

Heli Korhonen

HENKILÖSTÖN
OSAAMISKARTOITUSTUTKIMUS
Sokos Mikkelä

Opinnäytetyö
Liiketalouden Koulutusohjelma

Marraskuu 2010




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkelin University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 26.11.2010
Tekijä(t) Heli Korhonen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma, Henkilöstöhallinto
Nimeke Henkilöstön osaamiskartoitustutkimus Mikkelin Sokokselle		
Tiivistelmä <p>Toimeksiantajanani toimi Mikkelin Sokos, jossa haluttiin toteuttaa henkilökunnan osaamiskartoitustutkimus. Sokoksessa haluttiin selvittää, mikä on työntekijöiden osaamisen taso paitsi oman osaston tehtävissä, niin kaikissa Sokoksen tavaratalon työtehtävissä.</p> <p>Tutkimusongelmakseni tulikin selvittää, mikä on työntekijöiden osaamistaso tavaratalon eri työtehtävissä ja kuinka oppimista ja koulutuksen saamista voitaisiin työntekijöiden mielestä edesauttaa esimiesten ja työympäristön taholta. Haluttiin selvittää myös henkilökunnan koulutushalukkuutta ja piilossa ollutta osaamista eri työtehtävissä tulevia, ehkä uusia työtehtäviä varten. Tavoitteenani oli saada selville, onko työntekijöillä osaamista muissakin työtehtävissä kuin niissä, joissa tällä hetkellä ovat ja mitä he haluaisivat ehkä oppia lisää.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytin sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Toteutin tutkimuksen viemällä lomakkeet Sokokselle, jossa ne jaettiin työntekijöille. Saatuaani lomakkeet takaisin, aloin analysoida tuloksia SPSS:n ja Excelin avulla. Ruokakauppa S-markettia lukuun ottamatta Sokoksen kaikki osastot olivat mukana tutkimuksessa.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan Sokoksen henkilökunta osaa hyvin tämän hetkiset työtehtävänsä ja välineiden käytön. Muiden osastojen työtehtävien osaamista oli jonkin verran, mutta koulutusta tarvitaan työtehtävien vaihtuessa. Oppimishalukkuutta löytyi tasaisesti eri työtehtävissä.</p> <p>Tutkimus oli ajankohtainen, sillä Sokos laajenee Mikkeliissä lähiaikoina, joten oli syytä kartoittaa, onko henkilökunnalla halua ja jo olemassa olevaa osaamista siirtyä laajennuksen myötä eri osastolle tai eri työtehtäviin ja mikä on tällä hetkellä osaamisen taso.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Osaamiskartoitus, osaaminen, koulutushalukkuus		
Sivumäärä 66 s.+ liitteet 39 s.	Kieli suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Eila Jussila		Opinnäytetyön toimeksiantaja Sokos Mikkelin

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Date of the bachelor's thesis 26 November 2010	
Author(s) Heli Korhonen	Degree programme and option Business management, Human resource management	
Name of the bachelor's thesis Skills survey for Sokos Mikkeli		
Abstract This assignment was given by Sokos Mikkeli. They wanted to find out the competence level of the personnel because of the upcoming changes they are facing in the near future. Sokos Mikkeli is going to expand and there is a possibility for the personnel to change their work duties and therefore it was the right time to find out if they have any hidden skills that could be used in the future, according to their wishes. The Managers at Sokos wanted to know how they could support the personnel better in getting training in work related subjects and make Sokos a better place to get the training that is needed. They also wanted to find out what kind of wishes and hidden skills there are when thinking about work at Sokos. The aim of the thesis was to survey what are the things where the personnel need more knowledge about and what they want to learn more about. The research methods were quantitative and qualitative methods. The study was implemented as a written questionnaire. The research subjects were 26 staff members from all departments but S-market. According to the study the competence level of the personnel at Sokos is good as far as the current work duties are concerned. There is some competence in the duties of the other departments but training will be needed if and when they are transferred to other work areas. Personnel of Sokos were willing to learn new work duties well. In my opinion the survey was useful to Sokos Mikkeli because of the upcoming changes.		
Subject headings, (keywords) Skills survey, competence, willingness in training work skills		
Pages 66 pages + app. 39 pages	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Eila Jussila	Bachelor's thesis assigned by Sokos Mikkeli	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 OPPIMINEN JA OSAAMINEN	2
2.1 Osaaminen.....	2
2.2 Oppiminen.....	3
2.3 Osaamisen ja oppimisen arviointi	4
3 HENKILÖKUNNAN KOULUTUKSEN VAIKUTUS YRITYKSEN TOIMINTAAN.....	5
3.1 Muutos yrityksessä.....	5
3.2 Erilaisen osaamisen ja oppimisen vaikutus yritykseen	6
3.3 Oppiminen ja osaaminen organisaation toimintakyvyyden peruselementtinä	7
4 MILLAISISSA ORGANISAATIOSSA OPPIMISTA TAPAHTUU?.....	8
4.1 Keskeiset tekijät oppivassa organisaatiossa	8
4.2 Oppivaan organisaatioon kuuluvat osallistuva päätöksen teko ja itsearviointi. 9	
4.3 Koulutus ja oppiminen	11
5 ESIMIEHEN VAIKUTUS HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEEN JA KOULUTUKSEN SAAMISEEN	13
5.1 Esimiehen tuki kouluttautumisessa	13
5.2 Esimiehen rooli valmentajana	14
6 SOKOS JA S-RYHMÄSSÄ TARJOTTAVA KOULUTUS	15
6.2 Sokoksen tarjoama s-ryhmän koulutus	16
6.3 Jollas-instituutti	16
6.4 S-Trainee	17
6.5 S-Päällikkö	17
7 OSAAMISKARTOITUSTUTKIMUS MIKKELIN SOKOKSELLE.....	17
7.1 Tutkimuksen toteutus	18
7.2 Tutkimusmenetelmät.....	19
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	20
8 TUTKIMUSTULOKSET VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.	
8.1 Monivalintakysymykset	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

- 8.2 Avoimet kysymykset..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 8.3 Työntekijöiden koulutushalukkuus .. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 8.4 Lisäkoulutusta haluavien työntekijöiden osaamistaso **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPITEET **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**

- 9.1 Piccolink..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 9.2 Tietokone..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 9.3 REX..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 9.4 Kassajärjestelmä..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 9.5 Tuoteosaaminen **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 9.6 Asiakasomistajuuasiat **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 9.7 S-Pankki **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 9.8 Muut osaamisalueet..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

10 PÄÄTÄNTÖ 22

LÄHTEET 24

LIITTEET

1 JOHDANTO

Koulutus ja oppiminen on yrityksille erittäin tärkeää, nykyään jatkuvasti kiihtyvän muutoksen takia. Yrityksen tulisi muuttua nopeammin kuin sen kilpailijat ja ympäristö. Liiketoiminnan ydin on oppiminen, henkilökunnan kouluttaminen ja sitä kautta yrityksen uusiutuminen ovat tärkeitä kilpailukykyä luovia tekijöitä. (Sydänmaanlakka 2007, 23.)

Kun yritys on epävarmassa ympäristössä, niin sen ainut tapa selviytyä ja toteuttaa tavoitteensa ovat kehittää osaamista ja hankkia tietoa. Tietoa täytyy paitsi luoda, niin myös osata hyödyntää yrityksen perusrakenteissa, tuotteissa ja rutiiniprosesseissa. (Ruohotie & Honka 1997, 15 – 16.)

Yrityksissä on paljon tietoa, kokemusta ja taitoa, joka jää piiloon. Tämän piilevän, eli sanattoman tiedon ja sanallisen, eli eksplisiittisen tiedon vuorovaikutus, johtaa uuden tiedon syntymiseen. Syvällisintä tiedon muodostumista tapahtuu silloin, kun sanallisesta tiedosta tulee piilevää tai piilevästä sanallista. Piilevän tiedon muuttaminen sanalliseksi on tärkeää, sillä silloin yrityksessä voidaan jakaa jo olemassa olevaa tietoa, jota tähän asti ei ole kyetty käyttämään. (Ruohotie & Honka 1997, 23 - 24.)

Opinnäytetyöni aihe on Mikkelin Sokoksen osaamiskartoitus. Tutkimuksen tavoite on selvittää kuinka hyvin yrityksen henkilökunta kokee osaavansa eri alueiden työtehtävät ja missä alueilla he tarvitsisivat tai haluaisivat kehittyä ja kouluttautua lisää. Tästä haluttiin tietoa, jotta tulevaisuudessa osattaisiin järjestää oikeanlaista koulutusta ja esimies osaisi tukea koulutuksen saamista ja oppimista parhaalla mahdollisella tavalla, sekä luoda koulutusta tukevan työympäristön.

Sokos on laajenemassa ja osastoja tulee lisää, mikä on yksi syistä kartoittaa henkilökunnan osaamista ja halukkuutta siirtyä uudenlaisiin tehtäviin, sen mahdollistuessa laajenemisen myötä. Haluttiin saada selville, onko työntekijöillä kykyjä joita haluaisivat mahdollisesti tulevaisuudessa päästä käyttämään tai haluaisivatko työntekijät laajentaa osaamistaan jollekin toiselle osastolle.

Tutkimusongelmana on selvittää, millainen on Sokoksen työntekijöiden osaamisen taso eri työtehtävissä ja työvälineiden käytössä sekä ottaa selville millaista koulutusta tarvitaan ja halutaan lisää. Haluttiin selvittää myös, kuinka esimiehet ovat työntekijöiden näkökulmasta vaikuttaneet koulutuksen saantiin ja onko saatuja koulutuksia voitu hyödyntää työnteossa.

2 OPPIMINEN JA OSAAMINEN

Tiedon rakentaminen on aktiivinen ja mielenkiintoinen prosessi, nykyään väitetään, että ihminen rakentaa itse tietonsa, että tietoa ei voi siirtää toiseen ihmiseen kertomalla tälle jonkin asian. Jo opitulle tiedolle muodostuu merkitys uuden tiedon avulla ja aikaisemmin opitun tiedon avulla ihminen määrittelee onko uusi tieto tärkeää ja muodostuuko sille merkitys, jolloin oppimista tapahtuu ja osaaminen kehittyy. (Jalava & Vikman 2003, 82.)

2.1 Osaaminen

Osaamisen merkitys yrityksissä on viime aikoina kasvanut huomattavasti. Yksi suurimmista syistä siihen lienee teknologian kehittyminen ja kaikki uudenlaiset tavat tuottaa ja saada informaatiota. Tänä päivänä osaamista ajatellaan organisaation tavoitteita edistävänä tekijänä, mikä kertoo, että ajatukset henkilöstön osaamisesta ovat nousseet aivan uudelle tasolle ja yrityksissä ymmärretään kuinka tärkeää osaamisen edistäminen on. Osaaminen on yhdistelmä muun muassa taitoja, tietoa ja toimintatapoja. (Eskola 2005, 40 – 41.)

Yksilötasolla osaaminen on konkreettista. Yksilöllä on hänen omat tietonsa ja taitonsa sekä kokemuksensa. Tiimitasolla osaaminen taas muodostuu tiimissä mukana olevien ihmisten omasta osaamisesta ja niiden yhdistelystä. Osastotasolla osaaminen koostuu laajemmista osaamisalueista ja on yleisempää. Organisaation osaaminen muodostuu ydinosaamisesta sekä muusta osaamisesta. Ydinosaaminen on sitä osaamista, joka pitää yllä yrityksen kilpailukykyä. Muu osaaminen on kuitenkin yritykselle elin tärkeää, mutta se ei kuitenkaan ole ainutlaatuista. (Sydänmaanlakka 2007, 144 - 148.)

Ydinosaamisten (core competence) tiedostaminen on mahdollisuus, jonka avulla voidaan tarjota suunta organisaation osaamiselle ja vahvistaa sitä. Ydinosaaminen on organisaation yhteinen oppimiskyky, jonka avulla voidaan yhdistää ja koordinoita erilaisia tuotantotaitoja ja teknologioita. Ydinosaamista voi luonnehtia vaikkapa seuraavasti: Ydinosaamiseen liittyy kyky kommunikoida ja sitoutua työskentelyyn yli organisaatorajojen. Ydinosaamiset kehittyvät kun niitä käytetään ja niiden käyttöä laajennetaan. Ydinosaaminen mahdollistaa menestyksekkään kilpailun, sillä se on niin syvällistä osaamista, että kilpailijoiden on vaikea kopioida sitä. (Helsilä 2002, 89.)

2.2 Oppiminen

Oppimisen voi määritellä monilla eri tavoilla ja oppimista tapahtuu elämässä koko ajan. Oppiminen on kypsymistä, kasvua, kehittymistä ja muuttumista, se voi olla suunniteltua tai ei-suunniteltua, jolloin oppimista tapahtuu niin sanotusti vahingossa. Oppimistapahtumassa analysoidaan yksilön, tiimin tai organisaation omia kokemuksia, liitetään niitä laajempiin viitekehyksiin ja vertaillaan aikaisempiin kokemuksiin ja siitä syntyy uusi toimintamalli, jota tulevaisuudessa voidaan käyttää ja hyödyntää. (Sydänmaanlakka 2007, 32 – 33.)

Eniten oppimista ihmisellä tapahtuu kuitenkin niillä alueilla, joista ihminen on itse kiinnostunut. Hyvin usein luontaisista mielenkiinnon kohteista tulee oppimisen alueita. Tieto syntyy siitä, että jokin asia kiinnostaa ja kiinnostus johtaa oppimiseen. Tieto on ikään kuin ajattelutoiminnan tulosta, johon liittyy älyllistä panosta. (Ruohotie & Honka 1997, 11 – 12.)

Oppimista tapahtuu eri tasoilla, joita ovat yksilötaso, tiimitaso ja organisaatiotaso. On mielenkiintoista, että yksilö käyttää aivokapasiteetistaan vain noin 1 - 10 % ja tätä soveltaen voi olettaa, että organisaatiokin käyttää siis vain noin 10 % osaamispotentiaalistaan. Varsinkin yrityksissä on siis selvää, että oppimisen tukemiseen käytetään aivan liian vähän aikaa ja resursseja, oppimiseen tulisi käyttää aikaa ja jatkuvan oppimisen olisi hyvä olla yksi yrityksen perusarvoista. (Sydänmaanlakka 2007, 48.)

Kaiken oppimisen lähtökohta on yksilön oppiminen. Oppimisessa ihminen hankkii tietoja ja taitoja ja uusien taitojen omaaminen aiheuttaa muutosta oppijan toiminnassa.

Oppiminen voi olla myös taito, jota voi tarvittaessa kehittää. Oppimistaito muodostuu muun muassa opiskelutekniikoista, ja asenteista. Kun näitä oppimistaidon osia kehitetään, niin tutkijoiden mukaan oppimistaitoa voidaan parantaa jopa 10 - 50 %. (Sydänmaanlakka 2007, 50.)

Tänä päivänä toiminta ja oppiminenkin tapahtuvat organisaatioissa enemmän tiimitasolla. Tiimioppimisen voi nähdä samankaltaisena yksilöoppimisen kanssa. Tiimioppiminen on prosessi, jossa hankitaan uusia tietoja ja taitoja, jotka sitten aiheuttavat muutoksia tiimin toiminnassa. Yksilö- ja tiimioppiminen ovat siis samankaltaisia prosesseja. Tiimissä oppimisen edellytys on kuitenkin se, että kaikilla tiimin jäsenillä on samat tavoitteet ja toimintamallit. Tiimin täytyy toimia yhdessä ja osata jakaa tietoa ja osaamista. (Sydänmaanlakka 2007, 51 - 52.)

Kuten aiemmassa kappaleessa jo totesin, oppimisen edellytys on se, että oppii oppimaan. Moilanen (2001, 37) on verrannut oppimaan oppimista kirjassaan sadon korjuuseen seuraavasti ”Jos oppiminen on sadon korjaamista syksyllä maasta, niin oppimaan oppiminen on mahdollisimman hyvän sadon turvaamista tulevillekin vuosille”. Oppimista voi opetella esimerkiksi analysoimalla mikä meni vikaan viime kerralla ja ottamalla virheistä opiksi.

2.3 Osaamisen ja oppimisen arviointi

Osaamisella tarkoitetaan sitä, että henkilö tietää mitä työn tekemiseen vaaditaan ja osaa soveltaa tietoaan käytännössä. Osaaminen ja tieto ovat tulevaisuudessa työnhakijan tärkeintä pääomaa. Muun muassa henkilöstön vaihtuvuus ja ikärakenteen muutos saa yritykset kilpailemaan kaikista osaavimmasta työvoimasta, mutta miten osaamista sitten arvioidaan? Helakorven (2005, 134) mukaan osaaminen on jatkuvaa arviointia ja kehittämistä, jota itsearviointien lisäksi arvioidaan myös ulkoisesti.

Arviointi ja osaamisen mittaaminen ei kuitenkaan aina ole yksiselitteistä. Kaikille meillä on ajan kuluessa syntynyt henkilökohtainen käsitys osaamisesta, joka vaikuttaa ajatteluun. 90-luvulla yritettiin listata eri osaamisia taulukoihin, mutta se ei palvellut yritysten etua, koska taulukoilla ei ollut sidosta esimerkiksi yrityksen tavoitteisiin

ja siksi osaamisia saatettiin katsoa niin sanotusti väärästä näkökulmasta. (Eskola 2005, 40.)

Osaamisen arvioinnin lisäksi on arvioitu myös niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisen oppimiseen ja siten osaamiseen. Oppimiseen vaikuttavat tekijät voidaan tutkijoiden mukaan jakaa emotionaalisiin ja sosiaalisiin, kognitiivisiin ja fysiologisiin sekä ympäristötekijöihin. Keskeisimpiä oppimiskykyyn vaikuttavia ympäristötekijöitä ovat valo ja äänet, kognitiivisilla tekijöillä taas mitataan kanavia, joilla ihminen oppii, kuten muistia. Tärkeitä oppimiseen liittyviä tekijöitä ovat myös emotionaaliset tekijät, kuten sinnikkyys ja motivaatio. Joillekin parhain tapa oppia on muistaa asia tekemällä se käytännössä, joillain näkemällä se ja joillain kuulemalla. (Ojala 2002, 124.)

3 HENKILÖKUNNAN KOULUTUKSEN VAIKUTUS YRITYKSEN TOIMINTAAN

Oppivan organisaation tarvitsemista perustellaan samalla tavalla kuten muitakin toimintakyvykkyyden kehittämismalleja, eli tuotantotavan muutoksella. Muutoksen aikaan saamiseksi on hajautettava päätöksentekoa ja annettava työntekijöille enemmän vastuuta, joka johtaa yli osastorajojen tapahtuvaan tiimityöhön ja itseohjautuviin työryhmiin, jolloin oppimista voi tapahtua. On myös yhdistettävä eriytettyjä toimintoja, kuten aivojen ja käsien synkronointi, ja tehtävä työtehtävistä aiempaa monipuolisempia. Organisaatiossa voi tapahtua myös organisaatioiden madaltamista, jolloin esimiesten tehtävät muuttuvat entistä enemmän ohjaajan ja valmentajan rooliksi. (Sarala & Sarala 1996, 51.)

3.1 Muutos yrityksessä

Kaikkien organisaatioiden on nykyisessä ympäristön muutosvauhdissa paneuduttava strategioissaan uusiin menestystekijöihin. Perinteiset hintaan ja kustannuksiin, sekä erilaistamiseen pohjautuvat strategianäkemykset eivät sellaisinaan takaa riittävästi kilpailuedun säilymistä. Uusiutuminen on välttämättömyys, jonka takia osaaminen ja oppiminen sekä valmius nopeisiin muutoksiin ovatkin nousseet keskeisiksi kilpailuvalteiksi. (Ruhotie 1996, 15.)

Muutos on oppimista ja oppiminen on muutosta, sillä kun henkilöstö oppii uutta, tapahtuu heidän ajattelussaan automaattisesti muutoksia. Siitä muutokset siirtyvät sitten työhön, jolloin osaaminen alkaa näkyä käytännössä. Toisaalta taas muutos on oppimista, kun yrityksen toimintamallit muuttuvat, niin henkilökunta oppii ne ja vähitellen sopeutuu muutokseen. (Jalava & Vikman 2003, 81.)

Strategisen johtamisen teorioissa osaaminen on lähinnä väline, jolla saadaan aikaan muutoksia. Aikuisoppimisen teorit korostavat yksilön elämänvaiheisiin liittyviä tarpeita ja keskittyvät yksilön oppimisprosessin tarkasteluun. Ekonomistien mielestä taas osaaminen tuottaa organisaatiolle kollektiivista etua, jota he pyrkivät mittaamaan. (Ruhotie 1996, 15 - 16.)

Jokaisessa organisaatiossa tulee varautua erilaisiin uhkatekijöihin, minkä vuoksi organisaatiolla tulee olla ajankohtaista tietoa ja asiantuntemusta. Työntekijöiden tulee kyetä uusiutumaan nopeasti ja oppimaan uusia työtehtäviä. Organisaatiolta edellytetään strategista osaamista; strateginen osaamattomuus synnyttää muutosvastarintaa ja heikentää organisaation kilpailukykyä koko ajan muuttuvassa ympäristössä. Jos työntekijät eivät kykene uusiutumaan ja heiltä puuttuu strategista osaamista, heillä ei myöskään ole kykyä tarvittaessa kartuttaa operationaalista, eli työhön suoraan liittyvää osaamista. (Ruhotie 1996, 17.)

3.2 Erilaisen osaamisen ja oppimisen vaikutus yritykseen

Taloudellisten tekijöiden arvioidaan selittävän noin 15 – 40 % yritysten aikaansaannosten vaihteluista: loput vaihteluista selittyvätkin sellaisilla tekijöillä kuin johtamistaidollinen osaaminen ja organisaation ilmapiiri ja kulttuuri, joiden taustalla vaikuttavat johdon omaksumat arvot ja johtamisen pätevyystekijät. Kilpailuedun saavuttaminen edellyttää siis sitä, että organisaatiot ottavat itse vastuun omasta osaamisen kehittämisestään. Organisaation kulttuuri voi parhaimmillaan edistää organisaation oppimista ja sopeutumiskykyä, sekä parantaa työntekijöiden motivaatiota jatkuvaan oppimiseen. (Ruhotie 1996, 15 - 17.)

Nimenomaan se on tärkeää, että henkilökuntaa motivoidaan oppimaan ja kouluttautumaan kertomalla mitä hyötyä siitä on itselle, ei ainoastaan mitä vaikutuksia sillä on

organisaatioon. Organisaation hyödyt eivät kiinnosta kaikkia työntekijöitä niin paljon, että se motivoisi heidät oppimaan. Kun henkilökunta saadaan motivoitua oikealla tavalla kouluttautumaan, silloin voidaan odottaa oppimisen kautta tulevaa kehittymistä yrityksessä. (Moilanen 2001, 47.)

Jako operationaaliseen ja strategiseen osaamiseen korostaa osaamisen merkitystä yrityksen kilpailu- ja menestystekijänä. Operationaalisten taitojen ja tietojen lisääminen varmistaa sen, että työtehtävät tehdään tehokkaasti, kannattavasti ja yrityksen tuottavuutta lisäten. Strateginen osaaminen puolestaan ei liity yhteen työtehtävään tai prosessiin, vaan se on joustavasti siirrettävissä uusiin tehtäviin, uuteen työpaikkaan ja uusiin tiimeihin. Tämä osaaminen liittyy uusien tietojen, taitojen ja valmiuksien hankkimiseen ja on juuri siksi arvokasta yksilölle itselleen, mutta myös yritykselle. (Ruhotie 1996, 17.)

Oleennaista yrityksen menestykselle on erilaisten kyvykkyysalueiden hallinta. Näitä kyvykkyysalueita ovat mm. kriittinen osaaminen, tulevaisuudessakin tärkeä uusimman tekniikan osaaminen, kaikille alan yrityksille yhteinen ydinosaaminen sekä apu- ja tukiosaaminen. (Ruhotie 1996, 19.)

3.3 Oppiminen ja osaaminen organisaation toimintakyvykkyuden peruselementtinä

Organisaation menestyminen ja toimintakyvykkyys perustuvat käytännössä siihen, että ydinosaaminen kyetään tehokkaiden prosessien avulla muuntamaan tuotteiksi ja palveluiksi, jotka tuottavat arvoa asiakkaille. Sen takia perushuomio täytyy kiinnittää toimintaprosesseihin, systemaattiseen ajatteluun ja tiimityöskentelyyn, eikä vain lopputulokseen, palveluihin ja tuotteisiin. On muistettava, että yritys pysyy toimivana kun henkilökunta ymmärtää koulutuksen merkityksen, sillä aina loppuun palamisen syytä ei ole kiire tai venyneet työpäivät, vaan syy voi olla osaamisen puute. (Helsilä 2002, 82 - 83.)

Oppiminen ja osaaminen ovat toimintakyvykkyuden keskeisiä tekijöitä. Niistä on kuitenkin hyötyä vasta tilanteessa, jossa osaamista voidaan käyttää hyväksi (toimintaedellytykset) ja henkilöstöllä on vilpittömyyden halu myös tehdä niin (motivaatio ja kannusteet).

Monet kurssit menevät hukkaan siksi, että toimintapuitteet eivät mahdollista eivätkä rohkaise hyödyntämään lisääntyntä osaamista työssä. Näin osaaminen jää vain yksilön omaisuudeksi ja vähitellen haihtuvaksi ja unohtuvaksi toimintapotentiaaliksi. Juuri näin monet organisaation hukkaavat niitä osaamisresursseja, joita niiden henkilöstöllä olisi olemassa. (Sarala & Sarala 1996, 35.)

Yrityksen toimintakulttuuri luo puitteet toimintakyvyyden kehittymiselle ja hyödyntämiselle, mikä voi olla joko edistävä tai kestävä tekijä. Ongelma on, että toimintakulttuuri on olennainen osa organisaation kulttuuria ja molemmat ovat hitaasti muutettavissa. Tämän takia joudumme tavoittelemaan muutosjoustavuutta ja kehittymiskykyä itsearvoisestikin, niiden tulisi olla keskeinen osa organisaation toimintakulttuuria. Kyky kehittyä on silloin keskeisimpiä kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä. (Sarala & Sarala 1996, 35 - 36.)

4 MILLAISESSA ORGANISAATIOSSA OPPIMISTA TAPAHTUU?

Oppiva yritys on mahdollista toteuttaa organisaation joka tasolla tapahtuvan oppimisen myötä. Yrityksen oppiminen voi mahdollistaa sen, että organisaatio voi muuttua kriisitilanteissa. Oppiva yritys on sellainen yritys, jossa yhdistyvät yksilötason ja kollektiivitasen energiat. Aalto ym. (1998, 64) sanovat, että henkilöstön kehittämistoimenpiteiden tulisi olla suunnitelmallisia. Suunnitelmallisuus on tärkeää, vaikka henkilöstön kehittämiseksi löydettäisiin keino, joka kuuluu luontevasti yrityksen toimintaan. (Sarala & Sarala 1996, 5.)

4.1 Keskeiset tekijät oppivassa organisaatiossa

Helpompaa on ehkä määritellä se, mitä oppiva organisaatio ei ole, kuin se mitä se on. Oppivassa yrityksessä ei ole johdon osalta niin voimakasta käskytyä ja kontrollointia työntekijöitä kohtaan. Yrityksessä ei oleteta, että mennyt menestys olisi tae myös tulevalle menestykselle, eikä henkilökunnan ajatella olevan passiivista ja niin kykenemättömä itseohjautuvuuteen. Työntekijöitä ei vaihdeta nuorempiin ajatellen, että vanhat työntekijät olisivat liian vanhoja oppimaan uutta. (Burgoyde ym. 1994, 188.)

Oppivan organisaation keskeisiä tekijöitä taas ovat tiimityö ja tiimissä oppiminen, järjestelmällinen ajattelu, oppimisnäkökulma strategiaan, osallistuva päätöksen teko, tiedottaminen, itsearviointi, sisäinen vaihto, palkitseminen, joustavuus, oppimisen mahdollistava organisaation rakenne, työntekijät ympäristön tarkkailijoina, yritysten välinen oppiminen ja oppiva ilmapiiri, toimintastandardit ja henkilökohtainen kehittyminen. (Kauhanen 2010, 152) (Sarala & Sarala 1996, 57.)

Oppivassa yrityksessä strategia, toimintapolitiikka, toiminnan kehittäminen ja sen arviointi on kaikki rakennettu aivan kuin oppimisprosessi. Yritys voidaan nähdä autonomisena, itseohjautuvana systeeminä, jossa myös ympäristö on osa yritystä ja joka uudistuu jatkuvasti. On tärkeää, että yrityksen toimintaperiaatteet ja strategiat tiedostetaan esittämällä peruskysymyksiä toiminnan periaatteista. On muistettava pitää mielessä oppivan organisaation taustalla olevat päämäärät ja tavoitteet, ettei käy niin, että oppimisesta tulee pakko ja lopulta halutaan oppiva organisaatio vain koska se on ihanne. (Ranki 1999, 148 – 149.)

On tärkeää muistaa, että jotta henkilöstö osaisi kouluttautua oikein, on yrityksen tuotava esiin tulevaisuuden visioita - millaista osaamista tullaan mahdollisesti tulevaisuuden työtehtävissä tarvitsemaan. Minkään yrityksen on vaikeaa määritellä tarkkaa osaamistarvetta mutta on mahdollista opastaa henkilöstöä perehtymään niihin osa-alueisiin, joihin toiminta voi myöhemmin tulla perustumaan. (Ojala 2002, 131 – 132.)

Tutkimukset kertovat, että kun yritys panostaa siihen, että strategian kannalta merkittävä osaaminen tunnistetaan ja sitä kehitetään, niin yrityksellä on valmiudet menestyä paremmin. Vaikeutena yrityksillä saattaa tässä olla vanhentuneet osaamisen kehittämisprosessit, epävarmuus osaamisalueesta johon tulisi panostaa ja business- ja strategiaällyn puute. Kaikkien osa-alueiden kehittämiseen ei voida paneutua kerralla, on tehtävä valintoja. (Eskola 2005, 41 – 42.)

4.2 Oppivaan organisaatioon kuuluvat osallistuva päätöksen teko ja itsearviointi

Osallistuvan päätöksenteon avulla päätösten perustaksi saadaan monia näkökulmia. Henkilöstö saadaan sitoutumaan päätöksen tekoon sitä enemmän, mitä laajemmin annetaan osallistua päätöksentekotapahtumiin. Erilaisten näkökulmien tarkastelua voi

edistää esimerkiksi järjestämällä päätöksenteko niin, että asioista keskustellaan ensin homogeenisesti muodostetuissa työntekijäryhmissä. Keskustelun jälkeen ryhmät sekoitetaan ja päätöksistä keskustellaan heterogeenisesti muodostetuissa ryhmissä. Menettelytapa on pitkälti samanlainen kuin niin sanotussa demokraattisessa dialogissakin. Näkökulmien erilaisuutta käytetään päätöksenteossa luovuutta lisäävänä asiana, silloin kun kyseessä on oppiva yritys. (Sarala & Sarala 1996, 57.)

Oppivassa yrityksessä korostuu toiminnan virallinen ja epävirallinen itsearviointi. Itsearviointi on tehtävä niin, että se kytketään käytännön kehittämistyöhön. Kun itsearviointi on toteutettu hyvin, niin se auttaa myös osaltaan jäsentämään organisaation toimintakokonaisuutta. Jokaisen työntekijän tulee ottaa huomioon myös se, mitä oman työn ulkopuolella tapahtuu. (Sarala & Sarala 1996, 57.)

Itsearviointilla tarkoitetaan, koulutuksesta puhuttaessa, sen kokonaisvaltaista tarkastelua, jossa ovat mukana kaikki koulutukseen osallistuneet. Itsearviointin tavoite on toiminnan kehittäminen. Toiminnan kehittäminen on enemmänkin kehittämisstrategian suunnittelua, ei paremmuusjärjestykseen laittamista tai arvostelua. (Helakorpi 2005, 135.)

Yrityksessä tulisikin vallita koko yrityksen kattava yhteistyö, eikä keskenäinen kilpailu. Yhteistyöhön pyrittäessä hyvä keino on se, että jokainen työntekijä pohtii missä on taitava ja missä tarvitsee opastusta. Tämä tieto levitetään sitten kaikkien saataville ja näin työntekijät voivat opastaa ja täydentää tietojaan yhteistyön avulla. (Sarala & Sarala 1996, 58.)

Oppivaa yritystä kohti meneminen edellyttää usein organisaation rakenteiden ja työnjaon muutoksia. Esimerkiksi työtehtävät ja roolit pitäisi nähdä vain väliaikaisina ja helposti muutettavina. Huomiota tulisi kiinnittää myös henkilöstön käyttöön ja oppimisen logiikkaan, tarkoittaen että yrityksen rakenteita ja toimintoja tulee kehittää oppimisen näkökulmasta, toteavat Sarala ym. (1996, 58). Myös Tervonen (2001, 80) on samaa mieltä siitä, että oppiminen ja henkilökunnan kannustaminen sopii oikein hyvin laadun kehittämisen yhteyteen. Nykyaikaisessa laatuajattelussa jatkuva parantaminen on keskeinen asia.

Yritysten tulisi asennoitua kilpailuun niin, että kyse ei ole vain siitä, että toinen voittaa ja toinen häviää, vaan tilanteesta jossa molemmat voivat hyötyä. Oppimista muiden yritysten toiminnasta kutsutaan benchmarkingiksi. Oppivassa yrityksessä ei olla vain osa ympäristöä, vaan kehitetään itseä ympäristön mukana oppimalla muilta yrityksiltä, asiakkailta ja tuottajilta. (Sarala & Sarala 1996, 58.)

Oppivassa organisaatiossa organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä ja poikkeamia ja korjaavat niitä itse. Organisaatio, jossa oppimista tapahtuu, kannustaa myös kokeilemaan, sallii virheitä ja epäonnistumisia ja rohkaisee sisäistä kilpailua. Virheiden salliminen onkin tärkeää, jos organisaatiossa kannustetaan kokeilevaa oppimista, jonka Burgoyde ym. (1994, 54 - 57) kirjassaan mainitsevat yhdeksi tavaksi vaihtoehtoisista oppimismenetelmistä. Yksi oppimisen avaintekijöistä on vapaus ottaa riskejä ja kehittyä. (Kauhanen 2010, 152.)

Organisaation oppiminen ei ole aivan sama asia kuin yksilöiden oppiminen. Yksilöt voivat oppia hyvinkin, mutta organisaatio ei siitä välttämättä uusiudu, elleivät yksilöt opi toimimaan yhdessä ja yhdistämään omaa osaamistaan. Organisaation oppiminen on enemmän kuin pelkästään yksilöiden oppimista, se on organisaation kyky liittää yksilöiden osaaminen yhteen, jotta yhteiset tavoitteet saavutettaisiin. Organisaation oppiminen on ikään kuin kehä, jonka osat ovat oppiminen ja kokemus, opitun arviointi, opitun muuttaminen abstraktiksi malliksi ja kokeilu/mallin soveltaminen uudessa tilanteessa (Kolbin oppimiskehä). (Kauhanen 2010, 153.)

4.3 Koulutus ja oppiminen

Organisaation sisällä tapahtuvan oppimisen ja koulutuksen lisäksi henkilökunta tarvitsee kuitenkin myös muuta koulutusta. Koulutus onkin yksi keskeisimmistä kehittämismenetelmistä. Koulutusta kuitenkin suunnitellaan nykyään niin, että se liittyy enemmän työhön ja opitun soveltamiseen työssä. Henkilöstö kouluttaminen onkin monipuolistunut paljon, joissain opiskelutavoissa opittuja asioita pyritään esimerkiksi tehtävien muodossa soveltamaan työhön jo oppimisen aikana. Aikuisten oppiminen on saanut paljon huomioarvoa. (Aalto ym. 1998, 65 – 66.) Taatakseen henkilöstölle oikeanlaista koulutusta on yrityksen hyvä tehdä yhteistyötä alan opintotuottajien ja teolli-

suuden kanssa, yhdessä voidaan selvittää esimerkiksi tulevia osaamistarpeita alalla (Ojala 2002, 132).

Koulutusta on mahdollista järjestää työpaikalla tai työpaikan ulkopuolella, joko työn yhteydessä tai erillään. Kun henkilöstölle suunnitellaan koulutusta, niin on hyvä pitää mielessä, että koulutuksen tulee palvella jokapäiväisiä työtehtäviä. Kun koulutusta toteutetaan, on myös huomioitava työntekijöiden tarpeet, urakehityksen vaiheesta riippuen. Aina yrityksen ei kannata mennä sieltä missä aita on matalin, sillä henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. (Rissanen ym. 1996, 131 – 132.)

Oppimista siis tapahtuu yrityksessä, jossa organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan kehittämällä yksilön osaamista. Nimenomaan organisaation osaamistarve muodostaa henkilökohtaisen kehityssuunnitelman perustan. Yrityksessä Jokaisella henkilöllä on oltava henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa yhdistyy organisaation ja yksilön tavoitteet. Kehityssuunnitelma koskee sekä nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista että tuleviin tehtäviin ja haasteisiin valmistautumista. (Kauhanen 2010, 147 - 148.)

Yrityksessä tulisi kuitenkin olla niin, että itsensä kehittäminen ja oppiminen olisivat jokaisen omalla vastuulla. Organisaatio voi vain luoda oppimiselle edellytyksiä, tarjota mahdollisuuksia ja tukea oppimista. (Kauhanen 2010, 147 - 148.) Tietoisuus jatkuvista muutoksista työympäristössä on jokaisen velvollisuus, kaikkien tulisi olla niin sanotusti varuillaan siitä, että tietää mitä osaamistarpeita yrityksessä tulee olemaan ja jokaisen työntekijän on itse huolehdittava omasta osaamisestaan (Ojala 2002, 130).

Ei voi kuitenkaan sanoa, että yritys ei voisi vaikuttaa kouluttamiseen. Ashton ja Felstead kirjoittavat (1995, 235), että yritys joka epäonnistuu työntekijöittensä kouluttamisessa voi joutua siihen pisteeseen, jossa se näkee työntekijät vain kuluerinä. Kun taas yritys, joka sijoittaa työntekijöiden koulutukseen, todennäköisesti hyötyy tekemästään investoinnista silloin, kun on valmis tarjoamaan hyvin pärjääville työntekijöille mm. urakehitys mahdollisuuksia ja korkeampaa palkkaa. (Storey 1995, 235.)

Tulisiko koulutuksen sitten olla sisäistä vai ulkoista koulutusta. Sitä voidaan arvioida määrittelemällä kehitystarpeet. On pohdittava, mitkä alueet edellyttävät ulkoisten kou-

lutusten hyödyntämistä ja minkä alueiden kehittäminen olisi tehokkainta hoitaa sisäisillä kehittämistoimenpiteillä. Aalto ym. (1998, 66) korostavat kuitenkin, että yrityksellä tulee aina olla oma näkemys kehittämisestä kokonaisuudessaan, ennen menettelytapojen valintaa.

Sisäisen koulutuksen eduiksi mainitaan se, että sisällössä voidaan keskittyä yrityksen erityispiirteisiin, oppimisesta tulee osa käytäntöä ja päinvastoin. Ajoitus voidaan suunnitella niin, että se on sopiva yrityksen toiminnan kannalta ja koulutuksen vaikutuksia saadaan tutkittua helpommin, sillä tuloksia voidaan nähdä suoraan työn teossa. Ongelmia voi sisäisessä koulutuksessa syntyä resurssipulan vuoksi, sillä koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen tarvitaan henkilöstöä. (Aalto ym. 1998, 66 - 67.)

Ulkoisessa koulutuksessa taas etuna on se, että saadaan kontaktia ulkopuolisiin toimijoihin ja näin koulutus mahdollistaa monipuolisen kokemusten vaihdon ja käytännönjärjestelyt on luonnollisesti helppo hoitaa, sillä niitä ei tarvitse itse miettiä. Ongelmia voi kuitenkin syntyä, sillä yritys ei välttämättä tunne koulutuksen sisältöä tarpeeksi hyvin, eikä suunnittelussa voida olla mukana. (Aalto ym. 1998, 68.)

5 ESIMIEHEN VAIKUTUS HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEEN JA KOULUTUKSEN SAAMISEEN

Valmentavan esimiesroolin tavoitteena on työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Valmentajan suurin tehtävä onkin tuottaa hyötyä organisaatiolle auttamalla ihmisiä oppimaan, kehittymään ja kasvamaan. Sellainen esimies, joka huomaa kuinka paljon työyhteisön tehokkuus riippuu henkilökunnan osaamisesta, käyttää paljon aikaa työntekijöiden resurssien ja voimavarojen kehittämiseen. Kun ihmiset huomaavat olevansa esimiehen toiminnan keskiössä ja havaitsevat esimiehen toimivan vilpittömästi heidän hyödykseen, antavat he vastineeksi sitoutumisensa ja käyttävät osaamistaan työyhteisön tavoitteiden hyväksi. (Jalava 2001, 68.)

5.1 Esimiehen tuki kouluttautumisessa

Yksi suurimmista motivaatiotekijöistä onkin esimiehen antama tuki jokaiselle työntekijälle ja yrityksen tarjoama koulutus. Esimiesten ja henkilöstöasiantuntijoiden on

käytettävä aikaa henkilöstön osaamisen arviointiin nykyisiä ja tulevia tarpeita ajatellen ja siihen, kuinka toimivasti nykyiset koulutukset on kytketty yrityksen liiketoiminnan strategiaan. (Lankinen ym. 2004, 33.)

Kaikkien esimiesten tulisi ymmärtää kuinka tärkeää henkilöstön kouluttaminen on. Esimiesten ja työnantajan pitäisi auttaa henkilöstöä pääsemään koulutukseen. Koulutuksista saatu osaaminen ja taito näkyvät ensimmäisenä työnteossa ja tuloksissa. (Ojala 2002, 40.)

Esimiehen ei tulisi myöskään odottaa täydellisyyttä työryhmältään. Esimies itse voi olla erittäin osaava ja asiantunteva ja odottaa samaa myös työntekijöiltään. Tällainen esimies ei hyväksy sitä, jos joku putoaa ryhmän matkasta. Tällainen toimintatapa heikentää ryhmän yhteishenkeä ja toimii oppimisen estäjänä ja aiheuttaa sen, etteivät työntekijät enää toimi itseohjautuvasti vaan tarkasti esimiehen sääntöjen mukaan. (Jalava 2001, 69.)

5.2 Esimiehen rooli valmentajana

Valmennusprosessi liittyy voimakkaasti työntekijän tekemään työhön ja työssä oppimiseen. Työntekijän vastuulla on oppiminen, mutta valmentajan tehtävä ei niinkään ole opettaa vaan tukea työssä oppimisen prosessia. Valmentavan esimiehen ei tule ajatella, että hän on yksin vastuussa työyhteisönsä tuloksesta, vaikka ylempi johto näin antaisikin ymmärtää. Hänellä ei ole jatkuvaa pelkoa siitä, että häntä syytettäisiin kriiseistä tai epäonnistumisista. Mikäli näin kuitenkin on, niin luonnollinen reaktio tähän on erittäin voimakas kontrollon tarve. (Jalava 2001, 68 – 69.)

Hyvä esimies ei käytä parempaa tietämystään vallan lähteenä vaan on aktiivinen informaation välittäjä. Esimiehen tulisi haluta työntekijöiden tietävän kaiken minkä hänkin, jotta voi näin edetä uusiin asioihin. Vastuun antamisen lähtökohtana onkin työntekijöiden osaamisen ja kykyjen arviointi, rohkaiseminen, kehittäminen, kannustaminen ja palautteen antaminen, myös hyvin onnistuneista työsuorituksista. (Jalava 2001, 69.)

Luottamus on valmennussuhteessa keskeinen tekijä. Valmennussuhteen käynnistymisen ehtona onkin, että esimiehen ja työntekijän suhteet ovat hyvässä kunnossa. Silloin jos organisaatiossa on auktoriteettiin nojaava kulttuuri, työyhteisössä saneerataan paljon tai vallitsee muuten yleinen epävarmuus, niin valmennussuhde ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla esimiestyön työkaluna. (Jalava 2001, 70.)

Silloin kun esimies toimii valmentajan roolissa, työntekijän suurin riski on omien ajattelutapojen paljastaminen ja heikkouksien näyttäminen. Työelämän muutos on johtanut siihen, etteivät työpaikat nykyään ole enää niin turvattuja. Myös hyvää organisaatiota voidaan saneerata ja työntekijöitä irtisanoa vain kannattavuuden tähden. Työntekijän on siis aina näytettävä hyvältä ja ammattitaitoiselta, turvatakseen työpaikkansa. Tämä vaikeuttaa esimiehen asemaa kouluttajana. (Jalava 2001, 71.)

Valmentavassa johtamisessa on tiettyjä tunnuspiirteitä, jotka erottavat sen tavoite- ja tulosjohtamisesta. Valmentava johtaminen on suorituksen ja suorituskyvyn kehittämistä, joka perustuu ongelmien ratkaisuun yhdessä, eikä arviointiin ja valvontaan. Valmentavassa johtajuudessa korostetaan sitä, että huomioidaan kokonaisuus ja koko yksikön arvoja ja tavoitteita. Valmentavassa johtamisessa pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet pidetään tasapainossa. (Kansanen 2004, 31.)

6 SOKOS JA S-RYHMÄSSÄ TARJOTTAVA KOULUTUS

Ensimmäinen SOKOS avattiin Helsinkiin jo 1952. Sen jälkeen SOKOS - tavarataloja on avattu maamme suurimpiin kaupunkeihin, kaiken kaikkiaan 22, joista 11 on pienempiä kauneuteen ja pukeutumiseen keskittyvää Sokosta ja loput 11 isoja tavarataloja. Viimeisin SOKOS avattiin Kouvolaan lokakuussa 2009. Usein Sokosten yhteydessä toimii S-market tai Sokos herkku. (Sokos tavaratalot 2010.)

Sokoksen valikoimista löytyy monia kansainvälisiä ja kotimaisia merkkituotteita ja lisäksi Sokoksen omia merkkejä. Sokos on osa S-ryhmän palveluita ja valikoiman tulisikin vastata vaativan kuluttajan tarpeita. Ympäristöstä on pyritty tekemään elämyksellinen ja viihtyisä, laadukkaan ja muodikkaan tuotevalikoiman ohella. (Sokos tavaratalot 2010.)

Osuuskauppa Suur-Savon keskuskiinteistö valmistui Mikkelin keskustaan vuonna 1940, Sokos tavaratalo on toiminut kiinteistössä vuodesta 1965. Nykyään Mikkelin Sokoksessa on n. 30 työntekijää. Sokos laajenee suuremmaksi syksyllä 2011, jolloin Sokos aukeaa täysin uuteen kauppakeskukseen Mikkelin keskeisimmälle paikalle, torin ja 2010 avautuvan torinparkin yhteyteen.

6.2 Sokoksen tarjoama s-ryhmän koulutus

S-ryhmä on itse kouluttanut omaa henkilöstöään jo vuosisadan alusta saakka. Ensin koulutusta tarjottiin Suomen Osuustoimintaopistossa jonka jälkeen koulutuspaikasta tuli Suomen Osuuskauppakoulu ja viimeisemmäksi Suomen Osuuskauppaopisto. (Jollas 2010.)

S-Ryhmän koulutustoiminta on vuosien aikana muuttunut paljon, mutta toiminta-ajatus on yhä sama; ammattitaitoisen henkilöstön kouluttaminen SOK:n ja Osuuskauppojen tarpeisiin ja sitä kautta S-ryhmän liiketoiminnan tukeminen. (Jollas 2010.)

6.3 Jollas-instituutti

Nykyinen Jollas-instituutti on perustettu 1949, mistä asti koulutus on tapahtunut pääasiassa Helsingin Laajasalossa. Kyseisenä vuotena SOK osti Jollaksen kartanon, josta sitten kunnostettiin koulutuskeskus. (Jollas 2010.)

Jollas-instituutti on ikään kuin S-ryhmäläisten oma valmentaja. Jollas-instituutin tärkein tehtävä on kouluttaa S-ryhmäläisiä tuottamaan asiakkaille parhaita mahdollisia palveluita ja tukemaan S-ryhmän liiketoimintaa. Jollas valmentaa kaikkia S-ryhmän henkilöstöryhmiä. Koulutukset toteutetaan joko asiakkaiden lähellä ympäri Suomea tai Jollaksen Helsingin yksikössä, tarpeen mukaan. (Jollas 2010.)

Jollas-instituutin koulutustarjonta on hyvin laajaa ja monipuolista. Instituutti tarjoaa pitkiä ja lyhyitä valmennuksia moniin eri tarkoituksiin. Tarjontaan kuuluu sekä yleisvalmennusta johtotehtävissä oleville, tietoteknistä valmennusta, että erilaisten työryhmien kehittämisvalmennuksia. Valmennuksia on mahdollista suorittaa eri tavoin, nykyään myös verkossa. (Jollas 2010.)

6.4 S-Trainee

S-Trainee-koulutusohjelma on saanut alkunsa 50-luvulla. Koulutusohjelmaa luotsaa tällä hetkellä Kuisma Niemelä, joka on itsekin ohjelman läpikäynyt. S-ryhmä tarjoaa jokaiselle koulutuksessa koulutettavalle vakituisen työpaikan ja maksaa palkkaa koulutusajalta. Koulutuksessa koulutetaan tulevia johtajia S-ryhmälle. (S-Trainee-markkinointiesite.)

S-Trainee koulutuksen tarkoitus on antaa opiskelijoilleen hyvät valmiudet suoriutua vaativistakin johtotehtävistä ja antaa paras mahdollinen kokonaiskuva S-ryhmän toiminnasta. Koulutuksessa yhdistyy sekä teoria että käytäntö ja koulutuksen pituus on 15 kuukautta. Koulutuksessa on käytävä eripituisia työpajoja eri S-ryhmän toimipaikoissa ja johtamiseen painottuvia opintopajoja Jollaksessa. Koulutus tarjoaa myös opintomatkan Eurooppaan. (S-Trainee-markkinointiesite.)

6.5 S-Päällikkö

S-Päällikkö koulutusohjelma on tarkoitettu ammattikorkeakoulun käyneille tai sieltä pian valmistuville. Koulutusohjelman tavoite on kouluttaa esimiestehtäviin antamalla syvälinen tuntemus opiskeltavasta alasta vahvasti käytäntöön painottuvan työkierron kautta. Koulutusohjelman tavoitteena on myös antaa vahvat käytännön valmiudet, joita tuleva esimies työssään tarvitsee. (S-Päällikkö-markkinointiesite.)

Koulutusohjelmassa opiskelijoille rakennetaan selkeä näkemys kattavaan liiketoimintaan vaikuttavista eri tekijöistä ja opiskelijat perehdytetään ketjutoiminnan pelisääntöihin. Ohjelma toteutetaan pitämällä monipuolisia työpajoja eri toimipaikoissa. Myös tähän S-ryhmän koulutukseen sisältyy ulkomaan oppimismatka ja teoriaopintoja Jolla-instituutissa. (S-Päällikkö-markkinointiesite.)

7 OSAAMISKARTOITUSTUTKIMUS MIKKELIN SOKOKSELLE

Tässä luvussa kerron tutkimuksen toteuttamisesta ja käyttämästäni tutkimusmenetelmistä sekä perustelen tutkimuksen luotettavuutta.

7.1 Tutkimuksen toteutus

Olen kerännyt tutkimusaineiston kyselylomakkeilla, jotka olen suunnitellut yhdessä toimeksiantajani kanssa. Taustatietoa olen saanut työn toimeksiantajalta sekä yrityksestä kertovista esitteistä ja julkaisuista. Tutkimuskohteenani ovat Mikkelin Sokoksen työntekijät, ruokakauppa S-markettia lukuun ottamatta.

Kyselylomakkeella on sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä. Lomakkeen täyttänyt henkilö arvioi omaa osaamistaan monella eri työsaralla, sekä avoimissa kysymyksissä muun muassa sitä kuinka esimies vaikuttaa oppimiseen ja koulutuksen saamiseen ja kuinka hyvin kyseisellä työpaikalla on saatavilla koulutusta. Myös työntekijöiden omia koulutustoiveita on kysytty lomakkeessa, sillä Mikkelin Sokoksen laajetessa henkilöstöllä voi olla mahdollisuuksia kouluttautua työtehtäviin muille osastoille ja halua lisäkoulutukseen tahdotaan kartoittaa.

Saatekirje (liite 1), jonka tarkoituksena oli kannustaa työntekijöitä vastaamaan kyselyyn, sekä tutkimuslomake (liite 2) jaettiin Sokoksen kaikille muille osastoille, paitsi ruokakauppa S-markettiin. Osastoja ovat miesten ja naisten pukeutumisen osastot, joihin luukuvat myös kengät ja laukut, liikunta- ja ulkoiluosasto, kauneuden ja naisten aluspukeutumisen osastot ja Sokoksen infopiste. Työntekijöillä oli muutama viikko aikaa vastata kyselyyn, jonka jälkeen hain kyselylomakkeet Sokoksesta läpikäytäväiksi. Täytettyjä lomakkeita sain mukaani 26 kappaletta. Lomakkeet numeroitiin ja vain toimeksiantajalla on tiedossaan kuka henkilö vastaa mitäkin numeroa, sillä vastaajien henkilöllisyydet haluttiin pitää erillään tutkimustuloksista, yrityksen ulkopuolisille tahoille.

Analysoin tulokset kirjaamalla ne SPSS – ohjelmaan, jossa tein tuloksista taulukot. Tein raporttiin tulosten ymmärtämistä selkeyttäviä diagrammeja Excel – ohjelman avulla. Avoimien kysymysten vastaukset raportoin kirjallisesti raporttiin. Tein myös ristiintaulukointia koulutushalukkaiden osaamisen tasosta.

7.2 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivisesta tutkimuksesta käytetään monia nimityksiä; eksperimentaalinen, positivistinen ja hypoteettis-deduktiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus on vallitseva tutkimusstrategia sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä ja sen juuret ovat luonnontieteissä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen on keskeistä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa määritellään perusjoukko ja otetaan perusjoukosta otos. (Hirsijärvi ym. 2001, 129.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat se, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto yllensä kootaan todellisissa, luonnollisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan tutkimustapoja joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille, kuten teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja sekä erilaisten dokumenttien diskursiivisia analyyssejä. Kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti, ei käytetä satunnaisotoksen menetelmää. (Hirsijärvi ym. 2001, 155.)

Käytän tutkimuksessani sekä kvalitatiivista, eli laadullista, että kvantitatiivista, eli määrällistä, tutkimusmenetelmää. Ensisijaisesti olen käyttänyt kvantitatiivista menetelmää aineiston keräämiseen, jolla olen tuottanut kvalitatiivista aineistoa, tässä tapauksessa siis lomakekyselyn avoimet vastaukset. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopi tähän tutkimukseen, sillä siinä tutkimusaineiston keräämiseen käytetään yleensä kyselylomaketta ja mielestäni tässä tutkimuksessa paras tapa saada tulokset selville oli kyselylomakkeen käyttö. Tutkimuksessani käytän molempia tutkimustapoja, sillä määrällinen ja laadullinen tutkimus täydentävät hyvin toisiaan. (Hirsijärvi ym. 2001, 123 – 125.)

Testasin lomaketta kahdella ystävälläni ennen sen levitystä, varmistaakseni kysymysten ymmärrettävyyden. Tutkimus on kokonaistutkimus, jota käytetään pääasiassa silloin kun perusjoukko on alle 100 yksikköä. Tässä tutkimuksessa perusjoukkoa edustaa 26 Mikkelin Sokoksen työntekijää.

Tutkimusongelma on selvittää millainen on Sokoksen työntekijöiden osaamistaso eri työtehtävissä sekä työvälineiden käytössä ja ottaa selville millaista koulutusta tarvitaan

ja halutaan lisää työtehtävien vaihtuessa, sekä millaisena henkilökunta kokee koulutuksen saamisen työpaikalla tällä hetkellä. Tutkimuksen tavoite on auttaa Sokoksen esimiehiä hankkimaan ja järjestämään henkilökunnalle tarpeiden mukaista koulutusta, sekä kartoittaa mahdollisia piileviä kykyjä ja koulutushalukkuutta. Tavoitteena on myös antaa esimiehille vinkkiä siitä, kuinka he ja koko työympäristö, voisivat paremmin tukea työntekijöiden oppimista ja kouluttautumista, asia nousi esille kun pohdimme toimeksiantajani kanssa kyselylomakkeen sisältöä ja tämä koki asian tärkeäksi.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti) tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat tarkkoja, eli tulokset eivät ole sattumanvaraisia ja jos tutkimus tehdään uudestaan, niin tulos on sama, riippumatta tutkijasta. Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Silloin kun otos edustaa perusjoukkoa ja siinä on mahdollisimman vähän satunnaisuutta, tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan pitää hyvänä. (Vilka 2005, 161 – 162.)

Tutkimuksen pätevyys, eli validius tarkoittaa tutkimuksen tarkoituksen mukaisuutta, eli että tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata. Tuloksien oikeutta voi haitata se, jos vastaaja ei ajattele esimerkiksi kyselylomaketta tutkijan tarkoittamalla tavalla. Validiutta tulisi siis tarkastella jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Käsitteet, perusjoukko ja aineiston kerääminen ovat niitä asioita, jotka täytyy suunnitella huolellisesti etukäteen. On myös tärkeää varmistaa, että esimerkiksi kyselylomakkeen kysymykset kattavat tutkimusongelman. Tutkimusta voi sanoa päteväksi silloin, kun operationaaliset ja teoreettiset määritelmät ovat yhtäpitäviä. (Vilka 2005, 161.)

On monia asioita, jotka saattavat heikentää tutkimuksen luotettavuutta tutkimuksen aikana. Vastaaja saattaa muistaa jonkin asian väärin vastatessaan tai ymmärtää kysymyksen väärin. myös raportoinnissa saattaa tapahtua virheitä. Mikäli virheitä tapahtuu, niin vaikutus tutkimuksen tuloksiin ei välttämättä ole kovinkaan suuri, pääasia on, että tutkija huomioi tutkimuksessa satunnaiset virheet. (Vilka 2005, 162.)

Tutkimustani voi pitää luotettavana, sillä tutkimukseni on tarkoituksen mukainen, eli validi, sillä kyselylomakkeella kysytään asioita, jotka ovat olennaisia tutkittaessa muun muassa henkilöstön osaamisen tasoa. Varmistin tämän suunnittelemalla kyselylomakkeen yhdessä toimeksiantajani kanssa, joka on tietenkin paras taho määrittämään sitä, mitkä kysymykset tuovat heille tarvittavat tiedot, joita tutkimuksella haetaan. Tutkimus kohdistettiin tavoitteiden kannalta oikeille ihmisille, eli Sokoksen henkilökuntaa tutkittaessa lomakkeet jaettiin vain heille. Tutkimustulokset olisivat miltei samat, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen, sillä vastauksissa ei ollut havaittavissa, että vastaajat eivät olisi ymmärtäneet kysymyksiä oikein ja koin olevani tarkka raportoidessani tuloksia.

Mikäli vaihteluita tuloksissa ilmenisi, niin niihin olisi luultavasti syynä se, että tutkitavat henkilöt olisivat vastanneet hieman huolimattomasti ja heidän mielipiteensä oman osaamisensa tasosta olisi muuttunut. Usein arvioitaessa omaa osaamisen tasoa, arvio voi poiketa todellisuudesta, joka tulee tulosten luotettavuutta arvioidessa ottaa huomioon. Lomakkeita jaettiin 42 henkilölle ja 26 henkilöä vastasi, joten yksi epävarmuustekijä luotettavuuden suhteen liittyy siihen. Vastausprosentti olisi siis voinut olla suurempi, nyt se oli 61,9 %.

Kaikki kyselyyn osallistuneet eivät myöskään vastanneet jokaiseen kysymykseen, mikä ei anna aivan täydellistä kokonaiskuvaa tuloksesta. Kyselyssä haluttiin nimenomaan, että vastaajat arvioisivat osaamistansa myös muiden kuin oman työskentelyosastoonsa liittyvien kysymysten kohdalla, jotta piilevää osaamista voitaisiin kartoittaa. Kaikki vastaajat eivät olleet kuitenkaan ymmärtäneet tätä, vaan jättivät ehkä vastaamatta jonkin aihealueen kysymyksiin sen takia, koska nämä tehtävät eivät kuulu tällä hetkellä heidän työhönsä.

Tulosten luotettavuuteen on voinut tässä tutkimuksessa vaikuttaa myös se, ettei minulla ole ollut tiedossa kuinka moni vastaajista työskentelee milläkin osastolla. Tarkentavien kysymysten perusteella sain kuitenkin tiedon asiasta ja olen raportoinut sen tulosten yhteyteen, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman realistinen kuva.

10 PÄÄTÄNTÖ

Sain opinnäytetyöaiheeni silloisen iltatyöni esimiehen kautta, joka vihjasi minulle Mikkelin Sokoksen tavaratalopäällikön haluavan toteuttaa osaamiskartoituksen henkilökunnalle, nyt kun Sokos laajenee ja uusia työmahdollisuuksia syntyy. Lähdin toteuttamaan työtä yhdessä toisen opiskelijan kanssa, joka pian lomakkeen suunnittelun jälkeen jätti projektin kesken ja jatkoin tekemistä yksin. Olimme ehtineet suunnittelemaan lomakkeen yhdessä ja kaikki siitä eteenpäin jäi minun tehtäväkseni, joten voin sanoa tutkimuksen olevan kokonaan tekemäni.

Tutkimusta oli helppoa ja mukavaa lähteä toteuttamaan, sillä sain paljon tukea työn toimeksiantajalta. Tutkimuksen tekemisen tarpeellisuus oli selvää, sillä juuri tässä muutosvaiheessa on hyvä kartoittaa henkilökunnan osaamisen tasoa ja koulutustarpeita. Työstä oli siis hyötyä molemmille osapuolille, toimeksiantajalle ja minulle.

Työhön liittyvästä osaamisesta ja koulutuksesta löytyi paljon lähteitä, joita pystyin hyödyntämään työssäni. Myös esimiehen tehtävästä kouluttajana ja esimiehen merkityksestä koulutuksen saamiseen työssä, löysin kohtalaisen hyvin aineistoa. Opin tätä työtä tehdessäni paljon työhön liittyvästä kouluttamisesta ja koulutuksen tärkeydestä organisaation toimintaan liittyen. Opiskelusuuntaukseni on henkilöstöhallinto ja tutkimuksen tekemisen myötä tietämykseni henkilöstö-asioista on kasvanut paljon. Koen saaneeni suuren hyödyn osaamiskartoitustutkimuksen tekemisestä, mahdollisiin tuleviin henkilöstöhallinnon työtehtäviin liittyen.

Haastavin osuus tutkimuksen teossa oli tutkimuslomakkeen teko. Pohtimista oli paljon, sillä lomakkeella haluttiin saada selville sekä osaamisen taso, henkilöstön omat toiveet ja kokemukset siitä, kuinka osaamista on tähän asti voitu käyttää, onko koulutusta saatu ja kuinka koulutuksen saamista on esimiehen ja työympäristön taholta tuettu. Lisäksi oli varmistettava, että esimerkiksi osaamista kysytään niistä asioista, jotka työnantaja haluaa saada selville.

Mielestäni lomakkeesta tuli kuitenkin tarvetta vastaava ja hyvä, sillä kysymykset olivat ymmärrettäviä ja niillä saatiin selville vastaukset tutkimusongelmaan. Onnistuin mielestäni selvittämään tutkimuksella tutkimusongelman ja antamaan Mikkelin So-

koksen esimiehille eväitä tavaratalon uudistamiseen, henkilökunnan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla, sillä vastauksista käy ilmi, mitä työtehtäviä Sokoksen työntekijät osaavat parhaiten ja missä alueella koulutusta toivotaan kaikista eniten. Tuloksista selviää myös, miten esimies voisi parhaalla tavalla tukea työntekijöiden koulutuksen saamista.

LÄHTEET

Aalto, Liisa, Hätönen, Heljä & Vaherva, Tapio 1992. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen- käsikirja. Helsinki: KTM Yrityspalvelu.

Burgoyde, John, Bedler, Mike & Boydel, Tom 1994. Towards the learning company: concepts and practices. Teoksessa Pearn Michael, Wood Robert, Fullerton Johanna & Roderick Ceri. London: McGraw-Hill.

Helakorpi, Seppo 2005. Työn taidot- Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2001. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Jalava, Urpo & Vikman, Ari 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä-ongelmista ratkaisuihin. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö.

Jollas tietoa 2010. S-ryhmän koulutusesite. WWW-dokumentti
<http://www.jollas.fi/tietoa2.html>. Päivitetty 15.01.2010. Luettu 15.10.2010.

Jollas instituutti - monipuolinen koulutustarjonta 2010. S-ryhmän koulutusesite.
WWW-dokumentti. <http://www.jollas.fi/tarjonta.html>. Päivitetty 15.01.2010. Luettu 15.01.2010.

Kansanen, Olli 2004. Esimies valmentajana. Helsinki: WSOY.

Kasanen, Maiju, Hannus, Jouko & Kasanen, Kari 2005. Taitoa tahtoa talenttia-50 tarinaa johtamisesta. Teoksessa Eskola, Merja. Strategiset osaamiset - yrityksen kruunun jalokivet. Helsinki: Oy Nord Print Ab.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Lankinen, Paavo, Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammi.

Otala, LeenaMaija 2002. Oppimisen etu-kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Rissanen, Sääski & Vornanen 1996. Uudistuvat organisaatiot – Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Ruohotie, Pekka 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1996. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

S-kanava asiakasomistajuus- esite 2010. WWW-dokumentti. http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/asiakasomistajuus_artikkeli?nodeid=Asom_Asiakasomistajuus_0000&aid=Asom_Asiakasomistajuus_0000&exp=true. Luettu 20.10.2010.

S-Pankki yrityksenä- esite 2010. WWW-dokumentti. http://www.s-pankki.fi/tietoa_s-pankista/S-Pankki_yrityksena/fi_FI/S-ryhman_oma_pankki/. Luettu 20.10.2010.

S-päällikkö koulutus esite 2010. WWW-dokumentti. <http://s-paallikko.fi/s-paallikko-koulutusohjelma/>. Luettu 17.10.2010.

Storey, John 1995. Human resource management. Teoksessa Ashton David ja Felstead Alan. Training and development. London: Routledge.

S-trainee koulutus esite 2010. WWW-dokumentti. <http://www.s-trainee.fi/>. Luettu 17.10.2010.

S-trainee koulutus esite 2010. WWW-dokumentti. http://www.s-trainee.fi/trainee_ohjelma. Luettu 17.10.2010.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum. (Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.)

Tervonen, Antero 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenranta teknillinen korkeakoulu.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja kehitä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hei Sokoksen henkilökunta!

Olemme kaksi opiskelijaa Mikkelin Ammattikorkeakoulusta ja teemme opinnäytetyötä. Olemme yhdessä Heli Wilskan kanssa tehneet teille osaamiskartoituskyselyn, johon toivomme kaikkien vastaavan. Vastaaminen on tärkeää paitsi meidän opinnäytetyömme, myös Sokoksen henkilökunnan osaamisen kehittämisen kannalta.

Kysely on hyvä väline saada Sinun henkilökohtaiset oppimis- ja osaamistoiveesi kuuluviin. Kyselyssä on paljon kohtia, mutta tarkoitus ei toki ole, että osaisit niistä kaiken. Kysely on nimenomaan tilannekatsaus tämän hetken osaamisestasi. Tärkeää on etenkin se, mitä asioita haluaisit oppia tulevaisuudessa lisää.

Käsitlemme työssämme vastaukset anonymisti. Esimiestäsi varten kyselylomakkeet kuitenkin numeroidaan, jolloin Sinun henkilökohtaiset osaamistarpeet ja -toiveet välittyvät esimiehellesi.

Palautathan kyselylomakkeen täytettynä Sari Manniselle 19.2. mennessä.

Kiitoksia vastauksestasi ja yhteistyöstäsi jo etukäteen!

Talvisin terveisin, Jenni Ukkonen & Heli Korhonen

MIKKELIN SOKOKSEN OSAAMISKARTOITUS

1. Millaisena näet kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet työssäsi?

2. Missä asioissa haluaisit saada lisäperehdytystä/lisäkoulutusta?

3. Miten esimiehesi voisi paremmin tukea oppimistasi ja kehittymistäsi työssäsi?

4. Miten olet pystynyt hyödyntämään erilaisia koulutuksia (työn puolesta järjestetyt) työssäsi?

5. Millaisissa työtehtävissä olet parhaimmillasi?

Kyselylomake

Rastita osaamistasi parhaiten kuvaava vaihtoehto ja merkitse lisäksi, mikäli haluaisit oppia lisää.

1 = en osaa lainkaan, 2 = osaan hieman, 3 = osaan perusasiat, 4 = osaan hyvin, 5 = osaan erinomaisesti

Piccolink	1	2	3	4	5	Haluan oppia lisää
1. Salasana						
2. Tuotekyselyt (saldo-, tuote- ja hintakysely)						
3. Min/max -arvot						
4. Inventointi						
5. Hintalappupyyntö						
6. Tilaaminen						
7. Saapumiskirjaus						
8. EAN-koodikeräily						
9. Tulotarkistus						
Tietokone	1	2	3	4	5	Haluan oppia lisää
10. Sisäänkirjautuminen+salasanat						
11. Sähköposti						
12. Praiste-hintalaput						
13. Myyntiraportin ottaminen (Online)						
14. Sintra						
15. SokosIntra						
16. SokosAccess						
17. E-jollas						
18. Uloskirjautuminen+sammuttaminen						
REX	1	2	3	4	5	Haluan oppia lisää
19. Tuotekyselyt						
20. Tulotarkistus						
21. Saapumiskirjaus						
22. Hintalaput						
23. Kampanjat						
24. Siirrot						
25. Reklamaatiot						
26. Paikallis- ja erillistilaus						
27. Tapahtumatilasto						

Kyselylomake

Kassajärjestelmä	1	2	3	4	5	Haluan oppia lisää
28. Kassan avaaminen ja sulkeminen						
29. Tuotepalautus						
30. Bonuskorjaus (lisääminen ja vähentäminen)						
31. Kuitin muutos/korjaus						
32. Sirukortinlukija						
33. Yritystilimyynti						
Tuoteosaaminen	1	2	3	4	5	Haluan oppia lisää
34. Päivittäiskosmetiikka						
35. Miesten sarjat						
36. Tuoksut						
37. Sarjakosmetiikka						
38. Kosmetiikkatarvikkeet						
39. Terveystuotteet						
40. Kampaamotuotteet						
41. Naisten pukeutuminen						
42. Naisten aluspukeutuminen						
43. Naisten sukat ja sukkahousut						
Tuoteosaaminen	1	2	3	4	5	Haluan oppia lisää
44. Muodin näyteikkuna (naisten korut, huivit ja laukut)						
45. Naisten jalkineet						
46. Miesten pukeutuminen						
47. Miesten puvut						
48. Miesten jalkineet						
49. Miesten aluspukeutuminen ja sukat						
50. Miesten laukut, lompakot ja muut asusteet						
51. Lasten pukeutuminen						
52. Lasten aluspukeutuminen ja sukat						
53. Lasten jalkineet						
54. Koti						
55. Ajanviete: elokuvat ja CD:t						
56. Ajanviete: viihde-elektroniikka						
57. Ajanviete: kirja ja paperi						
58. Liikunta ja ulkoilu: pukeutuminen						
59. Liikunta ja ulkoilu: välineet						

Kyselylomake

60. Liikunta ja ulkoilu: jalkineet						
Asiakasomistajuusasiat	1	2	3	4	5	Haluan oppia lisää
61. Asiakasomistajuuden markkinoiminen						
62. Asiakasomistajaksi liittyminen						
63. Jäsenyyteen perustuvat edut						
64. Palvelujen käyttöön perustuvat edut						
S-Pankki	1	2	3	4	5	Haluan oppia lisää
65. Tilit						
66. Kortit						
67. Luotot						
68. Lomakkeet						
69. Verkkopankki						
Muuta	1	2	3	4	5	Haluan oppia lisää
70. Tuotteiden esillepano						
71. Puheluihin vastaaminen ja soittaminen						
72. Käsipumppu						
73. Veikkaus						
74. BOA						

Oliko kyselystä hyötyä? Kommentoi muutamalla sanalla.

Kiitos vastauksistasi!

