



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Koulutussuunnitelma vuodelle 2018: Lush Finland Oy

Amiira Kultalahti

2018 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Koulutussuunnitelma vuodelle 2018: Lush
Finland Oy**

Amiira Kultalahti
Kauneudenhoitoalan ko.
Opinnäytetyö
Helmikuu 2018

Amiira Kultalahti

Koulutussuunnitelma vuodelle 2018: Lush Finland Oy

Vuosi 2018 Sivumäärä 47

Tämä opinnäytetyö oli toimeksianto kosmetiikkayritykseltä Lush Finland Oy. Opinnäytetyön tavoitteena oli valmistella koulutussuunnitelma yritykselle kalenterivuodelle 2018. Koulutussuunnitelman tavoitteena oli vastata yrityksen koulutustarpeisiin selkeyttämällä koulutussysteemiä sekä suunnittelemalla etukäteen tulevat koulutukset. Koulutussuunnitelmasta haluttiin mahdollisimman käytännöllinen väline tulevan vuoden suunnitteluun. Tavoitteena oli myös sisällyttää koulutuksiin erilaisia yrityksen käyttämiä koulutusmenetelmiä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa syvennyttiin asiakaspalvelulliseen myyntityöhön, kouluttamiseen, koulutusten tavoitteiden asettamiseen, oppimiseen ja motivaatioon. Teoriaosuudesta saadulla informaatiolla lähdettiin rakentamaan kokonaista koulutussuunnitelmaa Lush Finlandille. Kaikki koulutussuunnitelman vaiheet perusteltiin joko teoriaosuudella, yrityksen sisäisillä tapaamisilla tai yrityksen yleisillä käytännöillä. Työn toiminnallinen osuus koostuu seitsemänsivuisesta koulutussuunnitelmasta. Suunnitelmassa on eriteltyä koulutuksen aihe, koulutuksen tavoite, onnistumisen mittari, suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi, syy koulutuksen järjestämiselle ja koulutuksen aikataulu. Vuoden 2018 suunnitelmassa on yhteensä viisi toista koulutusta ja kuusi työtiimin palaveria. Osa koulutuksista on suunnattu pekästään uusille työntekijöille tai johtotiimille.

Asiasanat: Koulutussuunnitelma, Kouluttaminen, Motivaatio, Oppiminen

Amiira Kultalahti

Creating a training and development plan for year 2018: Lush Finland Oy

Year	2018	Pages	47
------	------	-------	----

This bachelor's thesis was an assignment from cosmetics company Lush Finland Oy. The aim of this thesis was to prepare a training and development plan for Lush Finland Oy for the year 2018. The goal for the training plan was to clarify and plan ahead the trainings to come in order to improve the current training system. The idea was that the training plan should be as practical as possible. One of the goals was to include different training methods into the plan.

The theoretical part of this thesis consists of customer-oriented sales work, training, goal setting of a training session, learning and motivation. The actual training plan for Lush Finland Oy was developed based on the information obtained from the theoretical part meaning that all the components of the plan were rationalized either by the theoretics or by the meetings and common practices within the company. The product of the functional part is a seven-page training plan. In the training plan the trainings were divided into five sections. The sections are the subject of the training, the goal, the reason, the indicator to measure training's success, plan to achieve the goal and the timetable for the training. The training plan for the year 2018 includes fifteen training sessions and six staff meetings. Some of the training sessions are for new employees or management team only.

Keywords: Training plan, Training, Motivation, Education

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Lush Finland Oy.....	6
3	Projektin tarkoitus ja tavoitteet.....	8
4	Asiakaspalvelullinen myyntityö	9
4.1	Henkilökohtainen myyntityö.....	9
4.2	Suorite- ja suhdetavojainen myynti	10
4.3	Myynnin osa-alueet.....	11
4.4	Halutut myyjän ominaisuudet Lush Finlandilla	13
5	Kouluttaminen	14
5.1	Kouluttamisen tavoitteet	15
5.2	SMART-tavoitteen asettaminen	18
5.3	Aiheen rajausta	19
5.4	Koulutusmenetelmät.....	20
5.5	Lush Finlandin koulutusmenetelmät.....	21
5.6	Oppijana aikuinen	22
6	Motivaatio	24
6.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	25
6.2	Työmotivaatio.....	26
7	Projektin toteutus.....	28
7.1	Aikataulu.....	28
7.2	Työntekijähaastattelut	29
7.3	Koulutusaiheet.....	31
7.4	Mittarit koulutuksen onnistumiselle	33
7.5	Koulutussuunnitelmän arviointi	34
8	Pohdinta	35
	Lähteet	38
	Kuviot.....	40
	Taulukot	40
	Liitteet	41

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan koulutusta työelämässä. Koulutusten ideana on tuottaa positiivista tulosta koko yritykselle. Myös tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on suunnitella vuodelle 2018 yrityksen toimintaa tukeva koulutussuunnitelma, joka vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon sekä yrityksen tulokseen.

Opinnäytetyössä käsitellään ensin yhteistyökumppani Lush Finland Oy:n toimialaa syventymällä myynnilliseen asiakaspalveluun. On tärkeä ymmärtää millaiseen toimintaympäristöön tämä opinnäytetyö sijoittuu, jotta toiminnallisessa osuudessa tehdyt ratkaisut aukeavat lukijalle. Myynnillinen asiakaspalvelu pitää sisällään sekä henkilökohtaista myyntityötä että erilaisien myynnin osa-alueiden ymmärtämistä.

Koulutuksista ja kouluttamisesta käsitellään useampaakin eri osa-aluetta. Erityisesti korostetaan koulutusten tavoitteellisuutta ja tavoitteiden asettamista. Käydään läpi myös tavoitteiden seuraamista ja onnistumisien mittaamista.

Oppiminen ja motivaatio vaikuttavat vahvasti koulutusten onnistumiseen, joten teoriaosuus loppuu näiden käsittelyyn. Oppimisessa käsitellään erityisesti aikuisia oppijoina, sillä toimeksiantajayrityksessä työskentelee lähinnä täysi-ikäisiä. Motivaatio vaikuttaa siihen miten vastaanotamme koulutuksen tarjoaman informaation. Koulutukset voivat olla myös yksi keino motivaation lisäämiseksi työpaikalla.

Tämä opinnäytetyö noudattaa vetoketjumallia, eli teoriaa ja käytäntöä yhdistellään vuorotellen. Tarkoituksena on, että lukija pääsisi koko ajan syvemmälle toimeksiantajayrityksen organisaatioon ja käytäntöihin, jotta lopullinen koulutussuunnitelma aukeaisi parhaiten.

2 Lush Finland Oy

Tämän opinnäytetyön yhteistyökumppani on Lush Finland Oy. Lush Finland Oy on vuonna 2007 perustettu kosmetiikka ja hygieniatuotteiden vähittäiskauppa, jonka toimialana on Iso-Britannialaisen Lushin käsintehtyjen tuorekosmetiikkatuotteiden myyminen. Suomesta löytyy kaksi myymälää Helsingin ydinkeskustasta sekä verkkokauppa, joka palvelee koko maata. Lush Finland valmistaa osan tuotteistaan itse.

Yhtiön toimialana on kosmetiikan sekä alaan liittyvien tuotteiden vähittäis- ja tukkumyynti, valmistus sekä vienti ja tuonti. Lush Finland Oy:n liikevaihto vuonna 2017 oli 2 429 000 euroa ja työntekijöitä on vuonna 2017 ollut 33 henkilöä. (Kauppalehti 2018.)



Kuva 1: Lushin logo

Yrityksellä on selkeä ideologia valmistaa eläinkokeetonta ja eettisesti tuotettua kosmetiikkaa mahdollisimman ympäristöystävällisesti. Pääpaino on raaka-aineissa ja niiden vaikutuksissa iholla, ja näistä vaikutuksista on tarkoitus saada tieto myös kuluttajalle. Lushin tuotteissa käytetään esimerkiksi paljon tuoreita kokonaisia hedelmiä ja tuotteet pyritään valmistamisen jälkeen saamaan mahdollisimman nopeasti myytäväksi. Tästä johtuen yritys kutsuu kosmetiikkaansa luonnonkosmetiikan sijasta tuorekosmetiikaksi. Kaikki tuotteet ovat vegetaarisia ja osa myös vegaanisia. (Lush Finland Oy 2018a ; 2018b; 2018c.)

Alun perin Lush on lähtöisin Etelä-Englantilaisesta Poolen satamakaupungista ja Lush on perustettu vuonna 1995. Lushin tuotteita valmistetaan edelleen Poolessa, omalla tehtaalla käsitöinä ja käyttäen tuoreita raaka-aineita. Koska yrityksen ideologia vastustaa vahvasti eläinkokeita testaa Lush tuotteensa eläimien sijaan ihmisillä. Raaka-aineita ei osteta myöskään yrityksiltä, jotka testaavat muita kuin Lushille myytäviä raaka-aineitaan eläinkokeilla. Tuotevalikoimaan kuuluvat perinteiset kosmetiikkatuotteet, kuten shampoot, palasaippuat, suihkugeelit, kylpytuotteet, ihonhoitotuotteet sekä vartalovoiteet. Lush valmistaa tuotteensa kiinteänä aina kun mahdollista vähentääkseen pakkausmateriaaleja.

Kilpailukeinoina ovat tuoreus, eettisyys, pakkauksettomuus sekä laadukas asiakaspalvelu. Lush panostaa työntekijöiden kouluttamiseen ja takaa siten tyytyväisen asiakaskunnan. Henkilökunta tuntee tuotteet perinpohjaisesti ja he osaavat kertoa tuotteiden raaka-aineista, niiden alkuperästä sekä vaikutuksista. Lush pyrkii tarjoamaan eettisimmät ja ympäristöystävällisimmät raaka-ainevaihtoehdot ja perustelemaan aina raaka-ainevalintansa. Koska raaka-ainetietous on työssä tärkeää, tavoitteena on, että jokaisella työntekijällä olisi kattavat ja yhtenäiset tiedot, joiden avulla laadukas asiakaspalvelu voidaan taata. Erityisesti syksyllä useamman uuden jouluapulaisen aloittaessa tarvitaan koulutuksia, jotta kaikille pystytään takaamaan riittävä tietotaito.

3 Projektin tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yrityksen koulutusjärjestelmää tekemällä Lush Finlandille räätälöity koulutussuunnitelma. Koulutussuunnitelman on tarkoitus toimia runkona tuleville koulutuksille ja koulutussuunnitelma on tarkoitus laatia vastaamaan kalenterivuotta.

Opinnäytetyö liittyy yrityksen koulutuksen kehittämistarpeisiin. Lush Finlandilla on huomattu, että koulutuksilla on saatu aikaan positiivista tulosta. Koulutuksilta on kuitenkin puuttunut säännöllisyys, eikä yhtä koulutusta järjestettäessä ole ollut tietoaakaan seuraavasta koulutuksesta, sen päivämäärästä tai aiheesta. Tämä on vaikeuttanut mm. oppimisen ja koulutuksista saadun hyödyn seuranta.

Opinnäytetyön tärkein tavoite on konkreettisen koulutussuunnitelman laatiminen yritykselle. Koulutussuunnitelmaan sisällytetään koulutukset työntekijöille asiakaspalvelun, raaka-aineiden ja yrityksen etiikan osalta, sekä mahdollisesti esimieskoulutukset. Koulutussuunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon mahdolliset muutokset yrityksen toiminnassa, kuten henkilöstön rakenteen tai määrän muuttuminen, ja mietittävä miten niihin tulee reagoida ja varautua.

Lush Finland Oy:llä on käytössään kolme erilaista koulutusmenetelmää, joista käytetään nimiä luokkahuone, moduuli ja check-in. Luokkahuonekoulutus ja check-in ovat olleet käytössä jo pidempään, mutta moduulikoulutus on uusi menetelmä, jonka Iso-Britannian Lush on esitellyt Lush Finlandille loppukeväästä 2017. Moduulikoulutusmenetelmää on kokeiltu Lush Finlandilla muutaman kerran, mutta se ei ole vakiinnuttanut asemaansa yhtenä koulutusmenetelmänä muiden rinnalla. Yksi opinnäytetyön tavoitteista on sisällyttää uusi moduulikoulutusmalli osaksi yrityksen koulutussuunnitelmaa.

Opinnäytetyön kolmantena tavoitteena on miettiä keinoja, joilla koulutuksista saatua tulosta ja oppimista voidaan mitata. Kouluttaminen on kallista, ja jos koulutusten tuomaa hyötyä ei voida mitenkään mitata tai arvioida, tuntuu siihen laitettu raha ja aika valuvan hukkaan. Jos hyödyt pystytään jollain tavoin mittaamaan, on kouluttaminenkin perusteltua.

Opinnäytetyönä tehtävän koulutussuunnitelman tavoitteena on mahdollistaa jatkuva oppiminen ja sen on tarkoitus olla selkeä työkalu tulevien koulutusten suunnitteluun.

4 Asiakaspalvelullinen myyntityö

Lush Finland Oy:n toimialana on asiakaspalvelullinen myyntityö. Asiakaskohtaamisiin on panostettu miettimällä myyntiprosessi tarkkaan läpi. Lush Finlandilla myyntiprosessi on selkeä, sen eri vaiheita harjoitellaan säännöllisesti ja asiakaspalvelijoita kannustetaan toimimaan sen mukaisesti asiakkaiden kanssa. Myyjiä kannustetaan käyttämään asiakaskohtaamisiin reilusti aikaa, jotta jokainen asiakas saisi parasta mahdollista asiakaspalvelua kaikilla yrityksen osalualueilla. Asiakkaan kuuntelu ja tuotteiden esitteleminen asiakkaiden tarpeisiin vastaten perustavat pohjan myyntityölle.

Liiketoiminta perustuu ajatukseen myynnistä. Yrityksen on saatava tuotteensa tai palvelunsa myytyä ja kerättävä tarpeeksi myyntituloja, jotta voidaan puhua liiketoimesta. Kyvykäs henkilöstö, tavaroiden ja palvelujen hankinta, tuottaminen ja hyvät toimitilat ovat edellytyksiä myynnille, mutta ne eivät yksistään riitä luomaan liiketoimintaa. Tarvitaan myyntityötä ja myynnin tukitehtäviä, jotta yrityksen liiketoiminta saadaan kannattavaksi. Kilpailutilanteesta riippuen myyntityön merkitys vaihtelee. Kovassa kilpailutilanteessa myyntityö pitää priorisoida tärkeämmäksi ja aktiivisen myyntityön merkitys korostuu. (Mäenpää 2015, 27.)

4.1 Henkilökohtainen myyntityö

Myyntityön tarkoitus on tuottaa yritykselle mahdollisimman paljon liikevaihtoa ja saada asiakas kiinnostumaan yrityksen tuotteista tai palveluista. Myyntityötä voidaan keskittää eri osalualueisiin ja sillä voidaan tavoitella muutakin kuin myyntikatteen tai liikevaihdon kasvua samana päivänä. Hyvä myyntityö rakentaa ja vahvistaa yrityksen imagoa sekä luo kestäviä ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Mäenpää 2015, 28.) Myynnin tukea suunniteltaessa on huomioitava myös nämä muut myyntityöllä aikaan saatavat tulokset. Liian kapea suhtautuminen myyntiin ja sen mahdollisuuksiin rajaa turhaan pois kaikkien pitkäaikaisimmat vaikutukset, joita hyvin hoidetulla myyntityöllä voi olla. Positiivisen mielikuvan luominen yrityksestä sekä imagon ja tunnettavuuden lisääminen ovat myyntitilanteessa tehtyä rahaakin arvokkaampia, sillä ne tuottavat yritykselle tulosta pidemmällä aikavälillä. Huonosti hoidettu myyntitilannekin saattaa johtaa myyntiin, mutta karsii todennäköisesti tulevaisuuden kaupat.

Kokonaho (2011, 39-45) jakaa kasvokkain käydyn myynnin neljään eri osaan, jotka ovat myyntiputkeen saaminen, tunnelman luominen, asiakkaan vakuuttaminen ja kaupan päättäminen. Jotta asiakas saadaan myyntiputkeen, täytyy myyjän herättää asiakkaan kiinnostus ja saada tämä innostumaan. Asiakkaan on vaikea ostaa henkilöltä josta ei pidä. Myyjän on myös herättävä asiakkaassa luottamusta ja pystyttävä vakuuttamaan mahdollinen ostaja. Tässä onnistutaan Kokonahon mukaan parhaiten selvittämällä mahdollisimman tarkasti asiakkaan tarpeet ja korostamalla asiakkaalle koituvia hyötyjä. Olisikin tärkeää, että asiakas pääsisi puhumaan

60-80% myyntikeskustelun ajasta tarpeiden kartoittamisen mahdollistamiseksi. Kortelainen ja Kyrö (2015, 98-99) korostavat, että vain ratkaisemalla asiakkaan ongelmat on mahdollisuus tehdä myyntiä, ja nämä ongelmat voi saada selvitettyä vain kuuntelemalla. Asiakkaalle myyjän kiinnostus ja halu ratkaista ongelmat näkyvätkin kuuntelemisena.

4.2 Suorite- ja suhddepohjainen myynti

Myynnin voi jakaa karkeasti kahteen myyntitapahtuman toiminnan kautta. Jos myyntitapahtuma on ajallisesti rajattu tapahtuma jossa pyritään mahdollisimman nopeaan myyntiin, puhutaan suoritepohjaisesta myynnistä. Jos tarkoituksena on pitkäaikainen kumppanuus asiakkaan ja myyjän välillä puhutaan suhddepohjaisesta myynnistä. Myynnillisen toimintamallin valintaan vaikuttavat huomattavasti myytävä tuote sekä millainen hinnoittelustrategia yrityksellä on. Myynnin jakaminen näin karkeasti kahteen ei ole aina mahdollista, eikä edes tarpeellista. Nämä myynnin muodot eivät sulje toisiaan pois, vaan parhaimmillaan niitä voi käyttää täydentämään toisiaan. Myös asiakas määrittelee osaltaan kumpaan kategoriaan myyntiorganisaatio kuuluu. Samassa ravintolassa voi käydä vakioasiakkaita, jotka tulevat viikoittain syömään samaan paikkaan sekä turisteja, jotka poikkeavat ravintolassa kerran. Kerran syömässä käyvän ja ravintolan työntekijöiden välille ei synny pitkäaikaista suhdetta ja myyntituloja saadaan näiltä asiakkailta vain kerran. Vakioasiakkaiden kanssa ravintolan henkilökunta voi luoda syvempiä asiakassuhteita ja palvelussa pystytään hyödyntämään pidemmän asiakassuhteen aikaansaamaa tutustumista ja kerättyä informaatiota asiakkaasta. (Kortelainen & Kyrö, 2015, 18-20.)

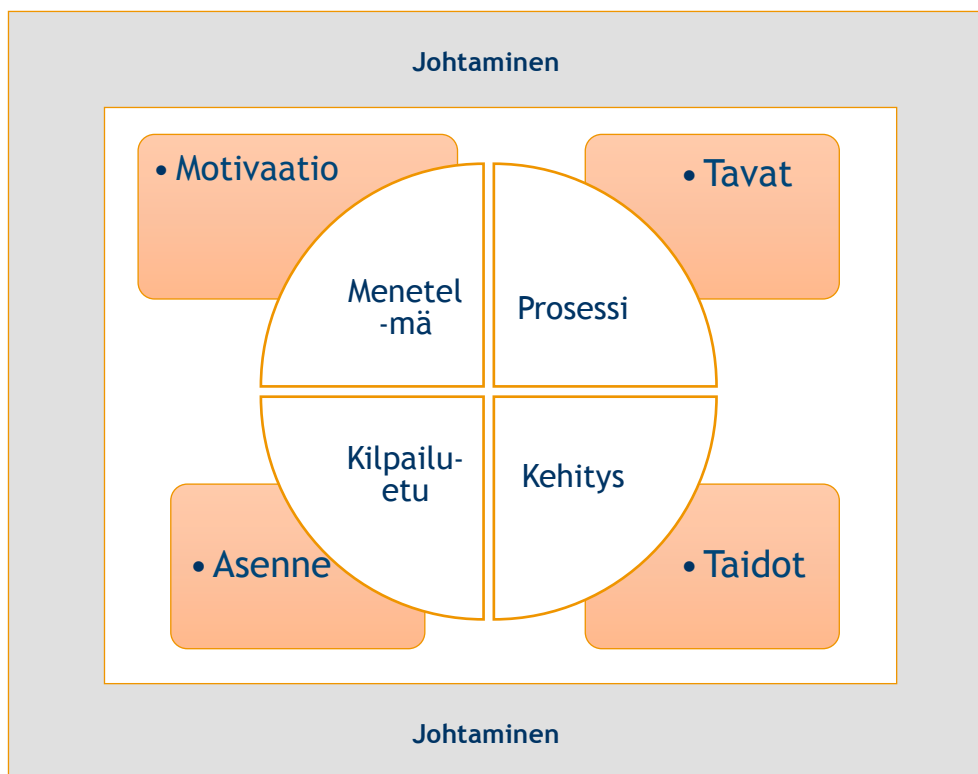
Lush Finlandin myyntityö perustuu pitkälti suoritepohjaisen- ja suhddepohjaisen myynnin muotojen yhdistämiselle. Suoritepohjaisessa myynnissä myytävä tuote tai palvelu on helposti rajattava ja käsitettävä, eikä sen räätälöiminen asiakkaiden tarpeisiin sopivaksi ole yleensä mahdollista tai edes tarpeellista. Suoritepohjaista myyntiä on myös helppo mitata perinteisillä myynninmittareilla. Lush Finlandilla myytävät tuotteet ovat selkeät etukäteen valmistetut kosmetiikkatuotteet ja myyntiä on helppo mitata myyntieurojen ja ostavien asiakkaiden määrällä. Suhddepohjaisessa myynnissä tulosta ei voida yksiselitteisesti mitata näitä perinteisiä mittareita käyttäen, sillä suhddepohjainen myynti keskittyy pitkäkestoisten asiakassuhteiden luomiseen. Pitkäkestoisten asiakassuhteiden tarkoituksena on mahdollistaa myynti useamman kerran samalle asiakkaalle. Suhddepohjaisessa myynnissä päätösten teko on keskittynyttä, asiakkaita on yleensä rajallinen määrä ja kauppojen arvo korkeampi. (Kortelainen & Kyrö, 2015, 18-20.) Lush Finlandilla kosmetiikan myynti pyritään tekemään asiakkaalle kohdenneusti ja asiakaskonsultaatiot ovat pitkäkestoisia. Lush Finlandilla liiketoiminnan lähtökohtana on rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita, jolloin asiakkaan tarpeet opitaan tuntemaan ja jolloin asiakas oppii tuntimaan valikoimasta hänelle sopivat tuotteet.

Koulutusstrategiaa suunniteltaessa pitää ottaa huomioon millä keinoilla kouluttamalla saavutettuja taitoja mitataan. Suhdepohjaisessa myynnissä onnistumista mitataan myös myyntieurojen määrällä, mutta tärkein onnistumisen mittari pitäisi olla yhteistyösuhteiden määrä, kesto ja laajuus (Kortelainen & Kyrö, 2015, 19). Osana koulutusstrategiaa on mietitty keinoja koulutuksissa saatujen tuloksien mittaamiseen. Aikaisempi tapa mitata ainoastaan myyntieuroja, keskiarvosta ja asiakasmäärää mittasi hyvin Lush Finlandin suoritepohjaista myyntityötä, mutta suhdepohjaisen myynnin mittaaminen unohtui. Koska työntekijöille painotetaan suhdepohjaista myyntityötä, antoivat käytössä olevat mittarit vääristynyttä kuvaa onnistumisista. Tämä saattaa Kortelaisen ja Kyrön (2015, 18) mukaan johtaa työntekijöiden toiminnan väärinohjautumiseen ja toiminnan heikkenemiseen, sillä työntekijät alkavat toimia mitattavien tavoitteiden mukaan. Jos mittareina toimivat eurot ja asiakasmäärät, toiminnan laatu asiakkaiden suuntaan todennäköisesti heikkenee. Laine (2008, 48-50) huomauttaa, että pelkät tulostavoitteet ohjaavat myyjät lähinnä varmojen asiakkaiden luokse. Tällöin epävarmat tai ei-aktiiviset asiakkaat eivät tule tarpeeksi huomioituiksi, vaikka juuri epävarmoissa asiakkaissa on myyjän kannalta suurimmat mahdollisuudet.

4.3 Myynnin osa-alueet

Myyntiprosessi on toimintamalli, joka kertoo miten yrityksessä tai myyntitiimissä myyntityötä tehdään. Lähes jokaiselta yritykseltä löytyy oma myyntiprosessi, joka kuvaa askelia kohti myyntiä. Näihin askeliin kuuluvat myynnin suunnittelu, toteutus ja arviointi. Oleellista on määritellä myös tavoitteisto, jotta myyntiprosessissa onnistumista on mahdollista mitata. (Nieminen & Tomperi 2008, 73-74.)

Laine (2008, 16-17) ajattelee myyntityön koostuvan kolmesta eri kehästä. Sisäkehän neljä elementtiä, menetelmä, prosessi, kilpailuetu ja kehitys, toimivat myyjän tukena. Myös luonnostaan asiakaskeskeiset myyjät tarvitsevat sopivan työympäristön ja organisaation pystyäkseen parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. Yrityksellä on oltava selkeä kilpailuetu kilpailijoihin nähden, sekä jatkuvaa edelleen kehittämistä asiakaslähtöisen myyntityön otollisen perustan luomiseksi.



Kuvio 1: Myynnin osa-alueista myyntikulttuuriin (mukaillen: Laine 2008, 16.)

Ympyrän keskimmaisella kehällä löytyvät taidot, joita myyjästä itsestään on löydettävä menestyäkseen myyntityössä (Laine 2008, 16-17). Asenne on arvojen pohjalta opittu käyttäytymismalli tai mielipide, joka ohjaa meitä tietynlaiseen käyttäytymiseen. Asenne on tapa reagoida johonkin asiaan tai henkilöön ja sen voi karkeasti jakaa kahteen; negatiiviseen ja positiiviseen. Ei ole olemassa yksiselitteistä vastausta siihen, millainen on oikeanlainen asenne, vaan oikea asenne vaihtelee ammatti- ja yritysکوhtaisesti. Myyjän työssä aseenteelta vaaditaan yrityksestä riippumatta yrittäjähenkisyyttä, halua kehittyä työssään sekä päättäväisyyttä ja oma-aloitteisuutta. (Nieminen & Tomperi 2008, 22-25.)

Laine (2008, 40-42; 218) toteaa, että vaikka huippumyyjän luonteenpiirteitä tai persoonallisuutta ei voi opetella tai kopioida, on myynnin menetelmien ja huippumyyjän toimintatapojen opetteleminen mahdollista ja kannattavaa. Laineen mukaan huippumyyjän tapoihin kuuluvat esimerkiksi ajankäytön hallinta, tehtävien priorisointi, vastuun kantaminen sekä itsensä motivoiminen. Huippumyyjien menestys perustuu usein intuitiolla toimimiseen. Intuitiolla ei kuitenkaan tarkoiteta mitään syntymässä saatua lahjaa, vaan intuitio pohjaa kokemukseen. Tulosta tekevä myyjä yhdistelee aikaisemmista kokemuksista saatua tietoa nykyiseen tilanteeseen, ja luo sen perusteella moniulotteisen kokonaiskuvan. Laineen myyntityön keskikehältä (Kuvio 1) löytyy myyjältä vaadituista ominaisuuksista taidot, joihin kuuluvat sekä synnynäiset, että kokemuksen kautta kertyvät taidot. Laineen myynnin osa-alueiden sisäkehässä neljäntenä myyjän ominaisuutena on motivaatio, jota käsitellään tarkemmin luvussa 6.2 Työmotivaatio.

Uloin kehä kuvaa hyvän johtamisen merkitystä myyntityössä (Laine 2008, 17). Onnistunut myynnin johtaminen lähtee oikeanlaisten tekijöiden löytämisestä myyntitiimiin. Myynnin johtajan vastuulla on varmistua siitä, että kaikilla tiimin jäsenillä on organisaatiossa osa, jossa heidän kykynsä pääsevät parhaiten oikeuksiinsa. Kun työntekijät ovat oikeissa tehtävissä, he haluavat kehittyä omassa työssään ja ovat valmiita työskentelmään yrityksen yhteisen tuloksen eteen. (Nieminen & Tomperi 2008, 186-187.) Selkeiden tavoitteiden asettaminen, innostaminen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tavoitteiden täyttymisen seuranta ovat myynnin johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Tavoitteet voivat olla joko henkilökohtaisia- tai tiimitavoitteita ja niiden tulee aina pohjata yrityksen strategiaan ja visioon tulevista. Yrityksen arvot kertovat minkälaisella toiminnalla tavoitteisiin pyritään. Asetettujen tavoitteiden täytyy olla selkeät, jotta kaikki ymmärtävät mitä kohti pyritään. Tavoitteet tulee myös asettaa tarpeeksi korkealle, jotta tavoitteisiin pääseminen innostaa työntekijöitä parantamaan suoritustaan. Jos tavoitteet asettaa liian korkealle, on vaarana että työntekijät lannistuvat jo alkumetreille huomattavasti tavoitteiden saavuttamisen mahdottomuuden. (Nieminen & Tomperi 2008, 196-298; Laine 2008, 258-260.) Kaikesta toiminnastamme 20% syntyy tavoitteen aikaansaamasta motivaatiosta (Kokonaho 2011, 53).

4.4 Halutut myyjän ominaisuudet Lush Finlandilla

Kun tarkastellaan Lush Finlandin avoimia työpaikkailmoituksia (Lush etsii osa-aikaisia kii-reapulaisia 2017; Lush etsii PR-vastaavaa 2018.) vuoden ajalta huomataan, että työntekijän halutut ominaisuudet jakautuvat tasaisesti Laineen (2008, 16-17) esittelemien myyjän ominaisuuksien kesken. Työnhakijan toivotut ominaisuudet motivaatiossa, asenteessa, taidoissa ja tavoissa tukevat toisiaan, sillä kaikissa sarakkeissa korostuvat erityisesti halu kehittyä työssä.

Lush Finlandilla arvostetaan ihmisten kanssa toimimista, sillä sekä kommunikointitaito että tiimityöskentelytaito on nostettu työpaikkailmoituksissa esille. Vuorovaikutustaitoihin voidaan laskea myös kyky ottaa palautetta vastaan ja ihmisten rohkea lähestyminen. Tästä voidaan päätellä, että Lush Finlandilla arvostetaan vuorovaikutustaitoja oman tiimin sisällä ja myyntityössä asiakkaiden kanssa. Toivottua työntekijän asennetta kuvaillaan säteileväksi ja positiiviseksi. Työntekijältä toivotaan lisäksi ”we can do it”-asennetta, joka kertoo yrityksen uskomi-sesta erityisesti tiimityöskentelyyn.

Motivaatio	Asenne	Taidot	Tavat
”We can do it”-asenne	Oma-aloitteisuus	Kommunikointitaidot	Mutkaton työskentely kiireessä
Palautteen näkemisen mahdollisuutena kehitymiselle	Intohimo töitä kohtaan	Kyky ottaa palautetta vastaan	Jatkuva oppiminen
Pyrkiminen parhaaseen mahdolliseen asiakaspalveluun	Säteilevä ja positii- vinen	Tiimityöskentelytaidot	Kaupallinen näkemys
Kiinnostus trendeihin ja ilmiöihin	Halu kehittyä asiakaspalvelussa	Suomen- ja englanninkielen taito	Ihmisten rohkea lähestyminen

Taulukko 1: Tavat, asenne, taidot ja motivaatio, joita työntekijältä toivotaan Lush Finlandin työpaikkailmoituksissa (2017)

Asiakaspalvelutaitoihin kiinnitetään ainakin työntekijän hakuvaiheessa varsinaista myyntityötä enemmän huomiota, sillä myyntiin viitataan ainoastaan toivomalla hakijalta kaupallista näkemystä. Asiakaspalvelutaidoista sen sijaan puhutaan enemmän ja korostetaan pyrkimystä parhaan mahdollisen asiakaspalvelun tarjoamiseen sekä jatkuvaan haluun kehittyä asiakaspalvelussa. Lush Finland kuvaa työilmapiiriään tuloshakuisesti (Lush etsii osa-aikaisia kiireapulaisia 2017), joten voidaan päätellä yrityksen pyrkivän mahdollisimman hyvään tulokseen juuri asiakaspalveluunsa panostamalla.

Muita toivottuja ominaisuuksia ovat oma-aloitteisuus, kyky työskennellä kiireessä sekä kiinnostus ilmiöitä ja trendejä kohtaan. Nämä halutut ominaisuudet kertovat Lush Finlandin olevan toimelias ja trendejä seuraava työpaikka.

5 Kouluttaminen

Kouluttaminen on alkujaan ollut tapa perehdyttää lapset ja nuoret siihen elinkeinoon ja kulttuuriperinteeseen, joita yhteiskunassa on kouluttamisen hetkenä pidetty tärkeänä. Se on pitkään ollut eliitin oikeus, ja ajatus koulutuksen kuulumisesta kaikille on syntynyt vasta 1600-luvulla yhteiskuntarakenteiden muuttuessa. Teollistumisen ja kaupungistumisen yhteydessä koulutus alettiin nähdä ratkaisuksi sosiaalipoliittisiin ongelmiin, joskin sitä sovellettiin lähinnä lasten kasvatusongelmiin. (Rauste-von Wright & Soini & von Wright 2003, 10.) Vuonna 2009 EU listasi elinikäisen oppimisen edistämisen tavoitteeksi, jolla pyritään kilpailukyvyyn turvaamiseen ja vastaamaan koulutusjärjestelmien haasteisiin vuoteen 2020 mennessä (EU:n rooli kou-

lutuksen alalla 2017). Koulutus ei ole tänä päivänä enää rikkaiden ja etuoikeutettujen oikeus, eikä se kosketa enää vain lapsia, vaan kouluttamisen tärkeys näkyy työpaikoilla kaikilla toimialoilla. Nykyään työ ja ammatti eivät pysy koko elämää samana, vaan jatkuvan muutoksen, lyhyiden työsuhteiden ja automaation johdosta kouluttautuminen on väline omaksua uutta ja pysyä kehityksen mukana (Rauste-von Wright & Soini & von Wright 2003, 14).

Kouluttamisen tärkein tavoite on tuottaa koulutettavalle mahdollisuudet ratkaista työssään ja elämässään eteentulevia ongelmia analysoiden ja pyrkien kehittämään myös itsenäisesti toimintaansa. (Rauste-von Wright & Soini & von Wright 2003, 13.) Työntekijöiden kouluttamisen tärkeimpiä aiheita ovat tiimityö, työn laatu ja asiakaspalvelu. Esimiestiimin kouluttamisessa johtaminen, työn laatu ja tiimityö ovat tärkeimmät prioriteetit. (Cook 2010, 182-183.)

Kouluttaminen on yritykselle aina kallista; koulutukseen osallistuville tulee maksaa koulutuksen ajalta palkkaa, jonkun täytyy yrityksessä tehdä työtä koulutusten aikana, kouluttajan paikalle saaminen maksaa ja monesti esimerkiksi koulutustilat ovat maksullisia. Kouluttamisen tarpeellisuus tulee olla aina perusteltua ja koulutuksella saavutettavat tavoitteet tiedossa, jotta kouluttaminen koetaan tärkeäksi ja jotta siihen kannattaa laittaa yrityksen varoja.

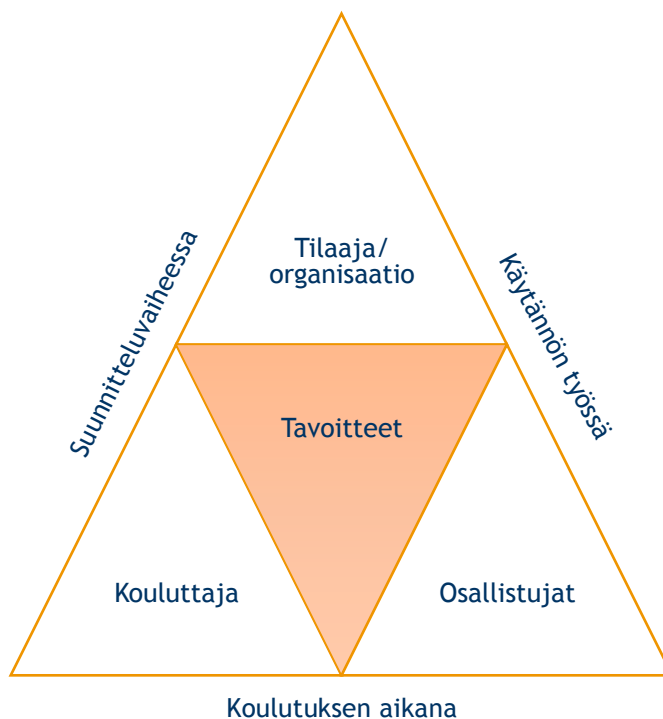
5.1 Kouluttamisen tavoitteet

Koulutuksen tilaajalla pitäisi olla selkeänä mielessä, mihin tarkoitukseen koulutus tilataan ja mitkä ovat koulutuksen tavoitteet. Koulutusten tulee olla yrityksen strategiaan ja perustehtäviä tukevia. (Kupias & Koski 2012, 14.)

Koulutuksen suunnitteluvaiheessa on hyvä miettiä koulutusta tavoitekeskeisesti tehtäväkeskeisen lähestymistavan sijaan. Tehtäväkeskeisessä lähestymisessä mennään suoraan koulutuksen sisällön suunnitteluun, jolloin koulutuksen suunnittelijalla ei ole aina selkeänä mielessä miten yksittäiset tehtävät liittyvät koulutuksen tavoitteisiin. Tavoitekeskeinen tapa lähtee miettimällä tavoitteet koulutukselle, eli mitä konkreettista hyötyä koulutuksella tavoitellaan. Kun koulutuksen tavoite on mietittynä ensin, on koulutuksen jokainen tehtävä perusteltavalla tavalla, kuinka se auttaa tavoitteen saavuttamisessa. (Valvio & Parviainen 2013, 29.)

Kouluttamisen tavoitteiden asettaminen toimii lähtökohtana onnistuneelle ja tarkoituksenmukaiselle koulutukselle. Kouluttaja ei itse voi asettaa koulutuksen tavoitetta, vaan siihen vaikuttaa moni eri taho, jotka kaikki asettavat omat tavoitteensa koulutukselle. Jos tavoitteet eroavat paljon toisistaan, joutuu kouluttaja tasapainottelemaan kaikkien tavoitteiden välimaastossa. Kouluttaja ei voi valita vain yhtä tavoitetta ja toimia sen mukaan, vaan kaikki tavoitteet pitää sovittaa yhteen, jolloin koulutuksen on mahdollista onnistua tavalla joka

vaikuttaa positiivisesti eri tahojen tavoitteisiin. Kun tavoitteet ovat yhtenäiset ja selvät kaikille, on koulutuksen suunnitteleminen suhteellisen helppoa. (Kupias & Koski 2012, 11-13.)

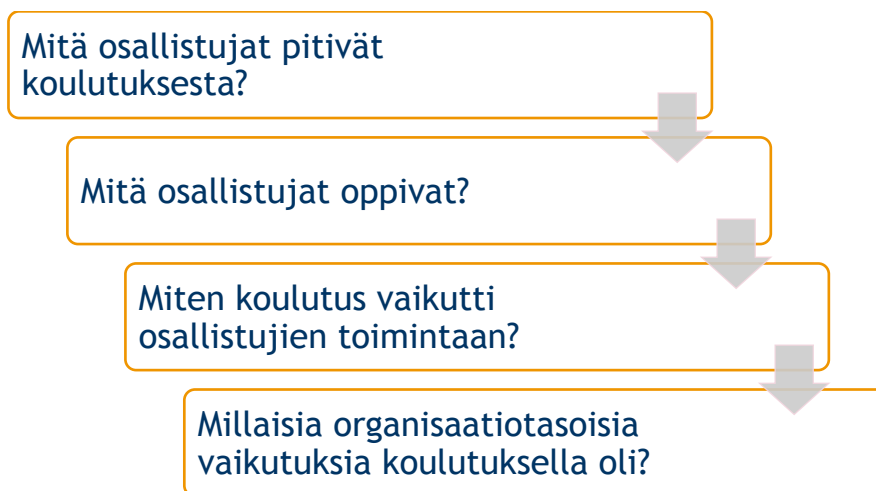


Kuvio 2: Tilaaaja, kouluttaja ja osallistujat vaikuttavat koulutuksen tavoitteisiin (mukailleen: Kupias & Koski 2012, 12)

Koulutuksen tilaaja on se, jonka aloitteesta koulutus on päätetty järjestää ja joka yleensä kustantaa koulutuksen. Käytännössä tämä tarkoittaa yleensä yritystä tai organisaatiota, jonka työntekijöitä koulutuksessa koulutetaan. Koulutuksen suunnitteluvaiheessa tilaaja ja kouluttaja keskustelevat organisaation tarpeista ja käytännön työstä, joista suunnitteluvaiheen koulutustavoitteet nousevat. Tässä vaiheessa on otettava huomioon myös koulutuksen resurssit ja kouluttajan osaaminen. Koulutuksen aikana tilaajan ja kouluttajan suunnittelemat tavoitteet kohtaavat tavoitteet, jotka koulutukseen osallistuvat ovat koulutukselle asettaneet. Tässä kohtaa tavoitteita saatetaan vielä muokata, jos huomataan että etukäteen mietityt tavoitteet poikkeavat osallistujien tavoitteista. Koulutus onnistuu vain silloin, jos kaikkien tahojen tavoitteet saadaan huomioitua. Jos koulutus on tilattu ulkopuoliselta taholta, jatkuu koulutuksen tavoitteiden seuranta käytännön työssä tilaajan ja koulutukseen osallistuneiden kesken. (Kupias & Koski 2012, 11-13.)

Kirkpatrick tarkastelee (1994) koulutuksen tavoitteita ja vaikuttavuutta neljällä eri tasolla. Nämä tasot ovat kuvattuna ylläolevassa kuvassa (Kuva 4). Tasot kuvaavat sitä, kuinka syvästi organisaatioon koulutuksella vaikutetaan. Mitä syvemmälle tasoilla mennään sitä onnistuneempaa koulutusta voidaan pitää. Tavoitteena on aina neljännen tason, eli organisaatio-

tiotasoisien vaikutuksien saavuttaminen, sillä kaikessa työelämäkoulutuksessa pyritään tuottamaan hyvää koko organisaatiolle tukemalla yrityksen strategiaa tai perustehtävää.



Kuvio 3: Koulutuksen vaikutusten tasoja (mukaillen Kirkpatric, 1994)

Ensimmäisellä vaikuttamisen tasolla koulutus vaikuttaa koulutuksen osallistujien mielipiteisiin koulutuksesta. Jos koulutuksen tulokset jäävät tälle tasolle, koulutus ei tuota koulutuksen jälkeen näkyviä tuloksia. Yksittäinen kouluttaja joutuu kuitenkin miettimään miten vaikuttaa osallistujiin ensimmäisellä tasolla, sillä se vaikuttaa valittaviin koulutustapoihin. Jotta koulutus vaikuttaisi toiselle tasolle asti, täytyy osallistujien oivaltaa ja oppia jotakin uutta koulutuksesta. Koulutuksen tavoitteisiin pääsemiseksi täytyy kartoittaa erilaiset oppimistarpeet, joita osallistujat tarvitsevat tavoitteen saavuttamiseksi. (Kupias ja Koski 2012, 14-17.)

Kolmas taso on koulutukseen osallistujien toimintaan vaikuttaminen. Tälle tasolle on päästy, kun koulutuksen jälkeen on mahdollista huomata muutosta ja kehitystä koulutukseen osallistujien toiminnassa. Kouluttaja täytyy tietää mitkä ovat tavoitteet tälle tasolle, eli millaisia muutoksia koulutettavien toiminnassa tavoitellaan. Kolmannen tason tavoitteista johdetaan kahden alemman tason tavoitteet. Tavoitteena voi olla vaikuttaa johonkin yksittäiseen taitoon tai koulutuksella voidaan pyrkiä vaikuttamaan monimutkaisempaan osaamiskokonaisuuteen. Koulutuksen tavoitteita asettaessa tulee myös miettiä millä aikavälillä muutosta lähdetään hakemaan. Jotta koulutuksen vaikutukset näkyvät kolmannella tasolla, täytyy koulutukseen osallistuvien saada aktiivisesti työstämään ja harjoittelemaan koulutettavaa asiaa. Mitä selkeämmin koulutuksen tavoite saadaan muotoiltua toiminnan muuttumisen näkökulmasta, sitä varmemmin koulutukseen osallistuvat työstävät koulutettavaa asiaa itse. Hyväkään kouluttaja ei voi taata oppimista, elleivät osallistujat itse tee töitä oppimisen eteen. (Kupias & Koski 2012, 16-17.)

Koulutuksen tilaajan tehtävänä on tietää mitä tavoitteita koulutuksella asetetaan neljännelle, eli organisaatiotasolle. Neljänneltä tasolta löytyvät perustelut sille, miksi koulutus on alkuaan päätetty pitää. (Kupias & Koski 2012, 15.)

Tavoitekeskeisen lähestymistavan jälkeen kouluttajan ja koulutukseen osallistuneiden on helpompi myös arvioida koulutuksen onnistumista. Koska koulutus liittyy koulutettavien toimenkuvaan ja koulutuksella on ollut selkeä tavoite jollakin työnteon osa-alueella, on koulutuksen onnistumista tavoitteissaan helpompi arvioida. Koulutuksesta annettu palaute ei silloin ole henkilökohtaista palautetta kouluttajalle tai yksittäisten tehtävien laadulle, vaan sille mitä hyötyä tehtävistä on ollut asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle. (Valvio & Parviainen 2013, 29.)

Tavoitteiden asettamisen teoriaan on listattu tehokkaan tavoitteen ydinominaisuudet, joita ovat mm. tavoitteen tarkkuus ja vaikeus, sen vaikutus yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla, oppiminen verrattuna suorituskyykyyn, vaikutusten seuranta ja tavoitteiden määrittelijä. Tavoitteiden asettamisen teoriaa on sovellettu lähinnä työympäristössä ja teoria saa tuekka sosiaalikonkngnitiiviseltä teorialta, joka tukee johdonmukaisesti teoriaa tunnustaessaan tietoisten tavoitteiden tärkeyden menestymisessä. Epäonnistumiset tavoitteissa johtuvat yleensä virheistä tavoitteen asettamisen tai seuraamisen eri vaiheissa. Esimerkiksi sitouttamattomuus tavoitteeseen, palautteen antamisen puuttuminen, tavoitteen mittaamatta jättäminen tai tarvittavan tiedon välittäminen johtavat yleensä tavoitteen epäonnistumiseen. (Latham & Locke 2002, 714.)

Kun tavoitteeksi asetettu tehtävä on kohtalaisen vaikea, työntekijät näkevät enemmän vaivaa suorittaakseen tehtävän ja päästäkseen tavoitteeseensa kuin jos tavoite olisi ollut erityisen helppo tai erityisen vaikea. Tästä voidaan päätellä, että koska vaikeat tavoitteet ovat vaikeammin saavutettavissa kuin helpot, oletus tavoitteissa onnistumisesta ei vaikuta työntekijän suorituskyykyyn. (Atkinson 1985, 288-298.)

5.2 SMART-tavoitteen asettaminen

Tavoitteiden asettaminen on siis tutkitusti tehokasta ja sillä on vaikutus motivaatioon ja kognitioon. Tästä syystä se on erittäin suosittu työväline lähes kaikissa ammattiryhmissä. Jotta tavoitteiden asettaminen olisi yksinkertaista on kehitelty erilaisia metodeja toimivien tavoitteiden asettamista varten. Yksi tunnetuimmista ja eniten käytetyistä metodeista on nimeltään SMART. Yleensä SMART:in kirjaimet tulevat sanoista specify, measurable, attainable, relevant ja timebound ja näitä termejä käytetään myös tässä opinnäytetyössä. (Rubin 2002, 26.) Vapaasti suomennettuna sanat ovat määritelmä, mitattavuus, saavutettavuus, merkityksellisyys ja aikataulu.

Kirjaimia vastaavat määritelmät vaihtelevat jonkin verran lähteestä riippuen, sillä SMART-menetelmää ei ole varsinaisesti keksitty vaan se on syntynyt vähitellen vastaamaan vallitsevaa tarvetta (Hornyak & Lawlor, 2012).

	S	M	A	R	T
	Specify	Measurable	Attainable	Relevant	Timebound
Määritelmä	Mikä on tavoiteltu lopputulos?	Miten tavoitteessa onnistumista mitataan?	Miten tavoite saavutetaan?	Miksi tämä tavoite on merkityksellinen?	Mikä on tavoitteen saavuttamisen aikataulu?
Ote Lushin koulutus-suunnitelmasta	Ystävänpäivätuotteiden ja niiden raaka-aineiden ja käyttötapojen oppiminen	Kuinka paljon ystävänpäivätuotteita myydään lanseerauksen jälkeen verrattuna edelliseen vuoteen	Jokainen ystävänpäivätuote käydään koulutuksen aikana läpi hyödyntäen erilaisia koulutusmenetelmiä ja oppimistapoja	Ystävänpäivän kausituotteet tulevat myydyksi, eikä niistä synny hävikkiä	Viikko: 3 Kesto: 2 tuntia <u>Moduuli + Check-in</u>

Taulukko 2: SMART-kaava, kirjanmääritelmät sekä esimerkki koulutus-suunnitelmasta

SMART valikoitui Lush Finlandin koulutusstrategian tavoitteiden asettamisen työvälineeksi, sillä se on yksi tunnetuimmista ja yleisimmin käytetyistä tavoitteen asettamisen välineistä. SMART-tavoitteita on käytetty Lush Finlandilla aikaisemminkin, esimerkiksi kehityskeskuteleissa henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen. Menetelmä on siis työntekijöille jo entuudestaan tuttu, jolloin koulutusten tavoitteet on helppo käydä koulutuksen aikana läpi. SMART on kansainvälinen kirjainyhdistelmä ja menetelmä on käytössä ympäri maailmaa. Lush Finlandin on siis helppo esitellä vuoden koulutukset ja niiden tavoitteet esimerkiksi Lush Ltd:lle Iso-Britanniaan.

5.3 Aiheen rajaus

Koulutusta valmistellessa on oltava selvillä kohderyhmä, jolle koulutus pidetään sekä mikä on koulutuksen tarkoitus. Aiheen rajaamiseen vaikuttaa käytettävissä oleva aika sekä toivottava tavoite. Yhteen koulutuskertaan on turha tunkea liikaa tietoa, sillä koulutussisällön sisältäes-

sä liikaa pahimmassa tapauksessa kuulijalle ei jää mitään koulutuksesta mieleen tai ainakaan koulutuskokonaisuus ei vaikuta eheältä ja tarkkaa mietityltä. (Kortesuo 2010, 70-71.)

Aiheen rajaamiseen voi käyttää muutamaa eri tekniikkaa, joilla saadaan selville mitkä ovat ne tavoitteet ja aiheet joita koulutuksessa kannattaa käsitellä. Jotta koulutuksen aiheet ovat tehokkaita, täytyy koulutukseen osallistuvien tarpeet selvittää. Tarpeiden selvittämisen yleisimmin käytetyt ja tehokkaimmat keinot ovat koulutettavilta kysyminen, koulutettavien esimiehiltä tai muilta työhön perehtyneiltä kysyminen, koulutettavien testaaminen sekä osallistujien oman suorituskyvyn arvioiminen arviointilomakkeella. Kysymisen koulutettavilta tai esimiehiltä voi tehdä haastattelemalla tai kyselylomakkeen muodossa. Haastattelemalla saadaan yksityiskohtaista tietoa, mutta niihin kuluu aikaa enemmän kuin kyselomakkeeseen. Hyvin laaditulla kyselylomakkeella voidaan saada lähes yhtä paljon informaatiota ja se säästää aikaa haastatteluun verrattuna. Kun koulutettavia testataan ennakkoon koulutettavasta aiheesta, tarkoituksena on selvittää mikä olemassa oleva tieto tai taito aiheen suhteen on, ja suunnitella koulutus tämän pohjalta pohjalta koulutettavien tarpeita vastaavaksi. (Kirkpatric & Kirkpatric 2006, 4-6.)

Osallistujien ennakkotehtävät ovat hyvä keino kouluttajalle saada tietoa mikä kuulijoita erityisesti kiinnostaa, missä kohtaa tietoa on mahdollisia puutteita ja mihin koulutuksessa kannattaa erityisesti keskittyä. Kun sisältöä mietitään, kuulijoiden tarpeet menevät kouluttajan oman mielenkiinnon edelle. Jos ennakkotehtäviä ei ole mahdollista toteuttaa, on hyvä koulutuksen alussa kuitenkin kartoittaa osallistujien odotuksia ja painottaa koulutuksessa näitä asioita. Jos ryhmä on erityisen iso, eikä kaikkien osallistujien odotuksia voida kartoittaa, kannattaa käydä läpi päivän aiheet, jolloin osallistujat tietävät mitä on tulossa ja tulevaan on helpompi varautua. Hyvin jäsenneltyjä asiakokonaisuuksia on helpompi käsittää, oppia ja muistaa, joten kouluttajan kannattaa myös ajatella koulutettavaa asiaansa erilaisina kokonaisuuksina. Kokonaiskuvan hahmottamista auttavat mm. kouluttajan esittämät kokonaishahmotelmat, prosessikävely ja miellekartat. (Kupias & Koski 2012.)

5.4 Koulutusmenetelmät

Jokaisella koulutuksella pitäisi olla selkeä tavoite, jonka perusteella koulutusmenetelmiä lähdetään miettimään. Toivotun lopputuloksen tulee olla selkeä, jotta menetelmät siihen pääsemiseksi on mahdollista miettiä. Yleensä parhaaseen lopputulokseen päästään useiden vaiheiden kautta, käyttäen erilaisia koulutusmenetelmiä. Koulutuksen jokaisella vaiheella on omat tavoitteensa. Koko koulutuksen ajan on huolehdittava, että koulutus on tavoitteensa mukainen ja asia välittyy osallistujille. Koulutuksen eri vaiheissa pääpointin välittyminen osallistujille on selkeämpää, ja joissain koulutuksen vaiheissa voidaan keskittyä esimerkiksi ryhmän sisäisiin suhteisiin tai henkilökohtaiseen oppimismotivaatioon. (Kupias & Koski 2012,

99.) Mitä tarkemmin kouluttaja tuntee opetettavan asian ja osallistujaryhmän toiminnan, sitä luontevammin hän pystyy mukautumaan tilanteen mukaan tehokkaimpiin työskentelytapoihin. Ammattitaitoa on osata valita kuhunkin tilanteeseen sopivimmat menetelmät. (Lepistö 2004, 21 ; 26.)

Ensimmäinen asia, joka tulee ottaa huomioon koulutusmenetelmiä miettiessä, on koulutuksen oppimistavoitteiden tai -tarpeiden selvittäminen. Koulutuksen tarkoituksesta riippuen toiset koulutusmenetelmät toimivat paremmin kuin toiset. Koulutuksen tavoitteet voidaan jakaa neljään perustavoitteeseen, jotka ovat asia-, motivaatio-, suhde- ja ideointitavoite. Tavoitteiden jakaminen perusryhmiin auttaa hahmottamaan missä suhteessa eri tavoitteet ovat keskenään ja millaisia menetelmiä kannattaa käyttää koulutusprosessin eri vaiheissa. Yksilötyöskentelymenetelmät ovat monesti tehokkaita asiataavoitteiden saavuttamiseksi tai yksilön motivaation vahvistamiseksi. (Kupias & Koski 2012, 99-100.)

5.5 Lush Finlandin koulutusmenetelmät

Lush Finlandilla on tällä hetkellä käytössä kolme erilaista koulutusmenetelmää. Eri koulutusmenetelmiä on tarkoitus käyttää vaihdellen niin, että koulutusmenetelmä valittaisiin aina koulutuksen tavoitteita tukien. Erilaisia koulutusmenetelmiä käytetään myös, jotta erilaiset oppijat pystytään huomioimaan työpaikan koulutuksissa. Eri koulutusmenetelmistä käytetään Lush Finlandilla termejä luokkahuonekoulutus, moduulikoulutus ja check-in. Luokkahuonekoulutus ja check-in ovat olleet yrityksessä käytössä jo pidempään. Keväällä 2017 käyttöön otettu moduulikoulutus on menetelmistä kaikkein uusin, ja sitä on käytetty kouluttamiseen kaikkein vähiten.

Luokkahuonekoulutus on perinteinen kouluttamisen malli, jossa koulutus järjestetään myymälästä erillisessä tilassa ja koulutettavaan aiheeseen keskitytään koulutuspäivän verran. Luokkahuonekoulutuksessa on mahdollista syventyä koulutusaiheeseen tarkasti, ulkopuoliset häiriötekijät pystytään pitämään minimissä ja kouluttaja pystyy yleensä suunnittelemaan luokkahuonekoulutuksen kulun tarkasti. Luokkahuonekoulutuksessa erilaisten oppimista helpottavien tehtävien järjestäminen on helppoa ja koulutustilan valmisteleminen etukäteen on mahdollista. Luokkahuonekoulutusmenetelmän käyttäminen kaupan alan yrityksessä ei kuitenkaan aina ole parhain mahdollinen menetelmä, sillä myynnin ja tuloksen tekeminen tapahtuvat liikkeessä ja erillisen tilan käyttäminen koulutukselle saattaa vieraannuttaa todellisista työelämän tilanteista ja opitun asian siirtäminen varsinaiseen myyntiympäristöön saattaa olla vaikeaa. Luokkahuonekoulutukset myös yleensä kestävät useamman tunnin, jolloin osalla osallistujista saattaa olla vaikeuksia keskittyä koko koulutuksen ajan. Jos koulutuksen aihe on lisäksi laaja, osallistujat eivät todennäköisesti muista kaikkea mitä koulutuksessa on käsitelty.

Moduulikoulutus on luokkahuonekoulutusta joustavampi kouluttamisen muoto. Moduulikoulutuksessa koulutettava asia jaetaan pienempiin, suunnilleen kaksikymmentä minuuttia kestäviin moduuleihin, jotka kaikki käsittelevät samaa aihetta. Moduulien määrä vaihtelee yhdestä viiteen. Moduulit pyritään järjestämään joko liikkeen puolella tai sen välittömässä läheisyydessä, jolloin opittuja asioita on mahdollista opetellaan samassa ympäristössä jossa myynti ja asiakaspalvelu tapahtuvat. Ideana on, että moduulien välissä olisi aina mahdollista harjoitella ja soveltaa opittua asiaa liikkeen puolella. Moduulikoulutuksen avulla on mahdollisuus järjestää kevyempiä koulutuskokonaisuuksia, eikä kouluttamiseen tarvitse varata kokonaista koulutuspäivää. Kun kouluttaminen on pilkottu lyhyemmiksi kokonaisuuksiksi, muistavat koulutukseen osallistuvat helpommin läpikäytyt asiat. Koulutettavat asiat muovautuvat moduuleiden avulla helposti käsitettäviksi ja käytännöllisiksi. Moduulikoulutukset eivät kuitenkaan takaa luokkahuonekoulutuksen rauhallista koulutusympäristöä, ja esimerkiksi hankalien tai arkojen kysymyksien kysyminen ja käsitteleminen on vaikeaa. Tässä koulutusmenetelmässä parhaiten toimivatkin raaka-aine- tai tuotekoulutukset. Jos moduuli pidetään liikkeen puolella, on mieltittävä tarkkaan mitkä asiat sopivat myöskin asiakkaiden kuulla, sillä koulutushetkellä liikkeessä saattaa olla myös asiakkaita.

Check-init ovat Lush Finlandin päivittäinen kouluttamisen muoto. Jokaisella työntekijällä on työvuoronsa alussa check-in, jossa käydään läpi päivän fokus, tavoitteet ja tehtävät. Check-inin tarkoituksena on motivoida työntekijää edessä olevaan työpäivään, ja samalla se tarjoaa jokaiselle työntekijälle pienen personoidun koulutushetken. Viikoilla ja päivillä on omat teemansa, joiden mukaan check-init valmistellaan. Check-ineissä käydään esimerkiksi uusia kausi-tilanteita tarkemmin läpi jokaisen työntekijän kanssa erikseen. Koska jokaisena päivänä on eri check-in, ei sitä voi käyttää ainoana koulutusmenetelmänä, sillä silloin kaikki työntekijät eivät saisi koulutusta aiheesta. Koulutusmenetelmänä se on kuitenkin ainutlaatuinen, sillä jokaisessa check-inissä pystytään keskittymään yksittäisen työntekijän tiedon tai taidon kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on saada kaikki Lush Finlandin eri koulutusmenetelmät tasaisesti käyttöön. Tarkoituksena on hyödyntää eri koulutusmenetelmiä parhaisiin tuloksiin pääsemiseksi. Tavoitteena on erityisesti uusimman koulutusmuodon, moduulikoulutuksen, saaminen osaksi koulutussuunnitelmaa ja käytetyksi muiden tapojen rinnalle.

5.6 Oppijana aikuinen

Townsend (2000, 10) mukaan aikuiset oppivat parhaiten, kun heillä on halu tai tarve oppia uusi asia ja kun he pystyvät yhdistämään uuden asian aikaisempaan oppimiseen tai nykyiseen tai tulevaan kokemukseen. Aikuisten oppimisen kannalta on myös hyväksi, jos opittua pääs-

tään harjoittelemaan heti mukavassa ja leppoisassa ilmapiirissä, auttamisen ja opastamisen avulla.

Manninen, Mannisenmäki, Luukannel ja Riihilä (2003, 46-48) ovat tutkineet aikuisten mielikuvia koulutuksesta ja oppimisesta. Kun haastatteluun osallistuneilta aikuisilta kysyttiin ”mitä oppiminen on?”, löytyi aineistosta seitsemän erilaista tapaa kuvausta tai määrittelyä oppimiselle. Yhdestä vastauksesta saattoi löytyä useampi näkökohta. Neljännes vastaajista näki oppimisen muistiin painamisena tai pännttämisenä ja yli puolet vastasivat kokevansa oppimisen lähinnä uuden tiedon omaksumisena. Muita näkökohtia olivat olemassa olevan tiedon soveltaminen, itsenä kehittäminen, käytännön kautta oppiminen sekä ajattelun tai toiminnan muuttuminen. Seitsemänteen analyysiyksikköön, eli muihin, jaoteltiin esimerkiksi oppimista laajemmin kuvaavat vastaukset tai oppimisen näkeminen jokapäiväisenä ilmiönä.

Lepistö (2004) määrittelee kuusi periaatetta, jotka vaikuttavat erityisesti koulutustilanteessa aikuisopetuksen onnistumiseen; motivaation periaate, toiminnan periaate, palautteen periaate, jäsentelyn periaate, havainnollisuuden periaate sekä yhteistyön periaate. Tärkein periaate on motivaation periaate. Koulutettavien on oltava motivoituneita työskentelemään koulutuksessa käytettävillä menetelmillä tulosten saavuttamiseksi. Työpaikoilla koulutusmotivaatioon pystytään vaikuttamaan mahdollistamalla irrottautuminen muista töistä. Työntekijän motivaatio koulutusta kohtaan laskee, jos samaan aikaan pitää keskittyä muihin työtehtäviin. Mahdollistamalla orientoituminen koulutukseen saadaan koulutuksesta eniten hyötyä. Koulutuksen järjestäjän on varmistettava, että koulutettaville koulutuksen tavoitteet ja toimintatavat ovat selkeät, jotta koulutettavien motivaatio pysyy korkeana. Jos koulutettavat eivät tiedä miten heidän odotetaan kehittävän toimintaansa, laskee oppimismotivaatio. (Lepistö 2004, 26.)

Toinen periaate on toiminnan periaate. Koska oppiminen tapahtuu oppimistapahtuman toiminnan tuloksena, opetuksen toiminnan on oltava lähellä tavoiteltua tavoitetta. Oppimistilanteeseen valittu toiminta tulee olla tavoitteisiin sidottua ja yhteys tavoitteiden ja toiminnan välillä selkeä. Mitä enemmän erilaisia ja konkreettisia tehtäviä ja harjoituksia koulutukseen saadaan, sitä parempia oppimistuloksia on odotettavissa. (Lepistö 2004, 27.)

Opetustilanteen on oltava yhteisöllinen parhaan oppimistuloksen takaamiseksi. Kun koulutettavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, voivat he saada toisiltaan palautetta koulutuksessa opittavista asioista. Vasta kun koulutettava on saanut palautetta toiminnastaan, muodostuu tilanteesta oppimiskokemus. Vahvistamalla, eli antamalla palautetta, koulutuksessa opetettu toimintamalli jää käyttöön. Opetustilanteen tulisi aina kertoa oppijalle, toimiiko hän koulutuksessa opettujen asioiden edellyttämällä tavalla. Yhteistyön merkitys korostuu koulutuk-

sisä, jotka liittyvät asenteisiin, näkemyksiin, havainnointiin tai ympäristön reagoitapoihin. (Lepistö 2004, 27-28.)

Onnistunut opetustilanne noudattaa jäsentelyn periaatetta. Uuden asian oppimisessa on kolme vaihetta. Ensimmäisenä informaatio otetaan vastaan esimerkiksi kouluttajan esittämänä. Tämän jälkeen uusi tieto yhdistetään aiempiin tietoihin ja kokemuksiin ja ei-uusi tieto omaksutaan ja tulkitaan. Viimeisenä opittua tietoa sovelletaan ja harjoitellaan. Jäsentelyn periaate perustuu tähän, eli opetustilanteessa tulee seurata uuden asian oppimista sen perusteella kuinka hyvin sitä pystyy yhdistelemään jo aikaisemmin osattuun. Tämä vaikuttaa koulutuksen rakenteen suunnitteluun. Helpointa on omaksua asioita loogisessa järjestyksessä, eli tutusta tuntemattomaan. Havainnollisuuden periaatteen mukaan opetettavaa asiaa pyritään havainnollistamaan tutun kautta osoittamalla opetettavien asioiden merkitys jokaisen omassa toiminnassa. Onnistunut opetustilanne aloittaa uuden asian opettamisen koulutettavien aikaisempien kokemusten ja havaintojen perusteella. (Lepistö 2004, 27.)

6 Motivaatio

Motivaatio on johdettu sanasta *movere*, joka tarkoittaa latinaksi liikkumista. Nykyään motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden summaa. Kantasanaan motivaatiossa on motiivi, jolla viitataan tarpeisiin, haluihin tai sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit siis ohjaavat ihmisen käyttäytymisen suuntaa, joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Kun puhutaan motivaatiosta, tarkoitetaan motiivien luomaa tilaa. Motivaatiosta puhuttaessa tulee muistaa, että terminä motivaatio on hypoteettinen. Kenekään motivaatiota ei voi havaita suoraan, eikä motivaatio tästä johtuen ole tarkasti mitattavissa. Motivaatio-termin avulla pyritään helpottamaan käyttäytymisen ymmärtämistä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 16-18.)

Motivaatio voidaan jakaa tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatio syntyy sisäisten ja ulkoisten ärsykkeiden luodessa motiiveja, jotka ohjaavat käyttäytymistä kohti tavoitetta. Tämän kaltainen motivaatio on dynaamista ja se voi vaihdella riippuen tilanteesta. Yleismotivaatio kuvaa motivaation keskimääräistä olemusta, joka vaikuttaa käyttäytymiseen. Tilannemotivaatio on riippuvainen yleismotivaatiosta, sillä yleismotivaation ollessa kohdallaan on yksittäisistä tehtävistä ja ongelman ratkaisutilanteista innostuminen ja motivoituminen helpompaa. Yleismotivaation ja tilannemotivaation erona on kesto, sillä yleismotivaatio on yleensä pysyvä ja sisäistynyt olotila, kun taas tilannemotivaatio on kohdistunut yhteen tehtävään. Yleismotivaatio määrittää toiminnan laadun ja tilannemotivaatio vireyden, jolla toimeen ryhdytään. Yleismotivaatiossa oleellista on pysyvyys ja monesti yleismotivaatiosta puhutaan yleisenä asenteena sekaannusten välttämiseksi. Motivaatio viittaa yleensä aktiivisuuden

määrään ja siitä puhuttaessa tulisi painottaa sen dynaamista ja tilannesidonnaista ominaisuutta. (Ekola & Vaherva 1976, 145 ; Peltonen & Ruohohtie 1992, 17.)

Motivaatio lähtee ihmisestä itsestään eikä epämotivoitunutta ihmistä voi pakottaa motivoituneeksi. Epämotivoituneelle ihmiselle voi luoda ympäristön ja tilanteen, jossa hän pystyy kanavoimaan luontaisen motivaationsa kohti saavutettavia tuloksia. Muutokset lähtevät aina ihmisestä itsestään. (Nicholson 2003, 21.)

6.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatioon ja motiiveihin vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Nämä tekijät eroavat toisistaan käyttäytymistä muokkaavien ja ohjaavien motiivien luonteen puolesta. Sisäiset motivaatiotekijät vaikuttavat sisältä päin, ja sisäinen motivaatio syntyy esimerkiksi itsensä toteuttamisen ja kehittämisen kautta. Ulkoinen motivaatio tulee aina ympäristöstä ja sen aiheuttaa joku muu kuin henkilö itse. Ulkoa tulevaan motivaatioon kuuluvat esimerkiksi ulkoiset kannusteet kuten raha, ulkopuolelta tuleva kannustus sekä turvallisuuden tarpeen tyydytys. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät täydentävät ja tukevat toisiaan, eikä niitä voi ajatella toisiaan poissulkevinä tekijöinä. Molemmat esiintyvät yleensä samanaikaisesti, joskin toinen motiivi voi olla hallitsevampi tekijä kuin toinen. (Peltonen & Ruohohtie 1992, 18-20.)

Annetuilla kannusteilla on suuri vaikutus motivaatioon, sillä ne voivat palkita joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden määritelmät eivät ole aina täysin samanlaiset, sillä tutkijoiden väliltä löytyy tulkinta- ja painotuseroja. Allaolevassa taulukossa on esiteltynä tunnetuimpien tutkijoiden näkemyksiä sisäisistä ja ulkoisista palkkioista, joilla on vaikutusta motivaatioon. Yhteistä eri tutkijoiden näkemyksille ulkoisista palkkioista ovat ulkoisten tekijöiden lyhytkestoisuus, jolloin tarve niiden saamiseen on yleensä tiheä. Sisäiset palkkiot rakentavat yleismotivaatiota, eli niistä saattaa tulla pysyvän motivaation lähteitä. Sisäiset palkkiot ovat yleensä pitkäkestoisia ja monesti tehokkaampia kuin ulkoiset palkkiot ja motivointikeinot. Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden erottaminen saattaa joskus olla vaikeaa, eikä kaikkia palkkioita voi lajitella vain toiseen kategoriaan. Esimerkiksi hyvästä suorituksesta annettu apuraha toimii ulkoisen palkkion lisäksi myös sisäisenä motivointikeinona, sillä se herättää tyytyväisyyden ja osaamisen tunnetta. (Peltonen & Ruohohtie 1992, 18-20.)

Tutkija	Sisäiset palkkiot	Ulkoiset palkkiot
Saleh, S. & Gryier, T. (1969)	Liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, miellekkyyd, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset jne.)	Ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos/tunnustus, osallistumismahdollisuudet jne.)
Deci, E. (1975)	Ovat yksilön itsensä välittämiä.	Ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä.
Slocum, J. (1971)	Tyydyttävät ylimmän asteen tarpeita (esim. pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve)	Tyydyttävät alemman asteen tarpeita (esim. yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve, ravinnon tarve)
Wernimont, P. (1972)	Ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (esim. tyytyväisyys, työn ilo)	Ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (esim. raha, kannustava tilanne)

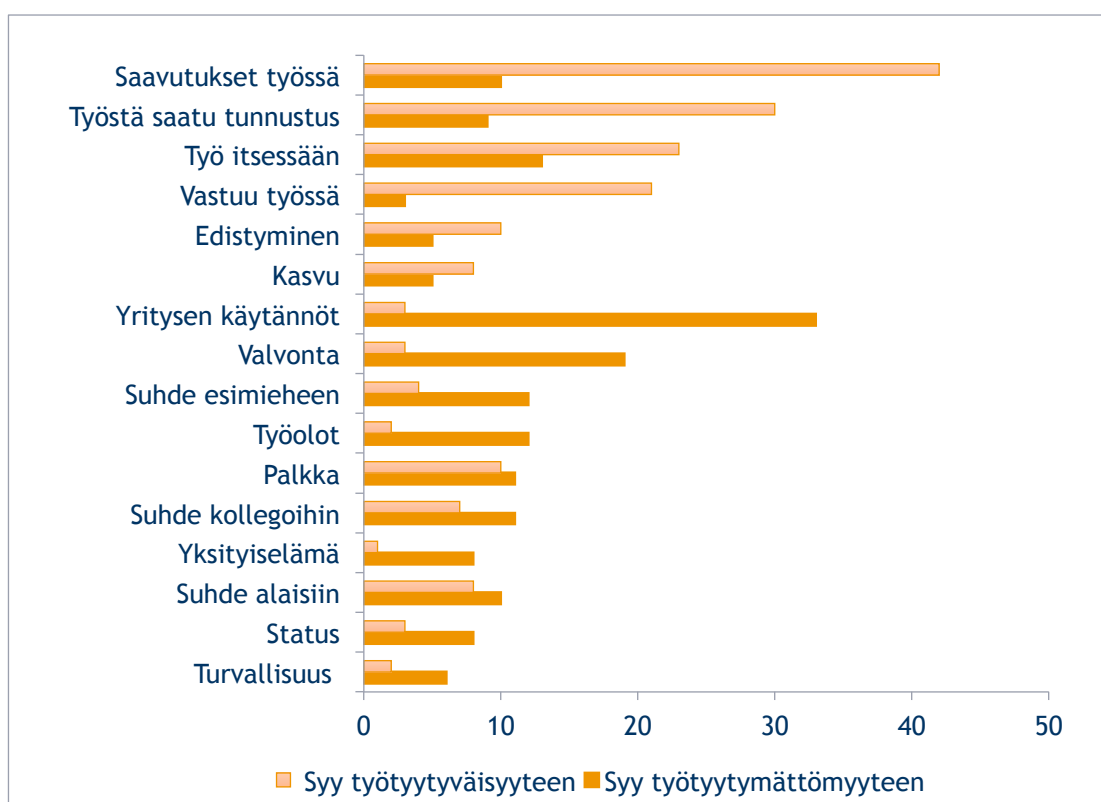
Taulukko 3: Erilaisia käsityksiä sisäisistä ja ulkoisista palkkioista (mukaillen: Peltonen & Ruohotie 1992, 19)

6.2 Työmotivaatio

Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että työhön suhtaudutaan kolmella eri tavalla: pelkkänä työnä joka tuo rahaa elämiseen, urana tai kutsumuksena. Ihminen, joka tekee työtä vain rahan takia, elää elämäänsä työpaikan ulkopuolella ja harvoin määrittelee itseään työnsä kautta. Uraihmiselle ulkoa tuleva arvostus ja menestys, sekä mahdollisuus kehittyä ja edetä työssä toimivat suurimpina työn motivoijina. Kutsumuksena työhönsä suhtautuva olisi valmis tekemään periaatteessa työn vaikka ilman palkkaa, sillä hän nauttii itse työstä. Kutsumuksena työnsä näkevä saa sisäistä motivaatiota työlleen. (Nieminen & Tomperi 2008,33.)

Tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys, vaan ei tyytyväisyys. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vaikka tyytymättömyyden tekijä eliminoidaisiin, se ei takaa vielä tyytyväisyyttä, sillä tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat eri asoita kuin tyytymättömyyden aiheuttajat. Jotta työntekijä olisi motivoitunut ja työhönsä tyytyväinen työntekijä, pitää sekä poistaa tyytymättömyyden aiheuttajat että huomioida tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. (Herzber 2003, 55-56.)

Herzberg (2003, 56-58.) jakaa työmotivaatioon vaikuttavat tekijät kahteen eri kategoriaan. Toinen kategoria ovat työlle luonteenomaiset motivaattorit, kuten saavutukset, tunnustus hyvin tehdystä työstä, työ itsessään, vastuu, kasvu ja edistyminen. Toisaalta ihmiseen vaikuttaa myös luontainen tapa välttää kipua ja hakea mukavuutta. Maslow'n tarvehierarkiassa ensimmäisenä ovat nämä fysiologiset tarpeet, kuten nukkuminen ja syöminen (Burton 2017). Näлкä ajaa ihmiset tekemään töitä, jotta heillä olisi rahaa ostaa ruokaa. Tällöin rahasta on tullut työnteon primitiivinen motivaattori. Ihmistä motivoi työnteekoon primitiivisten ja eläimellisten tarpeiden lisäksi ihmisille tyypilliset tarpeet, kuten mahdollisuus psykologiseen kasvuun omien saavutusten kautta. Primitiivisten tarpeiden täyttäminen toimii enemmän tyytymättömyyden eliminoimisessa kuin varsinaisena motivoinnin keinona. (Herzber 2003, 57.)



Kuvio 4: Kahdessatoista tutkimuksessa raportoidut työasenteeseen vaikuttavat tekijät (muokailen: Herzberg 2003, 56)

Yllä olevassa kaaviossa on esitetty kahdessatoista erillisessä tyytyväisyyden liittyvässä tutkimuksessa esiintulleet tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. Tutkimuksissa kysyttiin yhteensä 1685:ltä työntekijältä eri aloilta ja erilaisista työtehtävistä mitkä tapahtumat töissä olivat johtaneet äärimmäiseen tyytyväisyyteen tai äärimmäiseen tyytymättömyyteen. Tutkimustuloksien mukaan tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä 81% on todellisia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, jotka lisäävät työntekijän henkilökohtaista panosta ja antavat mahdollisuudet kasvuun. Tyytymättömyyteen listatuista tekijöistä 69% taas on ihmisen primitiiviseen puoleen vetoavia tekijöitä, joihin vaikuttaminen saattaa vähentää tyytymättömyyttä mutta ei motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin. (Herzber 2003, 56-58.)

7 Projektin toteutus

Olen työskennellyt opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä vuodesta 2011 ja myymäläpäällikkönä ja apulaismyymäläpäällikkönä yhteensä kahden vuoden ajan. Kuva yrityksen koulutustavoista ja tarpeista on kehittynyt näiden vuosien aikana hyvin selkeäksi. Tästä johtuen heti varsinaisen koulutussuunnitelman työstämisen aloitettuani, oli minulla muodostunut jo selkeä kuva koulutustarpeista. Myös jokavuotisten koulutusten aikatauluttaminen ja sisällyttäminen suunnitelmaan kävi helposti.

Olen ollut suunnittelemassa ja pitämässä useampaa Lush Finlandin koulutusta näiden vuosien aikana, joten erilaiset yrityksen käyttämät koulutusmenetelmät ovat hallussa. Aikaisempi kokemus koulutussisältöjen suunnittelusta ja itse koulutusten pitämisestä auttoi koulutussuunnitelman kokonaisuuden hahmottamisessa. Myymäläpäällikön työssä olen päässyt seuraamaan läheltä työntekijöiden työskentelyä asiakaspalvelu- ja myyntitilanteissa, ja näkemään mitkä asiat hoituvat hyvin ja mitkä asiat saattaisivat vaatia kouluttamista parhaaseen tulokseen pääsemiseksi.

Syksyllä 2017 koulutimme enemmän kuin pitkään aikaan yrityksen historiassa. Olin mukana suunnittelemassa ja pitämässä näitä syksyn koulutuksia. Hyödynsin koulutuksista ja niiden vaikutuksista saatua tietoa opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa haastatteleamalla koulutuksiin osallistuneita työntekijöitä, sekä havainnoimalla koulutusten vaikutusta myyjien työtyytyvyyteen ja asiakaspalveluun. Tämän informaation pohjalta kuva hyödyllisistä ja tarvittavista koulutuksista oli selkeää jo suunnitelman alustusvaiheessa.

7.1 Aikataulu

Opinnäytetyöprojekti lähti käyntiin syksyn 2017 aikana, jolloin tapasimme Lush Finlandin toimitusjohtaja Tarja Takin kanssa ja esitin ehdotukseni opinnäytetyön sisällöstä. Sovimme yhdessä, että opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella Lush Finlandille selkeä koulutussuunnitelma vuodelle 2018 koulutusaiheineen. Aikaisempina vuosina yrityksessä on kyllä koulutettu työntekijöitä, mutta varsinaista koulutussuunnitelmaa ei ole vuodelle tai lyhyemmällekkään ajalle ollut. Tarkoituksena oli tehdä selkeä työväline tulevan vuoden koulutusten aikatauluttamiseen ja suunnitteluun. Osa vuoden aikana pidettävistä koulutuksista toistuu vuosittain, esimerkiksi joulun tuotekoulutus ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen, joten oli selkeää että nämä koulutukset löytyisivät myös koulutussuunnitelmasta. Loput vuoden koulutusaiheista täytyi suunnitella yrityksen koulutustarpeisiin perustuen.

Marraskuussa 2017 tapasin kolmen työntekijän kanssa, jotka työskentelevät erilaisissa asemissa yrityksessä. Haastattelin heitä siitä, mitä mieltä he olivat syksyn koulutuksista, miten kou-

lutukset olivat vaikuttaneet työmotivaatioon, miten koulutukset olivat vaikuttaneet työtuloksiin, kuinka usein heidän mielestään koulutuksia kannattaa järjestää, mitä mieltä he olivat eri koulutusmenetelmistä sekä mistä aiheista he kokivat tarvitsevansa koulutusta. Ennen haastattelusuutta kerroin haastateltaville, että haastattelua tullaan käyttämään materiaalina vuoden 2018 koulutuksia suunniteltaessa ja kaikki suostuivat haastateltaviksi. Haastatteluista saadusta informaatiosta sai hyvän kuvan yrityksen koulutustarpeista sekä siitä, millaisia ajatuksia ja tuloksia pidetyillä koulutuksilla on saatu aikaan.

17. tammikuuta pidimme toimitusjohtaja Tarja Takin, toiminnanjohtaja Milja Tammen sekä Mannerheimintien liikkeen myymäläpäällikön kanssa tapaamisen, jossa keskustelimme alkuvuonna koulutuksista ja löimme lukkoon vuoden 2018 neljä ensimmäistä koulutusta, jotka ovat ystävänpäivän tuotekoulutus, meikkikoulutus, ihonhoitokoulutus sekä turvallisuuskoulutus.

25. tammikuuta pidimme Lush Finlandin myymäläpäälliköiden ja apulaismyymäläpäälliköiden kesken tapaamisen, jossa esitin ajatukseni vuoden 2018 koulutusaiheista. Ehdottamani koulutusaiheet hyväksyttiin. Lisäehdotuksena tuli supervisor- ja managerikoulutus osaksi koulutussuunnitelmaa. Koin myös nämä koulutukset tarpeellisiksi ja tulosta kasvattaviksi, joten myös ne löytyvät lopullisesta koulutussuunnitelmasta.

Helmikuun alussa esitin lopullisen koulutussuunnitelmani vuodelle 2018 ja pyysin suunnitelmasta palautetta sekä Lush Finlandin toiminnanjohtaja Milja Tammelta että kahdelta tulevien koulutusten kouluttajalta. Koulutussuunnitelma hyväksyttiin ja sitä päätettiin noudattaa vuoden 2018 ajan. Palautteet on käsitelty kappaleessa 7.5 Koulutussuunnitelman arviointi.

7.2 Työntekijähaastattelut

Koulutussuunnitelman eri vaiheiden ja päätösten perusteleva onnistui pitkälle teoriaosuudesta saadun tiedon perusteella. Koulutussuunnitelmaa laadittaessa oli kuitenkin muutama asia, joita oli vaikea perustella pelkällä lähdekirjallisuudella. Nämä asiat liittyivät yrityksen työntekijöiden kokemuksiin aikaisempien koulutusten motivoivuudesta, koulutustahdistusta ja koulutusten vaikutuksesta työtulokseen.

Koska ideana oli luoda mahdollisimman tarkka, perusteltu ja yrityksen kannalta hyödyllinen koulutuskokonaisuus, valikoitui laadullinen haastattelu yhdeksi menetelmäksi toiminnallisen osuuden muodostamiseksi. Haastattelun tarkoituksena oli saada informaatiota yrityksen erilaisissa tehtävissä työskenteleviltä henkilöiltä sekä siitä, mitkä asiat he näkivät hyödyllisinä kouluttamisen jatkoa ajatellen. Saatujen tulosten perusteella pystyttiin perustelevaan moni

koulutussuunnitelman osista. Haastattelin yhteensä kolmea työntekijää, joista yksi oli vasta aloittanut, yksi työskennellyt yrityksessä jo pidempään ja yksi esimiesasemassa.

Haastattelu aloitettiin kaikkien kohdalla kysymällä yleisvaikutelmaa syksyn 2017 koulutuksista. Pääsääntöisesti koulutuksiin oltiin tyytyväisiä ja myös koulutustahdin tiheneminen aikaisempaan verrattuna nähtiin positiivisena. Haastateltavista ensimmäinen, joka oli työskennellyt yrityksessä vasta pari kuukautta haastatteluhetkellä, piti erityisesti siitä, että koulutusten harjoitukset oli mietitty koulutusaiheiden mukaan eivätkä koulutukset olleet pelkkää luennointia vaan sisälsivät vaihtelevaa tekemistä. Pidempään yrityksessä työskennellyt sanoi neljän tunnin koulutusajan olevan ideaali keskittymisen kannalta, sillä koki pidemmät koulutussessiot turhan pitkinä, vaikka koulutusaihe vaatisikin pidemmän koulutusajan. Esimiesasemassa työskentelevä haastateltava sanoi havainneensa syksyn koulutusten vaikutuksen shop floorigilla. Uusien työntekijöiden kohdalla vaikutus oli näkynyt varmuutena koulutetusta aiheesta heti työsuhteen alussa ja kokeneemilla työntekijöillä koulutukset olivat parantaneet suoritusta entisestään sekä mahdollistaneet esimerkkinä toimimisen uudemmille työntekijöille.

Koulutustiheydestä vastaajat liikkuvat samoilla linjoilla. He olivat sitä mieltä, että isompien koulutuskokonaisuuksien välin olisi hyvä olla suunnilleen 2-3 kuukautta, mutta pienempiä, esimerkiksi sesonkituotekoulutuksia, voisi olla useammin. Myös kaupan alan sesongit nähtiin vaikuttavana tekijänä koulutustiheyteen niin, että syksyllä koulutuksia voisi olla enemmän kuin keväällä ja kesällä. Vastauksissa painotettiin sitä, että koulutusaiheiden tulisi olla aina tarpeellisia eikä koulutusaiheita tulisi keksiä turhaan tai tyhjästä.

Kaikki haastateltavat olivat lähes yhtä mieltä siitä, mitä eri koulutusmenetelmiä kannattaisi käyttää koulutustilanteissa ja aiheissa. Luokahuonekoulutus nähtiin parhaana isojen kokonaisuuksien hallitsemiseen ja pidempiin koulutuksiin. Check-init nähtiin kevyenä ja värikkäänä kouluttamisen muotona, jota pystytään muokkaamaan helposti koulutettavan tarpeisiin nähden. Vastaajat olivat myös yhtä mieltä siitä, että moduulikoulutus sopii parhaiten tuotekategorioiden ja uusien tuotteiden opetteluun. Yksi vastaajista ehdotti moduulikoulutusten käyttöä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä Lushin tuotevalikoimaan työsuhteen alussa, jotta tuotteet tulisivat mahdollisimman tutuiksi ja töiden aloittaminen olisi helpompaa. Vuoden 2018 koulutussuunnitelmassa moduulikoulutus on otettu avuksi myös uusien työntekijöiden koulutuksissa, joissa on tarkoituksena käydä Lushin kaikki tuotekategoriat läpi useamman koulutussession aikana.

Koulutustarpeita kysyttäessä vastaukset olivat kaikilla kolmella haastateltavalla lähes identtiset. Kaikkien vastauksista löytyivät toiveet sesonkituotteiden läpikäymiselle, ja vuoden 2018 koulutussuunnitelmassa onkin huomioitu kaikki vuoden sesongit ja sesonkituotteet. Esi-

miesasemassa oleva haastateltava perusteli sesonkituotteiden kouluttamisen tarpeellisuuden johtuvat tuotteiden lyhyestä myyntiajasta. Hänen mielestään sesonkituotteet kannattaa kouluttaa työntekijöille hyvin, jotta ne olisivat kaikille tuttuja. Koska tuttuja tuotteita, joista myös myyjä itse on innostunut, on helpompi myydä, tulevat sesonkituotteet paremmin myydyiksi eikä niistä silloin synny hävikkiä yritykselle. Toinen haastatteluissa toistuva koulutusaihe olivat tuotekategoriakoulutukset sekä uusien työntekijöiden perehdyttäminen kaikkiin tuotekategorioidiin. Työntekijöillä oli selkeästi tunne, että yrityksen monet tuotteet eivät olleet heille niin tuttuja kuin he toivoisivat. Tästä johtuen tuotekategoriakoulutukset löytyvät koulutussuunnitelmasta syyskuulta. Muita toivottuja koulutusaiheita olivat asiakaspalvelukoulutus sekä lahjatuotekoulutus, jotka molemmat löytyvät lopullisesta koulutussuunnitelmasta.

Haastateltavat olivat pääasiassa sitä mieltä, että koulutusten vaikutus työmotivaatioon sekä työtulokseen oli lähinnä positiivinen. Vastausten perusteella motivaatiotekijät pystyi jakamaan neljään kategoriaan: tiedon lisääntymiseen ja oppimiseen, tavoitteiden asettamiseen, työstä innostumiseen sekä työyhteisöön ja työkavereihin tutustumiseen. Kaikki vastaajat mainitsivat vähintään kaksi erilaista tapaa, joilla koulutukset olivat vaikuttaneet motivaatioon. Työtuloksiin koulutukset vaikuttivat haastateltavien mukaan positiivisesti lähinnä tiedon lisääntymisen kautta. Sekä kokeneempi että uudempi työntekijä vastasivat tiedon lisääntymisen lisäävän varmuutta myyntityössä, ja sitä kautta vaikuttavan positiivisesti liikkeen tulokseen. Esimiesasemassa oleva työntekijä näki koulutuksen negatiivisen vaikutukset lähinnä työntekijöissä, joille oli muodostunut vakiintuneita mutta jollain tavalla vääriä tai kehitettävissä olevia toimintatapoja, joita he eivät olleet valmiita muuttamaan. Tällaisissa työntekijöissä koulutukset saattoivat jopa laskea työmotivaatiota tai työtulosta. Vastaukset haastatellun kysymyksiin osoittivat kuitenkin sen, että kouluttaminen työpaikalla kannattaa, sillä se johtaa yleensä sekä työntekijöiden että yrityksen kannalta positiivisiin tuloksiin.

7.3 Koulutusaiheet

Kun lähdin miettimään vuoden 2018 koulutusaiheita, oli osa tulevien koulutusten aiheista jo täysin selviä. Suurin osa vuoden aikana pidetyistä koulutuksista määräytyy uusien tuotteiden ja kausituotteiden lanseeraamisen mukaan. Joka vuosi on esimerkiksi tiedossa, että syksyllä lanseerataan kymmenittäin uusia joulutuotteita ja -lahjoja.

Koulutussuunnitelman koulutusaiheet voi jakaa kolmeen eri kategoriaan, joita ovat tuote- ja raaka-ainekoulutukset, asiakaspalvelukoulutukset ja yleiset käytännönkoulutukset. Alla on koottuna taulukkoon mihin kategoriaan vuoden 2018 koulutukset kuuluvat. Suurimman osan koulutuksista voisi laittaa ainakin kahteen kategoriaan, sillä koulutusaiheet menevät asiakaspalvelutyössä monesti lomittain. Vaikka koulutuksen pääpainona olisivat tuotteet ja niiden raaka-aineet, koulutuksissa vähintään sivutaan asiakaspalvelua miettimällä kyseisten tuotteiden

den esittelyä asiakkaille tai raaka-ainetietouden jakamista asiakkaan kanssa. Kun yrityksen toimialana on asiakaspalvelullinen myyntityö, ei oikeastaan mitään koulutuksia voida järjestää ellei koulutuksen sisältöä mietittäessä ole selvää miten sitä sovelletaan käytännössä ja miten se vaikuttaa tehtävään myyntiin.

Tuote- ja raaka- ainekoulutukset	Asiakaspalvelukoulutukset	Yleiset käytännöt
<ul style="list-style-type: none"> • Ystävänäpäiväkoulutus • Meikkituotekoulutus • Pääsiäis- ja äitienpäiväkoulutus • Ihonhoitokoulutus • Joulutuotekoulutus • Uusien työntekijöiden tuotekoulutukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihonhoitokoulutus • Meikkituotekoulutus • Manageri-koulutus • Supervisor-koulutus • Asiakaspalvelukoulutus • Joululahjakoulutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Turvallisuuskoulutus • Manageri-koulutus • Supervisor-koulutus

Taulukko 4: Vuoden 2018 koulutusaiheet jaettuna kolmeen kategoriaan koulutusaiheen perusteella

Tuote- ja raaka-ainekoulutuksiin kuuluvat kaikki kausituotteiden koulutukset, meikkituotekoulutus sekä ihonhoitokoulutus. Meikkituotekoulutus ja ihonhoitokoulutus löytyvät myös eriteltyinä asiakaspalvelukategoriasta, sillä koulutuksen tarkennetuissa tavoitteissa on erikseen mainittuna asiakaspalvelullisia elementtejä. Muita asiakaspalvelukoulutuksia ovat manageri- ja supervisorkoulutus, asiakaspalvelukoulutus sekä joululahjakoulutus. Asiakaspalvelukoulutus ja joululahjakoulutus keskittyvät pääasiassa pelkästään asiakaspalvelullisiin elementteihin ja niiden tarkoituksena on kouluttaa työntekijöille Lushin myyntiprosessi ja tavat tehdä asiakaspalvelua, sekä antaa myynnillisiä vinkkejä työntekijöille. Manageri- ja supervisorkoulutukset löytyvät myös yleiset käytännöt- kategoriasta, sillä niissä on tarkoitus käydä asiakaspalvelun lisäksi paljon johtamiseen, liikkeen koordinoimiseen ja käytännön pyörittämiseen liittyviä asioita. Yleiset käytännöt- kategorian alle kuuluu myös turvallisuuskoulutus, joka kuuluu vuoden koulutussuunnitelmaan sen takia, että työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajia antamaan työntekijöille opetusta ja ohjausta työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä (Työturvallisuus- ja suojele 2016).

Yksi tämän opinnäytetyön tavoitteista oli saada uusi moduulikoulutusmenetelmä osaksi koulutussuunnitelmaa ja yhdeksi yrityksen säännöllisesti käyttämistä kouluttamistavoista. Viidestätoista koulutuksesta viisi, eli yksi kolmasosa koulutuksista on tarkoitus toteuttaa moduulikoulutusmenetelmällä. Koulutussuunnitelmaa laatiessani huomasin, että moduulikoulutus sopii erityisen hyvin koulutusaihelle, jossa on tarkoitus käydä useampi tuote esimerkiksi eri tuotekategorioista läpi. Moduulikoulutuksilla saadaan muuten mekaaniseen koulutukseen vaihtelua

ja koulutusmuoto mahdollistaa myös osallistujien liikkumisen koulutuksen aikana. Check-in't toimivat koulutussuunnitelmassa lähinnä suppeiden koulutusaiheiden, kuten pääsiäistuotteiden tai isänpäivätuotteiden koulutusmenetelmänä. Check-in tulee koulutusmenetelmistä kaikin halvimaksi, sillä sen järjestämiseen ei tarvita paljon resursseja. Se on lisäksi lyhyt kouluttamisen muoto, joten siihen ei kulu myöskään paljon työaikaa. Check-in-koulutusmenetelmä mahdollistaa kuitenkin hyvin räätälöidyn koulutushetken pitämisen työntekijän kanssa, jolloin läpi käytyihin asioihin päästään lyhyessäkin ajassa syvälle. Vuoden 2018 koulutuksista suurin osa pidetään kuitenkin perinteisellä luokkahuonekoulutusmenetelmällä. Luokkahuonemenetelmät plussat, kuten mahdollisuus isojen kokonaisuuksien käsittelyyn, koulutustilojen valmistelu ja mahdollisuus syventyä koulutusaiheeseen, ajoivat monen koulutuksen kohdalla vaihtoehtoisten koulutusmenetelmien yli.

7.4 Mittarit koulutuksen onnistumiselle

Jotta kouluttamisen mielekkyydestä pysyttäisiin kärryillä, täytyy koulutuksissa onnistumista pystyä mittaamaan jollakin tavalla. Vaikka koulutukset pääsääntöisesti parantavat yrityksen ja sen työntekijöiden tulosta, on kouluttaminen kuitenkin yritykselle aina kallista. Mittaamalla koulutuksissa onnistumista ja asettamalla nämä koulutuksen mittarit oikein, pystyy yritys seuraamaan kuinka paljon järjestetyt koulutuksen hyödyntävät koko organisaatiota. Ja jos koulutuksen onnistumisen mittari ei täyty, päästään siitäkin selville ja voidaan miettiä mitä seuraavalla kerralla kannattaa tehdä toisin.

Myyntin nousun mittaaminen on tietenkin yksi helpoimmista tavoista nähdä koulutusten positiiviset tulokset. Rahalla ja myyntisummilla mittaaminen on helppoa, sillä mitattava asia on hyvin selkeä ja konkreettinen. Myös tavoitteiden asettaminen myynnin kasvulle on helppoa ja eksaktia. Tässä opinnäytetyössä on mietitty myös muita mittareita kuin myynnin kasvu, sillä vaikka myyntiä on helppo mitata, se ei kuitenkaan pysty mittaamaan tehokkaasti kaikkien koulutusten tavoitteita. Lush Finlandin vuoden 2018 koulutussuunnitelmassa kaikkien koulutusten mittarit on mietitty vastaamaan juuri kyseisen koulutuksen luonteeseen ja mittaamaan koulutustavoitteessa onnistumista. Osassa koulutuksista onnistumisen mittareita oli usempia kuin yksi.

Onnistumisen mittarit jakautuvat Lush Finlandin koulutussuunnitelmassa kolmeen eri kategoriaan, joita ovat konkreettiset ja mitattavat asiat, käyttäytymisen muuttuminen sekä sisäiset muutokset. Konkreettisiin ja mitattaviin asioihin kuuluvat esimerkiksi myynnin mittaaminen. Myynnin kasvun seuraaminen valikoitui koulutuksen mittaamisen välineeksi lähinnä kausituotekoulutuksissa, joissa myyntiä voidaan verrata edellisvuoden myyntimääriin. Kausituotteet ovat myynnissä vain hetken ajan, joten näiden tuotteiden kohdalla on erityisen tärkeää

että tuotteet saadaan liikkeelle, jottei pääse syntymään isoja määriä hävikkiä myymättömistä tuotteista.

Käyttäytymisen muuttumisen mittari voidaan jakaa kolmeen tarkentavaan ryhmään, opitun taidon/tiedon hyödyntämiseen, asiakaskonsultaation laajentamiseen ja tuotelinkittämiseen. Koulutussuunnitelmassa esimerkiksi asiakaspalvelukoulutuksen onnistumista tullaan mittaamaan koulutuksessa opetetun Lushin myyntiprosessin näkymisenä ja toteutumisenä shop floorilla. Tässä seurataan siis selkeästi toiminnan muuttumista sekä opitun taidon hyödyntämisenä että asiakaskonsultaation laajenemisena.

Kolmas kategorioista on sisäiset muutokset. Tämän kategorian mittarit keskittyvät työntekijän sisäisiin muutoksiin, esimerkiksi motivaation kasvuun. Vaikka tavoitellut muutokset ovat sisäisiä, on oletuksena että ne vaikuttaisivat myös ulospäin näkyvään toimintaan. Tämän kategorian mittareita on kaikkein vaikein mitata ulkopuolelta. Tätä mittaria on hyödynnetty koulutussuunnitelmassa vain kahdessa koulutuksessa, juuri sen vaikean havainnoimisen takia.

7.5 Koulutussuunnitelmien arviointi

Koulutussuunnitelman arviointi tehtiin sähköpostihaastatteluna. Toimeksiantajayrityksen edustajina arvioinnissa toimivat toiminnanjohtaja Milja Tammi sekä kaksi koulutussuunnitelmaa työssään käyttävää Lush Finland Oy:n Trainee Manageria.

Ensimmäinen Trainee Managerista kuvasi koulutussuunnitelmaa onnistuneeksi kokonaisuudeksi, jossa on keskitytty oleelliseen ja tuotu tieto selkeästi esille. Hänen mielestään koulutussuunnitelman selkeyden ansiosta se on helppo lisätä esimerkiksi yrityksen käyttämään sähköiseen kalenteriin ja ottaa osaksi liikkeen arkea. Hän sanoi koulutussuunnitelman antavan rakennetta koko vuoden suunnittelulle, sillä koulutukset jakautuvat sopuuhaisesti vuodellen mukailten tuotelanseerauksia. Trainee Managerin mukaan erilaiset koulutusmenetelmät oli otettu hyvin osaksi koulutussuunnitelmaa, ja erilaisten koulutusmenetelmien käyttäminen tukee työntekijöiden erilaisia oppimistyyliä. Lisäksi kiitosta sai erilaisien työntekijäryhmien, myyjien, managerien ja supervisorien, huomioiminen suunnitelmassa, jolloin kaikille työntekijöille on oma koulutuksensa. Kaiken kaikkiaan Trainee Manager näki koulutussuunnitelman onnistuneena kokonaisuutena, eikä kokenut siitä puuttuvan mitään.

”Erittäin onnistunutta oli se, että jokaisen koulutuksen tavoitteet oli merkitty selkeästi, mikä helpottaa itse koulutuspäivien suunnittelua ja on hyödyksi päivittäisessä työssämme työntekijöiden kehityksen seuraamisessa.”

Toinen Trainee Managereista näki koulutussuunnitelman selkeänä ja käytännöllisenä ja sanoi erityisesti SMART-kaavan tekevät helpoksi koulutusten tarkoitusten ja tavoitteiden seuraamisen. Hän näki kyseisen koulutussuunnitelman tarjoavan pohjan tulevien vuosien koulutusten suunnitteluun, sillä vuoden 2018 koulutussuunnitelman runkoa pystytään hyödyntämään myös uusien koulutusten suunnittelussa sijoittamalla uudet koulutusaiheet nykyisten tilalle. Hänen mukaansa yrityksessä, jossa on kovat vaatimukset työntekijöille asiakaspalvelussa sekä myynnissä, on oltava korkea taso myös koulutuksissa. Kun koulutussisällöt on suunniteltu vuodeksi eteenpäin, saadaan koulutuksista enemmän irti ja koulutusten sisällöt pysyvät tasokkaina. Hänen mukaansa tällöin myös tuetaan työntekijöiden kasvua ja kehittymistä, sekä tarjotaan työkalut kovien vaatimusten saavuttamiseksi.

”Säännölliset koulutukset auttavat henkilökuntaa saavuttamaan heille asetetut tavoitteet.”

Toiminnanjohtaja Milja Tammi antoi koulutussuunnitelmalle kaksi kehityskohtaa. Hänen mukaansa koulutussuunnitelmassa voisivat olla mukana myös Lush Ltd:n järjestämät kansainväliset koulutukset, joita vuodelle 2018 todennäköisesti on tulossa. Tammin mielestä ulkopuolelta tulevista koulutuksista olisi hyvä olla luonnokset suunnitelmassa, vaikka aikataulut eivät-kä koulutusaiheet ole vielä varmistuneet. Toinen ehdotus oli lisätä joulukoulutuksiin joulukauden erityisominaisuudet ja joulun kiireissä tarvittavat taidot, kuten jonojen ja varaston hallinta sekä myyjien tehtävät ja paikat kiireisessä liikkeessä. Nämä tehtävät on lisätty lopullisessa koulutussuunnitelmassa marraskuun lopun Staff Meetingiin, jotta asiat voidaan käydä ennen joulun kiireitä liikekohtaisesti läpi.

8 Pohdinta

Yhtenä tärkeimpänä tavoitteena opinnäytetyön onnistumiselle listasin koulutussuunnitelman käytettävyyden. Vuoden 2018 suunnitelma on mielestäni onnistunut tarkkuudessaan, eli kaikki koulutusaiheet on mietitty, koulutuksen tavoitteet avattu ja mittarit koulutuksen onnistumiselle asetettu. Koulutussuunnitelma on eritelty kuukausien mukaan ja sinne on merkitty myös säännöllisesti pidettävät Staff Meetingit, eli työtiimin palaverit, joissa on mahdollista pitää kohdennetummin liikekohtaista kouluttamista. Koulutussuunnitelma toimii hyvänä muistutuksena vuoden tapahtumista ja tuotelanseerauksista ja toimii apuvälineenä myös työvuorosuunnittelussa. Koska koulutussuunnitelman rakenteeseen on käytetty kunnolla aikaa ja se on tarkkaan mietitty, on myös perusteltua ajatella sen toimivan runkona myös esimerkiksi vuoden 2019 koulutuksia suunniteltaessa.

Kokonaisuudessaan koulutussuunnitelma toimii hyvin. Siihen on sisällytetty jokavuotiset koulutukset, mutta mukana on myös uusia koulutuksia. Koulutussuunnitelmaa ei myöskään ole lyöty päivälleen lukkoon, vaan aikataulu on viikon tarkkuudella, sillä nopeatempoisena alana ja

työpaikkana tarkkoja aikatauluja on vaikea lyödä lukkoon kuukausia etukäteen. Koulutusajan kohtaa mietittäessä on huomioitu esimerkiksi uusien tuotteiden lanseerauspäivät, jos ne olivat jo tiedossa, kaupan alan sesongit sekä toisen Lush-liikkeen remontti.

Sesongit vaikuttavat myös yrityksen työntekijämäärään radikaalisti, ja nämä työntekijämäärien muutokset on pyritty huomioimaan koulutussuunnitelmassa. Suurin osa uusista työntekijöistä aloittaa syksyllä, hyvissä ajoin ennen joulun kiireitä. Tästä johtuen syksyyn kohdistuu aina kovat kouluttamispaineet. Koulutussuunnitelmassa syys- ja lokakuussa koulutetaan paljon ja suuri osa syksyn koulutuksista on suunnattu uusille työntekijöille. Joulun ollessa vuoden kiireisintä aikaa, marras-joulukuussa ei koulutuksille enää riitä aikaa, vaan kaikki kouluttaminen tulee tehdä ennen marraskuun loppua. Myös tämä on huomioitu suunnitelmassa. Kesäkuukaudet taas ovat kouluttamiselle huonoja, sillä suuri osa työntekijöistä on silloin lomalla, ja koulutuksia järjestettäessä olisi tärkeää että kaikilla olisi mahdollisuus osallistua. Muuten koulutukset on pyritty jakamaan tasaisesti koko vuodelle.

Opinnäytetyön aihe on elänyt projektin aikana. Alun perin ideana oli lähteä luomaan pelkkää runkoa toimeksiantajayrityksen vuosittaisille koulutuksille, mutta idea muovautui aika nopeasti nykyiseen muotoonsa tarkemmaksi koulutussuunnitelmaksi yhdelle vuodelle. Idea koulutusrungon tekemisestä kariutui sen suppeuteen ja teoreettisen viitekehyksen vähään lähdekirjallisuuteen. Koska opinnäytetyön yksi tavoitteista oli hyvä käytettävyys, palveli tarkan koulutussuunnitelman suunnittelemisen tätä tavoitetta. Projektin toteutuksen ja koulutussuunnitelman tekemisen jälkeen olen tyytyväinen aiheen muovautumiseen nykyiseen muotoonsa. Teoreettinen viitekehys sai enemmän sisältöä, kun pystyin keskittymään konkreettisesti koulutusten suunnittelemiseen ja arvioimiseen. Uskon myös että koulutussuunnitelma tässä muodossa tulee olemaan yrityksessä enemmän käytössä, kuin pelkkä kouluttamisen runko olisi ollut.

Opinnäytetyön toiminnallista osaa tehdessä jouduin miettimään tarkasti mistä roolista opinnäytetyötä teen. Koska olen ollut toimeksiantajayrityksessä töissä pitkään, tuntui että ote lipsui välillä objektiivisen opinnäytetyön kirjoittajan puolelta vahvasti Lush Finlandin työntekijän puolelle. Pyrin tiedostamaan tämän koko kirjoitusprosessin ajan, jottei se pääsisi vaikuttamaan lopulliseen projektiin ja tuotokseen. Syvällä organisaatiossa ja yrityksen toiminnassa olemisesta oli myös ajoittain erityisen suuri etu, sillä organisaation toimintatapojen ymmärrys oli jo olemassa ja teoreettisesta viitekehyksestä opittuja asioita oli helppo soveltaa Lush Finlandin maailmaan. Koska olen toiminut yrityksessä aikaisemmin paljon koulutusten parissa, oli toiminnallisen osuuden toteuttaminen inspiroivaa ja kouluttamisen teoria jo osittain tuttua.

Lähteitä on teoreettisessä viitekehyksessä käytetty mahdollisimman laajasti. Lähteistä suurin osa koostuu suomalaisista ja ulkomaalaisista kirjallisista lähteistä. Kirjoittamisessa on pyritty käyttämään mahdollisimman kattavasti tutkimuksia ja teorioita hyödyksi ja perusteluina toiminnallisen osuuden tuotokselle. Toiminnallisen osuuden kaikki vaiheet on pyritty perustelemaan joko teoriaosuudella tai yrityksen sisäisellä keskustelulla aiheesta.

Lähteet

Painetut

Atkinson, J. 1958. Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies and incentives. *Motives in fantasy, action and society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Cook, S. 2010. *Customer care excellence. How to create an effective customer focus*. 6. painos. Kogan Page.

Deci, E. 1975. *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.

Ekola, J. & Vaherva, T. 1976. *Aikuisopetusopas*. Helsinki: Tammi.

Herzberg, F. 2003. *Harvard business review on motivating people. One more time: How do you motivate employees?*. United States of America: Harvard business school publishing corporation.

Kirkpatrick, D. 1994. *Evaluating training programs. The four levels*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher.

Kirkpatric, D. & Kirkpatric, J. 2006. *Evaluating training programs. The four levels*. 3. Painos. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher.

Kokonaho, T. 2011. *Myynnin ajokortti*. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.

Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2015. *Myynnin ammattilaisena. Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kortesuo, K. 2010. *Avaa tästä. Käytännön käsikirja kouluttajalle*. Vantaa: Hansaprint

Kupias, P. & Koski, M. 2012. *Hyvä kouluttaja*. Sanoma Pro.

Laine, P. 2008. *Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Lepistö, I. 2004. *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. Työturvallisuuskeskus.

Manninen, J. & Mannisenmäki, E. & Luukanel, S. & Riihilä, S. 2003. *Elinikäisen oppimisen tuska ja kurjuus? Aikuisten koulutusta ja oppimista koskevat mielikuvat*. Helsinki: Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia

Mäenpää, K. 2015. *Tulos syntyy teoista. Liiketalous tutuksi*. Saarijärven Offset.

Nicholson, N. 2003. *Harvard business review on motivating people. How to motivate your problem people?*. United States of America: Harvard business school publishing corporation.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. Porvoo: WSOY.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. *Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta*. Keuruu: Otava.

Rauste-von Wright, M., Soini, T. & von Wright, J. 2003. *Oppiminen ja koulutus*. 9. Uudistettu painos. Juva: WSOY.

Saleh, S. & Grygier, T. 1969. Psychodynamics of intrinsic and extrinsic job orientation. Journal of applied psychology.

Slocum, J. W. 1971. Motivation in managerial levels. Relationship of need satisfaction to job performance. Journal of applied psychology.

Valvio, T. & Parviainen, T. 2013. Onnistu kouluttajana. 7 askelta yleisön hurmioon. Helsingin seudun kauppakamari.

Wernimont, P. 1972. A system view of job satisfaction. Journal of applied psychology.

Sähköiset

Burton, N. 2017. Our hierarchy of needs. Viitattu 10.11.2017
<https://www.psychologytoday.com/blog/hidden-and-seeking/201205/our-hierarchy-needs>

EU:n rooli koulutuksen alalla. Viitattu 8.11.2017
https://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework_fi

Hornyak, M. & Lawlor, K. 2012. Smart goals: How the application of smart goals can contribute to achievement of student learning outcomes. Viitattu 24.1.2018.
<https://journals.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/90>

Latham, G. & Locke, E. 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. American Psychological Association. Viitattu 23.1.2018
<http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf>

Lush Finland Oy. 2007. Kauppalehti. Viitattu 14.9.2017
<https://www.kauppalehti.fi/yriytykset/yriytykset/lush+finland+oy/21585159>

Lush Finland Oy. 2018a. Käsintehdyt tuoreet tuotteet. Viitattu 5.2.2018
<https://www.lush.fi/page/20/kasintehdyt-tuoreet-tuotteet>

Lush Finland Oy. 2018b. 100% vegetaarinen, 80% vegaaninen. Viitattu 5.2.2018
<https://www.lush.fi/page/19/100-vegetaarinen-80-vegaani>

Lush Finland Oy. 2018c. Lush ja eläinkokeettomuus. Viitattu 5.2.2018
<https://www.lush.fi/page/18/lush-ja-elainkokeettomuus>

Rubin, R. 2002. Will the Real SMART Goals Please Stand Up? The Industrial-Organizational Psychologist. Viitattu 24.1.2018
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=91B78831080B5A9DA240D2334385FA56?doi=10.1.1.523.6999&rep=rep1&type=pdf>

Time management success. Viitattu 24.1.2018
<http://www.time-management-success.com/support-files/our-goal-setting-template.pdf>

Yrittäjät. 2016. Työturvallisuus ja -suojelu. Viitattu 31.1.2018
<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/tyoturvallisuus-ja-suojelu-316630>

Julkaisemattomat

Lush etsii osa-aikaisia kiireapulaisia!. Kultalahti, A. & Saarinen, M. 1.8.2017.

Lush etsii PR-vastaavaa! Kultalahti, A. & Saarinen, M. 17.1.2018.

Kuviot

Kuvio 1: Myynnin osa-alueista myyntikulttuuriin (mukaillen: Laine 2008, 16)	12
Kuvio 2: Tilaaja, kouluttaja ja osallistujat vaikuttavat koulutuksen tavoitteisiin (mukaillen: Kupias & Koski 2012, 12).....	16
Kuvio 3: Koulutuksen vaikutusten tasoja (mukaillen: Kirkpatric 1994)	17
Kuvio 4: Kahdessatoista tutkimuksessa raportoidut työasenteeseen vaikuttavat tekijät (mukaillen: Herzberg 2003, 56)	27

Taulukot

Taulukko 1: Tavat, asenne, taidot ja motivaatio, joita työntekijältä odotetaan Lush Finlandin työpaikkailmoituksissa (2017)	14
Taulukko 2: SMART-kaava, kirjainmääritelmät sekä esimerkki koulutussuunnitelmasta	19
Taulukko 3: Erilaisia käsityksiä sisäisistä ja ulkoisista palkkioista (mukaillen: Peltonen & Ruohotie 1992, 19)	26
Taulukko 4: Vuoden 2018 koulutusaiheet jaettuna kolmeen kategoriaan koulutusaiheen perusteella	32

Liitteet

Liite 1: Koulutussuunnitelma vuodelle 2018: Lush Finland Oy	42
Liite 2: Syksyn 2017 työntekijähaastattelun kysymykset	46
Liite 3: Projektin arvioinnin haastattelukysymykset	47

Liite 1: Koulutussuunnitelma vuodelle 2018: Lush Finland Oy

KOULUTUSSUUNNITELMA VUODELLE 2018: LUSH FINLAND OY

Koulutussuunnitelma etenee kronologisesti tammikuusta 2018 vuoden loppuun asti niin, että jokainen kuukausi on eroteltuna. Suunnitelmassa on yhteensä viisi koulutuskokonaisuutta ja kuusi Staff Meetingiä. Koulutusten ajankohdat ovat viikon tarkkuudella, jotta koulutukset olisi mahdollisimman helppo ottaa huomioon työvuorosuunnittelussa. Koulutusajankohtia voidaan muuttaa tarpeen vaatiessa. Staff Meetingit ovat suuntaa-antavissa kohdissa koulutussuunnitelmassa, ja myymäläpäälliköt voivat itse lisätä Staff Meetingien tarkan ajankohdan.

Koulutuskokonaisuudet ja niiden tavoitteet on eritelty SMART-kaavan mukaan. Jokaisessa koulutusaiheessa on eriteltynä koulutuksen tarkka tavoite (Specify), onnistumisen mittari (Measurable), miten tavoite saavutetaan (Attainable), miksi koulutus on tarpeellinen (Relevant) sekä koulutuksen aikataulu (Timebound). Koulutuksen aikataulun yhteydessä on myös maininta käytettävästä koulutusmenetelmästä (luokkahuone, moduuli tai check-in).

KOULUTUSAIHE	S KOULUTUKSEN TAVOITE	M ONNISTUMISEN MITTAAMINEN	A MITEN TAHOITE SAAVUTETAAN	R MIKSI TÄMÄ KOULUTUS	T KOULUTUKSEN AIKATAULU
Tammikuu					
Ystävänäpäivä-tuotteet	Ystävänäpäivä-tuotteiden ja niiden raaka-aineiden sekä käyttötapojen oppiminen.	Kuinka paljon ystävänäpäivä-tuotteita myydään lanseerauksen jälkeen verrattuna edelliseen vuoteen.	Jokainen ystävänäpäivätuote käydään koulutuksen aikana läpi, hyödyntäen erilaisia koulutusmenetelmiä ja oppimistapoja.	Kausituotteet tulevat myydyksi, eikä niistä synny hävikkiä.	Viikko: 3 Kesto: 2 tuntia Moduuli + Check-in
Meikkituotteet	Tiedon lisääminen uusista meikkituotteista ja niiden raaka-aineista. Meikkituotteiden ottaminen osaksi ihonhoito-konsultaatiota.	Kuinka usein myyjät esittelevät meikkisarjaa asiakkaalle, joka on ollut kiinnostunut ihonhoidosta yleisesti, mutta ei ole kysynyt meikeistä erikseen.	Herättäen innostusta työntekijöiden keskuudessa meikkituotteista esittämällä uudet meikkituotteet kiinnostusta herättävällä tavalla. Lisäten tietoa raaka-aineista, käyttötavoista sekä miettimällä miten ne voidaan ottaa mukaan ihonhoito-konsultaatioon.	Myyjät osaavat kertoa asiakkaalle mikä tekee juuri meidän meikkisarjasta erityisen hyvän, ja tätä kautta meikkituotteiden myynnin lisääntyminen.	Viikko: 5 Kesto: 2 tuntia Luokkahuone
Staff Meeting					
Helmikuu					
Pääsiäistuotteet ja äitienpäivätuotteet	Kausituotteiden ottaminen osaksi asiakas-konsultaatioita.	Kuinka paljon kausituotteita myydään lanseerauksen jälkeen verrattuna edelliseen vuoteen.	Kausituotteiden lanseeraamisen jälkeisen viikon jokaisessa check-inissä kartutetaan tietoa kausituotteista, raaka-aineista sekä esittely- ja linkitystavoista.	Kausituotteet tulevat myydyksi, eikä niistä synny hävikkiä.	Viikko: 8 Kesto: 7 x 15 min Check-in

Maaliskuu					
Ihohoito	Muokata ihonhoito-konsultaatioita vielä perusteellisimmiksi. Uuden apuvälineen (paletti/slate) hyödyntäminen ihonhoitokonsultaati-ossa.	Istumakonsul-taatioiden määrän kasvaminen ihonhoitokonsult-aatioissa sekä paletin/slaten käytön määrä.	Tutustutaan ihonhoitotuotteisiin ja ihonhoitorutiiniin tarkemmin. Käydään läpi Lushin näkemykset ihonhoidosta sekä uuden paletin/slaten käyttö.	Ihoinhoito on yksi Lushin tunnetuimmista ja suosituimmista kategorioista. Tarkoituksena on lisätä onnistumisia ja myyntiä kategoriassa sekä luoda asiakkaille erilainen konsultaatiotilanne kuin kilpailijoilla.	Viikko: 11 Kesto: 8 tuntia Luokkahuone
Staff Meeting					
Huhtikuu					
Turvallisuus	Antaa valmiudet työntekijöille toimia erilaisissa hätätilanteissa, sekä huolehtia turvallisuusasioista jokapäiväisessä arjessa.	Työntekijöiden käyttäytyminen huomioi riskit ja lisää turvallisuutta (pahvit pois kulkuväyliltä jne.).	Työpaikan turvallisuusvastaava räättälöi liikkeen tarpeisiin sopivan turvallisuus-suunnitelman sekä koulutushetken.	Työntekijöiden turvallisuuden tunne työpaikalla lisääntyy. Työntekijöiden vastuu työpaikan turvallisuudesta kasvaa.	Viikko: 16 Kesto: 2 tuntia Luokkahuone
Toukokuu					
Staff Meeting					

Manageri-Koulutus	Antaa managereille valmiudet liikkeen koordinoimiseen ja johtamiseen, kehittää johtamistaitoja sekä johtamista, auttaa asettamaan ja seuraamaan liikkeen tavoitteita, antaa valmiudet kehittää työntekijöiden osaamista.	Managerien motivoituminen työhönsä, sekä itsetunnon ja osaamisen lisääntyminen.	Avoim koulutustilanne, jossa keskustellaan tiimin vetämisen vaikeuksista ja onnistumisista. Harjoitellaan shopfloorin koordinoimista, palautteen antoa sekä delegoimista teoriassa sekä käytännössä shopfloorilla.	Manageri vaikuttaa koko tiimiin ja tulokseen tukemalla ja johtamalla työntekijöitä. Työpaikan arjen sujuminen.	Viikko: 20 Kesto: 6 tuntia Luokkahuone + Shopfloor
Kesäkuu					
Heinäkuu					
Elokuu					
Staff Meeting					
Supervisor-koulutus	Antaa valmiudet liikkeen koordinoimiseen, palautteen antoon ja uusien työntekijöiden ohjaamiseen. Antaa valmiudet check-inien suunnitteluun ja itsenäiseen vetämiseen.	Check-inien monipuolisuus ja shopfloorin koordinoiminen. Työntekijöiden päivittäinen motivoiminen ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen työhön.	Avoim koulutustilanne, jossa paljon tilaa keskustelulle. Harjoitellaan shopfloorin koordinoimista, palautteen antoa sekä delegoimista teoriassa sekä käytännössä shopfloorilla.	Joulutyöntekijöiden aloittaessa Supervisorien rooli korostuu, sillä Supervisoriteita tarvitaan uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.	Viikko: 34 Kesto: 6 tuntia Luokkahuone + Shopfloor

Syyskuu					
Asiakaspalvelukoulutus	Tutustuttaa työntekijät Lush Finlandin myyntiprosessiin ja asiakaspalvelumalliin. Suunnattu erityisesti uusille työntekijöille, tai työntekijöille jotka eivät ole osallistuneet asiakaspalvelukoulutukseen aikaisemmin.	Steps of Sale-mallin näkyminen shop floorilla.	Käydään myyntiprosessi ja asiakaspalvelumalli läpi, harjoitellaan kaikkia eri Steps of salen kohtia.	Asiakaspalvelun laadun parantuminen, tulokselliset konsultaatiot ja asiakkaalle sopivien tuotteiden löytäminen.	Viikko: 36 / 42 Kesto: 7 tuntia Luokkahuone
Uusien työntekijöiden koulutus: Hiustenhoito	Antaa uusille työntekijöille valmiudet esitellä ja demonstroida hiustenhoitotuotteita tuloksellisesti ja asiakkaan tarpeisiin perustuen.	Neljän tuotteen hiustenhoito-konsultaatioiden määrän lisääntyminen shopfloorilla.	Moduulit, jotka rakentuvat kategorian eri tuotteiden, niiden raaka-aineiden ja käyttötapojen ympärille.	Varmuus kategorian esittelemisessä ja myymisessä.	Viikko: 36 / 42 Kesto: 2 tuntia Moduuli
Uusien työntekijöiden koulutus: Vartalo, Käsi ja jalka	Antaa uusille työntekijöille valmiudet esitellä ja demonstroida vartalo-, käsi- ja jalkatuotteita tuloksellisesti ja asiakkaan tarpeisiin perustuen.	Uusien työntekijöiden varmuus esitellä vartalo-, käsi- ja jalkatuotteita. Kuinka usein kerrotaan 3 lovely things asiakkaalle kategorian tuotteita esitellessä.	Moduulit, jotka rakentuvat kategorian eri tuotteiden, niiden raaka-aineiden ja käyttötapojen ympärille.	Varmuus kategorian esittelemisessä ja myymisessä.	Viikko: 37 / 43 Kesto: 2 tuntia Moduuli

Uusien työntekijöiden koulutus: Ihonhoito	Antaa uusille työntekijöille valmiudet esitellä ja demonstroida ihonhoitotuotteita tuloksellisesti ja asiakkaan tarpeisiin perustuen.	Istumakonsultaatioiden määrä ja paletin/slaten käytön kasvu	Moduulit, jotka rakentuvat kategorian eri tuotteiden, niiden raaka-aineiden ja käyttötapojen ympärille.	Varmuus kategorian esittelemisessä ja myymisessä.	Viikko: 37 / 43 Kesto: 2 tuntia Moduuli
Uusien työntekijöiden koulutus: Suihku, kylpy	Antaa uusille työntekijöille valmiudet esitellä ja demonstroida suihku- ja kylpytuotteita tuloksellisesti ja asiakkaan tarpeisiin perustuen.	Loud and proud-ryhmädemojen määrän lisääntyminen shopfloorilla.	Moduulit, jotka rakentuvat kategorian eri tuotteiden, niiden raaka-aineiden ja käyttötapojen ympärille.	Varmuus kategorian esittelemisessä ja myymisessä.	Viikko: 37 / 43 Kesto: 2 tuntia Moduuli
Lokakuu					
Staff Meeting					
Joulutuotteet	Uusien joulutuotteiden oppiminen ja innostuminen tuotteista.	Joulutuotteiden määrä myydyimpien tuotteiden top 10:ssä joulukauden ajan. Tavoitteena vähintään 4 kappaletta.	Jokainen joulutuote käydään koulutuksen aikana läpi hyödyntäen erilaisia koulutusmenetelmiä ja oppimistapoja. Koulutuksen jälkeen päivittäisien Check-inien hyödyntäminen tuotteiden kertaamiseksi.	Joulun sesonkituotteet ovat vuoden isoin ja odotetuin lanseeraus, ja tuotteista tietävät ja innostuneet myyjät pystyvät esittelemään ne asiakkaille parhaiten.	Viikko: 39 ja 40 Kesto: 7 tuntia Luokkahuone + Check-in

Joululahjat	Lahjoihin tutustuminen. Lahjakonsultaation läpikäyminen ja oppiminen.	Joululahjabingo joulukauden ajan.	Lahjakonsultaatioon kuuluvien asioiden läpi käyminen ja uusiin lahjoihin tutustuminen. Koulutuksen jälkeen päivittäisien Check-inien hyödyntäminen lahjojen kertaamiseksi.	Joulu on vuoden kiireisin sesonki ja valmiiden lahjapakettien myynnillä saadaan palveltua suuri määrä asiakkaita nopeasti.	Viikko: 45 ja 46 Kesto: 4 tuntia <u>Luokkahuone + Check-in</u>
Marraskuu					
Isänpäivätuotteet	Isänpäivätuotteiden ja niiden raaka-aineiden sekä käyttötapojen oppiminen.	Isänpäivätuotteet eivät huku joulutuotteiden joukkoon, vaan myyjät aktiivisesti esittelevät myös niitä.	Jokainen isänpäivätuote käydään Check-ineissä läpi hyödyntäen erilaisia oppimistapoja. Valmistellaan 5 Check-iniä, ja varmistetaan että mahdollisimman moni työntekijä käy ne läpi.	Kausituotteet tulevat myydyksi, eikä niistä synny hävikkiä.	Viikko: 42 Kesto: 5 x 15 min <u>Check-in</u>
Staff Meeting	Joulukauden erityisaidot ja tilanteet				
Joulukuu					

Liite 2: Syksyn 2017 työntekijähaastattelun kysymykset

1. Mitä mieltä olit syksyn 2017 koulutuksista?
2. Kuinka usein koulutuksia kannattaa mielestäsi järjestää?
3. Lush käyttää pääsääntöisesti kolmea eri koulutusmenetelmää: luokkahuone, moduuli ja check-in. Kommentteja näistä.
4. Mistä aiheesta mielestäsi tarvittaisiin koulutusta?
5. Miten koulutuksen ovat vaikuttaneet työmotivaatioon?
6. Miten koulutuksen ovat vaikuttaneet työtulokseen?
7. Muuta kommentoitavaa.

Liite 3: Projektin arvioinnin haastattelukysymykset

*Kuinka käytännöllinen koulutussuunnitelma mielestäsi on?

*Kuinka selkeä tai helppolukuinen koulutussuunnitelma on?

*Miten koulutukset mielestäsi jakautuvat vuodelle 2018? Miltä koulutusten ajankohdat näyttävät?

*Miten erilaisia Lushin käyttämiä koulutusmenetelmiä (luokkahuone, moduuli, check-in) on hyödynnetty?

*Kuinka hyödyllisenä pidät koulutussuunnitelman olemassaoloa?

*Millaisena näet koulutussuunnitelman käytettävyyden tulevien vuosien koulutuksia suunniteltaessa?

*Mikä suunnitelmassa on erityisen onnistunutta?

*Missä voisi vielä parantaa?

*Puuttuuko mielestäsi koulutussuunnitelmasta jotain oleellista?