

Minni Inkinen

HENKILÖSTÖN  
OSAAMISEN KEHITTÄMINEN  
MIKKELIN CARLSONILLA

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2012




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkelin University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  14.5.2012
<b>Tekijä(t)</b> Minni Inkinen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Nimeke</b>  Henkilöstön osaamisen kehittäminen Mikkelin Carlsonilla		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation, Mikkelin tavaratalo Carlsonin henkilöstön osaamisen nykytila ja kehittämisentarpeet tulevaisuudessa. Tarkoituksena on laatia saatujen tulosten pohjalta kehittämisehdotuksia. Tutkimusongelma on selvittää henkilöstön tämänhetkinen osaaminen ja osaamisen kehittämisen tarpeet.</p> <p>Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys koostuu osaamisesta, oppimisesta sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Lisäksi viitekehyksessä tulee esille osaamisen kehittäminen ja henkilöstön työhön liittyvä asiakaslähtöisyys sekä asiakaspalveluosaaminen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin pääosin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Tiedonkeruumenetelmänä on käytetty kyselylomaketta. Tutkimuksen kyselylomakkeet jaettiin henkilöstölle, jolloin kyselyyn vastasi 19 henkilöä. Tavaratalojohtajalle oli suunnattu oma kyselylomake, jonka avulla johtajan näkökulma henkilöstön osaamisesta tuli esille.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selvisi, että Mikkelin Carlsonin henkilökunta osaa tämänhetkiset työtehtävänsä. Tärkeimmäksi kehittämisehdotusten kohteeksi nousi tuotetietämyksen lisääminen.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  osaaminen, henkilöstö, kehittäminen		
<b>Sivumäärä</b> 66+15	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn2012A9065
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Leena Korhonen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Oy Carlson	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  14 May 2012
<b>Author(s)</b> Minni Inkinen	<b>Degree programme and option</b> Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Development of Personnel's Know-how at Carlson in Mikkeli, Finland		
<b>Abstract</b>  <p>The purpose of my bachelor's thesis was to survey competence and competence developments in future at the target organisation which is a department store in Mikkeli, Finland. The purpose of this study was to make some proposals based on the results of my research. The research problem was to find out the current staff skills and competence development needs.</p> <p>The theoretical framework consists of competence and learning both from an individual and organizational perspectives. In addition framework discusses the development of skills and customer orientation of the staff, together with their customer service skills.</p> <p>The survey was implemented by using mainly a quantitative research method. In the data collection a questionnaire was used as the method. The questionnaire was given to the staff members and 19 people answered it. The store director had his own questionnaire which gave the director's perspective of the staff skills.</p> <p>The results show that Mikkeli Carlson's staff is good at the current staff duties. The most important development proposal concerned increasing knowledge about the product.</p>		
<b>Subjectheadings, (keywords)</b>  competence, staff, development		
<b>Pages</b> 66+15	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn2012A9065
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Leena Korhonen	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Oy Carlson	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	OSAAMINEN JA OPPIMINEN.....	1
2.1	Osaaminen .....	2
2.1.1	Yksilön osaaminen.....	2
2.1.2	Organisaatio-osaaminen.....	5
2.2	Oppiminen .....	6
2.2.1	Yksilön oppiminen.....	6
2.2.2	Oppiva organisaatio .....	10
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	12
3.1	Osaamistarpeet ja osaamishaasteet .....	13
3.2	Tarvekartoitus kehittämisessä.....	15
3.2.1	Osaamiskartta.....	16
3.2.2	Osaamisprofiili.....	17
3.2.3	Osaamisen arviointi .....	19
3.3	Oppimisen ja osaamisen edistäminen sekä kehittäminen.....	20
3.3.1	Oppimisen edistäminen.....	20
3.3.2	Osaamisen kehittäminen .....	23
4	ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ASIAKASPALVELUOSAAMINEN .....	26
4.1	Asiakaslähtöisyys .....	26
4.2	Asiakaspalveluosaaminen.....	29
4.2.1	Tuotetietous.....	30
4.2.2	Myyntiosaaminen.....	31
4.2.3	Palvelun laatu.....	33
5	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN MIKKELIN TAVARATALO CARLSON ...	36
5.1	Oy Carlson .....	36
5.2	Tutkimusmenetelmä .....	38
5.3	Tutkimusaineisto.....	39
6	TULOKSET .....	40
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA .....	50
7.1	Tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset .....	50
7.2	Kehittämissuositukset .....	53

7.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	56
8	PÄÄTÄNTÖ .....	57

#### LIITTEET

- 1 Saatekirje
- 2 Henkilöstön kyselylomake
- 3 Tavaratalojohtajan kyselylomake
- 4 SPSS-taulukot

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihealue on henkilöstön osaamisen kehittäminen. Aihe katsottiin tarpeelliseksi Mikkelin tavaratalo Carlsonin osaamisen kehittämisen kannalta. Kolmen vuoden tradenomiopiskelujeni ohella olen työskennellyt Mikkelin keskustan Carlsonilla. Opinnäytetyön aihe liittyy omaan mielenkiintoni ja erikoistumisalaani henkilöstöhallintoon. Aiheesta sovittiin yhdessä tavaratalojohtajan kanssa ja opinnäytetyö päästiin toteuttamaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation henkilöstön osaamisen nykytila ja millaisia kehittämisen tarpeita osaamisessa olisi tulevaisuudessa. Kehittämistoimenpiteitä ei tässä tutkimuksessa tehdä, esitän kuitenkin ehdotuksia kehittämistoimenpiteiksi. Tutkimusongelma on, millainen on henkilöstön tämänhetkinen osaaminen ja millaisia osaamisen kehittämisen tarpeita on. Tutkimuksen rajasin koskemaan vain Mikkelin tavaratalo Carlsonin keskustan myymälää.

Viitekehyksessä käsittelen oppimista ja osaamista yksilön sekä organisaation näkökulmasta, osaamisen kehittämistä sekä henkilöstön työhön hyvin tiiviisti liittyvää asiakaspalveluosaamista. Tämän jälkeen esittelen tutkimusaineiston, minkä jälkeen tulevat tulokset, johtopäätökset sekä kehittämissuhteet. Tutkimuksessani käytän pääosin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Aineisto kerätään kyselylomakkeilla. Kysely koostuu henkilöstön omaan osaamiseen liittyvistä kysymyksistä ja sähköpostitse tehdystä kyselylomakkeesta Mikkelin tavaratalo Carlsonin johtajalle.

## 2 OSAAMINEN JA OPPIMINEN

Tietojen ja taitojen vanheneminen on uhka nykypäivänä. Jatkuvasti muuttuva maailma vaatii ihmisiltä yhä enemmän valmiuksia oppia ja toimia muuttuneen työelämän tilanteiden mukaisesti. Osaaminen ja oppiminen ovat työelämässä kriittisiä menestystekijöitä ja siksi muuttuva työelämä tarvitsee ihmisiä, joilla on kyky ja halu sekä tahto oppia. Yksilöitä ja tiimejä on kannustettava, tuettava ja autettava kehittymään. Tehokkaan kehittämisen tuloksena yksilön motivaatio vahvistuu ja ammatillinen pätevyys lisääntyy. (Ruohotie 1997, 7.)

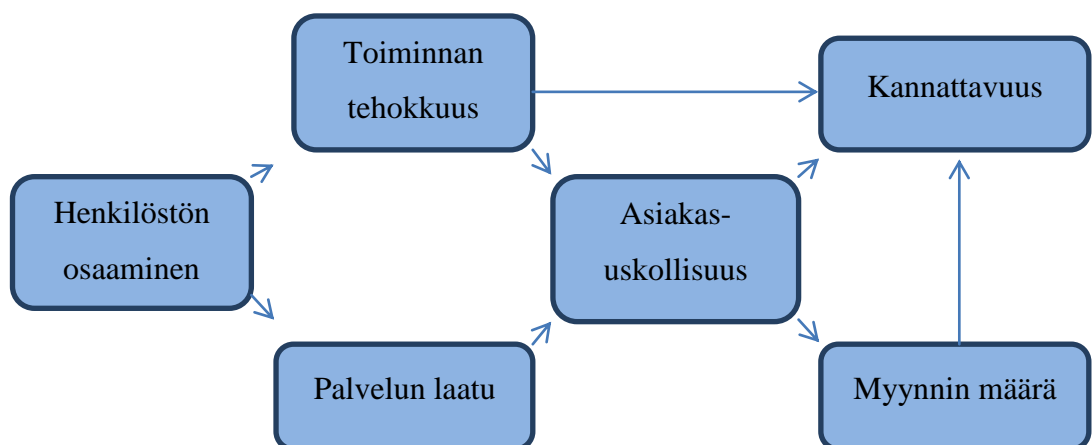
## 2.1 Osaaminen

Osaaminen on yksilön kykyä suoriutua työtehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista siihen liittyviä ongelmia. Nykyään työ on yhä enemmän tiimin, ryhmän tai organisaation aikaansaannosta, joten osaaminen on yhä enemmän organisaation osaamista. Osaaminen syntyy tiedon soveltamisesta ja näkyy henkilön varsinaisen toiminnan kautta. (Ojala 2008, 47–48.)

Työelämän osaaminen voidaan jakaa organisaatio- ja yksilötason osaamiseen. Ne toimivat toisiinsa nähden kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa. Organisaation ja yksilöiden osaamisen vuorovaikutus toteutuu esimerkiksi rekrytoinnin, kehityskeskusteluiden, koulutusten, organisaation arvojen ja kulttuurin kautta. (Niitamo 2003, 150.)

### 2.1.1 Yksilön osaaminen

Ihmisiltä vaaditaan työssään yhä enemmän kokonaisuuden hallintaa ja osaamista, jossa yhdistyvät teoreettinen tieto ja käytännön kokemus. Ainoastaan työtä koskevat tiedot ja taidot eivät työtehtävissä ole riittäviä. Lisäksi nykypäivän osaamisvaatimuksia työelämässä ovat vuorovaikutustaidot, kyky toimia ryhmässä ja joustavuus. Työelämän kehitys on vaikuttanut siihen, että työntekijät, työt ja heidän osaamisensa tehdään kiinteässä vuorovaikutuksessa. Tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva uudistuminen edellyttää organisaation ja yksilön osaamisen ymmärtämistä voimavarana. (Hätönen 2007, 7.)



**KUVIO 1. Menestystekijöiden yhteydet (Hyppänen 2007, 99)**

Johtamisen tärkein tavoite on taloudellinen menestys. Ihmisten johtamisessa tulee kiinnittää huomiota siihen, minkälaisella osaamisella, motivaatiolla ja asenteella voidaan toimia ja kehittää henkilöiden työskentelytapoja, jotta lopputuloksena ovat asiakkaita haluavat tuotteet ja palvelut. Liikevaihtoa ja kannattavuutta syntyy tyytyväisten asiakkaiden kautta. Kuviossa 1 näkyy menestystekijöiden väliset yhteydet. (Hypänen 2007, 98.)

Yksilön osaaminen muodostuu yksilön tiedoista, taidoista, kokemuksista, hänen verkostoistaan ja kontakteista, asenteesta sekä hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Ne kaikki auttavat yksilöä selviytymään erilaisissa työtilanteissa ja tuloksena tästä on hyvä työsuoritus. Yksilö on hankkinut tiedot ja taidot koulutusten, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemus katsotaan liittyvän tekemiseen ja hiljaiseen tietoon. Persoonallisuus ja asenteet kuuluvat henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, jotka ovat tärkeitä tekijöitä yksilöltä odotettavien uusien tilanteiden jatkuvan sopeutumisen vuoksi. (Ojala 2008, 50–51.) Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin katsotaan kuuluvan henkilön oma fyysinen ja henkinen energia sekä henkilökohtaiset taidot, jotka kaikki vaihtelevat yksilöittäin. Henkilökohtaiset taidot ovat mm. asenteita, joita ovat esimerkiksi eettisyys, aloitteellisuus, luovuus, kehonkieli ja ulkoinen olemus. (Ojala 2002, 106.)

Yksilön osaamiseen kuuluvat myös yhteydet muihin osaajiin ja verkostoihin. Yhä enemmän tehdään tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista muun muassa eri asiantuntijoiden kanssa. Tärkeä osa ihmisen osaamista ovat tekniset laitteet, jotka antavat rajattomasti tietoa ja muita osaajia jokaisen käyttäjän ulottuville. (Ojala 2008, 51–52.)

Osaaminen tulee esille konkreettisen toiminnan kautta. Tietämisen, ymmärtämisen ja osaamisen soveltamisen välillä on huomattava ero. Todellisesta osaamisesta voidaan puhua vasta sitten kun osaamista sovelletaan käytäntöön. Esimerkiksi tiedostamme kuinka johtajan tulisi toimia ja tämän tiedon kautta kritisoimme omaa johtajaa. Johtajuuden haastavuuden huomaa vasta, kun itse toimii vastaanlaisessa tilanteessa. Tästä huomataan reagoinnin perustuneen henkilön käyttäytymismalleihin eikä tietoon. (Sydänmaanlakka 2004, 150.)

Oppimisprosessin tuloksena syntyy oppiminen. Oppimista voidaan kehittää ja harjoitella. Sen kehittäminen on uuden oppimista ja vanhan poisoppimista. Poisoppiminen



tarkoittaa vanhan tiedon siirtämistä sivuun uusien tieltä, ettei se ohjaisi käyttäytymistä. Osaaminen voi olla tiedostamatonta, jolloin ihminen ei välttämättä tiedä osaavansa joitain asioita. Jos osaamista ei tiedosteta, ei henkilö todennäköisesti osaa hyödyntää sitä riittävästi. Kaiken kehityksen lähtökohta on oman osaamisen ja sen puutteiden tiedostaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 151.)

Osaaminen on käytännössä kykyä toimia ja käyttää tietoja, taitoja, asenteita, kontakteja sekä kokemuksia. Hyvä osaaminen vaikuttaa hyvään suoritukseen ja sitä kautta erinomaisiin tuloksiin. Osaamista tulee aina tarkastella suhteessa saavutettuihin tuloksiin. Osaamisalueita ja erilaisia taitoja on runsaasti, joista esimerkkejä voivat olla ammatillinen osaaminen, johtamisosaaminen ja itseluottamus. Ammatillista osaamista on henkilöllä, joka pystyy suoriutumaan ja toteuttamaan itseään mahdollisimman hyvin tehtävissään. Hänellä on selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen, motivoitunut asenne ja hän pystyy kehittämään itseään. Johtamisosaaminen on johtajuusosaamisen ydin ja tyypillisin johtajille. Itseluottamus on kykyä arvostaa itseään riittävästi ja sitä, miten myönteisesti henkilö näkee nykyhetken tapansa ajatella, tuntea ja käyttäytyä. (Sydänmaanlakka 2004, 151–160.)

Tärkeä perusta yksilön osaamiselle on tieto, joka ei kuitenkaan yksinään riitä taitavaan työsuoritukseen. Näkyväksi toiminnaksi tieto muuttuu vain silloin, kun henkilö osaa soveltaa tietoa. Ammattitaitona näöllisesti havaittava osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja asenteesta. Tiedon laadulla on suuri merkitys, millaisen pohjan se luo ammattitaidolle. (Viitala 2005, 126.)

Tiedon lajeja on kaksi, näkyvä ja hiljainen eli näkymätön tieto. Tiedon voi olla näkyvää eli eksplisiittistä tietoa. Se on muun muassa viittauksia kirjoitettuihin sanoihin, matemaattisiin kaavoihin, karttoihin ja kuviin. Ne ovat julkilausuttua, näkyvää ja siirrettävissä olevaa sekä arvioitavissa olevaa tietoa. Tiedon toinen laji hiljainen tieto vaikuttaa ihmiseen koko ajan, vaikka sitä ei ole ilmaistu tai muotoiltu. Hiljainen tieto edellyttää näkyväksi tulemiseksi tiedon havaitsemisen, jakamisen ja siitä kommunikoinnin. Osaajalle itselleen osaamisen tiedostaminen on usein haastavaa. Useimmat ihmiset ovat tottuneet arvioimaan muita itseensä liittyviä asioita paremmin kuin ammattitaitoaan tai osaamistaan. Haasteena voidaan nähdä ihmisten totuttaminen toistensa osaamisen tunnistamiseen ja arvioimiseen. Osaamisen jakamiseen suurimpia vaikuttajia ovat kova kilpailuhenki ja kateus. (Viitala 2005, 131–133.)

### 2.1.2 Organisaatio-osaaminen

Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi silloin, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Tämän myötä osaaminen muuntuu yhteiseksi näkemykseksi ja yhteisön noudattamaksi toiminnaksi. Jotta yhteinen näkemys ja toiminta toteutuisivat, tämä edellyttää organisaation rakenteita, jotka mahdollistavat yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on tärkeä resurssi, joten tätä tulee vaalia, sen syntymistä tulee edistää, johtaa ja tukea. (Ojala 2008, 53.)

Yrityksillä kilpailuedun säilymistä eivät takaa enää perinteiset strategianäkemykset, joita ovat hintaan, kustannuksiin tai erilaistamiseen liittyvät asiat. Nykyään uusiutuminen on välttämättömyys ja siksi osaaminen, oppiminen ja valmius sekä uusiin ja nopeisiin muutoksiin ovat muodostuneet keskeisiksi kilpailuvalteiksi. Organisaatio voi saavuttaa kilpailuedun, jos sillä on kyky oppia ja rakentaa uusia osaamisen yhdistelmiä. Tulevaisuuden menestys organisaatiolle pohjautuu sen kyvylle ylläpitää, kehittää, koordinoita ja hyödyntää osaamista. Organisaation osaaminen perustuu yksilöiden osaamiselle. Täten yrityksen kannalta tulee pohtia, kuinka hyvin yritys pystyy yhdistämään yksilön osaamista tiimien osaamiseksi. Organisaatiolla on käytettävissään monenlaista osaamista: yksilöosaamista, työryhmien ja tiimien osaamista sekä niiden yhdistelmiä. (Ruohotie 1997, 15–20.)

Organisaation strategian tulee erityisesti painottaa osaamista ja kykyä valmistaa sekä tuottaa laadukkaita tuotteita yrityksen kannalta kannattavasti. Tämä tarkoittaa, että organisaation tulee sitouttaa henkilökunta jatkuvaan oppimiseen. Jatkuvan oppimisprosessin tehokkuus riippuu organisaation johdon ja esimiesten kyvystä luoda edellytyksiä eri resurssien kehittymiselle, innovatiiviselle toiminnalle ja luovuudelle. (Ruohotie 1997, 16.)

Organisaation osaamiseen liitetään usein termit avainosaaminen, strateginen osaaminen tai kriittinen osaaminen ja ydinosaaminen. Yrityksen tai organisaation avainosaamista on kaikki se osaaminen, jota yrityksen toiminta edellyttää. Osaamistarpeiden selvityksen avulla määritetään avainosaaminen. Strategista osaamista tai kriittistä osaamista on se osaaminen, joka on välttämätöntä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation osaamisessa voidaan puhua myös tukiosaamisesta, mikä tarkoittaa

taa sellaista avainosaamista, joka tarvitaan tukemaan strategista osaamista. Organisaation ydinosaaminen koostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta. Ydinosaamisen avulla voidaan luoda kilpailuetua. Ydinosaaminen voi liittyä mm. tekniseen ydinosaamiseen, markkinoiden ja asiakkaiden harvinaislaatuiseen tuntemiseen tai parempaan operatiiviseen tehokkuuteen verrattuna kilpailijoihin. (Ojala 2008, 54.) Ydinosaaminen on kumuloitunutta osaamista, jota yritys voi käyttää hyödykseen tuottaessaan asiakkaalle lisäarvoa. Sitä on syvällinen osaaminen, jota organisaation kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Sydänmaanlakka 2000, 134.) Usein liitetty termi osaamiseen on myös kompetenssi eli yksilön osaaminen, joka pitää sisällään hänen henkilökohtaiset tiedot ja taidot, kokemukset, arvot sekä asenteet. (Ojala 2002, 104).

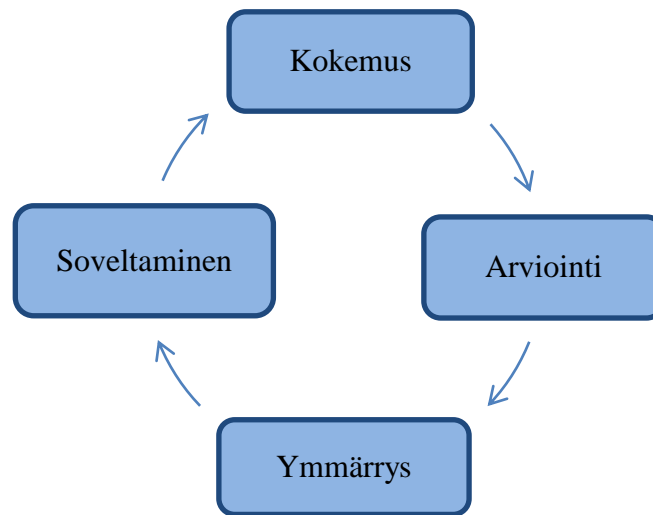
## **2.2 Oppiminen**

Oppiminen voidaan määritellä hyvin eri tavoin. Se on muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppimista tapahtuu koko ajan, ja osa siitä on tavoitteellista, suunniteltua toimintaa sekä osa sattumanvaraista ja ei-suunniteltua. Oppimisen voidaan määritellä olevan prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. (Sydänmaanlakka 2000, 30.)

Osaaminen syntyy yksinkertaisesti vain oppimalla. Oppiminen on sitä tärkeämpää, mitä nopeammin oikeanlainen osaaminen vanhenee. Oppimisen katsotaan aiheuttavan pysyvän muutoksen ihmisen tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa. (Ojala 2008, 65.) Oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Kaikilla tasoilla tapahtuvaa oppimista tulisi tukea. (Sydänmaanlakka 2000, 45.)

### **2.2.1 Yksilön oppiminen**

Kaiken oppimisen lähtökohta on yksilön oppiminen. Oppiminen voidaan nähdä taitona, jota voidaan kehittää. Oppimistaito (opiskelutaito) koostuu mm. opiskeluasenteesta, suunnitelmallisuudesta ja opiskelutekniikoista. Oppimiseen vaikuttavat myös yleinen lahjakkuus ja aikaisemmat tiedot asiasta. Yksilön oppimiskehän (kuviokuva 2) lähtökohta on yksilön kokemukset, joita arvioidaan ja joista kerätään tietoa. Tämän jälkeen tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Sisäistämisen jälkeen opittuja asioita aletaan soveltaa käytännössä ja kokeillaan erilaisissa asiayhteyksissä. (Sydänmaanlakka 2000, 47.)



**KUVIO 2. Yksilön oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2000, 47)**

Oppimista tapahtuu kaikkialla, missä osaamisen komponenttia voidaan kehittää tai tietoa voidaan käsitellä. Otalan (2002, 107) mukaan aikuisiällä yli 80 % uusista asioista opitaan työssä. Oppiminen on yksilöllistä ja se on jokaisen omaa toimintaa. Koulutus on yhteiskunnallista toimintaa ja on eri asia kuin oppiminen. Koulutuksen avulla pyritään oppimiseen. Jos koulutus vaikuttaa pysyvästi henkilön toimintaan, asenteisiin, käsityksiin tai taitoihin on yksilön kohdalla tapahtunut oppimista. (Ojala 2002, 107.)

Ihmisen oppimista säätelevät eri tekijät eri elämäntilanteissa. Pikkulapset keräävät kaiken tiedon, tietoa valikoimatta ja täysin avoimesti. Aikuisena oppiminen pohjautuu aiempaan kokemukseen ja tarpeeseen. Motivaatiolla, kanssa oppimisella ja oppimisympäristöllä on aikuisen oppimisessa suuri merkitys. Organisaation oppimisen perusta on yksilön oppiminen. Täten yksilön oppimiselle ja tiedon hankinnalle on luotava oikeat olosuhteet. Oppimista ja tiedonhankintaa tulee tukea ja ohjata oppimisen mahdollistamiseksi. (Ojala 2008, 66.)

Jalavan ja Vikmanin mukaan (2003, 81) voidaan väittää oppimisen olevan muutosta ja muutoksen oppimista. Oppimisen myötä ihmisen ajatuksissa ja sisäisissä toimintamalleissa tapahtuu muutoksia. Muutos työssä on toissijaista, koska toiminnan muutos edellyttää, että organisaatio, työyhteisö ja henkilökohtaiset työtehtävät sallivat muutokset. Muutos tuottaa oppimista ja esimerkiksi toiminnan muuttuessa, ihminen sopeutuu oppimalla vähitellen muuttuneisiin työolosuhteisiin. (Jalava & Vikman 2003, 81.)

Tärkein oppimisen edellytys on motivaatio. Motivaatiolle voidaan luoda olosuhteet, joissa se kehittyy sisäsyntyisesti. Kuitenkaan motivaatio ei synny itsestään vaan henkilön tulee itse ymmärtää miksi asioita pitää oppia. Ihmisellä tulee olla jotain tavoiteltavaa, jotta hän pyrkisi saavuttamaan tavoitteensa. Ihminen oppii tekemällä, erilaisista kokemuksista, onnistumisista ja myös epäonnistumisista. (Ojala 2008,67.) Nykytutkimuksen näkökulmasta motivaatio kuvastuu toiminnan tavoitteista. Tavoite säätelee yksilöä, mitä hän pyrkii tekemään. Oppimista sen sijaan säätelee yksilön teot ja hänen saamansa palaute. Oppimisen kannalta tärkeintä ei ole vain toiminnan tavoite vaan myös ne keinot, miten tavoitteisiin pyritään. (Rauste-Von Wright ym. 2003, 57.)

Uuden tiedon hankkiminen on tärkeää oppimisprosessin kannalta. Ennen kuin hankittu tieto muuttuu osaamiseksi, se on ensin sisäistettävä ja ymmärrettävä. Tämä tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ja tiedon soveltamisesta työhön ja tekemiseen. Kokemus syntyy tekemisen kautta, jota arvioimalla todetaan opittu asia. Tiedon oppiminen on nopeampaa, jos uusi tieto liittyy hyvin tiiviisti jo olemassa olevaan tietoon. Näin ollen uutta tietoa voidaan rakentaa vanhan tiedon tilalle. (Ojala 2008, 68–69.)

Oppiessaan kaiken aikaa ihminen rakentaa itseään uudelleen. Tämä tarkoittaa vanhan ajatuksen jäävän pois uusien asioiden tullessa tilalle. Periaatteessa oppimiskokemuksen jälkeen ihminen ei enää ole entisensä, vaan oppimisen myötä hän muuttunut ja rakentunut osittain uudelleen. (Jalava & Vikman 2003, 82.)

Jokainen ihminen oppii eri tavalla eli jokaisella on oma oppimistyylinsä. Tämä tarkoittaa oppijan luonteenomaisia älyllisiä, tunteisiin liittyviä, tehtyjä havaintoja, ajatella ja ratkaista ongelmia. Erilaisuus on vahvuus organisaatiossa, ja täten asiat voidaan nähdä eri näkökulmista. Yleisesti oppimisen edellytys on vuorovaikutus. Vuorovaikutuksesta syntyy uutta osaamista ja ihmiset oppivat toisiltaan sekä opettaen toisia. (Ojala 2008, 69–70.)

Hyvät kontaktiverkostot eri tasojen välillä ovat tärkeitä. Omaa toimintaa kehittämällä ja kyseenalaistamalla oppimansa, yksilöt luovat mahdollisuuden jatkuvalle oppimiselle. Osaamisen jakamisen ja yhdessä oppimisen mahdollistavat tiimissä tapahtuva toiminta. Oppimista organisaatiossa ohjaavat yhteinen visio ja arvot. Se myös luo oppimista tukevat rakenteet ja palkitsee osaamisen kehittamisestä. Yksilöiden osaaminen

jalostuu tiimissä tiimin osaamiseksi ja sitä kautta organisaation osaamiseksi. Olennaisen tärkeää on osaamisen jakaminen tiimien sisällä ja välillä. Olennaisen tärkeää on omata riittävät kontaktit tiimi- ja yksilötasolla myös oman organisaation ulkopuolelle. Tällaisessa tiimissä työskentely edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja. (Sydänmaanlakka 2000, 45–46.)

Ihmisiltä on aina edellytetty nopeaa ja jatkuvaa kykyä oppia. Kyseinen asia ei ole muuttunut, vaan työelämän nopeutunut muutostahti on kiihdyttänyt oppimisvaatimuksia entuudestaan. Nopeat muutokset työympäristössä ja työssä edellyttävät hyvää taitoa itsenäiseen ja hyvin tehokkaaseen oppimiseen. Kuitenkin yksilötasolla oppimisesta on jokaisella itsellään henkilökohtainen vastuu. Yhä enemmän on alettu puhumaan elinikäisen oppimisen välttämättömyydestä. (Viitala 2005, 135.)

Elinikäinen oppiminen tarkoittaa oppimista, joka tapahtuu koko elämän eri vaiheiden ajan. Se on yksilölle jatkuva kehitysprosessi ja joka lisää henkilökohtaista pätevyyttä. Pätevyyden lisääntymiseen vaikuttavat eri opinahjut elämän eri vaiheiden aikana, esimerkiksi päiväkodista ammattikorkeakouluihin ja kaikki muut tahot, jotka ovat vaikuttaneet ihmisen oppimiseen ja opitun soveltamiseen. Muita opinahjoja voivat olla esimerkiksi koti, harrastukset ja erilaiset yhteisöt. Elinikäinen oppiminen muodostuu oppimiskokemuksista ja ne voidaan yhdistää osaamiskokonaisuudeksi. Oppimiselle asetetaan erilaisia tavoitteita, kuten myös koulutuksille ja tavoitteita mitataan kuin koulutustavoitteita. Elinikäisen oppimisen edellytyksenä on mm. vankka peruskoulutuksen pohja. Nykyisin ihminen tarvitsee enemmissä määrin perustaitoja. Keskeistä ja tärkeää on kyky oppia käyttämään hyväkseen tietotekniikkaa ja siihen liittyviä sovelluksia. (Ojala 2002, 108–110.)

Oppiminen on valikoivaa toimintaa, koska uutta tietoa suodatetaan aikaisempien kokemusten heijastamana. Oppimistapahtumaan liittyvässä arvioinnissa pyritään analysoimaan omia kokemuksia, vertaillaan niitä aiempiin ja liitetään viitekehyksiin sekä luodaan uusi toimintamalli, jota sovelletaan tulevaisuudessa. Arviointia tapahtuu yksilön, tiimin ja organisaationtasolla. (Sydänmaanlakka 2000, 30.)

Oppimisen yksi lähtökohta on palaute. Sen merkitys on tärkeää yksilön, tiimin ja koko organisaation oppimiselle. Työyhteisössä jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää on-

gelmien syntymisen. Kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohta on riittävä palaute ja avoimuus vastaanottaa palautetta. (Sydänmaanlakka 2000, 58.)

### **2.2.2 Oppiva organisaatio**

Oppiva organisaatio on yhteisö, joka voi syntyä vain koko organisaation oppimisen tuloksena. Se muuttaa toimintaansa ja pyrkii tekemään jäsentensä oppimisesta helpompaa. Kyseisenlaisen yhteisön toiminta perustuu toimintatavalle, jossa yksilöitä ja tiimejä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen sekä työsuoritusten parantamiseen. Oppiva organisaatio reagoi nopeasti erilaisiin muutoksiin, oppii asioita muilta, sallii virheitä ja oppii virheistä. (Ruohotie 1997, 40.)

Sydänmaanlakan mukaan (2000, 51) oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti muuttua, sopeutua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Se oppii kokemuksestaan ja pystyy nopeasti muuttumaan toimintatapojaan tarpeen vaatiessa. Kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, toiset niistä ovat vain nopeampia kuin toiset. Oppivassa organisaatiossa saa tehdä virheitä, koska ne kuuluvat todelliseen oppimisprosessiin. Oppiminen on kyseisen organisaation liiketoiminnan ydin. Nopea toimintatapojen muuttaminen ja tarvittavien muutosten tekeminen on olennaisen tärkeää. (Sydänmaanlakka 2000, 51–52.)

Oppiva organisaatio osaa hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista. Se kerää tietoa ja näkemyksiä, joiden avulla se pyrkii luomaan yhteisen näkemyksen tulevaisuudesta. Erityisen tärkeä asia oppivassa organisaatiossa on rakennepääoma. Tämän avulla tiedostetaan liiketoiminnan tärkeimmät osaamistarpeet, kyky hankkia ja kehittää tarvittavaa osaamista. Oppiva organisaatio on tavoite yrityksille, jotka haluavat pysyä menestyvinä. Yrityksestä on ensin kehitettävä oppiva organisaatio, jotta varsinainen organisaation oppiminen olisi mahdollista. (Ojala 2008, 78–80.)

Jäsenten tekemä työ oppivassa organisaatiossa on usein haasteellista, monimuotoista pienryhmätoimintaa ja jokaisen jäsenen henkilökohtaista sitoutumista korostetaan. Kyseisen tyyppisessä organisaatiossa työskentelevillä jäsenillä on yhteiset toimintatavoitteet ja yhteinen halu toimia. Jokaisen tulee sisäistää yhteisön visio, jotta voidaan ottaa askel kohti oppimista. Tämän avulla varmistetaan tiedon luonti ja sen kerääminen palvelee organisaation kollektiivia arvoja. Oppivassa organisaatiossa korostetaan

enemmän tiimioppimista kuin yksilöllistä oppimista, koska suunnittelematon yksilöoppiminen ei useinkaan lisää organisaation tehokkuutta. (Ruohotie 1997, 41.)

Oppiva organisaatio muuntaa toimintaansa ja toimintatapojaan joustavasti tilanteen vaatiessa. Se parantaa jatkuvasti toimintaansa ja oppii erilaisista kokemuksista. Oppiva organisaatio kehittää kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa. Yrityksen tulee ennakoida muutoksia ja vaikuttaa niihin, koska menestyvä yritys ei vain reagoi muutoksiin vaan ennakoii ja vaikuttaa. (Ruohotie 1997, 41–42.)

Jokaisella jäsenellä oppivassa organisaatiossa on mahdollisuus kehittyä ja toteuttaa elinikäistä oppimistaan. Jatkuvasti uusiutuvat yritykset menestyvät, minkä edellytyksenä on oppiminen. Varsinainen oppimisvaatimus koskee koko yritystä, yksilöitä ja tiimejä. Oppiva organisaatio ei myöskään ole sama asia kuin organisaation oppiminen. Oppiva organisaatio käsittelee asioita, jotka mahdollistavat oppimisen. Organisaation oppiminen kuvaa lähinnä, miten se luo uutta tietoutta ja tuottaa siten uutta osaamista. Yritystä voidaan nimittää oppivaksi organisaatioksi, kun oppimista tapahtuu yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. Oppimisprosessien seurauksena organisaatio pääsee paremmin tavoitteisiinsa. (Ojala 2002, 168–169.)

Organisaation rakenne on oppivan organisaation perusta, joka mahdollistaa vapaan tiedon kulun, jossa on tarpeeksi vapautta uudelleen organisoitumiseen. Oppivassa organisaatiossa kaikkia elementtejä yhdistää ydin, joka muodostuu organisaation visioista, tavoitteista, arvoista ja toimintatavasta. Nämä ohjaavat kaikkea yrityksessä tapahtuvaa toimintaa ja järjestäytymistä sekä antavat toiminnalle suunnan. Oppivan organisaation osatekijöitä ovat visio, tavoitteet, yrityksen kulttuuri, johtajuus, organisaatio ja tiedon hallinta sekä tulos. (Ojala 2002, 191.)

Visio on yrityksen toiminnan perusta ja sillä on selkeä ja konkreettinen tavoite. On tärkeää, että jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö tietävää ja tuntee vision sekä tavoitteet. Näin ollen hän ymmärtää, miksi valitaan tiettyjä toimenpiteitä ja tehdään tietynlaisia ratkaisuja. Henkilöllä, jolla on vain heikosti sisäistettyä tietoa, ei voida olettaa, että hän on kykenevä sitoutumaan työyhteisön tavoitteisiin ja jatkuvasti valmiita kehittämään työtään sekä valmiita hankkimaan yrityksen edellyttämiä taitoja. (Ojala 2002, 193.) Yhteinen visio varmistaa, että organisaatio on menossa samaan suuntaan. Sen tulee sellainen, että se johtaa koko organisaation toimintaa myös osaa-



misen kehittämisen suhteen. Yhteisen vision luominen ja sen kommunikoiminen organisaatiolle on äärimmäisen tärkeää. (Sydänmaanlakka 2000, 57.)

Yrityksessä vaikuttaa yrityksen kulttuuri, jossa tärkeässä osassa mm. sen arvot, kannustava kulttuuri sekä asiakkaan arvostus. Arvot muodostavat yhteisön moraalin ja ne ohjaavat yhteisön kaikkea toimintaa sekä niiden varassa tehdään siihen kohdistuvia päätöksiä. Yrityksessä tulee olla avoin ja kannustava kulttuuri, jonka myötä ihmiset kestävät kritiikkiä ja negatiivista tietoa ja uskaltavat täten ottaa myös riskejä. Kritiikkiä ja riskinottoa tarvitaan, jotta yritys voi uudistua. Avoin ja rehellinen ilmapiiri kannustaa yrityksessä työskenteleviä ihmisiä kokeilemaan uutta. (Ojala 2002, 196.)

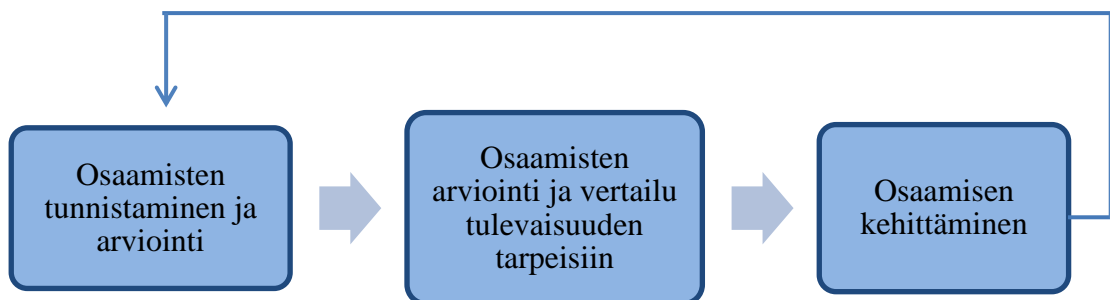
Oppivan organisaation yksi tärkeä osatekijä on asiakkaan arvostus. Jotta myyjä pystyy tunnistamaan hänen tarpeensa ennen asiakasta itseään, hänen tulee tuntea asiakas hyvin. Asiakkaat haluavat tämän lisäksi myös laatua. Jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön tulisi ymmärtää, että kaikki vaiheet, jossa asiakkaalle arvoa tuottavassa prosessissa, ovat tärkeitä. Myyjän tulisi myös ymmärtää, että jokainen työntekijä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. (Ojala 2002, 198.) Tulos liittyy hyvin läheisesti tavoitteisiin, jotka yritys haluaa saavuttaa. Yrityksen tavoite on mahdollisimman hyvä liiketoiminnan tulos. Sen saavuttaminen edellyttää samanaikaisesti tyytyväisiä asiakkaita ja motivoituneita työntekijöitä. Motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö tekee mahdollisimman hyvän työn ja tuloksen, mikä luo yritykselle kilpailukykyä. Kilpailuedusta on merkinä tyytyväiset asiakkaat. (Ojala 2002, 215–216.)

### **3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**

Osaaminen on osa organisaation visiota. Osaamisen kehittäminen on osa organisaation vision toteutusta eli strategiaa. Osaamisen kehitysstrategia koostuu mm. osaamistarpeiden selvittämisestä, osaamisen hankkimisesta, osaamistavoitteiden asettamisesta ja mittaamisesta sekä ydinosaamisen selvittämisestä ja kehittämisestä. Osaaminen on sekä pienten, että suurten yritysten kilpailukykyyn perusta toimialasta riippumatta. Kaikkien työyhteisöjen keskeinen asia on osaamisresssin kehittäminen. Mahdollisuus kouluttautua tuleviin työelämän tarpeisiin ja elinikäinen oppiminen ovat jokaisen ihmisen oikeus ja vastuu. (Ojala 2002, 244.)

### 3.1 Osaamistarpeet ja osaamishaasteet

Osaamishaasteita tarkastellaan organisaation osaamistarpeiden kautta. Osaamistarpeet ovat tarvittavaa osaamista, jolla organisaation kilpailukykyä voidaan parantaa ja tavoitteet saavuttaa eri aikaväleillä. Organisaation osaamispuutteet voidaan tunnistaa, kun osaamistarpeita verrataan nykyiseen organisaatiossa käytössä olevaan osaamiseen. Osaamistarpeet liittyvät kaikkeen organisaatiossa tekemiseen ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Esimerkiksi muutetun tuotantotavan vuoksi joudutaan miettimään tarvittava osaaminen ja mistä tarvittava osaaminen saadaan. Osaamistarpeet liittyvät laajalaisesti koko yritykseen, yksiköihin, osastoihin, tiimiin, jäsenten työtehtäviin ja työrooleihin. Organisaation johdon vastuulla on tarvittavan osaamisen hankkiminen. Osaamiskartoituksessa yhdistyvät organisaation ja tehtävien osaamistarpeet, jonka avulla selvitetään, miten tarvittavia osaamisia hallitaan tällä hetkellä. (Ojala 2008, 105–106.) Osaamisen kehittämisen prosessia voidaan kuvata kuvion 3 mukaisesti.



**KUVIO 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2007, 181)**

Osaamistarpeiden selvittämisen lähtökohtia ovat menestystekijät, asiakkaiden tarpeet ja heidän odotuksensa, toimintaympäristön muutokset eri aikaväleillä, työn ja toimintatapojen muutokset sekä strategiset tavoitteet. Näiden avulla voidaan valita omaan toimintaan parhaiten toimiva yhdistelmä. Osaamistarpeita on hyödyllistä tarkastella useammasta näkökulmasta, jotta kaikki tärkeät tarpeet tulevat huomioitua. Esimerkiksi strategialähtöinen osaamistarpeiden selvittämisen avulla saadaan organisaatio pohtimaan toiminnan ja organisaation tulevaisuuden kannalta tärkeitä asioita. Siten pystytään luomaan kyseisistä asioista yhteinen näkemys sekä yhteinen visio. Osaamistarpeiden selvittäminen lisää kommunikointia ja auttaa jokaista ymmärtämään strategiaa. Osaamistarpeiden selvittäminen on myös toimiva tapa viedä strategia käytäntöön. Toi-

sena esimerkkinä osaamisentarpeiden selvittämisestä voidaan tarkastella asiakasläh- töisiä osaamistarpeita. Tällöin tulee pohtia asiakkaita tai asiakasryhmiä, heidän odo- tuksiaan ja sitä kautta mitä osaamista vaaditaan, mitä muutoksia ja mitä haasteita se organisaatiolta edellyttää. (Ojala 2008, 108–111.)

Useimpien alojen toimintatavat ja tehtävät ovat muuttuneet teknologian nopean kehi- tyksen ja automaation vuoksi. Entistä enemmän ihmisiltä edellytetään osaamista. Kan- sainvälistyminen on ollut yksi syy lisääntyneeseen kilpailuun. Se on muuttanut kilpai- lutilanteita ja markkinoiden rakenteita sekä vaikuttanut tavaroiden ja palvelujen tar- jontaan. Ihmiset vaativat osaamista ja laatua, mikä vaatii palveluja tuottavilta organi- saatioilta enemmän. (Ojala 2002, 23.)

Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa. Muutos haastaa oppimaan ja hankkimaan uutta tietoa, kun taas kehittyvä osaaminen mahdollistaa ke- hityksen ja siihen liittyvät muutokset. Jatkuvan oppimisen tarpeet ovat yhä useammin vaikeasti ennakoitavissa, joten tämä on varsinainen haaste oppimiskyvylle. Toimin- taympäristön muutos voi tuottaa pakotteen organisaatiossa työskenteleville ja koko- naiselle organisaatiolle, oppia pois aikaisemmin käytössä olleesta ajattelu- tai toimin- tatavasta. Osaamisen vahvistuminen luo perustaa muutoksille, joten jos henkilöstön osaaminen ja oppimiskyky ovat riittävällä tasolla, voidaan selviytyä suuristakin muu- toksista ongelmitta. (Viitala 2005, 29–30.)

Tulevat osaamistarpeet määräytyvät organisaation visiosta ja tavoitteista. Nykyistä osaamista voidaan verrata visioon ja tavoitteisiin. Tällöin voidaan nähdä mitä tulee kehittää lisää, mitä osaamista tulee hankkia uutena osaamisena ja mikä sekä mitkä osaamiset voidaan ostaa markkinoilta. Tuntuvasti kilpailijoista jäljessä oleva osaami- nen, voidaan hankkia yhteistyön kautta, tai ostamalla osaamista tai yritys, joka hallit- see puuttuvan tai liian heikon osaamisen. (Ojala 2002, 224.)

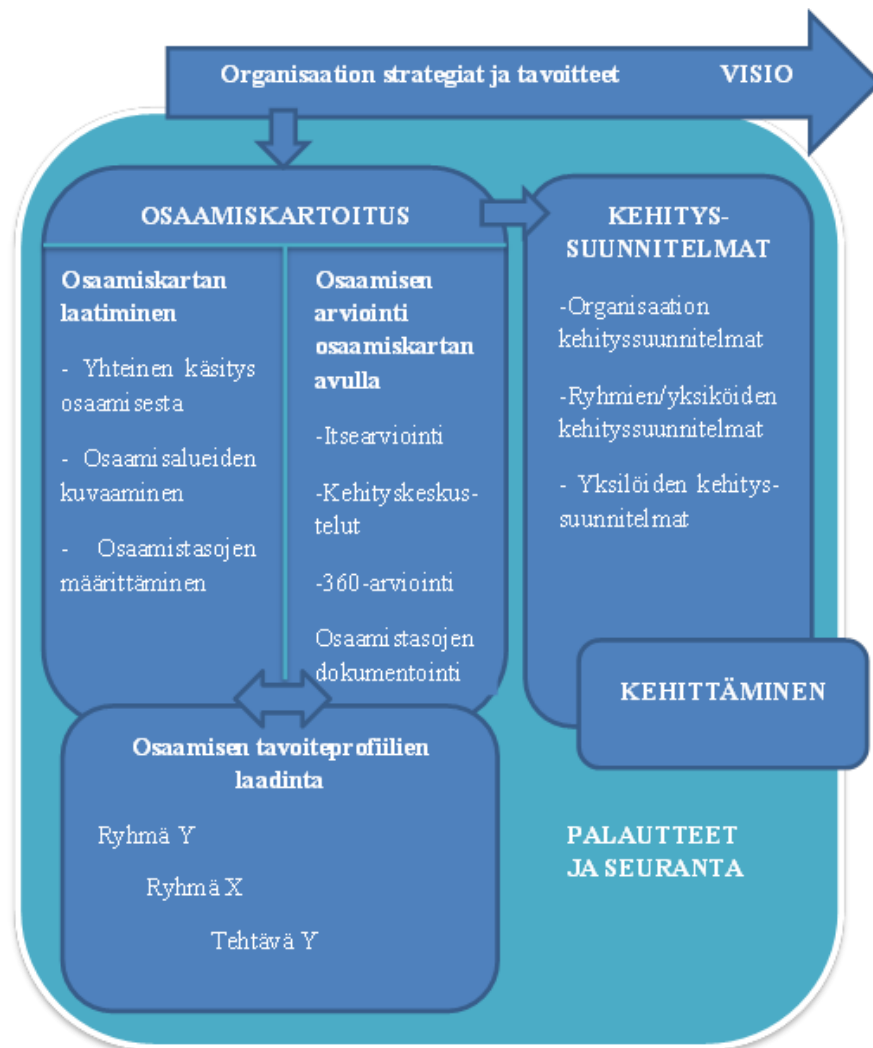
Organisaation osaamista voidaan kehittää erilaisten osaamisen kehittämisohjelmien kautta. Organisaation osaamisen kehittämisen lähtökohtia voivat olla esimerkiksi avainosaamisalueille, joka liittyy koko organisaation toimintaan. Yksilöiden osaamis- ta voidaan kehittää henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien avulla. Henkilökohtaisessa kehityssuunnittelussa käydään lävitse mm. organisaation ja yksilön tavoitteet, henki- lökohtaiset oppimistarpeet ja kehityssuunnitelman laatiminen. (Ojala 2002, 231–236.)

### 3.2 Tarvekartoitus kehittämisessä

Nykypäivänä kilpailuetu saavutetaan luovuudella, erikoistumisella, taidoilla ja innovaatioilla. Näiden kaikkien lähteenä on oppimisen mahdollisuus sekä tiedon ja osaamisen käyttö. Kehittämisen tulee kohdistua pätevyyksien vahventamiseen, oppimisilmapiirin kehittämiseen ja oppimisesteiden poistamiseen. Tärkeintä on löytää ne osaamisalueet ja tehtävät, jotka ovat tärkeimpiä yritykselle tulevaisuutta ajatellen ja pyrkiä kehittämään niitä. (Hätönen 2007, 7.)

Organisaation osaamisalueet konkretisoituvat erilaisina osaamisina eri organisaatiotasolla. Osaamisalueet on määriteltävä eri organisaatiotasolle eli toiminnoille, prosesseille, osastoille, tiimeille ja lopulta myös tehtäville. Tärkeimpien osaamisalueiden määrittelyn jälkeen tulee niille asettaa tavoitteet. (Hyppänen 2007, 106.) Osaamisen määrittelyssä voidaan käyttää hyvin erilaisia tekniikoita, joita ovat esimerkiksi kvaalifikaatioympyrä, osaamispuut ja matriisit. (Viitala 2007, 181).

Osaamisalueiden ja tavoitteiden asettamisen jälkeen tarkastellaan yrityksen osaamisen tämänhetkistä tilaa. Tämän hetkisen tilanteen tarkastelusta käytetään nimitystä osaamiskartoitus tai kompetenssikartoitus. Yrityksessä jo olemassa olevaa kartoitusta voidaan myös päivittää. Jotta osaamiskartoitus palvelee tarkoitusta, on jokaisen yrityksen laadittava se omien osaamistensa pohjalta. Kartoitus voi olla yksinkertaisimmillaan kuvaus osaamisalueista, ja niiden arvio nykyhetkestä, sekä tavoiteltava taso numeerisesti ilmaistuna. Osaamista kartoitetaan monissa yrityksissä kehityskeskustelujen yhteydessä. Kartoituksen avulla saadaan selville nykyosaamisen ja yrityksessä tarvittavan osaamisen välinen ero. Osaamistarpeille valitaan sen jälkeen kehittämismenetelmät, jotka konkretisoituvat kehittämissuunnitelmissa ja joihin vaikuttavat kehityskeskusteluissa esille otettavat henkilökohtaiset kehitystarpeet. (Hyppänen 2007, 106.) Kuviossa 4 on kuvattu työvaiheet osaamiskartoituksesta kehittämiseen.



**KUVIO 4. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen (Hätönen 2007, 8)**

Suurin hyöty osaamiskartoituksesta on kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen. Niiden avulla yrityksen jo olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy, sillä nyt osaaminen tulee uudella tavalla esille. Tiedostetun yrityksen osaamisen avulla sen liiketoimintaa pystytään paremmin kehittämään. (Viitala 2007, 182.)

### 3.2.1 Osaamiskartta

Osaamiskartoituksen tavoitteena on tehdä organisaation osaaminen näkyväksi. Vastakun osaaminen on tunnistettu, voidaan sitä hyödyntää ja kehittää. Yrityksen osaamiskartoituksen tuloksena syntyy osaamiskartta. Osaamiskarttaan voidaan kuvata yrityksessä jo olemassa oleva osaaminen ja/tai osaaminen, jota organisaation tulee tarvitsemaan tulevaisuudessa. Osaamiskartan avulla osaamista voidaan käsitellä organisaatiossa henkilöstön ja johdon kanssa. (Lastensuojelun käsikirja 2012.) Osaamiskartta voi

mm. sisältää organisaation tämänhetkisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen. Se voi toimia kaikkien henkilöiden osaamisarvioinnin apuna, auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa ja antaa raamit osaamisen kehittämiseksi. (Hätönen 2007, 11.)

Yrityksen osaamistarpeiden hahmottaminen voi olla vaikeaa tai aivan mahdotonta ilman näkemystä siitä, mihin liiketoiminnassa pitkällä aikavälillä pyritään. Yrityksen visio kertoo, minkälainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Yrityksen strategia kertoo miten yritys aikoo sinne päästä. Yrityksen osaamisen kehittäminen on strategialähtöistä. Strategioiden realistisuuteen ja toteuttamismahdollisuuksiin vaikuttavat myös yrityksessä jo olemassa oleva osaamis pohja. Siihen vaikuttaa, miten nopeasti uutta strategioiden toteutuksessa tarvittavaa osaamista yrityksessä onnistutaan itse kehittämään tai hankkimaan. (Ranki 1999, 41–42.)

Organisaatiolle tarvitaan osaamiskartta, jotta sen osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti. Osaamiskartta on organisaation tahtotilan kuvaus ja se on kaikkien työntekijöiden käytettävissä. (Hätönen 2007, 9.) Karttaan kootaan organisaation kaikki sen tarvitsemien osaamisten kuvaukset. Kuvauksien avulla organisaation osaamisiin on mahdollista yhteismitallisuutta, sekä voidaan varmistaa käsitteiden yhteinen ymmärrys. Osaamiskuvausten laatiminen muuttaa organisaation hiljaisen tiedon näkyväksi ja sen osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset saavat yhteisen ja julkisen muodon. (Hätönen 2007, 11.)

Hätösen (2007, 11) mukaan osaamiskartan laatiminen edellyttää sovintoa siitä, mitä osaamisella kyseisellä hetkellä organisaatiossa ymmärretään ja mitä osaamisia halutaan tuoda esille. Sen jälkeen kuvataan yrityksen osaamisalueita ja määritetään osaamisen arvioinnin avuksi osaamistasokuvaukset.

### **3.2.2 Osaamisprofiili**

Osaamiskartan avulla kuvatuista osaamisista voidaan laatia erilaisia osaamisprofiileja. Ne voidaan määrittää ennen osaamisten arviointia, tai joissakin tapauksissa osaamisprofiilit laaditaan vasta ensimmäisten arviointien jälkeen. Osaamisprofiililla tarkoitetaan osaamiskartan avulla tehtyjä osaamisten tavoitetasojen yhdistelmää, joka voidaan määrittää yksilöille, työntekijäryhmille, tiimeille tai koko organisaatiolle. Osaamisprofiililla osoitetaan, mitä osaamisia eri henkilöillä tulee olla ja mitä osaamisia heidän

tulee arvioida ja kehittää. Sen määrittäminen sisältää sekä osaamisalueiden että osaamistasojen valinnan. (Hätönen 2007, 35.)

Osaamisprofiilien avulla voidaan ehkäistä työntekijöiden ajatusta siitä, että heidän jokaisen tulisi hallita kaikki yrityksessä tarvittava osaaminen mahdollisimman täydellisesti. Organisaation kannalta tärkeintä on, että eri henkilöiden osaamisista muodostuu tarkoituksen mukainen kokonaisuus ja eri henkilöiden osaamiset täydentävät toisiaan. (Lastensuojelun käsikirja 2012.)

Työntekijät voivat yhdessä pohtia, kuka henkilöistä haluaa kehittää mitäkin yrityksessä tarvittavaa osaamista ja miten yrityksen yhteistä osaamista voitaisiin kehittää. Yrityksen johto tai avainhenkilöt luovat osaamiskartan avulla yleisen osaamisprofiilin, eri tehtävissä toimiville henkilöille tai eri ryhmien osaamisille. Ryhmien osaamisten määrittämisen pohjalta voidaan tehdä henkilökohtaiset osaamisprofiilien määrittely. Tällöin päätetään kenen tulee hallita mitäkin osaamista ja miten hyvin. Työntekijä määrittää yhdessä esimiehen kanssa hänen osaamisprofiilinsa, jonka pohjalta henkilön osaamista arvioidaan ja kehitetään. (Hätönen 2007, 35, 37.)

Työn vaativimmista osaamisalueista on hyvä laatia osaamistasokuvaus, jotta osaamisen arviointia voitaisiin tehdä helpommaksi. Osaamista voidaan kuvata esimerkiksi tasoilla 1 - 5, joka tarkoittaa sitä, että taso 1 työntekijä tietää asian ja osaa kertoa, mistä on kyse. Taso 5 tarkoittaa huippuosaamista, joka voi olla tavoitteena lähinnä työryhmä-tasolla. (Lastensuojelun käsikirja 2012.)

### **TAULUKKO 1. Osaamistasot (Lastensuojelun käsikirja 2012)**

<b>Tehtävät</b>	<b>Työntekijät</b>						<b>Keskiarvo</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	
<b>1</b>	1	1	3	2	2	3	2,0
<b>2</b>	3	2	4	4	2	5	3,3
<b>3</b>	1	2	5	2	1	5	2,7
<b>4</b>	3	0	4	4	3	4	3,0
<b>5</b>	2	1	3	3	2	2	2,2
<b>6</b>	1	1	2	1	1	1	1,2
<b>Keskiarvo</b>	1,8	1,1	3,5	2,7	1,8	3,3	

Osaamistasoon kuuluu myös taso-0, joka tarkoittaa, ettei henkilöllä ole vielä kyseessä olevaa osaamista. Tasolla 0 voi olla uusi työntekijä tai vanha työntekijä, joka on siirtynyt uusiin työtehtäviin. (Lastensuojelun käsikirja 2012.) Työyhteisön tai työryhmien henkilöiden arviot omasta osaamisesta voidaan koota ja kuvata hyvin erilaisilla tavoilla. Lastensuojelun käsikirjan (2012) mukaan, 6-jäsenisen työyhteisön arviot omasta osaamisesta kuudella eri osaamisalueella on esimerkkinä taulukossa 1.

### 3.2.3 Osaamisen arviointi

Osaamiskartta on väline yrityksen osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Sen valmistuminen on ensimmäisiä osia koko kehittämistoiminnassa. Arvioinnilla tarkoitetaan lähinnä tarkasteltavan kohteen tai toiminnan analysointia, sekä toiminnan tuottaman hyödyn tai arvon määrittämistä. Arviointi voi koskea organisaation toimintaa yksilöistä koko organisaatioon. Johtopäätökset perustuvat osaamisesta määriteltyihin kriteereihin. Esimerkiksi osaamisprofiileihin, jotka muodostavat perustan yrityksen toiminnan tilan tai tason, sen heikkouksien ja vahvuuksien arvioinneille. Arviointi on yrityksen lähtökohta osaamisen kehittämisessä. Arvioinnissa yrityksen toimintaa ja tuloksia verrataan siihen asetettuihin tavoitteisiin ja osaamisprofiileihin. (Hätönen 2007, 40.)

Arvioinnin avulla pystytään tuottamaan tietoa, joka ohjaa kehittämistavoitteiden laatimisessa. Nykyosaamisen arviointi tapahtuu usein ensi vaiheissa itsearviointina ja kehityskeskustelujen muodossa. Hyvin usein esimies ja työntekijä tekevät ennen kehityskeskusteluja erilliset arviot työntekijän osaamisesta, jonka jälkeen kehityskeskustelussa he voivat keskustella mahdollisista arviointien eroavaisuuksista. (Hätönen 2007, 40.)

Arviointi voidaan toteuttaa myös 360-arviointina, joka tarkoittaa palautteen keräämistä henkilöltä itseltään, esimieheltä, alaisilta ja heidän lisäksi yrityksen sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta sekä mahdollisesti myös muilta yhteistyökumppaneilta. Henkilöstön itsearviointi edesauttaa esimiestä näkemään, kuinka työntekijät itse arvioivat osaamistaan ja tehokkuuttaan. Henkilön oman näkemyksen peilaaminen muiden antamaan arviointiin voidaan pitää arvokkaana henkilölle itselle. Erityisesti poikkeavat arviot aikaansaavat kehitysprosessin. (Hätönen 2007, 44.)



Hätösen (2007, 44) mukaan 360-arviointi on todettu luotettavammaksi kuin yhdestä lähteestä saatu palaute. Palautteella on tehokas vaikutus, jos sitä saa välittömästi ja riittävän konkreettisesti. Saadusta palautteesta voidaan huomata puutteellisen taidon merkitys työtehtävissä, työprosessissa ja yleisesti työyhteisön toimivuudessa. Palautetta tulee kerätä henkilöiltä, jotka parhaiten tuntevat palautteen saajan toimintaa. Palautteen avulla voidaan vaikuttaa työskentelytapoihin, parantamaan työn laatua tai kehittämään sen sisältä ja voidaan vahvistaa nykyisiä toimintamalleja. (Ranki 1999, 96.)

### **3.3 Oppimisen ja osaamisen edistäminen sekä kehittäminen**

Oppimisen edistämisessä on tärkeää painottaa erilaisia tapoja oppia. Oppiminen mielletään useasti koulutukseksi, eli tapahtumaksi jonne mennään ja jossa kuunnellaan. Oppimisen edistämisessä on olennaista korostaa henkilön työssä tapahtuvaa oppimista ja oppimisen liittymistä päivittäiseen toimintaan. Varsinainen oppiminen edellyttää henkilöltä oikeaa asennetta, halua etsiä tietoa, ratkaista erilaisia ongelmia, kehittää omaa työtään ja toimia yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. (Ojala 2002, 244–245.)

Oppivan organisaation mukaiset rakenteet ovat osaamispääoman kehittämisen edellytys. Osaamisen kehittäminen ei yksin riitä. Tulee luoda myös olosuhteet, jossa yksilön oppiminen muuntuu organisaation osaamiseksi. Oppimismyönteinen yrityskulttuurin piirteitä ovat mm. avoin ilmapiiri ja luottamuksen kulttuuri, innostava, kannustaa hakemaan tietoa ja ratkaisuja. Virheet nähdään oppimismahdollisuuksina ja jokaisen jäsenen näkemystä arvostetaan. Oppimisen edellytyksiä ovat myös esimiesten valmiudet tukea ja ohjata oppimista. Organisaatiossa esimiesten on osattava tunnistaa ja selvittää tulevia osaamistarpeita, sekä kehittää ja hankkia tarvittavaa osaamista. Heidän tulee olla tulevaisuussuuntaisia. Esimiesten on tunnettava vastuu organisaation osaamisesta ja ihmisten ammattitaidon säilymisestä. (Ojala 2008, 278–279, 287.)

#### **3.3.1 Oppimisen edistäminen**

Osaamisen kehittämisohjelmien avulla kehitetään henkilöstöpääomaa vastaamaan liiketoiminnan osaamistarpeita. Se rakennetaan tärkeimmille osaamisalueille, joissa lisäopin tarve on suurin ja kiireisin. Organisaation kehitys- tai muutostarve on oppimisprosessin lähtökohta, joka muutetaan osaamistarpeiksi. Organisaatio tarvitsee uutta tietoa, jotta se voi uusiutua eli oppia. Organisaation oppimisen ensimmäinen vaihe on

yksilöiden oppiminen, joten tätä tulee pyrkiä edistämään kaiken aikaa. Jotta yksilön oppiminen muuttuisi organisaation oppimiseksi, tulee osaamisista kiteyttää yhteinen näkemys. Jonkin ajankuluttua soveltamisen kokemukset kerätään ja niiden avulla päättellään, mitä on opittu. Varsinainen toiminnan paraneminen on todellinen mittari osaamiselle. (Ojala 2008, 213–215.)

Kuten aiemmin luvussa 2.1.1 mainittiin, yksilön oppiminen muodostuu uuden tiedon hankkimisesta sekä sen ymmärtämisestä ja sisäistämisestä. Tiedon hankkimistapa on yksilöllistä. Toinen ihminen voi kokea luontaisemmaksi etsiä tietoa kirjoista, kun taas toinen etsii kaiken tiedon nopeasti Internetistä. Yksilön oppimiselle on monenlaisia mahdollisuuksia, esimerkiksi itseopiskelu, kurssit, raportit sosiaalinen media ja Internet. (Ojala 2008, 216–217.) Oppimismahdollisuuksia voidaan luoda esimerkiksi tiimityön ja tiimioppimisen valmiuksien lisäämisen sekä oppisopimuksien avulla. (Ojala 2002, 245–24.)

Tiimityön ja tiimioppimisen valmiuksia voidaan parantaa edistämällä yhteisen ajattelumallin syntymistä. Tiimin erilaisten roolien tunnistaminen ja ryhmädynamiikan havaitseminen auttavat yhteistyön syntymisessä. Tiimin oppimista voi nopeuttaa ulkopuolinen henkilö, joka pystyy näkemään oppimisen ja kommunikoinnin esteet sekä osaa ohjata tiimiä keskustelemaan mahdollisista ongelmista. Oppisopimus tapahtuu oppijan ja valmentajan tai esimiehen välillä. Siinä luodaan tarkat oppimistavoitteet, joihin aktiivisen oppijan tulee pyrkiä. Oppisopimuksella henkilö oppimisprosessia noudattaessaan voi jatkuvasti liikkua arvioinnin, käsitteellisen, suunnittelun ja toiminnan välillä. Työhön liittyvä oppi on henkilölle tärkeää ja oppiminen on motivoivaa. (Ojala 2002, 247.)

Perusajatuksena on että, työ on oppimista ja oppiminen on työtä. Oppiminen ja koulutus ovat investointeja yritykselle. Koulutus on kustannus ja henkilöstön osaamista kehitetään vain silloin, kun siihen on aikaa ja varaa. Ihmisten tulisi nähdä työtehtävät mahdollisuuksina oppia uutta ja jatkuvasti parantaa suorituksiaan. (Sydänmaanlakka 2000, 72.)

Henkilöstön kouluttautumis- tai kehityspolitiikan tulee olla selkeä ja kannustaa jokaisesta yrityksessä työskentelevää jäsentä kehittymään. Sen onnistumisen edellytys on tarkka rahoitus, ajankäyttö, materiaalin ja käytännön seikkojen suhteen. Erityisesti

tuotantotöiden työnjohtajat tarvitsevat valmiuksia järjestää työnkiertoa ja erilaisia oppimistilanteita työssä. Esimerkiksi työnkierrossa työntekijän työtehtävien vaihtuessa, henkilö tarvitsee opastajan uuteen työtehtävään, mutta samanaikaisesti jonkun, joka hoitaa hänen tehtävänsä. Tämänkaltainen järjestely sitoo resursseja ja aiheuttaa kustannuksia. (Ojala 2002, 251–252.)

Oppisopimuksen ja työkierron lisäksi voidaan oppimista edistää ristiinoppimisen ja toiminnasta oppimisen avulla. Ristiinoppiminen on esimerkiksi tapaus, jossa kaksi henkilöä opettelee toistensa työtehtävät. Tämä lisää prosessiin lisää sujuvuutta, laajentaa henkilön työkuva ja lisää työssä viihtymistä. Toiminnasta oppiminen on oppimisprosessi, jossa opitaan erilaisten työtapatumien ja työssä toiminnan avulla. Oppimista tuetaan kysymysten, arviointien ja pohdiskelun avulla. (Ojala 2008, 226–228.)

Oppimista tukevien uusien roolien vahvistaminen pyrkii selkiyttämään ja vahvistamaan roolijakoja. Oppimista tukevia työkaluja voivat esimerkiksi olla oppimisoppaat, oppimismuistiot ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Oppimisoppaassa on selvitetty sekä yksilön että tiimin oppimisprosessia ja sitä, miten oppimista voitaisiin edistää. Siinä voi olla esimerkiksi ongelmaratkaisutekniikoita, virheiden rakentavaa analysointia ja työssä oppimisen arviointia. Oppimismuistio tai oppimispäiväkirja auttaa oppimisen mieltämisessä päivittäiseksi toiminnaksi. Päiväkirjaan merkitään tärkeät oppimiskokemukset, arvio siitä, pohdintaa opitun soveltamisesta sekä listataan asioita, joista tarvitaan lisätietoja. Jokaisella on henkilökohtainen kehityssuunnitelma, josta löytyy esimiehen kanssa sovittu kouluttautumishjelma- ja oppimisohjelma. (Ojala 2002, 254–256.)

Ojalan (2008, 258) mukaan oppimisen edellytyksiä ovat mm. henkilöstön ja koko organisaation hyvä älyllinen kunto, oppivan organisaation kehittäminen ja erityisesti oppimismyönteinen yrityskulttuuri. Oppimisen edellytyksiä ovat myös esimiesten valmiudet johtaa oppimista sekä osaamisen, oppimisen ja osaamisen jakamisen palkitseminen. Hyvä työkyky on hyvän työsuorituksen ja jatkuvan oppimisen edellytys. (Ojala 2008, 258.)

Organisaation älyllinen kyky on vähintään yhtä tärkeä kuin fyysinen kunto. Älyllinen kunto tarkoittaa yleisesti ihmisen kykyä ymmärtää, muistaa, oppia, suunnitella ja sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Henkilö, joka on mitä paremmassa älyllisessä kunnossa,

sitä paremmin hän kykenee tekemään päätöksiä, ratkaisemaan ongelmia, kestää stressiä ja selviää muutoksista. Aivot ja mieli ovat yhä tärkeämpiä oppimisessa, joiden tulisi olla kunnossa jatkuvan oppimisen toteuttamiseksi. Myös olennaisen tärkeä osa älyllistä oppimista on ihmisen muisti, joka toimii älyllisenä varastona. Älylliseen kuntoon vaikuttavia tekijöitä ovat aivojen käyttö, tunteet ja tunneäly ja henkinen äly. Aivojen käyttö muokkaa jatkuvasti ihmisen aivoja. Tunteet ja tunneäly mahdollistavat mielikuvien muodostumisen ja henkinen äly auttaa löytämään merkityksen henkilön tekemille asioille. (Ojala 2008, 258–263.)

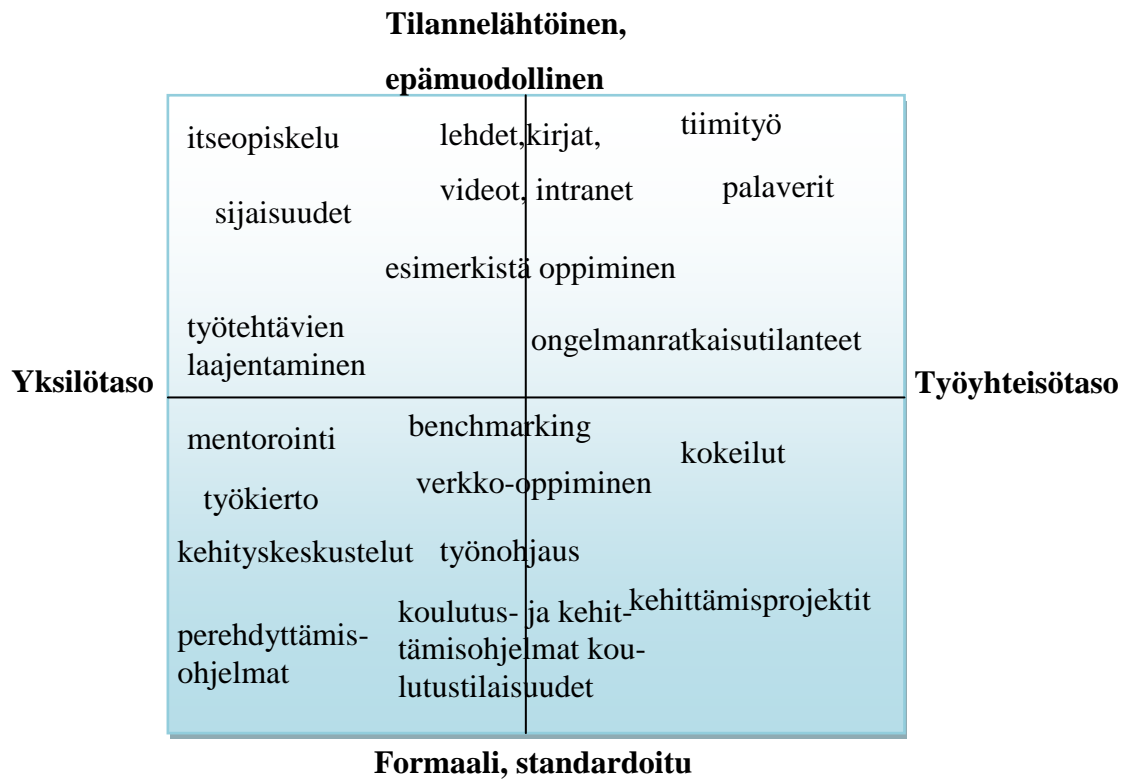
Yrityksissä osaamisen palkitseminen voidaan tehdä monenlaisilla tavoilla. Yritykselle erilaiset osaamiset ovat eriarvoisia. Sellainen henkilö, joka hallitsee yrityksen strategian kannalta tärkeää osaamista, on arvokas yritykselle. Henkilö, jonka osaaminen kohdistuu yleiseen osaamiseen, ei ole yhtä arvokas yritykselle ja hänet voidaan korvata helpommin työtehtävistään. Osaamisen jakaminen on vähintään yhtä tärkeää kuin itse osaaminen. Osaamisen jakaminen on kuitenkin vaikeampi palkittava. Joissakin yrityksissä projektista tarkastellaan, kuinka paljon siinä on käytetty kunkin henkilön tuottamaa tietoa, jonka mukaan henkilöt saavat lisäbonusta. (Ojala 2008, 294–295.)

### **3.3.2 Osaamisen kehittäminen**

Osaamisen kehittäminen alkaa organisaation osaamisen tunnistamisella ja määrittelyllä, jonka jälkeen voidaan arvioida nykyistä osaamista ja verrata sitä tulevaisuuden tarpeisiin. Lopuksi valitaan kehittämistoimenpiteet, tuetaan oppimista ja seurataan sekä arvioidaan oppimistuloksia. Osaamisen kehittämisessä on huomioitava nykyhetken osaaminen, tulevaisuudessa tarvittava osaaminen, ja osaaminen, joka ei ole enää tarpeellista yrityksen toiminnassa jatkossa. Kehittämismenetelmät voidaan valita, kun tiedetään, mitä aiotaan kehittää. Menetelmien valitsemiseen on hyvä tietää kehittämisen tavoite, aikataulu käytettävissä olevat resurssit sekä oppijan omat oppimistyylit. (Hyppänen 2007, 110–111.)

Yrityksessä henkilöstön kehittämistoiminnan päämääriä voivat olla mm. mahdollisten muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen. Päämääriä voivat myös olla työtehtävien suorittamisen tehostuminen, toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen sekä yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen. Osaamisen vaalimisen, kehittämisen ja uudistamisen keskeinen osa on henkilöstön

kehittäminen. Henkilöstön kehittämistä on pidetty olevan henkilöstötoimintojen vastuualuetta. Suuremmissa yrityksissä henkilöstön kehittämisen koordinointi ja organisointi vastuu kuuluu henkilöstön kehittämyksikölle. (Viitala 2007, 182–183.)



**KUVIO 5. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Hyppänen 2007, 113)**

Henkilöstön kehittämiseen on erilaisia menetelmiä, joista yleisimmin käytettyjä menetelmiä ovat koulutukset. Kuviossa 5 ja 6 on osaamisen kehittämisen muotoja. Kuviossa 5 kehittämisen menetelmät on jaettu nelikenttään, jossa tulee esille muodollinen aste ja yksilö-yhteisönäkökulma. Kuviossa 6 on vaihtoehtoisten menetelmien lisäksi eri menetelmien tarkoitukset.

Kehittämistoimenpiteet voivat koskea niin yksilöä, ryhmää kuin koko organisaatiota. Yksilöiden osaamisen kehittämisen lisäksi on tärkeää kehittää myös tiimejä, jotta koko yhteisön osaamista voitaisiin lisätä työtapoja oppimalla ja yhteistä tietopohjaa hankkimalla. Henkilöstölle voidaan järjestää organisaation sisäisiä koulutuksia, joiden avulla voidaan keskittyä tiettyyn teemaan esimerkiksi englannin kieleen. Sisäisten koulutustilaisuuksien etuna on avoin keskustelu oman organisaation käytännöistä. Henkilöstöä kehitetään sisäisten koulutusten ohella ulkopuolisissa koulutuksissa ja

seminaareissa. Ulkoisten koulutusten etuna on verkostoitumismahdollisuus ja mahdollisuus tutustua erilaisten organisaatioiden käytäntöihin. (Hyppänen 2007, 111–112.)

Viitala (2005, 187) viittaa Dohmenin (1996) neljään erityyppiluokitteluun työelämässä tapahtuvaan oppimiseen. Ensimmäinen oppimisen tyyppi on formaali oppiminen, joka tapahtuu koulutusorganisaation piirissä. Tällöin opiskelu on määrämuotoista johtaen tavallisesti tutkinnon tai opinon suorittamiseen. Toinen oppimisen tyyppi on nonformaali oppiminen, jolloin oppiminen on yrityksen itsenä järjestämiä tai ulkopuolisilta hankittuja oppimistapahtumia. Informaali oppiminen on kolmas tyyppi ja tarkoittaa, ettei oppiminen ole systemaattisesti suunniteltua ja organisoitua. Silloin oppiminen tapahtuu työssä tai työympäristössä. Viimeinen tyyppi on satunnainen oppiminen, jolloin oppiminen tapahtuu tahattomasti ja suunnittelemattomasti. Henkilöstön kehittämisen muotoja voidaan ryhmitellä mm. kuinka formaaleja tai epäformaaleja ne ovat. Ryhmittely voi myös perustua yksilö, ryhmä tai koko yhteisön osaamista koskevasti. (Viitala 2007, 187–188.)



**KUVIO 6. Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2007, 52)**

Osaamista voidaan kehittää myös muilla tavoilla kuin koulutuksilla. Erilaisia työssä oppimisen menetelmiä ovat sijaisuuksien hoitaminen, jolla henkilöille hankitaan osaamista erilaisista tehtävistä. Työntekijälle erityistehtäviä ja lisähaasteita antavat työkuvan monipuolistaminen ja vastuun lisääminen. Erityistehtävät vahvistavat ja laajentavat työntekijän kokonaisnäkemystä työstä ja organisaatiosta. Ristiinkoulutuksessa työntekijöitä perehdytetään toistensa työtehtäviin, jotta he ymmärtäisivät laajemmin koko prosessin. Tutor- tai kummitoiminnassa henkilö perehdyttää ja neuvoo uutta tulokasta, joka voidaan nähdä jonkunlaisena kehityspolkuna esimiestehtäviin. Organisaation osaamista voidaan kehittää myös havainnoinnin, erilaisten arviointien ja palautteiden avulla. (Hyppänen 2007, 112–114.)

## **4 ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ASIAKASPALVELUOSAAMINEN**

Myyjän on työssään osattava hyödyntää yrityksen mahdollisuudet tuottaakseen asiakkaalle tätä tyydyttävä ratkaisu. Jotta myyjä pystyy vaikuttamaan asiakkaaseen ja saadaakseen hänet vakuuttumaan tuotteen eduista sekä löytääkseen hänelle mahdollisen ratkaisun, tulee myyjän tuntee riittävästi asiakkaan alaa, toimintaa, taustaa ja liikeideaa. Myyjän tulee olla myös tietoinen oman organisaation resursseista, omasta myyntiprosessistaan ja asiakkaan ostoprosessista, tuotteista ja palveluista. Näin ollen myyjällä on hyvä perusta löytää oikea ratkaisu asiakkaan tilanteeseen. (Alanen ym. 2005, 18–19.)

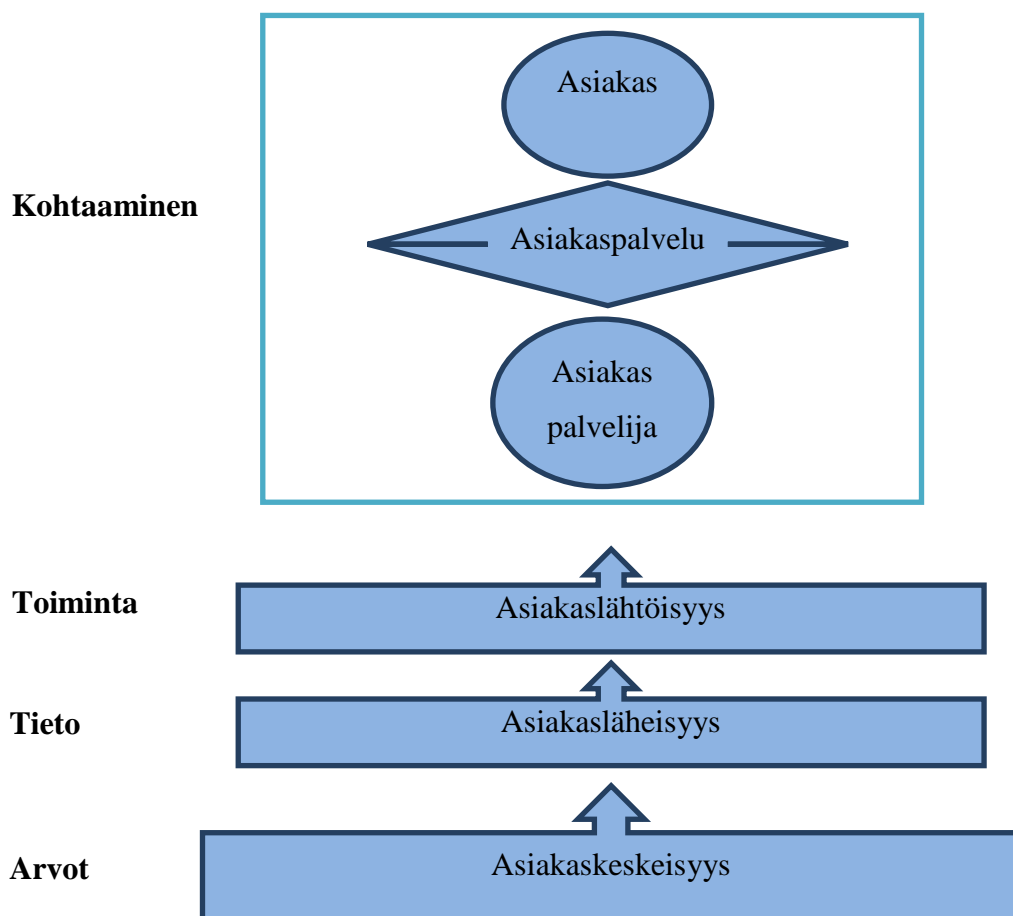
### **4.1 Asiakaslähtöisyys**

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden mahdollistaa uudelleen ostava asiakas. Vanhan ajattelutavan myyjä ja ostaja - asetelman sijaan uudessa ajassa korostuu yrityksen ja asiakkaan välinen kumppanussuhde. Uudessa ajassa, tulevaisuudessa, asiakaskeskeisyys ei ole yrityksen valinta vaan sen selviytymisen edellytys. Asiakkaiden kasvavat vaatimukset tarkoittaa yrityksen tarvitsevan enemmän henkilökuntaa palvelutason ja laadukkaan palvelun tuottamiseen, sekä sen mahdollistamiseen. (Aarnikoivu 2005, 14.)

Nykypäivänä yrityksen menestyminen edellyttää hyvää asiakaspalvelua. Monet yritykset puhuvat, kuinka tärkeää asiakaspalvelu on ja miten ne sitä itse tarjoavat. Yksi tehokkaimmista ja edullisimmista tavoista on markkinoida yrityksen tarjoavan erin-

omaista asiakaspalvelua. Hyvää palvelua saanut asiakas on tyytyväinen ja tulee asioimaan yritykseen uudelleen. (Harris 2000, 138.)

Aarnikoivun (2005, 13) mukaan yrityksen kaikessa toiminnassa on haasteena asiakas-keskeisyyden käytännöllistäminen aidoksi asiakaslähtöisyydeksi. Asiakaspalvelutilanne on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija osoittaa toiminnallaan yrityksen arvoja ja suhdetta itse asiakkaaseen. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttavat, kuinka asiakaslähtöistä toimintaa esimerkiksi yrityksen tuote- ja palveluosastolla tai henkilöstöosaston vastuulla olevassa rekrytoinnista harjoitetaan. Asiakaslähtöisyyden toteutumisen edellytyksenä on asiakasläheisyys toteutuminen, joka tulee esille asiakaskeskeisyyden arvosta. (Kuvio 7.) Aarnikoivu (2005, 16) tarkoittaa asiakasläheisyydellä sitä, että yritys omaa asiakkaita koskevaa tietopääomaa, jota yritys pyrkii aktiivisesti kartoittamaan monipuolisia tiedonkeruukanavia käyttäen. (Aarnikoivu 2005, 16.)



**KUVIO 7. Keskeiset käsitteet (Aarnikoivu 2005, 17)**



Asiakaslähtöisessä toimintatavassa yrityksessä tapahtuva asiakaspalvelu on yksi asiakaslähtöisyyttä toteuttava osa-alue. Asiakaskeskeisyys heijastuu yrityksen kaikkeen toimintaan, kuten myös tuotantoon ja tuotekehittelyyn. Aarnikoivun (2005, 27) mukaan yrityksen toimialasta riippumatta sen on siirryttävä asiakaslähtöiseen toimintatapaan, jossa asiakaspalvelu on yksi asia asiakaslähtöisessä toiminnassa. (Aarnikoivu 2005, 27.)

Asiakasosaaminen on tilannesidonnaista. Tilanteeseen vaikuttavat olennaisesti asiakkaan ja myyjän henkihistoriat, osto- ja myyntitapahtumien kokemuspohjaiset historiat ja tunnetilat. Sekä myyjä että asiakas tuovat väistämättään tilanteeseen mukaan myös huolet, murheet ja esimerkiksi sairauksien kuormitukset. (Asiakaspalvelu 2007, 26.) Samoin myös asiakkaiden odotukset ovat aika-, paikka- ja tilannesidonnaisia. Asiakkaat arvostavat eri asioita eri aikaan esimerkiksi viikolla arkiasioinnin tapahtuminen nopeasti ja tehokkaasti on tärkeää. Viikonloppuisin tapahtuva asiointi voi olla enemmän palkitsevaa, mielihyvähakuista ja uusia ideoita hakevaa. (Kuusela & Neilimo 2010, 47.)

Asiakaskeskeisyys organisaation ajattelutapana tarkoittaa toiminnan lähtökohtana olevan asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. (Ylikoski 2000, 34). Se ilmenee yrityksen asiakaslähtöisenä toimintana. Aarnikoivu (2005, 30) kirjoittaa, ettei pelkkä yrityksen maininta asiakaskeskeisyyden arvoista ja toimintansa asiakaslähtöisyydestä kerro vielä mitään sen toiminnasta käytännössä. Kyseisestä maininnasta voidaan tulkita, yrityksen arvomaailmassa asiakkaalla olevan tärkeä rooli. Yritykselle avainasia on, miten se saa asiakaskeskeisyyden konkretisoitumaan asiakaslähtöiseksi toiminnaksi. (Aarnikoivu 2005, 30–31.)

Valvio (2010, 68) viittaa Feargal Quinn -kirjaan, jossa kerrotaan, kuinka yritys voisi kehittää asiakaslähtöisyyttään. Kehittämiskeinoina olivat sama aaltopituus, bumerangi-periaate ja asiakkaan kuunteleminen. Sama aaltopituus tarkoittaa lähinnä sitä, että ihmiset eri elämäntilanteissa tulevat toimeen eri ihmisten kanssa. Henkilöiden, joiden kanssa ihminen tulee helposti toimeen, voidaan sanoa olevan ”samalla aaltopituudella”. Olisi ihanteellinen tilanne, jos yrityksessä olisi paljon erilaisia ihmisiä, jotta sopivapalveluhenkilö löytyisi erilaisia asiakkaita varten. Koulutuksien avulla työntekijöiden tapoja toimia voidaan kehittää ja samalla käyttäytymistä muutettaisiin, että työntekijän käytös vastaisi asiakkaan odotuksia. (Valvio 2010, 67–68.)

Bumerangi-periaate perustuu asiakkaan tulemisesta takaisin yritykseen. Tämä tarkoittaa, ettei asiakas ole vakioasiakas, jos hän asioi yrityksessä kerran tai kaksi kertaa. Asiakasta voidaan pitää vakioasiakkaana, kun hän palaa liikkeeseen kolmannen tai useamman kerran. Koko organisaation ja asiakaspalveluhenkilöstön päätehtävänä on saada asiakas tulemaan uudelleen yritykseen, koska se on sille taloudellisesti kannattavaa. Asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi koko henkilöstön tulisi pyrkiä samaan lopputulokseen. Uusien asiakassuhteiden hankkimisen lisäksi yrityksen tulisi muistaa jo olemassa olevat asiakkaat. Yrityksen yleisilme ja ulkoinen olemus vaikuttavat asiakkaan asioimiseen yrityksessä. Asiakkaita kuuntelemalla yrityksen tulisi kehittää palveluitaan, jotta ne vastaisivat asiakkaiden tarpeita. Asiakkaille tehdään mielipide- ja asiakastyytyväisyysmittauksia, jotta löydetäisiin asiakkaille suunnattuja palveluita ja tuotteita. (Valvio 2010, 69–71, 72.)

## 4.2 Asiakaspalveluosaaminen

Aarnikoivun (2005, 171) mukaan tulevaisuudessa koko organisaation henkilöstön asiakaspalveluosaamisesta tulee menetystekijä. Pelkkä koulutus ja tutkinto eivät tee asiakaspalvelijan palvelusta hyvää, mutta koulutus vaikuttaa henkilön asenteeseen omasta ammattitaidosta. Nykyisin asiakaspalvelussa työskentelevän henkilöstön osaamistaso, koulutus ja kokemus vaihtelevat yhä enemmän. Suurimmalla osalla asiakaspalveluhenkilöstöllä on kaupallisen alan koulutus, mutta yhä kasvavalla joukolla on sosiaali- tai terveystieteiden koulutus. Yritykseltä ei edellytetä suuria rahamääriä pystyäkseen kouluttamaan henkilöstöään, sillä usein pelkkä tahtotila tai verkostoituminen saattaa riittää. Organisaation elinvoimaisuuden säilyttämiseksi täytyy huomioida ja tehdä tekoja asiakaspalvelun, asiakaspalveluosaamisen ja asiakaspalvelijoihin keskuudessa. (Aarnikoivu 2005, 170–172.)

Asiakaspalvelussa menestyminen edellyttää taitavaa ja innovatiivista toimintaa. Monitaitoinen asiakaspalvelija tuottaa yritykselle helposti kilpailuetua. Asiakaspalvelutyössä kehittymistä estävät vanhat tottumukset ja urautuneet toimintatavat. Huonolla työympäristöllä ja tyytymättömyydellä on suuri vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja jaksamiseen. Asiakaspalvelussa työskentelevän henkilön tärkeitä taitoja ovat mm. ilmeiden ja eleiden merkityksen ymmärtäminen, riittävä ammatillisuus eli tietotaito, rakentavan palautteen antaminen ja omien taitojen kehittäminen. Tärkeitä taitoja ovat myös vuorovaikutteinen ja kuunteleva työote. (Asiakaspalvelu 2012.)

### 4.2.1 Tuotetietous

Hyvän tuoteosaamisen avulla myyjän on mahdollista valita asiakkaalle juuri hänelle sopiva tuote, palvelu tai ratkaisu omasta valikoimasta. Joillakin aloilla tarvittavan tuotetietouden omaksuminen vie vähemmän aikaa kuin varsinaisen myyntitaitojen hallinnan oppiminen ja omaksuminen. Myyntiosaamisen kartuttaminen on koko myyntiuran kestävä prosessi. (Alanen ym. 2005, 19.)

Myyjän on hallittava oma tuotealueensa pystyäkseen tuottamaan hyvää asiakaspalvelua. Ensimmäiseksi tuoteosaamisessa on tunnettava oma myymälänsä tuotteet ja niiden sijainti myymälässä. Seuraavaksi on ymmärrettävä tuotteiden ominaisuudet, jolloin tuotteesta myyjän kannattaa kertoa hyötyjen kautta. Tuotetietouden syventyessä myyjän tavoitteena on perehtyä koko tavara-alaan. Asiantuntemuksesta voidaan puhua, kun myyjä itse on kokeillut esimerkiksi kyseiseen alaan liittyvää harrastusta. Harrastuksen tai tuotteen käyttämisen kautta myyjä voi kertoa niksejä tai vinkkejä asiakkaalle tuotteen käytöstä. Asiakkaat kysyvät usein asiantuntevalta myyjältä ja saattavat tulla asioimaan myymälään uudestaan asiantuntevanpalvelun vuoksi. (Kestilä 2008, 67–69.)

Myyjän tulee tuntea myynnissä oleva tuotevalikoima hyvin, jotta hän osaa tarjota asiakkaalle juuri hänelle sopivaa tuotetta. Ainoastaan tuotteen tekniset ominaisuudet osaava myyjä ei ole asiakkaan ongelman ratkaisija eikä hänen tarpeensa tyydyttäjä. Tuotetietouden hallinta tarkoittaa lisäksi sitä, että myyjä osaa vertailla myynnissä olevia tuotteita niiden hintoja ja ominaisuuksia keskenään. Varsinaisten fakta tietojen hallinnan jälkeen oleellisen tärkeää on tuotetietouden esittely, vertailu ja argumentointi eli perusteleminen. Tarpeiden kartoituksen jälkeen tulee myyjän tarjota perusteluita tuotteen valintaan. Mikäli myyjä osaa kuunnella asiakasta tarkasti, myyjän tulee kertoa asiakkaalle vain hänen tarvitsemansa tieto tuotteesta. (Pekkarinen ym. 2006, 11–12.)

Tuotetietouden lisäksi myyjän tulee tietää ja tuntea kilpailijoiden tuotteet, markkinat ja markkinoilla tapahtuva tuotekehitys. Huomioitavaa on, että myyjän asiaosaaminen on opittavissa. Tärkeintä ei ole tuotteiden teknisten ominaisuuksien vaan asiakkaalle merkittävien tietojen hallitseminen. Siksi työntekijää valittaessa ei tulisi korostaa teknistä peruskoulutusta. Teknologisissa tuotteissa usein haetaan myyjää teknisen perus-

koulutuksen saaneiden joukosta. Kuitenkin tulisi miettiä, kumpi olisi helpompi vaihtoehto; opettaa myynnin hallitsevalle henkilölle tuotteen tiedot vai opettaa teknisesti orientoitunut henkilö myymään. Tuoteperusteinen asiaosaaminen ei tee myyjää, yrityksen tuotetietämys on aina opetettava, ennen kuin myyjä voi kokea olevansa vahvoilla tehdessään myyntityötä. (Rope 2003, 97–98.)

Suomalaiset vaativat myyjiltä luotettavuutta ja yksi tärkeimmistä luotettavuuden kriteereistä on asiantuntemus. Myyjän asiantuntemus pohjautuu lähinnä tuotetietouteen sisältäen luonnollisesti muutakin. Yhdellä toimialalla menestyvä myyjä ei välttämättä menesty toisella alalla esimerkiksi loistava automyyjä ei menesty elintarvikemyyjänä. Myynnin peruslähtökohdat ovat samat, mutta myyjän on tunnettava oma kohderyhmänsä ja tuotteensa menestyäkseen. (Pekkarinen ym. 2006, 12–13.)

Yrityksen kilpailuedun perusta on tuote. Tuote sisältää materiaalisen vaihdannan yritykseltä asiakkaalle. Yrityksen tuottamasta palvelusta voidaan käyttää myös käsitettä tuote. Esimerkiksi ravintolapalveluihin kuuluu tuote eli ruoka ja asiakaspalvelu. Siivouspalveluja tuottaman yrityksen tuote on puhtaus. (Pekkarinen ym. 2006, 13.)

Tuotetietoutta saadaan tuote-esitteistä, ammattijulkaisuista, käsi- ja ohjekirjoista ja tavarantoimittajan erilaisista tiedotteista tai tiedotuksista. Hyvä ja aktiivinen myyjä hankkii tuotetietoutta oma-aloitteisesti itse. Tuotetietoutta kertyy näytteiden tutkimisesta, tavarantoimittajien ja asiakkaiden haastattelemisesta. Joillakin aloilla tuotteita koskevat tiedot muuttuvat nopeasti, mikä edellyttää myyjää kehittämään tuotetuntemusta jatkuvasti. (Pekkarinen ym. 2006, 15.) Asiantuntijatasoinen tuoteosaaminen saattaa vaikuttaa myyjän selittämään tuotetietouteen. Myyjä voi puhua ammattitermeillä, joita asiakas ei ymmärrä. Hän voi korostaa seikkoja jotka eivät ole asiakkaan kannalta ensiarvoisia. (Rope 2003, 98.)

#### **4.2.2 Myyntiosaaminen**

Myyntityön tavoitteena on auttaa asiakasta valitsemaan hänen tarpeeseensa sopivin tuote tai palvelu siten, että toiminta on kannattavaa myyjälle. Yrityksille paras tapa erottua kilpailijoista on henkilökohtainen myyntityö. Siitä on erityisesti hyötyä aloilla, joilla tuotteet ovat hyvin samankaltaisia ja kilpailevat keskenään. Asiakkaat arvostavat keskustelua myyjän kanssa ennen päätöksen tekoa. Myyjän tehtävään kuuluu auttaa

asiakasta ymmärtämään eri ratkaisujen erot ja niiden mukaiset seuraukset. Myyjän hyvällä vuorovaikutuksella hän voi erottua muista myyjistä myönteisesti ja jäädä siten asiakkaan mieleen. (Alanen ym. 2005, 15.)

Myyjän tärkein tehtävä on tosiasiaa auttaa asiakasta tekemään ostopäätös. Pelkkä tuotteiden tuotetietojen sekä hintojen kertominen ei riitä. Myyjän on tarkentavien ja avointen kysymysten avulla ryhdyttävä auttamaan asiakasta varsinaisessa päätöksenteossa. (Asiakaspalvelu 2007, 57.)

Menestyvän myyjän tyypillisiä piirteitä ovat sinnikkyys, pitkäjänteisyys ja kyky asettaa itselle tavoitteita. Myyntityössä myös tarvittavia ominaisuuksia ovat paineensietokyky ja luoteenlujuus. Uusien asiakassuhteiden solmimisessa myyjältä vaaditaan myös aloitekykyä. Myyntityötä ammatikseen tekevillä henkilöillä on keskimääräistä enemmän halua ja rohkeutta olla tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa. Yhdeksi tärkeimmäksi myyjän ominaisuudeksi on määritelty tunneäly, jolla tarkoitetaan myyjän kykyä tunnistaa itsessä ja muissa tunteita sekä motivoitua ja hallita tunnetilojaan. (Alanen ym. 2005, 17–18.)

Myyjän työtehtävä on myydä. Myyjän tulisi saada tuote myydyksi muutoin kuin hinnan avulla ja samalla hänen tulisi varmistaa asiakassuhteen jatkuvuus. Myynnin osaamisen voidaan sanoa olevan hyvin paljon ihmisiin kohdistuvaa vaikuttamista esimerkiksi edustajamyynnissä. Tässä myyjän henkilökohtainen taito ja kyky vaikuttavat asiakkaaseen ja asiakkaan vakuuttaminen tuotteen erinomaisuudesta nousee täten keskeiseksi. Monesti myynnin sanotaankin onnistuvan, kun myyjä on onnistunut kauppaamaan ensin itsensä. Myyjän taitavuus näkyy parhaillaan, kun asiakas haluaa ostaa juuri kyseiseltä henkilöltä. Tällöin sitoutuminen ei ole syntynyt yritykseen tai tuotteeseen vaan myyjään henkilötasolla. (Rope 2003, 99.)

Ihmisen asento, liikkeet, ilmeet, pukeutuminen ja olemus kokonaisuudessaan kaikki vaikuttavat sanattomaan viestintään. Kaikki, mitä ihminen ajattelee ja tuntee näkyy hänestä ulospäin, tämä tapahtuu tiedostamattamme. Sanaton viesti välittyy myös äänen välityksellä, joka muodostuu sanojen painotuksen, puheen nopeuden, puherytmin, hengityksen ja äännettömien äännähdyksien kautta. Myyjän tulee keskittää katseensa asiakkaaseen, jota kuuntelee. Sen avulla myyjä osoittaa välittämisensä ja asiaan keskittymisenä. Sanallisen ja sanattoman viestinnän ollessa samansuuntaista, tällöin vies-

tinnässä ei synny ongelmia ja vuorovaikutus sujuu vaikeuksitta. (Asiakaspalvelu 2007, 62–63.)

Ensivaikutelma ihmisestä syntyy kohdakkain ensimmäisten sekuntien aikana. Kyseinen ensivaikutelma voi ratkaista, miten asiakaspalvelu- tai myyntitapahtuman jatko kehittyy. Myyntityössä luottamuksen muodostaminen on ensiarvoisen tärkeää, jos luottamus horjuu, asiakas vetäytyy. Asiakaspalvelija on yrityksen käyntikortti ja viestii asiakkaalle mielikuvan yrityksestä. (Kestilä 2008, 54.)

Myyjän rooliin kuuluu olla asiallinen ja kohtelias. Kuitenkin tämän roolin perusvaatimukset voidaan todentaa monella tavalla. Myyjän käyttäytymisen tulisi olla asiakasta kohtaan sellaista, ettei hän noteeraa myyjän kanssa käytyä keskustelua kuin vasta jälkikäteen. Ylikohtelias palvelu koetaan helposti teennäisenä, siksi onkin tarkkaa hahmottaa kohteliaisuuden rajat. Myyjän yksi käyttäytymistekijä on sinuttelun ja teitittelyn ratkaisun tekeminen. (Rope 2003, 92–93.)

Myynnintaito on myös opittavissa, kuten jo aiemmin mainitsin tuotetietousluvussa 3.1. Joillain ihmisillä on ikään kuin itsestään vaikuttamistaito, jolloin myynnin osaamisen oppiminen on heille varsin luontevaa. Toiset taas joutuvat tekemään enemmän töitä niiden tekijöiden kanssa, jotka myynnin osaamisen kautta mahdollistavat tuloksellisen myynnin. Myynnissä ei ole kuitenkaan sellaisia tekijöitä, jotka estäisivät kehtään oppimasta sitä tekemään. (Rope 2003, 100.)

Myyntitilannetta tai asiakaspalvelutapahtumaa ei voi johtaa kuten esimerkiksi hitsaamista. Myyntityön yksilölliseen palveluun ja herkkyyteen ei ole olemassa varsinaisia ohjeita. Myyjän on kuitenkin hyvä analysoida itseään ja omia suorituksiaan. Hänen tulee kohdella asiakkaita yksilöinä ja keskittää huomio vain asiakkaaseen. Myyjän tulee kuunnella asiakasta ja ottaa hänet vakavasti. Hänen on hyvä selvittää oma toimintatyylinsä ja pyrkiä kehittämään kykyä toimia. (Kestilä 2008, 55–57.)

### **4.2.3 Palvelun laatu**

Asiakkaat arvioivat kauppaa hyvin paljon asiakaspalvelun perusteella, koska tuotteet ja myymälän tekninen ympäristö ovat hyvin samankaltaisia monessa kaupassa. Useissa kaupoissa tuotteet ovat jopa identtisiä. Identtisyys takaa asiakkaat eivät pety tai

ylläty tuotteisiin asioidessaan eri myymälöissä. Kauppojen väliset erot muodostuvat täten pääosin asiakaspalvelun perusteella. (Kestilä 2008, 53.)

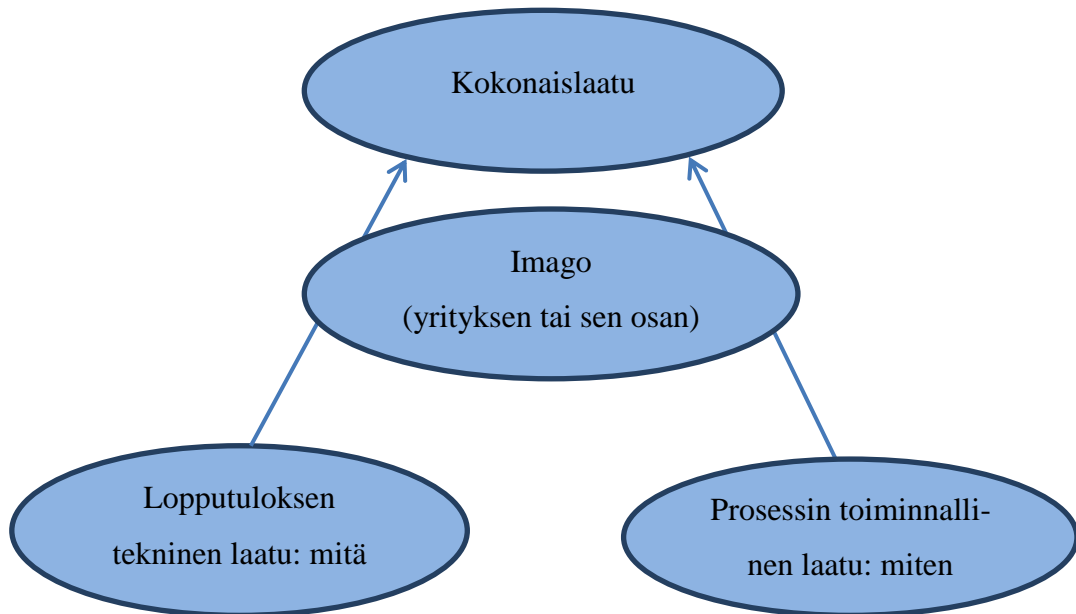
Jokainen asiakas ja asiakaspalvelijan välinen vuorovaikutustilanne vaikuttaa asiakkaan saamaan kokemukseen palvelusta. Väärin tai huonosti tapahtunut palvelutilanne voi vaikuttaa asiakkaan aiemmin saamaan myönteiseen kokemukseen yrityksestä. Onnistunut asiakaspalvelutilanne vaikuttaa asiakkaaseen myönteisesti ja voi parantaa aikaisemman huonon kokemuksen asiakkaan mielestä. (Performance Research Associates 2006, 10.)

Yrityksen toteuttamat palvelut ovat usein monimutkaisia, joten palvelujen laatukin on väistämättä monisäikeinen asia. Palvelut koostuvat useista prosesseista, joissa mm. tuotantoa ja kulutusta ei voida aivan täysin erottaa. Palveluntarjoajan tulee ymmärtää, miten käyttäjät kokevat palvelujen laadun ja arvioivat sitä. Tämän kautta palveluntarjoaja voi määrittää, miten näitä arvioita voidaan hallita ja ohjata haluttuun suuntaan. Siten sen tulee selvittää yrityksen palveluajatuksen, asiakkaille tarjottavan palvelun ja asiakkaan saadun hyödyn keskinäinen suhde. (Grönroos 2009, 98–99.) Yleisesti laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia eli miten hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet saadaan tyydytettyä. Laatua tulisi aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta, koska asiakas on laadun tulkitsija. (Ylikoski 2000, 118.)

Palvelut ovat ainakin osittain aineettomia, joten näin ollen palvelujen arviointi on vaikeaa. Toisen kokema hyvä palvelu, voi olla toiselle ala-arvoista. Palvelu on toimintojen sarja, jossa palvelu tapahtumassa tietty vaihe seuraa toista. Yhden palvelutapahtuman vaiheen epäonnistuminen voi vaarantaa koko lopputuloksen. Asiakkaan mieleen jää epäonnistunut palveluvaihe. (Kestilä 2008, 52.)

Palvelut ovat yksilöllisesti koettavia prosesseja. Koettuun palveluun vaikuttaa merkittävästi mitä tapahtuu ostajan ja myyjän vuorovaikutuksessa. Asiakkaan kokema palvelun laatu jaetaan tekniseen (mitä) ja toiminnalliseen laatuun (miten) (kuvio 8). Asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksestaan yrityksen kanssa. Kyseessä on tällöin tekninen laatu, joka jää asiakkaalle, kun vuorovaikutus heidän välillään on ohitse. Monien vuorovaikutustilanteiden vuoksi, tekninen laatu ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan koettua laatua. Laatukokemukseen vaikuttaa myös, millä tavalla tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan asiakkaalle. Myyjän ja ostajan vuoro-

vaikutusilmapiiriin voivat vaikuttaa muut ihmiset, jotka voivat häiritä tai vaikuttaa myönteisesti itse ostajaan. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa myös kokemus siitä, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee tuotannon- ja kulutusprosessin. (Grönroos 2009, 100–101.)



**KUVIO 8. Palvelun laadun osatekijät (Grönroos 2009, 103)**

Laadun yksi osatekijä on imago eli asiakkaan mielikuva organisaatiosta (kuvio 8). Imago toimii ikään kuin laatukokemuksen suodattimena. Asiakas näkee teknisen ja toiminnallisen laadun imagon lävitse. Hyvä imago voi suodattaa pieniä satunnaisia virheitä niin, että asiakas kokee virheistä huolimatta palvelun laadun tyydyttäväksi. Organisaation huono imago palvelussa tapahtuneiden virheiden kera sen sijaan vahvistaa asiakkaan huonoja kokemuksia entistä enemmän. Toiminnallinen laatu tarkoittaa lähinnä asiakaspalvelua eli palveluprosessia. (Ylikoski 2000, 118–119.)

Grönroosin (2009, 104) mukaan laatua pidetään yhtenä menestyksen avaintekijöistä. Yrityksen kilpailuedun on sanottu riippuvan sen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen laadusta ja arvosta. Laatu on hyvää, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. (Grönroos 2009, 104–105.)

Asiakaspalvelun olennaisen tärkeä menestystekijä on vuorovaikutustaidot. Asiakkailta on erilaisia odotuksia, millaista palvelun tulisi olla, joten siksi asiakaspalvelutilanne voi olla haastava. Joillekin asiakkaista riittää tehokas ja asiallinen palvelu, toiset asi-



akkaat taas vaativat erityiskohtelua. Asiakaspalvelun ammattilainen osaa toimia tilanteen ja asiakkaan mukaan. Todellisissa asiakaspalvelutilanteissa asiakas yllättyy positiivisesti ja tulee uudestaan asioimaan yritykseen. Asiakaspalvelija on vastuussa asiakkaalle syntyvästä yritysmielikuvasta. Asiakaspalvelua työnään tekevän henkilön tulee olla kuunteleva ja helposti lähestyttävissä. Tyytyväinen asiakas on tyytyväinen yrityksen kanssa tapahtuneeseen vuorovaikutukseen kokonaisuudessaan. (Asiakaspalvelu ja vuorovaikutus 2012.)

## **5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN MIKKELIN TAVARATALO CARLSON**

Tässä luvussa esittelen toimeksiantajan, jonka jälkeen kerron käyttämästäni tutkimusmenetelmästä ja tutkimusaineistosta.

### **5.1 Oy Carlson**

Oy Carlson on merkittävä vähittäis- ja tukkukauppayritys vuodesta 1859. Oy Carlson tarjoaa asiantuntevaa palvelua Itä-Suomen alueella. Toimipaikkoja yrityksellä on Kuopiossa, Mikkelissä, Joensuussa, Varkaudessa ja Savonlinnassa. Yritys työllistää yli 400 kaupan alan ammattilaista. Oy Carlsonin valikoimat koostuvat muoti vaatteista ja jalkineista, kosmetiikasta, talous- ja lahjatavaroista, Tekniset-kodintekniikasta, sisustustuotteista ja perusrakentamisen tuotteista. Kattavan tuotevalikoiman takaa oma maahantuonti ja tunnetut tuotemerkit. (Tietoa Carlsonista-Carlson tänään 2011.)

Oy Carlsonin arvoihin kuuluu asiakaslähtöisyys, rehellisyys, vastuullisuus, oppiminen ja tuloksellisuus. Oy Carlson on palveluyritys, jossa tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle laadukkaita vähittäis- sekä tukkukauppapalveluita. Toiminta perustuu rehellisyyteen, jonka kautta yritys saavuttaa luottamuksen ja rakentaa asiakassuhteita. Oy Carlsonin toiminta on vastuullista. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen vastaa päätöksistään yrityksen työntekijöinä yhtiön vastuullisuudesta. Vastuullisuus tulee työkavereiden ja työyhteisön huolehtimisesta ja työturvallisuuden vastuunkantamisesta. Yritys toimii vastuullisena ja eettisenä tuotteiden hankkijana ja myyjänä. Se vastaa tuotteiden ja palveluiden laadusta yhdessä hankintakanavien kanssa. Oy Carlson on vastuullinen työnantaja, joka hoitaa velvoitteensa sekä työntekijöille kuin omistajille. Oy Carlson kannustaa kaikkia oppimaan ja kehittämään itseään niin ammatissa työntekijöinä kuin

myös ihmisenä. Yrityksen kulmakiviä on tehokas tuloksekas toiminta. Tehokas toiminta takaa tuloksellisuuden, jolla yritys kehittää toimintaansa tulevaisuudessa. (Karhunen 2012.)

Erittäin merkittävä ja ainutlaatuinen on Oy Carlsonin kehittyminen Juantehtaan rautakaupasta tavarataloketjuksi. Yritys on useiden omistajanvaihdoksista huolimatta ja niiden johdosta, pystynyt jatkamaan ja kehittämään toimintaansa voitokkaasti jo yli 150 vuoden historiansa ajan. Oy Carlson on myös pystynyt säilyttämään itsenäisyytensä vähittäis- ja tukkukaupan osalta. Toimitusjohtaja Pekka Halosella on johdettavaan sekä Oy Carlsonin että Veljekset Halonen. Tällä hetkellä Carlsonin omistavat Pekka ja Liisa Halonen. (Pelli 2009, 102–103.)

Oy Carlsonin pääkonttori ja kotipaikka sijaitsee Kuopiossa. Yrityksen vahvuuksia ovat hyvä omavaraisuusaste, omat kiinteistöt, riippumattomuus keskusliikkeistä jaasi-antunteva henkilökunta. Oy Carlson perustaa toimintansa henkilökohtaiselle palvelulle, monipuolisille valikoimille ja kilpailukykyisille hinnoille. Oy Carlson on vuosien varrella kehittynyt vakaasti ja luotettavasti. Jatkuvaa kehittämistä tapahtuu investoinneissa ja yrityksen toiminnassa. Yritys on järvisuomen suurin yksityinen tavarataloketju. Oy Carlson Veljekset Halonen Oy:n sisaryhtiö. (Tietoa Carlsonista-Carlson tänään 2011.)

Mikkelin Tavaratalo Carlson sijaitsee Mikkelin ydinkeskustassa, jonka valikoimista löytyy muun muassa talous- ja lahjatavaroiden laatumerkit, Tekniset Carlsonin laadukkaat viihde- ja kodinelektroniikkavalikoimat, urheilu- ja vapaa-ajan tarvikkeet, naisten-, miesten-, lasten- ja nuorisomuotia, sisustustuotteita sekä kosmetiikan kansainväliset tuotemerkit. Asiointia Oy Carlsonilla helpottaa samassa rakennuksessa sijaitsevat 200 ilmaista parkkipaikkaa. Mikkelin Tavaratalo Carlsonin johtajana toimii Hannu Koponen. (Tavaratalo Mikkelin 2011.) Mikkelin tavaratalo Carlsonilla työskentelee noin 55 työntekijää, joista noin 10–20 on opiskelijoita. Keskimääräisesti Carlsonilla työskentelee 15 opiskelijaa. Kesällä ja jouluna opiskelijoita voi olla enemmänkin. (Koponen 2012a.)

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta voidaan käyttää myös nimitystä tilastollinen tutkimus. Kyseisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, joka vaatii riittävän suurta ja merkittävää otosta. (Heikkilä 2010, 16.) Otos tarkoittaa kuvainnollisesti edustavaa pienoiskuvaa perusjoukosta. (Heikkilä 2010, 33). Aineiston keruumenetelmänä käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita, joista löytyy valmiit vastausvaihtoehdot. Määrällisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua tämänhetkinen tilanne. Tuloksia havainnollistetaan usein taulukoin tai kuvioin. Määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään usein eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai jonkun ilmiön mahdollisia muutoksia. Ilmiön kuvaus tapahtuu numeerisen tiedon pohjalta. (Heikkilä 2010, 16–17.)

Määrällisessä tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat aiemmat teoriat ja johtopäätökset tutkimuksista. Aineiston keräämisen tehdyt suunnitelmat, joissa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu nimenomaan määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen. Tutkittavien henkilöiden valinta tapahtuu määrittelemällä perusjoukko, johon tulokset pätevät ja jonka joukosta kerätään otos. Kerätty aineisto muutetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tilastolliseen analysointiin perustuen havaintoaineistosta tehdään päätelmät esimerkiksi prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä. Se auttaa esimerkiksi ymmärtämään tutkimuskohdetta (esim. asiakas tai yritys) ja pyrkii selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivinen tutkimus rajoittuu yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään tutkimaan mahdollisimman tarkasti. Sen tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi henkilökohtainen haastattelu, ryhmähaastattelut tai valmiit aineistot ja dokumentit. Kyseisen tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää paremmin, miksi kuluttaja valitsee tietyn tuotteen tai miksi hän reagoi johonkin tiettyyn mainontaa tietyllä tavalla. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on usein tekstimuotoista. (Heikkilä 2010, 16–17.)

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä voidaan myös yhdistää tilanteen mukaan. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää ilmiön ymmärtämisen lisäämiseksi. Esimerkiksi kvantitatiivinen tutkimus voidaan esittää laadullisen tutkimuksen jatkotutkimuksena. Tällöin laadullinen tutkimus toimisi jonkinlaisena esitutkimukse-

na. Alussa olisi laadullinen osio aiheesta, jolla selvitetäisiin ilmiötä, ja jonka jälkeen tehtäisiin määrällisen tutkimuksen kyselylomake. Yksinkertaisimmillaan kvantitatiivinen kyselylomake sisältää avoimen kysymyksen, jonka vastaukset pyritään luokittelemaan ja muuttamaan kvantitatiiviksi. Tämän jälkeen avoimen kysymyksen vastauksia voidaan käsitellä tilastollisin menetelmin. (Kananen 2010, 133.)

Valitsin opinnäytetyössäni tutkimusmenetelmäksi pääosin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän. Mielestäni kyseinen tutkimusmenetelmä sopii opinnäytetyön aiheeseen hyvin. Tiedonkerääminen tapahtuu henkilöstölle jaettavan kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen avointen kysymysten vuoksi määrällisen tutkimusmenetelmän lisäksi työssä on myös jonkin verran laadullista aineistoa. Määrällinen tutkimusmenetelmä myös siksi, että tutkitaan ajallisesti henkilöstön tämänhetkistä osaamista. Kyselyn avulla uskon henkilöstön vastaavan rehellisemmin kuin esimerkiksi ryhmähaastattelulla. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmän avulla lomakekysely tapahtuu nopeasti ja helposti. Ryhmä tai henkilökohtaiset haastattelut olisivat vieneet enemmän aikaa ja ryhmähaastatteluiden järjestäminen olisi ollut haastavaa työntekijöiden eri työvuorojen vuoksi.

### 5.3 Tutkimusaineisto

Kvantitatiivinen tutkimus noudattaa tilastotieteen sääntöjä. Kyseinen tutkimus edellyttää ilmiön tuntemista ja teoriapohjaa tutkittavasta aiheesta. Kuten kaikissa tutkimuksissa, tutkimus lähtee liikkeelle tutkimusongelmasta. Ongelma pyritään muuttamaan tutkimuskysymyksiä, joiden avulla kerätään aineistoa ongelman ratkaisemiseksi. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään mm. tutkimuslomaketta eli toiselta nimeltään kyselylomaketta. Tutkimuslomakkeen laatiminen edellyttää teoriapohjaista tietoa ilmiöstä. Ilmiön tulee siis olla selvä ja ymmärretty. Olemassa olevia teorioita ja malleja tulee tarkastella, miten ne toimivat käytännössä ja millaisia tuloksia saadaan meneillään olevasta tutkimuksesta. (Kananen 2010, 74.)

Tutkimuksen aineisto kerätään kohderyhmältä eli tutkittavan ilmiön piiriin kuuluvilta henkilöiltä. Tutkimuslomake on syytä testata ennen varsinaista käyttöä, koska näin poistetaan mahdolliset virheet. Kohderyhmän valinnan jälkeen suoritetaan kenttätyö valitulla menetelmällä. Kyselylomakkeiden keräämisen jälkeen seuraa talletusvaihe ja tietojen varsinainen siirtäminen tietokoneelle. Aineistosta tehdyt tulokset tehdään

huolellisesti ja tarkasti. Tarkkojen sääntöjen noudattaminen varmistaa saatujen tulosten luotettavuuden ja paikkansa pitävyyden. Määrällisessä tutkimuksessa lomakkeella kerättyä aineistoa ei voida korjata tai muuttaa aineiston keräämisen jälkeen. Siksi määrällisen tutkimuksen virheet maksavat takaisin työn tulkinta vaiheessa, jos lomakkeen laatimiseen ei ole käytetty tarpeeksi aikaa. (Kananen 2010, 74–75.)

Tutkimukseni kohderyhmänä olivat Mikkelin tavaratalo Carlsonin keskustan 53 työntekijää. Tutkimuksen henkilöstölle tarkoitettu kysely toteutettiin aikavälillä 20.–31.3.2012. Kyselyyni sain yhteensä 19 vastausta. Kyselylomakkeet jaettiin osastoittain jokaiselle henkilökunnan työntekijälle. Kyselylomakkeet jaettiin kirjekuorissa, joka sisälsi myös arvontalipukkeen. Kokonaisuutena vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa, jolloin henkilöillä oli aikaa täyttää lomake, joko kotona tai mahdollisesti työpaikalla. Puolesta välin vastausaikaa muistutin henkilökuntaa vastaamaan kyselyyn ilmoitustaululla muistutusviestillä. Työntekijät palauttivat täytetyn kyselylomakkeen ja arvontalipun niille varattuihin laatikoihin, jotka sijaitsivat henkilöstön taukotilassa. Arvontalipun avulla kyselyyn vastannut henkilö osallistui 50 €:n arvoisen lahjakortin arvontaan. Arvonta tapahtui heti vastausajan päätyttyä. Tavaratalonjohtajalle sähköpostitse tapahtunut kyselylomakkeella (liite 3) haastattelu tapahtui ajalla 10.4.–15.4.2012.

Kyselylomake sisälsi saatekirjeen (liite 1), jossa esittelin itseni ja tutkimukseni tarkoituksen. Kyselylomake (liite 2) sisälsi kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia kysymyksiä eli avoimia kysymyksiä. Saatua kyselylomakkeet takaisin, syötin tiedot SPSS - ohjelmaan, jonka avulla analysoin tuloksia ja tein taulukoita. Avoimet kysymykset käsitteelin erikseen, jolloin kokosin kyseisen kysymyksen vastaukset yhteen. Poimin vastauksista useimmiten esille tulleet ja jaottelin erilaisiin ryhmiin. Tavaratalonjohtajalle suunnattu kyselylomake (liite 3) sisälsi kysymyksiä liittyen henkilöstön osaamiseen. Saatua kyselylomakkeiden vastaukset käsitteelin ne tulokset –lukuun toiseksi näkökulmaksi.

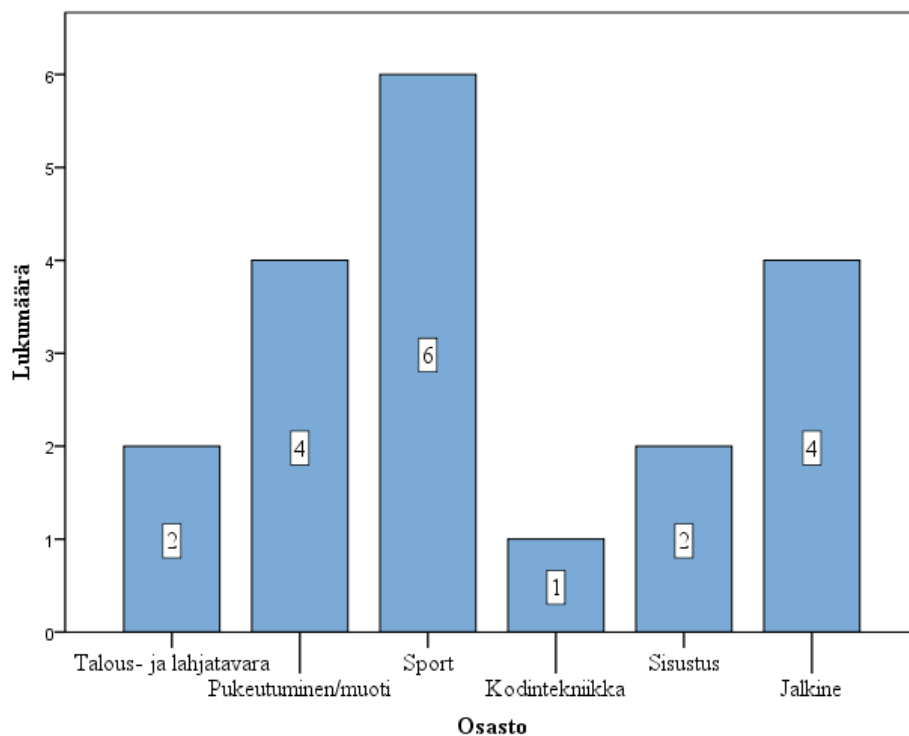
## **6 TULOKSET**

Tulokset-luvussa esitän keväällä 2012 järjestetyn henkilöstön osaamisen kehittämisen tulokset. Tulokset on esitetty sanoin ja osa niistä myös kuvioin sekä taulukoin. Ne on tuotu esille vastaajien lukumäärän mukaan, vähäisen vastausprosentin vuoksi. Tässä

luvussa tulokset on jaettu kyselylomakkeen (liite 2) mukaisesti osaamiseen ja oppimiseen, osaamisen kehittämiseen sekä asiakaspalveluosaamiseen. Liitteestä 4 on SPSS –ohjelman avulla luodut tulosten jakaumataulukot. Tulokset–luvussa on myös Mikkelin tavaratalonjohtajalle Hannu Kuposelle suunnatun rajatun kyselyn tulokset (liite 3).

### *Vastaajien taustatiedot*

Kyselyn alussa selvittelin työntekijöiden taustatietoja, jotka olivat sukupuoli, osasto, työskentelyvuodet Mikkelin Carlsonilla, kaupan alan työkokemus sekä työsuhteen muoto. Kyselyyn vastasi yhteensä 19 henkilöä, jolloin vastaajista miehiä oli 7 ja naisia 12. Kuviossa 9 voidaan nähdä vastaukset osastoittain. Eniten vastauksia tuli sport-osastolta, jolloin vastauksia tuli 6 kappaletta. Kosmetiikkaosasto puuttuu kuviosta, koska vastauksia ei kyseiseltä osastolta tullut lainkaan.



**KUVIO 9. Kyselyn vastaukset osastoittain**

Suurin osa vastaajista, 11 henkilöä, on työskennellyt Carlsonilla 1 - 5 vuotta. Alle vuoden vastaajista on työskennellyt 6 henkilöä ja yli 10 vuotta 2 henkilöä. Taustatiedoissa kysyttiin myös, kuinka pitkä työkokemus vastaajilla on kaupan alalta. Jolloin vastaajista noin puolella, 10 henkilöllä oli työkokemusta 1 - 5 vuotta. Toiseksi pisin kaupan alan työkokemus oli yli 10 vuotta, johon vastasi 6 henkilöä. Viimeinen tausta-

tietoihin liittyvä kysymys koski työsuhdetta ja kysymyksen vastausvaihtoehtoina olivat vakituinen työsuhde ja määräaikainen työsuhde. Vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti, koska vakituudessa työsuhhteessa vastaajista oli 10 ja määräaikaisessa työsuhhteessä 9 henkilöä.

### *Osaaminen ja oppiminen*

Osaaminen ja oppiminen ryhmässä halusin selvittää henkilöstön tämänhetkistä kielten osaamista ja halukkuutta opiskella kieliä. Lisäksi työntuoja halusi tietää yrityksessä ns. uudempien asioiden osaamista, joihin kuuluivat Carlson Club Card – luottokortti sekä juuri käyttöön otettu uudistunut lahjakortti. Kyseisessä ryhmässä kysyin myös hieman yleistä tietoteknistä, kommunikointi ja tiimityöskentelytaidon osaamisesta. Ryhmän SPSS -taulukot ovat nähtävissä liitteen 4 taulukoissa 7 - 20.

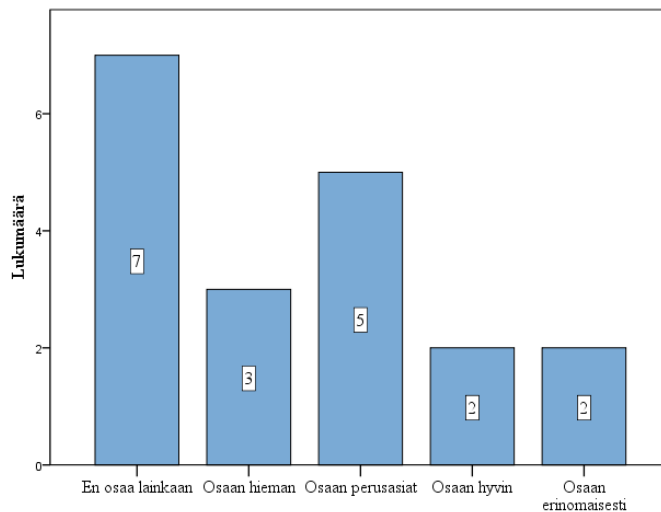
Työntekijät arvioivat omaa osaamistaan muutaman eri kielten suhteen. Englannin kieltä noin puolet eli 10 vastaajista kokee osaavansa hyvin ja perusasiat 8 henkilöä. Ruotsin kieltä vastaajista yli puolet, 11 henkilöä kokee osaavansa vain hieman. Vastaajista suurin osa eli 13 henkilöä ei osaa saksaa lainkaan. Vastaajista 5 arvioi osaavansa saksaa hieman ja perusasioita kokee osaavansa vain yksi henkilö. Venäjän kieltä reilusti yli puolet eli 12 henkilöä vastaajista ei osaa venäjää lainkaan ja osaa hieman 7 henkilöä. Tavaratalonjohtajan kyselylomakkeen (liite 3) mukaan venäjän kielen osaamiselle olisi kovasti käyttöä. Päivittäin myymälässä käy venäläisiä asiakkaita.

Kielten osaamisen lisäksi työntekijöiltä kysyttiin halukkuutta opiskella jotain kieltä lisää ja tarkentava avoin kysymys, jossa tiedosteltiin mitä kieltä. Vastaajista 11 on halukkaita opiskelemaan jo entuudestaan tuttua kieltä lisää. Avoimen kysymyksen vastauksista englannin kieli tuli hyvin vahvasti esille. Avoimen kysymyksen mukaan hyvin moni on halukas lisäämään englannin kielen taitojaan. Muutama oli myös halukas opiskelemaan myös venäjää ja ruotsia.

Kielten osaamisen kohdalla kysyttiin myös halukkuutta opiskella uutta kieltä ja mitä kieltä henkilö haluaisi opiskella. Yhtä vastausta ei voitu laskea mukaan, koska kysymys oli jätetty tyhjäksi. Vastaajista 9 on valmis ja halukas opiskelemaan uutta kieltä. Avoimen kysymyksen mukaan henkilöt haluaisivat opiskella suurimmassa osin venäjää. Muita harvinaisempia kieliä kuten espanja, saksa, ranska, italia ja japani kiinnos-

tivat myös vastaajia. Tavaratalojohtajalle suunnatun kyselyn (liite 3) mukaan Koponen uskoo henkilöstöllä olevan halukkuutta opiskella uusia kieliä, mikäli kielten opiskelumahdollisuuksia tuodaan riittävästi esille.

Carlson Club Card –kanta-asiakaskorttiin liittyvässä kysymyksessä henkilöstö arvioi omaa osaamistaan käteiskortin ja luottokortin hallitsemisesta. Carlson Club Card -käteiskortti osataan markkinoida ja myydä hyvin 10 henkilöä. Vastaajista 7 kokee osaavansa kyseisen asian erinomaisesti. Sen sijaan luottokortin markkinoiminen ja myyminen jakaa henkilöstön vastauksia. Heistä 3 ei osaa luottokortti asioita lainkaan ja 3 vastaajista osaa hieman. Luottokortin perusasiat hallitsevat 9 vastanneista. Se osataan myydä ja markkinoida hyvin 3 ja erinomaisesti yksi henkilö. Kysymys luottokortin rekisteröimisestä tietokantaa jakoi vastauksia (kuvio 10). Vastaajista 7 ei osaa kyseistä asiaa lainkaan. Rekisteröimisen perusasiat vastaajista hallitsee 5 henkilöä. Luottokortin rekisteröimisen hallitsee erinomaisesti vastaajista 2 henkilöä. Tavaratalojohtajan kyselyn (liite 3) mukaan henkilöstö pääosin hallitsee ja osaa Carlson Club Card -toiminnot. Kuitenkin järjestelmien kehittyminen ja kilpailu edellyttävät jatkuvaa koulutusta.

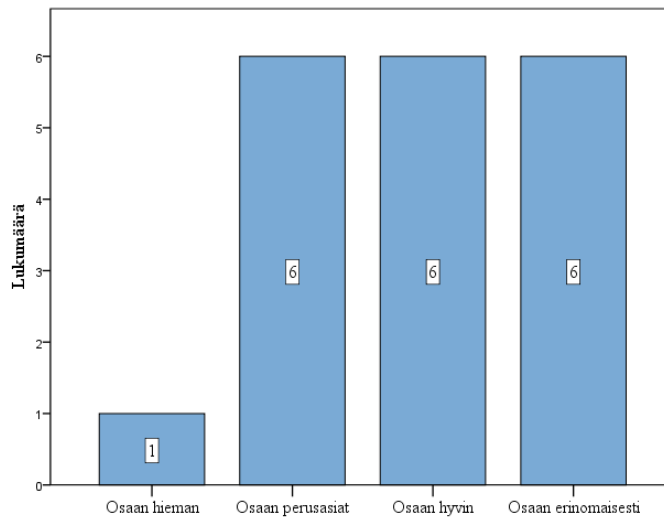


**KUVIO 10. MasterCard –luottokortin rekisteröinti tietokantaan**

Lahjakortin tietoteknisen osaamisen kokevat osaavansa perusasiat vastaajista 4 henkilöä, hyvin 8 henkilöä ja erinomaisesti 6 henkilöä. Vain yksi henkilö kokee osaavansa vain hieman. Lahjakortti uudistus -kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään lahjakortti uudistuksen osaaminen (kuvio 11). Vastaajista 6 osaa hyvin, perusasiat 6 ja osaa erinomaisesti 6 henkilöä. Tavaratalojohtajan kyselyn mukaan (liite 3) henkilöstö hallitsee



pääosin lahjakortti toiminnot ja sen uudistukset. Kuitenkin uusi järjestelmä hänen mukaansa edellyttää koulutusta.



**KUVIO 11. Lahjakorttiuudistuksen hallitseminen/sisäistäminen**

Vastaajilta kysyttiin yleiseen osaamiseen liittyvästä tietoteknisestä osaamisesta. Heistä 11 kokee osaavansa tietoteknisen osaamisen hyvin ja 8 kokee osaavansa erinomaisesti. Kysymyksen vastauksiin ei tullut lainkaan heikkoja arviointeja.

Kommunikaatio ja viestintätaidot kysymykseen vastaajista 17 henkilöä arvioi osaavansa hyvin. Erinomaisesti osaavansa vastasi 2 henkilöä. Tiimityöskentelytaidot 13 henkilöä kokee osaavansa hyvin ja erinomaisesti 5 henkilöä. Tavaratalojohtajan haastattelun (liite 3) näkee hyvän tiimi-työskentelyn edellyttävän tiimin jäseniltä oman työskentelyn ja itsensä tuntemista sekä tiimin vuorovaikutustaitojen kehittämistä. Tämä vaatii jatkuvaa toimintaa.

#### *Osaamisen kehittäminen*

Osaamisen kehittäminen ryhmän kysymysten avulla pyrittiin selvittämään tämänhetkisen osaamisen hyödyntämisestä, osaamisen kehittämistarpeita, kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksista ja erilaisista kehittämisen menetelmistä. Lisäksi selvitettiin muun muassa koulutushalukkuudesta, työssä tapahtuvista muutoksista ja tulevaisuuden osaamistarpeista. Useimmat kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, mutta liitteessä 4 näkyvät aiheeseen liittyvät taulukot 21–24.

Ensimmäisenä lähdin kartoittamaan, pystyvätkö vastaajat hyödyntämään kaikkea osaamistaan työssään. Vastaajista 13 henkilöä arvioi pystyvänsä hyödyntämään kaikkea osaamistaan. Kuitenkin vastaajista 6 henkilöä kokee, ettei pysty hyödyntämään kaikkea olemassa olevaa osaamistaan. Tähän kysymykseen liittyi avoin kysymys, jonka avulla pyrittiin selventämään, mitä osaamista ei hyödynnetä. Usean vastauksen kohdalla vastaan tuli kielitaito, jota henkilöt eivät pääse hyödyntämään niin paljon kuin he haluaisivat tai pystyisivät. Vastausten joukosta esille nousi myös kaupan alan koulutusten kautta tullut osaaminen.

Henkilökohtaisten kehittämistarpeiden ja lisäkoulutukseen liittyvän kysymyksen avulla kartoitettiin henkilöiden omaa mielipidettä siitä, missä asioissa tulisi saada lisää koulutusta tai perehdytystä. Vastauksia tuli runsaasti ja niiden joukosta pystyi nopeasti poimimaan tarvittavia kehittämiskohteita.

Yhtenä tärkeänä kehittämiskohteena pidettiin tuotetietämystä. *"Tuotetietämystä ei ole koskaan liikaa."* Tuotetietämystä pidettiin tärkeänä, jotta myyjä osaa myydä tuotteen asiakkaalle paremmin. *"Tuotteista, jotka vaativat todella paljon tietämystä, jotta niitä voi myydä. Olisi hyvä saada aina jonkinlaista koulutusta."* Tuotetietämyksen lisäksi esille tuli muutama otteeseen kassaan liittyvät asiat. *"Kassa-asioissa ja poikkeustapauksissa (esim. laskutus)."* Laskutus on mainittu avoimen kysymyksen mukaan lisäkoulutusta tarvitseväksi alueeksi. Carlson MasterCard -luottokortti mainittiin lisäkoulutuksen olevan tarpeellista. Tavaratalonjohtajalle tehdyn kyselyn (liite 3) mukaan, Koponen näkee henkilökohtaisten taitojen kehittämisen olevan tärkeää. Hyvä palvelu edellyttää jatkuvan koulutuksen ja itsensä kehittämisen.

Kyselyyn vastanneet pitävät kokonaisuudessaan kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet Carlsonilla myönteisenä. *"Hyvinä. On mahdollisuuksia kehittyä ja kouluttaa itseään. Monilla eri tavoin. Aina on opittavaa."* Kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksiin liittyvään kysymyksen vastausten joukossa oli myös muutama hiukan kielteisenä. *"Tällä hetkellä en näe koulutusmahdollisuuksia, vaikkakin ne mahdollisuudet kiinnostavat!"* Vastaajat ovat kuitenkin hyvin positiivisia tulevaisuuden suhteen. *"Paranemaan päin."*

Kysymys osaamisen kehittämisen menetelmien avulla pyrittiin selvittämään mikä olisi vastaajalle mieluisin tapa kehittää osaamistaan. Vastaajien tuli valita kolme parhainta

vaihtoehtoa kehittämisenmenetelmiksi. Vaihtoehtoina olivat kirjallisuus, koulutukset, kehityskeskustelut, kehityssuunnitelmat, osaamiskartoitukset, työkierto, erilaiset ohjaustehtävät ja avoin muulla tavalla.

Suurin osa eli vastaajista 17 henkilöä haluaisi kehittämisen tapahtuvan koulutuksien avulla. Toiseksi tärkeimpänä kehittämisen keinona nousivat esille kehityskeskustelut, jolloin yli puolet eli 12 henkilöä vastanneista valitsi kyseisen menetelmän. Kolmantena, hieman yli puolet vastaajista eli 10 henkilöä olivat valinneet erilaiset ohjaustehtävät kehitysmenetelmiksi. Erilaisilla ohjaustehtävillä tarkoitettiin esimerkiksi erilaisia perehdyttämistä tai työnohjaus tehtäviä. Kirjallisuutta ei pidetty kovinkaan tärkeänä kehittämisenmenetelmänä eikä se saanut kyselyssä kannatusta.

Työntajan järjestämän koulutus kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, ovatko henkilöt olleet halukkuutta kouluttautua oma-ehtoisesti vapaa-ajallaan. Vastaajista yhtä vastausta lukuun ottamatta menivät tasan. Puolet vastaajista oli kouluttautunut vapaaehtoisesti omalla ajallaan. Tähän kysymykseen liittyi avoin kysymys, johon tuli vastata, kuinka oli kouluttautunut. Avoimen kysymyksen vastauksien perusteella henkilöt olivat käyneet erilaisia muun muassa tietotekniikka koulutuksia, kouluttautuneet ammattiin, lukeneet kieliä ja omaehtoisesti tutustuneet tuotteisiin. Tavaratalonjohtajalle tehdyn kyselyn (liite 3) mukaan, Koponen näkee henkilöstön suhtautuvan yleensä positiivisesti työnantajan järjestämiin koulutuksiin.

Myyjänä työnantajan järjestämän koulutus kysymyksen avulla pyrittiin kartoittamaan henkilöiden kehittämistarpeita kehittyäkseen myyjänä. Avoin kysymys toi esille selkeästi muutamia asioita. Tuotetietämystä pidettiin tärkeänä ja koulutuksia tietämyksen lisäämiseksi. Muutama kertaan vastausten joukosta nousi esille myös kassajärjestelmä. *”Kassajärjestelmien muutoksia pitäisi voida harjoitella omassa työpisteessä.”* Kassajärjestelmän muutoksia pidettiin olennaisena, mutta myös niiden harjoittelua tärkeänä. Vastauksista esille nousi myös laskutus, joka tuli vastaan muutamia kertoja. Myös turvakoulutus nousi vastauksien joukosta esille. *”Ns. turvakoulutusta vaaratilanteiden varalta.”*

Kyselylomakkeella kysyttiin henkilöstön halua ja valmiutta osallistua työnantajan järjestämiin koulutuksiin. Henkilöstö oli vastasi yksimielisesti olevansa valmiita ja halu-

kaita osallistumaan työnantajan järjestämiin koulutuksiin. Kysymys koski nimenomaan työnantajan järjestämiä koulutuksia.

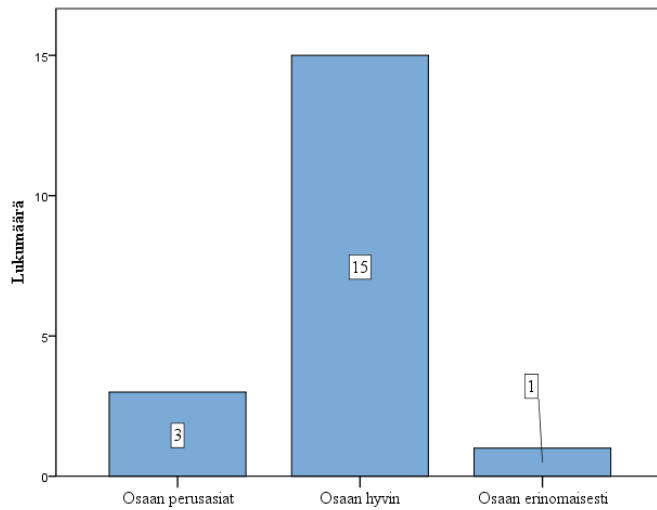
Muutoksiin liittyvässä kysymyksessä pyrittiin kartoittamaan henkilöiden suhtautumista erilaisiin työssä tapahtuviin muutoksiin. Avoimen kysymyksen vastauksissa toistui hyvin monesti vasta uudistunut lahjakortti. Lahjakortti uudistusta pidettiin hyvänä ja koulutusta toivottuna. Toiset ovat pitäneet harjoitteluaikoja liian lyhyinä, mutta toiset henkilöt ovat pitäneet koulutusta riittävänä tai hyvänä. Vastaajien mukaan toimitilamuutoksia pidettiin hyvänä, mutta painottavat että osaston työntekijöiden mielipiteitä tulisi kuunnella. Yleisesti muutoksiin suhtaudutaan hyvin positiivisesti ja muutoksia haluttaisiinkin osastoille.

Vastaajilta kysyttiin, missä asioissa he kokevat osaavansa ja olevansa parhaimmillaan työssä. Asiakaspalvelu, myynti sekä tiimityö tulivat useaan kertaan esille vastauksissa. ”*Tunnen olevani hyvä työssäni.*” Muutama kertaan tulivat myös ihmissuhdetaidot ja ihmisten kanssa toimeen tuleminen.

Tulevaisuuden osaamisen kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään henkilöstön näkökulmaa, siitä mitä osaamista tulevaisuudessa tulnaisiin tarvitsemaan. Vastauksista toistuivat asiakaspalvelutaidot, tuotetietous, atk sekä kielet. Useissa vastauksissa esille tuli taloushallinnollinen osaaminen. ”*Monipuolisesti kaikkia taitoja.*” Tulevaisuuden osaamisiin tuli esille myös erilaiset esimies- ja johtamistaidot. Tavaratalonjohtajalle järjestetyn kyselyn (liite 3) mukaan Koponen näkee organisaation kehittäminen edellyttää jatkuvaa koulutusta. Hänen mukaansa on tärkeää, että koulutus tukee liiketoiminnan kehittämistä.

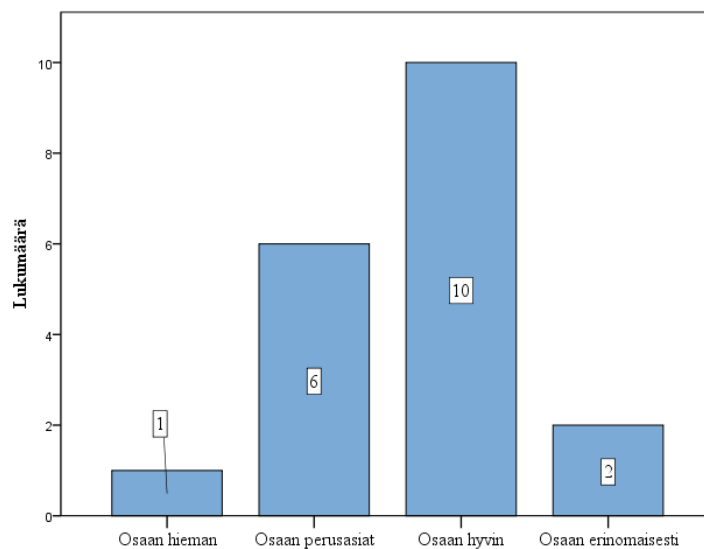
### *Asiakaspalveluosaaminen*

Asiakaspalveluosaamisen ryhmän avulla haluttiin selvittää tuotetietoutteen, myyntiosaamiseen ja palvelun laatuun liittyviä asioita. Ryhmän SPSS -taulukot ovat nähtävissä liitteen 4 taulukoissa 25–32. Kuviossa 12 näkyy, että tuotevalikoiman enemmistö eli 15 henkilöä vastaajista kokee tuntevansa hyvin. Vastaajista perusasiat kokee hallitsevansa 3 henkilöä ja erinomaisesti kokee osaavansa yksi henkilö.



**KUVIO 12. Tuotevalikoiman hallinta**

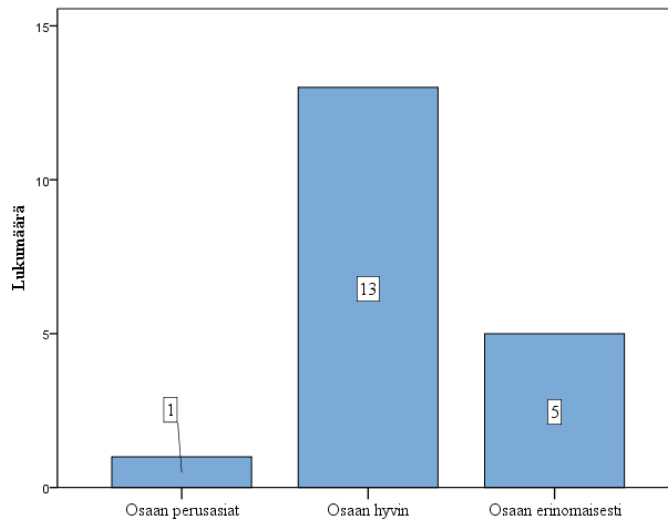
Materiaalitietouden vastaukset jakoutuivat hieman (kuvio 13). Vastaajista perusasiat kokevat hallitsevansa 6 henkilöä ja hyvin 10 henkilöä. Erinomaisesti materiaalitietouden kokee osaavansa 2 henkilöä vastaajista.



**KUVIO 13. Materiaalitietouden hallinta**

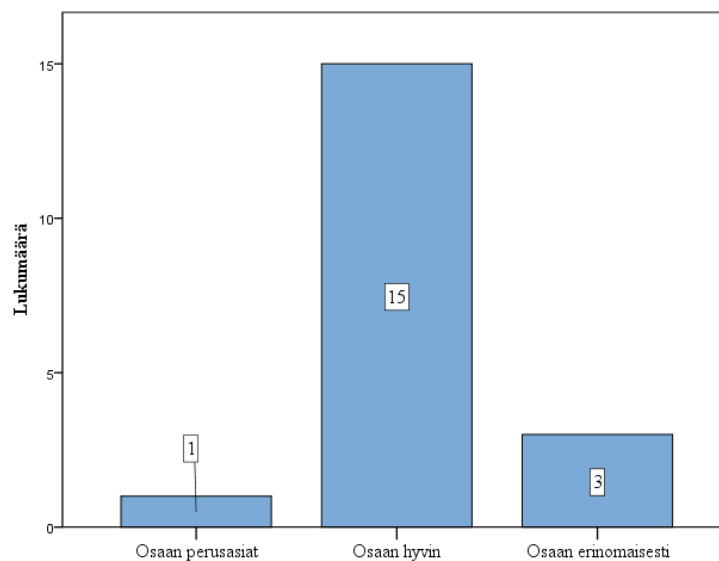
Tuotteen teknisten tietojen hallinta oli hieman hajaantunutta. Kyselyn vastanneista 13 henkilöä kokee osaavansa hyvin tuotteen teknisten ominaisuudet. Vastaajista kokee osaavansa hieman yksi henkilö ja osaa perusasiat 4 henkilöä. Kuitenkin yksi vastasi osaavansa erinomaisesti tuotteen tekniset ominaisuudet. Tavaratalonjohtajan kyselyn (liite 3) mukaan henkilöstön tuotetietous on pääosin hyvällä tasolla, mutta se vaatii jatkuvaa toimintaa. Hänen mukaansa tuotteiden elinkaaret ovat lyhyitä ja tuotteiden kehitys vaatii siten myyjiltä jokapäiväistä opiskelua.

Asiakaslähtöisen työskentelyn kokee osaavansa hyvin 13 henkilöä. Vastanneista 6 henkilöä kokee osaavansa asiakaslähtöisen työskentelyn erinomaisesti. Vastauksia en osaa lainkaan, osaan hieman ja osaan perusasiat ei tullut lainkaan. Vastanneista 13 henkilöä kokee olevansa hyvin oma-aloitteinen (kuvio 14). Erinomaisesti oma-aloitteisesti kokee olevansa 5 henkilöä vastanneista. Vuorovaikutustaidot koetaan osaavan hyvin, jolloin vastauksia tuli 15 henkilöltä.



**KUVIO 14. Oma-aloitteisuus**

Vuorovaikutustaidot kysymykseen vastasi henkilöstöstä osaavansa hyvin 15 henkilöä. Perusasiat koki hallitsevansa yksi henkilö ja 3 henkilöä kokivat osaavansa mielestään erinomaisesti vuorovaikutustaidot. (Kuvio 15).



**KUVIO 15. Vuorovaikutustaidot**

Asiakaspalvelu koetaan hyvin vahvana. Kysymykseen vastanneista omasta mielestään asiakaspalvelua osaa hyvin 15 henkilöä. Asiakaspalvelua vastanneista erinomaisesti vastasi osaavansa 4 henkilöä. Tavaratalonjohtajan kyselyn (liite 3) mukaan, Carlsonin asiakaspalvelussa korostuu vahva henkilökohtainen palvelu, ystävällisyys ja hyvä tuotetuntemus. Yksilöllisen työn kysymykseen enemmistö, jolloin 16 henkilöä vastasi osaavansa hyvin. Vastanneista yksi vastasi osaavansa perusasiat ja erinomaisesti yksilöllisen työn kokevat osaavansa 2 henkilöä.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA**

Tässä osiossa esitän tulosten perusteella tekemiäni johtopäätöksiä. Osiossa kerrotaan myös, millainen on tämänhetkinen osaaminen eri osa-alueilla ja missä henkilöstö haluaisi kehittyä. Esitän myös kehittämisehdotuksia osaamisen kehittämiseksi.

### **7.1 Tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset**

#### *Osaaminen ja oppiminen*

Kuten aiemmin Osaamistarpeiden ja osaamishaasteiden -luvussa 3.1 kuvion mukaan osaamisen kehittämiseen on prosessi, jossa osaaminen tulee aluksi tunnistaa ja arvioida. Tämän jälkeen osaamista arvioidaan ja vertaillaan tulevaisuuden tarpeisiin, minkä jälkeen voidaan kehittää varsinaista osaamista. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella henkilöstön tämänhetkinen yleinen kielitaso on melko hyvää. Ammattinetin (2012) mukaan monissa kaupan alan tehtävissä tarvitaan kielitaitoa. Tutkimuksen mukaan suurin osa kokee osaavansa englannin kieltä hyvin, kun taas ruotsin kieltä osataaan heikosti. Saksan kieltä ja venäjän kieltä osataan hieman. Vastaajien joukosta löytyy myös halukkaita opiskelemaan ja kehittämään jo entuudestaan tuutua kieltä lisää. Halukkuutta löytyy myös opiskella täysin uutta kieltä.

Carlson Club Card -käteiskortti osataan hyvin. Tutkimuksen mukaan Carlson MasterCard – luottokortti tarvitsee lisäkoulutusta ja perehdytystä. MasterCard –luottokortin rekisteröimistä tietokantaan toivotaan myös lisäkoulutusta ja perehdytystä, koska henkilöstöstä kyseisen rekisteröimisen osaa vain pieni osa.

Suurin osa vastaajista hallitsee lahjakortin tietoteknisen osaamisen mielestään hyvin. Lahjakortin teknisen osaamisen hallitsee hyvin tai erinomaisesti iso osa vastaajista. Lahjakortti uudistuksen sisäistäminen ja sen hallitseminen on vastaajien hieman epävarmaa, jolloin sama määrä koki osaavansa erinomaisesti, hyvin ja perusasiat asiasta. Yli puolet vastaajista kokee yleisen tietoteknisen osaamisen olevan hyvin hallinnassa. Kommunikaatio ja viestintätaidot osataan erinomaisesti. Tiimityöskentelytaidot osataan hyvin, kun osa vastaajista koki osaavansa erinomaisesti. Hyppäsen (2007, 82) mukaan tiimin jäseniltä odotetaan keskinäistä kannustamista, yhteistyökykyä, ongelmanratkaisutaitoja ja sitoutumista. Tärkeätä on myös että tiimin on huolehdittava muuhun työympäristöön verkostoitumisesta ja hyvästä tiedonkulusta. (Hyppänen 2007, 82).

### *Osaamisen kehittäminen*

Tutkimuksen tulosten mukaan vastaajista yli puolet kokee pystyvänsä hyödyntämään kaikkea osaamistaan. Kielitaito, kaupan alan koulutuksen kautta tullut osaaminen olivat asioita, jotka tulivat esille mitä osaamisia he eivät pysty hyödyntämään työssään. Yhtenä kehittämiskohteena tuli ilmi tuotetietämys ja kassa-asiat. Myös poikkeustapaukset esimerkiksi laskutus ja MasterCard – luottokortti asiat koettiin lisäkoulutuksen olevan tarpeellista. Vastaajat pitivät pääosin Carlsonin kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksia myönteisenä. Tämänhetkisiä mahdollisuuksia pidettiin melko perustasoa vastaavana. Vastaajia kiinnostivat erilaiset kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet. Tähän kuitenkin toivottiin jatkossa parempia mahdollisuuksia. Sydänmaanlakan (2000, 72) mukaan ihmisten tulisi nähdä työtehtävät uusina oppimismahdollisuuksina ja jatkuvasti parantaa suorituksiaan, kuten tuloksien johtopäätöksistä voidaan myös pääosin nähdä.

Henkilöstö oli sitä mieltä, että osaamisen kehittämisen kolme parhainta menetelmää olisivat koulutukset, kehityskeskustelut ja erilaiset ohjaustehtävät. Muutamassa hakemuksessa ohjaustehtävät oli korostettu eritavoin huomiota herättäväksi. Osaamisen kehittämisessä näihin menetelmiin tulisi kiinnittää huomiota. Otalan (2002, 107) mukaan koulutuksien kautta pyritään oppimiseen ja mikäli henkilön toimintaan, asenteisiin, käsityksiin tai taitoihin tulee muutoksia, voidaan sanoa hänen kohdalla tapahtuneen oppimista. Kehityskeskustelu on johtamisen väline, jonka avulla voidaan kartoittaa koko organisaation tämänhetkinen osaamistilanne sekä suunnitella tulevia organi-



saatio tulevia resurssointeja. (Hätönen 2007, 43). Mentorointi kiinteä, kehittävä vuorovaikutussuhde ohjaajan ja ohjattavan välillä. Ohjaajat ovat yleensä sitoutuneita tukemaan ja auttamaan ohjattavan ammatillista ja persoonallista kehittymistä sekä lisäämään tietoa entistä vaativampiin tehtäviin. (Pohjonen 2005, 110.)

Henkilöstöltä kysyttiin yleistä halukkuutta kouluttautua, jolloin vastaajista puolet oli kouluttautunut oma-ehtoisesti vapaa-ajallaan. He olivat käyneet mm. erilaisia tietotekniikka kursseja, kouluttautuneet ammattiin ja tutustuneet tuotteisiin. Työnantajan järjestämänä koulutuksena toivottiin tuotetietämyksen lisäystä, kassajärjestelmä muutokset ja ns. turvakoulutus. Tuotetietämystä pidettiin erittäin tärkeänä osana myyjän tietämystä. Kassajärjestelmä muutoksia toivottiin voivan harjoitella paremmin omalla työpisteellä. Muutama vastaajista toivoi myös turvakoulutusta vaaratilanteiden varalle. Koskisen ja Tiaisen (2008, 107) mukaan pelastussuunnitelman ja henkilöstön turvallisuusohjeiden on oltava henkilöstön saatavilla. Pelastussuunnitelman avulla antaa ohjeita henkilöstölle ennalta ehkäisyyn ja turvalliseen toimintaan vaara- ja onnettomuustilanteissa. Henkilöstön turvallisuusohjeiden pitäisi olla henkilöstön tiedossa perehdytysvaiheessa ja turvallisuusohjeiden kertaaminen on tärkeää tietyn väliajoin. (Koskinen & Tiainen 2008, 107.) Henkilöstö on motivoitunutta osallistumaan työnantajan järjestämiin koulutuksiin.

Erilaiset muutokset nähdään yleisesti myönteisenä ja haluttuina. Vastausten joukosta nousi esille lahjakortti uudistuksen onnistuminen ja toimitila muutosten tarpeellisuus. Muutoksiin johtavissa asioissa koulutusta on pidetty riittävä ja hyvänä. Muutokset nähdään uudistumisena ja tulevaisuutta ajatellen tarpeellisena. Ilman perehdyttämistä tulevia muutoksia pidetään haastavina, koska informaatio ei näin ollen pääse kiertämään. Jalavan & Vikmanin (2003, 81) mukaan, muutos tuottaa oppimista ja kuten tuloksista kävi ilmi, ihminen sopeutuu oppimalla vähitellen muuttuneisiin työolosuhteisiin.

Kyselyllä pyrittiin tuomaan myös myönteistä ajattelutapaa, jolloin vastaajilta kysyttiin missä asioissa he ovat parhaimmillaan. Näin ollen asiakaspalvelu koettiin vahvuutena. Samoin myynti ja tiimityö nousivat selvästi esille vastauksien joukosta. Henkilöstön mielestä tulevaisuuden tarvittavaa osaamista ovat asiakaspalvelutaidot, tuotetietous, atk ja kielet. Kuten ammattinetin sivuilla (2012) kaupan henkilökunnalta edellytetään koko ajan yhä parempaa tuotetuntemusta asiakkaiden laatu- ja tietoisuuden noustessa.

### *Asiakaspalveluosaaminen*

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan henkilöstö hallitsee pääosin hyvin tuotevalikoiman. Materiaalitietouden osaaminen jakaa vastaajien mielipiteitä hieman. Vastaajat kokevat osaavansa tuotteiden materiaalitietouden perusasiat tai osaavansa hyvin. Tuotteiden teknisten tietojen osaaminen myös jakoi mielipiteitä. Tekniset ominaisuudet osataan hyvin. Vastaajista noin viidesosa arvioi osaavansa perusasiat.

Suurin osa vastaajista kokee osaavansa asiakaslähtöisen työskentelyn hyvin. Ammatinetti (2012) mukaan myyntiin kuuluu aina asiakaslähtöinen ajattelu. Myyjän tulee miettiä, mitä ostaja tarvitsee. Tavoitteena on ostajan kanssa tapahtuva yhteistyö ja jatkuvuus. (Ammattinetti 2012). Hyvin oma-aloitteinen kokee olevansa reilusti yli puolet vastaajista. Vuorovaikutustaidot vastaajista suurin osa kokee osaavansa hyvin, kuitenkin neljä viidesosaa vastasi osaavansa erinomaisesti. Vuorovaikutustaidot ovat asiakaspalvelun olennaisen tärkeä menestystekijä, jolloin asiakaspalvelijan tulee olla kuunteleva ja helposti lähestyttävä. (Asiakaspalvelu ja vuorovaikutus 2012).

Tulosten mukaan reilusti yli puolet vastaajista vastasi osaavansa hyvin työhön tiivistä liittyvän asiakaspalveluosaamisen. Asiakaspalvelu koetaan osattavan erinomaisesti. Tärkeitä taitoja asiakaspalvelussa ovat riittävä ammatillisuus, ilmeiden ja eleiden merkityksen ymmärtäminen, rakentavan palautteen antaminen sekä omien taitojen kehittäminen. Vuorovaikutteinen ja kuunteleva työote on oleellisen tärkeää. (Asiakaspalvelu 2012). Yksilöllisen työn osaamiseen suurin osa vastasi osaavansa hyvin. Erinomaisesti yksilöllisen työn kokee osaavansa osa vastaajista.

## **7.2 Kehittämisehdotukset**

Yleinen kielten osaaminen on tulosten mukaan melko hyvää. Erittäin positiivisena voidaan huomata henkilöstön halukkuus opiskella lisää tai opiskella uusia kieliä. Tähän työnantaja voisi antaa mahdollisuuksia tarjoamalla esimerkiksi tukea opiskeluun. Carlson Club Card –toiminnot osataan hyvin, luottokortti asiat tosin hieman heikommien. Jotta osastoilta löytyisi aina henkilö, joka osaa myös luottokortin myynnin sekä rekisteröinnin. Työnantaja voisi järjestää koulutus, johon osallistuisi enemmän kuin yksi henkilö jokaiselta osastolta. Lahjakorttiuudistus ei näytä vaikuttaneen hirveästi henkilöstön kokemaan osaamiseen. Uudistus on otettu myönteisesti vastaan ja koulu-

tus sekä siihen liittyvä koulutusmateriaali on koettu hyvänä. Yleinen viestintään ja kommunikointiin liittyvät taidot henkilöstö kokee osaavansa.

Tutkimuksesta tulee ilmi, etteivät kaikki pääse hyödyntämään kaikkea osaamistaan työssään. Hyödyntämättä jääneitä osaamisia koettiin olevan mm. kielet ja aiemmin hankitun esimerkiksi kaupan alan koulutuksen kautta tullut osaaminen. Henkilöstö pystyy itse vaikuttamaan kielitaitonsa käyttämiseen ja olemaan aktiivinen ulkomaalaisten asiakkaiden kohdalla. Henkilöstön esimerkiksi kaupan alan koulutusta voisi käyttää hyödyksi antamalla kouluttautuneille henkilöille enemmän vastuuta.

Henkilöstö koki henkilökohtaisiksi kehittämistarpeiksi tuotetietouden, kassa-asioiden poikkeustapaukset ja Carlson MasterCard – luottokortin. Mielestäni tuotetietoutta voitaisiin lisätä eri koulutusten, kirjallisuus materiaalien ja tuote-esittelyn avulla. Kassa-asioiden poikkeustapauksien esim. laskutukselle tulisi laatia materiaalia, jota henkilöstö pystyy halutessaan kertaamaan tarpeen mukaan. Laskutusta tulee useimmilla henkilöstön jäsenillä vain harvoin, joten selkeä ja lyhyt aineisto palauttaisi asioita mieleen. Carlson MasterCard – asioille voisi järjestää lisäkoulutuksia halukkaille. Henkilöstölle luottokortti asioita voisi selkeyttää lisämateriaalien avulla.

Yleiset kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet Mikkelin Carlsonilla nähdään melko myönteisenä, muutamia vastauksia lukuun ottamatta. Useissa vastauksissa toivottiin parannusta ja parempia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Mielestäni henkilöstölle voisi antaa oman kouluttautumispohjan mukaisesti työtehtäviä. Aiemmin hankittu koulutus huomioitaisiin työtehtävissä, esimerkiksi aiemmin somistuskoulutuksen käynyt henkilö painottaisi työssään tuotteiden esille laittoa. Henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuuksia, esimerkiksi parantaa osaamistaan tietyn tuotteen kohdalla ja järjestää koulutuksia. Vastualueet tulisi jakaa henkilöstön koulutus- tai yleisien vahvuuksien mukaan.

Osaamisen kehittämisen hyvinä menetelminä pidettiin koulutuksia, kehityskeskustelua ja ohjaustehtäviä. Esimerkiksi tuotetietämyksen lisääminen voisi tapahtua hyvin paljon koulutuksien tai myymälässä tapahtuvien esittelyjen avulla. Kehityskeskustelua pidetään tärkeinä ja niitä on syytä järjestää myös tulevaisuudessa. Erikoisempana, mutta myönteisenä kehittämisen menetelmänä olivat erilaiset ohjaustehtävät. Tämä tarkoittaisi sitä että, vanhat työntekijät voisivat perehdyttää uusia työntekijöitä ja ohja-

ta heitä varsinkin työsuhteen alussa. Myös erilaisten harjoittelijoiden kautta työntekijät pääsisivät toteuttamaan ohjausta, mikäli he sellaista haluavat. Harjoittelijoiden ottaminen valitseminen tapahtuu jokaisen osaston omalla päätöksellä.

Työntekijöistä puolet oli kouluttautunut omaehtoisesti vapaa-ajallaan. He olivat käyneet erilaisia kielikursseja, tietotekniikka kursseja, kouluttautuneet ammattiin tai tutustuneet oma-ehtoisesti tuotteisiin. Kyseinen asia on hyvin myönteistä. Myyjänä kehittämisen ja työnantajan järjestämällä koulutuksilla haluttiin lisätä tuotetietämystä, yleisiä muutoksia haluttiin lisätä ja haluttiin turvakoulutusta vaaratilanteiden varalle. Tuotetietämystä voitaisiin lisätä tuote-esittelyjen, eri koulutusten ja materiaalien avulla. Muutoksien tiedottamiseen haluttaisiin enemmän informaatiota ja tätä voisi tarjota henkilöstön käytössä olevan C-netin ja erilaisten tiedotteiden avulla. Vaaratilanteiden varalle olisi hyvä tehdä ja esittää suunnitelmia, miten tai kuinka vaaratilanteissa tulisi toimia. Näiden suunnitelmien esittäminen henkilöstölle on todella tärkeää ja siten henkilöstö osaisi toimia oikein myös vaikeissa tai vaarallisissa tilanteissa.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että henkilöstö on halukas osallistumaan työnantajan järjestämiin koulutuksiin. Tämä on todella myönteistä ja siksi koulutuksien järjestäminen voidaan nähdä hyvänä kehittämisen menetelmänä. Erilaisiin työssä tapahtuviin muutoksiin henkilöstö suhtautui pääosin myönteisesti. Toimitila muutokset on koettu hyvinä ja lahjakorttiuudistusta kaivattuna. Erilaisten muutosten yhteydessä tulee näistä tiedottaa ajoissa ja järjestää tarpeen mukaan koulutuksia.

Työntekijät kokevat olevansa parhaimmillaan omassa työssään asiakaspalvelussa. Henkilöstöä pitää vain motivoida ja auttaa jaksamaan omassa työssään. Tulevaisuuden osaamisena nähtiin asiakaspalvelutaidot, tuotetietous, atk ja kielet. Näiden kaikkien kehittäminen edellyttää henkilöstöön keskittymistä. Henkilöstö hallitsee tuotetietämykseen mielestään hyvin. Materiaalitietouden hallinta on hyvin lähellä tuotetietouden hallitsemista. Teknisten ominaisuuksien hallitseminen on koettu hyvänä. Lisäkoulutus ja perehdyttäminen ovat toivottuja asioita tuotteiden tietämyksen ja osaamisen kannalta. Asiakaslähtöinen työskentely koetaan osaavan hyvin. Samoin henkilöstö kokee olevansa oma-aloitteinen ja omaavansa hyvät vuorovaikutustaidot. Asiakaspalvelu on henkilöstön vahvuus ja tätä tulee kaikin tavoin pyrkiä tukemaan.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadukas tutkimus voi olla hyvä investointi yritykselle. Tutkimus katsotaan olevan onnistunut, jos sen avulla on saatu luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Heikkilä 2010, 29.) Luotettavuuden ensimmäinen edellytys on, että tutkimus noudattaa tieteelliselle tutkimukselle asetettuja kriteerejä. (Heikkilä 2010, 185). Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuden varmennuksessa käytetään reliabiliteetti ja validiteetti käsitettä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkintaa. (Kananen 2010, 128.)

Reliabiliteetilla (luotettavuus) tarkoitetaan pysyvyyttä ja tarkkuutta. Sen tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Kuvainnollisena esimerkkinä luotettavalta autolta vaaditaan, että se kulkee milloin tahansa, missä tahansa ja kenen tahansa ajamana, niin myös vaaditaan luotettavalta tutkimukselta. Tutkimuksen toistaminen toiseen kertaan, tulisi päätyä samoihin tuloksiin kuin ensimmäisellä kerralla. Luotettavien tulosten saamiseksi on varmistettava, että otos edustaa perusjoukkoa. Validiteetti (pätevyys) tarkoittaa karkeasti järjestelmällisen virheen puuttumista. Sen avulla tehdyt mittaukset ovat keskimäärin oikeita. Mitattavien käsitteiden tulee olla tarkoin määriteltäviä, koska muuten mittauksista ei voi olla valideja. Etukäteen huolelliset suunnitelmat ja tarkoin harkittu tiedonkeruu mahdollistaa validiuden. Validiuden tutkimuksen toteutumista edesauttaa perusjoukon tarkkamäärittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti. Esimerkiksi mittaus tulosta voidaan pitää pätevänä, jos on tarkoitus tutkia älykkyyttä, mutta tutkitaankin oppimistuloksia. (Heikkilä 2010, 29–30.)

Opinnäytetyöni tarkoitus oli lisätä Mikkelin Carlson keskustan tavaratalon tietoutta henkilöstön osaamisesta. Kyselylomakkeen kysymyksillä kysyttiin vain olennaisia asioita. Kysymykset käsittelivät osaamista ja oppimista, osaamisen kehittämistä ja asiakaspalveluosaamista.

Kyselylomakkeen kysymykset olivat mielestäni selkeitä ja helposti ymmärrettävissä olevia. Mielestäni useat vastaajista olivat vastanneet avoimiin kysymyksiin hyvin. Lomakkeiden joukossa oli myös nopeasti täytettyjä lomakkeita, jolloin joihinkin avoimiin kysymyksiin oli jätetty vastaamatta. Lomake jaettiin 53 henkilölle, joista 19

henkilöä vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentti oli täten 35,8 %. Olisin toivonut enemmän kyselyn vastauksia, jolloin sen luotettavuutta olisi voinut pitää parempana.

Vähäiseen vastausprosenttiin vaikuttivat osittain tavaratalossa menossa oleva remontti, joka vaikutti henkilöiden työkiireeseen. Myös henkilöstön suhtautuminen kyselyyn oli hyvin vaisua, kuitenkin kyselylomaketta jaettaessa pyrin motivoimaan henkilöstöä vastaamaan. Noin puolessa välin vastausaikaa kävin myös lisäämässä muistutuksen ilmoitustaululle kyselyyn vastaamiseksi. Näkemykseni mukaan myös kyselylomakkeen pituus on vaikuttanut vastausprosenttiin.

Kysely on toistettavissa, mutta kuten viitekehyksessä tulee esille, maailma muuttuu ja henkilöstön osaamisessa tapahtuu muutoksia. Olen tyytyväinen kyselylomakkeen kysymyksiin ja niihin tulleisiin vastauksiin. Kyselyssä käytetyt käsitteet kuvaavat myös mielestäni hyvin viitekehyksessä käytyjä asioita. Tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia.

## **8 PÄÄTÄNTÖ**

Opinnäytetyön työstämisen aikana, koen oppineeni paljon. Aiheena henkilöstön osaamisen kehittäminen oli kiinnostava. Mielestäni opinnäytetyö prosessi eteni hyvin ja pysyi suunnilleen aikataulussa. Aikataulu oli mielestäni toimiva, mutta loppu vaiheissa opinnäytetyön kanssa oli tulla kiire.

Kokonaisuutena opinnäytetyön työstäminen Mikkelin Carlsonille oli mielenkiintoinen, mutta samalla koin työn haastavana. Opinnäytetyön aloittaminen ja viitekehysten tekemiseen kului mielestäni paljon aikaa. Viitekehykseen kului aikaa suuren kirjallisuus määrän vuoksi. Kyselylomakkeen koostin nopeasti, jotta pääsin käsittelemään kyselylomakkeita. Henkilöstö ei ollut kovinkaan innokas osallistumaan ja vastaamaan tutkimukseen ja siten vastauksia tuli vähän. Mikäli tutkimus toistettaisiin, luulisin aikaisemman tiedottamisen ja lisämotivoimisen vaikuttavan vastausprosenttiin. Kehittämis ehdotusten tekeminen osoittautui haasteellisemmaksi kuin olin ajatellut, mutta sain mielestäni hyviä ehdotuksia laadittua.

Mielestäni onnistuin opinnäytetyössäni hyvin ja olen tyytyväinen lopputulokseen. Opinnäytetyön koin haastavana, mutta lopputulos herätti onnistumisen iloa. Tavoitteenani oli, että Mikkelin Carlson hyötyisi tekemäni työn tuloksista ja kehittämis ehdotuksista.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Alanen, Ville, Mälkiä Taru, Sell Harri 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanomama Oy.
- Ammattinetti. 2012. Myyntityö. WWW-dokumentti. <http://www.ammattinetti.fi/>. Ei päivitystietoa. Luettu 26.4.2012.
- Asiakaspalvelu. 2012. Asiakaspalvelu.org. WWW-dokumentti. <http://www.asiakaspalvelu.org/>. Ei päivitystietoa. Luettu 24.2.2012.
- Asiakaspalvelu ja vuorovaikutus. 2012. Asiakaspalvelu.org. WWW-dokumentti. [http://www.asiakaspalvelu.org/Asiakaspalvelu\\_ja\\_vuorovaikutus\\_\\_d4106.html](http://www.asiakaspalvelu.org/Asiakaspalvelu_ja_vuorovaikutus__d4106.html). Ei päivitystietoa. Luettu 24.2.2012.
- Asiakaspalvelu 2007. Mestari myyjäkoulutus. Helsinki: K-kauppiasliitto Ry.
- Karhunen, Kyösti 2012. Carlson. PowerPoint. Kuopio: Oy Carlson.
- Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WsoyPro.
- Harris, Elaine K. 2000. Customer service: a practical approach. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Heikkilä, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hätönen, Heljä 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Jalava, Urpo & Vikman, Ari 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä –ongelmista ratkaisuihin. Helsinki: WSOY.
- Kananen, Jorma. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kestilä, Ville. 2008. Kaupan asiakaspalvelu ja myynti. Teoksessa Retail: Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koponen, Hannu 2012a. Haastattelu 21.2.2012. Mikkelin tavaratalonjohtaja. Oy Carlson.
- Koponen, Hannu 2012b. Sähköpostihaastattelu 10.4.–15.4.2012. Mikkelin tavaratalonjohtaja. Oy Carlson.



Koskinen, Mikko & Tiainen, Pirjo. 2008. Kaupan turvallisuus. Teoksessa Retail: Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuusela, Hannu & Neilimo, Kari 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lastensuojelun käsikirja. 2012. Sosiaaliportti. WWW-dokumentti.  
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/>. Päivitetty 2.3.2012. Luettu 4.3.2012.

Niitamo, Petteri 2003. Henkilöstöarviomenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Otala, Leenamajja 2002. Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pekkarinen, Ulla, Pekkarinen Erkki, Vornanen Jouni 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY.

Pelli, Nina 2009. Valuraudasta korkokenkiin. Oy Carlson 150 vuotta. Kuopio: Carlson.

Performance Research Associates 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Helsinki: Rastor Oy.

Pohjonen, Petri 2005. Työssäoppiminen: Ammatillisen osaamisen perusta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Tavaratalo Mikkeli 2011. Oy Carlson. WWW-dokumentti.  
<http://www.carlson.fi/fi/tavaratalot/mikkeli/>. Päivitetty 20.12.2011. Luettu 20.12.2011.

Tietoa Carlsonista -Carlson tänään 2011. Oy Carlson. WWW-dokumentti.  
<http://www.carlson.fi/fi/tavaratalot/tietoa+carlsonista/>. Päivitetty 2.12.2011. Luettu 20.12.2011.

Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Rauste-Von Wright, Maijaliisa, Von Wright, Johan, Soini, Tiina 2003. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY.

Rope, Timo 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, Pekka 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Valvio, Timo 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista!: osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Helsinki:Infoviestintä Oy.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ylikoski, Tuire 2000. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

**SAATEKIRJE**

Hei

Olen Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksen tradenomiopiskelija ja teen opinnäytetyön henkilöstön osaamisen kehittämiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Mikkelin tavaratalo Carlsonin henkilöstön tämänhetkinen osaaminen ja millaisia kehittämistarpeita osaamisessa olisi tulevaisuudessa. Kyselystä saatujen tulosten avulla voidaan kehittää Carlsonin henkilökunnan osaamista.

Toivon, että vastaat kyselyyn annettujen ohjeiden mukaisesti. Kyselylomakkeen vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi. Tuloksia käsitellään yhteenvetona, joten yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu. Palaute on arvokas opinnäytetyöni onnistumisen ja Carlsonin henkilökunnan osaamisen kehittämisen kannalta.

Palautathan kyselylomakkeen täytettynä palautuslaatikkoon henkilöstön taukotilaan viimeistään 31.3.2012.

Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan yksi 50 €:n lahjakortti Carlsonille. Voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti. Muistathan täyttää ja palauttaa erillisen arvontalipun sille varattuun laatikkoon. Kiitoksia jo etukäteen yhteistyöstä!

Minni Inkinen  
tradenomiopiskelija

## KYSELYLOMAKE HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

## MIKKELIN CARLSON

Rastita mielestäsi sopivin vaihtoehto.

## Vastaaajan tiedot

1. Sukupuoli  mies  
 nainen
2. Osasto, jolla työskentelet  talous- ja lahjatarvike  kosmetiikka  
 pukeutuminen/muoti  sport  
 kodintekniikka  sisustus  
 jalkine  muu osasto
3. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Mikkelin tavaratalo Carlsonilla?  
 alle 1 vuosi  
 1-5 vuotta  
 6-10 vuotta  
 yli 10 vuotta
4. Kuinka monta vuotta sinulla on kaupan alan työkokemusta?  
 alle 1 vuosi  
 1-5 vuotta  
 6-10 vuotta  
 yli 10 vuotta
5. Millainen työsuhde sinulla on?  vakituinen työsopimus  
 määräaikainen työsopimus

---

**Osaaminen ja oppiminen**

Miten hyvin koet hallitsevasi omasta mielestäsi seuraavat asiat ja tarvittaessa vastaa kysymysten yhteydessä oleville viivoille. Ympyröi osaamistasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

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

6. Kuinka hyvin koet osaavasi seuraavia kieliä (kirjallinen ja suullinen).
- |          |   |   |   |   |   |
|----------|---|---|---|---|---|
| Englanti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ruotsi   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Saksa    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Venäjä   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Henkilöstön kyselylomake

7. Haluaisitko opiskella jotain kieltä lisää?  Kyllä Jos vastasit kyllä, mitä kieltä \_\_\_\_\_  
 Ei

8. Haluaisitko opiskella uutta kieltä?  Kyllä Jos vastasit kyllä, mitä kieltä \_\_\_\_\_  
 Ei

Miten hyvin koet hallitsevasi omasta mielestäsi seuraavat asiat? Ympyröi osaamistasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

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

Carlson Club Card

9. Osaan markkinoida ja myydä Carlson Club Card -käteiskortin 1 2 3 4 5

10. Osaan markkinoida ja myydä Carlson MasterCard-luottokortin 1 2 3 4 5

11. Osaan rekisteröidä MasterCard -luottokortin tietokantaan 1 2 3 4 5

Lahjakorttiudistus

12. Lahjakortin tietotekninen osaaminen 1 2 3 4 5

13. Lahjakorttiudistus muutoksen hallitseminen /sisäistäminen 1 2 3 4 5

Yleinen osaaminen

14. Tietotekninen osaaminen (internet, sähköposti) 1 2 3 4 5

15. Kommunikaatio ja viestintäosaaminen 1 2 3 4 5

16. Tiimityöskentelytaidot 1 2 3 4 5

---

**Osaamisen kehittäminen**

17. Pystytkö hyödyntämään kaikkea osaamistasi työssäsi?

Kyllä

Ei

18. Jos vastasit ei edelliseen kysymykseen, mitä osaamistasi ei mielestäsi ole hyödynnetty?

---

---

---

19. Minkälaiset ovat henkilökohtaiset kehittämistarpeesi? Missä asioissa haluaisit saada lisäkoulutusta/lisäperehdytystä? (esim. tuotetietous, myyntiosaaminen, asiakkaalle palvelun laadun tuottaminen)

---

---

---

20. Millaisena näet kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet työssäsi?

---

---

---

21. Millä tavalla haluaisit kehittämisen tapahtuvan työssäsi? Rastita mielestäsi tähän parhaiten soveltuva vaihtoehto. Valitse kolme (3) vaihtoehtoa.

kirjallisuus

koulutukset

kehityskeskustelut

kehityssuunnitelmat

osaamiskartoitukset

työkierto (esimerkiksi toisen osaston henkilöiden tehtäviin tutustuminen)

erilaiset ohjaustehtävät (perehdyttäminen, työnohjaus)

muulla tavalla. Miten? \_\_\_\_\_

**Henkilöstön kyselylomake**

22. Työnantajan järjestämän koulutuksen lisäksi, oletko kouluttautunut oma-ehtoisesti vapaa-ajallasi? (esim. kielikurssit, atk-peruskäyttökoulutus ja/ tai koulutus, joka edesauttaa työtäsi)

Kyllä

Ei

23. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin miten olet kouluttautunut?

---

---

---

24. Minkälaista koulutusta koet tarvitsevasi kehittyäksesi myyjänä työnantajan järjestämänä koulutuksena? (esim. tuoteosaaminen, kassajärjestelmä)

---

---

---

25. Oletko halukas kehittämään osaamistasi työnantajan järjestämillä koulutuksilla ja valmis osallistumaan niihin?

Kyllä

Ei

26. Kerro, millaisena koet erilaiset muutokset työssäsi? (esimerkiksi lahjakortt uudistus, toimitila muutokset)

---

---

---

27. Missä asioissa työssäsi koet osaavasi ja olet parhaimmillasi?

---

---

---

28. Minkälaista osaamista uskot tarvitsevasi tulevaisuudessa työssäsi?

---

---

---

---

### **Asiakaspalveluosaaminen**

Miten hyvin koet hallitsevasi omasta mielestäsi seuraavat asiat. Ympyröi osaamistasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

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

#### Tuotetietous

29. Tuotevalikoima	1	2	3	4	5
30. Materiaalitieto	1	2	3	4	5
31. Tekniset ominaisuudet	1	2	3	4	5

#### Myyntiosaaminen ja palvelun laatu

32. Asiakaslähtöisen työskentelyn osaaminen	1	2	3	4	5
33. Oma-aloitteisuus	1	2	3	4	5
34. Vuorovaikutustaidot	1	2	3	4	5
35. Asiakaspalvelu	1	2	3	4	5
36. Yksilöllisen työnosaaminen	1	2	3	4	5

**Palautathan täytetyn kyselylomakkeen ja arvontalipun niille varattuihin laatikoihin!**

**Kiitoksia vastauksistasi.**

**Aurinkoista kevään jatkoa!**



**Tavaratalojohtajan kyselylomake**

**KYSELY HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISEKSI  
MIKKELIN CARLSON**

Tavaratalojohtaja Hannu Koponen

1. Millainen näkemys Teillä on henkilöstön kielellisestä osaamisesta seuraavien kielten osalta: Englanti, Ruotsi, Saksa ja Venäjä?
2. Onko Carlsonin henkilöstöllä halukkuutta opiskella uusia kieliä?
3. Miten henkilöstö osaa Carlson Club Card -toiminnot yleisesti?
4. Miten henkilöstö osaa lahjakortti toiminnot ja sen uudistukset?
5. Millainen on näkemyksenne henkilöstön tiimityöskentelytaidoista?
6. Millainen on näkemyksenne henkilöstön henkilökohtaisista kehittämistarpeista?
7. Millainen näkemys Teillä on henkilöstön halukkuudesta osallistua työnantajan järjestämiin koulutuksiin?
8. Minkälaisia henkilöstön kehittämistarpeita tarvitaan tulevaisuudessa?
9. Millainen on näkemyksenne henkilöstön tuotetietoudesta?
10. Millainen on Mikkelin Carlsonin asiakaspalvelu?

**TAULUKKO 2. Sukupuoli**

	Lukumäärä	Prosenttia
Mies	7	36,8
Nainen	12	63,2
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 3. Osasto**

	Lukumäärä	Prosenttia
Talous- ja lahjatavara	2	10,5
Pukeutuminen/muoti	4	21,1
Sport	6	31,6
Kodintekniikka	1	5,3
Sisustus	2	10,5
Jalkine	4	21,1
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 4. Työskentely vuodet Mikkelin Carlsonilla**

	Lukumäärä	Prosenttia
alle 1 vuosi	6	31,6
1-5 vuotta	11	57,9
yli 10 vuotta	2	10,5
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 5. Kaupan alan työkokemus**

	Lukumäärä	Prosenttia
alle 1 vuosi	2	10,5
1-5 vuotta	10	52,6
6-10 vuotta	1	5,3
yli 10 vuotta	6	31,6
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 6. Työsuhde**

	Lukumäärä	Prosenttia
Vakituinen työsopimus	10	52,6
Määräaikainen työsopimus	9	47,4
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 7. Englannin kielentaito**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan perusasiat	8	42,1
Osaan hyvin	10	52,6
Osaan erinomaisesti	1	5,3
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 8. Ruotsin kielentaito**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan hieman	11	57,9
Osaan perusasiat	7	36,8
Osaan hyvin	1	5,3
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 9. Saksan kielentaito**

	Lukumäärä	Prosenttia
En osaa lainkaan	13	68,4
Osaan hieman	5	26,3
Osaan perusasiat	1	5,3
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 10. Venäjän kielentaito**

	Lukumäärä	Prosenttia
En osaa lainkaan	12	63,2
Osaan hieman	7	36,8
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 11. Halu opiskella jotain kieltä lisää**

	Lukumäärä	Prosenttia
Kyllä	11	57,9
Ei	8	42,1
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 12. Halu opiskella uutta kieltä**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vasta- uksista
Kyllä	9	47,4	50,0
Ei	9	47,4	50,0
<b>Yhteensä</b>	<b>18</b>	<b>94,7</b>	<b>100,0</b>
Puuttuvat	1	5,3	
Yhteensä	19	100,0	

**TAULUKKO 13. Osa markkinoida ja myydä Carlson Club Card -käteiskortin**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan perusasiat	2	10,5
Osaan hyvin	10	52,6
Osaan erinomaisesti	7	36,8
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 14. Osa markkinoida ja myydä Carlson MasterCard -luottokortin**

	Lukumäärä	Prosenttia
En osaa lainkaan	3	15,8
Osaan hieman	3	15,8
Osaan perusasiat	9	47,4
Osaan hyvin	3	15,8
Osaan erinomaisesti	1	5,3
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 15. Osa rekisteröidä MasterCard  
–luottokortin tietotakantaan**

	Lukumäärä	Prosenttia
En osaa lainkaan	7	36,8
Osaan hieman	3	15,8
Osaan perusasiat	5	26,3
Osaan hyvin	2	10,5
Osaan erinomaisesti	2	10,5
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 16. Lahjakortin tietotekninen osaaminen**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan hieman	1	5,3
Osaan perusasiat	4	21,1
Osaan hyvin	8	42,1
Osaan erinomaisesti	6	31,6
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 17. Lahjakortti uudistuksen hallitseminen/sisäistäminen**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan hieman	1	5,3
Osaan perusasiat	6	31,6
Osaan hyvin	6	31,6
Osaan erinomaisesti	6	31,6
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 18. Tietotekninen osaaminen**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan hyvin	11	57,9
Osaan erinomaisesti	8	42,1
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 19. Kommunikaatio ja viestintäosaaminen**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan hyvin	17	89,5
Osaan erinomaisesti	2	10,5
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 20. Tiimityöskentelytaidot**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan perusasiat	1	5,3
Osaan hyvin	13	68,4
Osaan erinomaisesti	5	26,3
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 21. Pystytkö hyödyntämään kaikkea osaamistasi työssäsi?**

	Lukumäärä	Prosenttia
Kyllä	13	68,4
Ei	6	31,6
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 22. Haluaisitko kehittämisen tapahtuvan työssäsi kirjallisuuden avulla?**

Kehittämismenetelmä	Lukumäärä	Prosenttia
Kirjallisuus	0	0
Koulutukset	17	89,5
Kehityskeskustelut	12	63,2
Kehitysuunnitelmat	6	31,6
Osaamiskartoitus	3	15,8
Työkierto	7	36,8
Ohjaustehtävät	10	52,6

**TAULUKKO 23. Työnantajan järjestämän koulutuksen lisäksi kouluttautuminen oma-ehtoisesti vapaa-ajalla**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Kyllä	9	47,4	50,0
Ei	9	47,4	50,0
<b>Yhteensä</b>	<b>18</b>	<b>94,7</b>	<b>100,0</b>
Puuttuvat	1	5,3	
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	

**TAULUKKO 24. Oletko halukas kehittämään osaamistasi työnantajan järjestämällä koulutuksilla ja valmis osallistumaan niihin?**

	Lukumäärä	Prosenttia
Kyllä	19	100,0

**TAULUKKO 25. Tuotevalikoima**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan perusasiat	3	15,8
Osaan hyvin	15	78,9
Osaan erinomaisesti	1	5,3
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 26. Materiaalitieto**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan hieman	1	5,3
Osaan perusasiat	6	31,6
Osaan hyvin	10	52,6
Osaan erinomaisesti	2	10,5
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 27. Tekniset ominaisuudet**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan hieman	1	5,3
Osaan perusasiat	4	21,1
Osaan hyvin	13	68,4
Osaan erinomaisesti	1	5,3
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 28. Asiakslähtöisen työskentelyn osaaminen**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan hyvin	13	68,4
Osaan erinomaisesti	6	31,6
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 29. Oma-aloitteisuus**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan perusasiat	1	5,3
Osaan hyvin	13	68,4
Osaan erinomaisesti	5	26,3
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 30. Vuorovaikutustaidot**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan perusasiat	1	5,3
Osaan hyvin	15	78,9
Osaan erinomaisesti	3	15,8
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

**TAULUKKO 31. Asiakaspalvelu**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan hyvin	15	78,9
Osaan erinomaisesti	4	21,1
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>



**TAULUKKO 32. Yksilöllisen työnosaaminen**

	Lukumäärä	Prosenttia
Osaan perusasiat	1	5,3
Osaan hyvin	16	84,2
Osaan erinomaisesti	2	10,5
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>