

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous, liiketoiminnan kehittäminen

2024

Maria Juvas

Myyjien osaamistarpeiden kartoitus työn sisältöjen muuttuessa

TURKU AMK 
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2024 | 43 sivua

Maria Juvas

Myyjien osaamistarpeiden kartoitus työn sisältöjen muuttuessa

Opinnäytetyössäni kehitettiin ja pilotoitiin työkalua myyjien osaamisen kartoittamiseen ja henkilöstön kehittämisen tueksi. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä suuren erikoiskaupanalalla toimivan yrityksen vähittäismyynnin kanssa.

Kyselytyökalu myyjien osaamistarpeiden kartoittamiseen rakentuu yrityksen käytössä olevalle perehdytysohjelmalle, kaupan alan tulevaisuusarvioihin ja esihenkilöiden näkemyksiin kehitystarpeista. Työkalua pilotoitiin toteuttamalla osaamistarpeiden kartoitus sähköisenä kyselynä yhdessä myymäläketjussa. Vastaajat kokivat hallitsevansa osa-alueet, jotka liittyvät käytännön myyntityöhön ja tuotteisiin. Toiseksi vahvimmin myyjät vastasivat hallitsevansa päätehtävässä onnistumista tukevat työtehtävät. Kartoituksessa tuli esiin, että uusissa tehtävissä, joita ei ole vielä otettu perehdytysohjelmaan mukaan, ilmeni epävarmuutta.

Kartoitus oli kokeilu kyselytyökalun toimivuudesta. Perehdytystarpeiden selvittämisen avulla yritys voi kohdentaa täydentävää koulutusta ja panostaa perehdytyksessä ja työnopastuksessa oikeisiin asioihin. Kyselyä voi hyödyntää myös ennen kehityskeskustelua apuna pohdintaan, jotta työntekijä muistaa ottaa esille työn eri aihealueita keskustelussa.

Asiasanat:

Täydentävä perehdytys, osaamiskartoitus, erikoiskauppa, muutosprosessi

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2024 | 43

Maria Juvas

Mapping of the competence needs for the salespeople when the contents of work change

Keywords:

Sisältö

1 Johdanto ja tavoitteet	6
2 Täydentävää perehdyttämistä taustoittavaa kirjallisuutta	8
2.1 Perehdytys, työn opastus ja täydentävä perehdytys	8
2.2 Säädökset työntekijöiden perehdyttämisestä ja täydentävästä perehdyttämisestä ja työnopastuksesta	10
2.3 Kaupanalan kehitysnäkymät myyjien osaamistarpeita ajatellen	13
2.4 Työssä oppiminen – näkökulma täydentävään perehdyttämiseen	17
2.5 Perehdytyksen ja täydentävän perehdytyksen merkitys tuottavuudelle ja työhyvinvoinnille	19
3 Toimeksiantajayritys	21
3.1 Yrityksen tavoitteet perehdytykselle ja osaamisen kehittämiseksi	21
3.2 Käytännöt ja sisältö perehdytyksessä ja kehityskeskustelussa	23
3.3 Osaamisen kehittäminen työyhteisön kehittämissuunnitelmassa	24
4 Kartoituksen toteuttaminen	26
4.1 Menetelmät	26
4.2 Käytännön toteutuksesta sopiminen	27
4.3 Haastattelut	27
4.4 Kartoituslomake	28
4.5 Kartoituksen toteutus	31
5 Tulosten esittely, niiden tarkastelu ja pohdinta	32
5.1 Myyjien arvio osaamisestaan	32
5.2 Osaamisarvioinnin tarkastelu	33
5.3 Pohdintaa osaamisarvioinnin pohjalta	37
5.4 Toteutuksen arviointia	39
6 Tulosten hyödynnettävyys	42
Lähteet	44

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Kyselytyökalu

Liite 3. Yhteenveto osaamiskartoituksen tuloksista

Kuvat

Kuva 1. Organisaation tuki auttaa parempiin tuloksiin. 18

Kuva 2. Hyvän ja huonon työnopastuksen vaikutus suorituskykyyn. 20

Taulukot

Taulukko 1. Kaupan skenaariot 2031. 15

Taulukko 2. Yhteenveto kysymysten perusteista. 29

1 Johdanto ja tavoitteet

Osaamisen kehittämistä ja jatkuvaa uuden oppimista pidetään tärkeänä niin yrityksen menestyksen kuin työntekijän tulevaisuuden kannalta. Työn mielekkyys ja kokemus osaamisesta heijastuu myös työmotivaatioon ja tuloksiin. Uusien työntekijöiden perehdytyksen merkitys tunnustetaan, mutta useampia vuosia yrityksessä työskennelleiden työntekijöiden osalta tarpeet perehdytyksen täydentämiseen ovat monesti selvittämättä. Mahdollisen täydentävän perehdytyksen ja työnopastustarpeiden selvittäminen auttaa yritystä suunnittelemaan ja suuntaamaan työn kehittämistä ja vastaamaan alan haasteisiin.

Työturvallisuuslakiin on tullut 1.6.2023 alkaen muutoksia ja täsmennyksiä muun muassa liittyen työntekijöiden opastukseen, ohjaukseen ja perehdytykseen. Lain mukaan työntekijän henkilökohtaiset edellytykset tulee ottaa perehdytyksessä huomioon ammatillisen osaamisen ja työkokemuksen ohella. Näitä huomioon otettavia henkilökohtaisia edellytyksiä ovat esimerkiksi iän tai ikääntymisen vaikutukset sekä kielitaito. (2002/738, 2:10; Laki työturvallisuuslain muuttamisesta 2023/222.)

Monet asiat myyjän työssä ovat muuttuneet, verrattuna tilanteeseen esimerkiksi viisi vuotta ajassa taaksepäin. Ovatko nämä vähintään viisi vuotta tehtävässään olleet työntekijät saaneet kaiken työssä tarvittavan uuden tiedon? Tarvitaanko uusien työvälineiden käytössä tai toimintatavoissa lisätukea tai perehdytystä? Henkilöstön keskinäiset tiedolliset ja taidolliset erot saattavat aiheuttaa turhia ristiriitatilanteita tiimissä ja kuormittaa sekä työntekijöitä että esihenkilöä suotta. Erilaisten toimintatapojen päällekkäisyys ja ohjeiden ristiriitaisuus voi hämmentää myös uutta työntekijää, jota perehdytetään. Jos pitkään työtehtävässä olleelle ei ole ohjeistettu uudesta toimintatavasta, hän joko tekee vanhan mallin mukaan tai saattaa soveltaa itse.

Työntekijälähtöisten perehdytystarpeiden selvittämisen avulla voidaan kohdentaa ja panostaa perehdytystä oikeisiin asioihin. Työnteko sujuvoituu, kun osaaminen kaikilla työssä tarvittavilla osa-alueilla on varmaa. Asenne työhön

paranee, kun työntekijä kokee tulleen kuulluksi ja hänen osaamistarpeensa otetaan huomioon. Tämä vähentää myös työn henkistä kuormittavuutta. Selvitys antaa tietoa yritykselle mahdollisista työturvallisuuslain muutosten ja täsmennysten edellyttämistä kehittämistarpeita koskien pitkään yrityksessä olleita myyjiä. Yrityksen sosiaalinen vastuu liittyy muun muassa henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimiseen koko työuran aikana. Ammatillinen itsevarmuus ja ammattitaito näkyy asiakkaalle hyvänä palveluna. Ajantasainen tietotaito on hyödyksi koko työyhteisölle, kun tarvittaessa apu, osaaminen ja varmuus löytyvät oman tiimin sisältä. Myös esihenkilöiden työmäärä kevenee, kun myyjät osaavat ratkaista erilaisia tilanteita itsenäisesti.

Tämän tutkimuksellisen kehitystehtävän ensisijaisena tavoitteena on kehittää kyselytyökalu yrityksessä pitkän työuran tehneiden myyjien osaamisen kartoittamisen ja työntekijöiden osaamisen kehittämisen suunnittelun tueksi. Kehitettävältä kyselytyökalulta vaadittavia ominaisuuksia ovat helppokäyttöisyys ja ymmärrettävyys käyttäjien eli myyjien ja täydentävästä perehdyttämisestä vastaavien esihenkilöiden kannalta. Työkalun tulee pohjautua yrityksessä käytössä olevaan perehdytys- ja koulutussuunnitelmaan, sekä yrityksen strategiaan ja arvoihin tukien tavoitteita. Myös toimintaympäristössä ja kaupan alalla tapahtuvat muutokset ovat tärkeitä ottaa huomioon.

Lisäksi tavoitteena on saada ajantasaista tietoa myyjien osaamisesta, vahvuuksista ja mahdollisista täydentävän perehdyttämisen tarpeista. Kyselytyökalun pilotoinnista ja saadusta tiedosta on hyötyä osaamisen kehittämisen suunnitteluun. Työkalu auttaa työntekijää pohtimaan, tunnistamaan, määrittelemään ja pukemaan sanoiksi henkilökohtaista osaamistaan työssään ja löytämään mahdollisesti omia kehitystarpeita. Toimeksiantajayrityksen pyynnöstä kirjoitan opinnäytetyön niin, ettei yrityksen nimi näy työssä.

2 Täydentävää perehdyttämistä taustoittavaa kirjallisuutta

Perehdytys ymmärretään monesti suppeasti uuden työntekijän ”sisäänajo-ohjelmana”. Täydentävää perehdyttämistä käsitellään harvemmin. Seuraavassa esittelen perehdytyksen ja täydentävän perehdytyksen sisältöjä, eroja ja merkitystä sekä perehdyttämistä koskevia säädöksiä. Tarkastelen myös kaupanalan kehitysnäkymiä, työssä oppimista sekä perehdytyksen merkitystä tuottavuudelle ja työhyvinvoinnille. Eri näkökulmien tarkastelu luo pohjaa kehitystyölle.

2.1 Perehdytys, työn opastus ja täydentävä perehdytys

Työturvallisuuskeskus määrittelee käsitteet perehdytys ja työnopastus seuraavasti:

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä ovat esimerkiksi työkokonaisuus sekä se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. (TTK 2023.)

Pyrkimys työn sujuvuuteen, tuottavuuteen ja turvallisuuteen ovat perehdytyksen, työn opastuksen ja täydentävän perehdytyksen tavoitteena. Perehdytysprosessi on väline johtaa organisaatiota kohti sen tavoitteita ja toteuttaa sen strategiaa. (Eklund 2018, 27.)

Perehdytysprosessille tavoitteina Eklund (2018, 30) sekä Kangas ja Hämäläinen (2007, 4-5) nostavat esiin organisaation strategian tukemisen ja organisaatiokulttuurin vahvistamisen. Perehdytysprosessi edesauttaa työntekijöiden sitoutumista, mikä vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta. Työntekijän osaaminen nousee tarvittavalle tasolle ja tuo esille työntekijän potentiaalin. Perehdytys tukee työntekijän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä, oppiminen nopeutuu ja virheiden määrä vähenee, samoin kuin

virheiden korjaamiseen tarvittava aika. Prosessi edesauttaa työntekijöiden tutustumista toisiinsa ja yhteistyötä. Hyvin suunniteltu perehdytys huomioi uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet. Työn merkityksen kokeminen vahvistuu ja vuorovaikutuksen laatu kohenee. Perehdytys vähentää työtapaturmien riskitekijöitä sekä asiakas- ja tietoturvariskejä. Hyvä perehdytys vaikuttaa positiivisesti yrityskuvaan. Eklund, Kangas ja Hämäläinen tarkastelevat uuden työntekijän perehdytystä ja työnopastusta, mutta oman näkemykseni mukaan edellä mainitut tavoitteet sopivat myös täydentävään perehdytykseen.

Perehdyttämisen ja työnopastamisen piiriin kuuluvat kaikki henkilöstöön kuuluvat työntekijät, esihenkilöt, vuokratyöntekijät ja lyhytaikaisesti työsuhteisiin tulevat työntekijät. Perehdytys ei ole pelkästään uuden henkilön tutustuttamista työpaikkaan ja työhön, vaan myös työyhteisön tutustuttamista uuteen henkilöön ja hänen rooliinsa organisaatiossa. Perehdyttämällä rakennetaan alusta alkaen pohja yhteistyön käynnistymiselle mahdollisimman sujuvasti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 1-3; Eklund 2021, 118-119; Rikander 2023, 175-177.)

Perehdytys ja työnopastus ovat tarpeen myös työtehtävän tai yksikön vaihtuessa yrityksen sisällä, työskentelyolosuhteiden, menetelmien tai säädösten muuttuessa, tai esimerkiksi työntekijän palatessa työhön pitemmän loman tai vapaan jälkeen. Työnopastusta tarvitaan, kun työ on tekijälleen uusi, työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat, hankitaan ja otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita ja aineita, työ toistuu harvoin, turvallisuusohjeita laiminlyödään, työpaikalla sattuu työtapaturma tai havaitaan ammattitauti, annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita, tilanne poikkeaa tavanomaisesta tai kun havaitaan virheitä toiminnassa ja puutteita tuotteiden ja palvelujen laadussa. (TTK, 2023; Rikander 2023, 175-177.) Samainen Työturvallisuuskeskuksen julkaisema listaus on käytössä myös tarkastelemani yrityksen sisäisellä verkkosivulla perehdytyksen ja työnopastuksen ohjeena (Penttinen & Mäntynen, 2009).

Perehdytys ja opastus on jatkuva prosessi, jota kehitetään ja toteutetaan henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. Muutoksiin perehdyttäminen on yksi

keskeinen osa tätä prosessia. Henkilövaihdokset, uuden menetelmän, ohjelman, koneen tai laitteen käyttöönotto, muutokset asiakaskunnassa, uudet tuotteet ja yhteistyökumppanit, muutokset toimitiloissa tai olosuhteissa luovat kaikki tarpeen henkilöstön perehdyttämiseen uuteen tilanteeseen. Muutoksissa virheiden pelko ja epävarmuus ilmenevät passiivisena suhtautumisena, erilaisina psyykkisinä stressi- ja puolustusreaktioina ja muutosvastarintana. Muutoksen toteuttamista työyhteisössä helpottaa, kun koko henkilöstö saa riittävästi tietoa muutoksista, niiden vaikutuksista sekä koulutusta ja opastusta uuden tilanteen haltuun ottoon. Työn opastus muutoksissa on tärkeää. (Kangas 2007, 20-21.)

2.2 Säädökset työntekijöiden perehdyttämisestä ja täydentävästä perehdyttämisestä ja työnopastuksesta

Työturvallisuuslaki (2023/222, 2:14) asettaa asianmukaisen perehdytyksen työnantajan vastuulle:

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus sekä muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Käytännössä vastuu työntekijöiden perehdyttämisestä ja työnopastuksesta on esihenkilöllä. Esihenkilöiden perehdyttäminen huolellisesti omaan tehtäväänsä ja vastuusiinsa on tärkeää (Rauramo 2023, 7).

Kesäkuun ensimmäisenä päivänä 2023 astui voimaan työturvallisuuslain muutos, jolla lainsäätävä haluaa edistää erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamista ja vähentää varhaista työelämästä poistumista. Kyseessä ei ole uusien velvollisuuksien tuominen työnantajille, vaan säädösten selventäminen ja täsmentäminen.

Työnantajan yleiseen huolehtimisvelvollisuuteen (2002/738, 2:8) tehdyllä muutoksella täsmennetään, miten työnantajan on erityisesti otettava huomioon, että työntekijän henkilökohtaiset edellytykset voivat edellyttää yksilöllisiä työsuojelutoimenpiteitä työntekijän turvallisuuden ja terveyden varmistamiseksi (Rintala 2023). Perehdytyksessä, työnopastuksessa ja perehdytyksen täydentämisessä muun muassa perehdytettävän koulutustaustalla, työkokemuksella, kulttuuritaustalla ja kielitaidolla on merkitystä ja tällaiset yksilölliset asiat tulee ottaa huomioon.

Työturvallisuuslain mukaan työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta on täydennettävä. Tällä velvoitteella on yhteys työnantajan jatkuvaan tarkkailuveloitteeseen. (Rikander 2023, 176.) Lakimuutoksessa (2023/222, 2:8.4) on täsmennetty työnantajan tarkkailuvelvollisuutta. Työnantajan on tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisuuteen. Tarkkailun kautta työnantajan on mahdollista havaita riittävän varhain, jos työntekijä kuormittuu terveyttään vaarantavalla tavalla ja ryhtyä lain 25 pykälän mukaisiin toimiin. (Rintala 2023.) Käytännössä tällainen tilanne saattaa syntyä esimerkiksi, jos työntekijällä ei ole riittävää perehtyneisyyttä työssään esiintyviin tehtäviin. Erityisesti järjestelmien tai toimintaohjeiden muuttuessa myös pitkään työskennelleet henkilöt voivat kokea osaamisensa riittämättömäksi ja työnsä haitallisesti kuormittavaksi.

Laissa työturvallisuuslain muuttamisesta (2023/222, 2:10) työn vaarojen selvittäminen ja arviointi, on lain täydennyksen myötä otettava huomioon myös

ikäntyminen. Lain säätäjä haluaa kiinnitettävän huomiota sellaisiin vaara- ja haittatekijöihin, joilla on merkitystä erityisesti vanhempien työntekijöiden näkökulmasta. Esimerkiksi digitalisoitumiseen liittyvät vaatimukset, digitaaliset työvälineet ja niihin liittyvät muutostilanteet voivat kuormittaa enemmän vanhempaa kuin nuorempaa työntekijää. Lainmuutoksessa täsmennetään, että sekä fyysiset että psykososiaaliset työolosuhteet on otettava huomioon työn vaaroja selvitettyä ja arvioitaessa. Esimerkiksi liiallinen tietomäärä, jatkuvat keskeytykset, vaikeat asiakastilanteet, liiallinen työmäärä, epäselvä tehtäväkuva tai työnjako ja epäkohdat työyhteisön vuorovaikutuksessa ovat tällaisia. (Rintala 2023.)

Työntekijälle annettavaa opastusta ja ohjausta käsittelevässä lain kohdassa (2023/222, 2:14) on myös täsmennetty työnantajan velvollisuutta antaa työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehtia opetuksesta ja ohjauksesta ottaen huomioon työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus sekä muut hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa. Erilaiset oppimiseen liittyvät piirteet on otettava huomioon. Esimerkiksi ulkoa oppimisessa ja yksityiskohtien mieleen painamisessa voi olla yksilöiden välisiä eroja. Myös tietyistä toimintamalleista poisoppiminen voi viedä aikaa. Tällaiset asiat voi ottaa huomioon täydentämällä annettua ohjausta ja opetusta. (Rintala 2023.)

Yhteistoimintalain (2021/1333, 2: 6–8) mukaisen vuoropuhelun aihealueisiin kuuluu keskustelu henkilöstön osaamistarpeista ja osaamisen kehittamisestä. Perehdyttäminen ja työnopastus kuuluvat henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Lain piiriin kuuluvissa yrityksissä henkilöstön osaamistarpeita ja osaamisen kehittämistä tulee käsitellä yhteistoiminnassa. Yhteistoimintalain 2:6 mukaan

Työnantajan on käytävä säännönmukaista vuoropuhelua henkilöstön edustajan kanssa yrityksen tai yhteisön toiminnan sekä työyhteisön kehittämiseksi lain piiriin kuuluvissa asioissa. Vuoropuhelulla tarkoitetaan työnantajan ja henkilöstön edustajan välistä asioiden käsittelyä, jolla edistetään riittävää ja oikea-aikaista tiedonkulkua työnantajan ja henkilöstön välillä sekä henkilöstön

vaikutusmahdollisuuksia asioissa, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan tai asemaansa.

Säädökset ovat avuksi yrityksille kehittää käytäntöjä, joten niitä ei tule nähdä ainoastaan velvollisuuksina.

2.3 Kaupanalan kehitysnäkymät myyjien osaamistarpeita ajatellen

Kaupanalalla on tapahtunut suuria muutoksia muutaman vuoden aikana. Koronakriisi ja Venäjän hyökkäys Ukrainaan ja siihen liittyvät muutokset maailmantaloudessa, energiakriisi sekä pitkään kehittynyt ilmastokriisi ovat kaikki osaltaan vaikuttaneet ihmisten kulutuskäyttäytymiseen, kansainväliseen teollisuuteen ja kauppaan sekä yritysten kuluihin ja toimintaedellytyksiin. Yritykset kamppailevat muuttuneissa olosuhteissa ja tulevaisuutta on vaikea ennakoida. Tilanteessa tarvitaan kykyä tulkita ajankohtaisia ilmiöitä, löytää luovia ratkaisuja ja innovaatioiden kautta vahvistaa yrityksen edellytyksiä menestyä. (Mitronen & Närvänen 2020, 64-65.)

Sitran julkaisu ”Megatrendit koronan valossa” jaottelee tärkeimmiksi tulevaisuuteen vaikuttaviksi muutostekijöiksi verkostomaisen vallan voimistumisen, teknologian sulautumisen kaikkeen, väestön ikääntymisen ja epävarmuuden talouden suunnassa (Solovjew-Wartiovaara 2020). Ilmastotietoisuus, ekologisuus ja vastuullisuus ovat jo pitkään olleet vahvistuvia arvoja yhteiskunnassa suuressa osassa maailmaa. Yrityksiltä on edellytetty ohjelmaa ja toimia näiden arvojen mukaisesti. Sodat ja kriisit ovat nostaneet energia-asiat entistä vahvemmin ajankohtaisiksi ja vauhdittaneet vaatimusta tehostaa siirtymistä fossiilisista energian lähteistä kohti puhtaampia ratkaisuja. Energian säästötavoitteet ohjaavat myös kuluttajien asennetta kestävämpään kehitykseen myös kulutustavarasektorilla ja muun muassa öljypohjaisten raaka-aineiden välttämistä. Tuotteiden huollettavuus, korjattavuus ja kierrätettävyyys ovat entistä tärkeämpiä ostoperusteita. Monilla brändeillä lisääntyy myös ”second hand” -kauppa niin digitaalisilla alustoilla, kuin perinteisissä myymälöissäkin. (Mitronen & Närvänen 2020, 60-65; Kurjenoja, J. & Yrjölä, M. 2023; Niinisaari 2023, 1-2.)

Koronaepidemia on vaikuttanut ihmisten elämäntapoihin. Etätyö on yleistä, vapaa-ajalla liikutaan luonnossa, kodin merkitys on kasvanut ja muun muassa matkustaminen on vähentynyt. Nämä muutokset näkyvät myös muuttuneena ostokäyttäytymisenä. Verkkokaupan osuus myynnissä on lisääntynyt. (Kurjenoja 2020, ja 2021.)

Liike-elämän toimintaympäristön arvioinnin apuna voidaan käyttää PESTEC-mallia. Toimintaympäristöä tarkastellaan PESTEC-luokittelun mukaisesti poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten, ekologisten sekä asiakasulottuvuuksien, ja näissä esiintyvien ilmiöiden, kautta. (Ahvenharju ym. 2020, 7, 34; Mitronen & Närvänen 2020, 97.)

Poliittisina muutostekijöinä mainitaan, miten demokraattinen päätöksenteko kehittyi ja tehdäänkö päätöksiä kestävä arvot ja vastuullisuus huomioiden ja taloudellisina muutostekijöinä sekä miten Euroopan ja maailmantalous vaikuttaa suhdanteisiin ja kauppaan. Sosiaalisia muutostekijöitä ovat kuinka nopeasti ja miten kulutuskäyttäytyminen muuttuu, miten väestörakenteen muutos vaikuttaa kauppaan sekä missä ja miten väestö asuu ja työskentelee. Teknologisina muutostekijöinä luetellaan verkkomyynnin kasvu sekä teknologian kehittyminen, teknologian vaikutukset koko tuotantoketjussa lähtien tuotannosta ja logistiikasta ja ulottuen varaston ja kaupan kautta, kuluttajalle. Ekologisista muutostekijöistä lainsäädännön ja sopimusten noudattamisen lisäksi kauppaan vaikuttaa tarve luonnonvarojen käytön ja ympäristön huomioon ottamiselle kaikissa kaupan toiminnoissa. Asiakkaisiin liittyvinä muutostekijöinä esitellään asiakaskunnan ominaisuuksien ja toiveiden tunnistaminen sekä asiakaslähtöinen toiminta eli asiakkaan kokemusten ja asiantuntemuksen huomioiminen osana tuotevalikoiman ja palveluiden suunnittelua, toteutusta ja arviointia. Edellä esiteltyjen osa-alueiden pohjalta Mitronen ja Närvänen (2020) ovat muodostaneet kolme vaihtoehtoista skenaariota kaupanalan tulevaisuusselonteon lähtökohdaksi: 1) Kauppa kasvaa, kannattaa ja kansainvälistyy, 2) Kauppa kituuttaa ja 3) Kaupan menetetty vuosikymmen. Oheisessa taulukossa tarkastellaan, mitkä näiden eri näkymien vaikutukset ovat yhteiskuntaan ja kaupanalalle.

Taulukko 1. Kaupan skenaariot 2031 (Mitronen & Närvänen 2020, 97.)

	Kauppa kasvaa, kannattaa ja kansainvälistyy	Kauppa kituuttaa	Kaupan menetetty vuosikymmen
Kansantalouden tilanne	Koronasta selvitään hyvin, kasvua 2021-2022 alkaen	Koronarajoitukset pitkittyvät, talous ei kasva	Pitkäaikainen lama, menetetty vuosikymmen
Ostovoiman kehitys	Ostovoima kasvaa BKT:n kasvun tahdissa	Verot kasvavat, BKT supistuu vuoteen 2025 asti, ostovoima ei kasva	Vuoden 2030 BKT:n taso sama kuin 2019, työttömyys kasvaa ja ostovoima supistuu
Väestön muutos ja muuttoliike	Koko Suomi pysyy asuttuna, kasvukeskukset vetureina	Kauppa keskittyy suurimpiin kaupunkeihin ja alueellisiin keskuksiin	Väestö keskittyy 10-15 suurimpaan kaupunkiin ja keskukseen
Kauppojen lukumäärä	Kauppojen lukumäärä ei supistu ja verkkokauppa kasvaa vuosittain +20%	Kauppojen määrä supistuu maltillisesti, verkkokauppa valtaa osuuksia	Kauppojen määrä supistuu voimakkaasti, -50% 2020 verrattuna
Kaupan henkilöstö	Kaupan henkilöstö kasvaa, määrä 2030 320 000 henkeä	Kaupan henkilöstö supistuu maltillisesti, määrä 2030 250 000 henkeä	Kaupan henkilöstö supistuu voimakkaasti, määrä 2030 180 000 henkeä
Kaupan tilanne ja näkymät	Kauppa on kansantalouden yksi veturi ja kulmakivi	Kaupan rooli taloudessa supistuu ja kauppa keskittyy parhaille toimijoille	Kaupan piirissä lukuisia konkurssseja ja kotimaisten toimijoiden rooli pieni
Kaupan tutkimus, koulutus, osaaminen, innovaatiot ja teknologia	Kaupan tutkimus ja koulutus ovat parasta kansainvälistä tasoa, uusia innovaatioita ja teknologiaa kehitetään paljon. Kauppa kiinnostaa uusia osaajia ja osaamisen taso nousee	Kaupan tutkimus ja koulutus kuihtuvat ja ala ei kiinnosta uusia tutkijoita, opiskelijoita tai työntekijöitä. Kaupan alan osaaminen heikkenee ja uuteen teknologiaan ei investoida riittävästi	Kaupan opetus ja tutkimus on keskittynyt kolmeen yliopistoon ja yhteistyö alan piirissä on vähäistä. Kaupan teknologinen taso laskee, investoinnit kuihtuvat ja osaamista menetetään

Eri skenaarioissa on avattu kaupan taloudellisen menestyksen vaikutuksia ostovoiman kehitykseen, väestön muutokseen ja muuttoliikkeeseen, kauppojen lukumäärään, kaupan henkilöstöön, kaupan tilanteeseen ja näkyymiin sekä kaupan tutkimukseen, koulutukseen, osaamiseen, innovaatioihin ja teknologiaan. Tarkastelemani työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu on tehty vuonna 2020, jolloin koronapandemia oli uutisia hallitseva teema. Vaikka julkaisu käsittelee kaupan selviämistä pandemiasta, voi näitä skenaarioita soveltaa myös pohdittaessa Euroopan mantereella käytävän sodan vaikutuksia kauppaan. Taloudelliset skenaariot vaikuttavat yritysten investointipäätöksiin. Kaupan ollessa taloudellisesti kannattavaa ja kasvussa on yrityksillä paremmin

resursseja panostaa henkilöstön osaamiseen kuin heikommassa taloudellisessa tilanteessa. Toisaalta osaamisen kehittämiseen tarkoitus on tuoda kaupan kasvua.

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko (2022, 100) kaupan toimialasta käsittelee muun muassa tulevaisuuden osaamistarpeita kaupan alalla. Raportin mukaan keskeisiksi osaamistarpeiksi on katsottu muun muassa digitalisaatioon vastaaminen. Muita selonteossa mainittuja osaamistarpeita ovat esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, kyky uuden oppimiseen, itseohjautuvuus, kriittinen ajattelu sekä valmiudet toimia monikulttuurisessa ympäristössä. Raportissa esimerkkinä käytetään saapumattoman tilauksen tilanteen tutkimisen vaatimaa ymmärrystä yrityksen tilaus- ja toimituskäytännöistä, järjestelmistä, toimittajien prosesseista sekä logistiikasta ja logistiikkakumppaneista.

Opetushallitus on yhdessä Osaamisen ennakointifoorumin kanssa tarkastellut kaupanalan tulevaisuudennäkymiä tulevaisuuden osaamisen, koulutuksen ja työelämän tarpeista. Tärkeimmiksi kaupan alan myyjien, esittelijöiden ja kassanhoitajien osaamistarpeiksi selvityksessä luetellaan asiakaspalvelutaidot, digitaalisen identiteetin hallintataidot, digitaalisen teknologian luova käyttö, digitaalisten alustojen hyödyntämisaosaaminen, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen, itseohjautuvuus, monikulttuurisuustaidot, myyntiosaaminen, myönteisen asiakaspalvelukokemuksen luomiseen liittyvä osaaminen, neuvonta-, opastus- ja ohjaustaidot, tiedon arviointitaidot sekä vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikaatiotaidot. (Opetushallitus 2023, 7.)

Edellä mainitut taidot ovat tarpeellisia erikoiskaupassa toimiville myyjille. Jatkuva oppiminen on tarpeellista kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Erikoiskaupassa yhtenä kilpailutekijänä on myyjän osaaminen ja vakuuttavuus. Verkkokaupan ja perinteisen myymälätyön yhdistäminen vaatii myyjiltä uudenlaista laajaa ymmärrystä ja osaamista.

2.4 Työssä oppiminen – näkökulma täydentävään perehdyttämiseen

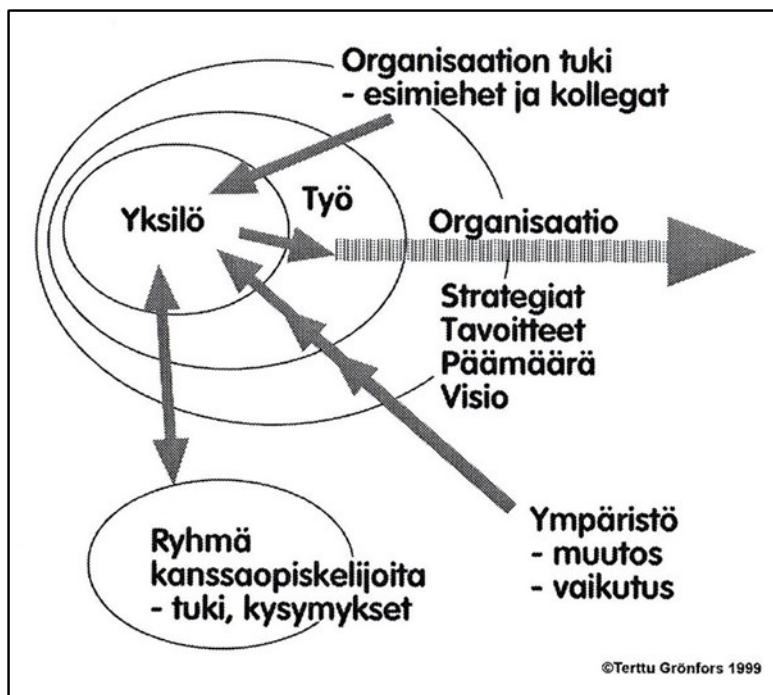
Nopeassa muutoksessa olevassa liiketoimintaympäristössä monipuolinen ja laaja-alainen osaaminen ja ymmärrys, sekä halu ja kyky oppia uutta ovat tärkeämpiä, kuin yhteen asiaan keskittyvä asiaosaaminen. Kaupan alalla työskentelee jatkossa ikärakenteen muutoksen vuoksi yhä enemmän vanhempaa ikäpolvea. Riittävän koulutuksen takaaminen henkilöstölle, muun muassa digiosaamisen vahvistaminen, auttaa pitämään yritykset kehityksen mukana ja uudistaa henkilöstön osaamista elämän ja työuran eri vaiheissa.

Elämän mittaisen oppimisen rinnalle tulee nostaa oppiminen osana jokaista päivää (Eklund 2021, 37). Vahvistamalla perusosaamista täydennyskoulutuksin, jatkokoulutuksin ja täsmä- sekä lyhytkoulutuksin voidaan osaamisen tasoa nostaa tehokkaasti. Uutta tutkintoa ei aina tarvita. Jatkuva oppiminen kuuluu kaikille työssä oleville organisaation eri tasoilla ja tehtävissä. (Kallonen, ym. 2021, 63-64, 163.) Koulutus perustuu yrityksen ja oppijan tarpeille. Uutta opittaessa on tärkeää olla selvillä siitä, mitä oppija jo osaa, kykenee vastaanottamaan ja oivaltamaan kullakin hetkellä (Kupias 2019, 133). Uusien asioiden, taitojen ja tietojen opettelu tuo sisältöä ja mielenkiintoa työhön ja elämään, kehittää ihmistä itseään ja innostaa kehittymään ja kehittämään. Oppijan tavoitteena työssä oppimisessa on tulla käytännön osaajaksi. (Grönfors 2010, 20.)

Suurin osa oppimisesta tapahtuu arjen tilanteissa työtä tekemällä ja haasteita ratkaisemalla. 70-20-10 -malli kuvaa tätä. Mallin mukaan 70 % osaamisesta kertyy oman kokemuksen myötä, 20 % tavoitteellisessa vuorovaikutuksessa esimerkiksi mentorin kanssa ja 10 % muodollisen koulutuksen kautta. Koulutusten, työssä oppimisen, johtamisen ja muiden kehittämisen käytäntöjen pitäisi tukea toisiaan, ei syödä resursseja toisiltaan (Kupias, ym. 2019, 23-24; Eklund 2021, 38.)

Aikuinen rakentaa uutta tietoa aiemmin opitun ja kokemuksiensa pohjalle ja hänellä on nuoria suuremmat resurssit oppimiseen. Hän pyrkii ongelmia ratkaisevaan tiedonkeruuseen ja tiedon soveltamiseen käytäntöön. Aikuinen

motivoituu, kun opitulla asialla on välitöntä hyötyä ja käyttöä ja se on hyödyllistä hänelle itselleen, hänen työlleen ja menestymiselleen tai kun hän kokee asian jollakin muulla tavalla mielekkääksi. Organisaation positiivinen ja kannustava suhtautuminen auttaa parempiin tuloksiin (kuva 2). (Grönfors 2010, 23-31.)



Kuva 1. Organisaation tuki auttaa parempiin tuloksiin. (Grönfors 2010, 31.)

Kaikki työpaikalla toimivat oppimisen edistämässä. Ylimmän johdon rooli on suunnata, mahdollistaa ja seurata oppimista. Esimiehen tehtävä jakautuu toimimiseen sekä kehittäjänä että valmentajana. Esimiehen näkemyksellä oppimisesta ja hänen kehittämisosaamisellaan on suuri merkitys. Esimies voi näyttää suuntaa ja auttaa tiimiä kehittymiseen. Nimetyt valmentajat – perehdyttäjät, työnopastajat, sisäiset kehittäjät, valmentajat tai mentorit – kohtaavat ohjattaviaan konkreettisissa oppimistilanteissa. Valmentaminen voi olla osa työnkuvaa. Oman kiinnostuksen lisäksi on tärkeää, että lähiyhteisö tietää, mistä on kyse, ja että tavoitteet ja odotukset on määritelty. Kollegoilla on tärkeä rooli oppimisen edistäjänä vuorovaikutuksen kautta. Oppimiseen liittyy keskeneräisyys ja luottamus vaikuttaa siihen, miten henkilö uskaltaa tuoda

osaamisen puutteensa esille. Turvallinen ilmapiiri on oppimisen perusta. Oppiminen työssä tapahtuu parhaiten hyvässä vuorovaikutuksessa työtovereiden kanssa. (Kupias, ym. 2019, 91-100, 140.)

2.5 Perehdytyksen ja täydentävän perehdytyksen merkitys tuottavuudelle ja työhyvinvoinnille

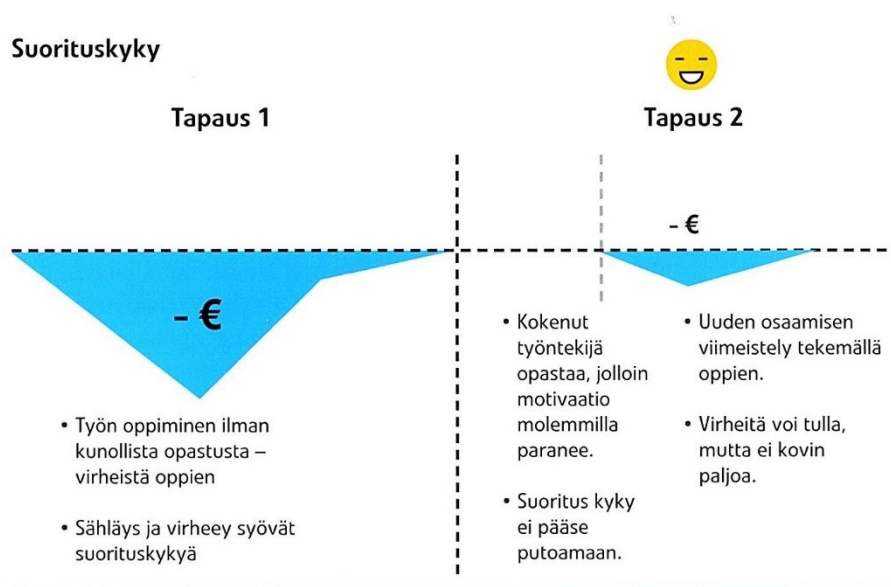
Onnistunut perehdytys voi parhaimmillaan olla loistava kilpailuetu ja työnantajamielikuvaan positiivisesti vaikuttava tekijä. Ymmärtämällä perehdytyksen hyödyt, osataan prosessin kehittämiseen varata sen vaatimat resurssit, mikä on välttämätöntä onnistuneen suunnittelun ja toteutuksen kannalta. (Eklund 2018, 25.)

Työterveyslaitoksen raportissa työelämän kehittymisestä loppuvuoden 2022 ja kesän 2023 välillä todetaan, että työntekijöiden hyvinvointia voidaan parantaa lisäämällä mahdollisuuksia oppia työssä (Suutela, ym. 2023, 15). Eklundin (2018, 32-36) mukaan ammattimaisesti suunniteltu ja toteutettu perehdytys mahdollistaa sen, että muutoksen aiheuttama tehokkuuden lasku ja siihen kuluva aika pystytään minimoimaan. Perehdytyksellä vaikutetaan työntekijän sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Hyvän perehdytyksen ja opastuksen avulla perehdytettävä saa onnistumisen kokemuksia työssä. Kun hän kokee, että hänen työllään on merkitystä ja sitä arvostetaan, vaikuttaa se myönteisesti työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

Henkilöstön kehittäminen tuo taloudellisia hyötyjä, kustannussäästöjä ja liiketoiminnan parantumista. Kun henkilöstö toimii tehokkaammin ja laadukkaammin, tehdään enemmän liikevaihtoa työntekijää kohden. Työelämän laatu on yksi yrityksen tärkeimmistä tuotantotekijöistä. Se rakentuu turvallisuuden tunteesta, yhteistyöstä ja osaamisesta sekä luovuudesta. Kun turvallisuudentunne on kunnossa, voidaan suorituskykyä lisätä yhteistyön ja osaamisen avulla – keskeisiä elementtejä laadukkaassa perehdytyksessä ja opastuksessa – mutta mikäli nämä asiat eivät toteudu, syntyy negatiivisia tunteita, jotka syövät suorituskykyä. Henkilöstön luovuus lisää suorituskykyä,

mutta se edellyttää, että yhteistyö, osaaminen ja turvallisuuden tunne ovat riittävällä tasolla. (Kesti 2017, 8-11.)

Työnopastus on työpaikalla tehtävää välitöntä käytännön työhön liittyvien tietojen, taitojen ja asenteellisten valmiuksien opettamista. Sen tulee tukea opastettavaa itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun sekä itsenäiseen oppimiseen. Henkilöstön osaamisen laajentaminen ja työtehtävien kehittäminen ovat investointeja tulevaisuuteen. Kesti havainnollistaa hyvän ja huonon työnopastuksen vaikutuksen suorituskykyyn (Kuva 3).



Hyvän ja huonon työnopastuksen vaikutukset suorituskykyyn. Henkilöstötuottavuuden tutkimus-ohjelma, Lapin Yliopisto, Marko Kesti.

Kuva 2. Hyvän ja huonon työnopastuksen vaikutus suorituskykyyn. (Kesti 2017, 15.)

Työhyvinvointi ja sitoutuminen työhön heijastuvat myös suoraan asiakaspalveluun ja kuvaan yrityksestä. Tyytyväinen asiakas tulee todennäköisemmin uudelleen kuin tyytymätön ja yrityskuva vaikuttaa positiivisesti niin rekrytointiin, kumppanuuksiin kuin asiakasvirtoihin.

3 Toimeksiantajayritys

Kehitystehtävä toteutetaan suuressa erikoiskaupan alalla toimivassa yrityksessä. Yrityksellä on myymälöitä laajalla alueella Suomessa. Kohderyhmänä ovat myyjät työskentelevät perinteisissä myymälöissä palvellen kuluttaja-asiakkaita.

Myyjien tärkein työtehtävä on myynti ja asiakaspalvelu. Lisäksi myyjät huolehtivat myymälän yleisestä siisteydestä, myynnin mittarien ja tavoitteiden seurannasta, oman tietotaidon ylläpitämisestä, valikoimasta ja kampanjoista sekä asiakaspalautteen välittämisestä eteenpäin oikeille tahoille. Myyjän työhön kuuluu myös varastoon ja tuotteiden käsittelyyn ja hinnoitteluun liittyviä tehtäviä. (Yritys x, 2023a.)

Yllä luetellut pääasialliset tehtävät sisältävät vaihteita, toimintatapoja ja yksityiskohtia, joihin on ajan myötä tullut muutoksia. Myyjän toimenkuvaan ja tehtäviin on tullut viime vuosina lisäksi verkkokauppatoimintoihin ja ympäristövastuulliseen toimintaan liittyviä tehtäviä, mitkä vaativat uutta osaamista.

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tärkeys korostuu, kun osa työstä on yksin työskentelyä. Yksin työskennellessä on tärkeää tietää minne eri tilanteissa voi olla yhteydessä, jos ei osaa ratkaista asiaa itsenäisesti. Osa yrityksen työntekijöistä työskentelee useammassa kuin yhdessä myymälässä. Työntekijän tulee olla perehdytetty kussakin toimipisteessä työskentelyyn.

3.1 Yrityksen tavoitteet perehdytykselle ja osaamisen kehittämiseksi

Perehdyttämällä ja henkilöstösuunnitelmalla on suuri merkitys liiketoimintastrategian onnistumiselle. Yrityksen toimitusjohtaja esitteli katsauksessaan henkilöstölle 16.6.2023 yrityksen strategiaa. Strategian osina oli mainittu muun muassa:

- Kehitämme henkilökohtaista ammattitaitoamme sekä johtamistamme toiminnan muuttuviin tarpeisiin ja henkilöstön motivointiin.
- Jatkamme vastuullisuuden sekä sen viestinnän kehittämistä osana konsernin ja sen brändien strategiaa.
- Ylläpidämme ja kehitämme joustavuutta ja nopean reagoinnin kyvykkyyttämme muuttuvassa markkinatilanteessa.

Henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on yrityksen strategian mukaista toimintaa. Strategiassa on mainittu toiminnan muuttuvat tarpeet, sekä nopea reagointi ja joustavuus. Kaikkien työntekijöiden työhönopastus ja perehdytys tehtävien edellyttämien tarpeiden mukaan, koko työsuhteen ajan antaa valmiuksia tehdä töitä tehokkaasti työn sisältöjen muuttuessa. Kun perehdytys on strategian mukainen, se edistää yrityksen päämäärien toteutumista.

Yrityksen arvoissa korostetaan henkilöstön osaamisen kehittämisen merkitystä.

Sisäinen yrittäjyys: Annamme tilaa kehittää ja kehittyä, ottaa vastuuta ja vaikuttaa

- innostuneen, kehityshakuisen ja huippuosaavan henkilöstömme kanssa luomme jatkuvasti uusia menestystarinoita
- olemme aloitteellisia, otamme vastuun asioista, ja viemme asiat tavoitteellisesti loppuun asti
- tuemme ympäristöä, jossa henkilöstömme kehittää osaamistaan

Uudistuminen: Olemme uteliaita, innovatiivisia ja uskallamme haastaa itseämme ja toisiamme

- olemme rohkeita ja ketteriä päätöksenteossa sekä avoimia muutokselle
- uudistumme ja pysymme kansainvälisen ympäristön kehityksessä mukana
- keskustelemme avoimesti ja opimme vastoinkäymisistä.

(Yritys x, 2022.)

Arvoilla viestitään yrityksen tavoitteista kehittää henkilöstön osaamista laajasti.

3.2 Käytännöt ja sisältö perehdytyksessä ja kehityskeskustelussa

Uuden työntekijän tai uudessa tehtävässä aloittavan perehdytyksestä vastaa esihenkilö. Perehdytys kestää koeajan, jonka aikana käydään perehdytyskeskusteluita. Koulutustavoitteiden ja koulutus suunnitelman mukaan yritys tukee henkilöstön ammatillista osaamista ja kehittymistä. Koulutus päätökset sovitaan työntekijäkohtaisesti.

Perehdytyksen runkona on pitkään ollut käytössä myymäläketjukohtaiset ohjekirjat, joissa on kerrottu ja ohjeistettu pääasiat yrityksestä, organisaatiosta, toimintamalleista, työnjaosta ja vastuista, myyntiin liittyvistä käytännöistä, järjestelmistä ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. Edellä mainittujen osaluokkien sisällä on tapahtunut ja tapahtuu yrityksessä ajan myötä muutoksia. Yritys siirtää sisäiselle verkkosivulleen helposti päivitettävään muotoon samaa sisältöä, joka ennen oli koottuna erilliseen pdf-muotoiseen tai paperiseen oppaaseen. Työntekijöiden on aktiivisesti seurattava sisäiselle verkkosivulle päivitettäviä asioita sekä toimipisteen sähköpostia.

Vuosia myyjinä toimineiden perehdytys on tehty aikana, jolloin perehdys ja työhön liittyvä muu kirjallinen informaatio olivat joko ketjukäsikirjassa tai luettavissa ilmoitustaululta. Myymäläkohtaisia yhteisiä infotilaisuuksia on tavoitteena pitää kesää lukuun ottamatta kerran kuukaudessa. Niukat henkilöstöresurssit aiheuttavat välillä haasteita perehdyttämisen toteuttamisessa. Poikkeustilanne, esimerkiksi poissaolo voi vaikuttaa siihen, että suunniteltua opastusta joudutaan siirtämään tai ei ehditä hoitaa niin huolellisesti, kuin oli ajatuksena.

Myyjän pääasialliset tehtävät on määritelty luvun kolme toisessa kappaleessa. Myyjien työsopimuksessa lukee lisäksi: ”Henkilö on tarvittaessa velvollinen suorittamaan myös muita työnantajan osoittamia tehtäviä”. Tarpeen vaatiessa edellä mainittuihin muihin tehtäviin, jotka eivät kuulu varsinaisiin myyjän työtehtäviin, tulee myös perehdyttää.

Vuosittain pidettävässä kehityskeskustelussa arvioidaan ammatillista osaamista ottaen huomioon tehtävissä tai työyhteisössä mahdollisesti tapahtuvat muutokset. Tulevat koulutustavoitteet määritellään keskustelun perusteella. Kehityskeskustelun tarkoituksena on henkilöstön voimavarojen kohdistaminen yksikön tavoitteiden saavuttamiseen. Keinona tavoitteiden saavuttamiseen on työntekijän omien tehtävien ja yksikön tavoitteiden tuntemuksen kehittäminen. Pyrkimyksenä on parantaa tehtäväkohtaista työsuoritusta ja motivaatiota. Vastuu kehityskeskusteluprosessista on esihenkilöillä ja henkilöstöhallinnolla. Eri henkilöstöryhmien koulutustavoitteet on eritelty koulutussuunnitelmassa yrityksen tarpeiden mukaan. Työntekijöiden osaamista kehitetään yrityksen liike- ja palvelutuotannon tarpeiden mukaisesti. (Yritys x, 2023b.)

Myyjien osaamista ja oppimistarpeita käydään läpi kehityskeskusteluissa. Myymäläpäällikkö vastaa kehityskeskusteluiden toteuttamisesta. (Yritys x, 2023c.) Käytössä oleva kehityskeskustelun runko sisältää laajoja avoimia kysymyksiä. Kerran vuodessa tapahtuvassa kehityskeskustelussa voi olla työntekijälle haastavaa osata ilmaista ja muistaa kaikkea osaamista mitä tehtävässä onnistuminen vaatii. Yleistasoiset kysymykset ovat asiallisia, mutta eivät auta erittelemään osaamista. Täydentävän perehdyttämisen tueksi tarvitaan tietoa siitä, mitä tulisi yksilöllisesti huomioida perehdytyksessä. Osaamiskartoituskyselylomake auttaisi tässä.

3.3 Osaamisen kehittäminen työyhteisön kehittämissuunnitelmassa

Yrityksellä on työyhteisön kehittämissuunnitelma. Sen tarkoitus on toimia apuvälineenä järjestettäessä yhteistoimintalain tarkoittamaa vuoropuhelua muun muassa henkilöstön osaamistarpeista ja osaamisen kehittämisestä sekä hyvinvoinnin ylläpitämisestä. Suunnitelmassa määriteltujen koulutustavoitteiden ja koulutussuunnitelman mukaan yritys tukee henkilöstön osaamista ja sen kehittymistä. Koulutus päätökset tehdään työntekijäkohtaisesti ja niistä sovitaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Tavoitteena on käydä kehityskeskustelut henkilöstön kanssa vuosittain. Suunnitelman mukaan kehityskeskusteluissa arvioidaan tehtävänkuvassa tai työyhteisössä tapahtuvat mahdolliset muutokset

ja mitä ammatillisen osaamisen vaatimuksia muutoksista selviäminen edellyttää. Näiden pohjalta kirjataan ylös tulevien vuosien koulutustavoitteet. Suunnitelmassa on eritelty perusteet eri henkilöstöryhmien - johto ja ylemmät toimihenkilöt, toimihenkilöt ja työntekijät - osaamisen kehittämiseksi. Työntekijöiden ammatillista osaamista kehitetään yrityksen tarpeiden mukaisesti. (Yritys x, 2023b.)

Yrityksen intrassa on kuvattu myymäläketjujen toimintatapaa kehityskeskusteluiden osalta seuraavasti: Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on pohtia onnistumisia, oman henkilökohtaisen osaamisen, työn ja yhteistyön kehittämistä sekä määritellä yhdessä tavoitteet tulevalle kaudelle. Tärkeä osa kehityskeskusteluja on myös palautteen saaminen ja antaminen. Kehityskeskusteluiden järjestämisestä vastaavat esihenkilöt. (Yritys x, 2023d.)

Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa on määritelty osaamisen kehittämisen tavoitteita sekä koulutustavoitteita ja -suunnitelmaa. Kehittämissuunnitelmassa osaamisen kehittäminen todetaan tärkeäksi yrityksen kilpailukyvyyn, työhyvinvoinnin ja työviihtyvyyden vuoksi. Suunnitelman mukaan perehdyttäminen, työhön opastus ja kehitys- ja palautekeskustelut sekä lisä- ja täydennyskoulutus ovat keinoja osaamisen kehittämiseen yrityksen sisällä. Työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta ylläpidetään ja edistetään suunnitelman mukaan ammattitaidon ja osaamisen kehittämisellä koko työsuhteen ajan. (Yritys x, 2023b.)

4 Kartoituksen toteuttaminen

Osaamisen kehittämisestä työelämässä kirjoittava Annina Eklund (2021, 103-104) pitää tärkeänä nykytilan kartoittamista kehittämisen suunnittelussa.

Nykyisten toimintatapojen sekä näkemysten selvittäminen onnistuu esimerkiksi henkilöstökyselyin ja haastattelemalla. Hyvin tehty kartoitus helpottaa osaamisen kehittämisen tavoitteiden määrittämistä ja suunnittelua.

Huolellisella taustaselvityksellä ja pilotoimalla kehitettävää asiaa voi kokeilla idea toimivuutta, ettei käytä turhaan resursseja mahdollisesti toimimattomaan asiaan. Nykytilanteen selvittämisen voi ajatella kokeilulla kehittämisen ensimmäiseksi vaiheeksi. Nykytilan selvittäminen on tärkeää, jotta kehitystyö ei perustu virheellisiin oletuksiin. Kun ensin selvittää mitä tulisi kehittää, voi selvitetyn tiedon pohjalta alkaa suunnitella prototyyppiä. (Hassi & Paju 2015, 81; Poskela 2015,12.)

4.1 Menetelmät

Menetelmäksi osaamiskartoituksen tekemiseen valitsin kyselytutkimuksen.

Pitkän työsuhteen rajaksi valitsin tässä kartoituksessa viisi vuotta. Kaupanalalla työsuhteet ovat usein verrattain lyhyitä (Mankki 2023).

Kyselylomakkeena tehdyn kartoituksen toimivuutta testattiin, miten se auttaa työntekijöitä tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja mahdollista tarvetta täydentävälle perehdytykselle. Samalla haettiin vastauksia kysymyksiin millaisia perehdyttämisen tai osaamisen ja tiedon päivittämisen tarpeita yrityksessä pitkän työuran tehneillä myyjillä on. Menetelmien valinnassa pyrin käyttäjälähtöisyyteen keräämällä tietoa osaamiskartoitustyökalun kehittämistä varten sen käyttäjiltä. Kun koulutus rakentuu koulutettavan tarpeille, se on motivoivaa, tuloksekasta ja työtyytyväisyyttä lisäävää. (Grönfors 2010, 30-33; Eklund 2018, 35; Kupias 2019, 133.) Ajatuksia kartoituksen toteuttamisen tapaan sain sote-alan työpaikoille suunnatulta työhyvinvoinnin ja tuottavuuden tukemiseksi kehitetyn Sote-navigaattorin osaamiskartoitustyökalusta

(Sotenaavigaattori 2021). Toimialasta riippumatta erilaiset kehittämiskäytännöt ja -työkalut ovat sovellettavissa yrityksistä toiseen.

Kartoituksessa käytettävää kyselylomaketta voidaan käyttää myöhemmin täydentävän perehdytystarpeen arvioimiseen. Yrityksessä käytössä olevassa kehityskeskustelulomakkeessa on avoin kysymys: ”Mitä tarvitset onnistuaksesi työssäsi paremmin?” Jäsennellympi työntekijöille pohtimisen tueksi kehitelty kaavake toimisi apuna vastaamisessa.

Runkona työntekijöille tehtävässä osaamiskartoituksessa käytin yrityksen omaa perehdytyskorttia. Täydensin lomaketta ketjupäälliköille ja lähiesihenkilöille tehdyssä haastattelussa esille tulleilla näkemyksillä myyjien osaamistarpeista nyt ja tulevaisuudessa sekä kaupanalan kehitysnäkymiä tarkastelevissa aineistoissa esille nousseilla keskeisillä myyjien osaamistarpeilla. Kaupanalan kehitysnäkymiä, muutoksia ja tarpeita, olen tarkastellut edellä kirjallisuuskatsauksen kohdassa 2.3.

4.2 Käytännön toteutuksesta sopiminen

Sovimme yrityksen edustajan kanssa, nimetyn yhteyshenkilön ehdotuksesta, että tutkimuksellinen osuus - työnantajan edustajien haastattelut sekä kysely työntekijöille - toteutettiin yhdessä myymäläketjussa. Rajaamalla kysely yhteen myymäläketjuun onnistuu saatujen vastausten tulkinta samoista lähtökohdista. Opinnäytetyölle sovittu aikataulu vaikutti kartoituksen rajaamiseen.

Haastattelut päätettiin toteuttaa Microsoft Teams -sovelluksella videohaastatteluina ja kysely sähköisesti Microsoft Forms -ohjelmalla. Kartoitus toteutettiin kohdeyrityksessä marraskuussa 2023.

4.3 Haastattelut

Teemahaastattelulla pyrin saamaan lisätietoa työntekijöiden perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisestä vastaavalta henkilöiltä sekä lähiesihenkilöltä, joka

vastaa käytännön toteutuksesta (liite 1). Haastattelut tukevat osallistavana menetelmänä työkalun kehittämistä yrityksen tarpeisiin. Teemahaastattelua käytetään usein esitutkimuksena. Kvalitatiivisen haastattelun pohjalta voi rakentaa esimerkiksi kyselylomakkeen, jolla saa kvantitatiivista tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 30.)

Haastattelussa saatua tietoa käytin muotoillakseni sähköisen osaamistarpeidenkartoituskyselyn. Kyselyn laatimisessa otin huomioon yrityksen kyseisellä hetkellä käytössä olevat ohjeistukset toimintatavoista. Haastattelukysymysten teemoina oli perehdyttämisen ja työnopastuksen toteuttaminen myyjille sillä hetkellä, sekä osaamistarpeet tulevaisuudessa.

Toteutin haastattelut ennalta lähetettyjen kysymysten pohjalta. Pyysin ja sain haastateltavilta luvan nauhoittaa haastattelut muistiinpanoja varten. Haastateltavat saivat ennakkokysymyksistä huolimatta kertoa mahdollisimman vapaasti näkemyksistään. Menetelmäni oli puolistrukturoitu haastattelu tai teemahaastattelu. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Puolistrukturoidusta haastattelusta voi käyttää myös nimitystä teemahaastattelu, koska haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

4.4 Kartoituslomake

Valitsin tiedonkeruun menetelmäksi sähköisen kyselyn, koska sillä saa tietoa suuremmalta joukolta ja voi kysyä monia asioita tehokkaasti (Ojasalo ym. 2021, 121). Laadittu kysely liitteineen on myös kaikille vastaajille samanlainen.

Runkona työntekijöille tehtävään sähköiseen kyselyyn käytin yrityksessä käytössä olevaa perehdytyskorttia. Otsikkotasolla perehdytyskortissa on lueteltu myyjien tärkeimpiä osaamisalueita. Täydensin kyselylomakkeeseen, perehdytyskortilta vielä puuttuvat, myyjien tehtäviin nykyään kuuluvat verkkokauppaan, ympäristövastuuseen ja kierrätykseen liittyvät aihealueet. Vertasin perehdytyskortin sisältöä myös myymäläketjun perehdytysoppaassa olevaan myyjän toimenkuvaan ja siinä lueteltuihin tehtäviin. Haastatteluissa ja

kaupan alan katsauksissa tulevaisuuden osaamistarpeista nousivat esille aiheena vuorovaikutus ja työyhteisötaidot, jotka lisäsin myös kyselyyn.

Haastattelussa esille tulleista ”multitasking” taidoista en tehnyt erillistä kysymystä osaamiskartoitukseen. On vaikea määritellä mitä taito hallita ja selviytyä useista tehtävistä samanaikaisesti kullekin vastaajalle tarkoittaa. Henkilön arvioidessa tätä taitoa vaikuttaa kysymyksen tulkinta enemmän kuin selkeämmin työtehtävää ja osaamista kuvaavissa rajatummissa kysymyksissä. Kysymykseen liittyy myös kokemus pirstaleisen työn aiheuttamasta kuormituksesta. Yksilö voi kokea pystyvänsä vähän aikaan hyvinkin pirstaleiseen ja kiireiseen työhön, mutta väsy siinä. On tulkintakysymys, onko osaamattomuutta vai yksilöllinen ominaisuus, jos henkilö väsy tehtävissä eikä kykene suoriutumaan pitkää aikaa useista tehtävistä samanaikaisesti.

Opetushallituksen aineistossa korostuivat itseohjautuvuus, digitaaliset taidot ja osaaminen, vuorovaikutus, viestintä ja kommunikaatiotaidot ja monikulttuurisuustaidot (OPH 2023).

Eri lähteissä aiheet on esitetty eri tavoin, mutta taulukolla havainnollistan sähköisen kyselyn tekemiseen käyttämiäni lähteitä.

Taulukko 2. Yhteenveto kysymysten perusteista.

Kysymykset	perehdytysaineisto	myyjän toimenkuva	haastattelut	tulevaisuuden osaamistarpeet (OPH 2023)
Asiakaspalvelutilanteissa toimiminen yrityksen ohjeistuksen mukaisesti (myynnin toimintamalli)	X	X		X
Myynnin seurantaraporttien täyttäminen	X	X		
Kassatoiminnot ja rahankäyttö	X	X		
Reklamaatioiden hoito	X	X		

Taulukko 1 jatkuu seuraavalla sivulla

Taulukko 1 jatkuu edelliseltä sivulta

Kysymykset	perehdytysaineisto	myyjän toimenkuva	haastattelut	tulevaisuuden osaamistarpeet (OPH 2023)
Kanta-asiakasjärjestelmä	X	X		
Ympäristövastuuasiat ja kierrätys		X	X	
Verkkokauppaan liittyvät tehtävät		X	X	
Myyvälän myyntikuntoisuus ja tavarointus	X	X		
Tuotteiden käsittely	X	X		
Tuotteiden tuloutus	X			
Sisäinen viestintä ja tiedonkulku	X			X
Vuorovaikutus ja työyhteisötaidot		X	X	X
Oikeat yhteyshenkilöt eri tilanteissa	X	X		
Tarvitsemani tiedon löytäminen tietokoneelta ja intrasta			X	X
Tehtävissäni tarvittava tietotekninen osaaminen			X	X
Tuotetuntemus ja -valikoima	X		X	
Varastoon liittyvät tehtävät	X			
Turvallisuus ja työsuojelu	X			

Haastatteluista taulukkoon on poimittu ne kohdat, jotka erityisesti tai lisäksi tulivat esille haastattelussa.

Kyselyyn tuli kahdeksantoista monivalintakysymystä. Pyrin tekemään lomakkeesta selkeän ja helppokäyttöisen. Sähköisessä kyselyssä monivalintakysymykset ja vastausvaihtoehdot pysyivät muotoilultaan saman

kaltaisina, jotta vastaaja ei joutuisi keskittymään kysymyksen tulkintaan. Vastausvaihtoehdot ovat jokaisen kysymyksen kohdalla näkyvissä, jotta vastaajan ei tarvitse muistella mitä eri vaihtoehdot sisälsivät.

Vastausvaihtoehtoja valitsin neljä, jotta vastauksella joutuu ottamaan kantaa keskivaihtoehdon puuttuessa. Koska kysymykset koskivat vastaajan omaa näkemystä osaamisestaan ja tiedostaan kyseisellä aihealueella, voi olettaa, että vastaajalla on oma mielipide kysymyksiin. Siksi jätin pois mahdollisuuden vastata "ei mielipidettä". (Liite 2.)

Monivalintakysymysten jälkeen oli avoin kysymys: "Jos merkitsit vaihtoehdon A tai B ja jollain osa-alueella kaipaisit täydentävää perehdyttämistä, voitko tarkentaa millaista?" Forms -sovelluksen teknisten rajoitteiden takia en pystynyt yhdistämään jokaisen monivalintakysymyksen alle vapaata tekstikenttää, johon olisi kyseisen aiheen kohdalla voinut täydentää vastaustaan. Kysely oli lyhyehkö, jolloin mahdollinen täydennettävä asia pysynee mielessä avoimeen tekstikenttään saakka.

4.5 Kartoituksen toteutus

Suorittavaa työtä myymälässä tekevillä myyjillä ei ole yrityksen henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita ja en siksi voinut lähettää sähköistä kyselyä vastaajille suoraan. Tiedottaminen kyselystä ja pyyntö osallistua välitettiin kohderyhmään kuuluville myyjille myymäläpäälliköiden kautta. Sähköposti sisälsi saatekirjeen myymäläpäälliköille, linkin kyselyyn sekä tiedotteen tutkimuksesta ja tietosuojaselosteen. Myymäläpäälliköt saivat sähköpostin neljä päivää ennen kyselyn vastausajan alkua, jotta he ehtivät tutustua sisältöön ja välittää tiedon myyjille. Myymäläpäälliköt saivat muistutusviestin kyselystä vastausajan puolella välissä. Varasin vastausaikaa kyselyyn kaksi viikkoa. Pyrin huomioimaan aikataulussa, että vastausaikana ei toteutettu tärkeitä kampanjoita ja aikaa vastaamiseen olisi riittävästi. Koska vastausajan neljäntoista päivää jaottui kolmelle työviikolle, eivät ajanjaksolle mahdollisesti osuneet poissaolot, lomapäivät tai vapaapäivät menneet vastausajan kanssa kokonaan päällekkäin.

5 Tulosten esittely, niiden tarkastelu ja pohdinta

Yhdessä yrityksen kanssa tehdyistä rajauksista johtuen selvitys toteutettiin vain yhdessä myymäläketjussa. Tämän vuoksi kohderyhmä jäi pieneksi. Toteutettu kysely oli ensisijaisesti menetelmän ja kehitetyn työkalun pilotointi. Selvityksen tulokset olisivat olleet paremmin yleistettävissä, jos kysely olisi alun perin suunniteltu toteutettavaksi useampaan myymäläketjuun. Myymäläketjussa, jossa selvitys toteutettiin tulokset antavat luotettavaa tietoa pitkään työskennelleiden myyjien osaamisen kehittämisen tarpeesta, koska suurin osa kyselyn kohderyhmästä osallistui selvitykseen.

5.1 Myyjien arvio osaamisestaan

Kyselyn kohdejoukkoon kuului kaikkiaan yhdeksän myyjää. Heistä seitsemän vastasi kyselyyn. Näistä yhdessä vastauslomakkeessa oli vastattu vain ensimmäiseen kysymykseen. Seitsemännen vastauksen jouduin edellä mainitusta syystä hylkäämään. Keskimääräinen vastaamisaika sähköiseen kyselyyn oli 6 minuuttia 36 sekuntia. Kyselyn alussa ohjeistuksessa kerrottiin vastaajalle, että kyselyn tarkoituksena on, että myyjä arvioi tarvetta saada lisätietoa tai täydentävää perehdytystä työssä tarvittavilta osa-alueilta. Vastausvaihtoehtoja oli neljä: A vähän tietoa ja osaamista, B jonkin verran tietoa ja osaamista, C hyvin tietoa ja osaamista ja D erinomainen tieto ja osaaminen. Vastauksissa yleisimpiä oli ”hyvin tietoa ja osaamista” sekä ”erinomainen tieto ja osaaminen”. Ainoastaan yhteen kysymykseen oli myös vastattu ”jonkin verran tietoa ja osaamista”. Kaikissa muissa kysymyksissä myyjät olivat vastanneet omaavansa kyselyssä esitetyiltä aihealueilta joko ”hyvin tietoa ja osaamista” tai ”erinomainen tieto ja osaaminen”.

”Erinomainen tieto ja osaaminen” vastauksia oli eniten kysymyksissä, jotka käsittelivät kanta-asiakasjärjestelmää, tuotteiden käsittelyä, tuotetuntemusta ja -valikoimaa sekä tuotteiden tuloutusta, kaikissa viisi kuudesta vastauksesta.

”Erinomainen tieto ja osaaminen” oli myös kysymyksissä

asiakaspalvelutilanteissa toimimisesta yrityksen ohjeistuksen mukaisesti (myynnin toimintamalli), myynnin seurantaraporttien täyttämistä ja myymälän myyntikuntoisuudesta ja tavaroituksesta, kaikissa neljä kuudesta vastauksesta. Tavaroituksella tarkoitetaan myytävien tuotteiden myymälään sijoittamista.

”Hyvin tietoa ja osaamista” oli hallitsevin vastaus kysymyksissä, jotka koskivat viestintää ja tiedonkulkua, reklamaatioiden hoitamista, tarvittavan tiedon löytämistä tietokoneelta ja intrasta sekä tehtävässä tarvittavasta tietoteknisestä osaamisesta, kaikissa viisi kuudesta vastauksesta. Neljä kuudesta vastaajasta koki omaavansa ”hyvin tietoa ja osaamista” varastoon liittyvissä tehtävissä sekä vuorovaikutus- ja työyhteisötaidoissa. Kaikki vastaajat vastasivat omaavansa ”hyvin tietoa ja osaamista” aiheista ympäristövastuuasiat ja kierrätys, oikeat yhteyshenkilöt eri tilanteissa sekä turvallisuus ja työsuojelu. Kysymyksessä kassatoiminnot ja rahankäyttö vastaukset jakautuivat puoliksi kahden vastausvaihtoehdon välillä. Kolme työntekijää vastasi ”hyvin tietoa ja osaamista” ja kolme työntekijää ”erinomainen tieto ja osaaminen”.

Kysymyksessä verkkokauppaan liittyvistä tehtävistä vastaukset jakaantuivat eniten. Puolet vastaajista eli kolme kuudesta oli vastannut omaavansa ”jonkin verran tietoa ja osaamista”, kaksi työntekijää ”hyvin tietoa ja osaamista” ja yksi ”erinomainen tieto ja osaaminen”.

Avoimeen tekstikenttään, ”Jos merkitsit vaihtoehdon A tai B ja jollain osa-alueella kaipaisit täydentävää perehdyttämistä, voitko tarkentaa millaista?”, oli kirjoitettu yksi pitkäkö vastaus. Vastauksessa tuotiin esille, että annettujen ohjeiden toimivuus yhdessä teknisten ratkaisujen ei aina ole sujuvaa, ja lisäksi yrityksen sisällä on vaihtelevaa ohjeiden noudattamista. Yhteenveto kartoituksen tuloksista on esitetty liitteessä 3.

5.2 Osaamisarvioinnin tarkastelu

Haastatteluja käsittelin laadullisella menetelmällä, litteroin tallennetut haastattelut ja tarkastelin yhteneväisyyksiä ja eroja muun aineiston kanssa. Kyselyn tuloksia analysoin Forms-ohjelman tulosraportista. Avoimeen

kysymykseen oli tullut yksi kirjallinen vastaus. Vastauksissa näkyi eroavaisuutta vastausajassa, joku vastasi nopeasti alle kahdessa minuutissa ja kaikkiin lähes samalla tavalla, toisella meni pitempi aika vastata ja vaihtelua vastauksissa oli enemmän. Vapaan vastaustekstin täydentävän tiedon kirjoittamiseen oli kulunut aikaa. Keksimääräinen vastausaika 6 minuuttia 36 sekuntia oli kuitenkin reilusti alle sovitun 15 minuutin. Vastaamiseen käytetty aika kertoo työkalun käytön sujuvuudesta.

Erinomainen tai hyvä tieto ja osaaminen

Vastaajien oma arvio tiedoistaan ja osaamisestaan kyselyn aihealueilla oli hyvä tai erinomainen. Vastaajien joukko omaa vuosien kokemuksen lähes kaikilta kyselyn osa-alueilta. Vahvimmin vastaajilla olivat hallussaan osa-alueet, jotka ovat eritelty perehdytyskortilla ja liittyvät myyjän toimenkuvassa tärkeimpään eli käytännön myyntityöhön ja tuotteisiin. Aihealueet, joissa painottui vastaus erinomainen tieto ja osaaminen ovat työtehtäviä, jotka ovat vuosia kuuluneet myyjän toimenkuvaan ja siksi tulos on ymmärrettävä. Toiseksi vahvimmin eli ”hyvin tietoa ja osaamista” oli kyselyn mukaan tehtävissä, jotka eivät liittyneet suoraan myyntitapahtumaan tai tuotteisiin, vaan päätehtävässä onnistumista tukeviin työn osa-alueisiin. Näitä ovat viestintää ja tiedonkulkua, tiedonhakua ja tietoteknistä osaamista vaativat työtehtävät sekä vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot. Myös reklamaatioiden hoitamisessa ja varastoon liittyvissä tehtävissä ”hyvin tietoa ja osaamista” oli yleisin vastaus. Pitkän kokemuksen omaava myyjä on kohdannut monenlaisia reklamaatiotilanteita ja siksi vastaus ”hyvä” ja kahdella vastaajalla jopa ”erinomainen tieto ja osaaminen” kertoo vaativien palvelutilanteiden hallinnasta. Erikoistilanteiden, kuten reklamaatioiden hoitamiseen liittyy kiinteästi myös edellä mainitut tiedonhaku, viestintä ja tiedonkulku sekä tietotekninen osaaminen, jotka myös arvioitiin olevan hyvällä tasolla.

Kaikki vastaajat olivat vastanneet omaavansa ”hyvin tietoa ja osaamista” ympäristövastuusta ja kierrätyksestä, johon liittyviä ohjeita ja tietoa on ollut yrityksessä saatavilla vähemmän aikaa ja useasta eri lähteestä. Aihealueesta ei

ole erikseen ollut yhtenäistä koulutuspakettia, mikä voi selittää sitä, että kukaan ei vastannut ”erinomainen tieto ja osaaminen”. Kaikilla oli ”hyvin tietoa ja osaamista” oikeista yhteyshenkilöistä eri tilanteissa. Suuren yrityksen sisällä yhteyshenkilöt eri tilanteissa vaihtuvat ja tieto muuttuu jatkuvasti, mikä voi selittää sitä, ettei kukaan vastannut tässä erinomainen tieto ja osaaminen. Myös tiedonhakutaidot vaikuttavat tähän. Kysymyksessä turvallisuudesta ja työsuojelusta oli niin ikään kaikilla sama, ”hyvin tietoa ja osaamista” -vastaus. Turvallisuus ja työsuojelu kuuluvat perehdytykseen paitsi työsuhteen alussa, ne ovat esillä henkilöstön kanssa säännöllisesti muun muassa riskienarvioinnin yhteydessä.

Jäin pohtimaan miksi vain puolet yli viisi vuotta yrityksessä myyjänä työskennelleistä myyjistä vastasi ”erinomainen tieto ja osaaminen” koskien kassatoimintoja ja rahankäyttöä. Tähän liittyvät tehtävät ovat tärkeä osa myyjän päätehtävää. Yksi vastaaja oli avannut vastauksensa syytä lopussa olleeseen avoimeen tekstikenttään. Vastauksen mukaan epävarmuutta aiheutti annettujen ohjeiden toimivuus teknisten ratkaisujen kanssa sekä se, että kaikki yrityksessä eivät aina toimi täsmälleen saman ohjeistuksen mukaan. Yhden kirjallisen vastauksen perusteella ei voi kuitenkaan yleistää syytä koskemaan muita vastaajia. Vastaajalle tiedon esille tuominen oli tärkeää, koska vastaamiseen oli käytetty aikaa ja vaivaa.

Kehittämistarvetta tiedossa ja osaamisessa

Kysymys verkkokauppaan liittyvistä tehtävistä oli ainut, johon vastattiin ”jonkin verran osaamista”. Näin vastasi kolme kuudesta vastaajista. Yhdessä kuudesta vastauksesta vastattiin erinomainen tieto ja osaaminen. Vaikka kohdejoukko ja vastaajien määrä oli pieni, poikkesivat vastaukset tähän yhteen kysymykseen kaikista muista kysymyksistä. Verkkokauppaan liittyvät tehtävät ovat myymälätyössä uudempaa osa-aluetta. Vastausten jakautumiseen voi vaikuttaa missä määrin näihin uusiin tehtäviin on annettu tietoa, ohjeita ja täydentävää perehdyttämistä. Verkkokauppaan liittyviä tehtäviä on mahdollisesti tehty vasta vähän, ja niihin ei ole syntynyt rutiinia ja varmuutta. Vastaajan oma kiinnostus

uusia, tässä teknistä tai digiosaamista vaativia, tehtäviä kohtaan vaikuttaa myös henkilön omaan arvioon tiedosta ja osaamisestaan. Tähän voi vaikuttaa harrastuneisuus ja muu osaaminen, joka tukee uuden omaksumista. Verkkokaupan integroituminen perinteiseen kasvokkain tapahtuvaan myymälämyyntiin onnistuu, kun henkilöstö omaa varmuuden myös digitaitoja vaativissa tehtävissä.

Kartoituksessa ilmeni, että osa-alueilla joita ei ole vielä otettu perehdytyskortille mukaan, on epävarmuutta, kun vertaa muihin kyselyn osa-alueisiin. Verkkokauppaan liittyvät taidot, ympäristövastuu ja kierrätys asiat sekä vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot eivät ole mukana perehdytyskortilla ja -ohjelmassa. Vastaukset tämän kysymyksen kohdalla antavat viitteitä, että täydentävän perehdytyksen tarpeita erityisesti varkkokauppaan liittyvissä tehtävissä olisi syytä selvittää tarkemmin. Täydentävän perehdytyksen perusteista muun muassa muutostilanteissa olen kirjoittanut alaluvuissa 2.1. ja 2.5. Täydentävää perehdyttämistä suunniteltaessa tarvekartoitus on hyötykustannussuhteelta perusteltua. Koulutus, jonka tarvetta ei ole selvitetty voi mennä hukkaan ja myös turhauttaa osallistujia. Se voidaan tulkita osaamisen vähättelynä.

Kaupan alan kehitysnäkymiä käsittelevässä kappaleessa 2.3 tärkeimmiksi myyjien osaamistarpeiksi luetellaan asiakaspalvelutaidot, digitaalisen identiteetin hallintataidot, digitaalisen teknologian luova käyttö, digitaalisten alustojen hyödyntämisaosaaminen, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen, itseohjautuvuus, monikulttuurisuustaidot, myyntiosaaminen, myönteisen asiakaspalvelukokemuksen luomiseen liittyvä osaaminen, neuvonta-, opastus- ja ohjaustaidot, tiedon arviointitaidot sekä vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikaatiotaidot (Opetushallitus 2023, 7). Myös ketju- ja myymäläpäällikön haastattelussa tuli esille samoja asioita. Tekniset taidot, uusien laitteiden käyttö ja kommunikaatiotaidot kerrottiin osaamistarpeina myös haastatteluissa.

Yrityksen perehdytysmateriaaleihin tutustuessani huomasin, että kaikkia myyjän toimenkuvassa kuvattuja osa-alueita ei ole mukana perehdytyksen muistilistalla

(taulukko 1). Tehtävien muutosten myötä päivittämisen tarvetta on paitsi perehdytysmateriaaleissa uusille henkilöille, myös pidempään työskennelleille. Erikoiskaupassa myyjällä menee taustastaan riippuen useampi kuukausi, ennen kuin hän tietää ja osaa sujuvasti kaiken, mitä työssä tulisi hallita. Kaksi-kolme vuotta työskennelleellä työsuhteen alun perehdytys on hyvin mielessä, mutta useamman vuoden aikana ehtii tapahtua muutoksia työtehtävissä, toimintatavoissa, ohjeissa ja organisaatiossa. Ellei kaikkia perehdytyksen osa-alueita kerrata jossain muussa yhteydessä, saattaa jotain unohtua tai työntekijä tekee vanhan mallin mukaan tietämättä uudemmissa ohjeista. Näistä syistä rajasin tekemäni kyselyn kohderyhmäksi vähintään viisi vuotta yrityksessä myyjänä toimineet.

5.3 Pohdintaa osaamisarvioinnin pohjalta

Vaikka kysely oli suunnattu rajatulle joukolle, yhden myymäläketjun vähintään viisi vuotta työskennelleet myyjät, on vastaajissa yksilöllisiä eroja. Yli viisi vuotta työsuhteessa ollut on voinut aloittaa yrityksessä myyjänä esimerkiksi parikymmentä vuotta sitten tai viisi vuotta sitten. Työkokemus ja koulutustaustat ennen nykyisiä tehtäviä ja myös kiinnostuksen kohteet vapaa-ajalla vaikuttavat näkemykseen omasta tiedosta ja osaamisesta. Saatu palaute, itsetuntemus, organisaatiokulttuuri, ilmapiiri, tavoitteet ja odotukset vaikuttavat yksilön arvioon tiedosta ja osaamisesta tietyllä osa-alueella. Oma käsitys vahvuuksista ja mahdollisista kehitystarpeista voi motivoida kehittymään edelleen. Henkilön oma arvio ei ole objektiivinen totuus, mutta useilta yksilöiltä saatu saman suuntainen palaute antaa viitteitä siitä, missä mahdollisesti tarvitaan lisää tietoa ja syventävää tai täydentävää perehdytystä. Yhdenkin henkilön kohdalla tietojen päivittäminen tarvittaessa on tärkeää kokonaisuuden kannalta. Täydentävän perehdytyksen tai ohjeiden pyytäminen voi tuntua pitkän kokemuksen omaavalle ammattilaiselle vaikealta. Myyjällä voi olla arkuutta ottaa esiin lisätiedon tarpeensa, jos hän pelkää, että se voitaisiin tulkita osaamisen puutteeksi. On normaalia, että ensimmäisiä kertoja uutta asiaa tehdessä tai työtehtävän toistuessa harvoin on epävarma ja tarvitsee ohjeita.

Alaluvussa 2.2 olen kirjoittanut työturvallisuuslain täsmennyksistä.

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on otettava työntekijän henkilökohtaiset edellytykset huomioon perehdytyksessä. Lainmuutoksessa 2023/222 on täsmennetty, että työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. Myös psykososiaaliset työolosuhteet on otettava huomioon työn vaaroja selvittäessä ja arvioitaessa. Esimerkiksi digitalisoitumiseen liittyvät muutokset ja vaatimukset työssä voi olla kuormitustekijä yksilöllisten erojen takia. Työssä tapahtuvat muutokset kuormittavat enemmän, jos uusista asioista ei ole tarjolla riittävästi tietoa. Huolellinen perehdyttäminen muutoksiin vähentää kuormitusta. Muutoksella tavoitelluilla asioilla on paremmat onnistumisen edellytykset, kun uusiin työtehtäviin, toimintatapoihin ja työvälineisiin on mahdollisuus perehtyä ennen niiden käyttöönottoa.

Olisi kiinnostavaa haastatella vastaajia ja kuulla tarkemmin mitkä asiat vaikuttivat annettuun vastaukseen. Laadullinen jatkoselvitys haastattelemalla toisi hyödyllistä lisätietoa, mitä ei monivalintakyselystä saanut. Kyselyn vastaukset auttavat kuitenkin työntekijää esimerkiksi ennen kehityskeskustelua kertaamaan mitä asioita mahdollisesti olisi tarpeen ottaa esille. Myös palaute kyselystä vastaajilta toisi mahdollisesti kehitysehdotuksia. Kyselyn anonyymiyden vuoksi en voi jälkikäteen haastatella vastaajia, koska en tiedä ketkä kohderyhmään kuuluvista ovat vastanneet kyselyyn.

Kiinnostavaa olisi myös kuulla syyt miksi kaikki eivät vastanneet kyselyyn. Yksi seitsemästä vastaajasta jätti kyselyn kesken ensimmäisen kysymyksen jälkeen ja kaksi henkilöä yhdeksästä jätti osallistumatta. Sähköisen kyselyn toimittaminen myyjille, siitä tiedottaminen ja tiedon saannin varmistaminen oli hoidettava myymäläpäälliköiden kautta, koska myyjillä ei ole työ sähköpostia. Vain määrätyle joukolle suunnattua kyselyä ei ole tarkoituksenmukaista julkaista myymälöiden yhteisessä sähköpostissa tai intrassa. Varmistin soittamalla myymäläpäälliköille, että he olivat välittäneet sähköpostitse lähettämäni linkin kyselyyn, saatekirjeen ja liitteet myyjille. Koen muistuttamisen olleen tarpeellista. Kartoitusten ja kyselyjen tekoa olisi sujuvoittanut, jos myyjillä

olisi työ sähköposti omalla nimellä. Tieto olisi tasapuolisesti jokaisen saatavilla ja löydettävissä. Suora tiedonkulku vähentäisi myymäläpäälliköiden työmäärää.

Erilaisia kyselyitä käytetään kartoittamaan tietoa työntekijöiltä. Vastauksia voidaan hyödyntää kehittämisen pohjana, esimerkiksi Sotenaavigaattori ja Työturvallisuuskeskuksen Yksilötutka (Sotenaavigaattori 2021; Työturvallisuuskeskus 2023). Tämä kysely rakentuu yrityksen määrittelemälle myyjän tehtävänkuvalle ja kartoittaa täydentävän perehdyttämisen tarpeita siihen ja toimialan muutoksiin peilaten. Tarkoituksena oli täydentävän perehdytyksen ja työnopastustarpeiden selvittäminen. Perehdytyksestä ja henkilöstön kehittämisestä opinnäytetöitä on useita eri korkeakouluissa, mutta erityisesti täydentävään perehdyttämiseen keskittyviä muita opinnäytetöitä en löytänyt. Työturvallisuuslain täsmennykset 2023/222 antoivat minulle inspiraation tarkastella täydentävän perehdyttämisen tarpeita kaupan alan yrityksessä.

5.4 Toteutuksen arviointia

Kehittämistehtävä rajattiin toteutettavaksi yhdessä myymäläketjussa toimeksiantajayrityksen edustajalle esittelemieni opinnäytetyöni tavoitteen, toteuttamissuunnitelman ja alustavan aikatauluehdotuksen pohjalta. Yrityksen edustaja ehdotti, missä myymäläketjussa selvitys olisi sopiva toteuttaa. Sovimme myös, että sähköinen kysely välitettäisiin työntekijöille lähiesihenkilöiden kautta. En varmistanut tuossa vaiheessa montako henkilöä kuuluu määriteltyyn kohdejoukkoon, joka koostui vähintään viiden vuoden ajan valitussa myymäläketjussa työskennelleistä myyjistä. Myymälöitä on valitussa ketjussa yli kymmenen, joten en osannut ottaa huomioon, että pitkään työsuhteessa olleiden määrä olisi pieni, vain yhdeksän henkilöä. Tämä tuli esille viestinvaihdossa ketjupäällikön kanssa siinä vaiheessa, kun olin lähettämässä sähköpostia myymäläpäälliköille, jotta he voisivat välittää kyselyn liitteinen kohderyhmään kuuluville myyjille. Minulle ehdotettiin vaihtoehtoa, että laajentaisin kyselyä myös toiseen myymäläketjuun, mutta tämä olisi vaatinut lisää aikaa tiedottaa ja valmistella kyselyyn osallistuminen toisen

myymäläketjun kanssa. Jotta kysely oli mahdollista toteuttaa ennen kiireistä kampanja-aikaa, valitsin toteuttaa kyselyn pienestä potentiaalisen vastaajien määrästä huolimatta alkuperäisen suunnitelman mukaan.

Yksityiskohtien varmistaminen, kuten kyselyyn vastaajien määrän varmistamien ennakkoon on tärkeä. Luotin vastaajamäärän olevan riittävä, kun myymälöitä oli mukana monia. Kysely oli suunnattu ja rajattu koskemaan yhden myymäläketjun vähintään viisi vuotta yrityksen palveluksessa olleita myyjiä. Kaikki tähän joukkoon kuuluvat myyjät saivat tiedon kyselystä ja seitsemän yhdeksästä kohderyhmään kuuluvasta vastasi kyselyyn. Saatu tieto on tässä joukossa yleistettävissä. Olisi ollut ihanteellista toteuttaa kysely myös toisessa myymäläketjussa. Kyselyn tuloksia ei voi soveltaa muihin myymäläketjuihin suoraan, koska eri myymäläketjujen konsepti on erilainen.

Koska kohdejoukko oli pieni, oli erityisen tärkeää saada mahdollisimman moni vastaamaan, jotta vastauksista saadut tulokset antaisivat kattavan kuvan tilanteesta. Korostin kyselyn saatekirjeessä ja liitteissä, että tavoitteena on saada tietoa mahdollisista täydentävän perehdytyksen tarpeista. Tarkastelun kohdistuminen työntekijöiden tiedon tai osaamisen tarpeisiin voi motivoida vastaamaan ja ehkäistä pelkoa tulla henkilökohtaisesti arvioiduksi. Tästä syystä korostin myös anonymiteettiä. Seitsemän yhdeksästä myyjästä vastasi kyselyyn.

Vastausaika oli 15 päivää. Ensimmäisellä viikolla sain huonosti vastauksia. Lähetin muistutukseksi sähköpostia myymäläpäälliköiden kautta, jotta tieto kyselystä varmasti tavoittaisi potentiaaliset vastaajat. Vielä ennen kyselyn viimeisiä päiviä soitin myymäläpäälliköille jokaiselle erikseen ja varmistin, että viestini on saatu välitettyä yli viisi vuotta yrityksessä työskennelleille myyjille. Sain samalla omin sanoin korostettua, että kyselyn vastaajien nimiä ei tule missään ilmi, kyselyssä ei kysytä mitään arkaluontoista, vastaaminen on helppoa ja siihen menee vain muutama minuutti. Soittokierros oli hyödyllinen, koska sain vielä pari vastausta lisää ennen kuin vastaamisaika loppui.

Opin tästä selvitysprosessista, että sähköisen kyselyn suunnitteluun kuluu aikaa ja toteuttaminen täsmälleen halutulla tavalla ei teknisesti onnistunut vaan oli tehtävä erilaisia valintoja. Forms-ohjelma oli minulle uusi, mutta se oli helppo omaksua. Aikataulutus on onnistumisen kannalta kriittinen tekijä. Viivästyksiä ilmeni ja määrittelyssä ajassa tuli kiire. Suhteessa käytettävissä olevaan aikaan tämä pienen mittakaavan pilotointi oli sopiva.

Olisin kaivannut laadullista tietoa enemmän. Forms-ohjelman teknisten ominaisuuksien takia en voinut lisätä avointa tekstikenttää lisätietoja varten jokaisen monivalintakysymyksen alle. On mahdollista, että syventävää tietoa olisi saanut enemmän, jos jokaisen monivalintakysymyksen perässä olisi ollut paikka mahdolliselle lisätiedolle. Avoimiin kysymyksiin vastaamiseen kuluu enemmän aikaa, kuin monivalintakysymyksiin. Helppokäyttöisyyden ja sujuvuuden vuoksi tein kyselyn yhtenäisesti monivalintakyselynä ja lopuksi yhden avoimen kysymyksen mahdollista lisätietoa varten. Vastaamiseen käytetystä ajasta voi päätellä, että kyselyyn oli helppo vastata.

Kyselyn tehneet myyjät tunnistivat mitkä työn eri osa-alueista he hallitsevat parhaiten, ja missä kaivattaisiin lisää tietoa tai osaamista. Kaikilla vastaajilla oli vastauksissa vaihtelevuutta kysymykohtaisesti. Tämä antaa viitteitä siitä, että kysymysten sisältöä oli ajateltu. Myös vastaamiseen käytetyn ajan, keskimäärin 20 sekuntia monivalintakysymystä kohden, voidaan tulkita kertovan huolellisesta vastaamisesta. Erityisesti avoin vastaus toi esille, että omaa osaamista oli pohdittu ja sen lisäksi tuotu esille kehitysehdotus kassatyöskentelyn sujuvoittamiseksi. Osaamiskartoituksella voidaan saada tärkeää tietoa suoraa asiakasrajapinnassa toimivilta myyjiltä. Pienen kokoluokan pilotoinnilla tuli esiin hyödyllistä ja hyödynnettävissä olevaa tietoa kohderyhmän osaamistarpeista. Lisäksi kysely antoi kanavan tuoda esille työtehtävän sujuvuutta parantavan kehitysehdotuksen.

Olin ennen kyselyn laatimista haastatellut ketjupäällikköä ja yhtä myymäläpäällikköä. Haastatteluista saatu laadullinen tieto vahvisti, oli linjassa ja tuki myyjille toteutetusta kyselystä saamiani vastauksia.

6 Tulosten hyödynnettävyys

Perehdytystarpeiden selvittämisen avulla yritys voi kohdentaa täydentävää koulutusta ja panostaa perehdytyksessä oikeisiin asioihin. Sähköistä Forms-kyselyä on helppo muokata tarpeiden mukaan. Kyselyn voi tehdä myös muulle kohderyhmälle, toiseen myymäläketjuun tai laajentaa kysely esimerkiksi vähintään kaksi vuotta yrityksen palveluksessa toimineille. Suuremmalta joukolta kerätyt vastaukset antavat tietoa vahvuuksista ja kehitystarpeista yleisesti.

Toteutetusta kyselystä saatu tieto on käyttökelpoista lyhyehkön ajanjakson kyselyn jälkeen. Mitä enemmän aikaa tehdystä selvityksestä kuluu, sitä heikommin kerätty tieto on käyttökelpoista. Tämä johtuu muun muassa yrityksessä tapahtuneista muutoksista, mahdollisesti annetusta täydentävästä perehdytyksestä tai henkilöstön vaihtuvuudesta. Kyselyä voi kuitenkin käyttää työkaluna ajantasaisen tiedon saantiin.

Kyselyä voi hyödyntää myös ennen kehityskeskustelua apuna pohdintaan, jotta työntekijä muistaa ottaa esille työn eri aihealueita keskustelussa.

Kehityskeskustelusta hyötyy enemmän, kun on työkaluja valmistautua. Forms-ohjelmalla tehdyn kyselyn vastaukset voi tulostaa itselleen mukaan kehityskeskusteluun. Sähköinen kysely on mitoitettu helppokäyttöiseksi ja vastaamiseen kuluu keskimäärin alle seitsemän minuuttia.

Työturvallisuuslain muutokseen (2023/222) liittyen on tarpeellista kartoittaa, onko kehityskeskusteluissa selvitetty yksilöllisiä kehittämistarpeita osaamiselle ja onko tätä tietoa hyödynnetty kattavasti. Toisaalta kehityskeskustelun vastauksiin heijastuu myös psykologisen turvallisuuden kokemus ja vuorovaikutustekijät esihenkilö-työntekijäsuhteessa, esimerkiksi uskaltaako työntekijä kertoa, jos hän kokee tarvitsevansa lisätietoa tai kaipaisi lisää varmuutta jossain työtehtävässä.

Kaupanala on jatkuvassa muutoksessa. On tärkeää, että henkilöstön osaaminen on ajan tasalla. En kuitenkaan löytänyt erikoiskaupassa toteutettua

osaamiskartoitusta. Muutosprosessien hallinnassa ja toimintojen kehittämisessä on hyödyllistä olla käytettävissä apuväline täydentävän perehdytyksen tarpeiden arviointiin. Käyttämäni kyselylomake voisi olla yksi hyödyllinen työväline yrityksen ja henkilöstön käyttöön.

Tietoa voi käyttää kilpailuedun havaitsemisen tukena tai kehitystarpeiden huomaamiseen. Tämä on suoraa yhteydessä luvussa kolme esiteltyyn yrityksen strategiaan ja arvoihin. On yritykselle vetovoima ja pitovoima tekijä, että työntekijät voivat oppia ja kehittyä, mikä samalla mahdollistaa yrityksen menestystä ja pysymistä ajan hermolla. Osaavat, motivoituneet, hyvinvoivat työntekijät luovat menestystä.

Toivon, että opinnäytetyö antaisi tiivistetyssä muodossa tietoa täydentävästä perehdytyksestä sekä olisi inspiraationa osaamiskartoitukseen ja sovellettavissa myös muissa yrityksissä.

Kiitos

Kiitos yhteistyöyritykselle mahdollisuudesta toteuttaa opinnäytetyö yrityksessä. Kiitos ajastanne ja panoksestanne yrityksen yhteyshenkilönä toimineelle hr-asiantuntijalle, ketjupäällikölle ja esihenkilölle, joita haastattelin, myymäläpäälliköille, jotka välittivät tietoa kartoituksesta työntekijöille, sekä kyselyyni vastanneille myyjille.

Opinnäytetyön ohjaajaa Krista Holopaista kiitän erinomaisista ohjaavista kysymyksistä ja kehittävästä palautteesta ja neuvoista sekä eteenpäin vievästä kannustuksesta. Kumppanilleni olen kiitollinen kärsivällisyydestä, kun vapaa-aikani on kulunut opinnäytetyön parissa.

Lähteet

- Ahvenharju, S., Pouru-Mikkola, L., Minkkinen, M. & Ahlqvist, T. 2020. Tulevaisuustiedon lähteillä. Analyysi ennakointiraporteista ja tulevaisuuden ilmiöistä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 6/2020. Viitattu 7.12.2023.
https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_6+2020.pdf
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. J-Impact Oy, Helsinki.
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta – osaamisen kehittäminen työelämässä, BRIK, Helsinki.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Helsingin kauppakamari, Helsinki.
- Hassi, L. Maila, R. & Paju, S. 2015. Kehitä kokeillen – organisaation käsikirja. Talentum Media Oy. Helsinki
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen – Työelämän tärkein taito. Helsingin seudun Kauppakamari ja Työsuojelurahasto, Helsinki.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino Oy.
- Kesti, M. 2017. Työsuojelun taloudelliset vaikutukset. TTK, Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus Oy, Tallinna.
- Kurjenoja, J. 2020. Digitaalinen kuluttajakauppa Suomessa. Viitattu 15.09.2023.
<https://www.epressi.com/media/userfiles/136900/1585737215/ecommerce-finland-170320-eliite.pdf>
- Kurjenoja, J. 2021. Kaupan näkymät 2021–2023: Kauppa koronavuoden jälkeen. Viitattu 15.9.2023.

<https://www.epressi.com/media/userfiles/136900/1628484121/kaupan-nakymat-ii-21-eliite.pdf>

Kurjenoja, J. & Yrjölä, M. 2023. Käytetyn tavaran vertaisverkkokauppa on entistä merkityksellisempää kuluttajille. Tampereen Yliopiston asiakaslähtöisen markkinoinnin tutkimusryhmä ja Kaupan liiton pääekonomisti. Viitattu 23.12.2023. <https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/kaytetyn-tavaran-vertaisverkkokauppa-entista-merkityksellisempaa-kuluttajille>

Kurjenoja, J. 2021. Muotikauppa koronan jälkeen – Miten ala toipuu koronan iskusta? Viitattu 15.9.2023.

<https://kauppa.fi/uutishuone/2021/10/12/muotikauppa-koronan-jalkeen-miten-ala-toipuu-koronan-iskusta/>

Laki työturvallisuuslain muuttamisesta 16.2.2023/222

Mankki, M. 2023. Henkilöstön vaihtuvuus vilkastui palvelualoilla ja teollisuuden toimihenkilöillä. Elinkeinoelämän keskusliitto uutiset 31.10.2023. Viitattu 22.12.2023. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-vilkastui-palvelualoilla-ja-teollisuuden-toimihenkiloilla/>

Mitronen, L. & Närvänen, E. 2020. Asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta TEM 2020:55 Viitattu 15.9.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-532-4>

Niinisaari, R. 2023. Kohti kestävämpiä markkinoita EU-kuluttajaoikeuden avulla – tarkastelussa viherpesuilmio kuluttajansuojan näkökulmasta. Pro gradu - tutkielma. Oikeustieteiden tiedekunta. Eurooppalainen talousoikeus. Lapin yliopisto. Viitattu 22.12.2023. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/65463>

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-7 painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus 2023. Osaamisen ennakointifoorumi – Ammattialakorttipakka. Viitattu 15.9.2023.

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/ammattialakortit_0_0.pdf

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. 2.painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

Poskela, J. ym. 2015 Kokeileva kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 67/2015. Viitattu 25.9.2023.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74944/TEMrap_67_2015_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rauramo, P. toim. 2023. Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö. Työturvallisuuskeskus, Helsinki. 5. uudistettu painos.

Rikander, H. 2023. Yrityksen työsuojaletujohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rintala, J. Työturvallisuuslain muutokset. 5.5.2023. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 30.8.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=tFISdnoV93Q>

Solovjew-Wartiovaara, A. 2020. Korona kirjoittaa tulevaisuutta uusiksi. Sitra. Viitattu 13.9.2023. <https://www.sitra.fi/uutiset/korona-kirjoittaa-tulevaisuutta-uusiksi/>

Sotenavigaattori.fi -sivusto 2021. Viitattu 10.11.2023. <https://sotenavigaattori.fi/>

Suutela, S.; Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2023. Miten Suomi voi? -tutkimus. TTL. Viitattu 13.9.2023. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Työturvallisuuskeskus 2023. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojaletua. Viitattu 11.9.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojaletua/>

Työturvallisuuskeskus 2023. Yksilötutka. Viitattu 29.11.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/yksilotutka/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko kaupan toimialasta. 2022. Viitattu 16.09.2023.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164509/VN_2022_76.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333

Yritys x. 2022. Arvot. Uutinen 21.12.2022. Yritys x henkilöstön intranet. Viitattu 10.11.2023.

Yritys x. 2023a. Perehdytys_materiaali. Pääsy vain yritys x henkilökunnan tunnuksilla. Viitattu 10.8.2023.

Yritys x. 2023b. Työyhteisön kehittämissuunnitelma. Vain sisäiseen käyttöön.
Viitattu 31.7.2023.

Yritys x. 2023c. Kehityskeskusteluohjeistukset-paperisena. Henkilöstön intranet.
Pääsy vain henkilökunnan tunnuksilla. Viitattu 31.7.2023.

Yritys x. 2023d. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Henkilöstön intranet.
Pääsy vain henkilökunnan tunnuksilla. Viitattu 31.7.2023.

Haastattelukysymykset

1. Mitä materiaalia yrityksellä on olemassa aiheesta perehdyttäminen ja työhönoastus, johon voisin tutustua?
 - a) Mitä perehdytyskorttia tällä hetkellä käytetään?
 - b) Jotta perehdyttäjä tietää mitä kaikkea tulisi käydä läpi: Onko perehdytyskortin aihealueita avattu, mitä asioita perehdyttäjän tulee perehdyttää?
2. Millainen ohjeistus myymäläpäälliköille on annettu perehdyttämisestä ja työhönoastuksesta?
3. Ketkä myymäläpäällikön lisäksi tekevät perehdytystä ja työhönoastusta?
4. Millä tavoin pitkään yrityksessä olleilta työntekijöiltä kerätään tietoa täydentävän perehdytyksen ja työhönoastuksen tarpeista?
5. Missä kaikissa tilanteissa perehdytetään?
6. Miten yritys varmistaa, että työntekijät pysyvät ajan tasalla kehityksestä ja trendeistä omalla alallaan?
7. Miten yritys kannustaa työntekijöitä itsenäiseen oppimiseen ja uusien asioiden tutkimiseen työssä?
8. Mitä osaamisalueita tai työelämätaitoja myyjät tarvitsevat erityisesti tulevaisuudessa 5 vuoden sisällä?
9. Mikä myyjän työn osa-alueista on mielestäsi vahvimmin hallussa?
10. Mitkä ovat näkemyksesi mukaan suurimmat kehitystarpeet myyjien osaamisessa?

Haastattelusta saadut vastaukset ovat taustatietona, kun teen kyselyn työntekijöille. Tarkoituksena on selvittää sähköisellä kyselyllä yli 5 vuotta yrityksessä työskennelleiden työntekijöiden näkemyksiä, millaisia perehdyttämisen tai osaamisen ja tiedon päivittämisen tarpeita heillä on.

11. Miten näkemyksesi mukaan parhaiten tavoitan kohderyhmän?

Kyselytyökalu

Myyjien osaamistarpeiden kartoitus työn sisältöjen muuttuessa

Selvitän kyselyllä yleisellä tasolla, millä osa-alueilla myyjät mahdollisesti kokevat tarvetta lisäperehdytykselle. Vastaajan osaaminen ei ole arvioitavana vaan kokemus tarpeesta saada lisätietoa tai täydentävää perehdytystä työssä tarvittavilta osa-alueilta.

* Pakollinen

1. Onko työsuhteesi yrityksessä alkanut yli viisi vuotta sitten? *

Kyllä

Ei

Kiitos mielenkiinnostasi.

Kyselyn kohderyhmänä on yli viisi vuotta yrityksen palveluksessa olleet myyjät.

Valitse jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

Vastaa asteikolla A-D

Minulla on

A vähän tietoa ja osaamista, B jonkin verran tietoa ja osaamista, C hyvin tietoa ja osaamista, D erinomainen tieto ja osaaminen

Halutessasi voit tarkentaa vastausta kirjoittamalla varattuun tilaan.

2. Asiakaspalvelutilanteissa toimiminen yrityksen ohjeistuksen mukaisesti (myynnin toimintamalli) *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

3. Myynnin seurantaraporttien täyttäminen *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

4. Kassatoiminnot ja rahankäyttö *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

5. Reklamaatioiden hoitaminen *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

6. Kanta-asiakasjärjestelmä *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

7. Ympäristövastuuasiat ja kierrätys *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

8. Verkkokauppaan liittyvät tehtävät *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

9. Myymälän myyntikuntoisuus ja tavarointi *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

10. Tuotteiden käsittely *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

11. Tuotteiden tuloutus *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

12. Sisäinen viestintä ja tiedonkulku *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

13. Vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

14. Oikeat yhteyshenkilöt eri tilanteissa *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

15. Tarvitsemani tiedon löytäminen tietokoneelta ja intrasta *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

16. Tehtävässäni tarvittava tietotekninen osaaminen *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

17. Tuotetuntemus ja -valikoima *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

18. Varastoon liittyvät tehtävät *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

19. Turvallisuus ja työsuojelu *

- A vähän tietoa ja osaamista
- B jonkin verran tietoa ja osaamista
- C hyvin tietoa ja osaamista
- D erinomainen tieto ja osaaminen

20. Jos merkitsit vaihtoehdon A tai B ja jollain osa-alueella kaipaisit täydentävää perehdyttämistä, voitko tarkentaa millaista?

Kiitos, kun vastasit!

Vastauksesi antavat tärkeää tietoa, mitkä osaamisalueet työssä ovat vahvimpia ja missä olisi tarvetta täydentävälle perehdytykselle.

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms

Yhteenveto osaamiskartoituksen tuloksista

Kysymys	A	B	C	D
Asiakaspalvelutilanteissa toimiminen yrityksen ohjeistuksen mukaisesti			2	4
Myyntin seurantaraporttien täyttäminen			2	4
Kassatoiminnot ja rahankäyttö			3	3
Reklamaatioiden hoito			5	1
Kanta-asiakasjärjestelmä			1	5
Ympäristövastuuasiat ja kierrätys			6	
Verkkokauppaan liittyvät tehtävät		3	2	1
Myyvälän myyntikuntoisuus ja tavarointus			2	4
Tuotteiden käsittely			1	5
Tuotteiden tuloutus			1	5
Sisäinen viestintä ja tiedonkulku			5	1
Vuorovaikutus ja työyhteisötaidot			4	2
Oikeat yhteyshenkilöt eri tilanteissa			6	
Tarvitsemani tiedon löytäminen tietokoneelta ja intrasta			5	1
Tehtävissäni tarvittava tietotekninen osaaminen			5	1
Tuotetuntemus ja -valikoima			1	5
Varastoon liittyvät tehtävät			4	2
Turvallisuus ja työsuojelu			6	

Vastaukset

- A** Vähän tietoa ja osaamista
- B** Jonkin verran tietoa ja osaamista
- C** Hyvin tietoa ja osaamista
- D** Erinomainen tieto ja osaaminen

