

Sanni Häyrynen & Elli Väisänen


MIKKELIN CARLSONIN
TAVARATALON HENKILÖSTÖN
OSAAMISKARTOITUS

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2016



KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 10.5.2016
Tekijä(t) Sanni Häyrynen, Elli Väisänen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma Taloushallinto
Nimeke Mikkelin Carlsonin tavaratalon henkilöstön osaamiskartoitus	
Tiivistelmä Jatkuvasti muuttuva työelämä ja muutokset työpaikalla vaativat uudenlaista osaamista myös työntekijöiltä. Pitääkseen työntekijöiden osaamisen hyvällä tasolla on yrityksen kehitettävä myös työntekijöiden osaamista. Opinnäytetyön aiheena on Tavaratalo Carlsonin henkilökunnan osaamiskartoitus. Tavoitteena on löytää puutteet Carlsonin henkilökunnan osaamisessa ja kehittää menetelmiä osaamisen parantamiseksi. Teoreettinen viitekehys käsittelee osaamista ja oppimista, osaamisen kehittämistä työyhteisössä sekä myyjän osaamista. Osaamista ja oppimista käsitellään yksilön ja organisaation näkökulmasta. Työyhteisöä koskeva luku käsittelee osaavan henkilöstön hyötyjä, lakeja osaamisen kehittämisestä, rooleja osaamisen kehittämässä, osaamisen kartoittamista sekä osaamisen kehittämismenetelmiä. Myyjän osaamista käsittelevässä luvussa teoria koostuu kaupan alalla työskentelyä, kaupan tulevaisuutta sekä myyjän ominaisuuksia. Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin määrällistä sekä laadullista tutkimusta. Tutkimuksessa mukana olleiden osastojen myyjille toteutettiin kyselytutkimus, josta saimme 11 vastausta. Kyselyssä vastaajat pohtivat omaa osaamistaan erilaisissa työtehtävissä. Kyseisten osastojen osastonhoitajille toteutettiin haastattelu. Haastattelu käsittelee henkilöstön osaamisen tasoa nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen tuloksista esille nousi selkeästi viisi osa-alueita, jotka vaativat osaamisen kehittämistä. Nämä osa-alueet ovat esillepano, tuotetuntemus, toisen osaston tuotteet, laitteet ja ohjelmistot sekä kielitaito. Me-netelmiä osaamisen kehittämiseksi edellä mainituilla osa-alueilla ovat mentorointi, työnkierto, tuotekoulutukset sekä muut koulutukset työpaikan sisäisesti tai ulkopuolisesti järjestettyinä.	
Asiasanat (avainsanat) osaaminen, henkilöstö	
Sivumäärä 54 sivua + liitteet 4 sivua	Kieli suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Eila Jussila	Opinnäytetyön toimeksiantaja Carlson Oy

DESCRIPTION

	Date of the bachelor's thesis 10.5.2016
Author(s) Sanni Häyrynen, Elli Väisänen	Degree programme and option Business management Financial administration
Name of the bachelor's thesis Competence mapping of Carlson Mikkeli department store's personnel	
Abstract <p>The continually changing working life and changes in the workplace require untraditional know-how from employees as well. In order to keep employees' know-how at a good level a company has to develop its employees' know-how, too. The topic of this thesis is Carlson department store personnel's competence mapping. The goal was to find deficiencies in the personnel's knowledge and develop methods to improve their skills.</p> <p>The theoretical framework deals with competence and learning both from the perspectives of an individual and organization, development of skills and a seller's expertise. The benefits of a skilled personnel, laws and roles in the development of the know-how, mapping of competence and skill development methods are discussed in the chapter on the work community. The chapter on a seller's expertise deals with working in the field of trade, the future of marketing and seller's qualities.</p> <p>The research methods of this study were quantitative and qualitative. We carried out a questionnaire which was made for the department sellers. 11 persons took part in this questionnaire. In this questionnaire the respondents thought about their own skills in a variety of tasks. We interviewed the department supervisors. The interview considered the level of competence now and in the future.</p> <p>The study showed five areas that require development of skills. Those areas are presentation, product knowledge, products of other departments, equipment and software and language skills. These can be developed by mentoring, job rotation, product training and other training arranged internally or externally.</p>	
Subject headings, (keywords) competence, skills, personnel	
Pages 54 pages + appendixes 4 pages	Language Finnish
Remarks, notes on appendices	
Tutor Eila Jussila	Bachelor's thesis assigned by Carlson Oy

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OSAAMINEN JA OPPIMINEN.....	2
2.1	Yksilön osaaminen.....	2
2.2	Organisaation osaaminen.....	4
2.3	Yksilön oppiminen.....	5
2.4	Oppiva organisaatio	8
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ	9
3.1	Osaamisen hyödyt.....	10
3.2	Laki osaamisen kehittämisestä	11
3.3	Roolit osaamisen kehittämisessä	12
3.4	Osaamisen kartoittaminen	13
3.4.1	Osaamisen kartoittamisen vaiheet.....	14
3.5	Osaamisen kehittämismenetelmät	15
4	KAUPAN ALA JA OSAAMINEN	18
4.1	Kaupan alalla työskentely.....	18
4.2	Kaupan alan tulevaisuus	19
4.3	Myyjän ominaisuudet	20
5	TOIMEKSIANTAJA	22
5.1	Carlson yrityksenä	22
5.2	Mikkelin Carlsonin henkilökunta	23
6	TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO	24
6.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	24
6.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	26
6.3	Kyselytutkimuksen suorittaminen	29
6.4	Kyselytutkimuksen tulokset.....	29
6.5	Haastattelun suorittaminen	34
6.6	Haastattelun tulokset.....	35
6.7	Yhteenvedo tutkimustuloksista.....	36
6.8	Tutkimuksen luotettavuus.....	38
7	SUUNNITELMA	40
7.1	Mitä osaamista tulisi kehittää	40

7.2	Miten kehittäminen tapahtuu	42
8	PÄÄTÄNTÖ	46
	LÄHTEET	47

LIITTEET

- 1 Saatekirje
- 2 Kyselylomake
- 3 Haastattelulomake

1 JOHDANTO

Osaava henkilöstö on yritykselle suuri etu. Henkilöstön osaamiseen sijoittaminen ei koskaan ole yritykselle hukkaan heitettyä aikaa ja rahaa vaan merkittävä voimavara koko liiketoiminnan kannalta. Osaamiseen investointi kantaa pitkälle nyt ja tulevaisuudessa. Osaaminen on yritykselle lisäksi merkittävä liiketoimintaetu, jolla erottua markkinoilla positiivissa merkityksessä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Carlson Oy, tarkennettuna Mikkelin tavaratalo. Carlson on Itä-Suomen alueella tunnettu vähittäiskauppaketju. Ketjun toiminta perustuu vahvasti henkilökohtaiseen palveluun, monipuolisiin valikoimiin sekä kilpailukykyisiin hintoihin. Carlsonin toiminnassa suuri painopiste on toiminnan jatkuva uudistaminen ja kehittäminen.

Muutokset työpaikalla vaativat myös työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Kaupan alalla työskentelevien henkilöiden osaaminen muodostuu monesta osa-alueesta, joista jokaista on tärkeä kehittää. Tavaratalossa on viime aikoina tehty kaksi merkittävää muutosta, jotka vaativat henkilöstöltä uudenlaista osaamista. Nämä muutokset ovat kassojen yhdistyminen pohjakerroksessa sekä yläkerrassa ja uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Carlson Oy:n henkilökunnan osaaminen. Tavoitteena on selvittää osaamisen nykytila, löytää mahdolliset kehittämiskohteet osaamisessa sekä kehittää menetelmiä osaamisen parantamiseksi. Tutkimusongelmana on näin ollen selvittää Carlsonin henkilöstön osaamisen nykytila ja löytää keinoja osaamisen parantamiseksi.

Työn teorettinen viitekehys muodostuu kolmesta pääluvusta. Ensimmäinen pääluku käsittelee osaamista ja oppimista yksilön sekä organisaation kannalta. Toisessa teorialuvussa käsitellään osaamisen kehittämistä työyhteisössä. Luku sisältää teoriaa osaamisen hyödyistä, henkilöstön osaamiseen liittyvästä laista, osaamisen kehittämisen rooleista, osaamisen kartoittamisesta sekä osaamisen kehittämismenetelmistä. Kolmas pääluku puolestaan käsittelee kaupan alalla tarvittavaa osaamista. Luvussa avataan kaupan alalla työskentelyä yleisellä tasolla, kaupan tulevaisuutta sekä myyjän ominaisuuksia. Edellä mainittujen teorialukujen jälkeen luvussa numero viisi esitellään toimeksiantaja.

Luku kuusi käsittelee tutkimusmenetelmiä ja – aineistoa. Luvussa seitsemän käydään läpi kehittämistä vaativat kohteet sekä menetelmät, joilla osaamista saataisiin parannettua. Luku kahdeksan on opinnäytetyön päätösluku, jossa kerrotaan tiivistetysti koko opinnäytetyöprosessista.

2 OSAAMINEN JA OPPIMINEN

Kupias ym. (2014, 50) mukaan osaaminen on yhdistelmä tietoja, asenteita ja taitoja. Hiljaisen tiedon osuus on sitä suurempi, mitä enemmän kokemusta ihmiselle kertyy. Aikuisilla on arvioitu yli 80 %:n olevan hiljaista tietoa, jota on vaikea kuvata tietyin sanoin. On vain opittu, että tietyistä asioista seuraa jotakin. Siten kokemuksella on merkittävä rooli kokonaisosaamisessa. (Ojala 1999, 21.)

Oikea asenne on osaamista, sillä elinikäinen oppiminen edellyttää asennetta. Jotta osaamista voidaan ylläpitää, on tärkeää säilyttää avoin asenne muutokseen ja halu oppia. Osaamista on myös kyky luoda vuorovaikutussuhteita ja ylläpitää niitä ja hakeutua muiden osaajien läheisyyteen. Osaamisessa on tärkeää osata hankkia ja käyttää erilaisia tiedonhankintakanavia. (Ojala 1999, 21.)

Ojalan (2008, 65) mukaan osaaminen syntyy oppimalla. Sitä tärkeämpää oppiminen on, mitä nopeammin osaaminen vanhenee. Oppiminen on jatkuva muutos ihmisen tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa.

2.1 Yksilön osaaminen

Yksilötason osaamisesta puhuttaessa olennaista osaamisessa on kyky yhdistää ammattiin liittyvät taidot ja tiedot siten, että niistä on hyötyä. Esimerkiksi taitojen ja tietojen monipuolinen ja luova käyttö, ryhmätyöskentelytaidot, työn organisointi ja priorisointi, muutoksiin sopeutuminen ja oman osaamisen ja toiminnan arviointi ovat hyödyllistä osaamista. (Kupias ym. 2014, 50.)

Ojalan (2008, 50) mukaan yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, asenteesta, verkostoista ja kontakteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään työtilanteissa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus.

Tiedot ja taidot on saatu opiskelun, koulutuksen, lukemisen ja tekemisen kautta. Koke-
mus liittyy myös tekemiseen ja jo aikaisemmin kappaleen kaksi alussa mainittuun hil-
jaiseen tietoon. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sisältyvät persoonallisuus ja asenteet,
jotka ovat tärkeitä tekijöitä, kun odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin.
Myös tunneäly kuuluu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Siihen kuuluu joukko henki-
lökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, kuinka hyvin tulemme toimeen
toistemme ja itsemme kanssa. Se sisältää myös kyvyn nähdä mahdollisuuksia ja ym-
märttää, miten niitä voi hyödyntää sekä kyvyn luoda ja tuottaa mielikuvia. Lisäksi mo-
tiivit sisältyvät henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Kuvassa 1 nähdään, mitkä asiat liit-
tyvät henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Ojala 2008, 50–51.)



KUVA 1. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet (Ojala 2008, 51)

Tänä päivänä tietoa tarvitaan ja sitä syntyy niin paljon, ettei kukaan hallitse yksin kaik-
kea tarvitsemaansa tietoa. Siksi osaamisen yksi ulottuvuus on myös yhteydet muihin
osaajiin ja verkostoihin. Asiantuntijatyökin on yhä enemmän yhteistyötä, tiimityötä ja
verkostoitumista niin toisten asiantuntijoiden kuin asiakkaiden kanssa. (Ojala 2008, 51.)

Sydänmaanlakka (2007, 169) nostaa esille ns. psykologisen työsopimuksen työntekijän
ja työnantajan välillä. Aikaisemmin tämä on tarkoittanut luottamusta ja molemminpuo-
lista lojaalisuutta, mutta nykyisin psykologinen työsopimus perustuu osaamiselle.

Työntekijällä on oletus, että työnantaja on valmis panostamaan hänen osaamisensa kehittämiseen eli toisin sanoen pitämään huolta hänen työmarkkina-arvostaan. Työntekijä vuorostaan on lojaali ja sitoutunut työnantajaa kohtaan.

Työnantaja puolestaan olettaa, että työntekijä on jatkuvasti sitoutunut kehittämään ja ylläpitämään osaamistaan. Työnantajalla on valmiudet luoda tälle puitteet, mutta edellyttää työntekijältä myös itsenäisyyttä ja omatoimisuutta. Psykologisessa työsopimuksessa on tärkeää, että kumpikin osapuoli ymmärtää omat velvollisuutensa ja vastuunsa, jotta tällainen sopimus toimii käytännössä. (Sydänmaanlakka 2007, 169–170.)

2.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta olennaisesta asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Kun ihmiset jakavat, kehittävät ja yhdistävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi, yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi. Tämä vaatii organisaatiolta rakenteita, jotka mahdollistavat yhdistämisen, jakamisen, kehittämisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on se voimavara, jota yrityksessä täytyy vaalia ja jonka syntymistä pitää ohjata ja tukea. (Ojala 2008, 53.)

Myös organisaatiot omaavat hiljaista tietoa. Tietoista tietoa ovat organisaation toimintatavat, ohjeet, prosessikuvaukset ja esimerkiksi laatukäsikirjojen ohjeistukset. Hiljaista tietoa ilmentävät ”rinnakkaisorganisaation” toiminta, tarinat, (piilo)asenteet ja – arvot sekä kirjoittamattomat säännöt. Organisaation hiljaista tietoa ei koskaan pueta sanoiksi, mutta se tiedostetaan kollektiivisesti. Ihmiset vain tietävät, että näin toimitaan. (Ojala 2008, 53.)

Ihmiset voivat olla hajaantuneena eri puolilla organisaatiota. Tällöin organisaation osaaminen muodostuu hajautuneesta asiantuntijuudesta, joka pitää rakenteilla, etenkin johtamisella, saattaa yhteen. Organisaation osaamisen kannalta rakenteet ovat jopa tärkeämmät kuin yksittäisen ihmisen osaaminen. (Ojala 2008, 53.)

Se osaaminen ja ne kyvyt, jotka takaavat organisaation jatkuvuuden ja joilla yritys pärjää kilpailussa, on suurta merkitystä. Organisaation näkökulmasta tästä puhutaankin

usein ydinosaamisena. Ydinosaamisen tunnistaminen on tärkeää, jotta sitä osataan vaalia ja kehittää oikeaan suuntaan. (Kupias ym. 2014,55.) Organisaation ydinosaaminen on sellaista erityistietämystä ja – taitoa sekä teknologista tietotaitoa, jolla yritys erottuu muista (Viitala 2005, 65).

Ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta. Ydinosaaminen liittyy markkinoiden ja asiakkaiden omalaatuiseen tuntemiseen, tekniseen ylivoimaosaamiseen ja kilpailijoita parempaan operatiiviseen tehokkuuteen. Se on oppimisen myötä syntynyt toimintatapa ja aina organisaation osaamista. Ydinosaamisen kehittäminen vie yleensä paljon aikaa ja sen takia sitä on vaikea kopioida. (Ojala 2008, 54–55.)

2.3 Yksilön oppiminen

Oppiminen ja koulutus eivät ole sama asia. Oppiminen on yksilön omaa, koulutus taas yhteiskunnallista toimintaa. Koulutuksen avulla toki pyritään tiettyjen asioiden oppimiseen. Oppimista on tapahtunut, jos koulutus saa aikaan pysyviä muutoksia osaamisessa eli esimerkiksi tiedoissa ja taidoissa tai käyttäytymisessä. (Ojala 2002, 107.)

Yksilön oppiminen perustuu aiempaan kokemukseen ja tarpeeseen. Motivaatiolla, kansaoppijoilla ja oppimisympäristöllä on suuri merkitys yksilön oppimisessa. Organisaation oppimisen perusta on yksilöiden oppiminen, joten yksilöiden oppimiselle ja tiedon hankinnalle pitää luoda oikeat olosuhteet ja sitä pitää ohjata ja tukea. (Ojala 2008, 66.)

Drydenin & Vosin (1996) mukaan ihminen oppii 10 % lukemastaan, 15 % kuulemastaan ja jopa 80 % kokemastaan. Dodgen (1998) ja Shermanin (1995) mukaan jopa 70 % uuden oppimisesta tulee työn kautta. Tulokset vaihtelevat, mutta vähintään puolet oppimisesta tapahtuu tekemisen kautta. Toinen puoli oppimisesta koostuu uuden tiedon hankkimisesta ja ymmärtämisestä sekä vuorovaikutuksesta muiden osaajien kanssa. (Ojala 2008, 68.)

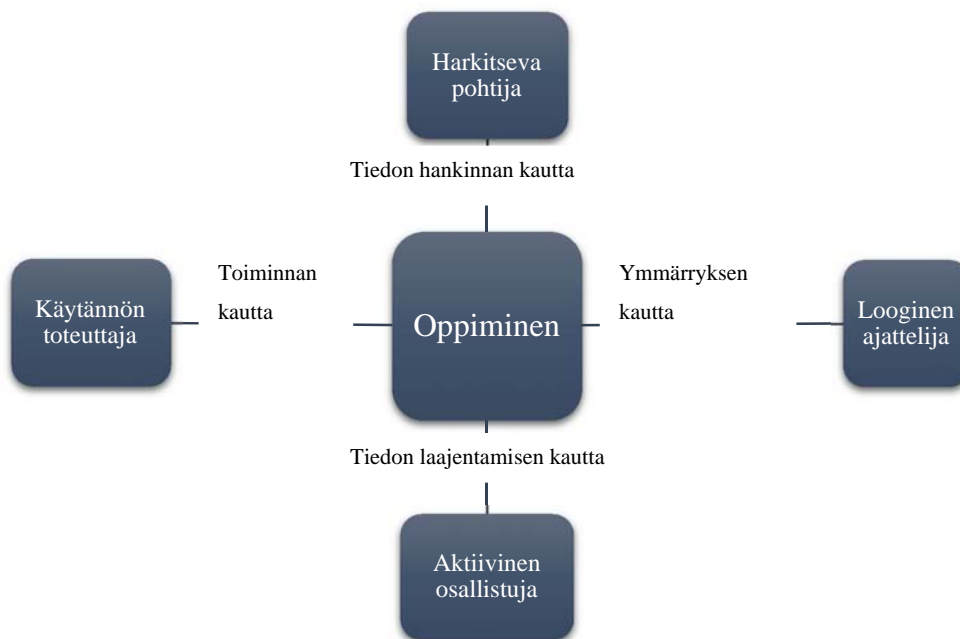
Ihminen tarvitsee uutta tietoa ja teoriaa itsensä ulkopuolelta ruokkiakseen oppimisprosessia. Uutta tietoa voidaan hankkia esimerkiksi koulutuksen avulla. Ennen kuin hankittu tieto muuttuu osaamiseksi, se pitää sisäistää ja ymmärtää. Tämä tapahtuu soveltamalla tietoa työhön ja tekemiseen sekä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Kokemus

syntyy tekemisen kautta ja sitä arvioimalla voidaan todeta, onko oppimista tapahtunut. (Ojala 2008, 68–69.)

Jokainen yksilö oppii omalla tavallaan ja jokaisella on oma oppimistyylinsä. Oppimistyyllillä tarkoitetaan yksilön luonteenomaisia älyllisiä, tunteisiin liittyviä ja fysiologisia tekijöitä, yksilön tapaa ajatella, tallentaa muistiin asioita, tehdä havaintoja ja ratkaista ongelmia. Erilaiset oppijat ovat organisaatiolle rikastus, sillä erilaiset asiat tulevat siten huomioiduksi. (Ojala 2008, 69.)

Käytännön toteuttaja oppii parhaiten toiminnan kautta. Tämä henkilö pyrkii käytännön ratkaisuihin, eikä opi helposti teoreettisissa harjoituksissa. Henkilö, joka oppii parhaiten keräämällä rauhassa uutta tietoa ja arvioimalla sitä, on harkitseva pohtija. Hän analysoi mielellään muitten tekemisiä ja seuraa asioita sivusta. Hänelle nopeaan muutokseen sopeutuminen on vaikeaa. (Sydänmaanlakka 2007, 41.)

Looginen ajattelija puolestaan oppii parhaiten rakentamalla loogisia malleja ja järkeilemällä. Hän usein kyselee, kokeilee ja analysoi asioita eri puolilta. Ajattelijalle tärkeää on asioiden sisäistäminen, ennen kuin hän on tyytyväinen. Aktiivinen osallistuja oppii parhaiten kokeilemalla. Hänelle tärkeää on saada haastavia tehtäviä ja olla monessa mukana. Osallistuja ei yleensä jaksaa perehtyä asioihin perinpohjaisesti, vaan pitää nopea-tempoisesta toiminnasta. Kuvassa 2 on kuvattu nämä oppimistyylit. (Sydänmaanlakka 2007, 41.)



KUVA 2. Erilaiset oppimistyyli (Sydänmaanlakka 2007, 42)

Oppiminen vaatii kanssaoppijoita ja vuorovaikutusta, sillä tänä päivänä tietoa tarvitaan ja sitä syntyy niin paljon, ettei kukaan hallitse sitä yksin. Yksilö oppii toisilta ja opettaa toisia. Lisäksi yksin oppiminen on liian hidasta. Uutta osaamista syntyy ihmisten vuorovaikutuksessa. (Ojala 2008, 70.)

Myös työympäristöllä on suuri vaikutus yksilön oppimiseen. Vygotsky (1978) on luonut ns. lähikehityksen vyöhykkeen, missä oppija pystyy toimimaan pätevän ohjaajan tuella, mutta ei itsenäisesti. Ohjaajan tuella yksilö uskaltaa ylittää osaamisrajansa ja mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. (Ojala 2008, 70.)

Työyhteisö voi nopeuttaa jokaisen yksilön oppimista – tai sitten latistaa oppimisen kokonaan. Oppimisen kannalta lähityöyhteisö ja lähityötoverit ovat ratkaisevan tärkeitä. Vuorovaikutuksessa voidaan hyödyntää hiljaista tietoa, tunteita ja intuitiota. Erilaiset tukihenkilöt, kuten mentorit, kasvattavat lähikehityksen vyöhykettä ja näin ollen tukevat yksilön oppimista työssä. (Ojala 2008, 70.)

2.4 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on organisaatio, joka osaa käsitellä kaikkien yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä saavuttaakseen yhteiset tavoitteet ja joka pystyy luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin. Siellä voidaan luoda, hankkia ja siirtää osaamista ja se kykenee muuntamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja näkemysten mukaan. (Ojala 2002, 163.)

Sydänmaanlakan (2007, 55–56) mielestä oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti muuttua, sopeutua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti eli se oppii kokemuksestaan ja kykenee muuttamaan toimintatapojaan nopeasti. Sydänmaanlakka käyttää oppivasta organisaatiosta termiä älykäs organisaatio, jolla on kolme perustavaa laatua olevaa kyvykkyyttä uusiutumiseen liittyen:

- kyky nähdä muutostarpeensa hyvin aikaisessa vaiheessa
- nopeampi oppiminen kilpailijaorganisaatioihin nähden
- uusien asioiden nopeampi käytäntöön vienti kuin kilpailijoilla.

Oppiva organisaatio kerää tietoa ja näkemystä eri puolilta ja kykenee muodostamaan niistä mahdollisimman hyvän yhteisen näkemyksen tulevaisuudesta. Rakennepääoma on erityisen tärkeä oppivan organisaation kannalta, sillä sen avulla tunnistetaan jatkuvasti liiketoiminnan tärkeimmät osaamistarpeet, pystytään hankkimaan tai kehittämään tarvittavaa osaamista ja hyödyntämään kaikkea osaamista tekemisessä. (Ojala 2008, 78.)

Oppiva organisaatio rohkaisee kokeilemaan, sallii virheitä ja epäonnistumisia, kannustaa sisäiseen kilpailuun, lisää ja välittää tietoa ja edistää ideointia. Oppivan organisaation jäsenet kyseenalaistavat toimintaansa jatkuvasti, havaitsevat virheitä tai poikkeamia ja korjaavat niitä itse uusimalla sekä omia että organisaationsa toimintoja. (Kauhanen 2009, 158.)

Rosengarten (1995) tutki oppivan organisaation kuvauksista yhteiset tekijät ja päätyi 11 keskeiseen tekijään, jotka toistuivat lähestymistavasta riippumatta. Tiimityö ja tiimissä oppiminen ja systeemiajattelu ovat tekijöitä, joita ilman yritys ei voi toimia oppivana organisaationa. Muita tekijöitä ovat ajatuksia ja toimintaa ohjaavat sisäiset mallit, vapaa tiedonkulku, koko henkilöstön jatkuva oppiminen ja sen palkitseminen, jatkuva työn

kehittäminen, yrityksen strategian jatkuva kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan, osallistuva johtaminen, jatkuva kokeilu ja oppimista tukeva yrityskulttuuri. (Ojala 2002, 167.)

Oppivalla organisaatiolla tulee olla selkeä tehtävä tai/ja tavoite, jotta jokainen organisaation jäsen tietää, mitä ollaan tekemässä ja minne halutaan päästä. Sillä pitää olla yhteisesti sovitut arvot ja tapa toimia, jotka sallivat sen, että jokainen, joka toimii asiakasrajapinnassa, voi tehdä päätöksiä. Se varmistaa nopeuden ja resurssien laajan hyödyntämisen. (Ojala 2008, 79.)

Oppivan organisaation on hyvä olla läheinen asiakkaansa kanssa ja tuntee hyvin asiakkaansa toiminta, jotta opitaan ennakoimaan asiakkaan uusia tarpeita ja toiveita. Ihanne-tilanne on se, että luodaan yhteistä tulevaisuutta ja opitaan yhdessä asiakkaan kanssa. Oppivassa organisaatiossa tärkeää onkin omasta ja toisten toiminnasta oppiminen sekä myös onnistumisten ja epäonnistumisten analysointi ja pohtiminen. (Ojala 2008, 79.)

Oppiva organisaatio on tavoite ja toimintaraami menestyvälle työyhteisölle tai yritykselle, joka haluaa pysyä menestyvänä. Osaamispääoman kehittämisen ohella osaamisen johtajan on kehitettävä yrityksestä oppiva organisaatio, jotta organisaation oppiminen olisi todennäköistä. (Ojala 2008, 80.) Loppujen lopuksi oppivan organisaation ydinvahvuus on inhimillisen vuorovaikutuksen toimivuus (Ojala 2002, 168).

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Työelämässä tulee vastaan monia tilanteita, joissa osaamisen kehittäminen on välttämättöntä. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi tietoyhteiskuntaan siirtyminen, tiedon, työmenetelmien ja työtehtävien uusiutuminen sekä työnkuvien muutokset. Osaamisen kehittäminen voi olla yhden työntekijän tai koko työyhteisön osaamisen laajentamista, kehittämistä, päivittämistä tai aivan uuden asian opettelua. Tärkeintä kuitenkin on, että osaamisen kehittäminen olisi osa yrityksen toiminnan suunnittelua ja se tähtäisi yrityksen strategiaan tavoitteisiin. (Ekonomit 2016.)

3.1 Osaamisen hyödyt

Osaamisen hyötyjä on monenlaisia. Koko yrityksen tasolla osaaminen vaikuttaa moneen eri tekijään. Näitä tekijöitä ovat tuotteet, palvelut, laatu, asiakkaat, kilpailukyky sekä imago. Työyhteisön sekä yksilön tasolla osaaminen vaikuttaa puolestaan yhteistyöhön ja työhyvinvointiin. (Ojala 2008, 303.)

Osaaminen on suoraan yhteydessä yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Osaava henkilökunta osaa valita oikeat tuotteet ja palvelut, jotka tuottavat yritykselle liikevaihtoa ja tulosta. Osaamisen avulla voidaan luoda lisäksi kokonaan uusia tuotteita tai palveluja, jotka lisäävät yrityksen liikevaihtoa ja tulosta. Myös tuotteiden ja palveluiden laatu rakentuu osittain osaamisen kautta. Laatu tuo yritykselle lisää asiakkaita sekä rakentaa hyvää brändiä. (Ojala 2008, 303.)

Tuotteiden ja palveluiden kautta osaaminen vaikuttaa myös asiakkaisiin asiakastyytyväisyyden muodossa. Asiakkaat palaavat mielellään paikkaan, josta ovat saaneet hyviä tuotteita tai hyvää palveluita. Samojen asiakkaiden palatessa uudelleen ja uudelleen saadaan luotua asiakasuskollisuutta. Yrityksen kannalta vanhan asiakkaan pitäminen tyytyväisenä on kannattavampaa, kuin uuden hankkiminen. (Ojala 2008, 303.)

Tänä päivänä yritysten on oltava jatkuvasti kilpailukykyisempiä. Osaaminen mahdollistaa yritykselle paremmat palvelut ja prosessit. Nämä puolestaan nopeuttavat läpimenoaikoja. Paremmat palvelut ja prosessit sekä läpimenoaikojen nopeutuminen lisäävät yhdessä yrityksen kilpailukykyä. (Ojala 2008, 303.)

Jatkuvasti kiristyvillä työmarkkinoilla myös yrityksen imagolla on merkitystä. Mainikkaan yrityksen on mahdollista saada työntekijöikseen kilpailijoitaan parempia osaajia. Osaajien saaminen ja pitäminen yrityksessä eivät kuitenkaan riitä, vaan osaamista on kehitettävä jatkuvasti yrityksen kasvun ja kehittymisen mahdollistamiseksi. (Ojala 2008, 303.)

Työyhteisön tasolla osaaminen näkyy yhteisöllisyytenä ja yhteistyökykynä. Nämä kaksi ovat tärkeässä roolissa nykypäivän työelämässä, jossa työskennellään paljon tiimeissä ja ryhmissä, jotka koostuvat esimerkiksi eri alojen osaajista. Yksilötasolla osaaminen

lisää työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvointi ilmenee esimerkiksi sairauspoissaolojen vähenemisenä. Yhteistyökykyiset ja hyvinvoivat työntekijät tuottavat yritykselle parempaa tulosta. (Ojala 2008, 303.)

3.2 Laki osaamisen kehittämisestä

Henkilöstön osaamisen kehittämisestä on säädetty laissa seuraavasti: ”Tämän lain tarkoituksena on edistää työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä. Ammatillisen osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan tässä laissa työntekijöille tarjottavaa suunnitelmallista koulutusta, joka on tarpeen työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi työn ja työtehtävien asettamia vaatimuksia ja ennakoitavissa olevia muuttuvia osaamistarpeita.”. (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013.)

Yhteistoimintalain henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa koskevat säännökset muuttuvat viimeksi vuoden 2014 alusta alkaen. Uusien säännösten tavoitteena on ammatillisen osaamisen kehittäminen lisäämällä työnantajan työntekijöilleen tarjoamaa koulutusta. Kannustimena kouluttamiseen toimii laissa määrätty verovähennys tai koulutuskorvaus, mikäli koulutus on laadittu oikein, työpaikalla laaditun koulutussuunnitelman mukaisesti. (SAK 2016.)

Työnantajan kuuluessa lain soveltamisalan piiriin, koulutussuunnitelma on laadittava tai päivitettävä vuosittain. Suunnitelman on noudatettava tarkasti yhteistoimintalain säännöksiä. Mikäli työnantaja ei kuulu lain soveltamisalaan vaan kyseessä on pienen yrityksen, on yrityksen laadittava kirjallinen koulutussuunnitelma korvauksen saamiseksi. Pienten yritysten koulutussuunnitelmasta on säädetty oma lakinsa, jonka mukaan koulutussuunnitelma voidaan laatia vapaamuotoisesti. (SAK 2016.)

Jotta koulutussuunnitelma olisi lainmukainen, sen tulee sisältää eräitä laissa määriteltyjä asioita. Suunnitelmassa tulee olla arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta, sen vaatimuksista sekä siinä tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä. Lisäksi suunnitelman tulee sisältää vuosittainen suunnitelma työntekijöiden osaamisen kehittämisestä. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi myös yleiset periaatteet esimerkiksi ikään-tyvien työntekijöiden työkyvyn ylläpidosta. Koulutussuunnitelmasta tulee käydä ilmi

myös suunnitelman toteutus ja toteutumisen seuranta. Lisäksi suunnitelman pitää sisältää tieto määräaikaisten työsuhteiden määrästä sekä osatyökykyisiä koskevista periaatteista. (SAK 2016.)

Työnantajan on mahdollista saada koulutuskorvaus vähintään yhdeltä, mutta enintään kolmelta koulutuspäivältä verovuodessa työntekijää kohti. Korvauksen suuruus on noin 50 prosenttia työntekijän koulutuspäivän keskimääräisestä päiväpalkasta sivukuuluineen. Koulutuskorvaus on mahdollista saada oppisopimuskoulutuksesta, näyttötutkinnosta, työnkierrosta, lakisääteisistä koulutuksesta sekä verkkokoulutuksesta. (SAK 2016.)

3.3 Roolit osaamisen kehittämisessä

Organisaation johdon rooli osaamisen kehittämisessä on toimia pääsääntöisesti innoittajana. Alaisten innostaminen osaamisen kehittämiseen on yksi ylimmän johdon tärkeimmistä tehtävistä. Myös näkemys tulevaisuudesta ja uusien visioiden luominen tulevaisuuden tarpeisiin kuuluvat ylimmälle johdolle. Entisen toimintatavan kyseenalaistaminen on oleellinen osa ylimmän johdon roolia, sillä kyseenalaistamalla vanhaa pystyy näkemään mitä voisi tehdä paremmin ja tällä tavoin on mahdollista kehittää uusia ideoita. (Kauhanen 2012, 156.)

Esimiehen rooli on toimia kanavana alaistensa osaamisen kehittämiseen. Esimiehen tärkein tehtävä osaamisen kehittämisessä on osaamistavoitteiden asettaminen työryhmille sekä yksilöille. Hyvin alaisensa tunteva esimies tunnistaa alaistensa osaamisen ja näkee kehittämistarpeet sekä pystyy näin ollen luomaan oikeanlaisia kehittämismahdollisuuksia. Kuten ylimmänkin johdon, myös esimiehen tulisi kyseenalaistaa entistä toimintatapaa uusien ideoiden kehittämiseksi. (Kauhanen 2012, 156.)

Työyhteisön rooli osaamisen kehittämisessä painottuu vahvasti yhteisöllisyyteen ja muilta oppimiseen. Työyhteisön jäsenet pystyvät kehittämään toistensa osaamista työskentelemällä yhdessä. Yhdessä työskennellessä tiedot ja kokemukset jakaantuvat jäsenten kesken ja näin ollen on mahdollista oppia uutta yhteisön muilta jäseniltä. Työskentelemällä useamman henkilön yhteisöissä myös erilaisia näkemyksiä syntyy helpommin. Näkemysten salliminen ja esille tuominen kehittää osaamista niin työyhteisössä kuin yksilötasollakin. (Kauhanen 2012, 156.)

Yksilön roolina osaamisen kehittämisessä on opetella uusia asioita sekä itseohjautua ja toimia oma-aloitteisesti uusien asioiden suhteen, jotta osaamisen kehittyminen olisi mahdollista. Oppimisen lisäksi yksilön tulisi myös uskaltaa kyseenalaistaa ja muuttaa työpaikalla käytössä olevia käytäntöjä niiden parantamiseksi. (Kauhanen 2012, 156.)

3.4 Osaamisen kartoittaminen

Osaamiskartoituksen tarkoituksena on toimia yrityksen johdolle työkaluna henkilöstön osaamiseen liittyvissä asioissa. Lisäksi osaamiskartoitus on merkittävä osa organisaatiossa olevan osaamisen suunnitelmallista kehittämistä. Osaamiskartoitus auttaa yrityksen johtoa työntekijän työuran monessa eri vaiheessa ja tilanteessa. (AEL 2016.)

Osaamiskartoitus auttaa rekrytoinnin ja perehdyttämisen suunnittelussa. Kun yrityksessä tiedostetaan millaista osaamista tarvitaan, pystytään rekrytoimaan oikeanlaisia osaajia sekä perehdyttää heidät oikeisiin asioihin. Lisäksi osaamiskartoituksesta on hyötyä silloin, kun henkilöstöä on siirtymässä eläkkeelle. Tällöin saadaan siirrettyä eläkkeelle siirtyvän työntekijän hiljainen tieto muille työyhteisön jäsenille. Samalla varmistetaan se, että osaaminen ei poistu yrityksestä. Osaamiskartoituksen avulla organisaatiossa saadaan tunnistettua myös osaamisvajeet sekä vain harvoilla oleva osaaminen. Osaamisvajeisiin pystytään näin ollen puuttumaan ajoissa ja kehittämään osaamista puutteellisissa asioissa. Harvoilla olevaa osaamista saadaan puolestaan levitettyä useammalle yrityksen työntekijälle. Edellä mainittujen lisäksi osaamiskartoitus herättää keskustelua työpaikoilla. Keskustelujen avulla on mahdollista esimerkiksi löytää puutteita osaamisessa sekä löytää toimivia osaamisen kehittämismenetelmiä. (AEL 2016.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteena on tuottaa yrityksen strategian ja tulevaisuuden tarpeiden mukainen henkilöstö, joka on motivoitunut, ammattitaitoinen sekä valmis kehittämään itseään. Suunnitelmallinen ja jatkuva työskentely henkilöstön osaamisen parantamiseksi tuottaa parhaan mahdollisen lopputuloksen. Osaamisen kehittäminen on mahdollista vasta silloin, kun olemassa oleva osaaminen on tunnistettu esimerkiksi osaamiskartoitusta apuna käyttäen. (AEL 2016.)

3.4.1 Osaamisen kartoittamisen vaiheet

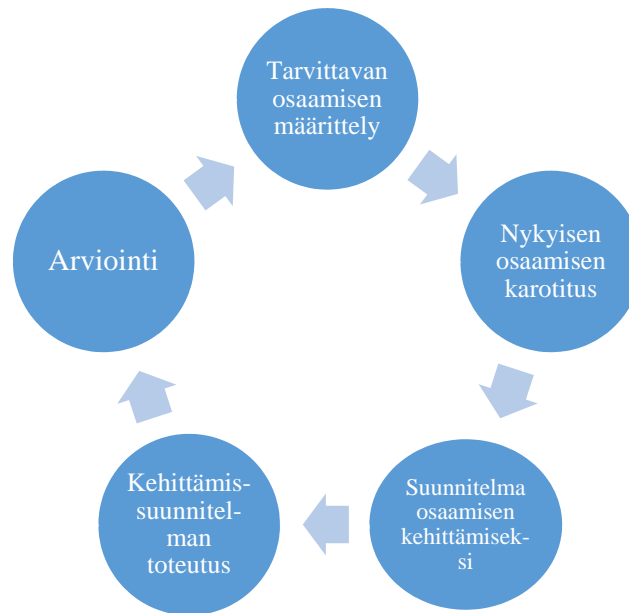
Ensimmäisessä vaiheessa määritellään organisaatiossa tarvittava osaaminen. Tarvittava osaaminen tarvitsee rajat, jotta organisaation toiminnan kannalta tarpeellinen osaaminen pystytään tunnistamaan. Rajojen asettamiseen vaikuttavat erilaiset organisaatioon liittyvät asiat. Näitä asioita ovat organisaation perustehtävät, asiakkaat, toimiala, visio, strategia ja toimintaympäristö. (AEL 2016.)

Toisessa vaiheessa aloitetaan varsinainen osaamisen kartoittaminen. Tässä vaiheessa tarkoituksena on luoda pohja, jonka perusteella osaamisen kehittäminen tapahtuu. Organisaatio ja sen sisältämät erilaiset ryhmät muodostuvat erilaisesta yksilöistä. Näin ollen organisaatioissa kaikki osaaminen on lähtökohtaisesti peräisin yksilöiden osaamisesta. Myös yksilön osaaminen jakautuu edelleen erilaisiin osa-alueisiin, joista jokaista on kehitettävä parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Nämä eri osa-alueet ovat: ammatillinen osaaminen, yhteistyö- ja ongelmanratkaisutaitoihin liittyvä osaaminen, organisaation toimintatapoihin ja järjestelmiin liittyvä osaaminen sekä sopeutumiskykyyn ja uuden oppimiseen liittyvä osaaminen. Tässä osaamiskartoituksen vaiheessa yrityksen on mahdollista luoda käyttöönsä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. (AEL 2016.)

Kun organisaation osaamisen nykytila on selvitetty ja osaamisvaje tunnistettu, voidaan siirtyä suunnitteluvaiheeseen. Kolmannessa vaiheessa tarkoituksena on suunnitella menetelmiä, joiden avulla osaamista saadaan kehitettyä. Menetelmiä voi laatia yhden tai useampia. Suunnitelluissa menetelmissä on tärkeää ottaa huomioon yritykseen liittyviä asioita, jotka voivat vaikuttaa oleellisesti suunnitelmien toteutumiseen käytännössä. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi yrityksen koko, henkilöstön määrä tai henkilöstön ikäjakauma. (AEL 2016.)

Neljännessä vaiheessa aiemmin suunnitellut osaamisen kehittämismenetelmät otetaan käyttöön. Osaamisen kehittämismenetelmiä voivat olla esimerkiksi koulutukset, tutkimukset, valmennus, työnohjaus sekä ohjattu työssäoppiminen. Kaikkien kehittämismenetelmien taustalla on yhteinen tavoite, joka on johdattaa organisaation toimintaa kohti oppivaa organisaatiota. (AEL 2016.)

Viimeisessä eli viidennessä vaiheessa toteutuneista osaamisen kehittämisen prosesseissa kerätään palautetta. Palaute on erittäin tärkeä osa prosessia, sillä sen avulla toimintaa on mahdollista kehittää ja parantaa seuraavia prosesseja varten. Arviointi voi tapahtua itsearviointina, esimiehen tekemänä arvioina tai yhteistyönä toteutettuna arviona. Joissakin tapauksissa henkilön osaamisen varmistumiseksi ja arvioimiseksi voidaan tehdä testejä tai työnäyttöjä. (AEL 2016.)



KUVA 3. Osaamiskartoituksen perusmallin vaiheet (AEL 2016.)

Organisaation henkilöstön osaamista, taitoja ja tapaa toimia on mahdollista kartoittaa monella eri tavoin. Osaamiskartoituksen perusmalli on hyvä ja toimiva lähtökohta osaamisen kartoittamiseksi. Perusmallia on mahdollista muokata organisaation tarpeiden mukaiseksi. (AEL 2016.)

3.5 Osaamisen kehittämismenetelmät

Itsensä kehittäminen ja uusien asioiden opettelu ovat työpaikoilla pitkälti työntekijöiden omalla vastuulla. Työnantaja voi tilanteen mukaan asettaa tavoitteita, tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. (Kauhanen 2012, 152.) Osaamisen kehittäminen ei ole aina koulutuksissa istumista työpaikan ulkopuolella vaan uusien

asioiden oppimiseen voi tarjoutua mahdollisuuksia joka päiväisessä työssä itse työpaikalla. Näin ollen henkilöstön kehittämismenetelmät jaetaan kahteen ryhmään, työpaikalla toteutettaviin ja työpaikan ulkopuolella toteutettaviin kehitysmenetelmiin. (Kauhanen 2012, 154.)

Mentorointi

Mentorointi on viime vuosina otettu vahvemmin käyttöön osana yritysten henkilöstön kehittämistä (Ilmarinen 2016). Mentorointi toimii erittäin hyvin työelämässä silloin, kun halutaan siirtää kokeneemmilta työntekijöiltä vuosien aikana karttunut tieto ja osaaminen nuoremmille sukupolville (Lankinen ym. 2004, 94). Mentoroinnissa mentorina toimii vanhempi henkilö, joka siirtää näkemyksiään, osaamistaan ja kokemuksiaan nuoremmalle henkilölle eli aktorille (Lankinen ym. 2004, 99). Mentoroinnin tarkoituksena on luoda mentorin ja aktorin välille luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, jonka avulla mentori auttaa, tukee ja ohjaa mentoroitavaa henkilöä (Lankinen ym. 2004, 84). Mentoroinnin kannalta oleellista on se, että henkilöt ovat keskenään vertaisessa asemassa eikä heidän välillään ole esimerkiksi esimiessuhdetta. Onnistuessaan mentorointi auttaa molempia osapuolia kehittymään taitavammiksi, laajaa-alaisemmiksi sekä monipuolisemmiksi työntekijöiksi. (Lankinen ym. 2004, 99.)

Muita työpaikalla toteutettavia kehittämismenetelmiä

- *Sijaisuudet:* Kouluttamalla sijaisia työpaikan sisällä saadaan samalla laajennettua työntekijöiden osaamista. Sijaisuuksien avulla työpaikalle syntyy moniosajia, jotka esimerkiksi parantavat tiimien tehokkuutta. (Ilmarinen 2016.)
- *Työnkierto:* Työntekijän on mahdollista kartoittaa osaamistaan ja monitaitoisuuttaan siirtymällä määräajaksi työpisteestä toiseen. Näin työntekijä vie mukanaan osaamista ja tietoa sekä vastavuoroisesti tuo tullessaan osaamista ja tietoa palatessaan takaisin omaan työyhteisöönsä. (Ilmarinen 2016.)
- *Projektityöskentely:* Yhteistoiminnallinen projektityöskentely toimii hyvin osaamisen kehittämismenetelmänä kun jokainen projektiin osallistuva henkilö tuo mukanaan omaa osaamistaan. Kun kaikkien ryhmäläisten osaaminen yhdistetään, oppii jokainen projektiin osallistuva jotain uutta ja näin ollen samalla osaaminen kehittyy. (Ilmarinen 2016.)
- *Työn rikastaminen:* Työntekijän osaamista kehitetään tietotaitoa lisäämällä. Varsinaiseen työhön liitetään lisäksi myös muita ohjaavia työtehtäviä. (Opetushallitus 2016.)

- *Työn laajentaminen:* Samantasoisia työtehtäviä yhdistelemällä laajennetaan työntekijän osaamista (Opetushallitus 2016).
- *Toimiminen kouluttajana:* Muiden kouluttaminen on tehokas tapa siirtää hiljaista tietoa työpaikalla. Jotta asian pystyy opettamaan muille, on asia ensin itse sisäistettävä ja käsiteltävä. Kouluttaja toimiminen kehittää näin ollen niin koulutettavan kuin kouluttajankin osaamista. (Ilmarinen 2016.)
- *Perehdyttäminen:* Perehdytettäessä siirretään paljon hiljaista tietoa kokeneemalta työntekijältä nuoremmalle heidän keskinäisen vuorovaikutuksen yhteydessä. Perehdytys toimii melko pitkälti samoilla linjoilla kuin muiden kouluttaminen. Asia on siis ensin sisäistettävä itse ennen kuin sen pystyy siirtämään muille. Tämän vuoksi perehdyttäminen kehittää molempien osapuolien osaamista. (Ilmarinen 2016.)

Koulutus

Koulutuksessa tavoitteena on lisätä työntekijöiden tietoa ja taitoa, sekä hyödyntää kaikki olemassa oleva osaaminen (Lankinen ym. 2004, 83). Kouluttaja pyrkii omien käsitystensä pohjalta siirtämään tietonsa, kokemuksensa ja osaamisensa koulutukseen osallistuville henkilöille. Työpaikoilla kouluttajina toimivat usein esimiehet, sillä he tuntevat alaisensa ja pystyvät näin tuomaan alaisensa taidot, tiedot ja kyvyt mahdollisimman tehokkaasti käyttöön. (Lankinen ym. 2004, 85.) Kouluttaminen on tärkeä osa esimiestyötä, jonka vuoksi sen pitäisi olla osa jokaisen esimiehen toimintatapaa (Lankinen ym. 2004, 89).

Muita työpaikan ulkopuolella toteutettavia kehitysmenetelmiä

- *Ammattilehtien ja –kirjojen lukeminen:* Kotimaisten sekä ulkomaisten ammattilehtien lukeminen kehittää osaamista jopa huomaamatta. Lehtiä on mahdollista tilata kotiin tai lainata kirjastosta, mutta työnantaja voi tukea osaamisen kehittämistä tilaamalla lehtiä esimerkiksi henkilökunnan taukotiloihin kaikkien saataville. (Kauhanen 2012, 155.)
- *Itseopiskeluohjelmat:* Nykypäivänä on runsaasti mahdollisuuksia opiskella ja kehittää osaamistaan itsenäisesti esimerkiksi erilaisten verkkokurssien avulla. (Kauhanen 2012, 155.)
- *Monimuoto-opiskelu:* Toisen ja kolmannen asteen oppilaitokset tarjoavat työssä käyville ihmisille mahdollisuutta osallistua opiskeluun päivisin tai iltaisin.

Päivä- ja iltaopiskelun lisäksi opiskella voi myös kurssimuotoisesti iltaisin, viikonloppuisin ja kesäisin töiden ohella tai loma-aikoina. (Kauhanen 2012, 155.)

- *Oppisopimuskoulutus*: Oppisopimuskoulutuksessa oppiminen tapahtuu pääosin opiskelija omalla työpaikalla (Kauhanen 2012, 154). Koulutuksella on mahdollista opiskella itselle perustutkinto- tai erikoisammattitutkinto (Kauhanen 2012, 155).

4 KAUPAN ALA JA OSAAMINEN

Kaupan alan tehtävänä on jakaa ja myydä tuotteet tuottajilta asiakkaille. Asiakkaina kaupan alalla toimivat yksityiset kuluttajat, yritykset sekä julkinen sektori. Kaupan alalla tehdään niin myynti- kuin ostotyötä. Myyntityössä tuotteet myydään asiakkaille. Ostotyössä tuotteita hankitaan toiselta yritykseltä edelleen myytäväksi. (TE-palvelut 2016.)

Kaupan alalla työskentely vaatii työntekijöiltä monenlaista osaamista. Osaamista tarvitaan esimerkiksi asiakaspalvelussa, tuotetuntemuksessa, tiimityöskentelyssä sekä tietotekniikassa. Tulevaisuudessa kauppa ja sen toimintaympäristö tulee muuttumaan entisestään. Muutos luo työntekijöille uusia osaamistarpeita, joita ovat esimerkiksi vahva moniosaaminen, kulttuuriosaaminen sekä riskienhallintaan liittyvä osaaminen. (Kaupan liitto 2016.)

4.1 Kaupan alalla työskentely

Kaupan ala on yksityisten toimialojen suurin työllistäjä ja se työllistääkin noin 300 000 henkilöä. Alle 25-vuotiaista nuorista joka viides on töissä kaupan alalla. (Kun koulu loppuu 2016.) Kaupan työllistävin toimiala on vähittäiskauppa, jonka jälkeen työllistävimpiä ovat tukkukauppa ja agentuuritoiminta sekä autokauppa (Kaupan ala 2016).

Kaupan alalla voi työskennellä monissa erilaisissa työtehtävissä, jotka vaihtelevat asiakaspalvelusta myyntiin, markkinointiin, ostamiseen, esimies- ja johtotehtäviin sekä hallinnollisiin tehtäviin. Myös kuljetukseen, varastointiin, tietotekniikkaan, viestintään ja oikeudelliseen neuvontaan liittyvät tehtävät kuuluvat kaupan alaan. (Kaupan ala 2016.)

Yrityskoolla on merkitystä henkilöstön erikoistumiseen. Henkilöstön ja yrittäjän täytyy hallita sitä paremmin kaupan eri tehtävät, mitä pienempi yritys on. Esimerkiksi vähittäiskaupassa myyjät ja kassat tekevät monia erilaisia töitä ja tarpeen mukaan työskentelevät eri työpisteissä. Työtehtäviin voi kuulua muun muassa tilausten hoitamista, hinnoittelua, tuotteiden menekien seuraamista ja toimitusten tarkastamista. (Kandolin ym. 2009, 8.)

Tukkukaupan liikkeenharjoittajat ostavat tuotteiden valmistajilta isoja tavaraeriä, joita he varastoivat ja myyvät eteenpäin esimerkiksi vähittäiskaupalle. Yritykset, jotka toimivat tukkukaupassa ovat muun muassa teollisia tukkumyyjiä ja maahantuojia ja –viejä. Kaupan rakennemuutoksen takia tukkukaupan yritysten määrä on vähentynyt. (Kandolin ym. 2009, 8.)

Kaupan alan työ on varsinkin palvelutyötä, jossa korostuvat palvelualltius, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Työssä on tärkeää hallita myytävät tuotteet ja palvelut. Myös asiakkaiden kasvaneet odotukset myyjien tuotetuntemuksesta ja palvelutaidosta ovat lisänneet ammattitaitovaatimuksia. (Kaupan ala 2016.) Kaupan alalla työskentely sopiikin oma-aloitteiselle ja myyntihenkiselle tiimityöskentelijälle. Henkilöltä odotetaan myös asiakaslähtöistä ajattelua ja kielitaitoa. (Kun koulu loppuu 2016.)

4.2 Kaupan alan tulevaisuus

Kaupan ala tulee tulevaisuudessa muuttumaan melkoisesti. Suurin muutos alalla on digitalisoituminen. Sen kautta muutoksessa ovat myös palvelu sekä myymälät. Lisäksi muutoksia tuo myös kansainvälistyminen. Muutostahti on viime vuosina todella nopea, eikä vauhti tällä hetkellä ole hidastumassa. (Solita 2016.)

Digitalisoituminen vaikuttaa kaupan alalla moneen eri asiaan. Näitä asioita ovat esimerkiksi verkkokauppasovellukset, markkinointi sekä asiakaspalvelu. Digitalisoituminen avaa kaupan alalla monia erilaisia ja aivan uudenlaisia mahdollisuuksia. Kaupan on mobiilisti mahdollista olla aina mukana siellä missä ihmiset liikkuvat. Digitalisoituminen mahdollistaa kaupalle myös laajemman mainonnan sekä mainosten kohdentamisen oikeille asiakkaille. (Solita 2016.)

Digitalisoitumiseen liittyy muutokset myös asiakaspalvelussa. Tulevaisuudessa koneiden hoitaessa esimerkiksi rahastuksen, ei myyjää tarvita töihin kassalle. Tulevaisuutta kaupan alalla on siis itsepalvelu, jossa tehtävät on siirretty asiakkaan suoritettavaksi. Erilaiset digitaaliset palveluratkaisut, joissa asiakas voi valita, vertailla ja tilata tuotteita ei kuitenkaan korvaa oikeaa asiakaspalvelua. Henkilökohtainen palvelu ei siis katoa kokonaan, mutta esimerkiksi palvelun saaminen voi olla hitaampaa, sillä myyjää on lukumäärällisesti vähemmän. (Solita 2016.)

Tulevaisuudessa myymälät eivät tule katoamaan vaan ne toimivat edelleen erittäin merkityksellisinä kaupan kanavina. Verkkokauppojen lisääntyminen ei vähennä konkreettisten kauppapaikkojen määrää vaan ne tukevat toisiaan. Konkreettisista kaupoista kuluttajat etsivät tuotteita, joita ei verkosta syystä tai toisesta löydä. Tulevaisuuden kaupat tulevat kuitenkin muuttumaan ulkoisesti. Asiakkaat tahtovat tulevaisuudessa kaupalta kokemuksia ja elämyksiä, joita kauppaan järjestetään esimerkiksi esillepanojen ja tapahtumien avulla. (Solita 2016.)

Kuluttajien mukana myös kauppa kansainvälistyy tulevaisuudessa. Uudet ulkomaalaiset ketjuliikkeet sekä ulkomaalaiset työntekijät lisäävät kansainvälisyyttä kaupan alalla. Tämän seurauksena myös suomalaiset kaupan alan ammattilaiset joutuvat tulevaisuudessa opettelemaan kansainvälistä toimimista esimerkiksi kielten muodossa. (Solita 2016.)

4.3 Myyjän ominaisuudet

Myyjän tärkein ominaisuus on palvelualltius. Myyjän työssä on rohkeasti uskallettava kohdata asiakkaita ja myyntitilanteita pelkäämättä epäonnistumista. Epäonnistumisiin törmää työelämässä väistämättä, mutta ne on osattava kääntää eduksi ottamalla niistä oppia. Palvelualltiudessa on kuitenkin pysyttävä kohtuudessa, sillä liian innokas palvelu koetaan usein tyrkyttämisenä, joka karkottaa asiakkaat. Tämän vuoksi palvelun tulee edetä asiakkaan ehdoilla. (Jykes 2016.)

Hyvä myyjä tuntee tuotteensa sekä palvelunsa perusteellisesti ja tietää mitä on myymässä. Asiantuntevuudella myyjä saa ostajat vakuuttumaan tuotteista ja palveluista. Myyjän tulee olla ylpeä siitä mitä myy ja näyttää se myös asiakkaalle. Ylpeyden lisäksi

myyjän on kuitenkin osattava kertoa suoraan ja rehellisesti esimerkiksi tuotteen heikkouksista asiakkaan sitä kysyessä. (City 2014.)

Myyjälle tärkeä ominaisuus on myös auttavaisuus. Myyjän suurin ja tärkein tehtävä on auttaa asiakasta löytämään ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Myyjän tulee tarjota apua asiakkaalle, mutta olla valmis auttamaan myös pyydettyä. Tilanteissa, joissa asiakkaan ongelmaan etsitään ratkaisua, myyjälle on etua kyvystä asettua toisen ihmisen asemaan. (City 2014.)

Myyntitilanteen alusta alkaen myyjän on osattava kuunnella asiakasta. Kuuntelemalla asiakasta myyjän on mahdollista kysyä häneltä oikeat kysymykset tarvekartoituksen tekemiseksi. Oikean tarvekartoituksen avulla myyjä pystyy tarjoamaan asiakkaalleen oikeita tuotteita tai palveluja. Kuuntelu osoittaa asiakkaalle myös aitoa kiinnostusta sekä läsnäoloa. (City 2014.)

Myyjällä on oltava myös ihmistuntemusta. Aina myyjä ei voi valita asiakastaan, joten tämän vuoksi on tärkeää, että myyjä osaa käsitellä erilaisia ihmisiä. Kun myyntitilanteessa myyjä osaa lukea asiakasta, osaa hän myös tarjota oikeanlaisia tuotteita ja palveluja. (Silab 2016.)

Myyntitilanteessa myyjän on tärkeä saavuttaa asiakkaan luottamus. Myyjän kannalta helpoin tapa saavuttaa luottamus on olla avoin ja vilpitön asiakasta kohtaan. Kun myyjä on helposti lähestyttävä, tuo esille omia lähtökohtiaan sekä näyttää myös heikkouksiaan asiakas aistii aitouden ja alkaa luottaa myyjään. (City 2014.)

Asiantuntijuuden ja ihmissuhdetaitojen lisäksi myyjä tarvitsee puhdasta myyntiosaamista eli myyntiprosessin ymmärtämistä ja kykyä toimia sen eri vaiheissa. Myyntiosaamisessa myyjä pystyy hyödyntämään hyvän asiantuntijuuden ja hyvät ihmissuhdetaitot. Kun myyjä ymmärtää myyntiprosessin ja sen eri vaiheet, se edesauttaa suuresti kaupan syntymistä. (Tiira 2014.)

Tämän päivän työelämässä mukana pysyminen vaatii uusien asioiden opettelua. Tämän vuoksi myös myyjälle on tärkeää omata kyky kehittää itseään sekä omaa osaamistaan. Kouluttautumista voi tapahtua monella eri tavalla. Tärkeintä kuitenkin on, että oppimista ja kouluttautumista pidetään jatkuvasti yllä. (City 2014.)

Myyjän ammatissa ei ole vain yhtä ainoaa mallia, jonka mukaisia kaikkien tulisi olla. Myyjänä toimiessa saa, ja toisinaan pitää, tuoda esille omaa persoonaansa. Tärkeintä on olla täysin oma itsensä. Asiakkaat aistivat epäaitouden nopeasti ja joissakin tilanteissa se saattaa olla jopa haitaksi. (City 2014.)

Edellä mainitut osaamisalueet ovat tärkeitä myyjän osaamisessa, mutta tärkeänä pidetään myös myyjän omaa motivaatiota, halua ja aktiivisuutta tehdä kauppaa. Myyjä voi helposti rutinoitua, jolloin myyntitapahtumasta tulee jokaiselle asiakkaalle samanlainen. Tämän takia myyjän on tärkeä ylläpitää hyvää motivaatiota ja asennetta tekemisessään. (Tiira 2014.)

5 TOIMEKSIANTAJA

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön toimeksiantajaa Carlsonia. Luvussa kuvataan aluksi Carlsonilla yleisesti koko ketjun tasolla. Toisessa alaluvussa paneudutaan tarkemmin Mikkelin tavarataloon ja sen henkilökuntaan.

5.1 Carlson yrityksenä

Carlsonin juuret johtavat aina 1800-luvun Kuopioon, maamme ensimmäiseen rautarukkiin Juantehtaalte (Pelli 2009, 11). Ensimmäiset luotettavat dokumentit Carlsonin toiminnasta löytyvät vuoden 1859 tuomiokirjasta, jolloin Kuopioon syntyi maamme kolmas rautakauppa tehtaan asiamiehen Lackmanin toimesta (Pelli 2009, 12). Kaupallista toimintaa on näin ollen harjoitettu jo vuosikymmenien ajan. Sinä aikana Carlson on ehtinyt kokea sotia, lamoja ja taantumia, mutta kaikista niistä on yritys selvinnyt kunnialla. Vaikka toimintaa on ollut kautta aikojen, nykyinen virallinen nimi Oy Carlson vahvistettiin vasta vuonna 1969 (Pelli 2009, 54).

Carlsonin toimipaikat sijaitsevat pääosin Itä-Suomessa. Toimipaikkoja löytyy kuudelta eri paikkakunnalta: Kuopiosta, Mikkelistä, Varkaudesta, Savonlinnasta, Joensuusta ja Iisalmesta. Yhtiön pääpaikka sijaitsee Kuopiossa, lähellä alkuperäisiä juuria. Carlson on Veljekset Halonen Oy:n sisaryhtiö. Näin ollen ketjulla on toimipaikkoja Itä-Suomen lisäksi myös ympäri Etelä-Suomea. Yrityksen myynti on vuositasolla noin 100 miljoonaa euroa ja se työllistää noin 400 kaupan ammattilaista. Tällä hetkellä ketjun toimitusjohtajana toimii isänsä jalanjäljissä Pekka Halonen. (Carlson 2016.)

Tuotevalikoimaan on 1800-luvulla kuulunut lähinnä maatalouden työkalut, mutta nykypäivänä tuotevalikoima on laajentunut runsaasti. Rautakauppa on ajan saatossa muuttunut perinteisestä rautakaupasta laaja-alaiseksi sisustustavarataloksi. Tavaratalojen valikoimiin kuuluvat puolestaan omat osastonsa muodille, jalkineille, talous- ja lahjatavaroille, kosmetiikalle, urheilulle, sisustustuotteille, kodintekniikalle sekä lastentarvikkeille ja leluille. Valikoima elää jatkuvasti asiakaskunnan mukana ja tavoitteena onkin kehittää valikoimaa asiakkaiden tarpeita kuunnellen. (Pelli 2009, 10.)

Carlson noudattaa toiminnassaan edelleen samoja arvoja, joita se on noudattanut jo vuosikymmenien ajan. Näitä arvoja ovat luottamus, rehellisyys, asiakaslähtöinen palvelu sekä työntekijöiden yhteisöllisyys ja henkilökunnan arvostus. (Pelli 2009, 77.) Luottamus ja rehellisyys ovat arvoja, joita odotetaan lähtökohtaisesti jokaiselta työntekijältä. Palveluun Carlsonilla on panostettu kautta aikojen. Kyse on nimenomaan asiakaslähtöisestä palvelusta, jonka onnistumisessa henkilökunnalla on merkittävä osuus. Osana asiakaslähtöistä palvelua ovat myös tavaratalojen viihtyvyys, hyvät esillepanot sekä konsultoiva myyntitapa. Lisäksi arvostus työssäoloa kohtaan on kasvanut ja muuttunut myönteisempään suuntaan. Tämän oletetaan olevan tulosta vastuun jakamisesta ja vuorovaikutuksen lisääntymisestä. Nimenomaan vuorovaikutus saakin henkilökunnan tuntemaan olonsa ”yhdeksi suureksi perheeksi”. (Pelli 2009, 77.)

5.2 Mikkelin Carlsonin henkilökunta

Carlsonin Mikkelin tavaratalossa työskentelee tällä hetkellä 37 työntekijää. Määrä on tällä hetkellä hieman aiempaa pienempi. Työntekijät jakautuvat tavaratalossa viiden eri osaston kesken lukuun ottamatta varastomiestä, joka työskentelee koko talossa. Katutasossa olevat talous- ja kosmetiikkaosasto työllistävät 9 henkilöä. Tavaratalon yläkerrossa sijaitsevat muoti- ja jalkineosasto työllistävät 16 henkilöä. Pohjakerroksen kodinosaston ja urheiluosaston henkilöstön lukumääräksi jää näin ollen 12 henkilöä. Jokaisella osastolla, lukuun ottamatta kodinosastoa, on oma osastonhoitajansa. Tavaratalossa työskentelee myyjien ja osastonhoitajien lisäksi myös tavaratalon johtaja sekä varastomies. Carlson työllistää paljon myös harjoittelijoita, joita saattaa työskennellä tavaratalossa useampi kerrallaan.

Kaupan alalla työskentelevistä henkilöistä suurin osa on naisia. Sama ilmiö toistuu myös Carlsonin tavaratalossa, sillä työntekijöistä Suurin osa henkilökunnasta on naisia. Ikäjakauma on tavaratalossa puolestaan sukupuolijakaumaa laajempi. Henkilöstö koostuu hyvin eri-ikäisistä ihmisistä, nuorista opiskelijoista aina eläke-ikää lähenteleviin ja kaikkea siltä väliltä. Tavaratalon henkilöstön keski-ikä on noin 37 vuotta. Mikkelin tavaratalon keski-ikä on koko ketjun alhaisin.

Kaikilla henkilökunnan edustajilla on takanaan jonkinlainen tutkinto. Osa on opiskellut tutkinnon vanhan-ajan kauppakoulussa. Nuoremmilla myyjillä koulutuksia löytyy nykyaikaisella koulutusjärjestelmällä mitattuna niin toiselta kuin kolmanneltakin koulutusasteelta, kuten esimerkiksi ammattikoulusta sekä ammattikorkeakoulusta.

Henkilökunnan vaihtuvuus Mikkelin tavaratalossa henkilöstötunnusluvuilla mitattuna on vähäistä. Vaihtuvuus on pientä niin Mikkelin toimipisteessä kuin koko ketjun tasolla. Syy pieneen vaihtuvuuteen on kaupan alalle poikkeuksellisen pitkäkestoisen työurat.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyössä käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Käytössä oli niin kvantitatiivinen kuin kvalitatiivinenkin menetelmä. Kvantitatiivisena menetelmänä oli kyselytutkimus, joka toteutettiin Carlsonin henkilökunnalle. Kvalitatiivisena menetelmänä oli puolestaan puolistrukturoitu haastattelu, joka toteutettiin kolmelle osastonhoitajalle.

6.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkittavia asioita tarkastellaan numeerisesti. Tutkimusmenetelmä antaa kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoite on selittää, kartoittaa, kuvata, vertailla tai ennustaa asioita. Tutkimusprosessi alkaa otoksen valinnalla. Seuraavaksi tutkimusaineistoa kerätään valitulla tiedonkeruumenetelmällä. Lopuksi aineisto käsitellään ja muokataan tulosten esittämisen kannalta oikeaan muotoon. (Vilka 2014.)

Aineistoa kerätään yleensä siten, että siihen saadaan mukaan sen ominaispiirteitä kuvaavia muuttujia, kuten henkilöiden sukupuolta, ikää tai koulutustasoa liittyviä tietoja.

Jos kuitenkin tutkitaan esimerkiksi koneisiin tai laitteisiin liittyvää tutkimusongelmaa, silloin kuvaillaan niiden yleisiä ja yhteisiä piirteitä, esimerkiksi joustavuuteen, kovuuteen tai pehmeuteen liittyviä ominaisuuksia. Tavoitteena on kertoa, miksi juuri näitä tekijöitä pidetään tärkeänä. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2016.)

Otantamenetelmän avulla valitaan tutkimukseen mukaan perusjoukkoa edustava otos. Otokseen on tarkoitus löytää havaintoyksiköitä, jotka sisältäisivät samassa suhteessa samanlaisia ominaisuuksia kuin perusjoukko. Määrällisessä tutkimuksessa suurempi otoskoko tuottaa luotettavimmat tulokset, sillä suureen otokseen valikoituu enemmän perusjoukon ominaisuuksia. (Vilka 2014.)

Erilaisia otantamenetelmiä määrällisessä tutkimuksessa ovat kokonaisotanta, yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta sekä ryväotanta. Kokonaisotannassa tutkimukseen osallistuu koko perusjoukko. Tätä otantamenetelmää käytetään silloin, kun tutkimuksen otoskoko on suuri osa perusjoukosta tai kun perusjoukko on kooltaan pieni. (Vilka 2014.)

Yksinkertainen satunnaisotanta on otannan perusmuoto ja siinä jokaisella perusjoukon havaintoyksiköllä on yhtä suurin todennäköisyys tulla valituksi (Mellin 2006). Yksinkertaisessa satunnaisotannassa havaintoyksiköt valitaan tutkimukseen sattumanvaraisesti arpomalla. Tätä otantamenetelmää käytetään niissä tapauksissa, joissa havaintoyksiköiden ominaisuudet eivät vaihtelee. (Vilka 2014.)

Systemaattisessa otannassa perusjoukko on asetettu järjestykseen ominaisuuksiensa perusteella. Aluksi otokseen valitaan arpomalla kymmenen ensimmäistä. Loput otokseen kuuluvat valitaan mukaan laskennallisella menetelmällä. Systemaattinen otanta sopii otantamenetelmäksi silloin, kun perusjoukko ei ole tarkkaan tiedossa tai havaintoyksiköiden numerointi on hankalaa. Ositettua otantaa käytetään otantamenetelmänä silloin, kun perusjoukko on ominaisuuksiltaan hyvin hajanainen. Tällä menetelmällä varmistetaan myös pienten ryhmien edustavuus. Ryväotannassa tutkimuksen kohteena ovat luonnolliset ryhmät. Ryppäät valikoidaan tutkimukseen satunnaisesti tai systemaattisesti. Tutkimuskohteena voidaan käyttää koko ryppästä tai valita mukaan vain pienempi kokonaisuus. Tätä otantamenetelmää käytetään yleisesti silloin kun tutkimuksessa halutaan säästää aikaa ja rahaa. (Vilka 2014.)

Tutkimuksen otoksen perusteella valitaan käytettävä tiedonkeruumenetelmä. Yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat kysely, haastattelu sekä systemaattinen havainnointi. Määrällisen tutkimusmenetelmän kyselyissä kysymykset ovat vakioitu eli vastaajalle on ennalta määritetty kysymysten järjestys sekä vastausvaihtoehdot. Kyselyä käytetään aineiston keräämiseen usein silloin, kun tutkittavia on määrällisesti paljon tai he ovat hajallaan. (Vilka 2014.)

Määrällisen tutkimuksen haastattelu toteutetaan usein lomakkeella. Kyselyn tapaan myös haastattelun kysymykset ovat ennalta vakioituja. Tutkija kysyy haastateltavalta kysymyksen ja kirjaa vastaukset lomakkeelle. Määrällisen tutkimuksen haastattelut ovat usein informoituja. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelijä asettaa lomakkeelle lisäkysymyksiä tai tapaa haastateltavat. Haastattelu toimii tiedonkeruumenetelmänä silloin, kun asiaongelma ei ole laaja sekä tutkimusongelmat- ja kysymykset on tarkkaan rajattuja. (Vilka 2014.)

Systemaattisessa havainnoinnissa havainnot kerätään aistein tai automaattisilla havaintolaitteilla. Havainnoinnissa tutkija havainnoin tutkittavaa asiaa ja kirjaa havainnot muistiin ennalta suunnitellulle lomakkeelle. Systemaattinen havainnointi soveltuu käytettäväksi silloin, kun aineistoa kerätään esimerkiksi kirjeistä, valokuvista tai ihmisten käyttäytymisestä. Edellä mainittujen menetelmien avulla kerätyn tiedon lisäksi tutkimuksessa on mahdollista käyttää aineistona muun muassa tilastoja, verkkomateriaalia ja rekistereitä. (Vilka 2014.)

Kun tutkimusaineisto on saatu kerättyä, voidaan aloittaa aineiston käsittely. Aineiston käsittely alkaa aineiston tarkastamisella sekä tietojen syöttämisellä tietokoneelle. Tarkastuksessa varmistetaan, että kaikki lomakkeet on täytetty oikein. Tietojen syöttäminen tietokoneelle tehdään aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Tiedot syöttämisen jälkeen tiedot tallennetaan sellaiseen muotoon, josta voidaan muodostaa taulukkoja sekä tilastoja. Lopulliset määrällisen tutkimuksen tulokset esitetään usein taulukoiden, kuvioiden, tunnuslukujen ja tekstien muodossa. (Vilka 2014.)

6.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Eskolan & Suorannan (2005, 13) mukaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus voidaan yksinkertaisesti ymmärtää aineiston muodon kuvaukseksi. Tällaiseen aineistoon

voidaan käyttää myös kvantitatiivista eli määrällistä lukutapaa. Esimerkiksi haastattelua voi käyttää sekä laadullisesti ja määrällisesti ja haastattelemalla saatu aineisto voidaan analysoida sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti.

Jyväskylän yliopisto (2015) määrittelee laadullisen tutkimuksen tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaukseksi, jossa tarkoituksena on ymmärtää kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Järvenpään (2006) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan monimutkaisia ilmiöitä ja prosesseja, ilmiöitä, joita ei tunneta vielä kovin hyvin, ilmiöitä, joita koskevia muuttujia ei ole vielä tunnistettu tai ilmiöitä, joita ei voida tutkia kokeellisesti eettisistä tai käytännöllisistä syistä.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, tulkita ja luoda kuvaava malli tutkittavalle ilmiölle. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruussa pitää pyrkiä monipuolisuuteen. Siinä voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluja, havainnointia, tutkijan omia muistiinpanoja ja autenttisia asiakirjoja. (Pitkäranta 2010.)

Kvalitatiivinen tutkimus on ainutkertaista ja tilannesidonnaista. Siinä on tärkeää ymmärtää konteksti eli se, miten jokin asia tai ilmiö liittyy ympäristöönsä, myöhempää tulkintaa varten. Sen avulla analyysi voidaan liittää laajempiin sosiaalisiin ja kulttuurillisiin yhteyksiin. Siinä voidaan kuvata esimerkiksi sitä, millaisiin sosiaalisiin yhteyksiin, ajankohtaan tai ympäristökäsitteisiin ilmiö liittyy. Myöhemmässä analyysissä konteksti voi olla avain merkitysten tulkintaan. (Pitkäranta 2010.)

Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä aineistoa on mahdollista kerätä monella eri tavalla. Tutkimusaineistoksi soveltuvat esimerkiksi erilaiset puhe-, kuva-, teksti- ja nauhoiteaineistot. Yleisin aineiston keruumenetelmä on kuitenkin haastattelu ja sen erilaiset muodot. (Vilka 2007, 100.)

Lomakehaastattelussa tutkija on etukäteen päättänyt kysymykset, niiden esittämismuodon ja järjestyksen. Haastateltava vastaa kysymyksiin joko määrättyssä tai satunnaisessa järjestyksessä. (Vilka 2007, 101.) Lomakkeen vastausvaihtoehdot on numeroitu, joten aineisto tallentuu automaattisesti numeerisessa muodossa. Aineistosta voidaan näin olla purkaa suoraan tietokoneelle ja tehdä havaintoja välittömästi esimerkiksi havaintomatriiseja tai taulukoita apuna käyttäen. (Virsta 2016.)

Teemahaastattelussa valitaan etukäteen tutkimusongelmasta keskeisimmät aiheet ja teemat, joita haastattelussa käsitellään (Vilkkä 2007, 101). Haastattelija johdattaa keskustelua samalla määräten keskustelun suunnan ja käsiteltävät asiat. Aineisto analysoidaan käymällä haastattelut läpi uudelleen ja jäsentämällä teksti johdonmukaisempaan järjestykseen. Tämän jälkeen aineistosta tehdään teoreettisia tulkintoja. (Virsta 2016.)

Ryhmähaastattelussa haastatteluun kutsutaan kerrallaan 6-8 henkilöä asiantuntemuksensa perusteella. Ryhmälle asetetaan tavoite, johon ryhmä pyrkii pääsemään keskustelemalla annetussa ajassa. Haastattelun johdonmukaisen etenemisen vuoksi ryhmälle valitaan myös ulkopuolinen puheenjohtaja, joka ohjaa keskustelua. Ryhmätilanne videoidaan tai nauhoitetaan analysointia varten. (Vilkkä 2007, 102.) Analysointi alkaa nauhojen litteroinnilla, jonka jälkeen haastattelusta tehdään johtopäätöksiä ja tulkintoja (Virsta 2016).

Avoin haastattelu ja syvähaastattelu perustuvat molemmat kahden henkilön vapaaseen vuorovaikutukseen. Kyseisissä haastatteluissa ei ole ennalta määritettyä kaavaa, vaan tutkimuksen aihealueesta keskustellaan useita kertoja haastateltavan haluamasta näkökulmasta. (Vilkkä 2007, 104.) Aineiston analysointi alkaa litteroimalla nauhat, jonka jälkeen aineistosta tehdään johtopäätöksiä.

Osallistuvassa havainnoinnissa ja tarkkailussa tutkija osallistuu tutkittavan henkilön tai yhteisön elämään. Tutkimusmenetelmän avulla on tarkoitus kerätä tietoa tutkittavien omakohtaisista kokemuksista ja käsityksistä sekä niiden suhteesta. Tutkija kerää aineistoa havainnoimalla ja seuraamalla henkilöiden ajattelu- ja toimintatapoja, vuorovaikutusta sekä toimintatyylejä. (Vilkkä 2007, 120.) Myös näissä aineistonkeruumenetelmissä muistiinpanoja tehdään havainnoinnin ja tarkkailun aikana, mutta tarkemmat tarkastelut sekä johtopäätökset tehdään myöhemmin.

Myös erilaiset kulttuurituotteet sopivat hyvin laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistoksi (Vilkkä 2007, 122). Esimerkiksi elämäkerrat ovat tutkimusaineistona vähemmän yleisiä, mutta kuitenkin käyttökelpoisia aineistoja. Elämäkerrat kertovat hyvin kuinka kirjoittaja itse on tuntenut ja kokenut oman elämänsä. Tällaisissa aineistoissa kuitenkin heikkoutena on, että haastattelija ei pysty rajaamaan käsiteltäviä asioita vaan kirjoittaja tekee sen itse. Tämän vuoksi elämäkerrat eivät yksin riitä aineistoksi, vaan rinnalle on otettava myös muita aineistoja. (Vilkkä 2007, 123.)

6.3 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Kyselylomakkeen (liite 2) avulla keräsimme tietoa henkilöstön sen hetkisestä osaamisen tasosta, koulutushalukkuudesta sekä heidän toiveistaan osaamisen kehittämiseksi. Kysely oli osoitettu Carlsonin ennalta rajattujen osastojen myyjille. Mukana olivat osastot, joissa kassojen yhdistyminen on jo toteutettu. Mukana olivat siis muoti-, jalkine-, urheilu- ja kodinosasto.

Kyselylomakkeen laadimme itsenäisesti. Pohdimme myyjien erilaisia työtehtäviä ja aloimme rakentaa kyselyä sen pohjalta. Varsinaiseen kyselyyn mukaan valikoitui loppujen lopuksi neljä eri osa-aluetta. Nämä osa-alueet ovat työtehtävät, tuotteet ja palvelut, laitteet ja ohjelmistot sekä kielitaito. Kyselyn loppuun lisäsimme myös kysymyksen liittyen vastaajien koulutushalukkuuteen. Myönteinen vastaus koulutushalukkuutta koskevaan kysymykseen johti lisäkysymykseen. Lisäkysymyksessä vastaajat pystyivät avoimesti kertomaan millaista koulutusta he tahtoisivat järjestettävän.

Toteutimme kyselytutkimuksen maaliskuun aikana. Kyselyn virallinen vastausaika oli neljä päivää ajoittuen ajalle 12.–15.3.2016. Toimitimme kyselylomakkeet sekä saatekirjeen (liite 1) henkilökunnan taukotilan pöydälle. Vastausaikana saimme vastauksia yhteensä 11 kappaletta. Kyselyssä mukana olevilla osastoilla työskentelee yhteensä 24 myyjää. Näin ollen kyselylomakkeen vastausprosentiksi muodostuu 46 %.

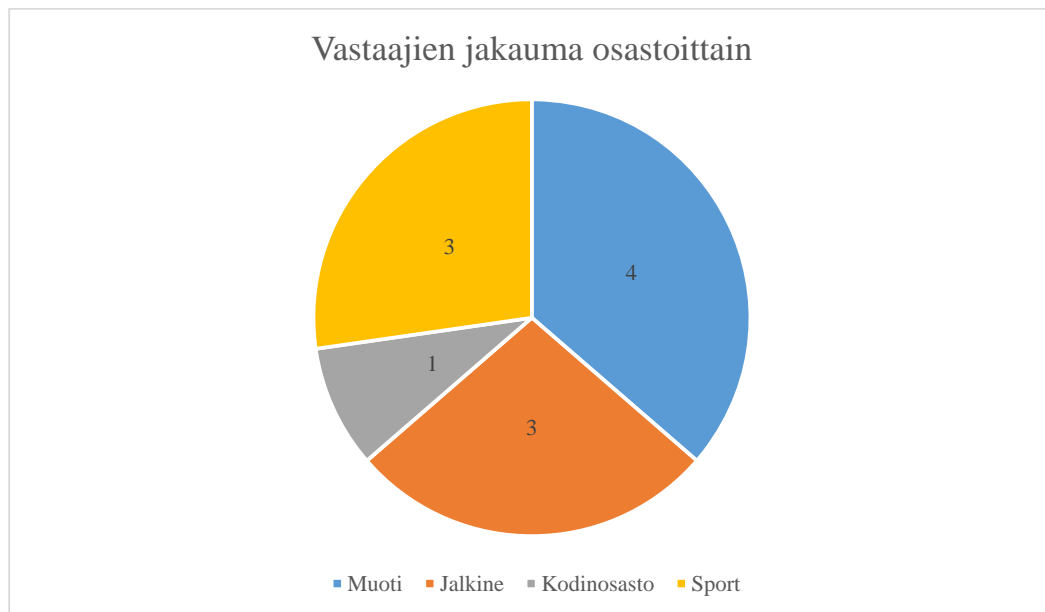
Kyselyn vastausajan päätyttyä kävimme vastaukset läpi. Teimme jokaisen osa-alueen vastauksista kuvat havainnollistamaan vastauksia. Kuvien lisäksi kirjoitimme raporttiin tuloksien analyysia omaan osuuteensa.

6.4 Kyselytutkimuksen tulokset

Osasto

Kyselylomakkeen alussa vastaajan tuli valita vaihtoehdoista se osasto, jolla hän työskentelee. Tällä kysymyksellä saimme kartoitettua kuinka kauan vastaaja on työskennellyt osastolla, jossa on käytössä yhdistetty kassapiste. Pohjakerroksessa eli urheilu- ja kodinosastolla yhdistetty kassapiste on ollut käytössä noin vuoden verran. Yläkerrassa eli muoti- ja jalkineosastolla yhdistetyllä kassapisteellä toimiminen on vielä melko

uutta, sillä muutos otettiin yläkerrassa käyttöön vuoden 2016 alusta. Tuloksia saimme kaikilta mukana olleilta osastoilta. Suurin mukana olleista osastoista on muotiosasto, jonka vuoksi vastauksia tuli eniten kyseiseltä osastolta. Jalkine- ja urheiluosasto ovat koko luokaltaan lähes toisiinsa verrannollisia. Tästä syystä kyseisiltä osastoilta vastaajia kertyi saman verran. Kodinosasto on myyjien lukumäärällä mitattuna pienin osasto. Tämän vuoksi kodinosastolta kyselyyn vastanneiden lukumäärä on selkeästi vähäisin.

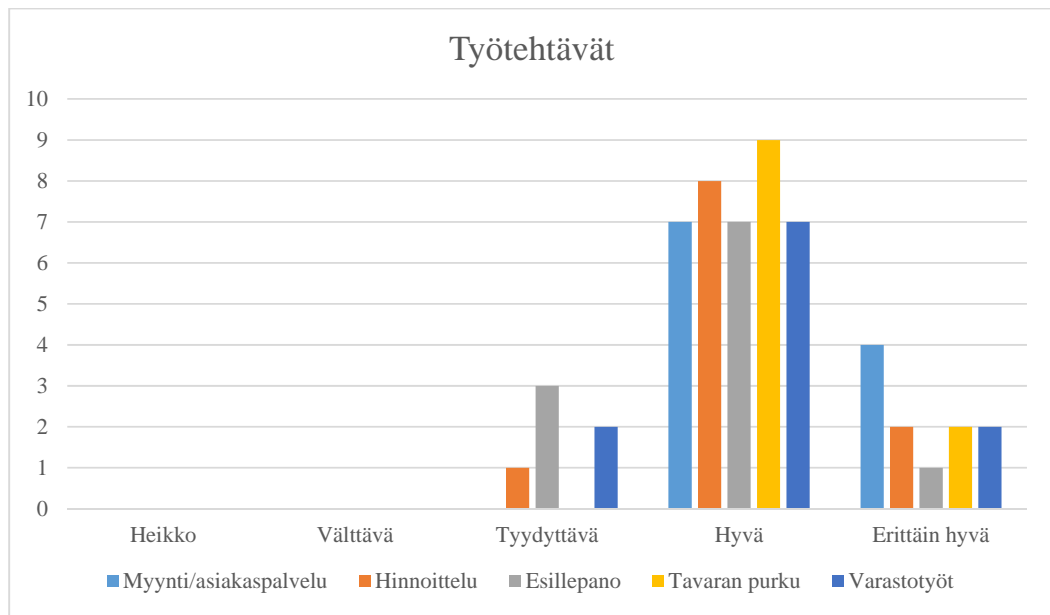


KUVA 4. Vastaajien jakauma osastoittain (N=11)

Työtehtävät

Ensimmäinen varsinainen osaamiseen liittyvä kysymys liittyi työtehtäviin. Kyselylomakkeella mukana oli viisi erilaista työtehtävää, joita jokainen myyjä tekee lähes päivittäin. Nämä työtehtävät ovat myynti/asiakaspalvelu, hinnoittelu, esillepano, tavarankurssi sekä varastotyöt. Kuten kuvasta 5 voi nähdä, näistä rutiininomaisista työtehtävistä vastaajat selviävät lähes kaikista hyvin tai erittäin hyvin. Rutiininomaisiksi työtehtäviksi voidaan luokitella myynti/asiakaspalvelu, hinnoittelu sekä tavarankurssi. Myynnissä/asiakaspalvelussa neljä vastaajaa kokee osaamisensa tason erittäin hyväksi. Loppujen vastaajien osaaminen kyseisissä työtehtävissä on hyvällä tasolla. Hinnoittelun osalta vastaajien osaamisen taso on suurimmaksi osaksi hyvä tai erittäin hyvä. Vastauksen perusteella myyjistä kaksi osaa hinnoittelun erittäin hyvin, kahdeksan hyvin ja vain yksi tyydyttävästi. Tavarankurssi on myynnin/asiakaspalvelun sekä hinnoittelun lisäksi

rutiininomaista työtä. Tavarankäytössä osaamisen taso on hyvä. Vastaajista yhdeksän osaa purkaa tavaraa hyvin. Loput kaksi vastaajaa osaa purkaa tavaraa erittäin hyvin. Varastotöiden osaamista käsittelevässä kysymyksessä vastaukset jakautuvat hieman enemmän. Edelleen suurin osa vastaajista eli seitsemän vastaajaa osaa työtehtävän hyvin. Lopuista vastaajista kahden vastaajan osaamisen taso varastotöissä on erittäin ja kahden tyydyttävä. Kaikista työtehtävistä osaamisen taso osoittautui heikoimmaksi tuotteiden esillepanossa. Vastaajista kolme koki osaamisensa tyydyttäväksi kyseisessä työtehtävässä. Seitsemän vastaajaa puolestaan koki osaamisensa tason esillepanossa hyväksi. Kaikista vastaajista vain yhden mielestä esillepanoja koskeva osaamisen taso oli erittäin hyvällä tasolla.

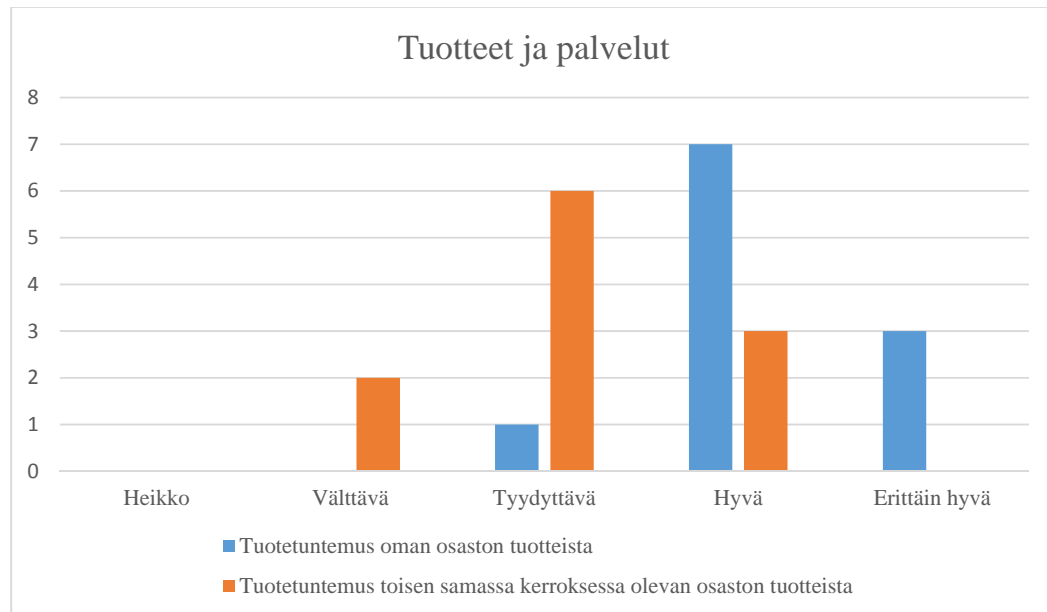


KUVA 5. Henkilöstön osaaminen työtehtävissä (N=11)

Tuotteet ja palvelut

Kassojen yhdistämisen myötä myyjille olisi erittäin tärkeää tuntea myös jonkin verran saman kerroksen toisen osaston tuotteita. Tulokset kuitenkin osoittavat tuotetuntemuksen rajautuvan pitkälti vain oman osaston tuotteisiin. Tämän huomaa selkeästi kuvasta 6, joka havainnollistaa kyselylomakkeen vastauksia tuotetuntemukseen liittyvistä kysymyksistä. Vastaajista lähes kaikki eli 10 henkilöä tunsi oman osastonsa tuotteet hyvin tai erittäin hyvin. Vastaajista vain yksi koki osaamisensa tason oman osastonsa tuotteiden parissa tyydyttäväksi Siirryttäessä saman kerroksen toisen osaston tuotteisiin alkaa myös tuotetuntemus olla heikompa. Vastaajista reilusti yli puolet eli 8 henkilöä vastasi

toisen samassa kerroksessa olevan osaston tuotteiden tuotetuntemuksen olevan välttävää tai tyydyttävää. Vain kolme vastaajaa koki toisen osaston tuotteita koskevan tuotetuntemuksen olevan hyvällä tasolla.

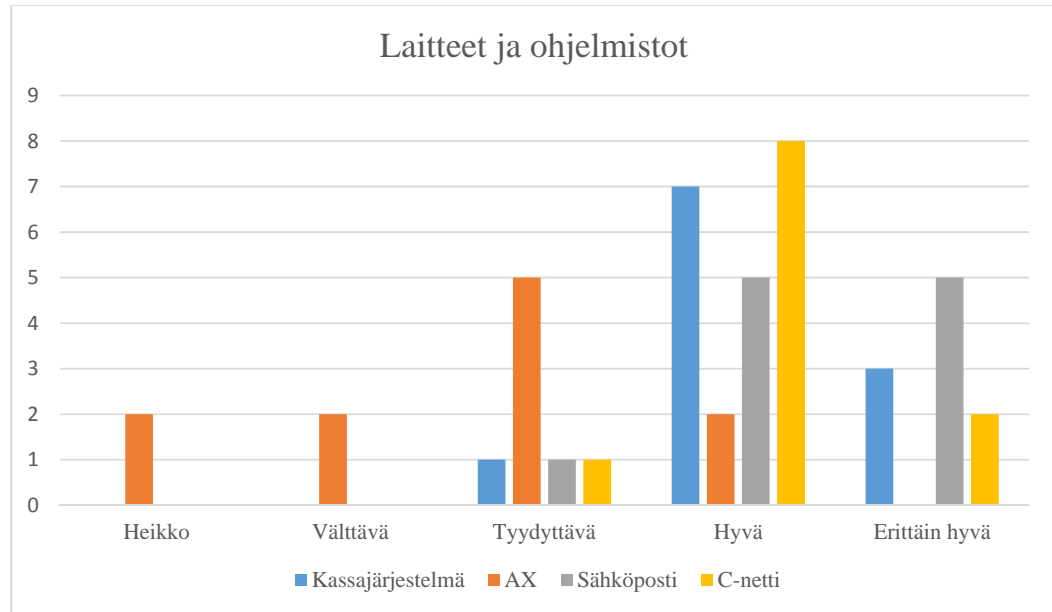


KUVA 6. Henkilöstön osaaminen tuotteiden ja palveluiden osalta (N=11)

Laitteet ja ohjelmistot

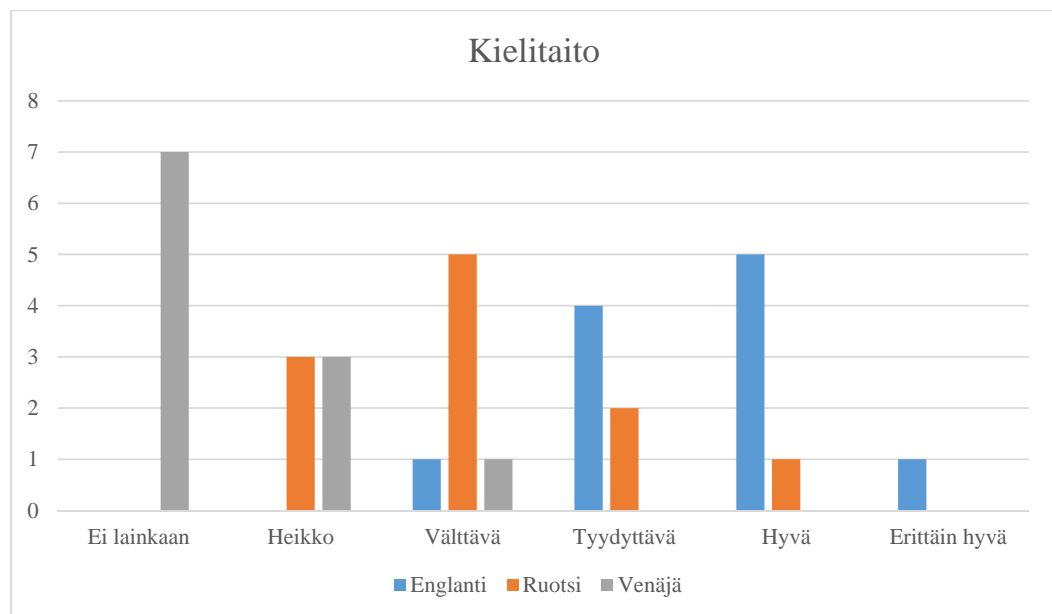
Erilaisten laitteiden ja ohjelmistojen käytön osaaminen on työnteon kannalta välttämätöntä. Kassajärjestelmän käytön suhteen osaaminen on vastaajien hyvällä tasolla. Vastaajista seitsemän vastasi kassajärjestelmän osaamista koskevaan kysymykseen osaamisen olevan hyvällä tasolla. Kolme vastaajista koki osaamisen olevan erittäin hyvällä tasolla. Vain yhden vastaajan osaaminen kassajärjestelmän suhteen oli heikolla tasolla. Laitteista ja ohjelmistoista parhaiten vastaajat osasivat käyttää sähköpostia. Vastaajista viisi osaa käyttää sähköpostia erittäin hyvin. Yhtä monen vastaajan osaamisen taso sähköpostin suhteen on hyvällä tasolla. Vain yksi vastaajista kokee osaamisen tason tyydyttäväksi sähköpostin käytön suhteen. C-netti on ketjun oma sisäinen verkkosivusto. Vastaajista kahdeksan osaa käyttää C-nettiä hyvin. Kaksi vastaajista osaa käyttää sivustoa erittäin hyvin. Vain yksi vastaajista osaa käyttää C-nettiä tyydyttävästi. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä AX on otettu hiljattain käyttöön koko tavaratalossa. Osa henkilöstöstä on päässyt jo koulutukseen, mutta suurin osa ei ole päässyt vielä opettelemaan uutta järjestelmää laisinkaan. Kuvassa 7 erottuu selkeästi AX:in osaamisen taso vastaajien keskuudessa. AX:in käytön hallitseminen on noin puolella eli viidellä henkilöllä

tydyttävällä tasolla. Kaksi vastaajaa tuntee osaamisensa tason heikoksi ja kaksi välttävaksi. Hyväksi osaamisensa tason uuden toiminnanohjausjärjestelmän käytössä kokee kaksi vastaajaa.



KUVA 7. Henkilöstön osaaminen laitteiden ja ohjelmistojen käytössä (N=11)

Kyselylomakkeella oli myös kysymys liittyen henkilöstön kielitaitoon. Lomakkeella oli mukana englanti, ruotsi sekä venäjä. Englannin kielen taito oli vastaajilla muihin kieliin verrattuna kaikista vahvin. Englantia vastanneista puhui erittäin hyvin yksi vastaaja. Puolestaan hyvin englantia vastaajista osaa puhua viisi. Tyydyttävästi englantia osaa neljä vastanneista. Yksi vastaaja koki englannin kielen osaamisen olevan välttävällä tasolla. Ruotsin kieli oli vastaajilla englantia selkeästi heikompi. Välttävästi ruotsia osaa viisi vastaajaa. Heikosti ruotsin kieltä osaa kolme vastanneista. Tyydyttävä ruotsin kielen taito on kahdella vastaajalla. Hyvin ruotsia puhuu kaikista vastaajista vain yksi henkilö. Venäjä osoittautui vastaajien keskuudessa vähiten osatuksi kieleksi. Suurin osa vastaajista eli seitsemän henkilöä ei puhunut venäjää lainkaan. Kolme vastaajista osasi venäjää heikosti. Yksi vastaaja koki venäjän kielen olevan heikolla tasolla. Kielitaitoon liittyviä vastauksia voi tarkastella tarkemmin kuvasta 8.



KUVA 8. Henkilöstön kielitaito (N=11)

Kyselyn lopussa oli kysymys liittyen henkilöstön opiskelu- ja koulutushalukkuuteen oman osaamisen kehittämiseksi. Kysymyksen vastausvaihtoehtoina olivat ”kyllä” ja ”ei”. Vastaajista viisi vastasi kysymykseen kielteisesti. Myönteisesti vastanneita oli kuusi kappaletta. Myönteisesti vastanneilta pyydettiin avoimen kysymyksen muodossa määrittelemään millaista koulutusta he tahtoisivat. Vastauksissa näkyvimmin oli esillä tuotetietoutta lisäävä koulutus. Sen lisäksi uuden toiminnanohjausjärjestelmä AX:in kanssa kaivattiin lisäkoulutusta. Yksi vastaajista toivoi avoimen kysymyksen kautta koulutusta esillepanoon sekä pukeutumisneuvontaan.

6.5 Haastattelun suorittaminen

Saadaksemme lisää näkökulmia ja aineistoa tutkimukseemme toteutimme kyselytutkimuksen lisäksi myös haastattelun. Haastateltavinamme toimivat tutkimuksessa mukana olleiden osastojen esimiehet. Näin ollen saimme mukaan kolme esimiestä: muotiosaston Miriam Sabatin, jalkineosaston Kirsi Toivasen sekä urheilu- ja kodinosaston Leena Kuusiston. Heistä jokainen on toiminut pitkään Carlsonilla esimiesasemassa, joten heille on muodostunut selkeä kuva henkilöstöönsä liittyvistä asioista.

Haastattelulomakkeen (liite 3) laadimme itse käyttäen apuna aiemmin toteutettuja haastatteluja, kirjoja sekä Internetiä. Suunnitellessamme haastattelua päätimme, että tah-

domme pitää haastattelun mahdollisimman lyhyenä ja selkeänä. Tämä päätös osoittautui myöhemmin hyvinkin järkeväksi, sillä osastonhoitajat olivat kovin kiireisiä. Haastattelu on muodoltaan puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset on ennalta määritetty. Vastausvaihtoehtoja haastattelussa ei ole, jonka vuoksi haastateltavalla on mahdollisuus vastata kysymyksiin vapaamuotoisesti. Haastattelu kysymyksistä erottuu selkeästi kaksi teemaa. Kaksi ensimmäistä kysymystä käsittelee henkilöstön osaamisen nykytilaa. Kaksi jälkimmäistä kysymystä puolestaan käsittelevät henkilöstön osaamisen tulevaisuuden näkymiä.

Ajallisesti haastattelut toteutettiin kahtena päivänä 23.3.2016 sekä 24.3.2016 eli hieman reilu viikko kyselytutkimuksen vastausajan päättymisen jälkeen. Haastattelussa esitimme kysymykset osastonhoitajille siinä järjestyksessä, jossa ne ovat haastattelulomakkeella. Haastatteluja tehdessä teimme samanaikaisesti muistiinpanoja. Kaikissa haastatteluissa pyrimme tekemään myös lisäkysymyksiä tarkempien vastausten ja lisätiedon saamiseksi. Kun saimme haastattelut valmiiksi, kirjoitimme haastatteluista oman osuuden raporttiin.

6.6 Haastattelun tulokset

Millaisena koet oman henkilöstösi osaamisen tällä hetkellä?

Haastattelun ensimmäinen kysymys käsitteli henkilöstön osaamisen nykytilannetta. Tähän kysymykseen kaikki esimiehet vastasivat samalla tavoin. He pitävät kaikkia perushenkilöstönsä kuuluvia myyjiä oman alansa ammattilaisina.

Mitä kehittäisit henkilöstösi osaamisessa tällä hetkellä?

Toinen kysymys käsitteli henkilöstön tämän hetken osaamisen kehittämistä. Myös tämän kysymyksen kohdalla jokaisen esimiehen vastauksista esille nousivat samat kehittämiskohteet. Nämä kohteet olivat tuotetietous sekä uuden toiminnanohjausjärjestelmän käytön hallitseminen. Tuotetietouden suhteen haastateltavat painottivat erityisesti koulutuksia, joissa koulutus keskittyisi käsittelemään syvällisemmin merkkituotteita.

Millaisena näet henkilöstösi osaamisen tulevaisuudessa? Mitä vaaditaan enemmän verrattuna nykytilaan?

Haastattelun kolmas kysymys käsitteli osaamisen tulevaisuutta sekä sitä, mitä henkilöstöltä vaaditaan enemmän nykyiseen tilanteeseen verrattuna. Haastateltavat nostivat esille tulevaisuuden osaamista käsiteltäessä tietoteknisen osaamisen sekä tuotteisiin liittyvän osaamisen. Tulevaisuuden tuomia henkilöstöön kohdistuvia vaatimuksia esille nousi useita. Tulevaisuudessa henkilöstön tulisi olla entistä joustavampaa, mukautuvampaa, tehokkaampaa sekä avoimempaa.

Jos saisit päättää, millaista koulutusta tahtoisit tarjottavan henkilöstölle?

Viimeisessä eli neljännessä kysymyksessä esimiehet saivat kertoa, millaista koulutusta he tahtoisivat henkilöstölleen tarjottavan, mikäli he saisivat itse asiasta päättää. Kaikki haastateltavat tahtoisivat tarjota henkilöstölleen myös tulevaisuudessa tuotekoulutusta sekä tietotekniikkaan liittyvää koulutusta. Jalkineosaston osastonhoitaja nosti esille myös motivointiin liittyvän koulutuksen, jossa työntekijä voisi löytää uutta intoa sekä motivaatiota työhönsä. Urheilu- ja kodinosaston osastonhoitaja puolestaan nosti yhteisneuväisten koulutusten lisäksi esille myös palvelukoulutuksen sekä esimieskoulutuksen. Kielellistä koulutusta yksikään osastonhoitaja ei pitänyt välttämättömänä, mutta ei pitänyt sitä huonona vaihtoehtona, mikäli joku henkilöstöstä sellaiseen tahtois hakeutua.

6.7 Yhteenveto tutkimustuloksista

Työtehtävien osalta henkilöstön osaaminen on hyvällä tasolla. Joka päiväiset työt (myynti/asiakaspalvelu, hinnoittelu, tavaran purku ja varastotyöt) sujuvat suurelta osin ongelmitta. Tulosten perusteella esillepano koettiin työtehtävistä hankalimmaksi. Esillepanoon olisi tärkeää kiinnittää huomiota, sillä hyvin esillä olevat tuotteet myyvät paremmin. Näin ollen henkilöstön osaamista tämän työtehtävän suhteen olisi tarpeellista kehittää.

Kun jokaisella osastolla oli käytössä oma kassapisteensä, asiakas osasi hakeutua oikealle kassapisteellä esimerkiksi tiedustelemaan tuotteet ominaisuuksista. Nyt kassojen yhdistymisen jälkeen asiakkaat hakeutuvat yhteiselle kassalle koko kerroksen tuotteita.

den kanssa. Kysely osoitti, että oman osaston tuotteiden tuntemuksessa ei kyselyyn vastaajien keskuudessa ollut ongelmia. Jokainen myyjä tuntee oman osastonsa tuotteet ja tietää mitä on myymässä. Kun kyseessä on saman kerroksen toisen osaston tuotteet tuotetuntemuksen taso laskee merkittävästi. Jotta saataisiin tehostettua asiakaspalvelua ja myyntiä olisi erittäin hyödyllistä kehittää myyjien tuotetuntemusta niin oman osaston kuin toisenkin osaston tuotteista. Tuotetuntemuksen lisääminen nousi vahvasti esille myös kaikissa esimiesten haastatteluissa.

Käytössä olevien laitteiden ja ohjelmistojen hallinta on hyvällä tasolla lukuun ottamatta toiminnanohjausjärjestelmä AX:ia. Kassajärjestelmän, sähköpostin ja C-netin käyttö on sujuvaa. Kyseiset ohjelmat ovat hyvin yksinkertaisia ja selkeitä. Nämä tekijät osaltaan varmasti helpottavat ohjelmien käyttöä. Eräs helpottava tekijä on varmasti myös se, että ohjelmat ovat olleet käytössä kauan aikaa. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö sai kyselyssä kaikista heikoimmat tulokset. Tästä voidaan päätellä, että AX:in kanssa koulutusta tarvitsee varmasti koko henkilökunta, sillä järjestelmä on kaikille uusi. Myös esimiehet ottivat haastatteluissa esille uuden järjestelmän käytön, joka on vielä toistaiseksi monille hyvin vieras. Kaikkien kolmen esimiehen haastattelussa nousi esille tietotekniiseen osaamiseen liittyvä koulutus.

Kyselylomakkeen kielitaitoa koskevan kysymyksen vastausten perusteella kielitaito on suhteellisen hyvällä tasolla. Kaikki tulevat englannin kielellä toimeen jollakin tasolla. Ruotsin kielen hallitseminen on englantia heikommalla tasolla, mutta tarpeen tullen myös ruotsin kielellä pystyy kommunikoimaan. Venäjän kielen taito on kaikista heikointa. Mikkelin maantieteelliseen sijaintiin nähden venäjän kielen puhuminen olisi hyvinkin tarpeellinen. Esimiesten mielestä kielen opettelu ei ole välttämätöntä, mutta siitä on paljon etua, mikäli kielen hallitsee. Venäjän kielen opettelu voisi näin ollen olla henkilökunnan keskuudessa taito, jota kannattaisi kehittää. Venäläiset turistit kuitenkin arvostavat paljon omalla kielellä saatua palvelua.

Kyselylomakkeen avoimen kysymyksen kautta tulleet vastaukset keskittyivät suurimmaksi osaksi painottamaan muita kyselyssä olleita osa-alueita. Tuotetuntemuksen lisääminen ja uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön kaivattiin eniten ohjausta. Nämä vastaukset antoivat lisä vahvistusta kyseisten asioiden kehittämisen tärkeydestä.

Esimiesten haastattelun johtopäätöksenä voidaan todeta, että he pitivät henkilöstönsä tämän hetken osaamista omien sanojensa mukaan kiitettävällä tasolla. Tulevaisuus teemaa pohtiessa heistä kaikki oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa vaaditaan entistä enemmän tehokkuutta, joustavuutta sekä monipuolisuutta. Kaikki heistä piti tärkeimpänä ja painotti erityisesti tuotekoulutusta henkilöstön osaamisen parantamiseksi.

6.8 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvin oleellista, että otos on tarpeeksi suuri ja edustava ja vastausprosentti on korkea. On myös tärkeää, että kysymykset mittaavat oleellisia asioita kattaen koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2014.) Tutkimuksen tieteellisestä luotettavuudesta ja pätevyydestä puhuttaessa käytetään yleensä termejä valideetti ja reliabiliteetti (Hämeen ammattikorkeakoulu 2014).

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti arvioi siis tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. Kun toistetussa mittauksessa saadaan tismalleen sama tulos tutkijasta riippumatta, on tutkimus luotettava ja tarkka. (Vilka 2014.)

Tutkimuksen reliabiliteetissa tutkitaan etenkin mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta tutkimuksen toteutuksessa. Tässä tutkimuksen tarkkuudella tarkoitetaan, että tutkimus ei sisällä satunnaisvirheitä. Arvioinnin kohteena ovat seuraavat asiat:

- Kuinka hyvin otos edustaa perusjoukkoa (otoskoko ja laatu)?
- Mikä on vastausprosentti?
- Millaisia mittausvirheitä (esimerkiksi lomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot) tutkimukseen sisältyy eli mittarin kyky mitata tutkittavia asioita laajasti
- Kuinka huolellisesti havaintoyksikköjen kaikkia muuttujia koskevat tiedot on syötetty? (Vilka 2014.)

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on ollut tarkoituskin mitata (Vilka 2014). Validiteetti kertoo, onko tutkimus pätevä. Eli onko se perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät ”oikeita”. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kysymykset ja kohderyhmä ovat oikeat. Validiteettia määrittäessä huomio kiinnittyy yleensä kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Tutkimuksen voidakseen olla validi, tutkimusotteen tulee tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön luonteelle ja kysymyksenasettelulle. (Hiltunen 2009.)

Tutkimuksen validiteetissa arvioinnin kohteena ovat alla luetellut asiat:

- Kuinka hyvin tutkija on onnistunut teoreettisten käsitteiden operationalisoinnissa arkikielelle?
- Miten mittarin kysymysten ja vastausvaihtoehtojen muotoilu ja sisältö on onnistunut? (Tutkija ja tutkittava ymmärtää kysymykset samalla tavalla)
- Valitun asteikon toimivuus?
- Millaisia epätarkkuuksia mittariin liittyy? (Vilka 2014.)

Luotettavuus tässä tutkimuksessa

Kysely toteutettiin paperisena, johon vastaajat saivat itsenäisesti omaan tahtiin vastata. Kyselyyn vastasi hieman alle puolet henkilökunnasta, joten vastaukset eivät todennäköisesti anna täysin luotettavaa kuvaa koko henkilökunnan osaamisesta. Niiden pohjalta pystyttiin kuitenkin selvittämään henkilökunnan osaamisen tasoa ja tehdä kohtalaisen luotettavia johtopäätöksiä. Vastaajien määrä on kuitenkin lähes puolet kyselyyn osallistuneiden osastojen henkilökunnan määrästä, joten vastausmäärä oli melko hyvä vastausten paikkaansa pitävyyden kannalta.

Kyselyyn vastattiin anonyymisti, joten vastaajien ei tarvinnut pelätä, että heidät voitaisiin tunnistaa vastauksien perusteella. Kyselylomakkeet sijoitettiin henkilökunnan taukotilaan, joten voidaan olettaa, ettei kyselyyn vastannut kukaan Carlsonin ulkopuolinen henkilö. Kyselylomakkeen kysymykset olivat jokaisen helppo ymmärtää, eikä kenelläkään vastaajista ollut tiedettävästi ongelmia vastata niihin. Lisäksi kyselylomakkeella kysyttiin vain olennaisia asioita liittyen henkilöstön osaamiseen.

Haastattelussa ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja, jolloin haastateltavat saivat vapaasti kertoa oman näkemyksensä asiaan, eikä heitä johdateltu kysymyksissä johonkin tiettyyn suuntaan. Haastatteluissa tehtiin myös samanaikaisesti muistiinpanoja, mikä

vahvistaa vastausten luotettavuutta. Luotettavuutta olisi voitu lisätä esimerkiksi äänittämällä haastattelu.

Kokonaisuutena arvioisimme tutkimuksemme luotettavaksi. Saimme tutkimuksemme avulla selville, mitä osaamista Carlsonin henkilökunnan tulisi kehittää. Uskomme, että jos Carlsonille tehtäisiin samantapainen tutkimus uudelleen, vastaukset olisivat samankaltaisia kuin meidän.

7 SUUNNITELMA

Tässä luvussa käsitellään asioita, jotka tutkimustulosten perusteella vaativat kehittämistä. Osaamisen kehittämiseksi suunniteltiin erilaisia menetelmiä, joiden avulla osaamista voi kehittää.

7.1 Mitä osaamista tulisi kehittää

Henkilöstö itse sekä osastonhoitajat ovat parhaita määrittelemään ne asiat, joissa tarvitaan apua ja koulusta. Tutkimuksien tulokset antoivat selkeän kuvan asioista, joissa henkilöstön osaamisessa on kehittämisen tarvetta. Tähän alalukuun on koottu tutkimusten perusteella esille tulleet asiat, jotka vaativat osaamisen kehittämistä

Esillepanokoulutus

Tuotteiden esillepanoon on syytä kiinnittää huomiota. Myyvästi esille asetellut tuotteet myyvät itse itsensä. Hyvä esillepano saa tuotteesta hyvät puolet esiin sekä ostajan kiinnostumaan katsomaan tuotetta tarkemmin. Asiakkaan huomion voi saada kiinnittymään esimerkiksi kekseliäisiin myymäläkalusteiden käyttöön tai tuotteisiin soveltuviin somisteisiin. Useat tuotteet antavat paljon mahdollisuuksia kokeilla esimerkiksi uudenlaisia asetelmia. Monien tuoteryhmien kohdalla vain mielikuvitus on rajana.

Tänä päivänä asiakkaat eivät tule aina kauppaan ostamaan tarvitsemaansa tuotetta. Ihmiset käyvät paljon kauppoissa katselemassa tuotteita ja hakemassa esimerkiksi inspiraatiota tulevia hankintoja vasten. Tulevaisuudessa konkreettinen kauppa toimii asiak-

kaille entistä vahvemmassa merkityksessä tuotteiden esittelypaikkana. Kaupasta haetaan elämyksiä ja uudennlaisia kokemuksia. Pystyäkseen vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin täytyy henkilöstön osaamista kehittää tuotteiden esillepanojen suhteen.

Tuotekoulutus

Myyntityössä on erittäin tärkeä tuntea myytävänä olevat tuotteet. Asiakkaat arvostavat tuotetietoutta, sillä tänä päivänä kuluttajat tahtovat olla entistä tietoisempia tuotteista ja niiden ominaisuuksista, kuten esimerkiksi valmistusmaasta. Asiakkaat ovat usein jo valmiiksi hyvin tietoisia erilaisista tuotteista. Tämän vuoksi myyjän vankka faktoihin perustuva tuotetuntemus on erittäin tärkeää. Vankka tuotetietous esimerkiksi auttaa myyjää löytämään asiakkaalle oikean tuotteen tai sopivat myyntiargumentit. Tuotetuntemukseen ei enää riitä ainoastaan varsinaisen tuotteen tunteminen. Myyjälle on tärkeä tuntea myös tuotteeseen kuuluvat lisätuotteet.

Tuotteita muokataan ja kehitetään jatkuvasti, jotta niistä saataisiin entistä parempia. Kehityksessä mukana pysyminen vaatii jatkuvaa kouluttautumista sekä ajan hermolla pysymistä. Myös täysin uusien tuotteiden myyntiin tuleminen vaatii perehtymistä ja kouluttautumista. Tuotekoulutus voi olla täysin uuden tiedon hankkimista, mutta myös jo olemassa olevien tietojen päivitystä.

Toisen osaston tuotteet

Kassapisteiden yhdistyminen on luonut tavarataloon tarpeen tuntea myös toisen osaston tuotteita. Kun myyjä sijoitetaan tuttujen tuotteiden parista täysin uuteen tilanteeseen, jossa tulisi hallita täysin toisenlaiset tuotteet tilanne ei ole helppo. Oppiminen ei tapahdu päivässä tai viikossa vaan se vaatii aikaa ja paneutumista. Lisäksi oppiminen vaatii myös hyvän opettajan.

Kun asiakkaat tulevat kauppaan he olettavat, että kerroksessa työskentelevät myyjät tuntevat koko kerroksen tuotteet. Toisen osaston tuotteiden tunteminen olisi hyödyllistä jo asiakaspalvelun tehostamisen kannalta. Kun myyjä osaisi lähteä esittelemään asiakkaalle tuotteita, ilman oikean osaston myyjän etsintää, asiakas saisi palvelua mahdollisimman nopeasti. Asiakaspalvelun lisäksi toisen osaston tuotteiden tuntemisesta on hyötyä esimerkiksi sairaslomien sijaisuuksia järjestettäessä.

Laitteet ja ohjelmistot

Töiden tekeminen vaatii laitteiden ja ohjelmistojen käytön hallitsemista. Kehityksen mennessä eteenpäin, myös laitteet ja ohjelmistot muuttuvat kehityksen mukana. Uudistusten omaksuminen ei aina käy helposti, mutta se on mahdollista. Laitteiden ja ohjelmistojen käytön oppiminen vaatii konkreettista opettelua ja paljon toistoja.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että uuden toiminnanohjausjärjestelmä AX:in käytön osaaminen on henkilökunnan keskuudessa melko heikkoa. Jossakin vaiheessa koko tavaratalo siirtyy käyttämään kyseistä järjestelmää. Tämän vuoksi järjestelmän käytön osaaminen olisi tärkeää, jotta työskentely tulevaisuudessa onnistuisi vaivattomasti.

Kieliopinnot

Toisinaan asiakaspalvelu työssä törmää ulkomaalaisiin ihmisiin. Puolestaan tulevaisuudessa kielitaitoa tarvitaan entistä enemmän. Kielien hallitseminen helpottaa asiakaspalvelua ja tekee siitä monipuolisempaa. Kieliä tarvitsee työssä asiakaspalvelussa, mutta kielitaidosta voi olla hyötyä myös monessa muussa työtehtävässä, kuten esimerkiksi laitteiden ja ohjelmistojen käytössä.

7.2 Miten kehittäminen tapahtuu

Tässä alaluvussa käsitellään konkreettisia esimerkkejä keinoihin, joiden avulla osaamista saataisiin kehitettyä. Osa menetelmistä on käytössä jo jollain tasolla, mutta suurin osa menetelmistä on täysin uusia.

Esillepano

Esillepanojen suhteen koulutuksena toimisi parhaiten erillinen kouluttaja, joka työskentelisi ketjun sisällä. Sisäisen kouluttajan ei kuitenkaan olisi välttämätöntä käydä jokaisessa myymälässä jatkuvasti, sillä hänen työssään voisi hyödyntää käytössä olevia tietokoneohjelmia. Toteutetuista esillepanoista voisi ottaa valokuvia ja kerätä ne yhteiseen paikkaan esimerkiksi C-nettiin, jossa voisi olla jokaiselle osastolle omat kansionsa. Esillepanoja suunniteltaessa voisi katsoa muiden toimipaikkojen ratkaisuja ja ottaa

niistä inspiraatiota myös omiin esillepanoihin. Kannustimena uusien esillepanojen ideoimiseksi ja kokeilemiseksi voisi eri tavaratalojen kesken järjestää esimerkiksi leikki-mielisiä kilpailuja.

Esillepanoihin liittyvää osaamista olisi mahdollista kehittää benchmarkingin avulla. Tällöin työntekijät voisivat vieraillla paikoissa, joissa tiedetään olevan hyvät esillepanot. Näkemällä muiden hyvin toteutettuja esillepanoja omiin esillepanoihin liittyvät ratkaisut kyseenalaistetaan. Kyseenalaistuksen seurauksena omiin esillepanoihin on mahdollista tehdä parannuksia sekä löytää uusia toteutustapoja. Benchmarkingin avulla opitaan myös toisilta. Näin ollen toisen tekemästä esillepanosta voi ottaa oppia omaan esillepanoon.

Tuotekoulutus

Asiantuntevimpia tuotekouluttajia ovat tehtaiden edustajat, jotka tuntevat tuotteensa läpikotaisin. Heillä on paras ja viimeisin tieto tuotteiden sen hetkisestä tilasta sekä tulevaisuudesta. Tehtaiden edustajat pystyvät kertomaan paljon sellaisia asioita, joita ei käsitellä esimerkiksi tuote-esitteissä.

Yksi helppo tapa lisätä tuotekoulutusta on myös antaa työntekijöille oma ehtoinen mahdollisuus hankkia tietoa. Tällainen mahdollisuus on helppo järjestää esimerkiksi tilaamalla ammattilehtiä työpaikan kahvihuoneeseen. Usein ruokaillessa tai muuten aikaansa kahvihuoneessa viettäessään ihmiset selailevat lehtiä samanaikaisesti ja kiinnostavan artikkelin nähdessään he lukevat sen. Näin ollen työntekijät saavat samalla kehitettyä osaamistaan. Myös esimiesten on mahdollista lukea samoja lehtiä ja vihjaista henkilöstölleen hyödyllisistä artikkeleista. Nämä menetelmät toimivat silloin, kun kyseessä ovat oman osaston tuotteet. Lehtien lisäksi tuote-esitteet sisältävät paljon hyödyllistä tietoa. Tämän vuoksi myös esitteisiin tutustuminen ja niiden lukeminen kehittää tuotetuntemusta.

Messut ovat hyvä tapa hankkia lisää tuotetuntemusta. Messuilla on laajasti esillä muun muassa erilaisia tuotteita, maahantuojia sekä tehtaiden edustajia. Katselemalla, kiertelemällä ja keskustelemalla jokainen voi hankkia lisää tuotetietoutta itselle parhaaksi katsomallaan tavalla. Myös messuilla on mahdollista tiedustella erilaisista tuotteisiin

liittyvistä asioista välittömästi. Työntekijöiden messuille osallistumista voisi vuorotella, jotta jokainen pääsisi osallistumaan joillekin messuille.

Toisen osaston tuotteet

Mentoroinnissa myyjät menevät toiselle osastolle joksikin ajaksi kokoneemman myyjän ohjattavaksi. Kokoneemman myyjän avulla toisen osaston tuotteiden opettelu on helpompaa ja käytännönläheisempää. Tuotteita voi mentoroinnin yhteydessä käydä konkreettisesti läpi. Lisäksi opetustilanteessa on mahdollista esittää itselle heränneitä kysymyksiä. Kokoneemman myyjän kanssa on myös mahdollista keskustella itse tuotteista, ominaisuuksista sekä myyntiargumenteista. Mentorointi tuo uuden asian opetteluun lisäksi myös tukea ja turvaa. On helpompi oppia uusia asioita, kun tietää, että apu on aina lähellä. Lisäksi mentori voi toimia rohkaisijana esimerkiksi myyntitilanteiden kohtaamisessa.

Työn kierrossa myyjä sijoitetaan toiselle osastolle töihin opettelemaan kerroksen toisen osaston tuotteita. Työn kiertoa voisi toteuttaa yhdellä pidemmällä sijoitusjaksolla tai vaihtoehtoisesti muutamalla lyhyellä sijoitusjaksolla. Työn kierron aikana myyjä työskentelee osastolla kehittäen samalla osaamistaan osaston tuotteista. Työn kierrossa osastolta voidaan nimetä yksi henkilö, joka ohjaa vieraalla osastolta tullutta myyjää. Vaihtoehtoisesti koko osaston henkilökunta voi toimia ohjaajana. Työn kierron parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi opettavan osaston henkilökunnan on oltava valmis ohjaamaan, opastamaan ja neuvomaan kierrossa olevaa myyjää. Kuten mentorointikin, myös työnkierto on hyvin konkreettinen tapa kehittää osaamista.

Laitteet ja ohjelmistot

Tehokkain tapa oppia käyttämään uutta toiminnanohjausjärjestelmää on ulkopuolisen järjestämä koulutus, jossa voi konkreettisesti harjoitella käyttämään järjestelmää. Tällöin kouluttajana on henkilö, jolla on varma tieto ohjelman käytöstä. Asiaan perehtyneeltä kouluttajalta on mahdollista myös kysyä asioita jotka jäävät askarruttamaan ja lisäksi kysymyksiin saa luotettava vastauksen heti opetustilanteessa.

Koko henkilökunta tarvitsee ohjelmiston käytön osaamista työssään. Myyjät tarvitsevat kuitenkin sitä huomattavasti suppeammin verrattuna esimerkiksi osastonhoitajiin. Tämän vuoksi olisi järkevintä järjestää myyjille oman koulutuksensa, joka kävisi läpi heille tärkeät asiat ja toiminnot ohjelman käytöstä. Osastonhoitajille voisi järjestää oman koulutuksen, joka käsittelisi ohjelman käyttöä laajemmin.

Kieliopinnot

Kieliopintoja on mahdotonta järjestää työaikana tai muutenkaan työhön sidotusti. Kielen opiskelu ei käy yhdessä yössä vaan vaatii aikaa ja mielenkiintoa tuottaakseen tuloksia. Parhaiten kielen oppii koulutetun opettajan ohjaamana, sillä silloin koulutus on tehokkainta ja ammattitaitoisinta. Venäjän kielen opiskelun lisäksi henkilökunnalle voisi tarjota mahdollisuutta myös muiden kielten opiskeluun. Englannin ja ruotsin kielen kertaaminen voisi tulla monelle tarpeeseen, sillä kielitaito heikkenee nopeasti, mikäli opiskeluista on jo aikaa eikä kieltä ole varsinaisesti sen jälkeen tarvinnut käyttää. Työnantaja voisi tukea henkilökunnan kielitaidon kehittymistä ja säilymistä sekä uusien kielten opettelua esimerkiksi rahallisesti.

Mikkelissä ja sen lähialueilla on monenlaisia mahdollisuuksia kielten opiskeluun. Kansalaisopisto tarjoaa Mikkelissä kielikursseja. Puolestaan Mikkelin yliopistokeskus tarjoaa kieliopintoja kurssimuotoisesti esimerkiksi kesäyliopistossa. Myös Mikkelin avoin ammattikorkeakoulu tarjoaa mahdollisuuden kielten opiskeluun kurssimuotoisesti. Kielikursseja on mahdollisuus ostaa myös internetistä.

Monissa edellä mainituissa kielten opiskelu on mahdollista lähiopetuksena, itsenäisenä opiskeluna esimerkiksi verkkokurssien avulla sekä monimuoto opiskeluna. Opetusta on mahdollisuus saada moneen eri kieleen, kuten esimerkiksi englantiin, ruotsiin, venäjään ja saksaan. Osassa paikoista on mahdollisuus aloittaa alkeista ja jatkaa taitojen kehittyessä. Puolestaan osassa paikoista on kieltä hallittava jossain määrin, ennen opetukseen hakeutumista.

8 PÄÄTÄNTÖ

Keksimme opinnäytetyömme aiheen joulukuussa 2015, kun aloimme selailla Theseusta katsellen jo valmistuneiden töitä. Varsinaisen aiheen työstämisen aloitimme tammi-kuussa 2016. Teoreettisen viitekehyksen saimme kirjoitettua helmikuun loppuun mennessä. Tutkimukset sekä raportin loppu osan kirjoittamisen toteutimme maaliskuussa.

Prosessi opinnäytetyön parissa oli pitkä, mutta selvisimme mielestämme kunnialla. Motivaatio oli toisinaan pidemmänkin aikaa kadoksissa, mutta kun se jälleen löytyi, saimme paljon aikaa. Mielenkiintomme aiheita kohtaan säilyi kuitenkin läpi prosessin ja uskomme sen olleen kantava voima työn loppuun saattamiseksi. Opinnäytetyötä tehdessämme opimme molemmat paljon itsestämme ja toisistamme. Työn tekeminen opetti meille myös paljon työelämän kannalta hyödyllisiä taitoja kuten yhteistyötä, vastuullisuutta sekä pitkäjänteisyyttä.

Jos tekisimme työn uudelleen, osaisimme tehdä sen paremmin. Osaisimme kiinnittää huomiota erilaisiin pieniin asioihin, joita emme osanneet huomioida vielä tässä prosessissa. Näitä asioita ovat muun muassa kyselyn vastausajan pituus sekä yhteydenpitoon liittyvät asiat. Lisäksi osaisimme suunnitella omaa ajankäyttöämme paremmin, sillä töiden ja opinnäytetyön yhdistäminen oli aika ajoin hyvin haastavaa.

Lopuksi haluamme kiittää kaikkia prosessissa mukana olleita. Suuri kiitos työmme onnistumisesta kuuluu ohjaajallemme Eila Jussilalle, joka jaksoi opastaa meitä kärsivällisesti aikataulu vaikeuksista huolimatta. Kiitos kuuluu myös Carlsonin henkilökunnalle, esimiehille ja tavaratalon johtajalle Taru Kuosmalle. Lisäksi haluamme osoittaa suuren kiitoksen myös perheillemme ja ystävillemme läpi prosessin jatkuneesta tuesta sekä kannustuksesta.

LÄHTEET

AEL 2016. Henkilöstön osaamisen varmistaminen. WWW-dokumentti. <https://www.ael.fi/yrityksen-kehittaminen/henkiloston-osaamisen-varmistaminen>. Ei päivitystietoja. Luettu 25.2.2016.

Carlson 2016. Tietoa Carlsonista-Carlson tänään. WWW-dokumentti. <http://www.carlson.fi/fi/etusivu/tietoa+carlsonista/> 4.1.2016. Ei päivitystietoa. Luettu 14.1.2016.

City 2014. 11 hyvän myyjän ominaisuutta- ja mitä apua niistä on meille jokaiselle. WWW-dokumentti. <http://www.city.fi/ilmiot/11+hyvan+myyjan+ominaisuutta+ja+mita+apua+niista+on+meille+jokaiselle/7732>. Päivitetty 21.1.2014. Luettu 4.3.2016.

Ekonomit 2016. Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa. WWW-dokumentti. <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>. Ei päivitystietoa. Luettu 11.2.2016.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Heikkilä, Tarja 2014. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi. PDF-tiedosto. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/7.RAPORTOINTI/TutkimuksenLuotettavuus.pdf>. Päivitetty 13.11.2015. Luettu 2.4.2016.

Hiltunen, Leena 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. PDF-tiedosto. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Päivitetty 19.2.2009. Luettu 2.4.2016.

Hämeen ammattikorkeakoulu 2014. Tutkivan toiminnan luotettavuuden kriteerit. 2014. PDF-dokumentti. http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/tutkiva-toiminta/Documents/HAMK_17_Luotettavuuskriteerit.pdf. Päivitetty 8.7.2014. Luettu 2.4.2016.

Ilmarinen 2016. Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista-keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. PDF-dokumentti. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 22.1.2016.

Jykes 2016. Hyvä myyjä ei tyrkytä, vaan auttaa asiakastaan. WWW-dokumentti. <http://www.jykes.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/hyva-myyja-ei-tyrkyta-vaan-auttaa-asiakastaan/>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.3.2016.

Jyväskylän yliopisto 2015. Laadullinen tutkimus. WWW-dokumentti. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Päivitetty 23.4.2015. Luettu 30.1.2016.

Järvenpää, Eila 2006. Laadullinen tutkimus. PDF-dokumentti. <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 30.1.2016.

Kandolin, Irja, Ketola, Ritva, Lindström, Kari, Tilev, Kristina & Vartia, Maarit 2009. Palvelualojen työolot ja hyvinvointi. Hyvinkää: Printman Oy.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kaupan ala 2016. WWW-dokumentti. <http://www.mol.fi/avo/alat/34.htm>. Ei päivitystietoja. Luettu 26.3.2016.

Kaupan liitto 2016. Osaamistarpeet. WWW-dokumentti. <http://kauppa.fi/ura/osaamistarpeet>. Ei päivitystietoja. Luettu 24.3.2016.

Kun koulu loppuu 2016. Kauppa-yksityisten toimialojen suurin työllistäjä. WWW-dokumentti. <http://kunkoululoppuu.fi/mille-alalle/kaupan-ala/>. Ei päivitystietoja. Luettu 5.3.2016.

Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131136>. Ei päivitystietoa. Luettu 13.1.2016.

Lankinen, Paavo, Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista-hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Opetushallitus 2016. Työpisteen tietotaito. WWW-dokumentti. http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/yrityksen/toiminta_tyopisteessa/lisamateriaali_tyopisteen_tietotaito.html. Ei päivitystietoja. Luettu 15.3.2016.

Otala, Leenamajja 1999. Osajana opintiellä. Opas elinikäisen oppimisen matkalle. Helsinki: WSOY.

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

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

Pelli, Nina 2009. Valuraudasta korkokenkiin-Oy Carlson 150 vuotta.

Pitkäranta, Ari 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. PDF-dokumentti. https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 30.1.2016.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka Anna 2006. Validiteetti. WWW-dokumentti. http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Päivitetty 27.11.2015. Luettu 2.4.2016.

SAK 2016. Tukea työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseen. WWW-dokumentti. <https://www.sak.fi/osallistu-ja-vaikuta/koulutus/koulutuspaivat>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.2.2016.

Silab 2016. Myyntipsykologia tuloksenteon välineenä. WWW-dokumentti. <http://www.silab.fi/myyntipsykologia-tuloksenteon-valineena/>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.3.2016.

Solita 2016. Kaupan trendit ja tulevaisuus 2015. PDF-dokumentti. http://www.solita.fi/wp-content/uploads/2015/05/Kaupan_trendit_ja_tulevaisuus_2015.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 5.3.2016.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy. TE-palvelut 2016. Ammattinetti. WWW-dokumentti. http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/2/72_ammattia. Ei päivitystietoja. Luettu 26.3.2016.

Tiira, Mikko 2014. Myyjän tuloksenteekokyky. WWW-dokumentti. <http://www.iy-network.fi/myyjan-tuloksenteekokyky/>. Ei päivitystietoja. Luettu 29.3.2016.

Viitala, Riitta 2005. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, Hanna 2014. Tutki ja mittaa. PDF-dokumentti. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Päivitetty 12.3.2014. Luettu 16.2.2016.

Virsta 2016. Haastattelutavat. WWW-dokumentti. <https://www.stat.fi/virsta/tke-ruu/04/03/>. Ei päivitystietoa. Luettu 29.1.2016.

Virtuaali ammattikorkeakoulu 2016. WWW-dokumentti. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>. Ei päivitystietoja. Luettu 30.1.2016.

OS. 54, 55, 56 & 58

(Ei osastonhoitajat)

Kaksi viimeisen vuoden tradenomiopiskelijaa tarvitsisivat kipeästi teidän apuunne opinnäytetyön tutkimukseen. Opinnäytetyössä tarkoituksena on kartoittaa Carlsonin henkilökunnan osaamisen nykytila niillä osastoilla, joissa kassojen yhdistäminen on tapahtunut.

Lomake on klassinen ”rasti ruutuun”-periaatteella toimiva kysely. Vastaaminen vie aikaa vain muutaman minuutin!!

Vastausaikaa on 15.3.2016 saakka

Kiitos jo etukäteen!!

Elli Väisänen ja Sanni Häyrynen

Tutkimus henkilökunnan osaamisen nykytilanteesta

Ympyröi oikea vaihtoehto:

Osasto: 54
55
56
58

Rastita seuraavissa taulukoissa omaa osaamistasi parhaiten kuvaava vaihtoehto:

Työtehtävät:

	Heikko	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erittäin hyvä
Myynti/asia- kaspalvelu					
Hinnoittelu					
Esillepano					
Tavaran purku					
Varastotyöt					

Tuotteet ja palvelut:

	Heikko	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erittäin hyvä
Tuotetunte- mus oman osaston tuot- teista					
Tuotetunte- mus toisen samassa ker- roksessa ole- van osaston tuotteista					

LIITE 2(2).
Kyselylomake

Laitteet ja ohjelmistot:

	Heikko	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erittäin hyvä
Kassajärjestelmä					
AX					
Sähköposti					
C-netti					

Kielitaito:

	Ei lainkaan	Heikko	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erittäin hyvä
Englanti						
Ruotsi						
Venäjä						

Vastaa lisäksi myös kahteen alla olevaan kysymykseen:

Tahtoisitko opiskella/kouluttautua lisää oman osaamisesi kehittämiseksi?

- Kyllä
 Ei

Jos vastasit edelliseen **kyllä**, millaista koulutusta tahtoisit? (Voi olla omakustanteista tai työnantajan tarjoamaa)

Kiitos vastauksista!

Henkilöstön osaaminen- haastattelu

1. Millaisena koet oman henkilöstösi osaamisen tällä hetkellä?
2. Mitä kehittäisit henkilöstösi osaamisessa tällä hetkellä?
3. Millaisena näet henkilöstösi osaamisen tulevaisuudessa? Mitä vaaditaan enemmän verrattuna nykytilaan?
4. Jos saisit päättää, millaista koulusta tahtoisit tarjottavan henkilöstölle?