



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

ANNEKA INTOLA

**Myyjän osaaminen ja myymälä-  
työskentely osaamis pohjaisessa  
palkkausjärjestelmässä**

Alko Oy

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2020

Tekijä Intola, Anneka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä joulukuu 2020
	Sivumäärä 63	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi <b>Myyjän osaaminen ja myymälätyöskentely osaamis pohjaisessa palkkausjärjestelmässä</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Tiivistelmä Alkon organisaatorakenne pyrkii toimintamalliensa yhtenäistämiseen. Myymälätyypit määrittävät myymälän tuotevalikoiman, myymälän koon, liikepaikan ja henkilöstön painotetut tuoteosaamiset. Alkossa on yli 350 myymälää ja yli 2000 työntekijää. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Alkon palkkausjärjestelmää ja selvittää, millaisena myyjät kokevat palkkausjärjestelmän toteutuvan ja millaisia vaikutuksia palkkausjärjestelmän osaamisen arviointiprosessilla on myyjien osaamiseen ja myymälätyöskentelyyn. Myymälätyöntekijät Alkossa eli myyjät, toimivat myymälöissä asiakaspalvelu- ja myymälätyöskentelytehtävissä. Myyjä arvioidaan vuosittain työtehtäviensä osaamisessa, ja tämän osaamisen perusteella määräytyy heidän palkkansa. Myyjien osaamista arvioidaan osaamisportaiden kriteeristön kuvauksiin peilaten. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin myyjille lähetetyn sähköisen kyselyn avulla. Kyselyn vastausprosentti oli 20,6 %. Opinnäytetyön tuloksina saatiin, että myyjät ovat motivoituneita osaamisensa kehittämisessä, vaikka palkkausjärjestelmää ei pidetty aina motivoivana järjestelmänä. Perehdytyksen tärkeys korostui osaamisessa. Osaamis pohjainen palkkausjärjestelmä mahdollistaa nopeankin nousemisen palkkaluokissa, mikäli kehittää osaamistaan. Esimies osaamisen arvioijana jakoi rajusti mielipiteitä. .		
<a href="#">myyjä, osaaminen, arviointi, palkkaluokka, palkkausjärjestelmä</a>		

Author Intola, Anneka	Type of Publication Bachelor's thesis	Date December 2020
	Number of pages 63	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Salespersons' know-how and working within the salary regime based on the know-how</b>		
Degree program <b>Degree program in Business Administration</b>		
Abstract Alko's organization structure is going to standardize the model of operations. Types of the stores are determined by the product range, store size, location, and sales personnel's knowledge of the products. Alko has more than 350 stores, and over 2000 employees. The aim of this thesis was examined to salary regime of Alko and find out the experiences of salespersons of that. Also, the aim of this study was to clarify the influences of the salesperson' evaluation process of know-how, how the process effects to their know-how and working in the store. In-store employees in Alko, ie. sales personnel, work in stores in customer service and in-store work. Sales personnel are evaluated annually in the competence of their work tasks, and their salary is determined on the basis of this competence. Sales personnel's competence is assessed by reflecting the descriptions of the competence knowledge ladder. This thesis was based on a quality study method. The empirical observations were gotten by an electrical enquiry, which was answered by salespersons at the level of 20,6 %. The results of the thesis showed that sales personnel are motivated to develop their skills, although the pay system was not always considered a motivating system. The importance of orientation was emphasized in the competence. The competence-based remuneration system enables even a rapid rise in salary categories if one develops one's competence. As a competency assessor, the supervisor sharply divided opinions.		
<a href="#">sales personnel, competence, evaluation, grade, remuneration systems</a>		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 OPINNÄYTETYÖONGELMA.....	7
2.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
2.2 Tutkimusmenetelmät.....	7
2.3 Aineistonkeruu .....	8
2.4 Teoreettinen viitekehys .....	8
3 TOIMEKSIANTAJA .....	9
4 MYYJÄN TEHTÄVÄT ARVIOINNINKOHTEENA.....	11
4.1 Asiakaspalvelu .....	11
4.1.1 Palveluosaaminen .....	11
4.1.2 Tuoteosaaminen.....	13
4.2 Myymälätyöskentely .....	14
4.2.1 Myymäläosaaminen.....	14
4.2.2 Tehokkaat työtavat.....	16
4.2.3 Työyhteisötaidot .....	17
5 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN TOTEUTUMINEN.....	18
5.1 Osaamisen arviointiprosessi.....	18
5.1.1 Toimeksiantajan yrityksen osaamisen arviointiprosessi.....	19
5.2 Osaamisportaat .....	20
5.3 Kehittyvä osaaja .....	22
5.4 Osaaja .....	22
5.5 Asiantuntijaosaaja .....	22
5.6 Huippuosaaja.....	22
5.6.1 Esimies osaamisen arvioijana .....	23
5.6.2 Osaamisen arvioinnin perusteet.....	24
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	25
6.1 Taustamuuttujat.....	25
6.2 Työsuhde.....	27
6.3 Myymäläosaaminen .....	30
6.4 Tehokkaat työtavat.....	33
6.5 Työyhteisötaidot.....	37
6.6 Tuoteosaaminen .....	41
6.7 Palveluosaaminen.....	44
6.8 Osaamisportaat .....	48
6.9 Osaamisen arviointiprosessi.....	52

7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	60
7.1 Pohdinta.....	62
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on toimeksianto Alko Oy:ltä (myöhemmin Alko). Alko toimii ympäri Suomea yli 350 kivijalkamyymälässä sekä verkossa ja työllistää yli 2000 työntekijää erilaisissa työtehtävissä. Myymälät on jaettu 2–4 myymälän ryhmiin myymälöiden koon mukaan, yhteen myymäläryhmään voi kuulua keskimäärin 3 myymälää. Yhdessä myymäläryhmässä voi työskennellä noin 14 myymälätyöntekijää eli myyjää, jotka työskentelevät asiakaspalvelu- ja myymälätyöskentely tehtävissä. Myymälässä on yksi lähiesimies eli palvelupäällikkö.

Alkon myymälätyöntekijöiden työehtosopimukseen on kirjattu, että myyjien palkkausjärjestelmä muuttui 1.9.2016 yksinomaan osaamis pohjaiseksi. Työehtosopimuksen mukaisesti myyjien osaamis pohjaa arvioidaan vuosittain kaikille yhteneväisten osaamisportaiden avulla. Arvioinnin perusteella myyjän osaaminen pisteutetään, jolloin myyjä sijoitetaan saamaansa pisteutystä vastaavaan palkkaluokkaan 1–6, joista 6 on korkein. Myyjien osaamisen arvioijana toimii myymälän palvelupäällikkö.

Myyjien osaamisen arviointia pyritään tekemään koko arviointikauden ajan, arvioinnissa on tarkoitus keskittyä kokonaiskuvaan, eikä vain yksittäisiin asioihin. Osaamisen arviointi tulee kohdistua vain myyjän näkyvään osaamiseen. Lisäksi arvioinnin tulee perustua vain työhön ja tekemiseen työpaikalla, jolloin myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet ja hänen vapaa-ajan tekemisensä eivät saa vaikuttaa arviointiin.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan myyjille käytössä olevaa osaamis pohjaista palkkausjärjestelmää sekä sitä, kuinka tämä arviointiprosessi vaikuttaa heidän osaamisensa. Opinnäytetyössä selvitettiin myyjien osaamista jokaisella osaamis pohjaan perustuvalla ja arvioitavalla osa-alueella. Lisäksi selvitettiin, kuinka motivoituneita myyjät ovat oman osaamisensa kehittämiseen. Työssä selvitettiin myös sitä, kuinka palvelupäälliköt suoriutuvat myyjien osaamisen arvioinnista myyjien näkökulmasta.

## 2 OPINNÄYTETYÖONGELMA

### 2.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia toimeksiantajayrityksen palkkausjärjestelmää. Työn tavoitteena on selvittää, millaisena myyjät kokevat palkkausjärjestelmän toteutuvan. Lisäksi työn tavoitteena on selvittää, millaisia vaikutuksia palkkausjärjestelmän osaamisen arviointiprosessilla on myyjien osaamiseen ja myymälätyöskentelyyn.

Opinnäytetyöongelmaan etsitään vastauksia seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) *Millaisena myyjät kokevat palkkausjärjestelmän toteutuvan?*
- 2) *Millaisia vaikutuksia palkkausjärjestelmällä on myyjien osaamiseen ja myymälätyöskentelyyn?*

### 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmällä toteutettavaan tutkimukseen, johon sisältyy aina kysymys siitä, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. Tämä edellyttää tutkijalta täsmentämistä, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä seikkoja. (Vilka 2017, 75.)

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja ongelman ratkaiseminen. (Alasuutari 2012, 30.) Yksi laadullisen tutkimuksen kulmakivistä on tutkimuksen perusteluissa sen havaintojen teoriapitoisuus. Havaintojen teoriapitoisuudella tarkoitetaan sitä, että millainen yksilön käsitys on tutkittavasta aiheesta, ja millaisia merkityksiä tutkittavalle aiheelle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimista, mutta se vaatii myös rinnalleen teoreettisia elementtejä. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 19.)

### 2.3 Aineistonkeruu

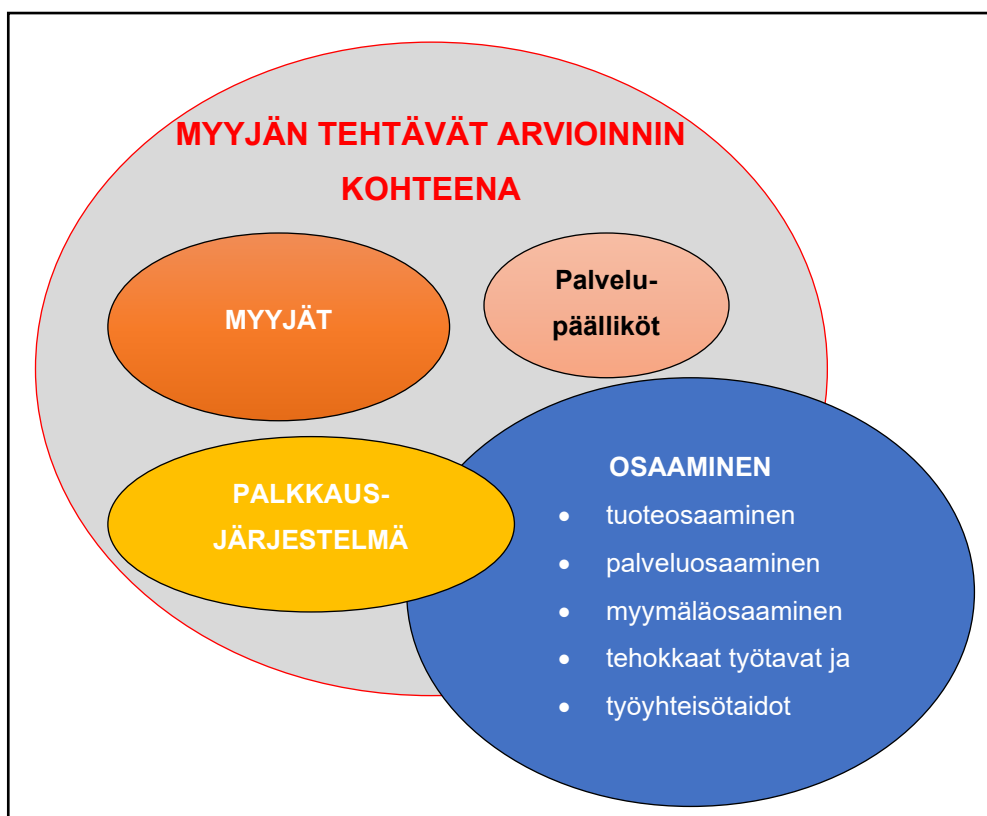
Tämän opinnäytetyön aineiston otannan suoritti toimeksiantajan henkilöstöhallinnon (HR) asiantuntija, joka valikoi haastatteluun osallistujat kohderyhmäotantaa käyttäen. Kohderyhmä perustuu ”tarkennettuun satunnaisotantaan” siten, että jokaiselta alueelta valittiin mukaan 6 myymäläryhmää, joiden valinnassa pyrittiin huomioimaan maantieteellinen tasapaino alueilla. Näin ollen kaikki valitut myymäläryhmät eivät olisi samalta maantieteelliseltä alueelta. Kohdejoukon henkilömäärässä myös pyrittiin huomioimaan alueiden henkilömäärien suhteet. Haastattelukutsu sähköisellä linkillä lähetettiin 491 työntekijälle, joka tarkoittaa 23% koko myymälähenkilökunnasta. Kyselyyn vastasi 101 työntekijää, jolloin kyselyn vastausprosentti on 20,6 %.

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja eri dokumenteista kootut tiedot. Näitä menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti rinnan tai eri tavoin yhdistettyinä tutkittavan ongelman mukaan. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 62.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimuskyselyjä tehdään yhä useammin sähköisinä niin suoraan koehenkilöille kohdistettuina, kuin erilaisten sosiaalisten alustojen kautta. Verkkokyselyjen suurin etu on niiden nopeus, niin kyselyä toimitettaessa, kuin vastauslomaketta palauttaessa. Sähköistä kyselylomaketta tehdessä tulee ottaa huomioon, että lomake toimii kaikilla älylaitteilla sujuvasti ja se on helppokäyttöinen sekä selkeä. (Valli 2018, 100.) Ennen kuin sähköistä kyselyä päätetään lähteä tekemään, tulee selvittää, sopiiko netin välityksellä tehtävä tutkimus kohderyhmälle. Kun kyseessä on tietty ammattiryhmä, jossa kohteena on hyvin eri ikäisiä henkilöitä, mutta ammatin vuoksi ovat kaikki tottuneet käyttämään työssään digitaalisia työvälineitä, sopii sähköinen kyselylomake aineistonkeruumenetelmäksi. (Valli 2018, 101–102.)

### 2.4 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössä tarkastellaan toimeksiantajan yrityksen myyjien työskentelyä ja osaamista osaamispohjaisessa palkkausjärjestelmässä. Osaamispohjaisessa palkkausjärjestelmässä myyjiä osaamista arvioidaan tuoteosaamisessa, palveluosaamisessa, myymäläosaamisessa, tehokkaissa työtavoissa ja työyhteisötaidoissa. Myyjien osaamisen arvioijana toimii heidän lähiesimiehensä eli palvelupäällikkö.





Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

### 3 TOIMEKSIANTAJA

Alko on Suomen valtion kokonaan omistama osakeyhtiö, jolla on yksinoikeus myydä yli 5,5% alkoholijuomia kuluttajille. (Alkoholilaki 1102/2017, 23 §.) Alko toimii ympäri Suomea yli 350 myymälässä sekä verkossa ja työllistää yli 2000 työntekijää erilaisissa työtehtävissä. Yritys koostuu hallinnosta, johtoryhmästä, laadunvalvonnasta sekä omista yksiköistään alueittain. Jokaisella alueyksiköllä on aluepäällikkö ja jokaisella myymäläryhmällä on palvelupäällikkö. Myymälät ovat jaettu 2–4 myymälän ryhmiin myymälöiden koosta riippuen, joidenka myyjät työskentelevät pääsääntöisesti myymäläryhmän sisällä, eikä vain yhdessä myymälässä. (Alko Oy:n [www](http://www.alko.fi)-sivut 2020.)

Alkon henkilökuntaa sitovat liiketapaperiaatteet, jotka ohjaavat työskentelemään vastuullisesti. Jokaisen tulee työskennellä rehellisesti ja avoimesti noudattaen voimassa olevia lakeja, säännöksiä ja sopimuksia. Vastuullinen työskentely myymälöissä

tarkoittaa ensisijaisesti sitä, että alaikäiselle, päihtyneelle tai välitysepäilylle ei myydä alkoholituotteita. Lisäksi Alkolla on ajoittain erilaisia vastuullisuus teemoja myymälöissään esimerkiksi Ei tippa, vaan tapa -teema, joka käsittelee alkoholinkäyttöä koh- tuudella ja Vihreä valinta -teema, joka ohjaa valitsemaan ekologisemman tuotteen. (Alko Oy:n www-sivut 2020.)

Vaikka vastuullisuus on tärkein Alkon toiminnan kannalta, niin myös asiakaspalvelu on hyvin tärkeä. Alko haluaa tarjota asiakkailleen huippuasiakaspalvelukokemuksia ja panostaa niiden saavuttamiseksi paljon. Asiakkaan huomioiminen, palveluallttius, tuotetietämys ja ystävällisyys ovat huippuasiakaskokemuksen peruspilareita. Näitä nou- datetaan jokaisessa myymälässä ja jokaisessa Alkon palvelukanavassa, esimerkiksi verkkokaupassa. Alko on panostanut monikanavaisuuteen viime vuosina ja verkko- kaupan avaaminen oli yksi isoimmista panostuksista hetkeen. (Alko Oy:n www-sivut 2020.)

Yhteen myymäläryhmään voi kuulua keskimäärin 3 myymälää ja yhdessä myymälä- ryhmässä voi työskennellä noin 14 myymälätyöntekijää, joilla on yksi lähiesimies, eli palvelupäällikkö. 133 myymäläryhmän organisaatorakenne mahdollistaa toiminta- mallien yhtenäistämisen ja vahvistaa johtajuutta. Alkon myymälät ovat jaettu kolmeen myymälätyyppiin. Myymälätyyppi määrittää myymälän tuotevalikoiman, myymälän koon, liikepaikan ja henkilöstön painotetut tuoteosaamiset. Ensimmäinen myymälä- tyypin on lähimyymälä, joka on asiakasta lähellä ja siellä asiointi on helppoa. Lähi- myymälästä löytyvät kaikki menevimät tuotteet, sekä kausituotteet. Lähimyymälöitä on kaiken kaikkiaan noin 290. Toinen myymälätyyppi on erikoismyymälä, josta ni- mensä mukaisesti löytyy erikoisuuksia ja uutuuksia. Erikoismyymälässä on laaja ja monipuolinen valikoima. Erikoismyymälät sijoittuvat suuriin kauppakeskuksiin ja näitä myymälöitä on noin 55. Kolmas myymälätyyppi on huippumyymälä, joka on inspiroiva ja elämyksiä tuova myymälätyyppi. Huippumyymälässä on myymäläketjun laajin valikoima, paljon erikoistuotteita ja harvinaisuuksia. Huippumyymälöissä myös järjestetään tapahtumia ja tilaisuuksia, joissa asiakas pääsee oppimaan. Huippumyy- mälöitä on 13 ja ne sijoittuvat isojen kaupunkien keskusta-alueille. (Alko Oy www- sivut 2020.)

## 4 MYYJÄN TEHTÄVÄT ARVIOINNINKOHTEENA

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan toimeksiantajan myymälätyöntekijöiden työtä. Myymälätyöntekijät eli myyjät toimivat työssään viidellä osa-alueella ja myyjiä arvioidaan näiden osa-alueiden perusteella. Osaamista arvioidaan palveluosaamisessa, tuoteosaamisessa, myymäläosaamisessa, tehokkaissa työtavoissa sekä työyhteisötaidoissa. Toimeksiantajan yrityksen myyjiltä ei vaadita tiettyä koulutusta tai aiempaa kokemusta, mutta esimerkiksi kaupan alan ja ravintoalan kokemuksista on hyötyä työssä. Toimeksiantaja kouluttaa jokaisen työntekijän tuotteista ja vastuullisesta myynnistä sekä perehdyttää työntekijät myymälätoimintoihin ja asiakaspalveluun.

### 4.1 Asiakaspalvelu

#### 4.1.1 Palveluosaaminen

Palveluosaaminen on osa asiakaspalvelua ja palveluosaamiseen kuuluu asiakkaan kohtaaminen. Tärkeintä on asenne. Hyvä palveluosaajan tulee suhtautua kaikkiin asiakkaisiin positiivisella asenteella ja näin saada hyvän lopputuloksen myös vastoinkäymisissä erilaisten asiakkaiden kanssa. Vaikka tuoteosaaminen olisikin heikko, voi hyvä palveluosaaja saada aikaan loistavia asiakaskohtauksia. (Vuorio 2011, 11–12.) Tarvitaan taitoa olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa sekä kykyä kuunnella ja ymmärtää asiakkaan tarpeet. Hyvä palveluosaaja on tilanneherkkä ja osaa tulkita tilanteita myös rivien välistä. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 80.) Palveluosaajan tulee hallita ajankäyttöä ja sujuvoittaa asiakaspalvelu tilanteen mukaan. (Vuorio 2011, 23). Omaa persoonaa tulee käyttää hyödyksi siten, että ei esitä mitään, mitä ei oikeasti ole tai missä ei ole kokonaan mukana. (Vuorio 2011, 28).

Asiakkaat ovat erilaisia ja erilaiset persoonallisuustyypit käyttäytyvät eri tavoin. Eri-alaisten asiakastyypien tunnistaminen onkin oleellinen taito palveluosaamisessa. (Vuorio 2011, 66.) Asiakastyypin tunnistamisen jälkeen tulee tehdä tarvekartoitus. Tarvekartoituksessa myyjä kartoittaa asiakkaan tarpeen tekemällä kysymyksiä. Mitä enemmän tarkentavia kysymyksiä, sen tarkemman kartoituksen pystyy tekemään ja

kohdentamaan oikean tuotteen asiakkaalle. Hyvän palveluosaajan tulee tarkkailla asiakkaan vastauksia ja myös ymmärtää asiakkaan sanattomia viestejä. Kokematon myyjä tekee usein ratkaisuja liian nopeasti, eikä selvitä asiakkaan odotuksia ja toiveita tarpeeksi. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 113–115.)

Asiakaslähtöisesti toimiva myyjä auttaa asiakasta selvittämään hänen tarpeensa ja tarjoamaan ratkaisuja, jotka auttavat asiakasta tekemään juuri hänelle parhaan ostopäätöksen. Asiakaslähtöiselle myyntityölle olennaista on asiakkaiden kuunteleminen, tarpeiden selvittäminen, myyjän avoimuus vastaväitteille sekä oleellisten tietojen tarjoaminen. Kun tavoitteena on tuottaa parhaita asiakaspalvelukokemuksia, tulee myyjän oltava aina hieman parempi kuin asiakkaan odotukset. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 81–82.)

Toimeksiantajan yrityksessä palveluosaamisella tarkoitetaan kaikkea asiakaspalveluun liittyviä työtehtäviä. Asiakkaan huomioiminen, avun tarjoaminen sekä laadukas kassatyöskentely ovat muun muassa isossa osassa palveluosaamista. Myyjiltä edellytetään aktiivista asiakaspalvelua, joka on asiakaslähtöistä ja vastuullista. (Yrjänheikki henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020.) Toimeksiantajan yritys lupaa asiakkailleen Suomen parasta palvelua. Loistavan asiakaspalvelun takaa myyjien aito halu kuunnella ja ymmärtää asiakkaiden toiveita ja tarpeita. (Alko Oy www-sivut 2020.)

Asiakaspalvelu on hyvin tärkeää osa toimeksiantajan yrityksen myymälätyötä ja siihen panostetaan paljon. Asiakas tulee huomioida heti saavuttuaan sisään myymälään tervehtimällä. Asiakkaalle tulee tarjota apua mahdollisimman pian hänen saavuttuaan myymälään. Asiakaspalvelu on myös monikanavaista, sillä asiakasta palvellaan myös verkkokaupassa ja myymälästä pystytään tekemään asiakkaalle verkkokauppatilauksia, sekä tilausten luovuttaminen asiakkaalle tapahtuu myymälässä. (Yrjänheikki henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020.)

Kassatyöskentelyssä on tärkeää vastuullisuus, asiakaspalvelu, kassatapahtuman sujutus ja laatu. Monille asiakkaille, varsinkin ruuhka-aikoina, kassatyöntekijän kohtaaminen voi olla ainut kohtaaminen myymälässä ja, koska se on myös viimeinen asiakaspalvelutapahtuma, se jää päällimmäisen mieleen, tulee sen olla onnistunut. Tervehdykset alkuun ja loppuun ovat ensisijaiset. Lisäksi Alkossa kassatyöntekijän tulee

tehdä arvio iän, päihtymyksen ja välitysepäilyn osalta. Kaikilta alle 30 -vuotiaalta tulisi tehdä iän tarkistus lainvoimaisesta henkilöllisyystodistuksesta, päihtyneelle ei myydä, eikä tuotteita välittävälle henkilölle. (Alkoholilaki 1102/2017, 37 §.) Kaikki nämäkin tilanteet tulee hoitaa rauhallisesti, ystävällisesti ja sujuvasti. (Yrjänheikki henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020).

#### 4.1.2 Tuoteosaaminen

Tuoteosaamiseen liittyy vahvasti asiantuntemus, eli tuotteen tunteminen. Osa asiakaspalveluprosessia on vakuuttaa asiakas asiantuntemuksella, jota asiakas haluaa ongelmansa ratkaisemiseksi. Myyjän tulee käyttää asiantuntemustaan eli tuoteosaamista asiakkaan tarpeen täyttämiseen. (Hernberg 2014, 78–79.) Jotta voi myydä erikoistuotteita, täytyy itse tuntea ja ymmärtää myymänsä tuote. (Hernberg 2014, 93).

Toimialaan liittyy usein paljon ammattisanastoa, jonka opiskelu on välttämätöntä luottamuksen synnyttämiseksi asiakkaan ja myyjän välillä. Ammattisanaston käytössä tulee kuitenkin käyttää myös asiakastuntemusta, jotta asiakas ymmärtää mistä on kyse, eikä pääse syntymään väärinymmärryksiä. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 84.)

Toimeksiantajan yritys haluaa tarjota asiakkailleen asiantuntevaa palvelua tuotevalinnoissa ja onnistua tarjoamaan juuri oikeat tuotteet asiakkailleen. (Alko Oy www-sivut 2020). Toimeksiantajan yritys tarjoaa tuotekoulutusta työntekijöilleen taatakseen mahdollisimman kattavan tuoteosaamisen asiakaspalvelijoilleen. Toimeksiantajan yritys kouluttaa työntekijöitään niin, että uudet työntekijät käyvät starttikoulutuksen, jossa käydään yleisesti läpi kaikki tuoteryhmät. Tämän jälkeen myyjät käyvät perustason koulutukset, jotka käydään ensimmäisen 1–2 vuoden aikana ja niitä on 6, joissa käydään syvemmin läpi jokainen tuotekategoria ja esimerkiksi ruoan ja juoman yhdistämistä. Lisäksi on sesonkikoulutuksia, jotka ajoittuvat sesonkeihin ja käsittelevät niiden ajankohtaisia tuotteita. (Yrjänheikki henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020).

## 4.2 Myymälätyöskentely

### 4.2.1 Myymäläosaaminen

Toimeksiantajan yrityksessä myymäläosaamisella tarkoitetaan kaikkia myymälässä tapahtuvia työtehtäviä. Myyjän tulee hallita myymälätoiminnot avaamisesta sulkemiseen. (Yrjänheikki henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020.)

Myymäläosaamiseen liittyy myymälän yleisilme ja ulkoinen olemus, jotka ovat osa organisaation imagoa, jota asiakas tarkastelee astuessaan sisään liiketilaan. Asiakas arvioi yritystä ilmeen vaikutuksesta. Tämän takia myymäläilmeen tulee olla siisti, jotta asiakas kokee sen viihtyvänä. Siivotut ja hyvin huolletut tilat antavat asiakkaalle kuvan, kuinka asioista huolehditaan ja hoidetaan ja luovat myös kuvan luottamuksesta. Kaikilla työntekijöillä on siis vastuu yrityksen siisteydestä ja sitä kautta myös luottamuksen rakentamisesta. (Valvio 2010, 72.)

Vaikka työskentelisikin vain kivijalkamyymälässä, on myyjän hallittava yrityksen muutkin palvelukanavat. Yritys ei voi vaikuttaa minkä palvelukanavan asiakas valitsee, mutta palvelukokemuksen tulee olla yhtä laadukasta kaikkialla. (Filenius 2015, 31.) Asiakkaan käytössä entistä laajemmin vaihtoehtoja tietyn tuotteen hankinnassa, jossa ei tarvitse tyytyä kivijalkamyymälän valikoimaan, vaan käyttää verkkopalveluja. Yrityksen verkkokaupasta voi löytyä tiettyyn tarpeeseen useampi vaihtoehto, kuin myymälästä ja myyjän tulee osata hyödyntää tätä asiakaspalvelussa. (Filenius 2015, 7.)

Vastuullinen yritys pyrkii minimoimaan toiminnastaan aiheutuvat negatiiviset vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 17). Luomutuotteiden tarjoaminen asiakkaalle luo vastuullisen hankintaketjun yritykselle. Luonnonmukaisesti tuotettujen tuotteiden raaka-aineet tulee olla jäljitettävissä tuotannon alkumetreiltä asti. Asiakas valitsee usein luomutuotteita, koska pitävää niitä turvallisimpina, maukkaimpina tai terveellisempinä. Myös hankintaketjun vastuullisuus on tärkeä osa yrityksen vastuullista toimintaa. Yritykset hyödyntävät ulkopuolisten tahojen tekemiä auditointeja ja hankkivat sertifioituja tuotteita hankintaketjun vastuullisuuden varmistamiseksi. Yksi tunnetuimmista järjestelmistä on Reilu kauppa, jonka tuotteen

alkuperä pystytään jäljittämään tuotannon alusta asti. Järjestelmässä mukana olevien tilojen työntekijöille taataan lakien mukainen palkka, hyvät työolot ja oikeus ammattiyhdistykseen. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 164–167.)

Toimeksiantajan yrityksessä myymäläosaamiseen ja vastuullisuuteen kuuluu alkoholijuomien vastuullinen myynti, joka perustuu lakiin. Alkoholiyhtiön on osana omavalvontaa huolehdittava, että henkilökunta tuntee laissa säädetyt määrätyt velvoitteet. (Alkoholilaki 1102/2017, 57 §.) Alkoholijuomaa ei saa myydä alle 18-vuotiaalle (väkeviä alkoholijuomia alle 20-vuotiaalle) henkilölle, joka on selvästi päihtynyt tai käyttäytyy häiritsevästi tai jos on perusteltu syy epäillä alkoholijuoman luvatonta luovuttamista tai välittämistä. (Alkoholilaki 1102/2017, 37 §). Alkoholijuomien ostaja on velvollinen vaadittaessa todistamaan ikänsä alkoholijuomien vähittäismyyntiä valvovalle henkilökunnalle viranomaisen myöntämällä kuvallisella henkilökortilla, ajokortilla tai passilla taikka viranomaisen muulla luotettavalla kuvallisella asiakirjalla. (Alkoholilaki 1102/2017, 40 §.)

Toimeksiantajan yrityksessä myymälätyöskentelyn työvuorot eivät välttämättä ole kiinteitä aamu- ja iltavuoroja, vaan ne vaihtelevat eri toimintojen ja myymälöiden mukaisesti. Ennen myymälän aukeamista eli aamuvuorossa työskennellessään myyjän työtehtäviä ovat muun muassa tuotekuorman vastaanotto. Tällöin myyjä lukee tuotelaatikoiden viivakoodit käsipäätteellä myymäläsaldoiksi, tarvittaessa myös tuotekohdaisesti laatikon sisältä. Samalla myyjä asettaa tuotelaatikat rullakoihin varastoon odottamaan saman päivän aikana tapahtuvaa tuotteiden hyllyttämistä. (Yrjänheikki henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020.)

Aamuvuorossa tuotekuorman vastaanoton lisäksi myyjän työtehtävänä on ennen myymälän aukeamista laskea edellisillan alkukassan rahojen laskeminen ja vaihtorahojen varaaminen kassalippaisiin tulevalle myyntipäivälle. Myymälätyöskentelyyn kuuluu myös materiaalivirtojen hallinta, jossa tärkeintä on tilattujen tuotteiden oikea määrä. Tilauksia tehdessä tulee osata lukea menekkilukuja ja huomioida mm. tulevat tuotetoimittajien mainoskampanjat ja tapahtumat lähialueella. Varastokierto tulisi pysyä taseisena, ettei tuotteet seiso varastossa viikkoja. (Yrjänheikki henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020.)

Iltavuorossa ja ns. sulkuvuorossa työtehtäviin kuuluu myymälän suljettua myymäläilmeen tarkastus ja kassalippaiden rahojen laskeminen. Muita myyjän tehtäviä on muun muassa tuotteiden inventointi, reklamaatioiden käsittely sekä kierrätyksestä huolehtiminen, esimerkiksi pullonpalautuksen hoito. (Yrjänheikki henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020.)

#### 4.2.2 Tehokkaat työtavat

Tehokkaissa työtavoissa tulee ottaa huomioon, että työntekijällä on selkeä käsitys työtehtävistä. Työntekijän tulee pystyä käyttämään valtaosan työajastaan niiden työtehtävien tekoon, joilla on vaikuttavuus suurin. Työntekijällä tulee olla vastuu vaikuttaa työn sisältöön, työvälineisiin ja tapaan tehdä töitä, jotta työ olisi mahdollisimman tehokasta. Lisäksi tulee olla tietoinen siitä, että työpanos ohjautuu niiden asioiden tekemiseen, joilla on merkittävä vaikutus organisaatioon tai sen asiakkaisiin. (Paju, Riekkilä & Oinonen 2019, 32.) Työn suunnittelu ja aikataulutus ovat yksi tärkeä osa tehokkaita työtapoja. Vaikka onkin työtehtäviä, joita ei voi aikatauluttaa haluamallasi tavalla, kuitenkin niiden suunnittelu ja priorisointi vaatii tehtävienhallintaa. Tehtävienhallinnalla varmistetaan, että kaikki langat pysyvät käsissä ja työt etenevät tarvittavalla tavalla. (Paju, Riekkilä & Oinonen 2019, 78.)

Toimeksiantajan yrityksessä tehokkailla työtavoilla tarkoitetaan muun muassa kuorman purkamista tehokkaasti ja ergonomisesti. Myyjän tulee hallita työvälineet työn sujuvoittamiseksi. Työskentelyn myymälässä tulee olla järjestelmällistä ja hallittua eri työtehtävien välillä. (Yrjänheikki henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020.)

Työ toimeksiantajan yrityksessä on luokiteltu keskiraskaaksi, johtuen painavien kuormien jokapäiväisestä käsittelystä. Varsinkin isommassa myymälässä kuormaa tulee keskimäärin 5–8 kuormalavallista päivittäin ja sesonkeina (muuan muassa joulukuusi, juhannus) keskimäärin 8–15 lavaa päivittäin. Jokaisen päivän kuorma on käsiteltävä mahdollisimman nopeasti, jotta tuotteet saadaan hyllyyn ja asiakkaille. Jokaisen myymälän tulisi pyrkiä siihen, että tavaravirta olisi käsitelty aamupäivän kuluessa kokonaan. (Yrjänheikki henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020.)



Myymäläilme tulee olla kohdillaan koko aukiolon ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että hyllyjen tulisi olla täynnä, tuotteet eteen vedetty, esillepanot näyttävät, myyvät ja siistit sekä esteettömät käyttävät. Myymälöissä on periaatteena, että kassavuorot kestävät puoli tuntia kerrallaan, jotta tulee vaihtelua eri työtehtävien välillä. Poikkeuksena yksin työskentely ja sesongit. (Yrjänheikki henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020.)

#### 4.2.3 Työyhteisötaidot

Työyhteisön ilmapiiri ja turvallisuuden rakentaminen on kaikkien vastuulla. Työyhteisöön kuuluu monenlaisia tunteita, jotka kaikki ovat arvokkaita kohdata. Innostavan ilmapiirin luominen vaatii työtä ja sen rakentaminen vaatii toimivan arjen, sujuvat työprosessit, kannustavan ilmapiirin sekä turvallisen työyhteisön. (Tiililä 2016, 127.) Kuitenkin jokainen on vastuussa omasta tekemisestään ja asenteestaan. Jokainen työyhteisön jäsen on velvollinen kantamaan vastuunsa omista työtehtävistään. (Tiililä 2016, 81.) Innostuksen ja positiivisen ilmapiirin luominen vaatii jokaiselta joustoa ja sovitusta kiinni pitämistä, avun tarjoamista, ideointia, toisen kuuntelemista ja arvostusta, kehumista ja palautteen antamista työkavereille. (Tiililä 2016, 88.) Huono käyttäytyminen töissä vaikuttaa koko työyhteisöön negatiivisesti ja vaikuttaa suoraan myös työhyvinvointiin. (Aro 2018, 49).

Asiakas aistii työilmapiirin. Jo lyhyenkin vierailun aikana, asiakas voi tehdä nopeat johtopäätökset yrityksen työilmapiiristä ja näin vaikuttaa myös asiakaspalvelukokemukseen. (Aro 2018, 39.)

Toimeksiantajan yrityksessä työyhteisötaidoilla haetaan hyvää tiimipelaajaa, joka on avoin muutoksille ja antaa palautetta myös työkavereilleen. Pelisääntöjä tulee noudattaa ja olla joustava. Omajohtajuudella työntekijän tulee itse ratkaista ongelmia ja hoitaa työtehtäviä oma-aloitteisesti. (Yrjänheikki henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020.)

## 5 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN TOTEUTUMINEN

### 5.1 Osaamisen arviointiprosessi

Jokaiselle yrityksen osa-alueelle voidaan määritellä omat tavoitteet ja arvioida niitä yksitellen. Arvioitsijana toimii usein esimies, joka viime kädessä on vastuussa osaamisen arvioinnista. Nykypäivänä lähes jokaiselle on määriteltynä henkilökohtaiset tavoitteet työelämässä, joiden perusteella suoriutumista arvioidaan. (Viitala 2014, 108.)

Yksilöä arvioidessa tulee olla määriteltynä työtehtävänkuva ja siihen liittyvä rooli. Lisäksi tulee tarkastella tehtävältä odotettuja vaatimuksia ja sovitaan niihin liittyvistä tavoitteista tietylle seurantajaksolle. Suoritusta koskevat tavoitteet ja seuranta käydään läpi useimmiten kerran vuodessa esimies-alaiskeskusteluissa. (Viitala 2014, 112.)

Osaamisen arviointiprosessina voidaan käyttää erilaisia *suoritusarviointijärjestelmiä*. Se, millaista järjestelmää käytetään, riippuu mitä henkilöstöryhmää arvioidaan, kuka arvioinnin tekee ja miten järjestelmällisesti arviointi halutaan tehdä. *Absoluuttista* järjestelmää käytetään silloin, kun halutaan vertailla henkilön suoriutumista useista eri asioista. *Suhteellinen* arviointijärjestelmä tarkoittaa sitä, että samaa työtä tekevät henkilöt arvioidaan vertailemalla heitä keskenään. Yksi arviointimenetelmä on *paremmuusjärjestys*, jossa yksi tai useampi arvioija asettaa arvioitavat henkilöt annettujen kriteerien mukaisesti paremmuusjärjestykseen. Toinen menetelmä on niin sanottu *pakkojakauma*, jossa arvioija sijoittaa ennalta ilmoitetun määrän henkilöitä kuhunkin suoritusryhmään. Pakkojakaumassa tietty osa työntekijästä kuuluu luokkaan erinomainen, hyvä, keskinkertainen, tyydyttävä tai huono (taulukko 1). Kun arvioija käyttää pakkojakaumaa, niin kaikki eivät voi siis olla hyviä, keskinkertaisia tai huonoja, vaan henkilöiden välille on löydettävä eroja. (Kauhanen 2012, 101–103.)

Taulukko 1. Pakkojakauma-suoritusarviointijärjestelmän suoritusryhmät (Kauhanen 2012, 102)

Erinomainen	Hyvä	Keskinkertainen	Tyydyttävä	Huono
10 %	20 %	40 %	20 %	10 %

Edellisten lisäksi Kauhanen (2012, 103) esittää kolmannen arviointijärjestelmän vertailla henkilöitä suhteellisesti on tehdä parivertailuja. Parivertailussa verrataan jokaista vuorollaan kaikkiin toisiin, että kumman työsuoritus on parempi. Tämä järjestelmä onnistuu pienemmissä ryhmissä paremmin, kuin isossa organisaatiossa.

### 5.1.1 Toimeksiantajan yrityksen osaamisen arviointiprosessi

Ensimmäisessä vaiheessa myyjät tutustuvat loppu vuonna seuraavan vuoden osaamisportaiden sisältöön. Tässä vaiheessa myös palvelupäälliköt tutustuvat osaamisportaisiin pienryhmissä. Alkuvuodesta myyjät täyttävät itsearviointin omasta osaamisestaan perusteluineen osaamistasostaan suhteessa osaamisportaisiin ja käyvät palvelupäällikkönsä kanssa 60 minuutin tavoite- ja osaamiskeskustelun. Tämän lisäksi palvelupäälliköt pitävät myyjille niin sanotut varttikeskustelut, joissa käydään vielä läpi, että myyjät ymmärtävät arviointiprosessin sekä siihen liittyvät osaamiset ja osaamiskuvaukset. Palvelupäälliköt pitävät palvelupäälliköiden pienryhmissä sparrauksen tiiminsä osaamisarvioista ja konkreettisesta näkyvästä osaamisen tasosta. Aluepäälliköt ja henkilöstöhallinto tekevät alueiden välisen kalibroinnin aluepäälliköiden ja henkilöstöyksiköiden välillä analyysin pohjalta yhteismitallisuuden varmistamiseksi. (Kirjavainen henkilökohtainen tiedonanto 2.10.2020.)

Toisessa vaiheessa palvelupäälliköt tekevät alueellisen yhteismitallistamisen ja osaamisarvioiden alueelliset kalibroinnit ja korjaukset. Aluepäälliköt ja henkilöstöhallinto tekevät alueiden välisen kalibroinnin aluepäälliköiden ja henkilöstöyksiköiden välillä yhteismitallisuuden varmistamiseksi analyysin pohjalta, jonka jälkeen alue- ja palvelupäälliköt tekevät alueellisen kalibroinnin ja tarvittavat korjaukset. Alueellisten yhteismitallistamisen jälkeen tehdään valtakunnallinen kalibrointi palvelupäälliköiden kokouksessa. Keskusteluissa varmistetaan, että osaamisen arviointi ja osaamisportaiden käyttö on yhteismitallista ja keskustelujen pohjalta palvelupäällikkö täydentää arviointejaan ja tekee mahdolliset korjaukset. (Kirjavainen henkilökohtainen tiedonanto 2.10.2020.)

Kolmannessa vaiheessa arviointiraati varmistaa osaamisarvioiden kokonaisuuden valtakunnallisella tasolla. Loppu vuodesta myyjät käyvät vielä yksilöllisen 60 minuutin

osaamiskeskustelun palvelupäällikkönsä kanssa osaamisarvioinnin tuloksista. Tämän jälkeen jokainen työntekijä tietää oman osaamisensa tason valtakunnallisissa osaamisportaissa ja uudet osaamisportaat seuraavalle vuodelle julkistetaan. Tässä vaiheessa, jos työntekijä on erimieltä arvioistaan, hänen on mahdollista käynnistää erimielisyysprosessi. Nämä asiat käsitellään arviointiraadissa ennen vuoden loppua. (Kirjavainen henkilökohtainen tiedonanto 2.10.2020.)

Viimeisessä vaiheessa tehdään lopullinen sijoittuminen palkkausjärjestelmän osaamistasoille ja uudet palkat astuvat voimaan 1.1. (Kirjavainen henkilökohtainen tiedonanto 2.10.2020.)

## 5.2 Osaamisportaat

Toimeksiantajan myymälätyöntekijöiden työehtosopimuksessa kerrotaan, että myymälätyöntekijöiden palkkausjärjestelmä muuttui 1.9.2016 yksinomaan osaamis pohjaiseksi. Työntekijän osaaminen arvioidaan osaamiskeskusteluissa vuosittain ja osaaminen arvioidaan valtakunnallisten *osaamisportaiden* (taulukko X) avulla. Osaamisportaiden sisältö tarkistetaan vuosittain ja päivitetään tarvittaessa pääluottamusmiehen ja työnantajan edustajien muodostaman arviointiraadin yhteisellä päätöksellä osaamisvaatimusten muuttuessa. (Alkon myymälätyöntekijöiden työehtosopimus 1.2.2020–28.2.2022, 3 §.)

Taulukko 1. Osaamisportaat myyjän palkkausjärjestelmässä (Alkon myymälätyöntekijöiden työehtosopimus)

PALKKAUSJÄRJESTELMÄ, PALKAN LISÄT JA LUOTTAMUSMIESKORVAUKSET				
Valtakunnalliset osaamisportaat				
	Kehittyvä osaaja	Osaaja	Asiantuntijasojaaja	Huippuosaaja
<b>TASON YLEISKUVAUS</b>	Perusosaajaksi kasvamiseksi tunnistettu kehitysmikohde	Myyjän toimenkuvan tavoitetaso mukainen osaaminen	Pystyy toimimaan alueen kaikissa myymälöissä ko. tason näkökulmasta	Valtakunnallisesti tunnistettua tai ko. tasolle potentiaalista osaamista
<b>Työyhteisötaidot</b>	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI
<b>Tehokkaat työtavat</b>	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI
<b>Myymäläosaaminen</b>	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI
<b>Palveluosaaminen</b>	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI
<b>Tuoteosaaminen</b>	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI	SISÄLTÖ TARKISTETAAN JA PÄIVITETÄÄN VUOSITTAIN TYÖEHTOSOPIMUKSEN 3 §: N MUKAISESTI

Toimeksiantajan yllä olevassa taulukossa 1 osaamisportaat suoritusarviointijärjestelmänä muistuttaa edellisessä luvussa mainituista arviointijärjestelmistä eniten pakkojakauma-suoritusjärjestelmää. Yhtä lailla osaamisarvioinnin perusteella työntekijän osaaminen pisteytetään ja työntekijä sijoitetaan pisteytystä vastaavaan palkkaluokkaan, joita on 6 luokkaa. Palkkaluokissa 1–4 kerran saavutettu luokitus ei voi laskea työsuhteen aikana, mutta palkkaluokkiin 5–6 sijoittuminen on luonteeltaan määrääkainen ja voimassa vuoden kerrallaan. Arviointiraati ratkaisee lopullisesti ja sitovasti myös yksittäisten työntekijän osaamisen arviointiin liittyvät mahdolliset erimielisyydet. (Alkon myymälätyöntekijöiden työehtosopimus 1.2.2020–28.2.2022, 3 §.)

Palkkaluokkiin 5–6 sijoitetaan vuosittain 15 % arvioiduista työntekijöistä ja mikäli palkkaluokkiin olisi arviointien perusteella sijoittumassa enemmän tai vähemmän työntekijöitä, voi arviointiraati määrittää osaamisalueiden prioriteetit tai pisterajan niin, että palkkaluokkiin sijoittuvien osuus voidaan rajata 15 prosenttiin. (Alkon myymälätyöntekijöiden työehtosopimus 1.2.2020–28.2.2022, 3 §.)

Työntekijän ollessa pitkään pois työsuhteen ollessa voimassa ja arviointihetkellä, ei osaamisen arviointia kyetä luotettavasti tekemään, siirtyy arviointi seuraavan vuoden arviointiprosessin ja työntekijä sijoitetaan tällöin edellisen arvioinnin mukaiseen palkkaluokkaan. Mikäli työntekijä on ollut pois, mutta osaaminen pystytään tästä huolimatta arvioimaan, voidaan se tehdä poikkeuksellisesti ilman arviointikeskustelua. (Alkon myymälätyöntekijöiden työehtosopimus 1.2.2020-28.2.2022, 3 §.)

### 5.3 Kehittyvä osaaja

Kehittyvä osaaja on uusi työntekijä toimeksiantajan yrityksessä tai myyjä, joka tarvitsee tukea ja ohjausta. (Kirjavainen henkilökohtainen tiedonanto 2.10.2020.)

### 5.4 Osaaja

Osaaja on hyvä taso, suurin osa toimeksiantajan yrityksen myyjistä on tällä tasolla. Osaajassa kuvataan myyjän toimenkuvan tavoitetason mukainen osaaminen. (Kirjavainen henkilökohtainen tiedonanto 2.10.2020.)

### 5.5 Asiantuntijaosaaja

Asiantuntijaosaaja on myyjä, joka hallitsee haastavimmatkin tilanteet, ottaa tarvittaessa vastuuta yli oman roolin, kehittää omaa työtään ja osaamistaan. (Kirjavainen henkilökohtainen tiedonanto 2.10.2020.)

### 5.6 Huippuosaaja

Huippuosaaja on tiimin kantava voima ja roolimalli, kehittää oman osaamisensa lisäksi muiden osaamista. (Kirjavainen henkilökohtainen tiedonanto 2.10.2020.)

### 5.6.1 Esimies osaamisen arvioijana

Alaistaito tarkoittaa velvollisuutta huolehtia omalta osaltaan yhteistyöstä työkavereiden ja esimiehen kanssa, resurssien järkevästä käytöstä, oman mielipiteensä ilmaisemisesta ja omasta aktiivisesta osallistumisestaan sekä huolehtia osaltaan työpaikan viihtyisyydestä. (Aarnikoivu 2008, 80–82; Kuusela 2013, 42.)

Alkon Länsi-Suomen aluepäällikkö K. Mäkelän mukaan Alko ei vaadi esimiestehtäviin hakeutuvilta tiettyä koulutusta tai kokemusta, mutta kaupanalan koulutus/kokemus sekä esimieskokemus luetaan hyväksi. (Henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020) Usein esimiehen vaatimuksissa otetaan esille neljä keskeistä edellytystä, jotka ovat *esimerkillisyys, ammatillisuus, aitous ja oikeudenmukaisuus* (Järvinen 2012). Esimiehen *esimerkillisyys* tarkoittaa sitä, että esimiehen pitää näyttää mallia siitä, miten työpaikalla toimitaan ja käyttäytytään. Jos esimies ei toimi organisaation arvojen ja ohjeiden mukaisesti, ei työntekijöiltäkään sitä voida edellyttää. *Ammatillisuus* tarkoittaa sitä, että esimiehen tulee pysyä ammatillisena, koska esimies edustaa kaikessa toiminnassaan organisaatiota. Esimiehen ammatillinen asenne ja käyttäytyminen erottaakin esimiehen työn muista työrooleista organisaatiossa. Ammatillinen esimies ei usein-kaan voi tuoda esille omia henkilökohtaisia mielipiteitään ja tarpeitaan ja siksi esimies joutuukin usein tukahduttamaan omat tunteensa. Esimiehen *aitous* tarkoittaa hänen kykyään olla oma itsensä. Kanssakäyminen työntekijöiden kanssa tulee olla teeskentelemätöntä, jotta esimiehen kanssa työskentely koetaan mutkattomaksi, helpoksi ja välittömäksi. Esimies, joka ei ole aito ja teeskentelee, koetaan epäluotettavaksi. *Oikeudenmukaisuudella* tarkoitetaan sitä, että esimies kohtelee jokaista työntekijää tasapuolisesti. (Järvinen 2012.) Alkon Länsi-Suomen aluepäällikkö K. Mäkelän mukaan Alkossa palvelupäälliköiltä vaaditaan valmentavaa, vastuullista, innostavaa ja osallistavaa, sekä ketterää ja tehokasta johtamista. (Henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020).

Työuran edetessä, ihmisten vahvuudet muuttuvat. (Laine & Surakka 2011. 46.) Yhdellä esimiehellä voi olla kolmea sukupolvea edustavaa *ikäryhmää* samaan aikaan johdettavana, joilla on kaikilla erilaiset tarpeet, arvot, odotukset, tavoitteet ja mahdollisuudet. Esimiehen tulee kohdella työntekijöitä niin, että yhteistyö sujuu ja tavoitteet toteutuvat. Kun esimiehellä on erilaisuutta kunnioittava asenne, sekä ymmärtää elämän erivaiheita, tulee työntöön arkeen liittyvät ikähaasteet ratkaistuksi. (Jabe 2017,

53, 57.) Esimiehen tulee tunnistaa ja huomioida töitä järjestellessään eri-ikäisten erilaiset vahvuudet. Nuorten uusiutumiskyky ja luovuus joissakin tilanteissa tuottavat tulosta ja toisissa kokeneiden työntekijöiden kokonaisuudenhallinta ja verkostot ovat etu. (Laine & Surakka 2011, 46.)

Toimeksiantajan yrityksessä esimiehen, eli palvelupäällikön tehtäviin kuuluu myös myymälätyöskentely, koska on tärkeää ymmärtää, mitä myymälässä vaaditaan työntekijöiltä, jotta pystyy toimimaan esimiehenä. Jos työntekijästä valitaan palvelupäällikkö, voidaan aloittaa perehdytys suoraan esimiestehtäviin tutustumalla. (Mäkelä henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020.)

### 5.6.2 Osaamisen arvioinnin perusteet

Toimeksiantajan yrityksessä osaamista arvioidaan osaamisportaiden kriteeristön kuvauksiin peilaten. Osaamisen arviointia pyritään tekemään koko arviointikauden ajan ja arvioinnissa on tarkoitus keskittyä kokonaiskuvaan, ei vain yksittäisiin asioihin. Osaamisen arvioinnissa tulee arvioida vain näkyvää osaamista tekemisen ja aikaansaannosten kautta ja arvioinnin tulee perustua vain työhön ja tekemistä työpaikalla, jolloin henkilökohtaiset ominaisuudet ja vapaa-ajan tekeminen tulee jättää huomiotta. (Kirjavainen henkilökohtainen tiedonanto 2.10.2020.)

Osaamisen arviointiin eivät vaikuta toisten myyjien näkemykset. Osaamisen arviointia ei voi siirtää edes osittain myyjien tehtäväksi. Arvioidessa tulee kuitenkin ottaa huomioon mahdolliset esimiehen tietoon tulleet varmistetut palautteet. Myyjän arviointivuoden aikana mahdollisesti esittämä rakentava palaute tai epäkohtien esiin tuominen, eivät myöskään voi vaikuttaa osaamisenarviointiin. Arviointiin ei saa vaikuttaa myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet, esimerkiksi ulkonäkö, ikä, harrastukset, perhesuhteet ja terveydentila eikä sairaslomat tai sairastaminen. Osaamisen arviointiin ei voi käyttää perusteena yrityksen sosiaalisten verkostojen käytön aktiivisuutta tai erilaisiin viestintäpalveluihin kuulumista, jotka eivät ole yhtiön viestintäkanavia, esimerkiksi WhatsApp. Luottamusmies- tai muu henkilöstön edustajan roolissa esiin tuodut asiat tai muut vastuualueroolit itsenäisenä arviointikriteerinä eivät vaikuta osaamisenarviointiin. (Kirjavainen henkilökohtainen tiedonanto 2.10.2020.)



## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajayrityksen palkkausjärjestelmää. Työn tavoitteena oli selvittää, millaisena myyjät kokevat palkkausjärjestelmän toteutuvan. Lisäksi työn tavoitteena oli selvittää, millaisia vaikutuksia palkkausjärjestelmän osaamisen arviointiprosessilla on myyjien osaamiseen ja myymälätyöskentelyyn. Opinnäytetyön aineisto kerättiin kyselyllä, joka toteutettiin sähköisen e-lomakkeen avulla. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

- 1) *Millaisena myyjät kokevat palkkausjärjestelmän toteutuvan?*
- 2) *Millaisia vaikutuksia palkkausjärjestelmällä on myyjien osaamiseen ja myymälätyöskentelyyn?*

Kyselyn sähköinen linkki lähetettiin toimeksiantajan 491 työntekijälle (N=491), ja kyselyyn vastasi 101 (n=101) työntekijää. Kyselyn vastausprosentti on siten 20,5 %.

### 6.1 Taustamuuttujat

#### A. Kysymys 1. *Ikä* (valitse oikea vaihtoehto)

Kyselyyn vastanneista myyjistä noin viidesosa eli 2 % (taulukko 2) oli iältään 24–29 -vuotiaita. Seuraavaksi suurin ikäryhmä oli 50–55 -vuotiaita eli 16,8 %. Vastanneista 55 % kuului iältään välille 36–49 -vuotta. Ikäryhmään 30–35 -vuotta kuului 9 % myyjistä.

Kyselyyn vastanneiden myyjien ikäjakaumasta voitaneen tulkita, että pääosa Alkon myymälähenkilökunnasta on iältään yli 35-vuotiaita. Toisaalta on ehkä erikoista, että myymälähenkilökunnasta lähes yhtä vähän työntekijöistä on 30–35-vuotiaita, kuten yli 56-vuotiaita. Erityisesti huomio kiinnittyy nuoriin 24–29-vuotiaisiin työntekijöihin, sillä heidän osuutensa on ylivoimaisesti suurin kaikista ikäryhmistä. Tästä voitaneen päätellä, että yleensä nuoremmat tulevat Alkoon töihin ehkä sillä suunnitelmalla, että he opiskelevat samanaikaisesti töidensä ohessa ja valmistuttuaan siirtyvät toisen

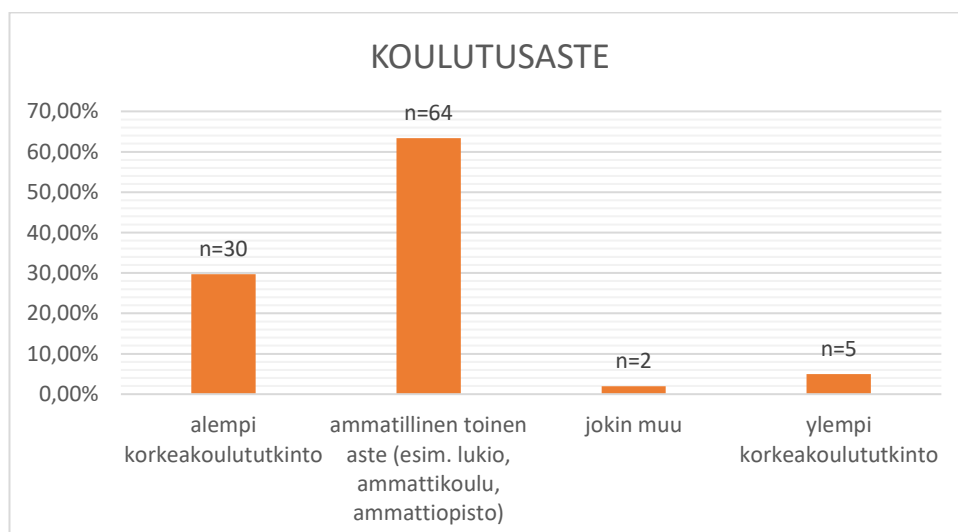
työnantajan palvelukseen. Ehkä tällä voitaisiin selittää yhtäkkistä frekvenssin laskua tämän ikäluokan jälkeen ikäluokassa 30–35-vuotta.

Taulukko 2. Alkon myyjien ikäjakauma (n=101)

Ikä	n	%	Kumulat. %
18-23 vuotta	5	4,95 %	4,95 %
24-29 vuotta	21	20,79 %	25,74 %
30-35 vuotta	9	8,91 %	34,65 %
36-39 vuotta	15	14,85 %	49,50 %
40-45 vuotta	12	11,88 %	61,39 %
46-49 vuotta	11	10,89 %	72,28 %
50-55 vuotta	17	16,83 %	89,11 %
56-59 vuotta	7	6,93 %	96,04 %
60-65 vuotta	4	3,96 %	100,00 %

### A. Kysymys 2. Koulutusaste (valitse oikea vaihtoehto)

Kyselyyn vastanneista (n=101) (kuvio 2) myyjistä yli puolella eli 64 %:lla on ammatillinen toisen asteen koulutus. Noin kolmasosalla eli 30 myyjällä, eli 30 %:lla on alempi korkeakoulututkinto. Ylempi korkeakoulututkinto on 5 %:lla myyjistä. Vastanneista jokin muu koulutus on 2 myyjällä eli 2 %:lla.



Kuvio 2. Alkon myyjien koulutusaste (n=101)

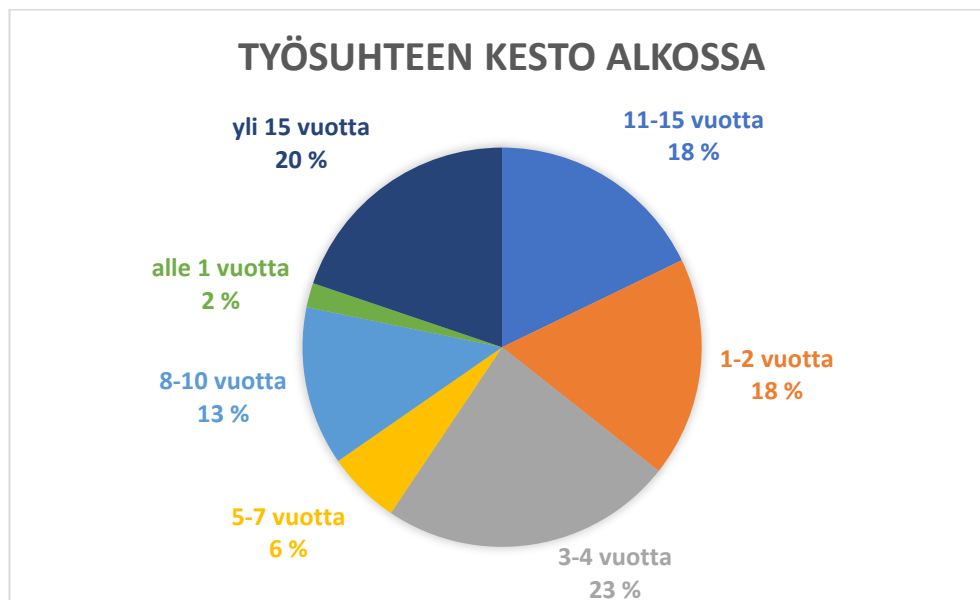
**A. Kysymys 3. Opiskelen tällä hetkellä** (valitse oikea vaihtoehto)

Kyselyyn vastanneista (n=101) 84 % eli 85 vastannutta myyjää ei opiskele tällä hetkellä. Vastanneista 16 % myyjistä opiskelee tällä hetkellä.

6.2 Työsuhde

**B. Kysymys 1. Työsuhteen kesto Alkossa** (valitse oikea vaihtoehto)

Kyselyyn vastanneista (n=101) (kuvio 3) myyjistä kauimmin eli yli 15 vuotta oli työskennellyt Alkossa 20 %. Seuraavaksi pisin työsuhteen kesto eli 11–15 vuotta oli 18 %:lla myyjistä. Vastanneiden työsuhteen kesto 5–7 ja 8–10 vuotta oli yhteensä 19 %:lla vastanneista. Vastaaajista lähes neljäsosa kuului työsuhteen kestossa luokkaan 3–4 vuotta eli 24 %. Vastaaajista 18 %:lla myyjistä työsuhteen kesto vastaushetkellä oli 1–2 vuotta, ja 2 %:lla alle 1 vuotta.

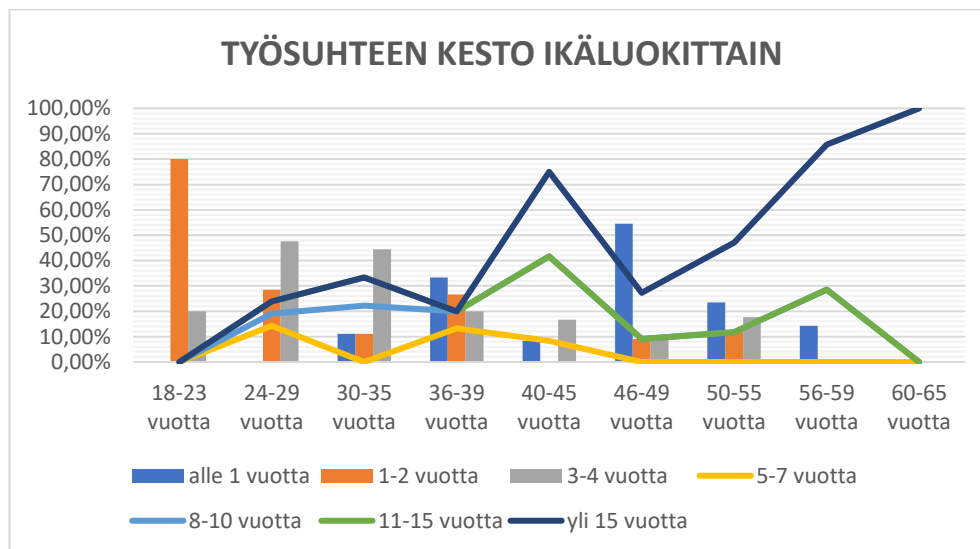


Kuvio 3. Alkon myyjien työsuhteen kesto Alkossa (n=101)

**B. Kysymys 2. Työsuhteeni tällä hetkellä** (valitse oikea vaihtoehto)

Kyselyyn vastanneista (n=101) 98 myyjällä eli 97 %:lla työsuhde on toistaiseksi voimassa oleva. Vastanneista 3 eli 3 % myyjistä on määräaikaisessa työsuhhteessa.

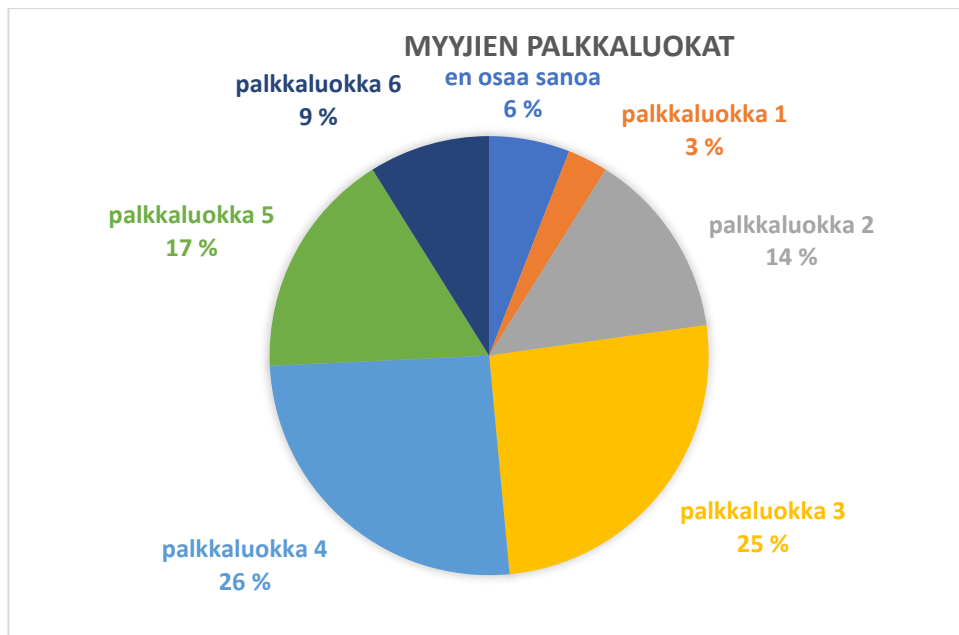
Kyselyn mukaan Alkon myyjistä työsuhteen kesto olisi pisin yli 56-vuotiailla (kuvio 4) ja lähes yhtä pitkä 40–45-vuotiaiden ikäluokassa.



Kuvio 4. Alkon myyjien työsuhteen kesto ikäluokittain (n=101)

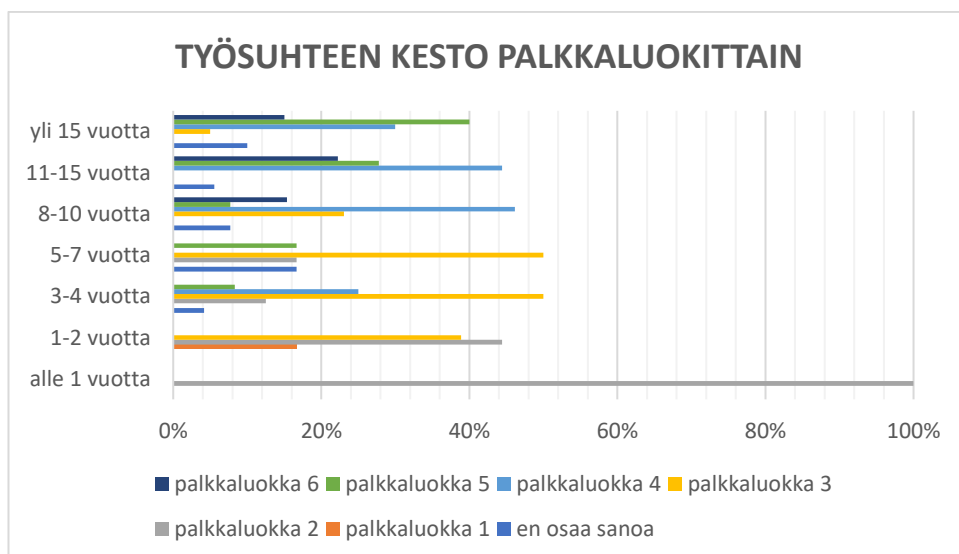
### B. Kysymys 3. *Mihin palkkaluokkaan kuulut tällä hetkellä* (valitse oikea vaihtoehto)

Kyselyyn vastanneista (n=101) (kuvio 5) yksi neljäsosa myyjistä eli 26 % kuuluu palkkaluokkaan 3, samoin 26 % myyjistä kuuluu palkkaluokkaan 4. Seuraavaksi eniten eli 17 % vastanneista kuuluu palkkaluokkaan 5. Vähiten myyjiä eli 3 % on palkkaluokassa 1.



Kuvio 5. Alkon myyjien palkkaluokat (n=101)

Vertailtaessa myyjien työsuhteen kestoa palkkaluokittain (kuvio 6), huomataan, että palkkaluokkaan 3 kuuluisi eniten myyjiä, joiden työsuhde Alkossa on kestänyt –7 vuotta.



Kuvio 6. Alkon myyjien työsuhteen kesto palkkaluokittain (n=101)

#### B. Kysymys 4. Minkä myymälätyypin myymälässä työskentelet pääsääntöisesti eniten

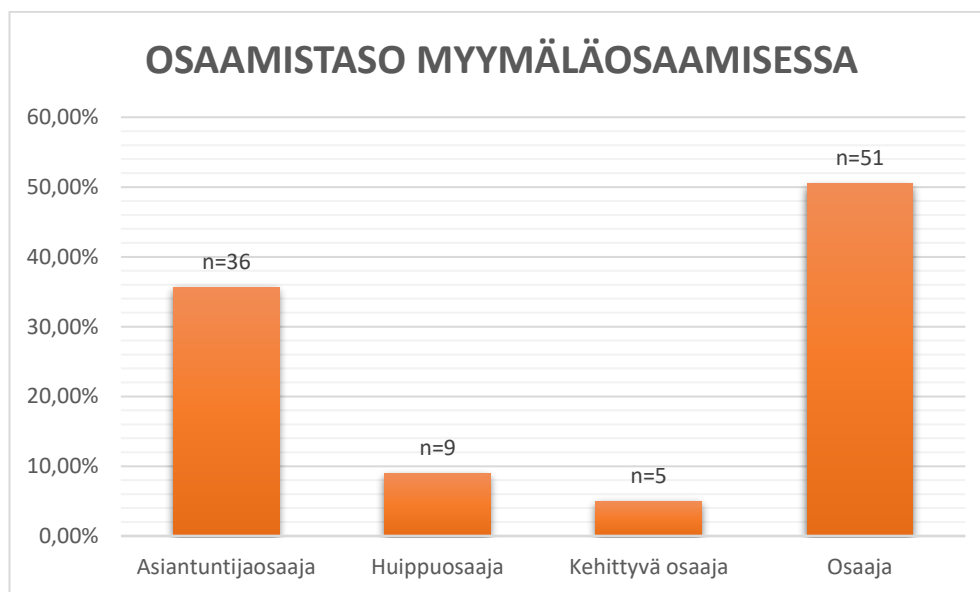
Kyselyyn vastanneista (n=101) eniten eli 72 % työskenteli Alkon lähimyymälässä. Noin viidesosa eli 21% myyjistä työskenteli Alkon erikoismyymälässä. Loput vastanneista eli 7 % työskenteli Alkon huippumyymälässä.

### 6.3 Myymäläosaaminen

**C. Kysymys 1.** *Millä osaamistasolla työskentelet myymäläosaamisessa (valitse yksi vaihtoehto)*

Kyselyyn vastanneista myyjistä (kuvio 7) noin puolet eli 51 % työskenteli myymäläosaamisessa osaamistasolla *osaaja*. Myyjistä 36 % työskenteli *asiantuntijaosaaja* -tasolla. *Huippuosaajana* työskenteli noin kymmenesosa eli 9 % vastanneista myyjistä. Loput vastanneista eli 5 % työskenteli myymäläosaamisessa *kehittyvänä osaajana*.

Kyselyyn vastanneiden osaamistasot myymäläosaamisessa on jakautunut niin, että *osaajia* on eniten ja *kehittyviä osaajia* vähiten. Tämä pätee työn teoriaa tukien täysin siihen, että suurin osa myymälätyöntekijöistä sijoitettaisiin osaamistasolle *osaaja*, josta ei myöskään voi pudota *kehittyvä osaaja* -tasolle.



Kuvio 7. Myyjien osaamistaso myymäläosaamisessa (n=101)

**C. Kysymys 2.** *Työvuoroni ovat tarpeeksi vaihtelevia (valitse yksi vaihtoehto)*

Kyselyyn vastanneista (n=101) lähes kolmannes eli 29 % piti työvuorojaan tarpeeksi vaihtelevina. Myyjistä puolet eli 50 % koki työvuoronsa jokseenkin vaihteleviksi. Työvuorojaan ei pitänyt vaihtelevina yli viidennes eli 22 % myyjistä.

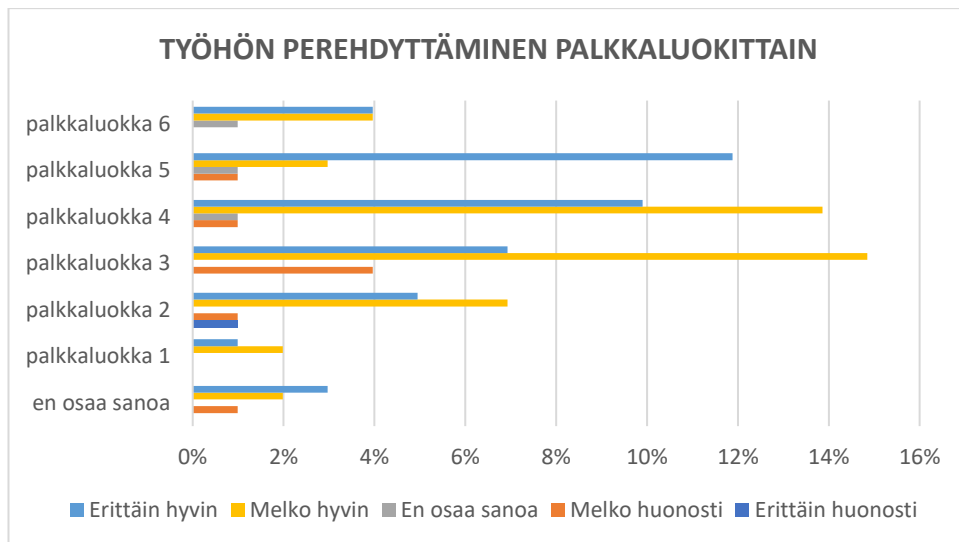
Koska suurin osa myyjistä koki, että heidän työvuoronsa ovat vaihtelevia, tästä voitaneen päätellä, että työvuorosuunnittelu Alkossa olisi melko hyvin toteutettu. Teorian mukaan Alkossa myymälätyöskentelyn työvuorot ovat vaihtelevia, koska aamu- ja iltavuorot eivät ole kiinteitä. Lisäksi työtehtävät ovat erilaisia eri työvuoroissa, näin ollen ehkä omiin työvuoroihin ei kaivattaisi muuta vaihtelua. Kuitenkin vaihtelevuudesta oltiin myös eri mieltä, joten mahdollisesti kaikissa myymäläryhmissä työvuorot eivät toteudu tasapuolisesti.

**C. Kysymys 3.** *Minut on mielestäni perehdytetty kaikkiin myymälän toimintoihin (valitse yksi vaihtoehto)*

Kyselyyn vastanneista (n=101) myyjistä lähes puolet eli 47 % koki, että hänet on perehdytetty kaikkiin myymälän toimintoihin melko hyvin. Lähes yhtä paljon eli 42 % koki perehdyttämisen erittäin hyväksi. Myyjistä noin kymmenesosa eli 9 % koki, että hänet on perehdytetty huonosti.

Kyselyyn vastanneiden perehdytys kaikkiin myymälän toimintoihin olisi vastausten perusteella toteutunut todella hyvin. Näin myös jokaisella myyjällä tulisi olla mahdollisuus osallistua kaikkiin myymälässä tehtäviin töihin. Yhtä lailla myyjillä olisi mahdollisuus myös kehittää itseään, mikä vaikuttaa heidän osaamistasoonsa.

Vertailtaessa työhön perehdyttämistä palkkaluokittain (kuvio 8), huomattiin, että palkkaluokkiin 4 ja 3 kuuluvat myyjät kokisivat perehdyttämisen myymälän kaikkiin toimintoihin melko hyvänä. Myös palkkaluokassa 5 työskentelevät myyjät kokevat saaneensa hyvän perehdytyksen. Ainoat erittäin huonon perehdytyksen vastaukset tulivat palkkaluokassa 2 työskenteleviltä. Tästä voitaneen todeta, että hyvä perehdytys vaikuttaisi suoraan myyjän osaamiseen ja sitä kautta palkkaluokkaan.



Kuvio 8. Myyjien perehdyttäminen myymälän toimintoihin palkkaluokittain (n=101)

**C. Kysymys 4.** *Alkon verkkokauppa on mielestäni helppokäyttöinen ja tukee myymälätyöskentelyä (valitse yksi vaihtoehto)*

Kyselyyn vastanneista (n=101) yli puolet eli 56 % myyjistä kokee Alkon verkkokaupan helppokäyttöiseksi ja myymälätyöskentelyä tukevaksi. Hieman alle puolet eli 40 % myyjistä oli jokseenkin samaa mieltä. Verkkokauppaa ei kokenut hyväksi 4 % myyjistä.

Myyjien mielestä toimeksiantajan verkkokauppa olisi helppokäyttöinen ja näin se myös tukisi myyjien myymälätyöskentelyä. Tästä voitaneen päätellä, että verkkokauppa olisi myös hyvä työkalu myymälätyöskentelyssä ja asiakaspalvelussa. Pieni osuus myyjistä, joka ei pitänyt verkkokauppaa helppokäyttöisenä, ei välttämättä olisi saanut kunnollista perehdytystä verkkokaupan käyttämiseen tai kokisi muutoin digitaaliset työvälineet haastavina käyttää.

**C. Kysymys 5.** *Osallistutko myymäläilmeen ylläpitämiseen (siisteyteen, esillepanoihin...)*

Kyselyyn vastanneista (n=101) lähes kaikki eli 97 % osallistuu myymäläilmeen ylläpitämiseen, ja 3 % myyjistä ei osallistu.

*Jos vastasit kieltävästi, haluaisitko osallistua siihen?*



Näistä 3 %:sta myyjistä, jotka eivät osallistu myymäläilmeen ylläpitämiseen, kaikki haluaisivat osallistua.

Vain muutama myyjä vastasi kieltävästi kysymykseen myymäläilmeen ylläpitämisestä, josta voidaan päätellä, että toimeksiantajan yrityksen myymälätyöntekijöillä on kiinnostusta kaikkiin myymälässä tehtäviin töihin. Myös suurin osa myyjistä, jotka eivät osallistu, haluaisivat kuitenkin osallistua. Myymäläilmeen ylläpitäminen vaatii kuitenkin myös paljon oma-aloitteisuutta, esimerkiksi siisteyden suhteen. Myymäläilmeen ylläpitäminen on tärkeä osa myymäläosaamista, koska asiakkaat tekevät paljon tulkintoja visuaalisesta ilmeestä astuessaan sisään myymälään.

### **C. Kysymys 6.** *Kuuluuko myymäläryhmäsi myymälöihin yksintyöskentelyvuoroja*

Kyselyyn vastanneista (n=101) lähes kaikille eli 92 %:lle myyjistä kuuluu myymäläryhmän yksintyöskentelyvuoroja. 8 % vastanneista myyjistä eivät työskentele yksin myymälässä.

*Jos vastasit kyllä, koetko yksintyöskentelyn haastavaksi?*

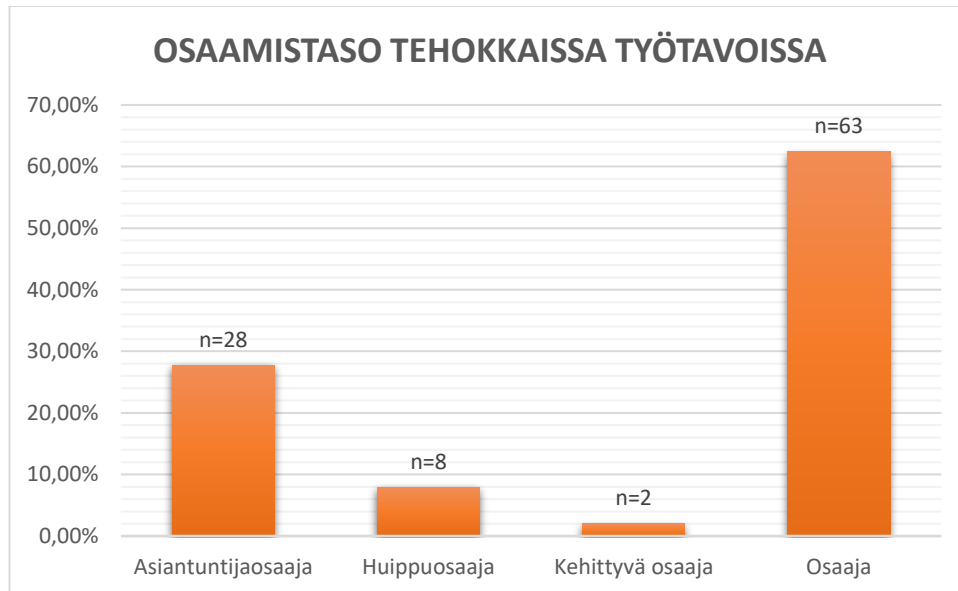
Vastaajista lähes kolmasosa eli 29 % koki yksintyöskentelyn haastavaksi, kun taas 72 % ei kokenut sitä haastavaksi.

Kyselyyn vastanneista myyjistä lähes jokainen on työskennellyt yksin myymälässä, näyttäisi siis siltä, että myyjien yksintyöskentely olisi yleistynyt. Yksintyöskentelyä ei kuitenkaan pidettäisi haastavana, kuin vain pieneltä osin. Tämä olisi tärkeää, että työskentely sujuisi itsenäisesti ja myyjä hallitsisi itse kaikki myymälässä tehtävät työt.

## 6.4 Tehokkaat työtavat

**D. Kysymys 1.** *Millä osaamistasolla työskentelet tehokkaissa työtavoissa (valitse yksi vaihtoehto)*

Kyselyyn vastanneista (n=101) (kuvio 9) myyjistä yli puolet eli 62 % työskenteli tehokkaissa työtavoissa osaamistasolla *osaaja*. Lähes kolmasosa eli 28 % myyjistä työskenteli *asiantuntijaosaajana*, ja 8 % *huippuosaajana*, 2 % *kehittyvänä osaajana*.



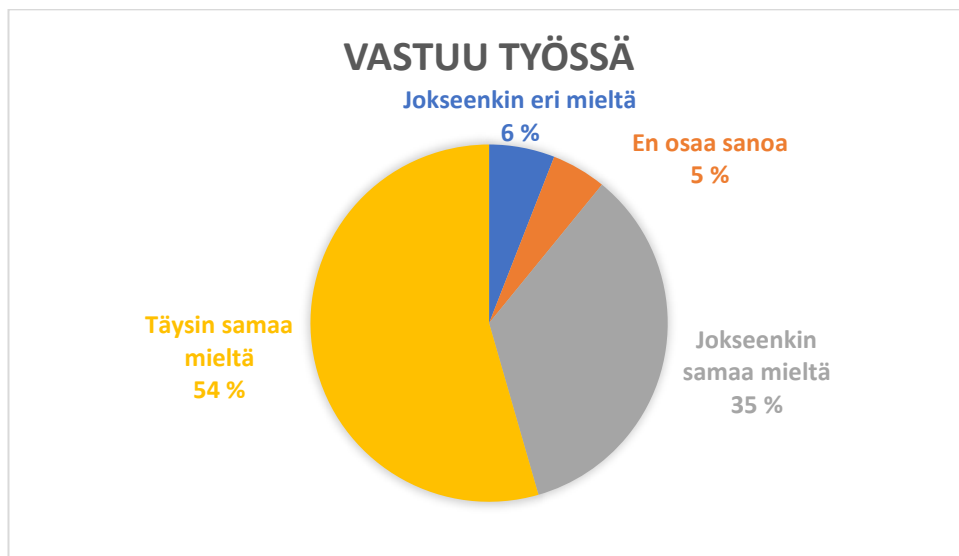
Kuvio 9. Myyjien osaamistaso tehokkaissa työtavoissa (n=101)

Tehokkaissa työtavoissa myyjistä suurin osa kuuluu *osaaja* -tasolle. *Asiantuntijaosaajia* on kuitenkin vähemmän tehokkaissa työtavoissa kuin esimerkiksi myymäläosaamisessa. Tehokkuutta voidaan vaatia enenevässä määrin, joka tarkoittaa sitä, että jokainen työtehtävä tehdään tarkasti ja ripeästi. Tämä voi olla haastavaa keskiraskaassa työssä. Tämän vuoksi voi olla, että myyjistä kovinkaan moni ei ole *asiantuntijaosaaja* tai *huippuosaajatasolla*.

#### D. Kysymys 2. Saan tarpeeksi vastuuta työssäni (valitse yksi vaihtoehto)

Kyselyyn vastanneista (n=101) (kuvio 10) myyjistä 55 % koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että hän saa tarpeeksi vastuuta työssään. Myyjistä jokseenkin samaa mieltä oli 35 %. Vastuuta ei kokenut saavansa tarpeeksi 6 % myyjistä. 5 % myyjistä ei osannut arvioida, saako vastuuta tarpeeksi.

Kyselyn perusteella myyjät saavat työssään tarpeeksi vastuuta, mutta osa ei osannut sanoa, saako vastuuta tarpeeksi. Jotta on tehokas työssään, tulee osata jakaa omat työtehtävänsä ja ottaa vastuuta niin, että kaikki työtehtävät sujuvat tehokkaasti.



Kuvio 10. Myyjien vastuun saaminen työssään (n=101)

**D. Kysymys 3.** *Vastuu jakaantuu tasaisesti kaikkien myyjien kesken* (valitse yksi vaihtoehto)

Kyselyyn vastanneista (n=101) yli puolet myyjistä eli 53 % koki, että vastuu jakaantuu hyvin tasaisesti kaikkien myyjien kesken. Vastaavasti 38 % myyjistä koki vastuun jakautuvan päinvastaisesti. 9 % myyjistä ei osannut arvioida vastuun jakautumista.

Vastuu jakaantuu kyselyn perusteella melko tasaisesti, mutta osa myyjistä saattaa kokea vastuuta olevan jopa liikaa. Jotta työnteko olisi tehokasta, tulee myyjän myös osata priorisoida ja jakaa vastuuta muille.

**D. Kysymys 4.** *Kannan mielestäni vastuuta myymälän rutiinien sujumisessa* (valitse yksi vaihtoehto)

Kyselyyn vastanneista (n=101) noin kolmeneljäsosa eli 74 % koki kantavansa vastuuta erittäin hyvin. Yksi neljäsosa eli 26 % koki kantavansa vastuuta melko hyvin. Kukaan myyjistä ei kokenut kantavansa vastuuta huonosti.

Vastuuta on otettu kyselyn mukaan hyvin niin, että myymälän rutiinit tulisi sujua. Tästä voitaneen päätellä, että myyjät ovat oma-aloitteisia ottamaan vastuuta ja hoitamaan myymälässä tehtävät työt tehokkaasti.

**D. Kysymys 5.** *Kuorman purkamisen ja hyllyttäminen ovat mielestäni fyysisesti raskaita tehtäviä (valitse yksi vaihtoehto)*

Kyselyyn vastanneista (n=101) (taulukko 3) lähes kolmannes eli 74 % myyjistä koki kuorman purkamisen ja hyllyttämisen fyysisesti raskaiksi tehtäviksi. Noin neljännes myyjistä eli 24 % ei kokenut tehtäviä fyysisesti raskaina.

Työ Alkossa luokitellaan keskiraskaaksi työksi, esimerkiksi kuorman purkamisen ja hyllyttämisen vuoksi, jossa joutuu nostelemaan painavia laatikoita ja työskentelemään ripeällä tahdilla. Kyselyyn vastanneista moni kokikin kuorman purkamisen ja hyllyttämisen fyysisesti raskaana. Kuorman purkamisen ja hyllyttäminen tulisivikin tehdä ergonomisesti ja mahdollisimman vähän itseään kuormittamalla. Myyjät, jotka eivät kokeneet näitä työtehtäviä fyysisesti raskaiksi, hallitsevat mahdollisesti ergonomisen työskentelyn hyvin.

Taulukko 3. Kuorman purkamisen ja hyllyttäminen fyysisinä tehtävinä (n=101)

Kuorman purkamisen ja hyllyttäminen fyysisesti raskaita tehtäviä	n	%
Täysin eri mieltä	1	0,99 %
Jokseenkin eri mieltä	23	22,77 %
En osaa sanoa	2	1,98 %
Jokseenkin samaa mieltä	48	47,52 %
Täysin samaa mieltä	27	26,73 %

**D. Kysymys 6.** *Oletko työskennellyt eri myymälätyypin myymälöissä*

Kyselyyn vastanneista (n=101) myyjistä 90 % on työskennellyt eri myymälätyypin myymälöissä. Vastaavasti 10 % ei ole työskennellyt.

*Jos vastasit kyllä, oletko kokenut tehokkuuden vaatimusten vaihtelevan eri myymälöissä*

Myyjistä, jotka ovat työskennelleet eri myymälätyypin myymälöissä (n=91), heistä 87 % on kokenut tehokkuuden vaatimusten vaihtelevan myymälöittäin, ja 13 % myyjistä ei kokenut vaihtelua tehokkuuden vaatimuksissa.

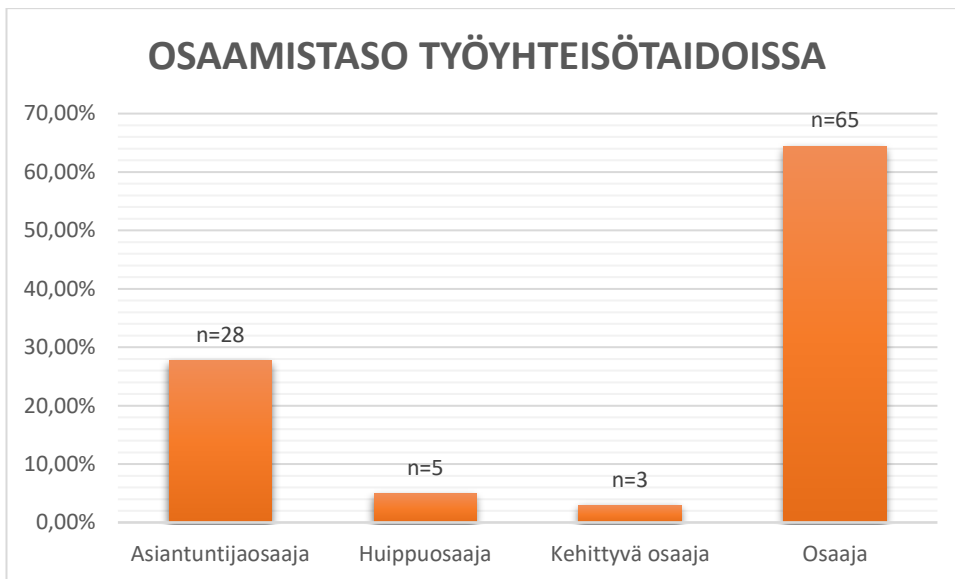
Lähes kaikki kyselyyn vastanneista ovat työskennelleet eri myymälätyypin myymälöissä, joten nämä myyjät osaavat kertoa sen, miten tehokkuus eroaa eri myymälätyypin myymälöissä. Moni vastanneista kokikin niin, että eri myymälätyypin myymälöissä tehokkuuden vaatimukset vaihtelevat. Eri myymälätyypin myymälät voivatkin olla hyvin erilaisia asiakas- ja tuotemääriltään, mikä voi vaikuttaa työskentelyn tehokkuuden vaatimuksiin.

## 6.5 Työyhteisötaidot

### **E. Kysymys 1. Millä osaamistasolla työskentelet (valitse yksi vaihtoehto)**

Kyselyyn vastanneista (n=101) (kuvio 11) yli puolet, 65 myyjää eli 64 % työskenteli työyhteisötaidoissa osaamistasolla *osaaja*. Lähes kolmasosa eli 28 % työskenteli *asiantuntijaosaajana*. Vastaavasti *huippuosaajana* työskenteli 5 %, ja *kehittyvänä osaajana* työyhteistaidoissa 3 % myyjistä.

Myös työyhteisötaidoissa osaamistasot jakaantuivat niin, että *osaaja* -tasolla työskentelee suurin osa myyjistä ja pienin osuus vastaajista kuului *huippuosaajiin* ja *kehittyviin osaajiin*. Työyhteisötaidoissa haetaan hyvää tiimipelaajaa, joka joustaa ja on avoin muutoksille.

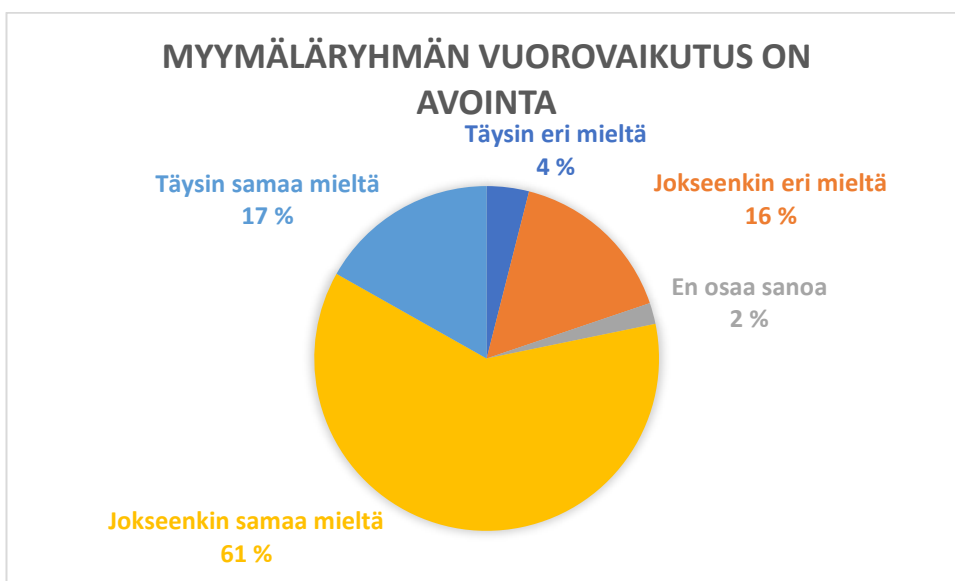


Kuvio 11. Myyjien osaamistaso työyhteisötaidoissa (n=101)

**E. Kysymys 2.** Myymäläryhmäni vuorovaikutus on avointa.

Kyselyyn vastanneista (n=101) myyjistä 78 % kokee myymäläryhmän vuorovaikutuksen avoimeksi (kuvio 12). Viidennes eli 20 % myyjistä ei vuorovaikutusta avoimeksi.

Myymäläryhmän vuorovaikutus koetaan avoimena, joka teoriaan perustuen voitaneen tulkita niin, että tiedonkulku on mahdollisesti sujuvaa myymäläryhmän sisällä sekä yhteistyö myyjien ja palvelupäällikön kesken toimisi hyvin.



Kuvio 12. Myymäläryhmän avoin vuorovaikutus (n=101)

### E. Kysymys 3. Kuinka usein annat palautetta työkavereillesi? (valitse yksi vaihtoehto)

Kyselyyn vastanneista (n=101) puolet eli 50 % myyjistä antaa palautetta työkavereilleen viikoittain (taulukko 4). Neljännes eli 26 % antaa palautetta kuukausittain, ja noin viidennes eli 22 % myyjistä antaa palautetta päivittäin. Näitä harvemmin palautetta antaa vain 2 % myyjistä. 1 % myyjistä ei anna palautetta koskaan.

Taulukko 4. Palautteen antaminen työkavereille (n=101)

Palautteen antaminen työkavereille	n	%
Päivittäin	22	21,78 %
Viikoittain	50	49,50 %
Kuukausittain	26	25,74 %
Vuosittain	2	1,98 %
En koskaan	1	0,99 %

Kyselyn perusteella myyjät antavat usein palautetta toisilleen, joka kuuluu hyviin työyhteisötaitoihin. Teorian mukaan positiivista palautetta tulee antaa hyvän tiimihengen luomiseksi ja myös rakentavaa palautetta tulisi antaa, jotta yhteistyöstä tiimissä saadaan vieläkin toimivampi.

### E. Kysymys 4. Saan itse palautetta tarpeeksi työstäni työkavereilta.

Kyselyyn vastanneista (n=101) 57 % koki saavansa työstään palautetta työkavereilta tarpeeksi usein (taulukko 5). Harvoin palautetta koki saavansa lähes yhtä moni myyjä eli 43 % vastanneista.

Kyselyyn vastanneista moni myyjä kokee saavansa palautetta melko usein, mutta osa myyjistä myös mahdollisesti halusi saada enemmänkin palautetta työstään.

Palautteen saaminen työkavereilta	n	%
Hyvin harvoin	5	4,95 %
Melko harvoin	38	37,62 %

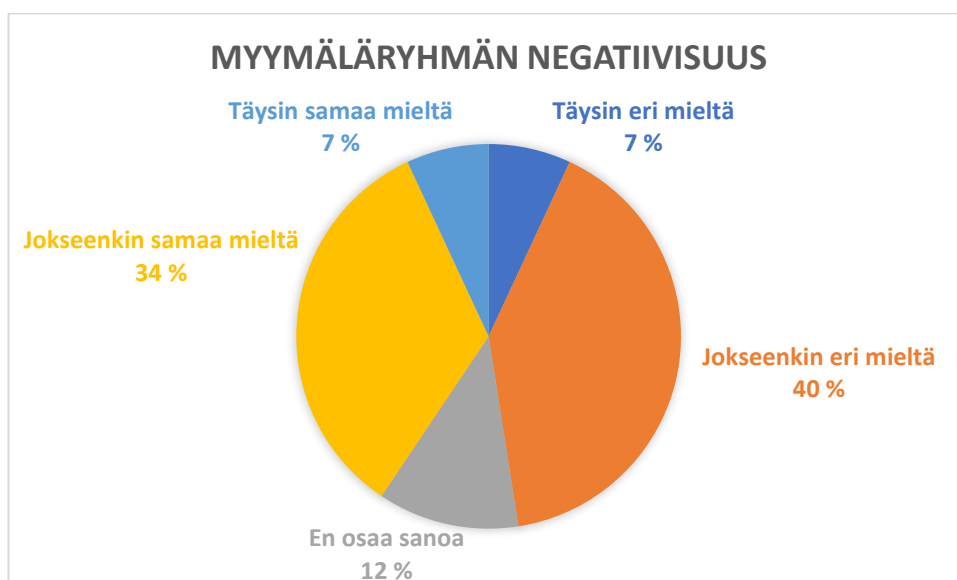
Melko usein	49	48,51 %
Hyvin usein	9	8,91 %

Taulukko 5. Palautteen saaminen työkavereilta (n=101)

**E. Kysymys 5. Myymäläryhmäni ilmapiirissä on negatiivisuutta, joka vaikuttaa työhöni.**

Kyselyyn vastanneista (n=101) lähes puolet eli 48 % koki, ettei myymäläryhmässä olisi negatiivisuutta, joka vaikuttaisi heidän työhönsä (kuvio 13). Kuitenkin lähes saman verran myyjistä eli 41 % koki, että myymäläryhmässä olisi negatiivisuutta. Vastaajista 12 % ei osannut sanoa asiasta.

Negatiivisuus myymäläryhmän ilmapiirissä voi vaikuttaa paljonkin myyjän omaan työskentelyyn. Kyselyssä vastaukset jakautuivat hyvinkin tasan *eri mieltä* ja *samaa mieltä* olevien kesken. Tästä voitaneen päätellä, että myymäläryhmissä on jonkin verran negatiivisuutta ja osalla myyjistä se vaikuttaa myyjän omaan työskentelyyn. Teoriassa todettiin, että negatiivisuus työssä voi näkyä esimerkiksi muutosvastaisena toimintana, tai jopa motivaation puuttumisella työntekoon täysin tai joitakin tiettyjä työtehtäviä kohtaan.



Kuvio 13. Myymäläryhmän työhön vaikuttava negatiivisuus (n=101)

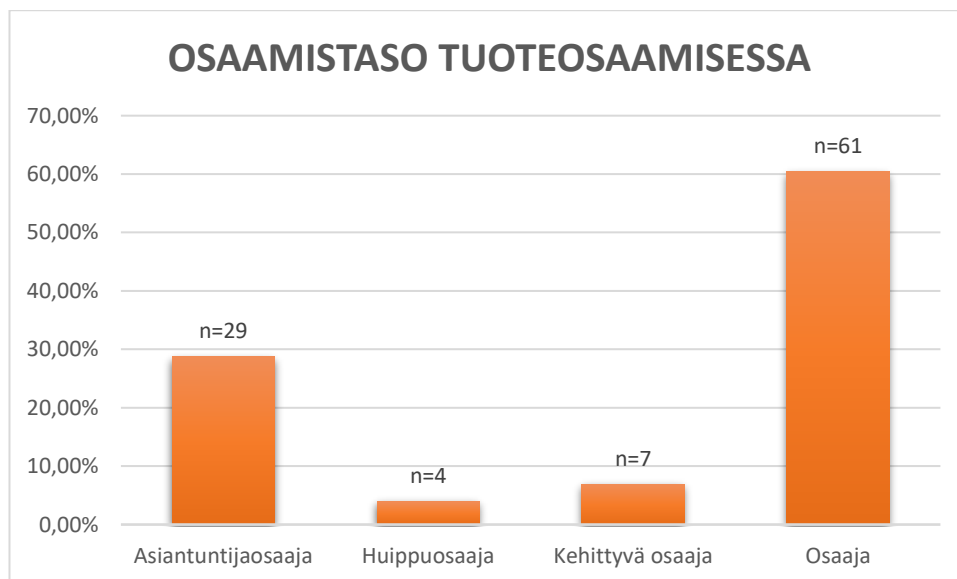


## 6.6 Tuoteosaaminen

**F. Kysymys 1.** *Millä osaamistasolla työskentelet tuoteosaamisessa (valitse yksi vaihtoehto)*

Kyselyyn vastanneista (n=101) (kuvio 14) 61 % myyjistä työskenteli tuoteosaamisessa osaamistasolla *osaaja*. Seuraavaksi eniten eli 29 % työskenteli tasolla *asiantuntija-osaaja*. Tasolla *kehittyvä osaaja* työskenteli 7 % myyjistä, ja tasolla *huippuosaaja* 4 %.

Tuoteosaaminen on arvioitavista osa-alueista se, jossa on kaikkein vähiten *huippuosaajia*, verrattuna muihin osa-alueisiin. Samoin myös *kehittyviä osaajia* on eniten tuoteosaamisessa verrattuna muihin arvioitaviin osa-alueisiin. Tämä voi mahdollisesti kertoa siitä, että tuoteosaaminen on haastava tehtäväalue, koska se on hyvin laaja tuotekategorioissaan, sekä siihen tulee uusia tuotteita ja trendejä jatkuvasti lisää.



Kuvio 14. Myyjien osaamistaso tuoteosaamisessa (n=101)

**F. Kysymys 2.** Alko kouluttaa mielestäni henkilökuntaansa riittävästi tuotteista.

Kyselyyn vastanneista (n=101) 68 %:n mielestä Alko kouluttaa henkilökuntaansa riittävästi tuotteista (taulukko 6). Vastaavasti noin kolmannes eli 30 % ei kokenut koulutusta riittäväksi.

Moni vastanneista myyjistä kokee, että Alko kouluttaa henkilökuntaansa riittävästi, vaikka osaamistasoista voisi tulkita, että osaamista kaivattaisiin mahdollisesti lisää. Myyjät, jotka vastasivat olevansa eri mieltä, haluavat mahdollisesti kehittää itseään lisää tai syventää jo olemassa olevaa tietotaitoaan.

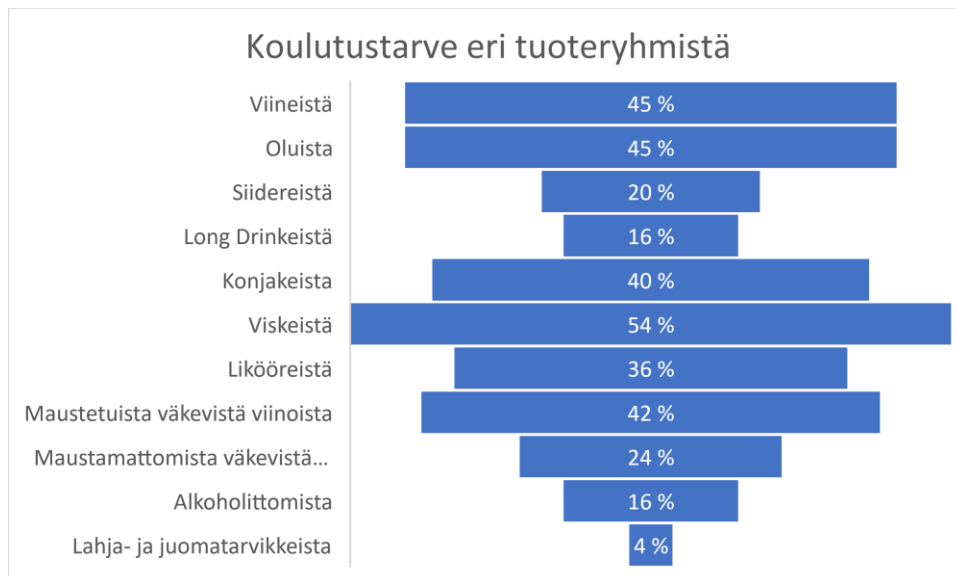
Taulukko 6. Alkon koulutus tuotteista (n=101)

<b>Alkon koulutus tuotteista</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Täysin eri mieltä	7	6,86 %
Jokseenkin eri mieltä	24	23,53 %
En osaa sanoa	1	0,98 %
Jokseenkin samaa mieltä	54	52,94 %
Täysin samaa mieltä	15	14,71 %

**F. Kysymys 3.** *Mistä tuoteryhmästä haluaisit enemmän koulutusta (voit valita useamman vaihtoehdon)*

Kyselyyn vastanneista (n=101) myyjistä eniten eli 54 % (kuviokuva 15) haluaisi koulutusta viskeistä (kuviokuva x). Seuraavaksi eniten haluttiin koulutusta lähes saman verran viineistä (45 %), oluista (45 %) ja maustetuista väkeivistä viinoista (42 %). Yli kolmannes eli 36 % vastaajista koki koulutustarvetta likööreistä, neljännes eli 24 % puolestaan myös maustamattomista väkeivistä viinoista. Yhtä paljon eli 16 % haluttiin koulutusta Long Drinkeistä ja alkoholittomista tuotteista. Vähiten eli 4 % koettiin tarvetta lahja- ja juomatarvikkeiden koulutuksille.

Koulutustarpeen tuloksista voitaneen päätellä, että Alkon isoimmista tuoteryhmistä haluttaisiin enemmän koulutusta. Alkon tarjoamat sesonkikoulutukset painottuvat usein viineihin, jonka vuoksi väkevien juomien tuoteryhmät jäävät pienemmälle huomiolle, joten tästä saattaa johtua väkevien tuotteiden isompi koulutustarve.



Kuvio 15. Myyjien koulutustarve eri tuoteryhmistä (n=101)

### *Jostakin muusta, mistä?*

Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 14 myyjää. Koulutustarvetta koettiin tarkemmin vielä jälkiruokaviineistä, kuohuviineistä, samppanjoista, ja yleensä kaikista uusista, etenkin trendikkäistä juomista. Myös ruoan ja juoman yhdistämisestä koettiin tarvetta koulutukselle. Koulutusten lisäämistä ja kertaamista pidettiin erityisen tärkeänä, kuten myös eri viinialueiden tuntemusta.

### **F. Kysymys 4.** *Alkon koulutukset ovat mielestäni laadukkaita ja kattavia* (valitse yksi vaihtoehto)

Kyselyyn vastanneista (n=101) lähes kaikki myyjät eli 88 % piti Alkon koulutuksia laadukkaina ja kattavina (taulukko 7). Kuitenkin eri mieltä koulutusten laadusta ja kattavuudesta oli 12 % myyjistä.

Myyjät pitivät kyselyn mukaan Alkon koulutuksia laadukkaina ja kattavina. Tästä tuloksesta voitaneen päätellä, että Alkon koulutukset olisivat jokaiseen osaamistasoon nähden sopivia ja kattavia.

Taulukko 7. Alkon koulutusten laatu ja kattavuus (n=101)

Alkon koulutukset ovat mielestäni laadukkaita ja kattavia	n	%

Täysin eri mieltä	1	0,99 %
Jokseenkin eri mieltä	11	10,89 %
Jokseenkin samaa mieltä	48	47,52 %
Täysin samaa mieltä	41	40,59 %

#### **F. Kysymys 5. Opiskeletko itsenäisesti tuotteista vapaa-ajalla**

Kyselyyn vastanneista (n=101) kolmeneljäsosaa eli 74 % myyjistä opiskelee tuotteista vapaa-ajallaan. Vastaavasti 23 % ei käytä vapaa-aikaansa tuotteiden opiskeluun.

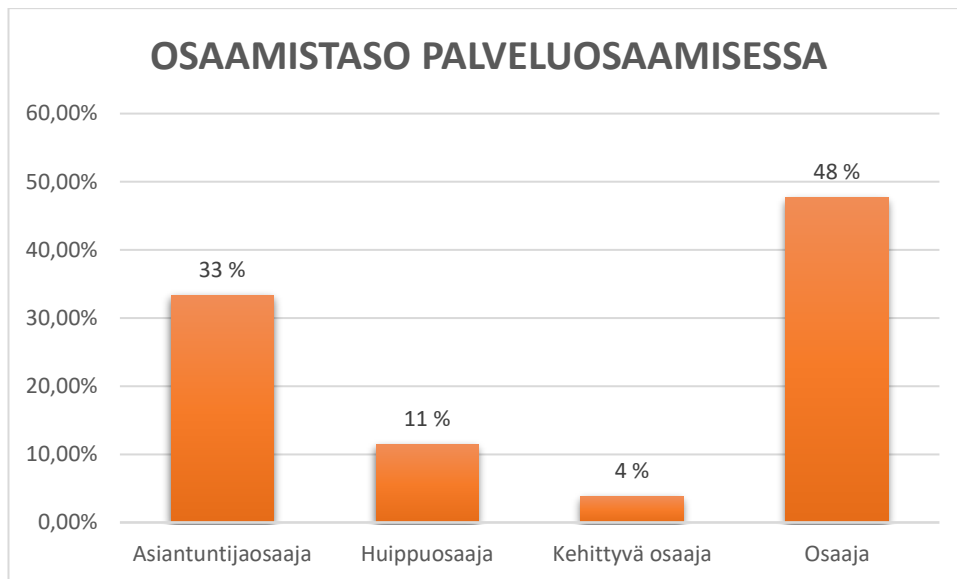
Todella moni myyjistä käyttää aikaansa vapaa-ajallaan tuotteista oppimiseen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että myyjät lukevat alan lehtiä, seuraavat tavarantoimittajien uutisointia, kokeilevat itse tuotteita tai osallistuvat alan tapahtumiin. Asiaa voitaneen siis tulkita, että moni myyjä on hyvin kiinnostunut tuotteista, joita hän työssään myy.

#### 6.7 Palveluosaaminen

#### **G. Kysymys 1. Millä osaamistasolla työskentelet (valitse yksi vaihtoehto)**

Kyselyyn vastanneista (n=101) (kuvio 16) lähes puolet eli 48 % myyjistä oli palveluosaamisessa osaamistasolla *osaaja*. Kolmannes myyjistä oli tasolla *asiantuntija-osaaja*. 12 % myyjistä oli tasolla *huippuosaaja* ja 4 % *kehittyvä osaaja*.

Palveluosaamisessa vastaajista on *huippuosaajia* eniten kaikista arvioitavista osa-alueista. Tästä tuloksesta voitaneen päätellä, että myyjät hallitsevat hyvin asiakaspalvelun.



Kuvio 16. Myyjien osaamistaso palveluosaamisessa (n=101)

**G. Kysymys 2.** *Osaan hyödyntää yrityksen verkkokauppaa asiakaspalvelussa (valitse yksi vaihtoehto)*

Kyselyyn vastanneista (n=101) lähes kaikki eli 94 % myyjistä osaa hyödyntää verkkokauppaa asiakaspalvelussa.

Verkkokauppa koettaisiin helppokäyttöiseksi ja sitä osattaisiin myös hyödyntää asiakaspalvelussa. Kuten teoriassa esitettiin, myyjien tulee osata hyödyntää verkkokauppaa asiakaspalvelussa, esimerkiksi tarjoamalla asiakkaalle tuotteesta useampia vaihtoehtoja.

**G. Kysymys 3.** *Saan palautetta asiakkailta hyvästä asiakaspalvelusta (valitse yksi vaihtoehto)*

Kyselyyn vastanneista (n=101) lähes kaikki eli 89 % myyjistä on usein tai melko usein saanut asiakkailta palautetta hyvästä asiakaspalvelusta (taulukko 8). Vain noin kymmenesosa eli 11 % on saanut palautetta harvoin.

Myyjät saavat kyselyn tuloksen mukaan paljon palautetta asiakkailta hyvästä asiakaspalvelusta. Suurin osa palautteesta tulee suullisesti asiakkailta palvelutilanteen päätyttyä tai kassapalvelun yhteydessä, mutta jonkin verran palautetta myyjät saivat myös

kirjallisena asiakaspalvelutapahtuman jälkeen. Positiivinen asiakaspalaute näyttäisi motivoivan ja tuovan onnistumisen tunnetta myyjille omasta työstään.

Taulukko 8. Palautteen saaminen hyvästä asiakaspalvelusta (n=101)

Palautteen saaminen hyvästä asiakaspalvelusta	n	%
Hyvin usein	34	33,66 %
Melko usein	56	55,45 %
Melko harvoin	10	9,90 %
Hyvin harvoin	1	0,99 %
En koskaan	0	0,00 %

#### G. Kysymys 4. Millainen on mielestäsi hyvä asiakaspalvelija (avoin)

Myyjien mielestä hyvä asiakaspalvelija (taulukko 9) on avoin, asiantunteva, kuunteleva, rento ja asiantunteva. Nämä kuvaukset nousivat eniten myyjien vastauksista, kun kysyttiin avoimena kysymyksen hyvästä asiakaspalvelijasta. Taulukossa x on lisää esimerkkejä kuvauksista.

Taulukko 9. Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksia (n=101)

Hyvä asiakaspalvelija		
arvostava	ystävällinen	kohtelias
avoin	rento	asiakaspalveluhenkinen
helposti lähestyttävä	asiallinen	tilannetajuinen
palvelualtis	ihmisläheinen	sopivan tuttavallinen
iloinen	kuunteleva	ratkaisukeskeinen
aito	hyvä tuotetuntemus	minua varten
moniosaaja	joustava	ystävällinen kuuntelija
asiantunteva	yksilöllinen	aktiivinen
huomioonottava	kiinnostunut	ammattitaitoinen
opastava	palvelualtis	tuotetietoinen

Myyjien avoimista vastauksista käy selkeästi ilmi, millainen on hyvä Alkon myyjä ja asiakaspalvelija. Seuraavaksi esimerkkejä myyjien antamista vastauksista:

*Kiinnostunut asiakkaasta ja hänen tarpeistaan ja pysähtyy asian äärelle. Ystävällinen oma itsensä. Helposti lähestyttävä. Hyvä asiakaspalvelija tarkoittaa mielestäni Alkon kontekstissa myös sitä, että hän on kiinnostunut tuotteista ja että tuoteosaaminen on vähintään jonkinlaisella perustasolla.*

*Avoin, helposti lähestyttävä, kuunteleva, iloinen, ystävällinen, avulias. Toisaalta jämässä, että osaa viestiä ystävällisesti asiakkaalle myynnistä kieltäytyessä. Ei provosoi eikä provosoidu.*

*Palvelee asiakkaita omalla tyylillään, sujuvasti ja omaa hyvää pelisilmää!*

*Kuunteleva, välittävä, tarpeen kartoittava ratkaisija, huumorintajuinen, persoonallinen, hyväntuulinen, minua varten.*

*Ymmärtää asiakkaiden erilaisuuden ja erilaiset lähtökohdat ja pystyy mukautumaan kulloissensikin asiakas kontaktiin niin että asiakas jää tyytyväiseksi.*

*Myy tunteella asiakkaalle ratkaisuja ja antaa oman persoonansa näkyä. Huomioi asiakkaat yksilöllisesti ja ylittää heidän odotuksensa.*

*Avoin, ottaa huomioon asiakkaan toiveet ja tuo jotain uutta asiakkaan makumaailmaan.*

*Asiakaslähtöinen, ratkaisukeskeinen, iloinen, ystävällinen, helposti lähestyttävä, tasapuolinen*

*Huomioi asiakkaat yksilöinä ja henkilökohtaisesti, kuuntelee ja tuo rohkeasti omaa persoonaa esiin.*

Myyjät näyttäisivät tietävän vastausten perusteella, millainen on hyvä asiakaspalvelija ja mahdollisesti myyjät myös toimivat antamiensa vastausten mukaan hyvinä asiakaspalvelijoina. Kuten teoriassakin esitettiin, että Alkossa on asiakaslähtöinen asiakaspalvelu ja myyjät toimivat sen mukaisesti.

### **G. Kysymys 5. Olen saanut hyvät valmiudet uhkaavien tilanteiden hallitsemiseen**

Kyselyyn vastanneista (n=101) 79 % myyjistä koki omaavansa hyvät valmiudet uhkaavien tilanteiden hallitsemiseen (taulukko 10). Puolestaan 11 % myyjistä koki, ettei heillä ole tarpeeksi hyviä valmiuksia.

Uhkaavien tilanteiden hallitsemiseen on kyselyn tuloksen mukaan hyvät valmiudet myyjillä. Teoriassa esitettiin, että Alkossa myyjien tulee toimia vastuullisesti. Tulkinnat asiakkaan iästä, päihtymyksestä sekä tuotteiden mahdollisesta välittämisestä päihtyneelle tai alaikäiselle ovat tilanteita, jotka voivat luoda uhkaavia tilanteita, erityisesti siinä vaiheessa, kun asiakkaalle kieltäydytään myymästä tuotteita.

Taulukko 10. Valmiudet uhkaavien tilanteiden hallitsemiseen (n=101)

Valmiudet uhkaavien tilanteiden hallitsemiseen	n	%
Täysin eri mieltä	2	1,98 %
Jokseenkin eri mieltä	9	8,91 %
En osaa sanoa	10	9,90 %
Jokseenkin samaa mieltä	49	48,51 %
Täysin samaa mieltä	31	30,69 %

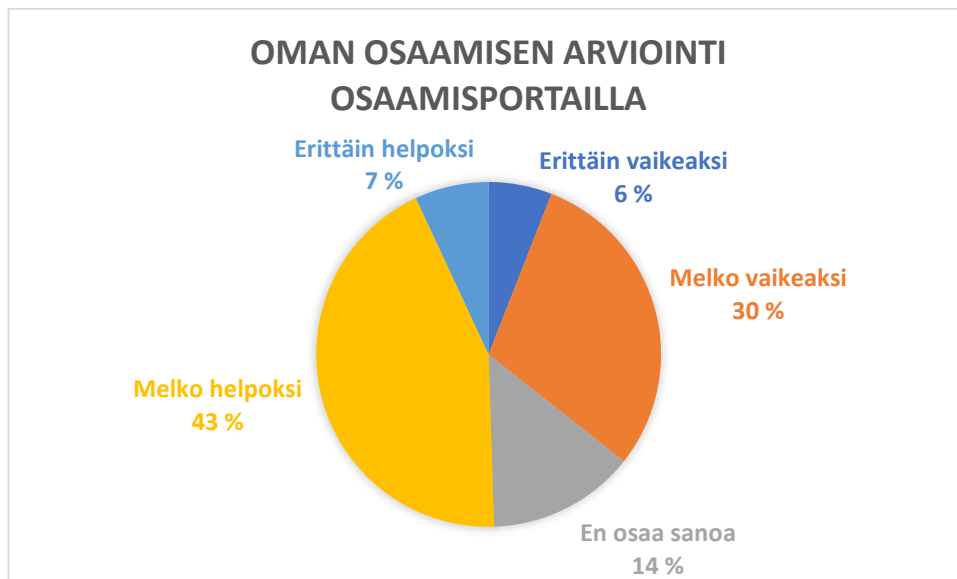
## 6.8 Osaamisportaat

### **H. Kysymys 1. Koen oman osaamiseni arvioinnin helpoksi osaamisportaiden avulla**

Kyselyyn vastanneista (n=101) myyjistä puolet eli 50 % koki oman osaamisen arvioinnin helpoksi osaamisportaiden avulla (kuvio 17). Kuitenkin kolmannes eli 30 % koki arvioinnin vaikeaksi. 14 % myyjistä ei osannut sanoa asiasta mitään.



Teorian mukaan Alkon myyjien tulee arvioida vuosittain omaa osaamistaan peilaten osaamistaan osaamisportaiden vuosittain vaihtuviin vaatimuksiin. Myyjän tulee sijoittaa itsensä jokaisessa arvioitavassa osa-alueessa joko *kehittyväksi osaajaksi*, *osaajaksi*, *asiantuntijaosaajaksi* tai *huippuosaajaksi* ja perustella valintansa. Kyselyn perusteella myyjät kokisivat pääsääntöisesti osaamisensa arvioinnin tekemisen helpoksi.



Kuvio 17. Myyjien oman osaamisen arviointi osaamisportaiden avulla (n=101)

#### H. Kysymys 2. Osaamisportaat ovat parantaneet työsuorituksia

Kyselyyn vastanneista (n=101) (taulukko 11) myyjistä reilu kolmannes eli 35 % koki, että työsuoritustensa parantuneen osaamisportaiden avulla. Toisaalta enemmistö myyjistä eli 45 % eivät kokeneet osaamisportaiden parantaneen heidän työsuorituksiaan. Noin viidennes eli 21 % ei osannut arvioida asiaa lainkaan.

Kuten teoriassa kävi ilmi, osaamisperusteisella palkkausjärjestelmällä haetaan motivaatiota myyjän osaamisen kehittämiseen ja tehokkuuden lisäämiseen. Kun myyjä kehittää itseään tai parantaa työsuoritustaan, myyjä voi nousta ylempiin palkkaluokkiin. Kuitenkin enemmistö kyselyyn vastanneista olisi sitä mieltä, että osaamisportailta tapahtuva arviointi ei ole parantanut heidän työsuorituksiaan. Tästä voitaneen päätellä, että osaamisportaat eivät välttämättä motivoisi työntekijöitä halutulla tavalla.

Taulukko 11. Myyjien työsuoritusten paraneminen osaamisportaiden avulla (n=101)

Osaamisportaat parantaneet työsuorituksia	n	%
Täysin eri mieltä	12	11,88 %
Jokseenkin eri mieltä	33	32,67 %
En osaa sanoa	21	20,79 %
Jokseenkin samaa mieltä	32	31,68 %
Täysin samaa mieltä	3	2,97 %

### H. Kysymys 3. Osaamistasot ”asiantuntija” ja ”huippuosaaja” ovat mielestäni realistisesti tavoiteltavissa

Kyselyyn vastanneista (n=101) (taulukko 12) yli kolmannes eli 34 % koki, että osaamistasot *asiantuntija* ja *huippuosaaja* eivät ole heille realistisesti tavoiteltavissa (taulukko x). Puolestaan reilusti yli puolet myyjistä eli 60 % sitä vastoin uskoi näiden osaamistasojen olevan heille realistisia.

Taulukko 12. Osaamistasojen tavoitettavuus (n=101)

Osaamistasojen <i>asiantuntijaosaaja</i> ja <i>huippuosaaja</i> tavoitettavuus	n	%
Täysin eri mieltä	21	20,79 %
Jokseenkin eri mieltä	39	38,61 %
En osaa sanoa	7	6,93 %
Jokseenkin samaa mieltä	24	23,76 %
Täysin samaa mieltä	10	9,90 %

Vertailtaessa osaamistasojen *asiantuntijaosaaja* ja *huippuosaaja* tavoiteltavuutta palkkaluokittain (taulukko 13), havaittiin, ettei näiden osaamistasojen tavoiteltavuutta pidetty realistisena etenkin palkkaluokissa 3 ja 4. Vuosittain vaihtuvat osaamistasojen vaatimukset voivat vaikuttaa myyjien kokemukseen saavuttaa *asiantuntijaosaaja*- ja *huippuosaaja* -tasot.

Taulukko 13. Osaamistasojen tavoitettavuus palkkaluokittain (n=101)

Osaamistasojen <i>asiantuntija</i> ja <i>huippuosaaja</i> tavoitettavuus palkkaluokittain (pl)							
	pl 1	pl 2	pl 3	pl 4	pl 5	pl 6	Yhteensä
Täysin eri mieltä	0,00 %	2,97 %	6,93 %	5,94 %	2,97 %	0,00 %	20,79 %
Jokseenkin eri mieltä	0,99 %	5,94 %	12,87 %	12,87 %	3,96 %	0,99 %	38,61 %
En osaa sanoa	0,00 %	0,99 %	3,96 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,93 %
Jokseenkin samaa mieltä	1,98 %	2,97 %	1,98 %	5,94 %	5,94 %	3,96 %	23,76 %
Täysin samaa mieltä	0,00 %	0,99 %	0,00 %	0,99 %	3,96 %	3,96 %	9,90 %
							100,00 %

**H. Kysymys 4.** *Koen ”osaaja”-tason olevan riittävä taso minulle kaikissa arvioitavissa osa-alueissa*

Kyselyyn vastanneista (n=101) lähes viidennes eli 19 % myyjistä koki *osaaja* -tason heille riittävänä tasona (taulukko 14). Sitä vastoin lähes kolmeneljännestä eli 72 % ei koe tason olevan heille riittävä kaikissa arvioitavissa osa-alueissa.

*Osaaja* -tason kuuluu suurin osa myyjistä ja se on jokaiselle myyjälle tavoitetaso, josta ei voi pudota enää alemmille tasoille. Suurin osa vastaajista kokisi, että tämä taso ei kuitenkaan olisi riittävä taso. Tuloksen perusteella mahdollisesti myyjät kokisivat haluavansa kehittää itseään tai haluaisivat pyrkiä paremmille palkkatasoille.

Taulukko 14. *Osaaja*-tason riittävänä tasona (n=101)

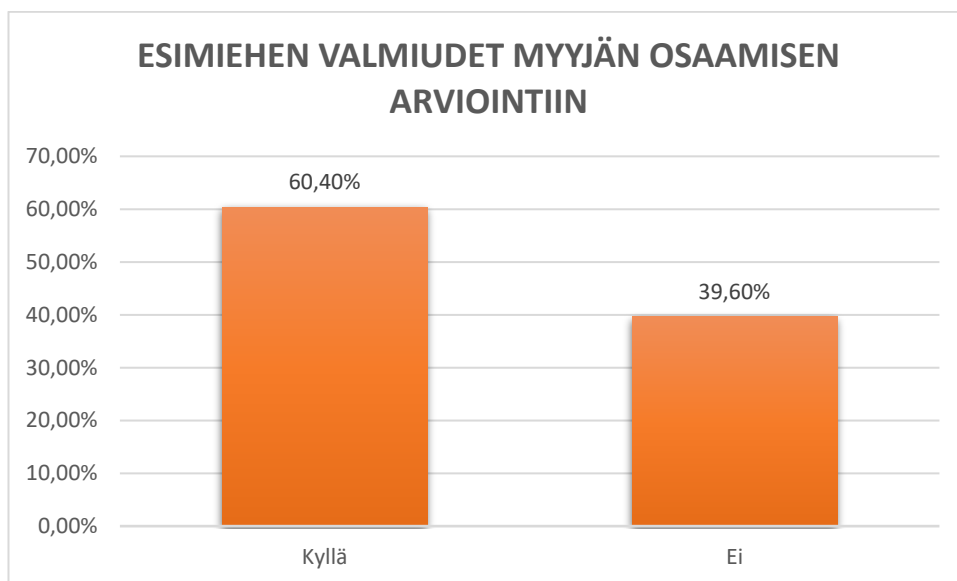
<i>Osaaja</i> -taso riittävänä tasona	n	%
Täysin eri mieltä	38	37,62 %
Jokseenkin eri mieltä	35	34,65 %
En osaa sanoa	9	8,91 %
Jokseenkin samaa mieltä	18	17,82 %
Täysin samaa mieltä	1	0,99 %

## 6.9 Osaamisen arviointiprosessi

### I. Kysymys 1. Onko esimiehelläsi mielestäsi hyvät valmiudet osaamisesi arviointiin

Kyselyyn vastanneista (n=101) yli puolet eli 60 % koki esimiehellään olevan hyvät valmiudet myyjän osaamisen arviointiin (kuvio 17). Puolestaan lähes puolet eli 40 % oli täysin vastakkaista mieltä.

Teorian mukaan Alkon esimiehen eli palvelupäällikön tehtäviin kuuluu myyjien osaamisen arviointi koko vuodelta ja jokaiselta arvioitavalta osa-alueelta. Kyselyn mukaan palvelupäällikön valmiudet osaamisen arviointiin jakaisi myyjien mielipiteitä. Tämä voisi mahdollisesti tarkoittaa sitä, että kaikilla palvelupäälliköillä ei olisi samoja valmiuksia myyjien osaamisen arviointiin.



Kuvio 17. Esimiehen valmiudet myyjän osaamisen arviointiin (n=101)

*Jos ei, niin miksi? (avoin)*

Myyjiltä kysyttiin avoimessa kysymyksessä, miksei myyjän mielestä esimiehellä ole hyviä valmiuksia myyjän osaamisen arviointiin. Mielipiteet olivat kirjavia ja huomi-onarvoisia, pääosin tietyllä tavalla yhteneväisiä ja hieman jopa osin negatiivisia. Useimmiten koettiin, että esimies/palvelupäällikkö tuntee myyjien työskentelyä vain

vähän, koska työskentelee eri aikaan myymälässä ja näkee siten myyjiä vähän, tai esimies on tehtävässään melko uusi. Myös koettiin, ettei esimies pidä myyjästä henkilökohtaisesti ja se voisi vaikuttaa osaamisen arviointiin. Myös pelättiin sitä, että esimies perustaa arviointiaan usein toisten myyjien mielipiteeseen myyjästä, koska ei tunne arvioitavaa myyjää riittävän hyvin.

Myyjien avoimista vastauksista käy selkeästi ilmi, kuinka hankalana myyjät kokivat esimiehen osaamisen arvioinnin omalla kohdallaan. Seuraavaksi esimerkkejä myyjien antamista vastauksista:

*Hän ei työskentele tiimin osana vaan istuu tietokoneen ääressä. Ei vedä tiimiä - ilmeisesti minun pitäisi hoitaa se hänen puolestaan, mutten halua tehdä niin; hänelle siitä maksetaan.*

*Osittain kyllä, mutta vuoden aikana ryhmässämme on ollut kolme eri esimiestä (neljäs tulee marraskuun aikana), jolloin arviointi koostuu monista pienistä palasista yhden arvion sijaan. Esimiestä myös näkee arjessa hyvin vähän.*

*Kyllä ja ei. Palvelupäällikkö näkee työntekijöiden työskentelyä lopulta aika vähän.*

*Liian vähän samaoissa vuoroissa, joten uskoisin, että arviointi on vaikeaa tuntematta kunnolla. Puhumattakaan siitä, kun muut PP:t arvoivat henkilöitä ja tuskin nimeltä tietävät, saatika olleet töissä samaan aikaan.*

*Kolmen myymälän myymäläryhmässä esimiestä näkee harvoin, eikä hän näe päivittäistä myymäläosaamista. Tämän lisäksi myymäläryhmämme päällikkö on vaihtunut vähintään kerran arviointikaudessa viimeisen kolmen vuoden aikana.*

*Osaamisportaissa vaaditaan itsenäistä työtettä. Toimin koko vuoden niin. Pomoa näkee tosi harvoin. Hän sanoi, että työni on jäänyt näkyvämmäksi.*

*Hän ei näe minua kuin ehkä kerran kolmessa/neljässä viikossa, niin hän ei voi mitenkään 100% tietää tai tuntea osaamistani.*

*Kolmen vuoden aikana kolme eri esimiestä ja heidän kanssaan aina kourallinen yhteisiä vuoroja.*

*Esimies ei vietä tarpeeksi aikaa työpaikalla, jotta voisi tehokkaasti tutkailla työntekijöiden osaamista. Tuntuu myös, että esimies on nihkeä nostamaan ihmisiä ylempiin palkkaluokkiin ja mieluummin aliarvioi ihmisten osaamisen.*

*Toisten antamalla palautteella on suuri vaikutus, oli sillä todellisuus-pohjaa tai ei.*

*Hän ei aina tunnu olevan kärryillä kaikkien osaamisesta ja työskentelystä. Eräs kollegani sai esimerkiksi palautetta, ettei toimi tietyllä tavalla, vaikka me hänen kanssaan työskentelevät tiedämme, että näin hän juuri toimii.*

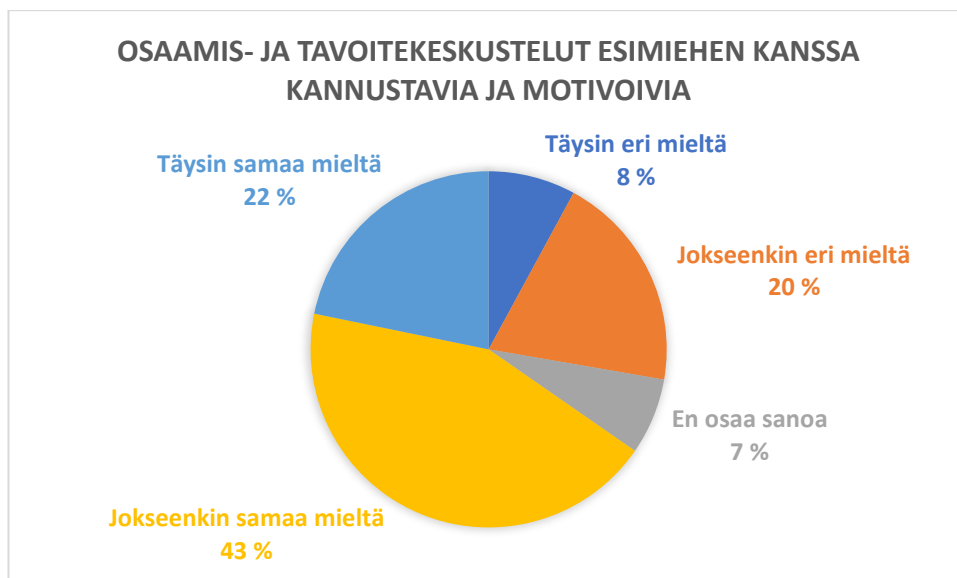
*Tuntuu että osaaja tasolta on mahdoton päästä ylöspäin vaikka tekisi mitä. aina löytyy joku yksi pieni juttu, joka estää sen ja kun sen parantaa nii löytyy uusi.*

*Esimieheni ei saa arvioida osaamistamme parhaan tietonsa mukaan, vaan joutuu käymään asiasta kauppaa muiden kanssa.*

## **I. Kysymys 2. Osaamis- ja tavoitekeskustelut esimieheni kanssa ovat mielestäni kannustavia ja motivoivia**

Kyselyyn vastanneista (n=101) reilusti yli puolet eli 65 % koki esimiehen kanssa käydyt osaamis- ja tavoitekeskustelut kannustavina ja motivoivina (kuvio 18). Kuitenkin lähes kolmannes eli 28 % eivät kokeneet keskusteluja esimiehen kanssa kannustavina eikä motivoivina.

Teoriassa esitettiin, että vuoden aikana käydyt tavoite- ja osaamiskeskustelut ovat osa Alkon myyjien arviointiprosessia. Niiden tarkoituksena on asettaa myyjille henkilökohtaiset tavoitteet, esimerkiksi miltä osa-alueilta osaamista tulisi parantaa ja kuinka tavoitteisiin pääsee. Tässä vaiheessa ovat tärkeitä esimiehen tuki ja ymmärrys myyjien työtehtävistä. Kyselyn tuloksen mukaan myyjät kokisivat, että pääsääntöisesti palvelupäällikön kanssa käydyt keskustelut ovat kannustavia ja motivoivia, mutta kolmannes kuitenkin kokisi päinvastaista. Tästä voitaneen päätellä, että kaikki eivät koe tavoite- ja osaamiskeskusteluja sillä tavalla, kuin ne olisi tarkoitettu.

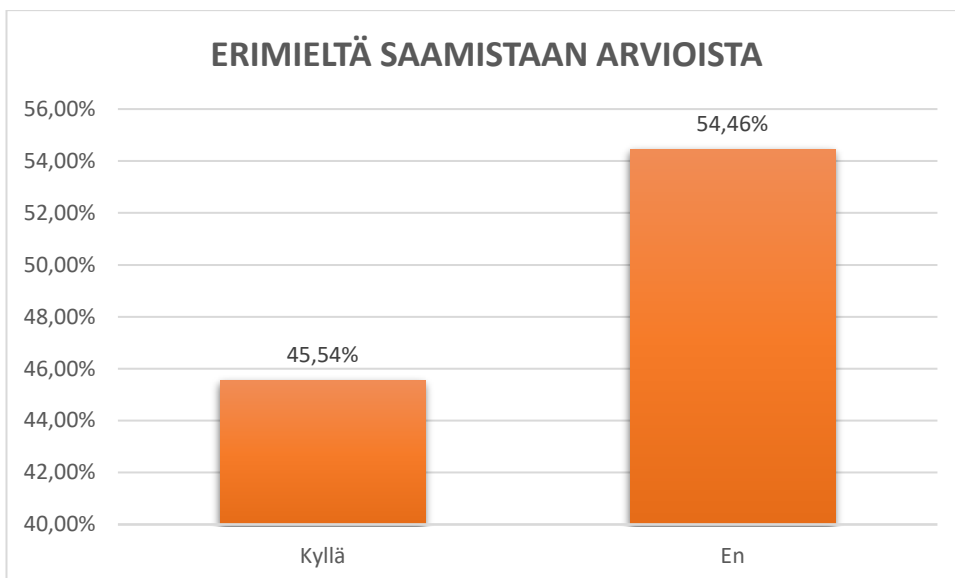


Kuvio 18. Osaamis- ja tavoitekeskustelut esimiehen kanssa (n=101)

### I. Kysymys 3. Oletko ollut eri mieltä esimiehesi kanssa saamastasi arvioista

Kyselyyn vastanneista (n=101) myyjistä lähes puolet eli 46 % on ollut esimiehensä kanssa eri mieltä saamastaan arvioista. Puolestaan yli puolet eli 54 % ei ole ollut esimiehensä kanssa eri mieltä saamastaan arviosta (kuviot 18 ja 19).

Kun vuoden osaamisen arviointi on tehty, myyjille ilmoitetaan viimeisessä osaamiskeskustelussa arvioinnin tulos. Kyselyn mukaan tämä näyttäisi jakavan kokemuksia siitä, ovatko myyjät olleet samaa mieltä saamastaan arviosta. Enemmistö vastaajista ei ollut samaa mieltä saamastaan arviosta, joka voi johtua siitä, että myyjät kokisivat epäreilua arvioinnin suorittamisesta tai tavoitteita ei olisi asetettu tarpeeksi selkeästi.



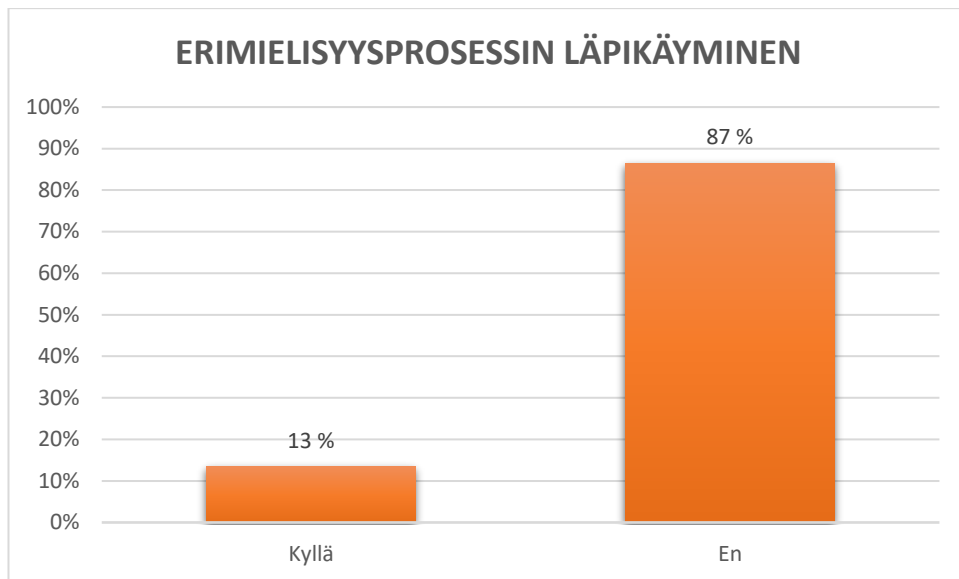
Kuvio 19. Myyjät erimieltä saamistaan arvioista (n=101)

*Jos olet, oletko käynyt läpi erimielisyysprosessin*

Myyjistä lähes kaikki eli 87 % oli käynyt läpi erimielisyysprosessin. Puolestaan 13 % ei ole käynyt prosessia läpi (kuvio 20).

Kuten teoriassa esitettiin, myyjillä on mahdollisuus käynnistää erimielisyysprosessi, mikäli kokevat saamansa esimiehen arvioinnin vääräksi. Vaikka edellisen kysymyksen tuloksen perusteella havaittiin, moni myyjä oli ollut eri mieltä saamistaan arvioista, mutta hyvin pieni osa vastaajista on käynnistänyt erimielisyysprosessin ja käynyt sen läpi. Tämän perusteella myyjät voisi tulkita, että myyjät voivat kokea erimielisyysprosessin hankalaksi tai voivat kokea joutuvansa eriarvoiseen asemaan vastustaessaan päätöstä.



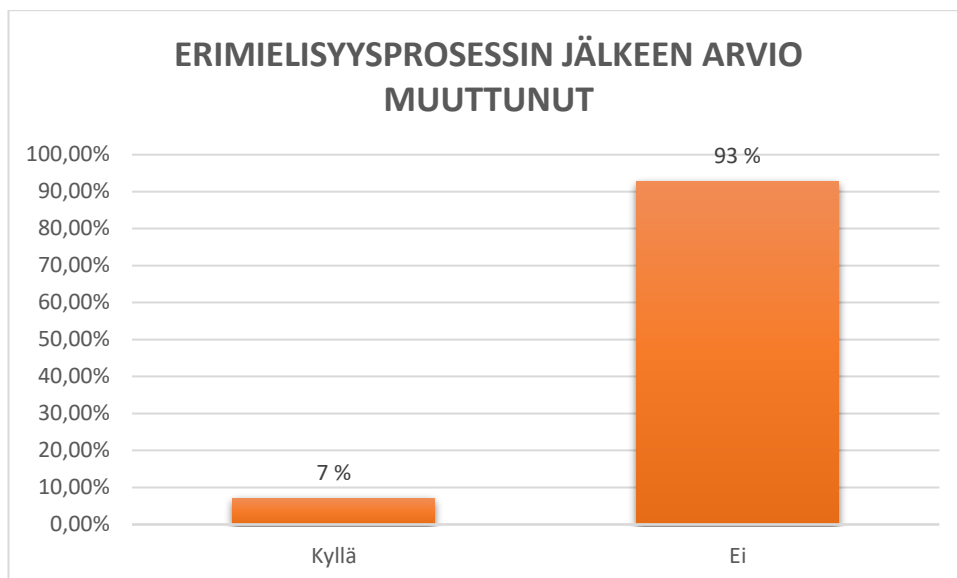


Kuvio 20. Myyjien erimielisyysprosessin läpikäyminen (n=101)

*Jos olet käynyt läpi erimielisyysprosessin, onko arvioon tehty muutosta*

Kyselyyn vastanneista (n=101) myyjistä 93 % osalla esimieheltä saamiin arvioihin (kuvio 21) ei ole tehty muutoksia erimielisyysprosessin jälkeen. Vain alle kymmenesosalle eli myyjistä 7 %:lle on esimies tehnyt myyjän arviointiin muutoksia.

Kyselyn mukaan myyjistä olisi vain pieni osa erimielisyysprosessin läpikäyneitä, ja heistäkin vain muutama myyjä oli saanut muutoksen osaamisensa arviointiin. Koska palkkausjärjestelmässä vain tietty osa myyjistä voi olla ylemmissä palkkaluokissa kerrallaan, voitaneen tästä tuloksesta päätellä, että erimielisyyksistä huolimatta järjestelmä ei juurikaan jousta asetetuista rajoista.

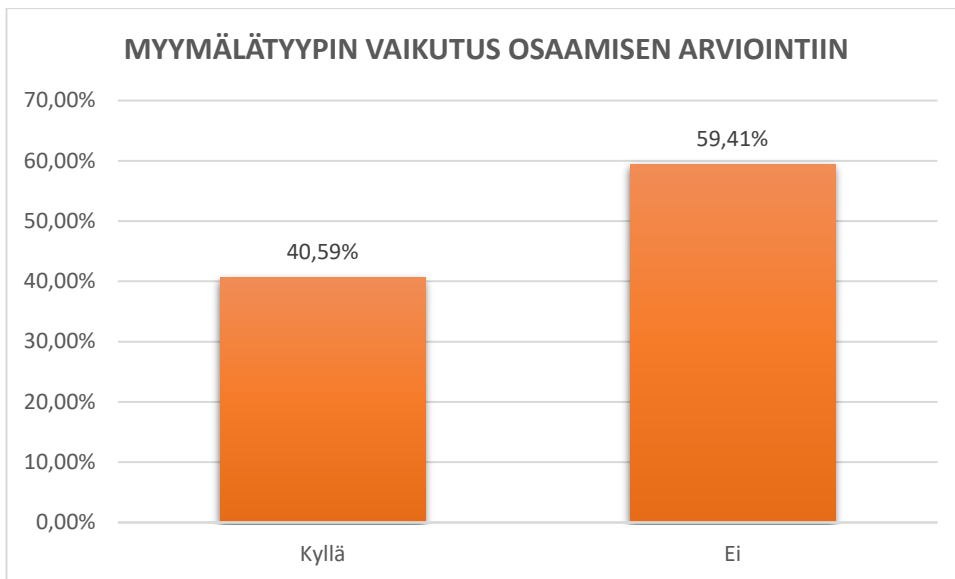


Kuvio 21. Arvioinnin muuttuminen erimielisyysprosessin jälkeen (n=101)

**I. Kysymys 4.** *Pitäisikö mielestäsi myymälätyypin, jossa työskentelet, vaikuttaa osaamisen arviointiin*

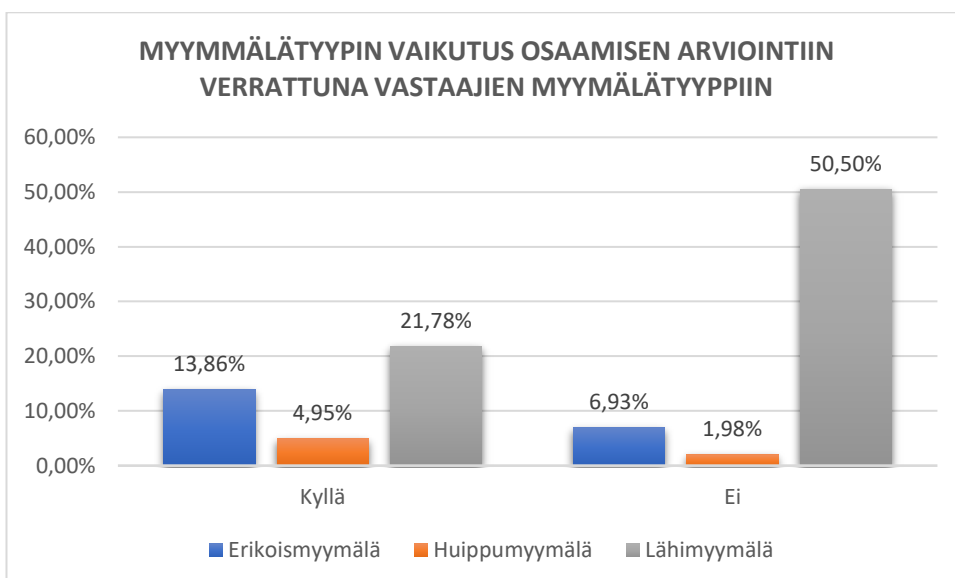
Kyselyyn vastanneista (n=101) yli puolet eli 59 % koki, ettei työkohteena olevan myymälätyypin pitäisi vaikuttaa osaamisen arviointiin (kuvio 22). Vain vajaa kymmenesosa myyjistä eli 7 % koki, että sen pitäisi vaikuttaa.

Teoriassa esitettiin, että Alkon myymälätyypit ovat jaettu valikoiman laajuuden, asiakasmäärien ja sijaintinsa mukaan kolmeen erilaiseen myymälätyyppiin. Työn luonne eri myymälätyypin myymälöissä voikin vaihdella näiden ominaisuuksien mukaan. Suurin osa myyjistä olisi sitä mieltä, että myymälätyypin ei pitäisi vaikuttaa osaamisen arviointiin. Tämä kertonee siitä, että työn vaativuus koetaan samanlaiseksi jokaisessa myymälässä.



Kuvio 22. Myymälätyypin vaikutus osaamisen arviointiin (n=101)

Vertailtaessa osaamisen arviointia siihen, miten myymälätyyppi vaikuttaisi myyjien verrattuna myyjän omaan myymälätyyppiin (kuvio 23), näyttäisiin siltä, että eniten *ei*-vastauksia tuli lähimyymälässä työskenteleviltä ja erikois- ja huippumyymälässä työskentelevät vastasivat enemmän *kyllä* kuin *ei*-vastauksia. Tämän perusteella myyjät, jotka työskentelevät erikois- ja huippumyymälöissä, kokisivat työnsä osaamisen suhteen vaativammaksi.



Kuvio 23. Myymälätyypin vaikutus verrattuna myyjän omaan myymälätyyppiin (n=101)

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimeksiantajayrityksessä on käytössä myymälätyöntekijöillä osaamispohjainen palkkausjärjestelmä. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, kuinka myyjät kokevat osaamispohjaisen palkkausjärjestelmän ja onko sillä vaikutuksia myyjien osaamiseen. Myyjien tehtävät arviointikohteina on jaettu eri osaamisalueisiin. Myyjiltä ei vaadita aiempaa koulutusta tai kokemusta työhön.

Tutkimuksessa selvisi taustamuuttujia kysyttäessä, että työntekijöistä isoin osa oli nuoria 24–29-vuotiaita, jonka jälkeen ikäluokassa 30–35-vuotiaat tulee selkeä notkahdus alaspäin. Tulosten perusteella toimeksiantajan yrityksessä on paljon nuoria työntekijöitä, jotka eivät välttämättä jää yritykseen pitkäksi aikaa vaan esimerkiksi vain opiskelujen ajaksi. Etenemismahdollisuudet saatetaan kokea suppeina, jonka vuoksi nuoret lähtevät toisen työnantajan palvelukseen. Tämä voidaan päätellä myös siitä, kun työsuhteen kestoa verrataan ikäluokittain, niin ikäluokassa 36–39-vuotiaiden työsuhde on kestänyt keskimäärin vain alle vuoden tai 1–2 vuotta. Joten tässä ikäluokassa työntekijät ovat melko uusia, eikä niin, että olisivat työskennelleet jo nuoresta lähtien toimeksiantajan yrityksessä.

Toimeksiantajan yrityksen myyjien palkkaluokista voidaan päätellä, että suurin osa kuuluu palkkaluokkiin 3 ja 4, joka tukee palkkausjärjestelmän mallia siitä, että osaamispohjaisessa palkkausjärjestelmässä ylempiin palkkaluokkiin 5 ja 6 voi kuulua vain 15 % työntekijöistä. Kun tämänhetkistä palkkaluokkaa verrattiin työntekijöiden työsuhteen kestoon, voidaan päätellä, että jo 3–4 vuoden työkokemuksella voi päästä palkkaluokkaan 5. Tämä tukee osaamispohjaisen palkkausjärjestelmän toimivuutta siinä, että osaamisensa voi osoittaa jo lyhyen ajan sisään, jos on motivoitunut ja aktiivinen työntekijä.

Kyselyssä vastattiin kysymyksiin liittyen myyjien eri arvioitaviin osa-alueisiin. Myymäläosaamisessa, jossa arvioidaan myyjien työtä kaikissa myymälän toiminnoissa, hallitaan tulosten perusteella hyvin. Tuloksista nousee kuitenkin esiin se, että perehdytyksellä työhön on suuri vaikutus osaamiseen. Työntekijät, jotka eivät kokeneet saaneensa hyvää perehdytystä myymälätyöhön ovat alemmissa palkkaluokissa, kuin taas

he, jotka työskentelevät ylemmissä palkkaluokissa. Perehdytys on kaiken alku ja antaa hyvät valmiudet kehittää itseään, kun perusasiat ovat hallussa.

Tehokkaissa työtavoissa arvioidaan muun muassa työntekijöiden tehokasta työskente-lyä, vastuun kantamista ja työvälineiden hallintaa. Työntekijät kokevat saavansa ja ot-tavansa hyvin vastuuta työssään. Tämä kertoo motivoituneista ja tehokkaista työnteki-jöistä, jotka haluavat saada työnsä tehtyä ja ehkä vähän jopa enemmän.

Työyhteisötaitoihin kuuluvat myyjien tiimipelaaminen, pelisääntöjen noudattaminen. Jopa asiakkaat voivat aistia työyhteisön ilmapiirin astuessaan sisään myymälään. Myyjiltä kysyttiin, että kokevatko he ilmapiirin olevan negatiivinen myymäläryh-mänsä sisällä, joka vaikuttaa heidän työskentelyynsä. Tuloksista voidaan todeta, että moni vastaajista koki negatiivisuuden työilmapiirissä vaikuttavan työhönsä. Negatiivisuus työyhteisössä vaikuttaa suoraan työntekijöiden motivaatioon ja haluun kehittää itseään. Negatiivisuuden syyt tulisi ehdottomasti selvittää ja kitkeä pois, jotta se ei vaikuta työntekijöiden osaamisen kehittämiseen.

Tuoteosaamisessa mitataan työntekijöiden osaamista tuotteista. Tuloksista voidaan päätellä, kysyttäessä tuoteosaamisen osaamistasoa myyjiltä, että tuoteosaamisessa on vähiten *huippuosaajia* verrattuna muihin arvioitaviin osa-alueisiin. Vaikka myyjät pi-tävät myös toimeksiantajan koulutuksia kattavina ja opiskelevat tuotteista myös vapaa-ajallaan, niin tuotetuntemus ei yllä monenkaan kohdalla *huippuosaajaksi*. Lisäämällä vapaaehtoisia koulutuksia, voitaisiin mahdollisesti saada myyjät, jotka haluavat kehit-tää osaamistaan, ylemmille osaamistasoille.

Palveluosaaminen on yhtä kuin asiakaspalvelu. Toimeksiantajan yrityksessä halutaan luoda huippuasiakaskokemuksia jokaiselle asiakkaalleen ja tätä varten myyjiä arvioi-daan myös palveluosaamisessa. Tuloksista voidaan päätellä, että eniten myyjistä *huip-puasiantuntijoita* on nimenomaan palveluosaamisessa. Tästä ja siitä, että myyjät saa-vat paljon positiivista palautetta asiakkailtaan, voidaan päätellä, että myyjät hallitsevat todella hyvin palveluosaamisen. Vaikka iso osa palveluosaamista on myös tuotetunte-mus, niin kuitenkin myyjät hallitsevat asiakaspalvelun, vaikka tuoteosaaminen ei oli-sikaan *osaaja* -tasoa parempi.

Myyjiä arvioidaan osaamisportaiden avulla, jossa jokaisesta arvioitavasta osa-alueesta myyjät sijoitetaan joko *kehittyväksi osaajaksi*, *osaajaksi*, *asiantuntijaosaajaksi* tai *huippuosaajaksi*. Tutkimuksen tulosten perusteella osaamistasot asiantuntijaosaaja ja huippuosaaja koettiin haastavimmiksi tavoittaa palkkaluokissa 3 ja 4 olevat myyjät. Tämä voi johtua siitä, että vuosittain vaihtuvat arviointikriteerit vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon päästä ylemmille osaamistasoille, varsinkin jos niihin on yrittänyt pyrkiä jo useampana vuonna. Ja tämä voidaan päätellä siitä, että moni myyjä koki, ettei *osaaja* -taso ole heille riittävä, joten pyrkimystä ylemmille osaamistasoille on.

Osaamisen arvioinnin tekee toimeksiantajan yrityksessä esimies eli palvelupäällikkö. Palvelupäällikön tulee tehdä arvio koko vuoden suorituksesta ja toimittaa arvionsa arviointiraadille. Kysyttäessä myyjiltä, kokevatko he esimiehellään olevan tarpeeksi hyvät valmiudet heidän osaamisensa arviointiin koki 40 % että ei ole. Osuus on aika suuri ja myyjät myös perustelivat kantaansa tähän hyvin. Koettiin, että palvelupäällikkö ei ole tarpeeksi paikalla tehdäkseen osaamisen arviointia tai palvelupäällikkö on vaihtunut useamman kerran arvioitavan vuoden aikana. Jopa henkilökohtaiset syyt koettiin vaikuttavan arviointiin, joka ei arviointiperusteiden mukaankaan saisi olla näin. Esimiehen tulisi olla paikalla tehdessään osaamisen arviointia, muuten esimies ei voi todellisuudessa tietää myyjän osaamista, eikä näin arviointi voi olla pätevä. Esimiehen työaika myymälöissä tulisi lisätä eri vuoroissa, jotta jokainen työntekijä pääsee näyttämään osaamistaan. Myös he, jotka työskentelevät yksintyöskentelymyymälöissä tai he, jotka työskentelevät suurimmaksi osaksi ilta- ja lauantaivuoroissa.

## 7.1 Pohdinta

Opinnäytetyötä tehdessä olen saanut paljon tietoa osaamis pohjaisen palkkausjärjestelmän kokemuksista, osaamisen arvioinnista ja tutkimuksen tekemisestä. Koen työn toteutuneen hyvin, sillä sain vastauksia tutkimuksesta opinnäytetyöongelmaani. Validiteetti kertoo työssä siitä, onko tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä toiminut halutulla tavalla tulosten saamiseksi. (Tilastokeskuksen www-sivut 2020.) Kyselytutkimuksella toteutettu tutkimus sopi tutkimusmenetelmäksi, koska haluttiin saada toimeksiantajan yrityksen työntekijöiden kokemukset ja mielipiteet esiin. Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus (Tilastokeskuksen www-sivut 2020.) on mielestäni

toteutunut hyvin, koska kyselyyn otetusta otannasta tutkimukseen vastasi 101 henkilöä, joka oli 20,6 % kaikista vastaajista. Kysymykset tutkimuksessa koskivat osaamisen arvioinnin osa-alueita ja osaamisen arviointia, joka oli myös tutkimuksen tarkoitus.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOY pro.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot. Menesty ja voi hyvin. WSOY pro.
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Osuuskunta Vastapaino.
- Alkoholilaki. 2017. L 28.12.2017/1102 muutoksineen. Viitattu 6.9.2020
- Alkon myymälätyöntekijöiden työehtosopimus 1.2.2020-28.2.2022. Viitattu 9.9.2020. <https://www.pam.fi/wiki/alkon-tyoehtosopimus.html>
- Alko Oy:n intranet Aula. 2020. Viitattu 6.9.2020.
- Alko Oy:n www-sivut 2020. Viitattu 18.8.2020. <https://www.alko.fi>
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus–Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991225526605968>
- Hernberg, K. 2014. Asiantuntija epä mukavuusalueella–Kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Alma Talent.
- Hänti, S. Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö–Asiakkaana organisaatio. Edita Publishing Oy.
- Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Sanoma Pro. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991189356605968>
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro.
- Kirjavainen, R. 2020. HR-päällikkö, Alko Oy. Henkilökohtainen tiedonanto 2.10.2020.
- Koipijärvi, T & Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu: Johtamisen uusi normaali. Kauppakamari.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro.
- Laine, N & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus.
- Mäkelä, K. 2020. Aluepäällikkö, Alko Oy, Länsi-Suomi. Henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020.
- Paju, S. Riekkö, T. & Oinonen, V. 2019. Järki töihin! – Parempien työtapojen kehittämisopas. Tuuma–kustannus.
- Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi.



Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä! Kauppakamari.

Tilastokeskuksen www-sivut 2020. Viitattu 16.12.2020.

Työsopimuslaki 2001. L 26.1.2001/55/ muutoksineen. Viitattu 1.9.2020.

Yrjänheikki, J. 2020. Palvelupäällikkö, Alko Oy. Tampere. Henkilökohtainen tiedonanto 1.9.2020.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu. PS-kustannus.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kauppakamari.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. 2017. Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Suomen yrityskirjat Oy.

## LIITE 1

**KYSELY**

## SAATEKIRJE

Hei myymälätyöntekijät!

Opiskelen Alkon myyjän työni ohella Satakunnan ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja teen opinnäytetyötäni Alkon myyjien nykyisestä osaamis pohjaisesta palkkausjärjestelmästä ja siitä, miten se vaikuttaa myyjien osaamiseen ja myymälätyöskentelyyn. Toivon, että lähettäisitte tämän kyselyn edelleen myymäläryhmänne myymälätyöntekijöille.

Vastaamalla kyselyyn saamme tuloksia myyjien osaamisen tasoista ja palkkausjärjestelmän toimivuudesta. Kysely on lähetetty 30-36 myymäläryhmälle.

Vastaaminen tapahtuu tämän linkin kautta:

<https://elomake.samk.fi/lomakkeet/11017/lomakkeet.html>

Vastaukset kerätään ja käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Vastaukset tulevat ainoastaan opinnäytetyön tekijälle ja vain tätä opinnäytetyötä varten. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa vain noin 7-10 minuuttia. Vastauksia pyydän 15.11.2020 mennessä.

Kiitos osallistumisestanne kyselyyn. Lisätietoja saa allekirjoittaneelta.

Ystävällisin terveisin

Anneka Intola

tradenomiopiskelija / Esimiestyön kehittäminen

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Kuninkaisten kampus, Huittinen

## KYSELY

### MYYJÄN OSAAMINEN JA MYYMÄLÄTYÖSKENTELEY NYKYISESSÄ PALKKAUSJÄRJESTELMÄSSÄ

Kyselyn tarkoituksena on selvittää, millaisena Alkon myyjät kokevat uuden palkkausjärjestelmän ja miten se vaikuttaa myyjien osaamiseen ja myymälätyöskentelyyn. Kysely on osa Satakunnan ammattikorkeakoulussa tehtävää opinnäytetyötä.

Kysely on tarkoitettu myymälätyöntekijöille, joiden osaamista arvioidaan osaamisportaiden avulla.

### OHJEITA KYSELYYN VASTAAMISEEN

Kyselyyn vastaaminen vie 7-10 minuuttia ja vastaamiseen työajalla on annettu lupa. Vastaukset kerätään ja käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti, eivätkä yksittäiset vastaukset näy tuloksissa. Kysely on avoinna 15.11.2020 saakka.

Kyselyyn on laadittu kysymykset teemoittain A-I, jotka sisältävät väittämiä ja/tai avoimia kysymyksiä 1,2,3 jne. Tähdellä merkitty kysymys on pakollinen. Etene kysymyksissä järjestyksessä ja vastaa huolellisesti, jotta tulokset olisivat mahdollisimman tarkkoja.

**A. Taustatiedot**

## 1. Ikä (valitse oikea vaihtoehto)

18–23 vuotta

24–29 vuotta

30–35 vuotta

36–39 vuotta

40–45 vuotta

50–55 vuotta

56–59 vuotta

60–65 vuotta

yli 65-vuotias

## 2. Koulutusaste

ammattillinen toinen aste (esim. lukio, ammattikoulu, ammattiopisto, ammattitutkinto)

alempi korkeakoulututkinto

ylempi korkeakoulututkinto

jokin muu

## 3. Opiskelen tällä hetkellä

Kyllä

En

**B. Työsuhde**

## 1. Työsuhteen kesto Alkossa (valitse oikea vaihtoehto)

alle 1 vuotta

1–2 vuotta

3–4 vuotta

5–7 vuotta

8–10 vuotta

11–15 vuotta

yli 15 vuotta

2. Työsuhteeni tällä hetkellä (valitse oikea vaihtoehto)

Määräaikainen

Toistaiseksi voimassa oleva

2.1 määräaikaisuuden kesto

1–3 kk

4–6 kk

7–11 kk

12 kk

Yli 12 kk

3. Mihin palkkaluokkaan kuulut tällä hetkellä? (valitse yksi vaihtoehto)

palkkaluokka 1

palkkaluokka 4

palkkaluokka 2

palkkaluokka 5

palkkaluokka 3

palkkaluokka 6

4. Minkä myymälätyypin myymälässä työskentelet pääsääntöisesti eniten?

Lähimyymälä

Erikoismyymälä

Huippumyymälä

C. Myymäläosaaminen

1. Millä osaamistasolla työskentelet myymäläosaamisessa? (valitse yksi vaihtoehto)

Kehittyvä osaaja

Osaaja

Asiantuntijaosaaja

Huippuosaaja

2. Työvuoroni ovat tarpeeksi vaihtelevia. (valitse yksi vaihtoehto)

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En osaa sanoa

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

3. Minut on mielestäni perehdytetty kaikkiin myymälän toimintoihin. (valitse yksi vaihtoehto)

Erittäin hyvin

Melko hyvin

En osaa sanoa

Melko huonosti

Erittäin huonosti

4. Alkon verkkokauppa on mielestäni helppokäyttöinen ja tukee myymälätyöskentelyä. (valitse yksi vaihtoehto)

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En osaa sanoa

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

5. Osallistutko myymäläilmeen ylläpitämiseen (siisteyteen, esillepanoihin...)

kyllä

en

Jos vastasit kieltävästi, haluaisitko osallistua siihen?

kyllä

en

6. Kuuluuko myymäläryhmäsi myymälöihin yksintyöskentelyvuoroja?

kyllä

ei

Jos vastasit kyllä, koetko yksintyöskentelyn haastavaksi?

kyllä en

D. Tehokkaat työtavat

1) Millä osaamistasolla työskentelet? (valitse yksi vaihtoehto)

Kehittyvä osaaja

Osaaja

Asiantuntijaosaaja

Huippuosaaja

2) Saan tarpeeksi vastuuta työssäni. (valitse yksi vaihtoehto)

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En osaa sanoa

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

3) Vastuu jakaantuu tasaisesti kaikkien myyjien kesken. (valitse yksi vaihtoehto)

Erittäin hyvin

Melko hyvin

En osaa sanoa

Melko huonosti

Erittäin huonosti

4) Kannan mielestäni vastuuta myymälän rutiinien sujumisessa. (valitse yksi vaihtoehto)

Erittäin hyvin

Melko hyvin

En osaa sanoa

Melko huonosti

Erittäin huonosti

5) Kuorman purkaminen ja hyllyttäminen ovat mielestäni fyysisesti raskaita tehtäviä. (valitse yksi vaihtoehto)

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En osaa sanoa

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

6) Oletko työskennellyt eri myymälätyypin myymälöissä?

kyllä/en

jos vastasit kyllä, oletko kokenut tehokkuuden vaatimukset olevan korkeammat isom-  
massa myymälässä?

kyllä/en

E. TYÖYHTEISÖTAIDOT

1) Millä osaamistasolla työskentelet? (valitse yksi vaihtoehto)

Kehittyvä osaaja

Osaaja

Asiantuntijaosaaja

Huippuosaaja

2) Myymäläryhmäni vuorovaikutus on avointa.

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En osaa sanoa

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

3) Kuinka usein annat palautetta työkavereillesi? (valitse yksi vaihtoehto)

Päivittäin

Viikoittain

Kuukausittain

Vuosittain

En koskaan

4) Saan itse palautetta tarpeeksi työstäni työkavereilta.

Hyvin usein

Melko usein

Melko harvoin

Hyvin harvoin



En koskaan

5) Myymäläryhmäni ilmapiirissä on negatiivisuutta, joka vaikuttaa työhöni.

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En osaa sanoa

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

F. TUOTEOSAAMINEN

1) Millä osaamistasolla työskentelet? (valitse yksi vaihtoehto)

Kehittyvä osaaja

Osaaja

Asiantuntijaosaaja

Huippuosaaja

2) Alko kouluttaa mielestäni henkilökuntaansa riittävästi tuotteista.

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En osaa sanoa

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

3) Mistä tuoteryhmästä haluaisit enemmän koulutusta? (voit valita useamman vaihtoehdon)

Viineistä

Oluista

Siidereistä

Long Drinkeistä

Viskeistä

Konjakeista

Likööreistä

Maustetuista väkevistä viinoista

Maustamattomista väkevistä viinoista

Alkoholittomista

Lahja- ja juomatarvikkeista

Muusta, mistä?

4) Alkon koulutukset ovat mielestäni laadukkaita ja kattavia. (valitse yksi vaihtoehto)

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En osaa sanoa

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

5) Opiskeletko itsenäisesti tuotteista vapaa-ajalla?  
kyllä/en

G. PALVELUOSAAMINEN

1) Millä osaamistasolla työskentelet? (valitse yksi vaihtoehto)

Kehittyvä osaaja

Osaaja

Asiantuntijaosaaja

Huippuosaaja

2) Osaan hyödyntää yrityksen verkkokauppaa asiakaspalvelussa. (valitse yksi vaihtoehto)

Erittäin hyvin

Melko hyvin

En osaa sanoa

Melko huonosti

Erittäin huonosti

3) Saan palautetta asiakkailta hyvästä asiakaspalvelusta. (valitse yksi vaihtoehto)

Hyvin usein

Melko usein

Melko harvoin

Hyvin harvoin

En koskaan

4) Millainen on mielestäsi hyvä asiakaspalvelija? (avoin)

5) Olen saanut hyvät valmiudet uhkaavien tilanteiden hallitsemiseen.

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En osaa sanoa

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

H. Osaamisportaat

1) Koen oman osaamiseni arvioinnin helpoksi osaamisportaiden avulla.

Erittäin helpoksi

Melko helpoksi

En osaa sanoa

Melko vaikeaksi

Erittäin vaikeaksi

2) Osaamisportaat ovat parantaneet työsuorituksia.

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En osaa sanoa

Jokseenkin eri mieltä

Täysin erimieltä

3) Osaamistasot ”asiantuntija” ja ”huippuosaaja” ovat mielestäni realistisesti tavoiteltavissa.

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En osaa sanoa

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

4) Koen ”osaaja”-tason olevan riittävä taso minulle kaikissa arvioitavissa osa-alueissa.

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En osaa sanoa

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

G. Osaamisen arviointiprosessi

1) Onko esimiehelläsi mielestäsi hyvät valmiudet osaamisesi arviointiin?  
kyllä/ei

Jos ei, niin miksi? (avoin)

2) Osaamis- ja tavoitekeskustelut esimieheni kanssa ovat mielestäni kannustavia ja motivoivia.

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En osaa sanoa

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

3) Oletko ollut erimieltä esimiehesi kanssa saamastasi arvioista?  
kyllä/en

Jos olet, oletko käynyt läpi erimielisyysprosessin?

kyllä/en

Jos olet käynyt läpi erimielisyysprosessin, onko arvioon tehty muutosta?

kyllä/ei

4) Pitäisikö mielestäsi myymälätyypin, jossa työskentelet, vaikuttaa osaamisen arviointiin?

kyllä/ei

**KIITOS VASTAUKSISTASI!**