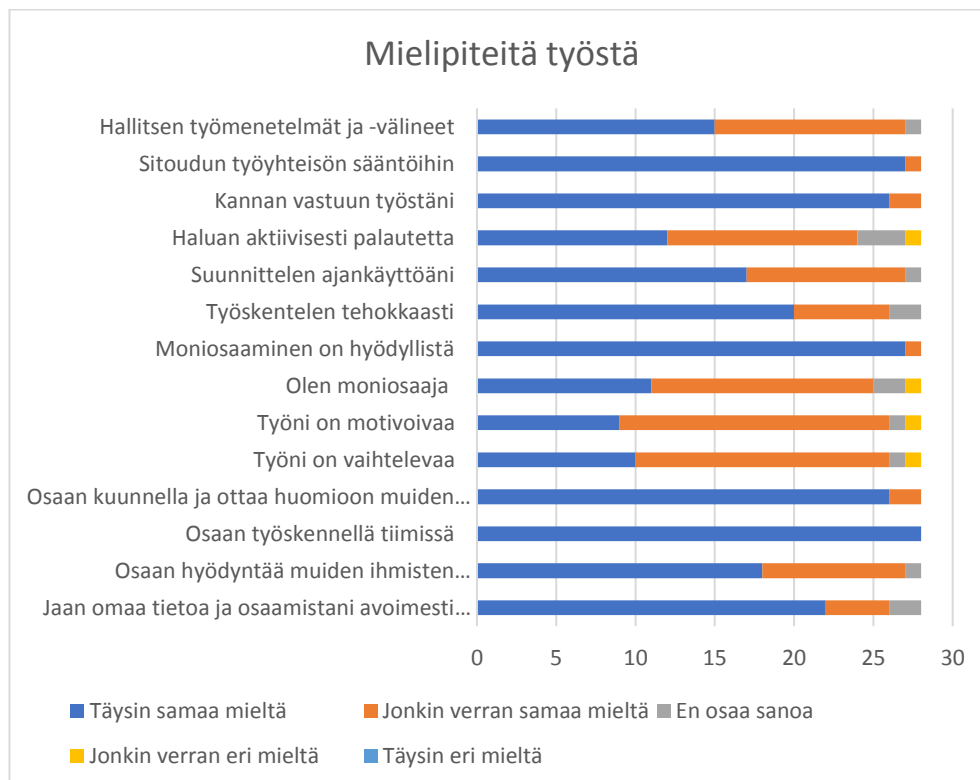
Kuvio 6. Työntekijöiden kiinnostus osaamisen kehittämiseen.

Kuten kuviosta 6 voidaan nähdä, kaikki osaston työntekijät ovat halukkaita kehittämään omaa osaamistaan. He tietävät osaamisen kehittämisen merkityksen ja ovat valmiita tekemään töitä sen eteen.

Kohdassa 14 vastaajat saivat kertoa, miksi he ovat tai eivät ole kiinnostuneita kehittämään omaa osaamistaan. Monet olivat vastanneet, että oman osaamisen kehittäminen on kannattavaa eikä koskaan voi osata jo kaikkea. Työntekijöiden mielestä osaamisen kehittämisen ansiosta varmuus oman työn tekemiseen lisääntyy, tehokkuus kasvaa ja mahdollisuudet uralla etenemiseen paranevat.

Kyselylomakkeen kohdassa 15 kysyttiin, miten vastaaja kehittäisi koko päivittäistavaraosaston tiimin osaamista. Suurimman osan mielestä paras tapa kehittää osaston osaamista olisi työkierron parantaminen ja lisääminen. Jonkin verran vastauksia saivat myös sähköisten järjestelmien koulutusten järjestäminen sekä perehdytykseen panostaminen.

Kohdassa 16 vastaajat saivat esittää mielipiteensä osastoa koskeviin väittämiin. Seuraavassa kuviossa on esitetty mielipiteiden jakautumista.



Kuvio 7. Mielipiteitä työstä.

Kuviosta 7 nähdään, että eriäviä mielipiteitä aiheuttivat vain kohdat: *työni on vaihtelevaa*, *työni on motivoivaa*, *olen moniosaaja* sekä *haluan aktiivisesti palautetta*. Näistä kohdista kolmeen ensimmäiseen tulee auttamaan ainakin joiltain osin uusi purkuryhmäpurkaminen. Sen ansiosta työtehtävät ja -alueet vaihtuvat useimmin, mikä myös lisää motivaatiota ja parantaa moniosaamista. Eniten täysin samaa mieltä vastauksia saivat väittämät: osaan työskennellä tiimissä, osaan kuunnella ja ottaa huomioon muiden mielipiteet, moniosaaminen on hyödyllistä, kannan vastuun työstäni ja sitoudun työyhteisön sääntöihin. Näistä vastauksista voi päätellä, että työntekijät ovat avoimia toistensa ehdotuksille ja uuden oppimiselle. He puhaltavat yhteen hiileen ja haluavat yhdessä kehittää osaamistaan ja osastoa.

Kohdassa 17 vastaajat saivat esittää kiinnostuksensa lisäkoulutuksesta ja kertoa ehdotuksia mistä asioista he kaipaivat lisää tietoa. Suurin osa vastaajista on kiinnostunut lisäkoulutuksesta ja eniten mainintoja sai sähköisten järjestelmien koulutukset. Myös työergonomiasta, tuotetuntemuksesta ja osaston perusasioista toivottiin lisäkoulutusta.

Viimeisenä lomakkeella oli kohta 18, johon vastaajat saivat kirjata kyselystä mieleen nousseita ajatuksia tai täydentää jonkin kysymyksen vastaustaan. Tähän kohtaan oli vain muutama vastaaja selittänyt aiempaa vastaustaan hieman tarkemmin.

Ensimmäisen osaamiskartoituksen tuloksista käy ilmi, että Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosaston henkilökunnalla on vankka kokemus ja osaaminen kaupan alalta ja asiakaspalvelusta, mutta heidän osaamisensa kehittyminen on hieman jäänyt junnaamaan paikoilleen. Tämä ilmenee siitä, että moni työntekijä on ollut jo vuosia töissä tällä osastolla, eivätkä he siltikään koe olevansa edes ammattilaisia kaikissa tuoteryhmissä. Juuri tämän ongelman ratkaisee purkuryhmäpurkaminen, jonka tehokkaan käytön ansiosta työntekijöiden osaaminen koko osastosta tulee kehittymään väistämättä.

Ensimmäisen osaamiskartoituksen tuloksissa yllätti se, miten erilaista kokemusta työntekijöiltä löytyy kaupan alalta. Kun tämä kokemus ja osaaminen saadaan näkyväksi ja jaettua koko henkilökunnalle, päivittäistavaraosaston henkilökunnasta tulee todellisia kaupan alan moniosaajia ja sitä kautta osasto saa merkittävän kilpailuedun. Yllättävää tuloksissa oli myös se, että tuoteryhmien osaamisanalyyseissa

jopa neljä tuoteryhmää sai useammankin *ei osaamista* vastauksen. Se tarkoittaa sitä, että nämä työntekijät kokevat, että heillä ei ole minkäänlaista osaamista esimerkiksi tuoteryhmän tuotteista tai työtehtävistä. Näihin tuoteryhmiin, jotka keräsivät *ei osaamista* vastauksia, kannattaa erityisesti panostaa suunnitellussa tehokasta työkiertomallia. Suurin osa tuoteryhmistä sai eniten *osaja* -vastauksia oman osaamisen analyysissa. Se tarkoittaa, että työntekijöiden osaamistaso on kohtuullisen hyvä ja suurin osa heistä tuntee osaston jokaisen tuoteryhmän tehtävät. Kuitenkin osaamisen kehittämiseksi on selkeästi todella hyvät mahdollisuudet ja se saattaa onnistua helpostikin työkiertoa tehostamalla.

Osaamiskartoituksesta kävi myös ilmi, että osaston työntekijät tietävät mitä moniosaamisella heidän työssään tarkoitetaan ja millaisia asioita heiltä silloin odotetaan. Kaikki työntekijät ovat myös kiinnostuneita kehittämään omaa osaamistaan, mikä on työyhteisölle hyvä asia ja auttaa heitä puhaltamaan yhteen hiileen koko osaston osaamisen kehittämiseksi. Työntekijät mainitsivat kahdeksi suurimmaksi osaamispuutteekseen toisten tuoteryhmien tuntemisen sekä teknisten laitteiden käyttämisen. Tuoteryhmäpurkamisen ansiosta toisten tuoteryhmien tuotteet ja tehtävät tulevat paremmin tutuiksi ja teknisten laitteiden käytön oppimiseksi voisi järjestää halukkaille koulutuksen. Sähköisten järjestelmien käyttäminen ja osaston yleisimpien toimintojen tekeminen olivat työntekijöillä hyvin hallussa. Suurimmat osaamispuutteet koskivat nimenomaan niitä järjestelmiä tai toimintoja, joita käyttävät usein vain tuoteryhmien vastaavat.

Kaiken kaikkiaan ensimmäisen osaamiskartoituksen tulokset olivat ennako-odotusten mukaisia. Osaston työntekijöillä on pohjana vahva kokemus ja osaaminen ja purkuryhmäpurkamisen avulla yksittäisen työntekijän osaaminen saadaan jaettua koko osaston henkilökunnalle.

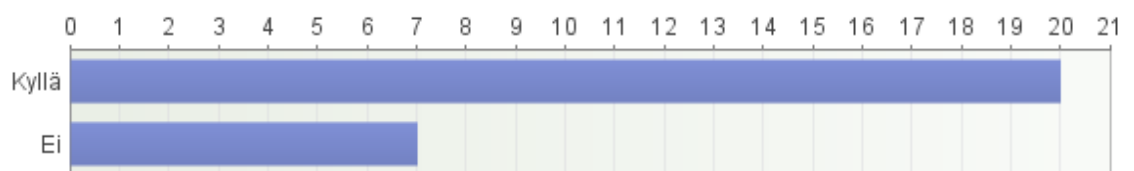
Toisessa osaamiskartoituksessa työntekijöiden osaamisen kehittyminen näkyy varmasti jo joiltain osin, riippuen siitä, miten purkuryhmäpurkaminen on toteutunut ensimmäisten kuukausien aikana. On mielenkiintoista nähdä, millaisia kokemuksia työntekijöillä on purkuryhmäpurkamisesta ja miten siitä saataisiin heidän mielestään vielä tehokkaampaa. Sähköisten järjestelmien ja osaston yleisimpien toimintojen osaaminen oli hallussa jo ensimmäisen osaamiskartoituksen perusteella, joten

niissä osaaminen tuskin tulee lisääntymään. Työntekijöillä on purkuryhmäpurkamisesta varmasti niin hyvää kuin huonoakin sanottavaa. On kuitenkin tärkeää, että työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan ja pyritään yhdessä keskustellen saamaan purkutavasta toimiva ja mahdollisimman tehokas.

4.2 Toinen osaamiskartoitus

Toisen osaamiskartoituksen vastaamisen aikaan purkuryhmäpurkaminen oli ollut käynnissä päivittäistavaraosastolla jo lähes kolmen kuukauden ajan. Siinä ajassa uusi purkamistapa on tullut kaikille jo jollain tavalla tutuksi ja osataan kertoa sen hyviä ja huonoja puolia. Päivittäistavaraosastolla työskenteli toisen kyselyn teettämisen aikaan 29 henkilöä ja kyselyyn saatiin vastauksia 27 kappaletta eli toisen osaamiskartoituksen vastausprosentiksi muodostui 93,1 %. Aivan kuten ensimmäisessä osaamiskartoituksessa myös tämän osaamiskartoituksen korkeaan vastausprosenttiin päästiin myyntipäällikön avustuksella sekä nimellisillä vastauslomakkeilla. Myyntipäällikkö toimi päivittäistavaraosastolla kyselylomakkeiden jakajana ja siihen vastaamisen muistuttajana. Nimellisten vastauslomakkeiden ansiosta nähtiin, ketkä eivät olleet määräaikaan mennessä vastauksiaan palauttaneet ja voitiin pyytää heitä vastaamaan siihen uudelleen.

Heti nimen jälkeen toisena kysymyksenä kysyttiin, onko vastaajan oma osaaminen lisääntynyt edellisen kolmen kuukauden aikana. Seuraavassa kuviossa on esitetty työntekijöiden mielipide siitä, onko heidän oma osaamisensa lisääntynyt menneen kolmen kuukauden aikana.

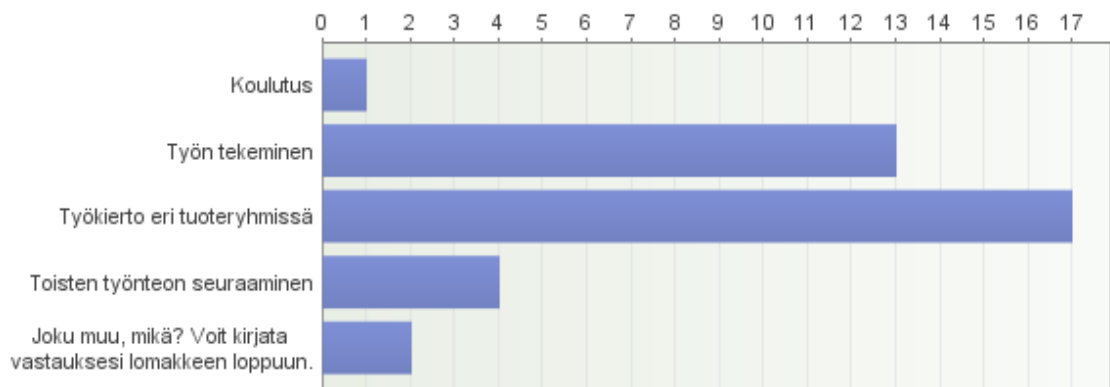


Kuvio 8. Oman osaamisen lisääntyminen.

Kuten kuvioista 8 voidaan nähdä 20 työntekijää 27:sta koki, että heidän osaamisensa oli lisääntynyt edellisten kolmen kuukauden aikana. On hienoa, että moni koki

osaamisensa lisääntyneen näinkin lyhyessä ajassa. Työntekijöistä 7 oli sitä mieltä, että heidän osaamisensa ei ollut lisääntynyt lainkaan. Oli yllättävää, että näin moni työntekijä koki, ettei heidän osaamisensa ollut lisääntynyt. Kuitenkin kaupan alalla lähes jokainen työpäivä on erilainen. Työtehtävät eivät välttämättä vaihdu, mutta esimerkiksi asiakaspalvelutilanteet ovat erilaisia. Syynä tähän, että työntekijät eivät kokeneet osaamisensa lisääntyneen saattaa olla, että jostain syystä se ei vain ole tässä ajassa ehtinyt lisääntyä tai sitten ihmisillä on erilaiset käsitykset omasta osaamisestaan ja sen lisääntymisestä.

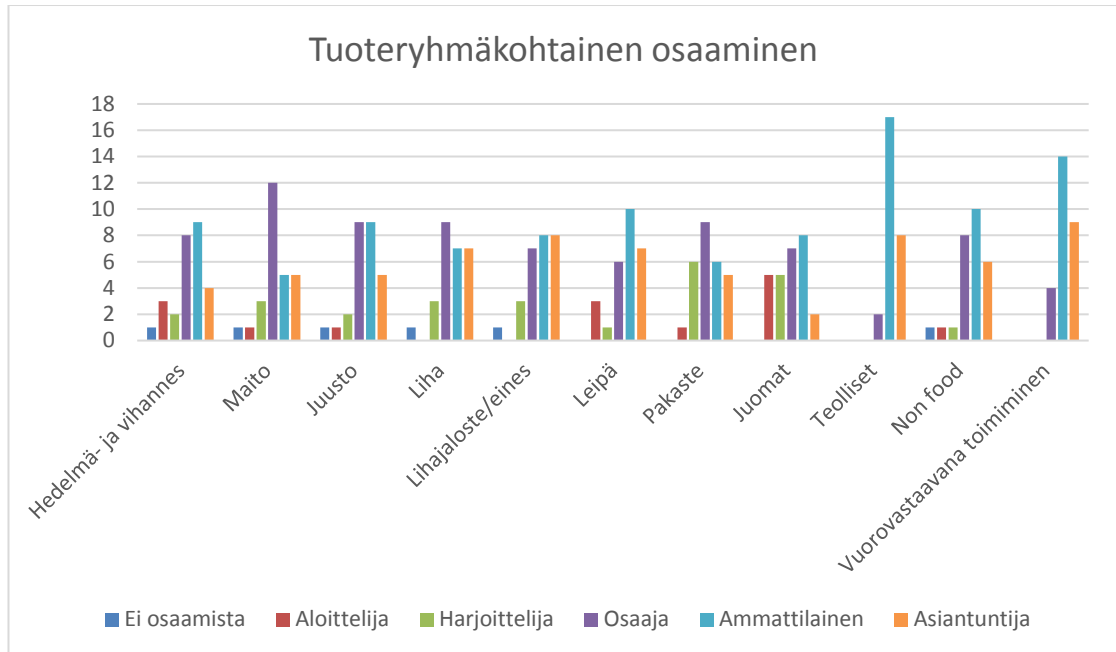
Ne 20 työntekijää, joiden osaaminen oli lisääntynyt, saivat seuraavassa kohdassa eritellä syitä, mitkä olivat parhaiten edesauttaneet heidän osaamisensa lisääntymistä. Heillä oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Seuraavassa kuviossa esitellään näiden vastausten jakaantumista.



Kuvio 9. Osaamisen lisääntymisen keinot.

Kuviosta 9 nähdään, että suurin osa vastaajista koki, että nimenomaan uusi purkutapa, joka perustuu työkiertoon eri tuoteryhmissä, oli edesauttanut heidän osaamisensa lisääntymistä parhaiten. Jopa 17 vastaajaa 20:sta olivat tätä mieltä. Seuraavaksi parhaiten osaamisen lisääntymistä oli edistänyt 13 vastaajan mielestä itse työn tekeminen. Myös koulutus ja toisten työn seuraaminen olivat keränneet muutamia vastauksia. Kaksi vastaajaa olivat myös keksineet oman parhaan keinonsa osaamisensa lisääntymiseen. Heidän osaamisensa lisääntymistä olivat edesauttaneet kiinnostus oppia uutta ja omatoimisuus, jotka ovat tärkeitä asioita oppimisen kannalta. Työntekijän tulee olla halukas kehittämään itseään ja oppimaan koko ajan uusia asioita.

Toisen osaamiskartoituksen neljännessä kysymyksessä vastaajat saivat arvioida oman osaamisensa tason jokaisen tuoteryhmän kohdalla erikseen. Kyseessä oli täysin sama taulukko kuin ensimmäisessä osaamiskartoituksessa. Seuraavassa kuviossa on esitetty näiden vastausten jakautumista.

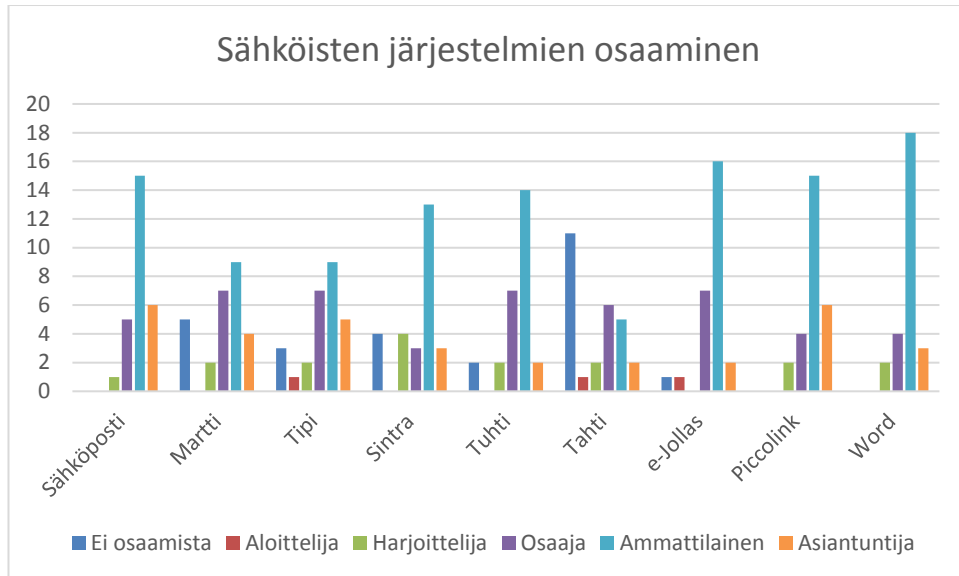


Kuvio 10. Oman osaamisen arviointi purkuryhmäpurkamisen käyttöönoton jälkeen.

Kuten kuviosta 10 nähdään, työntekijät kokevat vahvimiksi osaamistuoteryhmikseen edelleen teolliset -tuoteryhmän ja vuorovastaavana toimimisen. Näillä osa-alueilla osaaminen on vahvaa, koska ne ovat olleet osana osaston työkiertoa jo pitkän aikaa. Kuitenkin selkeästi osaaminen on lisääntynyt verrattessa tämän taulukon tuloksia ensimmäisen osaamiskartoituksen taulukkoon. Eniten osaaminen näyttäisi lisääntyneen kolmen kuukauden aikana hedelmä- ja vihannes- sekä juomat -tuoteryhmissä. Tummansinisiä *ei osaamista* palkkeja löytyy edelleen kuudesta eri tuoteryhmästä, mistä voidaan päätellä, että työkierto ei ainakaan vielä alussa ole koskenut joko kaikkia työntekijöitä tai kaikkia tuoteryhmiä. Tätä kaaviota analysoidaan tarkemmin tämän kappaleen lopussa, jossa vertaillaan kahden osaamiskartoituksen välillä tapahtunutta osaamisen kehittymistä.

Osaamiskartoituksen kohdassa 5 oli sama sähköisten järjestelmien osaamisen analysointitehtävä kuin ensimmäisessä osaamiskartoituksessakin. Joitain sähköisistä

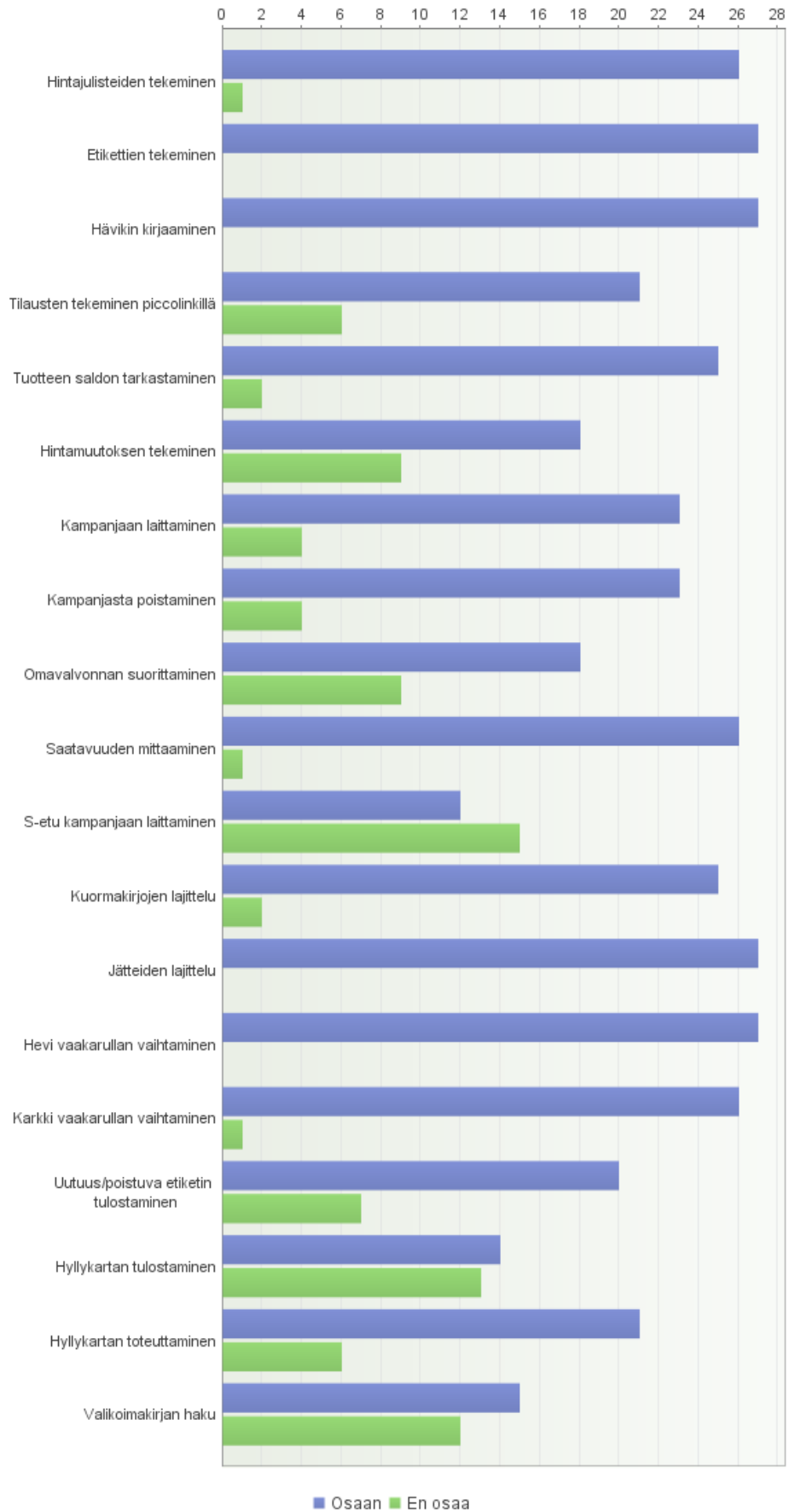
järjestelmistä käytetään päivittäin, joitain paljon harvemmin, mutta päivittäistavara-osaston myyjän kuuluu tietää, mitä milläkin järjestelmällä voi tehdä ja osata käyttää niitä hyödyksi omassa työssään. Seuraavassa kuviossa on esitetty sähköisten järjestelmien osaamisen jakautumista.



Kuvio 11. Sähköisten järjestelmien osaaminen toisessa osaamiskartoituksessa.

Samoin kuin ensimmäisen osaamiskartoituksen kuviossa, niin myös tästä kuviosta nähdään, että sähköisten järjestelmien osaaminen on vahvaa niiden järjestelmien osalta, joita käytetään päivittäin. Alhaisinta osaaminen on tilausjärjestelmissä ja niihin liittyvissä järjestelmissä, koska niitä käyttävät pääasiassa vain tuoteryhmien hoitajat. Henkilökunnan moniosaamisen lisäämiseksi myös sähköisten järjestelmien osaamista tulisi kehittää.

Toisen osaamiskartoituksen kuudennesta kohdasta löytyy myös ensimmäisestä osaamiskartoituksesta tuttu osaston erilaisten toimintojen osaamisen analysointi-tehtävä. Kuviosta 12 nähdään, että osaston erilaiset toiminnot ja tehtävät ovat työntekijöillä hyvin hallussa. Sellaiset toiminnot, joita tehdään päivittäin tai viikoittain osataan parhaiten. Kun taas toiminnot, joita tekevät usein vain tuoteryhmien hoitajat, osataan heikoimmin. Kuviosta on helppo nähdä, mitkä toiminnot kaipaavat vielä parempaa perehdyttämistä. Näitä ovat erityisesti saatavuuden mittaaminen, omavalvonnan suorittaminen ja kuormakirjojen lajittelu, koska ne pitäisi jokaisen työntekijän ainakin osata tehdä.



Kuvio 12. Osaston eri toimintojen osaaminen.

Toisen osaamiskartoituksen kysymyksessä 7 työntekijät saivat vastata avoimeen kysymykseen siitä, millä tavoin purkuryhmien käyttöönotto on vaikuttanut heidän osaamiseensa. Yli puolet työntekijöistä vastasi, että heidän osaamisensa osaston tuoteryhmistä on lisääntynyt. He ovat oppineet eri tuoteryhmissä tehtäviä rutiineja ja tuotteiden löytyminen esimerkiksi asiakkaille on monen mielestä helpottunut. Niimenomaan asiakaspalvelun kannalta työkierto ja sen ansiosta lisääntyvä moniosaaminen ovatkin tärkeitä, koska niiden avulla asiakas saa parempaa ja tehokkaampaa palvelua varmemmin. Vastauksissa oli mainittu myös, että purkuryhmäpurkamisen ansiosta päästään enemmän seuraamaan työkavereiden työskentelyä ja lisäksi lähettyvillä on aina joku työkaveri, jolta voi tarvittaessa kysyä apua.

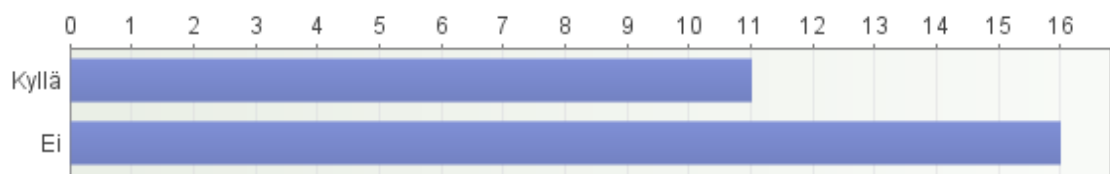
Kyselyn kohdassa 8 vastaajat saivat listata purkuryhmäpurkamisen hyviä puolia. Suurin osa vastaajista kertoi ryhmäpurkamisen nopeuttaneen tai tehostaneen kuorman purkamista. Moni mainitsi, että se on tuonut vaihtelua ja virkistystä työnkuvaan. Myös sosiaalisuuden koettiin lisääntyneen ja työilmapiirin parantuneen. Arvostus eri tuoteryhmien töitä kohtaan oli noussut ja koettiin hyväksi, että purkuryhmä purkamisen ansiosta työn fyysinen rasitus jakaantuu monelle ihmiselle yhden sijaan.

Kohdassa 9 kysyttiin purkuryhmäpurkamisen aikana esille tulleita huonoja puolia. Ehdottomasti eniten vastauksista kävi ilmi, että purkuryhmien koot ovat olleet tilanteeseen nähden vääränlaisia. Niissä on ollut väkeä joko liikaa tai liian vähän. Tästä on aiheutunut kiirettä, hätäilyä ja osa kuormasta on jäänyt välillä purkamatta. Koettiin, että jotkut tuoteryhmät jäävät vähemmälle huolenpidolle, koska niihin mennään vasta viimeisinä, jos ehditään ollenkaan ja toisaalta koettiin, ettei ehditä saamaan ensimmäisiäkään tuoteryhmiä kunnolla kuntoon, kun pitäisi jo kiiruhtaa seuraavaan tuoteryhmään purkamaan.

Lomakkeen kohdassa 10 vastaajat saivat kertoa millä tavoin he itse kehittäisivät uutta purkutapaa toimivammaksi ja tehokkaammaksi. Tässäkin kohdassa monet vastaajista olivat maininneet purkuryhmien koot ja kuinka niitä muokkaamalla saataisiin purkutapa toimimaan paremmin. Yksi ehdotus oli, että purkuryhmien koot suunniteltaisiin vastaamaan tuoteryhmien päivittäisiä tarpeita eli käytännössä katsoen kuormien kokoa. Vastauksissa ehdotettiin myös useampaankin otteeseen,

että olisi hyvä, jos jokaisessa tuoteryhmässä työskentelisi ainakin yksi sen tuoteryhmän asiantuntija. Mieluiten tämän asiantuntija tulisi olla tuoteryhmän hoitaja, jotta ryhmän tilaukset ja varasto olisi myös helpompi pitää ajan tasalla.

Osaamiskartoituksen kohdassa 11 kysyttiin, onko vastaaja työskennellyt purkuryhmä purkamisen aikana kaikissa osaston tuoteryhmissä. Tämän kysymyksen avulla haluttiin selvittää, onko työkierto ollut purkuryhmien käyttöönoton alussa kuinka järjestelmällistä ja koko osaston kattavaa. Seuraavassa kuviossa on esitetty näiden vastausten jakautuminen.



Kuvio 13. Onko vastaaja työskennellyt kaikissa osaston tuoteryhmissä purkuryhmä purkamisen aikana?

Kuviosta 13 nähdään, että 11 työntekijää 27:sta kertoo työskennelleensä osaston jokaisessa tuoteryhmässä purkuryhmäpurkamisen aikana. Luku on melko pieni ja kertoo siitä, että purkuryhmäpurkaminen on vasta alkutekijöissään, eikä sitä ole vielä otettu käyttöön niin, että se kattaisi koko osaston ja kaikki työntekijät. Suurin osa työntekijöistä on kuitenkin varmasti päässyt työskentelemään tuoteryhmiin, joissa ei ole aiemmin työskennellyt, koska moni vastasi purkutavan hyväksi puoleksi sen, että osaaminen toisista tuoteryhmistä on lisääntynyt.

Kyselylomakkeen viimeiseen kohtaan työntekijät saivat kirjata kysymyksistä mieleen nousseita asioita tai tarkentaa jonkun kysymyksen vastaustaan. Yksi merkittävä huomio, joka tähän kohtaan oli kirjattu, oli se, että purkuryhmä purkaminen oli auttanut työntekijää näkemään oman osaamisensa tason suhteutettuna toisten osaamiseen ja hän oli havainnut, että joissain tuoteryhmissä osaaminen ei ollutkaan niin hyvällä tasolla kuin hän oli ensimmäisen osaamiskartoituksen aikaan luullut. Tästä syystä hänen kohdallaan tuoteryhmien osaamisen analyysien erot saattavat näyttää jopa osaamisen huononemista, vaikka tosiasiaa kyseessä on vain oman osaamisen realisoituminen työntekijälle itselleen.

Toisen osaamiskartoituksen tuloksissa yllätti eniten juuri se, että vastausten perusteella näytti siltä, että joidenkin työntekijöiden osaaminen oli pysynyt samana tai se oli jopa huonontunut näiden tutkimuskuukausien aikana. Todellisuudessa tapahtunut oman osaamisen realisoituminen on kuitenkin tärkeä vaihe työntekijälle, jotta hän pystyy kehittämään osaamistaan jatkossa. Selkeästi tuoteryhmäkohtainen osaaminen oli lisääntynyt ja myös osaston moniosaaminen oli kehittynyt. Selkeintä osaamisen lisääntyminen oli niiden työntekijöiden joukossa, joiden aiempi kokemus muista tuoteryhmistä oli hyvin vähäistä. Jo muutaman kuukauden työkierron avulla on saavutettu osaamisen lisääntymistä.

4.3 Osaamiskartoitusten vertailu

Molemmissa osaamiskartoituksissa työntekijät täyttivät tuoteryhmäkohtaisen oman osaamisen analyysikaavion. Seuraavassa taulukossa nähdään tuoteryhmäkohtaisesti henkilökunnan osaamisen kehittyminen osaamiskartoitusten välillä.

Taulukko 1. Tuoteryhmäkohtaisen osaamisen kehitys.

Tuoteryhmä	Ensimmäinen	Toinen	Erotus	
	osaamiskartoitus	osaamiskartoitus		
Hedelmä- ja vihannes	3,80	4,22	0,42	
Maito	4,00	4,26	0,26	
Juusto	4,10	4,44	0,34	
Liha	4,50	4,56	0,06	1= ei osaamista
Lihajaloste/eines	4,50	4,67	0,17	2= aloittelija
Leipä	4,30	4,63	0,33	3= harjoittelija
Pakaste	4,10	4,30	0,20	4= osaaja
Juomat	3,50	3,89	0,39	5= ammattilainen
Teolliset	5,00	5,22	0,22	6= asiantuntija
Non food	4,20	4,59	0,39	
Vuorovastaavana toimiminen	5,10	5,19	0,09	
Keskiarvo	4,28	4,54	0,26	

Taulukosta 1 voidaan nähdä, että osaaminen on lisääntynyt jokaisessa tuoteryhmässä osaamiskartoitusten välillä. Eniten osaaminen on lisääntynyt hedelmä- ja vihannes-, non food- sekä juomat -tuoteryhmissä. Näissä tuoteryhmissä osaaminen oli ensimmäisen osaamiskartoituksen vastausten perusteella osaston heikointa. Hedelmä- ja vihannes -tuoteryhmä ja juomat -tuoteryhmä ovat olleet purkuryhmäpurkamisen työkierrossa vahvasti mukana alusta alkaen ja se on selkeästi ollut kannattavaa. Nämä tuoteryhmät ovat edelleen osaamistasoltaan kaksi osaston heikointa,

mutta ero koko osaston osaamisen keskiarvoon on kaventunut. Purkuryhmä purkamisen ja työkierto ovat vaikuttaneet tehokkaimmin heikomman osaamisen tuoteryhmiin. Osaamiskartoitusten väliin jäi aikaa vain kolme kuukautta, mutta silti osaaminen oli selkeästi kehittynyt.

Vähiten osaaminen on lisääntynyt lihatuoteryhmässä sekä vuorovastaavana toimimisessa. Ensimmäisen osaamiskartoituksen perusteella nämä kaksi tuoteryhmää olivat osaston vahvimpien tuoteryhmien joukossa. Etenkin vuorovastaavana toimimisessa osaaminen oli jo ennestään vahvaa ja, koska siinä työtehtävässä työskentelee vain yksi työntekijä päivittäin, työkierto ei tavoita kaikkia työntekijöitä montaa kertaa näin lyhyessä ajassa. Monen työntekijän osaaminen liha -tuoteryhmässä oli lisääntynyt, mutta joillain oma osaaminen oli realisoitunut huonommaksi osaamiskartoitusten välillä. Tästä syystä liha -tuoteryhmän osaamisen kehitys oli heikoimpien joukossa. Työntekijä on saattanut ensin ajatella osaavansa tuoteryhmän tehtävät, mutta kun onkin purkuryhmäpurkamisen aikana ollut enemmän kyseisellä osastolla töissä, on huomannut, ettei osakaan kaikkea mitä sen tuoteryhmän tehtäviin kuuluu.

Molemmissa osaamiskartoituksissa vastaajat analysoivat myös osaston sähköisten järjestelmien osaamistaan. Seuraavassa taulukossa on eritelty sähköisten järjestelmien osaamisen kehitys kahden osaamiskartoituksen välillä.

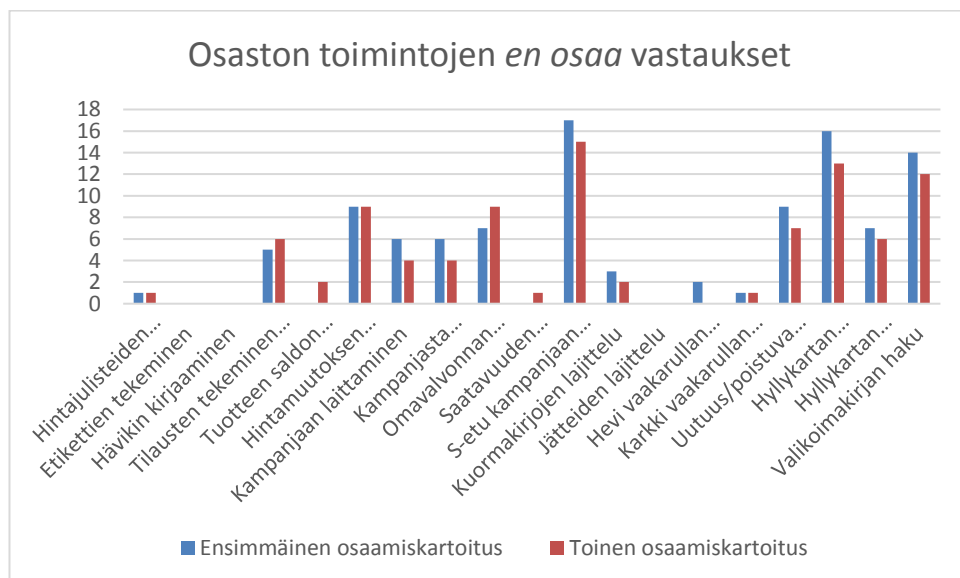
Taulukko 2. Sähköisten järjestelmien osaamisen kehitys.

Järjestelmä	Ensimmäinen	Toinen		
	osaamiskartoitus	osaamiskartoitus	Erotus	
Sähköposti	5,00	4,96	-0,04	
Martti	3,80	4,00	0,20	
Tipi	4,10	4,22	0,12	1= ei osaamista
Sintra	4,10	4,11	0,01	2= aloittelija
Tuhti	4,50	4,37	-0,13	3= harjoittelija
Tahti	3,00	2,96	-0,04	4= osaaja
e-Jollas	4,80	4,56	-0,24	5= ammattilainen
Piccolink	5,20	4,93	-0,27	6= asiantuntija
Word	4,80	4,81	0,01	
Keskiarvo	4,37	4,32	-0,04	

Taulukosta 2 voidaan nähdä, että sähköisten järjestelmien osaamisessa ei ole tapahtunut merkittävää kehitystä ja joidenkin järjestelmien kohdalla osaamistaso on jopa heikentynyt. Tässäkin on varmasti kyse pikemminkin osaamisen realisoitumi-

sesta kuin sen heikentymisestä. Purkuryhmäpurkamisella ei suoranaisesti ole vaikutusta sähköisten järjestelmien osaamiseen. Tämän kartoituksen avulla pystytään näkemään, miten hyvin työntekijät osaavat käyttää näitä järjestelmiä ja pystytään suunnittelemaan esimerkiksi koulutuksia näiden järjestelmien osaamisen lisäämiseksi. Pitkällä aikavälillä purkuryhmäpurkamisellakin saattaa olla vaikutusta joihinkin sähköisistä järjestelmistä. Esimerkiksi jokaiselle myyjälle kuuluva työtehtävä, saldojen tarkistus, tehdään Tipi-järjestelmällä ja mitä useammin sitä käyttää, sen paremmin sen osaa ja siitä tulee osa työrutiinia.

Myös osaston eri toimintojen osaamisen analysointitehtävä oli molemmissa osaamiskartoituksissa. Seuraavassa kuviossa on eritelty osaston toimintojen *en osaa* vastaukset kahden osaamiskartoituksen välillä.



Kuvio 14. Osaston toimintojen *en osaa* vastausten määrien kehitys.

Osaston eri toiminnot olivat jo ensimmäisen osaamiskartoituksen perusteella työntekijöillä hyvin hallussa. Kuvioista 14 nähdään, että myös näissä usein tehtävissä toiminnoissa on tapahtunut osaamisen lisääntymistä osaamiskartoitusten välillä. Tästä toimintojen osaamisen analyysistä osaston myyntipäällikön on helppo nähdä, missä yksittäisissä asioissa opastusta tarvitaan ja suunnitella esimerkiksi erilaisia koulutuksia tai työntekijöiden perehdyttämistä niiden avulla. Henkilökunnan moniosaamista kehitettäessä tulee ottaa huomioon myös harvemmin suoritettavat työ-

tehtävät ja varmistaa niiden hyvä osaamistaso. Tästä toimintojen vertailusta nähdään, että juuri tällaisissa osastolla harvemmin tehtävissä toiminnoissa työntekijöiden osaaminen on kaikista heikointa.

4.4 Myyntipäällikön haastattelu

Tätä tutkimustyötä varten haastateltiin Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosaston myyntipäällikkö Olli Isoniemeä. Haastattelun avulla haluttiin selvittää syyt osaston purkutavan vaihtamiselle sekä uuden purkutavan tavoitteet. Haastattelu tallennettiin nauhurilla, jotta välttyttäisiin kirjausvirheiltä.

Ensimmäisenä kysyttiin, millainen työntekijä myyntipäällikkö Isoniemen mielestä on moniosaaja ja mitä moniosaaminen tarkoittaa nimenomaan kaupan alan näkökulmasta. Isoniemi (2017) kertoi, että moniosaava työntekijä hallitsee kaikki kaupan työt. Hänen mukaansa moniosaaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä osaa työskennellä jokaisessa tuoteryhmässä, osaa käyttää kaikkia järjestelmiä ja toimii niiden pelisääntöjen mukaan mitä on annettu.

Seuraavaksi kysyttiin mistä syystä purkutapaa lähdettiin alun perin muuttamaan. Isoniemi (2017) kertoi, että tärkein syy purkutavan muuttamiselle oli tehojen lisääminen. Hän jatkoi, että yksi osaston mittareista, myynti per tehty työtunti, mittaa tehoja ja purkuryhmäpurkamisen avulla haluttiin saada tätä teholumetta paremmaksi. Isoniemi totesi, että purkuryhmäpurkamisessa useampi henkilö työskentelee samassa ryhmässä, joten purkaminen ja itse työ nopeutuvat ja sitä kautta tehot paranevat.

Seuraava kysymys käsitteli purkuryhmä purkamisen tavoitteita. Isoniemen (2017) mukaan purkuryhmän tavoite on suoritua kuorman purkamistyössä mahdollisimman nopeasti, mutta kuitenkin tehdä se oikein. Hän jatkoi, että tehostamisesta huolimatta pitää varmistaa, että tuotteiden kierto pysyy oikeana ja päiväykset laitetaan oikeaan järjestykseen. Isoniemi totesi, että vaikka tuotteiden oikea hyllytystapa hidastaa purkamista, niin on olemassa monia muita tapoja tehostaa purkamista. Yksi tällainen tapa on hänen mukaansa esimerkiksi se, että vain yksi työntekijä ryhmässä

poistaa tuotteista suojamuoveja ja muut työntekijät vievät tuotteita hyllyyn sen sijaan, että jokainen työntekijä poistaa muovin ja vie hyllyyn.

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin tietää, millaista osaamista päivittäistavaraosaston myyjältä vaaditaan nykypäivänä. Isoniemen (2017) mukaan myyjän pitää osata tarkistaa tuotteen saldo, päiväys ja myyntikunto. Hän jatkaa, että myyjän tulee osata hyllyttää oikein, pitää myyntihylly järjestyksessä, mitata saatavuutta ja tehdä saatavuuden vaatimat toimenpiteet. Isoniemi kertoo, että tärkeää on myös osata käyttää erilaisia järjestelmiä, lukea raportteja ja käyttää niitä hyödyksi työssään. Hän jatkaa, että myös tuotetietous on tärkeää myyjän työssä ja kaiken kruunaa lopuksi vielä asiakaspalvelutaito, joka on kaikista tärkein osaamistarve.

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin tietää, miten myyjän osaamistarpeet tulevat myyntipääällikön mielestä muuttumaan tulevaisuudessa. Isoniemi (2017) ei usko, että ne tulevat kovin paljon nykyisestä muuttumaan. Hänen mukaansa järjestelmät tulevat varmasti kehittymään, mutta tuotteiden esille laitto tulee olemaan samanaista. Isoniemi arveli, että tulevaisuudessa asiakaspalvelun merkitys tulee korostumaan entisestään ja esimerkiksi ojentamispalvelu on tulossa takaisin.

Seuraavaksi haluttiin tietää, millaisia kokemuksia osastolla on tähän asti purkuryhmäpurkamisesta ollut. Isoniemen (2017) mukaan kokemukset ovat olleet oikein hyviä ja työntekijöiden osaaminen on lisääntynyt merkittävästi. Hän totesi, että joidenkin työntekijöiden muutosvastarinnasta ja negatiivisesta asenteesta huolimatta purkutavan muuttaminen on sujunut suunnitellun mukaisesti ja onnistunut hienosti.

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin tietää, onko purkuryhmäpurkamisessa nousut esille vielä mitään erityisiä heikkouksia. Isoniemi (2017) kertoi huomanneensa, että joidenkin työntekijöiden vastuunottaminen on melko minimaalista. Hänen mukaansa purkuryhmäpurkamisessa työntekijöiden vastuu vain lisääntyy entisestään eikä sitä saa unohtaa. Isoniemi kertoi, että jokaisella työntekijällä on edelleen sama vastuu esimerkiksi päiväyksistä kuin ennenkin. Hän totesi, että myös muutosvastarinta on ollut yksi purkuryhmäpurkamisen heikkouksista. Isoniemi kertoi, että muutoksia purkutapaan on jo tehty. Hän jatkoi, että tuoteryhmä hoitajat työskentelevät nykyään kaksi kertaa viikossa omassa tuoteryhmässään, jotta he pysyvät paremmin perillä hoitamansa tuoteryhmän menekistä ja tarpeista.

Viimeisenä haastattelussa haluttiin vielä tietää, millaisia moniosaamisen kehittämissuunnitelmia myyntipäälliköllä on tulevaisuudelle. Isoniemi (2017) kertoi, että purkuryhmä purkamista jatketaan edelleen ja sitä pyritään tehostamaan vielä enemmän niin, että jokainen työntekijä on aidosti työskennellyt jokaisessa tuoteryhmässä. Hänen mukaansa purkuryhmäpurkamisessa haetaan vielä oikeaa järjestystä ja rytmiä ja saatetaan esimerkiksi tulevaisuudessa muokata tuoteryhmien purkujärjestystä. Isoniemi kertoi, että osasto on saamassa uudet pullonpalautuskoneet, mikä tulee vähentämään työntekijän tarvetta pullohuoneella ja tulevaisuudessa työkierto tulee yltämään myös pullohuoneeseen niin, että jokainen työntekijä osaa työskennellä myös siellä.

Haastattelun avulla saatiin selville, että moniosaaminen tarkoittaa myyntipäällikön mielestä sitä, että työntekijä osaa suorittaa kaikki osaston tehtävät oikealla tavalla. Tämä on siis se tavoite, johon pyritään, kun halutaan saada kaikista osaston työntekijöistä moniosaajia. Purkuryhmä purkaminen on alkanut hyvin, vaikka se ei vielä ole toiminnassa kovin järjestelmällisesti. Lähikuukausien aikana on kuitenkin tarkoitus saada työkiertoa säännöllisemmäksi ja täten tehokkaammaksi. Purkuryhmien koot ja tuoteryhmä järjestykset ovat vielä muokkauksen alla ja näihin asioihin voisi kehittämissuunnitelmassa miettiä parantamisen keinoja.

5 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tässä luvussa esitellään kahden osaamiskartoituksen ja myyntipäällikön haastattelun avulla laadittu päivittäistavaraosaston työntekijöiden moniosaamisen kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmalla pyritään tarjoamaan toimeksiantajalle kehitysehdotuksia henkilökunnan moniosaamisen lisäämiseksi. Seuraavassa kuvassa on esitetty tiivistetysti ehdotetut moniosaamisen kehittämistoimenpiteet.

Moniosaamisen kehittämistoimenpiteet

Keskustelupalaveri	<ul style="list-style-type: none"> - Strategia - Osaamisodotukset - Tavoitteet - Hiljainen tieto näkyväksi
Purkuryhmä purkamisen tehostaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Järjestelmällinen työkierto - Viikko samassa purkuryhmässä - Tuoteryhmähoitaja työskentelee aluksi omassa tuoteryhmässään
Sähköiset järjestelmät	<ul style="list-style-type: none"> - Tarvittavat perehdytykset ja koulutukset - Mukaanotto työkiertoon ja tuoteryhmähoitajan tehtäviin
Kehityskeskustelu	<ul style="list-style-type: none"> - Saman osaamiskartoituksen teettäminen ja osaamisen kehittymisen seuraaminen
Osaamisen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Rekrytointi - Koeajan ja määräaikaisuuden hyödyntäminen - Perehdyttäminen - Työvuorosunnittelu - Oppimisen suuntaaminen - Oppimista edistävän ilmapiirin luominen - Oppimisprosessien tukeminen - Esimerkillä johtaminen

Kuva 1. Moniosaamisen kehittämisen toimenpide-ehdotukset.

Ensimmäisenä asiana osaamisen kehittämiseksi osastolla voisi pitää palaverin, jossa yhdessä keskustellaan myyjän osaamisvaatimuksista ja varmistetaan se, että kaikki työntekijät tietävät millaista osaamista heiltä myyjänä odotetaan. Keskustelua

osaamisesta kannattaa lähteä rakentamaan yrityksen strategiaan pohjautuen. Kuten Virtainlahti (2009, 62) kirjoitti, osaaminen on tärkeä osa strategiaa ja strategian avulla pystytään määrittelemään tarvittava osaaminen. Keskustelussa tulisi miettiä osaamisalueita ja niiden kehittämisen keinoja, miten olemassa olevaa osaamista kehitetään tavoitteiden mukaiseksi ja miten hankitaan uutta osaamista. Tässä tutkimuksessa teetettyjen osaamiskartoitusten ansiosta osaston myyntipäälliköllä on työntekijöiden itse arvioimaa tietoa siitä, mitkä osaamisalueet tarvitsevat heidän omasta mielestään kehittämistä ja millaista osaamista osastolla ylipäätään tarvitaan.

Keskusteluun olisi hyvä tuoda esille hiljaisen tiedon määritelmä ja keinoja sen jakamiseksi. Monikaan työntekijä ei välttämättä osaa ajatella, miten paljon osaamista heillä todellisuudessa on, saati sitten, että he tietäisivät keinoja jakaa omaa osaamistaan muille. Virtainlahti (2009, 108) listasi monta hyvää syytä siihen, miksi hiljaista tietoa tulisi jakaa ja hän huomautti myös, että tiedon jakaminen muille edesauttaa työntekijän oman tiedon ja osaamisen näkyväksi tulemistä ja siten helpottaa niiden kehittämistä. Virtainlahti (s. 128) totesi työkierron ja työtehtävien vaihtumisen olevan tehokas keino edistää hiljaisen tiedon jakamista. Päivittäistavaraosaston purkuryhmäpurkaminen on hyvä keino jakaa hiljaista tietoa työntekijöiden välillä. Työntekijät, jotka kokevat olevansa osaston jonkin tuoteryhmän asiantuntijoita, saavat opastaa heikommin osaavia työkavereitaan ja näin hiljainen tieto saadaan näkyväksi ja jaettavaksi koko osaston henkilökunnalle. Avoin keskusteluympäristö on avainasemassa hiljaisen tiedon jakamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Työkierto auttaa myös työilmapiirin parantamiseen, kun työntekijät oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja heidän on välttämätöntä työskennellä ja tulla toimeen erilaisien ihmisten kanssa. He myös näkevät osaston eri tuoteryhmiä ja niiden töitä ja oppivat arvostamaan toistensa työtä.

Kuten Ojala (2008, 68) kirjoitti, ihminen oppii jopa 80 % kokemastaan. Hän totesi, että aikuinen oppii tekemällä työtä. Näin ollen paras tapa kehittää päivittäistavaraosaston henkilökunnan osaamista on suunnitella tehokas työkiertomalli, joka varmistaa osaamisen järjestelmällisen kehittymisen vaihtelemalla työntekijöiden työtehtäviä. Työntekijät oppivat parhaiten seuraamalla työkavereidensa työntekoa ja

tekemällä itse työtä. Vaihtelemalla työtehtäviä työntekijät oppivat jatkuvasti uusia asioita ja näin heidän osaamisensa paranee.

Kuten Nikkilä ja Paasivaara (2007, 87) totesivat, työkierron avulla pystytään lisäämään henkilöstön muutosvalmiutta ja joustavuutta sekä monipuolistamaan työn sisältöä vaihtelemalla tehtäviä sopivin määräajoin. He kirjoittivat, että työkierron tuloksena henkilöstön pätevyys lisääntyy, mikä tarkoittaa erikoisosaamisen kasvua ja muualla käytettyihin työmenetelmiin tutustumista. Tehokkaan työkierron ansiosta päivittäistavaraosaston henkilökunnan osaaminen kehittyy ja heistä tulee ajan myötä koko osaston moniosaajia. Tämän ansiosta myös myyntipäällikön työvuorosuunnittelu helpottuu, asiakaspalvelun taso ja tehokkuus paranevat ja työstä tulee vaihtelevampaa ja motivoivampaa verrattuna aiempaan purkutapaan.

Päivittäistavaraosaston uutta purkutapaa eli purkuryhmä purkamista tehostamalla pystytään lisäämään osaston työntekijöiden moniosaamista. Purkuryhmä purkamisen perustuu työkiertoon. Osaston työntekijät kiertävät purkuryhmissä tehden kukin tuoteryhmään kuuluvat työtehtävät. Purkuryhmiä on yhteensä viisi ja jokaisella niistä on oma tuoteryhmien purkamisjärjestyksensä. Tehokkain tapa kehittää työntekijöiden moniosaamista on varmistaa, että jokainen työntekijä työskentelee kaikissa purkuryhmissä järjestelmällisesti.

Suunnitellessa tehokasta työkiertoa on tärkeää aluksi varmistaa, että jokaisessa purkuryhmässä on työntekijä, joka osaa sille ryhmälle kuuluvan tuoteryhmän rutiinit ja tehtävät. Näin voidaan varmistaa, että ongelmien ilmentyessä apu löytyy läheltä. Toimiva ratkaisu tähän olisi se, että tuoteryhmähoitajat pysyisivät omissa tuoteryhmissään ja toimisivat tuoteryhmien perehdyttäjinä ja opastajina. He pystyisivät pitämään saldot ja varaston paremmin hallinnassa ja tuoteryhmään purkajiksi tulevilla olisi asiantuntija auttamassa tarpeen vaatiessa. Tuoteryhmähoitajat voisivat osallistua työkiertoon myöhemmässä vaiheessa, kun muiden työntekijöiden osaaminen on lisääntynyt niin, että he pärjäävät itsenäisesti tuoteryhmässä.

Avainasemassa purkuryhmien suunnittelussa on se, että varmistetaan työntekijöiden järjestelmällinen kierto jokaisessa purkuryhmässä. Hyvä malli voisi olla se, että työntekijä työskentelee aina jonkin tietyn aikavälin siinä samassa purkuryhmässä. Esimerkiksi viikon kerrallaan työskentely samassa purkuryhmässä toisi varmasti

työntekijälle uutta osaamista ja varmuutta niistä tehtävistä ja tuoteryhmistä, jotka kuuluvat kyseiselle purkuryhmälle. Tuoteryhmästä saa paremman kokonaiskäsityksen, kun siinä työskentelee monta päivää peräkkäin ja työtehtävät jäävät paremmin mieleen, kun ne joutuu toistamaan useana päivänä peräkkäin. Viikoittainen työkierromalli helpottaisi myös työvuorosuunnittelua ja toisi työntekijöillekin mahdollisuuden ennakoida tulevaisuuden työvuorojaan.

Nykyinen purkuryhmien etenemisjärjestys on järkevästi suunniteltu eikä sitä välttämättä ole aihetta lähteä muuttamaan. Työkierron tehostamiseksi kannattaa kuitenkin varmistaa, että työntekijät ovat töissä oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Toisen osaamiskartoituksen vastauksista kävi ilmi, että työntekijöiden mielestä suurin ongelma tämän hetkisessä purkuryhmä purkamisessa on purkuryhmien koot. Myyntipäällikkö voisi esimerkiksi tuoteryhmähoitajien kanssa miettiä purkuryhmien oikeaa työntekijämäärää. Työntekijöiden määrän tarve vaihtelee tietenkin riippuen päivästä ja kuorman suuruudesta. Mitoittamalla purkuryhmien koot päivittäiseen tarpeeseen saadaan purkamista tehostettua entisestään.

Kaikilta työntekijöiltä vaaditaan myös oma-aloitteisuutta huomaamaan joustamisen tarve tuoteryhmiin siirtymisen välillä. Osa purkuryhmästä voi irtaantua jo aiemmin seuraavaan tuoteryhmään, kun jäljelle jäävät työntekijät viimeistelevät edellisen tuoteryhmän tehtävät. Tuoteryhmän työtehtäviin kuuluu paljon muutakin kuin saapuvan kuorman purku. Nämäkin työtehtävät on hoidettava joskus, mutta pelisilmää voi käyttää tässäkin tapauksessa niin, että määritellään, mitkä tehtävät on tehtävä päivittäin ja mitkä voidaan tehdä harvemmin. Näin vaadittavat tehtävät tulee tehtyä, mutta kuitenkin tarvittaessa pystytään irtaantumaan seuraavaan tuoteryhmään heti kuorman purun jälkeen.

Yksi purkuryhmäpurkamisen tutkimuksessa esille tullut ongelma oli se, että jotkut tuoteryhmät jäävät vähemmälle huomiolle, koska niihin mennään aina vasta viimeisenä purkamaan. Jos tämä ongelma jatkuu myös purkuryhmien kokojen muokkauksen jälkeen, niin ratkaisu ongelmaan voisi olla, että määrättyinä päivinä purkaminen aloitetaan näistä yleensä viimeiseksi jäävistä tuoteryhmistä. Oikean rytmin ja purkujärjestyksen hakemiseen menee aikaa ja vain rohkeasti kokeilemalla eri vaihtoehtoja voidaan löytää juuri tälle osastolle sopiva järjestely.

Osaamiskartoituksissa kävi ilmi, että myös sähköisten järjestelmien ja osaston eri toimintojen osaamisessa on osittain kehittämisen varaa. Tutkimustuloksista myyntipäällikön on helppo nähdä mitkä järjestelmät ja toiminnot vaativat lisäkoulutusta. Joidenkin asioiden kohdalla on varmasti aiheellista miettiä oikein kunnan koulutuksen järjestämistä koko henkilökunnalle ja joidenkin järjestelmien tai toimintojen kohdalla saattaa riittää pienen ryhmän kunnollinen opastus. Etenkin piccolinkin ja tilausjärjestelmien käyttämisen tulisi jokaisen osaston työntekijän osata. Ne olisi hyvä saada osaksi päivittäistä työkiertoa esimerkiksi niin, että tuoteryhmähoitaja ottaisi purkuryhmien jäseniä mukaan tilausten tekemiseen ja muihin tuoteryhmän tehtäviin ja näin jakaisi omaa tietoaan ja osaamistaan muille. Tärkeintä on kuitenkin aluksi saada purkuryhmien koot ja toiminta kohdilleen ja vasta sen jälkeen kannattaa yhtälöön lisätä sähköisten järjestelmien ja muiden tärkeiden toimintojen osaamisen kehittäminen.

Tämän opinnäytetyön osaamiskartoituksissa käytettyä tuoteryhmäkohtaista oman osaamisen analysointikaaviota voi käyttää työntekijöiden osaamisen kehittymisen seurannassa myös tulevaisuudessa. Esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä työntekijät voisivat täyttää kaavion ja myyntipäällikkö voi verrata sitä edellisen vuoden kaavioon. Hän näkee, miten työntekijän osaaminen on hänen omasta mielestään kehittynyt ja missä tuoteryhmissä erityisesti hänen osaamistaan voitaisiin vielä kehittää. Viitala (2005, 268) kirjoitti, että kehityskeskusteluissa osaamista tulisi tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Nämä kaksi näkökulmaa ovat nykyisen työtehtävän osaamisen vaatimukset ja osaamisen kehittämisen tulevaisuuden muutokset ja haasteet. Kehityskeskusteluissa tulisi siis pitää mielessä molemmat näkökulmat. Millaista osaamista työntekijän nykyinen työtehtävä vaatii ja millaista osaamista hän tulee tulevaisuudessa tarvitsemaan?

Moniosaamisen kehittämisen näkökulma tulisi pitää mielessä myös muissa päivittäistavaraosastoon liittyvissä prosesseissa. Kuten Viitala (2005, 237) kirjoitti, kaikki alkaa henkilöstösuunnittelusta, jossa määritellään, miten paljon työvoimaa tarvitaan, miten osastolla tarvittava osaaminen saadaan käyttöön ja miten hyvät osaajat saadaan sitoutumaan organisaatioon. Myös rekrytointiprosessissa on hyvä pitää moniosaamisen kehittämissuunnitelma mielessä. Viitala (2005, 239-241) totesi, että

tiedon prosessointitaidot ja oppimiskyky ovat nykyaikana rekrytoinnissa jopa merkittävämpiä ominaisuuksia kuin aiempi osaaminen ja työkokemus. On siis tärkeää löytää oikeanlaiset työntekijät ja miettiä keinoja henkilöstön vaihtuvuuden minimoimiseksi.

Työsuhteen koeaika ja määräaikaisuus sekä vuokratyöntekijöiden käyttäminen ovat keinoja varmistaa työntekijän soveltuvuus työskentelemään kyseisessä työtehtävässä. Mutta kuten Viitala (2005, 245) totesi, niiden tehokas käyttö vaatii riittävää ohjausta ja palautteen antamista heti alusta alkaen. Myös uuden työntekijän perehdyttäminen on tärkeä prosessi osaamisen kehittämisen kannalta. Kuten Viitala (2005, 356) kirjoitti, perehdyttäminen tulisi hoitaa huolella, koska siten pystytään varmistamaan toiminnan sujuvuus ja laatu heti työsuhteen alusta alkaen. Kun uusi työntekijä oppii heti oikeat toimintatavat, hänen on helpompi sulautua työyhteisöön ja hänen työskentelystään tulee tehokkaampaa.

Rekrytoinnin ja työvuorosuunnittelun lisäksi myyntipäälliköllä on myös muita tärkeitä tehtäviä moniosaamisen kehittämisen edistämiseksi. Viitalan (2003, 31) mukaan osaamisen johtamisessa esimiehen tehtäviä ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Hän jatkoi, että oppimisen suuntaaminen tapahtuu auttamalla koko työyhteisöä tiedostamaan toiminnan tavoitteet ja tilan ja niiden kautta osaamisen tilan, tavoitteet sekä syyt ja seuraukset. Tämä onnistuu keskustelemalla ja edistämällä osaamisen jakamista. Viitala (s. 31) kirjoitti, että vaikka hyvän työilmapiirin luominen on koko työyhteisön asia, on esimiehellä paremmat lähtökohdat vaikuttaa siihen. Hän jatkoi, että oppimisprosessien tukemiseksi esimiehen tulee tiedostaa osaamisen merkitys, tehdä se näkyväksi ja keskittyä osaamisasioihin ollessaan alaistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Viitalan (s. 31) mukaan esimiehen esimerkillä johtaminen tarkoittaa hänen omaa suhtautumistaan työhönsä ja se on esimiehen kannalta osaamisen johtamisen uskottavuuden rakennusainetta.

Tärkeä mainittava asia moniosaamisen kehittämisen keinona on myös avoin keskusteluilmapiiri. Työntekijöiden ja myyntipäällikön tulee voida kommunikoida keskenään niin purkutavan hyvistä kuin huonoistakin puolista. Myyntipäällikön tulee avoimesti kertoa työntekijöilleen purkutapaan liittyvistä suunnitelmista ja tavoitteista, jotta työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja heidän on helpompi käsitellä tulevia

muutoksia. Työntekijöiden tulee voida kertoa myyntipäällikölle havaitsemistaan purkutavan kehityskohteista ja myös toimivista asioista. Yhdessä keskustelemalla ja tekemällä saadaan purkutavasta juuri tälle osastolle toimiva ja tehokas keino lisätä moniosaamista ja tehoja. Avoimen keskusteluilmapiirin ansiosta myös osaamisen ja tiedon jakamisesta tulee helpompaa ja saadaan osaston asiantuntijoissa piilevä hiljainen osaaminenkin jaettua kaikille työntekijöille.

Purkuryhmäpurkamisessa korostuu osaston hyvä yhteishenki ja kuten toisessa osaamiskartoituksessa oli vastattu, yhdessä tekeminen on ollut yksi tämän purkutavan hyvistä puolista. Enää ei voi ajatella vain omaa tuoteryhmäänsä, vaan tulee ajatella päivittäistavaraosastoa kokonaisuutena ja pyrkiä auttamaan jokaisessa tuoteryhmässä parhaansa mukaan. Kuten myyntipäällikkö Isoniemi (2017) haastattelussaan totesi, työntekijöiden vastuu on vain kasvanut uuden purkutavan myötä. Nyt jokainen työntekijä on vastuussa kaikista tuoteryhmistä ja koko osaston toimivuudesta.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia moniosaamisen kehittämissuunnitelma Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosaston henkilökunnalle. Suunnitelman laatimiseksi henkilökunnalle teetettiin kaksi eri osaamiskartoitusta ja haastateltiin osaston myyntipäällikköä. Tavoitteena oli saada selville osaamiskartoitusten avulla, onko osaston uusi kuorman purkutapa vaikuttanut henkilökunnan osaamiseen ja mikä henkilökunnan osaamistaso todellisuudessa on. Tavoitteena oli myös miettiä keinoja tehostaa uutta purkutapaa ja lisätä henkilökunnan moniosaamista.

Teoreettisessa osuudessa käsiteltiin osaamista erilaisista työelämän näkökulmista. Osaamista käytiin läpi yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmasta sekä avattiin moniosaamisen ja hiljaisen tiedon käsitteitä. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös osaamisen johtamista, erilaisia oppimista tukevia henkilöstöprosesseja ja esimiestyötä. Osaamisen kehittämisen teoria oli keskeisessä roolissa tässä työssä ja kehittämisen keinoista käsiteltiin työkiertoa ja kehityskeskustelua.

Empiirinen osuus koostui tutkimusmenetelmien esittelystä, tutkimuksen toteutuksen läpikäynnistä, tutkimustulosten esittelystä sekä moniosaamisen kehittämissuunnitelmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää päivittäistavaraosaston henkilökunnan osaamisen nykytila, jotta myyntipäällikkö tietää mitkä osaamisalueet vaativat kehittämistä. Osaamiskartoitusten tavoitteena oli myös tuoda esille henkilökunnan mielipiteet uudesta purkutavasta ja lähteä niiden kautta kehittämään sitä toimivammaksi. Kehitysideoissa pyrittiin ottamaan huomioon kaikki prosessit, joilla pystytään vaikuttamaan osaamisen lisäämiseen ja moniosaamisen kehittämiseen.

Osaamiskartoitusten avulla saatiin koottua yhteen henkilökunnan nykyinen osaamisen taso niin tuoteryhmissä, sähköisissä järjestelmissä kuin osaston päivittäisissä toiminnoissakin. Osaamiskartoitusten tuloksia vertaamalla nähtiin, että purkutavan muuttaminen oli edesauttanut osaamisen lisääntymistä ja moniosaaminen oli kehittynyt paremmaksi. Myyntipäällikön haastattelusta kävi kuitenkin ilmi, että purkuryhmäpurkamista ei ole otettu käyttöön vielä täydellä teholla ja siihen haetaan oikeaa toimintatapaa. Kuitenkin pienelläkin työkierrolla on siis ollut merkitystä osaamisen lisääntymiseen.

Työn tekeminen eteni sujuvasti ja tutkimuspäiväkirjan pitäminen auttoi pysymään tilanteen tasalla taukojen pitämisestä huolimatta. Vaikka osaamiskartoitusten vastausprosentti oli korkea, moneen kysymykseen oli jätetty kokonaan vastaamatta tai vastaustaulukoita oli sovellettu, mikä vaikeutti niiden tulkitsemista ja yhtenäistämistä. Haastattelemalla työntekijöitä olisi luultavasti saatu tarkempia vastauksia kysymyksiin. Kyselylomakkeen käyttöön päädyttiin alun perin, koska haluttiin antaa työntekijöille rauhassa aikaa vastata ja pohtia kysymyksiä. Haastattelun kanssa tämä oltaisiin voitu toteuttaa julkaisemalla kysymykset työntekijöille etukäteen ja antamalla aikaa pohtia vastauksiaan ennen haastattelun toteuttamista.

Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, koska kyselyjen vastausprosentit olivat korkeat ja kyselyt toteutettiin koko perusjoukolle. Osaamiskartoitukset toteutettiin itsearviointina, joten niiden luotettavuus perustuu työntekijän taitoon arvioida omaa osaamistaan ja tästä syystä vastaukset eivät välttämättä ole toistettavissa täysin samalaisina. Tästä syystä osaamiskartoituksia kannattaisi teettää henkilökunnalle vähintään vuosittain.

Tutkimuksen validiteettikin on hyvä korkeiden vastausprosenttien ja kyselyn koko perusjoukolle teettämisen ansiosta. Lomakkeiden kysymykset vastasivat hyvin tutkimusongelmaan. Osaamiskartoitusten tuloksena saatiin tietää työntekijöiden nykyinen osaamisen taso ja nähtiin, että uusi purkutapa oli lisännyt osaamista jo lyhyessäkin ajassa.

Tämän tutkimuksen ansiosta Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosaston myyntipäällikkö saa tietoonsa henkilökuntansa nykyisen osaamisen tason ja hänen on helppompi miettiä osaamisen kehittämisen keinoja, kun hän tietää lähtötilanteen. Kehittämissuunnitelmassa on annettu monia erilaisia ja tehokkaita keinoja, joita hyödyntämällä osaamista voidaan lisätä ja moniosaamista parantaa. Kaikista keinoista oleellisin on järjestelmällinen kaikki tuoteryhmät ja jokaisen työntekijän kattava työkierto.

LÄHTEET

- Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa. Ei päiväystä. S-kanava. [Verkkosivu]. [Viitattu 19.10.2016]. Saatavana: <https://www.s-kanava.fi/web/eepee/etusivu>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Isoniemi, O. 2017. Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosaston myyntipäällikkö. Etelä-Pohjanmaan osuuskauppa. Haastattelu 4.4.2017.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja, 134.
- Karhunen, M. & Koivukumpu, M. 2010. Moniosaamisen tarve ja edellytykset. Case: Starkki Oy Ab Jyväskylän yksikkö. [Verkkajulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Viitattu 24.02.2017]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15470/karhunen_marjut.pdf?sequence=1
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Luoto, L. 2014. Miksi moniosaaminen ei lisäännny? [Verkkosivu]. Psycon. [Viitattu 19.10.2016]. Saatavana: <http://www.psycon.fi/fi/blogi/miksi-moniosaaminen-ei-lisaanny>
- Meroma, O. 2014. Moniosaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen nykypäivän työelämässä. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 24.02.2017]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77336/Meroma_Outi.pdf?sequence=1
- Mustonen, T. 2011. Kokemuksia työkierrosta henkilöstön kehittämismenetelmänä Osuuskauppa PeeÄssän matkailu- ja ravitsemislinjalla. [Verkkajulkaisu]. Kuopio: Savonia ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 24.02.2017]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30512/Mustonen_Taina.pdf?sequence=1

- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus: Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Saarinen, T. & Kilpinen, M. 2016. Kaupan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salin, A. 2015. Henkilöstön osaamisen kehittäminen: Case Yritys X. [Verkkójulkaisu]. Leppävaara: Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 24.02.2017]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/88891/ONT1.pdf?sequence=1>
- S-ryhmän vuosikatsaus. 2015. Henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio: Moniosaajuus työntekijän valttina. S-ryhmä. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 20.10.2016]. Saatavana: <http://vuosikatsaus.s-ryhma.fi/fi/henkiloston-hyvinvointi-ja-motivaatio>
- S-ryhmä lyhyesti. Ei päiväystä. S-kanava. [Verkkosivu]. [Viitattu 19.10.2016]. Saatavana: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>
- Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. 2. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8.uud. p. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: ai-ai Oy.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Oy Finn Lectura.
- Viitala, R. 2003. Oppimista tukeva johtajuus – Knowledge leadership. Työn Tuuli - aikakauskirja. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry. [Viitattu 19.02.2017]. Saatavana: http://henry.fi/files/698/29-36_Riitta_Viitala.pdf
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite 1. Ensimmäisen osaamiskartoituksen kyselylomake

Liite 2. Toisen osaamiskartoituksen kyselylomake

Liite 3. Myyntipäällikön haastattelun kysymykset

11. Osaatko suorittaa seuraavat toiminnot? *

	Osaan	En osaa
Hintajulisteiden tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etikettien tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hävikin kirjaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilausten tekeminen piccolinkillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteen saldon tarkistus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hintamuutosten tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kampanjaan laittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kampanjasta poistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma valvonnan suorittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saastavuuden ottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S-etu kampanjaan laittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuormakirjojen lajittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jätteiden lajittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hevi vaakarullan vaihtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karkki vaakarullan vaihtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uutuus/poistuva etikettien tulostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hylykartan tulostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hylykartan toteuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valikoimakirjan haku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Millä tavoin opit uusia asioita parhaiten? Voit valita useammankin vaihtoehdon. *

- Havainnoimalla
- Itse kokeilemalla
- Lukemalla
- Kuuntelemalla
- Koulutusten avulla
- Perehtymällä ensin kunnolla asiaan ja sitten kokeilemalla itse

13. Oletko kiinnostunut kehittämään omaa osaamistasi? *

- Kyllä
- En

14. Miksi olet/et ole kiinnostunut kehittämään osaamistasi? *

15. Miten kehittäisit koko päivittäistavaraosaston tiimin osaamista? *

16. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä: *

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	En osaa sanoa	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä
Jaen omaa tietoa ja osaamistani avoimesti muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää muiden ihmisten asiantuntemusta ja erilaisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan työskennellä tiimissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan kuunnella ja ottaa huomioon muiden mielipiteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on vaihtelevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on motivoivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen moniosaaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moniosaaminen on hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelen tehokkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelen ajankäyttöäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan aktiivisesti palautea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannan vastuun työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitoudun työyhteisön sääntöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen työmenetelmät ja -välineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Oletko kiinnostunut lisäkoulutuksesta? Jos olet, niin mistä asioista haluaisit koulutusta? *

18. Tähän viimeiseen kohtaan voitte kirjata kyselystä mieleen nousseita ajatuksia tai tarkentaa, jonkin kysymyksenne vastausta.

KIITOS ajastanne ja vastauksistanne!

5. Millainen osaaja olet näiden osaston toimintojen käyttämisessä? *

	Ei osaamista	Aloittelija	Harjoittelija: tunnen perusteet	Osaaja: osaan käyttää, mutta tarvitsen ohjausta ja tukea	Ammattilainen: osaan käyttää itsenäisesti	Asiantuntija: pystyn opastamaan muita ja tekemään kehitysehdotuksia
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Martti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tipi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sintra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuhti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tahti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e-Jollas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Piccolink	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Word	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Osaatko suorittaa seuraavat toiminnot: *

	Osaan	En osaa
Hintajulisteiden tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etikettien tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hävikin kirjaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilausten tekeminen piccolinkillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteen saldon tarkastaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hintamuutoksen tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kampanjaan laittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kampanjasta poistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaavalvonnin suorittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatavuuden mittaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S-etu kampanjaan laittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuormakirjojen lajittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jätteiden lajittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hevi vaakarullan vaihtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karkki vaakarullan vaihtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uutuus/poistuva etiketin tulostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyllykartan tulostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyllykartan toteuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valikoimakirjan haku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Millä tavoin purkuryhmien käyttöönotto on vaikuttanut osaamiseesi? *

8. Mitä hyvää purkuryhmä purkamisessa on? *

9. Mitä huonoa purkuryhmä purkamisessa on? *

10. Millä tavoin kehittäisit uutta purkutapaa toimivammaksi/tehokkaammaksi? *

11. Oletko työskennellyt purkuryhmä purkamisen aikana kaikissa osaston tuoteryhmissä? *

Kyllä

Ei

12. Tähän kohtaan voit kirjata kyselystä nousseita ajatuksia tai tarkentaa jonkin kysymyksen vastaustasi.

Kiitos ajastanne ja vastauksistanne!

Liite 3. Myyntipäällikön haastattelun kysymykset

1. Millainen työntekijä on moniosaaja? Mitä moniosaaminen kaupan alalla tarkoittaa?
2. Mistä syistä kuormien purkutapaa lähdettiin alun perin muuttamaan?
3. Millaista osaamista päivittäistavaraosaston myyjältä nykypäivänä vaaditaan?
4. Millaista osaamista päivittäistavaraosaston myyjältä vaaditaan tulevaisuudessa?
5. Millaisia kokemuksia teillä on purkuryhmä purkamisesta tähän asti?
6. Onko purkuryhmä purkamisessa ilmennyt jo joitain erityisiä heikkouksia?
7. Millaisia moniosaamisen liittyviä kehityssuunnitelmia tai tavoitteita teillä on tulevaisuudelle?