

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO

**OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN SILMÄASEMALLA –
OSAAMISKARTOITUS**

Jenni Korhonen
Tradenomin opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyys ja johtaminen

Joulukuu 2009

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO

Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto

Liiketalouden koulutusohjelma, yrittäjyys ja johtaminen

Tekijä

Jenni Korhonen

Työn nimi

Osaaminen ja osaamisen johtaminen Silmäasemalla - Osaamiskartoitus

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

21.12.2009

136 + 8

Työn ohjaaja(t)

Toimeksiantaja

Virpi Laukkanen ja Anneli Juutilainen

Silmäasema Fennica Oy

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli selvittää tietoa ja näkökulmia Kuopion Silmäaseman ja Silmäasema Kuopio Prisman esimiehiltä ja henkilöstöltä vaadittavasta osaamisesta, sen nykytilasta ja tulevaisuuden haasteista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten ja henkilöstön oma näkemys heidän osaamisensa tasosta ja sen kehittämistarpeista sekä, miten oma osaaminen koetaan vaikuttavan työn tulokseen. Tavoitteena oli myös hahmottaa esimiesten kykyä toimia osaamisen johtajina. Työn oli tehnyt ajankohtaiseksi kiristynyt kilpailu alalla. Silmäasemalla huomattiin, että vanhoilla toimintatavoilla ja myyntikulttuurilla liiketoiminnan kasvua ei voitu saavuttaa, joten yrityksessä oli aika kiinnittää huomiota nykyiseen osaamisen tasoon ja suunnitella sen perusteella tulevaa.

Kyseessä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, johon osallistui 16 henkilöä, joista kolme toimii esimiestehtävissä ja loput 13 myyjinä tai optikkoina. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina etukäteen suunniteltujen teemojen mukaan. Teemat muodostettiin sekä henkilöstön että esimiesten näkökulmista. Haastatteluiden lisäksi opinnäytetyön tutkimusosassa käytettiin havainnointia tukevana tiedonkeruumenetelmänä sekä taustatietoja haastateltavista kerättiin kyselylomakkeella. Tutkimuksen analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä, joka perustui tutkimuksen teemoihin. Analysoinnissa kokonaiskuva muodostettiin vertailemalla henkilöstön ja esimiesten teemojen kautta saatuja vastauksia.

Kartoittamalla esimiesten ja henkilöstön osaamisen nykytila ja selvittämällä heidän näkemyksiään osaamisen johtamisesta saatiin monipuolinen tulkinta toimipaikkojen osaamisen tasosta ja osaamisen johtamisesta. Tekemäni kartoituksen perusteella saatiin ylemmälle johdolle tietoisuuteen kehittämistarpeita ja konkreettisia kehittämisehdotuksia, joiden pohjalta voidaan ryhtyä toimenpiteisiin. Tulokset toimivat johdolle työkaluna, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa Silmäaseman osaamisen johtamisessa ja osaamisen kehittämisessä, kun suunnitellaan tai otetaan käyttöön osaamisen kehittämisen ohjelmia organisaatiossa tai suunnitellaan koulutuskalenteria seuraavalle vuodelle.

Asiasanat

Osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen

Huomioitavaa

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO Degree Programme, option Degree Programme in Business and Administration, Entrepreneurship and Business Management		
Author Jenni Korhonen		
Title of study Competence and Competence Management at Silmäasema – a Competence Survey		
Type of project	Date	Pages
Thesis	21.12.2009	136 + 8
Supervisor(s) of study		Executive organisation
Virpi Laukkanen ja Anneli Juutilainen		Silmäasema Fennica Oy
Abstract <p>The research problem of this thesis project was to collect information on and viewpoints of competence that is required from superiors and personnel of Kuopio Silmäasema and Silmäasema Kuopio Prisma, on the current level of their competence and on the challenges in the future. The aim of the study was to find out the superiors' and personnel's opinion on their own competence, their need to develop it and how they perceive the influence of their own competence on their performance at work. The aim was also to investigate the superiors' ability to manage the competence among the personnel. The topic became crucial because of increased competition on the market. The management of Silmäasema noticed that the growth of business would be impossible to reach with old strategies and business culture so it was time to pay attention to the present level of competence and plan for the future.</p> <p>The research is a qualitative study in which 16 persons participated. Three of them were working as superiors and the rest as salespersons or optometrists. The study carried out by theme interviews. The themes reflected both the personnel's and the superiors' points of view. In addition, observation was used as a supporting method to collect information. Background information on the persons interviewed was collected with a questionnaire. The inventory analysis based on interview themes was used to analyze the study. The overall impression was formed by comparing the personnel's and superiors' responses collected through themes.</p> <p>A diverse interpretation of the level of competence and the management of competence in the two offices of the executive organisation became available through the research. The senior management was informed about the needs and proposals for developing competence. The results of the study will work as a tool for them as the results can be used to lead and develop the competence in the company, when planning or implementing educational programs or when planning training events for the following year.</p>		
Keywords Competence, Competence management, Competence development		
Note		

KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIOT

Kuvio 1. Silmäaseman organisaatiokaavio.	12
Kuvio 2. Osaamisen johtamisen kaksi sukupolvea.	17
Kuvio 3. Strategisen osaamisen tasot.	20
Kuvio 4. Yksilön osaaminen.	22
Kuvio 5. Osaamisen jäävuorimalli.	23
Kuvio 6. Kolbin oppimisprosessin malli.	28
Kuvio 7. Osaamisen johtamisen keskeiset elementit.	33
Kuvio 8. Henkilöstön työssäoloaika Silmäasemalla/henkilöä.	48
Kuvio 9. Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet.	84
Kuvio 10. Palveluun saapumisvaiheen arviointi.	86
Kuvio 11. Tilanteen ja tarpeen kartoituksen arviointi.	87
Kuvio 12. Tuote-esittelyn arviointi.	89
Kuvio 13. Palvelun päätösvaiheen arviointi.	91
Kuvio 14. Poistumisvaiheen arviointi.	92
Kuvio 15. Asiakassuhteen jälkihoitovaiheen arviointi.	94
Kuvio 16. Osaamisen kehittämisprosessin kuvaus.	126

TAULUKOT

Taulukko 1. Osaamisen johtamisen keskeiset käsitteet.	16
--	----

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	10
2	SILMÄASEMA YRITYKSENÄ	11
2.1	Silmäaseman tarina	11
2.2	Toiminta-ajatus	13
3	KIRJALLISUUSKATSAUS	14
3.1	Teoreettinen viitekehys	14
3.2	Osaaminen.....	18
3.2.1	Yksilön osaaminen.....	21
3.2.2	Organisaation osaaminen.....	24
3.3	Oppiminen.....	26
3.4	Osaamisen johtaminen	31
3.5	Keskeisiä osaamisen johtamisen esteitä ja ongelmia.....	33
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	35
4.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	35
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	36
4.3	Kohderyhmä, perusjoukon määrittäminen	36
4.4	Aineistonkeruumenetelmä	37
4.5	Haastattelun toteutus	38
4.6	Aineiston analyysi.....	41
4.7	Ajankäyttö.....	43
4.8	Tutkimuksen luotettavuus	44
5	TAUSTAKYSELYLOMAKE KUOPION SILMÄASEMALLE JA SILMÄASEMA KUOPIO PRISMALLE.....	47
5.1	Vastaajien taustatiedot	47
6	OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN SILMÄASEMALLA – ESIMIESTEN NÄKÖKULMA	49
6.1	Silmäaseman osaamisstrategia.....	49
6.2	Osaamistarpeiden tunnistaminen	52
6.3	Osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen	53
6.4	Osaamisen siirtäminen ja jakaminen.....	58

6.5	Osaamisesta ja sen hyödyntämisestä palkitseminen	60
6.6	Työyhteisön vaikutus osaamiseen.....	62
6.7	Oma rooli osaamisen johtajana	63
6.8	Oman osaamisen arviointi.....	67
6.9	Henkilöstön osaamisen taso	71
6.9.1	Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarve.....	75
6.10	Tulevaisuuden osaamistarpeet ja –haasteet.....	77
7	OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN SILMÄASEMALLA – HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMA	80
7.1	Silmäaseman tunteminen	80
7.2	Oman osaamisen arviointi.....	81
7.3	Työyhteisön vaikutus osaamiseen.....	97
7.4	Osaamisen johtaminen Silmäasemalla.....	107
7.4.1	Perehdyttäminen	113
7.5	Henkilöstön rooli osaamisen siirtämisessä ja säilyttämisessä.....	116
7.6	Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarve.....	118
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	123
8.1	Johtopäätöksiä tuloksista.....	123
8.2	Kehitysehdotuksia.....	124
8.3	Työn onnistuminen	129
8.4	Jatkotutkimusehdotuksia.....	132
	LÄHTEET	133
	LIITE 1 Tiedote Silmäaseman henkilökunnalle	137
	LIITE 2 Teemahaastattelun taustakyselylomake.....	139
	LIITE 3 Teemahaastattelun teemat esimiehille	141
	LIITE 4 Teemahaastattelun teemat henkilöstölle.....	142
	LIITE 5 Silmäaseman ohjeistama myyntiprosessi	143

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Nykypäivän yhteiskunnalle ja työelämälle on ominaista jatkuva muutos. Palveluelinkeinojen osuus kaikissa yrityksissä lisääntyy koko ajan. Erikoistumisen ja asiantuntijapalveluiden lisääntyminen lisäävät osaltaan tiedon merkityksen kasvua. Lisäksi kansainvälistyminen ja globalisaatio muuttavat väistämättä markkinoiden rakenteita ja kilpailutilanteita. Näin myös palveluiden ja tuotteiden tarjonta sekä kilpailu ovat lisääntyneet. Yhteiskunta siirtyy yhä enemmän kuluttajien valtakauden markkinoille, jossa asiakkaat ovat tietoisempia ja vaativampia kuin aikaisemmin sekä palvelusta saatavan lisäarvon merkitys on korostunut. Tämän lisäarvon tuottaminen vaatii yrityksiltä kustannustehokkuutta, laatua ja entistä enemmän osaamista.

Kaikkien näiden muutosten yhteydessä yksittäisen ihmisen asema on muuttunut työyhteisössä merkittävästi ja tämän myötä muuttuneet työtehtävät vaativat työntekijöiltä yhä enemmän osaamista. Muutokset työelämässä tekevät ammattitaidon jatkuvan kehittämisen ja ammatillisen uusiutumisen välttämättömäksi. Tehokas organisaatio reagoi nopeasti asiakkaisiin, tuo viivyttelemättä markkinoille uusia tuotteita sekä muuttaa tarvittaessa strategioitaan. Tällaisen organisaation henkilökunta koostuu monialaosaajista, jotka ovat valmiita sekä kyvykkäitä oppimaan uutta toimien monissa tehtävissä.

Nykypäivänä liiketoiminnassa henkilöstön osaamisella on tärkeä rooli ja siihen panostetaan useimmissa yrityksissä yhä enemmän. Puhutaankin, että osaaminen on korotettu yrityksen menestystekijäksi. Taistelu kilpailijoita vastaan ei enää voi perustua pelkästään kilpailustrategiaan, vaan sen tulee perustua organisaation sisäisiin vahvuuksiin, ja siinä tulee ottaa käyttöön organisaatiossa olevien yksilöiden vahvuudet, tieto ja asiantuntemus. Osaamisen jatkuva kehittäminen ei tarkoita vain muutoksiin mukautumista, vaan sen avulla organisaatiot voivat taata itselleen kilpailuetua ja rakentaa haluamaansa tulevaisuutta.

Tämän päivän niukka-resurssi ei ole enää raha, vaan osaavat ihmiset. Kilpailu käydään jatkossa yhä enemmän osaamisesta, oppimisen nopeudesta ja tiedon hyödyntämisestä,

tietotekniikan mahdollisuuksien oivaltamisesta ja innovatiivisuudesta sekä suhteista asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, joiden avulla voidaan oppia vielä nopeammin. Yrityksen todellisia kilpailutekijöitä ovat ne järjestelmät ja toimintatavat, joilla vaalitaan osaamista, tuetaan oppimista ja kannustetaan oivaltamaan ja löytämään uusia ratkaisuja. (Ojala 2008, 15, 24.)

Nykypäivän yritysten haasteena on se, miten ne pystyvät kehittämään tulevaisuuden ihanneorganisaatiota, joka on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja hyvinvoiva. Kilpailu tarkoittaa konkreettisesti sitä, että organisaatioiden tuloksen on parannuttava koko ajan. Yritysten on tuotettava riittävästi taloudellista voittoa pystyäkseen selviytymään kilpailussa. Kun organisaation tulosten on parannuttava jatkuvasti, tämä tarkoittaa sitä, että myös organisaation ja henkilöstön suoritusten on parannuttava samanaikaisesti. Suoritukset taas ovat riippuvaisia osaamisesta, jota organisaatiolla ja sen yksilöillä on. (Sydänmaanlakka 2004, 15.)

Silmäasemalla osaaminen on yhdistetty yrityksen strategiatasoon ja tämän johdosta siihen kiinnitetään huomiota ja sitä kehitetään tavoitteellisesti. Silmäasemalla on tunnistettu, että oppiminen on jatkuva prosessi ja kehitystä tapahtuu koko ajan. Yrityksessä on tiedostettu osaamistarpeiden määrittämisen merkitys ja siihen on panostettu varsinkin konkreettisella tasolla.

Silmäasema haluaa tarjota laadukasta ja osaavaa palvelua ja näin erottua kilpailijoistaan. Laadukas ja osaava palvelu edellyttää henkilöstön, joka hallitsee työtehtävänsä hyvin ja kykenee tekemään monia eri työtehtäviä. Silmäasemalla huomattiin, että vanhoilla toimintatavoilla ja myyntikulttuurilla liiketoiminnan kasvua ei voitu saavuttaa, joten yrityksessä oli aika kiinnittää huomiota nykyiseen osaamisen tasoon ja suunnitella sen perusteella tulevaa. Silmäaseman haasteesta onkin säilyttää ja varmistaa nykyinen laadukas osaaminen tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esimiesten ja henkilöstön oma näkemys heidän osaamisensa tasosta ja sen kehittämistarpeista sekä, miten oma osaaminen koetaan vaikuttavan työn tulokseen. Tavoitteena on myös hahmottaa esimiesten kykyä toimia osaamisen johtajina. Kartoittamalla esimiesten ja henkilöstön osaamisen nykytila ja selvittämällä heidän näkemyksiään osaamisen johtamisesta saadaan monipuolinen tulkinta toimipaikkojen osaamisen tasosta ja osaamisen johtamisesta. Tekemäni

kartoituksen perusteella saadaan ylemmälle johdolle tietoisuuden kehittämistarpeita ja konkreettisia kehittämisehdotuksia, joiden pohjalta voidaan ryhtyä toimenpiteisiin.

Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on antaa esimiehille tietoa osaamisen johtamisesta ja sen käytännöistä sekä luoda opinnäytetyöstä osaamisen ja osaamisen johtamisen tiivis tietopaketti koko yrityksen hyödyksi. Kun henkilöstön tietoisuus osaamisesta ja osaamisen johtamisesta lisääntyy, lisätään samalla yrityksen tehokkuutta ja kilpailukykyä.

Samalla asetan itselleni henkilökohtaisia tavoitteita. Opinnäytetyötä tehdessäni tavoitteenani on oppia pitkäkestoista projektityöskentelyä samoin kuin tutkimuksellista otetta. Tavoitteenani on kehittyä oman oppimisprosessini asiantuntijaksi saaden ammatillista tietoa ja taitoa sekä oppia ajanhallintaa, tiedonhankintaa, tietojen ja asioiden syvällistä ja laaja-alaista pohdintaa. Opinnäytetyö on loppuhuipennus kaikelle ammattikorkeakoulussa oppimalleni. Kokonaisuudessaan tavoitteeni on saada opinnäytetyöstä selkeä ja hyvin tehty, tarpeeksi asiaa sisältävä työ, jolla saavutan konkreettisia tuloksia, joita voi soveltaa työelämään. Toivonkin itse hyötyväni tekemästäni työstä omalla työurallani.

Opinnäytetyöni aiheeksi valitsin osaamisen ja osaamisen johtamisen ensinnäkin sen vuoksi, että tämän kaltaista tutkimusta ei ole Silmäasemalla aikaisemmin tehty. Toisekseen aiheen valintaa puolsi se, että se on yksi keskeisin ja ajankohtaisin johtajuuden kohde tämän päivän yrityksissä. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat sekä tuotevalikoiman että toimitusnopeuden suhteen, ja tähän yritysten on vastattava tehostamalla toimintaansa ja tarjoamalla parempaa ja nopeampaa asiakaspalvelua. Tässä tilanteessa menestyvät yritykset, jotka asemoituvat selkeästi ja uskaltavat profiloitua vahvasti omien strategisten näkemyksiensä mukaisesti. Silmäasema ei ole lähtenyt mukaan markkinoilla riehuvaan hintasotaan, vaan se luottaa siihen, että oikea hinta-laatusuhde ja hyvä ammattitaitoinen palvelu ovat myös tulevaisuudessa lyömättömiä kilpailuvaltteja. Silmäaseman haluaman osaamiskartoituksen tavoitteena on löytää kehitystarpeita ja näin luoda yrityksestä kilpailijoista erottuva ammattitaitoinen palveluorganisaatio.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni voidaan jakaa kahteen osuuteen. Ensimmäinen osuus koostuu osaamisen ja osaamisen johtamisen teoriaosuudesta. Toiseen osuuteen kuuluu tutkimusosio teemahaastatteluineen, jonka tulokset analysoidaan teorian yhteydessä. Teorian ja tulosten vuorottelun tarkoituksena on saada tutkimuksesta johdonmukainen ja helposti luettavissa oleva kokonaisuus.

Työn ensimmäisessä luvussa on johdanto, jossa esittelen opinnäytetyöni eli käyn läpi opinnäytetyöni taustan ja tavoitteet sekä rakenteen. Luvussa kaksi esittelen tutkimuksen kohdeorganisaation, Silmääseman tarinan ja kerron perustietoja yrityksestä. Luvun kolme muodostaa osaamisen ja osaamisen johtamisen kirjallisuuskatsaus, jossa käsittelemme osaamisen ja oppimisen käsitteitä yksilön ja organisaation näkökulmasta sekä mitä osaamisen johtamisella oikein tarkoitetaan. Luvussa neljä syvennyn tekemääni tutkimukseen, valitsemiini aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiin sekä niiden toteuttamiseen. Luvussa viisi esittelen teemahaastatteluja varten kyselylomakkeella kerätyt haastateltavien taustatiedot. Luvussa kuusi ovat teemahaastattelun tulokset ja analysointi esimiesten näkökulmasta ja luvussa seitsemän puolestaan tulokset ja analyysi henkilöstön näkökulmasta. Viimeiseen kahdeksanteen lukuun on sijoitettu johtopäätökset ja pohdinta. Johtopäätöksissä luon lyhyen yhteenvedon Silmääseman osaamisen tasosta ja osaamisen johtamisesta sekä esitän kehitysehdotuksia. Pohdintaosiossa arvioin työn onnistumista sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 SILMÄASEMA YRITYKSENÄ

2.1 Silmäaseman tarina

Silmäaseman juuret ulottuvat vuoteen 1973, jolloin optikko Timo Raaski ja silmätauteihin erikoistumassa ollut lääkäri Pentti Sihvola tapasivat toisensa. Heidän ajatuksensa oli, että optikon ja silmälääkäriin yhteistyöllä saavutetaan asiakkaan kannalta paras tulos: asiakas saa kokonaisvaltaista tietoa silmiensä terveydestä ja näkemistä parantavista ratkaisuista. Parin vuoden kuluttua tästä, vuonna 1975, avattiin Kuopioon ensimmäinen Silmäasema-liike. Tänä päivänä Silmäasema-ketju on Suomen suurin, täysin kotimainen optikkoliikeketju. Kotimaisuuden vakuutena on 3.5.2006 Suomalaisen Työn Liiton myöntämä Avainlipputunnuksen käyttöoikeus. Silmäasema koostuu 122 silmälääkärien ja optikoiden omistamasta jäsenliikkeestä. Liikkeitä sijaitsee yhteensä 88 paikkakunnalla ympäri Suomen ja on näin lähellä asiakkaita. Henkilökuntaa ketjulla on noin 800 ja sen liikkeissä vastaanottavia lääkäreitä noin 200.

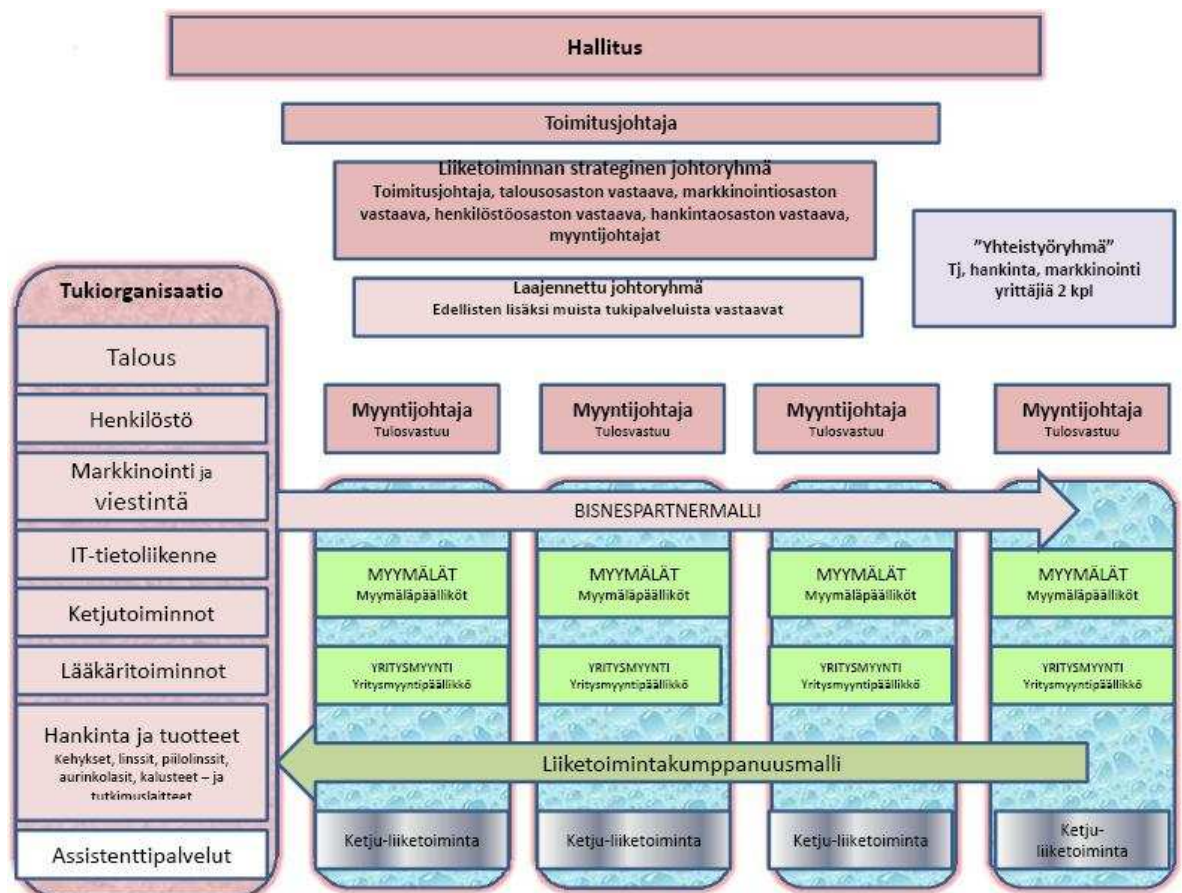
Reilut 10 vuotta myöhemmin perustettiin Silmälääkäri - Optiikka -ketju. Tämä ketju kuitenkin hajosi kahteen osaan, kun Instrumentarium osti siitä enemmistön, ja jäljelle jääneet kauppiat perustivat Silmäasemat Marketing – yhtiön yhteisostoja ja markkinointia varten. Näin syntyivät perusedellytykset ketjutoiminnalle ja maanlaajuiselle myymäläverkostolle. (Silmäasema 2008.)

2000-luvun alussa alettiin pohtia yhteistoiminnan tiivistämistä Silmäasema-ketjun jäsenliikkeiden välillä, sillä kilpailijat olivat koko ajan kiinnostuneita ostamaan ketjun parhaita osia. Yhdentymisellä tavoiteltiin myös kustannussäästöjä ja arvonnousua omistajille. Värikkäiden välivaiheiden jälkeen syntyi Silmäasema Fennica Oy joka omistaa 68 Silmäasema-myymälää. Silmäasema Fennican palveluksessa on noin 300 optisen alan ammattilaista. Silmäasema Fennican liikevaihto tilikaudelta 2008 oli n. 3,6 miljoonaa euroa. (Silmäasema 2008.)

Tehostaakseen sisäisiä toimintatapojaan ja selkiyttääkseen ketjutoiminnan raameja Silmäasema Fennica Oy teki vuoden 2008 aikana merkittävän strategisen päätöksen eli fuusioda voittoa tavoittelematon Silmäasemat Marketin Oy liiketoimintayhtiö Silmäasema Fennicaan. Toimenpiteiden tavoitteena on selkiyttää jäsenliikkeiden asemaa, taata yrittäjälle yrittäjänvapaus sekä samanaikaisesti mahdollisuus hyödyntää

Fennicassa kehitettyjä konsepteja. Silmäasema Fennica haluaa turvata ketjuun kuuluvien yrittäjien liiketoimintaa pitkäjänteistä yhteistyötä tarjoamalla. (Silmäasema 2008.)

Lisäksi Silmäasema Fennica Oy:n sisällä oli myös suuri uudelleen organisoitumisen tarve. Fuusion tapahduttua Silmäasemalla käynnistettiin helmikuussa 2009 mittava organisaation kehittämisprojekti, jossa johdon ja hallinnon tehtävä- ja vastualueet määriteltiin uudelleen (kuvio 1). Sisäisesti yhtiö halusi selkiyttää konsernirakennetta, purkaa päällekkäiset organisaatiot ja tehostaa toimintaansa. Näin uusi silmäasema pystyy reagoimaan nopeammin toimintaympäristön ja markkinoiden muuttuviin olosuhteisiin. Kun rakenne yksinkertaistuu, toiminta virtaviivaistuu ja päätöksenteko nopeutuu. Organisaatiouudistuksessa oli keskeisenä tavoitteena luoda myyntilähtöinen organisaatiomalli, jossa annetaan lisää valtaa ja vastuuta liiketoiminnasta alue- ja myymälätasolle, joten johtaminen ja päätöksenteko ovat mahdollisimman lähellä asiakasta. Uusi organisaatio muodostuu myyntiorganisaatiosta ja liiketoiminnan tukipalveluita tarjoavista hallinnon yksiköistä. (Silmäasema 2008.)



Kuvio 1. Silmäaseman organisaatiokaavio (Silmäasema 2009).

2.2 Toiminta-ajatus

Silmäaseman toiminta-ajatuksena on tarjota valtakunnallisesti optikon ja silmälääkärin yhteistyöhön perustuvia näkemiseen ja silmien terveyteen liittyviä tuotteita ja palveluita saman katon alta. Silmäaseman kokonaisvaltainen palvelu on laadukasta, yksilöllistä ja asiantuntevaa. Asiakas saa Silmäasemalta muun muassa optikon ajokorttitodistukset sekä silmälääkärin todistukset ja lähetteet jatkotoimenpiteisiin. Suomalaiset työnantajat ovat entistä selkeämmin tiedostaneet hyvän työnäkemisen ja hyvän työpanoksen välisen yhteyden. Jokaisessa Silmäasema – liikkeessä on myös työnäköoptikon erikoiskoulutuksen saanut henkilö. Useat ketjun liikkeiden silmälääkäreistä työskentelevät myös silmäkirurgeina paikallisissa keskussairaaloissa, yliopistosairaaloissa tai yksityisillä silmäklinikoilla. Asiakkaan on näin mahdollista saada tarvitsemansa hoito alusta loppuun saakka samalta lääkäriltä vaativissakin toimenpiteissä. Ketjun liikkeissä yhdistyy korkeatasoinen ammattitaito, lääketieteellinen osaaminen sekä vahva, paikallinen henki.

Silmäasema tarjoaa asiakkaille laadukkaat ja turvalliset tuotteet, alan johtavat brändit sekä monipuolisen tuotevalikoiman. Tuotevalikoimaan kuuluu silmälasit, aurinkolasit, piilolinssit, erityistyölasit ja suojalasit sekä muut optiset apuvälineet ja tarvikkeet. Ketjuvalikoimasta löytyy erihintaisia ja eritasoisia tuotteita erilaisille kuluttajille. Silmäaseman näönhuoltoon liittyvien tuotteiden ja palveluiden valikoima on kilpailijoita laajempi.

3 KIRJALLISUUSKATSAUS

3.1 Teoreettinen viitekehys

Liiketaloustieteellinen keskustelu osaamisesta ja oppimisesta voidaan katsoa alkaneen 1980- ja 1990-lujen taitteessa, mutta sen alkujuurit ovat paljon kauempana historiassa. Jo 1950- ja 1960-luvuilla tutkijat olivat esittäneet organisaatioiden kehittymisen olevan oppimisprosessi, ja tämä esitys on säilynyt osaamisen johtamisen ajattelussa nykypäiviin saakka. (Viitala 2005, 31.) Samaten Bennis ennakoiki jo 1970-luvulla, että organisaatioiden keskeisinä menestystekijöinä tulevat tulevaisuudessa olemaan kyky oppia kokemuksesta, kyky hankkia, käsitellä ja hyödyntää tietoa sekä kyky kehittää menetelmiä, joilla voi tehostaa oppimisprosesseja. (Viitala 2005, 11). Osaamisen johtaminen nousi organisaatioissa huomion kohteeksi erityisesti 1990-luvulla, jolloin osaamisen havaittiin vaikuttavan merkittävästi kilpailukykyyn ja menestykseen. Osaamisen nostaminen kilpailutekijäksi sai huomion kiinnittymään organisaation oppimiseen, älylliseen ja henkiseen pääomaan, ydinosamisiin, strategiseen osaamiseen sekä tiedon ja osaamisen johtamiseen. (Viitala 2005, 7-8.)

Osaamisen johtaminen onkin tutkimuskenttänä laaja. Erilaisista näkökulmista käsin on pyritty tunnistamaan keinoja, joilla organisaatiot voivat määritellä ja kehittää itselleen tärkeää osaamista. Osaamisen johtamisen kirjallisuutta löytyy runsaasti. Osaamisen johtamisen alueella varsinaisia teorioita on kuitenkin syntynyt vain vähän. Sen sijaan kirjallisuudessa esitellään lukuisia osaamisen johtamisen näkökulmia ja lähestymistapoja syventäviä malleja, joita saatetaan nimittää teorioiksi.

Osaamisen johtamiseen on liittynyt hämmennystä huomattavasti enemmän kuin moneen muuhun viime vuosikymmenten aikana esiintyneeseen kehittämisaaltoon. Siitä on puuttunut selkeys. Ongelmana ovat olleet sekavat käsitteet ja ilmiön monitahoisuus ja – tasoisuus. (Viitala 2005, 7.) Osaamisen johtaminen on käsitteenä varsin tuore liiketaloustieteen maailmassa ja kirjallisuudessa on vielä paljon vakiintumatonta sanastoa. Yhdellä käsitteellä on usein monta merkitystä ja etenkin käännöksissä kielestä toiseen on eroja ja ne sekoittuvat helposti. Näin ollen aiheeseen liittyviä käsitteitä on joskus vaikea erottaa toisistaan. Samoja käsitteitä käytetään eri yhteyksissä ja eri asioista, ja joillekin asioille on useitakin eri käsitteitä. Jo yksin

keskeinen käsite ”knowledge management” on kääntynyt suomen kielessä sekä osaamisen tai tietämyksen johtamiseksi että tiedon johtamiseksi. Mitä pidemmällä osaamisen johtamisen käsitteen alla on menty, sen sekavammaksi on käsitteistö ja osittain myös kokonaiskuva tullut. Ojala (2008, 50) korostaakin, että jokaisessa yrityksessä on tärkeää yhdessä määritellä, mitä osaamisella tässä yrityksessä tarkoitetaan. Tärkeää on se, että kaikilla yrityksen jäsenillä on yhteinen ymmärrys siitä, mitä asiaa ollaan viemässä, mihin suuntaan ja millä keinoilla.

Organisaatiot ovat 1990-luvulta lähtien kehittäneet osaamisen johtamisen käytäntöjään. Pääosa yrityksistä on kuitenkin vielä asian kanssa alkuaskeleilla. (Viitala 2005, 7.) Monissa yrityksissä on osaamisen johtamisen malleja lähdetty toteuttamaan suurin odotuksin. Päämääränä on yleensä ollut parempi tiedon ja osaamisen johtamiskyky, kilpailijoita nopeampi ja joustavampi toimintalogiikka, kilpailu osaamisen inhimillisillä ulottuvuuksilla tai tietyn erityistietämyksen hallinta. (Kirjavainen ym. 2003, 70). Päämääriä on lähdetty usein tavoittelemaan määrittelemällä organisaation ydinosaamista tai muuta tärkeää osaamisaluetta, joka on suhteutettu organisaation strategiaan ja visioon. Osaamisen nykytilaa arvioidaan osaamiskartoitusten perusteella, jolloin tehdään yksityiskohtaisia kuvauksia työntekijöiden osaamisesta. Tuloksia verrataan tavoitteisiin, jonka jälkeen määritellään tarvittavat kehitystoimet päämäärien saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2004, 205-206.) Edellä esitetty kuvaus on yleensä se, minkä monet mieltävät osaamisen johtamiseksi. Kyseessä on kuitenkin vasta osaamisen johtamisen ensimmäinen kehityskaari.

Eri tutkijat ovat lähestyneet osaamisen johtamista hieman eri näkökulmista. Yksi osaamisen johtamisen lähestymistapojen jaottelu on esitetty taulukossa 1. Lähestymistapoja on monia riippuen siitä, mihin johtamis- ja kehitysprosesseihin osaaminen pääasiallisesti kytketään sekä mihin kysymyksiin niillä haetaan ratkaisuja. (Kirjavainen ym. 2003, 68). Taulukossa on käsitteiden lisäksi mainittu myös niiden tärkeimpiä kehittäjiä ja pääsisältöjä. Näistä kaksi ensimmäistä, yksilöosaamisen johtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen, painottuvat yksilöiden osaamiseen ja sen suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin. Intellektuaalisen pääoman johtaminen, kyvykkyyksien johtaminen, tiedon johtaminen ja oppiva organisaatio ovat kaikki lähestymistapoja, joissa tarkastellaan osaamista organisaation ominaisuutena. Yksilöosaamista painottavissa koulukunnissa toimintatavat ovat pääasiassa

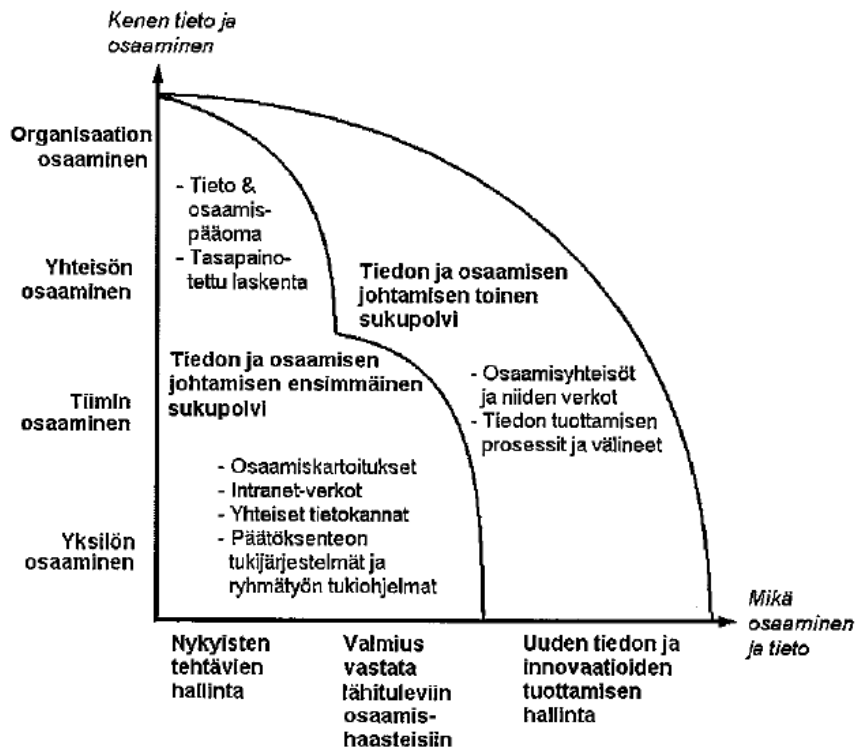
henkilöstöjohtamista ja henkilöstöhallintoa tukevia. Kun taas organisaation näkökulmasta toimenpiteet liittyvät laajemmin organisaation strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen.

Taulukko 1. Osaamisen johtamisen keskeiset käsitteet (mukaiillen Kirjavainen 2003, 64, Kirjavainen & Laakso - Manninen 2000, 12, Viitala 2005, 34).

Käsite	Pääsisältö	Keskeisiä kehittäjiä
Strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resource Management)	Kuinka organisaation suunnittelee, organisoi, valvoo ja kehittää inhimillisiä voimavarojaan toteuttaakseen strategiaansa tai uudistaakseen kilpailuasemaansa?	Legge Becker & Gerhart Ulrich & Lake
Yksilöosaamisen johtaminen (Individual Competence/Skills Management)	Miten varmistetaan strategisten tavoitteiden edellyttämät yksilöosaamiset oikeisiin paikkoihin, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan?	Dubois McClelland Lawler & Ledford Wood, Wood & Payne
Kyvykkyyksien johtaminen (Competence-based Strategic Management)	Miten tunnistetaan, hyödynnetään, ja kehitetään kilpailullisesti arvokkaita, organisatorisiin toimintamalleihin rakentuvia ja yrityksen historian kuluessa jalostuneita kyvykkyyksiä? Miten henkilöstön kehittäminen kytketään strategiaan?	Prahalad & Hamel Sanchez & Heene Stalk, Evans & Schulman
Älykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management)	Kuinka yrityksen älykkään pääoman inhimillisiä ja rakenteellisia elementtejä voidaan arvioida, hallita ja mitata?	Stewart Edvinsson & Malone
Oppiva organisaatio (Learning Organization)	Mistä elementeistä rakentuu ja miten toimii jatkuvasti kehittyvä ja uudistuva organisaatio?	Senge Pedler, Burgoyne & Boydell Garvin Argyris & Schön
Tiedon johtaminen (Knowledge Management)	Miten organisaatiossa luodaan, jaetaan, välitetään, yhdistellään ja muokataan tietoa, ja miten näitä prosesseja voidaan hallita ja kehittää?	Nonaka & Takeuchi Davenport & Prusak Probst, Raub & Romhardt Walsh & Ungson

Varjokallio ja Ahonen (2002, 82 - 83) puolestaan ovat osaamisen johtamisen kehityskaarta pohtiessaan kuvanneet eri lähestymistapoja suhteessa kahteen ulottuvuuteen (kuvio 2): yhteisöllisyyden asteeseen ja osaamisen aikaulottuvuuteen. Ensimmäinen ulottuvuus tarkastelee sitä, onko huomion kohteena yksilö, tiimi, yhteisö vai organisaatio. Toinen ulottuvuus puolestaan tarkastelee sitä, mistä tiedosta ja osaamisesta on kysymys: nykyisten tehtävien hallintaan liittyvästä osaamisesta,

valmiudesta vastata lähitulevaisuuden osaamishaasteisiin vai uuden tiedon ja innovaatioiden tuottamisen hallinnasta.



Kuvio 2. Osaamisen johtamisen kaksi sukupolvea (Virkkunen 2002, 83).

Ensimmäisen sukupolven tiedon ja osaamisen johtaminen painottuu yksilön osaamiseen ja nykytehtävien hallintaan. Mallin mukaan ensimmäisen sukupolven tiedon ja osaamisen johtaminen perustuu kielellisesti koodattuun tietoon ja olemassa olevan tiedon tehokkaaseen käyttöön sekä lisäksi sille ovat tunnusomaisia erilaiset tieto- ja osaamisprojektit, johtaminen ja mittaaminen sekä nopeiden hyötyjen tavoittelu. Osaamisen kehittämisessä tämä tarkoittaa usein yksilökohtaisen osaamisen kartoittamista ja hallintaa. Toisen sukupolven tiedon ja osaamisen johtamisessa on kyse enemmän organisaation osaamisesta sekä uuden tiedon ja innovaatioiden tuottamisen hallinnasta. Toinen sukupolvi tavoittelee ei-kielellistä tietoa, uuden tiedon tuottamista, tieto- ja osaamiskulttuurien kehittymistä, osaamisyhteisöjen muotoutumista, osaamisen vaalimista ja tukemista sekä pitkän tähtäimen etuja. Sukupolvesta toiseen siirtymisessä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ensimmäisen sukupolven aikana kehitetyt työkalut hylätään täysin, vaan kyseessä on ennemminkin painopisteen ja huomion siirtyminen kompetenssien tarkasta kirjaamisesta kohti vuoropuhelua ja jatkuvaan muutokseen perustuvaa kehittämiskonseptia. (Varjokallio & Ahonen 2002, 82 – 83.)

Osaamisen johtamista ja sen kehittymistä Suomessa on kuvattu myös kehityskaarena. Kehityskaaren ensimmäisessä aallossa osaamisen johtamiseen suhtauduttiin kuin mihin tahansa resurssien johtamiseen. Osaamista ja tietoa kartoitettiin ja mitattiin ja tämän perusteella päätettiin kehittämisestä. Lähestymistapa ei kuitenkaan tukenut 90-luvulla käynnistynyttä ydinosamiskeskustelua. Kartoituksen tulokset eivät antaneet vastauksia ylimmän johdon kysymyksiin osaamisesta strategisena kilpailuetuna. Kartoitukset kääntyivät jopa alkuperäistä tarkoitustaan vastaan herättäessään erilaisia oppimista estäviä pelkoja. (Kirjavainen ym. 2005).

Toisessa tiedon ja osaamisen johtamisen aallossa organisaatiot ottivat käyttöön useita erilaisia välineitä ja lähestymistapoja: osaamisluetteloita, osaamisprofiileja, kehittämiskeskusteluja, strategisia osaamisalueita, tiedon johtamista ja tietokantoja. Kukin niistä palveli tiettyä tarkoitusta, mutta ne eivät toimineet keskenään. Pirstaloituneen lähestymistavan puutteena oli sekä välineiden päällekkäisyys että jääneet katvealueet. Useimmat näistä käytännöistä olivat myös irrallaan muusta johtamisesta ja jäivät vaille kunnan toimintaedellytyksiä. (Kirjavainen ym. 2005).

Esiin on nousemassa kolmas aalto, joka perustuu aiempaa syvällisemmälle osaamis- ja oppimisilmiöiden ymmärrykselle. Tiedon ja osaamisen johtaminen on muuttumassa erillisestä aiheesta näkökulmaksi, joka rakentuu sisään kaikkeen johtamiseen. Huomio siirtyy välineistä siihen, mitä on saatava aikaan. Tärkein tiedon ja osaamisen johtamisen väline on oppimisen prosesseja koskeva ymmärrys. (Kirjavainen ym. 2005).

Osaamisen johtamisen teoreettinen viitekehys on siis varsin laaja, ja kun mukaan lisätään käytännön sovellukset, on tuloksena laaja joukko käsitteitä, kysymyksiä ja johtamistekniikoita, jotka eivät aina erotu selvästi toisistaan.

3.2 Osaaminen

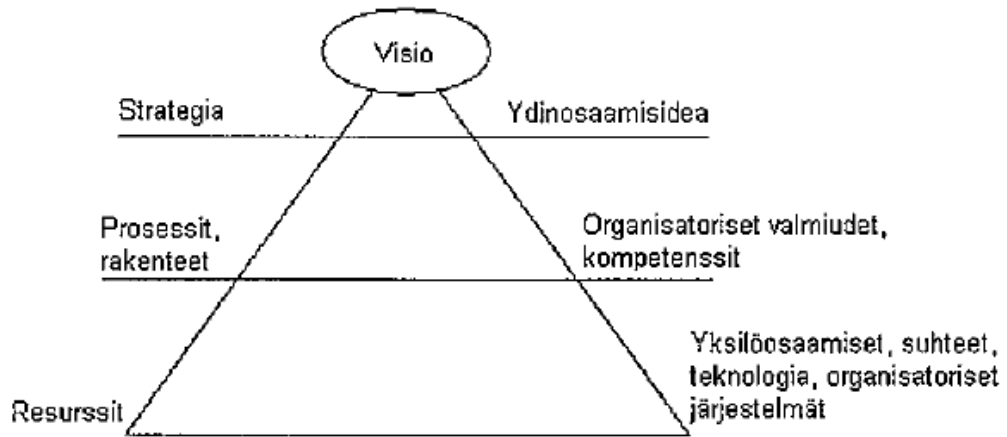
Osaamisen määritelmiä ja kuvaamistapoja on monia. Osaamisen vastineita suomenkielessä ovat muun muassa pätevyys, tietotaito, kompetenssi. Englanninkielellä sana käännetään ”know-how”. Sitä näkee käännettävän usein myös sanalla ”competence”, joka kuitenkin tarkoittaa lähinnä kyvykkyyttä. Suomen kielen

perussanakirjassa osaaminen määritellään taitotiedoksi (1992, 369). Vastaavasti taitotieto määritellään osaamiseksi, tietämykseksi ja asiantuntemukseksi. (Suomen kielen perussanakirja 1992, 233).

Osaamisen käsite on muuttunut merkittävästi vuosien varrella. Ensimmäisen käsitteen osaamisesta lanseerasi David McClelland vuonna 1973, jolloin hän viittasi osaamisella tiettyyn suoritukseen vaikuttaviin tekijöihin. McClellandin määritelmä tarkastelee osaamista hyvin laajasti käsittäen kaikki psykologiset ja käyttäytymiseen liittyvät ominaisuudet hyvään suoritukseen ja menestykseen liittyen. Osaamisen käsitteen kehittyessä ajattelu muuttui yksityiskohtaisempaan käsitykseen osaamisesta: tietoihin, taitoihin, kykyihin ja muihin luonteenpiirteisiin, jotka erottavat erinomaisen suorituksen keskivertosuorituksesta. Hamel ja Prahalad toivat vuonna 1990 osaamisen käsitteeseen mukaan myös strategisen ulottuvuuden esittelemällä ydinosaamisen käsitteen viittaamaan ainutlaatuihin älylliseen, prosessi- ja tuoteosaamiseen. (Athey & Orth 1999, 215 – 216.)

Tavallisesti osaamista ajatellaan olevan se, mitä henkilö tietää tai kykenee tekemään. Monet tutkijat ovat todenneet, että osaaminen on tietoja ja taitoja. (Kirjavainen 1999, Ojala 2008, Sydänmaanlakka 2004). Osaaminen on kuitenkin paljon monitasoisempi ja laajempi käsite. Suurta osaa osaamisesta on vaikea pukea sanoiksi, oma osaaminen tuntuu usein niin itsestään selvältä asialta, ettei välttämättä tule ajatelleeksi, miten monista tekijöistä se koostuu. (Ranki 1999, 26). Ojalan (2008, 47) määritelmän mukaan osaaminen yleisesti tarkoittaa kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia eli toisin sanoen osaamisella tarkoitetaan yksilön kykyä käyttää tietojansa toimimiseen. Ranki puolestaan esittää (1999, 27), että osaamiseen kuuluu viisi toisiinsa liittyvää tekijää: tiedollinen osaaminen, taidot, kokemus, uskomukset ja arvot ja sosiaalinen verkosto.

Osaamiseen voi kuitenkin olla erilaisia näkökulmia riippuen siitä, käsitelläänkö osaamista yksilö- vai organisaatiotasolla. Useimmiten osaaminen jaetaan kolmeen perustasoon, yksilön osaamiseen, organisaation osaamiseen ja ydinosaamiseen. Kirjavaisen (1999) näkemys osaamiseen on myös kolmijakoinen. Se koostuu yksilöosaamisesta, organisaation kompetensseista ja ydinosaamisesta (kuvio 3). Kirjavaisen mukaan resurssit luovat perustan organisatorisille kyvykkyyksille, jotka puolestaan mahdollistavat ydinosaamisen määrittelyn yrityksen strategian pohjalta.



Kuvio 3. Strategisen osaamisen tasot (Kirjavainen, 1999, 141).

Organisaation osaaminen sanotaan olevan enemmän kuin sen yksilöiden osaamisten summa. Organisaatio oppii kuitenkin yksilöiden kautta, sillä organisaation oppimiskyky perustuu yksilöiden kykyyn oppia. Tämän vuoksi yksilöiden osaaminen ja oppiminen mahdollistavat koko organisaation kehittymisen. Näin ollen yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. (Ojala 2008, 53.)

Vaikka osaamisen merkitystä pidetään yhä tärkeämpänä, on sen merkitys – mitä osaaminen todella on – silti vielä osin hämärän peitossa. Vaikka osaaminen ei ole enää mikään uusi ilmiö, ymmärrys osaamisen käsitteestä, sen tasoista ja kehittämisestä vaihtelevat tutkijasta toiseen. Osaaminen ei ole konkreettinen asia, eikä sille ole selvää muotoa, mistä johtuen myös jokaisella henkilöllä on oma käsityksensä siitä, mitä osaaminen on. Harvoissa organisaatioissa on selkeästi määriteltä, mitä osaaminen tarkoittaa, vaikka osaamisen ymmärrys osaamisen osatekijöistä on ehdoton edellytys osaamisen hallinnalle ja kehittämiselle. (Ojala 2008, 37.) Osaamisen johtamisen perustan luomiseksi tuleekin ensin tehdä selkeä määritelmä, mitä osaaminen meillä tässä yrityksessä tarkoittaa. Määrittely auttaa tekemään osaamisesta näkyvää ja konkreettista. (Ojala 2008, 50.)

Osaamisen käsitteen määrittelemisessä erot johtuvat käyttötarkoituksen vaihtelevuudesta ja määrittelijöiden erilaisista näkökulmista ja taustoista, mutta perimmäinen haaste on aiheen abstraktius ja sen mahdollistama määrittelyn vapaus.

Monet organisaatiot ovat halunneet rakentaa itse omaan kulttuuriinsa ja kielenkäyttöönään sopivimmat kuvaukset. Näissä erilaisissa kuvauksissa on kuitenkin havaittavissa samoja pääluokkia. Määrittelemisen ja kuvaamisen tarkoituksena on luoda riittävän konkreettinen käsitys tarkasteltavana olevasta osaamisesta, jotta sitä voitaisiin myös mitata ja arvioida sellaisella tavalla, jonka kaikki hyväksyvät.

Opinnäytetyössäni osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa, tehtävistä suoriutumista ja kykyä selviytyä työn asettamista haasteista sekä omien tietojen ja taitojen soveltamista käytännön työtehtävissä kulloisessakin tilanteessa tarvittavalla tavalla. Lähtökohtana näissä tilanteissa on asiakkaan tarpeet ja Silmäaseman kyky tuottaa asiakkailleen lisäarvoa.

3.2.1 Yksilön osaaminen

Yksilöiden osaaminen muodostaa kriittisen lähteen organisaation kyvyille hyödyntää tulevaisuuden mahdollisuuksia ja pysyä kilpailukykyisenä. Osaamisesta on tullutkin merkittävä elementti organisaatioiden kilpailukykyyn takaamiseksi. Osaaminen hyödyttää organisaatiota, kun se muodostaa arvoa asiakkaille, estää tuotteiden ja palveluiden kopioitavuutta ja auttaa organisaatiota luomaan uutta liiketoimintaa uusien tuotteiden, palveluiden ja innovaatioiden kautta. Jotta osaamista voidaan kehittää tehokkaasti, tulee ymmärtää, mistä seikoista yksilön osaaminen muodostuu. Ilman tätä ymmärrystä osaamisen kehittäminen ei ole tehokasta, eikä organisaatio saavuta tehokkuutta. (Ojala 2008, 50).

Yksilön osaamisesta puhuttaessa käytetään monia eri käsitteitä. Englanninkielisistä käsitteistä käytetyimmät ovat ”skills”, ”competencies” ja ”capabilities”, jotka tarkoittavat suomeksi taitoja, pätevyyttä ja kyvykkyyttä. Työelämän edellyttämistä valmiuksista puhuttaessa on viime vuosien aikana vakiintunut sana kompetenssi, josta Suomessa käytetään käsitettä ammattitaito, jolla tarkoitetaan yksilön tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Se on määritelty monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi kyvykkyydeksi suoriutua työtehtävistä, joka sisältää sekä laajan toimintakykyisyyden että kehityskykyisyyden. (Viitala 2005, 113.)

Ojalan (2008, 50 - 51) mukaan yksilön osaamista voidaan kuvata käden muotoisena (kuvio 4), jossa sormet muodostavat yksilön osaamisen eri osat (arvot ja asenteet,

kontaktit ja verkostot, kokemukset, tiedot, taidot). Kämmen puolestaan kuvaa yksilön omaa henkistä ja fyysistä energiaa ja motivaatiota sekä henkilökohtaisia taitoja. Kädessä virtaavat verisuonet kuvastavat oppimisen tukiverkkoa, joka muodostuu oppimista auttavista ja edistävästä henkilöistä ja organisaatioista, jotka taas auttavat selviytymään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus.



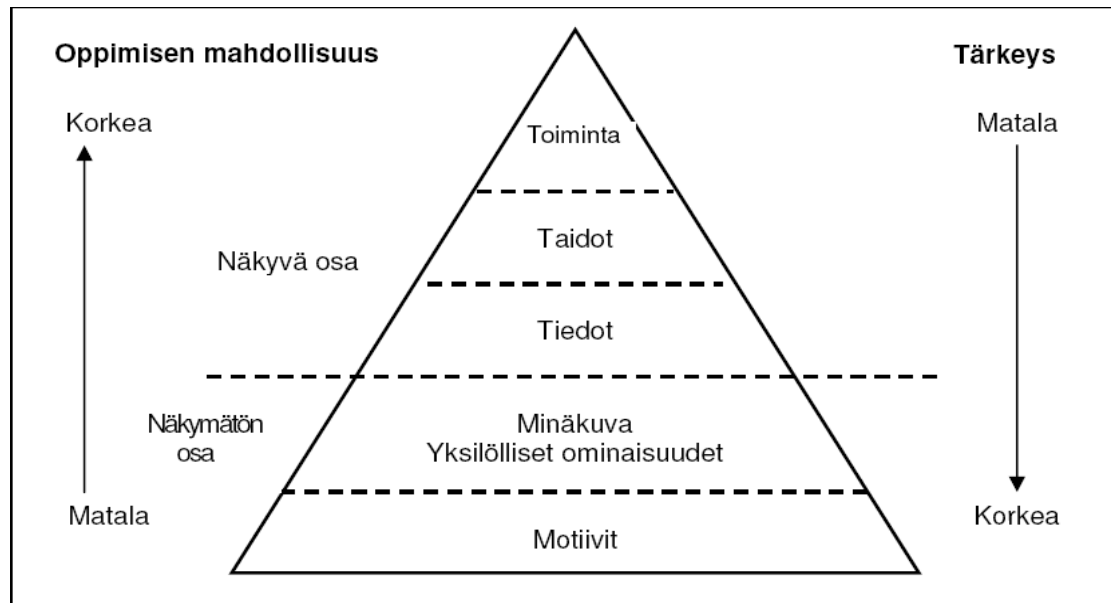
Kuvio 4. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51).

Tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemus liittyy tekemiseen ja hiljaiseen tietoon. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten samakin koulutus ja osaaminen painottuvat ja ilmenevät eri henkilöillä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus ja asenteet, jotka ovat hyvin tärkeitä tekijöitä, kun jokaiselta odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu myös tunneäly, joka sisältää joukon henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten hyvin tulemme toimeen itsemme ja toisten kanssa. Lisäksi siihen kuuluu kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten ne voi hyödyntää. Motiivit sisältyvät myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Ojala 2008, 50- 51.)

Lisäksi nykyään puhutaan hajaantuneesta osaamisesta ja hajaantuneesta asiantuntijuudesta. Osaamisen yksi ulottuvuus ovat myös yhteydet muihin osaajiin ja verkostoihin. Asiantuntijuus on myös nykyään yhä enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista niin toisten asiantuntijoiden kuin asiakkaidenkin kanssa. Asiantuntijuus määritellään kykyä luoda jatkuvasti uutta osaamista ja tietoa muiden

asiantuntijoiden kanssa. Tietoa tarvitaan ja sitä syntyy tänä päivänä niin paljon, että kukaan ei yksin hallitse kaikkea tarvitsemaansa tietoa. (Ojala 2008, 51.)

Yksilön osaamista voidaan myös kuvata havainnollistavan jäävuorimallin avulla, minkä Spencer ja Spencer 1993 ovat kehittäneet. Osaamisen jäävuorimalli on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Osaamisen jäävuorimalli (mukaillen Hätönen 2004, 15).

Jäävuoren näkyvän osan muodostavat yksilön tiedot, taidot ja toiminta. Tiedoilla tarkoitetaan tiettyyn asiaan liittyvää erikoistietämystä, joka ennustaa yksilön tosiasiallisen osaamisen; tiedon avulla voidaan luoda arvoa vasta silloin, kun sitä osataan soveltaa tilanteiden vaatimalla tavalla. (Spencer & Spencer 1993, 9.) Ojalan mukaan yksilön tiedot käsittävät faktat, menetelmät ja mallit. Taitojen avulla yksilö puolestaan pystyy suorittamaan erilaisia tehtäviä. Taidot kertovat millä tavalla tietoa käytetään hyväksi ja kuvaavat yksilön kykyä soveltaa osaamista. (Ojala 2002, 105.)

Jäävuoren näkymättömän osan muodostavat motiivit, yksilön käsitykset itsestään sekä yksilölliset ominaisuudet. Motiivit ohjaavat yksilön käyttäytymistä valittuja tavoitteita kohti. Yksilöllisten ominaisuuksien perusteella puolestaan määräytyvät tilanteesta riippumattomat reagoitakyvyt ja – tyyli. Yksilön käsitys itsestään muodostuu arvoista ja asenteista, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä. Motiivit, yksilölliset

ominaisuudet ja minäkuva ennustavat siis yksilön taitoja ja käyttäytymistapoja, jotka puolestaan ennustavat työssä menestymistä. (Spencer & Spencer 1993, 9 – 12.)

Vaikka motiivit, yksilön käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet kuuluvat jäävuoren pinnan alle, vaikuttavat ne vahvasti yksilön toimintaan. Ne luovat perustan yksilön osaamiselle eli näkyvälle toiminnalle. Tällaisia pinnan alla olevia asioita on hyvin vaikea mitata ja kehittää, vaikka ne ovat juuri niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat eniten yksilön osaamiseen. Jäävuoren huipulla olevia tietoja ja taitoja on taas helpompi opetella, vaikka niiden tärkeys ei olekaan yhtä merkittävä. (Spencer & Spencer 1993, 9 – 12.)

Koska yksilö ei useinkaan suoriudu tehtävistään yksin, vaan työ on yhä enemmän tiimin, ryhmän ja organisaation aikaansaannos, on osaaminen yhä enemmän organisaation osaamista, sen osaamispääomaa. Tämän vuoksi osaamisesta puhuttaessa on tärkeää muistaa erottaa yksilöiden ja organisaation osaaminen toisistaan. Kun organisaatio pystyy rakentamaan ja kehittämään yksilöiden osaamista, samalla myös organisaation osaaminen lisääntyy. Organisaation osaaminen muodostuu prosesseista, järjestelmistä ja käytännöistä, jotka mahdollistavat yksilöiden osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi. (Ojala 2008, 49.)

3.2.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeistä asioista ja yhteisesti hyväksytty toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Tämä edellyttää organisaatiolta rakenteita, jotka mahdollistavat yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on se resurssi, jota yrityksessä pitää vaalia ja jonka syntymistä pitää tukea ja ohjata. (Ojala 2008, 53.)

Organisaation osaamisen termit vaihtelevat yrityksestä toiseen. Yleensä puhutaan strategisesta osaamisesta, avainosaamisesta, tukiosaamisesta sekä ydinosaamisesta. Avainosaamista on kaikki se osaaminen, mitä yrityksen toiminta edellyttää. Avainosaamiset määritellään selvittämällä osaamistarpeita. Tukiosaamisella

tarkoitetaan sellaista avainosaamista, jota tarvitaan tukemaan strategista osaamista ja sen käyttöä. Esimerkiksi tiettyä uutta ohjelmointikieltä voidaan pitää strategisena osaamisena, mutta sitä tukemaan tarvitaan tietty määrä tietotekniikkaa, matematiikkaa ja muuta perusosaamista. Strateginen osaaminen on sitä, että yrityksessä tiedetään mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä mikä osaaminen on kaikkein tärkeintä sen strategian ja tavoitteiden kannalta. Ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta. Se on sidoksissa yrityksen kilpailuetuun. Ydinosaaminen liittyy tekniseen ylivoimaosaamiseen, markkinoiden ja asiakkaiden ainutlaatuisen tuntemiseen tai kilpailijoita parempaan operatiiviseen tehokkuuteen. (Ojala 2008, 53.)

Ydinosaaminen on käsite, josta puhutaan yleensä organisaation osaamisen yhteydessä. Sydänmaanlakan (2004, 148 - 150) mukaan organisaation osaaminen on ydinosaamista (core competence) sekä muuta osaamista Ydinosaamisen tehtävänä on luoda ja ylläpitää kilpailukykyä. Muu osaaminen on välttämätöntä, ydinosaamista tukevaa osaamista. Yrityksen ydinosaaminen on laajempaa kuin yhden ihmisen osaaminen. Se on yleensä kehitetty vuosien saatossa koko organisaation oppimisen avulla. Ydinosaaminen on usein melko abstrakti kokonaisuus, joka jakaantuu osaamisalueisiin. Osaamisalueet koostuvat pienemmästä kokonaisuudesta työkaluja, menettelytapoja ja alaprosesseja. Osaamisalueet taas jakautuvat konkreettisiin osaamisiin eli kompetensseihin. Osaamisalueista muodostetaan siis ydinosaaminen, joka kehittyy aina yksilö osaamisesta tiimien ja koko organisaatiota koskeväksi ydinosaamiseksi. (Sydänmaanlakka 2004, 148 – 150.)

Hamel ja Prahalad (1996) ovat määritelleet ydinosaamisen yhdeksi kokonaisuudeksi tietoja, taitoja ja teknologioita, jotka mahdollistavat organisaation kyvyn luoda erityistä arvoa asiakkaalle. Heidän mukaansa ydinosaaminen on kommunikaatiota, osallistumista ja vahvaa sitoutumista organisaation rajat ylittävään työskentelyyn, jossa on osallisena ihmisiä eri tasoilta ja kaikista toiminnoista. Ydinosaamisen erottaminen muusta osaamisesta tai kyvykkyydestä on tärkeää, sillä yksikään johtaja ei kykene keskittymään kaikkiin kilpailun kannalta merkittäviin osaamisalueisiin tai kykyihin. Hamel ja Prahalad (1996, 224 – 228) esittävät kolme kriteeriä sille, että jokin osaaminen on ydinosaamista:

- 1. Lisäarvo asiakkaalle.** Ydinosaamisen tulee tuottaa asiakkaan arvostamaa lisäarvoa eli se auttaa yritystä tuottamaan jonkun edun asiakkaalle. Olennaista on se, että lisäetu on merkittävää verrattuna kilpailijoihin. Asiakkaan ei tarvitse edes välttämättä olla tietoinen siitä, mikä ydinosaaminen tarjotun edun taustalla on. Asiakkaalle tarjotun edun lisäksi ydinosaaminen saattaa olla prosessi- tai valmistustekniikassa, joka tuottaa huomattavia kustannussäästöjä verrattuna kilpailijoihin. Tämä toteutuu myös silloin, kun vain vähän tästä kustannusedusta siirtyy asiakkaalle. Tällöin yritys voi ikään kuin tallettaa kustannusedun ja käyttää sitä toimintansa kehittämiseen muulla tavoin.
- 2. Erottuminen kilpailijoista.** Suurin osa yritysten kyvyistä on peruskykyjä, jotka yrityksen on hallittava voidakseen ylipäättään kilpailla alalla. Peruskyvyistä voidaan kehittää ydinosaamista, mikäli nähdään, että asian merkittävä parantuminen erottaa yrityksen olennaisesti kilpailijoista.
- 3. Laajennettavissa oleva käyttö.** Ydinosaaminen on portti tulevaisuuden markkinoille. Vaikka osaaminen täyttäisi kaksi edellä olevaa kriteeriä yhden liiketoiminta-alueen piirissä, se ei ole ydinosaamista, ellei sen perusteella voida kuvitella kehitettävän laajaa uusien tuotteiden ja palveluiden kirjoa. Osaaminen täytyy erottaa olemassa olevista tuotteista, jotta sen käyttömahdollisuuksia voidaan visioda uusilla alueilla.

Osaaminen ei kuitenkaan automaattisesti takaa menestystä tulevaisuudessa, jos organisaatiolla ei ole halua ja valmiutta uusiutua ja oppia. Oppiminen on liiketoiminnan ydin. Siksi osaamisen rinnalla kannattaa puhua myös oppimisesta. Osaamisen vanhetessa ja muuttuessa sen arvoa voidaan nostaa nopealla oppimisella ja oppimisen oikealla suuntaamisella. (Ojala 2008, Ranki 1999, Sydänmaanlakka 2004.)

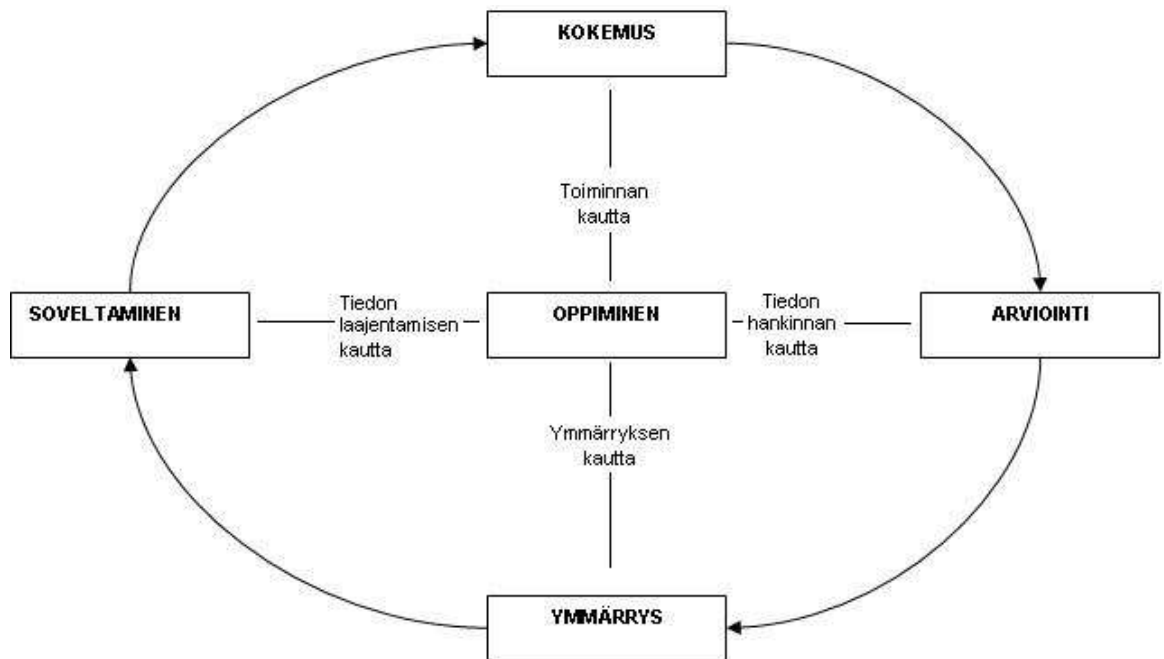
3.3 Oppiminen

Oppiminen voidaan määritellä hyvin monella tavalla. Oppiminen voi olla kasvua, kehittymistä, kypsymistä ja muuttumista. Toisen määritelmän mukaan se on kyseenalaistamista, oivaltamista, tiedon ja osaamisen rakentamista, uuden tiedon liittämistä vanhaan tietoon sekä opitun soveltamista käytäntöön. Oppimista tapahtuu koko ajan. Osa siitä on tavoitteellista, suunniteltua toimintaa, osa sattumanvaraista, ei-

suunniteltua. Oppiminen on valikoivaa, uutta tietoa suodatetaan aikaisempien kokemusten värittämänä. Näin ollen oppimisella tarkoitetaan pysyviä, kokemukseen perustuvia muutoksia yksilön tiedoissa, taidoissa ja valmiuksissa sekä näiden välityksellä itse toiminnassa. Sydänmaanlakka (2004, 33) määrittelee oppimisen seuraavasti: Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan.

Oppiminen voi tapahtua monella tasolla. Ennen tietämisen tasoa voidaan erottaa jo kaksi tasoa: luulee tietävänsä ja tietää, ettei tiedä. Oman tietämättömyyden tunnistaminen on tavallaan edellytys uuden oppimiselle. Tietämisen taso tarkoittaa vain uuden tiedon hankintaa. Ymmärtäminen tarkoittaa, että opittava asia on todella sisäistetty. Ymmärtämisen tasoon kuuluvat myös yksilön asenteet ja tunteet. Soveltaminen tarkoittaa, että pystymme todella soveltamaan opittua käytäntöön menestyksekkäästi. Soveltaminen edellyttää sitä, että tietämisen ja ymmärtämisen tasot ovat hallinnassa. Todellinen oppiminen pitää sisällään kaikki tasot. Viimeisenä tasona on kehittämisen taso, joka tarkoittaa, että pyritään uudistamaan jo hyvin hallinnassa olevia toimintamalleja. (Sydänmaanlakka 2004, 34.)

Eniten käytetty malli oppimisprosessissa on niin sanottu Kolbin malli (kuvio 6). Oppimisprosessi muodostuu neljästä toisiaan seuraavasta vaiheesta, jotka ovat kokemus, arviointi, ymmärrys ja soveltaminen. Tärkeää on ymmärtää, että oppimisprosessi pitää sisällään kaikki nämä vaiheet.



Kuvio 6. Kolbin oppimisprosessin malli (sovellettuna Sydänmaanlakka 2004, 38).

Kaikki lähtee liikkeelle kokemuksista ja siitä, että organisaation jäsenillä on halu oppia kokemuksistaan. Oppimisprosessissa kokemus syntyy tekemisen ja ymmärryksen kautta tapahtuvana tiedon hankkimisena ja omaksumisena. Sen jälkeen tulee olla aikaa arvioinnille, aikaa pohdiskella ja mahdollisesti hankkia kokemukseen liittyvää teoriaa. Tässä erilaisia näkemyksiä ja tosiasioita muunnetaan tiedoksi. Tämän jälkeen tiedot pitää sisäistää ja ymmärtää. Tällöin syntyy tietynlainen elämys, ja tunnemme selvästi, että ymmärrämme asian. Kokemukselliseen oppimiseen kuuluu myös abstrakti käsitteellistäminen. Tällöin ajattelun tuloksena syntyy uutta tietoa, jota käytetään kokemuksen tulkinnessa. Seuraava vaihe on soveltaminen. Tällöin sisäistettyä tietoa sovelletaan käytäntöön ja kokeillaan erilaisissa yhteyksissä. Soveltamisen yhteydessä tieto voi vielä laajentua ja syventyä entisestään. Kun oppimisprosessi on käyty läpi, tätä seuraa uusi oppimisen kierros, ja taas uusi. (Sydänmaanlakka 2004, 39.)

Työssä tapahtuvat muutokset ovat haaste oppimiselle. Organisaatioiden henkilöstön osaamisessa ei ole kyse yksilön tiedoista ja taidoista, vaan mukana on useiden henkilöiden oppiminen ja heidän osaamisensa yhdistyminen. Organisaation jäsenet tukevat toisiaan ja ponnistelevat yhteisiä tavoitteita kohti. Oppimista tapahtuu siis niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiosollakin. Sydänmaanlakan (2004, 39) mukaan oppimista tulisi myös tukea kaikilla näillä tasoilla.

Yksilön oppiminen on kaiken oppimisen lähtökohta, koska kaikki oppiminen tapahtuu ensin yksilötasolla. Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. (Sydänmaanlakka 2004, 51). Organisaatioiden kilpailukyvyyn uusiin haasteisiin pystyvät vastaamaan ne työntekijät, jotka ovat jatkuvasti valmiit omaksumaan uutta tietoa ja soveltamaan sitä uudella tavalla. Kun työssä tapahtuu muutoksia, joista työntekijät eivät suoriudu nykyisellä ammattiosaamisella, tulee tietojen ja taitojen vanhentumisesta ongelma.

Kuitenkin tulee muistaa, että yksilön oppiminen ei vielä takaa organisaation oppimista. Organisaatiolle on tärkeää, että sen kaikki jäsenet ovat halukkaita oppimaan ja, että heillä on erityisesti halua jakaa oppimaansa organisaation muille jäsenille. Jotta osaamisen jakaminen onnistuisi muille, on jäsenten pystyttävä sisäistämään opittu asia ja myös muokkaamaan se käsitteelliseen muotoon.

Oppivaa organisaatiota kuvataan monilla määritelmillä. Seuraavana muutamia poimintoja Sydänmaanlakan (2004) tekstistä: Senge esimerkiksi kuvaa, että oppiva organisaatio on organisaatio, jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksi, jossa viriävät uudet ajattelumallit, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa ihmiset oppivat yhdessä. Pedler, Boyell ja Burgoyne kirjoittavat, että oppiva organisaatio on organisaatio, joka auttaa jokaista jäsentään oppimaan ja joka tietoisesti uudistaa itseään ja ympäristöään. Argyriksen mukaan taas oppiva organisaatio on organisaatio, jossa organisaation jäsenet jatkuvasti kyseenalaistavat toimintaansa, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla organisaation ja omia toimitapojaan. Garwin kirjoittaa oppivan organisaation olevan organisaatio, jossa osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää ja joka kykenee muuntamaan käyttäytymistä uuden tiedon mukaan. (Sydänmaanlakka 2004, 38.)

Sydänmaanlakan (2004) mukaan kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita. Hänen mielestään olisikin selkeämpää puhua organisaation oppimisesta kuin oppivasta organisaatiosta, sillä se on konkreettisempaa. Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan.

Uusiutuminen tarkoittaa, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. (Sydänmaanlakka 2004, 56 - 57.)

Organisaation oppimisessa on kyse organisaatioiden jäsenten jaettujen oivallusten, tiedon ja ajattelumallien kautta syntyneistä näkemyksistä ja niiden soveltamisesta yhteiseen tekemiseen. (Ojala 2008, 71). Lisäksi organisaation oppiminen perustuu aikaisempaan tietoon ja kokemukseen, organisaation muistiin, joka on esitetty yrityksen toimintatavoissa, prosesseissa ja ohjeissa. Vaikka yksilö-, tiimi- ja organisaation oppiminen liittyvät kiinteästi toisiinsa, organisaation oppiminen ei ole kuitenkaan yksilö- ja tiimioppimisen summa. (Sydänmaanlakka 2004, 55.)

Koska kaikki organisaatiot oppivat, on Sydänmaanlakka (2004, 56) määritellyt oppivan organisaation mieluummin älykkääksi organisaatioksi. Tällaisella älykkäällä organisaatiolla on kolme ominaisuutta uusiutumisen suhteen:

- se osaa nähdä muutostarpeensa varhaisessa vaiheessa
- se oppii nopeammin kuin kilpailijaorganisaatiot
- se pystyy viemään uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin sen kilpailijat

Älykkään organisaatiota Sydänmaanlakka (2004, 57) kuvaa seuraavasti:

- se oppii ja uudistuu nopeasti
- se kannustaa henkilöstöä jatkuvaan oppimiseen ja työsuoritusten parantamiseen
- sillä on selkeä visio ja arvot ohjaavat sen toimintaa
- se hyväksyy virheet ja niistä opitaan
- se huolehtii henkilöstön osaamisesta, sitoutumisesta ja hyvinvoinnista
- se huolehtii asiakastyytyväisyydestä
- se toimii kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti

Tämän päivän organisaatiolle osaamispääoma on resurssi. Organisaation oppimisesta ja uusiutumisesta on tullut tärkeä kilpailukykyä luova tekijä. Sanotaan, että osaaminen ja oppiminen turvaavat organisaation menestyksen tulevaisuudessa. Jatkuva kiihtyvä toimintaympäristön muutos aiheuttaa suuria vaatimuksia organisaation oppimiselle, joka tarkoittaa, että organisaation on muututtava nopeammin kuin sen ympäristö ja kilpailijat. Tästä johtuen oppimista pitää johtaa ja ohjata kohti organisaation tavoitteita

ja visiota, jotta yksittäisen työntekijän oppiminen tukisi yhteisiä tavoitteita ja muuttuisi yhteiseksi osaamiseksi.

3.4 Osaamisen johtaminen

Johtaminen on Nykysuomen sanakirjan (1992) määrittelyn mukaisesti ohjaamista, johdattamista ja saattamista sekä käskemistä. Se sisältää tekojen ja toimintojen ohjaamista ja sen avulla johdatetaan tai saatetaan joku toinen tekemään erilaisia asioita. Sydänmaanlakka (2005, 106) on kiteyttänyt käsityksensä johtajuudesta seuraavasti: Johtajuus on prosessi jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti.

Osaamisen johtaminen on ensisijaisesti ihmisten johtamista. Osaamisen johtamisella johtajat pyrkivät varmistamaan, että yksilöiden osaaminen, oppiminen ja energia kohdentuvat organisaation tavoitteiden kannalta tarkoituksen mukaisesti. Osaamisen johtaminen itse johtamisen kohteena on saanut aikaan henkilöstön osaamisen huomioimisen ja sen kehittämisen, kun aikaisemmin on puhuttu yrityksen toiminnan kehittämisestä. Osaamisen johtaminen käsitteenä on kuitenkin vielä vakiintumaton. Osittain tästä syystä osaamisen johtaminen nähdään vain osaamiskartoituksen tekemisenä, osaamisen arviointina ja koulutustoimintana. Tyypillistä erilaisille määritelmille kuitenkin on se, että osaamisen johtamisella pyritään kehittämään ja ylläpitämään organisaation osaamisvarantoja, oli kyse sitten yksilö- tai organisaation osaamisesta.

Osaamisen johtaminen yksinkertaisimmillaan on organisaation kilpailu- ja toimintakyvyn vahvistamista sekä varmistamista organisaation olemassa olevan osaamis pohjan kautta. Osaamisen johtamisessa on kyse osaamisen jatkuvasta huolehtimisesta ja sen kehittamisestä kaikilla organisaatiotasolla. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2005, 14.) Käytännönläheisesti osaamisen johtaminen käsittää organisaation osaamisen nykytilan arvioinnin, sen vertaamisen tavoitteisiin, tarvittavien kehitystoimien määrittelyn tavoitteiden saavuttamiseksi ja kehittämistoimien siirtämisen yksilötason suunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2004, 158 - 159).

Osaamisen johtamisen perimmäisenä tarkoituksena on osaamisstrategioiden vieminen käytäntöön ja se lähtee organisaation osaamistarpeista, joiden lähtökohtana on organisaation visio, strategia ja tavoitteet. (Sydänmaanlakka 2004, 134). Osaamisen johtaminen on siis laaja johtamisen kokonaisuus, jonka suunnan näyttäjänä ovat organisaation strategiset osaamislinjaukset. Erityisesti visiolla on suuri merkitys osaamisen johtamisessa, sillä se toimii suunnan näyttäjänä osaamisen arvioinnissa ja suunnittelussa. Strategioiden ja vision kautta voidaan miettiä ja määrittää, mitä osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan yksilöiltä, ryhmiltä ja organisaatiolta. (Viitala 2005, 15.) Tämän jälkeen ydinosaaminen on sitten organisaation eri tasoilla konkretisoitava osaamisalueiksi ja osaamisiksi. (Sydänmaanlakka 2004, 134.) Tästä johtuen osaamisen johtamisen tavoitteena on kehittää organisaation rakennetta, toimintamalleja ja koko kulttuuri sellaisiksi, että ne mahdollistavat ja tukevat osaamisen jakamista ja koordinoimista vision suuntaan.

Osaamisen johtamisen ydin on ymmärtää yksilön oppimista ja osaamista. Yksilö itse, omien lähtökohtiensa pohjalta kehittää osaamistaan kokemuksen ja vuorovaikutuksen kautta. Tämä tuo osaamisen johtamiselle haasteita, joihin ei ole koskaan olemassa nopeita ja helppoja ratkaisuja. Viimekädessä joudutaan vastakkain organisaation kulttuuristen kysymysten, johtajuuden ja henkilöstön psyykkis-fyysisen tilan kanssa. Tosiasiahan on, että ihminen oppii ja käyttää osaamistaan, jos hän kykenee, tahtoo ja jaksaa. Osaamisen johtaminen on taas tähän haasteeseen mahdollisuus, jonka avulla yksilö saadaan oppimaan ja käyttämään osaamistaan. (Viitala 2005, 17.)

Yhteenvedona voidaan sanoa, että osaamisen johtaminen arkkitehtuuri pitää sisällään kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit ja periaatteet sekä työkalut, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittymistä. Osaamisen johtamisen arkkitehtuuri pitää sisällään paljon elementtejä (kuvio 7), joiden varassa turvataan osaamisen tietoisien vaalimisen jatkuvuus ja toteutuminen silloinkin, kun ihmiset organisaatiossa vaihtuvat. (Viitala 2005, 193 – 194.)



Kuvio 7. Osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala 2005, 193).

Osaamisen johtamisessa korostuu organisaatiokohtainen osaaminen. Tässä opinnäytetyössä käytetään käsitteitä osaaminen ja osaamisen johtaminen. Koska osaamisen johtaminen käsitteenä on laaja ja moniulotteinen, niin tässä työssä osaamisen johtamista tarkastellaan työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Osaaminen ja osaamisen johtaminen organisaatiotasolla on ryhmän kokonaissuorituskykyä, se on kokonaisvaltainen lähestymistapa organisaation kehittämiseen, jossa kehittämisen kohde on koko työyhteisö.

3.5 Keskeisiä osaamisen johtamisen esteitä ja ongelmia

Ensinnäkin vain harva yritys on selkeästi määrittänyt, mitä osaaminen tai osaamispääoma tarkoittaa – mitä siis pitäisi johtaa. Vaikka puhutaan yrityksen strategialähtöisestä osaamisesta ja organisaation osaamisesta, niin käytännössä ajatellaan vain yksittäisten ihmisten koulutusta ja muodollista pätevyyttä. Jos osaamisen johtaminen keskittyy vain yksilöihin ja eri tehtävissä tarvittaviin osaamisiin, niin esimiesten on mahdotonta johtaa omien alaistensa eri tehtävissä tarvittavaa osaamiskirjoa ja kohdentaa kehittämispanokset niihin kaikkiin. Matka yksilön osaamisesta organisaation menestykseen on silloin liian pitkä. Lisäksi jos osaamisen kehittäminen ei ole oleellinen osa yrityksen strategiaa, on vaikea nähdä liiketoimintastrategian ja osaamisen kehittämisen yhteys. Tällöin osaamisresurssin kehittäminen jää irralliseksi ja osaamisen kehittämiseltä puuttuu tavoitteellisuus. Eräs

ongelma liittyy puolestaan esimiehen ja yksittäisen työntekijän väliseen vastuunjakoon. Esimiesten on vaikea ottaa vastuuta sellaisen osaamisen kehittamisestä, joka ei liity oman organisaation toimintaan, mutta jonka henkilö itse kokee tärkeäksi esimerkiksi seuraaviin työtehtäviin valmistautuessaan. Jokaisen henkilön tulee siis itse pitää huoli omasta osaamisestaan ja oman työkykynsä kehittamisestä, mutta esimiehen on luotava mahdollisuudet kehitymiselle. Lisäksi työelämän jatkuvien muutosten vuoksi sitoutuminen osaamisen kehittämiseen vaikeutuu sekä kiire ja lyhyen aikavälin tulostavoitteet ohjaavat toimintaa, jolloin aikaa ei tahdo jäädä uuden oppimiselle. (Ojala 2008, 36 – 46.)

Suurimpana ongelmana osaamisen johtamisessa on sen soveltaminen käytäntöön ja sellaisen infrastruktuurin rakentaminen, jossa osaamisen kehittäminen toimii itseohjautuvasti ja integroituu jokapäiväiseen johtamiseen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 17.) Tyypillistä teoriamalleille on se, että ne kuvaavat tietynlaista ideaalimallia organisaatiosta. Käytännössä esimerkiksi oppivan organisaation mallit eivät juuri konkretisoi suotuisia rakenteita käytännössä tai kehitä mittareita, joiden avulla organisaation oppimiskyky voitaisiin selvittää. Lisäksi laajoilla ja kaikenkattavilla kyvykkyyks- ja osaamisluelloille on löydetty hyvin vähän hyötykäyttöä ja ne on todettu ennen kaikkea työläiksi ylläpitää. (Kirjavainen ym. 2003, 74 – 76.)

Osaamisen johtamismalli yritetään usein väkisin luoda ulottumaan kokonaisvaltaisesti strategiasta yksilötasolle. Käytännössä helpompaa olisi kuitenkin keskittyä ensin johtamaan tiettyä osaamisen tasoa tai ulottuvuutta, ja vähitellen laajentaa kohdetta, kun johtamishaasteet alkavat selvitä. Osaamisen johtaminen edellyttääkin pitkäjänteisyyttä, joka on vastoin tulosvaateisiin ja kvartaalitarkasteluun perustuvaa nykyjohtamista. Osaamisen johtaminen vaatii myös hienovaraista ja tilanneherkkää ohjausta, jonka vuoksi se ei toimi organisaatiossa, jossa valmiudet ja kulttuuri ihmisten johtamiseen ovat kehittymättömiä. (Kirjavainen ym. 2003, 75 – 79.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän kaltaista tutkimusta ei ole Silmäasemalla aikaisemmin tehty. Silmäaseman haluaman osaamiskartoituksen tavoitteena on löytää kehitystarpeita ja näin luoda yrityksestä kilpailijoista erottuva ammattitaitoinen palveluorganisaatio.

Tutkimustehtävänäni on selvittää tietoa ja näkökulmia Kuopion Silmäaseman ja Silmäasema Kuopio Prisman esimiehiltä ja henkilöstöltä vaadittavasta osaamisesta, sen nykytilasta ja tulevaisuuden haasteista.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esimiesten ja henkilöstön oma näkemys heidän osaamisensa tasosta ja sen kehittämistarpeista sekä, miten oma osaaminen koetaan vaikuttavan työn tulokseen. Tavoitteena on myös hahmottaa esimiesten kykyä toimia osaamisen johtajina. Kartoittamalla esimiesten ja henkilöstön osaamisen nykytila ja selvittämällä heidän näkemyksiään osaamisen johtamisesta saadaan monipuolinen tulkinta toimipaikkojen osaamisen tasosta ja osaamisen johtamisesta. Tekemäni kartoituksen perusteella saadaan ylemmälle johdolle tietoisuuteen kehittämistarpeita ja konkreettisia kehittämissuhteita, joiden pohjalta voidaan ryhtyä toimenpiteisiin.

Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on antaa esimiehille tietoa osaamisen johtamisesta ja sen käytännöistä sekä luoda opinnäytetyöstä osaamisen ja osaamisen johtamisen tiivis tietopaketti koko yrityksen hyödyksi. Kun henkilöstön tietoisuus osaamisesta ja osaamisen johtamisesta lisääntyy, lisätään samalla yrityksen tehokkuutta ja kilpailukykyä.

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella Kuopion Silmäaseman ja Silmäasema Kuopio Prisman osaamista ja osaamisen johtamista seuraavista näkökulmista:

- Millainen on esimiesten ja henkilöstön oma näkemys heidän osaamisensa tasosta ja sen kehittämistarpeista?
- Miten heidän oma osaamisen vaikuttaa työn tulokseen?

- Hahmottaa esimiesten kykyä toimia osaamisen johtajina.
- Onko Silmäasemalla henkilöstön osaamiseen liittyviä epäkohtia, joita tulisi parantaa osaamisen ja osaamisen kehittämisen lisäämiseksi?
- Onko esimiesten ja henkilöstön näkemyksissä osaamisessa ja osaamisen johtamisessa eroja?

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen onnistumisen tärkein edellytys on tutkimuksen luonteeseen parhaiten soveltuvan tutkimusmenetelmän valinta. Tämän tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska tällä menetelmällä pystyin parhaiten keräämään neutraalin ja aidoimman aineiston tilanteesta. Tutkimuksessa selvitän Kuopion Silmäaseman ja Silmäasema Kuopio Prisman henkilöstön osaamisen tasoa ja sen kehittämistarpeita. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tukemiseen. (Heikkilä 2005, 16). Hirsjärven ym. (2007) mukaan lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tähän pyrin omassa työssäni antamalla henkilökunnan vastata kysymyksiin vapaasti omien tuntemuksien mukaan ja kuvaamaan mahdollisimman kattavasti osaamiseen liittyviä seikkoja, mikä osaltaan puoltaa laadullisen tutkimusotteen valintaa. Tutkimustehtävien lisäksi laadullisen tutkimusotteen valintaa puolsi tutkimukseen osallistuneiden määrä. Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein melko pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyys ei siis perustu sen määrään vaan laatuun.

4.3 Kohderyhmä, perusjoukon määrittäminen

Kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa on tapana puhua otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisten yleistysten sijasta pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. (Hirsjärvi & Hurme. 2000, 58 - 59).

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki Kuopion Silmäaseman ja Silmäasema Kuopio Prismen työntekijät pois lukien molemmissa toimipaikoissa vastaanottavat lääkärit sekä harjoittelijat ja kesätyöntekijät.

Haastateltavien määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. Jos haastateltavien joukko on liian pieni, aineistosta ei voi tehdä tilastollisia yleistyksiä tai testata ryhmien välisiä eroja. Jos joukko taas on liian suuri, aineistosta ei voi tehdä syvällisiä tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia, vaan tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta, sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. (Eskola & Suoranta 2000, 63.) Tutkimukseni on kokonaistutkimus, sillä päätin ottaa koko kohderyhmän eli perusjoukon mukaan tutkimukseen. Työntekijöitä oli edellä mainituissa toimipaikoissa tuolloin yhteensä 16, joista yksi toimi myyntijohtajana, kaksi oli myymäläpäällikköä ja loput työntekijöitä. Osallistujajoukko ei ollut liian suuri analysoitavaksi, vaan minulla oli mahdollisuus perusteelliseen, tarkkaan ja todenmukaiseen analysointiin.

4.4 Aineistonkeruumenetelmä

Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa on haastattelu, sillä se on hyvin joustava menetelmä ja sopii näin moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. (Eskola & Suoranta 2000, 85). Tutkimukseni tiedonkeruumenetelmäksi valitsinkin puolistrukturoidun teemahaastattelun. Menetelmän valintaan vaikuttivat monet haastattelun tarjoamat edut. Ensinnäkin haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden selventää vastauksia eli voidaan syventää saatavia tietoja pyytämällä esitettyjen mielipiteiden perusteluja. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Lisäksi ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia ja joskus jopa ymmärtämään merkityksiä toisin kuin alussa ajateltiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34 – 25.)

Eskolan ja Suorannan (2000, 86) mukaan teemahaastattelussa haastattelun teemat eli aihepiirit ovat etukäteen valittuja, mutta niihin liittyvien kysymysten muotoa ja järjestystä ei ole tarkkaan muotoiltu, vaan haastateltavat voivat tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti vastaamalla niihin omin sanoin. Tutkimuksessani haastattelun teemat muodostettiin sekä esimiesten että henkilöstön näkökulmasta. Kaikki etukäteen valitut teemat käydään haastattelussa läpi, mutta

niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelulle on siis ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia.

Tiedonhankinnassa käytin apuna kyselylomaketta (liite 2). Lomakkeella kartoitettiin haastateltavien taustatietoja. Lomakkeessa kysyttiin vastaajan syntymävuotta, koulutustaustaa ja työssäoloaika. Lisäksi vastaajaa pyydettiin lyhyesti kertomaan työtehtävistään ja työsuhdenimikkeestään. Kyselylomaketta käytin siksi, että säästäisin aikaa itse haastattelutilanteessa. Jos olisin toteuttanut tutkimuksen lomaketutkimuksena, kieltäytymisprosentti olisi luultavasti ollut suurempi. Lomakkeiden suurimpana heikkoutena on se, että tutkijan mielestään hyvinkin kattaviksi laatimat valmiit vastausvaihtoehdot harvoin tavoittavat vastaajan ajatusmaailman olennaiset puolet. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 37).

Luettuani monia tutkimusoppaita (mm. Eskola & Suoranta 2000, Heikkilä 2005, Hirsjärvi & Hurme 2000) havaitsin, että monissa niistä puhuttiin eri tutkimusmenetelmien yhdistämisen puolesta. Havainnointi on myös käytetty menetelmä laadullisen aineiston hankinnassa. Sitä käytetään usein tukemaan haastatteluista tai muilla keinoilla saatua laadullista aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83.) Havainnointi on tarkkailua ja sen etu on se, että sen avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden tai ryhmien toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointimenetelmää on myös kritisoitu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta tai jopa muuttaa sen kulkua. (Hirsjärvi ym. 2007, 207 – 208). Havainnointi osana tutkimusta voi olla niin sanottua piilohavainnointia tai havainnointia osana tutkittavien yhteisöä. (Eskola & Suoranta 2000, 98 - 100).

Opinnäytetyöni tutkimusosassa käytin myös havainnointia avustavana tiedonkeruumenetelmänä. Havainnoin itse työn ohessa eli olin osallistuva havainnoija, sillä osallistuin tutkimani organisaation toimintaan. Eettiset kysymykset korostuvat osallistuvassa havainnoinnissa, joten tutkijana minun oli noudatettava hyvää eettistä toimintaa. Havainnointi oli kuitenkin vain pieni osa tutkimusta ja sen tarkoituksena oli saada esiin laajempia näkökulmia yrityksen ja sen henkilöstön toimintatavoista, helpottaa analysointia sekä lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

4.5 Haastattelun toteutus

Haastattelut toteutettiin syyskuun 2009 aikana Silmäaseman toimitiloissa, henkilöstön työaikana. Olen itse töissä Silmäasemalla, joten tekemäni tutkimus ja haastattelut

tulivat työntekijöille tietoisuuteen jo hyvissä ajoin ennen haastatteluiden toteutusta, sillä kerroin aikeistani eräässä kuukausipalaverissa. Henkilökohtainen kontakti helpottaa myöhemmin varsinaisen haastattelun aloittamista. Se vähentää sekä haastattelijan että haastateltavan mahdollista ahdistuneisuutta ja jännitystä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 84.) Ennen haastatteluja toimitin myös tiedotteen (liite 1) koko henkilöstölle, jossa selvitin miksi ja miten teen tutkimuksen. Tiedotteen mukana haastateltavat saivat täytettäväkseen kyselylomakkeen (liite 2), jossa kysyttiin taustatietoja haastattelua varten.

Aluksi mietin tutkimuksen teema-alueet, jonka perusteella suunnittelin haastattelun kysymykset. Haastattelurungon muodostamisen pohjana ja ideointiapuna käytin aikaisemmin samasta aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja kirjallisuutta sekä sain ohjeita opinnäytetyöni ohjaajilta. Jokaisen teeman ja siihen liittyvät kysymykset kävin läpi Silmäaseman Itä-Suomen myyntijohtajan Laura Perälän ja ohjaavan opettajani kanssa. Kysymyksiä hiottiin moneen kertaan, että vastaaja varmasti ymmärtää, mitä niillä todella tarkoitetaan. Samalla varmistin, että kaikki tärkeät kysymykset tulisi kysytyä ja turhat jäisivät pois. Saatuani haastattelurungon lopullisen version valmiiksi tein esihaastattelun erään Kuopion Silmäaseman työntekijän kanssa. Esihaastatteluilla testasin haastatteluiden keskimääräistä pituutta. Esihaastatteluiden tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja hypoteettisten kysymysten muotoilua, jotta varsinaiset haastattelut sisältäisivät mahdollisimman vähän virheitä. Esihaastattelussa saatu aineisto on jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 72). Valmiin haastattelurungon (liite 3 ja liite 4) toimitin jokaiselle haastateltavalle viikkoa ennen haastattelua, jotta heillä olisi mahdollisuus tutustua aihepiireihin etukäteen. En antanut haastateltaville valmiita kysymyksiä etukäteen, koska halusin varmistaa, että vastukset olisivat mahdollisimman aitoja, eikä liian valmiiksi mietittyjä.

Jaoin haastateltavat kahteen eri ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostivat Silmäaseman ja Silmäasema Kuopio Prisman henkilöstö ja toisen ryhmän molempien toimipaikkojen myymäläpäälliköt. Tällä tavoin sain monipuolisemman tulkinnan toimipisteiden osaamisesta ja osaamisen johtamisesta.

Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijän oma näkemys osaamisensa tasosta ja sen kehittämistarpeista sekä, miten oman osaamisen kokeminen vaikuttaa työn tulokseen. Ryhmähaastattelu olisi mahdollistanut samaan tietoa samanaikaisesti useammalta vastaajalta, mutta luulen,

että ongelmaksi olisi muodostunut hankaluus oikeanlaisten parien muodostamisessa. Vaarana olisi voinut olla se, että ryhmässä olisi ollut dominoivia henkilöitä, jotka puhuvat enemmän kuin toiset ja pyrkivät näin määräämään keskustelun suunnan. Ratkaiseva tekijä ryhmähaastattelun hylkäämiselle oli haastatteluaineiston purkamisesta ja analyysin teosta tallenteista koituvat ongelmat. Minun olisi ollut vaikea päätellä, kuka osallistujista on kulloinkin äänessä.

Teemahaastattelu edellyttää hyvää kontaktia haastateltavaan, ja siksi haastattelupaikan tulee olla rauhallinen ja haastateltavalle turvallinen. Sellainen haastattelupaikka on paras, missä kommunikointi on mahdollisimman häiriötöntä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 74). Omat toimitilat ovat tavallisesti haastateltavalle tällainen ja lisäksi etuna on tällöin haastateltavien helppotavoitteisuus. Haastattelut toteutin vapaana olevassa lääkärin vastaanottohuoneessa. Siellä pystyin tekemään haastattelut rauhassa eikä myymälän puuhat tai kahvihuoneen rupattelu sitoneet haastateltavan ajatuksia. Haastatteluajat sovin sekä Kuopion Silmäaseman ja Silmäasema Kuopio Prisman myymäläpäälliköiden kanssa suoritettavaksi sellaiseen aikaan päivästä, jolloin myymälässä ei ollut ruuhkaa. Useimmat haastattelut toteutinkin sellaisina päivinä, jolloin ei ollut lääkärin vastaanottoja. Jokaisen työntekijän kanssa käytävään haastatteluun varattiin aikaa 45 minuuttia.

Tutkijan on voitettava vastaajan luottamus ja motivoitava hänet vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2005, 67). Haastattelijan on välitettävä haastateltavalle käsitys siitä, että tehtävä on tärkeä ja että juuri haastateltavan osuus on keskeinen. Haastateltava on saatava kiinnostumaan haastattelun aiheesta tai on vedottava hänen haluunsa tukea tutkimusta ja auttaa tutkijaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 85.) Ennen haastattelun aloittamista kertosinkin tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet, sekä korostin vielä tutkimuksen luottamuksellisuutta.

Teemahaastattelun luonteeseen kuuluen nauhoitin haastattelut, jonka lisäksi tein muistiinpanoja tärkeiksi näkemistäni asioista. Muistiinpanot auttoivat haastattelun purkamista. Tällä tavoin sain haastattelun sujumaan nopeasti ja ilman katkoja. Pysin saamaan aikaan mahdollisimman luontevan ja vapautuneen keskustelun, joten liiallinen muistiinpanojen kirjoittaminen olisi vain häirinnyt. Jos olisin pyrkinyt kirjoittamaan sanatarkasti vastaajan puheita, olisin menettänyt monia tärkeitä haastatteluun sisältyneitä vivahteita muun muassa äänenkäyttö, tauot ja johdattelut, jotka nauhoituksissa kuitenkin säilyvät.

Teemaluettelo toimi haastattelun muistilistana ja ohjasi keskustelua. Vaikka kysymykset olivat valmiiksi mietityt ja kaikille vastaajille samat, elivät ne jokaisen haastateltavan kohdalla ja muotoutuivat tilanteen mukaan, sillä en sitonut vastauksia vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat saivat vastata omin sanoin. Suunnitelluilla teemoilla ja kysymyksillä varmistin samojen aihepiirien käsittelyn jokaisen haastateltavan kohdalla.

4.6 Aineiston analyysi

Tutkijan valinnoista tutkimusprosessin alkuvaiheessa riippuu osittain se, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Tutkimusaineiston analyysi on sidoksissa tutkittavaan asiaan ja tutkimustehtävään sekä aineiston keruutapaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 216.) Sisällönanalyysiä käytetään usein laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmänä. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Se voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109 – 110.) Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä, järjestystä, rakennetta ja merkitystä ja sen kautta tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tällöin päinvastoin pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä, joka osaltaan helpottaa johtopäätösten tekemistä.. (Eskola & Suoranta 2000, 137.) Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston purkaminen perustuu aikaisempiin tutkimuksiin ja viitekehukseen. Yleistä analysoinnille on esimerkiksi ohjautuvuus teemojen kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116.)

Teemoittelussa aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja teemojen esiintymistä. Tavoitteena on kerätä keskeiset aiheet aineistosta ja pyrkiä linkittämään ne tutkimusongelmaan. Teemoittelun onnistuminen vaatii usein teorian ja jo aikaisempien tutkimusten yhteen sitomista. Teemoittelua käytetään käytännön ongelmien ratkaisemisessa, jolloin aineisto voidaan poimia juuri kyseiselle tutkimukselle olennaista tietoa. (Eskola & Suoranta 2000, 174 – 179.) Teemoittelussa on kyse kokonaisuuksien tavoittamisesta, joten tutkijan tulee kokoamis- ja analyysivaiheessa yhdistää aineistoa tema-alueittain. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 142).

Analyysivaiheeni eteni asteittain, prosessimaisesti. Haastatteluiden jälkeen muutin nauhoitetun puheen eli tutkimusaineiston kirjoitettuun muotoon sanatarkasti. Tätä kutsutaan litteroinniksi. Näin saatua aineistoa oli helpompi käsitellä. Litteroidessa purin aineiston suoraan tietokoneelle, jolloin säästyin ylimääräisiltä aineistojen siirroilta. Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on elämänläheistä, joka tekee analyysivaiheesta mielenkiintoisen, mutta samalla runsautensa puolesta työlään ja paljon aikaa vievän. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138 -140.) Litteroitua tekstiä syntyi 58 sivua ja niiden lisäksi olivat muut haastattelun aikana kirjoittamani muistiinpanot. Tutustuin huolellisesti aineistoon, jolloin aineisto alkoi hahmottua minulle. Luin aineiston useita kertoja läpi, koska tavoitteenani oli ymmärtää aineiston todellinen sisältö. Lukemisen tavoitteena oli löytää aineistosta kiinnostavia asioita tutkimustehtävän ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Aineistoon merkitsin lukemisen aikana havaitsemani kiinnostavat asiat.

Puhtaaksikirjoittaminen eli litterointi on mahdollista tehdä koko haastatteluaineistosta tai eliminoimalla suuresta aineistosta pois asiaan kuulumattomia osia, kuten toistoja tai tutkimukseen kuulumattomia seikkoja.(Hirsjärvi & Hurme 2000, 138). Puretuista haastatteluista on vaikea rakentaa ehjiä tulkintoja ennen aineiston jonkinlaista ryhmittelyä. (Eskola & Suoranta 2000, 150). Tutkimukseni analysoinnissa käytin sisällönanalyysia, joka perustui tutkimuksen teemoihin. Koska teemahaastattelun teemat muodostivat jo sinänsä eräänlaisen aineiston jäsenyyksen, lähdin siitä liikkeelle. Järjestelin aineiston siirtämällä kuhunkin tema-alueeseen liittyvät asiat omiksi kokonaisuuksikseen. Näin oli helpompaa hahmottaa vastausten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia itse analysointia varten. Tällä tavoin tuli ensin käydyksi läpi koko aineisto ja tutkimukseen liittyen epäolennaiset asiat tippuvat pois. Lisäksi lukeminen oli helpompaa ja mielenkiintoisempaa, koska pystyin lukiessaan keskittymään johonkin tiettyyn teemaan kerrallaan.

Analysointi tapahtui tutkimuksen tavoitteisiin verraten ja tarkoituksena oli lyhyesti koota yhteen juuri tutkimukselle olennaista tietoa. Esimiesten sekä henkilöstön osaamisen arvioinnissa käytin arviointiasteikkoa 1 – 5, jossa haastatellut itse arvioivat osaamistaan tämän arviointitaulukon pohjalta. Kyseinen arviointiasteikko jakautuu alla oleviin tasoihin:

- 1= Välttävä
- 2= Tyydyttävä
- 3= Hyvä
- 4= Kiitettävä
- 5= Erinomainen.

Saaduista vastauksista olen laskenut myös keskiarvot selkeyttämään analysoinnin kokonaistuloksia. Koska henkilöstön vastaajamäärä oli kohtuullisen suuri, niin analysoinnissa kokonaiskuvan muodostumista henkilöstön osaamisesta myyntiprosessin osalta selkeytin kuvioilla. Analysoinnin apuna oli myös teoriaohjautuvuus ja oma tietämys yrityksestä.

4.7 Ajankäyttö

Keväällä 2009 toukokuussa päädyin pitkän pohdinnan jälkeen lopulliseen opinnäytetyöni aiheeseen. Ajatus opinnäytetyöni aiheeseen selkeni, kun yhdessä Silmäaseman Itä-Suomen myyntijohtajan Laura Perälän kanssa mietittiin mahdollista aihetta. Lähtökohtanaan oli se, että aihe on sellainen, mistä on hyötyä yritykselle, mutta myös ennen kaikkea aiheen tulee olla sellainen, joka minua aidosti kiinnostaa. Heti aiheen löydyttyä laadin realistisen ja selkeän aikataulun itselleni työn toteuttamiseksi. Tein itselleni välitavoitteita niin sisällöllisesti kuin ajallisestikin. Tämä selkeytti ja helpotti huomattavasti prosessin toteutusta.

Tein opinnäytetyöni työn ohella vapaa-ajallani. Kesäkuun alussa aloin keräämään osaamisen ja osaamisen johtamisen kirjallisuutta ja tutustuin erilaisiin lähdemateriaaleihin. Kesäkuun lopulla aloitin vähitellen teoriaosuuden kirjoittamisen.

Heinäkuussa tein henkilökunnalle tiedotteen ja taustakyselylomakkeen. Elokuussa suunnittelin teemahaastattelurungon ja siihen liittyvät apukysymykset, jotka toimivat haastattelua ohjaavana runkona. Jokaisen teeman ja siihen liittyvät kysymykset kävin läpi Laura Perälän ja ohjaavan opettajani kanssa. Kysymyksiä hiottiin moneen kertaan. Saatuani tiedotteen, taustakyselylomakkeen ja haastattelurungon lopullisen version valmiiksi toimitin ennen haastatteluja tiedotteen (liite 1) koko henkilöstölle ja samalla haastateltavat saivat täytettäväkseen kyselylomakkeen (liite 2), joka tuli palauttaa minulle 7.9.2009 mennessä. Valmiin haastattelurungon (liite 3) toimitin jokaiselle haastateltavalle viikkoa ennen haastattelua, etukäteen tutustumista varten.

Haastattelut toteutettiin syyskuussa 14.9 - 25.9.2009 välisenä aikana. Teemahaastattelulla kerätty aineisto on runsasta, joten analyysivaihe on työlästä ja aikaa vievää. Tästä johtuen aloitin myös aineiston litteroinnin aineiston keruun rinnalla. Tällöin lokakuu jäi ainoastaan aineiston analyysiä ja tulosten esittämistä varten. Realistisen ja selkeän aikataulun laadinta, selkeä deadline työn toteuttamiseksi oli ehdotonta, joka varmasti sen, että opinnäytetyöni syntyi ajallaan ja oli palautettavissa marraskuussa 2009 viikolla 46.

4.8 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on avainasia tutkimusprosessin onnistumisen kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi kohdistuu näin ollen koko tutkimusprosessiin ja sen eri vaiheisiin sekä tutkimuksen raportointiin. Tästä johtuen laadulliset tutkimusraportit ovatkin paljon henkilökohtaisempia, tutkijan omaa pohdintaa sisältäviä, kuin määrälliset tutkimukset. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymykset liittyvät puolestaan tutkijaan (taidot, arvostukset, ja oivallukset) sekä aineiston laatuun, analyysiin ja tulosten esittämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman monipuolista tietoa. Saatuun tietoon vaikuttaa se, miten tutkija on tavoittanut tutkittavan ilmiön. (Eskola & Suoranta 2000, 210 - 211.)

Jokaisen tutkimuksen tavoitteena tulee olla hyvä tulosten ja todellisuuden vastaavuus. Tutkimuksen tulosten luotettavuutta arvioidaan validiteetin (pätevyys) ja reliabiliteetin (luotettavuus) kautta. Tutkimustavasta riippuu millä kriteereillä reliabiliteetti ja validiteetti osoitetaan. Validiteetti kertoo, onko tutkimuksessa tutkittu luvattua asiaa. Validius merkitsee näin ollen kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Reliabiliteetti taas kuvaa tutkimuksen toistettavuutta. (Heikkilä 2005, 29 - 30.) Laadullisen tutkimuksen arvioinnille on ominaista sen uskottavuuden, siirrettävyyden ja vahvistuvuuden havaitseminen. (Eskola & Suoranta 2000, 212).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan korvata perinteiset reliabiliteetin ja validiteetin määrittämistavat, mutta totuttujen muotojen hylkääminen ei tarkoita sitä,

että tutkimusta voisi tehdä miten tahansa. Tutkimuksessa on edelleen pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä mahdollisimman hyvin. Ensinnäkin tutkimuksen laadukkuutta voidaan edesauttaa perusteellisella valmistautumisella tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 188 – 189.) Aloittaessani tekemään opinnäytetyötäni teinkin selkeän suunnitelman ja realistisen aikataulun työn toteuttamiseksi. Ensiksi perehdyin huolellisesti teemahaastattelun teoriaan ja käytäntöön. Teemahaastattelun ainutkertainen tilanne ei ole toistettavissa eikä siirrettävissä toiseen yhteyteen. Tässä tutkimuksessa on pyritty jo suunnitteluvaiheessa huomioimaan haastatteluun liittyvät luotettavuusongelmat muun muassa sisältövalidiuden osalta suunnitteleamalla haastatteluteemat ja teema-alueita koskevat kysymykset huolellisesti varautumalla riittävään määrään kysymyksiä, sillä tutkimuksen luotettavuutta vähentävät liian suppeat tai kapealle alueelle suuntautuneet haastatteluteemat tai vastaavasti liian laajat haastatteluteemat. Lisäksi tein harjoituksen muodossa esihaastattelun ennen varsinaisia haastatteluja.

Tutkimuksen laadukkuutta arvioidaan sen sisällön perusteella, jossa huomiota kiinnitetään tutkimuksen kohteeseen ja tarkoitukseen, tutkijan sitoumuksiin, aineiston keruuseen, tutkittaviin, tutkittavien ja tutkijan suhteeseen, tutkimuksen kestoon, aineiston analysointiin, tutkimuksen luotettavuuteen sekä raportointiin. Näiden kaikkien tekijöiden tulee muodostaa kokonaisuus ja olla suhteessa toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.) Aineiston luotettavuus riippuu sen laadusta ja perustana onkin objektiivisuuden löytäminen ja sen esiin tuominen. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 184 - 185).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. (Hirsjärvi ym. 2007, 227 – 228.) Tutkimukseni kattaa luotettavuuden kriteerit. Tutkimukseni luotettavuutta parantaa se, että olen kertonut tarkasti, mitä olen tutkimuksessani tehnyt ja miten olen päätenyt saatuihin tuloksiin. Olen selvittänyt aineiston tuottamisen olosuhteet selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi kerron tekemäni haastattelun toteutuksen yksityiskohtaisesti. Onnistuin mielestäni lisäämään luotettavuutta myös sillä, että teemat on hyvin suunniteltu ja lukijalla on näin ollen mahdollisuus seurata ja kritisoida tutkimuksen etenemistä ja aineiston analyysiä johdonmukaisesti. Lisäksi olen panostanut tulosten tulkintaan, jossa pyrin punnitsemaan vastauksia ja saattamaan niitä myös teoreettisen tarkastelun tasolle. Tämä näkyy tulosten tulkinnassa, jossa

kerron, millä perusteella esitän tulkintoja, mihin päätelmäni perustan. Tämän rinnalla lukijaa auttaa se, että olen rikastuttanut tutkimuselosteita suorilla haastatteluotteilla, jolloin haastateltavien sanatarkat lainaukset mahdollistavat vertailun niiden ja tekemiemme tulkintojen välillä. Esitän avoimesti myös tutkimusprosessin aikana kohtaamani ongelmat, joilla on mahdollisesti ollut vaikutusta tutkimuksen tuloksiin ja luotettavuuteen. Laatua parantaa myös aineiston litterointi mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184). Teemahaastattelun aineiston litteroinnin aloitin heti ensimmäisten haastatteluiden jälkeen.

Tutkimukseni luotettavuutta puoltaa myös tutkimusaineiston koko. Tutkimukseni luotettavuuden kannalta otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki Kuopion Silmäaseman ja Silmäasema Kuopio Prisman työntekijät pois lukien molemmissa toimipaikoissa vastaanottavat lääkärit sekä harjoittelijat ja kesätyöntekijät. Työntekijöitä oli edellä mainituissa toimipaikoissa tuolloin yhteensä 16 ja sain heidät kaikki mukaan tutkimukseen. Osallistujajoukko ei ollut liian suuri analysoitavaksi, vaan minulla oli mahdollisuus saamani aineiston perusteelliseen, tarkkaan ja todenmukaiseen analysointiin. Haastattelut onnistuivat mielestäni hyvin, sillä haastateltavat olivat kiinnostuneita tutkimuksestani ja halukkaita yhteistyöhön. Haastatteluista keskustelut muodostuivat syvällisiksi pohdiskeluiksi, joten sain laajan tutkimusaineiston työtäni varten. Haastattelun kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman ja ne antoivat vastauksen tutkimuskysymyksiin. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä tuo myös luotettavuutta sillä, että se mahdollistaa välttämään tulkinnalliset ongelmat ja väärinymmärrykset. Kaikkien näiden edellä mainittujen arvioiden tuloksena voin pitää tutkimukseni luotettavuutta hyvänä.

Tarkastellessani tutkimukseni lähdemateriaalia voin sanoa, että luotettavuutta lisää kaiken edellä mainitun lisäksi lähteiden monipuolisuus ja ajantasaisuus. Lähteenä käytin paljon kirjallisuutta, mutta myös sähköisiä lähteitä. Sähköisiin lähteisiin suhtauduin kuitenkin kriittisesti, sillä niiden täytyy olla luotettavia ja paikkansapitäviä.

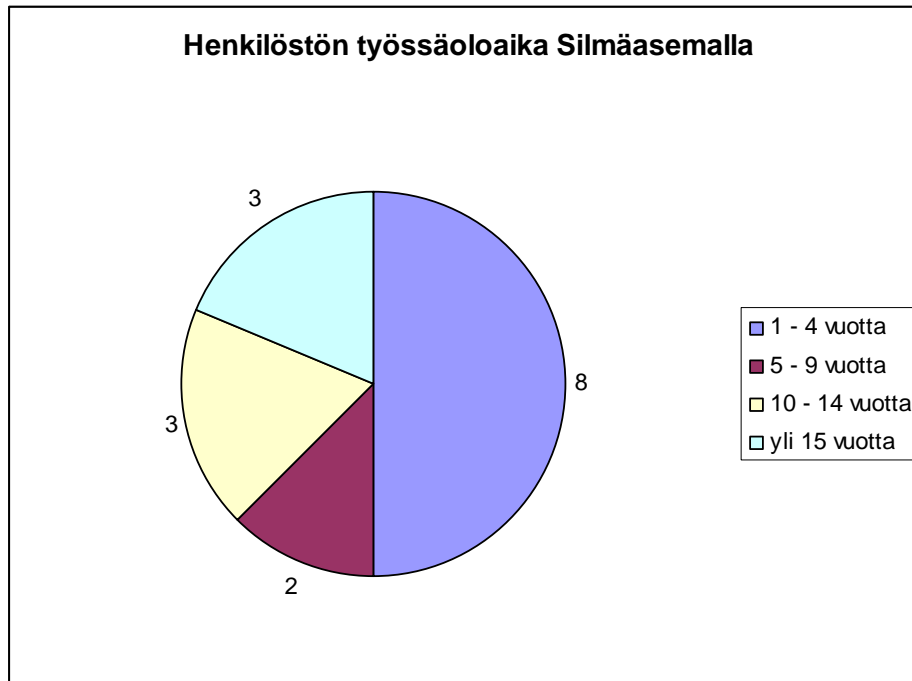
5 TAUSTAKYSELYLOMAKE KUOPION SILMÄASEMALLE JA SILMÄASEMA KUOPIO PRISMALLE

5.1 Vastaajien taustatiedot

Haastatteluun osallistuivat kaikki kohderyhmään valitsemani 16 henkilöä. Haastatteluun osallistujista 14 oli naisia ja kaksi miehiä. Tutkimushetkellä Kuopion Silmäaseman ja Silmäasema Kuopio Prismen henkilökunnasta 14 toimii vakituisena, yksi määräaikaisena ja yksi osa-aikaisena työntekijänä. Vastanneista yksi työskentelee myyntijohtajana, kaksi myymäläpäällikkönä, kuusi optikkona, yksi vastaanottovirkailijana ja loput kuusi optisen alan myyjinä. Haastateltujen ikäjakauma on 26 - 58 vuoden välillä ja keski-ikä on 39,25 vuotta.

Kaksi vastanneista ilmoitti peruskoulutukseksi kansakoulun, kolme peruskoulun, viisi ammattikoulun sekä viisi on suorittanut ylioppilastutkinnon. Lisäksi yksi vastanneista on suorittanut lukion/ammattikoulun. Ammatillinen koulutus on jakautunut seuraavasti: kuusi vastaajista on suorittanut optometristin ammattikorkeakoulututkinnon, joista yksi on suorittanut myös esimiehen erikoisammattitutkinnon. Lisäksi vastaajista toinenkin henkilö on suorittanut esimiehen erikoisammattitutkinnon. Loput yhdeksän ovat suorittaneet kauppaoppilaitoksen tai muun opistoasteisen koulutuksen, näistä yhdeksästä kaksi opiskelee lisäksi työn ohessa parhaillaan merkonomiksi.

Vastanneiden henkilöiden työssäoloaika Silmäasemalla vaihtelee yhdestä vuodesta yli 15 työssäolovuoteen. (Kuvio 8). Tähän työssäoloaikaan laskettiin kuuluvaksi myös muissa kuin Kuopion toimipaikoissa työskentely. Silmäasemalla pisin työskentelyaika on yli 15 vuotta kolmella henkilöllä. Kolme henkilöä on työskennellyt 10 – 14 vuotta, kaksi 5 – 9 vuotta ja kahdeksan 1 – 4 vuotta.



Kuvio 8. Henkilöstön työssäoloaika Silmäasemalla/henkilöä.

Vastanneista 11 työskentelee pääsääntöisesti Kuopion Silmäasemalla ja kolme Silmäasema Kuopio Prismassa. Molemmissa toimipaikoissa työskenteleviä on 2. Tämä tarkoittaa loma, sairausloma- tai kiiretuurauksia.

6 OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN SILMÄASEMALLA – ESIMIESTEN NÄKÖKULMA

6.1 Silmäaseman osaamisstrategia

Osaamisstrategia ja osaamisen johtamisprosessi lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. Osaamisen johtaminen on aloitettava siis siitä, että selvennetään organisaation kaikilla tasoilla yrityksen toiminnan suuntaviivat. Niistä tulee tällöin myös osaamisen johtamisen suuntaviivoja. Osaamistarpeiden määrittely aloitetaan aina strategiasta. Osaamisen johtamisprosessissa yrityksen tulee miettiä, mikä on sen tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee pystyäkseen toteuttamaan omaa tarkoitustaan. Näiden kysymysten avulla puolestaan määritellään organisaation ydinosaminen, joka on osaamista, jolla luodaan organisaatiolle kilpailuetua. (Sydänmaanlakka 2004, 134.)

Visio on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäyksellä eli se on tulevaisuuden tahtotila. Se on keskeinen viitekehys, joka määrittää organisaation perussuunnan. Visiot sisältävät usein määrittelyjä yrityksen liiketoiminnan laajuudesta, kasvusta, yrityskuvasta, kilpailutilanteesta, kilpailueduista tai sidosryhmäsuhteista. Visiota voidaan pitää strategian keskeisimpänä elementtinä, sillä se kytkee yhteen toimintaympäristön ja strategianmuodostajan oman sisäisen tilan ja tavoitteet. (Kamensky 2006, 60 - 61.)

Arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan yritys toimii. Arvoille ominaisia piirteitä ovat voimakkuus ja pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Arvot eivät vaadi ulkoista oikeutusta, vaan ne ovat merkityksellisiä organisaation sisäisesti ja tärkeitä organisaatiossa toimiville ihmisille. Ne vaikuttavat henkilöihin voimakkaasti, niihin uskotaan eikä niitä kovinkaan usein kyseenalaisteta. (Kamensky 2006, 54.)

Strategia on valintoja ja keinoja, joilla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Strategia on siis tie nykytilasta visioon. Strategiassa määritellään organisaation liiketoiminnan laajuus ja sisältö. Määrittelyssä tulee käydä ilmi muun muassa, millä

toimialoilla, millaisilla liiketoimintakonsepteilla ja millaisilla voimavaroilla organisaatio aikoo toimia. (Sydänmaanlakka 2004, 138 – 139.)

Silmäasema on määrittänyt itselleen vision, strategian ja arvot, joiden mukaan se johtaa toimintaansa. Visiokseen Silmäasema on määritellyt seuraavaa:

- Vuoden 2012 lopussa Silmäasema Fennican liikevaihto on 50 miljoonaa euroa ja sen liikevaihtoprosentti on 10 %
 - Omistajille taloudellisesti kannattava yritys
- Suomen paras työpaikka vähittäiskaupan sarjassa
 - Työntekijöille haluttu työpaikka
- Asiakasomistajamittareilla arvioituna arvosana 9-
 - Asiakkaiden arvostama
 - Asiakastyytyväisyys ja –pysyvyys hyvä, yli keskiarvon
- Optisen alan yrittäjille haluttu ketju

Silmäasema noudattaa kannattavuuden strategiaa, jossa huomio ja sisäinen energia kohdistuvat uuden luomiseen ja kehittämiseen. Silmäaseman toiminta perustuu yhteisille arvoille, jotka ovat seuraavat: Kunnioitamme yksilöä, olemme tavoitteellisia, kannustamme vastuullisuuteen sekä toimimme avoimesti. Silmäaseman toimintaa ohjaavat vision, strategian ja arvojen lisäksi myös sen toiminta-ajatus, joka kuuluu seuraavasti: tarjota valtakunnallisesti optikon ja silmälääkärin yhteistyöhön perustuvia näkemiseen ja silmien terveyteen liittyviä tuotteita ja palveluita saman katon alta.

Osaamisstrategia korostaa tietoa ja kokemusta menestystekijöinä. Osaamisstrategian tarkoitus on saavuttaa kilpailuetua osaamisen, prosessien ja tietojärjestelmien kehittämisen kautta. Tämä strategia keskittyy osaamisen analysointiin ja kehittämiseen yksilö-, tiimi- ja organisaatio tasolla. (Sydänmaanlakka 2004, 145.) Organisaation prosessien, toimintojen ja yksiköiden tarvittavat osaamiset johdetaan strategiselle kilpailukyvyllä tärkeästä osaamisesta. Strateginen suunnittelu perustuu siis eri tasojen vaadittavan osaamisen määrittelyyn. Osaamisstrategian onnistuminen vaatii muun muassa ydinosaamisten tunnistamisen johtotasolla, ydinosaamissuunnitelma, sekä ydinosaamisen kehittämisen, hyödyntämisen ja

suojelemisen. Osaamisstrategia ja erityisesti organisaation strateginen osaaminen tukevat kilpailustrategian toteutumista. (Viitala 2005, 63, 81 – 83.)

Optinen ala on hyvin selkeästi jakautunut kahtia eli toiset kilpailee hinnalla ja toinen vaihtoehto on kilpailla hyvillä tuotteilla ja henkilökunnalla eli palvelulla, ja se vaatii sitä henkilökunnan osaamista. Silmäasemalla on tehty strateginen päätös siitä, että se ei lähde siihen hintakilpailuun mukaan. Ainut vaihtoehto Silmäasemalla on siten panostaa laadukkaiden tuotteiden lisäksi henkilökuntaan ja heidän osaamiseen. Silmäasemalla osaaminen on yhdistetty yrityksen strategiatasoon ja tämän johdosta siihen kiinnitetään huomiota ja sitä kehitetään tavoitteellisesti. Silmäasemalla on tunnistettu, että oppiminen on jatkuva prosessi ja kehitystä tapahtuu koko ajan. Yrityksessä on tiedostettu osaamistarpeiden määrittämisen merkitys ja siihen on panostettu varsinkin konkreettisella tasolla. Silmäaseman osaamisstrategia perustuu jatkuvan koulutuksen tukemiseen sekä ammattiosaamisen ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Osaamisstrategia juontuu organisaation ydinosaamisalueista, joita ovat kokemus, ammattitaito ja asiantuntemus.

”Meillä on käytössä vuosittainen koulutuskalenteri, joka tehdään esimies- ja henkilöstötasolle erikseen. Kalenteri lähinnä sitä varten, että tiedetään milloin tapahtuu mitään, ettei tule päällekkäisiä tapahtumia. Näin myös henkilökunnalle on tiedossa, mitä mahdollisia koulutuksia on tulossa.”

”Meillä koulutetaan heti myyjätasolta asti koko ajan. Se on tärkeää.”

Silmäaseman osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä korostuvat selkeästi tulevaisuuteen varautuminen, asiakaslähtöisyys sekä jatkuva tiedon ja osaamisen päivittyminen. Näistä etenkin asiakasnäkökulma korostuu. Asiakkaiden tarpeet huomioiden rakennetaan tavoittila siitä, minkälaista osaamisen tulisi olla, jotta tavoitteet saavutetaan. Osaamisen johtamisen tavoitteena on saada käytettävissä olevista työprosesseista ja työkaluista mahdollisimman tehokkaita. Niiden avulla kehitetään ajankäytön johtamista sekä pyritään saamaan oikeat ihmiset oikeille paikoille organisaatiossa.

”Tavallista parempi optikkoliike -lause kätkee sisälleen sen, että tarvitaan osaavaa henkilökuntaa, että työntekijöillä pitää olla parempaa

osaamista kuin vastaavissa alan liikkeissä... perusasiaa, mutta myös jotain ekstraa.”

Silmäasemalla osaamisen johtaminen ymmärretään ensisijaisesti henkilöstön kautta tapahtuvana liiketoimintatavoitteiden saavuttamisena. Johtamiseen liittyy olennaisesti muun muassa henkilökunnan innostaminen, motivointi ja kouluttaminen, joiden kautta pyritään saavuttamaan innovatiivinen ja palkitseva työyhteisö. Johtamiseen liittyy myös ammattiosaamisen lisäksi kyky ottaa riskejä ja saada asioita toteutetuksi. Johtaminen tapahtuu yrityksen määrittelemien johtamiskompetenssien kautta, joiden avulla osaaminen pyritään linkittämään suoraan yrityksen strategiaan.

”Strategiassa otetaan huomioon, kun tehdään myyntitavoite, koska eihän ilman osaamista päästä tavoitteisiin.”

Silmäasemalla ei ole varsinaisia mittareita osaamisen mittaamiseen. Heinäkuussa käyttöön otettu henkilökohtainen myynninseuranta on oikeastaan ainut keino, millä seurataan yksilöiden osaamista. Osaamista ei myös juurikaan raportoida ulospäin. Vuosikertomuksessa osaamisen tasoa ei raportoida, mutta osaamisen kehittäminen on esillä. Osaamisen ja sen kehittämisen raportoinnin yhteydessä nähdään ongelmana raportoinnin vaikeus. Raportointi ei ole mahdollista samalla tavalla, kuin esimerkiksi taloudellisten tunnuslukujen kohdalla. Yksittäisen osaamisen eristäminen ei ole mahdollista. Ei voida osoittaa, että yhden osaamisen kehittäminen on tuottanut tietyn määrän rahallista tulosta. Selvää on, että kehittyvä osaaminen vaikuttaa taloudelliseen tulokseen, mutta ei voida tarkasti määrittellä miten paljon.

6.2 Osaamistarpeiden tunnistaminen

Yrityksessä osaamistarpeet nousevat esiin arkipäivän työskentelyssä keskustelujen kautta. Henkilökohtaisiin kehitystarpeisiin ja niiden määrittämiseen kiinnitetään huomiota Silmäasemalla eri tasoilla hieman eri tavoilla. Ylemmälle johdolle henkilökohtaiset kehitystarpeet määräytyvät pääasiallisesti strategiasta. Alemman tason työntekijöille eli yksilötasolla osaamistarpeita kartoitetaan vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä, joissa kerätään tietoa koulutustarpeista ja tämän perusteella yrityksessä pyritään järjestämään tarpeellisia koulutuksia ajankohtaisista teemoista sekä oman aktiivisuuden kautta.

Omaa osaamista ja sen kehittymistä arvioidaan vuosittaisessa henkilöstökyselyssä. Kysymykset koskevat työtehtäviä, johtamista ja yhteistyötä. Jokainen yksikkö tekee henkilöstökyselyt ja ne lähetetään hallinnolle raportoitavaksi. Henkilöstöhallinto tekee yhteenvedon tarvittavista toimenpiteistä johdon osaamisen ja henkilöstön kehittämisen osalta. Lisäksi Silmäasema ottaa osaa vuosittain Great Place to Work -tutkimukseen. Kyselyyn vastaamalla Silmäasema saa kerättyä palautetta koko yrityksen ja myös yksittäisten myymälöiden toiminnasta. Palautteen avulla se pystyy kehittämään toimintaansa. Great Place to Work -tutkimuksen tarkoituksena on muun muassa lisätä kiinnostusta hyvään henkilöstöjohtamiseen ja auttaa organisaatiota henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Tutkimuksen avulla henkilöstö pääsee antamaan johdolle palautetta ja vaikuttamaan oman organisaationsa kehittämiseen. Tutkimukseen osallistumalla organisaatio saa käyttöönsä ainutlaatuiset vertailutiedot sekä esimerkkejä parhaiden työpaikkojen parhaista käytännöistä.

Osaamistarpeita seurataan myös asiakkaiden kautta. Asiakkaiden kanssa selvitetään, millaisia palveluita tarvitaan. Jos tarpeellista osaamista yritykseltä ei löydy, sitä pitää kehittää, tai olla tietoinen, mistä sitä on mahdollista hankkia. Asiakkailta tietoa kerätään sekä suoran asiakaskontaktin kautta että asiakastyytyväisyyskyselyillä.

6.3 Osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen

Kilpailukyvyn turvaamiseksi henkilöstön toimintaa on jatkuvasti kehitettävä. Halosen (2001, 85) mukaan kehittymistä on kilpailuedun saavuttamiseksi ja vahvistamiseksi hankittu osaaminen. Osaamisen kehittäminen koostuu tarpeiden, osaamisaukkojen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien ymmärtämisestä. (Juuti & Vuorela 2002, 59). Osaamisen kehittäminen on työyhteisön ja yksilön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista. Se alkaa työhönottotapahtumasta ja jatkuu niin pitkään kuin henkilö jää eläkkeelle. Organisaation osaamisen kehittämiseen käyttämät keinot ovat organisaatiokohtaisia ja niihin vaikuttavat kehittymisen tarpeellisuus ja resurssit. (Viitala 2005, 354 - 255.)

Yksilöiden osaamisen kehittämiseksi on olemassa monia keinoja, joista koulutus on käytetyin. (Viitala 2005, 271). Ongelmana ei yleensä ole sopivan kehittämistavan löytäminen, vaan kehittymismotivaatio. Ammattitaidon ylläpitämiseen voi kannustaa

ja luoda mahdollisuuksia, mutta siihen ei voi pakottaa. (Ranki 1999, 87). Esimiehet puolestaan vastaavatkin siitä, että heidän johtamisissaan yksiköissä yksilöillä on mahdollisuus oman ammattitaitonsa kehittämiseen, uudistamiseen ja ylläpitämiseen. (Viitala 2005, 23). Seuraavaksi käyn läpi niitä keinoja, joita Silmäasemalla hyödynnetään henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Näitä ovat perehdyttäminen, kehityskeskustelut, mentorointi, benchmarking, työkierto ja sijaisuudet sekä koulutus.

Rankin (1999, 110) mukaan perehdyttäminen on sekä osa rekrytointiprosessia että henkilön osaamisen kehittämistä. Perehdyttämisen tulisi turvata toiminnan sujuvuutta ja lopputuloksen laatua, luoda positiivista asennetta koko työyhteisön kesken, nopeuttaa töiden sisäistämistä ja edesauttaa vuorovaikutusta. Lisäksi hyvä perehdytys tarjoaa onnistumisen mahdollisuuksia, antaa kokonaiskuvaa sekä lisää motivaatiota. Perusteellinen ja onnistunut perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen töiden alkamista, vastaanoton ja yrityksen esittelyn, työsuhdeperehdytyksen sekä työhön opastamisen. Perehdyttämisen tavoitteena on sitouttaa uusi henkilö yritykseen ja sen toimintatapoihin. Työsuhdeperehdyttämisen tehtävänä on tutustuttaa työntekijä työsuhdetta määrittäviin tekijöihin ja työopastuksen taas konkreettisiin työtehtäviin ja toimintatapoihin. (Viitala 2005, 356 – 360.)

Kehityskeskusteluja käytetään, kun osaamisen kehittyminen on organisaatiolle tärkeää. Yrityksen kannalta kehityskeskusteluun hyötyjä ovat muun muassa parempi tietämys henkilöstön osaamisesta ja kehittämistarpeista sekä kehittämistoiveista. Kehityskeskustelut mahdollistavat henkilöstövoimavarojen kohdentamisen ja kehittämistoimien suunnittelun. Henkilöstölle puolestaan kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden saada palautetta omasta suoriutumisestaan sekä ilmaista omia tavoitteita, odotuksia, toiveita ja ideoita liittyen työhön. (Viitala 2005, 361.)

Myös mentorointi johdon kehittämismenetelmänä on nostanut suosiotaan. Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa kokeneempi henkilö antaa ohjausta ja tukea vähemmän kokeneelle, kehityshaluiselle kollegalle. Mentoroinnin tarkoitus ei ole antaa valmiita vastauksia ja ohjeita, vaan auttaa mentoroitavaa itse löytämään itselleen parhaat ratkaisut. Mentori antaa vain oman näkemyksensä, osaamisensa ja kokemuksensa sekä tukea ohjattavansa käyttöön tämän ammatillisessa henkilökohtaisessa kehityksessä. (Viitala 2005, 366.)

Benchmarking on oppimista toisten toimintaa seuraamalla. Benchmarking on siis toimintojen vertailemistä ja sitä kautta kehittymistä ja oppimista. Benchmarking on menetelmä, jolla systemaattisesti opitaan hyviltä esikuvilta toimialasta riippumatta. Tarkoituksena on saada tietoja ja taitoja, jotka voidaan muuntaa tehokkaiksi oman yrityksen parannuksiksi. Hyvistä esimerkeistä oppiminen on mahdollista myös oman yrityksen sisällä. (Viitala 2005, 372.)

Koulutus on yksi käytetyimmistä keinoista vastata sekä yksilöllisiin että ryhmätason osaamisen kehittämistarpeisiin. Henkilöstökoulutuksella tarkoitetaan erilaisia koulutuksen muotoja, kuten koulutuspäiviä, pitkäkestoisia koulutusjaksoja tai kursseja. Koulutuksesta voidaan erottaa sisäinen ja ulkoinen henkilöstökoulutus. Sisäinen henkilöstökoulutus on yrityksen itsensä järjestämää, johon osallistuu vain yrityksen omaa henkilökuntaa. Ulkopuolinen koulutus on niin sanottua julkista koulutusta, jonka kouluttaja suunnittelee, järjestää ja markkinoi. Yksinään koulutus ei kuitenkaan turvaa henkilöstön osaamisen riittävää tasoa. Henkilöstö koulutus on parhaimmillaan silloin, kun se on pitkäjänteistä ja tavoitteellista. (Ranki 1999, 100.)

Ruohotien mukaan (1998, 104) koulutuksella voidaan saavuttaa erinomaisia tuloksia, mutta monet organisaatiot käyttävät sitä tehottomasti. Liian usein koulutuksilla vastataan vain tämän hetken tarpeisiin ja keskitytään lyhyen aikavälin hankkeisiin. Tärkeämpää olisi kuitenkin kohdistaa huomio niihin mahdollisuuksiin, joilla voidaan turvata tulevaisuuden menestys. Yksi yleisimmistä syistä koulutusten epäonnistumisiin on yhdistävän siteen puuttuminen koulutusstrategian ja organisaation ja vision, tehtävän ja arvojen välillä. (Juuti & Vuorela 2002, 59.)

Silmäaseman jatkuvan kehittymisen ja kasvun saavuttamiseksi myös toimintoja on muutettava ja kehitettävä jatkuvasti. Kilpailun kiristyminen on tuonut uusia haasteita myös osaamisen johtamiselle ja kehittämislle. Urakehitys alkaa jo Silmäasemalle tullessa eli perehdyttämisestä. Uusi työntekijä perehdytetään Silmäasemalla kokeneemman työntekijän opastuksella. Kokeneempi työntekijä ohjaa ja tukee sekä opettaa esimerkillään uutta tulokasta. Yleensä perehdyttämisjakso on noin kahden viikon mittainen, joten uusi työntekijä ehtii hyvin omaksua talon toimintatavat, roolit ja tehtävät sekä muut omaan työhönsä vaikuttavat tekijät. Silmäasemalla on myös laaja perehdyttämisopas, johon uusi työntekijä voi tutustua vapaa ajallaankin.

Osaamista kehitetään kehityskeskusteluiden avulla. Esimiehet käyvät kerran vuodessa alaistensa kanssa kehityskeskusteluissa läpi kehitystarpeita ja tavoitteita. Kehityskeskusteluiden kautta voidaan arvioida menneelle kaudelle asetettuja osaamisen tavoitteita ja rakentaa pohjaa tuleville haasteille. Kehityskeskusteluissa sovitaan esimiehen kanssa mahdollisesta työnkuvan monipuolistamisesta esimerkiksi tarjoamalla halukkaille työntekijöille lisää vastuuta tai jopa mahdollisuuden edetä uralla.

Silmäasemalla henkilöstön osaamista kehitetään paljon osana työtä. Henkilö oppii vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Oppiminen ja kehittäminen kiinnitetään tällöin kokemukseen. Työ hyödynnetään tällöin sekä oppimisen lähteenä että uuden opitun asian soveltamisen välittömänä kohteena. (Viitala 2005, 261.) Yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista on työkierto, jossa henkilö siirtyy erilaisiin tehtäviin tai yksiköihin tietyksi ajaksi oppimaan uutta. (Viitala 2005, 262). Silmäasemalla osaamisen kehittämistä on pyritty varmistamaan myös kierrättämällä henkilöstöä sijaisuuksien kautta sekä organisaation eri yksiköiden välillä. Henkilöstön liikkuvuus nähdään edistävän ammatillisten valmiuksien monipuolistumista ja parantavan edellytyksiä siirtyä joustavasti tehtävästä toiseen. Monipuolinen kokemus koetaan eduksi myös urakehityksen näkökulmasta. Näin työntekijä saa lisää osaamista, sillä hän oppii organisaation toimintaa laajemmin ja syvällisemmin.

”Työympäristössä jokapäiväisessä työssä esim. työkierto.”

Koulutuksella on suurin paino Silmäaseman henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Silmäasemalla järjestetään sekä yrityksen sisäisiä koulutuksia että ulkoisia koulutuksia. Sisäisten koulutusten on koettu tarjoavan paremman mahdollisuuden yhdistää kehittämistoiminta organisaation strategiaan pyrkimyksiin. Ulkoisten koulutusten koetaan taas tuovan enemmän uusia näkökulmia osaamiseen. Koulutusten tarkoituksena on käytännön ja teorian yhdistäminen toisiinsa. Koulutusten aiheet valitaan ajankohtaisuuden ja organisaation tarpeiden, esimerkiksi kehityskeskusteluista saadun tiedon perusteella. Koulutukset voivat tapahtua työajalla tai sen ulkopuolella yrityksen kustantamana. Henkilöstön kehittämisessä Silmäasema kiinnittää erityistä huomiota myyntitaitoihin. Vuonna 2007 aloitettiin mittava koko henkilöstöä kattava koulutus- ja kehittämisohjelma, joka jatkui vuonna 2008. Koulutusten tarkoituksena oli myymäläpäälliköiden roolin kirkastaminen ja

esimiestyössä vaadittavien taitojen terävöittäminen. Tärkeäksi painopistealueeksi on määritelty myös koko henkilöstön myyntiosaaminen. Kevään 2008 aikana järjestettiin eri puolilla Suomea useita myyntikoulutuksia, joissa opittiin uusia ja verestettiin vanhoja myyntitaitoja.

”Optikoille perinteiset työnäkökurssi, piilolinssikurssi ja optometria päivät. Myyjille ei valtakunnallisesti järjestetä koulutusta ole. Lisäksi on sitten lähinnä firman sisäisiä koulutuksia. Koulutus- ja oppimistarpeet perustuvat sekä työssä tarvittavaan osaamiseen että henkilön omiin toiveisiin.”

”Pääsääntöisesti koulutuksilla. Palaverit ovat tiedon jakamisen lisäksi myös koulutus osaltaan. Pyritään järjestämään mahdollisimman monella mahdollisuus osallistua koulutuksiin, mutta se että kaikki aina pääsisi, niin se ei ole aina se kustannustehokkain toimintatapa, mutta totta kai kannustetaan osallistumaan. Lisäksi tulisi seurata, miten koulutukset vaikuttavat työhön.”

Silmäaseman resurssit osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen ovat hyvät. Missään vaiheessa ei ole tullut puheeksikaan, että koulutuksia tai yleensäkin henkilöstön osaamisen kehittämistä alettaisiin vähentää. Yleiseen tilanteeseen nähden päinvastoin on pidetty kiinni siitä, että koulutuspuolelta ei ainakaan lähdetä karsimaan. Koulutuksia pyritään jopa lisäämään prosentuaalisesti koko liikevaihdosta. Silmäasemalla henkilöstön osaamisen kehittäminen nähdään ensiarvoisen tärkeänä, jotta voidaan erottua suuresta massasta kilpailijoita parhaalla tuotteiden ja palvelun laadulla.

”Nyt on paljon tehty kalliita koulutuksia esim. Mail Stonen koulutus ja edelleen myyntijohtajat ovat Helsingin kauppakorkeassa. Nyt alkaa myös myymäläpäälliköille 1,5 vuoden mittainen koulutus, jossa on mahdollisuus suorittaa kaupan esimiehen ammattitutkinto. Meillä on kaksi eri merkonomi koulutusta menossa.”

”On paljon koulutuksia, mutta ei sen koulutuksen tarvitse kestää vuosia, vaan toivoisin, että se menisi enemmän siihen, että tehtäisiin alueellisesti, paikallisesti koulutuksia.”

6.4 Osaamisen siirtäminen ja jakaminen

Osaamisen siirtämisen kautta voidaan varmistaa organisaation tehtävien kannalta välttämättömän osaamisen säilyminen. Osaamisen siirtäminen tulisi nähdä osana osaamisen aktiivista johtamista. Osaamisen siirtäminen tulee olla jatkuva prosessi, sillä tiedot, taidot, osaaminen sekä kokemukset siirtyvät organisaatiossa hitaasti. Nykyisin organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota osaamisen siirtämiseen nuoremmille sukupolville, välttääkseen osaamisen häviämisen suurten ikäluokkien eläköityessä. Osaamisen siirtäminen tulee räätälöidä organisaatioiden tarpeiden mukaan. Osaamisen siirtäminen on pitkälti myös osaamisen kehittämistä. Molemmissa on käytössä samoja metodeja. (Lankinen ym. 2004, 34 – 36.)

Silmäasemalla vapaa tiedon jakamisen kulttuuri toteutuu vaihtelevasti. Osaamista on isossa yrityksessä paljon, joten tärkeä kysymys onkin kuinka se tunnistetaan ja kuinka se saadaan jalostettua ja jaettua oikeaan suuntaan. Silmäasemalla kannustetaan osaamisen jakamiseen. Silmäasemalla työskentely on tiimityöskentelyä, joten yhdessä toimiminen ja osaamisen jakaminen on työssä välttämätöntä.

”On hirveästi ammattitaitoa monella osa-alueella. Täällä kaikki varmasti antavat toisilleen tietoa, jos on jotain epäselvyyksiä niin varmasti saa tietoa, jos kysyy.”

”Meillä on valtavasti osaavaa henkilökuntaa. Pyritään kannustamaan siihen, että sitä tietoa olisi helppo hakea ja sitä saa ihan päivittäisessä työssä. Joka päivä myymälässä on se hiljainen hetki, niin ne tulisi koittaa hyödyntää ensiksi hyödylliseen työnkannalta muun rupattelun sijaan. Työnantajan kannustaa tähänkin.”

Arkityössä yrityksessä käydään yhdessä läpi onnistuneita ja heikoimmin menneitä tapauksia ja niistä saatavia oppeja. Yrityksessä hyödynnetään myös henkilöstön työkierron kautta saatavaa tietoa ja alan kehityksen seuraamista. Kaikissa yrityksen yksiköissä on käytössä myös kuukausipalaverit, jossa jaetaan tietoa käynnissä olevista projekteista, liiketoiminnan ohjauksesta, seuraavan kuun markkinoinnista tai yrityksen sisäisistä hallinnollisista asioista. Lisäksi koko henkilöstöä kattavaa koulutusta ei voida järjestää, joten myyntikoulutukseen osallistuvilla on vastuu siitä, että saadut opit

jaetaan koko myymälän henkilöstön kanssa ja mietitään miten omassa myymälässä saamme parempia tuloksia.

”Työkierto avaa silmiä. Eri toimipaikoissa hieman eri tavalla tehdään asiat ja sieltä toivottavasti saadaan parhaimpia vinkkejä jalostettua toisiinkin liikkeisiin ja toisaalta kummallisia työtapoja jne. poistettua.”

Organisaation yksilöillä on olemassa näkyvää ja näkymätöntä tietoa. Näkyvä tieto on objektiivista ja sitä pystytään siirtämään organisaation sisällä. Hiljainen tieto eli tacit knowledge on tietoa, joka vaikuttaa yksilössä jatkuvasti. Se on tiedon näkymätön osa, joka sisältyy kokemuksiin. Hiljainen tieto on ensisijaisesti tietoa siitä, kuinka eri tilanteissa tulisi menetellä. Hiljainen tieto kertyy esimerkiksi tekemisen, samaistumisen ja jäljittelyn avulla. Sitä ei voi opettaa, sen voi vain oppia. Hiljaisen tiedon arvo tunnustetaan usein vasta, kun se on menetetty. Tämä tieto voi olla myös itse yksilölle tiedostamatonta. Jotta hiljaisesta tiedosta voidaan hyötyä, tulee sekä yksilön että esimiehen tunnustaa se. Yksilön itse tulee olla halukas jakamaan tietoaan ja osaamistaan sekä antamaan se muiden hyödyksi. (Viitala 2005, 131 – 132.)

Jokinen (2006, 49) toteaa artikkelissaan, että hiljaista tietoa on vaikea ymmärtää ja tunnustaa sekä näin ollen ilmaista ja kommunikoida, joten on sitä myös todella vaikea jakaa. Tiedonluomisteorioissaan Nonaka esittää kaksi tapaa, joilla hiljaista tietoa voidaan jakaa: sosialisatio ja ulkoistaminen. Sosialisatiossa ihmiset omaksuvat toistensa hiljaista tietoa ilman varsinaista eksplisiittistä ilmaisua, kuten esimerkiksi puhetta. Hiljaista tietoa omaksutaan erityisesti juuri yhteisten kokemusten, yhdessä olemisen ja tekemisen kautta havainnointiin ja matkimiseen perustuen. Sosialisatian keinoja ovat esimerkiksi työharjoittelu ja menterointi. Ulkoistaminen perustuu puolestaan näkyviin keinoihin, joilla hiljaista tietoa pyritään muuttamaan julkiseen muotoon. Näitä keinoja ovat esimerkiksi dialogi, käsitteellistäminen, metaforat, kuvat, kartat ja kertomukset. Käytännön tasolla sosialisatio ja ulkoistaminen ovat kuitenkin pitkälti limittäisiä konversiomuotoja; organisationaalisen tiedonluomisprosessin ydin onkin jatkuva hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon dialogi.

Hiljaisen tiedon siirtämiseen ei Silmäasemalla ole systemaattista mallia, ja hiljainen tieto siirtyykin lähinnä työn lomassa. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja siirtyminen tapahtuu pääasiassa samassa tilassa käydyssä kommunikoinnista. Silmäasemalla

koetaan olevan valtavasti hiljaista tietoa, joka on kokemukseen perustuvaa osaamista ja joka ei välttämättä näy konkreettisesti. Silmäasemalla hiljaista tietoa on pyritty jakamaan sillä tavalla, että yhdistellään eri taustoista lähtöisin olevia henkilöitä työn vaatimiin erilaisiin askareisiin. Tämän toiminnan tehokkuuden voidaan sanoa perustuvan jaettuun asiantuntijuuteen, joka perustuu ajatukseen, että toimimalla yhdessä muiden kanssa voidaan lisätä ajattelukapasiteettia. Merkittävän lisän tämä tuo juuri siinä, että tiimissä toimii eri taustat omaavia henkilöitä, mikä puolestaan perustuu siihen, että yhden ihmisen on mahdotonta tarkastella käsiteltävää ilmiötä kaikista tarpeellisista näkökulmista. Lisäksi henkilöstöä pyritään pitämään ikäjakaumaltaan vaihtelevana. Tämä nähdään hyödyllisenä, koska eri elämänvaiheissa olevat ihmiset kanssakäymisen kautta jakavat tietoa keskenään tehokkaasti.

Lisäksi mentorointia käytetään Silmäasemalla hiljaisen tiedon siirtämisessä. Tuoreet kyvykkyydet laitetaan samaan asiakaspalvelutilanteisiin kokeneiden konkareiden kanssa ja nämä voivat johtaa ja neuvoa esimerkillään. Näin hiljaista tietoa voidaan saada näkyväksi. Uusille työntekijöille nimitetään Silmäasemalla aina oma kummi, oppisopimusopiskelijoille on nimitetty tutorit sekä uutena on otettu käyttöön se, että myös aloittaville myymäläpäälliköille nimitetään seniori myymäläpäälliköt, jotka heitä opastavat.

”Suurin osa asioista on sellaisia, ettei niitä voi kirjata ylös, ne vaan on. Mutta toivottavaa on, että päivittäisessä työssä ne ihmiset, jotka kokevat, että he voisivat joltain toiselta jotain oppia, niin olisivat itse aktiivisia. Kysyisivät neuvoja, kun tulee tilaisuus.”

6.5 Osaamisesta ja sen hyödyntämisestä palkitseminen

Nykypäivänä lähes kaikki organisaatiot mainitsevat henkilöstöstrategioissaan henkilöstön kannustamisen ja palkitsemisen. (Handolin 2009, 42). Organisaatiot ovat alkaneet palkita henkilöstöä osaamisen kehittämisestä, sillä kannustamisella ja palkitsemisella voidaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ruohotie & Honka, 1999.) Palkitseminen on yksi johtamisen välineistä, joten tulevaisuudestaan huolehtivat organisaatiot ovat rakentaneet monenlaisia palkitsemistapoja, joiden tulee sisältää sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Perusedellytyksinä henkilöstölle tulee antaa kehittymisen ja

kouluttautumisen mahdollisuuksia, arvostusta, palautetta sekä mahdollisuus vaikuttaa itse työhön. Rahalliseen palkitsemiseen liitetään peruspalkan lisäksi tulospalkka, edut, aloitepalkkiot sekä erikoispalkkiot. (Salminen 2005, 157.)

Kaikki palkitsemisjärjestelmät eivät kuitenkaan toimi. Vaikka palkitsemisjärjestelmä olisi kaikin puolin kelvollinen, sen henkilöstöä kannustava vaikutus voi olla pieni. Palkitsemista tulisikin tarkastella ensisijaisesti kokemuksellisenä ilmiönä. Näin ajateltuna kaikki se työsuhteesta johtuva, minkä henkilö kokee palkitsevaksi, on itse asiassa palkitsemista. Palkitsemista on siis kaikki se hyvä, mitä työn tai työyhteisön kautta henkilö kokee saavansa. (Handolin 2009, 42.)

On tärkeää ymmärtää, että organisaatioiden palkitsemista ei voida kehittää vain rakentamalla erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Jos organisaatio haluaa aidosti kehittää palkitsemistaan, tulee sen ymmärtää, että kaikki työyhteisön toiminta ja käytännöt sisältävät jonkin suuntaisen palkitsemiselementin. Tämä on erityisen tärkeää ymmärtää nykyisessä taloudellisesti epävakaaassa tilanteessa. Palkitsevaksi koetut asiat liittyvät usein arkipäiväisiin tilanteisiin työpaikalla. Huomio kannattaa kiinnittää erityisesti siihen, millaista vuorovaikutusta työyhteisössä on. (Handolin 2009, 42.)

Silmäasemalla on käytössään useita erilaisia palkitsemisjärjestelmiä: palkkaus, tulospalkkaus, liikuntasetelit, tykyraha, kilpailut sekä muut esimiesten pienet palkitsemiset. Palkitsemisjärjestelmien kautta pyritään tukemaan osaamista ja sen hyödyntämistä. Palkka on jokaisen henkilökohtainen sopimus työnantajan kanssa. Haastatellut puhuivat osaamisen palkitsemisesta siinä, että oman osaamisen aktiivinen kehittäminen tietenkin johtaa siihen, että työtehtävät tulevat vaativimmiksi ja oma taso osaamiskartassa nousee, jolloin palkassakin tapahtuu muutos.

”Jos joku haluaa lisää liksaa tai sovitaan uudesta työsuhteesta, niin totta kai siinä osaaminen vaikuttaa. Tämä ei tarkoita välttämättä sitä, mitä koulutuksia työntekijä on käynyt, mutta niillä helppo osoittaa, että on soveltanut taitojaan työelämässä.”

Silmäasemalla otettiin viime vuonna käyttöön uudeksi henkilöstöeduksi tulospalkkaus. Tulospalkkaus yrityksessä on tiimikohtainen eli silloin, kun myymälä ylittää asetettuihin myynti- ja käyttökate tavoitteisiin, koko myymälän henkilökunta

ansaitsee tulospalkkion. Palkitsemisella yrityksen omistajat ja johto haluavat välittää myymälähenkilöstölle viestin halutusta toiminnan suunnasta ja asioiden painotuksesta sekä kannustamaan työntekijää ja nostamaan hänen motivaatiota tekemäänsä työhön.

”Tulospalkkaus on varmasti kova kannuste kaikille.”

”Tulopalkkaus järjestelmä on tullut. Siinä kokonaisuudesta palkitaan, jos tietyllä ajanjaksolla saadaan tulosta paremmaksi. Se näkyy palkkapussissa.”

”Pyritään palkitsemaan henkilöstöä, koska heidän panoksensa vaikuttaa suuresti onko yrityksen toiminta kannattavaa.”

Silmäasemalla oman osaamisen kehittämistä motivoidaan ja palkitaan siten, että esimiehet kannustavat koulutuksiin ja ne luetaan työajaksi. Jos ne tapahtuvat illalla, niin niistä maksetaan iltalisät ja matkakustannukset korvataan. Lisäksi osaavalle henkilökunnalle pyritään tarjoamaan kehitysmahdollisuuksia urallaan, mutta työntekijöiden tulee ymmärtää, että tehtävien tulee myös sujua. Yksi haastatelluista tarkoitan tällä sitä, ettei henkilöä voida laittaa isoon vastuuseen oppimaan, vaan se pitää tehdä jollain muulla tavalla. Ja sitten, kun on valmis, niin sitten ryhtyy vastuutehtävään.

Silmäasemalla järjestetään myös myymäläkohtaisia myyntikilpailuja, joissa parhaiten menestyvät palkitaan. Lisäksi hyvästä viikko- tai kuukausimyynnistä palkitaan tuomalla muun muassa herkkuja kahvihetkiin. Myös aineeton palkitsemisen ja sen tärkeys nousi esille. Kiitoksen antaminen hyvistä suorituksista nähdään tärkeänä asiana, koska se muun muassa vaikuttaa ihmisten työtyytyväisyyteen ja työhön sitouttamiseen. Aineeton palkitseminen on esimiehen vastuulla ja korostuu juuri käytännön tasolla.

6.6 Työyhteisön vaikutus osaamiseen

Samoin kuin suoritukseen vaikuttaa myös oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen työyhteisön ilmapiiri. Esimiehet kokivat Kuopion Silmäaseman ja Silmäasema Kuopio Prismen työilmapiirit erilaisiksi. Silmäasema Kuopio Prismassa koettiin olevan erittäin hyvä työilmapiiri, Kun taas Kuopion Silmäasemalla ei niinkään hyvä. Kysyin haastattelussa, onko toimipaikoissa osaamista edistävä työilmapiiri. Tähän ei

osattu antaa selvää vastausta. Esimiehet miettivät, tarkoittaako osaamista edistävä sitä, että töissä on kivaa vai edistääkö se, että on pieni kilpailu henkilöstön välillä. Esimiesten mielestä paras tilanne olisi varmasti se, että on kiva olla töissä, jossa on hyvä työilmapiiri ja pieni hyvätahtoinen kilpailu. Esimiesten mielestä tämä ei kuitenkaan toteudu kummassakaan toimipaikassa. Haastatteluissa korostettiin sitä, että työnantajan ja työntekijöiden on yhdessä luotava sellaisen ilmapiirin, että henkilökunta haluaa pitää ammatitaitoaan yllä ja pysyä ajan tasalla. Työyhteisön ilmapiiriin nimittäin jokainen voi vaikuttaa omalla käytöksellään.

”Välillä se on hyvä ja välillä aika kinkkinen. Sillä on vaikutusta keskinäiseen kanssakäymiseen, joka taas vaikuttaa asiakkaaseen.”

”Kauppakadulla ilmapiiri huonompi, mutta se, että on pieni kilpailu, niin se tarkoittaa sitä, että työntekijän pitää panostaa siihen osaamiseen. Pääpaino pitäisi pysyä siinä, että jokainen kehittää itse itseään, eikä siinä, että kilpaillaan muita vastaan.”

”Osaamisen kehittämiseen sillä voi olla vaikutusta silleen, että jos on sellainen känkkäränkkä olotila, niin ei silloin varmasti huvita oppia mitään.”

6.7 Oma rooli osaamisen johtajana

Johtajan työ on perinteisesti jaettu kahteen pääkategoriaan: asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtaminen on organisaation toimintaprosessin hallintaa sisältäen esimerkiksi päämäärien asettamisen, suunnittelun ja toteuttamisen laadinnan. ihmisten johtaminen on taas prosessi, jossa vaikutetaan ryhmän tai yksilön käyttäytymiseen. Tähän katsotaan kuuluvaksi työntekijöiden motivointi, ohjaaminen, palkitseminen sekä vuorovaikutus heidän kanssaan. Hyvän johtajan tulisi olla vahva molemmilla alueilla. (Sydänmaanlakka 2005, 22 – 24.)

Esimes on luonnollinen taho kantamaan vastuuta alaistensa kehittymisen tukemisesta ja oppimista tukevien toimintakäytäntöjen kehittämisestä ryhmässään, sillä hän on riittävän lähellä voidakseen tuntea hyvin alaistensa ja työyhteisön tehtävät, tilanteen ja tarpeet. Osaamisen johtamisessa hyvään johtajaan liitetään kyky havaita uusia mahdollisuuksia ja kehittämistarpeita, rohkeus ja aktiivisuus tarttua niihin,

ideointikyky, kyky saada aikaan yhteistyötä kehityksen aikaansaamiseksi sekä yleinen visiomääritys. (Viitala 2005, 298 – 299.)

Esimiehen tärkein tehtävä osaamisen johtamisessa on luoda oppimista tukevaa keskustelua työyhteisössä ja toimia tämän keskusteluprosessin johtajana. (Viitala 2005, 341). Organisaation oppimista edistävä johtajuus (knowledge leadership) on johtamista, jossa esimies alaiensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Hän tekee sen ennen kaikkea luomalla reflektiivistä keskustelua ja jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä alaiensa kanssa. Lisäksi hän innostaa alaisiaan jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillään. (Viitala 2005, 302.) Yrityksen henkilöstön oppimisen tärkeä tuki on myös viestintä. Jokaisen esimiehen vastuulla on tiedottaa henkilöstölle omaa työkenttää koskevista merkityksellisistä asioista. (Viitala 2005, 284.) Työntekijöiden vaikea työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitystä he eivät tiedä.

Osaamisen johtamisen keinot esimiestyössä ovat kehityskeskustelut, palaverit ja palaute. Kehityskeskustelut ovat luonteva ja turvallinen tapa keskustella alaisen kanssa luottamuksellisesti. Esimiehelle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden tutustua alaiseensa paremmin. Se tarjoaa kokonaiskuvan alaisen suoriutumisesta, odotuksista ja tarpeista. Siinä on myös tulevaisuus ohjata alaiensa kehittymistä ja toimintaa yrityksen tavoitteiden suuntaan. Esimies saa samalla tietoa työyhteisön toiminnasta ja kehittämialueista. (Viitala 2005, 361.)

Yrityksissä järjestettäviä palavereja ei korvaa mitkään muut keskustelut. Palavereissa jokaisella on mahdollista keskustella yritykseen liittyvistä asioista vapaasti. Niiden avulla rakennetaan yhteisöllisyyttä ja määritellään työpaikan sosiaalista rakennetta. Palavereissa esimies viestii yritystä koskevista asioista, joista hänen mielestään tulee keskustella ja tehdä päätöksiä yhdessä. (Viitala 2005, 345.)

Esimiehen työtehtäviin kuuluu myös puuttua alaisen toimintaan silloin, kun se ei täytä asetettuja vaatimuksia. Puuttumisen kautta voidaan työntekijän kanssa selvittää ja tarkentaa, miten tavoitteet voidaan paremmin saavuttaa ja selvittää, onko kyse osaamisen puutteesta. (Viitala 2005, 346.) Ei tule unohtaa myös positiivista palautetta. Palaute hyvin tehdystä työstä tai tapahtuneesta kehityksestä on tehokas väline sekä

motivaation ylläpitämiseen että kehityksen ohjaukseen. Positiivisen palautteen avulla yksilö jaksaa kohdata hankalatkin työt. (Juuti & Vuorela 2002, 69.) Kaiken oppimisen, kasvun ja kehityksen perusedellytys on palaute. (Sydänmaanlakka 2005, 130).

Silmäaseman Kuopion toimipisteiden esimiesten näkemykset omasta roolistaan osaamisen johtajina ovat yhteneväisiä. Heidän mielestään siihen kuuluu työntekijän opastaminen, tukeminen, kouluttaminen ja sitouttaminen sekä ennen kaikkea heidän motiivointinsa ammattitaitonsa käyttämiseen ja itsensä kehittämiseen. Vastuu osaamisesta ja sen kehittämisestä Silmäasemalla jakautuu ylimmälle johdolle, esimiehille ja yksilöille. Esimiestyö on Silmäasemalla osaamisen hallinnan kannalta ensiarvoisen tärkeää. Esimiesten tehtävänä on seurata oman alueensa kehitystä ja varmistaa, että viimeisin osaaminen kertyy organisaatioon. Esimiehet jakavat omalle yksikölleen tavoitteet ja varmistavat niiden saavuttamisen. Heidän vastuullaan on yrityksen osaamisen seuraaminen ja yksilöiden kehitystarpeiden tunnistaminen ja kehittymisen tukeminen. Heidän tehtävänä on tietää mitä kukakin osaa ja huolehtia, että henkilökunta osaa sen osaamisen ja informaation, mitä nyt ja tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Kun epäkohtia osaamisen tasossa huomataan, esimiehet viestivät tästä ylemmälle johdolle, jotka puolestaan ryhtyvä toimenpiteisiin muun muassa järjestämällä tarvittavaa koulutusta.

”Olen päivittäisessä toiminnassa mukana ja varmasti siinä autan ja sitä kautta ohjaan. Olen niin paljon myymälässä mukana kuin voin.”

”Kun tulee epäkohtia, niin niistä pitäisi sanoa opettavasti, että miten se oikeasti tehdään. Koska eihän koskaan muuten opi oikeaa tapaa ja tiedä tekevänsä väärää, jos kukaan ei korjaa huomattuaan asiaa. En anna varmasti tarpeeksi palautetta. Luulen, että tehokkainta olisi palaute, jos se tulisi tilanteeseen nähden mahdollisimman pian ja sen osaa positiivisessa sävyssä sanoa onpa se hyvän asian puolesta tai hankala juttu. Se, että pystyy kääntämään sen niin, että kumpikin oppii. Pitäisi oppia antamaan palautetta enemmän. Meidän esimiesten pitää tunnistaa ne osaamistarpeet ja viestiä niistä eteenpäin.”

”Minä pyrin motivoimaan jokaista, että he kehittäisivät itseään, pysyisivät ajan tasalla ja haluaisivat oppia.”

”Pyrin antamaan palautetta, mutta kyllähän sitä aina antaa liian vähän. Olen tehnyt itselleni tiedoston, johon kirjoittelen kaikista alaisistani juttuja, mistä heille voisi antaa palautetta ja yleensä aina aukaista sen, jos heidän kanssaan olen puhelimessa tai muuten yhteyksissä.”

Haastatteluissa korostetaan kuitenkin, että vastuu omasta kehittymisestään on viime kädessä yksilöllä itsellään. Jokainen vastaa oman ammattitaitonsa kehittämistä ja ajan tasalla pitämisestä. Kehityssuunta liikkuu yksilön itsensä kehitysprosessista kohti organisaation ja työyhteisön kehittämistä. Yksilöiden aktiivisuuden varaan jää myös paljon. Yrityksessä pääsee uudenlaisiin tehtäviin mukaan pyytämällä. Omia kehittämistoiveita kuunnellaan, mutta omat tarpeet on tuotava aktiivisesti esille. Osaamistarpeet kartoitetaan ja kehittämistoimenpiteet suunnitellaan yhdessä lähimmän esimiehen kanssa.

Silmäasemalla esimiehet käyvät kerran vuodessa alaistensa kanssa kehityskeskusteluissa läpi kehitystarpeita ja tavoitteita. Kehityskeskusteluiden kautta voidaan arvioida menneelle kaudelle asetettuja osaamisen tavoitteita ja rakentaa pohjaa tuleville haasteille. Lisäksi kaikissa yrityksen yksiköissä on käytössä kuukausipalaverit, jossa jaetaan tietoa käynnissä olevista projekteista, liiketoiminnan ohjauksesta, seuraavan kuun markkinoinnista tai yrityksen sisäisistä hallinnollisista asioista. Muita tiedonkulkuvälineitä ovat sähköposti, intranet, tiedotteet ja käytäväkeskustelut.

”Kehityskeskusteluissa on hyvä tilaisuus kartoittaa sitä, mitä se ihminen haluaa, onko hän tyytyväinen vai ei. Jos ei niin miksi, ja mietitään, mitä hänelle voitais tarjota enemmän, että hän saisi motivaatiota työhön uudelleen. Me ei voida ajatella, että kaikki meidän työntekijät haluavat saman verran niitä vastuutöitä. Mutta jos ihmisellä on potentiaalia ja halua tehdä työtä, niin kyllä hänelle pitää pyrkiä tarjoamaan myös muuta kuin sitä perustyötä. Näin motivaatio siihen perustyöhön pysyy paljon isompana.”

”Tehtäväni on tiedottaa yrityksen asioista. Pyrin motivoimaan osallistumaan koulutuksiin ja järjestämään siihen mahdollisuuden. Näen kuivaksi vaihtoehdoksi, jos henkilöstö joutuisi vain lukemaan asiat paperilta.”

6.8 Oman osaamisen arviointi

Osaaminen ymmärretään esimiestasolla käsitteenä, joka koostuu työssä tarvittavista tiedoista ja taidoista, jotka mahdollistavat toimia erilaisissa tilanteissa ammattitaidolla. Osaaminen tarkoittaa sitä, että pystyy tekemään työtä mihin on palkattu ja vähän enemmänkin eli omien työtehtävien hyvää hallintaa ja soveltamista. Lisäksi myös asenteet ja erilaiset vuorovaikutustaidot, kuten sosiaaliset taidot, yhteistyötaidot ja viestintätaidot nähdään tärkeänä osana osaamista.

”Pystyy tekemään työtä mihin on palkattu ja vähän enemmänkin. Auttaa selviämään asioissa.”

”Ammattitaitoa. Hallitsee tilanteet, tietää mitä pitää tehdä, pystyy hoitamaan asiat vaikka ei ole aikaisempaa kokemusta tietyistä tehtävistä eli pystyy soveltamaan.”

”Työn hallitsemista alusta loppuun. Esimerkiksi koko myyntiprosessin hallinta.”

”Osaa jonkun tuotteen tai tehtävän niin hyvin, että pystyy opettamaan sitä muille.”

Silmäasemalla myymälän esimiehen päivittäisiin työtehtäviin kuuluu myymälätyön johtaminen, työnorganisointi, tavoitteiden asettaminen ja seuranta, henkilöstön motivointi, vuorovaikutus sekä tietenkin myynti. Esimiehet kokivat nykyisen osaamisensa työtehtävissään olevan hyvä eli vaadittavalla tasolla. Esimiesten arvio omasta osaamisestaan vahvuuksien ja heikkouksien kautta toi esille erilaisia näkemyksiä. Kaikki haastateltavat kokevat hallitsevansa työssään parhaiten asiakaspalvelutilanteet ja siinä erityisesti myynnin. He perustelivat tätä monen vuoden kokemuksella alalla. Yksi esimiehistä korosti vahvuudekseen nopeuden, joka mahdollistaa hoitamaan monia asioita yhtä aikaa. Toinen esimies taas sanoo vahvuudekseen moniosaamisen ja kielitaidot. Jokainen esimies toteaa heikkoudekseen esimiestyössä palautteen antamisen. Haastateltavista yksi myönsi heikkoudekseen tietotekniset taidot. Haastattelun perusteella esimiehillä on kuitenkin vahva luottamus omaan osaamiseensa kehitystarpeista huolimatta. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että ihmisten johtamisessa ei koskaan voi olla erinomainen. Aina tulee uutta opittavaa ja kehitettävää.

”Olen nopea. Pystyn hoitamaan monta asiaa yhtä aikaa. Mä tarviin aina vaan sen maalin mihin pitää päästä, niin mä kyllä keksin ne keinot miten sinne päästään.”

”Heikkouksiani ovat palautteen anto ja ihmisten johtaminen. Koen, että siinä ei ole ikinä valmis. Siinä pitää aina oppia lisää.”

Seuraavassa esitän esimiesten arvion heidän omasta osaamisestaan esimiehille kuuluvissa työtehtävissä: myymälätyön johtaminen, työnorganisointi, tavoitteiden asettaminen ja seuranta, henkilöstön motivointi, vuorovaikutus sekä myynti. Arvio suoritetaan arvosana-asteikolla 1-5. Kyseinen arviointiasteikko jakautuu alla oleviin tasoihin:

- 1= Välttävä
- 2= Tyydyttävä
- 3= Hyvä
- 4= Kiitettävä
- 5= Erinomainen.

Myymälätyön johtaminen

Myymälätyön johtamista ei koeta vahvimaksi alueeksi esimiesten keskuudessa. Esimiehistä kaksi arvioi hallitsevansa sen hyvin ja yksi kiitettävästi. Joillakin esimiehistä on vasta vähän kokemusta esimiestyöstä ja he kokevat, ettei työtoimenkuvan kokonaisuus vielä ole täysin selvä. (Keskiarvo 3,3).

”En koe vahvaksi. Luotan henkilöstön ammattitaitoon., että asiat hoituvat. Seuraan sivulta toimintaa, jos tulee merkittäviä asioita ilmi, niin kuukausipalaverissa tuon asian esille, joten silloin varmasti kaikille tulee informaatio samanlaisena.”

Työnorganisointi

Tässä kaksi esimiestä arvioi itsensä kiitettävälle tasolle ja yksi arvioi osaamistaan hyväksi. Eräs esimiehistä sanoo olevansa luonteeltaan organisaattori, joten kokee tämän tehtävän vahvuudekseen. Kaiksi esimiehistä toivoo itseltään enemmän järjestelmällisyyttä. Lisäksi haastatteluissa nousi esille työvuorosuunnittelun hankaluus, koska koettiin vaikeaksi arvioida vaihtelevien päivien työvoiman tarpeesta. (Keskiarvo 3,6).

”Toivon itseltäni järjestelmällisyyttä. Sitten on tiettyjä juttuja, joihin en puutu ollenkaan esimerkiksi laskut. Luotan alaisiin, että ne hoidetaan niin kuin pitää.”

”Epämiellyttäviä tehtäviä pyrkii aina siirtämään. En ole hirveän järjestelmällinen. Mä olen hyväksynyt sen, että mun pitää toimia sillä omalla tavallani, että teen seitsemää asiaa yhtä aikaa ja huomaan, että kaikista tehtävistä olen kuitenkin suoriutunut.”

Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Tässäkin työtehtävässä kaksi esimiestä arvioi osaamisensa kiitettäväksi, joista toinen sanoo seuraavansa asetettuja tavoitteita todella aktiivisesti ja toinen taas kokee helpoksi asettaa tavoitteita, mutta antaa itselleen negatiivisen arvion tavoitteiden seurannasta. Yksi esimies arvioi osaamista tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa hyväksi ja kokee tarvitsevänsä harjoittelua yksityiskohtaisemman suunnittelun laatimiseen. (Keskiarvo 3,6).

”Hirveän helppo on asettaa tavoitteita ja olettaa, että muut menee niihin, mutta se, että muistaisi säännöllisesti seurata niitä, ovatko ne menossa oikeaan suuntaan vai ei, niin se meinaa unohtua.”

Henkilökunnan motivointi

Henkilöstön motivointi koettiin heikoksi lenkiksi. Se arvioitiin hyvälle tasolle. Jokainen haastateltava tiedostaa sen merkityksen, mutta sen tunnustettiin unohtuvan arkityössä todella helposti. Se koettiin hankalaksi myös sen vuoksi, että kyseessä on suhteellisen iso työyhteisö, joten on vaikea keksiä yksilöllisiä motivointi- ja palkitsemistapoja. (Keskiarvo 3).

”Kiitän hyvin tehdystä työstä sekä kannustan uusiin tehtäviin aina kun vain muistan. Pitäis kehittyä tässä.”

”Siihen pitäis aina pystyä. Pitäis pystyä keksimään yksilöllisimpiä motivointitapoja. Jos on vain yksi motivaattori, niin se ei välttämättä sovi kaikille, kaikki eivät motivoitu samoista asioista. Tärkeää olisi myös keksiä keino, että millä saataisiin porukka motivoitua välillä ilman, että aina kun tekee jotain, niin saa jotain, vaan ihan sitten muilla asioilla. Ei sitä kiitostakaan kukaan varmaan liikaa jaa.”

Vuorovaikutus

Kaksi esimiestä arvioi vuorovaikutustaitonsa kiitettäväksi ja yksi esimies hyväksi. Perusvuorovaikutus koettiin kiitettäväksi, mutta miinusta annettiin muun muassa palautteen antamisesta ja alaisten kuuntelemisesta. Yksi haastatelluista esimiehistä toivoikin itseltään osaamista tahdistaa itsensä paremmin toisen ihmisen tahtiin. (Keskiarvo 3,6).

Myynti

Myynti koettiin hyvin vahvaksi alueeksi esimiesten haastatteluissa. Kaksi arvioi osaamistaan myynnissä kiitettäväksi ja yksi jopa erinomaiseksi. Jokaiselta haastatellulta löytyy pitkä kokemus alalta. Kokemuksen myötä karttunut ammattitaito koettiin myynnissä vahvuudeksi muun muassa tuote-esittelyn yhteydessä. Esimiehet kokivat, että on helppo myydä tuotteita ja harrastaa lisämyyntiä, koska pystyy puhumaan yrityksen tuotteiden puolesta vahvalla tietämyksellä. (Keskiarvo 4,3).

”Olen kehittynyt hirveästi. Siihen vaikuttaa se, että sitä tekee harvemmin, niin motivaatio on korkea siihen.”

”Koen sen vahvimaksi alueeksi tämän hetkisissä työtehtävissäni.”

Esimiesten näkemykset osaamisen vaikutuksesta tehdyn työn tulokseen olivat yhteneväisiä. Jokainen heistä kokee, että oma osaaminen vaikuttaa merkittävästi oman työn tulokseen. Ensinnäkin sanottiin, että on mielekästä tehdä työtä, kun osaa ja ennen kaikkea asiat sujuvat ja hoituvat odotetulla tavalla. Osaaminen koetaan näkyvän työssä onnistumisien kautta.

Esimiehen kehittyminen on yhtä ratkaiseva tekijä kilpailukyvyn säilyttämisessä kuin henkilöstönkin kehittyminen. Johtamisen kehittämisen tarpeellisuutta voidaan kartoittaa esimerkiksi henkilöstön palautteilla. Esimiesten tulee jatkuvasti kehittää kommunikointitaitojaan sekä harjoitella ja soveltaa tietotaitojaan. Esimiehen kehittymistä tukevat organisaation tarjoamat koulutukset ja kehittymisen onnistumiseen vaikuttavat kokemukset, työn haasteellisuus, vaihtelevuus sekä vastoinkäymiset. (Ruohotie 1996, 148 – 152.)

Silmäaseman esimiehet tiedostavat, että oppiminen on jatkuva prosessi. Sen myötä osaamisen jatkuva kehittäminen on välttämätöntä, jotta pystytään erottumaan kilpailijoista. Haastatteluissa esimiehet kertovat, että pääpaino ammattitaidon ylläpitämisessä on koulutuksilla. Yksi esimies sanoo lukevansa myös paljon johtamisen kirjallisuutta. Toinen sanoo ylläpitävänsä ammattitaitoaan yksinkertaisesti tekemällä työtä, miettimällä sitä sekä lähtemällä rohkeasti uusiin tarjottaviin haasteisiin mukaan.

Haastatteluissa kysyin esimiehiltä, tuleeko heillä mieleen jotain, mitä he erityisesti haluaisivat oppia. Kaksi heistä ei osannut eritellä mitään tiettyä, koska uutta asiaa koettiin tulevan koko ajan, joten he eivät osaa haluta enempää. He kuitenkin nostavat tässä kohdassa esiin, että haluaisivat oppia paremmin niitä osa-alueita, joita aiemmin esittivät heikkouksikseen. Yksi esimies nosti markkinoinnin alueeksi, jota haluaisi oppia ymmärtämään. Jokaisen haastateltavan vastauksissa nousee siis vahvasti esille halu ja motivaatio oman osaamisen jatkuvalle kehittämiselle ja uuden oppimiselle.

”Koko ajan tulee uutta. Tuntuu, että sitä tulee jo ihan tuutin täydeltä. Koko ajan lisätään työtehtäviä. Aina kun opit jotain niin tulee lisää oppimista. Välillä pitää saada sisäistää asiat, jotta pystyy taas ottamaan lisää uutta oppia vastaan. Kokopäivää en haluaisi istua toimistossa ja tehdä jotain sellaisia hommia. Niin isoksi johtajaksi en halua tulla. Nyt on ihana tilanne, kun saa tehdä niin monipuolisesti asioita.”

”Ei tule mieleen mitään isompaa eikä kyllä pienempäkään. Monella tasolla on kuitenkin parantamisen varaa, joten niitä haluan kehittää.”

”Jos markkinoinnin joskus oppisi ymmärtämään. Hankala laji. Yleensäkin markkinoinnista, mikä kampanja missäkin kuussa toimis parhaiten. Saisi selkeyden ja päälinjan siihen ja näin opittaisiin hyödyntämään sitä enemmän. Voitais esim. henkilökunnan osaamista tietyn kuukausi kampanjan ympärillä kehittää siihen osuvilla koulutuksilla.”

6.9 Henkilöstön osaamisen taso

Haastattelussa pyysin esimiehiä listaamaan kolme tärkeintä osaamisaluetta, joita Silmäaseman henkilöstöltä vaaditaan. Osaamisalueet ovat asiakaspalvelu, myynti ja tuote-tietous. Lisäksi korostettiin sitoutumista työhön. Silmäaseman Kuopion

toimipisteiden esimiehet arvioivat henkilöstön osaamista tällä hetkellä kiitettäväksi. Esimiesten mielestä Silmäasemalla on hyvin ammattitaitoinen henkilöstö ja osaamiskaala on laaja. Kuopion toimipisteissä hoidetaan muun muassa kaikki somistuksetkin itse. Esimiehet näkevät henkilöstön vahvuudeksi kokemuksen ja vahvan ammattitaidon. Ne luovat pohjan aineettoman pääoman arvolle. Tätä vahvuutta edesauttavat pitkät työsuhteet ja vuosien kuluessa kokemusten kautta kertynyt kokemus.

”Kiitettävällä tasolla ehdottomasti. Ei ole erinomainen, mutta kiitettävä. Ei se varmaan koskaan voi olla erinomainen.”

”Mun mielestä se on kiitettävällä tasolla. Nelosen luokkaa. Jos se olisi koko ajan erinomainen niin, eihän mitään kehitettävää olisi. Siinä pitäisi olla jo tosi ekspertti.”

”Kaikki ovat olleet jo pidempää täällä ja kykenevät omatoimiseen työhön.”

Seuraavaksi esitän esimiesten näkemyksiä ja arvion henkilöstön osaamisen tasosta myyntiprosessin eri vaiheissa.

Palveluun saapumisvaihe

Esimiehet arvioivat henkilöstön osaamista palveluun saapumisvaiheessa hyväksi. Kaikki henkilöstöstä eivät edelleenkään ymmärrä, miten tärkeä vaihe tämä on. Esimiehet uskovat, että kaikki varmasti osaavat tämän vaiheen, mutta joillakin se motivaatio ilmeisesti ei vielä ole tarpeeksi vahva siihen, että keskeytetään se menossa oleva tehtävä silloin, kun se asiakas astuu sisään. Henkilöstön nähdään kehittyneen tässä vaiheessa kuitenkin huomattavasti koulutusten myötä.

”Myymälässä iso ovi, joka avautuu keskelle myymälään, niin jokaisen pitää osata huomioida tuleva asiakas. Koulutuksen ohjehan kuuluu: huomioi asiakas 8 sekunnin kuluessa hänen astuttuaan myymälään.”

”Henkilöstö on kehittynyt hirveesti tässä. Mulla on sellainen tunne, että kaikki ei vielä oikein ymmärrä miten tärkeä vaihe tämä on.”

Myyntikeskusteluvaihe

Tarpeen kartoitus

Tarpeen kartoituksen esimiehet arvioivat olevan hyvälle tasolle. Kartoituksessa katsottiin olevan parantamisen varaa. Kysymyksiä pitäisi tähän vaiheeseen monipuolistaa, joten lisämyyntikin saataisiin lisääntymään.

”Vaikea sano, miten se tehdään, kun en kuule. Mutta jos tulee lisäkauppaa niin, silloinhan se on selvää, että tarpeita on kartoitettu. Olen huomannut halun kehittyä tällä saralla.”

Tuote-esittely

Tuote-esittely arvioidaan kiitettävälle tasolle. Sen esimiehet näkevät henkilöstön osaava parhaiten koko myyntiprosessissa. Ei tällä alalla voi myydä, jos et tiedä mitä myyt. Esimiesten mukaan tuote-esittelyssä eniten kohdataan ongelmia aurinkolaseissa vahvuuksilla. Myös piilolinssit tuottavat välillä hankaluuksia, mutta esimiehet toteavat, ettei myyjien tarvitse tietää piilolaseista niin paljoa, mutta pitää osata ohjata optikolle, joka tietää enemmän.

Palvelun päätösvaihe

Tämän myyntiprosessin vaiheen esimiehet arvioivat hyvän ja kiitettävän tason rajamaastoon. Tämä vaihe on koettu alalla ongelmaksi, mutta henkilöstö nähdään kehittyneen tässä huomattavasti. Koulutuksista on ollut hyötyä. Henkilö, joka on ollut koulutuksessa, niin hänestä hehkuu innostus kokeilla uusia kaupanpäätämisen keinoja. Lisäksi tulospalkkauksen ja henkilökohtaisen myynninseurannan uskotaan osakseen lisänneen harppauksia kehityksessä.

”Kehitytty hirveesti. Ollut alan ongelma. Ei ennen tarvinnut myydä, kun asiakkaat ostivat vain. Nyt pitää osata myymällä myydä, koska kilpailu kovaa. Se on vaikea oppia, että mitä kukakin asiakas pitää tyrkyttävänä myyntinä. Siihen vai pyrkiä pitäisi pyrkiä aina, että sataprosenttisesti kysyttäisiin asiakkaalta, että ostatko.”

Poistumisvaihe

Tätä vaihetta arvioidessaan kaikki esimiehet punnitsivat arviota kahden tason välillä pitkään. Kaksi esimiestä päätyi arviossaan sijoittamaan henkilöstön hyvälle tasolle ja

yksi kiitettävälle tasolle. Kaikki esimiehet korostavat, että Silmäaseman henkilökunta palvelee asiakasta ammattitaidolla ja huolella koko asiakaspalvelutilanteen ajan, koska pyrkimyksenä on olla kilpailijoista erottuva liike ammattitaitoisen ja palveluhalukkaan henkilöstön avulla.

Tähän vaiheeseen Silmäaseman ohjeistuksen mukaan kuuluu myös uudesta tapaamisesta sopiminen asiakkaan kanssa. Esimiehet antavat henkilöstölle tästä negatiivista palautetta, koska näin ei toimita. Se olisi henkilökunnan tehtävä oppia ja oivaltaa myyntiprosessissa. Siihen pitäisi keksiä keino, miten se voitaisiin tehdä.

”Ensinnäkin lasien tilauksen yhteydessä sovitaan, että nähdään, kun lasit ovat valmiit ja yritys ilmoittaa siitä. Tärkeää olisi kuitenkin muistaa esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakas käy vaihdattamassa vain nenätyyny, että sovitaan uudesta tapaamisesta. Kehotetaan uusimaan jo huonossa kunnossa olevat lasit tai yksinkertaisesti tiedustellaan, milloin hän on viimeksi käynyt näöntarkastuksessa ja ehdotetaan ajanvaraamista. Myös uusien kampanjoiden tullessa voidaan ehdottaa tervetulleeksi tutustumaan.”

Asiakassuhteen jälkihoitovaihe

Asiakassuhteen jälkihoitovaiheen osaamisen tason esimiehet arvioivat kiitettävälle tasolle. Esimiesten näkemys on, että jokainen osaa luovuttaa asiakkaalle lasit, tehdä tarvittavat säädöt, ohjeistaa miten kyseinen linssi toimii sekä kertoa puhdistusohjeista. Lisäksi pajatyöt eli huollot ja korjaukset uskotaan luonnistuvan kaikilta. Vaativimpiin korjauksiin muun muassa juotoksiin onkin nimetty työntekijät, joiden tehtäväkenttään ne kuuluvat. Takuut katsotaan myös henkilökunnan osaavan ja myymäläpäällikköhän hoitaa vaikeat tapaukset. Yksi haastatteleistani esimiehistä kaipaa asiakassuhteen jälkihoitovaiheeseen kuitenkin apuvälineitä, joilla niitä asiakassuhteita voitaisiin hoitaa entistä paremmin.

”Jos asiakas sanoo, että hänen pitäisi uusia lasit lähiaikoina, niin tietokoneelle laitettaisiin asia ylös, josta lähtisi muistutus tietyn ajan päästä. Keksittäisi keinoja uusien asiakkaiden haalimiseen tai muistutetaan entisiä asiakkaita huolloista jne.”

Silmäasemalla isoimmissa liikkeissä yksilön osaaminen on otettu huomioon vastuualueiden jaossa, jossa hyödynnetään yksilöllisiä ominaisuuksia ja osaamista tiettyihin tehtäviin. Pienissä liikkeissä vastuualueita ei ole jaettu, vaan jokainen tekee pääsääntöisesti kaikkea. Haastatteluissa jokainen esimies painottaa, että vastuuta ei kuitenkaan saa vain jakaa, vaan pitää kuunnella henkilöstön mieltymyksiä ja toiveita ja sen mukaan tehdään jako kuka tekee mitäkin. Yksilöosaaminen otetaan yrityksessä huomioon myös tavalla, jossa tietyn osa-alueen hyvin hallitseva työntekijä pyydetään pitämään koulutuksia muulle henkilökunnalle.

”No toki, jos näyttää, että joku jotain osa-aluetta osaa hyvin ja taitavasti hoitaa, niin tietenkin niitä tehtäviä hänelle delegoidaan.”

”Erilaisia vahvuuksia on eri ihmisillä. Toiselle on luontevampaa tehdä laskutuksia, joka vaatii tarkkuutta. Optikko/myyjä koulutustausta ratkaisee paljon.”

6.9.1 Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarve

Silmäaseman Kuopion toimipisteiden esimiesten näkemys henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeesta oli yhteneväinen. Uusien asioiden oppiminen sekä jo opitun jatkuva kertaaminen nähdään tärkeänä markkinoiden nopeiden muutosten ja asiakkaiden vaatimusten kasvaessa. Vaikka esimiehet arvioivat henkilöstön osaamisen olevan kiitettävällä tasolla, niin jokainen esimies kuitenkin toteaa, että kehitettävää toki löytyy aina, jotta osaamisen taso saadaan turvattua. Esimerkkinä nostettiin esille myyntiprosessi, josta tuumattiin, että koko prosessin suunta on oikea, mutta aina löytyy parannettavaa. Osaamisen kehittämisen yhteydessä esimiehet korostavat myös motivaatiota eli, kun osaamista kehitetään, niin mielenkiinto alaa kohtaan säilyy. Haastatteluissa sanottiin, että työnantajalla on vastuu siitä, että koulutuksia järjestetään ja henkilökunta pääsee niihin mukaan kehittymään. Esimiesten näkökulmasta tällä hetkellä henkilön kehittäminen menee lähinnä niin, että johto katsoo, että jokin aihealue on ongelma ja, että sitä pitää kehittää. Haastatellut kuitenkin ovat sitä mieltä, että osaamisen kehittämisen tarve tulisi lähteä henkilökunnasta itsestään

”Tämä alahan ei ole kellekään koskaan valmis. Ei voi sanoa, että minä osaan jo kaiken, koska aina tulee uutta.”

”Aina kehitettävää, jotta osaamisen taso saadaan turvattua, ettei tule liian hyvän olon tunne siitä, että kaikki osataan. Koska ei tänä päivänä riitä se, että ihminen tulee alalle ja joku on opettanut, miten täällä toimitaan. Kyllä se vaatii enemmän. Jatkuvasti tulee uusia tuotteita ja ajat muuttuu. Kyllä se vaatii itsensä päivittämistä niin, että pystyy työtä tekemään.”

” Aina on kehitettävää. Samalla halutaan motivoida, kun ihminen saa oppia uusia toimintatapoja arkityöhön. Pysyy mielenkiinto alaa kohtaan verrattuna siihen, että, aina tehdään samalla tavalla asiat. Vaihtelu virkistää, vaikka ei olisi kokonaisuuteen nähden hyötyä.”

”Henkilökunnan puolelta toivotaan ideoita osaamisen kehittämiseen, koska on helppo olla kouluttamatta, jos kaikki on tyytyväisiä. Mutta jos henkilökunta pyytää koulutusta johonkin asiaan, niin aika vaikeaa on sanoa, että ei ole aikaa, ei ole resursseja.”

Esimiesten näkemykset henkilöstön sitoutumisesta ja motivoitumisesta osaamisen kehittämiseen ovat yksimieliset. Esimiesten näkemys on, että henkilöstö on hyvin sitoutunut työhönsä. Silmäasemalla työsuhteet ovat pitkiä ja vaihtuvuutta on vähän. Silmäasemalla henkilöstö on halukas kehittämään itseensä ja osallistumisprosentti koulutuksiin on hyvä. Varsinkin Silmäasema päivät ja optometria päivät ovat suosittuja. Samoin yrityksen sisällä järjestettävät koulutukset vetävät, vaikkakin ne järjestetään useimmiten työpäivän päätteeksi ja näin päivälle tulee pituutta. Sitoutuminen ja motivoituminen näkyvät myös omatoimisena opiskeluna työn ohella esimerkiksi lukemalla intranetistä ajankohtaisia uutisia.

”Henkilöstö lähtee koulutuksiin mielenkiinnolla. Tulee jopa pettymyksiä, jos ei pääse. Palaverihinkin tulee porukkaa, vaikka ei olisi muuta työpäivää. Jos pelkän palaverin takia lähtee bussilla tulemaan, niin se osoittaa sitoutumista työtä kohtaan.”

”Koulutuksista tulee ilmoittaa todella ajoissa, jotta mahdollisimman monella halukkaalla olisi mahdollisuus järjestää pääsy sinne ja näin mahdollisuus osallistua.”

”On. Se näkyy esim. siinä, että uuden kampanjan tullessa siitä luetaan informaatiota oma-aloitteisesti ja kysytään epäselvyyksistä.”

6.10 Tulevaisuuden osaamistarpeet ja –haasteet

Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja muutokset ovat usein varsin nopeita. Samalla muutosten ennakoitavuus on vaikeutunut. Yrityksen toimintaympäristön muutoksia ovat muun muassa se, että kilpailutilanne kiristyy, asiakkaiden vaatimukset muuttuvat, yritys kasvaa, vetäjä vaihtuu jne. Tämän vuoksi yritysten on reagoitava yhä nopeammin ympäristön ja asiakkaiden asettamiin muuttuviin vaatimuksiin. Menestyäkseen kiristyvässä kilpailussa yritysten on toimittava yhä kustannustehokkaammin, etsittävä joustavampia, innovatiivisempia ja oppimiskykyisempiä toimintatapoja sekä ennen kaikkea tarjota parempaa ja nopeampaa asiakaspalvelua. Yrityksistä parhaiten selviävät ne, jotka osaavat ennakoida ja tunnistaa muutoksen tarpeen sekä sopeutua näihin muutoksiin.

Oppiminen ja muutos ovat aina vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa. Muutos aiheuttaa osaamisen riittämättömyyttä ja vaatii uuden osaamisen hankkimista tai olemassa olevan kehittämistä. Erityisen haasteen oppimiselle tekee tässä se, että jatkuvan oppimisen tarpeet liittyvät useimmiten ennakoimattomiin muutosvirtoihin. (Viitala 2005, 29.)

Suomalaisilla optiikkamarkkinoilla jatkui raju murros jo toista vuotta peräkkäin. Suhteellisen pitkään stabiilina säilynyt toimiala on nyt kovemman muutoksen kourissa kuin koskaan. Halpaketjujen hinta-aggressiivinen ja isoilla markkinointipanoksilla tehty kuluttajaviestintä on sekoittanut silmälasien käyttäjien hintamielikuvaa. Epätietoisuus näkyy kuluttajien käyttäytymisessä ostopäätösten siirtämisenä eteenpäin ja sitä kautta silmälasien ja muiden näönhuollon palveluiden kysynnän laskuna. Tässä tilanteessa menestyvät yritykset, jotka asemoituvat selkeästi ja uskaltavat profiloitua vahvasti omien strategisten näkemyksiensä mukaisesti. (Silmäasema 2009.)

Silmäasema haluaa tarjota laadukasta ja osaavaa palvelua ja näin erottua kilpailijoistaan. Silmäaseman tavoitteena onkin erottua ja profiloitua tulevaisuudessa entistä selkeämmin yksilöllistä, ystävällistä ja asiantuntevaa asiakaspalvelua tarjoavana optiikkayrityksenä. Koska markkinat ja asiakkaat jaetaan nyt uudestaan,

silmäasemalaisten on keskityttävä entistä enemmän jokaiseen asiakkaaseen ja panostettava kaupan tekemiseen. Hyvään näkemiseen kannattaa aina panostaa, joten henkilöstön tulee rohkaista kuluttajia tekemään laadukkaita ostopäätöksiä. Esimiehet toteavat, että huonoinakin aikoina yritys voi erottua kilpailijoista S-bonuksen ja silmääläkäripalveluiden lisäksi tarjoamalla kuluttajille kilpailukykyiseen hintaan arkipäivän luxusta ja hemmottelua.

”Jos me halutaan olla paras liike täällä Kuopiossa, niin, meidän täytyy pitää huoli siitä, että me erotumme niistä kilpailijoista. Tarjoamme parhaita tuotteita ja ennen kaikkea sitä parasta palvelua. Oikein avointa palvelua. Olemme todella kiinnostuneita asiakkaistamme, ystävällisiä ja palveluhalukkaita.”

Tulevaisuuden osaamistarpeiksi ja samalla haasteiksi Silmäaseman esimiehet toteavat henkilöstön puolelta myynti- ja ihmissuhdetaidot. Asiakkaat muuttuvat koko ajan vaativammiksi ja tietoisemmiksi. Ne haluavat enemmän ja saavat enemmän kuin koskaan ennen. Asiakkaat hankkivat tietoa palveluista ja tuotteista eri kanavien kautta ja kilpailuttavat eri yrityksiä. Optisten liikkeiden välinen kilpailu on kovaa, sillä palvelut ja tuotteet ovat hyvin pitkälle yhteneväisiä. Tämä vaatii henkilöstöltä vahvaa osaamista alalla ja sen uskotaan lisäävän haasteita erityisesti henkilöstön myyntitaidoille. Esimiehet korostavat, että laadukas ja osaava palvelu edellyttää henkilöstön, joka hallitsee työtehtävänsä hyvin ja kykenee tekemään monia eri työtehtäviä. Silmäaseman suurimpana haasteena esimiehet pitävät hallittua osaamista. Koska kyse on jatkuvasta innovoinnista, niin tiedon kannalta keskeinen haaste onkin pitää osaaminen ajan tasalla ja henkilöstö tasavahvana. Esimiesten puolelta osaamistarpeiksi ja –haasteiksi nähdään kannattavan toiminnan ymmärtäminen sekä rekrytointi. Rekrytoinnin päätarkoitus on löytää oikea ihminen täytettävään tehtävään. Tämä on selkeä haaste, koska oikean ja sopivan ihmisen löytäminen on vaikeaa. Yleisenä vaatimuksena haettaville uusille työntekijöille on sopivuus työhön ihmisenä, jota ei pysty pelkäämään arvosanojen perusteella päättelemään. Asiakaspalveluhenkisyys on asia, johon kiinnitetään suuressa määrin huomiota jo rekrytoinnissa, sillä henkilöä voidaan kouluttaa siihen vain rajallisissa määrin.

”Myyminen korostuu entisestään. Kannattavuus: osataan ostaa oikein, osataan pitää oikea määrä henkilökuntaa töissä oikeaan aikaan.”

”Optisella alalla muutokset näkyvät perinteisen palvelutyön muuttumisena yhä enemmän myyntityöksi. Rutiinitehtävät vähenevät ja asiantuntijatehtävät lisääntyvät jatkuvasti ja tästä johtuen työntekijät tarvitsevat yhä enemmän osaamista tehtävien hoitamiseen. Optinen työ pitää sisällään oman alan tietotaidon lisäksi esimerkiksi terveydellistä tietoutta. Näillä tiedoilla työntekijä voi tarjota lisäarvoa asiakkaalle.”

”Asiakkailla on entistä enemmän vaihtoehtoja palveluita valitessaan. Uusia tuotteita tuodaan markkinoille jatkuvasti ja myös asiointikanavat lisääntyvät. Esimerkiksi internetin kautta hoidettavat piilolinssien tilaukset ovat jo itsestään selvyys asiakkaille.”

Silmäaseman liikeidean kulmakivenä on ketjun perustamisesta lähtien ollut optikon ja silmälääkärin välinen tiivis yhteistyö. Silmälääkäripalvelut ovat Silmäasema Fennican tällä hetkellä voimakkaan kehittämisen alue. Niiden kehittäminen on osa toiminta-ajatuksen toteuttamista. Silmäasemalla asiakkaan on mahdollista saada tarvitsemansa hoito alusta loppuun saakka samalta lääkäriltä vaativissakin toimenpiteissä. Tästä johtuen tärkeänä osana kokonaisvaltaisten näönhuoltopalveluiden kehittämistä esimiehet näkevät silmälääkäripalveluiden jatkumisen tulevaisuudessa.

Esimiehet toteavat haastatteluissa, että Silmäasema-ketjun tulevaisuus kuitenkin näyttää hyvältä. Silmäasema luottaa omiin kilpailuvahvuuksiinsa ja terävöittää niitä edelleen. Se on varautunut alan uusiin haasteisiin ja pystyy vastaamaan niihin.

”Se, että silmälääkäri osuus jatkuisi tärkeänä osana mukana, on edellytys tulevaisuudessa.”

”Pysytään muutoksessa mukana ja pystytään kehittymään kilpailijoita paremmin.”

7 OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN SILMÄASEMALLA – HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMA

7.1 Silmäaseman tunteminen

Kaikki haastateltavat ovat kuulleet ja lukeneet Silmäaseman visiosta, arvoista ja strategiasta. Niitä on käsitelty ja niistä on puhuttu esimerkiksi koulutuksissa ja palavereissa. Niitä kaikkia ei kuitenkaan pystytty tarkasti muistamaan, mutta tietoa saa paljon Intranetistä. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että heillä tulee olla pääpiirteissään tiedossa organisaation toiminta-ajatus, visio, arvot ja strategia, jotta niitä on helppo toteuttaa omassa työssään. Arvot ovat näistä tavoitteista tunnetuimmat. Organisaation arvot ovat tärkeä osa sen toimintaa ja ne näkyvätkin jokapäiväisessä työssä varsinkin asiakaspalvelutilanteissa, jotka ohjaavat yksilön toimintaa. Asiakasta kunnioitetaan ja heille tarjotaan laadukasta ja asiantuntevaa palvelua.

”No kylläpä sanoisin näin että aika hyvä tuntuma on. Ihan tarkalleen niitä ei tiedä, mutta pääasiat.”

”Silmäasema päivillä aina käydään ne läpi, niin siellä niistä kuulee, mutta eipä niitä muuten tule niin ajateltua. Niiden mukaan tulee toimittua automaattisesti työtä tehdessä.”

Esimies huolehtii ensisijaisesti Silmäaseman tavoitteet, nykytilan ja tulevaisuuden suunnan työntekijöiden tietoon. Oman toimipaikan nykytilasta oltiin osakseen epävarmoja ja tulevaisuuden suunnista ei tiedetty juuri mitään. Tulevaisuuden suunnista kysyttäessä puhuttiin myynnin jatkuvasta lisääntymisestä ja entistä paremman asiakaspalvelun tarjoamisesta asiakkaille, jotta erotutaan kilpailijoista. Nämä kuitenkin liittyvät enemmänkin tavoitteisiin. Puolestaan nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista koko yrityksen osalta ei kellään ollut tarkempaa tietoa. Toimitusjohtajan kaksi kertaa vuodessa lähettämä tai kerran vuodessa ilmestyvä vuosikertomus on ainoa, joka vähän valottaa yrityksen tilaa. Haastateltavat toivoivat enemmän avointa tiedottamista koko yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista. Heidän mielestään tiedot tulisi olla kaikkien nähtävillä esimerkiksi kerran kuussa. Henkilöstö koki, että tietoa asioista ja tapahtuvista muutoksista olisi kiva tietää

enemmän kuin ne käännteet jo tapahtuvat, jotta muutoksiin voisi hieman valmistua. Nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista toivottiin mahdollisuuksien mukaan enemmän tietoa myös aidon kiinnostuksen vuoksi asioita kohtaan.

”Kyllä luulen, että tiedän nykytilasta, että missä mennään. Tulevaisuuden suunnista ei niinkään tietoa.”

”Nykytilasta aika huonosti, enemmänkin saisi tulla infoa. Ja tulevaisuudesta ei ole mitään tietoa. Olisi hyvä, että siitä kerrottaisiin mahdollisuuksien mukaan enemmän.”

”No ehkä tulevaisuuden suunnista en ole ihan 100 % varma. Ois hyvä tietää nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista enemmän kuin kaksi kertaa vuodessa toimitusjohtajan kirjeissä, mikä todellinen tilanne on.”

”Tulevasta olisi kiva kuulla enemmän kuin ne muutokset tapahtuu.”

7.2 Oman osaamisen arviointi

Haastateltavien mukaan osaaminen on käsitteenä hyvin laaja ja koostuu monista eri tekijöistä. Osaaminen on työssä tarvittavaa tietoa ja taitoa, jotta osaa toimia eri tilanteissa ja ratkaista ongelmia asiantuntemuksella ja ammattitaidolla. Monien haastateltavien vastauksissa nousi esille, että osaaminen on ammattitaitoa ja sen hyödyntämistä käytännön työssä, sen päivittämistä sekä jakamista muille. Vastauksissa painotettiin, että osaaminen on omien työtehtävien hyvää kokonaishallintaa, tiedät mitä myyt ja miten myyt. Osaaminen koettiin tuovan turvallisuutta ja itsevarmuutta, joka lisää näin ollen työn mielekkyyttä ja vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä se tuo vakuuttavuutta työtovereiden ja asiakkaiden silmissä. Myös vuorovaikutustaidot, kuten sosiaaliset taidot, ihmissuhdetaidot ja viestintätaidot eli yhteistyö eri tahojen kanssa nousi esille puhuttaessa osaamisen käsitteestä. Haastateltavien mukaan osaamista hankitaan ja kehitetään koulutuksen avulla ja se lisääntyy kokemuksen kautta. Haastateltavien vastauksissa keskeisenä tutkimustuloksena korostuu yksilön osaaminen. Organisaation tai yksikön työntekijöiden kokonaisosaaminen ei tule haastatteluissa esille.

”Omaa ammattitaitoa ja sen hyödyntämistä ja päivittämistä ja jakamista.”

”Taitavaa asiakaspalvelua, tiedät mitä myyt ja miten myyt.”

”Osa oman alansa niin, että on siitä ylpee.”

”Se on tavallaan turva. Jos itte tuntee, että jotain osaa, niin on turvallista olla tai ei tarvii miettiä, et tuliko tehtyä virheitä.”

”Se on itsevarmuutta työssä, kun osaa ja hallitsee sen hommansa.”

”Työtyytyväisyyttä.”

”Osaamiseen kuuluu myös vuorovaikutustaidot...yhteistyötä eri tahojen kanssa.”

”Osaaminen tulee käytännön kautta, työ opettaa.”

Yksilö kykenee parhaiten oman osaamisensa arviointiin, kun hän arvioi sitä itsenäisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö ensisijaisesti arvioi omaa oppimistaan, osaamistaan ja sen tuloksiaan. Arvioinnissa apuna voidaan käyttää ulkopuolisia henkilöä tai yrityksen omia järjestelmiä. Arviointi on välttämätöntä, koska sen avulla voidaan osaamista hyödyntää oikein, suunnitella kehittämistoimenpiteitä ja luoda motivaatiota osaamisen kehittämiseen. Yksilön vastuulla on oman osaamisensa tuominen esiin koko organisaation tietoisuuteen. Mikäli ei olla kunnolla selvillä siitä, minkälaisia osaamisresursseja on käytettävissä ja missä, ei niitä pystytä tällöin hyödyntämään eikä myöskään tietämään, mitä tarvitaan lisää. (Viitala 2005, 152 – 153.)

Silmäasemalla optisen myyjän päivittäisiin työtehtäviin kuuluvat asiakaspalvelu, silmä- ja aurinkolasien sekä muiden optisten tarvikkeiden myynti, silmälasien korjaukset, ajanvaraus, myymälän yleisilmeestä huolehtiminen ja kassatehtävät. Optikon päätyötehtäviin puolestaan kuuluu tarkastusten tekeminen ja linssien tilaaminen, mutta lisäksi optikko tekee paljon optisen myyjän työtehtäviin kuuluvia asioita. Suurin osa henkilöstöstä (6 myyjää ja 5 optikkoa) koki nykyisen osaamisensa työtehtävissään olevan hyvä eli vaadittavalla tasolla. Kaksi myyjää arvioi oman osaamisensa kohtalaiseksi peilaten arviointiaan lyhyeen kokemukseen alalla. Jokaisen haastateltavan vastauksissa nousee esille se, että tällä alalla ei voi koskaan olla erinomaisella tasolla, koska alalla kukaan ei ole koskaan valmis. Aina tulee uutta opittavaa ja kehitettävää jokaisella alalla tarvittavalla osaamisen osa-alueella.

Henkilöstön arvio omasta osaamisestaan vahvuuksien ja heikkouksien kautta toi esille erilaisia näkemyksiä. Tämä osoittaa toimipisteiden omaavan monenlaisia osaajia. Kaikki haastateltavat kokevat hallitsevansa työssään parhaiten asiakaspalvelutilanteet,

koska jokaiselta löytyy aiempaakin kokemusta asiakaspalvelutyöstä. Enemmistö vastaajista koki asiakaslähtöisyyden vahvuudekseen. Vahvuuksista nousi esille myös myyntihenkisyys erityisesti sosiaalisten taitojen kautta. Haastateltavista kolme myönsi heikkoudeksi tietotekniset taidot. Tuotetietouteen liittyen heikkouksina toistuvasti esille nousivat piilolinssit, aurinkolasit voimakkuuksilla sekä työlasit ja työlasisopimukset. Lisäksi silmäsairauksista kaivataan enemmän tietoa. Joku lääkäri kertoisi jotain perusjuttuja esimerkiksi silmänpohjarappeumasta, kaihista, lasiaisen irtoamisesta jne. Jokainen haastateltava toi arvioinnissaan esille kuitenkin enemmän vahvuuksia kuin heikkouksia. Tämä kertoo henkilöstön vahvasta luottamuksesta omaan osaamiseensa ja ennen kaikkea se kertoo siitä, että henkilöstö on huolehtinut oman osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittymisestä muuttuvan toimintaympäristön muuttuessa.

”Tuotetuntemuksessa paljon kehittymisen varaa, mutta asiakaspalvelussa koen olevani hyvä, vaikka siinäkin aina kehitettävää varmasti.”

”Asiakaspalvelussa olen asiakaslähtöinen ja asetun asiakkaan tasolle. Pyrin löytämään mahdollisimman täydellisen ratkaisun asiakkaan ongelmiin.”

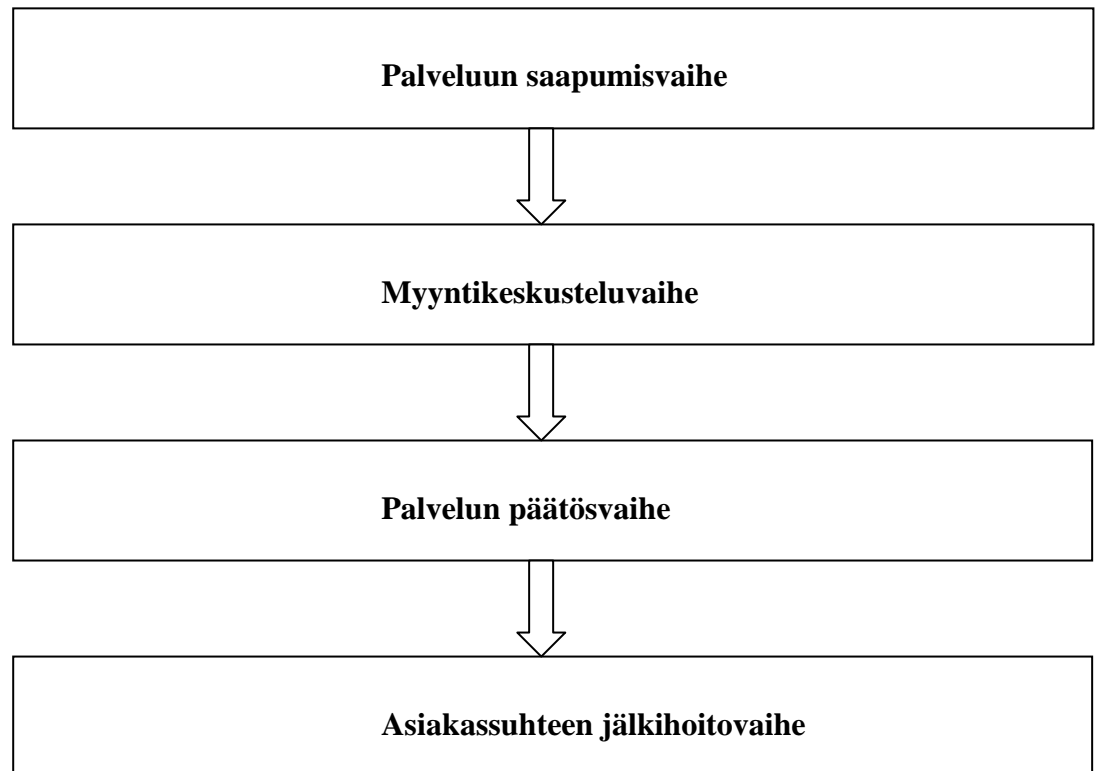
”Tää ala on semmoinen, että mitä enemmän sä teet niin, sitä enemmän sä osaat. Kokemuksen tuomaa ammattitaitoa ei vielä ole paljoa, mutta muuten koen, että osaan kyllä hommani.”

”Atk-taitoihin jos saisi koulutusta, erilaisten taulukoiden käsittelyä ja muokkaamista.”

”Ne työlasisopimukset ovat edelleen niin epäselvää. Ei niitä voi muistaa millään ja menee aikaa, kun niitä sopimuksia etsii sieltä satojen joukosta ja asiakas joutuu odottamaan.”

Tässä tutkimuksessa henkilöstön osaamisen arvioinnin pääpaino on myyntiprosessissa. Jokaisen haastateltavan (paitsi vastaanottovirkailijan, koska hänen työnsä ei varsinaisesti kuulu myynti) kanssa kävin vaihe vaiheelta läpi Silmäaseman ohjeistaman myyntiprosessin (liite 5), mitä kukin vaihe sisältää sekä pyysin arvioimaan osaamista kussakin vaiheessa samalla arvosana-asteikolla 1-5, kuten esimiehiäkin heidän osaamisen arvioinnissa omilla työtehtävissään (ks.64).

Asiakkaan käynti palveluyhteisössä jaetaan neljään vaiheeseen (kuvio 9), joiden tunnistaminen on tärkeää, jotta asiakasta voidaan palvella jatkuvasti mahdollisimman hyvin. Palvelulle asetetaan tapahtuman eri vaiheissa erilaisia tavoitteita ja myös käytettävät keinot vaihtelevat vaiheittain. Palvelun epäonnistuminen missä tahansa asiakaspalveluketjun vaiheessa saa asiakkaan reagoimaan kielteisesti ja pahimmassa tapauksessa vaihtamaan asiointipaikkaansa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 47.)



Kuvio 9. Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet (mukaillen Lahtinen & Isoviita 2004, 47).

Palveluun saapumisvaihe

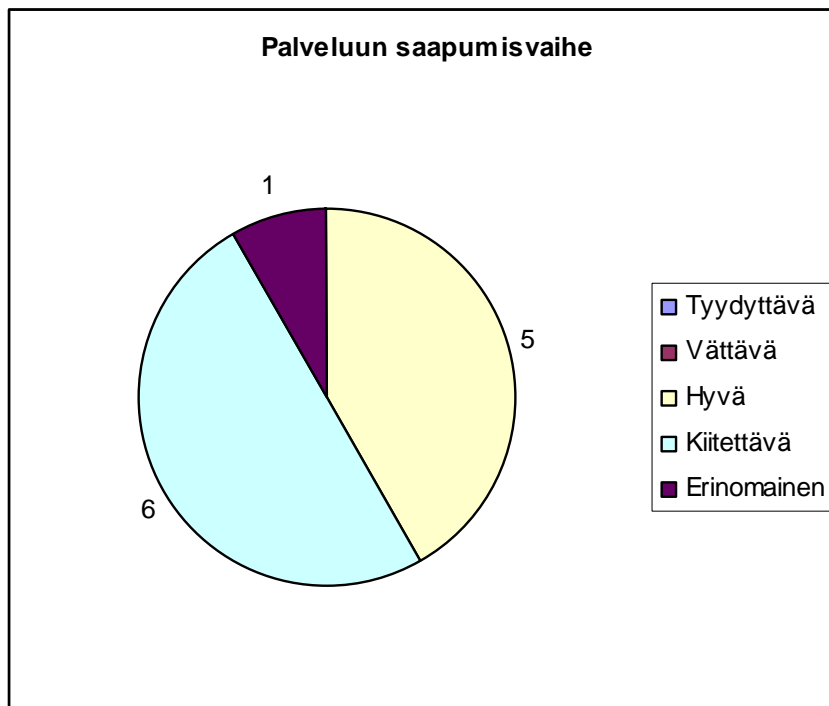
Palvelun onnistumiseksi on tärkeää luoda asiakkaalle hyvä ensivaikutelma. Asiakaspalvelutehtävissä on lähes aina kiire ja useita asiakkaita samaan aikaisesti palveltavana. Muutaman ensimmäisen sekunnin aikana asiakkaan astumisesta liikkeeseen ystävällinen hymy, katsekontakti ja nyökkäys sekä ulkoinen olemus luovat otollisen ilmapiirin palvelukeskustelua varten. Näin asiakkaalle tulee tunne, että hänet on huomattu ja hänen palvelemisensa on tärkeää. Palveluvuoroaan jonottavat asiakkaat huomioidaan vähintään katsekontaktilla. Asiakaspalvelijan tehtävänä on myös huolehtia, että kukin asiakas pääsee palveltavaksi vuorollaan. (Lahtinen & Isoviita 2004, 48 – 51.)

Haastatelluista yksi kokee osaavansa palveluun saapumisvaiheen erinomaisesti, puolet arvioi osaamistaan kiitettäväksi sekä loput viisi puolestaan sijoittaisivat itsensä hyvälle tasolle. (Kuvio 10). Työntekijä, joka arvioi hallitsevansa palveluun saapumisvaiheen erinomaisesti, perusteli vastaustaan sillä, että hänen mielestään on luonnollista, että jokainen asiakaspalvelussa työskentelevä osaa tervehtiä asiakasta hänen saapuessaan myymälään. Ne, jotka arvioivat osaavansa vaiheen kiitettävästi korostivat sitä, että he ovat kehittyneet tässä vaiheessa huomattavasti, mutta edelleenkin se 8 sekunnin ohje unohtuu. He ovat pyrkineet parantamaan asiakkaan huomioimista nopeasti, sillä sen tärkeyttä on painotettu koulutuksissa. He antavat nykyään enemmän periksi sille, että silloin se oma tekeillä oleva tehtävä on jätettävä odottamaan, eikä antaa asiakkaan odottaa. Kiitettävällä tasolla olevat pyrkivät myös entistä tehokkaammin huomioimaan tulevan asiakkaan ainakin katsekontaktilla tai nyökkäämällä, vaikka olisivat palvelemassa toista asiakasta. Hyvälle tasolle itsensä sijoittaneet ymmärtävät palveluun saapumisvaiheen tärkeyden, mutta tunnustavat, että uppoutuvat toistuvasti meneillä olevaan tehtävään, eivätkä useinkaan huomaa asiakkaan saapumista. (Keskiarvo 3,6).

”Tervehdin asiakasta heti hänen saapuessaan myymälään, mutta joskus, jos on vaikka korjaus menossa niin ei huomaa, kun on selin myymälään. Asenne tähän kuitenkin hyvä.”

”Pitäisi tervehtiä asiakasta nopeammin, vaikka muu homma olisi kesken. Aina yrittää hoitaa sen asian loppuun, koska ajatus karkaa muuten, mutta tärkeämpää on ymmärtää, että se asiakas ei saa karata.”

”Menen, jos olen vapaa, muuten annan jonkun muun mennä. Nykyäänhän tää myyntikulttuuri on tosi aggressiivista, niin ei varmasti tarvitse hätäillä, ettei kukaan huomaisi asiakasta. Sinne ovelle juostaan kilpaa. Siihen mä en kyllä lähde.”



Kuvio 10. *Palveluun saapumisvaiheen arviointi.*

Myyntikeskusteluvaihe

Myyntikeskusteluvaihe jakautuu kolmeen osaa: tarvetäsmennykseen, tuote-esittelyyn ja vastaväitteiden käsittelyyn. Myyntikeskusteluvaiheessa selviää pääseekö myyjä asettamiinsa tavoitteisiin vai joutuuko hän luovuttamaan asiakkaan suhteen. (Lahtinen & Isoviita 2004, 51.)

Tilanteen ja tarpeen kartoitus

Asiakassuuntainen asiakaspalvelija selvittää heti palvelun alussa, mitä tarpeita, arvostuksia ja odotuksia asiakkaalla on. Näin asiakaspalvelija osaa esitellä asiakkaalle sellaisia tuotteita tai ratkaisuja, joka parhaiten tyydyttää asiakkaan tarpeet. Asiakkaan tarpeet saadaan parhaiten selville kyselemällä, kuuntelemalla, katselemalla ja arvioimalla asiakkaan viestintää. Tarpeiden täsmentäminen antaa asiakkaalle kuvan siitä, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita. Kaikkien asiakaspalvelijoiden tulee muistaa, että kiire ei oikeuta huonoon palveluun. (Lahtinen & Isoviita 2004, 51 – 52.)

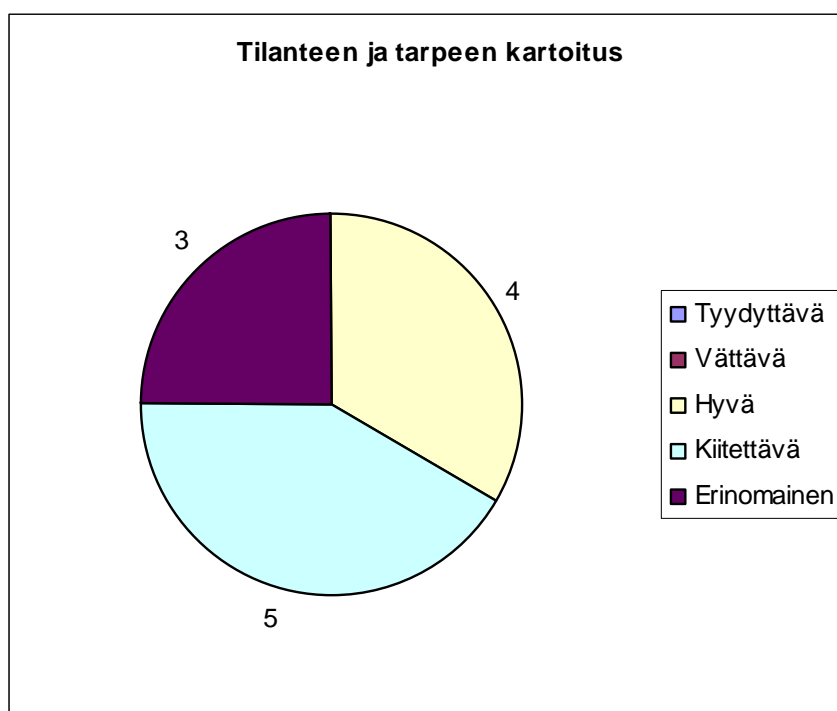
Kuviosta 11 käy ilmi haastateltujen osaamisen arvioinnin jakautuminen myyntikeskustelun tilanteen ja tarpeen kartoitusvaiheessa. Haastatelluista tämän vaiheen kolme kokee hallitsevansa erinomaisesti. He kokevat olevansa siinä erinomaisia hyvän asenteensa vuoksi tätä vaihetta kohtaan, sillä heistä on

välttämätöntä kartoittaa asiakkaan tarpeet, jotta osaa tarjota juuri asiakkaan tarpeisiin parasta ratkaisua. Lyhyen keskustelun jälkeen tiedetään, mitä seikkoja asiakas arvostaa. Tarvekartoitus mahdollistaa myös lisämyynnin, kun on kysytty esimerkiksi harrastuksista, niin voidaan mahdollisesti tarjota piilolinssejä. Kiitettävälle tasolle itsensä arvioi viisi työntekijää. He kokevat pääsevänsä kohtuullisen nopeasti kiinni siihen asiakkaan ajatusmaailmaan. Heidän mielestään tarvekartoituksen tekniikkaa pitäisi kuitenkin hioa harjoittelemalla muun muassa avoimia kysymyksiä, joihin asiakas ei voi vastata pelkästään kyllä tai ei. Hyvälle tasolle sijoittuu puolestaan neljä työntekijää ja he kokevat tilanteen ja tarpeen kartoituksessa puutteita. Osa heistä kokee liiallisen tilanteen ja tarpeen kartoituksen tunkeilevana, mutta tätä lieventää, jos tilanteessa puhuu muistakin asioista, kun itse silmälaseista. Osa taas kaipasi lisää taitoa johtaa keskustelua paremmin. (Keskiarvo 3,9).

”Asiakaskeskeisesti, mihin tarvitsee apua, allergiat, tarkastus asiat. Myös muusta puhuminen rentouttaa varsinkin, jos on ekat lasit kyseessä.”

”Sujuvaa ja mutkatonta. kuuntelen asiakasta, yritän aina kaikkeni vaikka päähän ottaisi joku asia. Ei se asiakkaan vika ole.”

”Asiakasta lähestyn tekemällä havaintoja asiakkaan tyylistä.”



Kuvio 11. Tilanteen ja tarpeen kartoituksen arviointi.

Tuote-esittely

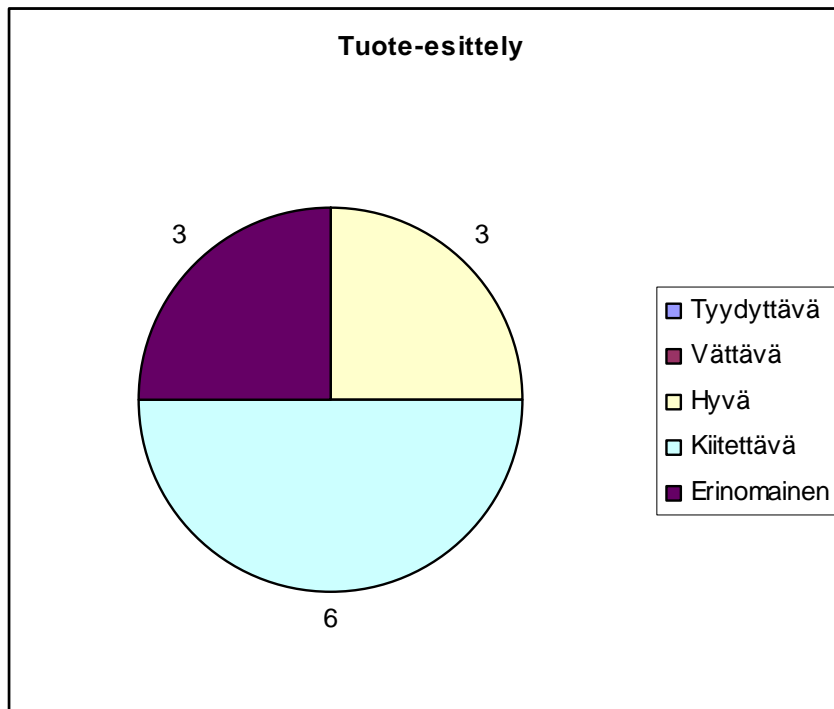
Tuote-esittely ei missään tapauksessa saa olla tyrkyttämistä, vaan asiallista eri vaihtoehtojen ja asiakasta kiinnostavien hyötynäkökohtien ja ominaisuuksien esittelyä. Myyntikeskusteluissa kannattaa käyttää vain sellaisia perusteluja, joilla on asiakkaalle merkitystä. Tuoteominaisuuksien luettelon sijaan kannattaa käyttää tuotteen asiakkaalle tarjoamia etuja ja hyötyjä koskevia perusteluja. Vaikka kuinka vakuuttavasti myyjä esittelee myyntiperusteluita, saattaa asiakas silti heittää ilmaan vastaväitteitä. Vastaväitteisiin pitää suhtautua arvostavasti ja välittömästi. Vastaväitteiden käsittely on yksi myynnin menestystekijöistä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 53 – 55.)

Haastatelluista kolme kokee osaavansa myyntikeskusteluvaiheeseen kuuluvan tuote-esittelyn erinomaisesti, puolet arvioi osaamistaan kiitettäväksi sekä loput kolme puolestaan sijoittavat itsensä hyvälle tasolle (Kuvio 12). Työntekijät, jotka arvioivat hallitsevansa tuote-esittelyn erinomaisesti, perusteli vastaustaan pitkän kokemuksensa pohjalta. He kokivat olevansa hyviä puhumaan yrityksessä myytävien tuotteiden puolesta, mutta korostavat vaarana olevan tuotteiden ylikehumisen. Ylikehumisen vaarana on se, että jos se asiakas saakaan mitä se on odottanut, niin pettymys on suuri. He ovat sitä mieltä, että aina se kallein tuote ei välttämättä ole se paras. Se, mitä tuotetta kullekin tarjoaa, pitää vastata asiakkaan odotuksia. Ne, jotka arvioivat osaavansa vaiheen kiitettävästi sanoivat osaavansa kaikkia tuotteita myydä, mutta kokevat tuote-esittelyssä vaikeaksi sen, mitä ominaisuuksia ja hyötyjä ja etuja asiakkaalle kannattaa kulloisessakin tilanteessa suositella. Osaamistaan hyväksi arvioivat työntekijät kokevat osaavansa tuotteista perustiedot. Asiakkaan heittämät vastaväitteet koetaan välillä vaikeiksi kohdata, koska vähäisen kokemuksen kautta kaikesta ei ole vielä selvillä. Haastatteluissa nousi esiin, että eniten koulutuksen aihetta olisi piilolinssissä ja aurinkolaseissa voimakkuuksilla. (Keskiarvo 4).

”Arskat on heikoin lenkki. Ne pitää aina palautella mieleen. Miksi olen huono myymään arskoja, niin se liittyy tietotaidon puutteeseen ja asenteeseen. Mä mieluummin möisin niitä parempia aurinkolaseja, enkä niitä halppis paketteja, mutta se on niin mutkikasta se aurinkolasien linssien hintojen hakeminen, kaarevuuksien miettiminen jne. Koska niitä

myydään niin harvoin, niin niihin ei ole sitä tuntua. Ohjeet pitäisi olla selkeempiä arskojen myyntiin. Pitäis tehdä helpot hintakirjat niistä.”

”Asiakas ei ole tyytyväinen, jos väkisin myydään. Pitää kuunnella asiakasta, sillä ne tulevat helposti valittamaan. Asiakastakin pitää kuunnella ja tarpeita eikä myydä mitä sattuu ja tulostamiseksi. Se kallein tuote ei aina välttämättä ole se paras.”



Kuvio 12. Tuote-esittelyn arviointi.

Palvelun päätösvaihe

Palvelutapahtuman päätösvaihe alkaa, kun asiakas on hyväksynyt viimeisenkin vastaväitteen käsittelyperustelut ja kun hän osoittaa haluavansa ostaa tuotteen. Päätösvaiheen myyntityön tavoitteena on auttaa asiakasta päätöksenteossa ja ostamisessa. Kaupan päättämistavoilla voidaan nopeuttaa asiakkaan ostopäätöstä. Tärkeimpiä tapoja ovat suoran ostoehotuksen esittäminen, vaihtoehtojen antaminen, suostuminen asiakkaan erikoisvaatimuksiin, asiakkaan itsetunnon kohottaminen ja ostopäätös kokeilun avulla. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, ettei asiakasta saa painostaa. Asiakas ei saa jäädä kaupan päättämisen jälkeen harmittelemaan tekemäänsä kauppaa, sillä silloin kanta-asiakassuhde jää syntymättä ja asiakas saattaa kertoa ystävilleen viekkaasta myyjästä. Kaupan päättämisen jälkeen myyjän on

luotava hyvä loppuvaikutelma ja varmistaa, että asiakas on tyytyväinen. (Lahtinen & Isoviita 2004, 161.)

Kuviosta 13 käy ilmi henkilöstön arvio palvelun päätösvaiheesta. Haastatelluista vain yksi kokee osaavansa palvelun päätösvaiheen erinomaisesti. Hänen mielestään asiakasta pitää osata lukea, että osaa käyttää tässä vaiheessa oikeaa kaupan päättämistapaa. Hän kuvaa itseään taistelijaksi ja pyrkii vääntämään kaupat keinolla millä hyvänsä, muistaen kuitenkin, että asiakasta ei saa painostaa. Viisi haastatelluista kokee hallitsevansa palvelun päätösvaiheen kiitettävästi. He ovat huomanneet, että kauppa ei tule niin herkästi kuin ennen, vaan myyjän on uskallettava tehdä se aloitus ja ehdottaa kauppaa. Vaikeaksi tässä vaiheessa koetaan kaupan ehdotuksen esittäminen oikeaan aikaan. He sanovat uskaltavansa ehdottaa kauppaa, mutta ovat suhteellisen maltillisia siinä. Kiitettävälle tasolle itsensä arvioineet sanovat myyntikoulutuksilla olleen suuri vaikutus tämän vaiheen kehittymiselle. Haastatelluista puolet arvioivat osaamisensa palvelun päätösvaiheessa hyväksi. He kokevat edelleen kaupan ehdottamisen kynnykseksi. Se vain koetaan vaikeaksi ja he odottavatkin yleensä asiakkaan aloitetta. Kaupan ehdottamisen vaikeus koetaan johtuvan siitä, että mietitään missä tuputtamisen raja menee. Tällä tasolla olevista suurin osa tunnustaa helposti ehdottavan kehysten sovittamista myös kotona. Kaikki haastateltavat ymmärtävät, että asiakassuhteen päätösvaihe on todella tärkeä vaihe myyntiprosessissa. Tästä vaiheesta eteenpäin asiakasta tulisi palvella vielä paremmin, sillä hän on valinnut juuri Silmäaseman asiointipaikakseen. Asiakkaalle kerrataan, mitä hän saa, jotta kummallekaan osapuolelle ei jää epäselvyyttä. Yli puolet kaikista haastatelluista kiittää asiakasta kaupoista, mutta osa sen tunnustaa usein unohtavan. Jotkut jopa kättelevät asioinnin päätteeksi. (Keskiarvo 3,6).

”Lopullinen päätös on asiakkaalla, mutta uskallan ehdottaa kauppaa.”

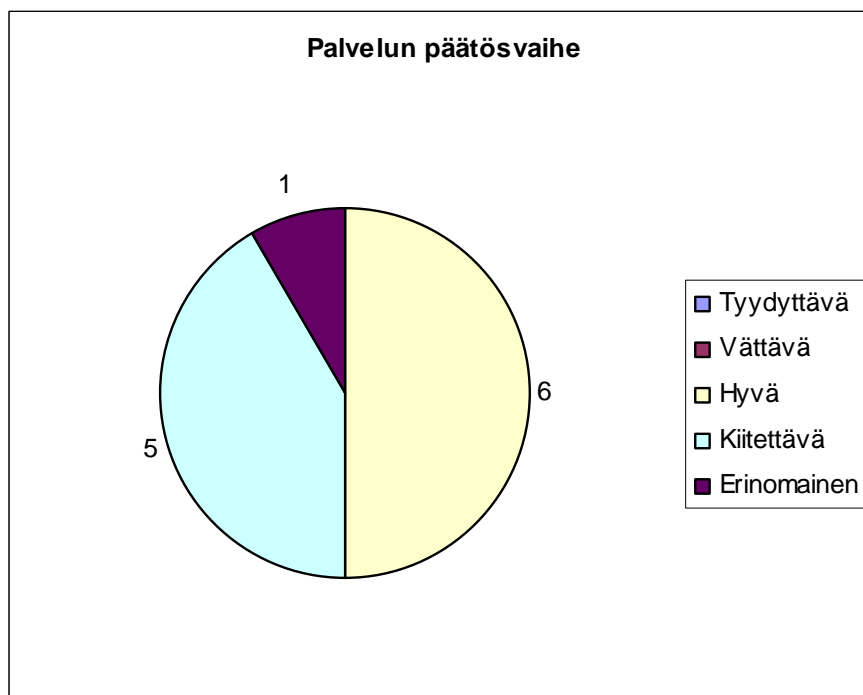
”Riippuu miten onnistuneesti myyntiprosessi on sujunut tähän asti. Jos asiakkaan ja mun kemiat eivät kohtaa, niin on vaikeaa ehdottaa sitä kauppaa.”

”Pitäis enemmän harrastaa sitä että pyytää toista myyjää avuksi. Olisi sitä yhteispeliä.”

”Ehdotan kauppaa aika reippaasti ja kertaan, mitä asiakas saa, ettei jää epäselvyyksiä.”

”Ei tuota enää paljoa vaikeuksia, kun siitä on puhuttu ja harjoiteltu sitä paljon. Miinusta olisi kiva oppia vielä paremmin tunnistamaan tietyille ihmisille ominaista käyttäytymistä ostotilanteessa ja näin osata taktikoida oikeat myyntipuheet.”

”Se on vaikeeta, kun aina miettii missä se tuputtamisen raja menee. Kokeilemalla eri kikkoja ja olemalla rohkea, kyllä sen asiakkaan saa aika helposti ostamaan. Pitää odottaa hetkeä, mikä on otollisin.



Kuvio 13. *Palvelun päätösvaiheen arviointi.*

Poistumisvaihe

Silmäaseman laatimassa myyntiprosessin ohjeistuksessa on erikseen eritelty poistumisvaihe, joka muodostuu käynnin päättämisestä ja hyvästelystä. Haastatelluista kolme arvioi osaamisensa poistumisvaiheessa erinomaiseksi, viisi kiitettäväksi ja neljä hyväksi (Kuvio 14). Olipa lopputulos mikä tahansa, niin Silmäasemalla asiakas hyvästellään aina. Kaikki eivät sano ’tervetuloa uudelleen’ asiakkaan poistuessa myymälästä. Erinomaisesti osaamistaan arvioineet työntekijät sanovat palvelevansa asiakkaan huolella loppuun asti. Kiitettävällä ja hyvällä tasolla olevista moni tunnustaa ajatusten olevan tässä vaiheessa jo seuraavassa asiakkaassa. Tämän koetaan johtuvan myynninseurannan aiheuttamasta paineesta. Jokaisella päämääränä on kuitenkin se, että asiakas tulee asioimaan uudelleen ja muutenkin kuin vain

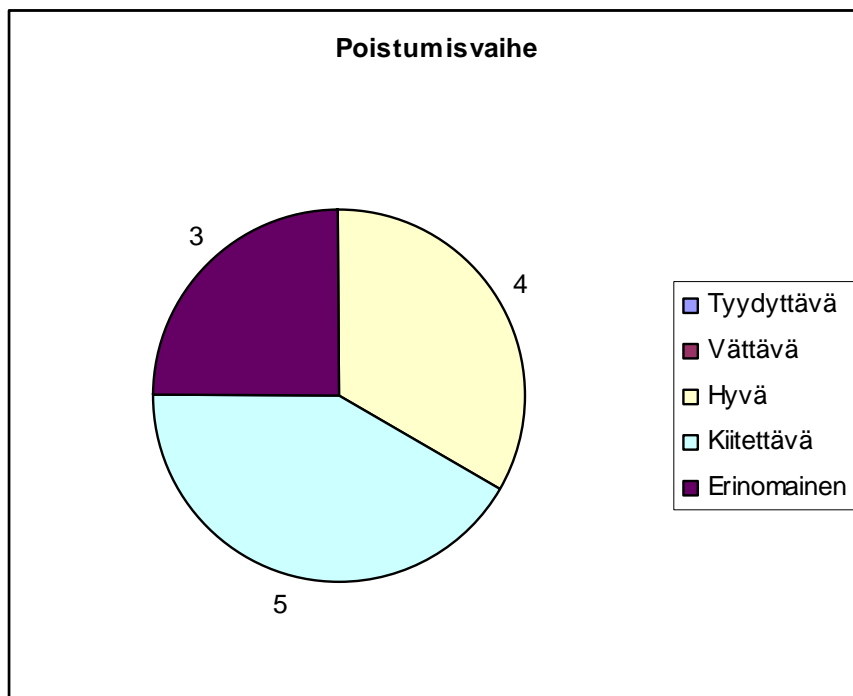
taivuttamaan lasejaan. Seuraavasta tapaamisesta sopiminen kuuluu myyntiprosessin poistumisvaiheeseen, mutta Silmäasemalla jokainen työntekijä sanoo unohtavansa tämän. Tapaamisen sopiminen ymmärretään lähinnä tilanteena, kun kehoitetaan asiakasta tulemaan taivuttamaan laseja, jos ne alkavat painamaan tai niiden kanssa tulee ongelmia. Tämä vaihe tulisi kuitenkin ymmärtää paljon laajemmin. Asiakasta tulisi muistuttaa esimerkiksi siitä, että optikolla tai silmälääkärillä suositellaan käymään uudelleen viimeistään 2 vuoden kuluttua. Uudesta tapaamisesta sopiminen sitouttaa asiakasta yritykseen. (Keskiarvo 3,9).

”Hyvästelen aina asiakkaan. Tervetuloa uudelleen voisi sanoa useammin.”

”Palvelen asiakkaan loppuun asti, vaikka toinen odottaa. Ehkä tämä vaihe vähän huonontunut, kun on kiire myymään.”

”Asiakasta pitää palvella huolella loppuun. Asiat pitää hoitaa tyyllillä, jotta erotutaan kilpailijoista.

”Kun asiakas poistuu liikkeestä päämääränä on, että hän on tyytyväinen ja tulee takaisin.”



Kuvio 14. Poistumisvaiheen arviointi.

Asiakassuhteen jälkihoitovaihe

Asiakassuhteita tulee hoitaa vielä kaupan päättämisenkin jälkeen. Jälkitoimenpiteiden tarkoituksena on varmistaa asiakassuhteen jatkuvuus. Myymälämyynnin jälkitoimenpiteitä ovat tuotteiden huolellinen perille toimittaminen (siis oikea tavara, oikeaan aikaan ja paikkaan), laskutuksen hoitaminen sopimuksen mukaan sekä valitusten huolellinen käsittely. Asiakaspalvelijan taito mitataankin erityisesti vasta tilanteessa, jossa hän yrittää lepytellä pettyneen asiakkaan. (Lahtinen & Isoviita 2004, 57.)

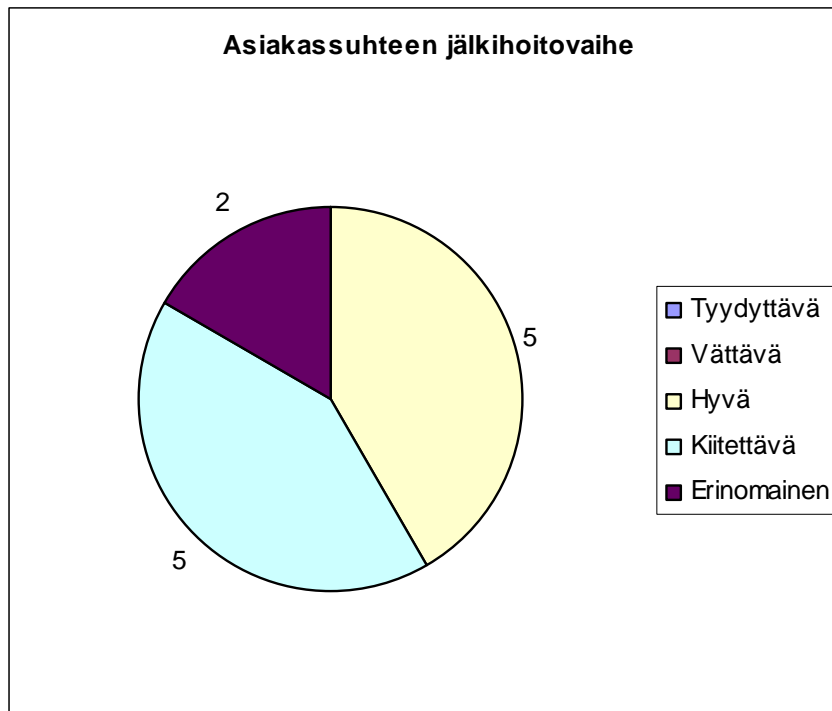
Haastateltavista viisi kokee hallitsevansa asiakassuhteen jälkihoitovaiheen kiitettävästi ja toiset viisi puolestaan hyvin. Vain kaksi arvioi osaamisensa erinomaiseksi tässä myyntiprosessin vaiheessa (Kuvio 15). Haastatteluissa nousi esille, että luovutukset yritetään hoitaa nopeasti pois alta, jolta päästäisiin takasin myymään. Osa harmittelee tätä, sillä pitävät ensiarvoisen tärkeänä tilanteena lasien luovutusta asiakkaalle, sillä silloin sen asiakkaan odotus vihdoinkin palkitaan. Asiakas odottaa saavansa hyvää palvelua loppuun saakka. Kaikki eivät kertaa luovutusvaiheessa, mitä asiakas saa, mutta linssin toimivuudesta kyllä kerrotaan. Neljä henkilöstöstä kokee takuuasiat hankaliksi. Lisäksi kolme haastatelluista sanoo, ettei tykkää hoitaa reklamaatioita, koska kokevat ne ahdistaviksi tilanteiksi. (Keskiarvo 3,8).

”Aina ei pääse sille asiakkaalle, jolle on myynyt lasit niitä luovuttamaan. Harmi koska tuntuu, että se toinen myyjä ei oikein paneudu luovutukseen. Vaarana on, että asiakas ei ole tyytyväinen. Myynninseuranta se on tähänkin vaikuttanut.”

”Se on tärkeää, mutta sitä ei arvosteta nykyään. Kiire koko ajan myydä. Luovutuksissa hoppuillaan.”

”Tärkeä vaihe. Joskus potee huonoa omaatuntoa, kun liika kiireellä hoitaa reklamaatioita jne.”

”Takuista ei kaikkea tiedä; mitä ne pitävät sisällään, miten se käytännössä todetaan, että onko se asiakas tehnyt sille jotain vai onko se valmistusvirhe.”



Kuvio 15. *Asiakassuhteen jälkihoitovaiheen arviointi.*

Silmäaseman Kuopion toimipisteissä henkilöstön näkökulmat osaamisen merkityksestä olivat yhteneväisiä. Jokainen haastateltava kokee, että oma osaaminen vaikuttaa merkittävästi oman työn tulokseen. Heidän mielestään osaaminen näkyy joko negatiivisesti tai positiivisesti työn tuloksessa. Ensinnäkin oma osaaminen koettiin tuovan turvallisuutta ja itsevarmuutta työhön. Osaaminen mahdollistaa omatoimiseen työskentelyyn. Mitä enemmän tietää tuotteista, sitä helpompi on myydä. Tällöin osaa myös tarjota enemmän ja monipuolisemmin vaihtoehtoisia ratkaisuja asiakkaalle. Perusasioiden hallinta koettiin tärkeäksi, jolloin vapautuu energiaa monipuolisempaan työskentelyyn. Tällä tarkoitettiin sitä, että jos osaa, niin pystyy olemaan tehokas toiminnassaan. Lisäksi korostettiin, että varma palvelu herättää asiakkaissa luottamusta ja kauppojen viemistä loppuun eli päämäärä toiminnassa saavutetaan, saadaan omalla osaamisella aikaan tulosta. Päinvastoin tilanteessa, missä työntekijä joutuu kyselemään jatkuvasti muilta apua, asiakas tulee hämilleen, kun moni puuttuu tilanteeseen. Haastateltavat uskoivat tällaisen tilanteen vaikuttavan negatiivisesti työn tulokseen, koska asiakas saattaa kokea epävarmuutta, kun häntä ei palvelekaan ammattitaitoinen henkilö ja kaupat todennäköisesti jäävät tekemättä.

Osaamisen koettiin vaikuttavan työn tulokseen myös sen kautta, että tulee vähemmän reklamaatioita. Jokaisen asiakaspalvelutilanteen tarkoituksena on tarjota asiakkaalle

paras ratkaisu hänen ongelmiinsa ja näin tehdä hänestä tyytyväinen asiakas. Osaamisen vaikutus työn tulokseen tässä tilanteessa huomataan siinä, jos asiakas on saatu tyytyväiseksi, niin hän todennäköisesti asioi yrityksessä uudelleen ja hänestä voidaan saada jopa kanta-asiakas. Lisäksi tyytyväisen asiakkaan kautta positiivinen sana yleensä leviää ja näin saadaan lisää uusia asiakkaita. Reklamaatioiden välttämiseksi haastateltavat painottavat sitä, että jos jotain ei osaa, niin silloin sitä ei pidä tehdä, koska tämä näkyy asiakkaalle negatiivisessa valossa. Eräs haastateltavista sanookin, että kysyminen on myös osaamista.

”Totta kai se vaikuttaa. Mitä enemmän tiedän tuotteista, sen helpompi on myydä. Jos ei tiedä tuotteista, niin ei niitä sitten osaa tarjotakaan asiakkaalle. Kun tietää laajasti, niin pystyy asiakkaallekin tarjoamaan monipuolisemmin kaikkea.”

”Pystyy omatoimiseen työskentelyyn ja saa aikaa tulosta.”

”Tietysti tulee vähemmän reklamaatiota, kun osaa.”

”Asiakkailta on tullut pääsääntöisesti, sanotaanko 90 % äärimmäisen hyvää palautetta.”

”Mielestäni, jos jotain ei osaa, niin silloin sitä ei pidä tehdä, koska en halua että se näkyy asiakkaalle.”

”Varma palvelu herättää luottamusta ja kauppojen viemistä loppuun. Jos asiakkaan saa tyytyväiseksi niin saadaan kanta-asiakkaita ja asiakas palaamaan, positiivinen sana leviää ja saadaan lisää uusia asiakkaita.”

Kun työssä tapahtuu muutoksia, joista työntekijät eivät suoriudu nykyisellä ammattiosaamisella, tulee tietojen ja taitojen vanhentumisesta ongelma. Organisaatioiden kilpailukyvyyn uusiin haasteisiin pystyvät vastaamaan ne työntekijät, jotka ovat jatkuvasti valmiit omaksumaan uutta tietoa ja soveltamaan sitä uudella tavalla. Jokaisen työntekijän on otettava itse vastuu oman ammattitaitonsa kehittamisestä ja ajan tasalla pitämisestä. Ammatillista uusiutumista ja kasvua tapahtuu kehittämällä ja ylläpitämällä ammatillista pätevyyttä. Tällainen uusiutuminen on nähtävä jatkuvana prosessina ja huomio on kiinnitettävä osaamisen kasvun kautta saatuihin uusiin tietoihin ja taitoihin. (Ruohitie 1998, 57 – 58.)

Työssä oppiminen on yksi tärkeimmistä ja yleisimmistä oppimistavoista, mutta se on enemmänkin mahdollisuus, kuin varsinainen osaamisen kehittämiskeino. Työssä

oppimisen tavoitteet liittyvät sekä tiedollisiin että taidollisiin osa-alueisiin. Ongelmana työssä oppimisessa on se, että samaan aikaan yritetään suoriutua sekä normaaleista työtehtävistä että omaksua uusia taitoja ja menettelytapoja. Työssä oppimisessa on tärkeää saada tukea ja löytää henkilö, jolta voi kysyä neuvoa. (Ranki 1999, 92.) Työpaikoilla tapahtuva työssä oppiminen on yleensä epämuodollisempaa ja tehokkaampaa, sillä kouluttajina toimivat usein toiset työntekijät. Asioiden käsittely ryhmissä ja avoin keskustelu ovat tehokkaita oppimiskeinoja. Yleensä työssä oppiminen ei kuitenkaan ole yksin riittävää ammattitaidon ylläpitämiseksi, vaan oppimista täydennetään muilla keinoilla, esimerkiksi koulutuksilla ja omaehtoisella opiskelulla. (Ranki 1999, 95).

Silmäaseman henkilöstö tiedostaa, että osaamisen ja jatkuva kehittäminen on välttämätöntä säilyttääkseen oman kilpailukykynsä työmarkkinoilla. Haastatteluissa nousi esille monia keinoja, joilla henkilöstö pitää omaa ammattitaitoaan yllä. Haastateltavat toteavat, että osaaminen kehittyy ennen kaikkea työtä tekemällä, koska kokemus lisää ammattitaitoa. Lisäksi kollegojen kanssa keskustelu ja ajatusten vaihto koettiin tehokkaiksi tavoiksi. Haastattelemani henkilöt pitävät erityisen arvokkaana yhdessä oppimista, sillä se mahdollistaa asioiden tarkastelemisen aivan uudella tavalla ja erilaisten ratkaisujen etsimisen. Ristiriitojen muodostuminen omien ennakkokäsitysten ja arvojen vuoksi luo tällaisia tilanteita ja mahdollistaa uudistumisen. Kun toisen esittämä asia ei vastaakaan omia ajatuksia, vaan on ristiriidassa niiden kanssa, tarjoutuu mahdollisuus arvioida uudelleen omia näkemyksiä. Ristiriita pistää pohtimaan ja ihmettelemään ja lopputuloksena on uuden asian oppiminen, oman osaamisen kehittyminen.

Pääpaino ammattitaidon ylläpitämisessä on koulutuksilla, joita yritys järjestää henkilöstön mielestä monipuolisesti ja runsaasti. Jokainen haastateltava sanoo lähtevänsä tarjolla oleviin koulutuksiin, jollei tälle pätevää estettä ole. Koulutukset koetaan piristyksiksi arkityöhön. Koulutusten ohella intranet on tiedonlevitykseen liittyvien tehtäviensä ohella myös henkilöstön oppimisforumi, jota henkilöstö on veloitettu seuraamaan oma-aloitteisesti. Lisäksi osa haastateltavista kertoo pitävänsä ammattitaitoaan yllä omaehtoisella opiskelulla muun muassa lukemalla alan julkaisuja lehdistä ja Internetistä.

”Se pysyy yllä tässä kun tekee töitä.”

”Keskustelemalla alalla olevien kanssa. Tietoa pystyy jakamaan ja keskenään miettimään, eikä täällä yksin tarvitse tehdä niitä päätöksiä. Se on ihan älyttömän monipuolista ja antoisaa ja siinä oppii hirveesti itekkin, kun pystyy pätkäilemään toisten kanssa.”

”Lääkäriyhteistyö, heiltä saa paljon tietoa.”

”Koulutuksia on tässä firmassa ollut aina paljon, joka on hyvä asia, koska sillä on virkistävä vaikutus.”

”Käymällä kaikissa mahdollisissa koulutuksissa. Optikoksi valmistumisen jälkeen olen käynyt yhtä kurssia lukuun ottamatta kaikki jatkokurssit mitä voi käydä.”

”Ottamalla itse selvää. Lukemalla kaikkea mahdollista alan julkaisuista netistä, intrasta, lehdistä jne.”

7.3 Työyhteisön vaikutus osaamiseen

Organisaation tulisi tarjota jokaiselle työntekijälleen mahdollisuus työskennellä oman osaamisensa ja kokemuksensa mukaisesti. (Lankinen ym. 2004, 38.) Monissa jaksamistutkimuksissa on todettu, että organisaatioon on tärkeää luoda työhalukkuuden kannalta rohkaiseva ilmapiiri, jossa työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin ja ratkaisuihin. Tämä edistää työn mielekkyyttä.

Työnkuva vaikuttaa ihmisen työssä viihtyvyyteen. Lähes kaikki ihmiset nauttivat silloin tällöin itsensä kehittämisen kokemuksista. Yksilöt eivät kuitenkaan pidä haasteista, jos heidän nykyisen osaamistason tai pätevyyden ja haasteen välillä oleva kuilu on liian suuri. Tällöin seurauksena on ahdistusta ja stressiä. Kun taas yksilö tuntee olevansa riittävän pätevä haasteellisen tehtävän suorittamiseen, niin kaikki tuntuu sujuvan helposti ja vaivattomasti. Tällainen tilanne myötävaikuttaa oppimiseen ja työn iloon. (Hakkarainen ym. 2004, 193 – 195.) Juuti ja Vuorela (2002, 68) toteavatkin, että työmielekkyyden lisääminen työhön on kaikkein helpoin keino lisätä työhyvinvointia. Yksilön olisi hyvä työskennellä tehtävissä, jonka kokee omakseen. Tärkeää olisi, että työ tarjoaa haasteita, jotka herättävät yksilön mielenkiinnon ja ylläpitävät hänen tavoitteita kokea olevansa pätevä ja osaava sekä omissa että muiden silmissä.

Haastattelemistani henkilöistä kuusi sanoo olevansa tyytyväinen omaan työhönsä ja kokevat siinä olevan riittävästi haasteita, joka antaa mahdollisuuksia ammatilliselle kasvulle sekä kehittymiselle. He perustelevat sitä sillä, että työ on hyvin monipuolista ja vaihtelevaa. Lisäksi omassa työskentelyssä korostuvat riittävät ongelmanratkaisutaidot, joiden avulla he pystyivät hyvin kehittämään omaa toimintaansa. He kokevat, että jokainen päivä on erilainen. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä ja sen haasteellisuuteen, kokevat löytäneensä paikan, jossa haluavat työskennellä myös tulevaisuudessa. Yksi haastateltavista kokee olevansa jo pitkän uran uurtaja ja kannustaakin nuorempia kehittämään itseensä. Kolme haastateltavaa taas sanoo olevansa kutakuinkin tyytyväinen omaan työhönsä, mutta eivät pidä sitä kovin haasteellisena tai kokevat haasteellisuuden työssä vaihtelevaksi. He kaipasivat saavansa mahdollisuuden edetä organisaatiossa tulevien vuosien aikana. Tähän vastaukseen vaikuttaa varmasti se, että osa heistä on ollut alalla jo monen vuoden ajan. Vain yksi sanoo olevansa työhönsä tyytymätön, mutta kokee sen kuitenkin haasteelliseksi, jos motivaatiota olisi riittävästi ylipäänsä tehdä työtä. Tyytymättömyys työtä kohtaan johtui joko palkasta, työajoista, työilmapiiristä tai henkilökohtaisesta myynnin seurannasta.

Työmäärään kohdistuva tyytyväisyys koetaan Silmäasemalla vaihtelevaksi. Kukaan ei koe työmääräänsä liian suureksi. Kiireisinä aikoina, kun kauppa käy hyvin, haastateltavat sanovat työmäärän kuitenkin välillä kasvavan suuremmaksi. Silmäasemalla on pyritty jakamaan henkilöstölle vastuualueita, jotta homma toimisi. Vastuualueet on jaettu jokaisen yksilön osaamisen ja kiinnostuksen mukaan kyseistä vastuuta kohtaan. Joukossa kerrotaan olevan myös henkilöitä, joille ei varsinaisia vastuualueita ole jaettu, vaan he keskittyvät pelkästään myyntiin. Koska Silmäasemalla on otettu käyttöön henkilökohtainen myynninseuranta, niin jokainen haluaa toki silloin tehdä sitä myyntiä eikä purkaa postia ja kuormaa tai tehdä laskutuksia ja korjauksia. Jonkun kuitenkin nämäkin tehtävät on tehtävä. Tämän tilanteen henkilöstö kokee epäreiluksi työmäärään liittyen. Osa kokee, että asiakaspalveluun keskittyvät myyjät vievät muilta työntekijöiltä kiitokset. Tämä herättää luonnollisesti katkeruutta henkilökunnassa.

Yli puolet haastateltavista sanoivat olevansa tyytymättömiä työaikaansa. Päivät ovat pitkiä ja ne koettiin vaikuttavan työssä jaksamiseen ja näin ilmapiiriinkin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että lähes kaikki haastatellut kokevat omaan työhön vaikuttamisen rajalliseksi. Kehityskeskusteluissa mahdollisia toivomuksia esimerkiksi urakehitystä kohtaan kuunnellaan ja tarjotaan siihen ratkaisuja, mutta harvoin ne toteutuvat. Se, että ei näe itselleen etenemismahdollisuuksia organisaatiossa ei kuitenkaan sulje pois vastaajien halua kehittyä omassa työssä tulevaisuudessa. Haastateltavista yli puolet on sitä mieltä, että oma aktiivisuus on keskeisessä asemassa työhön vaikuttamisessa. Kolme haastattelemaani henkilöä kokee varovaisuutta ja pelkoa omien näkemysten ja kehitysehdotusten julki tuomiseen. Myös työyhteisöön vaikuttaminen koetaan hankalaksi.

”En lähtis enää alaa vaihtamaan. Tämä on niin monipuolista.

”Olen. Pääsin etenemään urallani ja se innostaa minua. Ainut missä en ole tyytyväinen niin työvuoroissa. Työajat ovat aika pitkiä”

”En aina. Silloin kun on tekemistä ja kiirettä, niin silloin. Haasteellisuus vaihtelevaa.”

”Koen työni vaativaksi ja siinä vaaditaan mielestäni monipuolista osaamista. Työni tuo sopivasti haastetta elämäni.”

”Musta on kiva olla täällä töissä. Mä koen, että joka päivä on asiakkaan kanssa jonkinlainen ongelma ratkaistavana. Joskus se on tosi haastavaakin. Mun mielestä mulle tässä työssä on just sopivasti sitä haastetta. Jos sitä olis paljon enemmän, niin mä olisin varmasti aika stressaantunut.”

”Olen tyytyväinen. Tällä hetkellä, tosin etenemismahdollisuudet yrityksessä on melko olemattomat. Koen, että tilanteeni on, että enempää en Silmäasemalla pysty tekemään, ei siis tunnu niin haasteelliselta.”

”Olen. Tykkään työstäni ja se on tällä hetkellä minulle tarpeeksi haasteellista. Haastetta tarvitaan, jotta työ pysyy mielenkiintoisena. Kyllä jossain vaiheessa haluan lisää haasteita, mutta ei vielä tässä elämäntilanteessa. Kiva olisi edetä uralla esim. esimiestehtäviin. Haasteet kehittää omaa ammattitaitoa.

Yksilö oppii vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa yhteisen tekemisen ja ongelmanratkaisun kautta ja osallistumalla ajan myötä muodostuneisiin yhteisiin käytäntöihin. Tämä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että ihminen oppii toisilta ja omista kokemuksistaan, kun hän prosessoi ja jakaa kokemuksia muiden ihmisten kanssa.

(Viitala 2005, 184.) Työyhteisön ilmapiirillä on oppimiselle suuri merkitys. Jos se on vihamielinen, kateuden sävyyttämä ja varautunut, ei siellä voida käsitellä epäonnistumisia ja oppia niistä. Kielteisessä ilmapiirissä ei myöskään ole helppoa tuoda esille yksilöiden osaamista yhteiseen jakoon ja pyytää ja saada apua, jos oma osaaminen ei riitä. (Viitala 2005, 316.) Ilmapiiriä voidaan parantaa, jos opitaan puhumaan asioista avoimesti. (Ruohotie & Honka 1999, 119.)

Oppimista edistävät turvallisuuden tunne ja myönteinen ilmapiiri. Jos oppia voi kokea onnistumisen elämyksiä, hyväksymistä ja turvallisuutta, luo tämä hyvän pohjan oppimiselle. Oppiminen mahdollistuu parhaiten turvallisuutta ja luottamusta sisältävässä ilmapiirissä, jossa ihminen kokee olevansa arvostettu ja joskus myös armahdettu, jos joskus tekee virheitä. Ihminen, joka kokee joutuvansa puolustelemaan itseään ja osaamistaan muiden epäilyksiltä ja syytelyiltä, ei paljasta osaamattomuuttaan, vaan mieluummin peittelee sitä. (Viitala 2005, 319.) Hyvä ilmapiiri lisää väistämättä työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja sitouttaa työntekijän organisaatioon. (Ruohotie & Honka 1999, 119.)

Ilmapiiri on aina koko työyhteisön asia, mutta erityisesti esimiehen tulisi aktiivisesti toimia sen hyväksi, että työyhteisön ilmapiiri kehittyy hyvään suuntaan. Esimiehellä on siihen asemansa puolesta paremmat lähtökohdat kuin muilla ryhmässä. Hän voi omalla puheellaan luoda työyhteisöön hiljaista tietoa siitä, mitä pidetään oikeana ja mitä vääränä ja tämä vaikuttaa vähitellen ihmisten käyttäytymiseen. (Viitala 2005, 317.) Ilmapiiriin vaikuttaa suuresti myös tapa, jolla esimies kohtaa alaisiaan ryhmänä ja jokaisen alaisensa yksilönä. Se, miten nämä eri tasojen kohtaamiset tapahtuvat, vaikuttaa koettuun arvostuksen ja turvallisuuden tunteeseen. (Viitala 2005, 319.)

Työilmapiiri koettiin Kuopion Silmäasemalla ja Silmäasema Kuopio Prismalla hyvinkin erilaisiksi, joten erottelen toimipaikkojen vastaukset toisistaan. Ensiksi kerron Kuopion Silmäaseman työilmapiiristä ja siitä onko se oppimista ja osaamista edistävä. Sen jälkeen kerron puolestaan Silmäasema Kuopio Prismalla työilmapiiristä, johon yhdistän molemmissa toimipaikoissa työskentelevien työntekijöiden kommentteja.

Työilmapiiristä puhuminen Kuopion Silmäasemalla viritti paljon keskustelua. Työilmapiiri koettiin viiden haastattelun mielestä vaihtelevana ja, että se on koko ajan

menossa huonompaan suuntaan. Haastatelluista neljä pitää ilmapiiriä huonona ja vain kaksi ihan hyvänä. Jokainen haastateltu osasi sanoa, mistä työilmapiirin huononeminen johtuu. Se koettiin johtuvan kesäkuussa käyttöön otetusta henkilökohtaisesta myynnin seurannasta. Haastatteluissa käy ilmi, että yhteistyökyky ja vuorovaikutustaidot ovat ehdoton edellytys työn onnistumisessa. Yhteistyön onnistuminen vaatii kaikilta yhteen hiileen puhaltamista. Haastateltavat korostivat, että yhteistyön täytyy sujua niin asiakkaiden kuin työtovereiden kanssa. Yhteistyön kannalta työilmapiiri koettiin melko avoimeksi, jossa apua ja neuvoa saadaan tarvittaessa. Yleisesti ottaen työtoverit ovat auttavaisia toisiaan kohtaan ja hankalia tilanteita voidaan käsitellä yhdessä. Tähän kuitenkin henkilökohtaisen myynnin seurannan on huomattu vaikuttavan negatiivisella tavalla, sillä apua saa vain silloin, jos se ei vie toisen myyntiaikaa. Kovan kilpailun vaikutus on ilmeinen, joten kovia suorituspaineita sekä itsekkyyttä on havaittavissa työyhteisön keskuudessa.

”Työilmapiiri vaihtelee oikeestaan viikoittain. Joku viikko on kaikki huonosti ja sitten taas menee paremmin. Myynnin seuranta on huonontanut ilmapiiriä, vienyt yhteishengen pois.”

”Välillä on hyvin kireää ja välillä ihan mukavaa. Hirmu mukavia ihmisiä täällä on töissä, mutta välillä tulee sellaisia huonompia päiviä, niin kuin varmaan joka työpaikassa.”

”Työilmapiiri ei ole kehuttava. Ei täällä kyllä ole hirmuisen mukava ilmapiirin puolesta työskennellä. En muista yhtään työpaikkaa missä olisi tällaista jäynäämistä ollu.”

Haastatteluissa kysyin henkilöstöltä kokevatko he työskentelevänsä osana tiimiä vai yhtenä kilpailijana muiden joukossa. Vastauksista ilmeni, että heistä vain kolme kokee työskentelevänsä osana tiimiä, neljä kilpailijana muiden joukossa, kaksi sekä tiiminä että kilpailijana ja kaksi ei koe kuuluvansa kumpaankaan kategoriaan.

”Meillä ei ole enää tiimiä. Jokainen pelaa omaa peliään.”

”Ei täällä ainakaan tiiminä toimita, minkä minä tiiminä ymmärrän. Kilpailijana siis. Myynnin seuranta on vaikuttanut siihen, että toisia vastaan kilpaillaan. Se ei edistä tiimityöskentelyä. Ei ennen ollut mitään tällaista.”

”Yhtenä tiimin jäsenenä, vaikka se ei aina tunnu siltä, mutta silleen sen haluan ajatella.”

Työyhteisön vuorovaikutus- ja sosiaalisista taidoista henkilöstö oli kutakuinkin samaa mieltä. Vuorovaikutus koettiin osittain puutteelliseksi ja siihen tulisikin panostaa enemmän. Yhtenä syynä heikkoon vuorovaikutukseen pidetään jatkuvaa kiirettä. Lisäksi henkilöstölle avoin keskustelu ja arkikokemusten vaihto ei ole itsestäänselvyys. Yleistä avoimuutta kaivataan lisää ja tällaisille keskusteluille toivottiin enemmän aikaa ja tilaisuuksia. Myös tiedon kulku henkilöstön välillä koetaan osittain puutteelliseksi. Sosiaaliset taidot koetaan olevan hyvät.

”Vuorovaikutus ihan ok, mutta kaikki ei ole ihan niin herkkiä ottamaan sitä rakentavaa palautetta.”

”Vuorovaikutus toimii tiettyjen ihmisten kanssa.”

”Viestit eivät tahdo löytää aina perille, vaan jäävät jonnekin välille.”

Silmäasemalla vallitsee yhteisesti hyväksytyt pelisäännöt, joiden pohjalta toimitaan. Yhteisesti hyväksytyt pelisääntöjä ja työkäytäntöjä oletetaan kaikkien noudattavan. Myymälässä on jaettu jokaiselle työntekijälle osaamisen perusteella vastuualue. Tällä pyritään kokonaisuuden hallintaan paremmin. Pelisäännöt ovat selkeät, mutta ne eivät kuitenkaan toimi. Kukin on oma yksilönsä ja työskentelee parhaaksi kokemallaan tavalla. Henkilökohtaisen myynnin seurannan käyttöönoton jälkeen myös yhteiset pelisäännöt ja tämän myötä työnjako on huonontunut. Työyhteisössä koetaan, että asiat jätetään puolitiehen, kun kytätään vain niitä asiakkaita ja pidetään niistä omista asiakkaista kynsin ja hampain kiinni, ettei myynti vain mene työtoverille. Ketään ei kiinnosta enää kuorman purku, hinnoittelu ja myymälän yleisilmeestä huolehtiminen, koska se ei näy myynnissä. Huolestuttavaa on sekin, että lasien luovutustilanteet pyritään saamaan nopeasti hoidettua ja reklamaatioitakaan ei oikein kukaan halua hoitaa. Tämä asia pitäisi saada nopeasti kuntoon, sillä edellä mainitut tilanteet ovat myyntiprosessin tärkeimpiä vaiheita. Henkilöstö ei koe vastuunjakoja tällä hetkellä tasapuoliseksi tällaisessa myynnin seurannassa. He toivovatkin uutta vastuun- ja työnjakoa sekä esille nostettiin myös, että varahenkilöt pitäisi määritellä selkeämmin.

”Kaikki haluaa nyt vain myydä ja ne muut työt jää tekemättä.”

”Ennen optikot halusivat tehdä paljon tarkastuksia, mutta nyt ainakin itse koen, että ei ehdi hoitaa tarkastuksia haluamalla tavalla, kun pitää ehtiä välissä myydä ja keretä taas uuteen tarkastukseen.”

”Harmittaa kun tekee koko kaupan valmiiks, mutta tarkastuksen jälkeen ei ehdi myydä ja sit se oma työ menee jollekin muulle.”

”Hyvä myyjä on hyvä kun se myös hoitaa myyntiprosessin kaikkia vaiheita ja on se ihana iloinen myyjä siellä tiskin takana myös silloin, kun sitä reklamaatiota tulee. Reklamaatiot kasvattavat jokaista.”

Haastateltavat korostavat, että jokaisen henkilöstön jäsenen tulisi ottaa vastuu omista tekemisistään tai jos asiaa ei osaa tehdä, niin delegoida se jollekin toiselle. Asiakas on se, joka loppupeleissä kärsii, jos ne asiat on hoidettu siellä taustalla huonosti. Tämän myötä asiakkaan luottamus katoaa ja se luo huonoa imagoa yritykselle. Henkilökohtaisen myynninseurannan on koettu vaikuttavan palvelun laatuun huomattavasti. Asiakkaita pompotellaan myyjältä toiselle. Lisäksi joihinkin työntekijöihin myynninseuranta vaikuttaa ahneutena, sillä monia asiakkaita yritetään palvella samanaikaisesti.

”Pitäis mieltä miltä siitä asiakkaasta tuntuu seistä siinä kassalla, jos sanotaan, että anteeks menen tuon toisen asiakkaan kanssa ja toi toinen myyjä jatkaa sun kanssa. Ihan kun se asiakas siinä ei olis arvokas. Asiakkaita pompotellaan monen myyjän välillä.”

”Sitten on niitä myyjiä, jotka yrittää haalia monia asiakkaita itselleen. Palvelee monta asiakasta kerralla, vaikka muitakin myyjiä olisi vapaana. Sehän vaikuttaa suoraan palvelun laatuun.”

”Kehyksiä piilotellaan. Se on sellaista kyräilyä tuolla myymälässä.”

Ristiriitatilanteet Kuopion Silmäasemalla selvitetään vaihtelevasti. Yleistä avoimuutta kaivataan lisää. Haastattelijoiden mukaan ongelmia ja ristiriitoja tulisi käsitellä asiallisesti ja avoimesti. Puhetta olis siitä, miten ihminen kasvaa ja kehittyy virheiden kautta. Mikäli ne käsitellään oikealla tavalla, ne voidaan kääntää voitoksi. Ristiriitatilanteista puhuttaessa selän takana puhuminen nousi monessa keskustelussa esille. Jotkut mieltivät kehen voi luottaa.

”Ristiriitatilanteet selvitetään puhumalla ensin paskaa selän takana. Sitten kirjoitetaan palaverilistaan ja sitten se jutellaan läpi tai huomataan palaverissa, että ei se niin paha asia ollutkaan.”

”Ristiriidat selvitetään vaihtelevasti. Välillä kiljutaan ja sitten sovitaan.”

”Jos isompia ristiriitoja syntyy, niin esimiehelle koetaan pystyvän menevän puhumaan aika helposti mieltä askarruttavista asioista ja hän silloin niihin puuttuu.”

”Osa suuttuu, osa itkee, osa puhuu selän takana, osa pistää vain mieleen hautumaan, osa kiroaa itseksensä. Harvoin täällä asioista puhutaan suoraan.”

Eräs haastatelluista ehdotti, että alettaisiin pitää aktiivisesti listaa virheistä, joissa yritykselle tulee takkiin, liittyypä se sitten siihen, että lasit menevät takuuseen tai siihen, että saadaan palvelusta huonoa palautetta. Listan tarkoituksena ei ole etsiä syntipukkia, vaan kirjata ylös, mitä tilanteessa tehtiin väärin ja miten olisi pitänyt tehdä. Kun listassa on palaverin tai vaikkapa koulutuksen verran asiaa, niin pidettäisiin sellainen yhteinen oppitunti listan asioista. Näin saataisiin oppimista tehostetuksi ja jokaisen henkilön osaaminen kehittyä. Vastapainoksi tietenkin olisi tärkeää tehdä lista positiivisista asioista, sillä negatiiviset asiat syövät mahdollisesti työmotivaatiota.

Henkilöstöstä kaksi työntekijää pitää työilmapiiriä osittain oppimista ja osaamista edistävänä. Kaksi on sitä mieltä, että se ei ole oppimista ja osaamista edistävä ja loput henkilöstöstä ei osaa sanoa tähän vastausta. Ne, jotka vastasivat, että ilmapiiri on osittain oppimista ja osaamista edistävä, niin he tarkoittivat tällä sitä, että toimipaikassa siihen olisi mahdollisuus vuorovaikutuksen toimivuuden myötä, mutta henkilökohtainen myynninseuranta koetaan lamaannuttavaksi ja henkilöstöllä ei ole halua ja mielenkiintoa tuoda osaamistaan yhteiseen jakoon ja toisaalta pyytää apua, jos oma osaaminen ei riitä.

”Ei tämä kyllä osaamista edistävä ole. Tällä hetkellä ilmapiiri on todella myyntipainotteinen. Ei hirveesti kannusta opiskelemaan uutta ja kehittämään itseensä.”

Kysyin haastateltavilta myös sitä, voivatko he joltain kantilta nähdä henkilökohtaisen myynninseurannan positiivisessa valossa osaamisen kehittämiseksi. Kolme henkilöä vastasi tähän myöntävästi perustellen asiaa seuraavasti:

”No en tiä. No myynninseuranta voi vaikuttaa oman osaamisen kehittämiseen sillä tavalla, kun itselle on asetettu se tavoite, niin silloin sitä kytää ja ponnistelee sen eteen. Ja kyllähän siitä tulee hyvä mieli kun sen saa ylitettyä.”

”Osaamiseen vaikuttaa ehkä sillä tavalla, että joutuu miettimään sitä omaa toimintaa enemmän. Enää ei riitä, että siellä myymälässä ollaan vain, vaan pitää olla näyttöä siitä tuloksesta.”

”Ainut hyvä puoli siinä, että sitä seurataan on se, että siitä näkee jokainen, miten sitä kauppaa tekee, miten ammattitaitoinen myyjä on. Jos myynti on huonoa, voi miettiä mitä voisi tehdä toisin tai vaikka kysyä siltä toiselta myyjältä, että mikä se sen kikka on, että se saa ne kaupat. Mutta jotenkin se kuitenkin aina menee se ajatus väärään suuntaan. kun sen sais toimimaan niin, että jokainen ajattelis, että ihan sama kuka sen kaupan tekee, kunhan ne tulee.”

Silmäasema Kuopio Prismalla puolestaan työilmapiiri koettiin erittäin hyväksi. Sitä kuvattiin rehelliseksi ja avoimeksi. Prisman myymälässä koettiin ehdottomasti työskenneltävän tiiminä. Vuorovaikutus toimii jokaisen henkilön välillä ja se on huumoripitoista, mutta asiallista. Myös sosiaaliset taidot koettiin kaikkien omaavan hyvin. Yhteistyöhön, yhteisiin pelisääntöihin ja työnjakoon ei myöskään ollut mitään negatiivista sanottavaa. Pienemmässä myymälässä ei vastuualueita niinkään ole jaettu, vaan kaikki tekevät kaikkea. Jos jotain ei osaa, niin apua kyllä saa ja ongelmat ratkaistaan yhteistyöllä. Ristiriitatilanteet selvitetään puhumalla ja välittömästi. Asioita ei jätetä lojumaan. Selän takana puhumista Silmäasema Kuopio Prismalla ei havaittu olevan. Kaiken tämän positiivisuuden tuloksena Silmäasema Kuopio Prisman työilmapiiri koetaan oppimista ja osaamista edistävänä.

”Itse koen, että on mukava tulla töihin. Aamulla huomioimme myöhemmin töihin tulevat.”

”Tiiminä ehdottomasti”.

”Ne epämiellyttävätkin asiat on hoidettava joskus, joten turha niitä on jättää lojumaan.”

Molemmissa toimipaikoissa työskentelevät henkilöt toteavat toimipaikkojen työilmapiirin olevan aivan päinvastaiset. Silmäasema Kuopio Prismassa ilmapiiriä kuvataan leppoisaksi. Monet ihmettelevät mistä näin suuri ero voi johtua. Tätä perusteltiin sillä, että mitä isompi paikka niin, sitä enemmän sitä kilpailua syntyy, kun kaikille ei kuitenkaan niitä euroja tasapuolisesti asiakkailta ropise.

”Prismalla verkasta. Ei siellä ole kilpailua.”

”Siellä on niin leppoisaa, helppo olla töissä.”

”Prismalla kaikilla on kivaa. Sinne on mukava mennä töihin.”

Myymäläkohtaista myyntitavoitetta pidetään molemmissa toimipaikoissa parempana ja kannustavampana. Se on haastateltavien mielestä keino, jolla ilmapiiri saataisiin parantumaan. Henkilöstön mielestä henkilökohtainen myynninseuranta ei ole hyvin suunniteltu ja se toivottiin toteutettavan jotenkin eri tavalla, jotta se olisi tasapuolinen jokaista työntekijää kohtaan. Eräs haastateltu ehdottikin otettavaksi käyttöön myyntiparit, joilla hän tarkoittaa seuraavaa:

”Joissakin myymälöissä on se käytäntö, että optikko tekee vain tarkastuksia ja myyjä myy. On sellaisia myyntipareja, joissa myyjä ja optikko luottavat toisiinsa; kun optikko tulee tarkastuksesta, niin se luovuttaa asiakkaan jollekin tietylle myyjälle. Siinä vaiheessa optikko on jo kopissa suositellut jotain linssiä asiakkaalle ja myyjä hoitaa kehyksen valinnan. Tällöin optikot saisivat tehdä työnsä rauhassa ja myyjille tulisi tasapuolisesti hommaa parejen myötä. Toki aina joustettava tilanteen mukaan esimerkiksi lääkäripäivinä optikon pari saattaa olla lääkärin asiakkaan kanssa ja ei ole vapaana, joten optikon asiakkaan ottaa tällöin kuka tahansa vapaana oleva myyjä.”

Työilmapiirin parantamiseksi toivotaan myös lisää tyky – toimintaa ja varsinkin oman työporukan keskuudessa pidettäviä virkistyspäiviä. Tyky – toiminnan uskotaan kohottavan yhteishenkeä. Lisäksi henkilöstö kaipasi esimiehen otetta työilmapiiriin

rakentamiseen ja tukemiseen. Esimiehen tulisi seurata työyhteisön ilmapiiriä ja puuttua napakasti epäkohtiin.

”Työilmapiiriin pitäis alkaa puuttua. Isossa työyhteisössä ei kellään ole kivaa, jos on huono ilmapiiri.”

7.4 Osaamisen johtaminen Silmäasemalla

Suoritusperusteisen organisaation toiminnassa on yksilölle tärkeää, että hän näkee itsensä osana organisaation toimintaa. Yksilön tulee tietää organisaation visio ja omat tavoitteensa. Myös vaadittavan osaamisen tiedostaminen on edellytys hyviin suorituksiin. Samalla tarvitaan sitoutumista organisaatioon omien tavoitteiden kautta. Suoritusperusteinen johtaminen antaa yksilölle kehittymismahdollisuuksia sekä lyhyellä että pitkällä ajanjaksolla, aina tehtäväkohtaiseen kehittämisestä urakehitykseen saakka. (Sydänmaanlakka 2004, 82.)

Työn tulee palkita henkilöstöä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäisiä palkkioita ovat esimerkiksi onnistuminen, edistyminen ja kokemus vastuusta. Ulkoisista palkkioista voidaan mainita esimerkiksi rahallinen palkkio. Palkkioilla on usein ohjaava vaikutus henkilöstön toimintaan. Tämän vuoksi ne tulisi sitoa itse suoritukseen. Palkitsemisella on lähes välitön yhteys tyytyväisyyteen. Tyytyväinen henkilöstö on usein myös motivoitunutta ja se työskentelee tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatio taas lisää suoritustasoa. (Ruohotie & Honka 1999, 33 – 34.) Tärkeää kuitenkin on, että palkitseminen koetaan oikeudenmukaiseksi koko henkilöstön keskuudessa. (Ruohotie & Honka 1999, 35 - 38.)

Esimehen tehtäviin kuuluu organisoida työnjakoa, työtapoja ja työolosuhteita. Tehtäviin kuuluu myös huolehtia työn ja toiminnan jatkuvuudesta. Hyvä ihmisten johtaminen on edellytys organisaation menestykselle ja esimiehen tehtävänä on organisoida onnistumisia. Esimies on onnistunut, jos hänen vetämänsä tiimi on onnistunut. Yksi esimiehen tehtävistä on onnistumisen organisointi. Tämä ei tarkoita sitä, että hänen tulisi valvoa työtä tiiviisti, vaan tärkeämpää on auttaa alaisia onnistumaan ja tarjota alaiselle riittävät resurssit työn suorittamiseksi. Esimiehen tulee auttaa alaistaan menestymään. (Sydänmaanlakka 2004, 113.) Esimies on työpaikan organisoiija ja hänen tulisi luoda organisointi ihmisten vahvuuksien varaan. Ainoastaan

henkilöstö, joka käyttää vahvuuksiaan voi olla työssään parhaimmillaan. (Juuti & Vuorela 2002, 38.)

Tutkimuksestani käy ilmi, että haastateltavien näkemys oman esimiehensä henkilöstönjohtamistaidoista on vaihtelevaa. Viisi haastatteliijoista pitää oman esimiehensä henkilöstönjohtamistaitoja hyvänä, kun taas kahdeksan on sitä mieltä, että esimiehen johtamisessa olisi kehitettävää. Esimiehen päätöksentekoon ja yleiseen johtamistyyliin kaivataan lisää johdonmukaisuutta ja jämäkkyyttä sekä selkeää organisointia. Henkilöstö kokee, että esimiehen löysä päätöksentekotapa vaikuttaa osaltaan työyhteisön ilmapiiriin, koska se aiheuttaa tyytymättömyyttä henkilökunnan keskuudessa. Esimiehen odotetaan tekevän päätöksiä viivyttämättä ja selkeästi, jotta työympäristö innostaisi aloitteellisuuteen ja antaisi kannustavaa palautetta työlle. Esimiestä pidetään kuitenkin tasapuolisena ja hän pyrkii ottamaan huomioon myös työntekijöidensä mielipiteet päätöksissä. Lisäksi esimieheltä kaivattiin enemmän läsnäoloa. Haastateltavat toivoivat, että esimies esimerkiksi oma-aloitteisesti tulisi kyselemään työntekijöiden kuulumisia ja hyvinvointia sekä hänen toivottiin osallistuvan myös yhteisiin kahvihetkiin. Halosen (2001, 157) mukaan esimiehillä tulisi olla ennen kaikkea osaamista, joka näkyy ammattilaisuutena.

Henkilöstö ei nähnyt myöskään esimiehen roolia osaamisen johtajana positiivisessa valossa. Haastateltujen vastaukset jakautuivat tässä kohdassa samalla tavalla, kuin kysyttäessä esimiehen yleistä henkilöstönjohtamistaitoa. Eli ne, jotka eivät olleet tyytyväisiä esimiehen henkilöstönjohtamistaitoihin, eivät myöskään olleet tyytyväisiä esimiehensä rooliin osaamisen johtajana. Viisi haastatelluista kokee esimiehensä riittävän kannustavana ja motivoijana ja saavansa tukea osaamisensa kehittämiseen. Enemmistön eli kahdeksan haastatellun mielestä he taas eivät saa riittävästi työhön liittyvää kannustusta, motivointia ja tukea. Henkilöstön mielipiteet osaamisen tukemisesta olivat ristiriitaiset. Lisäksi nostettiin esille, että johtamisessa osaamista ja henkilökohtaisia vahvuuksia ei huomioida riittävästi, vaan johdon toiminta keskittyy lähinnä myynnin lisäämiseen ja suoritusten parantamiseen. Merkittävimmän osaamisen tukeminen näkyy siinä, että esimies kuitenkin kannustaa koulutuksiin lähtemistä ja mahdollisimman monelle siihen pyritään antamaan mahdollisuus, mutta turha saivartelu sen yhteydessä koettiin epäkannustavaksi.

”Silmäasemalla kielteisenä ilmiönä koen kasvavat tulospaineet työntekijöitä kohtaan. Jokaiselle työntekijälle asetetaan kuukausikohtaiset myyntitavoitteet, joihin pyrkii. Myyntitavoitteet tuntuvat välillä aivan liian kovilta asiakasmääriin suhteutettuna. Kun myynnit jäävät tavoitteista virheitä etsitään usein henkilökunnasta.”

”Kannustaa lähtemään koulutuksiin, mutta turha saivartelu sen yhteydessä laskee koulutukseen lähtemisen motivaatiota...esim. puolelta tunnilta ei makseta korvausta, kun se on ruokailulle tarkoitettu.”

”Kyllä tukee. Olen todella kiitollinen saamastani mahdollisuudesta osallistua oppisopimuskoulutukseen merkonomiksi.”

Esimiehen ei koettu tukevan henkilöstöä päivittäisessä työssä, mutta apua esimieheltä saa pyydettyä. Vastaajien mielestä esimies on kuitenkin hyvin tavoitettavissa ja hänen kanssaan on helppo mennä keskustelemaan mieltä askarruttavista asioista. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan uskalla antaa esimiehelleen palautetta ja kertoa avoimesti mielipiteistään. Kysyttäessäni henkilöstöltä heidän tyytyväisyyttään esimiehiltä saamaansa palautteen määrään, vastaukset jakautuivat miltei tasan. Kuusi haastatelluista on tyytyväisiä esimieheltään saamaansa palautteen määrään ja seitsemän taas kokee saavansa palautetta aivan liian vähän. Kannustusta ja palautetta henkilöstö kertoi saavansa lähinnä vain silloin, kun tulos on hyvää. Kiitoksen antaminen hyvistä suorituksista nähdään tärkeänä asiana, koska se muun muassa vaikuttaa ihmisten työtyytyväisyyteen ja työhön sitouttamiseen. Kaikkea saatua palautetta arvostetaan ja hyvistä palautteista ja esimerkeistä koettiin oppivan. Haastateltavat kertovat saavansa henkilökohtaista palautetta pääasiassa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Tämä koettiin liian vähäiseksi, sillä kehityskeskusteluja järjestetään vain kerran vuodessa. Henkilöstön mielestä palautteen antaminen on kuitenkin parantunut huomattavasti aikaisempiin vuosiin ja johtajiin verraten. Henkilöstön mielestä nykyiset johtajat ovat sympaattisia.

”Esimies ei tue, yritys ei tue. Palautetta saa välillä. Kannustavaa palautetta pitäis olla tällaisessa myynninseurannassa huomattavasti enemmän.”

”En mä osaa oottaa palautetta enempää. Mä ajattelen, että teen työni hyvin niin kauan, kuin ei negatiivista palautetta tule. Ei sitä koko ajan tarvitse olla selkään taputtelemassa.”

Koko henkilökunnalle positiivinen palaute annetaan yleensä kuukausipalaverien yhteydessä. Negatiivista palautetta annetaan yleensä henkilökohtaisesti, jonka henkilöstö kokee hyvänä asiana. Esimiehiltä toivottiin enemmän ja useammin palautetta sekä ylipäänsä alaisen huomiointia. Palautetta kaivataan enemmän arkityössä, sillä se koetaan antavan energiaa ja työmotivaatiota sekä auttaa työssä jaksamisessa. Jos palautetta ei anneta, vähentää se työhalua. Tärkeintä on se, että esimies löytää hänen omille alaisilleen sopivimman tavan oikea-aikaiselle palautteelle. Tehokkainta palautteen antaminen on silloin, kun se annetaan tekemisen aikana tai heti suorituksen jälkeen. Palautetta tulee antaa tarkasti ja yksityiskohtaisesti, koska juuri silloin työntekijät voivat ottaa palautteesta opikseen. (Ruhotie & Honka 1999, 44.)

”Ei hirveesti kyllä motivoi. Jos joskus sais enemmän sitä myönteistä palautetta, kun tuntuu ettei täällä mikään riitä. Ettei tarviis yltää mahdottomiin ihmetekoihin saadakseen palautetta.”

Yhdeksän haastatelluista kokee tiedonvälittämisessä olevan suuria puutteita. Jotakin kautta tieto kuitenkin lopulta löytää perille, vaikka se ei sujukaan kehuttavan nopeasti. Loput neljä haastatelluista sanovat tiedonvälittämisen olevan kohtuullisen hyvällä tasolla, mutta eivät pistäisi pahakseen, jos tietoa tulisi enemmänkin, vaikka poikkeuksellisen paljon tietoa on koottu myös intranettiin. Avoin tiedottaminen luo hyvän taustan ihmisten työlle. Mahdollisimman monipuolinen kuva organisaation taloudellisesta tilasta, tavoitteista ja muista toimintaan vaikuttavasta tekijöistä tukevat työntekijöitä heidän työssään. Osa henkilöstöstä ehdotti, että alettaisiin pitämään viikkopalaveria kuukausipalaverien sijaan. Tällaista vapaamuotoista palaveria pidetään hyvänä, sillä se mahdollistaa keskustelemaan ja vaihtamaan mielipiteitä ajankohtaisista aiheista ja viikon mittaan esille nousseista kysymyksistä. Kuukausipalaverien pitämisen ongelmana pidetään sitä, että aikaväli palaverille on liian pitkä ja silloin asiaa on kertynyt jo niin paljon, että se vie aikaakin hirmuisesti. Henkilöstö kokee, että omalla aktiivisuudella on suuri merkitys tiedon hankkimisessa. Jokainen jäsen työyhteisössä tarvitsee paljon erilaista tietoa voidakseen tehdä ratkaisuja ja suoriutuakseen mahdollisimman hyvin työstään. Esimiehillä on vastuu siitä, että tarvittavat tiedot ovat työntekijöillä ajoissa.

”Tuntuu, että tietoja salaillaan.”

Tärkeimpänä motivoivana asiana henkilöstö pitää palkkaa. Haastateltavien mielestä palkkauksella on vaikutusta osaamisen ylläpitoon. Tällä hetkellä palkkauksessa ei kuitenkaan ollut heidän mielestään mitään, mikä suoranaisesti kannustaisi yksittäistä työntekijää oman osaamisensa ylläpitoon. Henkilöstön mielestä palkkaus ei tunnu kannustavalta. Henkilöstö toivoo, että yrityksessä arvostettaisiin enemmän osaamista. Henkilöstö kaipasi palkkausta, jossa huomioitaisiin hyvin tehty työ ja siihen vaikuttava osaaminen. Esimerkiksi kouluttautumisen ei koettu vaikuttavan palkkaukseen millään tavalla. Kouluttautumisesta ei koeta olevan muuta hyötyä itselle kuin se, että oppii. Henkilöstö toivoikin, että palkkauksessa otettaisiin huomioon myös kouluttautuminen eli jos käy koulutuksissa ja pystyy sillä nostamaan omaa osaamistaan työssä ja näyttämään osaamisen vaikutuksen työnsä tulokseen, niin pidettiin reiluna voida nostattaa palkkaa tämän myötä. Tässä korostettiin sitä, että henkilöstön osaamisesta pitäisi ottaa huomioon molemminpuolinen hyöty. Ensinnäkin mitä enemmän ihminen osaa sitä mielekkäämpää työnteko on. Toisaalta mitä enemmän työntekijä osaa, niin sitä enemmän siitä yritys hyötyy, kun sillä on ammattitaitoista henkilökuntaa, joka kasvattaa yrityksen inhimillistä pääomaa. Haastateltavat korostavat sitä, että osaavalle henkilökunnalle kuuluu kunnon kiitos hyvin tehdystä työstä. Yritys voisi olla ylpeä siitä, että se maksaa työntekijöilleen hyvin, sillä se saa sen vastineen maksamalleen monikertaisesti takaisin. Lisäksi tulospalkkausta arvioitiin melko kriittisesti.

”Palkka motivoi hirveesti. Mitä enemmän firma maksaa niin sen paremmin porukka tekee työnsä. Ja täällähän tehdään työ hyvin. Jos liian pienellä palkalla pidetään sitä porukkaa, niin en uskokaan, että kukaan parhaimpaansa yltäis. Tuolla tuo porukka yltää mihin vain, kun riittävän hyvin sille maksaa. Vois pyrkiä siihen että täällä ois ykkösluokan palkka.”

Tulospalkkion koettiin olevan hyvä keino kannustaa tekemään työnsä hyvin ja palkita hyvin tehdystä työstä, mutta summia pidettiin alhaisina ja suuruuteen vaikuttavia tekijöitä ja niiden kytkeä palkkioiden suuruuteen ei tunnettu. Haastateltavat kertoivat tavoitteita ja mittareita käytävän läpi palavereissa, mutta aihe ei tuntunut koskettavan, enemmänkin suuttuttavan. Tulospalkkioiden vaikutuksista oppimiseen ja osaamiseen ei pidetty olevan yhteyttä.

”Motivoi tavallaan, mutta ei rahallisesti yhtään. Tulospalkkaus olisi hyvä motivoija mutta se pitäis saada toimimaan. Pystyis saamaan lisää sitä ansioo, jota tähän mennessä ei ole saatu.”

”Yhteinen kiitos hyvä tulospalkkauksella ja herkuilla. Sanallinen kiitos myös hyvin tärkeää. Henkilökohtaiset palkitsemiset palkassa ja kehityskeskusteluissa.”

Lisäksi henkilöstö kokee mukavana piristykseen arkeen esimiehen keksimät myymäläkohtaiset myyntikilpailut, joista saa palkinnoksi esimerkiksi suklaata tai viiniä. Myyntikilpailuja on pidetty muun muassa siitä, kuka tekee kuukauden isoimman kaupan. Lisäksi huipusta viikkomyynnistä tai kuukausimyynnistä esimies palkitsee tuomalla herkkuja kahvipöytään.

Tällä hetkellä kuitenkin osaamisen kehittämiseen koettiin kannustavan ja motivoivan enemmänkin työn monipuolisuus sekä työntekoon innostaa eniten tyytyväiset asiakkaat ja heiltä saatu palaute. Myös moni korostaa koulutuksen tuovan lisää motivaatiota työn arkeen. Samoin pärjääminen siinä työssä, mitä tekee, innostaa ja motivoi.

”Paras palkinto on kuitenkin asiakkaiden tyytyväisyys ja oma tyytyväisyys työhön. Parasta on jos työyhteisö kokee onnistumiset yhteisenä asiana. Samoin kuin epäonnistumiset ja vaikeudet.”

Henkilöstö korostaa, että parhaita palkitsemis- ja motivointikeinoja ovat keinot, jotka kohdistuvat koko työyhteisöön, koska palkitseminen pitää olla tasapuolista, jottei se ala vaikuttamaan työilmapiiriin. Koska yhdessä työtä ja tulosta tehdään, niin yhteisesti henkilöstöä pitää palkitakin. Suurin osa haastatelluista muisteli sitä, kun ennen vanhaan myymälöille tehtiin kuukausikohtaisia myyntitavoitteita ja saavutettuaan ne yritys vei koko porukan syömään. Tällaisia kaivataan edelleen. Uusista palkitsemistavoista esille nostettiin muun muassa se, että annettaisiin liikuntaseteleiden sijaan sopimuslennus johonkin kuntosalille. Liikuntaseteleillä ei nimittäin pitkälle pötki. Yhteen salikertaan menee ainakin kaksi lippua kerralla ja kuukausikorttia niillä ei voi ostaa. Esimerkiksi yritys tekisi sopimuksen Fressin tai Gym 99 kanssa siten, että yritys maksaisi puolet kuukausikortista ja työntekijälle jäisi kustannettavaksi enää korkeintaan puolet hinnasta. Palkitsemista olisi se, että kortin

saisi suhteellisen edullisesti. Se olisi hyvä keino saada ihmiset liikkumaan ja vaikuttaa näin työntekijöiden terveenä pysymiseen ja työssä jaksamiseen. Monissa tutkimuksissa on todettu, että kun saadaan ihmiset liikkumaan, niin sairauspoissaolotkin vähenevät.

7.4.1 Perehdyttäminen

Keskeisin tavoite perehdyttämisessä on saada työntekijä tuntemaan, että hän on tärkeä osa uutta työyhteisöä. Perehdyttämisen tarkoitus on vastaanottaa ja ohjata uusi ihminen alkuun työpaikallaan. (Viitala 2005, 357.) Suurin osa työntekijöistä koki ensimmäisenä työpäivänään olonsa tervetulleeksi. Kuusi haastateltavista puolestaan sanoivat vastaanoton olleen kylmä.

”Vastaanotto oli mitään sanomaton. Ensinnäkään kukaan ei edes tiennyt, että tänne on tulossa uusi työntekijä. Ei ollut sellainen kovin tervetullut olo, kun tulin tänne sisälle.”

”Muutamat ihmiset olivat täällä sellaisia, että ne eivät aamulla edes tervehtineet...tai jos kysyi vaikka, mistä tietyn tavaran löytää, niin siihen ei saanut vastausta.”

Kuopion Silmäasemalla ja Silmäasema Kuopio Prismalla uusien työntekijöiden perehdyttäminen on kaikkien haastateltavien mielestä heikkoa ja puutteellista. Tutkimuksestani käy ilmi, että perehdyttämisessä on hyvin hajanainen ja sekalainen käytäntö. Haastateltavien mielestä työhön opastus kuuluisi esimiehen työtehtäviin, mutta tehtävä delegoidaan aina jollekin työntekijälle. Vaikka kokeneemmat työntekijät osaisivat ja haluaisivat perehdyttää uusia ja muita työntekijöitä, niin se on välillä hankalaa. Siihen liittyvät monet syyt, kuten kiire, omien töiden ja velvoitteiden kasautuminen sekä palkkausperiaatteet vaikuttavat siihen, ettei työntekijöillä ole motivaatiota ja innostusta perehdyttämiseen.

Perehdyttämistehtävään ei saisi vain määrätä jotakuta, vaan esimiehen tulisi ensiksi varmistaa valitun perehdyttäjän halu, motivaatio ja taito kyseiseen työtehtävään. Haastateltavat korostavat myös sitä, että tehtävään sopivan henkilön löydyttyä perehdyttäjälle tulisi antaa selkeät toimintaohjeet ja aikaa hoitaa perehdyttäminen perusteellisesti. Lisäksi pidettiin kohtuullisena, että perehdyttäjälle maksettaisiin

korvaus saamastaan vastuusta. Kahden haastateltavan mielestä perehdyttämistehtävään tulisi valita kaksi henkilöä, sekä myyjä että optikko. Näin ei yhdelle tulisi liikaa vastuuta, vaan molemmat perehdyttäisivät omalta osa-alueeltaan keskeiset tiedot ja taidot.

”Se pitäisi tosi selkeesti nimetä se henkilö, joka perehdyttää. Kertoa, mikä on sen tehtävä ja siitä kuuluisi minusta antaa pieni porkkana, pieni palkkio, siitä että se henkilö saa vastuulleen kouluttaa uuden tyypin hyvin ja nopeasti. Monissa yrityksissä käytetäänkin sellaista koulutuslisää.”

Perehdyttämällä sitoutetaan henkilö organisaatioon ja helpotetaan työtehtävien omaksumista ja sisäistämistä. Kun perehdyttäminen onnistuu, saadaan uuden tulokkaan työpanos ja osaaminen nopeasti käyttöön. Onnistunut perehdyttäminen luo myös positiivista suhtautumista työyhteisöön ja työhön. (Ranki 1999, 110.)

Perehdyttämiseen ennen työhöntuloa ollaan tyytyväisiä, kun haastattelutilanteessa kerrottiin yrityksestä, sen toiminta-ajatuksista, haettavasta työtehtävästä sekä siitä mitä hakijalta odotetaan. Lisäksi työsuhdeperehdyttämiseen ollaan tyytyväisiä. Esimies käy työsuhteen alussa läpi työsopimuksen, työajat, palkkauksen, vastuut, ruokailun, työterveyshuollon, työsuhde-edut jne. Moni haastateltavista sanoo, ettei kuitenkaan saanut tarpeeksi perehdytystä työtehtäviinsä, työvälineisiin ja myytäviin tuotteisiin tai, että tiettyyn rajaan saakka perehdytys toimii, mutta sitten nopeasti oletetaan, että kaikki jo osataan. Vain neljälle haastateltavista oli nimetty henkilökohtainen perehdyttäjä tullessaan yritykseen. Tämä tarkoittaa sitä, että uusi työntekijä kulkee perehdyttäjän mukana parin päivän ajan ja seuraa hänen tekemisiään ja näin oppii itse. Samalla perehdyttäjä kertoo tuotetietoutta muun muassa linsseistä ja opastaa pajan korjaustehtäviin.

”Kun aloitin Silmäasemalla, niin minua opasti yksi työntekijä, joka perehdytti talon tavoille, kertoi tuotteista jne. Paras keino oppia on tehdä itse, mutta toki ensin valvonnan alla.”

Tietty perehdytys pitäisi tulla yritykseltä automaattisesti, eikä kaikkea tietoa tarvitsisi itse tonkia. Tulisi olla ihan perehdyttämiskaus, koska oppiminen ja uuden

omaksuminen vie aikaa, ennen kuin itsenäisesti pystyy tekemään sitä työtä. Silmäasemalta löytyy perehdyttämiskansio, joka annetaan uudelle työntekijälle luettavaksi silloin, kun muistetaan. Haastateltavien mielestä aluksi esimiehen tulisi käydä alaisensa kanssa perehdyttämiskansiota pääpiirteissään läpi, jonka jälkeen uusi työntekijä lukisi sen myös itsenäisesti läpi kotonaan. Tämä on teoriassa tiivis tietopaketti yrityksestä. Kaikki haastateltavat korostavat kuitenkin sitä, että tekemällä oppiin, mutta jonkun pitäisi seurata opettelemista kuitenkin useamman viikon ajan. Haastateltavat painottavat, että optisella alalla työtehtävät ovat vaativia, tarkkoja ja suhteellisen vaikeitakin. Perimmäisenä tarkoituksena on saada alalle tuleva kiinnostumaan työpaikasta ja sen tehtävistä, eikä pelkäämään niitä.

”Oli tammi- helmikuu ja pokamarkkinat, kun tulin taloon eli hirveän kiireistä aikaa. En ollut koskaan käyttänyt tuollaista Dapal - ohjelmaa, mikä Silmäasemalla on. Sanottiin, että paina vain k-kirjainta, niin sillä pääsee joka kohdasta eteenpäin. Se perehdytys oli kyllä tosi surkeeta suoraan sanottuna.”

”Perehdyttämisaika oli liian lyhyt. Hävetti mennä asiakasta palvelemaan, kun ei mistään mitään tiennyt. Tällä alalla ei vain toimi se, että tuut ja alat myymään. Työtovereilta toki tuli apua, kun he omista tehtävistään ehtivät.”

”Olin ollut talossa kolme kuukautta ennen kuin minulle kerrottiin, että yrityksessä on perehdyttämisoas ja mistä sen löytää.”

”Vaikka kuinka olisi ollut alalla ennenkin, niin silti uuteen taloon tultaessa sekin henkilö on perehdytettävä kunnolla.”

”Tosi lyhyessä ajassa oletettiin osaavan jo kaikki. Koin tämän todella ahdistavaksi, kun oli koko ajan tosi epävarma olo. Rauhassa pitäisi saada tutustua ja olisi kiva jos olisi joku tuki henkilöä.”

Haastateltavien mukaan uusien työtehtävien ja muuttuneiden asioiden perehdyttäminen puolestaan koetaan olevan paremmin hallinnassa. Esimies hoitaa opastuksen uuteen työtehtävään tai järjestää koulutuksen esimerkiksi uuden tuotteen tullessa markkinoille tai uuden järjestelmän tullessa vanhan tilalle. Osa uusista työtehtävistä ja muuttuneista asioista ovat sellaisia, jotka eivät vaadi erityistä opastusta tai koulutusta, vaan ne voidaan käydä läpi esimerkiksi kuukausipalaverissa.

7.5 Henkilöstön rooli osaamisen siirtämisessä ja säilyttämisessä

Yksilön oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa yhteisen tekemisen ja ongelmanratkaisun kautta ja osallistumalla ajan myötä muotoutuneisiin yhteisiin käytäntöihin. Tämä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että ihminen oppii toisilta ja omista kokemuksistaan, kun hän prosessoi ja jakaa kokemuksia muiden ihmisten kanssa. Vuorovaikutusprosesseissa mukana oleville yksilöille kehittyy jaettua tietoa ja tulkintaa, jota kutsutaan organisaation yhteiseksi tietoisuudeksi. Tiedon ja osaamisen siirtymiseen organisaation sisällä vaikuttavat yksilön halu tiedon luovuttamiseen ja vastaanottamiseen sekä yksilön käsitykset itsestään ja muista henkilöstön jäsenistä. Lisäksi yksilö arvioi toisten uskottavuutta ja luotettavuutta. (Viitala 2005, 183 – 184.)

Tulevaisuudessa menestyvät organisaatiot, jotka osaavat luoda osaamiskokonaisuuden niin, että sitä voidaan monistaa. Käytännössä tämä tarkoittaa osaamisen ja kokemusten laajentamisesta jokaisen henkilöstön yksilön käyttöön (Halonen 2001, 102.)

Silmäasemalla henkilöstön rooli osaamisen säilyttämisessä ja siirtämisessä koetaan olevan jokaisen yksilön vastuulla. Jokaiselta löytyy omat vahvuutensa, jota tuli hyödyntää työyhteisön kesken, mutta jokaisesta yksilöstä itsestään riippuu, kuinka aktiivinen hän on siirtämään tietoaan muille. Omaa rooliaan lähes kaikki kuvaavat seuraavalla tavalla: *”Jos joku tulee kysymään minulta johonkin apua, niin kyllä minä mielelläni neuvon silloin parhaalla mahdollisella tavalla.”* Moni kuitenkin toteaa, että: *”Harvemmin tulee kerrottua mitään oma-aloitteisesti. Odottaa, että joku kysyy, jos on kysyttävää.”* Enemmistö kokee avoimuuden ja yhteistyön sujumisen merkittäviksi osaamisen säilyttämisessä ja siirtämisessä. Organisaatiossa yksilön motivaatio ja osaamisen jakamiseen voi olla heikko, jos ilmapiiri työyhteisössä on heikko. Samoin kilpailuhenkisyys organisaatiossa luovat esteitä siirtymiselle. (Viitala 2005, 132 – 133.) Osa henkilöstöstä sanookin auttavansa muita vain silloin, kun omilta tehtäviltään ehtivät, sillä eivät halua sen vievän omaa myyntiaikaa. Tästä huomaa, miten henkilökohtaisen myynninseuranta vaikuttaa negatiivisesti myös osaamisen siirtämiseen. Pelko pienemmästä myynnistä kuin muilla muistuttaa takaraivossa, jolloin ei ole halua auttaa muita, vaan keskitytään siihen henkilökohtaiseen tulokseen. Yhteistyö ja yhteen hiileen puhaltaminen muuttuu tällöin toisiaan vastaan kilpailuksi.

Silmäasemalla ihmiset ymmärtävät hiljaisen tiedon ja sen merkityksen hyvin eri tavalla, mutta tärkeää on, että henkilöstö tietää yrityksessä olevan valtavan määrän hiljaista tietoa ja haluavat muun muassa yrityksen sisäisiä koulutuksia järjestettävän kohtuullisissa määrin. Heidän mielestään henkilöt, jotka ovat olleet kauan alalla, ovat parhaita kouluttajia.

Konkreettiseksi keinoiksi osaamisen säilyttämisessä ja siirtämisessä henkilöstö listasi omista kokemuksista, tiedoista ja taidoista kertomisen, asioista yhdessä keskustelun ja kertaamisen. Tietoja ja taitoja jaetaan joka päivä yksittäisissä tilanteissa työn ohella. Joskus hiljaisen tiedon alueelle kuuluvat kokemukset asiakkaista ja heidän kanssaan vaadittavista sosiaalisista toimintamalleista jaetaan ainoastaan lähimpien työtovereiden kesken. Tämän hiljaisen tiedon jakamisen systematiikka on hyvin epänormaali ja tarjoaa käyttökelpoista tietoa vain pienelle osalle organisaatiota. Monet haastateltavista toivovat, että optikoiden ja myyjien tiedon ja kokemusten vaihdantaa pitäisi saada lisättyä. Vietäisiin sitä osaamista eteenpäin optikoilta myyjille sekä toisinpäin. Osaamisen siirtämisen koettiin näyttävän suurta roolia myös siinä, että kun toinen työntekijä antaa vinkkejä tehdä tietyn asian eri tavalla, niin silloin ei rutinoida niihin omiin tapoihinsa, vaan saa uusia tapoja toimia ja omasta työskentelystä jää pois turhanpäiväisiä juttuja. Henkilöstö nostaa osaamisen siirtämisen yhteydessä esille myös perehdyttämisen merkityksen. Erityisesti uusien työntekijöiden tullessa alalle on tärkeää olla hänelle avulias ja opastaa hänet huolella työtoimenkuvaansa valaisten opastusta esimerkeillä. Näin saadaan työsuhteen alusta lähtien työntekijälle vankka, rehellinen ja luotettava kuva tarvittavasta osaamisesta ja mitä häneltä vaaditaan. Tässä korostetaan kuitenkin esimiehellä olevan päävastuu, jonka jälkeen joku henkilöstöstä ottaa tulokkaan koulutettavakseen toimien ns. kummina. Haastateltavista vain kaksi sanoo olevansa halukkaita pitämään koulutuksia omista vahvuus-alueistaan muille työyhteisön jäsenille.

”Kaikkia halukkaita neuvon. Jos nään, että joku tekee jotain väärin, niin menen neuvomaan silloinkin, sillä vääriä tapoja on vaikea korjata pitkän ajan päästä.”

”Jos keksin tai oivallan jonkun uuden jutun, niin kerron siitä muille.”

”Itse en halua pitää koulutuksia, mutta pidän yrityksen sisäisiä koulutuksia tarpeellisena, kunhan niitä on kohtuullisissa määrin.”

”Yksittäisissä tilanteissa siirrän tietojani muille. Omia spesiaali osaamisiani mitä muut ei tee, niin opastan muille.”

”Ketjussa joka lenkki on tärkeä. Tiedonsiirrosta myös minun panokseni on tärkeä.”

”Minä kyllä mielelläni neuvon sellaisissa asioissa, joista itse tiedän. En todellakaan halua pantata tietoa. Tykkään pitää myös koulutuksia omista vahvuuksistani.”

”Haluan jakaa tietojani jos niistä on jollekin apua ja jos minulla on aikaa, eikä vie minun myynti aikaani.”

”Kun sitä samaa työtä tekee, niin siihen rutinoituu hirveesti siihen työhönsä. Toisten kanssa keskustelemalla saa uusia tapoja toimia ja siitä jää pois sellaisia turhanpäiväisiä juttuja.”

7.6 Henkilöstön osaamisen kehittäminen tarve

Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja muutokset ovat usein varsin nopeita. Samalla muutosten ennakoitavuus on vaikeutunut. Tämän vuoksi yritysten on reagoitava yhä nopeammin asiakkaiden ja ympäristön asettamiin muuttuviin vaatimuksiin. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat sekä tuotevalikoiman että toimitusnopeuden suhteen, ja tähän yritysten on vastattava tehostamalla toimintaansa ja tarjoamalla parempaa ja nopeampaa asiakaspalvelua.

Henkilöstön pohtiessa vaadittavaa osaamista tulevaisuudessa, esiin nousi selkeitä pääpiirteitä. Ensinnäkin heiltä vaaditaan oman työn huolellista hoitoa. Lisäksi haastateltavat uskoivat, että heiltä odotetaan entistä enemmän kykyä hallita monia työtehtäviä eli moniosaamista. Tulevaisuuden osaamisesta korostuivat erityisesti asiakaspalvelu- ja myyntitaidot. Myyntitaidoissa ja erityisesti lisämyynissä arvioitiin olevan pääpaino. Myös yhteistyötaidot sekä tuotetuntemus ja tämän myötä ajanhermolla pysyminen haastavat osaamista. Kilpailutilanteen muuttuessa täytyy henkilöstön olla oma-aloitteisia tietojensa päivittämisessä. Nopeasti muuttuvat markkinat vaativat puolestaan reagoitokykyä.

Henkilöstö tiedostaa ja ymmärtää, että alalla kilpailutilanne on kiristynyt huomattavasti ja helpompia aikoja ei ole tulossa lähiaikoina. Henkilöstö arvioi alalle kovaa tulevaisuutta, ja sen vauhdissa pysyminen vaatii henkilöstöltä

myyntitehokkuutta, entistä aktiivisempaa panostamista asiakaspalveluun, joustavuutta ja kykyä oppia uutta. Myyntiin ja asiakaspalveluun jokainen pystyy vaikuttamaan omalla päivittäisellä panoksellaan ja asenteellaan. Haastateltavat ymmärtävät, että kilpailussa pysyminen vaatii nyt entistä enemmän keskittymistä jokaiseen asiakkaaseen ja panostusta kaupan tekemiseen. Vastuu on jokaisella yksilönä, mutta työyhteisön pitää tukea ja kannustaa kehittymään, sillä onnistumisista pitää voida nauttia ja iloita.

Silmäasemalla monet työtehtävät ja toimenkuvat ovat muuttuneet lähivuosien aikana, joten monelle on syntynyt myös epävarmuus häneen kohdistuvista odotuksista. Yli puolet henkilöstöstä totesivat harmikseen, että koko ajan yritys vaatii vain parempaa ja parempaa, mihinkään ei olla tyytyväisiä.

”Oman työn huolellista hoitoa. Hyvää asiakaspalvelua.”

”Myyntiosaamista. Että myisin lisää ja lisää. Se alkaa tässä olla se päällimmäinen asia, mitä meiltä vaaditaan.”

”Tilanteet vaihtuvat nopeasti ja monessa joutuu olemaan mukana. Kilpailutilanteen tiedostaminen on tärkeää nyt ja tulevaisuudessa.”

”Tuntuu, että tilanteet muuttuvat aika nopeastikin, joten nopeaa sopeutumista. Lisäksi vastuuta siitä omasta osaamisesta ja myynnistä...pitää oikeasti saada sitä tulosta aikaan...pitää olla näyttöä siitä omasta osaamisesta ehkä enempi, mitä aiemmin.”

Halosen (2001, 85 – 86) mukaan kehittymistä on kilpailuedun saavuttamiseksi ja vahvistamiseksi hankittu osaaminen. Osaamisen kehittäminen on myös osa osaamisen ylläpitämistä. Osaamisen kehittämiseen voidaan liittää myös poisoppimisen kyky, koska uusi osaaminen muuttaa ja voi tehdä vanhasta osaamisesta tarpeetonta. Osaamisen kehittämisessä muutos on huomattava verrattuna osaamisen ylläpitoon, jonka tarkoituksena usein on täydentää ja vahvistaa jo olemassa olevaa osaamista. Osaamisen kehittämisen näkyminen organisaation toiminnassa antaa kilpailuetua enemmän kuin kyky ylläpitää osaamista.

Henkilöstöllä on tärkeä rooli osaamisen hyödyntämisessä ja kehittämisessä. Henkilöstö haluaa ja olettaa, että organisaatio on valmis kehittämään osaamista ja näin ollen lisäämään markkina-arvoa ja lisäarvon tuottamista asiakkaille. Osaamisen

kehittämisen tulee olla henkilöstölle tuottavaa ja tarpeita tyydyttävää. Kun organisaatio sitoutuu henkilöstönsä kehittämiseen, sitoutuu myös henkilöstö organisaatioon. Osaamista kehittämällä tuottaa organisaatio lisäarvoa myös henkilöstölleen. (Halonen 2001, 77 – 78.)

Silmäaseman Kuopion toimipisteiden henkilöstö toivoi osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen osalta jatkossakin olevan paljon erilaista koulutustarjontaa. Lisäksi toivottiin, että jokainen halukas myyjä sekä optikko saisi osallistua poikkeuksetta heille suunnattuihin koulutuksiin ja kursseille. Myös monet nostivat esille sen, että myyjät pitäisi ottaa mukaan alan koulutuksiin esimerkiksi optometria päiville, sillä hekin kuuluvat optisen alan ammattilaisiin. Myyjien osallistuminen alan koulutuksiin uskotaan lisäävän myös alalle sitoutumista. Myyntikoulutuksia Silmäasemalla järjestetään henkilöstön mielestä paljon ja ne koetaan saman toistamiseksi kerta kertansa jälkeen. Myyntikoulutuksiin toivottiinkin enemmän uusia näkökulmia ja käytännön esimerkkejä. Samaan hengen vetoon kylläkin todetaan, että myynnin kertauskursseja on hyvä käydä omien tietojensa päivittämiseksi, koska niistä koetaan kuitenkin saavan aina jotain uusia vinkkejä myymiseen. Lisäksi myyntikoulutukset koetaan tarpeellisiksi huomioiden alan kiristyneen kilpailun ja jatkuvan kehityksen.

Henkilöstö pitää tärkeänä, että heitä koulutetaan tuotekehityksen mukana, jotta uusien tuotteiden astuessa markkinoille henkilöstö on valmis myymään niitä. Näin ei takerruta niihin vanhoihin tuotteisiin, vaan uskalletaan tarjota ja myydä uutta ja parempaa. Parhaimpina koettiin linssikoulutuksissa se, että linssin valmistaja tulee pitämään koulutuksen paikan päälle, koska tämä mahdollistaa epäselvyyksien käsittelyn ja vastaus saadaan heti. Ajan tasalla pysyminen yrityksen asioista koettiin myös tärkeiksi. Vain kolme haastatelluista henkilöistä mainitsi tarvitsevansa tietoteknisiin taitoihin lisää koulutusta. Nykyisen huonontuneen työilmapiirin johdosta henkilöstön hyvinvointi koulutusta pidettiin neljän haastateltavan mukaan aiheellisena sekä henkilöstölle että esimiehille. Lista seuraavaksi asioita, joihin haastateltavat kokivat tarvitsevansa täsmäkoulutusta:

- piilolasit (yleistä tietoa)
- aurinkolasit voimakkuuksilla (varmuutta niiden myyntiin)
- miten linssit toimivat kussakin voimakkuuksissa. Millainen kehys käy tiettyihin vaikeisiin voimakkuuksiin.
- työlasiasiat ja työlasiosopimukset

- silmäpohjakuvaukset ja kameran käyttö
- lisämyynti (keinot muistaa myydä lisää)

Säännöllisten koulutusten avulla henkilöstö uskoo pystyvänsä ylläpitämään osaamistaan tehokkaasti. On havaittu, että työpaikalla järjestetyistä koulutuksista teorian tiedon ankkurointi käytännön ongelmanratkaisuun tehostuu. Koulutuksia ei ole koskaan liikaa, vaan niistä henkilöstö kokee saavansa lisää potkua arkityöhön. Ne koetaan myös mukavina yhdessäolon hetkinä. Kolme haastatelluista ei pidä koulutuksista työajan jälkeen, sillä työajat kestävät muutenkin myöhään. Tämän vuoksi he toivovat koulutuksia järjestettävän työn puitteissa.

Yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista on työkierto, jossa työntekijä siirtyy erilaisiin tehtäviin tietyksi ajaksi oppimaan uutta. Tutkimusten mukaan työkierto saa työntekijät arvostamaan entistä enemmän asioiden tarkastelua erilaisista näkökulmista, se saa heidät arvostamaan myös yrityksen muita toimintoja ja auttaa heitä näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön entistä tärkeämpänä. Työkierron suurin hyöty asianomaiselle itselleen on organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen. Työkierto auttaa työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja ennen kaikkea monitaitoisuuttaan. (Viitala 2005, 262.) Koulutusten lisäksi neljä henkilöä ehdotti jaettujen vastuualueiden vaihtoa tai kierrättämistä. He uskovat, että työkierron avulla voisi lisätä ja kehittää omaa ammattitaitoa, kun törmää uusiin asioihin sekä oppisi hahmottamaan yrityksen toiminnan kokonaisuuden.

Välillä uutta tietoa koetaan tulevan samalla kertaa hyvinkin paljon. Työn nopean tahdin vuoksi ohjeiden ja esitteiden lukemiseen ja niiden sisäistämiseen ei jää aikaa. Kaksi haastateltavista ehdottaakin yritystä laatimaan lukupaketteja tai jopa hankkimaan kirjallisuutta henkilöstön käyttöön itseopiskelua varten. Tämä olisi hyvä keino työssä tarvittavien tietojen ja taitojen opiskeluun. Itsenäisen oppimisen etu on ennen kaikkea siinä, että se huomioi yksilölliset tarpeet ja mahdollisuudet sekä sisällön että aikataulutuksen suhteen. (Viitala 2005, 274).

”Toivoisin, että myyjät sekä optikot ihan poikkeuksetta saisivat osallistua vuosittain heille suunnattuihin koulutuksiin ja kursseille. Kaikille mahdollisille kursseille houkuteltais.”

”Kaikille alan tapahtumiin osallistuminen. Myyjät mukaan optometria päiville, koska kuuluvat myös optisen alan ammattilaisiin...saatais myös myyjiä sitoutumaan tähän alaan enemmän.”

”Myyntikoulutuksia toki jatkossakin, mutta ei sitä samaa huuhaata, vaan uusia näkökulmia mukaan. Ei mitään shown vetämistä, vaan konkreettista asiaa, jossa opetetaan esimerkeillä.”

”Atk-taitoihin jos saisi koulutusta, erilaisten taulukoiden käsittelyä ja muokkaamista.”

”Työkierto, sais lisää osaamista eri osa-alueilta. Oppis hahmottamaan tämän toiminnan kokonaisuuden.”

Osaaminen ei kuitenkaan automaattisesti takaa menestystä tulevaisuudessa, jos organisaatiolla ja sen jäsenillä ei ole halua ja valmiutta uusiutua ja oppia. Haastatteluissa kysyin henkilöstöltä, tuleeko heillä mieleen jotain, mitä he erityisesti haluaisivat oppia. Suurin osa ei osannut eritellä mitään tiettyä, koska kokevat oman osaamisensa olevan hyvällä tasolla. Eräs taas perusteli tätä sillä, että hänellä on jo takanaan pitkä ura ja tuntee, että alkaa jo hiipumaan uuden oppimiselle. Kaksi haastatelluista osasi eritellä tietyn asian, mitä uutta haluaisi oppia. Toinen halusi oppia ymmärtämään varaston hallintaa ja toinen tuntemaan erilaisia asiakkaita ja niille tyypillistä käyttäytymistä kaupantekotilanteessa. Jokaisen haastateltavan vastauksissa nousee kuitenkin vahvasti esille halu ja motivaatio oman osaamisen jatkuvalla kehittämiselle ja uuden oppimiselle. He ymmärtävät, että asiat muuttuvat toimintaympäristössä koko ajan, joka velvoittaa olemaan avoin ja innokas uusien asioiden ja toimintamallien suhteen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

8.1 Johtopäätöksiä tuloksista

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli selvittää tietoa ja näkökulmia Kuopion Silmäaseman ja Silmäasema Kuopio Prisman esimiehiltä ja henkilöstöltä vaadittavasta osaamisesta, sen nykytilasta ja tulevaisuuden haasteista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten ja henkilöstön oma näkemys heidän osaamisensa tasosta ja sen kehittämistarpeista sekä, miten oma osaaminen koetaan vaikuttavan työn tulokseen. Tavoitteena oli myös hahmottaa esimiesten kykyä toimia osaamisen johtajina.

Sekä henkilöstö että esimiehet kokivat nykyisen osaamisensa olevan vaadittavalla tasolla. Henkilöstön puolelta myyntiprosessin palveluun saapumisvaihe ja palvelun päätös vaihe sekä tuotetietoudessa piilolinssit ja aurinkolasit voimakkuuksilla koetaan osa-alueiksi, joihin tarvitaan lisää koulutusta. Esimiesten näkemys henkilöstön osaamisen kehittämistarpeista puolestaan kohdistui poistumisvaiheeseen. Esimiehet puolestaan kaipasivat omaan osaamiseen liittyen kehitystä henkilöstön motivoimiseen ja palautteen antamiseen. Sekä henkilöstö ja esimiehet kokevat oman osaamisen vaikuttavan työn tulokseen merkittävästi. Silmäasemalla ymmärretään osaamisen merkitys tämän päivän yritystoiminnassa ja siellä ollaan halukkaita oman osaamisen jatkuvalla kehittämiselle ja uuden oppimiselle. Osaamisen kehittäminen koetaan yrityksessä erittäin tärkeäksi, jonka tärkeimpänä tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyyn säilyttäminen markkinoilla. Tämä vaatii henkilöstöltä vahvaa osaamista alalla ja sen uskotaan lisäävän haasteita erityisesti henkilöstön myyntitaidoille. Osaamisen kehittämisessä esimiehen rooli nousi selkeästi esiin, sillä heillä nähdään olevan vastuu alaisten osaamisen tunnistamisesta ja sen myötä kehittämisestä.

Henkilöstön mielipide Silmäaseman osaamisen johtamisesta ei ollut kovin positiivinen. Negatiivista palautetta esimiehet saivat motivoinnin ja palautteen puutteesta. Lisäksi perehdyttämisjärjestelmä kaippaa Silmäasemalla täydellistä remonttia. Vaikka kunnollinen perehdyttäminen viekin aikaa, siihen käytetty aika tulee myöhemmin monikertaisesti takaisin. Perehdyttämisen avulla henkilö oppii työnsä nopeasti ja pystyy itsenäiseen työskentelyyn.

Silmäaseman varsin kirjava henkilökunta antaa hyvän mahdollisuuden kehittää toimintaa jatkuvasti muuttuvien vaatimusten mukaisesti. Henkilökunnassa on valtavasti potentiaalia, tätä ei vain osata tarpeeksi hyvin hyödyntää. Silmäaseman haasteena on muuttaa merkittävää hiljaista tietoa koko organisaatiolle jaettavaan muotoon – yksilöiden osaamisesta ja tietämyksestä organisaation osaamiseksi ja tietämykseksi. Jotta tulevaisuuden osaamishaasteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan tehokkaasti ja nopeasti tulee, nykyinen osaaminen tunnistaa ja kartoittaa säännöllisin väliajoin.

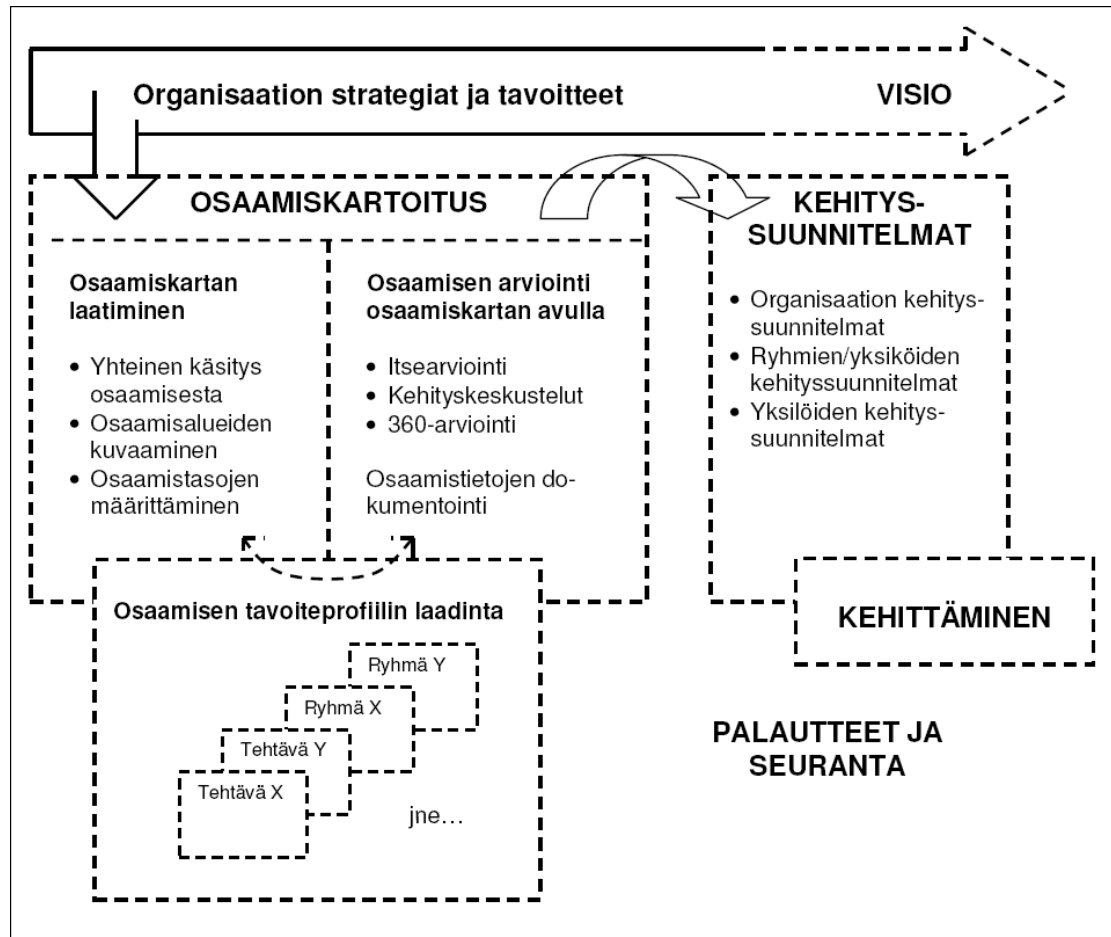
Silmäaseman käyttöön ottamalla henkilökohtaisella myyntityösuorituksella on ollut hyvin huonot vaikutukset henkilöstön yhteishengelle. Sen on koettu vaikuttavan työilmapiiriin hyvin negatiivisesti, joka alkaa näkyä jo asiakkaillekin huonona palveluna. Sen on myös koettu laskevan mielenkiintoa oman osaamisen kehittämille. Työpaikalla vallitsee kova paine jatkuvan myyntituloksen parantamisesta. Tämä taitaa kuitenkin olla totuus nykyajan isoissa liikeketjuissa joka paikassa. Hyvä taloudellinen tulos on yrityksen kannalta ensisijaista, mutta työntekijöiden jaksamisesta ei välttämättä huolehdita tarpeeksi. Esimiesten tehtävänä olisi saada henkilöstö toimimaan tiiminä ja ennen kaikkea ehdotonta on saada henkilöstön tuntemus työskennellä kilpailija kitkettävä pois. Henkilökohtaisen myyntityösuorituksen selkeämpi tavoitteiden määrittely on ehkä se, mitä henkilöstö kaipaa.

8.2 Kehitysehdotuksia

Tutkimustulosten tulkinnan ja johtopäätösten tekemisen jälkeen on syytä tehdä myös muutamia konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Osaamisen hallinta ja kehittäminen tulevat tulevaisuudessa yhä tärkeämmiksi, sillä nykyajan alati muuttuvilla ja kilpailluilla markkinoilla osaamisen merkitys tulee entisestään korostumaan. Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on tukea organisaatiota tulevaisuuden haasteissa ja mahdollistaa sen menestyminen myös tulevaisuudessa. Tärkeintä on löytää sellaiset osaamisalueet ja avaintehtävät, jotka ovat merkittävimpiä etenkin tulevaisuuden kannalta ja pyrkiä kehittämään juuri niitä. Jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä tulisi osaaminen olla yrityksissä tietoisien johtamisen kohteena. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että se olisi nostettava ylimmän johdon neuvottelupöytiin samanlaisen huomion kohteeksi kuin muutkin asiat yrityksessä.

Ensimmäinen kehitysehdotukseni on se, että yrityksessä voisi olla hyödyllistä laatia yhteisen keskustelun pohjalta oma malli osaamisen johtamisen kokonaisuudelle. Usein visualisointi auttaa tehokkaasti saamaan jäsentyneempää kuvaa ennestään hahmottumattomasta ilmiöstä, hahmottamaan yhteisiä asioita samankaltaisemmin, sopimaan yhteisistä tavoitteista ja toimimaan yhdessä tehokkaammin. Sen avulla osaamisen johtamisen eritasoisten palasten kytkeminen yhteen myös helpottuisi.

Silmäasemalla osaaminen on yhdistetty yrityksen strategiatasoon ja siihen kiinnitetään huomiota ja sitä kehitetään. Tekemäni tutkimuksen perusteella osaamisen kartoitusta ja seuranta tulisi yrityksessä kuitenkin kehittää. Kerättyä tietoa tulisi pystyä hyödyntämään nykyistä joustavammin ja monipuolisemmin osaamisen kartoittamisen, seuraamisen, kehittämisen ja etsimisen apuvälineenä. Tästä johtuen toinen kehitysehdotukseni on se, että Silmäasemalle pitäisi kehittää ja muodostaa mielestäni selkeä osaamisen kehittämisprosessi. Osaamisen kehittämisprosessi voisi mukailta esimerkiksi Hätösen (2004, 8) luomaa osaamisen kehittämisprosessin mallia, joka on esitetty kuviossa 16.



Kuvio 16. Osaamisen kehittämisen prosessin kuvaus (Hätönen 2004, 8).

Prosessi etenee vaihe vaiheelta osaamiskartan ja tavoiteprofiilien laatimisesta osaamisen arviointiin, osaamisen kehityssuunnitelmiin ja lopuksi osaamisen kehittämistoimenpiteisiin sekä niiden jälkeiseen osaamisen kehittymisen seurantaan ja palautteeseen. Osaamisen ensimmäisenä toimenpiteenä on osaamiskartan luominen jokaiselle henkilöstön jäsenelle. Kartasta löytyvät ylatason osaamisalueet kaikille tehtävänkuvulle, joista tullaan valitsemaan vaadittavat osaamisalueet kullekin toimenkuvulle erikseen ja pilkkomaan ne pienempiin käytännön toiminnan osiin. Osaamiskartassa määritellään yrityksen strategiset osaamisalueet. Osaamiskartan laatimista ohjaavat sekä tällä hetkellä tarvittavat että tulevaisuuden edellyttämät osaamisvaatimukset. Kartan laatimisessa keskeisin haaste onkin, miten tunnistaa osaamiset, joita ei ehkä tällä hetkellä ole, mutta joita tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. Tämä on hyvin tärkeää, sillä olemassa oleva osaaminen tulee suhteuttaa tulevaisuudessa tarvittavaan osaamisvaatimukseen, jotta visio ja strategiset tulevaisuuden tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamiskuvausten avulla saadaan osaamisiin yhteismitallisuutta, ja niiden avulla pystytään varmistamaan

organisaatiossa yhteinen ymmärrys eri käsitteiden merkityksistä, mikä on ehdoton edellytys osaamisen kehittämiseksi. (Hätönen 2004, 9, 11). Osaamistasojen luokittelussa on tärkeää, että osaamisen kriteerit määritellään käytännön toiminnan tasolla. Tasojen pitää myös selkeästi erottua toisistaan, jotta ne mahdollistavat nykytilan ja halutun tilan arvioinnin ja niiden vaatimat kehitystarpeet. (Kirjavainen & Laakso – Manninen 2001, 108.)

Osaamiskartan laatimisen jälkeen vuorossa on osaamisprofiilien laadinta, joka tulisi kytkeä säännöllisin väliajoin käytäviin esimies-alaiskeskusteluihin. Osaamisprofiili tarkoittaa osaamisen tavoitetasojen yhdistelmää. Osaamisprofiili kertoo, mitä osaamista työntekijöillä tulee olla ja mitä osaamisalueita tulee kehittää ja arvioida. Osaamisprofiilit toimivat siten osaamisen arvioinnin perustana. Osaamisprofiilista on hyötyä sekä yksittäiselle työntekijälle että koko organisaatiolle. Se estää yksittäistä työntekijää ajattelemasta, että hänen tulee hallita kaikki organisaatiossa tarvittavat osaamiset. Organisaatiota se taas helpottaa havaitsemaan eri henkilöiltä tai tehtäviltä vaadittavat osaamiset, helpottaa osaamisen arvioinnissa ja auttaa luomaan osaamisista tarkoituksenmukaisia yhdistelmiä. (Hätönen 2004, 35.)

Kun osaamisprofiili on määritelty, tulee seuraavaksi selvittää, onko työntekijöillä tarvittavaa osaamista. Osaamisen arviointi tarkoittaa työntekijältä edellytettävien osaamisalueiden arvioimista. Osaamisalueita voisi arvioida siinä esimerkiksi viisiportaisella arviointiasteikolla, ja arviointi tulee perustua sekä itse arviointiin että esimiehen arvioon alaisensa osaamisesta. Osaamisen arvioinnilla saadaan osaamisen taso näkyväksi, joka voisi muuten olla vaikea havaita ja ymmärtää. Arvioinnin tavoitteena on suunnan näyttäminen osaamisen kehittämiseksi ja sen vaatimille toimenpiteille. (Ranki 1999, 48.) Osaamisen arviointi tulee toistaa esimerkiksi muutaman vuoden välein, sillä toistettavuudella saadaan näkemys osaamisessa tapahtuneen muutoksen suunnasta. (Ranki 1999, 52).

Esimies-alaiskeskustelussa suoritettuna osaamisen nykytason ja tavoitetaso määrittelemisen jälkeen laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelmat keskittymällä strategisten tavoitteiden kannalta kriittisimpiin osaamisvajaisiin, jotka pyritään täyttämään erilaisilla osaamisen kehittämistoimenpiteillä. Kehittämissuunnitelma sisältää erilliset kehittämissuunnitelmat niin yksittäisille työntekijöille kuin koko henkilöstöllekin. Osaamisen kehittämissuunnitelma tulisi laatia vuosittain.

(Kirjavainen & Laakso – Manninen 2001, 119). Jotta osaamisen hallinnasta ja kehittamisestä saataisiin kaikki hyöty irti, toimenpiteiden tulee kohdistua organisaation koko henkilöstöön. Kirjavaisen ja Laakso – Mannisen (2001,129) mukaan kaikkein tehokkaimmin kehittämisspanoksensa kohdentaa sellainen organisaatio, joka tarjoaa jokaiselle jäsenelleen juuri hänen kehittymisintressejään vastaavia kehittymisen mahdollisuuksia.

Yrityksen osaamisen kehittämisprosessi täytyy sisältää kaikki tarvittavat osaprosessit, jotka suunnitellaan hyvin etukäteen. Jotta osaamisen kehittämisen avulla saataisiin parhaita mahdollisia tuloksi, tulee muutamaankin seikkaan kuitenkin kiinnittää huomiota. Osaamiskartta tukee yhteistä käsitystä osaamisesta, mutta se ei kuitenkaan huomioi asenteiden ja motiivien merkitystä osaamisen elementteinä, joita pidetään ensiarvoisen tärkeänä. Näin ollen prosessissa tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöiden motiiveihin ja asenteisiin ja keskustella osaamisen kehittämisen vastuista. Osaamisen kehittämisen vastuu on aina yksilöllä itsellään, joten prosessin avulla yksilöitä pitää rohkaista ottamaan vastuu oman osaamisensa kehittamisestä. Tästä johtuen yrityksen tehtävänä on saada henkilöstö motivoitumaan oman osaamisensa kehittämiseen ja näyttää suunta sekä luoda mahdollisuudet kehittämistoimenpiteille. Kiinnittämällä huomiota henkilöiden asenteisiin osaamisen kehittämisen vastuuta saadaan siirrettyä henkilöille itselleen, kun hän ymmärtää osaamisen merkityksen oman työnsä, työmarkkinakelpoisuutensa sekä koko yrityksen menestyksen kannalta.

Kolmas kehitysehdotus liittyy osaamisen mittaamiseen. Mahdollisuuksien mukaan osaamiseen ja oppimiseen liittyvien mittareiden kytkeminen rahallisiin mittareihin olisi suotavaa. Tällä tavalla toimittaessa olisi helpompaa perustella eri tahoille osaamisen kehittämiseen käytettävien resurssien hyötyä. Vierekkäin voisi esimerkiksi verrata johonkin koulutukseen käytettyä aikaa ja siitä saatua rahallista tulosta. Jos käyristä löytyy yhteyttä, on selvää, että koulutukseen käytetty aika tuo rahallista hyötyä. Jos yhteyttä ei puolestaan löydy, voidaan miettiä onko tarjottu koulutus oikeanlaista kyseisille henkilöille. Kehittämällä osaamisen johtamisen työkaluja, helpotettaisiin osaamiskuilujen ja osaamisen kehittämistoimenpiteiden hallintaa ja seurantaa, minkä lisäksi se tulisi helpottamaan ja nopeuttamaan osaamisen raportointia.

Silmäaseman on toiminut nykyisessä muodossaan vasta vuodesta 2005 lähtien, joten sillä ei vielä ole yhtenäistä yrityskulttuuria. Jokaisen yksikön historia vaikuttaa siihen, miten asiat tehdään kussakin myymälässä, vaikka perustoimintatavat ovatkin kaikilla samat. Tästä johtuen osaamisessa ja tiedonkulussa on suuria eroavaisuuksia eri yksiköiden kesken. Neljäntenä kehitysehdotuksena esitän, että mielestäni monessa tilanteessa koko organisaation mittakaavassa yhtenäiset toimintamallit saattaisivat kuitenkin palvella vielä enemmän niitä tarkoituksia, joita organisaation johto niille asettaa. Toisaalta voidaan sanoa, että yksikkökohtaiset toimintamallit antavat enemmän tilaa kulttuurillisten erojen huomioon ottamiselle. Mielestämme olisi kuitenkin organisaation edun mukaista, mikäli olisi sovittu jonkinlaiset yhtenäiset suuntaviivat asioiden toteuttamiselle. Tämä tuottaisi mahdollisesti yksityiskohtaisempaa tietoa nimenomaan niistä osa-alueista, joista sitä halutaan. Toisaalta tämä mahdollistaisi eri yksiköiden ohjata omaa kehitystoimintaansa organisaation kannalta yhtenäiseen suuntaan. Samalla se kuitenkin jättäisi tilaa toteuttaa kehityskeskusteluja ja hankkeita paikalliset kulttuurinäkökohdat huomioon ottaen. Esimerkkinä tästä voisi olla se, miten eri yksiköt raportoivat henkilökuntansa osallistumisesta erilaisiin koulutuksiin. Yhtenäiset raportointikäytännöt antaisivat enemmän vertailunäkökohtaa siihen, millaisiin koulutuksiin henkilökunta ottaa osaa eri organisaation yksiköissä. Mielestäni olisi hyvä kartoittaa tarkemmin, miten asiat ovat ja poimia parhaat tavat ja käytännöt kaikkien käyttöön.

8.3 Työn onnistuminen

Kartoittamalla esimiesten ja henkilöstön osaamisen nykytila ja selvittämällä heidän näkemyksiään osaamisen johtamisesta saatiin monipuolinen tulkinta toimipaikkojen osaamisen tasosta ja osaamisen johtamisesta. Tekemäni kartoituksen perusteella saatiin ylemmälle johdolle tietoisuuteen kehittämistarpeita ja konkreettisia kehittämissuhteita, joiden pohjalta voidaan ryhtyä toimenpiteisiin. Tutkimuksellani tuon käytännön työhön paljon arvoa, sillä tulokset toimivat johdolle työkaluna, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa Silmäaseman osaamisen johtamisessa ja osaamisen kehittämisessä, kun suunnitellaan tai otetaan käyttöön osaamisen kehittämisen ohjelmia organisaatiossa tai suunnitellaan koulutuskalenteria seuraavalle vuodelle. Samalla tutkimus antaa myös tietoa osaamisen ja osaamisen johtamisen käytännöistä, joten se toimii tiiviinä tietopakettina koko yrityksen hyödyksi.

Tutkimuksen alussa asettamani tavoitteet toteutuivat mielestäni hyvin. Haastatteluilla sain vastauksia niihin kysymyksiin, jotka määrittelin työni tutkimusongelmaksi. Tutkimus ei nostanut esille mitään odottamatonta pääkohtia, mutta se johti selkeisiin johtopäätöksiin, joiden seuraamuksena oli mahdollista tehdä myös muutamia käytännön toimenpide-ehdotuksia. Lisäksi tutkimus toi esille hyviä mahdollisuuksia jatkotutkimuksille.

Opinnäytetyöni aihe oli suhteellisen laaja kokonaisuus, mutta työn tekemistä helpotti se, että työskentelen itse Silmäasemalla, joten pääsin seuraamaan lähietäisyydeltä organisaation toimintaa. Mietin sitä, että olisivatko tutkimustulokset olleet erilaisia, jos olisin ollut yrityksen ulkopuolinen haastattelija. Hankaluutena koin sen, että tiesin yrityksen asioista jonkin verran, joten kysymysten ja varsinkin tarkentavien kysymysten kysyminen oli vaikeaa. En antanut kuitenkaan oman tietämykseni ja kokemukseni vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, vaan pidin ne visusti erillään haastateltavien vastauksista.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli minulle suurin, laajin ja haastavin oppimiskokemus, mitä olen tähän mennessä tehnyt. Samalla se oli mielenkiintoinen prosessi, jossa opin paljon, sillä jouduin prosessin aikana yhdistelemään opiskeluni aikana saatuja teoriatietoja sekä käytännön taitoja. Työn tekeminen vaati suunnitelmallisuutta, ajanhallintaa, tiedonhankintaa, itsenäisiä päätöksiä, tietojen ja asioiden syvällistä ja laaja-alaista pohdintaa sekä myös luovuutta ja kärsivällisyyttä tarvittiin. Tämä työ on kasvattanut tietojani yksilön ja koko organisaation osaamisesta ja osaamisen johtamisesta sekä sen vaatimuksista ja haasteista. Työntekijänä olen nähnyt kuinka vaativaa esimiehenä työskentely on. Ja se on avannut lisää urakehitysunelmiani. Tämän työn ansiosta olen valmiimpi kohtaamaan myös itseni kohdalle sattuvia uusia haasteita ja muutoksia omalla työurallani tulevaisuudessa. Työn myötä tunnen olevani valmis työelämän uusiin haasteisiin.

Näin jälkikäteen ajateltuna opinnäytetyöprosessi ja ennen kaikkea teorian kirjoittaminen olisi pitänyt aloittaa jo aikaisemmassa vaiheessa, kuin kesän korvilla, sillä en kokenut sitä erityisen motivoivaksi ajankohdaksi. Mielestäni kirjoittamisprosessin aloittaminen oli minulle hankalinta, mutta tekemäni realistinen aikataulu sekä selkeä deadline saivat minut liikkeelle. Tekstin tuottaminen teorian pohjalta oli haastavaa, koska kerralla piti sisäistää niin paljon tietoa ja prosessoida se

uusiksi, osaksi omia ajatuksia. Lisäksi koin haastavaksi arvioida valtavasta määrästä teoriaa, mikä tieto on niin yleistä ja kaikkien lukijoiden tiedossa olevaa, ettei sitä tarvitse mainita tai verrata kyseiseen tutkimukseen.

Tiedonkeruumenetelmää pohtiessani minulle oli selvää, että teen haastattelututkimuksen, koska näin sain kasaan kattavan ja luotettavan tutkimusaineiston. Teemahaastatteluiden tekeminen oli uusi asia minulle, joten opin paljon käytännön tutkimustyöstä tämän tutkimusprosessin aikana. Vaikka minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta haastatteluista, voin silti arvioida, että haastattelut onnistuivat kokonaisuudessaan hyvin ja minulle jäi niistä myönteinen kokemus. Haastatteluiden onnistumiseen vaikutti haastateltavien positiivinen asenne tutkimusta kohtaan. Minua pelotti, että haastattelut eivät pysyisi raiteillaan tai, että en osaisi pitää kiinnostusta yllä koko haastattelun ajan. Onnistuin tässä kuitenkin hyvin, vaikka aiempaa kokemusta haastattelijan roolista minulla ei ollut. Uskon, että huolellinen haastatteluiden suunnittelu, valmistautuminen haastattelun aihepiiriin sekä omaavani piirteet, kuten tilannetta ohjaava, sosiaalisesti sopeutuva ja avoin, vaikuttivat huomattavasti haastatteluiden onnistumiseen.

Työtunteja tähän opinnäytetyöhön kului lukemattomia. Mielestäni eniten sitkeyttä vaativa ja aikaa vievä vaihe työssä oli haastatteluiden litteroiminen. Sanasta sanaan kirjoittaminen oli työlästä ja hidasta. Välillä se tuntui myös paikallaan junnaavalta ja loputtomalta. Käytin apunani erilaisia ideointikeinoja, jotka auttoivat minua väliajoin liikkeelle pääsemiseksi. Hain ideoita kirjoittamiseen lukemalla kaikkea asiaan liittyvää, sillä toisten kirjoittamat tekstit laittavat omat ajatukset liikkeelle. Kun olin saanut valmiiksi jonkin osan tekstistä, jätin sen muutamaksi päiväksi lepäämään. Pienen tauon kuluttua koin, että tekstin näki uusin silmin ja korjauksia oli helpompi tehdä sekä lopputuloskin oli parempi. Koska jokaiselle opinnäytetyötä tekevälle valittiin ohjaava opettaja, olin hänen kanssaan tiheästi yhteydessä. Tällöin välttyin siltä, etten keskittynyt työni kannalta epäolennaisuuksiin ja ettei työtunteja valunut hukkaan. Väliajoin ohjaava opettajani auttoi minua palautumaan oikeille raiteille hyvin nopeasti sekä huomautti toistamisesta ja kielioppivirheistä. Reilun puolen vuoden aikana opinnäytetyöni on muokkautunut näköisekseni tuotokseksi ja voin sanoa olevani ylpeä työstäni.

8.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimuksestani esille nousseet vastaukset antavat pohtimisen aihetta uusiin ongelmiin ja kysymyksiin. Hyvä jatkotutkimuksen aihe olisi toistaa tämä tutkimus esimerkiksi vuoden tai kahden vuoden kuluttua, jolloin olisi mahdollista tutkia, mitä osaamisen johtamisessa on tämän tutkimuksen jälkeen tehty vai onko mitään. Voitaisiin tutkia sitä, onko kehitysehdotuksieni pohjalta ryhdytty toimenpiteisiin, kuten otettu käyttöön osaamisen kehittämisprosessi sekä tarkastella, onko prosessi menossa oikeaan suuntaan. Yrityksessä kannattaisi siis jatkaa osaamiskartoitustutkimusten suosimista ja seuraavia tutkimustuloksia olisi syytä verrata aina aikaisempiin tutkimuksiin. Vertailun avulla saadaan erittäin hyödyllistä tietoa osaamisen ja osaamisen johtamisen kehityksestä. Lisäksi tulevaisuudessa mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voisi olla samantyyppinen tutkimus, joka toteutettaisiin hieman laajemmassa mittakaavassa. Toteuttamalla tämän tyyppinen tutkimus muillakin paikkakunnilla, joissa Silmäasema toimii, saataisiin vertailun vuoksi tietoa osaamisesta, osaamisen johtamisesta ja niiden kehittämisestä eri paikkakunnilla.

Silmäasema ottaa osaa vuosittain järjestettävään Great Place to Work -kyselyyn, jossa yhtenä osa-alueena on työilmapiiri. Mielestäni hyvä jatkotutkimusaihe olisi kuitenkin tehdä laajempi ja yksityiskohtaisempi työilmapiiritutkimus, koska tekemäni tutkimuksen perusteella työilmapiiri Silmäasemalla koetaan huonontuneen. Näenkin tärkeäksi, että Silmäasema pyrkisi kehittämään työilmapiiriään osana jokapäiväistä toimintaa. Tällainen tutkimus olisi mielestäni hyvä toteuttaa tekemäni osaamiskartoituksen mukaisesti teemahaastatteluilla, sillä haastateltavat voivat tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti vastaamalla niihin omin sanoin.

LÄHTEET

Athey, T.R & Orth, M.S 1999

Emerging competency methods for the future. Human Resource Management, Vol. 38 No. 3, 1999, pp. 215 – 226.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000

Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hakkarainen, K., Lonka, K., Lipponen, L. 2004

Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjänä. 6. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Halonen, O. 2001

Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hamel, G. & Prahalad, C.K 1996

Competing for the Future. Paperpack with a new preface by the authors. Harvard Business School Press. Boston.

Handolin V. 2009

Työn pitää tuntua palkitsevalle. Talouselämä 72 (18). 42.

Heikkilä, T. 2005

Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007

Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000

Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.

Yliopistopaino. Helsinki.

Hätönen, H. 2004

Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 3. painos. Edita Prima Oy.

Helsinki.

Jokinen T. 2006

Hiljainen tieto – muotitermi vai organisaation kilpailukyvyyn mahdollistaja? Yritystalous Walkabout (4). 48 – 49.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002

Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus kirjapaino Oy.

Jyväskylä.

Kamensky, M. 2006

Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Talentum Media Oy.

Helsinki.

Kirjavainen, P. 1999

Mistä strategiset osaamiset on tehty? Teoksessa: Nurmi, R. (toim.) Jo 25: neljännesvuosisata johtamis- ja organisaatiotutkimusta Turun kauppakorkeakoulussa. Sarja keskusteluja ja raportteja 2:1999. Turku: Turun kauppakorkeakoulu 135 160.

Kirjavainen, P. & Laakso – Manninen, R. 2001

Strategisen osaamisen johtaminen. 2. muuttamaton painos. Edita Oyj.

Helsinki.

Kirjavainen, P., Laakso - Manninen R., Manka, M - L. & Troberg, E. 2003

Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Helsinki.

Kirjavainen, P. & Lähteenmäki, S. 2005

Monta tietä oppivaan organisaatioon. Julkaisematon.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004

Markkinoinnin perusteet. Ensimmäinen painos. Avaintulos Oy.
Tampere.

Lankinen, P., Miettinen, A., Sipola, V. 2004

Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy. Karisto
Oy. Hämeenlinna.

Nykysuomen sanakirja 2. J – K. 1992. WSOY. Jyväskylä.

Otala, L. 2002

Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4 uudistettu painos. WS
Bookwell Oy. Porvoo.

Otala, L. 2008

Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY. Porvoo.

Ranki, A. 1999

Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Gummerus
Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ruohotie, P. 1996

Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Ruohotie, P. 1998

Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999

Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Salminen, E. 2005

Joustava urakehitys. Miten johtaa sitä? Edita Prima Oy. Helsinki.

Silmäasema Fennica oy vuosikertomus 2008

Verkkajulkaisu. Luettu 3.5.2009. Saatavissa:

<http://www.silmaasema.fi/silmaasema/avainlukuja/>

Silmäaseman Intranet

Yrityksen sisäinen materiaali. Luettu kevät 2009.

Spencer, L.M & Spencer, S.M 1993

Competence at Work: An Interpretative Approach. Academy of Management Journal, Vol. 43 No. 1, 2000, pp. 9 – 25.

Sydänmaanlakka, P. 2004

Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen.

Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, P. 2005

Intelligent Leadership. Pertec Consulting Oy. Espoo.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002

Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Varjokallio, L. & Ahonen, H. 2002

Oma ja toisten oppiminen työnä. Teoksessa Virkkunen, J. (toim.): Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 20. Helsinki.

Viitala, R. 2005

Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

LIITE 1 Tiedote Silmäaseman henkilökunnalle

TIEDOTE

Kuopion Silmäaseman henkilökunta elokuu 2009

ARVOISA SILMÄASEMAN HENKILÖKUNTA,

Olen liiketalouden tradenomiopiskelija Savonia ammattikorkeakoulusta, Savonia Business- yksiköstä. Olen parhaillaan tekemässä tutkimusta Kuopion Silmäaseman ja Silmäasema Kuopio Prisman henkilöstön osaamisen tasosta ja sen kehittämistarpeista. Tutkimus on opinnäytetyöni Savonia ammattikorkeakoululle.

Silmäasemalla osaaminen on yhdistetty yrityksen strategiatasoon ja tämän johdosta siihen kiinnitetään huomiota ja sitä kehitetään. Silmäaseman osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä korostuvat selkeästi tulevaisuuteen varautuminen, asiakaslähtöisyys sekä jatkuva tiedon ja osaamisen päivittyminen. Näistä etenkin asiakasnäkökulma korostuu. Asiakkaiden tarpeet huomioiden rakennetaan tavoitetilaa siitä, minkälaista osaamisen tulisi olla, jotta tavoitteet saavutetaan. Silmäaseman haasteena onkin nykyisen laadukkaan osaamisen säilyttäminen ja varmistaminen. Tästä syystä on hyvä aika kartoittaa nykyistä tilannetta ja suunnitella sen perusteella tulevaa.

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää henkilökunnan oma näkemys osaamisensa tasosta ja sen kehittämistarpeista sekä, miten oman osaamisen kokeminen vaikuttaa työn tulokseen. Tutkimuksen perimmäisenä tavoitteena on saada ylemmälle johdolle tietoisuuteen henkilökunnan osaamisen nykytila sekä sen konkreettisia kehittämisehdotuksia, joiden pohjalta voidaan ryhtyä toimenpiteisiin. Tutkimus toimii johdolle työkaluna osaamisen kehittämisessä.

Tiedonkeruu tutkimukseen tullaan tekemään syyskuun aikana teemahaastatteluilla, johon toivon koko henkilökunnan osallistuvan. Teemahaastattelussa käytetään etukäteen valittuja teemoja ja niihin liittyviä tarkentavia apukysymyksiä. Tämän tiedotteen liitteenä lähetän teille kyselylomakkeen, jolla kerätään taustatietoja haastattelua varten. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että pyrkisitte vastaamaan kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman huolellisesti. Pyydän ystävällisesti täyttämään kyselylomakkeen **viimeistään 7.9.2009** mennessä sekä palauttamaan sen tiedotteen mukana antamassani kirjekuoressa työlaatikkooni.

Haastattelut ja kyselylomakkeen vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja tutkimuksen tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäisiä vastauksia voida tunnistaa ja vastaajia yksilöidä. Jos haluat lisätietoa tutkimuksestani, pyydän ottamaan yhteyden minuun.

Ystävällisin terveisin Jenni Korhonen

P. 044 – 3674803

E-mail. Jenni.A.Korhonen@student.savonia-amk.fi

LIITE 2 Teemahaastattelun taustakyselylomake

TEEMAHAASTATTELUN TAUSTAKYSELYLOMAKE

1. Syntymävuosi _____

2. Sukupuoli

- a.) mies
- b.) nainen

3. Mikä on peruskoulutuksesi?

- a.) kansakoulu
- b.) keskikoulu
- c.) peruskoulu
- d.) lukio
- e.) ylioppilastutkinto
- f.) ammattikoulu

4. Millainen ammatillinen koulutus sinulla on?

5. Oletko töissä

- a.) Kuopion Silmäasemalla
- b.) Silmäasema Kuopio Prismassa
- c.) molemmissa

6. Kuinka kauan olet työskennellyt Silmäasemalla?

- a.) alle vuoden
- b.) 1 – 4 vuotta
- c.) 5 – 9 vuotta
- d.) 10 – 14 vuotta
- e.) yli 15 vuotta

7. Asemasi yrityksessä

- a.) optisen alan myyjä
- b.) optikko
- c.) myymäläpäällikkö

8. Onko työsuhteesi

- a.) vakituinen
- b.) määräaikainen

9. Onko työsuhteesi

- a.) kokoaikainen
- b.) osa-aikainen

10. Kuvaile työtehtäviäsi

KIITOS VASTAUKSISTASI!

LIITE 3 Teemahaastattelun teemat esimiehille

TEEMAHAASATTTELUN TEEMAT ESIMIEHILLE:

1. Osaamisen johtaminen Silmäasemalla
2. Osaamisen tunnistaminen
3. Osaamisen kehittäminen
4. Osaamisen siirtäminen ja säilyttäminen
5. Osaamisesta palkitseminen
6. Työyhteisön vaikutus osaamiseen
7. Rooli osaamisen johtajana
8. Oma osaamisen taso
9. Henkilöstön osaamisen taso
10. Tulevaisuuden osaamishaasteet

LIITE 4 Teemahaastattelun teemat henkilöstölle

TEEMAHAASTATTELUN TEEMAT HENKILÖSTÖLLE:

1. Silmäaseman tunteminen
2. Oman osaamisen arviointi
3. Työyhteisön vaikutus osaamiseen
4. Osaamisen johtaminen Silmäasemalla
5. Perehdyttäminen
6. Henkilöstön rooli osaamisen siirtämisessä ja säilyttämisessä
7. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarve

LIITE 5 Silmäaseman ohjeistama myyntiprosessi

Myyntiprosessi

1. Saapumisvaihe

palvelun aloitus

- Tervehditään heti oma-aloitteisesti sisään tulevia asiakkaita vähintään katsekontaktilla, nyökkäyksellä ja hymyllä.
- Jonottavat asiakkaat huomioidaan odotusajan aikana esim. katsekontaktilla tai kertomalla, että myyjä vapautuu kohta.

2. Myyntikeskusteluvaihe

Asiakkaan tilanteen ja tarpeen kartoitus

- Kysytään asiakkaalta miten voin auttaa. (Käytetään avoimia kysymyksiä joihin ei voi vastata pelkästään ei tai kyllä) Ollaan aidosti kiinnostunut asiakkaan asiasta esitetään kartoittavia kysymyksiä.
- Kartoitetaan asiakkaan tarpeet ja selvitetään aikaisempia kokemuksia silmä-, piilo- ja aurinkolaseista.
- Tehdään tarkentavia kysymyksiä esim. käyttötarkoituksen, työn, harrastusten, mallin, materiaalin, hintaryhmän tai allergioiden suhteen. Muista aktiivinen kuuntelu ja ole läsnä.

Tuote-esittely

Kehykset ja aurinkolasit:

- Asiakkaalle esitellään sopivia vaihtoehtoja.
- Pyritään vuorovaikutteisesti innostamaan asiakasta muutamaaan (2-3) kehys- ja aurinkolasimalliin.
- Annetaan asiakkaalle lisätietoa tuotteista esim. hinta, materiaali, merkki, laatu tai brändi tarina ja kerrotaan oma mielipide selkeästi.
- Tehdään aktiivisesti lisämyyntiä ottaen huomioon kaikki asiakkaan näkemiseen liittyvät tarpeet. Jokaiselle asiakkaalle tarjotaan vaihtoehtoja silmä- piilo- ja aurinkolaseista.

Linssit ja piilolinssit:

- Asiakkaalle kerrotaan hänelle sopivista vaihtoehdoista aloittamalla parhaasta tuotteesta. (liite 1 Eikalta Asiakashyödyt linsseistä, a-lasilinsseistä ja piilolinnsseistä)
- Tarpeen mukaan havainnollistetaan vaihtoehtoja demoilla, esitteillä, piirtämällä tms. (Demo hylly?)
- Kerrotaan tuotteiden hinnoista ja niiden laatu- ja hintaeroista, perustellaan ne asiakkaan ymmärtämällä ”kielellä”. (myyntilauseet)

- Tehdään aktiivisesti lisämyyntiä ottaen huomioon kaikki asiakkaan näkemiseen liittyvät tarpeet. Jokaiselle asiakkaalle tarjotaan vaihtoehtoja silmä- piilo- ja aurinkolaseista.

3. Palvelun päätösvaihe

Kauppan päättäminen

- Valitaan yhdessä asiakkaan kanssa hänelle sopiva tuote tai tuotteet joille lasketaan kokonaishinta. Käytetään ensisijaisesti kampanja alennusta tai sopimusalennuksia.
- Ehdotetaan kauppojen tekoa ja kannustetaan asiakasta ostopäätökseen.
- Kaupanteon yhteydessä asiakasta muistutetaan bonuksesta, takuusta, muista eduista ja tehdään lisämyyntiä.
- Tarkistetaan ja säädetään kehyksen istuvuus ja otetaan tarvittavat mitat.
- Kerrataan asiakkaalle, mitä hän on ostanut ja kerrotaan toimitusaika sekä ilmoitustapa (esim. soitto tekstiviesti).
- Kysytään asiakkaalta millä maksutavalla hän ostoksensa maksaa (muista bonuskortti) jos asiakas ei ole varautunut maksuun tilausvaiheessa otetaan häneltä kuittaus tilaukseen.
- Tarvittaessa kerrotaan asiakkaalle osamaksutuotteesta.

4. Poistumisvaihe

Käynnin päättäminen ja hyvästely

- Toivotetaan asiakas tervetulleeksi uudelleen ja sovitaan seuraavasta tapaamisesta.

5. Asiakassuhteen jälkihoitovaihe

Luovutuskunto

- Valmiit tuotteet ilmoitetaan heti kun on varmistettu että ne ovat luovutuskunnossa ja noudettavissa.
 - Linssit puhtaat ja virheettömät
 - Kehyksestä poistetaan hintalappu ja siitä jäänyt liima. Aisat ja nenätyyny suorassa.
 - Vain asiakkaalle kuuluvat paperit siististi mukana.
 - Kehykseen kuuluva kotelo ja bränditavara mukana.
 - Tapauskohtaisesti soveltuvat esitteet ja tarjoukset mukana.
- Luovutustilanteessa asiakkaalle viedään tuote ja siihen kuuluvat paperit (esim. asiakaskortti, hoito-ohje, lasimääräys, esitteet yms).
- Tarkistetaan kehyksen istuvuus.
- Kerrataan asiakkaalle, mitä hän on ostanut ja vahvistetaan valintaa.
- Käydään läpi asiakaskortti, hoito-ohjeet, takuu asiat ja jälkihoito.
- Myydään hoitotuotteet ja tehdään muuta lisämyyntiä.
- Otetaan maksu mikäli tuotetta ei ole maksettu tilausvaiheessa.

Silmälasien huollot ja korjaukset

- Kannattaako korjata vai myydäänkö uudet lasit.
- Jos lasit korjataan kartoita samalla asiakkaan tarpeita uusista silmä- aurinko ja piilolaseista.
- Saako korjattua/säädettyä heti vai jättääkö asiakas työn myymälään.