



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Myynnillisen asiakaspalvelijan osaamisprofiilin määrittäminen Suur-Seudun osuuskaupassa

Case: ABC Lohja

Lehto, Marko

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Myynnillisen asiakaspalvelijan osaamisprofiilin
määrittäminen Suur-Seudun osuuskaupassa
Case: ABC Lohja

Marko Lehto
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Lehto Marko

**Myynnillisen asiakaspalvelijan osaamisprofiilin määrittäminen Suur-Seudun osuuskaupassa
Case: ABC Lohja**

Vuosi 2017 Sivumäärä 60

Opinnäytetyön tavoitteena oli määrittää, millainen on ABC-liikennemyymälän myynnillisen asiakaspalvelijan osaamisen tavoiteprofiili Suur-Seudun Osuuskaupassa. Osaamisen tavoiteprofiilia voidaan jatkossa hyödyntää esimerkiksi työhaastatteluissa, työntekijätestauksissa, työkierron suunnittelussa ja osaamisen arvioinnissa. Hyvin laaditun osaamisprofiilin hyödyntäminen rekrytoinnin yhteydessä vähentää virherekrytointien mahdollisuutta.

Tietopohjana kompetenssien luokittelussa käytettiin Kauhasen mallia yksilön pätevyyksistä. Kompetenssit ja niiden selitykset ovat Honkasen keräämältä kompetenssien mallilistalta. Tulosten vertailtavuuden varmistamiseksi on kerätty hyvän myyjän ja asiakaspalvelijan kompetensseja ja käytiin läpi oikean asenteen merkitystä. Yrityksen kannalta oleellisen, kilpailuetua luovan osaamisen merkitystä nostettiin esiin tuomalla tietopohjaan yrityksen osaamisen jaottelu, josta tärkeimpinä käsitteet kriittinen osaaminen ja keihäänkärkiosaaminen. Tässä opinnäytetyössä käytettiin menetelmänä teemahaastattelua ja lopputulos, myynnillisen asiakaspalvelijan kriittisten osaamisten lista saatiin laskemalla eri kompetenssien esiintymistä eli frekvenssiä haastatteluissa. Yli kolme mainintaa saaneet kompetenssit laskettiin merkittäviksi. Työnantajan maininnalle annettiin erillinen painoarvo. Tutkimuksen tulos saatiin haastatteleamalla viittä liikennemyymälän myynnillistä asiakaspalvelijaa ja kahta työnantajan edustajaa. Myynnillisten asiakaspalvelijoiden osuus koko liikennemyymälän, ABC Lohjan työntekijämäärästä oli noin 10 prosenttia.

Tulosten perusteella liikennemyymälän myynnillisen asiakaspalvelijan merkittävimiksi rekrytoinnissa huomioitaviksi kompetensseiksi nousivat asiakaslähtöisyys, palveluhenkisyys, aloitteellisuus ja vastuun ottaminen, aloitteellinen myynti, sosiaaliset taidot, suullinen viestintä, tiimi- ja ryhmätyövalmiudet, epävarmuuden hallinta ja kyky toimia vieraisissa tilanteissa, valmius oppia uutta ja moniosaaminen, paineensietokyky, huolellisuus, rehellisyys ja suoraselkäisyys, positiivisuus, tehokkuus ja kapasiteetti eli ripeys ja uskallus ja rohkeus.

Työn tulos vastasi tietopohjasta esiin nousseita myyjän ja asiakaspalvelijan tärkeitä kompetensseja. Työstä tehtyjen havaintojen ja tulosten perusteella ehdotettiin seuraavia kehityskohteita: ABC-ketjun perus- ja kilpailuetuosaamisen kehityskeskustelulomake otetaan käyttöön ja aloitetaan työntekijöiden osaamisen arviointi ja kehityksen seuranta systemaattisesti, kartoitetaan useamman työntekijäryhmän osaamisprofiilit, otetaan käyttöön osaamiskompetenssit työhakuilmoituksissa ja rekrytoinnissa. Osaamistasojen kattavamman arvion saamiseksi työnantajan edustajista kootaan ryhmä, joka käyttäen tukena tätä työtä, määrittelee vaatimustasot ja tahtotilan haluttujen kompetenssien painottamiseksi työnhaussa ja osaamisen seurannassa.

Asiasanat: henkilöarviointi, osaamiskartoitus, osaamisprofiili, osaaminen, kompetenssi, ydinosaaminen

Lehto Marko

Customer service personnel's competence profile study for Suur-Seudun Osuuskauppa

Year	2017	Pages	60
------	------	-------	----

The purpose of this thesis and study is define competence profile to customer service personnel in service station ABC Lohja. The study can be used in recruitment interviews, testing of worker candidates, job rotation and in personal evaluation. Well-made competence profile decreases possibilities of mistakes in recruiting.

Kauhanen's model has been used to categorize knowledge base competences. Competences and explanations are taken from Honkanen's competence list. To ensure that knowledge base can be compared and is reliable, the study introduces what other literature says about seller's and customer service personnel's competences and attitude. The study brings out different categories of company knowledge and the most important definition is critical competence that gives company competitive advantage. The study has been made using qualitative research method, theme interview. In this case, five workers and two company's representatives were interviewed. The competence map is done by counting competence frequency in interviews. Competencies that got more than three mentions counted as significant. Mentions that came from company's representatives got higher value and special notice. Customer service personnel is the biggest group in ABC Lohja's personnel and the research sample size was about 10 percent of the whole personnel.

According to the study the most significant competencies that customer service personnel need were customer-orientation, service-orientation, initiative in selling, taking responsibility, initiative selling, social skills, verbal skills, good team skills, uncertainty management and readiness to act in unfamiliar situations, capability to learn new, multiple talents, good tolerance of pressure (resilience), carefulness, honesty, effectiveness and courage to act in different situations.

The results of the study are in line with seller's and service personnel's competencies found in the study's knowledge base. According to the results it is suggested that ABC Lohja's managers use basic and competitive competence form in development discussions and start a systematic evaluation of worker's competence skills and development. Also other personnel groups should be evaluated. SSO human resources department should use competencies found in this study in job advertisement, recruitment interviews, personal evaluation and tests. In order to obtain a better evaluation about competence levels SSO could establish an advisory group that defines the required skills levels for successful hires.

Keywords: personal evaluation, skill mapping, competence profile, competence, core competency

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Hyvän myyjän ja asiakaspalvelijan kompetenssit ja osaamisprofiili.....	7
2.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	9
2.1.1	Henkilöarvointi.....	9
2.1.2	Osaaminen vs. kompetenssi	10
2.1.3	Osaamiskartoitus	10
2.1.4	Osaamisprofiili	11
2.1.5	Kehityskeskustelu	11
2.1.6	Myynnillinen asiakaspalvelija	12
2.2	Hakijoiden ominaisuuksien ja kompetenssien arvioiminen	12
2.3	Organisaation ja yksilön osaaminen.....	14
2.4	Arvoa tuottava johtaminen Balanced scorecard -mittariston avulla.....	15
2.5	Osaamisen johtaminen	15
2.6	Osaamisen portaat	18
3	Toimeksiantajan esittely	20
3.1	Suur-Seudun Osuuskauppa organisaationa	20
3.2	SSO:n ABC-myymälät ja case ABC Lohja	21
4	Tutkimuksen esittely	22
4.1	Tutkimusmenetelmän - teemahaastattelun esittely.....	22
4.2	Tutkimuksen lähtökohdat, tavoite ja toteutus	23
4.3	Tutkimus prosessina	25
4.4	Teemahaastattelun valinta tutkimusmenetelmäksi.....	25
4.5	Haastattelurunko ja tema-alueet.....	26
4.6	Tutkimuksen luotettavuus	27
5	Teemahaastattelun tulokset	28
5.1	ABC:n myynnillisen asiakaspalvelijan osaamisen määrittely	28
5.2	Myynnillisen asiakaspalvelijan merkittävät ja mainittavat kompetenssit.....	29
5.2.1	Tietokompetenssit	29
5.2.2	Taitokompetenssit	31
5.2.3	Kykykompetenssit	36
5.2.4	Arvo- ja asennekompetenssit	40
5.2.5	Motivaatio- ja energiakompetenssit	42
5.2.6	Henkilökohtaiset ominaisuudet	43
5.2.7	Kommentteja kokemuksesta	44
5.3	ABC-liikennemyyvälän myynnillisen asiakaspalvelijan osaamistasot.....	45
6	Johtopäätökset	47
7	Yhteenveto ja ehdotukset kehittämiskohteiksi	51

Lähteet	54
Kuviot.....	56
Taulukot	57
Liitteet.....	58

1 Johdanto

Tämä on opinnäytetyö Suur-Seudun Osuuskaupalle. Myöhemmin tässä työssä yrityksestä käytetään lyhennettä SSO. Suur-Seudun Osuuskaupassa haluttiin selvittää ABC-liikennemyymälöiden myynnillisen asiakaspalvelijan osaamisen tavoiteprofiili. Tavoite on, että nyt määriteltyä profiili voidaan hyödyntää osaamisen arvioinnissa, työnhakijahaastatteluissa ja työntekijätestauksissa, jotka antavat lisätietoa rekrytoinnin tueksi. Tätä mallia käyttämällä voidaan osaamisen osaamisprofiili luoda jokaiselle yrityksen työnkuvalle.

Tässä työssä selvitettiin ABC-liikennemyymälän myynnillisen asiakaspalvelijan osaamiskartta ja sen perusteella määriteltiin osaamisprofiili, joka pitää sisällään työntekijän työssään tarvitsemat merkittävät kompetenssit. Osaamiskartta saatiin poimimalla teemahaastattelemalla viittä työntekijää ja kahta työnantajan edustajaa. Teemahaastatteluista poimittiin kompetenssit ja niiden merkittävyyttä arvioitiin laskemalla niiden esiintymistiheyttä eli frekvenssiä. Myynnilliset asiakaspalvelijat valittiin profiiliin luonnin kohderyhmäksi, koska heidän osuus SSO:n liiketoiminnassa on suurin, myynti ja asiakaspalvelu ovat vähittäiskaupan perus- eli kynnysosaamista ja rekrytoinneista suurin osa kohdistuu näihin osaajiin. Tässä työssä osaamisen profiilin laatiminen tehtiin kohdennettuna ABC-Lohjan liikennemyymälöiden myynnillisille asiakaspalvelijoille.

Onnistuneen rekrytoinnin tuloksena työpaikalla on motivoituneita työntekijöitä, joiden osaamiset ja työtehtävät kohtaavat. Työntekijät viihtyvät, kun he ovat kykyjään ja taitojaan vastaavissa tehtävissä, jotka haastavat heitä sopivassa määrin. Epäonnistunut rekrytointi maksaa usein yritykselle paljon. Jos henkilö ei osaamisen tai muun työyhteisöön sopivuuden perusteella ole soveltuva tehtävään, on edessä usein uusi kustannuksia lisäävä rekrytointi ja uusi perehdytys. Työnkuvaan liittyvän profiilin luomisella ja hakijoiden testaamisella varmistetaan tarvittava osaaminen ja minimoidaan valintoihin liittyviä riskejä. Jos testaukset tehdään asianmukaisesti ja niitä käytetään pitkäjänteisesti, tulisi tämän näkyä siten, että yhä useampi rekrytointi on onnistunut ja rekrytoidut henkilöt täyttävät yrityksen odotukset. (Honkanen 2005, 24-25.)

2 Hyvän myyjän ja asiakaspalvelijan kompetenssit ja osaamisprofiili

Kaikki liiketoiminta toimialasta riippumatta perustuu myyntiin. Myyjä myy tuotteita, ideoita, toimintatapaa, palvelua tai itseään myyjänä. Myyjä on asiakaspalvelija, joka persoonallaan, tiedoillaan ja taidoillaan vakuuttaa asiakkaan valitsemaan juuri kyseisen yrityksen tuotteen tai palvelun ja saa hänet palaamaan uudelleen asiakkaaksi. Sen lisäksi, että myyjä tuntee myymänsä tuotteen ominaisuudet, vahvuudet ja mahdollisen vertailtavuuden kilpailijan tuotteisiin, hänen tulee tuntea omat vahvuutensa ja kompetenssinsa. Tämäkään ei vielä riitä,

vaan myyjän on ennen kaikkea tunnistettava asiakkaan tarpeet ja kartoitettava niitä. Myyntityö pohjimmiltaan on asiakaspalvelua ja asiakaspalvelu on yrityksen myyntityötä.

Myyntityössä ratkaisevinta on asenne. Myyntikouluttaja Pauli Vuorio kuvaa asennetta suhtautumistapana. Se, miten suhtaudumme myynti tai asiakaspalvelutilanteisiin ja sen eri osatekijöihin: erilaiset asiakkaat, asiakkaan torjumiset, vastaväitteet, ostomäärät, reklamaatiotilanteet ja moniin muihin muuttujiin, vaikuttaa lopputulokseen (Vuorio 2011, 11.) Myyntiasenne voi olla asiakaslähtöistä tai myyntisuuntautunutta. Asiakaslähtöinen asenne on asiakkaan tarpeet huomioiva ja tämän kaltainen myyjä ja yritys pyrkivät luomaan asiakkaalle parempaa arvoa kuin kilpaile yritys. Myyntisuuntautunut yritys ja myyjä lähtevät myyntiin tuote ja sen ominaisuudet edellä ja tavoite on saada myyntiä keinolla millä hyvänsä. Näistä kahdesta asiakaslähtöinen myyntityö on oikeaa myyntiasennetta (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 97-99.)

Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016, 98) nostavat esille, käyttäytymistieteilijä Paul Hersyn (1988) esittelemät myyjien eroavuudet suhteessa asenteeseen (Taulukko 1).

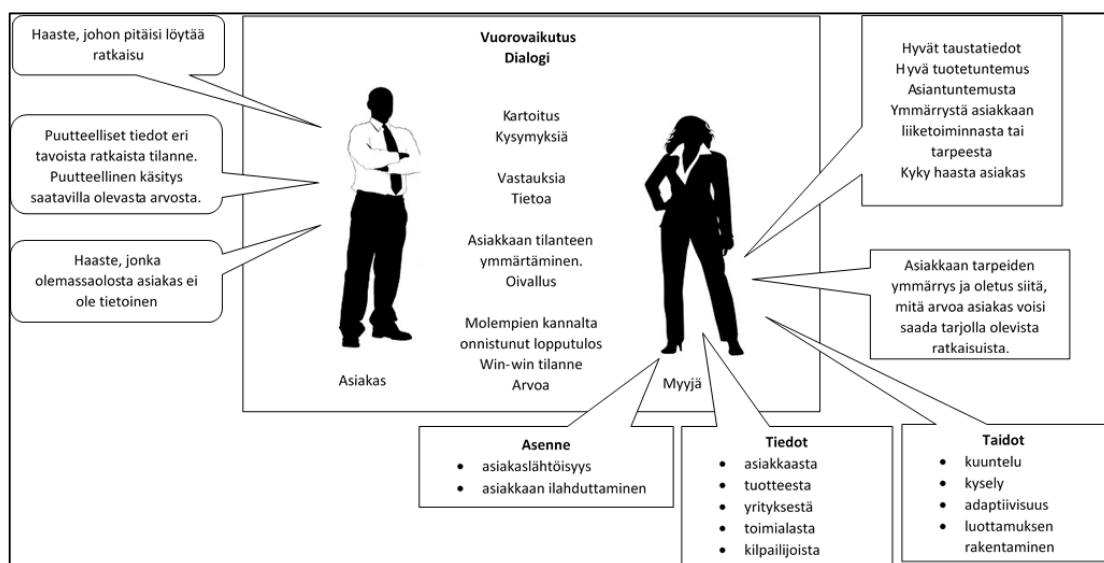
Myyntisuuntaainen myynti	Asiakaslähtöinen myynti
Mielenkiinto myynnissä	Mielenkiinto asiakkaassa
Kovaa myyntiä	Pehmeää myyntiä
”Purkitetut” myynti puheet	Kysymykset ja keskustelu
Puhuminen	Kuuntelu
Tuotteen tyrkyttäminen	Ostomahdollisuuksien tarjoaminen
Ominaisuuksien esittely	Etujen tarjoaminen
Puolesta puhuminen ilman tietoa	Tarpeiden tiedostaminen etujen edeltäjiksi

Taulukko 1: Myyjien asenteet (mukaillen Hänti, Kairisto-Mertanen & Knock 2016, 98)

Asenne näkyy, kun myyjä päättää ennen jokaisen asiakkaan kohtaamista onnistuvansa. Asenteen tueksi tarvitaan myös paljon muuta. Asiakas odottaa, että myyjä tai asiakaspalvelija ymmärtää hänen tai hänen liiketoimintansa tarpeen, osoittaa asiantuntemusta ja osoittautuu luotettavaksi ja asiakaslähtöiseksi tekijäksi. Asiantuntemus vaatii omien ratkaisujen, tuotteiden ja yrityksen tuntemusta. Lisäksi myyjän on oltava perillä toimialasta, jolla hän työskentelee, ja sen trendeistä. Kilpailijoiden tunteminen on myös osa asiantuntemusta. Myyjän kyky synnyttää asiakkaassa luottamusta ja vakuuttaa asiakas oikeasta päätöksestä on tärkeä samoin kuin kyky ja uskallus rohkaista asiakasta päätöksenteossa. (Hänti ym. 2016, 101-104; Rubanovitsch & Aalto 2013, 44-47; Vuorio 2011, 34.)

Myyjän ja asiakaspalvelijan hyviä perustaitoja ovat kuuntelemisen taito ja asiakkaan kertoman ymmärtäminen ja arvioiminen, mikä on niin sanottua aktiivista kuuntelemista, jossa kuuntelija jaksaa kuunnella asiakasta loppuun asti ja ymmärtää kuulemansa (Kuvio 1; Tau-

lukko 1). Tarvekartoitusta tehtäessä on tärkeää pystyä lajittelemaan olennainen ja epäolennainen kerronnasta ja vertaamaan tätä tarjolla olevaan ratkaisuun. Myyntityöhön kuuluu myös kysymysten esittäminen, joten myyjällä on oltava kyselytaitoa. Tarvekartoituksessa, reklaamaatiotilanteessa ja ensikohtaamisessa esitetään kysymyksiä, jotta asiakkaan tahto tai selvitetävän asian tilanne saadaan kartoitettua. Epäselvissä tilanteissa on uskallettava kysyä tarkentavia kysymyksiä. Jotta asiat etenevät, myyjältä tarvitaan usein tilannetajua ja pelisilmää, asiakasta miellyttävän ratkaisun aikaansaamiseksi. Tällaista myyntityötä, jossa asiakkaalta saatuja tietoja käytetään myyjän käyttäytymisen sopeuttamiseen, kutsutaan adaptiiviseksi myynniksi (Kuvio 1). Erilaisissa myyntitilanteissa tarvitaan erilaisia myyntityylejä ja niiden soveltaminen on myyjälle tärkeä taito. Adaptiivinen myynti saa asiakkaan tuntemaan palvelun parhaimmillaan yksilölliseksi. Oppimisen ja kokemuksen kautta myyjälle muodostuu myyntitilanteista omia sisäisiä malleja, joita kutsutaan skeemoiksi. Mitä enemmän myyjällä on muistissaan skeemoja ja kokemusta, sitä enemmän hän pystyy sopeuttamaan myyntitilannetta ja löytämään molempia osapuolia miellyttävän win-win-tilanteen. (Hänti ym. 2016, 101-109; Rubanovitsch & Aalto 2013, 87-89.)



Kuvio 1: Myyntityössä menestymisen lähtökohdat ja oivaltava myyntityö (mukaillen Hänti ym. 2016, 96, 111)

2.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

2.1.1 Henkilöarviointi

Psykologiset henkilöarviointimenetelmät voidaan luokitella kolmeen pääluokkaan: työhaastattelu, testimenetelmät ja simulaatiot. Henkilöarviointimenetelmillä kerätään useassa eri vaiheessa tietoa arvioitavan henkilön suoriutumisesta, persoonallisuudesta ja ominaisuuksista.

Henkilöarvioinnin osapuolia ovat yleensä toimeksiantaja, valintaa tekevä asiantuntija ja arviointava. Henkilöarvioinnin on oltava asiantuntevaa, systemaattista ja siinä tulee käyttää useampaa toisiaan täydentävää menetelmää samanaikaisesti. (Syrjänen 2007, 16-18.) Laki yksityisydensuojasta työelämässä 13 § antaa testaamiselle seuraavat reunaehdot: testaaminen tehdään työntekijän suostumuksella, testausmenetelmien on oltava luotettavia, testauksen suorittajat ovat asiantuntijoita ja testauksesta saatavat tiedot on oltava virheettömiä. Työntekijän halutessa hänelle on annettava maksutta henkilö- ja soveltuvuusarvioinnista kirjallinen lausunto. (YksTL 759/2004.)

2.1.2 Osaaminen vs. kompetenssi

Osaamisen samaa tarkoittavia sanoja ovat: ”Asiantuntemus (asiantuntemus): osaaminen, ammattitaito, taitotieto, perehtyneisyys, know-how, pragmatiikka” (MOT 2016a). Sanan selityksestä voidaan huomata, että sana on suomenkielessä monimerkityksinen ja se pitää sisällään tietoon, taitoon ja kokemukseen viittaavia synonyymisanoja.

Kupias, Peltola ja Pirinen määrittelevät osaamisen, yhdistelmäksi tietoja, taitoja ja asennetta. Osaaminen on kykyä yhdistää tietoja ja taitoja niin, että niistä on hyötyä työelämässä. Työelämässä osaaminen näkyy taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50.) Osaaminen voidaan mieltää myös vastineeksi sanalle kompetenssi. Kompetenssilla tarkoitetaan suomenkielessä kelpoisuutta, pätevyyttä, lahjakkuutta, viranomaisen toimivaltaa tai kielenkäytössä kielikykyä. (MOT 2016b.) Kompetenssilla voidaan tarkoittaa myös osaamisen, koulutuksen ja pätevyyden yhdistelmää (Syrjänen 2007, 59).

Henkilöarvioinnissa kompetensseilla tarkoitetaan näkyväksi tullutta käyttäytymistä, joka on usein myös yhtenevä yrityksen omien ydinkompetenssien kanssa. Yrityksen ydinkompetensseja voivat olla esimerkiksi hyvä asiakaspalvelu, joustavuus ja laadun erityinen huomioiminen. Työntekijän kompetenssia on käytös, jota ohjaa hänen tiedot, taidot, kokemus, motiivit, arvot ja persoonallisuus. Kompetenssilla tarkoitetaan osaamista, johon sisältyvät henkilön motiivit ja persoonallisuus. (Salli & Takalo 2014, 17-18; Stredwick 2005, 129-130).

Tässä työssä käytetään sanaa kompetenssi tarkoittaessa osaamista, jossa henkilö yhdistää tietojaan, taitojaan ja kokemustaan niin, että se näkyy taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana työelämässä, ja johon sisältyvät henkilön motiivit ja persoonallisuus.

2.1.3 Osaamiskartoitus

Hätönen (2011, 16) määrittelee osaamiskartoituksen diagnoosiksi osaamisen tilasta, jonka pohjalta tehdään päätelmiä jatkotoimenpiteistä. Osaamiskartoitus pohjaa organisaation visioon ja strategiaan. Kauhanen (2010, 149) listaa osaamiskartoituksen hyödyntämiskohteiksi:

henkilöstön kehittämisen, rekrytoinnin ja työkierron suunnittelun, kasvupolut, henkilötarpeen suunnittelun, työkuorman jakamisen ja palkitsemisjärjestelmät. Osaamiskartoitus listaa työtehtävät ja osaamisalueet ja määrittelee arviointikriteerit eri osaamistasoille.

2.1.4 Osaamisprofiili

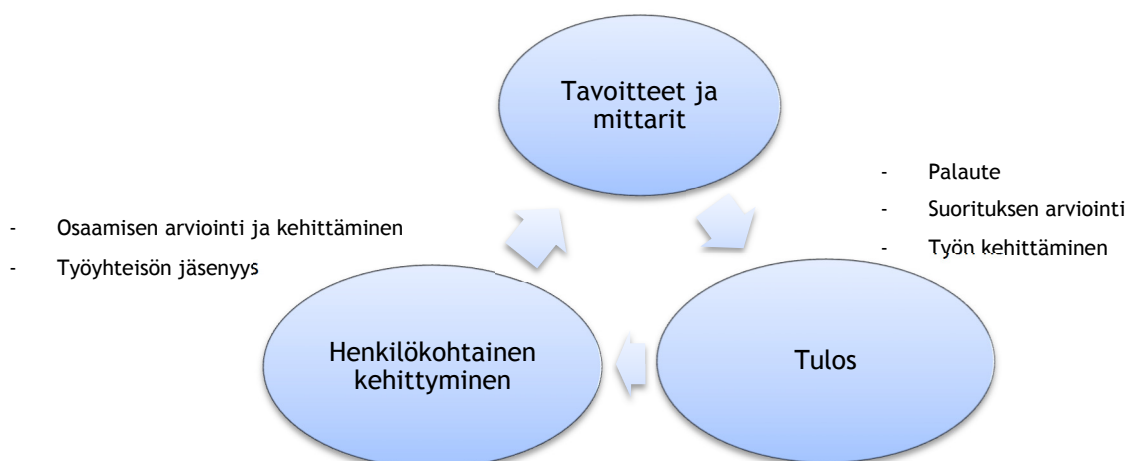
Osaamisprofiililla tarkoitetaan osaamisalueiden ja osaamistasojen yhdistelmää, joka muodostetaan osaamiskartan perusteella. Osaamisprofiili kertoo, mitä työhön palkatun tai palkattavan tulee osata tehtävässään. Hätönen (2011, 27-28) tuo esille, että osaamisprofiili laaditaan usein ennen ensimmäisiä arviointeja, mutta se voidaan tehdä myös tapauskohtaisesti ensimmäisten arviointien jälkeen. Osaamisprofiilin muodostukseen osallistuvat usein yrityksen johto ja avainhenkilöt tai tehtävään määrätty erillinen ryhmä, joka määrittelevät kriittiset osaamiset. Osa osaamisesta on sellaista, jonka jokaisen on hyvä hallita ja osa on osaamista, joka kohdistuu tiettyyn tehtävään.

Stredwick (2005, 125) nostaa osaamisprofiilin tehtäväksi varmistaa yritykselle oikeanlainen osaaminen. Rekrytoinnissa profiilin tarkoitus on toimia valinnan apuna nopeuttaen sopivien henkilöiden löytämistä ja varmistaa, että valittu henkilö selviää tehtävistään. Profiili helpottaa testausta ja tekee testauksesta objektiivisempää. Profiili on myös apuna, kun laaditaan työpaikkailmoituksia.

Hätösen (Hätönen 2011, 28) mukaan osaamista kuvataan keskiarvoilla, frekvensseillä tai henkilökohtaisesti räätälöidyillä profiileilla. Tässä työssä profiilia luodaan isolle joukolle. Teema-haastatteluiden pohjalta saadaan luotua osaamiskartta, joka sisältää oleelliset kompetenssit ja niiden merkittävyyttä arvioidaan kompetenssien esiintymisentiheyden eli frekvenssin avulla. Merkittävät kompetenssit muodostavat tavoiteprofiilin.

2.1.5 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on yritysten johtamisen työkalu. Se on avoin ja vuorovaikutteinen tilaisuus, jossa esimies ja hänen alaisensa istuvat alas keskustelemaan työn tavoitteista, osaamisesta, työssä suoriutumisesta, työn tuloksista, alaisen mahdollisista kehittymistoiveista ja työnantajan toiveista (Kuvio 2). Kehityskeskustelu on myös mahdollisuus antaa molemminpuolista ennalta mietittyä palautetta ja mahdollisuus sitouttaa alaisia sekä synnyttää vuoropuhelua esimiehen ja alaisten välille. Kehityskeskusteluissa voidaan sopia tavoitteita työhön tai työntekijän henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyen. Samalla työntekijä voi esittää toiveita esimiehelle tämän kehityskohteiksi. Kehityskeskusteluita käydään yleensä kerran vuodessa ja niistä saatua tietoa hyödynnetään johtamisessa ja esimiestyössä. Keskustelu tulee dokumentoida ja yleensä tähän tarkoitukseen käytetään lomakkeita keskustelun pohjaksi. (Aarnikoivu 2013, 87-91.)



Kuvio 2: Kehityskeskustelun osa-alueet (mukaillen Aarnikoivu 2013, 91)

2.1.6 Myynnillinen asiakaspalvelija

Asiakaspalvelutilanteet voivat monesti olla myynti tilanteita ja asiakkaan hyvin huomioiva myynti on hyvää asiakaspalvelua. Hyvän asiakaspalvelun kautta voi saada aikaiseksi hyviä myyntituloksia. Kassalla rahastava asiakaspalvelija voi tehdä hyvää myyntityötä tarjoamalla asiakkaalle uusia ostomahdollisuuksia aktiivisella lisämyynnillä. Myyntityössä lisämyynti taas on itsestään selvyyttä, mutta se on myös hyvää asiakaspalvelua. Tilanne, jossa asiakkaalle myytäisiin esimerkiksi kamera, mutta ei siihen tarvittavaa muistikorttia ja kantolaukkuja olisi sekä myyntimahdollisuuden pois heittäminen, että huonoa asiakaspalvelua. Vaikka lisätuotteiden tarjoaminen asiakkaalle ei tuottaisikaan tulosta, hänelle jää mielikuva täydestä palvelusta ja tietää jatkossa mistä tuotteen saa, jos sen päättää hankkia. Myynnillinen ote asiakaspalvelussa vahvistaa asiakaspalvelusuhdetta ja sen jatkuvuutta. Myynnillistä otetta ei pidä mieltää tuputtamisena tai tyrkyttämisenä, vaan asiakkaan tarpeita huomioivana ja ennakoivana asiakaspalveluna. (Voimavalmennus 2015; Manpower 2017; Springhouse 2017.)

2.2 Hakijoiden ominaisuuksien ja kompetenssien arvioiminen

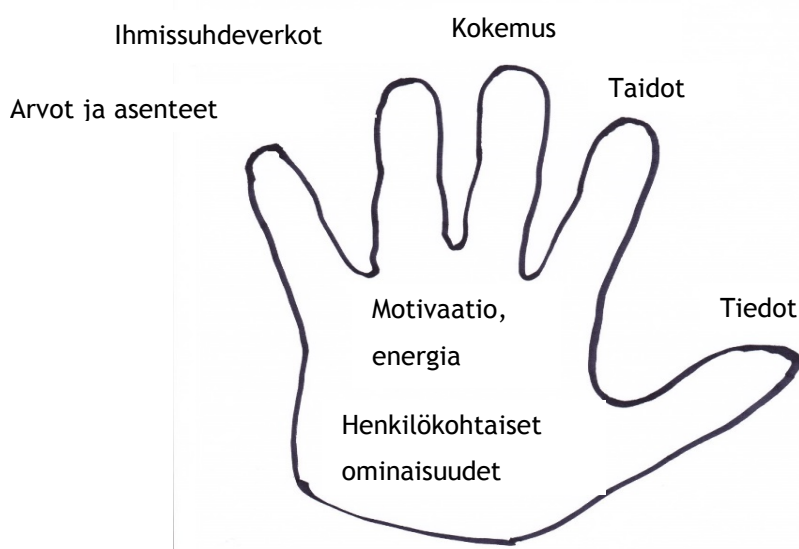
Henkilöarvioinnissa ja myös profiilia luotaessa on mietittävä, arvioidaanko henkilön ominaisuuksia, osaamista vai molempia yhdessä. Arviointi voi perustua kahteen eri lähestymistapaan: perinteiseen yksilön ominaisuuksiin perustuvaan malliin tai kompetenssipohjaiseen arviointiin. Yleisin malli on yhdistää molemmat lähestymistavat. (Honkanen 2005, 32.)

Yksilön ominaisuuksiin perustuvassa mallissa lähdetään siitä, että tietyt henkilön ominaisuudet ennustavat työtehtävässä tai -roolissa menestymistä. Henry Honkanen listaa

ominaisuuksiksi muun muassa älylliset kyvyt, lahjakkuuden, taipumukset, persoonallisuuden piirteet ja fyysiset ominaisuudet. Ajatuksena on, että henkilö, jolla on tietty ominaisuus, tulee käyttämään sitä ennalta odotettavalla tavalla tietyssä tilanteessa tietyllä todennäköisyydellä. Tällaisten ennusteiden tulee perustua laajoihin, perusteellisiin tieteellisiin tutkimuksiin, jotta niitä voidaan pitää luotettavina. On myöskin muistettava, että kyseessä on aina ennuste ja täyttä ennustettavuutta ei voida taata (Honkanen 2005, 32-33.)

Kompetenssipohjaisessa henkilöarvioinnissa määritellään organisaation halutut osaamiset nyt ja tulevaisuudessa. Määrittelyn tuloksena syntyy kompetenssikartta, jota voidaan käyttää organisaation sisäisessä osaamiskartoituksessa. Tavoitteena on osaamisen helppo mittaaminen ja arvioiminen. Osaamiskartasta saadaan myös rekrytoinnin käyttöön runko, jota voidaan käyttää haastattelutilanteissa. (Honkanen 2005, 35.)

Kauhanen (2010, 146-147) käyttää kompetenssista termiä pätevyys, jossa hän yhdistää yksilön ominaisuuksiin perustuvan arvioinnin ja kompetenssipohjaisen arvioinnin. Argumenttina yhdistää molempia menetelmiä, hän käyttää analysoinnin yksityiskohtaisuuden tarpeellisuutta. Kauhasen mallissa arvioitavana ovat arvot ja asenteet, ihmissuhdeverkot, kokemus, tiedot, taidot, motivaatio ja energia sekä henkilökohtaiset ominaisuudet (Kuvio2). Honkasen (2005, 36-37) näkemys arvioinnin yhdistämisestä on, että pelkkiä yksilön ominaisuuksia arvioimalla, ei saada näkyväksi ominaisuuksien ja valmiuksien kytköstä työssä tarvittavaan osaamiseen ja käyttäytymiseen. Pelkkä kompetenssien arvioiminen toisaalta jää hänen mielestään pinnalliseksi ja sillä ei pystytä ennustamaan henkilön toimintaa tulevaisuudessa. Paremman tuloksen saamiseksi on siis hyödyllistä yhdistää mallit keskenään.

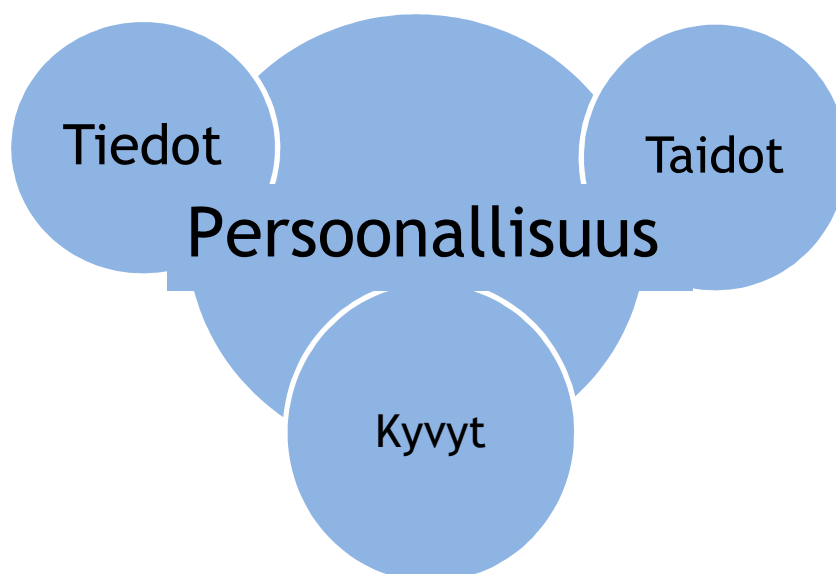


Kuvio 3: Yksilön pätevyys (mukaillen Kauhanen 2009, 147)

2.3 Organisaation ja yksilön osaaminen

Osaaminen voidaan jakaa organisaation osaamiseen ja yksilöiden osaamiseen. Yksilön osaamisessa ovat luokat tekninen ja henkilökohtainen. Teknisellä osaamisella tarkoitetaan tarkempaa toimiala kohtaista osaamista esimerkiksi työtehtäviin liittyvä tietotekninen osaaminen tai alakohtainen suppea erityisosainen. Henkilökohtaista osaamista on toimialasta, organisaatiosta ja tehtävätasosta riippumaton laaja-alaisempi ja joustavampi osaaminen, kuten johtaminen, esimiestaidot, myyntiosaaminen, tai sosiaaliset taidot. (Niitamo 2003, 150-151.)

Työtehtävistä suoriutumiseen vaikuttavat Niitamon (2003, 152) mukaan henkilön tiedot, taidot, synnynnäiset kyvyt sekä persoonallisuustekijät eli niin sanottu KSAO-kehys (knowledge, skills, abilities, and other personal factors) (Kuvio 3). KSAO-kehystä voidaan käyttää osaamisen rakenteen kuvaamiseen, sillä jokainen osaaminen voidaan sijoittaa johonkin neljästä KSAO-elementistä. Tiedot ovat koulutuksella hankittua osaamista, taidot ovat kokemuksen mukanaan tuomaa osaamista ja kyvyillä tarkoitetaan henkilön synnynnäisiä, pysyvämpiä ominaisuuksia. Kaikkien näiden elementtien yhteissummana on kokonaisuus, jota persoonallisuus ohjaa. Persoonallisuuteen katsotaan kuuluvan erilaiset motiivit, ajattelutavat ja asenteet. Persoonallisuus on se, joka suuntaa osaamistaan ja päättää mihin taitojaan käyttää. (Niitamo 2003, 153-154.) Niitamo on hahmotellut lyhyesti kirjassaan kompetenssia ja osaamismallia, joka on yhtenevä Honkasen esittelemän ominaisuuksien arviointia ja kompetenssien arviointia yhdistävän menetelmän ja Kauhasen esittämän pätevyysmallin kanssa.



Kuvio 4: KSAO-malli (mukaillen Niitamo 2003, 153)

2.4 Arvoa tuottava johtaminen Balanced scorecard -mittariston avulla

Balanced scorecard -mittaristolla, myöhemmin BSC -mittaristo, johtaminen on malli, jossa arvoa tuottavaa strategiaa tarkastellaan neljästä näkökulmasta: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten liiketoiminnanprosessien näkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma (Taulukko 2). Mittaristolla rakennetaan arvoa nykyisille ja tuleville asiakkaille ja mittariston rakennus vaiheessa strateginen pohdinta mahdollistaa niiden tekijöiden esille nostamisen, joiden avulla on mahdollista tavoittaa kestäviä arvoja ja kilpailukykyinen tulos. Taloudellinen näkökulma keskittyy kasvuun, kannattavuuteen ja riskistrategiaan omistajien näkökulmasta. Mittariston asiakasnäkökulma katsoo asioita asiakkaan silmin ja sen avulla luodaan arvoa ja mietitään palveluiden ja tuotteiden erilaistamista. Prosessinäkökulmassa nousevat esille liiketoimintaprosessien strategiset edut, jotka luovat asiakas- ja omistajatytyväisyyttä. Oppimisen ja kasvunäkökulma keskittyy ilmapiiriin, innovatiivisuuteen ja organisaation muutokseen. Parhaimmillaan Balanced scorecard -mittaristo synnyttää uuden kulttuurin, joka mahdollistaa nopean muutoksen, uuden oppimisen ja erillistoimintojen sijaan tuloshakuisen yhteistyön. (Kaplan & Norton 2002, 26-30.)

BSC -mittaristo antaa keinon strategian kuvaamiseen ymmärrettävästi. Mittaristoa laadittaessa on muistettava, jotta yhden näkökulman: taloudellisen tuloksen, laadun, asiakasnäkökulman, osaamisen, prosessi tai ihmiset ja järjestelmät näkökulman merkitys ei korostuisi on sisäistettävä kapean erityisalan sijaan laaja näkemys. Yhteen näkökulmaan keskittyminen korostaisi sitä laajemman tavoitteen kustannuksella. Yksinkertaisimmillaan mittaristo voi olla taulukon 2 kaltainen.

	Strategiset teemat	Strategiset tavoitteet	Strategiset mittarit
Talous			
Asiakas			
Sisäiset prosessit			
Oppiminen ja kasvu			

Taulukko 2: Balanced scorecard -mittaristo (mukaillen Kaplan & Norton 2002, 45)

2.5 Osaamisen johtaminen

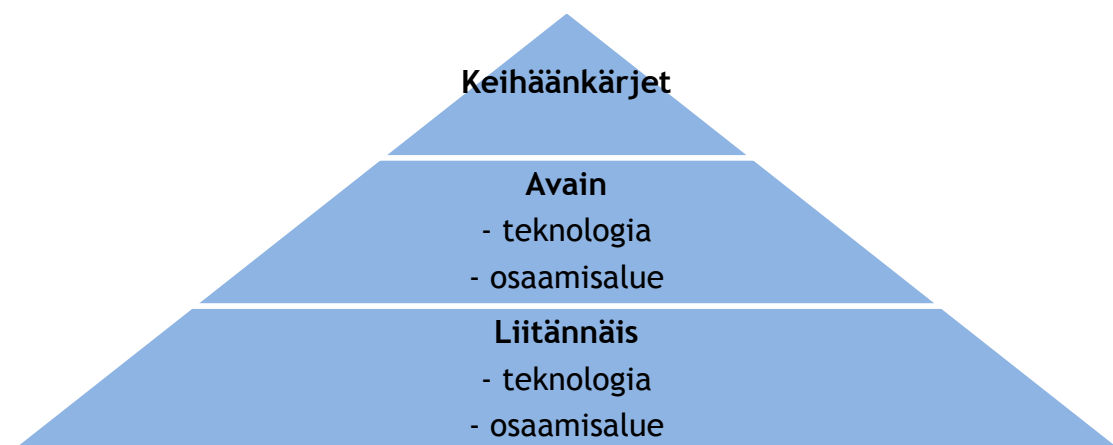
Jotta yritys voi menestyä markkinoilla, sillä on oltava määriteltyä sen strateginen osaaminen, jota yritys kehittää ja josta asiakkaat kokevat voivansa maksaa. Strateginen osaaminen on osaamista, joka takaa sen, että yritys menestyy nyt ja tulevaisuudessa. Johdon ja henkilöstöpalvelun tehtävä on varmistaa tällainen osaaminen yrityksessä.

Viitala (2013, 175) viittaa kirjassaan Longin ja Vickers-Kochin (ks. Long & Vickers-Koch 1996) jaotteluun yrityksen osaamisista kolmeen osaamisalueeseen: kynnysosaamiseen, tukevaan osaamiseen ja ydinosaamiseen (Kuvio 5). Perusosaaminen eli kynnysosaaminen on osaamista, jota tarvitaan, jotta toimialalla voidaan toimia. Sitä on kaikilla toimialan toimijoilla. Yritystä tukeva osaaminen on toimintaa, joka tukee ydinliiketoimintaa. Yrityksen sisäiset toiminnot eli tukitoiminnot pitävät sisällään yritystä tukevaa osaamista ja esimerkiksi hyvin hoidettu yrityksen perehdytys on ydinliiketoimintaa tukevaa osaamista. Ydinosaaminen on osaamista, joka erottaa yrityksen muista yrityksistä. Se on osaamista, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja saa hänet laittamaan rahansa yritykseen ja pysymään asiakkaana tai palaamaan uudelleen yrityksen asiakkaaksi. Ydinosaaminen on ainutlaatuisia nyt jo olemassa olevaa tai kehitteillä olevaa osaamista, joka tarjoaa kilpailuetua.



Kuvio 5: Yrityksen erityyppiset osaamiset (mukaillen Viitala 2013, 175)

Sjöholm (2010, 122-123) jaottelee osaamiset liitännäisosaamiseksi, avainosaamiseksi ja kehäänkärjiksi, mutta ajatus on sama kuin Longilla ja Vickers-Kochinilla (Kuvio 6). Sjöholmin mukaan fokuusoituminen omaan hyvinkin kapeaan osaamisalueeseen on yritystoiminnassa yleistynyt. Keskittymisen vuoksi verkostoituminen ja syvenevät kumppanuussuhteet ovat muodostuneet yhä tärkeämmiksi. Tämä kumppanuussuhteiden kehittäminen ja niihin tukeutuminen antaa yrityksille mahdollisuuden kehittää omaa ydinosaamistaan niin, että niistä tulee alansa huippuja.



Kuvio 6: Avainosaamiset (mukaillen Sjöholm 2010, 122)

Voidakseen johtaa ja kehittää organisaatioon kertynyttä osaamista, sen on ensin määriteltävä ydinosaamisensa, kartoitettava nykyinen osaamisensa ja suunniteltava tulevaisuuden osaamistarpeet. Riitta Viitalan (2013, 170) mukaan yksilöiden osaaminen on yrityksissä koko yrityksen osaamisen lähtökohta, sillä yritykset syntyvät ihmisistä ja heidän tekemisistään. Yksilöiden ja ihmisryhmien osaaminen ja oppiminen tulee kytkeä yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin, jotta kilpailukyky ja tavat toimia kehittyvät. Oppivaksi organisaatioksi kutsutaan yritystä, joka havaitsee osaamisen kehittämistarpeet, pystyy kehittämään työntekijöidensä osaamista ja onnistuu hyödyntämään sitä liiketoiminnassaan. Viitala nostaa esille seuraavia osaamisen johtamisen kysymyksiä, jotka auttavat hahmottamaan tätä johtamisen kenttää: mitä osaamista tarvitaan tietyllä aikajänteellä, mitä teemme itse ja mitä ulkoistamme, kenellä on tarvittava osaaminen, paljonko ja milloin osaamista poistuu ennakoidusti, paljonko osaajia tarvitaan, mistä osaamisesta luovutaan ja millä aikavälillä, paljonko osaamisen varmistaminen maksaa, paljonko osaajia tarvitaan ja miten he ovat sijoittuneet maantieteellisesti ja organisaatorisesti? (kuvio 7).



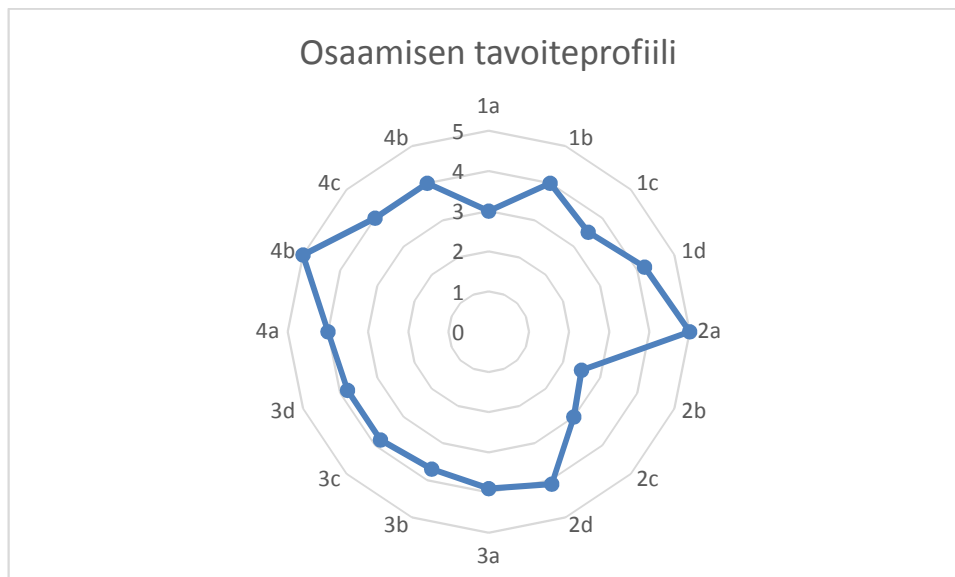
Kuvio 7: Osaamisen johtamisen kysymyksiä (mukaillen Viitala 2013, 170)

Yrityksen menestyksekkään toiminnan kannalta on ratkaisevaa, että sillä on oikeat henkilöt oikeaan aikaan tekemässä oikeita asioita. Nämä henkilöt ovat usein yrityksen tärkein pääoma. Yrityksen älyllinen pääoma jaetaan kolmeen eri osaan: inhimilliseen pääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja sosiaaliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma koostuu yrityksen työntekijöiden tiedoista, taidoista ja kokemuksesta, joka on sekä näkyvää että näkymätöntä tietoa. Rakenteellinen pääoma on tietoa, joka on yrityksen työntekijöistä riippumatonta tietoa ja sosiaalinen pääoma on yrityksen yhteyksiä sen viiteryhmiin, yhteisön tavat ja pitää sisällään yritykseen kohdistuvan luottamuksen. (Berger & Berger, 260; Viitala 2013, 172.)

2.6 Osaamisen portaat

Osaamisen määrittelyn jälkeen on testausta varten määriteltävä osaamisen tasot. Osaamistasot voidaan määrittellä yksilötasolla, ryhmätasolla ja tehtävätasolla. Osaamisprofiilin osaamistasot voidaan määrittää ensimmäisien arviointien jälkeen. Organisaatiotasolla voidaan ja onkin perusteltua asettaa alustavasti tahtotila sille, mikä on toivottu osaamistaso kunkin osaamisen kohdalla. Hätösen (2011, 29) mukaan isolle ja samaa tehtävää suorittavalla ryhmälle osaamistasoa määriteltäessä voidaan käyttää keskiarvoa tason määrittämiseen. Yksilön arvoa tarkasteltaessa verrataan hänen tasoaan ryhmän keskiarvoon. Työyhteisössä voidaan osaamis-

tasoja tarkastella myös siitä näkökulmasta, kuinka monella on tietyntasoista osaamista. Tällöin tarkastellaan frekvenssiä. Tätä frekvenssitarkastelua voidaan käyttää esimerkiksi tiimejä muodostettaessa. (Hätönen 2011, 29.)



Kuvio 8: Esimerkki osaamisen tavoiteprofiilista keskiarvoina

Kuvion 8 osaamisprofiilissa on esimerkinomaisesti määritelty osaamistaso neljälle osaamisalueelle ja kullekin neljä osaamista, joille on asetettu tavoitekeskiarvo. Osaamisen mittauksen jälkeen saatua tulosta verrataan tavoitearvoon ja organisaation, tiimin tai yksilön osaamisen tilaa voidaan näin arvioida. Osaamistasot voidaan arviointityökalussa luokitella Viitalan (2013, 183) esimerkin mukaan kuuteen eri osaamistasoon: ei osaamista, perehtyjä, osaaja, kehittäjä ja asiantuntija (Taulukko 3).

Osaamistaso		
0	Ei osaamista	Ei osaamista/ Ei tarvitse
1	Perehtyjä	Henkilö on perehtymässä osa-alueeseen. Hänellä on perustiedot asiasta.
2	Perusosaaja	Osaaminen on perusosaamista. Henkilö tuntee sovitut ohjeet ja pelisäännöt ja osaa toimia osaamisalueen tehtävissä.
3	Osaaja	Henkilö hallitsee osaamisalueen. Hän osaa soveltaa tietämystään toimintaansa joustavasti jatkuvan parantamisen periaatteella.
4	Kehittäjä	Henkilöllä on monipuolista ja ajanmukaista tietämystä osaamisalueesta. Hän kehittää siihen liittyviä toimintatapoja monipuolisesti myös uusissa tilanteissa omissa organisaatioissaan. Hän voi toimia sisäisenä kouluttajana / asiantuntijana.
5	Asiantuntija	Henkilö on osaamisalueen erinomainen osaaja. Hän näkee osaamisalueen asioita laajana strategisena kokonaisuutena

		ja osaa yhdistää alueen asioita uudella tavalla. Hän osaa kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita koko organisaation kannalta.
--	--	---

Taulukko 3: Esimerkki yksilötason osaamisen arviointityökalusta (Viitala 2011, 183)

Osaamistasoja voidaan määritellä myös enemmän tai vähemmän. Yleisesti ottaen tasoja voi olla neljästä seitsemään. Holt ja Perry (Holt & Perry 2011, 15-23) esittelevät kahta osaamiskehystä INCOSE:a ja SFIA:aa. INCOSE on kehitetty kansainväliseksi kehukseksi systeemi-insinöörien arvioimiseen, ja SFIA on käytössä pääasiassa tietotekniikkateollisuuden piirissä. INCOSE-kehyksessä osaamistasoja on neljä: tietoinen, ohjattu ammatinharjoittaja, ammatinharjoittaja ja asiantuntija. Kehyksen tietoinen taso vastaa Viitalan perehtyjä ja perusosaajatasoa, ohjattu ammatinharjoittaja vastaa käytännössä osaajatasoa, ammatinharjoittaja kehittäjä ja viimeinen asiantuntijataso on myös yhtenevä. INCOSE:n näkökulma, kuinka osaamista tarkastellaan, on sama kuin Viitalalla. SFIA-mallissa osaamistasoja on vastaavasti seitsemän. SFIA-kehyksessä on osaamistasot nimetty kehotusmuotoon: seuraa, avusta, käytä, mahdollista, varmista ja informoi, ota jäseneksi ja vaikuta ja viimeiseksi aseta strategia. Osaamistasot kuvaavat, kuinka kullakin osaamistasolla olevaan tekijään tulisi suhtautua, ja minkälaista päätöksentekoa valtaa osaamistason tekijällä on. (Holt & Perry 2011, 22.)

Osaamisfrekvenssiä voidaan tarkastella ja hyödyntää myös esimerkiksi työtehtävien sujuvuuden näkökulmasta kesätyöntekijöitä palkattaessa. Voidaan pohtia, kuinka suuri osa työntekijöistä voi kerralla olla perehtymisvaiheessa, tai kuinka monta asiantuntijaa pitää olla paikalla, jotta työ on sujuvaa. Työvuorosunnittelu onkin yksi hyvä sovellettavuusalue osaamiskartoituksesta syntyvän tiedon hyödyntämiseen.

3 Toimeksiantajan esittely

3.1 Suur-Seudun Osuuskauppa organisaationa

Suur-Seudun Osuuskauppa eli SSO on yli 67000 asiakasomistajan omistama alueosuuskauppa, joka toimii läntisellä Uudellamaalla ja Varsinais-Suomessa 8 kunnan alueella. SSO:n tehtävänä on tuottaa liiketoiminnallaan palveluja ja etuja jäsenilleen. Suur-Seudun Osuuskaupan liiketoiminta-alueita ovat: market- ja tavaratalokauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, rauta-maatalous-puutarhakauppa sekä autokauppa. (S-kanava 2016a.)

Vuonna 2015 SSO:n henkilökunnasta 89 prosenttia oli myynti ja asiakaspalveluhenkilökuntaa (Kuvio 10). SSO:n yksi ydinosuusalue tai ainakin kynnysosaamisalue on myynti ja asiakaspalvelu. Tätä käsitystä tukee SSO:n ja S-ketjun slogan ja visio ”Parasta palvelua omasta osuuskaupasta” (S-kanava 2016b).



Kuvio 9: SSO:n henkilöstö 2016 (Suur-Seudun Osuuskaupan henkilö- ja koulutussuunnitelma 2017-, 5)

3.2 SSO:n ABC-myymälät ja case ABC Lohja

Suur-Seudun Osuuskaupan ABC-liikennemyymälöissä oli tammikuussa 2017 töissä yhteensä 149 työntekijää, joista 19 prosenttia oli miehiä ja 81 prosenttia oli naisia. Keski-ikä työntekijöiden keskuudessa oli 33 vuotta. Vakituudessa työsuhhteessa oli 99 prosenttia ja 1 prosentti määräaikaissa työsuhhteessa (Kuvio 11).



Kuvio 10: SSO:n sukupuoli- ja työsuhdelajijakauma (HR Dashboard 1/2017)

ABC-liikennemyymälöitä SSO:lla on alueellaan yhteensä seitsemän: ABC-Lohja, Lähi-ABC Tytyri, ABC Nummela, ABC Masuuni Karkkila, ABC Piihovi Salo, Lähi-ABC Salo ja Lähi-ABC Perniö (Kuvio 12). Opinnäytetyössä tutkimuskohteena oleva liikennemyymälä ABC Lohja on 24 tuntia avoinna oleva liikennemyymälä ja se sijaitsee E18-moottoritien varrella, Roution liittymässä Lohjalla. Liikennemyymälässä on 400 asiakaspaikkaa ja kokoustilat 60 henkilölle. Katetulla terassilla on 120 asiakaspaikkaa. Ravintolassa on noutopöytä ja a'la carte annokset. Liiken-

nemyymälän tiloissa toimii myös Hesburger ja ABC-market. ABC:n vetovoimaisuutta lisää kiinteistössä toimivat vuokralaiset: Kirjapörssi, Punnitse & Säästä, Deli Baker's leipomo, Lohjan matkailupalvelut, Orthex SmartStore ja Pentik. (ABC Lohja 2017.)



Kuvio 11: SSO:n toiminta-alue ja ABC-liikennemyymälät (ABC-asemat 2017)

4 Tutkimuksen esittely

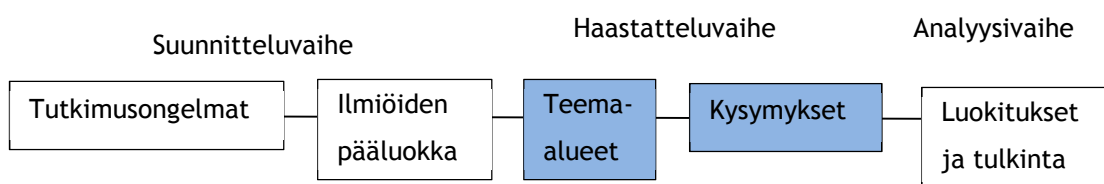
4.1 Tutkimusmenetelmän - teemahaastattelun esittely

Teemahaastattelu on haastattelumuotona puolistrukturoitu haastattelu, koska siinä valitaan teemat, joiden perusteella haastattelua ohjataan. Tutkija perehtyy tutkittavan ilmiön tärkeinä pidettyihin osiin rakenteisiin, prosesseihin ja kokonaisuuteen, joiden perusteella hän päättää haastattelun teemat. Haastattelutilanteessa haastateltava voi vapaasti tuoda esille kokemustaan teema-aiheesta, eikä varsinaista ohjausta välttämättä muutoin tarvita. Jos haastattelu jumiutuu ja vaatii eteenpäin viemistä, haastattelijalla voi olla mukanaan teemoihin liittyviä lisäkysymyksiä, kuvia tai jopa tehtäviä.

Teemahaastattelua ei välttämättä pidä mieltää kvalitatiivisena tai kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä, vaikka sitä yleisesti pidetäänkin kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Sitä voidaan käyttää myös kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusaineiston keräämiseen, vaikka avoimet kysymykset eivät välttämättä olekaan paras tapa kerätä aineistoa. Teemahaastattelu ottaa huomioon haastateltavan tulkinnat, kokemuksen ja ihmisten eri asioille antamat merkitykset. Tavoite on, että tutkittavien ääni ja aspektit tulevat esille. Teemahaastattelu on haastattelutyyliltään lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Jokainen haastattelu on erilainen kokemus ja haastattelijan tulee haastatteluiden edetessä olla valmis

kehittämään ja muokkaamaan haastattelua, jos uusi tutkimukselle tärkeitä teemoja nousee esiin. Teemojen tulee olla myös riittävän väljiä, jotta haastateltavalla on mahdollisuus ”vaeltaa” teeman sisällä ja jopa tarkentaa aihepiiriä haluamallaan tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47-48; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164; Vilka 2015, 124-127.)

Teemahaastattelun teema-alueet sijoittuvat tutkimusasetelmassa tutkimusongelman määrittelyn ja ilmiön pääluokkien määrittelyn jälkeen (Kuvio 9). Teemat ovat tutkittavien ilmiöiden tarkempaa määrittelyä tai luokittelua. Hirsjärvi ja Hurme (2014, 67) sijoittavat teema-alueet tutkimuskokonaisuuteen seuraavasti:



Kuvio 12: Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi & Hurme, 67)

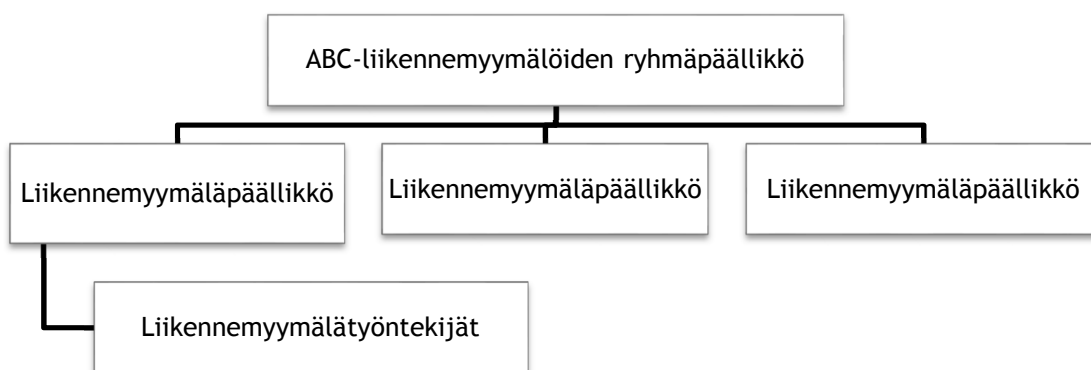
4.2 Tutkimuksen lähtökohdat, tavoite ja toteutus

Suur-Seudun osuuskaupan henkilöstöpalvelussa haluttiin lähteä määrittelemään osaamisprofiilia, jota voidaan hyödyntää osaamisen arvioinnissa, työnhakijahaastatteluissa ja työntekijätestauksissa, jotka antavat lisätietoa rekrytoinnin päätöksenteon tueksi. Tässä työssä myyjät ja asiakaspalvelijat eli myynnilliset asiakaspalvelijat valittiin profiloinnin kohderyhmäksi, koska heidän osuus SSO:n liiketoiminnassa on suurin, myynti ja asiakaspalvelu ovat vähittäiskaupan perus- eli kynnysosaamista ja rekrytoinneista suurin osa kohdistuu näihin osajiin (Kuvio 10). Osaamisprofiilin laatiminen tehtiin kohdennettuna ABC-Lohjan liikennemyymälöiden myynnillisille asiakaspalvelijoille.

Osaamisprofiililla voidaan jatkossa kuvata niitä osaamisvaatimuksia, joita SSO:lla ja SSO:n henkilöstöpalveluilla on ABC-liikennemyymälän myynnillisistä asiakaspalvelijoista rekrytointitilanteessa. Tässä työssä määriteltävän profiilin tarkoituksena on varmistaa, että SSO:lla päästään yhä lähemmäksi onnistuneempaa rekrytointia ja saadaan palvelukseen ne myynnin ja asiakaspalvelun henkilöt, jotka tiedoiltaan, taidoiltaan ja persoonallisuudeltaan ovat SSO:n liiketoiminnan kynnysosaamisen ja ydinosaamisen mukaisia. Profiilin tavoitteena on parantaa rekrytoinnissa tehtävän arvioinnin objektiivisuutta, luotettavuutta ja yhdenmukaisuutta. Tavoitteena on myös, että kerättyä tietoa voidaan hyödyntää yksilöiden ja liiketoimintayksiköiden osaamisen kehittämiseen ja tulevaisuuden tarpeiden arvioimiseen.

Ennen tämän opinnäytetyön tutkimusta SSO:ssa tehtiin osaamiskartoituskysely ABC myymälöiden kahdeksalletoista palveluvastaavalle. Arvioitavat täyttivät itsearviointin ja sen lisäksi heidät arvioitiin esimiehen ja yhden työntekijän toimesta. Käyttämällä tätä samaa mallia myymälätyöntekijöille voidaan tulevaisuudessa tehdä vastaavanlainen selvitys tämän työn osaamisprofiilin määrittelyä hyödyntäen.

Tässä työssä osaamisprofiilia selvitettiin teemahaastattelemalla Suur-Seudun Osuuskaupan Lohja ABC:n liikennemyymäläpäällikköä, ABC-liikennemyymälöiden ryhmäpäällikköä ja viittä liikennemyymälätyöntekijää, jotka toimivat myynnillisessä asiakaspalvelutyössä (Kuvio 13). Viiden työntekijän valinta tehtiin työnantajan toimesta, joten tutkimuksen havaintoyksikköjoukko on näyte.



Kuvio 13: Haastateltavien asema organisaatiossa

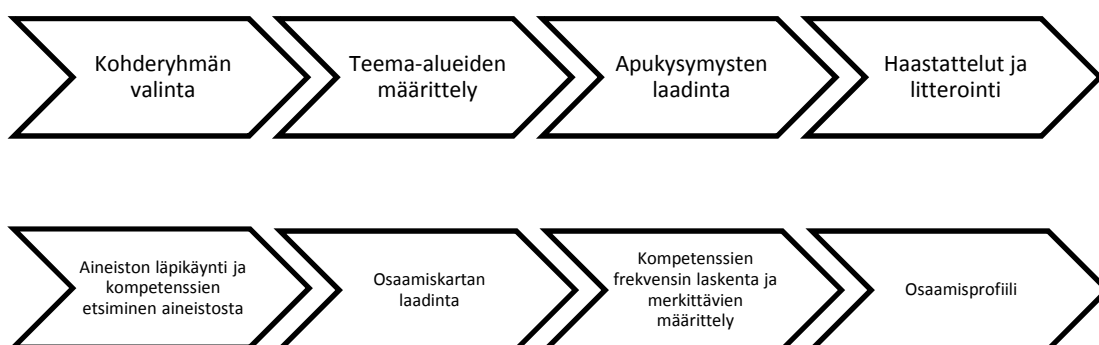
Jotta voidaan sanoa, minkälainen tarvittava osaamisprofiili on, tulee tarkastella SSO:n ja tässä tapauksessa syvällisemmin ABC-liikennemyymälä osaamistarpeita. Osaamisprofiilin osaamisen ja kyvykkyyksien tulee kohdata yrityksen kynnys- ja ydinosaamistarpeen kanssa ainakin siinä määrin, että henkilö, joka hakee työtä, täyttää osaamisprofiiliin kriittiset vaatimukset osaamistarpeen määrittelemissä rajoissa (vrt. kuvio 5).

Työnantajan edustajien haastatteluilla haluttiin selvittää organisaation näkemys osaamistarpeesta ja osaamistavoitteista. Työnantajan osaamisvaatimuksia haettiin myös ABC:n omasta perus- ja kilpailuetuosaamisen kehityskeskustelulomakkeesta. Kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiä verrattiin haastatteluissa esiin nousseisiin kompetensseihin. Lomakkeen väittämät käytiin läpi ja niistä poimittiin kommentoitavaksi ne, jotka vastasivat haastatteluissa esiin nousseita kompetensseja. Työntekijähaastatteluiden tavoitteena oli päästä mahdollisimman lähelle itse suoritettavaa työtä ja kerätä tietoa työntekijöiden omista havainnoista. Haastatteluiden pohjalta määriteltiin osaamiskartta ja osaamisprofiili, joita hyödyntämällä voidaan tehdä osaamiskyselyitä ja osaamisen arviointia.

Osaamisprofiili rakennettiin osaamiskarttaa hyödyntäen. Tutkimuksen tuloksena syntyvä osaamiskartta kuvaa hyvin työntekijöiden ja työnantajan edustajien näkemystä liikennemyymälätyöntekijän nykyisestä osaamisesta ja osaamistarpeesta. Osaamisprofiilin osaamistasoiksi esitellään tässä opinnäytetyössä viisi osaamistasoa Viitalan mukaan (2013, 183.) ABC-ketjun perus- ja kilpailuetuosaamisten kehityskeskustelulomake käyttää neliportaista arviointi, joten sitä sovellettiin teemahaastatteluissa. Osaamiskartan tietojenkeruuseen käytettiin teemahaastatteluita. Haastattelut toteutettiin haastatteleamalla yhtä henkilöä kerrallaan, yksilöhaastatteluina. Kerättyä tietoa käytiin läpi yhdessä SSO:n henkilöstöjohtajan kanssa ja tämä työnantajan ohjaus auttoi pysymään työssä riittävän suppealla tutkimusalueella. Tutkimustulokseen pyrittiin hakemaan myös yrityksen Balanced scorecard eli tasapainotetun tulostulokortin näkökulmaa. Teemahaastatteluiden pohjalta syntyneen osaamiskartan perusteella pystyttiin määrittelemään liikennemyymälän myynnillisen asiakaspalvelijan tarvitsemat ydinkompetenssit ja määrittelemään osaamisprofiili.

4.3 Tutkimus prosessina

Tutkimus alkoi kohderyhmän valinnalla, josta edettiin teema-alueiden määrittelyyn ja apukysymysten laadintaan (Taulukko 4; Liite 2). Haastattelut kirjattiin paperille haastatteluiden yhteydessä. Haastatteluiden jälkeen ne kirjoitettiin puhtaiksi ja tarkastutettiin haastateltavalla. Kompetenssit eriteltiin haastatteluista Excel-taulukkoon osaamiskartaksi. Kompetenssien esiintymistajuuden perusteella määriteltiin merkittävät kompetenssit ja tämän pohjalta luotiin osaamisprofiili (Kuvio 14). Jatkossa haastattelut kannattaa nauhoittaa ja litteroida.



Kuvio 14: Osaamisprofiilin määrittelyprosessi

4.4 Teemahaastattelun valinta tutkimusmenetelmäksi

Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla voidaan joustavasti kerätä osaamisprofiilia varten työntekijöiltä tietoa: kokemuksista, näkemyksistä arjen työstä, työm-

päristöstä ja myynnillisen asiakaspalvelijan työssä tarvitsemista ominaisuuksista ja osaamisista. Työnantajan edustajien haastatteluilla haluttiin kartoittaa johdon näkemyksiä työstä ja sen vaatimuksista. Johdon haastatteluiden tavoite oli myös varmistaa, että nyt muodostettava osaamisprofiili on organisaation strategian ja vision mukainen.

Haastattelemalla ihmisiä saatiin tähän tutkimukseen soveltuvaa syvällisempää tietoa työntekijöiden arjesta ja heidän työssään käyttämistä taidoista ja osaamisista. Syvällisempi työn tunteminen on tarpeen rekrytoiville henkilöille heidän määrittellessä tarvittavia osaamisia, tietoja, taitoja ja persoonallisuuden piirteitä rekrytoinnin eri vaiheita varten.

Teemahaastattelu on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu pohjaa kieleen, merkityksiin ja tulkintoihin. Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu pyrkii asiayhteyden hahmottamiseen ja haastateltavan näkökulman ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 22.) Tässä tutkimuksessa olettamana oli, että haastattelemalla saadaan varsin totuudenmukaista kuvaa työnkuvaan liittyvistä tiedoista, taidoista, osaamisista ja työssä menestymiseen vaikuttavista työskentelytyyleistä.

4.5 Haastattelurunko ja teema-alueet

Haastateltavista henkilöistä kerätiin taustatiedoiksi: sukupuoli, ikä, tehtävä organisaatiossa ja palvelusvuodet. Teema-alueita haastatteluissa olivat: tämän hetken osaamisvaatimukset myyjän ja asiakaspalvelijan työssä, osaamisvaatimukset tulevaisuudessa myyjän ja asiakaspalvelijan työssä, WAU-kokemus ja parasta palvelua meidän osuuskaupassa ja työn sekä eri kompetenssien vaatimustasot (Taulukko 4). Teema-alueella yksi, tämän hetken työ ja osaaminen, tarkasteltiin työntekijän tämän hetken osaamisia ja keskusteltiin työtehtävistä ja niihin liittyvistä kompetensseista. Keskustelun tavoitteena oli kartoittaa haastateltavan omia osaamisia ja työn nykyvaatimuksia. Teema-alueella kaksi käytiin keskustelua työn vaatimusten muuttumisesta tulevaisuudessa. Mitä ABC-työ on tulevaisuudessa ja muuttuuko se. Teemassa kolme paneuduttiin SSO:n Parasta palvelua -kokemuksen synnyttämiseen. Mitä on parasta palvelua ja mitä kykyjä, taitoja ja persoonallisuuden piirteitä asiakaspalvelija tarvitsee WAU-kokemuksen synnyttämiseen. Teema-alueella neljä haluttiin saada tuntumaa työntekijöiden kokemuksesta tehtävien vaatimustasoihin. Minkälainen vaatimustaso haastattelun aikana esiinnousseista kompetensseista olisi työhönottovaiheessa, ja mitä se voisi olla esimerkiksi vuoden päästä työhöntulosta?

Taustatiedot		Sukupuoli, ikä, tehtävä organisaatiossa ja palvelusvuodet
Teema-alueet	1	Tämän hetken työ ja osaaminen.
	2	Työn osaamisvaatimusten kehittyminen tulevaisuudessa myyjän ja asiakaspalvelijan työssä?
	3	WAU-kokemus ja parasta palvelua meidän osuuskaupasta.
	4	Työn ja eri tehtävien vaatimukset?

Taulukko 4: Haastattelurunko, teema-alueet ja apukysymykset

Tarkentavat apukysymykset auttoivat pääsemään syvemmälle aihealueeseen ja haastattelun eteenpäinviemisessä. Kysymykset seurasivat haastattelun pääteemoja. Koko listaus apukysymyksistä pääteemoittain esitetään erillisinä liitteessä 2. Kaikkia etukäteen mietittyjä apukysymyksiä ei käytetty ja kaikkia kysymyksiä ei esitetty jokaisessa haastattelussa. Käytössä olivat seuraavat apukysymykset: Mitkä ovat tärkeät työvaiheet ja sisällöt?, Teetkö nyt jotakin sellaista, mitä et aluksi ajatellut, että työhösi kuuluu?, Mikä on parasta palvelua ja miten se poikkeaa muista saman alan toimijoista?, Minkälainen käyttäytyminen ja asenne ovat olennaista tehtävässä menestymisen kannalta?, Luoko poikkeaminen ohjeista wau-kokemuksen?, Mitä tekisit toisin?, Minkälaisissa tilanteissa osaaminen voi joutua koetukselle? Jokaisen teema-alueen tarkoitus oli saada haastateltava kuvailemaan kompetensseja, joita työssä tarvitaan. Koska tuloksen kannalta oli tavoite saada laskettavaksi kompetenssien esiintymistä haastatteluissa, ei työssä myöhemmin asetettu tavoitteeksi ja tarkoituksenmukiseksi luokitella kompetensseja teemojen alle, vaan ne luokiteltiin eri kompetenssikategorioiden mukaan.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Teemahaastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, jotta välttyttäisiin ulkopuolisilta vaikutteilta. Haastatteluiden luotettavuus perustuu haastateltujen henkilöiden itsetuntemukseen, työn tuntemukseen ja rehellisyyteen. Haastattelut tehtiin kahden kuukauden sisällä aikavälillä 1.11.2016 - 29.12.2016. Haastattelut kirjattiin paperille haastattelun yhteydessä ja puhtaaksikirjoitus suoritettiin heti haastatteluiden jälkeen. Kukin haastattelu kesti noin tunnin ja haastattelut tehtiin ABC Lohjan omassa kokoustilassa. Luotettavuus saattaa kärsiä, jos tutkija tekee virheitä tallennusvaiheessa, joten puhtaaksikirjoitetut haastattelut lähetettiin sähköpostitse kullekin haastateltavalle tarkastettavaksi, jotta haastattelua tallennettaessa tehdyt virheet voitaisiin havaita ja korjata. Jatkossa vastaava tutkimusta tehtäessä haastattelut olisi sopivaa tallentaa digitaalisesti ja litteroida haastattelut tallenteilta. Nyt tallennusta ei tehty, koska pelättiin, ettei saataisi vapaaehtoisia haastateltavia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mitaustulosten toistettavuutta. Tämä tutkimus on toistettavissa samoilla teemoilla ja samalla luokittelulla. On kuitenkin huomioitava, että tutkimusaihe vaatii perehtyneisyyttä, joten aihepiirin tuntemus tutkijalla on oltava. Täysin samaa tulosta tuskin on saatavilla, koska laadullisena tutkimuksena tutkimus on aina ainutlaatuinen. Samat päätutkimustulokset ovat kuitenkin saavutettavissa.

ABC Lohjalla työskentelee noin 50 työntekijää, joista haastateltiin 5, joten näytteen osuus työntekijöistä oli 10 prosenttia. Työnantajan edustajia haastateltiin kaksi. Jokaisella työntekijällä oli liikennemyymälätyökokemusta vähintään 1,5 vuotta. Haastateltavat kaikki olivat naisia. SSO:n liikennemyymälätyöntekijöistä tammikuussa 2017 oli 19 prosenttia miehiä ja 81 prosenttia naisia. Miehiin puuttuminen haastateltavien joukosta johtui työnantajan edustajan tekemästä haastateltavien valinnasta. Katson ettei tämä kuitenkaan vaikuta tulokseen, koska

kaikki liikennemyymäläntyöntekijät tekevät samoja töitä sukupuolesta riippumatta. Tämän työn havaintoyksikköjoukko on näin ollen näyte. Viimeiset haastattelut eivät enää tuottaneet kompetenssilistaan uusia kompetensseja. Koska haastattelut alkoivat toistamaan itseään, voidaan puhua saturaatiosta. Katson, että näytteen koko on ollut riittävä. Kompetenssien luokittelussa on käytetty Kauhasen (2009, 147) mallia yksilön pätevyyksistä ja kompetenssit ja niiden selitykset ovat Honkasen (2005, 263-267) kompetenssi mallilistalta kirjasta ”Henkilöarviointi työelämässä”. Koska tutkijan tulee luokitella havaintonsa systemaattisesti samankaltaisella logiikalla, jo käytössä olevan luokittelun ja valmiin mallilistan käyttö tukevat tutkimuksen johdonmukaisuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2014, 129-133; Vilka 2015, 194.)

Validius eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimus tutkii ja mittaa, sitä mitä on ollut tarkoitus tutkia ja mitata. Työntekijöitä ja työnantajan edustajaa haastatteleamalla on saatu hyvin työnläheistä tietoa analysoitavaksi. Teema-alueet teemahaastattelussa ovat olleet selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Haastatteluissa ei esiintynyt haastateltavien puolelta kysymyksiä, joiden perusteella kysymyksiä tai teemoja olisi voitu ymmärtää toisin kuin ne oli ilmoitettu ja eri haastatteluista saadut tulokset olivat yhteneviä. Tulokset vastaavat odotusta ja ovat tarkoituksen mukaisia. Vastaukset on voitu luokitella ja selittää. Tutkimus on toteutettu teemahaastattelulla, joka on tunnettu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, joten opinnäytetyöhön saatu tieto on tuotettu pätevällä tavalla ja on perusteltavissa tieteen yleisten kriteerien ja tutkimusperinteen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on käytetty apuna jäsenvalidointia (member check) eli tutkittavilla on ollut mahdollisuus kommentoida tutkijan tulkintoja ja niiden pätevyyttä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233; Ronkainen ym. 2014, 129-133; Vilka 2015, 194.)

Haastattelun aikana haastateltavan sanomaa kirjattiin ylös muistioon. Jälkeenpäin haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi ja lähetettiin sähköpostitse haastatelluille tarkastettavaksi epäselvyyksien ja sanotun oikein ymmärtämisen varmistamiseksi. Tässä vaiheessa korjauksia ja lisäyksiä litteroituun tuli vain muutamia. Haastattelun muistiinkirjoittamisessa kirjoitettiin ylös puheen sisältöä ja yksinkertaisia vuorovaikutuksen piirteitä. Koska tutkimuksen analyysi perustuu sisällön luokitteluun, teemoitteluun ja kategorisoimiseen, haastattelun muistiin kirjaimisen tason on riittävä. (Ronkainen ym. 2014, 119.)

5 Teemahaastattelun tulokset

5.1 ABC:n myynnillisen asiakaspalvelijan osaamisen määrittely

Osaamiskartan laadinnassa sovellettiin Kauhasen jaottelua yksilön pätevyyksistä (Kauhanen 2009, 147) ja Niitamon KSAO-mallia (Niitamo 2003, 153.) Haastattelussa esiin nousseet työssä tarvittavat tiedot, taitot, motivaatio, kokemus, ominaisuudet ja persoonallisuuden piirteet

jaoteltiin Kauhasen ja Niitamon esittämien mallien mukaisesti. Työnantajapuolen vaatimia pätevyyskyselyjä haettiin myös SSO:lla käytössä olevan tasapainotetun tulokortin osaamisalueiden: talous, asiakas, sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu, näkökulmien mukaisesti. SSO:n ABC-liikennemyymälöillä on käytössä osaamista kartoittava kysely, jota voidaan käyttää kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelua varten kehitetty lomake on nimeltään perus- ja kilpailuetuosaamisten kehityskeskustelu -lomake. Tässä tutkimuksessa lomakkeen eri tulosalueen osaamisia ja siihen liittyviä kysymyksiä verrattiin pätevyyskyselyyn ja etsittiin ne kysymykset, joista voidaan suoraan sanoa, mitä pätevyyttä niiden avulla yritetään kartoittaa. Kehityskeskustelulomakkeen esiin nostamia pätevyyskyselyjä pidetään liikennemyymälöiden kilpailukykykynäkoulusta tärkeinä, ja niitä voidaan käyttää vahvistamaan työnantajaedustajien esiin nostamaa näkemystä tarvittavista työssä tarvittavista pätevyyksistä.

Kaplanin ja Nortonin (2002, 45) tulokortin osaamisalueiden tarkastelunäkökulma oppiminen ja kasvu on tässä työssä korvattu SSO:n tulokortin henkilöstönäkökulmalla. Osaamisiin saatiin teemahaastatteluiden avulla työnantajan edustajien ja työntekijöiden näkökulma. Teemahaastattelumenetelmän vahvuutena on, että työntekijöitä haastatteleminen on saatu hyvin työn sisältöihin kytkeytyvää tietoa analysoitavaksi. Haastatteluista nostettiin esille kompetensseja, joiden tarkemmassa määrittelyssä käytettiin Honkasen (2005, 263-267) esittämää kompetenssien mallilistaa.

5.2 Myynnillisen asiakaspalvelijan merkittävät ja mainittavat kompetenssit

Teemahaastatteluiden pohjalta syntyi osaamiskartta, joka pitää sisällään yhteensä 36 eri kompetenssia (Kuvio 13). Kompetenssit jakautuivat seuraavasti liikennemyymälätyöntekijöiden haastatteluissa: tietopohjan kompetensseja 3, taitoja 12, kykyjä 10, arvoja ja asenteita 4, motivaatio ja energia 2 ja henkilökohtaisia ominaisuuksia 5. Työnantajan edustajien haastatteluissa kompetenssit jakautuivat seuraavasti: tietopohjan kompetensseja 2, taitoja 11, kykyjä 6, arvoja ja asenteita 2, motivaatio ja energia 2 ja henkilökohtaisia ominaisuuksia 4. Kokemukseen liittyvät kommentit poimittiin omaksi erilliseksi tiedoksi. Tuloksia esiteltäessä taulukoissa on työntekijöiden maininta merkitty pienellä kirjaimella ja työnantajan edustajan maininta isolla kirjaimella.

5.2.1 Tietokompetenssit

Tiedot ovat koulutuksella hankittavaa osaamista. Tieto-kategorian alle nousi työntekijähaastatteluista tuotetietous, kassaosaaminen ja tekninen osaaminen (Taulukko 5). Tuotetietous liittyy liikennemyymälän tuotteisiin ja pitää sisällään myös tiedon ravintolapuolen erilaisista erikoisruokavalioista ja ruoka-aineista. Haastateltavat A ja B kertoivat, että vaikka paljon kysytäänkin keittiöltä, perustuotetietous erikoisruokavalioista on tarpeen. Tuotetietoutta on myös tieto siitä, mitä lisämyyntituotteita ja asiayhteyteen liittyviä tuotteita voi asiakkaalle

tarjota. Haastatteluista kävi ilmi, että tuotetietouden merkitys on ajan myötä kasvanut, koska tuotevalikoima on laajentunut. Tuotteiden määrän kasvua on haastateltava A:n mukaan huomioitu lisämyynnin, asiayhteysmyynnin ja tuotetietouden näkökulmasta Hesburger-mymälässä kassajärjestelmällä, joka osaa ehdottaa lisämyyntituotteita.

Tekninen osaaminen nousi esille yhdessä haastattelussa puhuttaessa myymälän laitteiden ylläpitämisestä ja kunnossa pitämisestä. Haastateltava B kertoi, että ABC:lla on paljon koneita ja laitteita. Liikennemyymälätyöhön kuuluu laitteiden perusylläpitoa ja kunnossapitoa, mikä vaatii teknistä osaamista. Kalliista laitteista on pidettävä huolta. Haastateltavan B mukaan pitää osata lukea ohjeita, on oltava kykyä ymmärtää, kuinka asiat toimivat, ja tarvittaessa on uskallettava kysyä, kuinka toimitaan.

Kassaosaaminen nousi esille kaikissa työntekijöiden haastatteluissa, ja rahastus onkin myynnin ohella tärkeä liiketoiminnan osa, jonka jokaisen liikennemyymälätyöntekijän tulee osata.

Tiedot (3)	Esiintyi haastatteluissa
Tuotetietous	abdfG
Kassaosaaminen	abcdeFG
Teknistä osaamista	b

Taulukko 5: Haastatteluissa esiintyneet tietokompetenssit

Työnantajaedustajien haastatteluissa nousivat esille tuotetietous ja kassaosaaminen (Taulukko 5). Teknistä osaamista ei kumpikaan työnantajaedustaja maininnut. Haastateltava F kuvasi, että liikennemyymäläasiakaspalvelija tarvitsee työtä tehdessään laajaa tuotetuntemusta, kassaosaamista ja rahankäsittelyosaamista, joka vaatii tarkkuutta. Haastateltava F totesi:

Jos miettii työt aloittaessaan sitä mielikuvaa, mikä ABC-työstä saattaa olla, voi tuotteiden ja palveluiden myynnin ja tarvittavan tiedon määrä yllättää.

Haastateltava G kertoi, että ABC Lohjalla asiakaspalvelutyö ”mutterissa” on karkeasti otettuna rahastusta, mutta sen pitäisi olla myös myyntityötä. Tuotetietoudesta henkilö G lausui:

Pitää tietää mitä myy, jokainen tuote vitriinissä on tiedettävä, mitä se sisältää, pitää tietää ruokavaliosta, on katsottava, mitä noutopöytä sisältää ja mielellään jopa maistettava, koska maku jää paremmin mieleen.

5.2.2 Taitokompetenssit

Taidot ovat kokemuksen mukanaan tuomaa osaamista. Taidot kategorian löytyi haastattelusta kaksitoista eri kompetenssia: asiakaslähtöisyys, palveluhenkisyys, organisointivalmius, aloitteellisuus ja vastuunottaminen, tiedon ja osaamisen jakaminen, aloitteellinen myynti- ja suosittelutaito, sosiaaliset taidot, suullinen viestintä, tiimi- ja ryhmätyövalmiudet, muiden huomioon ottaminen, muiden tukeminen ja auttaminen sekä innovatiivisuus ja improvisointitaito (Taulukko 6).

Taidot (12)	Esiintyi haastatteluissa
Asiakaslähtöisyys, hahmottaa asiakkaan tarpeet	bcdeFG
Palveluhenkisyys, pelisilmä, asiakkaan tarpeisiin vastaaminen, halu palvella ja auttaa	abcdeFG
Organisointivalmiudet	bcF
Aloitteellisuus, vastuun ottaminen	bcdeFG
Tiedon ja osaamisen jakaminen (perehdyttäminen)	abcdF
Aloitteellinen myynti, suosittelu/myyntitaito	bcdeFG
Sosiaaliset taidot	abcdeF
Suullinen viestintä	deFG
Tiimi- ja ryhmätyövalmiudet	cdeG
Muiden huomioonottaminen, kuuntelee myös muita työyhteisössä	adG
Toisten tukeminen, auttaa muita	de
Innovatiivisuus, improvisointi	b
Omasta työkyvystä huolehtiminen	G

Taulukko 6: Haastatteluissa esiintyneet taitokompetenssit

Asiakaslähtöisyyden ja palveluhenkisyiden välillä on vahva yhteys. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan tässä kykyä hahmottaa asiakkaan tarpeet ja palveluhenkisyydellä asiakkaan tarpeisiin vastaamista, pelisilmää sekä halua palvella ja auttaa asiakasta. Asiakaslähtöisyys nousi esille haastatteluissa B-E ja palveluhenkisyys kaikissa haastatteluissa. Henkilö B kertoi asiakaspalvelutyön olevan havainnointia eikä vain sanojen kuuntelua. Haastateltava C puhui asiakkaista, jotka näyttävät etsivän jotain eli ”haahuilevat”. Haahuilevia asiakkaita tulee neuvoa ja ohjata. Asiakkaille pitää infota, mitä missäkin on, osattava olla asiakkaan jutuissa mukana ja kysyä muitakin kuin peruskysymyksiä. Henkilö D kertoi, että kaikki asiakkaat on huomioi-

tava yksilöinä. Liikennemyymälään tullessaan asiakas saa, mitä on tullut hakemaan ja mielellään vähän enemmän. Asiakkaiden tarpeet huomioidaan ja täytetään. D:n mukaan tämä on osuiskaupan parasta palvelua ja tästä syntyy kokemus siitä, että on saanut parasta palvelua. Haastateltava D:n mielestä asiakaspalvelutaito on taito, joka kehittyy ajan myötä. Haastateltava E puhui haahuilevien asiakkaiden sijaan ”pöllöjen bongauksesta”, jolla hän kuitenkin tarkoitti samaa asiaa.

ABC-liikennemyymälätyöntekijöiden omassa kirjassa, Peukuttavan palvelun peruskirja - Tunteella pyyhkäisten, on huoneentaulu, jossa on ABC-liikennemyymälätyöntekijöiden kymmenen käskyä. Yksi kymmenestä käskystä on, ” Kasva ja suostu kasvatettavaksi”. (Kulmala 2015, 61.) Tiedon ja osaamisen jakaminen linkittyy vahvasti perehdyttämiseen sekä taitoon antaa omaa osaamistaan ja tietoa muiden käytettäväksi ja omaksuttavaksi. Tiedon ja osaamisen jakaminen esiintyi neljässä haastattelussa. Henkilön A mielestä perehdytys on tärkeä osa työn aloitusta.

Perehdyttäjän tulisi ajatella niin, ettei toinen tiedä mitään ja opettaa sen mukaan.

Haastateltava B piti myös perehdytystä tärkeänä. Aluksi hän kertoi olleensa oppiva osapuoli, mutta lopulta tämä on kääntynyt päinvastoin, eli hän on toiminut opastajana. Henkilö C piti perehdytystä tärkeänä ja lisäsi ajatuksen siitä, että jos ei ole vuoroja tietyssä työtehtävässä tarpeeksi usein, niin asiat unohtuvat. Kysyin haastattelun aikana haastateltavalta D, tunteeo hän ABC:n Tunteella pyyhkäisten -kirjan. Kirja oli tuttu, ja kirjassa mainittavien osaamistason masterin ja gurun eroiksi hän kertoi taidon osata perehdyttää ja taidon jakaa omaa tietoaan ja hänellä eli gurulla on kaikki tilanteet hallinnassa. Haastateltava D kertoi itse olevansa omasta mielestään tasolla master, joka on matkalla guruksi.

Aloitteellisella myynnillä ja suosittelutaidolla tarkoitetaan myynnillistä osaamista ja samalla myös uskallusta tarjota jokaiselle asiakkaalle muitakin tuotteita kuin, mitä asiakas suoraan ilmaisee tullessaan ostamaan. Aloitteellinen taito esiintyi haastatteluissa B-E. Haastateltava B sanoi myyntiosaamisen olevan sitä, että älyää, miten myyntiä tehdään ja tarjotaan asiakkaalle jotain enemmän, kuin hän on odottanut. Henkilö C nosti talousnäkökulmasta esille suosittelutaidon. Haastateltavan D mielestä tärkeintä on huomioida jokainen asiakas yksilönä, pitää osata suositella ja tehdä lisämyyntiä. D kertoi:

Hyvä asiakaspalvelija reagoi kuulemaansa, vaikka olisi kuullut asiasta (asiakkaan tarpeesta) vain sivukorvalla. Asiakas saa, mitä on tullut hakemaan ja mielellään vähän enemmän.

Henkilö E kommentoi myyntityöhön kuuluvan rahastuksen, lisämyynnin ja erilaisten asiakkaiden huomioimisen ja auttamisen. Suosittelua ja myyntiä on hänen mukaansa myös eri vaihtoehtojen tarjoaminen, esimerkiksi ruuan yhteydessä erilaiset perunavaihtoehtojen esitteleminen.

Sosiaaliset taidot ovat yläkategoria laajemmalle taitojen ryhmälle, mutta haastatteluissa haastateltavat mainitsivat tärkeäksi juuri sosiaaliset taidot eivätkä tässä kohtaa eritelleet taitoa. Sosiaalisia taitoja vaativiin taitoihin voidaan luokitella seuraavat haastatteluissa esiin nousseet kompetenssit: suullinen viestintä, tiimi- ja ryhmätyövalmiudet, muiden huomioonottaminen ja kuunteleminen työyhteisössä sekä muiden tukeminen ja auttaminen. Vaikka mikään näistä yksinään ei esiintynyt sellaisenaan haastatteluissa, sosiaaliset taidot kategorian alle laitettuna sosiaaliset taidot esiintyivät jokaisessa haastattelussa joko sellaisenaan tai jonakin edellä mainittuna sosiaalisena kompetenssina.

Tiimi ja ryhmätyövalmiudet nousivat esille kolmessa liikennemyymälätyöntekijähaastattelussa. Haastateltava C totesi:

On pyrittävä kohtelemaan kaikkia samanarvoisesti, pitää olla tiimipelaaja ja on oltava paineensietokykyä.

Henkilö C lisäsi vielä, että pitää olla paineensietokykyä niin, ettei paineen alla ala tiuskia työkavereille. C:n mukaan parasta palvelua tuottaa muiden huomioiminen ja se, että pystyy tekemään ryhmässä työtä. Henkilö D kommentoi tiimipelaamista siten, että on osattava ottaa palautetta vastaan ja reagoida siihen. Henkilön E mielestä kyky antaa palautetta olisi hyvä ominaisuus liikennemyymälätyöntekijälle, vaikkakin tällä hetkellä työntekijän toiselle työntekijälle antama palaute onkin harvinaista. Hänen mukaansa tiimityö ABC:lla on tärkeää ja työssä ei voi olla yksin. Avoin ja sosiaalinen pärjää työssä.

Aloitteellisuus ja vastuun ottaminen nousivat esille neljässä työntekijähaastattelussa viidestä. Haastateltava B kertoi, että työvuorossa on tehtäviä, jotka pitää saada tehtyä vuoron aikana. Hänen mielestään työssä pitää ottaa itselleen nykyään suurempi tila. Tällä hän tarkoitti, että koska tehtävät ovat lisääntyneet ja työntekijämäärä vähentynyt töiden tekemisessä on oltava yhä oma-aloitteellisempi ja jonkun on otettava nekin tehtävät tehtäväkseen, jotka joku muu on tehnyt aikaisemmin. Uudet työt vaativat opettelua ja oma-aloitteista otetta ja kykyä sopeutua työtehtävien vaihtumiseen. B:n mukaan omatoimisuutta vaaditaan annosluukun huomioimisessa ja ruuan viemisessä asiakkaille. Tilojen siisteydestä on myös huolehdittava oma-aloitteisesti. Henkilö D listasi oma-aloitteisuuden yhdeksi liikennemyymälätyöntekijän asennepiirteitä:

Liikennemyymälätyöntekijän on oltava reipas, oma-aloitteinen, asiakaslähtöinen ja käyttäytymisen on oltava varmaa.

Haastateltavan E mielestä myös asioista puhumisen suhteen tiimissä pitää olla oma-aloitteinen. Henkilö E sitoi oma-aloitteisuuden osaksi vastuullisuutta sanomalla:

Asioista puhuminen on osa vastuun ottamista ja oma-aloitteisuus töiden suhteen on vastuullisuutta.

Muiden huomioiminen ja kuunteleminen työyhteisössä sekä toisten tukeminen ja auttaminen mainittiin haastatteluissa molemmat kaksi kertaa. Henkilön D kanssa keskusteltaessa muiden auttaminen ja kuunteleminen nousivat listalle kysyttäessä ABC-työntekijän tarvitsemia ominaisuuksia ja taitoja. Asiakaspalvelutilanteissa D:n mielestä asiakaspalvelija osaa tilanteentarkkailun ja reagoi kuulemaansa. Henkilö A liitti muiden kuuntelemisen perehdytykseen ja sanoi, että hyvä perehdyttäjä osaa myös kuunnella perehdytettävää. Haastateltava E kytki toisten tukemisen työssä tarvittavan pelisilmän käyttöön sanomalla:

Salin puolella työhön kuuluu siisteydestä huolehtiminen, asiakkaiden huomioiminen, asioiden jouduttaminen omalla toiminnalla, numeroiden muistiin laittaminen niiden asiakkaiden kohdalla, joilta puuttuu jotain ja pelisilmää niin, että auttaa muita, jotta asiat sujuvat.

Organisointivalmiudet, jolla tarkoitetaan taitoa organisoida ja aikatauluttaa toimintaa, tapahtumia, resursseja ja ihmisiä mainittiin haastatteluissa kaksi kertaa (Honkanen, 265). Haastatteluissa organisointi nousi esille oman töiden aikataulutuksen organisoinnin yhteydessä. Haastateltava B kertoi:

Kiireiset tilanteet vaativat kykyä tehdä päätöksiä, ja kun jokin asia on päätetty tehdä tietyllä tavalla, se sitten tehdään niin.

Vastuuhenkilön työstä haastateltava B kertoi, että tietyt asiat pitää saada tehtyä vuoron aikana. Osa työstä on myös seuraavan vuoron valmistelua. Henkilö C puhui ajankäytön organisoinnista niin, että kun aloittaa jonkin asian, hoitaa sen myös loppuun.

Kyky improvisoida mainittiin yhdessä haastattelussa. Haastateltavan työntekijän B mielestä kiireiset tilanteet vaativat kykyä tehdä päätöksiä ja kykyä tehdä asioita improvisoiden, vaikkakin tässä improvisointi on luokiteltu taidoksi, joka kokemuksen mukanaan tuomaa osamista.

Taidot osion pätevyyksistä työnantajien haastatteluissa nousivat esille kaikki muut paitsi innovatiivisuus ja improvisointi sekä toisten tukeminen ja muiden auttaminen. Molemmilla esiin nousivat: asiakaslähtöisyys, palveluhenkisyys, aloitteellisuus ja vastuun ottaminen, aloitteellinen myynti, suullinen viestintä ja sosiaalisuus noin yleisesti (Taulukko 6). Haastateltava G, toi esille myös aivan uuden kompetenssin, omasta työkyvystä huolehtimisen, jota ei aikaisemmissa haastatteluissa ollut noussut esille. Henkilö G kertoi lukevansa tällä hetkellä aiheesta kirjaa ja kommentoi:

Työnantajan on panostettava osaltaan myös työntekijöiden työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Työntekijänäkökulmasta tämä on myös kompetenssi, eli työntekijä itse huolehtii omasta jaksamisestaan. Tästä samaisesta syystä työhaastatteluissa ollaan usein kiinnostuneita työnhakijan harrastuksista ja muista työssäjaksamiseen liittyvistä asioista.

Haastateltavan F mukaan asiakkaat ja heidän tarpeensa ovat erilaisia, ja näiden tarpeiden tunnistaminen on tärkeää. SSO:n slogan: ”Parasta palvelua omasta osuuskaupasta joka päivä.” sekä ABC-ketjun slogan: ”Huolehdimme Sinusta”, voi tarkoittaa erilaista palvelua eri asiakkaille ja pitää sisällään paljon lupauksia. Myös haastateltava G puhui erilaisista palvelukokemuksista ja lisäsi vielä, että palvelukokemus koostuu pienistä asioista. Oma-aloitteisuudesta ja vastuunottamisesta G kertoi, että market puolella pitää olla eniten omatoiminen ja oma-aloitteinen ja huomautti:

Kaikilta vaaditaan, että selviää itsenäisesti tehtävistään ja osaa selvittää asioita.

Oma-aloitteisuus oli myös henkilön G tarvittavat osaamiset listalla. Hänen mielestään pitää olla kykyä organisoida omaa tekemistään ja työtä ja olla oma-aloitteinen.

Aloitteellinen myynti nousi esille sekä F:n ja G:n haastatteluissa. F:n mukaan aloitteellinen myynti on ABC-ketjun yksi keskeisimmistä asioista, yksikötavoitteita seurataan ja esimies jakaa tavoitteet vuoro- ja henkilötasolle asti. Suositteleva myynti on myös mukana kassatoiminnossa eli puhutaan niin sanotusta ohjaavasta kassatoiminnosta. Henkilön G mukaan jokaiselle asiakkaalle pitää tehdä aloitteellista myyntiä ja se on osa Parasta palvelua -kokemusta. Haastateltava G lisäsi:

Asiakaspalvelutyö on karkeasti ottaen rahastusta, mutta sen pitäisi olla myös myyntityötä.

Suullinen viestintä ja yleisesti ottaen sosiaaliset taidot olivat molempien työnantajaedustajien puheen keskiössä. Sosiaalisilla taidoilla selvittää niin työyhteisössä tiiminä ja asiakkaiden kanssa palvelutilanteissa. Haastateltavan F mukaan liikennemyymälätyöntekijällä pitää olla hyvät sosiaaliset taidot ja hän sanoi:

Pitää olla uskallusta kysyä ja kykyä ilmaista asiansa

F peräänkuulutti myös rohkeaa tilanteisiin heittäytymistä ja sosiaalista rohkeutta, joka voi näkyä, vaikka rohkeutena keskustella asiakkaiden kanssa. Tällä keskustelulla tässä tarkoitettiin myös keskustelua asioista, jotka muuten vain tulevat mieleen asiakastilanteissa, ei vain kyseistä palvelutilannetta koskevaa keskustelua. F totesi:

Se, että uskaltaa olla oma itsensä, luo asiakkaalle mielikuvan myös toiminnasta.

Haastateltava G mainitsi suullisen viestinnän merkityksen työyhteisössä:

Jos on huono päivä, se pitää osata sanoa suoraan.

Toimiva kommunikointi voi synnyttää myös Paras Palvelu -kokemuksen, kuten iloisesti asiakkaan tervehtiminen ja huomioiminen. Tiimi- ja ryhmätyöstä nousi esille sama ajatus, kuin työntekijähaastatteluissa, eli työ ABC:lla on tiimityötä ja yksin ei selviä.

5.2.3 Kykykompetenssit

Kyvyt ovat henkilön synnynnäisiä ja pysyvämpiä ominaisuuksia. Liikennemyymälätyöntekijän tarvitsemia kykyjä haastatteluiden perusteella ovat seuraavat kymmenen kykyä: epävarmuuden hallinta ja kyky toimia vieraisissa tilanteissa, itsensä kehittäminen, valmius oppia uutta, joustavuus ja sopeutumiskyky, paineensietokyky, analyyttinen ja looginen ajattelukyky, kyky kohdata erilaisuutta, käsitteellinen ajattelukyky ja kokonaisuuksien hahmottaminen, laatutietoisuus ja huolellisuus (Taulukko 7).

Kyvyt (10)	Esiintyi haastatteluissa
Epävarmuuden hallinta, kyky toimia vieraisissa tilanteissa	abcdFG
Itsensä kehittäminen	bF
Valmius oppia uutta, moniosaaminen	abcdeFG
Joustavuus, sopeutumiskyky	b
Paineensietokyky	abcdeFG
Analyyttinen ja looginen ajattelu (maalaisjärki)	acF
Kyky kohdata erilaisuutta	a

Käsitteellinen ajattelu, kokonaisuuksien hahmottaminen	bd
Laatutietoisuus, ymmärtää laatuajattelun, huolellisuus, tarkkuus, loppuunsaattaminen	a
Huolellisuus, pitää kiinni laadusta, tarkkuudesta, tekee loppuun asti	cFG

Taulukko 7: Haastatteluissa esiintyneet kykykompetenssit

Kyky hallita epävarmuutta ja toimia vieraissa tilanteissa nousi esille jokaisessa haastattelussa yhtä haastattelua lukuun ottamatta. Kykyä hallita epävarmuutta ja vieraita tilanteita tarvitaan tilanteissa, joissa esimerkiksi asiakas ei käyttäydy ennakoidulla tavalla, haasteelliset asiakastilanteet esimerkiksi reklamaatiotilanteet, erilaiset ongelmatilanteet ja ruuhkatilanteet. Haastateltava B listasi yllättäviksi tilanteiksi laiterikot, mittarikenttätilanteet, palohälytykset, asiakkaiden sairaskohtaukset, tapaturmat, uhkaavat asiakastilanteet ja yleisenä tietotoimistona toimimisen. Esiin nousi myös tilanne, jossa samassa vuorossa voi olla liian monta uutta työntekijää, joiden työn tuntemus ei ole vielä vahvimmillaan. Epävarmuuden sietäminen on sellaisten tilanteiden kestämistä, jotka eivät ole henkilön omalla mukavuusalueella. Kaikki haastateltavat suhtautuivat haastaviin tilanteisiin kuitenkin positiivisesti. Esimerkiksi haastateltavan C mielestä haastavista tilanteista aina oppii, ja niistä saa kokemusta, jota voi käyttää seuraavalla kerralla.

Itsensä kehittämisestä ja kyvystä oppia puhuttiin jokaisessa haastattelussa. Liikennemyymälätyöntekijöiden mukaan myymälän työt aloitetaan yleensä opettelemalla yhtä työtä, minkä jälkeen edetään tekemään muita tehtäviä. Valmius oppia uutta ja kehittyä moniosaajaksi on liikennemyymälätyöntekijän yksi tärkeistä ominaisuuksista ja siihen opitaan haastatteluiden perusteella ajan myötä. Moniosaaminen on haastateltavan A mukaan lisääntynyt, kun enää ei palkata tekijöitä tekemään vain tiettyä tehtävää. Henkilön B mukaan työtehtävät ovat lisääntyneet liikennemyymälässä. Hänen mukaansa tulevaisuudessa moniosaaminen on yhä yleisempää. Henkilö D kertoi, että jokainen osaa jokaista ABC-työn osa-alueita ja hänen mielestään moniosaajaksi opitaan ajan kanssa. Työnteko aloitetaan aina jostain yhdestä työstä, josta edetään muihin tehtäviin. Toimipistettäkin voi vaihtaa, kun on saavuttanut tietynlaisen osaamistason. Myös haastateltavan E:n mukaan on hyvä osata muiden osaamisia

Liikennemyymälän vaihtelevat asiakasvirrat ja erilaiset tilanteet vaativat työntekijältä hyvää paineensietokykyä. Paineensietokyky nousi tavalla tai toisella esille jokaisessa haastattelussa. Kiireestä huolimatta asiakkaat pitää palvella hyvin ja samaa palvelutasoa noudattaen. Syitä kiireeseen ovat äkilliset isot asiakasmäärät tai puuteet miehityksessä. Kiire asettaa myös vaatimuksen nopealle reagoimiselle vaihtuviin tilanteisiin sekä osaamisen tehdä päätöksiä ja edetä sitten päätetyllä tavalla. Osassa haastatteluista haastateltavat luonnehtivat itseään

henkilöksi, joka ei hermostu helposti. Henkilö B mainitsi liikennemyymälätyöntekijälle sopivaksi persoonallisuuden piirteeksi hyvän stressinsietokyvyn, joka vastaa tässä tarkoittamamme paineensietokykyä. Henkilön C mukaan hyvä paineensietokyky on oltava jo ABC:lle töihin tultaessa. Henkilön E puhui paineensietokyvystä ruuhkapäivien yhteydessä. Isot asiakasryhmät saattavat saapua yllättäen ja näissä tilanteissa vaaditaan nopeaa reagoimiskykyä ja hyvää paineensietokykyä.

Analyttistä ja loogista ajattelukykyä, josta haastateltavat käyttivät termiä maalaisjärki, tarvitaan perustyövaiheiden hallitsemisessa ja asioiden tekemiseen oikeassa järjestyksessä. Haastateltava C mainitsi tästä esimerkin, jossa maalaisjärki on annosten oikeassa järjestyksessä valmistamista ja pöytiin tilausjärjestyksessä viemisestä. ABC:lla on paljon erilaisia tehtäviä ja kokonaisuuksien hallinta on tärkeää. Haastateltavan D:n mielestä kokonaisuuksien hallinta kehittyy ajan myötä, kun oppii työpaikan eri tehtäviä. Kyky kohdata erilaisuutta, laatu-tietoisuus ja huolellisuus mainittiin haastatteluissa kukin vain kertaalleen. Voimakkaimmin työnantajan edustajien haastatteluissa nousivat esille palveluhenkisyys, paineensietokyky, valmius oppia uutta, moniosaaminen ja epävarmuuden hallinta sekä kyky toimia epävarmoissa tilanteissa. Työntekijähaastatteluissa esitetyt joustavuus, käsitteellinen ajattelu ja kokonaisuuksien hallinta, kyky kohdata erilaisuutta ja toisten tukeminen ja auttaminen työyhteisössä eivät nousseet puheenaiheiksi haastatteluiden aikana (Taulukko 7).

Haastateltava F mukaan palvelutilanteissa on tärkeää omata tilannetajua ja pelisilmää.

Liikennemyymälätyöntekijällä pelisilmä tarkoittaa, että jokainen asiakas osataan huomioida erikseen, heitä palvellaan yksilöinä kulloisenkin tilanteen mukaan.

Asiakaspalvelija, joka laittaa oman persoonansa peliin onnistuu varmemmin tuottamaan Parasta palvelua -kokemuksen.

Haastateltavan G mukaan hyvä ominaisuus asiakaspalvelijalle on ystävällisyys. Hänen mielestään ystävällisyys näkyy kehon kielessä ja tilannetajuna.

Aina ei myöskään hymyillä, sillä se saattaa ärsyttää.

G muistutti myös yksilöllisestä palvelusta.

Juuri nimenomainen palvelutapahtuma on asiakkaalle se päivän ensimmäinen, vaikka se asiakaspalvelijalle saattaa olla jo viidessadas. Tämä on hyvä pitää mielessä palveltaessa asiakkaita.

Valmius oppia uutta ja moniosaaminen oli myös työntajaedustajien kykylistalla. Henkilön F mukaan moniosaaminen korostuu tulevaisuudessa entisestään. Liikennemyymälän katon alla toimii neljä eri toimialaa: pikaruokala Hesburger, ABC:n ravintola, polttonestekauppa ja markketauppa. Haastateltava F totesi:

Rekrytoinnissa ja perehdytyksessä tämä monialaisuus tulee huomioida.

Haastateltava G kertoi, että moniosaamisen suuntaan ollaan menossa ja se on hänenkin visionsa. G nosti esille kuitenkin myös vastakkaisen näkemyksen.

Uusi sukupolvi haluaa valita, mitä töitä se tekee ja työn pitää olla myös hauskaa. Tämä tarkoittaa sitä, ettei kaikille voida välttämättä asettaa vaatimusta moniosaamisesta. Voidaanko siis kaikkia pidemmän päälle pakottaa tekemään töitä, joissa he menevät mukavuusalueen ulkopuolelle? Löytyy yhä niitä, jotka haluavat tehdä vain yhtä työtä. Tämä on siis haaste työhönotolle ja työnantajalle, ja tätä tulisi pohtia.

Stressin- eli paineensietokyky oli molempien haastateltavien mielestä tärkeää. Haastateltava F kertoi tilanteesta, jossa linja-auto ajaa pihaan ja liikennemyymälä pakkautuu täyteen asiakkaita. F totesi:

Tällainen tilanne vaatii oma-aloitteisuutta ja organisointitaitoa, jotta tilanteesta selvitään. Paineensietokyky joutuu tällaisessa tilanteessa koitukselle.

Henkilö G sanoi taas, ettei kiireisissä tilanteissa saa mennä lukkoon, panikoida tai muuttua kiukkuseksi ja tiuskivaksi. Stressin- eli paineensietokykyä siis tarvitaan.

Epävarmuus ja vieraat tilanteet synnyttävät stressiä. Epävarmuuden hallinta ja kyky toimia vieraissa tilanteissa oli molempien vaatimuksena valittaessa uusia työntekijöitä. ”Poikkeustilanteiden hyvä hallinta saa asiakkaat lähtemään aina tyytyväisinä myymälästä”, sanoi haastateltava F. Haastateltava G taas totesi:

Pitää löytyä rohkeutta ja hankalissa tilanteissa on pyrittävä niin pitkälle kuin mahdollista itse hoitamaan tapaukset. Henkilöiden vaihtuminen kesken asian käsittelyn saattaa ärsyttää asiakasta.

Itsensä kehittäminen, analyyttinen ja looginen ajattelu eli tässä yksinkertaisemmin maalaisjärki sekä tarkkuus ja huolellisuus mainittiin ainakin toisessa haastattelusta.

5.2.4 Arvo- ja asennekompetenssit

Arvot ja asenteet kuvastavat niitä ajatusmalleja, joiden perusteella ihmiset tekevät päätöksiä, ja kuinka he toimivat sekä ajattelevat eri tilanteissa. Arvot kertovat, kuinka ihminen katselee maailmaa. Haastatteluissa nousseita arvoja ja asenteita olivat: rehellisyys, positiivinen eli myönteinen asenne, yrittelijäisyys ja jatkuva toiminnan parantaminen tai kehittävä ote työhön, kuten haastateltava B asian ilmaisi (Taulukko 8).

Henkilö, joka ajattelee toimintaa jatkuvan parantamisen näkökulmasta, ajattelee työskentelevä organisaatiossa yleensä laajemmassa näkökulmassa. Hän analysoi toimintaa paikantaakseen kehittämiskohteita ja pyrkii sitten kehittämään niitä. Haastateltavaa B pyydettiin nimeämään kolme omaa osaamistaan, joiksi hän nimesi asiakaspalvelutaidon, perehdyttämisen ja kehittävän otteen työhön. Henkilöltä B sain tähän työhön liittyvää palautetta seuraavasti:

Toivoisin, että uusille palkattaville annettaisiin realistinen kuva alkavasta työstä. Palkattavien työntekijöiden lähtötasoa tulisi miettiä paikkoja avattaessa ja paikan tarpeet tukisi tunnistaa.

Tämän kaltainen pohdinta osoittaa kyseisen henkilön asenteesta paljon. Ensinnäkin hän oli perehtynyt hyvin antamiini teemoihin, ja toiseksi hän havaitsi liikennemyymälätyöntekijöiden palkkaukseen liittyvät kehittämistarpeet.

Rehellisyydestä keskusteltiin kahdessa haastattelussa. Haastateltava B kertoi esimerkin ruoka-annostilauksesta, jossa kaikki ei mennyt, kuten olisi pitänyt. Ruoka-annoksessa oli kastiketta, jota siinä ei pitänyt olla. Asian rehellinen tunnustaminen ja anteeksi pyytäminen sekä asian korjaaminen olivat tärkeitä asioita hyvän palvelukokemuksen toteutumiseksi. Haastateltava E kertoi, että liikennemyymälätyö vaatii hyvää itsetuntoa ja tarvittaessa virheiden myöntämistä. Haastateltava E totesi:

Asiakaskin ymmärtää tapahtuneille virheille syyn, jos se kerrotaan avoimesti.

Positiivisuus nostettiin esille yhdessä haastattelussa. Positiivinen asenne on tärkeä ja haastateltava A tiivistä asian seuraavasti:

Oma huono päivä ei saa näkyä asiakkaille, vaan sen purkaminen pitää hoitaa muutoin. Työyhteisö ja työkaverien tuki auttavat selviämään huonostakin päivästä.

Yrittelijäisyys mainittiin haastatteluissa kerran. Puhuimme haastateltavan E kanssa aloitteellisesta myynnistä, jonka hän mainitsi toisinaan haasteelliseksi. Kysyttäessä, mikä tekee myynnistä vaikeaa, hän vastasi, että tuputtaminen tuntuu toisinaan hassulta, jos tuotteella ei ole asiayhteyttä. Edulliset tuotteet ovat helppoja. Tässä kohtaa henkilö E nosti esiin yrittelijäisyyden. Aloitteellinen myynti vaatii yrittelijäisyyttä ja toistoa, vaikka menestystä myynnillisesti ei jatkuvasti tulisikaan. Yrittelijäisyyttä voidaan pitää myös peräänantamattomuutena ja tavoitteellisuutena, joka tukee aloitteellista myyntiä. Henkilö B antoi tähän sopivan esimerkin:

Jos myy päivässä kaksi kahvia enemmän se tekee vuodessa jo paljon.

Kun siis jaksaa yrittää, pienikin tuloksen parannus päivässä kertautuu vuoden mittaan. Honkasen kompetenssilistauksen mukaan (2005, 263) tavoitteellisuus on kykyä asettaa itsenäisesti tavoitteita. Henkilö, joka on tavoitteellinen, pyrkii tavoitteisiinsa. Hän on myös päämäärätietoinen ja tuloksenhakuinen. Tätä kaikkea on myös haastattelussa mainittu yrittelijäisyys.

Arvot ja asenteet (4)	Esiintyi haastatteluissa
Jatkuva toiminnan parantaminen	b
Rehellisyys	beFG
Positiivisuus	aFG
Yrittelijäisyys, tavoitteellisuus	e

Taulukko 8: Haastatteluissa esiintyneet arvo- ja asennekompetenssit

Työnantajan edustajien haastatteluissa puhuttiin rehellisyydestä ja positiivisuudesta asenteena. Rehellisyys oli henkilön G listalla, kun kävimme läpi asiakaspalvelijan käyttäytymistä ja asennetta. Tulkitsin rehellisyydeksi myös virheiden myöntämisen vahingon sattuessa. Henkilö F sanoi osuvasti:

Vahingon sattuessa syntyy vastuu asian korjaamiseen.

Työntekijähaastatteluissa esiin nousseet jatkuva toiminnan parantaminen ja yrittelijäisyys eivät käyneet ilmi työnantajan edustajien kanssa käytävissä keskusteluissa (Taulukko 8). F totesi myös heti haastattelun alussa asenteesta seuraavaa:

Rekrytoinnin ja henkilön palkkausvaiheessa tulisi kiinnittää huomiota asiakasnäkökulmaan.

Täällä kommentillaan hän tarkoitti, että asiakaspalvelukokemukseen vaikuttaa työntekijän positiivinen palveluvire ja asenne ja näihin tulisi kiinnittää huomiota henkilöä valittaessa.

5.2.5 Motivaatio- ja energiakompetenssit

Kauhasen mukaan (2010, 148) motivaatio rakentuu ihmisen arvomaailman hänen eri elämänvaiheiden pohjalle. Motivaatioon vaikuttaa henkilön fyysinen ja psyykkinen energia ja ominaisuuksia ovat kykytekijät kuten luovuus, kielellinen ilmaisutaito, esiintymistaito, kehonkieli ja ulkoinen olemus. Motivaatiota ja henkilön energiaa kuvaavia kompetensseja haastatteluissa olivat henkilön tehokkuus ja kapasiteetti eli ripeys ja reippaus ja innostuneisuus omaan työhön.

Kompetenssina tehokkuus ja kapasiteetti ilmaistiin haastatteluissa käyttämällä nimitystä riipeys tai reippaus. Riipeys tai reippaus mainittiin kolmessa haastattelussa viidestä (Taulukko 9). Haastateltava A mainitsi parhaaksi palveluksi palvelun, joka hoidetaan sujuvasti ja nopeasti. Haastateltavan B kohdalla riipeys nousi esille esimerkkitilanteessa, jossa myymälän läheisyydessä oli iso tapahtuma ja miehitys myymälässä oli alimitoitettu. Isoista asiakasmassoista huolehtiminen vaatii riipeyttä ja kiire kykyä tehdä nopeita päätöksiä kuitenkin niin, että oma sisäinen rauha ja varmuus säilytetään.

Innostus omaan työhön on työhön ja henkilön omaan itseensä suhtautumiseen liittyvä kompetenssi. Haastateltava B toi esille:

Lohjan ABC:lla on töissä superhyvät tyypit ja heistä näkee, että he tykkäävät olla töissä siellä.

Innostus omasta työstä on kykyä sitoutua työhön ja tämä auttaa työn tavoitteiden saavuttamisessa. Tällaiset henkilöt ovat usein myös halukkaita kehittämään urallaan ja työssään.

Motivaatio ja energia (2)	Esiintyi haastatteluissa
Tehokkuus ja kapasiteetti (ripeys, reippaus)	abdfG
Innostunut omasta työstään	bF

Taulukko 9: Haastatteluissa esiintyneet motivaatio- ja energiakompetenssit

Haastateltava F kertoi:

Palvelun sujuvuudelle ja ripeydelle tulee uusi vaatimus ja tarkkuus ja siisteys korostuvat myös.

Ripeys tarkoittaa sujuvampaa rahastusta ja esimerkiksi itsepalvelukassoja.

Haastateltava G vuorostaan mainitsi jo haastattelun alussa:

Hidas ihminen ei kuitenkaan pärjää näissä tehtävissä.

5.2.6 Henkilökohtaiset ominaisuudet

Honkasan mukaan (Honkanen 2005, 32) yksilön ominaisuuksia ovat: älylliset kyvyt, lahjakkuus, taipumukset, persoonallisuuden piirteet ja fyysiset ominaisuudet. Haastatteluissa esiinnou-seita ominaisuuksia olivat: fyysinen kestävyys, iloisuus, huumorintaju, uskallus, rohkeus ja kyky yllättää (Taulukko 10).

Haastateltava A toi esille työstä ja tarvittavista osaamisista puhuttaessa työhön kuuluvat useat päivän aikana toistuvat nostot. Market puolella yöllä myymälään saapuvat lihalaatikot ovat painavia ja liikkumista työpaikalla paikasta toiseen on paljon. A kuvasi työpäivää:

Työpäivä saattaa koostua useasta työstä per päivä eli aluksi saattaa olla esi-merkiksi työtä marketissa ja sitten Hesburger-puolella.

Iloisuus nostettiin henkilökohtaisena ominaisuutena esille kahdessa haastattelussa. Haastatel-tavan A mielestä liikennemyymälätyöntekijän pitää olla sosiaalinen, sanavalmis ja iloinen luonteeltaan. Henkilön C mukaan pitää osata olla asiakkaan jutuissa mukana, palvella iloi-sesti, tervehtiä ja kysyä muitakin kuin peruskysymyksiä. Huumorintaju henkilökohtaisena omi-naisuutena nousi esille henkilöiden A ja C haastatteluissa. Henkilö A totesi kysyttäessä asia-kaspalvelijan persoonasta seuraavaa:

Tosikko ei ainakaan saa olla, koska silloin tätä työtä ei kestä. Huumorilla men-nään.

Henkilö C:llä huumorintaju oli yksi ominaisuus asiakaspalvelijan ominaisuuslistalla.

Uskallus ja rohkeus nostettiin esille henkilön B haastattelussa.

Pitää uskaltaa myös kysyä.

Ominaisuutena eivät uskallus tai rohkeus nousseet esille muissa haastatteluissa, mutta on sel-vää, että puhuttaessa haasteellisista asiakastilanteista, rehellisenä olemisesta asiakkaalle vir-hetilanteissa ja aloitteellisesta myynnistä, jossa toistuvasti tarjotaan liukuhihnamaisesti tuo-

tetta asiakkaille, vaativat nämä tilanteet uskallusta, rohkeutta ja tottumista tilanteisiin. Monessa haastattelussa kävi ilmi, että kokemus kasvattaa rohkeutta ja auttaa selviämään tilanteista. Työ siis kasvattaa tekijäänsä. Kyky yllättää asiakas nostettiin esille henkilön B haastattelussa. Iloisesti yllättämällä saatetaan synnyttää Parasta palvelua -kokemus.

Henkilökohtaiset ominaisuudet (5)	Esiintyi haastatteluissa
Fyysisesti kestävä	aF
Iloisuus	acF
Huumorintaju	ace
Uskallus, rohkeus	bFG
Kyky yllättää	b
Rauhallisuus	G

Taulukko 10: Haastatteluissa esiintyneet henkilökohtaiset ominaisuudet

Työntekijöiden haastatteluissa nousi useammin esille iloisuus ja huumorintaju, kun taas työnantajan edustajat molemmat nostivat esille uskalluksen ja rohkeuden (Taulukko 10). ABC-työn fyysisyys tuli myös selväksi. Haastateltava F toivoi työntekijöiltä rohkeaa tilanteisiin heittäytymistä ja sosiaalista rohkeutta. Persoonallisuus saa kuulemma näkyä. Haastateltavan G mukaan haastavissa asiakastilanteissa pitää löytyä rohkeutta tilanteen loppuunsaattamiseen.

5.2.7 Kommentteja kokemuksesta

”Työ tekijäänsä opettaa”, sanoo vanha sananlasku. Työn tekemisestä syntyvä kokemus ja tietämys ovat keskeinen osa henkilön kokonaispätevyyttä. Kokemus toimii pohjana uuden tiedon jäsentämiselle ja se auttaa oppimaan uutta nopeammin. Työssä tekemällä ja kokemalla kerätyt tiedot ja taidot muodostavat pohjan työkokemukselle ja tällöin puhutaan työssäoppimisen prosessista. Edellytyksenä tälle kokemuksen syntymiselle on reflektio, jolla tarkoitetaan sitä toimintaa, jossa työntekijä muokkaa kokemuksiaan synnyttäen siitä uutta tietoa mahdollisesti niin, että löytää siitä uusia näkökulmia. (Kauhanen 2009, 146; Poikela ym. 2005, 22-23.)

Keräsin haastatteluista yhteen kokemusta käsitteleviä kommentteja kokemuksen merkityksen kartoittamiseksi. Henkilö B kertoi kokemuksen auttavan muistamaan toimintatapoja. Yleisivistävä kokemus auttaa hänen mielestään myös yllättävissä tilanteissa. B:n mukaan liikennemyymälätyöntekijä tarvitsee tietoa monelta alalta. Osaamisen taso ei aluksi ole hänen mielestään kovin tärkeä, koska työ kasvattaa ja oikea asenne on ratkaiseva. Hän sanoi myös, että työ on kovettanut tekijäänsä. Henkilö C kertoi, että haastavissa tilanteissa oppii aina ja niistä saa kokemusta, jota voi käyttää seuraavalla kerralla. Asiakaspalvelusta on hänen mielestään hyvä olla jonkinlaista pohjaa. Henkilö D mainitsi, että moniosajaksi opitaan ajan kanssa. E

kertoi, että kokemus vaikuttaa osaamiseen, ja auttaa olemaan oma itsensä asiakkaiden kanssa.

5.3 ABC-liikennemyymälän myynnillisen asiakaspalvelijan osaamistasot

Teemahaastattelun neljäntenä teema-alueena oli työ ja eri tehtävien tai tarkemmin ottaen haastattelun aikana esille nousseiden kompetenssien vaatimustasot sillä hetkellä, kun henkilöä ollaan palkkaamassa työtehtävään (Taulukko 4; Kuvio 12). Vaatimustasojen määrittäminen oli osalle työntekijöistä vaikeaa. Samalla täysin kattavaa tietoa tämän tutkimuksen osalta ei saatu sillä määrittely koski aina haastattelussa esiin nousseita kompetensseja. Kompetenssin vaatimustasojen määrittelyyn olisi jatkossa hyvä paneutua joko jatkotutkimuksella tai erillisellä työryhmällä. Yksi tapa suorittaa jatkotutkimusta olisi kysyä nyt löydettyjen kompetenssien pohjalta palkattavan henkilön vaatimustasoja SSO:n ABC-liikennemyymälöiden esimiehiltä ja mahdollisesti palveluvastaavilta. Nyt kerätty tieto on otannaltaan liian pieni, mutta kuitenkin suuntaa antava. Suuntaa antavaa tietoa voidaan tässä tutkimuksessa käyttää vahvistamaan näkemystä tietyin kompetenssin tärkeydestä. Jos merkittäväksi kompetenssiksi määriteltä kompetenssi saa korkean vaatimustasoarvon, voidaan sanoa, että tulos vahvistaa kompetenssin tärkeyttä.

Osaamistaso		Yksilötason osaamisen arviointityökalu (Viitala 2011, 183)
0	Ei osaamista	Ei osaamista/ Ei tarvitse
1	Perehtyjä	Henkilö on perehtymässä osa-alueeseen. Hänellä on perustiedot asiasta.
		Osaaminen on perusosaamista. Henkilö tuntee sovitut ohjeet ja pelisäännöt ja osaa toimia osaamisalueen tehtävissä.
2	Perusosaaja	Henkilö hallitsee osaamisalueen. Hän osaa soveltaa tietämystään toimintaansa joustavasti jatkuvan parantamisen periaatteella.
3	Osaaja	Henkilöllä on monipuolista ja ajanmukaista tietämystä osaamisalueesta.
		Hän kehittää siihen liittyviä toimintatapoja monipuolisesti myös uusissa tilanteissa omassa organisaatiossaan. Hän voi toimia sisäisenä kouluttajana / asiantuntijana.
4	Kehittäjä	Henkilö on osaamisalueen erinomainen osaaja. Hän näkee osaamisalueen asioita laajana strategisena kokonaisuutena ja osaa yhdistää alueen asioita uudella tavalla.
5	Asiantuntija	Hän osaa kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita koko organisaation kannalta.
ABC-ketjun perus- ja kilpailuetuosaamisten arviointitasot		
0	Ei osaamista.	
1	Avustaa muita. Tarvitsee perehdytystä.	
2	Tuntee perusasiat. Toimii ohjatusti.	
3	Osaa tehdä / käyttää itsenäisesti.	
4	Pystyy opastamaan muita ja kehittämään toimintoja	
	Teemahaastatteluja varten lisätiin asteikkoon siitä puuttuva taso 0 - Ei osaamista.	
	Tilanteet, joissa henkilö on ilmoittanut tasoksi kaksi tasoa esim. 2-3 taulukkoon on merkitty arvo näiden välillä	
Tiedot ovat koulutuksella hankittua osaamista		
Taidot ovat kokemuksen mukanaan tuomaa osaamista		
Kyvyt ovat synnyttäisiä, pgsyvämpiä ominaisuuksia		

Kuvio 15: Osaamistasot Viitalan mukaan ja ABC-ketjun arviointitasot

Yksilön pätevyys	Annetut tasot					
Tiedot (3)						
Tuotetietous						1,0
Kassaosaaminen						0,0
Teknistä osaamista						0,0
Taidot (12)						
Asiakaslähtöisyys, hahmottaa asiakkaan tarpeet			2,0	3,0	3,0	
Palveluhenkisyys, pelisilmä, asiakkaan tarpeisiin vastaaminen, halu palvella ja auttaa			2,0		4,0	
Aloitteellisuus, vastuun ottaminen	2,5	2,0	1,0	2,5	2,0	3,0
Tiedon ja osaamisen jakaminen (perehdyttäminen)						
Aloitteellinen myynti, suosittelu/myyntitaito	2,0	3,0	1,5		2,0	2,0
Sosiaaliset taidot	2,0	3,0	1,0		4,0	
Suullinen viestintä						
Tiimi- ja ryhmätyövalmiudet						3,0
Muiden huomioonottaminen, kuuntelee myös muita työyhteisössä						3,0
Toisten tukeminen, auttaa muita						
Innovatiivisuus, improvisointi			4,0		2,0	
Organisointivalmiudet	3,0	2,0			2,0	2,0
Kyvyt (10)						
Epävarmuuden hallinta, kyky toimia vieraissa tilanteissa						4,0
Itsensä kehittäminen						
Valmius oppia uutta, moniosaaminen	3,0				2,0	4,0
Joustavuus, sopeutumiskyky						
Paineensietokyky				3,0	2,0	4,0
Analyttinen ja looginen ajattelu (maalaisjärki)	2,5				3,0	2,0
Kyky kohdata erilaisuutta						
Käsitteellinen ajattelu, kokonaisuuksien hahmottaminen						
Laatutietoisuus, ymmärtää laatuajattelun, huolellisuus, tarkkuus, loppuunsaattaminen						
Huolellisuus, pitää kiinni laadusta, tarkkuudesta, tekee loppuun asti			2,0		4,0	
Arvot ja asenteet (4)						
Jatkuva toiminnan parantaminen						
Rehellisyys						
Positiivisuus						4,0
Yrittelijäisyys						
Motivaatio ja energia (2)						
Tehokkuus ja kapasiteetti (ripeys, reippaus)					4,0	3,0
Innostunut omasta työstään						
Henkilökohtaiset ominaisuudet (5)						
Fyysisesti kestävä						
Iloisuus						
Huumorintaju, hauskuus						
Uskallusta, rohkeus						2,0
Kyky yllättää						

Taulukko 11: Osaamistasot haastatteluissa esiintyneille kompetensseille

6 Johtopäätökset

Tässä työssä merkittävänä liikennemyymälätyöntekijän kompetenssina pidetään kompetenssia, joka esiintyi useammassa kuin kolmessa haastattelussa seitsemästä. Lisäksi voidaan pitää merkittävänä kompetenssia, joka nousee esille työnantajan edustajien haastatteluissa ja/tai perus- ja kilpailuetuosaamisten kehityskeskustelulomakkeella. Mainitsemisenarvoisina kompetensseina voidaan lisäksi pitää kompetensseja, jota mainittiin haastatteluissa vähintään kolme kertaa (Taulukko 12).

Merkittäviksi tietokompetensseiksi nousivat tuotetietoisuus, joka mainittiin viidessä haastattelussa seitsemästä ja kassaosaaminen, joka sai seitsemän mainintaa (Taulukko 12). Molemmat kompetenssit mainitaan myös ABC-ketjun kilpailuetuosaamisissa:

Tunnen tuotteet ja palvelut, jotta voin suositella niitä asiakkaille.

Tunnen rahankäsittelyn ohjeet ja osaan toimia niiden mukaisesti.

Tiedot ovat koulutuksella hankittavaa tietoa. Kassaosaamiseen työnantajan puolesta saadaan koulutus ja tuotekoulutusta on myös saatavilla. Tuotetietoisuus kasvaa myös kokemuksen mukaan. Molemmat näistä tietokompetensseista ovat tarpeellisia työssä menestymisen kannalta, mutta työhönottovaiheessa nämä voidaan laskea pikemminkin eduksi kuin täysin välttämättömiksi kompetensseiksi.

Merkittäviksi taitokompetensseiksi nousi kahdeksan merkittävää ja kaksi maininnan arvoista kompetenssia (Taulukko 12). Palveluhenkisyys eli taito vastata asiakkaan tarpeisiin, halu auttaa ja palvella ja usein haastatteluissa myös mainittu pelisilmä mainittiin kaikissa haastatteluissa. Asiakaslähtöisyys eli taito hahmottaa asiakkaan tarpeet mainittiin kuudessa haastattelussa. Kilpailuetuosaamisissa palveluhenkisyys ja asiakaslähtöisyys tuodaan esille seuraavasti:

Osaan palvella asiakkaita iloisesti ja positiivisesti persoonallisella tavalla.

Kuudessa haastattelussa mainittiin myös kompetenssit aloitteellisuus ja vastuunotto, aloitteellinen myynti ja yleisesti sosiaaliset taidot. Aloitteellisesta myynnistä ABC:n kilpailuetuosaamisissa todetaan:

Osaan suositella jokaiselle asiakkaalle, jotain tuotetta.

Sosiaalisista taidoista kilpailuetuosaamisissa oli useampi kohta:

Osaan antaa palautetta työkavereilleni ja esimiehilleni. Osaan ylläpitää hyvää työilmapiiriä. Osaan kommunikoida työkavereideni ja esimiesteni kanssa vuorovaikutteisesti. Osaan varmistaa tiedonkulun työyhteisössä.

Viidessä haastattelussa mainittiin tiedon ja osaamisen jakaminen, mikä nousi haastatteluissa esille puhuttaessa perehdyttämisestä. ABC-ketjun kilpailuetuosaamisissa todetaan:

Osaan jakaa osaamistani varmistaen koko työryhmän onnistumisen.

Neljässä haastattelussa mainittiin kompetenssit suullinen viestintä ja tiimi- ja ryhmätyövalmiudet. Maininnan arvoisia kompetensseja ovat kolmessa haastattelussa mainittu organisointivalmiudet sekä muiden huomioiminen ja kuuntelu työyhteisössä. Organisointivalmiuksista kilpailukykyosaamisista sanotaan:

Osaan ennakoida ruuhkatilanteita ja seuraavia vuoroja.

Taidot ovat koulutuksella hankittavaa osaamista ja kokemus vaikuttaa myös näihin kompetensseihin. Asiakslähtöisyyttä, palveluhenkisyttä ja aloitteellista myyntiä voi opetella ja kokemus auttaa näiden kompetenssien kehittämisessä. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että jonkinlainen perusosaaminen asiakaspalvelusta on hyvä olla olemassa. Aloitteellinen myynti kehittyy kokemuksen ja oman varmuuden karttuessa. Rekrytoinnissa tämä tulisi huomioida siten, että henkilöllä on asiakaspalveluun tarkoitettu ammatillinen koulutus ja/tai kokemusta asiakaspalvelutyöstä. Aloitteellisuudesta ja vastuunotosta haastatteluissa kävi ilmi, että aloitteellisuus lisääntyy kokemuksen myötä ja vastuuta saa lisää, kun osoittaa olevansa vastuullinen. Rekrytoinnissa henkilön aloitteellisuutta ja vastuunottoa voi olla vaikea todeta, mutta esimerkiksi, jos henkilöllä on suosittelijoita, heiltä saatava tieto tähän kompetenssiin liittyen on arvokasta. Sosiaaliset taidot kautta linjan osoittautuivat haastatteluiden perusteella tarpeelliseksi. Sosiaalisia taitoja voidaan havainnoida työhaastattelutilanteessa. Kovin hiljainen, arka ja vetäytyvä persoona ei tämän perusteella ole soveltuva liikennemyymälätyöntekijäksi. Tähän peilaten myöskin tiimi- ja ryhmätyövalmiudet tulee olla kunnossa. Työnhakijan tulee olla itsensä hyvin esille tuova ja osoittaa keskustelutaitoa. Tiedon ja osaamisen jakamisesta todettiin, että kokemus parantaa tätä kompetenssia. Rekrytointitilanteessa osoitettu kokemus perehdyttämisestä on tietysti eduksi.

Merkittäviä kykykompetensseja ovat haastatteluiden perusteella epävarmuuden hallinta ja kyky toimia vieraisissa tilanteissa kuudella maininnalla, valmius oppia uutta, moniosaaminen seitsemällä maininnalla ja paineensietokyky seitsemällä maininnalla. Kolmen maininnan arvoisia kykykompetensseja ovat analyttinen ja looginen ajattelu, josta haastatteluissa käytettiin nimitystä maalaisjärki ja huolellisuus, jolla tarkoitetaan tässä sitä, että henkilö pitää kiinni

laadusta, tarkkuudesta ja tekee aloittamansa asiat loppuun asti (Taulukko 13). Tässä tällä merkityksellä mainittu huolellisuus nousi esille molempien työnantajaedustajien haastatteluissa ja vain yhdessä työntekijähaastattelussa. Kilpailuetuosaamisissa huolellisuutta ei erikseen mainita, mutta huolellisuutta ja asioiden loppuunsaattamista työtehtävien suorittamisessa yleisesti voidaan pitää hyvänä ja tarpeellisena kyynä. Koska molemmat työnantajan edustajat pitivät huolellisuutta tärkeänä kyynä, voidaan tätä kompetenssia pitää myös merkittävänä kyynä. Kykyjä pidetään henkilön pysyvimpinä ominaisuuksina, joten näihin kompetensseihin tulisi rekrytointivaiheessa kiinnittää erityistä huomioita.

Rekrytinnissa tulee kysymyksiin ja esimerkein selvittää rekrytoitavan henkilön paineensietokykyä, selviytymistä vieraista tilanteista ja epävarmuuden hallintaa. Palkattavan henkilön kykyyn oppia uutta tulee kiinnittää huomiota.

Arvoista ja asenteista rehellisyys mainittiin neljässä haastattelussa ja positiivisuus kolmessa haastattelussa (Taulukko 13). Rehellisyys kävi ilmi haastatteluissa puhuttaessa asiakastilanteista, joissa oli sattunut jokin virhe. Virheen myöntäminen ja korjaaminen katsottiin suorasekäisenä ja rehellisenä tekona, joka parantaa asiakkaan palvelukokemusta. Positiivisuus nousi esille molempien työnantajaedustajien haastatteluissa. Asioihin positiivisesti, kehittävästi suhtautuminen ja ”We can do this - asenne” ovat tärkeitä työyhteisön ilmapiiriin, töiden loppuunsaattamisen ja työhön suhtautumisen kannalta. Koska molemmat työnantajan edustajat nostivat tämän asenteen esille, positiivisuutta voidaan pitää myös merkittävänä kompetenssina.

Asennetta voidaan rekrytinnissa mitata esittämällä esimerkkitalanteita rekrytoitavalle ja pyytää häntä kertomaan keinot, joilla hän ratkaisee tilanteet.

Motivaatio- ja energiakompetenssi tehokkuus ja kapasiteetti, jolla tarkoitetaan tässä riippyyttä ja reippautta esiintyi haastatteluissa viisi kertaa (Taulukko 14). Molemmat työnantajaedustajat nostivat tämän myös esille. Haastatteluissa kävi ilmi, että tälle ollaan asettamassa ja esittämässä uutta vaatimustasoa koko SSO:n tasolla. Koska tämä kompetenssi on nostettu esille kehittämiskohteeksi laajemminkin ja haastattelijoidenkin perusteella riipeys on toivottua, kyseessä on merkittävä kompetenssi. Perus- ja kilpailuetuosaamisissa sanotaan seuraavaa:

Osaan reagoida asiakaspalautteisiin välittömästi.

Henkilökohtaiset ominaisuudet kompetenssiosioon ei noussut yhtään merkittävää kompetenssia. Maininnan arvoisia kompetensseja kolmella maininnalla olivat kuitenkin iloisuus, huumorintaju ja hauskuus sekä uskallus ja rohkeus (Taulukko 14). Vaikka mainintojen määrän perusteella yksikään näistä ei suorannaisesti noussut merkittäväksi, nousi uskallus ja rohkeus

molempien työnantajan edustajan haastattelussa esille. Tämän perusteella uskallus ja rohkeus voidaan nostaa liikennemyymälätyöntekijän merkittäväksi kompetenssiksi.

Yksilön pätevyys	Nostettiin esiin haastattelussa		Nostettiin esiin haastattelussa
Tiedot (3)		Taidot (13)	
Tuotetietous	abdFG	Asiakaslähtöisyys, hahmottaa asiakkaan tarpeet	bodeFG
Kassaosaaminen	abodeFG	Palveluhenkisyys, pelisilmä, asiakkaan tarpeisiin vastaaminen, halu palvella ja auttaa	abodeFG
Teknistä osaamista	b	Organisointivalmiudet	bcF
		Aloitteellisuus, vastuun ottaminen	bodeFG
		Tiedon ja osaamisen jakaminen (perehdyttäminen)	abcdF
		Aloitteellinen myynti, suosittelu/myyntitaito	bodeFG
		Sosiaaliset taidot	abcdeF
		Suullinen viestintä	deFG
		Tiimi- ja ryhmätyövalmiudet	cdeG
		Muiden huomioonottaminen, kuuntelee myös muita työyhteisössä	adG
		Toisten tukeminen, auttaa muita	de
		Innovatiivisuus, improvisointi	b
		Omasta työkyvystä huolehtiminen (Lusi)	G
>3 ilmaisua			
=3 ilmaisua			
=3 molemmat työnantaja edustajat maininneet			

Taulukko 12: Yksilön pätevyys; tiedot ja taidot

	Nostettiin esiin haastattelussa		Nostettiin esiin haastattelussa
Kyvyt (10)		Arvot ja asenteet (4)	
Epävarmuuden hallinta, kyky toimia vieraisissa tilanteissa	abcdFG	Jatkuva toiminnan parantaminen	b
Itsensä kehittäminen	bF	Rehellisyys	bcFG
Valmius oppia uutta, moniosaaminen	abcdeFG	Positiivisuus	aFG
Joustavuus, sopeutumiskyky	b	Yritteliäisyys	e
Paineensietokyky	abcdeFG		
Analyttinen ja looginen ajattelu (maalaisjärki)	acF		
Kyky kohdata erilaisuutta	a		
Käsitteellinen ajattelu, kokonaisuuksien hahmottaminen	bd		
Laatutietoisuus, ymmärtää laatuajattelun, huolellisuus, tarkkuus, loppuunsaattaminen	a		
Huolellisuus, pitää kiinni laadusta, tarkkuudesta, tekee loppuun asti	cFG		

Taulukko 13: Yksilön pätevyys; kyvyt, arvot ja asenteet

	Nostettiin esiin haastattelussa		Nostettiin esiin haastattelussa
Motivaatio ja energia (2)		Henkilökohtaiset ominaisuudet (6)	
Tehokkuus ja kapasiteetti (ripeys, reippaus)	abdfG	Fyysisesti kestävä	aF
Innostunut omasta työstään	bF	Iloisuus	acF
		Huumorintaju, hauskuus	ace
		Uskallusta, rohkeus	bFG
		Kyky yllättää	b
		Rauhallisuus	G

Taulukko 14: Yksilön pätevyys; motivaatio ja energia, henkilökohtaiset ominaisuudet

Työntekijöiden ja työnantajaedustajien haastatteluissa oli jonkin verran eroavuuksia. Tietokompetensseissa työnantajaedustajilla ei ollut mainintaa teknisestä osaamisesta. Taidoista eivät esiintyneet toisten tukeminen ja auttaminen eikä innovatiivisuus ja improvisointi, sen sijaan nostettiin esille uutena kompetenssina omasta työkyvystä huolehtimisen (Taulukko 12). Kyvyt osiossa työnantajilta ilman mainintaa jäivät: joustavuus ja sopeutumiskyky, käsitteellinen ajattelu ja kokonaisuuksien hahmottaminen, laatu tietoisuus ja kyky kohdata erilaisuutta (Taulukko 13). Arvot ja asenteet osiossa ei ole mainintaa jatkuvasta toiminnan parantamisesta eikä yritteliäisyydestä. Henkilökohtaisista ominaisuuksista pois jäivät huumorintaju ja kyky yllättää (Taulukko 14).

Kompetenssien erilainen esiintyminen on selitettävissä tavasta, jolla tietoa on kerätty. Teemahaastattelu on hyvin pitkälle vapaata keskustelua, eikä kaikkia kompetensseja voi olettaa esiintyvän jokaisessa haastattelussa, vaan tavoitteena on saada aikaiseksi kooste. Osa osaamiskartan kompetensseista esiintyi haastatteluissa vain kerran. Kompetenssien esiintymistajuuteen vaikutti myös näytteiden erilainen koko. Liikennemyymälätyöntekijöitä haastateltiin viisi ja työnantajan edustajia kaksi.

7 Yhteenveto ja ehdotukset kehittämiskohteiksi

Voidakseen johtaa ja kehittää yritystä sen johdon on tunnettava ja kartoitettava yrityksen nykyinen osaaminen ja suunniteltava tulevaisuuden osaamistarpeet (Viitala 2013, 170). Tällä opinnäytetyöllä ja tutkimuksella selvitettiin Suur-Seudun Osuuskaupan ABC-liikennemyymälätyöntekijöiden osaamisprofiilia. Case liikennemyymäläksi valittiin ABC-Lohja. Osaamisprofiili koostettiin luomalla teemahaastatteluiden pohjalta osaamiskartta. Liikennemyymälätyöntekijän tärkeät kompetenssit selvitettiin tutkimalla kompetenssien esiintymistiheyttä eli frekvenssiä teemahaastatteluissa. Työssä käydään läpi lyhyesti yrityksen osaamisen johtamista, ydin- eli keihäänkärkiosaamista ja yksilön ominaisuuksiin perustuvan arvioinnin ja kompetenssipohjaisen arvioinnin yhdistämistä pätevyyksien arvioimiseksi.

Merkittävimmit rekrytoinnissa huomioitaviksi kompetensseiksi nousivat: asiakaslähtöisyys, palveluhenkisyys, aloitteellisuus ja vastuun ottaminen, aloitteellinen myynti, sosiaaliset taidot, suullinen viestintä, tiimi- ja ryhmätyövalmiudet, epävarmuuden hallinta ja kyky toimia vieraisissa tilanteissa, valmius oppia uutta ja moniosaaminen, paineensietokyky, huolellisuus, rehellisyys ja suoraselkäisyys, positiivisuus, tehokkuus ja kapasiteetti eli ripeys ja uskallus ja rohkeus (Taulukot 12-14). Tuotetietous ja kassaosaaminen olivat haastatteluiden perusteella myös tärkeitä kompetensseja, mutta niihin työpaikalta saa hyvän koulutuksen ja näin ollen nämä kompetenssit ovat rekrytoitavalle pikemminkin eduksi. Tärkeitä ja rekrytoinnissa huomioitavia kompetensseja löytyi tutkimuksessa yhteensä kuusitoista. Nämä kompetenssit ovat ABC-liikennemyymälätyöntekijän tarvitsemaa asiakkaalle merkityksellistä kriittistä osaamista (Viitala 2013, 175), tai kuten Sjöholm (2010, 122) asian ilmaisee, keihäänkärki osaamista, joka tuo yritykselle kilpailuetua.

Tutkimuksessa esiin nousseet myynnillisen asiakaspalvelijan tarvitsemat myyntiin ja asiakaspalveluun liittyvät kompetenssit saavat vahvistusta Häntin ym. (2016, 98) esiin nostamista Paul Herseyn (1988) esittelemistä asiakaslähtöisen myynnin asennekuvauksista. Liikennemyymälätyöntekijän tulee olla keskusteleva, kuunteleva ja kiinnostunut asiakkaasta ja samalla tarjota asiakkaalle ostomahdollisuuksia ja etuja eli suorittaa tutkimuksessakin esille tärkeäksi nousutta aloitteellista myyntiä. Liikennemyymäläympäristössä tämän kaltainen pehmeä myynti on toimivampaa ja suotavampaa kuin niin sanottu kovaa myyntiä edustava myyntisuuntaus (Taulukko 1). Kuten työnantajaedustajien ja joidenkin työntekijöiden haastatteluissa kävi ilmi, asenne ratkaisee. Asiantunteva ja asiakasta ymmärtävä myynnillinen asiakaspalvelija edustaa työnantajaansa parhaiten.

ABC-ketjunohjauksella on käytössä perus- ja kilpailuetuosaamisten kehityskeskustelulomake. Tämän lomakkeen perusteella voitaisiin kehittää rekrytoinnin haastattelulomaketta, jolla ABC-liikennemyymälätyöntekijöitä haastatellaan. Haastatteluissa kävi myös ilmi, ettei kyseinen lomake ole yleisesti käytössä kehityskeskusteluissa. Lomake tulisi ottaa käyttöön ja sen avulla voitaisiin aloittaa työntekijöiden osaamisen arviointi ja osaamisen kehityksen seuranta systemaattisesti. Tämänkaltaisen seurannan ei pidä välttämättä kohdistua vain liikennemyymälätyöntekijöihin, vaan kyseistä käytäntöä voi soveltaa myös muiden toimialayksiköiden työntekijöihin.

Nyt suoritettua tutkimustapaa käyttäen SSO voisi kartoittaa useamman työntekijäryhmän osaamisprofiilin. Osaamisprofiilien luominen ja osaamisen kehittymisen systemaattinen seuranta voi olla hyvä aloitus yrityksen kykyjen hallinnalle, seuraajasuunnittelu ohjelmalle tai koko SSO:ta koskevan työnkierron hallinnalle. Osaamisen kartoittaminen on tuottavaa, koska tämän seurauksena henkilöstöpalveluilla on kattavampi näkemys yrityksen osaamisesta ja

tämä mahdollistaa henkilöstö paremman hyödyntämisen. Haastattelutilanteissa oli myös havaittavissa, että kiinnostus työntekijöiden osaamista kohtaan ja heidän huomioimisensa motiivi ja kannustaa heitä työssään.

Nyt esille nousseita kompetensseja tulisi käyttää työhakuilmoituksissa oikeanlaisten ihmisten löytämiseksi rekrytointitilanteissa. Tämän opinnäytetyön pohjalta luotua työpaikkailmoitustekstiä voisi käyttää pohjana laadittaessa ilmoituksia tulevaisuudessa (liite1). Halutut kompetenssit näkyviksi ilmoittelussa.

Myynnillisen asiakaspalvelijan rekrytointivaiheen osaamistasoista ei saatu määrällisesti nyt kuin suuntaa antavaa ja kompetenssien merkittävyyttä tukevaa tietoa (Taulukko 11). Tutkimuksen pohjalta voidaan nyt jo päätellä, mitä kompetensseja esimerkiksi työnhakijatesteissä tulisi painottaa. Osaamisen vaatimustasojen arviointiin tietomäärä ei vielä ole mielestäni riittävä, vaan sillä saa nyt tehtyä valistuneen arvion. Kattavampaa arviota varten voisi koota työnantajan edustajista ryhmän, joka käyttäen tukena tätä tutkimusta, määrittelee vaatimustasot ja tahtotilan.

Lähteet

Kirjat

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. 2004. The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, & promoting your best people. New York: McGraw-Hill.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Honkanen, H. (Toim.) 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., & Knock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYPro Oy.

Kupias, P, Peltola, R & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voima sanat. Helsinki: Sanoma Pro.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2013. Myy enemmän - myy paremmin. Helsinki: Johtajatiimi.

Sallinen, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.

Sjöholm, H. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu: dynamic and innovative business model. Tampere: Swot Consulting Finland.

Stredwick, J. 2005. An introduction to human resource management. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorio, P. 2011. Myyntitaidon käsikirja: Osa II, Menesty myyjänä: mistä on hyvät myyjät tehty? Vantaa: Hansaprint.

E-kirjat

Holt, J. & Perry, S.A. 2011. A Pragmatic Guide to Competency: Tools, Frameworks and Assessment. Swindon, GB: BCS, The Chartered Institute for IT

Poikela, S., Heikkilä, K., Tikanmäki, K., Koivisto, T., Kyrö, P., Boud, D., Ruohotie, P., Korhonen, V., Kaikkonen, P., Korhonen, V., Ruohoneva, M., Bratton, J., Poikela, E., kääntäjä. 2005. Osaaminen ja kokemus: työ, oppiminen ja kasvatustieteet. Tampere: Tampere University Press. Toimittanut Poikela, E.

Julkaisemattomat lähteet

Suur-Seudun Osuuskaupan henkilö- ja koulutussuunnitelma 2017-.

HR Dashboard 1/2017. Suur-Seudun Osuuskaupan ClickView-raportointiohjelman HR Dashboard 1/2017

Kulmala, M. 2015. Peukuttavan palvelun peruskirja - Tunteella pyyhkäisten. Edita Publishing Oy.

Sähköiset lähteet

ABC-asetat 2017. Viitattu 19.4.2017. <https://www.abcasetat.fi/fi/asetat>

ABC Lohja 2017. Viitattu 5.3.2017. <https://www.abcasetat.fi/fi/asetat/abc-lohja/yhteystiedot-ja-palvelut>

Manpower 2017. Viitattu 14.5.2017. <http://blogi.manpower.fi/myynnillinen-asiakaspalvelu>

MOT 2016a. Hakusana: osaaminen. Viitattu 6.11.2016. <https://mot-kielikone-fi.nelli.laurea.fi/mot/laurea/netmot.exe>

MOT 2016b. Hakusana: kompetenssi. Viitattu 6.11.2016. <https://mot-kielikone-fi.nelli.laurea.fi/mot/laurea/netmot.exe>

S-kanava. 2016a. Viitattu: 20.11.2016. <https://www.s-kanava.fi/web/sso/etusivu>

S-kanava. 2016b. Viitattu: 22.10.2016. <https://www.s-kanava.fi/web/sso/yhteistyokumppanit>

Springhouse 2017. Viitattu 14.5.2017. <https://www.springhouse.fi/henkilostoalumnus/asiakaspalveluvalmennus/>

YksTL759/2004. Laki yksityisyydensuojasta työelämässä. Viitattu: 6.11.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759#L4P15>

Voimavalmennus 2015. Viitattu 14.5.2017. <http://www.voimavalmennus.fi/2015/02/16/myynnillinen-ote-asiakaspalvelussa/>

Haastattelumateriaalit

Työntekijähaastattelut A-E. 2016. Haastattelut 1.11.2016 - 29.12.2016. ABC-Lohja. Lohja. Työnantajaedustajan haastattelu F. 2016. Haastattelu 1.11.2016. ABC-Lohja. Lohja. Työnantajaedustajan haastattelu G. 2016. Haastattelu 11.02.2017. ABC-Lohja. Lohja

Kuviot

Kuvio 1: Myyntityössä menestymisen lähtökohdat ja oivaltava myyntityö (mukaillen Hänti ym. 2016, 96, 111)	9
Kuvio 2: Kehityskeskustelun osa-alueet (mukaillen Aarnikoivu 2013, 91)	12
Kuvio 3: Yksilön pätevyys (mukaillen Kauhanen 2009, 147)	13
Kuvio 4: KSAO-malli (mukaillen Niitamo 2003, 153)	14
Kuvio 5: Yrityksen erityyppiset osaamiset (mukaillen Viitala 2013, 175)	16
Kuvio 6: Avainosaamiset (mukaillen Sjöholm 2010, 122)	17
Kuvio 7: Osaamisen johtamisen kysymyksiä (mukaillen Viitala 2013, 170)	18
Kuvio 8: Esimerkki osaamisen tavoiteprofiilista keskiarvoina	19
Kuvio 9: SSO:n henkilöstö 2016 (Suur-Seudun Osuuskaupan henkilö- ja koulutus suunnitelma 2017-, 5)	21
Kuvio 10: SSO:n sukupuoli- ja työsuhdelajijakauma (HR Dashboard 1/2017)	21
Kuvio 11: SSO:n toiminta-alue ja ABC-liikennemyymälät (ABC-asetat 2017)	22
Kuvio 12: Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi & Hurme, 67)	23
Kuvio 13: Haastateltavien asema organisaatiossa	24
Kuvio 14: Osaamisprofiilin määrittelyprosessi	25
Kuvio 15: Osaamistasot Viitalan mukaan ja ABC-ketjun arviointitasot	45

Taulukot

Taulukko 1: Myyjien asenteet (mukaillen Hänti, Kairisto-Mertanen & Knock 2016, 98)	8
Taulukko 2: Balanced scorecard -mittaristo (mukaillen Kaplan & Norton 2002, 45)	15
Taulukko 3: Esimerkki yksilötason osaamisen arviointityökalusta (Viitala 2011, 183).....	20
Taulukko 4: Haastattelurunko, teema-alueet ja apukysymykset.....	26
Taulukko 5: Haastatteluissa esiintyneet tietokompetenssit.....	30
Taulukko 6: Haastatteluissa esiintyneet taitokompetenssit.....	31
Taulukko 7: Haastatteluissa esiintyneet kykykompetenssit	37
Taulukko 8: Haastatteluissa esiintyneet arvo- ja asennekompetenssit	41
Taulukko 9: Haastatteluissa esiintyneet motivaatio- ja energiakompetenssit.....	42
Taulukko 10: Haastatteluissa esiintyneet henkilökohtaiset ominaisuudet.....	44
Taulukko 11: Osaamistasot haastatteluissa esiintyneille kompetensseille	46
Taulukko 12: Yksilön pätevyys; tiedot ja taidot.....	50
Taulukko 13: Yksilön pätevyys; kyvyt, arvot ja asenteet	50
Taulukko 14: Yksilön pätevyys; motivaatio ja energia, henkilökohtaiset ominaisuudet	51

Liitteet

Liite 1: Työpaikkailmoitus	59
Liite 2: Teema haastattelun apukysymykset	60

Liite 1: Työpaikkailmoitus

HAEMME PALVELUKSEEMME LOHJA ABC:LLE TUNTEELLA PYYHKÄISIJÄÄ

Olet yhdessä muun tiimin kanssa tuottamassa asiakkaillemme parasta palvelua ja omalla toiminnallasi varmistat, että asiakas lähtee liikennemyymälästä aina tyytyväisenä. Hoidat asiakaspalvelun vastuullisesti ja ripeästi. Tunnet tuotteet ja palvelut, jotta voit suositella niitä asiakkaillemme heidän tarpeidensa mukaisesti. Huolehdit myös siitä, että tuotteiden saatuus, tuoreus ja esillepano ovat kunnossa. Osaat nähdä palvelun asiakkaan silmin ja toimit aktiivisesti laadukkaan palvelun takaamiseksi, omalla iloisella ja persoonallisella asiakaspalveluasenteellasi.

Meillä apsilaisilla on oma huoneentaulu, kymmenen käskyä, joilla takaamme asiakkaillemme parasta palvelua:

- Tervehdin, tervehdin ja tervehdin
- Huolehdin asiakkaista alusta loppuun
- Kunnioitan asiakasta
- Käytän asiakaskohtaamisissa pelisilmää
- Kasvatan ja suostun kasvatettavaksi
- Teen aina aidosti parhaani ja olen ylpeä työstäni
- Varmistan, että epäkohdat korjataan nopeasti
- Vastaan siisteydestä
- Pidän mielessäni, että jokainen ABC on lupaus seuraavan ABC:n tasosta.
- Työkaverina kannustan, kiitän ja autan

Kuulostaako tämä sellaiselta, johon voisit sitoutua?

Haemme nyt ABC Lohjalle yövuoroon liikennemyymälätyöntekijää, öistä tunteella pyyhkäisijää. Yövuorossa tehtäviisi kuuluu mm. yö-menuun supistetun ruokalistan annosten, kuten pizzojen ja burgereiden valmistus, asiakaspalvelua, kassatyöskentelyä ja myymälän sekä salin siistimistä. Odotamme sinulta työtä pelkäämätöntä oma-aloitteellista asennetta ja iloista pilkettä silmäkulmassa. Persoonasi saa näkyä.

Liite 2: Teema haastattelun apukysymykset

Teemahaastattelun tarkentavat kysymykset teema-alueittain

Taustatiedot		Sukupuoli, ikä, tehtävä organisaatiossa ja palvelusvuodet
Teema-alueet	1	Tämän hetken työ ja osaaminen. (Työntekijöille vielä näkökulmana, omien kykyjen ja osaamisen peilaaminen nykyvaatimuksiin.)
	2	Työn osaamisvaatimusten kehittyminen tulevaisuudessa myyjän ja asiakaspalvelijan työssä?
	3	WAU-kokemus ja parasta palvelua meidän osuuskaupasta.
	4	Työn ja eri tehtävien vaatimustasot?

Teeman 1 apukysymykset

Mitä osaamisia tarvitaan?
Minkälaisissa tilanteissa osaaminen tulee havaittavaksi?
Mitä kykyjä ja taitoja tarvitaan?
Tärkeimmät työvaiheet ja sisällöt?
Mitkä ovat omat osaamisesi, kykysi ja taitosi?
Teetkö nyt jotakin sellaista, mitä et aluksi ajatellut, että työhösi kuuluu?

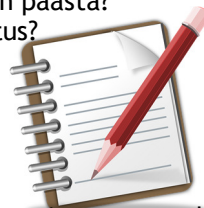


Huomioitavat osa-alueet:

- Asiakas
- Henkilöstö
- Prosessi
- Talous

Teeman 2 apukysymykset

Miten tätä työtä tehdään esim. 5 tai 10 vuoden päästä?
Mobiilin ja tietotekniikan merkitys sekä vaikutus?
Tulevaisuuden osaamiset?
Asiakkaiden vaatimukset?



Teeman 3 apukysymykset

Mikä on parasta palvelua ja miten se poikkeaa muista saman alan toimijoista?
Mitä ovat asiakkaan odotukset palvelusta?
Minkälainen käyttäytyminen ja asenne ovat olennaisia tehtävässä menestymisen kannalta?
Luoko poikkeaminen ohjeista WAU-kokemuksen?
Mitä tekisit toisin?



Teeman 4 apukysymykset

Mikä työssä on vaativaa?
Minkälaisissa tilanteissa osaaminen voi joutua koitukseksi?
Mistä hankkia apua, ohjeita ja tietoa?
Mitkä työt ovat rutiinia/helppoja?
Tuntuuko, että osaamiseen panostetaan tarpeeksi ja mihin tulisi panostaa?
Miten arvioisit nykyisen työsi vaativuuden 0-5?

