

Helena Kauppo

# HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

## Osaamisen johtaminen esimiestyössä

Opinnäytetyö  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma


Joulukuu 2013




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  4.12.2013
<b>Tekijä(t)</b>  Helena Kauppo		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ko.
<b>Nimeke</b>  Henkilöstön osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtaminen esimiestyössä		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Esimies johtaa työyhteisössään henkilöstön osaamista kehittämällä ja hyödyntämällä olemassa olevaa osaamista, edistämällä työssä oppimista kehittymistä tukevan työkuulttuurin avulla sekä alaisia tukemalla ja oppimiseen kannustamalla. Esimies on osaamisen kehittämisen esimerkki kehittäessään omaa työtään ja osaamistaan.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä kehittämissuunnitelma, jota esimiehet voivat käyttää henkilöstön osaamisen kehittämisen, palautteen antamisen sekä kehityskeskustelujen tukena. Kehittämistehtävänä on uudistaa nykyisiä käytäntöjä ja kehittää esimiestyötä osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Teoreettinen viitekehys koostuu osaamisesta, osaamisen johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä.</p> <p>Opinnäytetyöni on toteutettu tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla henkilöstöä osaamisen jakamisesta sekä lomakekyselyillä myyjävalmennuksen vaikuttavuudesta. Tutkimustulosten perusteella esimiehen tukea tarvitaan valmennuksessa opitun soveltamisessa. Henkilöstön osaaminen kehittyy parhaiten työkierrossa ja osaamista jaetaan uutta työntekijää perehdytettäessä sekä tiimityössä. Esimiehen tärkeimmiksi tehtäviksi koettiin vuorovaikutus, oppimiseen kannustaminen ja innostaminen sekä oppimista tukevan ilmapiirin luominen.</p> <p>Kehittämissuunnitelma painottuu kehittämistoimintaan, jossa osaamisen tasoa ja kehittämistarpeita verrataan strategiaan ja kehittämistarpeet muutetaan toiminnaksi. Kehittämissuunnitelmaan kootut kehittämisen menetelmät kehittävät työssä oppimista ja osaamisen jakamista.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Osaamisen johtaminen, kehittäminen, oppiminen, osaaminen		
<b>Sivumäärä</b>  118+27	<b>Kieli</b>  suomi	<b>URN</b>  URN:NBN:fi:mamk-opinn2013B9877
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>  		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Leena Korhonen		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Oy Carlson

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the master's thesis</b>  4 December 2013	
<b>Author(s)</b> Helena Kauppo		<b>Degree programme and option</b> Entrepreneurship and Business Operations	
<b>Name of the master's thesis</b>  Developing the competence of the personnel			
<b>Abstract</b> <p>A part of a supervisor's job is the management of competence and knowledge and the constant improvement of competence by making use of existing competence, by promoting on-the-job learning through a working culture that supports development and by supporting subordinates and encouraging them to learn. The supervisor acts as an example of improvement of competence for his subordinates.</p> <p>The goal of the thesis was to create a development plan that supervisors may use as a support for the improvement of personnel's knowledge and for giving feedback. The objective of the development task was to renew current procedures and improve the leadership skills in knowledge management and knowledge development.</p> <p>This survey was a case study. The research data was acquired through questionnaires. Additionally, personnel were interviewed about sharing knowledge and competence. The results indicated that the subordinates needed the supervisor's support in applying into practice the knowledge acquired in training. The best way to develop individual competence was through a job rotation system. Knowledge was shared in the orientation of a new employee and in teamwork. The supervisor's most important tasks were thought to be encouraging learning as well as motivating and creating a working atmosphere promoting learning. Communication and interaction skills were seen as the most important leadership qualities.</p> <p>The focus in the development plan was in development where the level of knowledge and the requirements for development were compared to the strategy. The development methods collected supported on-the-job learning, sharing knowledge and competence and transferring tacit knowledge.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Knowledge management in managerial work, development, competence, learning			
<b>Pages</b> 118+27	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn2013B9877	
<b>Remarks, notes on appendices</b>  			
<b>Tutor</b>  Leena Korhonen		<b>Master's thesis assigned by</b>  Oy Carlson	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	2
2.1	Tavoitteet ja rajausta.....	2
2.2	Kehittämistehtävä .....	3
2.3	Tutkimusmenetelmät .....	4
2.4	Opinnäytetyöprosessi.....	9
3	OSAAMINEN.....	10
3.1	Osaamisen ulottuvuudet.....	11
3.2	Yksilön, ryhmän ja organisaation oppiminen .....	15
3.3	Tulevaisuuden myyjän osaaminen.....	24
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	27
4.1	Osaaminen ja strategia .....	27
4.2	Tuloksellisuuden arviointi .....	28
4.3	Esimies osaamisen johtajana .....	31
5	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	34
5.1	Osaamisen kehittämisen vaihtoehdot .....	34
5.2	Osaamisen jakaminen ja hiljainen tieto .....	43
5.3	Osaamisen kehittämisohjelma .....	45
6	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	54
7	LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT .....	56
7.1	Esimieskysely .....	62
7.2	Henkilöstökysely .....	69
7.3	Henkilöstöhaastattelu.....	79
8	KEHITTÄMISSUUNNITELMA .....	87
9	POHDINTA .....	94
10	PÄÄTÄNTÖ .....	106
	LÄHTEET .....	108
	LIITTEET	
	1 Esimieskysely	
	2 Henkilöstökysely	
	3 Henkilöstöhaastattelu	

- 4 Taulukot
- 5 Koulutustarjonta
- 6 Esimiehen huoneentaulu

## 1 JOHDANTO

Myynti ja markkinointi ovat liiketoiminnan ydin, strategia yrityksen hallinnan oppia ja johtaminen hallinnan työkalu, kuten Parvinen (2008, 137) toteaa. Henkilöstöstrategia on yksi tärkeimmistä yrityksen strategioista ja se koostuu sekä ihmisten että henkilöstöresurssien johtamisesta. Yrityksen toiminta perustuu henkilöstön osaamiseen ja kehittymiseen, joten henkilöstöä kehitetään niin, että yrityksen strategiset tavoitteet saavutetaan. Tavoitteena on henkilöstön osaamisen tehokas hyödyntäminen ja tuottavuuden lisääminen sen avulla.

Olen kiinnostunut henkilöstön kehittämisestä. Opinnäytetyössäni pyrin parantamaan esimiestyötä osaamisen johtamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Työyhteisön kehittäminen on jatkuvaa, sillä vaikka lähtötaso olisikin hyvä, niin aina voi kehittyä entistä paremmaksi ja jopa esimerkiksi ja edelläkävijäksi. Jokainen voi parantaa aina vähintään omaa suoritustaan. Opinnäytetyön toteutus -luvussa määrittelen opinnäytetyöni tavoitteet ja rajauksen, kehittämistehtävän ja tutkimusmenetelmän sekä kuvailen opinnäytetyöprosessia. Teoreettinen viitekehys koostuu osaamisesta, osaamisen johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Hahmottelen osaamisen ulottuvuuksia sekä yksilön, ryhmän ja organisaation oppimista. Pohdin myös tulevaisuuden myyjän osaamista alan kirjallisuuden perusteella. Osaamisen johtaminen -luvussa määrittelen, miten strategia liittyy osaamiseen ja miten kehitystoiminnan tuloksellisuutta arvioidaan. Lisäksi pohdin esimiehen roolia osaamisen johtamisessa. Osaamisen kehittäminen -luvussa mietin keinoja osaamisen lisäämiseksi sekä miten osaamista jaetaan ja hiljais-ta tietoa tehdään näkyväksi. Kartoitan myös osaamisen kehittämisohjelman sisältöä.

Oppiminen ja tuloksellisuus kuuluvat opinnäytetyöni toimeksiantajan Oy Carlsonin arvoihin. Kehittämistyön kohteena on Oy Carlsonin Mikkeliissä toimiva rautakauppa. Kokeneimmat työntekijät jäävät lähivuosina eläkkeelle, joten osaamisen jakaminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen on ajankohtaista. Tietoa voidaan siirtää myös koulutetuilta nuorilta kokeneille työntekijöille ja etenkin uusinta teoretietoa kannattaisi hyödyntää jokapäiväisessä työssä. Empiirisessä osassa selvitän sekä esimiehille että alaisille suunnattujen kyselyjen avulla yrityksessä keväällä toteutetun myyjävalmennuksen vaikuttavuutta ja miten esimiehet tukevat alaisiaan valmennuksessa opitun hyödyntämisessä. Tutkimusaineistoa kerätään sekä Mikkelin että Savonlinnan toimipaikoissa.

Lisäksi haastattelen muutamaa työntekijää osaamisen jakamisesta ja hiljaisen tiedon siirtämisestä. Kyselyjen ja haastattelujen tuloksia hyödynnän kehittämissuunnitelman laatimisessa. Kehittämishankkeen tarkoituksena on esimiestyön parantaminen osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä ja tavoitteena on tehdä henkilöstön kehittämissuunnitelma, jota esimiehet voivat käyttää osaamisen kehittämisen, palautteen antamisen ja kehityskeskustelujen tukena. Kehittämishankkeen lopputuloksena voisi syntyä esimiehen työvälineeksi henkilöstön oppimispolku, jota seuraamalla henkilöstön osaaminen pysyy ajan tasalla ja kehittyy suunnitelmallisesti.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Älykäs organisaatio on tulevaisuuden ihanneorganisaatio ja se on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Tehokkuutta on tulosten optimointi tulosten maksimoinnin sijaan. Oppiminen on jatkuvaa uudistumista toimintaympäristön muutosten mukana. Siihen tarvitaan osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä. Henkilöstön hyvinvointi auttaa organisaatiota toimimaan tehokkaasti pitkään. Menestykseen tarvitaan tasapaino oppimisen, tehokkuuden ja hyvinvoinnin välille. Älykäs organisaatio pystyy uudistumaan jatkuvasti, ennakoimaan muutoksia ja oppimaan nopeasti. Rationaalisen älykkyyden lisäksi pitäisi organisaatioissa käyttää myös emotionaalista ja henkistä älykkyyttä. (Sydänmaanlakka 2009, 100–102.) Opinnäytetyön toteutus -luvussa esittelen opinnäytetyöni tavoitteet ja rajauksen, kehittämistehtävän ja tutkimusmenetelmät sekä kuvailen opinnäytetyön prosessin.

### **2.1 Tavoitteet ja rajaus**

Tutkivassa toiminnassa on oltava selkeä tavoite ja kysymyksenasettelu, jotka selvittävät, mitä tutkitaan, miksi tutkitaan, miksi se on mielenkiintoista ja mitä sillä tavoitellaan (Anttila 2006, 492). Toimintaa kehitetään yrityksissä työskentelyn tehostamiseksi ja asiakastyytyväisyyden tai henkilöstön tyytyväisyyden lisäämiseksi, jolloin kehittämistyön avulla tehostetaan prosesseja ja muutetaan toimintaa tavoitteiden mukaiseksi (Pesonen 2007, 15–17). Koska osaamisen johtamisen on oltava suunnitelmallista ja henkilöstöä on kehitettävä yrityksen strategiset tavoitteet huomioiden ja koska kehittämistä ja kehittymistä tarvitaan etenkin toimintaympäristön muuttuessa, niin opinnäy-

tetyön aihe osaamisen johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä on sekä ajankohtainen että mielenkiintoinen. Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä kehittämissuunnitelma, miten esimiehet voivat johtaa osaamista ja miten osaamista voi kehittää jatkuvasti. Välitavoitteena on selvittää osaamisen jakamista ja miten hiljaista tietoa voidaan tehdä näkyväksi ja miten sitä voidaan hyödyntää entistä paremmin. Kehittämistyön tarkoituksena on parantaa esimiesten osaamista ja hahmottaa esimiesten roolia osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä jokapäiväisessä työssä.

Tutkimusaiheen rajauksella pyritään määrittämään tutkittavan ilmiön keskeiset kysymykset tai ongelmat, jotka ovat käytännön kehittämisen kannalta kriittisiä (Anttila 2006, 492–493). Opinnäytetyössäni keskityn esimiehen tehtäviin, miten esimies vaikuttaa työssä oppimiseen, oppimista tukeviin rakenteisiin ja osaamisen jakamisen mahdollistamiseen.

Osaamisen johtamisen avulla voidaan tehostaa toimintaa, parantaa kannattavuutta, motivoida henkilöstöä ja ennakoida tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Osaamista voidaan kehittää mm. työnantajan järjestämässä koulutuksessa. Tällöin koulutus suunnitellaan omiin tarpeisiin ja siinä voidaan ottaa huomioon yrityksen omat strategiset tavoitteet. Opinnäytetyöni tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimeksiantajan henkilöstölleen järjestämän myyjävalmennuksen vaikuttavuutta sekä osaamisen jakamista yhteisen oppimisen kannalta. Vaikuttavuuden arviointi kuuluu kehittämistyöhön oman ja yhteisen oppimisen sekä uuden tiedon rakentumisen arvioinnin lisäksi (Ojasalo ym. 2009, 16). Valmennuksessa opittuja asioita pitäisi pitää esillä jatkuvasti, jotta ne eivät unohtuisi, niitä pohdittaisiin myöhemminkin sekä sovellettaisiin omaan työhön. Esimiesten rooli on merkityksellinen osaamisen kehittämisessä ja esimiesten pitäisi kannustaa alaisiaan hyödyntämään valmennuksessa opittuja asioita. Oppivan organisaation edellytyksenä on osaamisen jakaminen.

## **2.2 Kehittämistehtävä**

Ongelman asettaminen voi olla vaikeampaa kuin ongelman ratkaiseminen (Hirsjärvi ym. 2007, 121). Tutkimuksellinen kehittämistehtävä on käytännön ongelmien ratkaisuja ja uusien käytäntöjen toteuttamista. Se voi perustua käytännön ongelmaan tai haluun muuttaa käytäntöä. Tavoitteena on saada aikaan parannuksia tai uusia ratkaisuu-



ja, joiden toteutettavuus varmistetaan tutkimuksen keinoin. Olemassa oleva teoria ja menetelmät auttavat kehittämisen tavoitteiden saavuttamisessa. (Ojasalo ym. 2009, 19–20.) Kehittämistyö on järjestelmällistä ja kehittämisen tueksi hankitaan sekä tutkittua että käytännön tietoa. Kehittämistyössä käytetään erilaisia menetelmiä ja tunnisteetaan, eritellään sekä luodaan erilaisia näkökulmia analyttisesti. Hankittua tietoa, näkökulmia, omia valintoja sekä prosessia ja sen tuloksia arvioidaan kriittisesti. Kehittämistyö dokumentoidaan ja sen tuottamaa tietoa jaetaan. (Ojasalo ym. 2009, 22.)

Sydänmaanlakan (2009, 183) mukaan ihmisten johtaminen tulisi ymmärtää tulevaisuuden yritysten tärkeimpänä kilpailutekijänä. Ihmisten johtamisen pitäisi olla organisaation ydinosasta. Hyvään johtamiseen kuuluu henkilöstön osaamisesta ja sitoutumisesta huolehtiminen. Johtamisen on oltava ammattimaista. Johtamisjärjestelmän on oltava yksinkertainen, kokonaisvaltainen ja läpinäkyvä. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä johtamisjärjestelmän periaatteet. Organisaation visio, strategia, päämäärä ja arvot määrittävät johtamiskulttuurin. Johtamisprosessien määrittelyn ja johtamisen työkalujen, kuten suunnittelu- ja kehityskeskustelujen lisäksi tarvitaan johtajuuskoulutusta koko henkilöstölle, jotta koko henkilöstö olisi osaavaa ja motivoitunutta, jaettu johtajuus toimisi ja huipputulokset olisi mahdollista saavuttaa. (Sydänmaanlaka 2009, 184.)

Opinnäytetyössäni pohdin osaamisen johtamista ja henkilöstön osaamisen kehittämistä esimiehen työn kannalta, sillä esimiehen tehtäviin kuuluvat osaamisen johtaminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen hyödyntämällä olemassa olevaa osaamista sekä edistämällä työssä oppimista alaisia tukemalla ja oppimiseen kannustamalla. Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä kehittämissuunnitelma, jota esimiehet voivat käyttää osaamisen kehittämisen, palautteen antamisen sekä kehityskeskustelujen tukena. Kehittämistehtävän tarkoituksena on uudistaa nykyisiä käytäntöjä ja selventää esimiesten roolia osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Nykyistä osaamisen kehittämistä ja kehittämisen tarvetta arvioidaan kyselyllä myyjävalmennuksen vaikuttavuudesta.

## 2.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä lähestymistapana on tapaustutkimus, jonka tavoitteena on tiedon tuottaminen osaamisen johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Ta-

paustutkimukselle on tunnusomaista kohteen tai jonkin sen osa-alueen syvälinen kuvaus selvittämällä rajattua suppeaa kohdetta rajatulla aineistomassalla (Anttila 2006, 286–287). Tapaustutkimus perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin ja tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä erilaisia tulkintoja ja niitä voidaan myös soveltaa käytäntöön (Metsämuuronen 2006, 91). Kehittämistyössä hankitaan tietoa tehokkaasti ja järjestelmällisesti erilaisilla menetelmillä, arvioidaan tietoa kriittisesti sekä ratkaistaan työelämän ongelmia ja luodaan uutta tietoa työelämästä (Ojasalo ym. 2009, 15). Kehittämistehtävänä tavoitteena on tuottaa kehittämis ehdotus eli suunnitelma osaamisen kehittämiseksi. Tapaustutkimus soveltuu kehittämis ehdotusten tuottamiseen, kun muu-  
tosta ei viedä käytäntöön eikä kehitetä mitään konkreettista (Ojasalo ym. 2009, 37–38). Selvitän tutkimuksen avulla, miten myyjävalmennuksessa opittuja asioita sovelletaan käytäntöön ja miten osaamisen jakamista voidaan parantaa. Kehittämissuunnitelman avulla kehitetään esimiestyötä ja esimiehet voivat hyödyntää suunnitelmaa henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

Osaamisen kehittymistä voidaan arvioida Kirkpatrickin neljän tason mallin mukaan, jolloin mallin kautta tarkastellaan, miten osallistujien valmiudet työssään ovat parantuneet valmennuksen ansiosta ja miten valmennuksessa opittua on sovellettu käytäntöön. Mallin avulla selvitetään myös sekä osallistujien lähtötilannetta heidän motivoituneisuutensa perusteella että valmennuksen lopputulosta toiminnan kehittymistä arvioimalla. Arviointimallin ensimmäinen taso mittaa reaktioita eli tyytyväisyyttä koulutukseen, mutta ei vielä oppimista tai vaikutusta liiketoimintaan. Mallin toinen taso kuvaa oppimista, tietämyksen lisääntymistä ja asenteiden muutosta. Mallin kolmas taso tarkastelee valmennukseen osallistujan työköy t t y t y m i s e n muutosta ja opittujen asioiden käytäntöön soveltamista. Mallin neljäs taso arvioi valmennuksen lopullisia tuloksia. (Terävä ym. 2013, 3–4.)

Kerään tutkimusaineistoa kyselytutkimusten avulla. Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu realistiseen ontologiaan, jossa todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista ja tieto on peräisin suorasta aistihavainnosta sekä havaintoihin perustuvasta loogisesta päättelystä (Hirsijärvi ym. 2007, 135). Lomakekysely on tyypillinen kvantitatiivinen menetelmä ja siinä kysytään samoja asioita samassa muodossa suurelta määrältä vastaajia. Kysymyksien avulla testataan yleensä teorian paikkansa pitävyyttä ja vastausaineisto käsitellään tilastollisin menetelmin. Tiedot yleistetään koskemaan ko-

ko perusjoukkoa. (Ojasalo ym. 2009, 93.) Kyselyssä kysytään ainoastaan sitä, mitä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Ojasalo ym. 2009, 115).

Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää ja pyrkii tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti, jolloin tuloksena saadaan ehdollisia selityksiä, jotka rajoittuvat johonkin aikaan ja paikkaan (Hirsjärvi ym. 2007, 157). Kvalitatiivisia menetelmiä pidetään hyödyllisinä esitutkimuksen teossa ja kvantitatiivisia menetelmiä käytetään tutkimushypoteesien todentamisessa ja yleistettävien tulosten saamisessa (Alasuutari 2011, 231). Toisaalta kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksena on luokiteltuja, käsitteellisiä välineitä ja selityksiä erilaisille ilmiöille (Alasuutari 2011, 233). Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan syventää tilastollisin menetelmin hankittua tietoa (Koskinen ym. 2005, 24).

Koska kehittämistyössä on keskeistä tutkimusmenetelmien moninaisuus (Ojasalo ym. 2009, 40), niin käytän opinnäytetyössäni sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä tutkimusaineiston keräämiseen. Haluan haastattelujen ja kyselyjen avulla näkemyksellistä tietoa. Kysely soveltuu tunnettuun aihealueeseen tietojen varmentajaksi. Kehittämistehtävässä kyselyn avulla voidaan selvittää lähtötilanne tai arvioida saavutettuja tuloksia. Kysymysten pitäisi olla etukäteen tarkasti suunniteltuja vastaamaan tarvittavaa tietoa ja niiden pitäisi olla sekä yksiselitteisiä että helposti vastattavia. Kyselyjen tulokset ilmaistaan jakaumina ja tunnuslukuina ja kyselyjen luotettavuutta arvioidaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. (Ojasalo ym. 2009, 41.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 160), joten haastattelen opinnäytetyötäni varten henkilöitä, joilla arvioin olevan kokemuksen kautta kertynyttä osaamista, jota he voisivat jakaa muillekin. Kyselyt suunnataan koko perusjoukolle eli myyjävalmennukseen osallistuneille ja heidän esimiehilleen myymälänjohtajat mukaan lukien. Kyselyjen avulla arvioidaan toteutetun myyjävalmennuksen tuloksellisuutta. Kyselyjen perusteella arvioidaan myös lähtötilanne myyjävalmennuksen jälkeen eli miten kehittämistä jatketaan valmennuksen jälkeen ja mitkä ovat tärkeimmät kehitettävät asiat.

Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, luonnollisista tilanteista, joita ei voida järjestää kokeeksi tai tiettyihin ta-

pauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista (Metsämuuronen 2006, 88). Haastattelu soveltuu tutkimusvälineeksi, kun kartoitetaan tutkittavaa aluetta, halutaan kuvaavia esimerkkejä tai tutkitaan aiheita, joista ei ole objektiivisia testejä (Metsämuuronen 2006, 113) tai tarvitaan tietoa mielipiteistä, asenteista, havainnoista tai kokemuksista (Anttila 2006, 195). Strukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on etukäteen suunniteltu haastattelurunko. Samaa runkoa käytetään kaikissa haastatteluissa. Teemahaastattelun teemat on mietitty etukäteen, mutta kysymyksiä voidaan muokata haastattelujen mukaan. Avoin haastattelu on lähinnä keskustelua ja soveltuu syvällisen tiedon hankintaan. Ryhmähaastattelua voidaan käyttää ideointiin ja kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym. 2009, 41–42.) Teemahaastattelu on käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruumenettelmä liiketaloustieteissä. Haastattelu on tehokas, sillä tutkija voi ohjata haastattelua. Haastattelu voi olla myös motivoiva haastateltavalle, sillä siitä ei yleensä aiheudu vaikeaa ja toisaalta tutkija on hyvä ja ymmärtävä kuuntelija. (Koskinen ym. 2005, 105.) Haastattelurungon avulla tutkija muistaa kysyä kaiken tarpeellisen ja kysymysten tehtävänä on tuottaa teorian kautta tulkittava informaatio (Koskinen ym. 2005, 109).

Haastattelun yksittäin noin viittä yrityksen työntekijää osaamisen jakamisesta ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisestä. Haastattelu on puolistrukturoitu teemahaastattelu, kysymykset ovat ennalta suunniteltuja ja avoimia, mutta haastateltavalle voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä. Kysymyksiin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Tutkittavat valitaan tarkoituksen ja harkinnan mukaan, ei siis sattumanvaraisesti, esimerkiksi henkilöitä, joilta uskotaan saatavan tarvittavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88–89). Haastateltavaksi pyrin valitsemaan henkilöitä, joilla uskon olevan työkokemuksen, koulutuksen tai harrastusten antamaa osaamista ja hiljaista tietoa, jota he voisivat jakaa omassa työyhteisössään. Kun haastattelu kohdistuu haastateltavan omiin subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, niin sen perusteella voidaan testata, miten ilmiö vastaa teoriaa tai ilmiöstä saadaan uutta tietoa (Anttila 2006, 197).

Teorialähtöisessä tutkimuksessa aineiston analyysi perustuu olemassa olevaan teoriaan, jolloin tutkimuksessa havaintoja tarkastellaan tietystä, eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta eli teoreettisen viitekehyksen pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95; Alasuutari 2011, 79). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto hajotetaan analyysissa käsitteellisiksi osiksi ja kootaan synteessin avulla uudelleen tieteellisiksi johtopäätök-

siksi eli aineisto abstrahoidaan ja johtopäätökset siirretään yksittäisistä henkilöistä ja tapahtumista yleiselle tasolle (Metsämuuronen 2006, 122). Analysoin aineiston deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Opinnäytetyössäni tarkastelen havaintoja osaamisen johtamisen, osaamisen kehittämisen ja osaamisen jakamisen kannalta.

Tutkimusraportissa havainnot ovat käsitteellisiä ja relevantteja ja havainnot kytketään käsitteisiin monin tavoin. Tutkimustehtävää tarkennetaan tutkimuksen kuluessa, havaintoja tehdään toistuvasti ja alkuperäistä kontekstia lähestytään monin eri tavoin. Tutkijalla on useita näkökulmia ja tutkija saa esille myös implisiittisen tiedon, mutta ei pakota sitä ennalta laadittuun muottiin esimerkiksi liian ohjaavilla haastattelukysymyksillä. Tutkija raportoi myös oman vaikutuksensa tutkimukseen. (Metsämuuronen 2006, 132.) Pyrin käsitteellistämään havainnot osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen teoriaan perustuen. Lähestyn aihetta haastattelujen lisäksi myyjävalmennukseen osallistuneille ja heidän esimiehilleen suunnattujen kyselyjen avulla. Haastattelut tehdään yksittäin, mutta kyselyt toteutetaan lomakekyselyinä Webropolin kautta, joten tutkijan vaikutus voi olla vähäisempi kuin henkilökohtaisissa kyselyissä. Tavoitteena on saada erilaisia näkökulmia samasta asiasta eli myyjävalmennuksen vaikuttavuudesta, kun kyselyt ovat erikseen esimiehille ja alaisille. Koska myyjävalmennuksessa opittuja asioita pitäisi pystyä jakamaan omassa työyhteisössä, niin selvitän haastattelujen avulla osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä. Osaamisen johtamisen alateemoina ovat rekrytointi, koulutus ja kehittämistä tukeva työkalut. Osaamisen kehittämisen alateemoina ovat perehdyttäminen, työnohjaus, työkierto ja sijaisuudet sekä valtaistaminen ja erityistehtävät. Osaamisen jakamisen alateemoina ovat mentorointi ja tutorointi sekä yhteistoiminta ja tiimityö.

Osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtämistä voi tutkia myös etnografian keinoin. Silloin tutkimuksen tarkoituksena on osallistuvan havainnoinnin kautta ymmärtää ja kuvata analyttisesti tutkittavaa yhteisöä. Etnografisessa tutkimuksessa tutkija voi tarkkailla pitkähkön ajan tutkimuskohdetta ymmärtääkseen tapahtumien merkityksen osallistujien näkökulmasta. (Metsämuuronen 2006, 94.) Tutkija voi esimerkiksi havainnoida kuukausien ajan yrityksen johdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusprosessia ja johtamisen kehittymistä (Koskinen ym. 2005, 44). Opinnäytetyön puitteissa etnografinen tutkimus ei kuitenkaan ole siihen käytettävän ajan takia mahdollinen, vaikkakin se voisi olla antoisa menetelmä tietojen keräämiseen. Liiketaloustie-

teellisessä tapaustutkimuksessa tutkijan kuuluminen tutkimaansa työyhteisöön on kuitenkin osallistuvaa havainnointia (Koskinen ym. 2005, 158). Hyödynnän omia havaintojani ainakin johtopäätöksiä tehdessäni, vaikka en olekaan havainnoinut työyhteisöäni systemaattisesti. Omat havainnot voivat tukea tai kumota kyselyjen ja haastattelujen tuloksia.

Tapaustutkimuksessa on tärkeintä löytää olemassa olevasta oman tehtävän kannalta olennainen (Ojasalo ym. 2009, 54). Tapaustutkimus ei pyri yleistämään eikä tuloksia ole tarkoitus pitää vallalla olevina näkemyksinä. Tapaustutkimuksessa tutkittava tapaus sinänsä on kiinnostava. Koska tutkija ja tutkittavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, niin se voi vaikuttaa tutkittaviin tapahtumiin ja tuloksissa voi näkyä tutkijan omat käsitykset. Myös tutkijan raportti on tutkijan tulkinta tapahtumista. (Anttila 2006, 287.) Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä kehityssuunnitelma, jonka voisi ottaa käyttöön yrityksen kaikissa toimipaikoissa. Kehittämissuunnitelman tarkoituksena on toimia esimiestyön apuvälineenä ja viitteellisenä ohjeena osaamisen kehittämiseksi.

## 2.4 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkaa aihealueen ja siihen liittyvien tavoitteiden selvittämisellä. Seuraavaksi pohditaan, miten tavoitteisiin päästään. Suunnitteluvaiheen jälkeen suunnitelma toteutetaan. Lopuksi arvioidaan, miten suunnitelma on toteutunut. Opinnäytetyöprosessissa käytetään erilaisia tapoja hankkia tietoa, arvioidaan hankittua tietoa, valitaan aiheeseen soveltuvin tieto sekä sovelletaan sitä käytännön tarpeisiin (Ojasalo ym. 2009, 32). Anttilan mukaan (2006, 491) laadullisessa tutkimuksessa käytetään kirjallisuutta ideoiden synnyttämiseen eikä aineiston keruuta voi suunnitella yhtä tarkasti kuin tilastollisessa työssä, joten tutkijan kannatta kerätä monenlaista aineistoa ja vasta sitten miettiä, mitä käyttää. Tapaustutkimuksessa perehdytään ilmiöön alustavan kehittämistehtävän tai -ongelman pohjalta sekä käytännön että teorian kautta ja täsmennetään ilmiötä. Kerätty empiirinen aineisto analysoidaan eri menetelmin ja sen perusteella tehdään kehittämis ehdotus tai -malli. (Ojasalo ym. 2009, 54.)

Kevään aikana perehdyin osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen teoriaan lukemalla liiketaloustieteeseen, kasvatustieteeseen ja psykologiaan liittyvää kirjallisuutta sekä pro gradu -töitä ja väitöskirjoja. Kesällä suunnittelin kyselyn erikseen esi-

miehille ja myyjävalmennukseen osallistuneille myyjävalmennuksen vaikuttavuudesta. Kyselyt toteutettiin syksyllä, kun valmennuksesta on kulunut muutama kuukausi ja valmennuksessa opittujen asioiden pitäisi jo näkyä käytännön työssä. Kyselyjä varten opettelin Webropolin käyttöä ja pyrin saamaan myyjävalmennukseen osallistuneiden henkilökohtaiset sähköpostiosoitteet, jotta kyselyn voisi lähettää jokaiselle erikseen. Kyselyyn voi kuitenkin osallistua myös osastokohtaisten sähköpostilinkkien kautta. Kesällä haastattelin muutamaa työntekijää osaamisen jakamisesta ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisestä. Syksyn aikana analysoin kyselyjen tulokset sekä haastattelut. Lopuksi hahmottelin suunnitelman osaamisen kehittämisestä. Tavoitteeni mukaan opinnäytetyöni pitäisi valmistua ennen joulua.

Opinnäytetyön aihetta ehdotti toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikkö. Hän toivoi opinnäytetyön prosessin tuloksena suunnitelmaa oppimispolusta, jota seuraamalla työntekijän osaamisen kehittyminen olisi jatkuvaa. Oppimispolkua voitaisiin hyödyntää yrityksen eri toimipaikoissa. Henkilöstöpäällikön mielestä oli hyvä idea arvioida myyjävalmennuksen vaikuttavuutta, sillä yritys on panostanut merkittävästi sekä rahallisesti että ajallisesti henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Valmennus on toteutettu kaupan alalla ainutlaatuisen laajasti, sillä erilaisiin valmennuksiin osallistuu koko henkilöstö. Esimiehille oli oma valmennusohjelma ja samoin rakennustarvikemyyjille oli oma heidän tarpeisiinsa suunniteltu ja myyjävalmennusta laajempi ohjelma. Myyjävalmennus on kestoaltaan lyhin, mutta osallistujamäärältään suurin. Ainoastaan Mikkelin sataman ja Savonlinnan toimipaikkojen myyjävalmennukset olivat keväällä, muiden toimipaikkojen valmennukset toteutettiin vasta syksyllä, joten ne rajattiin opinnäytetyön aikataulusta johtuen vaikuttavuuskyselyjen ulkopuolelle. Valmennuksen päättyessä osallistujat antoivat palautetta valmennuksen sisällöstä ja toteutuksesta, mutta tätä ei ole mitenkään huomioitu opinnäytetyössäni. Opinnäytetyöni tutkimus alkaa valmennuksen jälkeisestä tilanteesta työpaikoilla.

### 3 OSAAMINEN

Osaaminen on organisaation näkökulmasta strategisen kyvykkyyden perusta, organisaation jäsenten näkökulmasta se on työssä menestymisen perusta ja esimiehen näkökulmasta se on väline tavoitteiden saavuttamiseen sekä johtamistyön kohde (Viitala

2002, 49). Osaamisen ydin muodostuu kyvystä oppia, kehittyä ja kehittää, sillä työtehtäväkohtaiset tiedot ja taidot eivät riitä (Hätönen 2011, 6). Määrittelen Osaaminen -luvussa osaamisen ulottuvuudet ja osaamispääoman, kuvailen yksilön, ryhmän ja organisaation oppimista sekä pohdin tulevaisuuden myyjän osaamista.

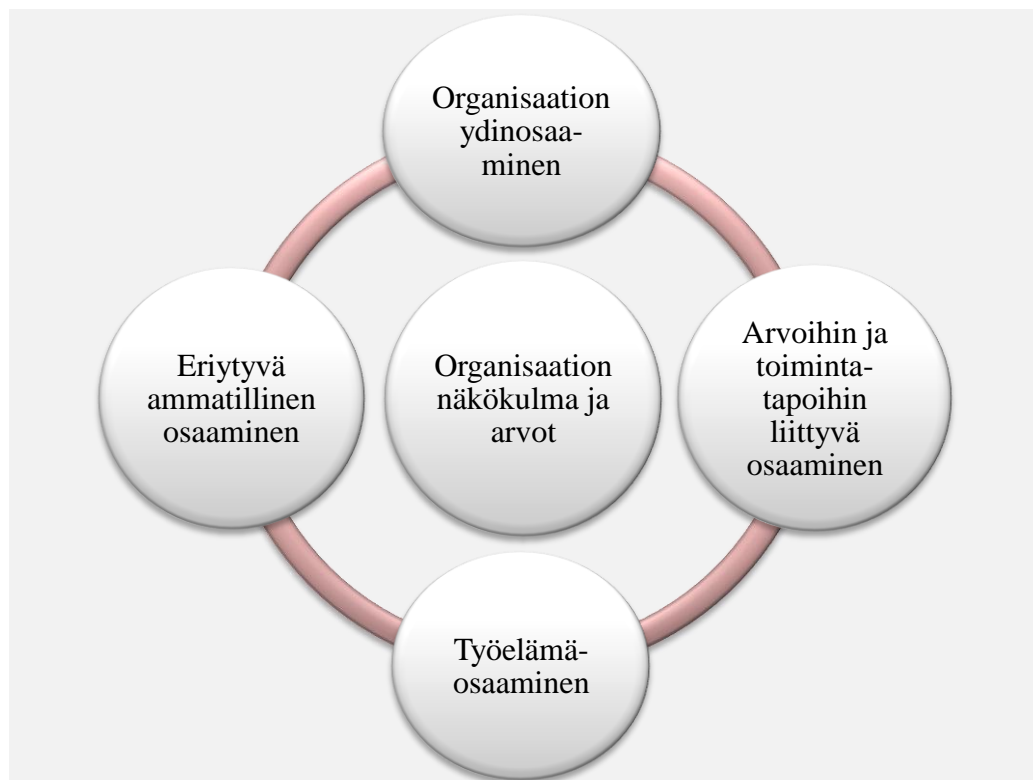
### 3.1 Osaamisen ulottuvuudet

Osaaminen korostuu strategisena resurssina, kun työ edellyttää yhä vaativampaa ajattelua, uusia oivalluksia ja jatkuvaa parantamista sekä oman työn sovittamista toisten työhön tai asiakkaiden tarpeiden pohtimista (Ojala 2011, 26). Työn tekemiseen tarvitaan sekä tehtäväkohtaista eli substanssiosaamista että strategiaosaamista eli metaosaamista. Strategian merkitys työhön on ymmärrettävä, jotta voitaisiin tehdä valintoja työtehtävien suhteen, esimerkiksi mitä strategia vaikuttaa työtehtävien priorisointiin sekä työn ja asiakaspalvelun laatuun. Ymmärryksen kautta tunnistetaan kehitettävät asiat, vahvistetaan omaa osaamista ja toteutetaan suunnitellut asiat. (Tuomi & Sumkin 2012, 53–54.) Osaaminen muodostuu Sydänmaanlakan (2009, 150) mielestä tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvin suoriutumisen tietyissä tilanteissa. Osaaminen on oppimisprosessin tulos ja se on pystyttävä siirtämään käytäntöön. Osaamisen käyttämiseen ja kehittämiseen tarvitaan motivaatiota, mutta sen lisäksi työntekijän on sitouduttava organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä hyödyttämään organisaatiota osaamisellaan (Viitala 2002, 53).

Ammatillisesti osaava henkilö on motivoitunut, hänellä on tavoitteet ja tarvittavaa osaamista, hän saa palautetta ja pystyy kehittämään itseään. Vuorovaikutusosaamista tarvitaan tehokkaaseen kommunikointiin. Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu myös verkoston rakentaminen. Tehokkuusosaaminen on havaitsemista, analysointia, päätöksentekoa, toimintatarmoa, ajanhallintaa ja uudistumista. Havaitseminen on tiedon etsimistä ja sitä tarvitaan tulevaisuuden ennakkointiin. Itseensä luottava henkilö arvostaa itseään ja kokee positiivisena oman tapansa ajatella, tuntea ja käyttäytyä. (Sydänmaanlakka 2009, 152–161.) Tulevien osaamistarpeiden ennakkointi on vaikeaa, koska tarpeet voivat muuttua hyvinkin nopeasti liiketoiminnan muuttuessa. Oppimista tukevia olosuhteita, toimintatapoja ja välineitä tarvitaan ihmisten omien oppimistaitojen ja omien oppimisresurssien ymmärtämisen lisäksi vastaamaan nopeaan oppimistarpeeseen. (Ojala 2011, 7.)



Osaamisympyrässä (kuvio 1) osaamisen ulottuvuudet ovat organisaation näkökulmasta organisaation ydinosaminen sekä arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen ja yksilön näkökulmasta työelämäosaaminen ja eriytyvä ammatillinen osaaminen eli yksilöiden konkreettisesti työtehtävissä käyttämä osaaminen. Osaamista tarkasteltaessa mietitään, mitä näistä korostetaan ja mitä ne vaikuttavat koko organisaatioon. (Hätönen 2011, 13–14.)



**KUVIO 1. Osaamisympyrä (Hätönen 2011, 13–14)**

Ydinosaminen on Hamelin ja Prahaladin mukaan (Hätönen 2011, 14) henkilöstön ja johdon kyvykkyyden, tiedon ja osaamisen yhdistelmä. Ydinosamisen ansiosta organisaatio on ylivertainen ympäristössään. Ydinosaminen on organisationaalista kyvykkyyttä tarjota asiakkaille etuja, jotka vaikuttavat tuotteiden tai palvelujen taustalla. Ydinosaminen on tärkeä kilpailutekijä muuttuvissa tilanteissa ja siksi osaamisen ennakointi on oleellinen osa yrityksen toimintaa. (Helakorpi 2004, 2, 4). Tuomen ja Sumkinin mukaan (2012, 20) ydinosaminen tunnistetaan selvittämällä, millaisella osaamisella strategia voidaan toteuttaa, onko osaaminen ainutlaatuista ja tuottaako se lisäarvoa asiakkaille sekä tuoko osaaminen mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Ydin-

osaamista on vaikea kopioida, sitä voidaan soveltaa organisaation toiminnan kaikilla tasoilla ja sen lähtökohtana on kollektiivinen oppimiskokemus (Hätönen 2011, 14). Yrityksiä pyritään ohjaamaan toimintaansa ja perustamaan strategioitaan ydinosaamiselle (Tikkanen 2005, 27). Toimintaympäristön muuttuessa ydinosaaminen voidaan joutua määrittelemään uudestaan (Myyry 2008, 27).

Organisaation arvojen tunteminen ja niiden vaikutus toiminnan rajojen määrittelyyn ovat arvoihin ja toimintatapoihin liittyvää osaamista. Tyypillisiä arvoja ovat tulokselinen toiminta, asiakaslähtöisyys, laatuosaaminen ja vastuullisuus ympäristöasioissa. Työelämäosaamiseen kuuluvat esimerkiksi perustaidot käyttää tietokonetta, Internetiä ja sähköpostia. Työelämäosaamiseen tarvittavat taidot saadaan yleensä jo peruskoulutuksessa. Tulevaisuudessa tarvittavia taitoja ovat mm. moniosaaminen, kokonaisuuksien hallinta sekä kyky yhdistää teoreettista tietoa käytännön kokemukseen. Tulevaisuudessa korostuu myös tiedon hakeminen, hyödyntäminen ja jakaminen. Työssä suoriutumisen kannalta välttämätön osaaminen on ammatillista osaamista eli substanssiosaamista, johon liittyvät perustaidot opitaan usein ammatillisessa koulutuksessa ja jota syvennetään työelämässä. Osaamista on kehitettävä jatkuvasti työmenetelmien, välineiden ja laitteiden muuttuessa. (Hätönen 2011, 15.)

### *Osaamispääoma*

Osaamispääoma on organisaation aineetonta pääomaa ja se koostuu ihmisten tiedoista, taidoista ja kokemuksista, organisaation toimintaan kuuluvista rutiineista, menettelytavoista, johtamistyyleistä, vuorovaikutusilmapiiristä sekä organisaation ulkoisista vuorovaikutussuhteista ja asiakassuhteista. Organisaation tuottavuus perustuu useimmiten osaamispääoman tehokkaaseen käyttöön. (Myyry 2008, 5–6.) Osaaminen on aktiivista toimintaa. Kokemus on tiedon ja taidon yhdistämistä ja se rakentuu myös hiljaisen tiedon varaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 26.) Osaamisen kuvaaminen luo yhteisen ja yhtenäisen käsityksen organisaation kokonaisosaamisesta. Osaamiskartta koostuu nykyisestä ja tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta, on sekä osaamisen että itsearvioinnin väline, toimii pohjana henkilöstön kehittämisen suunnittelulle sekä osaamisen kehittämisen tulosten ja vaikutusten arvioinneille. (Hätönen 2011, 18.) Tärkeintä osaamiskartoituksessa on tulevaisuuden osaamisen varmistaminen (Tuomi & Sumkin 2012, 77).

Osaamiskartan perusteella muodostetaan osaamisprofiileja eli osaamisalueiden ja osaamistasojen yhdistelmiä, jotka voidaan määritellä yksilölle, työntekijäryhmille tai koko organisaatiolle. Osaamisprofiilit kuvaavat osaamiseen liittyviä tavoitteita. Osaamisprofiilin perusteella voidaan arvioida, mitä ja miten osaamista tulee kehittää. Jokaisen yksilön ei tarvitse hallita kaikkea osaamista tai kaikkia osaamisalueita. Tärkeintä on yhteisöllinen osaaminen eli että organisaatiossa on tarkoituksenmukainen yhdistelmä osaamista. (Hätönen 2011, 27.) Avaintehtävien ydinosaamisprofiilien kuvaaminen korostaa osaamisen merkitystä. Näin tehtävästä kiinnostuneet voivat hankkia tarvittavaa osaamista ja valmiuksia. (Ojala 2011, 9.) Osaamisprofiileja voidaan kuvata keskiarvoina, frekvensseinä tai henkilökohtaisina profiileina. Pienten ryhmien osaaminen kannattaa määrittää sen mukaan, kuinka monella henkilöllä tulee olla mitään osaamista. Yksilötason profiili määritellään kehityskeskusteluissa. (Hätönen 2011, 28–30.)

Osaamisen alkukartoituksen perusteella voidaan määritellä toimenkuvat, jolloin henkilöstön osaamista voidaan käyttää paremmin hyödyksi (Myyry 2008, 28–29). Koska osaamiskartta kuvaa tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit, se on arvio osaamisen tilasta ja sen perusteella voidaan tehdä päätelmiä jatkotoimista (Hätönen 2011, 16). Kehittämistarve johtuu toivotun suoritustason ja nykyisen suoritustason erosta. Kehittämistarvetta voidaan arvioida kehityskeskusteluissa. Henkilöstön kehittämistä pidetään yhtenä organisaation kannattavimmista investoinneista, sillä osaamisen kehittymisen lisäksi se vaikuttaa parantavasti työmotivaatioon. (Vanhala ym. 2002, 332.)

Henkilöstön kehittämisen mekaaninen malli määrittelee organisaation eri tehtävien suoritustavat ja standardit ja niiden perusteella tarvittavan koulutuksen. Tämä voi tukea välittömien tehtävien hallintaa, mutta ei välttämättä pitkäjänteistä kehitystä ja omaehtoista oppimista. Ammattitaito muuttuu jatkuvasti ja se muodostuu työprosessin sisäisistä suhteista. Osaamisen kehittämistä varten on tärkeintä kuvata pätevyysalueiden väliset suhteet eli millaisissa tilanteissa ja miten kehittynyt ammattitaito näkyy. Työpaikan tehtäväjärjestelmänalyysin avulla kuvataan työpaikan tehtäväkokonaisuuDET ja niiden priorisointi. (Onnismaa & Terkki-Mallat 2008, 5–6.) Toimintatapoja voi joutua muuttamaan menestyksen, esimerkiksi menestyksekkään myyntityön saavutta-

miseksi, jolloin johtajien on esimerkiksi myös mietittävä, onko yrityksessä riittävästi kyvykkäitä myyjiä myymään kokonaisvaltaisesti (Rubanovitsch & Aalto 2005, 148). Tasokuvaukset laaditaan helpottamaan ja yhdenmukaistamaan arvioita ja tarkoituksena on määrittää, minkä tyyppisestä asioiden hallinnasta kullakin osaamistasolla on kyse (Hätönen 2011, 23).

Työryhmän kokonaisosaamista ja kehitystarpeita voidaan pohtia esimerkiksi työryhmän yhteisissä kehityskeskusteluissa. Kehityssuunnitelmaa varten on tiedettävä sekä nykyinen osaaminen että tulevaisuudessa tarvittava osaaminen ja osaamisalueet. Kun tiedetään, mitä osaamista puuttuu, niin voidaan arvioida, miten tarvittava osaaminen voidaan hankkia. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa voidaan arvioida ja suunnitella henkilökohtaisia kehitystarpeita. (Pahkin ym. 2010, 29.) Työntekijä voi vahvistaa ammatillisuuttaan ja valmiuksiaan vastata työelämän vaatimuksiin ja muutoksiin työtehtävien ja tavoitteellisen kehittymisen suunnittelun avulla (Onnismaa & Terkki-Mallat 2008, 3).

Työsuorituksen arvioitavia ominaisuuksia voivat olla mm. ammattitaito, ammattitietämys, kehityskyky ja kehityshalu, työn tuloksen laatu, toimintatavan laatu, yhteistyökyky ja palveluhenkisyys (Kaiku-palvelut 2008, 46). Osaamista voidaan arvioida osaamisvaatimuksiin perustuvien taitojen suhteen esimerkiksi ensin arvioimalla itse ja sen jälkeen yhdessä esimiehen kanssa, lopuksi voidaan suunnitella, miten tarvittava osaaminen hankitaan (Pahkin ym. 2010, 30). Tanskassa on kehitetty malli osaamis-pääoman raportointiin. Raportin osaamiskertomus-osiossa kuvaillaan yrityksen tuotteet ja palvelut sekä miten osaamista hyödynnetään niiden tuottamiseen ja mitä arvoa ne tuottavat loppukäyttäjälle. Johdon haasteet -osiossa käsitellään osaamisresursseja ja osaamisstrategiaa, toimenpide-osiossa käsitellään, miten johdon haasteet saadaan ratkaistua ja lopuksi indikaattorit kuvaavat, miten toimenpiteet vaikuttavat yritykseen. (Ojala & Aura 2005, 9.)

### **3.2 Yksilön, ryhmän ja organisaation oppiminen**

Henkilöstön kehittämistä voidaan tarkastella aikuiskasvatuksen, psykologian, liikkeenjohdon, liiketaloustieteen ja viestinnän näkökulmasta (Hytönen 2007, 192). Henkilöstön kehittäminen tarkoittaa yrityksen henkilöstön toimintavalmiuden ja suoritus-

tason ylläpitämistä ja parantamista. Kehittäminen toteutetaan mm. koulutuksen avulla. Koulutus voi olla omaehtoista tai työnantajan järjestämää. Myös työssä voi oppia, esimerkiksi työkierron avulla, toimimalla sijaisena tai projekteissa. Tavoitteena on henkilöstön suoriutuminen nykyisistä tehtävistä, mutta sen lisäksi myös tulevista tehtävistä. Kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. (Vanhala ym. 2002, 330–331.) Oman osaamispääoman jatkuva kasvattaminen on kannattavaa myös työuran jatkumisen kannalta, sillä työkyky perustuu ammattitaidon lisäksi osaamiseen. Mahdollisuus osaamisen lisäämiseen ja ylläpitämiseen lisäävät myös työpaikan houkuttelevuutta. (Ojala & Aura 2005, 4.)

Yritysten on kehityttävä toimintaympäristön ja työn muutosten takia oppiviksi organisaatioiksi, sillä muutokset ovat jatkuvia, tieto vanhenee nopeasti ja inhimillinen tietopääoma on merkittävä kilpailutekijä (Ilomäki 2003, 21). Oppimisprosessia voidaan tukea suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen avulla. Suorituksen johtamisen lähtökohtana ovat työ ja tehtävät, osaamisen johtamisen lähtökohtana visio ja strategia ja tiedon johtamisen lähtökohtana on organisaatiossa oleva tieto ja kokemus. (Sydänmaanlakka 2009, 23–24.)

### *Oppimisen malleja*

Henkilöstön kehittämisprosesseissa sovelletaan yleisesti Kolbin oppimisen mallia, joka korostaa uutta luovaa oppimista sekä kokemuksen ja sen reflektoinnin osuutta oppimisessa (Hytönen 2007, 210–211). Oppimisen prosessin ulottuvuudet ovat ymmärtäminen ja muuntelu. Toiminnan motiivit liittyvät ymmärtämiseen ja toiminnan ulottuvuudet laajenevat kokemuksiin ja käsitteellistämiseen. Muuntelun alueelle liittyvät reflektio ja soveltaminen. Muuntelun ulottuvuudet laajanevat aktiiviseen kokeiluun ja harkitsevaan tarkkailuun. Oppimisen prosessin ymmärtäminen mahdollistaa organisaation oppimisen ja uusien käytäntöjen luomisen. (Tuomi & Sumkin 2012, 19.)

Argyris ja Schön tarkastelevat Ilomäen mukaan (2003, 12) organisaation oppimista yksilöstä lähtevänä prosessina, jossa yksilöt organisaation sisällä toimivat oppimista edistävasti ja mahdollistavat organisaation oppimisen. Oppimisen malleina ovat yksisilmukainen oppiminen, jossa pyritään tehokkuuden parantamiseen muuttamalla

toimintaa sekä kaksisilmukkinen oppiminen, jossa pyritään vaikuttamaan prosessia ohjaaviin taustatekijöihin.

Yhteisen tietämyksen luonti organisaatiossa pohjautuu Dixonin oppimissyklin malliin, joka koostuu tiedon tuottamisesta, yhdistämisestä, tulkinnasta ja toiminnasta. Tiedon tuottamisvaiheessa organisaation ulkopuolista tietoa kerätään sekä kehitetään sisäisesti. Uusi tieto pyritään yhdistämään organisaation kontekstiin. Kollektiivinen tiedon tulkinta perustuu vuorovaikutukseen ja se auttaa ongelman ymmärtämisessä. Oppimissyklin viimeisessä vaiheessa koetaan uusien asioiden vaikutus käytännön toimintaan. (Ilomäki 2003, 15–16.) Uusi tieto ja uudet toimintamallit on omaksuttava ja niitä on sovellettava käytäntöön, joten esimiesten on tuettava alaisiaan vanhasta pois oppimisesta ja uusien ajattelu- ja toimintatapojen omaksumisesta. Sisäistämisen varmistaminen on oppimisen kannalta kriittisin vaihe. (Viitala 2002, 76.)

### *Yksilön oppiminen*

Organisaatiossa opitaan yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla. Suuri osa oppimisesta tapahtuu yksilötasolla, kun omien havaintojen perusteella muokataan kuvaa itsestä ja ympäristöstä. (Lehesvirta 2005, 43.) Yksilötason oppiminen pohjautuu kokemuksiin, mielikuviin ja keskusteluihin, ryhmätasolla jaettuun ymmärrykseen, keskinäiseen hyväksyntään sekä vuorovaikutusta tukeviin järjestelmiin, kun taas organisaatiotasolla oppiminen perustuu rutiineihin, arviointijärjestelmiin, sääntöihin ja toimintamalleihin (Viitala 2002, 56–57).

Työntekijän näkökulmasta työssä oppiminen on lähinnä oman osaamisen kehittymistä, ammatillisen identiteetin vahvistumista ja uralla etenemisen mahdollistamista. Organisaation näkökulmasta työssä oppiminen nähdään tuottavuuden ja kilpailukykyyn lisääjänä. (Collin 2007, 125–126.) Työssä opitaan parhaiten, jos työntekijän aikaisempi kokemus sekä työhön liittyvät tavoitteet ja ohjaustarpeet huomioidaan tilannekohtaisesti. Työtehtäviä ja -prosesseja olisi analysoitava jatkuvasti työprosessien ja oppimisen ohjauksen kehittämiseksi. (Collin 2007, 148.) Yksilöiden oppimisessa korostuu asenne eli yksilön halu oppia, sillä muutosten vastustajat tuskin haluavat oppia uutta (Ojala & Aura 2005, 3).

Pysyvään oppimiseen tarvitaan asioiden syväprosessointia. Se on asioiden pohtimista ja omia ajatuksia sekä uusien asioiden yhdistämistä aikaisemmin opittuun. Syväprosessoinnin kautta opitaan ymmärtämään, miten jokin asia, esimerkiksi yrityksen strategia liittyy omaan työhön. Asioiden prosessointiin tarvitaan aika, paikka ja tila uuden tiedon vastaan ottamiseen, ymmärtämiseen ja uuden ymmärryksen kytkemisen vanhaan ymmärrykseen. Syväprosessoinnin tarve pitäisi ymmärtää, jotta vältettäisiin ristiriitoja ja liian suuria odotuksia työyhteisössä. Jos odotetaan ihmisten muuttavan käyttäytymistään nopeasti, niin se mm. lisää stressiä ja stressaantuneena ei opita uutta. Uusien mallien rakentumiselle tarvitaan aikaa. (Leppänen & Rauhala 2012, 38–39.)

### *Ryhmän oppiminen*

Yksilön ja ryhmän tasolla oppiminen on usein samanaikaista eikä niiden erottaminen ole helppoa, sillä yksilöt tekevät tulkintojaan ryhmätilanteissa (Lehesvirta 2005, 50). Oppivan työryhmän ilmapiiri on avoin ja kannustava, sen työlle on asetettu selkeät tavoitteet, joiden toteutumista seurataan ja lisäksi kehittymiselle on varattu aikaa ja sitä tuetaan. Työryhmän tehtäväsuuntautuneisuus lisää oppimista. (Pahkin ym. 2010, 13.) Tietoa yhdistetään yhteisen keskustelun, arvioinnin ja ideoinnin avulla, josta se vakiintuu yrityksen tiedoiksi ja lopuksi tavoiksi ja prosesseiksi (Apilo ym. 2009, 48). Kun valmennetaan tiimejä ja ryhmiä käymään dialogia ja oppimaan yhdessä, niin tavoitteena on luoda yhteisöllisyyden kulttuuri, jossa päämääränä on auttaa ihmisiä johtamaan ja valmentamaan toisiaan (Leppänen & Rauhala 2012, 265–266).

Nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt edellyttävät käytäntöön siirtyvää oman käyttäytymisen ja toimintatapojen muutosta. Se onnistuu parhaiten oman työn äärellä ja työyhteisön tuen avulla. Oppimista tarvitaan tässä hetkessä tapahtuvaan tarpeeseen. Teknologiaa tullaan hyödyntämään osaamisen kehittämiseen entistä enemmän esimerkiksi verkon yli tapahtuvan valmennuksen avulla, jolloin asioita voidaan opiskella omaan tahtiin. Työtä ja oppimista tulee organisoida uudelleen. (Leppänen & Rauhala 2012, 318–319.)

Ryhmän osaaminen voi olla paljon enemmän kuin yksilöiden erillinen osaaminen, sillä yhdessä voidaan kehittää ajatuksia ja toimintamalleja, joita ei kyettäisi yksin tuottamaan. Organisaatioiden osaaminen kehittyy yksilöiden ja ryhmien osaamisten yhdis-

telmistä ja niiden kehittymisestä. Organisaatioiden pitäisikin määritellä yksilön ja ryhmän osaaminen suhteessa organisaation tarvitsemaan osaamiseen. Yleensä osaamisen kehittäminen keskittyy yksilöiden osaamiseen. Tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kehittämistä olisikin tarkasteltava kaikilla tasoilla ja edistettävä yksilöiden, ryhmien ja organisaation eri osien välistä vuorovaikutusta. (Tuomi & Sumkin 2012, 51–52.)

### *Organisaation oppiminen*

Organisaation oppimisen mittaamiseen on kolme tasoa: yksilön oppiminen ja sitä tukeva johtaminen, sitoutuminen ja strateginen osallistuminen sekä rakenteellinen ja järjestelmätason kehittyminen. Oppimisen kehityksen ensimmäisessä vaiheessa synnytetään oppimiselle suotuisat olosuhteet ja saadaan aikaan sekä oppimiskykyä että oppimishalua. Toisessa vaiheessa henkilöstö sitoutetaan missioon ja tavoitteisiin määrittelemällä tavoitteet ja strategiat yhdessä. Kolmas vaihe on muutosten toteuttamista ja tulevaisuuden tekemistä yhdessä. Ensimmäiseen vaiheeseen voidaan liittää yksilöllistä asennetta, uudistuksia ja kokeellista oppimista heijastavat indikaattorit, kuten johdon ja henkilöstön vuorovaikutus, virheistä oppimisen kulttuuri, työn mielekkyys ja yhteishenki, kehityshakuisuus, ammatillinen kehittyminen, henkilöstön aktiivisuus ja alhainen stressitaso. Ilman yksilön halua ja kykyä oppia ei ole edellytyksiä organisaatoriselle oppimiselle. Toisen vaiheen indikaattoreina toimivat strategiaan sitoutuminen, päätöksentekoon osallistuminen ja aloitteellisuus sekä strategisen suunnittelun toimivuus. Rakennemuutokset edellyttävät sitoutumista strategioihin. Kolmannen vaiheen indikaattoreina ovat yhteistyön toimivuus, tiedonkulun onnistuminen, tietojärjestelmien hyödyntäminen, tiimityön sujuvuus, johdon kannustavuus, palkitsemisjärjestelmän toimivuus, osaamisen siirtoa tukevat henkilöstöjärjestelmät, toimintaympäristön vaikutus ja ammatillisen kehittymisen tärkeyden ymmärtäminen. Rakennemuutosten kautta yksilöiden oppiminen muuntuu organisaation oppimiseksi. (Lähtenmäki 2005, 25, 30–33.)

Organisaatio oppii vain oppivien jäsentensä avulla. Peter Sengen kehittämä oppivan organisaation teoria rakentuu henkilökohtaisesta kasvusta, mielen malleista, yhteisen vision luomisesta, tiimioppimisesta sekä systeemiajattelusta. Organisaatio oppii tarkastelemalla virheiden takana olevaa toimintaa ja vaikuttamalla toimintamalleihin.



(Tuomi & Sumkin 2012, 13.) Oppiva organisaatio kykenee hankkimaan uutta osaamista ja pystyy hyödyntämään sitä. Organisaation oppiminen on organisaation kykyä uusiutua muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan. (Sydänmaanlakka 2009, 232.) Tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit muodostavat osaamisen. Osaaminen näkyy kyvyssä toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa ja miten osaaminen kyetään siirtämään toimintaan. Osaamista voidaan kehittää ja harjoitella. (Sydänmaanlakka 2009, 150–151.) Yhteisöllinen toiminta mahdollistaa monipuolisen osaamisen kehittämisen. Yhteinen organisaatiokulttuuri pohjautuu kaikkia koskettavaan yhteiseen osaamiseen (Hätönen 2011, 8). Organisaatioiden oppimista voidaan parantaa avoimuudella, kyseenalaistamisella ja uudistamalla toimintatapoja. Työkierto, vapaa pääsy tietojärjestelmiin, vaihtoehtoisten ratkaisujen hakeminen ja totutuista prosesseista poikkeaminen mahdollistavat uuden luomisen ja oppimisen. (Apilo ym. 2009, 48–49.)

Uuden tiedon luominen ja siirtäminen sekä yksilö- että organisaatiotasolla on jatkuvaa hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välistä kanssakäymistä. Tähän tarvitaan vuorovaikutusta, jatkuvaa dialogia organisaation ja sen ympäristön toimijoiden välillä. Nonaka ja Takeuchi määrittelevät Tikkasen mukaan (2005, 161–165) neljä tiedon muuntamisen tapaa. Sosialisoinnin prosessi on tiedon muuntamista hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi, jolloin jaetaan kokemuksia ja luodaan uutta hiljaista tietoa. Tieto voidaan hankkia myös osallistuvan havainnoinnin kautta. Tiedon ulkoistamisen prosessissa hiljainen tieto muuntuu eksplisiittiseksi tiedoksi eli tieto muuntuu helpommin siirrettävään muotoon. Tiedon yhdistelemisen prosessissa tieto muuntuu eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi. Tietoa voidaan tuottaa esimerkiksi asiantuntijakokouksissa tai ongelmanratkaisutiimeissä. Tiedon sisäistämisen prosessissa eksplisiittinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. Tekemällä asioita sisäistetään uusia toimintamalleja, jolloin opitaan ja kehitetään uutta hiljaista tietoa. Tiedon luomisen prosessissa kaikki neljä tiedon muuntumisen mallia toimivat yhtäaikaaisesti. (Tikkanen 2005, 161–165.)

Organisaation on opittava nopeammin kuin sen toimintaympäristö muuttuu. Yksilön osaaminen ja oppiminen pystytään hyödyntämään oppivassa organisaatiossa. Organisaation oppiminen edellyttää, että jokaisella organisaation jäsenellä on riittävä ymmärrys liiketoiminnan keskeisistä tekijöistä, jotta liiketoiminnan kannalta tärkeät muutok-

set pystyttäisiin havaitsemaan ja miten ne vaikuttavat omaan työhön sekä osaamistarpeeseen. Oppivassa organisaatiossa on oikea oppimisasenne ja ymmärretään, että kaikki toiminnassa ja ajattelussa tapahtuva muutos ja jatkuva parantaminen ovat oppimista. Yksilöiden oppiminen muuttuu organisaation oppimiseksi yksilöiden yhteistyössä ja halussa jakaa osaamistaan. Organisaatio voi tukea yksilöitä yhteisöllisyyteen kokeiluihin kannustavalla ja virheitä sallivalla ilmapiirillä. (Ojala 2011, 22.) Sydänmaanlakan (2009, 215) mielestä älykkään johtajuuden tulisi auttaa yksilöitä kehittämään itseään työpaikoillaan kokonaisvaltaisesti ihmisinä. Sen tulisi tukea työskenteleviä yksilöitä tulemaan itseohjautuviksi tiimeiksi. Sen pitäisi tukea organisaatioita tulemaan älykkäiksi eli tehokkaiksi, oppiviksi ja hyvinvoiviksi organisaatioiksi. Sen pitäisi auttaa meitä kaikkia rakentamaan älykäs ekonomian, etiikan ja ekologian integroiva yhteiskunta.

### *Oppimistaidot*

Yksilötasolla koulutuksen suunniteltavuutta rajoittaa jokaisen oppijan omat edellytykset oppia uutta, sillä omaan oppimiseen vaikuttavat aikaisempi oppimishistoria, saadut kokemukset, muuttuvat kyvyt ja taidot sekä kulloinenkin tilanne (Huotari 2007, 255). Oppimistaitoja kehittämällä vahvistetaan työntekijän kykyä hankkia osaamista. Kehittämisen pitäisi painottua osaamisen parantamiseen, oppimisilmapiirin kehittämiseen ja oppimisesteiden poistamiseen. (Hätönen 2011, 7.) Työpaikoilla voi hyödyntää kokemuksellisen oppimisen mallia, jossa kokemusta hankitaan henkilökohtaisesta opittavasta asiasta, reflektoidaan kokemusta eli pohditaan, mitä tapahtui ja mistä siinä oli kyse, pohditaan koettua hakemalla lisää tietoa ja tehdään päätelmiä eli yritetään ymmärtää koettu yleisesti sekä tehdään opittuja asioita uusissa tilanteissa soveltamalla teoriaa ja käytäntöä päämääränä toteuttaa asia toisin kuin aiemmin (Hätönen 2011, 51). Täydellinenkin oppiminen ei tarkoita automaattisesti riittävää osaamista, sillä osaaminen on tilannesidonnaista ja kokemuksen kautta kertyvää (Huotari 2007, 255–256).

### *Oppimisen esteet*

Hätönen (2011, 57) on huomannut, että aina työntekijät eivät ole halukkaita laajentamaan työtehtäviään tai oppimaan uusia asioita. Syynä voi olla, että oppimista ei koeta

mielekkäänä tai työympäristö ei tue oppimista ja kehittymistä. Esimiehellä on tärkeä asema muutoksen toteuttamisessa ja luottamuksen rakentamisessa. Tärkeintä on, että jokainen pääsee jotenkin vaikuttamaan muutettavaan asiaan. Esimerkiksi koulutuksia suunniteltaessa olisi henkilöstöltä kysyttävä toiveista ja osaamisen puutteista. Samalla voitaisiin muuttaa asenteita koulutusta kohtaan myönteisemmiksi ja sitouttaa muutokseen. Jos henkilöstön toiveita ei pystytä huomioimaan, olisi se myös perusteltava. Uuden omaksumiseen olisi myös annettava aikaa. Myös tukea oppimiseen olisi saatava tarvittaessa. Korkea osaaminen suojaa työtä, mutta osaamista pitäisi pystyä hyödyntämään nykyistä enemmän. Pelkkä osaaminen ei riitä, vaan sen avulla pitäisi lisätä tuottavuutta. Oppivan organisaation esteenä voi olla nykyistä olotilaa ylläpitävät ja muutosta estävät tavat ja asenteet (Vähämäki 2005, 57). Myös perinteinen byrokraattinen organisaatiokulttuuri voi toimia oppimisen esteenä. Tiukka kuri ja kontrolli saatavat alentaa yksilön ajattelun tasoa esimerkiksi jos vaaditaan esimiehen ideoiden ja määräysten ehdotonta noudattamista eikä anneta toimia itseohjautuvasti. Nykyinen kompleksinen maailma edellyttää matalaa organisaatorakennetta, itsenäistä päätöksentekoa ja itseohjautuvaa asiantuntijatyötä. (Leppänen & Rauhala 2012, 236.)

### *Oppimista tukevat rakenteet*

Organisaation oppiminen perustuu tiedon jakamiseen ja tiedon jakamiseen tarvitaan sekä keinot että tilaisuus. Organisaatiolle merkittävä tieto on kyettävä tunnistamaan ja organisaatiossa on oltava tiedon ja oppimisprosessien jakamista tukevat toimintamallit. (Lehesvirta 2005, 49–50.) Organisaation oppimissysteemi koostuu tiedon hankkimista ja jakamista ohjaavista rakenteista, toimintatavoista ja kannusteista ja tämä vaikuttaa siihen, miten yksilö siirtää osaamistaan organisaation osaamiseksi (Laine 2005, 108–109). Tiedon on kuljettava organisaation sisällä sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti ja organisaation rakenteiden tulisi tukea tiedonkulkua yli sisäisten rajojen (Ilomäki 2003, 16). Kun organisaation sisäiset yksiköt mittaavat omia tuloksiaan, oppivat ne toiminnastaan ja kokemuksistaan ja pystyvät samalla parhaiten hyödyntämään tuloksia (Ilomäki 2003, 17). Organisaatioita voidaan kehittää oppimista tukeviksi tiloiksi analysoimalla ja kehittämällä työpaikkaa oppimisympäristönä. Luottamus, vastavuoroisuus, tasa-arvoisuus ja yhteisöllisyys tukevat oppimista. Työyhteisössä oppimisympäristönä voidaan huomioida myös työtehtävien organisointi sekä oppimismahdollisuuksien tunnistaminen ja järjestäminen. (Hytönen 2007, 193–194.)

Ammattitaitoa ylläpitävä koulutus ja työssä oppimista tukeva kulttuuri mahdollistavat henkilöstökoulutuksessa välitettyjen tietojen ja taitojen siirtymisen käytäntöön ja niiden kehittämisen työtä tehtäessä (Hytönen 2007, 197).

Kilpailukyvyyn kannalta olisi tärkeää kehittää omia sisäisiä yhteistyö- ja osaamisen levittämismalleja ja niitä varten tarvitaan uudenlaista organisaation sisäistä avoimuutta, kannustavaa ja merkityksellisen vision ohjaamaa organisaatiota. Organisaatioiden olisi muututtava toiminnaltaan läpinäkyviksi, peilattava ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia omiin kyvykkyyksiin ja mahdollistettava innovaatioiden syntyminen. (Apilo ym. 2009, 25.) Yritysten pitäisi hyödyntää oman toimintansa kehittämisessä uusia toimintamalleja ja toimintayhteisöjä. Liiketoimintamalleja voidaan kuvata myös arvonluontimalleilla. Perinteinen porterilainen arvoketju perustuu tehokkaaseen tuotannon ohjaukseen. Arvopaja tuottaa asiakkaille ratkaisuja, jotka perustuvat tietoon ja osaamiseen. Arvoverkko mahdollistaa informaation tai resurssien vaihdon, jolloin yritysten välillä siirtyy fyysisten tuotteiden lisäksi aineetonta pääomaa ja osaamista. (Apilo ym. 2009, 44–45.)

Oppivan organisaation kehittyminen edellyttää avointa sisäistä kommunikointia, joustavuutta, oppimista suosivaa ilmapiiriä ja kannustusjärjestelmää, aktiivista ympäristön ja yrityksen välistä vuorovaikutusta ja yksilöllisten kehittymismahdollisuuksien tarjoamista kaikille. Osaamistarpeiden on vastattava yrityksen strategiaa. Organisaation kehitysprosessi alkaa osallistamisella. Osallistaminen sitouttaa ja se on valtaistamisen edellytys. Valtaistaminen eli vastuun antaminen ja vastuun ottaminen motivoi oppimiseen. (Vähämäki 2005, 56, 60.) Oppivan organisaation kehittymiseen tarvitaan sitä tukevia rakenteita. Organisaation toimintastrategiassa kuvataan, millaista tietoa luodaan ja muodostetaan ja miten tietoa jaetaan operationaaliselle tasolle organisaatiossa. Henkilöstö on saatava sitoutumaan tavoitteisiin. Työntekijöiden on oltava riittävän itsenäisiä omassa työssään organisaation reunaehtojen puitteissa, sillä itseohjautuva työskentely voi edistää uuden oppimista ja osaamisen kehittämistä. Rutiinien, tapojen ja ajatusmallien kyseenalaistaminen edistää tiedonluontia. Laaja-alainen osaaminen perustuu tiedon luomisen monimuotoisuuteen ja vaihtelevuuteen. Kun tietoa on koko organisaation laajuudelta, niin asiat ymmärretään kokonaisvaltaisemmin. Organisaatiorakennetta muuttamalla ja esimerkiksi työntekijöiden kiertoa lisäämällä lisätään tiedon monimuotoisuutta ja vaihtelevuutta. Vakiintuneet rutiinit ja toimintatavat ovat

organisaation rakenteissa olevaa tietoa ja ne ovat yleensä pysyviä. (Ilomäki 2003, 17–19.)

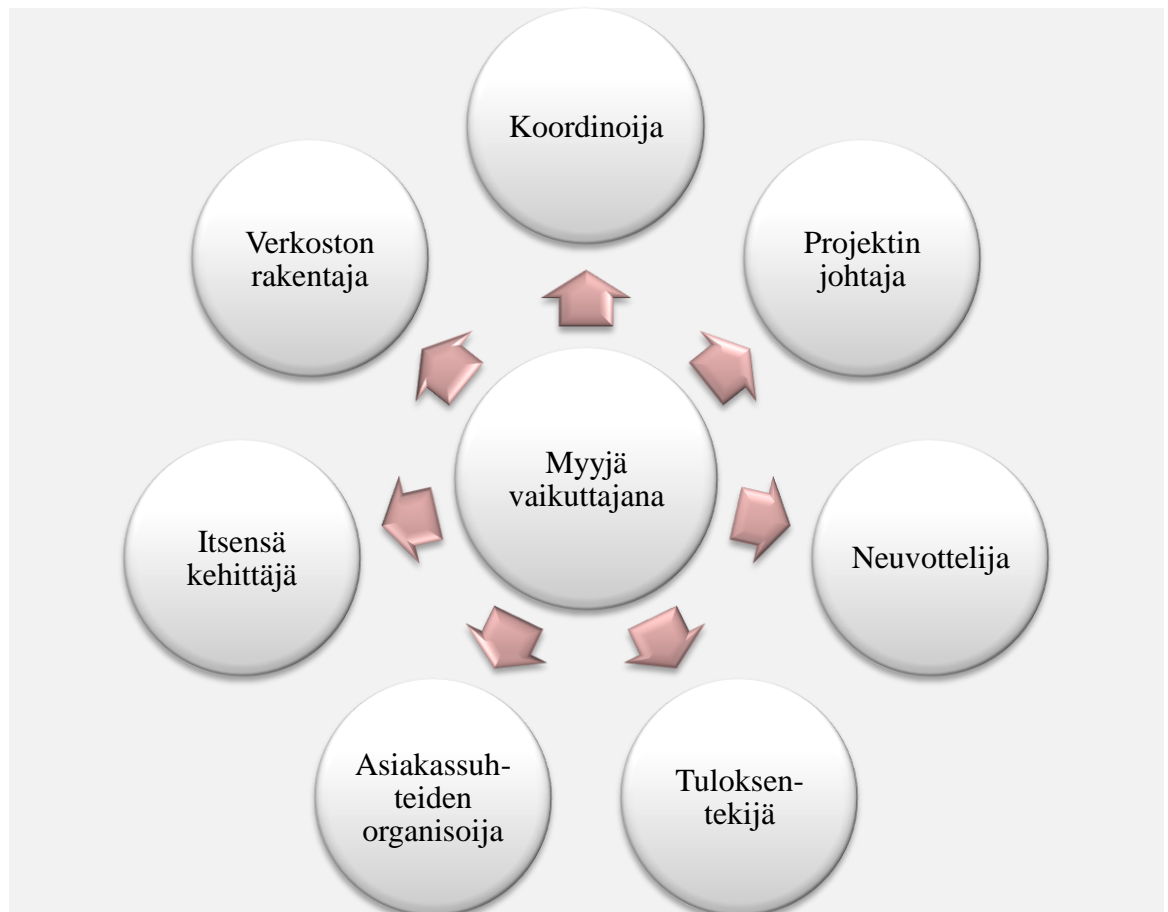
Organisatorinen oppiminen on järjestelmien uudistamista vanhasta pois oppimalla. Usein poisopittavat asiat osataan parhaiten, mutta ne voivat olla vanhentuneita käytäntöjä tai rutiineja. On tärkeää tarkastella omia työtapojaan kriittisesti, sillä kehitettäessä uusia toimintamalleja on luovuttava vanhasta. Myös luopumisen seurauksia ja vaikutuksia on pohdittava yhdessä. Toiminnan kannalta kriittisiä työtehtäviä voidaan kehittää arjen työssä, sillä kokeileva toimintamalli tuo työhön kehittämisvireen ja mahdollistaa menestyksen luomalla tulevaisuuteen suuntautuvan toimintakulttuurin. (Tuomi & Sumkin 2012, 45–50.)

Työntekijät ovat yrityksen tärkein resurssi. Yritys tarvitsee motivoituneita, osaavia ja hyvään palveluun sitoutuneita työntekijöitä menestyäkseen. Grönroosin mukaan (2009, 31) yrityksen henkinen pääoma koostuu johtajista, esimiehistä ja muista työntekijöistä sekä verkostokumppaneista ja asiakkaista. Henkistä pääomaa pitää hallita niin, että se tuottaa taloudellista tulosta. Myös Alasoini (2010, 28–29) korostaa, että korkean osaamisen pitää muuttua korkeaksi tuottavuudeksi. Korkea osaaminen koskee yrityksissä yksittäisen ihmisen ominaisuuksien lisäksi myös tapaa hyödyntää ihmisten osaamista ja mahdollisuuksia osaamisen kasvulle ja kehittymiselle. Osaamisen ainutlaatuisuus voi perustua hiljaiseen tietoon, sosiaaliseen tai fyysiseen vuorovaikutukseen tai asiakasräätelöintiin. Yksilöllinen henkinen pääoma voi muuttua rakenteelliseksi henkiseksi pääomaksi ja osaksi yrityskulttuuria, jota myös muut pystyvät hyödyntämään ja joka on hyödynnettävissä myös tulevaisuudessa (Grönroos 2009, 31). Tietoa ja osaamista olisi kyettävä käyttämään entistä asiakaslähtoisemmän ja entistä enemmän arvoa tuottavien palvelujen kehittämiseen sekä kokonaisvaltaisten palvelutarjoomien tuottamiseen (Grönroos 2009, 35).

### **3.3 Tulevaisuuden myyjän osaaminen**

Myyntityö tulee olemaan asiakkaiden tarpeiden luotaamista ja luomista. Asiakkaat saavat perusinformaation esimerkiksi Internetistä, jolloin myyjän tehtävänä on neuvoa asiakasta hankinnan teossa ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle perusinformaatiota vaativamman tiedonvälityksen kautta. Myyntiä tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. (Parvi-

nen 2008, 66, 68.) Parvisen mielestä (2008, 30, 35–37) myynti- ja markkinointihenki-  
syyttä on lisättävä, sillä myynti- ja markkinointihenki eli *marketing spirit* on ky-  
kyä luoda uutta, päästä jatkuvasti eteenpäin ja löytää uutta asiakasarvoa. Se on yleisel-  
lä tasolla kykyä ymmärtää ja hyväksyä organisaation tavoitteet, toimia tavoitteellisesti  
ja tehokkaasti niiden saavuttamiseksi sekä muuttaa tieto ja osaaminen konkreettisiksi  
tuloksiksi. Yksilötasolla se on kykyä innostua, sujuvaa vaihtamista tehtävästä toiseen  
sekä ennakkointia ja asioiden hoitoa etukäteen. Ryhmätasolla myynti- ja markkinointi-  
henkisyys on kykyä innostaa muita, itsenäistä organisoitumista rooleihin, toisten aut-  
tamista sekä rinnakkaisten prosessien ja verkostovaikutusten ymmärtämistä. (Parvinen  
2008, 41–43.)



**KUVIO 2. Myyjän roolit asiakassuhteissa (Alanen ym. 2005, 14)**

Myyjän työ on muuttumassa asiakassuhteen ylläpitäjäksi, rakentajaksi ja johtajaksi ja myyntityö on henkilökohtaista vuorovaikutusta (kuvio 2). Myyjän on vaikutettava asiakkaaseen, jotta tämä tekee myyjän kannalta myönteisiä päätöksiä mahdollisimman

usein, sillä tästä syntyy myyjän tulos. (Alanen ym. 2005, 13–14.) Onnistunut myyntityö edellyttää asiakkaiden ja toimintaympäristön tuntemista ja tietojen tehokasta hyödyntämistä asiakaskohtaamisissa (Rubanovitsch & Aalto 2005, 21).

Ojasalon ja Ojasalon (2010, 174) mukaan tavanmukaiseen myyntityöhön kuuluvia taitoja ovat henkilösuhdetaidot, esiintymis- ja esittämiskyky, neuvottelutaito, itsensä johtaminen sekä ajankäytön hallinta. Nämä ovat olennaisia työelämätaitoja lähes kaikessa työssä. Asiakassuhteen vastuuhenkilön osaamiseen kuuluvat lisäksi strateginen suunnittelu ja vaikuttaminen, liiketoiminnan suunnittelu, projektin johtaminen, tiimin johtaminen, moninaisuuden hallinta sekä koordinaatio, innovaatio ja luovuus. Vastuuhenkilön on kyettävä ymmärtämään oman liiketoiminnan lisäksi asiakassuhteen liiketoimintaa, vaikuttamaan molemmissa organisaatioissa, neuvottelemaan omansa ja asiakkaan edun puolesta, johtamaan tiimejä ja kommunikoimaan erilaisissa ympäristöissä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 174–176.) Asiakassuhteiden syventämiseksi myyjä voi kehittää neuvottelu- ja vaikuttamistaitojaan, sillä myyntitaitojen hallinta auttaa myyjää saavuttamaan tavoitteet (Alanen ym. 2005, 42).

Hätösen mukaan (2011, 7) tulevaisuudessa tarvittava osaaminen on mm. kykyä hakea, hyödyntää ja jakaa tietoa, kykyä työskennellä erilaisissa ja vaihtuvissa tiimeissä, vuorovaikutustaitoja, kykyä ymmärtää ja kuunnella asiakasta sekä tarjota ratkaisuja, liiketoimintaosaamista, oppimaan oppimista ja taitoa reflektoida omaa toimintaa. Alasoini (2010, 33, 40–41) on visioinut, että uudenlaista osaamista on hybridiosaaminen, metakognitiiviset taidot, digitaalinen lukutaito ja työyhteisötaidot. Hybridiosaaminen on kykyä yhdistää toisistaan erillään olevia asioita ja tietoa, metakognitiiviset taidot ovat valmiuksia toimia uudentlaisissa ympäristöissä ja ratkaisemaan ongelmia, digitaalinen lukutaito on etenkin ICT-sovellutuksien ja vuorovaikutteisen kommunikoinnin välineiden hallintaa ja työyhteisötaitoihin kuuluu mm. toisten tukeminen ja auttaminen sekä toiminnan kehittäminen.

Kun osaamisen kehittäminen on osa strategiaa, niin tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen voidaan valmistautua jatkuvalla osaamisen kehittämisellä. Nykyistä osaamista ei kartoiteta, vaan sen sijaan kuvataan ydinosaaminen, ja keskitytään tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kehittämiseen. Kehittämistyötä tehdään strategian

jalkauttamisella, työn prosesseja uudistamalla sekä valmennuksen ja vertaismentoroinnin avulla. (Tuomi & Sumkin 2012, 34.)

## 4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtaminen on osaamispääoman kehittämistä ja se pohjautuu organisaation visioon ja strategiaan (Myyry 2008, 11). Osaamisen johtamisen tavoitteena on osaamispääoman kasvattaminen määrällisesti ja laadullisesti niin, että se auttaa saavuttamaan liiketoiminnan tavoitteet (Ojala & Aura 2005, 7). Osaamista johdetaan organisaation ja sen henkilöstön osaamista systemaattisesti arvioimalla sekä kehittämällä sitä strategia- ja tulevaisuuslähtöisesti (Hytönen 2007, 200). Osaamisen johtaminen on työn johtamista ja osaamisen kehittäminen on oman työn tekemistä ja uuden oppimista työn ohessa (Tuomi & Sumkin 2012, 30). Kuvailen osaamisen johtamista strategian sekä kehittämistyön tuloksellisuuden arvioinnin kannalta. Lisäksi pohdin esimiehen roolia osaamisen johtajana.

### 4.1 Osaaminen ja strategia

Suomi nousuun myynnillä -projektissa koottiin aivoriihen avulla ajatuksia myynti- ja palveluosaamisen kehittämisestä. Tulosten yhteenvedon perusteella henkilöstön osaaminen on ratkaisevan tärkeässä asemassa myyntiorganisaatiossa ja myynnin kehittämisessä esimiehellä on vastuu henkilöstön motivoimisessa. Myyntiä johdetaan selkeillä suunnitelmilla ja tuella sekä osaamisen johtamisella. (Hihnala & Ahlman 2013, 3, 10, 45.) Tikkasen mukaan (2005, 171) liiketoimintastrategia käsittää kilpailuedun lähteiden määrittelyn lisäksi yrityksen sisäisten toimintaprosessien ja osaamisalueiden johtamisen. Menestyvän organisaation osaamisen johtaminen perustuu strategiaan, strategia ohjaa osaamisen kehittämistä ja osaaminen mahdollistaa strategian uudistamisen (Tuomi & Sumkin 2012, 14). Osaamisen johtamisen fokus pitäisi olla strategian mukaisen työn tekemisessä (Tuomi & Sumkin 2012, 30).

Henkilöstö on strateginen, yrityksen menestykseen vaikuttava voimavara ja henkilöstöresurssien strateginen suunnittelu on osa liiketoiminnan strategista suunnittelua. Henkilöstöresurssien strateginen suunnittelu perustuu liiketoiminnan missioon ja visi-



oon ja sen perusteella asetetaan henkilöstöresurssien tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamiseksi suunnitellaan henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka. Näin saadaan tietoa tarvittavasta henkilöstön määrästä ja laadusta. Tulevan henkilöstötarpeen arviointi voi perustua alhaisilla kustannuksilla tai erikoistumisella kilpailuun. Samalla arvioidaan henkilöstön osaamista ja valmiuksia. (Vanhala ym. 2002, 317, 319.)

Osaamisen johtamisen nykytilaa voidaan arvioida vertaamalla sen suhdetta strategiaan ja arkitoimintaan sekä sen merkitystä organisaatiolle. Lisäksi selvitetään, mihin osaamisen johtamisella pyritään vaikuttamaan, onko osaamisen johtaminen keskeinen osa koko organisaation toimintaa, onko se osa organisaation tuloksellisuutta ja kilpailukykyä vai pelkästään puutteiden korjaamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 23–25.) Osaamiseen perustuva strategia voi olla entistä suurempi markkinaosuus nykyisillä markkinoilla ja osaamisen entistä parempi hyödyntäminen esimerkiksi asiakkaiden tarpeisiin myös ennakoimalla niitä, samalla voidaan varmistaa myös asiakasuskollisuus (Ojala & Aura 2005, 5). Osaamisen johtamisen haasteena on tiedon sirpaleisuus, tiedon hallinta ja yhdistäminen sekä uuden tiedon luominen yhdessä asiakkaiden, verkostokumppaneiden ja muiden sidosryhmien kanssa (Apilo ym. 2009, 42).

## **4.2 Tuloksellisuuden arviointi**

Toiminnan tuloksellisuuden arvioinnilla tarkoitetaan minkä tahansa ongelma- tai suoritustilanteessa toimijaan kohdistuvaa tai toimijan itsensä suorittamaa toiminnan tuloksellisuuden seuraamista. Voidaan esimerkiksi seurata, miten toiminta johtaa tavoitteiden toteutumiseen. Arvioinnin kohteena voi olla lopputuotos tai siihen johtava prosessi tai molemmat. (Karjalainen 2001, 212.) Arvioinnissa on mukana arvioija, joka voi olla toimija itse, arvioitava toimija, joka toimii jossain arvioitavassa tilanteessa sekä arvioinnin kohde, joka voi olla toimijan toiminnan tuotos tai siihen johtava prosessi. Arvioinnin intressi kuvaa, miksi arviointi tehdään ja miksi se tehdään juuri tietyllä tavalla. Arvioinnin välineitä ovat kaikki arvioitavan toiminnan tavoitteenmukaisuutta määrittelevät toimenpiteet, säännöt ja työkalut. (Karjalainen 2001, 215.)

Osaamisen johtamisprosessiin kuuluu myös kehittämistoimenpiteiden seuranta ja arviointi. Arvioinnin kohteena on työprosessien toimivuus, ovatko toimenpiteet olleet riittäviä vai tarvitaanko lisätoimenpiteitä. Osaamisen kehittymistä voidaan seurata

kehityskeskusteluissa. Kun toimintaa seurataan ja arvioidaan, niin se auttaa jatkosuunnitelmien tekemisessä. (Myyry 2008, 26–27.) Kehittämisen tavoitteisiin pääsyä voidaan arvioida mm. arvioimalla toimintaa ja sen muuttumista tai arvioimalla tuloksia ja vaikutuksia (Hätönen 2011, 16). Kehittämisen tuloksellisuutta arvioidaan päämäärien saavuttamisen ja resurssien käytön onnistuneisuuden kannalta. Arviointikriteereinä voi olla vaikuttavuus, taloudellisuus ja tehokkuus. Vaikuttavuus on kehittämisen tavoitteiden saavuttamista. Tehokkuus on kehittämisen järjestelyjen toimivuutta, suunnittelun, hallinnon ja joustavuuden tarkoituksenmukaisuutta sekä kehittämisen hyvää laatua. Taloudellisuus on kehittämiseen sijoitettujen resurssien ja kehittämisen tuoman hyödyn suhdetta. (Hätönen 2011, 67–68.)

Arvioinnin arvoa voidaan mitata arviointiin käytettyjen resurssien suhteella arvioinnista saataviin hyötyihin, arvioinnin tuottaman selonteon pätevyydellä sekä arvioinnin tuottaman tiedon pohjalta tehdyillä päätelmillä (Huotari 2007, 271). Toiminnan tuloksellisuutta voidaan mitata mm. toiminnan virheettömyydellä, henkilöstön antamalla palautteella, kustannuksilla ja tuottavuudella. Mittareina voi olla liikevaihto, asiakasmenetykset, henkilöstön motivaatioindeksi tai henkilöstön tyytyväisyys toimintaan. Mittarin tulee olla sellainen, että sen avulla voidaan parantaa ja kehittää toimintaa. (Pesonen 2007, 185–187.)

Organisaation seurantajärjestelmien pitäisi tukea tavoitteiden saavuttamista. Toiminnan muut alueet voivat jäädä huomiotta, jos seurataan vain jotain tiettyä suoritetta. Esimerkiksi myyntityö edellyttää useita osaamisalueita, joten ei riitä, että pystyy myymään yhtä tuotetta erinomaisesti. Asiantuntijan on ymmärrettävä asiakkaan tarpeet, pidettävä lupauksensa ja aikataulunsa ja edistettävä työllään yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Salminen 2006, 79.) Myyntitulokseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, kuten kilpailua, asiakkaita, ympäristöä, lainsäädäntöä tai alan suuntauksia ei yksittäinen myyjä voi muuttaa, mutta taitava myyjä voi huomioida ne ja pyrkiä minimoimaan niiden haitallisia vaikutuksia tulokseen. Sisäisiä myyntitulokseen vaikuttavia tekijöitä, kuten tuotteita, hinnoittelua, jakelua, työvälineitä, henkilöstöä, osaamista ja johtamista voidaan sopeuttaa ulkoisten tekijöiden muuttuessa. Myyntitulokseen vaikuttavat myyjän oma tekemisen lisäksi tiedot, taidot, asenne ja motivaatio, joten myyntityö on jatkuvaa oman itsensä ja omien työskentelytapojensa kehittämistä. (Alanen ym. 2005, 16–17.)

Henkilöstöresurssien strategisen johtamisen vaikutusta yrityksen tulokseen voidaan mitata taloudellisilla tulostittareilla sekä liikkeenjohdon arvioilla yrityksen menestyksestä tai kannattavuudesta suhteessa aikaisempaan tilanteeseen tai kilpailijoihin verrattuna. Mittareina voidaan käyttää myös henkilöstön sitoutumisen tunnuslukuja, esimerkiksi vaihtuvuutta tai poissaoloja. Myös asiakastyytyväisyys ja asiakaspalautteet toimivat hyvinä mittareina. (Vanhala ym. 2002, 318.) Kehittämistoiminnan vaikutuksia tuloksellisuuteen voidaan seurata myös itsearviointikyselyn avulla, jolloin tietoa voidaan saada mm. muutoksista työn tuottavuudessa, toiminnan laadussa sekä tuotteissa ja palvelussa (Ramstad 2012, 4). Parvisen mielestä (2008, 194) pitäisi siirtyä myynnin tehokkuusmittareista eli resurssien määrästä, vaihtuvuudesta, työn määrästä ja käytetystä ajasta tuottavuusmittareihin eli liikevaihtoon, kannattavuuteen, markkinaosuuteen sekä asiakaskanta- ja asiakkuustuloksiin. Vaikuttavuutta pitäisi mitata yrityksen arvon kehityksellä. Myös strategisesti merkittävien asiakkaiden saaminen ja asiakaspääoman kehitys ovat hyviä mittareita. Organisaation tietojärjestelmän tuottama informaatiota voidaan käyttää arvioitaessa yksittäisten henkilöiden, tiimien tai osastojen toimintaa, informaatio voi olla esimerkiksi virheiden, korjausten tai reklaamaatioiden määrä (Kauhanen 2010, 65). Työelämän laatua voidaan seurata itsearviointikyselyllä henkilöstön keskinäisestä yhteistoiminnasta, henkilöstön ja johdon välisestä yhteistyöstä tai henkilöstön mahdollisuuksista kehittää ammattitaitoaan työssä (Ramstad 2012, 4).

Wärtsilän taloushallinnon palvelukeskus on saanut hyvän arvosanan ulkopuoliselta arvioijalta yksikön prosessilaadusta. Vuosittaiset tuottavuushyödyt ovat olleet prosessista riippuen 40 %, usein jopa 70 %. Tuottavuus- ja kustannustehokkuushyödyt perustuvat toiminnan laadun jatkuvaan kehittämiseen. Hyvä vuorovaikutus ja osaamisen keskittäminen ovat tehokkaimmin parantaneet tuottavuutta. Hyödyt ovat olleet suuremmat kuin alhaisista työvoimakustannuksista tai ulkoistamisesta saatava hyöty. (Fischer 2008.) Wärtsilän taloushallinnon palvelukeskus perustettiin tuottamaan sisäisiä palveluja kustannustehokkuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Työntekijöiden vaihtuvuus on ollut alle 10 %, kun se vastaavissa keskuksissa on yleensä 20-40 %. Työprosesseja on pystytty tehostamaan luottamuksellisen ilmapiirin ansiosta. Työilmapiiritutkimukset ovat osoittaneet sen johtuvan laadukkaasta vuorovaikutuksesta. Motivoiva, innostava ja innovoiva johtajuus lisää positiivista vuorovaikutusta. Kun

kyseenalaistetaan rutiinit ja kehitetään uutta innovatiivisesti, niin myös osaaminen lisääntyy. Asiakkaatkin ovat sitä tyytyväisempiä mitä parempaa yhteisön osaaminen ja palveluasenne on. (Fischer 2008.)

Tulosten ja vaikutusten arviointitieto voi olla määrällistä eli numeroihin perustuvaa tai laadullista, jolloin se voi olla käsityksiin perustuvaa. Osaamiskartoitukset, haastattelut, kyselyt, ulkopuoliset arvioinnit, selvitykset, tutkimukset, tilastot, budjetit, tilinpäätökset ja taloudelliset analyysit ovat menetelmiä tulosten ja vaikutusten arviointiin. Kehittämisen pitäisi tuottaa lisäarvoa organisaation näkökulmasta. Voidaan arvioida, miten osaaminen on kehittynyt ja onko kehittäminen vastannut osallistujien ja organisaation tarpeita. Lisäksi voidaan arvioida, miten taloudellista kehittäminen on ja korvaavatko kehittämisen hyödyt sen aiheuttamat kustannukset. (Hätönen 2011, 68–69.)

Osaamisen kartoituksen perusteella voidaan määrittää koulutuksen tarve, suunnitella ja toteuttaa koulutus sekä arvioida toteutettu koulutus. Koulutus arvioidaan sen mukaan, miten osallistumisen syynä ollut tarve on toteutunut ja onko koulutus ollut sekä oikeaan osuvaa että pätevää. Koulutusta voidaan arvioida esimerkiksi saatujen kurssitodistusten perusteella, esimies-alaiskeskusteluilla, näyttökokeilla, asiakastyytyväisyyden parantumisella, työn nopeutumisella tai vaikkapa virheiden vähentymisellä. (Pesonen 2007, 99–100.)

### **4.3 Esimies osaamisen johtajana**

Esimiesten työ on osaamisen johtamista arjen työssä (Tuomi & Sumkin 2012, 33). Kun strategiaa kehitetään osana arkitoimintaa, niin samalla varmistetaan, että arkitoiminta kehittyy vision suuntaan. Hyvä strategia tuotetaan yhteisenä oppimisprosessina. (Tuomi & Sumkin 2012, 16.) Tuomi ja Sumkin (2012, 38) ovat laatineet kysymyksiä, joihin vastaamalla strategia voidaan muuttaa toiminnan kieleksi. Ensinnäkin on tiedettävä, mitkä asiat ja tehtävät ovat ensisijaisia strategian onnistumiseksi. Toiseksi pitää selvittää, mitä päätöksiä on tehtävä, jotta strategia voi toteutua. Kolmanneksi harkitaan, mistä asioista pitäisi luopua, jotta ne eivät estäisi strategian toteutumista. Kysymykset on tarkoitettu lähinnä esimiehille ja johtajille, sillä heidän työtään on osaamisen ja työn johtaminen. Työhön sisältyy strategian uudistaminen yhteisenä oppimisprosessina, yhteisen osaamisen määrittäminen strategian osana, omien alaisten strate-

gian mukaisen työn tekemisen ja osaamisen kehittymisen mahdollistaminen sekä haasteelliset työtehtävät oman oppimisen välineenä.

Valmentava esimies tuottaa hyötyä organisaatiolle auttamalla ihmisiä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään työssään. Valmentava esimies jakaa tietoa, viestii tavoitteista, tunnistaa alustensa kehitystason, arvioi ja palkitsee edistymisestä. Hän kehittää alustensa taitoja, tukee alaisia työssään ja sen kehittämisessä ja antaa palautetta. (Pahkin ym. 2010, 17–18.) Esimiehen tehtäviin kuuluu osaamisen kehittäminen määrittelemällä tavoitteet, arvioimalla toimintaa ja luomalla näitä tukevat käytänteet. Ilmapiiri luodaan oppimista edistäväksi alaisia kuuntelemalla ja arvostamalla, luomalla yhteiset menettelytavat ja tukemalla virheiden ja ongelmien käsittelyä rakentavalla tavalla. Esimies tukee oppimisprosessia, antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta sekä toimii esimerkkinä kehittämällä omaa työtään ja osaamistaan. Esimies huolehtii myös resurssien riittävydestä ja toimivuudesta sekä voimavaroista uuden oppimiseksi että vanhasta pois oppimiseksi. (Pahkin ym. 2010, 16.)

Osaamisen johtamisen ulottuvuudet ovat Viitalan mukaan (2002, 160) oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Esimiehen tehtäviä osaamisen johtamisessa ovat osaamisen kehittämisen suunnan ja sisällön määrittäminen, henkisen pääoman luominen organisaatiossa alusten osaamisesta ja sitoutumisesta huolehtimalla sekä organisaation oppimisen ja oppivan organisaation luominen ja tukeminen. Johtamisen tavoitteena tulee siis olla työntekijöiden tietojen, taitojen ja motivaation vahvistaminen sekä toisaalta oppimista tukevien käytäntöjen kehittäminen. (Viitala 2002, 21–22.) Esimiehen esimerkki vaikuttaa organisaation oppimiseen, joten oman työn reflektointi sekä itsensä ja oman työnsä jatkuva kehittäminen viestivät organisaation arvostamista asioista ja edistävät sekä oppimista että organisaation menestymistä (Viitala 2002, 25). Tutkimusten perusteella johtamisen laatu vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. Etenkin kyky uudistaa osaamista nopeasti, koulutuksen arvostaminen sekä henkilöstön osallistaminen vaikuttavat organisaation suoritukseen. (Viitala 2002, 26.)

Organisaation oppimisen ja kehittämisen edistäjänä esimiehet ovat merkittävässä asemassa, sillä he välittävät tietoa, miten asiat ovat ja miten niiden pitäisi olla (Ilomäki 2003, 25). Esimiehet välittävät viestejä organisaatiossa sekä pystysuorassa että vaa-

kasuorassa suunnassa (Rissa 2009, 9). Vuorovaikutuksen tarkoituksena on saavuttaa asetetut tavoitteet tehokkaasti (Sydänmaanlakka 2009, 126). Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus korostuu oppimisessa. Esimiehen on mahdollista edistää oppimista työyhteisössään suuntaamalla keskustelujen sisällöt osaamisen kehittymiselle tärkeisiin asioihin, kehittämällä oppimista edistäviä ja keskustelua tuottavia toimintamalleja, järjestelmiä ja välineitä sekä toteuttamalla keskustelulle suotuisaa ilmapiiriä. Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen, rakentava ongelmien ja virheiden käsittely, palautteen antaminen, alaisten kuunteleminen, toiminnan tavoitteista ja tilasta keskusteleminen, keskusteleva toiminnan arviointi sekä oppimista tukevat informaatiojärjestelmät, toimintamallit ja mittarit ovat esimiehen keinoja oppimisen edistämiseen. (Viitala 2002, 136.) Keskustelua olisi käytävä useilla foorumeilla, sillä oppimiseen tarvitaan tiivistä vuorovaikutusta, joten yritysten olisi edistettävä dialogin käymistä helpottavia taitoja ja tapoja (Ilomäki 2003, 26). Tulevaisuuden vuorovaikutus on virtuaalista ja uusien välineiden kautta tapahtuvaa vaikuttamista (Sydänmaanlakka 2009, 126).

Tehokkaiden myynnin johtajien ominaisuuksia ovat vuorovaikutustaitojen lisäksi kyky kuunnella, motivoida ja organisoida, valmennustaidot, rehellisyys ja eettisyys, taito johtaa ihmisiä sekä halu valtuuttaa. Näiden taitojen ja kykyjen avulla uskotaan myynnin johtajan kommunikoivan odotuksensa selkeästi, edistävän luottamusta, kehittävän myyntihenkilöiden kykyjä ja motivoivan heitä. Myynnin johtajan odotetaan mahdollistavan myyntihenkilöstön työn raivaamalla sekä sisäisiä että ulkoisia esteitä. (Jordan 2009, 1–2.) Osaamisen johtajalta edellytetään liikkeenjohdollisten taitojen, eli visiointikyvyyn, taloudellisen ajattelukyvyyn sekä toimialaa ja vastuualuetta koskevan tunte muksen lisäksi kykyä systeemiajatteluun ja poikkeitieteelliseen ja teoreettiseen ymmärrykseen, mutta myös tietämystä oppimistyyleistä ja osaamisen kehittämisen keinoista (Viitala 2002, 137).

Esimiesten odotetaan suhtautuvan myönteisesti oman toimintayksikön kehittämisajatuksiin (Rissa 2009, 9). Esimiesten johtamisosaamista olisi kehitettävä ja esimiesten olisi tuettava henkilöstön kehityspyrkimyksiä. Myös organisaation rakenteiden olisi tuettava osaamisen johtamista, useissa organisaatioissa osaamisen johtaminen on irrallaan esimiehen johtamisvastuista. Johtamisen mallit koetaan teoreettisiksi ja monimutkaisiksi eikä niitä ole helppo kytkeä arkipäivän toimintaan. Rakenteet eivät

myöskään tue riittävästi osaamisen hallintaa ja hyödyntämistä, olisi tärkeää tietää, kuka osaa mitäkin ja millaisia osaajia organisaatiossa on. (Ojala 2011, 18.) Työnantajan on luotava oppimista tukevia rakenteita, henkilöstöjohtamisen prosessien on oltava ammattimaisesti johdettuja ja johtamiskulttuurin on oltava kannustavaa. Henkilöstöä ohjataan aktiivisesti ja ammatillista kehittymistä tuetaan perehdyttämisohjelmien, mentoroinnin, työnohjauksen ja henkilökohtaisen valmennuksen avulla. (Onnismaa & Terkki-Mallat 2008, 6–7.) Kehityskeskustelu- ja osaamiskartoitusjärjestelmät sekä osaamisen kehittämisen suunnittelujärjestelmät ovat osaamisen johtamista tukevia toimintamalleja. Myös arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät voivat tukea osaamisen johtamista. (Viitala 2002, 139.)

## **5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**

Osaamisen kehittämistä johdetaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Osaamisen kehittäminen on arjen toiminnan johtamista ja osaamisen kehittymistä seurataan, jotta tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Organisaation osaamisen lisäämiseksi yksittäisten henkilöiden osaamista jaetaan ja osaaminen muutetaan tiimien ja ryhmien toiminnan kautta yhteiseksi osaamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 31.) Osaamisen kehittäminen -luvussa mietin keinoja osaamisen lisäämiseksi. Kartoitan hiljaisen tiedon merkitystä osaamispääomassa sekä miten osaamista voidaan jakaa eli tehdä hiljaista tietoa näkyväksi. Lopuksi hahmottelen osaamisen kehittämisohjelmaa.

### **5.1 Osaamisen kehittämisen vaihtoehdot**

Työssä oppiminen on sekä yksilöllinen, työntekijän kokemukseen perustuva että kollektiivinen, muiden työntekijöiden kanssa jokapäiväisissä työkäytännöissä tapahtuva prosessi (Collin 2007, 147). Työssä oppimista voidaan tehostaa sopimalla yhteisistä käytännöistä, kuvaamalla työtehtävät vaihteittain työprosesseina ja konkreettisten ohjeiden avulla. Vastuu työtehtävistä voidaan jakaa yhteisvastuullisesti tiimin jäsenten kesken eikä ydinosaaminen ole vain yhden henkilön varassa. Toimiva kirjausjärjestelmä ja johdonmukainen dokumentointi vähentävät turhaa työtä, kun tiedetään, kuka on tehnyt tai mikä työvaihe on jo tehty. (Myyry 2008, 16–18.) Mallioppimisessa opitaan sekä toisten virheistä että hyvistä käytännöistä (Myyry 2008, 22).

Työssä oppimisen ohjauksen ensimmäisellä tasolla tavoitteena on työtehtävissä kehittyminen tekemällä työntekijän tason mukaisia ja vaihtelevia tehtäviä. Toisella tasolla oppijaa ohjataan eri menetelmin, esimerkiksi mallintamisen, valmentamisen ja näytämisen avulla ja samalla mahdollistetaan pääsy ongelmanratkaisutilanteisiin. Kolmannella tasolla työn ohessa opitut tiedot ja taidot pyritään siirtämään samankaltaisiin tilanteisiin. Tietoa laajennetaan ja yleistetään samalla omaa suoritusta arvioiden ja muiden suorituksiin verraten. (Collin 2007, 150–151.)



**KUVIO 3. Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2011, 58)**

Henkilöstöä kehitetään suunnitelmallisen koulutuksen lisäksi työssä oppimista tukevin menetelmin (kuvio 3). Kehittymistä tukeva työkuulttuuri, laajenevat työ- ja vastuutehtävät, ohjausmenetelmät ja -tehtävät sekä yhteistoiminta, kuten työparityöskentely ja tiimityö ovat vaikuttavia ja tuloksellisia menetelmiä henkilöstön kehittämiseen. Kehittymistä tukevaan työkuulttuuriin sisältyy niin kehityskeskusteluja, osaamiskartoituksia ja kehittämissuunnitelmia kuin erilaisia projekti- ja kehittämishankkeita. Sijaisuu-  
det, erityistehtävät ja työkierto ovat laajenevia työ- ja vastuutehtäviä. (Hätönen 2011,



58.) Työpaikoilla oppimista ohjataan perehdyttämisen, työhön opastuksen ja mento-roinnin avulla (Collin 2007, 150).

### *Rekrytointi*

Rekrytoinnissa huomioidaan osaamistarpeet (Hätönen 2011, 59) ja rekrytointia suunniteltaessa määritellään työtehtävässä tarvittava osaamisprofiili. Samalla voi jo pohtia tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, sillä työtehtävät ja työhön liittyvät vaatimukset voivat muuttua. Rekrytoinnin tukena voidaan käyttää soveltuvuusarvioita ja omia haastattelurunkoja. (Pahkin ym. 2010, 25.) Osaamista on uusittava ja on luotava uutta osaamista, sillä osaaminen voi vanhentua, kun toimintaympäristö tai liiketoiminta muuttuu. Yrityksen ydinprosesseja voi olla osaamisen ja osaamistaan nopeasti uusi-maan kykenevien rekrytointi. On hyödyllistä pystyä sopeutumaan tilanteisiin ja oppia uutta. Osaaminen on menestyksen kannalta tärkeää etenkin tietoon perustuvassa työs-sä. Strategian kannalta on tärkeää saada ihmiset työskentelemään tavoitteiden mukai-sesti, mutta haasteellista on myös löytää strategian toteuttamisen kannalta sopivat ih-miset ja sopivaa osaamista. Nopeiden muutosten ja osaamisen nopean vanhenemisen takia johtamisen painopiste onkin siirtynyt osaamisen johtamisesta osaajien johtami-seen. Kun osaamista on monelta alueelta, niin se mahdollistaa uudenlaiset oivallukset ja innovaatiot. (Ojala 2011, 7.)

### *Perehdytys*

Perehdytyksen avulla työntekijä oppii muodostamaan kokonaisvaltaisen kuvan työteh-tävistään ja niiden vaikutuksista koko organisaatioon (Hätönen 2011, 71). Työhön perehdytyksen tulee olla suunnitelmallista, sillä uuden työntekijän osaamistausta vai-kuttaa perehdytyksen laajuuteen ja onnistunut perehdytys voi nopeuttaa työssä kehit-tymistä huomattavasti. Perehdytys voidaan jakaa organisaation toimintatapoihin pe-rehdyttämiseen ja varsinaisiin työtehtäviin perehdyttämiseen. Perehdyttämisellä luo-daan myönteistä mielikuvaa ja vaikutetaan asenteisiin, helpotetaan avointa vuorovai-kutusta ja lisätään työmotivaatiota. Hyvä perehdytys vaikuttaa työn laatuun. (Pahkin ym. 2010, 26.) Perehdyttämisen tukena voidaan käyttää erilaisia työntekijän kanssa tehtäviä analyyseja, esimerkiksi kuvataan työhön liittyviä toimintaketjuja ja niiden merkityksiä organisaation muihin toimintoihin, kartoitetaan työhön liittyviä mahdolli-

sia virheitä ja niiden seurauksia tai määritellään haluttuja työn lopputuloksia ja tavoitteita. (Pahkin ym. 2010, 27.) Perehdyttämisestä vastaava henkilö voi vielä 1–2 kuukauden kuluttua keskustella perehdytettävän kanssa perehdyttämisen onnistumisesta (Hätönen 2011, 72). Osaamiskarttaa voi käyttää perehdyttämisen tukena. Perehdyttämisestä vastaavat ensisijaisesti esimiehet, mutta myös muutkin työntekijät voivat tarpeen mukaan osallistua perehdyttämiseen. Työpaikan oma henkilöstö tai ulkopuolinen asiantuntija voi ohjata työpaikalla suunnitelmallisesti esimerkiksi uudessa tehtävässä aloittavaa työntekijää. Yleensä myös perehdyttäjän oma osaaminen kehittyy, kun hän jäsentää opetettavaa asiaa tai tuottaa opetusmateriaalia. (Hätönen 2011, 55–56.)

### *Työnohjaus*

Työnohjauksen avulla opitaan käytännön ongelmien käsittely- ja ratkaisutaitoja, kykyä oman työn ja työn herättämien ajatusten ja tunteiden tarkasteluun ja sen tarkoituksena on auttaa ohjattavaa selviytymään paremmin työstään ja kehittämään ammattitaitoaan ja työotettaan (Hirvihuhta 2006, 17). Työnohjaus soveltuu uusien näkökulmien hakemiseen ja se lisää työn hallittavuutta ja tuloksellisuutta. Työnohjaukseen voi osallistua yksilö, ryhmä tai koko työyhteisö. Työnohjaus parantaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Ohjausmenetelmänä voi olla vapaa tai sovitusta teemoista keskusteleminen sekä työssä tapahtuneiden tilanteiden pohtiminen. Omia ajattelu- ja toimintatapoja arvioidaan omien kokemusten avulla ja ohjattava pyrkii tunnistamaan tekemisiin vaikuttavat tausta-ajatukset. Työnohjaajat ovat yleensä organisaation ulkopuolisia alalle kouluttautuneita henkilöitä. (Hätönen 2011, 92–93.)

### *Mentorointi ja tutorointi*

Mentorointi on tavoitteellinen vuorovaikutusprosessi kokeneen ja vähemmän kokeneen kollegan välillä (Hätönen 2011, 88). Mentori voi auttaa uralla etenemisessä, antaa ohjausta uudelle työntekijälle oman asiantuntemuksensa perusteella, keskittyä uuden työntekijän osaamisen kasvattamiseen tai hänen tutustuttamiseensa oikeisiin ihmisiin ja tietolähteisiin. Organisaatio hyötyy mentoroinnista pystymällä pitämään lahjakkuudet ja kasvattamaan heitä vaativille avainpaikoille. (Hirvihuhta 2006, 16.) Mentorointia pidetään tehokkaana keinona siirtää hiljaista tietoa kokeneilta nuoremmille. Mentorointi soveltuu hyvin itseohjautuville ja kehittymishalukkaille henkilöille. (Les-

kelä 2007, 155–156.) Sydänmaanlakan (2009, 187–189) mukaan nykyaika tarvitsee uuden johtamiskulttuurin, jossa edetään kohti älykästä ja jaettua johtajuutta, sillä tulevaisuuden asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen ei onnistu perinteisillä johtamismalleilla. Koulutuksen lisäksi organisaation toimintatapoja on muutettava. Tarvitaan nykyistä enemmän oppimista työn ohessa, jotta asioiden soveltaminen käytäntöön helpottuisi. Kun johdetaan opettamalla, se on esimerkin avulla johtamista ja kun mentoroidaan, siinä kokenut kollega opettaa kokemattomampaa tämän työhön liittyvissä ongelmissa. Mentorointi mahdollistaa nopean osaamisen siirron henkilöltä toiselle ja samalla siirretään osaamiseen liittyvää piilevää tietoa.

Sydänmaanlakka (2009, 89–92) pohtii, että mentorointi soveltuu esimiesten kouluttamiseen ja piilevän tiedon jakamiseen esimiestyössä. Johtajan perustaitoihin kuuluu reflektointi eli oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten arviointi ja uusien toimintamallien hahmottelu. Refleктоimalla omia kokemuksia voi ymmärtää johtajuutta ja johtajaksi kasvamista entistä syvällisemmin. Sydänmaanlakan mielestä johtamisen perusta on itsensä johtamisessa ja hyvässä itsetuntemuksessa. (Sydänmaanlakka 2009, 96–98.) Tutkimusten mukaan (Leskelä 2007, 169–170) välineellisten ja henkisten hyötyjen sekä osaamisen kehittymisen lisäksi mentorointi lisää työtehoa ja parantaa yrityksen tulosta, vähentää työpaikan vaihtuvuutta, nopeuttaa uuteen tehtävään tai organisaatioon siirtymistä, edistää elinikäistä oppimista sekä parantaa organisaation oppimista ja ihmisten välistä vuorovaikutusta.

Tutor ohjaa työpaikallaan yksilön tai ryhmän oppimista jossain tietyssä asiassa, esimerkiksi tietokoneen käytössä. Työyhteisössä voi olla useita tutoreita ja heillä kaikilla on oma vastuualueensa. Tutorin tehtävänä on innostaa, tukea, ohjata ja auttaa oppijaa saavuttamaan tavoitteet sekä toimimaan itseohjautuvasti. Tutorin on pidettävä oma osaamisensa ajan tasalla. (Hätönen 2011, 91.) Mestari ja kisälli -suhde on mentoroinnin tai tutoroinnin kaltainen suhde, jossa kokeneen työntekijän osaaminen jaetaan kaikkien käyttöön (Hätönen 2011, 59).

### *Työkierto ja sijaisuudet*

Työkierto tutustuttaa työntekijöitä uusiin tehtäviin ja eri osastojen toimintaan (Myyry 2008, 19). Työkierrossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti ja väliaikaisesti toiseen teh-

tävään. Työkierto lisää henkilöstön pätevyyttä, toimintavalmiuksia sekä yksilön oppimista ja ammatillista kasvua. Työkierto on suunnitelmallista ja tavoitteellista henkilöstön ja organisaation kehittämistä. (Hätönen 2011, 98.) Myös sijaisuuksia hoitamalla tai tekemällä erikoistehtäviä voidaan laajentaa osaamista ja uudistaa henkilöstön taitoja. Koulutus, perehdyttäminen tai yhteyshenkilönä toimiminen ovat esimerkkejä erityistehtävistä, jotka lisäävät yksilön kokonaisnäkemystä työstä ja organisaatiosta. (Hätönen 2011, 100–101.) Parvisen mukaan (2008, 116, 130) myyntihenkilöstön systemaattinen kierrättäminen yrityksen eri toimintojen välillä korreloi suomalaisten yritysten myynnissä kannattavaan kasvuun. Tilastollisesti merkittävintä on ollut kierrättäminen myynnin ja tuotekehityksen välillä sekä myynnin ja strategisen bisneskehitystyön välillä.

Sijaisuuksia hoitamalla oma osaaminen laajenee ja omaa työtään voi tarkastella uusista näkökulmista. Omia taitoja uudistetaan hankkimalla erilaisten tehtävien osaamista. Työn haasteellisuus voi lisääntyä sijaisuuksien kautta. Kouluttamalla työntekijöitä toistensa tehtäviin varmistetaan organisaation toiminnan sujuvuus poikkeustilanteissa ja samalla henkilöstö saa laajan näkemyksen koko työprosessista. (Hätönen 2011, 101–102.)

#### *Valtaistaminen ja erityistehtävät*

Asiakaspalvelutehtävissä toimivilla henkilöillä pitäisi olla riittävät valtuudet hoitaa myös ongelmallisia tilanteita. Rajat on kuitenkin määriteltävä selkeästi. Tällä mahdollistetaan entistä tehokkaampi ja asiakaskeskeisempi toiminta. Tämä edellyttää johdon ja työntekijöiden luottamuksellista suhdetta, mutta toisaalta myös mahdollistaa työntekijän vastuun ottamisen. Jotta vastuun ottaminen olisi mahdollista, niin työntekijä tarvitsee johdon tuen lisäksi riittävästi tietoja ja taitoja tilanteen analysoimiseksi ja päätösten tekemiseksi. (Grönroos 2009, 467–468.) Vastuiden ja valtuuksien määrittely on tärkeää, jotta tiedetään, kuka vastaa mistäkin asiasta ja mitä hänen odotetaan tekevän. Vastuut voidaan määritellä tehtävänimikkeittäin. Samalla määritellään varamiesjärjestelmä. (Pesonen 2007, 94–95.)

Valtaistamisen ansiosta asiakaspalvelu paranee, koska asiakkaan tarpeisiin pystytään reagoimaan heti ilman esimiehen päätöstä. Asiakkaita palvellaan paremmin myös pa-

remman työmotivaation ansiosta ja asiakaspalveluun suhtaudutaan entistä innostuneemmin ja palveluhenkisesti. Työntekijät kokevat, että heihin luotetaan, koska heille on annettu valtuuksia ja ovat siksi myös innokkaampia esittämään parannusehdotuksia. (Grönroos 2009, 469.)

Erityistehtäviä hoitamalla henkilöstön näkemykset organisaatiosta ja työstä laajenevat ja osaaminen laajentuu. Kouluttaminen, perehdyttäminen ja yhteyshenkilönä toimiminen ovat erityistehtäviä, jotka voivat kuulua jonkun henkilön vastuulle. Vastuuhenkilö voi seurata alan tai oman vastuualueensa kehitystä ja ohjata työyhteisön muita jäseniä. (Hätönen 2011, 100.)

### *Yhteistoiminta*

Osaamista työssä voidaan kehittää myös kokeneen työparin kanssa työskentelyllä, osallistumalla erilaisiin projekteihin ja työryhmien toimintoihin sekä aktiivisella tiedon haulla, esimerkiksi kyselemällä (Pahkin ym. 2010, 28). Työntekijöiden keskinäinen tiedon jakaminen on edellytys oppivan organisaation yhteistoimintaan. Työtehtävien laajeneminen, vastuun lisääntyminen, omaan työhön liittyvien ratkaisujen tekeminen sekä työtehtävien ja koko työhön liittyvän toiminnan tavoitteellisuus mahdollistavat oppimisen. Vuorovaikutus muiden kanssa lisää erilaisia näkökantoja ja laajentaa ajattelua. Asiantuntijoita tarkkailemalla on mahdollista oppia paljon. (Hätönen 2011, 55–58.) Tehokkaan työskentelyn perusta on muiden osaamisen hyödyntämisessä ja oman osaamisen jakamisessa (Alanen ym. 2005, 46). Työryhmissä työskentely lisää osaamista, koska ryhmän jäsenet oppivat toisiltaan jakaessaan kokemuksiaan ja tietoaan. Toisten osaamisalueiden tuntemisesta on hyötyä, koska silloin tiedetään, keneltä voidaan tarvittaessa saada tietoa. (Pahkin ym. 2010, 13.)

Luottamuksen puute voi estää tiedon jakamista, vaikka asia tiedostettaisiin tärkeäksi organisaation kannalta, sillä oppimiseen liittyy myös omien virheiden tunnistamista (Lehesvirta 2005, 49). Yhteistoiminnallinen yrityskulttuuri mahdollistaa, että työntekijät voivat vaikuttaa ja osallistua työyhteisön ja työn sisällön kehittämiseen ja yhteistoiminta tarkoittaa myös yhteisten asioiden suunnittelua ja päätösten valmistelua. Yhteistoimintalakia voidaan hyödyntää osaamisen kehittämiseen ja koulutustavoitteiden sekä henkilöstösuunnitelmien tekemiseen. (Laakso 2013, 16.) Lain (Laki yhteistoi-

minnasta yrityksissä 334/1987) tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä ja tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa. Osallistuminen oman työyhteisön muutosprosesseihin lisää työn mielekkyyttä ja hallittavuutta (Alasoini 2010, 46).

### *Opiskelu ja koulutus*

Jokainen voi omalta osaltaan kehittää osaamistaan työssään. Työtä voidaan tehdä tutkivalla otteella eli mietitään, mitä tehdään ja miksi se tehdään. Omaa osaamista voidaan jakaa työtovereille ja vastavuoroisesti kuunnellaan työtovereita ja opitaan heidän kokemuksistaan. Omassa työssä voi olla mahdollista oppia, mutta oppia saa myös muodollisessa koulutuksessa. (Pahkin ym. 2010, 20.) Työhön liittyvä osaaminen edellyttää usein asianmukaista koulutusta, mutta ammattitaito kasvaa työssä oppimisessa ja toisten ammattilaisten kanssa työskennellessä. Jokaisen asiantuntijan ja ammattilaisen on kasvatettava oma asiantuntemuksensa useista tietolähteistä saamansa tiedon ja erilaisista työtehtävistä saamansa kokemuksen pohjalta. Kehittymiseen tarvitaan haastavien ja mielenkiintoisien tehtävien lisäksi asianmukaista opastusta. (Pahkin ym. 2010, 24.) Muodollista koulutusta järjestävät ammatilliset oppilaitokset ja ammattikorkeakoulut esittelevät tarjontaansa mm. Internet-sivuillaan. Opiskelu soveltuu myös aikuisille, sillä se on usein mahdollista myös työn ohella. Tutkintotavoitteisen koulutuksen lisäksi järjestetään lisä- ja täydennyskoulutuksia.

Henkilöstökoulutus on lyhytkestoista ja työnantajan kustantamaa koulutusta ja se voidaan toteuttaa työnantajan omana koulutuksena (Pantzar 2007, 33). Muodollinen koulutus selittää käytäntöä teorian avulla, antaa virikkeitä sekä opettaa uusia tietoja yksityiskohtaisesti (Hätönen 2011, 56). Koulutukseen osallistumisen tukeminen organisaatiossa, esimiehen kannustus ammatilliseen kehitykseen, omat selkeät näkemykset urakehityksestä ja pyrkimys osaamisen jakamiseen auttavat laajentamaan osaamista organisaatiossa (Pahkin ym. 2010, 13). Koulutuksessa opittua voidaan soveltaa työyhteisössä ja työn kehittämisessä erilaisten tehtävien avulla ja koulutuksen ajoitus voidaan suunnitella sopivaksi organisaation toimintaan, jolloin koulutus ja työnteke saadaan kytkettyä toisiinsa (Hätönen 2011, 94). Valmentavassa koulutuksessa voidaan yhdistää organisaation toimintatavoitteet, henkilöstön kehittymistavoitteet ja yksilön omat kehittämissuunnitelmat. Tavoitteellisen kehittymisen suunnittelun avulla työntekijät

voivat vahvistaa ammatillisuuttaan ja valmiuksiaan pysyä työelämän muutoksissa. (Onnismaa & Terkki-Mallat 2008, 3.) Koulutuksessa opittuja asioita pitäisi pystyä hyödyntämään. Esimiesten pitäisi kannustaa työntekijöitä toteuttamaan uusia ideoita ja soveltamaan opittua käytäntöön. (Grönroos 2009, 457.)

### *Kehittymistä tukeva työkuultuuri*

Uuden tiedon tuottamiseen ja organisaation oppimiseen tarvitaan epämuodollisissa yhteyksissä tapahtuvan vuorovaikutuksen lisäksi formaaleja dialogimuotoja, sillä yhteistoiminta ja tiedonkulku organisaation eri tasoilla ja eri tasojen välillä ovat edellytyksiä oppimiselle. Yhteiset palaverit ja työryhmätyöskentely ovat formaaleja muotoja oppimiselle yrityksissä. (Ilomäki 2003, 26.) Esimiesten ja johtajien on otettava vastuu säännöllisestä avoimesta dialogista johdettaviensa kanssa ja kaikilla pitäisi olla silloin mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin ja olla yhdessä luomassa jaettuja tavoitteita. Jos yksilön tai työyhteisön yhteiset työhön liittyvät tavoitteet ovat ylhäältä annettuja eivätkä yhdessä luotuja, niin se viestii esimiesten puutteellisesta osaamisesta ja kykenemättömyydestä avoimeen dialogiin. (Leppänen & Rauhala 2012, 254–255.) Dialogin tarkoituksena on avoimen vuoropuhelun kautta laajentaa näkökulmia ja synnyttää yhteistä ymmärrystä (Leppänen & Rauhala 2012, 272). Kehityskeskustelu selkiyttää työn tavoitteita ja päämääriä, lisää luottamusta, avoimuutta ja vuorovaikutusta sekä luo edellytyksiä yksilön ja organisaation kehittymiseen. Kehityskeskustelu auttaa työn tulosten arvioinnissa ja henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimisessa. (Kaikupalvelut 2008, 10–11.) Palautetta annetaan kehityskeskustelujen lisäksi työn tekemisen eri vaiheissa työstä suoriutumisesta. Palautteen tarkoituksena on tukea työntekijää työssä kehittämisessä, vahvistaa toivottua käyttäytymistä ja vähentää ei-toivottua käyttäytymistä. (Pahkin ym. 2010, 35.)

Työtehtävien ja toiminnan tavoitteellisuus mahdollistavat oppimisen. Oma toiminta on hahmotettava kokonaisuuden kannalta. Työympäristö vaikuttaa oppimiseen aktiivisesti tai passivoivasti. Riittävä itsenäisyys ja mahdollisuus oman työn kontrollointiin lisäävät työhön sitoutumista. Parasta toimintatapaa voidaan etsiä kokeilemalla, jolloin oppimista ja kehittymistä tukeva työkuultuuri sallii virheet, mutta virheet analysoidaan ja niistä opitaan. (Hätönen 2011, 57–58.) Työpaikoilla käytännöt ja tilanteet muuttuvat jatkuvasti ja työn tavoitteista sekä tehtävistä on neuvoteltava kollektiivises-

ti. Kun sopivat ratkaisut muuntuviin tilanteisiin löytyvät ajan myötä, niin työntekijät oppivat luottamaan työyhteisön kykyyn hoitaa asiat loppuun. (Collin 2007, 144.)

Kun työntekijällä on selkeä käsitys omista mahdollisuuksista kehittyä työssään ja edetä urallaan, niin se lisää työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista työhön. Yritykselle urasuunnittelulla on merkitystä liiketoiminnan tavoitteiden, ydinosaamisen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden kannalta. (Pahkin ym. 2010, 31.)

## **5.2 Osaamisen jakaminen ja hiljainen tieto**

Tiedon jakaminen ja osaamisen siirtäminen tukevat työntekijän kehittymistä asiantuntijaksi, mutta ne myös lisäävät asiantuntijoiden motivaatiota osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja tiedon jakamiseen. Kokeneet työntekijät voivat myös hyötyä nuorten työntekijöiden teoreettisesta tiedosta. Osaamisen jakamisen menetelmät riippuvat tiedon ja osaamisen muodoista ja niihin osallistuvista henkilöistä. Sosiaalinen vuorovaikutus ja työssä oppiminen edistävät osaamisen jakamista. Osaamisen tunnistaminen ja luokitus merkitykselliseen ja vähemmän merkitykselliseen tekevät osaamisen jakamisen ymmärrettävämmäksi. (Pahkin ym. 2010, 34.) Hiljaista tietoa voidaan tehdä näkyväksi toimimalla systemaattisesti ja konkreettisesti ja muuttamalla tieto helposti siirrettävään muotoon dokumentoimalla, järjestelmien rakentamisella ja rakenteita muokkaamalla (Viitala 2002, 76).

Hiljainen tieto on kokemuksen kasvattamaa tietoa ja se liittyy taitoihin ja toimintaan, siihen mitä ja miten tehdään asioiden hoitamiseksi (Virta 2011, 2). Hiljaista tietoa voidaan jakaa kasvokkain opastamalla nuorempaa työntekijää työn tekemiseen eli sosiaalistetaan kollegaa tai hiljainen tieto ulkoistetaan muuntamalla se kaikkien ymmärtämäksi ilmaistavissa olevaksi tiedoksi. Virtuaalisen oppimisen tilassa yhdistellään ilmaistavissa olevaa tietoa monimutkaisiksi kokonaisuuksiksi. Harjoittelun tilassa muunnetaan työtä tekemällä ilmaistavissa oleva tieto organisaation hiljaiseksi tiedoksi. (Myyry 2008, 3). Anttilan mukaan (2006, 75–76) hiljainen tieto hankitaan ilman kielen välitystä havainnoimalla, jäljittelemällä ja käytännön harjoittelulla ja näyttäminen on kielellistä argumentointia vakuuttavampi perustelu.



Jäsennelty, selkeä ja helposti siirrettävissä oleva tieto, kuten esimerkiksi tutkimusraportit ja dokumentit, on eksplisiittistä tietoa. Hiljainen tieto on implisiittistä eli tulkinallista, yksilöiden ja ryhmien hallussa olevaa tietoa. (Tikkanen 2005, 158.) Virta (2011, 6) on tutkinut hiljaisen tiedon siirtymistä ja havainnut, että sukupolvien välillä siirrettävä tieto on eksplisiittisen, implisiittisen ja hiljaisen ulottuvuuden yhdistelmä, jonka asiantuntijat ovat hankkineet kokemustensa kautta. Siirrettävä tieto kytkeytyy henkilöihin ja vaihtuviin työtilanteisiin, joten tiedon siirtäminen vaatii vuorovaikutusta ja käytännön harjoittelua. Näin aloittelija voi muodostaa siirrettävästä tiedosta oman käsityksensä. Tätä voi kuvata ennemminkin tiedon jakamisena kuin siirtämisenä.

Hiljainen tieto on aina piiloutunut toimintaan. Kyky ymmärtää tekstin sisältö on kohdistunutta tietoa, kun taas hiljaista tietoa on kyky lukea teksti. Tiedon omaksumiseen tarvitaan teoreettisen omaksumisen lisäksi käytännön kokemusta. Tiedon vastaanottajan on sopeutettava tieto itselleen ja olosuhteisiin sopivaksi. Tiedon siirtäminen voi epäonnistua tiedon lähettäjän ja vastaanottajan välisten suhteiden vuoksi, vastaanottajan kyvyttömyydestä ymmärtää tiedon merkitystä työn tekemiselle tai vastaanottajan kyvyttömyydestä käyttää siirrettävää tietoa. (Virta 2011, 2.) Vapaamuotoiset vuorovaikutustilanteet edistävät hiljaisen tiedon muuntumista yhteiseksi tiedoksi, mutta keskusteluille on myös varattava aikaa. Hyödyllisiksi koetut keskustelut voivat myös kannustaa kehittämään työtä. Pitäisi verkostoitua myös organisaation sisällä. (Myyry 2008, 25.)

Organisaatioiden kyvykkyys on usein hiljaisen tiedon varassa (Viitala 2002, 76). Organisaatiosta riippumattomat asiantuntijayhteisöt voivat jakaa hiljaista tietoa jäsentensä kesken. Tiedon jakamisen tavoitteena on jäsenten ammatillisen osaamisen kehittäminen. Kun yritykset kannustavat omia työyhteisönsä jäseniä osallistumaan toimijayhteisöihin, niin ne pystyvät hyödyntämään toimijayhteisöjen ajattelua ja yritysten oma osaaminen lisääntyy ja tiedon jakaminen tehostuu. (Apilo ym. 2009, 26). Arviolta jopa 80 % tarvittavasta osaamisesta on hiljaista tietoa, joten jo siitä syystä osaamisen kehittäminen ja arviointi pitäisi olla osa yrityksen normaalia toimintaa (Helakorpi 2004, 5).

Myyjillä on asiakkaiden tarpeisiin liittyvää informaatiota, jota myös yritysjohton olisi kuunneltava ja hyödynnettävä yrityksen johtamisessa, asiakaslupauksien määrittelyssä, ja vaikkapa myymäläilmeen ja valikoiman suunnittelussa (Rubanovitsch & Aalto

2005, 70). Esimerkiksi asiakaspalvelussa ja myynnissä tiedetään asiakkaiden tarpeista ja tietoa käytetään yksittäisten asiakaspalvelutilanteiden hoitoon, mutta tieto ei kuitenkaan siirry liiketoimintayksiköiden yli, sillä yrityksillä ei useinkaan ole prosessia, joka siirtäisi tiedon markkinoinnin tai palvelukehityksen käyttöön. Hiljainen tieto on hajallaan ja vaikeasti hyödynnettävissä. Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämiseen tarvitaan riittävästi tietoa asiakkaan tarpeista, toiminnasta ja haasteista. (Arantola & Simonen 2009, 5–6.)

Yrityksen johto voi edistää hiljaisen tiedon siirtymistä kannustamalla vuorovaikutukseen ja yhdessä työskentelyyn luomalla sitä tukevia olosuhteita ja ylläpitämällä niitä (Virta 2011, 7). Hiljaisen tiedon jakamista voi tehostaa esimerkiksi virtuaalitiimien ja tiedon jakamista varten perustetun portaalin välityksellä. Tiimit voivat tavata portaalin välityksellä eli se toimii sosiaalisen vuorovaikutuksen tilana ja uutisten välittäjänä, tiimeillä voi olla oma keskustelu- ja vastauspalsta sekä erilaista materiaalia kuten luentoja tai itse kerättyä aineistoa oppimista tukemaan. Saatua tietoa voivat tiimin jäsenet hyödyntää omassa työssään. Virtuaalisten tiimien toimintaa tukevan tietojärjestelmäratkaisun hyötynä on entistä parempi viestintä ja ymmärrys strategisista valinnoista sekä organisaation vastuista, tiedon saannin lisääntyminen, myynnin tuen nopeutuminen ja parantuminen, uusien työntekijöiden perehdyttämisen nopeutuminen, päällekkäisen työn väheneminen ja markkinalähtöisten innovaatioiden lisääntyminen. (Apilo ym. 2009, 28–29.)

### **5.3 Osaamisen kehittämisohjelma**

Osaamisen kehittäminen perustuu organisaation osaamistarpeeseen ja kehittymismahdollisuuksiin. Osaamisen kehittäminen on luonnostaan suuntautunut tulevaisuuteen, sillä oppimiseen tarvitaan aikaa ja suunnitelmat kannattaa tehdä muutaman vuoden ajanjaksolle. Suunnittelematon koulutus ei välttämättä vastaa tarkoitusta. (Salminen 2006, 86–87.) Kehittämissuunnitelmassa määritellään, mitä osaamista kehitetään, ketkä osallistuvat kehittämiseen sekä miten ja millä resursseilla kehittäminen toteutetaan (Hätönen 2011, 54). Kehittämissuunnitelmassa yhdistetään yksilön ja organisaation tavoitteet, siinä voidaan huomioida nykyosaaminen ja tulevaisuuden osaamisvaatimukset ja se kuvaa, mitä kehittymiseen tarvitaan ja miten se toteutetaan (Hätönen 2011, 53). Kehittämissuunnitelma on koulutuksen ja muun oppimisen ohjaamisen

suunnitelma, joka koostuu tavoitteista, sisällöstä, menetelmistä, organisoinnista sekä arvioinnin suunnittelusta ja joka rakennetaan kokonaisvaltaiseksi työprosessiksi. Tavoitteena voi olla mm. jonkun tarpeen tyydyttäminen, ongelman ratkaiseminen, rutii-  
nien vahvistaminen tai toimintatapojen muuttaminen. (Hytönen 2007, 201–202.)

Kehittämistyöllä pyritään luomaan uusia toimintatapoja tai menetelmiä omien tai ympäristön tarpeiden pohjalta. Yrityksen kannalta kehittämistä tarvitaan mm. liiketoiminnan kasvuun tai kannattavuuden parantamiseen, toimivan organisaatorakenteen luomiseen, henkilöstön motivoimiseen, asiakkaiden mieltymysten ymmärtämiseen, tulevaisuuden kysynnän ennakoimiseen, toiminnan tehostamiseen tai organisaation ongelmien ratkaisemiseen. Menestyminen edellyttää myös varautumista tulevaisuuteen. (Ojasalo ym. 2009, 11–13.) Kehittämistyöhön kuuluu myös ennakointi. Ennakointia tarvitaan tulevaisuutta koskevan tiedon tuottamiseen. Ennakoinnin avulla voidaan tuottaa tietoa toimintaympäristön muutoksesta, mahdollisista tulevaisuuksista sekä mahdollisuuksista varautua muutoksiin. Tietoa voidaan käyttää kehittämissuunnitelmien tueksi. (Ojasalo ym. 2009, 39.) Kehitystrendejä seuraamalla saadaan tietoa esimerkiksi toimintaympäristön tai liiketoimintamallien muutoksista ja tietoa voidaan hyödyntää omassa kehitystyössä. Trendeistä voidaan saada tietoa lehdistä, mainoksista, Internetin sosiaalisista yhteisöistä tai trendiraporteista. Ennakointimenetelmiä ovat mm. Delfoi-menetelmä, tulevaisuusverstaas, -kartat ja -taulukot sekä skenaariotyöskentely. (Ojasalo ym. 2009, 45–46.)

Kehittämistyön on oltava jatkuvaa ja suunnitelmallista ja sen tarkoituksena voi olla kehittyminen hyvältä perustasolta edelläkävijäksi. Työ- ja elinkeinoministeriö on yhdessä muiden tärkeimpien työelämätoimijoiden kanssa perustanut Työelämä 2020 -hankkeen. Hankkeen taustalla on hallituksen yhdessä työmarkkinajärjestöjen kanssa valmisteleva työelämästrategia ja hankkeen Internet-sivuille on koottu välineitä työelämän kehittämiseen. Hankkeen painopisteenä on mm. osaavat työntekijät menestyksen tekijöinä. (Työelämä 2020 -hanke, 2013.)

Kehittymisen suunnitteluprosessissa kartoitetaan nykyinen osaaminen, tulevaisuudessa tarvittava osaaminen ja miten organisaatio voi hyödyntää työntekijöiden osaamista ja kokemusta. Lisäksi selvitetään, minkälaisia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja organisaatio voi tarjota ja minkälaisia osaamisen kehittämisen keinoja käytetään nyt ja

tulevaisuudessa. Kehittymissuunnitelmassa pohditaan, miten työntekijät kehittävät osaamistaan suunnitelmallisesti organisaation tavoitteiden mukaisesti ja miten osaamisen kehittymistä tuetaan ja ohjataan. Työntekijöiden kehittymistä on myös arvioitava ja päätettävä keinot, miten sitä arvioidaan sekä milloin sitä arvioidaan. (Onnismaa & Terkki-Mallat 2008, 11). Kehittämssuunnitelma laaditaan kirjallisesti osaamisen arviointitulosten pohjalta ja sen toteutumista seurataan. Kehittämisen osa-alueet priorisoidaan niiden tärkeyden mukaan. Suunnitelmassa huomioidaan, miten eri kehittämisen menetelmät sopivat eri tavoin oppiville henkilöille, työssä oppimisen lisäksi voidaan suunnitella muodollista koulutusta. (Hätönen 2011, 60.) Oman osaamisen tasoa voi verrata kilpailijoiden osaamiseen, lisäksi voi arvioida kilpailijoiden osaamisen kehittämisen suunnan. Myös asiakkaiden odotukset on tunnistettava ja mitkä ovat siihen liittyvät kehittämistarpeet. (Tuomi & Sumkin 2012, 58–59.)

Myyntitaitojen kehittäjän kannattaa katsoa myyntityötä eri näkökulmista. Myyntityötä voidaan kehittää esimerkiksi hyödyntämällä asiakaspalautetta ja asiakastyytyväisyystutkimuksia, analysoimalla voitettuja ja menetettyjä kauppvoja tai oppimalla lisää asiakkaista ja heidän tilanteistaan. Myös toisten myyjien taitoja ja ominaisuuksia voidaan hyödyntää ja oppia heiltä. (Ojanen 2010, 49–53.) Shemwell ja Yavas (1998, 294–295) korostavat myyntikulttuurin kehittämistä. Suuri osa asiakkaiden kanssa tekemisissä olevasta henkilöstöstä ei ole varsinaisia myyntihenkilöitä, mutta myös heillä on mahdollisuus esitellä uusia tuotteita ja palveluja sekä myydä niitä. Joten tavallaan jokainen henkilökuntaan kuuluva on samalla myös myyntihenkilö ja jokaisen pitäisi käyttäytyä sen mukaisesti. Tähän organisaation johdon pitäisi rohkaista henkilöstöään. Myyntityötä voidaan kehittää myös myyntitiimien avulla. Tiimit palvelevat tärkeimpiä asiakkaita, jolloin tiimistä aina joku on paikalla ja palvelu on henkilökohtaista. Sen sijaan, että odotetaan asiakkaiden tulevan ovesta sisään ja toimitaan sen mukaan, pitäisi kehittää myyntikulttuuria ja keskittyä myyntiin sekä mahdollisten asiakkaiden ja uusien myyntimahdollisuuksien etsimiseen.

Myynnin johtajan olisi kyettävä kehittämään myyntityötä ja lisäämään sen arvostusta. Myynnin johtajan olisi siirrettävä omaa osaamistaan myyjille valmentavalla otteella sekä tukemaan myyjiä ja mahdollistamaan myyjien menestys. (Laine 2009, 12.) Myynnin Arvostus - selvitys 2009:n mukaan tutkimukseen osallistuneista 64 % haluaisi lisää koulutusta asiakkaiden liiketoiminnasta, puolet osallistuneista kaipasi vuoro-

vaikutustaitojen ja neljäsosa sosiaalisten taitojen koulutusta. Reilu neljäsosa vastaajista koki tarvitsevansa koulutusta myynnin menetelmistä ja välineistä. (Laine 2009, 10.) Valmennukseen osallistumisen syitä on tutkittu mm. Asiakkuudet ja myyntityö yritysten kilpailukykytekijäksi -hankkeessa (JärviKuona & Aaltonen 2011, 8). Tärkeimmät motivaatiotekijät ovat tarve päivittää omaa osaamista sekä halu oppia uutta. Vähiten tärkeintä valmennukseen osallistumisessa on tutkimukseen osallistuneiden mielestä ollut työnantajan vaatimus tai yleneminen organisaatiossa.

Myynnin johtajan olisi myytävä omat tavoitteensa ja valmentamisesta saatavat hyödyt valmennettavilleen, sillä oppimista ei tapahdu, jos ohjaukseen ja valvontaan suhtaudutaan kielteisesti tai se torjutaan. Valmennuksen on oltava sekä yksilöihin että ryhmiin kohdistuvaa ja jatkuvaa. Valmennuksen pitää myös kohdistua suoraan myyntityöhön, esimerkiksi tuotekoulutuksen tarkoituksena on myyntimahdollisuuksien lisääminen uusien tuotteiden avulla. Uusien myyntitekniikoiden ymmärtämistä ja käyttöönottoa voidaan harjoitella mm. roolileikkien avulla. Myynnin johtajan on valmentajana myös selvitettävä, mitä koulutusta myyntitiimi tarvitsee ja haluaa. (Greenberg 2011, 1–3.)

Myynti- ja markkinointihenkisyyden lisäämiseksi Parvinen (2008, 101–103) on kaa-vaillut kehitysohjelmaa, joka toteutettaisiin yrityksissä muutaman vuoden välein yrityksen omin voimin ja jonka tuloksena saataisiin yrityksiin määrätietoisesti myynnillisen kulttuurin runko. Ohjelman vetäjänä toimisivat yrityksen liiketoiminnasta vastaavat henkilöt ja ryhmän jäseniksi valittaisiin innostuneita ja myyntiin positiivisesti suhtautuvia henkilöitä. Ryhmää johdetaan yhtenäisesti ja se toimii liiketoiminnan ytimessä eri puolilla organisaatiota muissakin kuin myyntiin liittyvissä tehtävissä. Ryhmä toimii muutoksen agenttina ja raportoi säännöllisesti myynti- ja markkinointihenkisyyden kehittymisestä. *Marketing spirit* -ohjelmalla pitää olla houkutteleva teema ja profiili sekä selkeä tehtävä. Parvisen mielestä ohjelma lisää myös yrityksen houkuttelevuutta työpaikkana. Myös kuuma ryhmä eli *Hot Group* edistää jäsentensä osaamisen kehittymistä paneutumalla intensiivisesti haastaviin tehtäviin. Ryhmä muodostuu yleensä spontaanisti jonkun tärkeän tehtävän tai tilanteen ympärille ja se toimii organisaation rakenteista riippumatta. Organisaation johdon tehtävänä on varmistaa, että ryhmä toimii organisaation strategian mukaisesti. (Tuomi & Sumkin 2012, 39–40.)

### *Nykytilanteen arviointi*

Osaamisselvitykset voidaan toteuttaa proaktiivisesti ja kehitystarpeita tunnistamalla voidaan tehdä päätöksiä osaamisen kehittämisen menetelmistä (Hytönen 2007, 205). Osaamisen ja osaamisen johtamisen nykytilannetta voi arvioida SWOT -analyysin avulla ja selvittää nykyiset vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. Toimintaympäristöä voi kartoittaa havainnoimalla sekä heikkoja että vahvoja signaaleja ja sen perusteella pohtia tarvetta strategian ja toimintatapojen muuttamiseen. Toimintaympäristön muutoksia voidaan analysoida myös PESTE -muuttujien kautta eli tarkastella organisaation toimintaympäristön kehitystä ohjaavia tekijöitä. Tarkasteltavat muuttujat ovat poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, taloudellisia ja ekologisia tekijöitä, jotka vaikuttavat tällä hetkellä ja miten niiden arvioidaan vaikuttavan tulevaisuudessa. (Majavesi 2010.) Tarkasteltavat asiat voivat olla esimerkiksi, miten koulutettua työvoimaa on saatavissa, miten palkkataso kehittyy osaamisen lisääntyessä ja miten kaupan alan kiinnostavuutta työpaikkana voidaan lisätä. SWOT - ja PESTE -analyysien pohjalta voi hahmottaa erilaisia tulevaisuusskenaarioita, esimerkiksi toivottu tulevaisuus, vältettävä tulevaisuus ja todennäköinen tulevaisuus. Skenaariot kuvaavat vaiheittain kehitystä nykyhetkestä tulevaisuuteen ja skenaarioita voidaan käyttää kehittämistyön pohjana, mutta skenaarion tulee olla psykologisesti mahdollinen ja sosiaalisesti uskottava (Stakes 2006, 3–4). Organisaatio voi sitten laatia oman visionsa ja strategiansa halutun tulevaisuuden saavuttamiseksi.

Havainnointi soveltuu kaikkeen kehittämistyöhön, sillä tarkkailemalla saa hyödyllistä tietoa paremmin kuin esimerkiksi kyselyillä tai haastatteluilla. Havainnointia kerätään järjestelmällisesti koko kehittämisprosessin ajan ja havainnoitsija voi seurata esimerkiksi asiakaspalvelutilanteita joko ulkopuolisena tai menemällä itse tilanteeseen mukaan. Myös ryhmähaastattelut soveltuvat kehittämistyöhön mm. palvelujen kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2009, 42.) Suorituksen arvioinnin tueksi voidaan pyytää palautetta esimiehiltä, työtovereilta, alaisilta, asiakkailta tai muilta eri sidosryhmien edustajilta. Palaute voi olla esimerkiksi soveltuvuusarvio tai palautekysely. (Sydänmaanlakka 2009, 65–66.)

Osaamisvaatimusten muuttumista voidaan tutkia kompetenssilaboratoriossa, jolloin työyhteisöt itse pohtivat, suunnittelevat ja toteuttavat toimintatapojen muuttamista ja

osaamisen kehittämistarpeita henkilöstönkehittämisammattilaisten tukemina. Kompetenssilaboratorio kuuluu kehittävän työntutkimuksen menetelmiin. (Ahonen 2008, 3, 13.)

Tulevaisuudentutkimusmenetelmien avulla voidaan tutkia, miten henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johtaminen vaikuttavat esimerkiksi henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon, asiakkaiden tai muiden sidosryhmien tyytyväisyyteen sekä liiketoiminnan kannattavuuteen. Tutkittavan kohteen osatekijöitä järjestelemällä ja täsmentämällä etsitään niiden mahdollisia vaikutuksia esimerkiksi organisaation kehittämiseen (Ojasalo ym. 2009, 141). Tulevaisuustaulukon avulla voidaan tarkastella erilaisia tulevaisuuskuvia, esimerkiksi mitä voi seurata osaamisen puutteesta tai minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Muuttujien valinta riippuu tutkimuskohteesta, tarkastelun näkökulmasta ja tarkoituksesta, mihin tulevaisuuskuvaa aiotaan käyttää (Rubin 2010). Yrityksen näkökulmasta muuttujat voivat olla toimintaympäristömuuttujia, kuten talouden, tekniikan ja muiden yhteiskunnallisten ilmiöiden kehitys. Muuttujat voivat olla myös megatrendejä tai heikkoja signaaleja. (Ojasalo ym. 2009, 132–133.)

Trendianalyysissä tunnistetaan ennakoitava ja historian perusteella todennäköinen kehityskulku, jota tarkennetaan ilmiön muuttumista kuvaavilla laskelmilla. Megatrendianalyysi pyrkii ennustamaan laajoja ihmisjoukkoja koskevaa tulevaa kehitystä ja sen avulla pyritään kuvaamaan kehityksen suuntaa. Edelläkävijäanalyysin avulla pyritään selvittämään edelläkävijän toimintatapoja ja niiden vaikutuksia omaan toimintaan. (Stakes 2006, 13–14.)



**KUVIO 4. Työroolit (Tuomi & Sumkin 2012, 61)**

Henkilöstöresursseja arvioidaan työroolien mukaan. Työroolin ulottuvuuksista kehittämispotentiaali on yksilön kyky kehittää työtään ja organisaatiotaan sekä yksilön suhtautumista mahdollisuuksiinsa. Työn tuloksellisuus on henkilön työn tuottavuutta. Kuviossa 4 on kuvattu henkilöille ominaisia tapoja toimia arjessa, mutta työroolit voivat vaihdella elämäntilanteen ja organisaation tilanteen mukaan. Lupauksen työn tuloksellisuus on vasta kehittymässä, mutta henkilöllä on korkea kehittypotentiaali. Hyvä perehdyttäminen nopeuttaa lupauksen työn tuloksellisuutta. Alisuoriutujalla ei ole halua kehittymiseen ja hän on ajautunut toimimattomaan tai tuottamattomaan tekemiseen. Toimija tekee annetut tehtävät hyvin, hän panostaa työn tuloksellisuuteen ja oman osaamisen ylläpitämiseen. Toimijalla on usein hiljaista tietoa ja kokemusta organisaation toiminnasta sekä arjen työn haasteista ja mahdollisuuksista. Avainhenkilö on sekä tuottava että kehityskykyinen ja näkee muutoksen ja oman kehittymisen mahdollisuutena. Avainhenkilö tuo lisäarvoa organisaatiolle ja on vaikeasti korvattavissa tai jäljiteltävissä. Avainhenkilö kehittää työtään ja osaamistaan sekä tekee hyvää tulosta. Tasapainoiseen henkilöstöresurssiin tarvitaan kaikkia rooleja, mutta esimiestyössä keskitytään alisuoriutujan ohjaamiseen, työn ja tavoitteiden konkretisointiin sekä ratkaisujen hakemiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 61–62, 64, 66, 69.)

Omaa toimintaa ja osaamista voidaan arvioida myös itse. Rehellinen itsensä arviointi on perusteltua ja tulokset saadaan halvalla. Arvioinnin voi tehdä esimerkiksi heti pal-



velutapahtuman jälkeen tai kootusti kerran vuodessa. Arvioitaessa pohditaan, miten asian olisi voinut tehdä paremmin. Arvioinnin perusteella voidaan kehittää toimintamalleja. (Pesonen 2007, 45–46.) Hätösen mukaan (2011, 32–33) ammattilaisen tulisi tietää työnsä osaamisen kriteerit ja sen perusteella sekä arvioida että kehittää omaa työtään. Itsearviointin perusteella opitaan myös, miten oma työ liittyy kokonaisuuteen, kun verrataan omaa osaamista ja työtä osaamiskarttaan sekä koko työyhteisön toimintaan.

### *Reflektointi*

Itsereflektio on henkilökohtainen prosessi, jossa tarkastellaan omia mielikuvia, ajatuksia ja työskentelyä (Anttila 2006, 78). Sydänmaanlakka (2009, 233) määrittelee reflektion asioiden syvälliseksi arvioimiseksi, jossa pyritään oivaltamaan kokonaisuuksia ja asioiden välisiä suhteita. Reflektio edellyttää asioihin paneutumista ja sisäistämistä. Reflektointi on asioiden kyseenalaistamista ja uudistamista. Reflektiivinen oppiminen perustuu itsensä ja omien näkemystensä syntymisen ymmärtämiseen. Kun oppii johtamaan itseään, on helpompi johtaa muita tai opettaa muita johtamaan. Käytännön oppiminen tapahtuu reflektion avulla. (Sydänmaanlakka 2009, 96–98.) Onnistumisista oppiminen voi olla vaikeampaa kuin epäonnistumisista oppiminen, sillä onnistumisia ei reflektoida samoin kuin epäonnistumisia (Lehesvirta 2005, 47). Reflektointia ja sen avulla oppimista voidaan edistää organisaatiossa liittämällä tietoinen reflektio ajattelutoimintoihin, käytännöksi tavallisiin työtehtäviin ja puhumalla siitä ymmärrettävästi. Omia ajatuksia voi selkeyttää puhumalla niistä toisille ja tekemällä tarkoitushakuisia kysymyksiä, sillä asioita ei pidä hyväksyä itsestäänselvyyksinä. (Sydänmaanlakka 2009, 173.) Palavereissa tai työryhmissä voi reflektoida omia ajatuksia toisten näkemyksiin, sillä jaettujen kokemusten ja mielipiteiden mukana levitetään tietoa ja edistetään oppimista (Ilomäki 2003, 26).

### *Sisäinen kehittäjä*

Osaamisen kehittämistä voi tehostaa työyhteisössä sisäisen kehittäjän avulla. Sisäinen kehittäjä voi näyttää esimerkkiä oppimisesta, ohjata oppimaan uusia taitoja ja auttaa huomaamaan erilaisia näkökulmia. Sisäinen kehittäjä voi olla organisaatiossa samalla tasolla kuin muukin henkilöstö, siihen ei tarvita esimiesasemaa. Sisäisen kehittäjän

toiminta on yleensä epämuodollista sosiaalista yhteistyötä. Sisäinen kehittäjä muokkaa asenteita, työkulttuuria ja ilmapiiriä oman toimintansa kautta. (Hätönen 2011, 74–77.) Sisäisenä kehittäjänä voi toimia työroolista riippumatta. Siihen tarvitaan innostusta ja halua kehittää omaa työyhteisöään. Erityisen tärkeää on kyky kokonaisuuksien hahmottamiseen ja irrallisten asioiden liittämiseen kokonaisuuteen. Sisäisen kehittäjän on jatkuvasti reflektoitava omaa oppimistaan ja hyödynnettävä myös työtoverien kokemuksia työssään. Senge ym. ovat Hätösen mukaan (2011, 75) todenneet, että he eivät ole nähneet yhtään onnistunutta ja laajaa oppimistapojen levitystä, jossa sisäiset kehittäjät eivät olisi olleet mukana. Uudet ideat ja käytännöt kulkevat sisäisten kehittäjien mukana koko organisaatioon. Sisäinen kehittäjä voisi nähdä työnsä oppimisympäristönä ja hyödyntää omia, työtovereiden, asiakkaiden ja muidenkin kokemuksia työssään sekä reflektoida niitä arvioimalla ja analysoimalla (Hätönen 2011, 78).

### *Palkitseminen*

Osaamisen kehittämiseen kuuluu myös palkitseminen osaamisen kehittymisestä. Palkitsemisstrategia johdetaan organisaation tavoitteista tai liiketoimintastrategiasta. Strategian muuttuessa myös palkitsemista ja sen mittareita muutetaan. Palkitsemisstrategiassa määritellään palkitsemiseen liittyvät prosessit, tarvittavat tehtävät, vastuut ja roolit sekä koko organisaation että toimintayksikköjen tasolla. Palkitsemisen perusteena on vastuun ottaminen, hyvät työsuoritukset, tavoitteiden saavuttaminen sekä toiminnan ja tarvittavan osaamisen kehittäminen. (Hakonen & Leino 2007, 6–7.) Kun yritys arvostaa hyvää palvelua, sen pitäisi näkyä myös palkitsemisjärjestelmässä. Palkitsemisjärjestelmät perustuvat yleensä kustannustehokkuuteen eivätkä hyvään palveluun. Kuitenkin palveluyrityksessä tyytyväiset asiakkaat ovat tärkeämpiä kuin montako asiakasta on palveltu. Myöskään palvelutehtävissä ansioituneita työntekijöitä ei pitäisi ylentää automaattisesti esimiestehtäviin, joissa he voivat olla tehottomampia kuin palvelutehtävissä. (Grönroos 2009, 459.)

Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän tutkimuksen mukaan (2012, 12–13) tulospalkkausta käytetään useimmiten henkilöstön palkitsemiseen ja johtamisen välineenä. Palkitsemisen määräytymisperusteena voi olla yrityksen voitollisuuden lisäksi asiakaspalvelu, tuotteiden laatu, tuottavuus, kehitystavoitteet tai näiden yhdistelmät. Etenkin viime vuosina kehitystavoitteiden käyttö palkitsemisperusteena on yleistynyt. Tulok-

sellisuutta mitataan yleisimmin yritystasolla, mutta myös ryhmän tai tiimin tasolla mittaaminen on yleistä. Arviointiperusteena voidaan käyttää myös henkilökohtaista suoriutumista. Tulospalkkiojärjestelmä on yritysten mielestä toiminut hyvin ja se on vaikuttanut myönteisesti toiminnan kehittymiseen ja tuottavuuteen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 18). Toisaalta Parvisen mukaan (2008, 132–133) tulospalkkaus ei korreloi yrityksen kannattavaan kasvuun. Myyntivolyymin sijaan palkitseminen pitäisi kohdentaa tarkemmin esimerkiksi lisämyyntiin nykyisille asiakkaille, hankittujen uusien asiakkaiden lukumäärään tai kalliimpien tuotteiden myyntiin. Parvinen ehdottaa myös, että palkitseminen ei perustuisikaan myynnin määrään, vaan kustannus-tuottorakenteen parantamiseen, kassavirtojen aikaistamiseen ja riskien tasaamiseen.

## **6 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS**

Oy Carlson on Itä-Suomen suurin yksityinen rautakauppa- ja tavarataloketju. Sen pääkonttori ja keskusvarasto sijaitsevat Kuopiossa ja toimipaikkoja on kuudella paikkakunnalla. Myynti on lähes 100 miljoonaa euroa vuodessa ja yritys työllistää yli 400 henkeä. (Oy Carlson 2013.) Oy Carlsonin henkilöstöä koulutetaan kevään ja syksyn 2013 aikana myyjävalmennuksessa. Valmennuksen tavoitteena on vaikuttaa myyntityöhön liittyviin tietoihin, taitoihin ja asenteisiin perehdyttämällä henkilöstö uuteen, entistä vastuullisempaan toimintakulttuuriin sekä lisäämällä henkilöstön toimintavalmiuksia ja tulostietoisuutta. Henkilöstö perehdytetään Oy Carlsonin arvoihin ja toimintatapoihin, myynnin ja katteen muodostumiseen, henkilökohtaisiin vuorovaikutustaitoihin ja asiakaskohtaamisiin sekä myymälän hyödyntämiseen myynnin ja asiakaspalvelun tukena. Valmennuksen avulla pyritään entistä monipuolisempaan toiminnanohjausjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseen. Koulutus koostuu lähivalmennuksesta, jota syvennetään työpaikalla tiedonhankinta- ja soveltamistehtävien avulla. Lähipäivien aiheista tehdään verkkotestejä. Työkirjat ja raportointi niiden pohjalta ohjaavat oppimista. Lisäksi oppimista tehostetaan esimiehen ohjauksella ja käytännön tuella. Valmennukseen kuuluu myös tekstinkäsittely- ja laskentaohjelmien verkko-opiskelu. Valmennuksen toteuttaa ulkopuolinen yritysvalmennusorganisaatio. Tiedot valmennuksesta perustuvat omiin kokemuksiini, koska olen itsekin osallistunut myyjävalmennukseen.

### *Myyjävalmennuksen vaikuttavuus*

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on selvittää valmennuksen vaikuttavuutta, jotta nähtäisiin, miten hyvin valmennuksessa opetettuja asioita on opittu ja pystytty soveltamaan käytännössä sekä miten hyvin esimiehet ovat pystyneet tukemaan alaisiaan valmennuksessa opittujen asioiden soveltamisessa. Tutkimuksellinen lähestymistapa opinnäytetyössäni on tapaustutkimus. Tutkimusaineisto on sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen. Kartoitan kyselyn avulla Mikkelin sataman ja Savonlinnan toimipaikkojen myymälänjohtajien ja esimiesten näkemyksiä myyjävalmennuksen vaikuttavuudesta henkilöstön työhön, koska, kuten Grönrooskin korostaa (2009, 457), koulutuksessa opittuja asioita pitäisi pystyä hyödyntämään ja esimiesten pitäisi kannustaa työntekijöitä toteuttamaan uusia ideoita ja soveltamaan opittua käytäntöön. Teen kyselyn myös henkilöstölle ja selvitän myyjävalmennukseen osallistuneiden käsityksiä myyjävalmennuksen vaikuttavuudesta omaan työhön. Kyselyt toteutetaan Mikkelissä ja Savonlinnassa, koska muiden toimipaikkojen valmennukset päättyvät vasta syksyllä. Kun kysely tehdään sekä esimiehille että alaisille, niin voidaan verrata eri osapuolten näkemyksiä samasta asiasta.

Käyttäytymisen muutos tapahtuu oppimisen kautta, sillä jos ei opita, ei myöskään muuteta käyttäytymistä (Leskelä 2007, 182). Kehittämisprosessin vaikuttavuuden arviointia varten voidaan kerätä tietoa toiminnan sekä tuloksien ja vaikutuksien tasolla, toisin sanoen haetaan vastauksia, onko kehittämisen kohteena oleva toiminta muuttunut esimerkiksi haastatteleamalla kehitysprosessiin osallistuneita sekä heidän esimiehiään, alaisiaan ja asiakkaitaan (Hytönen 2007, 209; Terävä ym. 2013, 3–4). Valmennuksen vaikuttavuutta voidaan arvioida Donald Kirkpatrickin neljän arviointitason mallilla, joka koostuu reaktioiden, oppimisen, käyttäytymisen ja tulosten arvioinnista. Vaikutukset voivat olla myös epäsuoria, joten niitä ei voi mitata tarkasti. Reaktioiden arvioinnissa mitataan valmennukseen osallistuneiden tyytyväisyyttä valmennukseen tuntemuksien ja kokemusten perusteella. (JärviKuona & Aaltonen 2011, 3–4; Terävä ym. 2013, 3–4.) Myönteiset tunteet vaikuttavat kasvatustieteellisten tutkimusten mukaan oppimista lisäävästi (Viitala 2002, 88). Oppimisen arvioinnin tarkoituksena on arvioida tietämyksen lisääntymistä ja onko opittu niitä asioita, mitä valmennuksen tarkoituksena on ollut opettaa. Oppimisen arviointia varten on selvitettävä myös valmennettavien lähtötaso. Käyttäytymisen arviointi mittaa opitun soveltamista omaan

työhön eli muutoksia työskentely- ja toimintatavoissa. Soveltamisen esteenä voi olla esimerkiksi myös esimiehen tuen puute. Tulosten arviointi kuvastaa yritystason muutoksia ja liiketoimintavaikutuksia esimerkiksi lisääntyneenä työn tuottavuutena. Tulosten mittaaminen voi olla vaikeaa, koska muutokset ovat usein hitaita eikä yksittäisen valmennuksen vaikutusta tiettyyn tapahtumaan voi arvioida. Etukäteen määritellyt mitattavat asiat voivat helpottaa arvioiden tekemistä ja muutosten seuraamista. (Järvi-kuona & Aaltonen 2011, 3–4.) Kirkpatrickien mukaan opitun soveltaminen ja käyttäytymisen muuttaminen edellyttävät oppimista, jolloin myös organisaation tulosten parantuminen mahdollistuu (Leskelä 2007, 183). Kehittämisen tuloksia ja vaikutavuutta kannattaa mitata vasta kun toiminnan muutoksilla on ollut aikaa muotoutua ja tapahtua (Hytönen 2007, 210).

## 7 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT

Opinnäytetyön tutkimuksen lähtökohtana on tilanne toimeksiantajayrityksessä myyjävalmennuksen jälkeen, kun koko henkilöstö on koulutettu. Lähtökohta-analyysia tarvitaan kehittämistarpeiden kartoittamiseksi ja osaamisen kehittämissuunnitelman pohjaksi. Analyysin perusteella voidaan pohtia esimiehen roolia osaamisen kehittämisessä ja miten osaamisen kehittämistä jatketaan toteutetun myyjävalmennuksen jälkeen. Tutkimuksen avulla voidaan selvittää, mihin esimiehen tukea tarvitaan, mitkä ovat tällä hetkellä suurimmat haasteet myyjän työssä ja miten omaa osaamista voidaan jakaa entistä paremmin. Havaintoaineistoa kerätään sekä esimiehiltä että alaisilta.

### *Tutkimusaineiston kerääminen*

Otoskoko vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja otanta-asetelman käyttö aineiston keräyksessä aiheuttaa satunnaisuutta laskentatuloksiin (Pahkinen 2012, 95–96). Käytettäessä elektronista kysymyslomaketta on kysymykset muotoiltava ymmärrettävään muotoon ja vastaamaan tutkimushanketta. Kysymysten ymmärtämistä voidaan selvittää esitetauksen avulla. (Pahkinen 2012, 216.) Tutkimusaineisto opinnäytetyötä varten kerätään koko perusjoukolta eli Mikkelin sataman ja Savonlinnan toimipaikkojen esimiehiltä ja myyjävalmennukseen osallistuneelta henkilöstöltä. Myymälänjohtajille ja esimiehille lähetän Webropolin kautta linkin kyselyyn (liite 1) sähköpostilla. Henkilös-

tölle kysely (liite 2) lähetetään myös sähköpostilla, mutta koska kaikilla ei ole omaa sähköpostia työpaikalla, niin lähetän kyselyn vastattavaksi myös osastokohtaisiin sähköposteihin. Siinä on ongelmana, että kyselyyn voi vastata sama henkilö useita kertoja. Pidän sitä kuitenkin epätodennäköisenä. Pysin kuitenkin ensin keräämään yksityiset henkilökohtaiset sähköpostiosoitteet kyselyä varten. Kyselylomaketta ei ole testattu etukäteen, mutta kyselyn saatekirjeessä on minun sähköpostiosoitteeni, jotta tarvittaessa kyselyyn vastaajat voivat lähettää minulle viestejä tai tarkentavia kysymyksiä. Kyselyn perusjoukko on niin pieni, että testaamista varten kysely olisi pitänyt lähettää samoille henkilöille kuin varsinainenkin kysely.

Lomakekyselyssä kysytään tutkijaa kiinnostavia ja kysymyksenasettelun kannalta olennaisia kysymyksiä ja vastausvaihtoehdot määritellään valmiiksi (Alasuutari 2011, 51). Lomakkeella yleiset kysymykset ovat yleensä alussa ja spesifiset lopussa, vastaamisen helpottamiseksi arkoja asioita ei kysytä tarkasti, vaan vastaajalle esitetään esimerkiksi ikä- tai tuloryhmä, johon hän voi sijoittaa itsensä (Hirsjärvi ym. 2007, 198). Kyselyssä kerätään aluksi vastaajan taustatiedot, joita ovat sukupuoli, ikäryhmä, koulutus sekä työkokemuksen pituus. Näillä on merkitystä aineistoa analysoitaessa, mutta sen lisäksi Viitalan mukaan (2002, 151–152) alan kirjallisuudessa on esitetty, että esimies-alaisuudessa ikä, sukupuoli, koulutus ja työkokemuksen pituus vaikuttavat suhteeseen. Osaamisen lähtötason määrittely perustuu koulutuksen ja työkokemuksen pituuteen oppimista arvioitaessa. Tämän lisäksi sekä esimiehet että myyjävalmennukseen osallistuneet arvioivat osaamisen lisääntymistä.

Kyselyn väittämiä arvioidaan neliportaisella asteikolla täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä. Likertin asteikolla mitataan vastaajan asennetta havaintoyksikköä kohtaan, jolloin sen perusteella havaintoyksiköt voidaan asettaa järjestykseen mitatun ominaisuuden suhteen sen mukaan kasvaako vai pieneneekö samanmielisyys (Kananen 2008, 21–22) eli Likertin asteikon vaihtoehdot muodostavat joko nousevan tai laskevan järjestyksen (Hirsjärvi ym. 2007, 195). Kyselyssä vastausvaihtoehdot ovat myönteisestä kielteiseen. Järjestys on mielestäni hyvä, koska kyselyn väittämät ovat myönteisiä ja myös omat havaintoni valmennukseen osallistujien reaktioista ovat pääosin myönteisiä, joten arvioin etukäteen vastaajien olevan enimmäkseen samaa mieltä väittämien kanssa. Kaikkiin muihin paitsi avoimiin kysymyksiin on pakko vastata. Reaktioita myyjävalmennukseen arvioidaan kysymällä vastaajan tyytyväisyyttä valmennukseen

väittämien avulla. Oppimista arvioidaan kysymällä väittämien avulla, miten oppiminen ilmenee työssä. Käyttäytymistä arvioidaan kysymällä väittämien avulla, miten opittua sovelletaan työtehtävissä. Myyjävalmennuksen tuloksia arvioidaan kysymällä, miten ne ilmenevät toiminnassa. Kyselyjen tulokset ilmaistaan jakaumina. Vastauksia pohditaan myös sen kannalta, miten vastaajan tyytyväisyys on vaikuttanut oppimiseen, miten oppiminen on vaikuttanut soveltamiseen ja miten soveltaminen on vaikuttanut tuloksellisuuteen. Oletuksena on, että tyytyväisyys valmennukseen lisää oppimista ja opittua sovelletaan työtehtävissä paremmin kuin jos valmennukseen oltaisiin tyytymättömiä. Jos opittua on sovellettu työtehtävissä, niin sen pitäisi myös vaikuttaa tuloksiin. Pyrin selvittämään myös esimiehen antaman tuen vaikutusta valmennuksen tuloksellisuuteen.

Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden vastata omin sanoin ja ne osoittavat, mikä on keskeistä tai tärkeää vastaajien mielestä, eivätkä vastaukset ole sidottuja ennalta mietittyihin vaihtoehtoihin (Hirsjärvi ym. 2007, 196). Jatkokoulutuksen ja kehittämisen tarpeita vastaajat voivat kuvailla omin sanoin vastaamalla avoimiin kysymyksiin uusista kehittämistarpeista, myyntityöhön liittyvistä haasteista ja haasteiden selvittämiseen tarvittavasta tuesta. Virtuaalisessa, sähköpostin tai Internetin välityksellä tehdyssä, strukturoidussa lomakehaastattelussa on kysymysten muotoilu harkittava tarkoin ja sanamuotojen olisi oltava eksaktisti haluttua merkitystä ilmentäviä, koska merkitysten tarkentamiseen ei ole mahdollisuutta (Tiittula ym. 2005, 265–266). Kun kysely tehdään luonnollisille henkilöille, niin ei voida olla varmoja, että kaikki käsitteet tunnetaan. Vastaajan pitäisi kuitenkin ymmärtää, mitä häneltä kysytään ja miten vastaus annetaan. Vastaajan myös oletetaan tietävän vastauksen kysymykseen. (Tilastokeskus 2007, 68.) Virtuaalihaastattelussa myös vastaajan ja kysyjän fyysinen etäisyys ja viestinnän tekstipohjaisuus puheen sijasta korostuvat, toisaalta vastaajat voivat osallistua haastatteluun omassa tutussa ympäristössään ja itse valitsemana aikana (Tiittula ym. 2005, 266–267). Olen yrittänyt käyttää kaikkien tuntemia käsitteitä ja pelkistää kysymykset niin, että niitä ei voitaisi tulkita monin eri tavoin. Kysyttäessä "Mitä kehittämistarpeita olet huomannut valmennuksen jälkeen?" kysymystä ei ole rajattu koskemaan pelkästään osaamisen kehittymistä, vaan vastaaja voi harkita itse, mitä kehittämistarpeita hän tarkoittaa. Jos osaamisen kehittämiseen ei ole erityistä tarvetta, niin esimiehet voivat keskittyä muuhun kehittämistyöhön.

Lopuksi kysyn, miten osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä voisi parantaa. Osaamisen jakamisesta ja hiljaisen tiedon siirtämisestä haastattelen (liite 3) lisäksi kuutta henkilöstön edustajaa. Teemahaastattelussa käsitellään vain tutkittavaan teemaan oletettavasti liittyviä seikkoja (Alasuutari 2011, 51). Haastattelut nauhoitetaan ja niistä tehdään muistiinpanoja haastattelun kuluessa, lopuksi haastattelut litteroidaan tulkintaa ja yhteenvetoa varten. Haastateltavat henkilöt ovat voineet myös osallistua myyjävalmennukseen ja he voivat kertoa myös kyselyn kautta parannusehdotuksia hiljaisen tiedon siirtymiseen. Osaamisen siirto on tärkeä selvittää osaamisen kehittämisen kannalta, sillä osaamisen siirtoa tukevat järjestelmät auttavat muuntamaan yksilön oppimisen organisaation oppimiseksi (Lähteenmäki 2005, 33). Haastattelut soveltuvat tutkimusaineiston keräämiseen, kun halutaan vastauskadon jäävän pieneksi, kartoitetaan tutkittavaa aluetta tai tutkitaan aihetta, josta ei ole objektiivisia testejä (Metsämuuronen 2006, 113). Mielestäni haastattelu soveltuu hyvin hiljaisen tiedon kartoittamiseen, koska haastateltava ei välttämättä tunnista omaa hiljaista tietoaan ja haastattelun aikana haastattelijaa voi kuvailla aihetta ja tehdä tarkentavia kysymyksiä. Kyselyt ja haastattelut toteutetaan myyjävalmennuksen päättymisen jälkeen kesän aikana. Kaikki kysymykset on mietitty opinnäytetyöni teoriaosuuden pohjalta eli osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen kannalta.

### *Tutkimusaineiston analysointi*

Kvantitatiivisessa analyysissä etsitään tilastollisia yhteyksiä muuttujien välillä, jolloin kullekin tutkimusyksikölle annetaan arvoja eri muuttujilla. Hypoteesina on, että riippumaton muuttuja vaikuttaa riippuvaan muuttujaan. Klassisessa koejärjestelyssä on tyypillisesti myös erilaisia testimuuttujia tai väliin tulevia muuttujia, joiden avulla pyritään jonkin yleisen lainalaisuuden, matemaattisen kaavan tai toimintalogiikan muotoilemiseen. Näin voidaan varmistaa kausaalisuhteet. (Alasuutari 2011, 34–35.) Tutkimusyksiköiden yhteiset piirteet kuuluvat perusjoukon määreisiin ja niitä ei käytetä selittämään kuvattavaa ilmiötä. Kvantitatiivisen analyysin lähtökohtana on tutkimusyksiköiden välisten erojen etsiminen eri muuttujien suhteen. (Alasuutari 2011, 37.) Valmennuksen vaikuttavuutta voi tutkia esimerkiksi selvittämällä esimiehen antaman tuen merkitystä eri ikäryhmiin kuuluville vastaajille. Eri sukupolvien erilaiset elämänarvot vaativat erilaista johtajuutta (Ahonen ym. 2010, 23). Sukupolveen kuulumisen määrittämällä syntymävuoden perusteella, koska tutkimusten mukaan on ha-



vaittu, että samaan aikaan kasvaneilla on samanlaiset käsitykset työelämästä ja elämän arvoista. Suuriin ikäluokkiin kuuluvien syntymävuosi on 1943–1960, x-sukupolveen kuuluvien 1960–1980 ja y-sukupolveen kuuluvien 1980–2000. (Nuutinen ym. 2013, 12–13.)

Kyselylomakkeilla kerätään vastaajien taustatiedot ja vastaajat jaetaan kolmeen ikäryhmään, jotka suunnilleen vastaavat kolmea sukupolvea, ja samalla henkilöstö on jaettu iän perusteella kolmeen noin 15 vuoden pituiseen luokkaan. Ikäryhmät on jaettu kolmeen luokkaan myös perusjoukon pienuuden vuoksi, jotta jokaiseen ryhmään saataisiin useita havaintoyksiköitä. Vastauksia analysoidaan pohtimalla vaikuttaako vastaajan ikäryhmä eli riippumaton muuttuja vastauksiin eli riippuviin muuttujiin. Havaintojen lukumäärät eli muuttujien frekvenssit on koottu taulukoihin (liite 4). Taulukoissa ei ole osuuksia prosentteina eli suhteellista frekvenssijakaumaa, koska vastaajien lukumäärä on niin pieni. Taulukoiden perusteella kvantitatiivisen osuuden vastauksista on tehty havainnollistavia kuviota Excelillä.

Alle 35-vuotiaat kuuluvat y-sukupolveen. He ovat koulutettuja sekä huomiota ja palautetta vaativia työntekijöitä. Osaamista korostava liiketoimintastrategia soveltuu hyvin y-sukupolven arvoihin. Y-sukupolvea johdetaan jämäkästi, mutta asiat tehdään yhdessä. Nuoret haluavat vaikuttaa työpaikkansa työkuultuuriin, toimintatapoihin ja johtamiseen ja he odottavat esimiehiltä vuorovaikutteisuutta. (Ahonen ym. 2010, 24.) Ahosen ym. mielestä (2010, 30–31) työelämän pitäisi sopeutua nuorten aikuisten erityispiirteisiin ja kehittää johtamista y-sukupolven näkemyksien perusteella.

35-50 -vuotiaat ovat x-sukupolven työntekijöitä, jotka ovat halukkaita kehittämään osaamistaan. He työskentelevät mieluiten itsenäisesti ja ovat motivoituneita työntekijöinä, mutta arvostavat sekä palkkaa että uralla etenemistä. X-sukupolvi ei kunnioita auktoriteetteja. Suureen ikäluokkaan kuuluvat yli 50-vuotiaat ovat työteliäitä, työhön sitoutuneita ja heillä on korkea työmoraali. Palkka ei ole niinkään tärkeä kuin työpaikan hyvä yhteishenki ja kollegiaalinen johtamistapa. Suuren ikäluokan työntekijät ovat yleensä sitoutuneita työpaikkaan ja siihen on tutkimusten mukaan yhtenä syynä oman ikäluokan kehittämät johtamisperiaatteet. Yli 50-vuotiaat ovat myös halukkaita jakamaan omaa osaamistaan nuoremmille, kun taas nuorempia motivoi mahdollisuus saada mentorointia ja tukea työkavereilta. (Nuutinen ym. 2013, 12–13.) Johtaminen

onnistuu parhaiten, kun tunnistetaan eri sukupolvien erityispiirteet ja esimies mukauttaa johtamistapaansa työntekijöiden arvoja vastaavaksi (Nuutinen ym. 2013, 23).

Kun tutkimusaineisto on pieni eli vastauksia on alle 50, niin aineistosta ei voi tehdä monimutkaisia tilastollisia analyyskejä. Analysointiin vaikuttaa myös muuttujien tyyppi, esimerkiksi järjestysasteikollisille muuttujille tehdään ristiintaulukointi aineiston selittävää analysointia varten. (Karjaluo 2007, 10–11.) Ristiintaulukoinnissa tutkitaan kahden muuttujan välistä riippuvuutta ja oletuksena on, että muuttujat ovat toistensa suhteen riippumattomia (Karjaluo 2007, 14). Kahden muuttujan välistä riippuvuutta voidaan analysoida korrelaatiolla. Järjestysasteikollisten muuttujien korrelaatio lasketaan Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla. Korrelaatioanalyysi voidaan tehdä SPSS-ohjelmalla. Ohjelma tulostaa matriisin, jossa näkyvät muuttujien väliset korrelaatiokertoimen arvot. Kun merkitsevyysarvo on alle 0,01, niin korrelaatio on tilastollisesti merkittävä ja kun merkitsevyysarvo on alle 0,05, niin korrelaatio on tilastollisesti jonkin verran merkitsevä. Korrelaatioanalyysiä käytetään haluttaessa selvittää, mitkä muuttujat korreloivat keskenään. (Karjaluo 2007, 36–39.)

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan yleensä kokonaisuutena, mutta aina vain tietystä teoreettis metodologisesta näkökulmasta eli mikä on teoreettisen viitekehysten ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Aineistoa voidaan kuitenkin tarkastella samassa tutkimuksessa useista näkökulmista. Pelkistämisen lisäksi havaintoja voidaan yhdistellä esimerkiksi yhteisten piirteiden perusteella. Poikkeus yhdistetyssä havainnossa voidaan muotoilla lisäehdoksi, sillä laadullisessa analyysissä erot ihmisten tai havaintoyksiköiden välillä ovat merkityksellisiä. (Alasuutari 2011, 38, 40, 43.) Tulosten tulkinta on laadullisessa analyysissä arvoituksen ratkaisemista, jolloin tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 44.) Vastaukset avoimiin kysymyksiin sekä haastattelut käsitellään opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvina teemoina ja niiden perusteella tehdään johtopäätöksiä. Tutkimusaineiston perusteella tehdyt johtopäätökset siirretään yksittäisistä henkilöistä ja tapahtumista yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Metsämuuronen 2006, 122). Analyysin tavoitteena on tehdä johtopäätöksiä osaamisen kehittämisestä ja osaamisen jakamisesta havaintoaineiston perusteella. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan myös syventää tilastollista tietoa (Koskinen 2005, 247). Esimerkiksi kyselylomakkeen väittämää "Esimieheni tulee minua valmennuksessa opitun hyödyntämisessä" syven-

netään avoimella kysymyksellä "Minkälaista tukea kaipaat haasteiden selvittämiseen?".

## 7.1 Esimieskysely

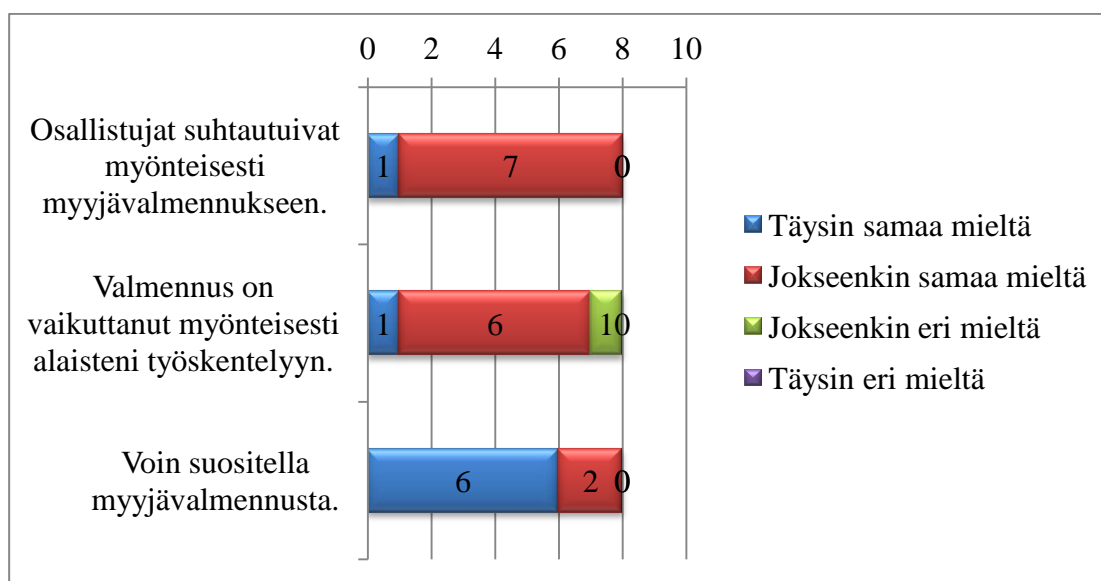
Esimieskyselyn avulla pyrin selvittämään esimiesten käsityksiä henkilöstön osaamisen nykytilasta ja kehittymisestä, myyjävalmennuksen vaikuttavuudesta sekä esimiehen antamasta tuesta valmennuksessa opittujen asioiden hyödyntämisessä. Pyydän esimiehiä myös miettimään keinoja osaamisen jakamiseksi ja hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Motivoin esimiehiä vastaamaan kyselyyn kertomalla kyselyn saatekirjeessä, että opinäytetyön tarkoituksena on tehdä henkilöstön kehittämissuunnitelma, jota vastaaja esimiehenä voi käyttää oman työnsä tukena. Kehittämissuunnitelma voi tukea palautteen antamista sekä kehityskeskusteluja. Esimiehet vastaavat kyselyyn omien havaintojensa pohjalta.

Henkilöstön osaaminen, sitoutuneisuus ja motivoituneisuus ovat olennaisia kilpailukyvyn kannalta (Sydänmaanlakka 2009, 184). Koska myyjävalmennuksen yhtenä tavoitteena oli toimintavalmiuksien lisääminen, niin opitun soveltamista mitataan arvioimalla muutoksia työskentely- ja toimintatavoissa. Työn tuottavuus voi olla yksi tapa mitata valmennuksen vaikuttavuutta. Tuloksia voidaan arvioida organisaation arvojen pohjalta, esimerkiksi asiakaslähtöisyyden kannalta tai valmennuksen tavoitteiden kannalta eli toimintavalmiuksien ja tulostietoisuuden lisääntymisen sekä toiminnanohjausjärjestelmien hyödyntämisen kannalta.

Kysely lähetettiin elokuussa kaikille 16 esimiehelle heidän henkilökohtaiseen työ sähköpostiinsa. Muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin kaikkien esimiesten sähköpostiin viikon kuluttua ja uusi muistutus seuraavalla viikolla niille, jotka eivät vielä olleet vastanneet kyselyyn. Kyselyyn vastasi kahdeksan esimiestä eli vastausprosentti on 50. Suurin osa vastanneista osallistui kyselyyn ensimmäisen kutsun perusteella, muistutusten jälkeen vastanneita oli enää muutama. Kysely oli avoinna kolme viikkoa. Koska esimieskyselyyn vastanneiden kokonaismäärä on pieni, niin anonyymiteetin säilyttämiseksi en erottele vastaajien sukupuolta. Kyselyyn vastanneet esimiehet jakaantuvat melko tasaisesti kaikkiin ikäryhmiin (taulukko 1). Yhtä lukuun ottamatta vastaajilla on vähintään ammatillinen perustutkinto (taulukko 2). Kaikki ovat työsken-

nelleet esimiehenä vähintään vuoden, mutta lähes kaikki ovat olleet esimiehiä yli viisi vuotta (taulukko 3).

Esimiehet arvioivat neliportaisella asteikolla täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä alaisten reaktioita valmennukseen pohtimalla osallistuneiden suhtautumista valmennukseen sekä miten valmennus on vaikuttanut alaisten työskentelyyn. Esimiehet arvioivat myös omaa tyytyväisyyttään valmennuksen vaikutuksesta alaisten työskentelyyn.

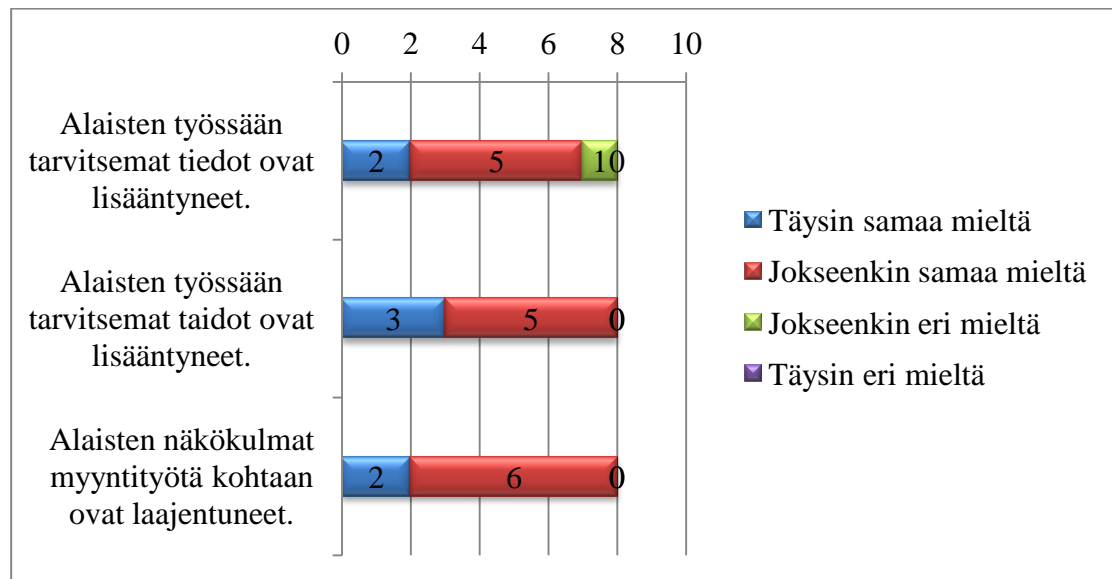


**KUVIO 5. Tyytyväisyys myyjävalmennukseen**

Esimiehet ovat jokseenkin samaa mieltä, että osallistujat suhtautuivat myönteisesti myyjävalmennukseen. He ovat myös jokseenkin samaa mieltä, että valmennus on vaikuttanut myönteisesti alaisten työskentelyyn, ainoastaan yksi vastanneista on jokseenkin eri mieltä. Kaikki vastanneet ovat täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että he voivat suositella myyjävalmennusta. (Kuvio 5.)

Esimiesten on arvioitava, miten hyvin alaiset ovat oppineet valmennuksessa opetettuja asioita ja onko alaisten tietämys lisääntynyt valmennuksen ansiosta. Esimiehiltä kysytään, miten oppiminen ilmenee alaisten työssä. Tätä arvioidaan asteikolla täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä alaisten tietojen ja taitojen lisääntymisenä sekä miten valmen-

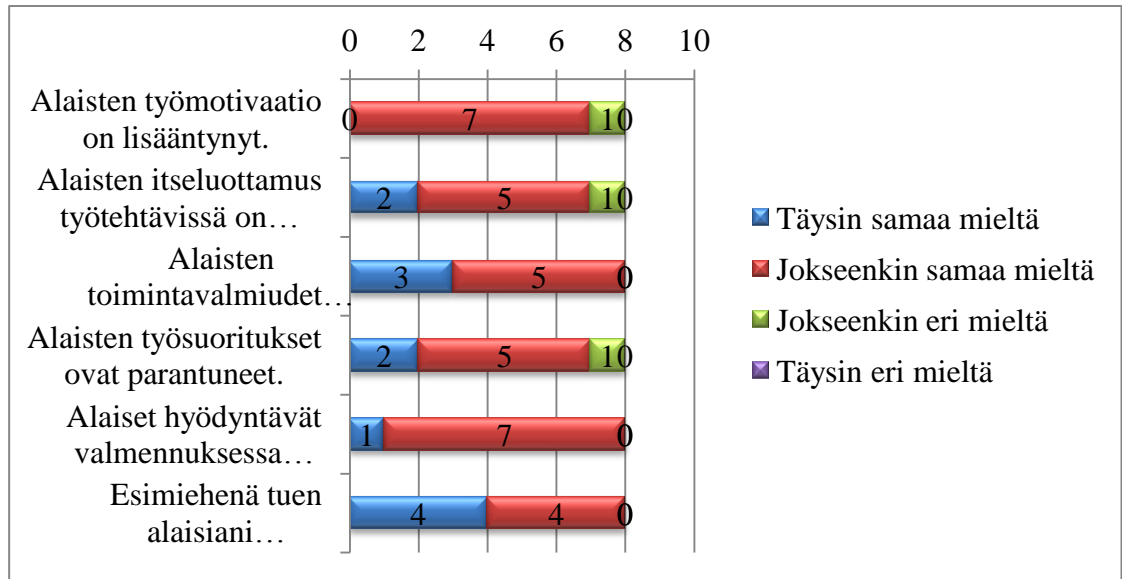
nus on laajentanut alaisten näkökulmia myyntityöhön. Näkökulmat voivat tarkoittaa uudenlaisia tapoja ajatella asioista tai muutosta asenteessa.



**KUVIO 6. Oppimisen ilmeneminen alaisten työssä**

Ainoastaan yksi esimiehistä on jokseenkin eri mieltä väittämästä, että alaisten työssään tarvitsemat tiedot ovat lisääntyneet myyjävalmennuksen ansiosta, muut ovat vastanneet olevansa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Kaikki esimiehet ovat joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että alaisten työssään tarvitsemat taidot ovat lisääntyneet myyjävalmennuksen ansiosta. Esimiehet ovat jokseenkin samaa mieltä alaisten näkökulmien laajentumisesta myyntityötä kohtaan. (Kuvio 6.)

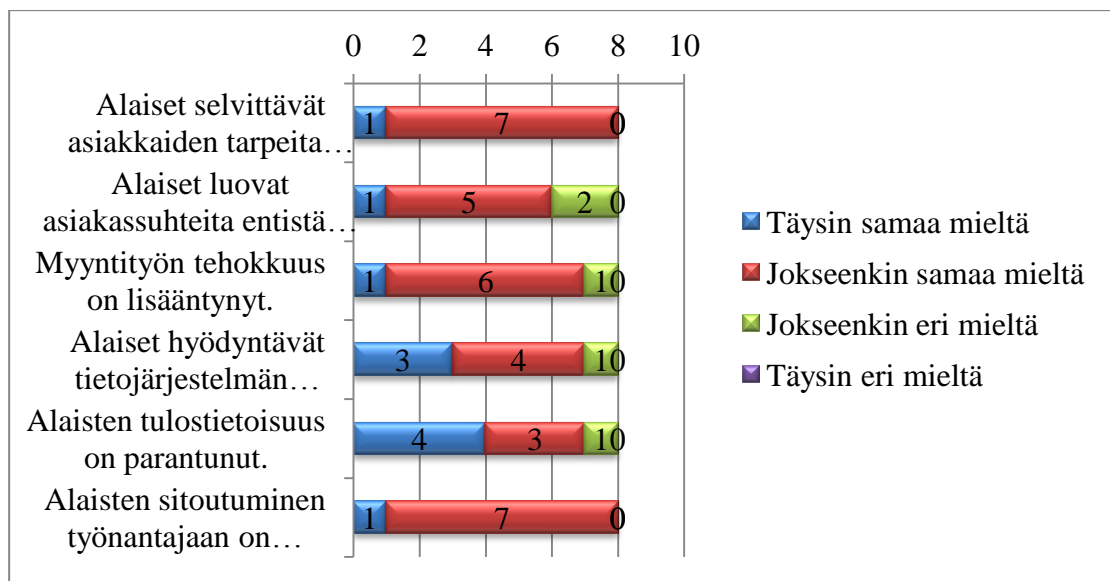
Esimiehiä pyydetään arvioimaan, miten hyvin alaiset soveltavat opittua työtehtävissään. Tätä selvitetään arvioimalla asteikolla täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä, miten alaisten motivaatio työskennellä on muuttunut, miten alaisten itseluottamus on lisääntynyt, miten alaisten toimintavalmiudet ovat lisääntyneet, miten alaisten suoritus on parantunut, miten hyvin alaiset ovat hyödyntäneet työssään valmennuksessa opittua sekä miten esimies itse on tukenut alaisiaan valmennuksessa opitun hyödyntämisessä. Myönteinen palaute vahvistaa käyttäytymistä, joten työsuorituksesta tarvitaan arvioivaa palautetta sekä mahdollisesti ohjausta, jotta suoritus olisi tavoitteiden mukaista.



**KUVIO 7. Alaiset soveltavat opittua työtehtävissään**

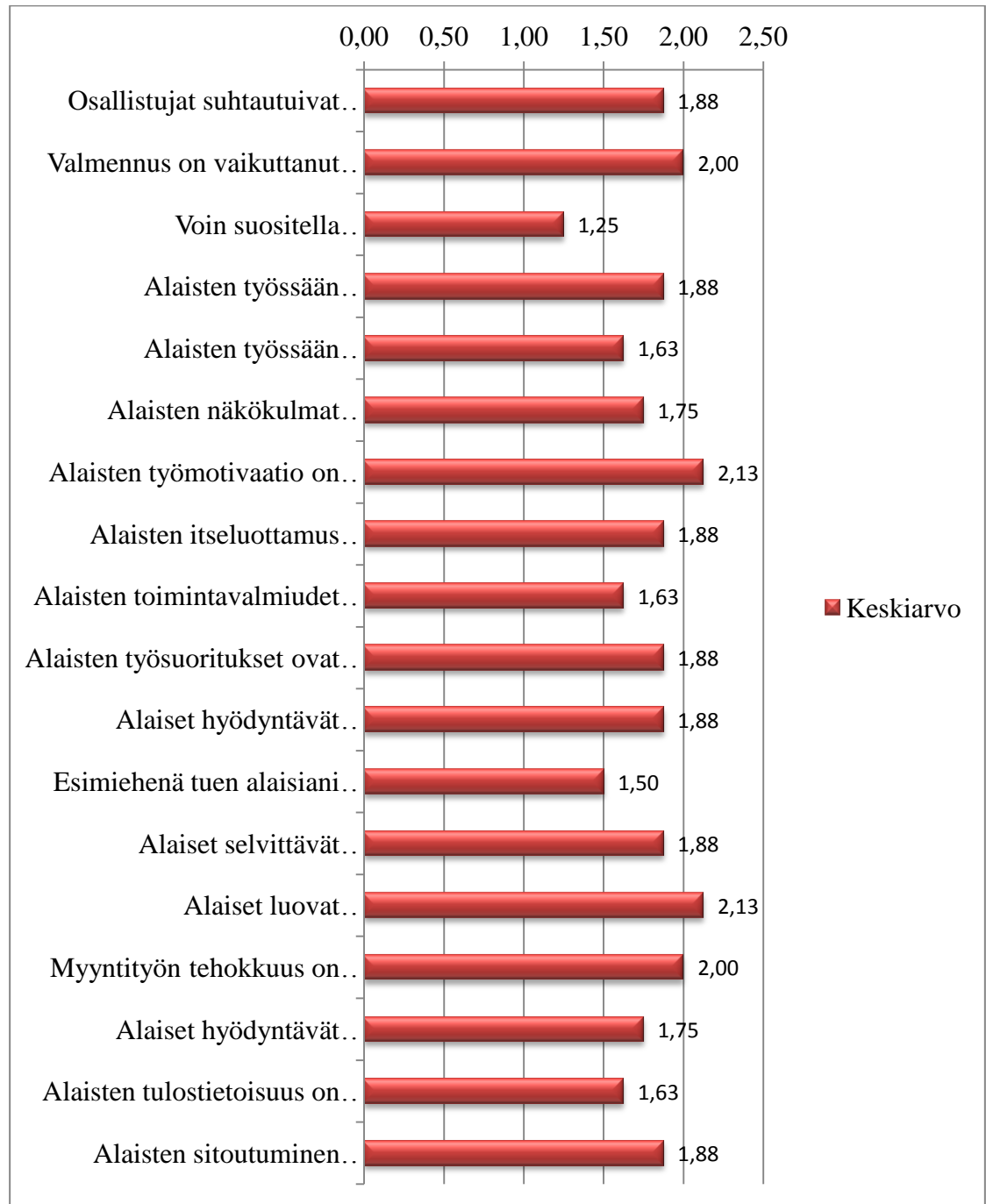
Kukaan esimiehistä ei ole täysin samaa mieltä, että alaisten työmotivaatio on lisääntynyt valmennuksen ansiosta, seitsemän esimiehistä on jokseenkin samaa mieltä ja yksi esimiehistä on jokseenkin eri mieltä. Suurin osa esimiehistä on jokseenkin samaa mieltä, että myyjävalmennuksen ansiosta alaisten itseluottamus työtehtävissä on lisääntynyt, kuten myös alaisten toimintavalmiuksien ja alaisten työsuorituksen parantumisesta. Yksi esimies on jokseenkin eri mieltä alaisten työsuorituksen parantumisesta. Kaikki esimiehet ovat täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että alaiset hyödyntävät valmennuksessa opittua työtehtävissään. Kaikki esimiehet arvioivat olevansa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että he tukevat alaisiaan valmennuksessa opitun hyödyntämisessä. (Kuvio 7.)

Koska tietoa ja osaamista on käytettävä entistä asiakaslähtöisemmin ja työntekijän on sitouduttava organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä hyödyttämään organisaatiota osaamisellaan, niin myyjävalmennuksen vaikuttavuutta tuloksellisuuteen voidaan arvioida kysymyksellä: "Miten valmennuksen tulokset ilmenevät alaistesi toiminnassa?". Vastauksia tähän haetaan arvioimalla asteikolla täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä, miten alaiset selvittävät asiakkaiden tarpeita, miten alaiset luovat asiakassuhteita, miten myyntityö on tehostunut, miten alaiset hyödyntävät tietojärjestelmän tuottamaa tietoa, miten alaisten tulostietoisuus on parantunut sekä miten alaiset sitoutuvat työnantajaan.



**KUVIO 8. Valmennuksen tulosten ilmeneminen alaisten toiminnassa**

Lähes kaikki esimiehet ovat jokseenkin samaa mieltä, että alaiset selvittävät asiakkaiden tarpeita entistä paremmin. Kuitenkin kaksi esimiehistä on jokseenkin eri mieltä, että alaiset luovat asiakassuhteita entistä paremmin, loput esimiehet ovat täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Yksi esimiehistä on jokseenkin eri mieltä väittämistä, että myyntityön tehokkuus on lisääntynyt, alaiset hyödyntävät entistä paremmin tietojärjestelmän tuottamaa tietoa ja alaisten tulostietoisuus on parantunut myyjävalmennuksen ansiosta. Muut esimiehet ovat väittämien kanssa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Lähes kaikki esimiehet ovat jokseenkin samaa mieltä, että alaisten sitoutuminen työnantajaan on lisääntynyt. (Kuvio 8.)



**KUVIO 9. Keskiarvot esimieskyselyn väittämien vastauksista**

Kuvioon 9 on koottu kaikkien esimieskyselyssä olleiden väittämien vastauksien keskiarvot. Liitteenä olevassa taulukossa 12 on keskiarvon lisäksi keskihajonta ja mediaani. Keskihajonta mittaa arvojen vaihtelua keskiarvon molemmin puolin eli havaintojen keskimääräisen poikkeaman keskiarvosta, kun taas mediaani mittaa jakauman kes-



kikohtaa eli suuruusjärjestyksessä olevien arvojen keskimmäistä (Taanila 2013). Mitä pienempi keskihajonta on, sitä tiiviimmin havaintoaineisto on keskittynyt keskiarvon ympärille (Karjaluo 2007, 12). Vastaukset on mitattu neliportaisella asteikolla yhdestä neljään, jossa suurin tyytyväisyys on yksi ja pienin neljä, joten mitä pienempi väittämän saama keskiarvo on, niin sitä tyytyväisempi eli saman mielinen väittämän kanssa vastaaja on ollut. Paras keskiarvo 1,25 on väittämällä "Voin suositella myyjävalmennusta" ja huonoin keskiarvo 2,13 väittämällä "Alaisten työmotivaatio on lisääntynyt valmennuksen ansiosta" ja "Alaiset luovat asiakassuhteita entistä paremmin myyjävalmennuksen ansiosta". Useimmiten esimiesten vastauksien keskiarvo on jäänyt alle kahden eli vastaajat ovat olleet enimmäkseen täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Suurin keskihajonta esimiesten vastauksissa on väittämään "Alaisten tulostietoisuus on parantunut". Vastausten mediaani on joko 1,5 tai 2, joten vastaukset ovat enimmäkseen samaa mieltä väittämien kanssa.

Esimieskyselyssä on avoimia kysymyksiä valmennuksen jälkeen huomatusta kehittämistarpeista ja myyntityöhön liittyvistä tärkeimmistä haasteista. Esimiehiä pyydetään myös pohtimaan, minkälaista tukea alaiset kaipaavat haasteiden selvittämiseen sekä miten osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä voisi parantaa. Kolmeen ensimmäiseen avoimeen kysymykseen vastasi seitsemän esimiestä ja neljanteen kysymykseen kuusi esimiestä. Vastauksia voi hyödyntää kehittämissuunnitelman laatimisessa esimerkiksi pohtimalla, mitä on kehitettävä ja millä keinoin kehittämistä tehdään. Vastaukset käsitellään samoina teemoina kuin henkilöstön haastattelut. Teemat ovat osaamisen johtaminen, joka tässä käsitellään esimiehen tukena sekä osaamisen kehittäminen ja osaamisen jakaminen.

### *Esimiehen tuki*

Kyselyyn vastanneiden esimiesten mielestä tärkeintä on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus, sillä heidän mielestään alaiset kaipaavat keskustelua ja tietoa mm. tuotteista ja hinnoittelusta. Yleensäkin alaiset ymmärtävät esimiesten käsityksen mukaan asiat hyvin lukujen kautta, joten esimiesten pitäisi välittää numeromuotoista tietoa. Alaisia pitäisi myös kannustaa ja rohkaista itsenäiseen päätöksen tekoon. Alaisten tekemisen esteet pitäisi poistaa eli esimiestä tarvitaan mahdollistamaan alaisen työ. Toisaalta alaisen pitäisi kokea työ omakseen ja asenteen "ei kuulu minulle" pitäisi

muuttua. Vastausten mukaan alaiset joko eivät juurikaan tarvitse tukea haasteista selviämiseen tai alaiset tarvitsevat henkistä tukea esimiehiltään.

### *Osaamisen kehittäminen*

Esimiesten vastausten yhteisenä piirteenä korostuu opittujen asioiden jatkuva kertaaminen ja seuranta, sillä esimiesten mielestä valmennuksessa opittuja asioita pitäisi kerrata. Kertaamisen tukena voisi olla tehtäväkirja, jonka tehtäviä tekemällä valmennuksessa opittuja asioita voitaisiin palauttaa mieleen. Esimiehet voisivat myös muistuttaa alaisiaan valmennuksessa opituista asioista. Myös esimieskoulutuksessa olisi voinut olla myyjävalmennuksessa käsiteltyjä asioita, kuten esimerkiksi tuotteiden esille pano tai asiakaskohtaamiset. Esimiehet kokevat myyntityöhön liittyvistä haasteista tärkeimmäksi tuottavuuden parantamisen. Vastausten mukaan pitää tehdä lisämyyntiä ja pyrkiä entistä parempikatteiseen myyntiin. Erityisesti asiakkaiden tarpeiden selvittämisessä on kehitettävää. Asiakkaita toivotaan lisää ja asiakkaiden houkuttelemiseksi on asiakkaiden tarpeet tiedettävä entistä paremmin ja parannettava sekä tuotteistusta että myymälän järjestystä. Alaisilla pitäisi olla mahdollisuus tulostaa erilaisia raportteja tietojärjestelmästä. Esimiesten mielestä jokaisen oman toiminnan on oltava aktiivista. Menestymisen esteenä ja uhkana voidaan pitää sekä henkilökunnan vähyyttä että verkkokauppaa.

### *Osaamisen jakaminen*

Osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan esimiesten vastausten mukaan parantaa mm. työskentelemällä eri toimipaikoissa vaikka muutaman päivän ajan sekä työskentelemällä työpareina uudet ja vanhat työntekijät yhdessä. Esimiesten mielestä aktiivinen kommunikointi ja hyvä yhteishenki parantavat osaamisen jakamista. Osaamista voi jakaa myös viikkokirjeiden välityksellä.

## **7.2 Henkilöstökysely**

Henkilöstökyselyn avulla pyrin selvittämään osaamisen kehittymistä ja myyjävalmennuksen vaikuttavuutta myyjävalmennukseen osallistuneiden kannalta. Pyydän myyjävalmennukseen osallistuneita myös miettimään keinoja osaamisen jakamiseksi ja hil-

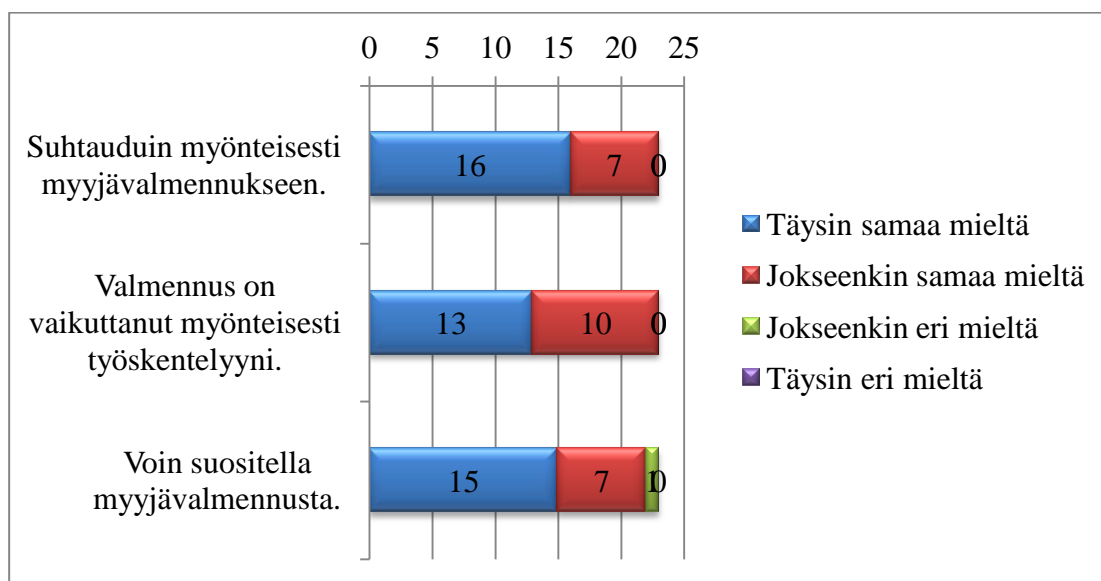
jaisen tiedon siirtämiseksi. Motivoin myyjävalmennukseen osallistuneita vastaamaan kyselyyn kertomalla kyselyn saatekirjeessä, että opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä henkilöstön kehittämissuunnitelma, jota esimiehet voisivat käyttää oman työnsä tukena. Kehittämissuunnitelma voisi tukea palautteen antamista sekä kehityskeskusteluja. Tätä kautta henkilöstö voisi saada entistä parempaa johtamista ja sekä vaikuttaa oman osaamisensa kehittymiseen.

Myyjävalmennukseen osallistui 37 henkilöä Savonlinnasta ja 12 henkilöä Mikkelistä. Kysely lähetettiin elokuussa kaikille sähköpostiosoitteensa ilmoittaneelle 21 savonlinnalaiselle ja 11 mikkeliläiselle myyjävalmennukseen osallistuneelle henkilökohtaiseen sähköpostiin ja sen lisäksi kahdeksaan savonlinnalaiseen ja kahdeksaan mikkeliläiseen osastokohtaiseen tai työsähköpostiin julkisena linkkinä, jolloin useat henkilöt voivat osallistua kyselyyn saman linkin kautta. Kyselyyn vastaamisesta lähetettiin muistutus kaikille viikon kuluttua ensimmäisen viestin lähettämisestä ja siitä viikon kuluttua lähetettiin vielä uusi muistutus osastokohtaisiin sähköposteihin. Useimmat vastasivat kyselyyn ensimmäisen kutsun jälkeen, ainoastaan muutama henkilö vastasi muistutusten jälkeen. Kysely oli avoinna kolme viikkoa. Vaikka myymälänjohtajat olivat mukana valmennustilaisuuksissa, niin heille ei lähetetty heidän asemansa vuoksi linkkiä alaiskyselyyn. Yksi valmennukseen osallistuneista on nimitetty esimieheksi valmennuksen jälkeen, joten hänelle lähetettiin linkki molempiin kyselyihin.

Kyselyyn vastasi 23 myyjävalmennukseen osallistunutta henkilöä, joten vastausprosentti on 46,9. Vastanneista 10 on naisia ja 13 miehiä (taulukko 4). Ainoastaan viisi vastanneista kuuluu suureen ikäluokkaan eli on yli 50-vuotias, loput kuuluvat joko x- tai y-sukupolveen (taulukko 5). Lähes kaikilla on ammatillinen perustutkinto, vain kahdella vastanneista ei ole peruskoulun jälkeistä tutkintoa ja vain kahdella on ammatikorkeakoulututkinto (taulukko 6). Ammatillinen perustutkinto on toisen asteen tutkinto ja se sisältää hyvin eritasoisia tutkintoja, esimerkiksi myyjän, merkantin tai yomerkonomin tutkinnon. Kaikki vastanneet ovat työskennelleet kaupan alalla vähintään vuoden, mutta suurimmalla osalla on työkokemusta yli viisi vuotta (taulukko 7).

Myyjävalmennukseen osallistuneet miettivät omia reaktioitaan valmennukseen. He arvioivat neliportaisella asteikolla täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä omia reaktioitaan valmennukseen pohtimalla omaa suhtautumistaan valmennukseen sekä miten

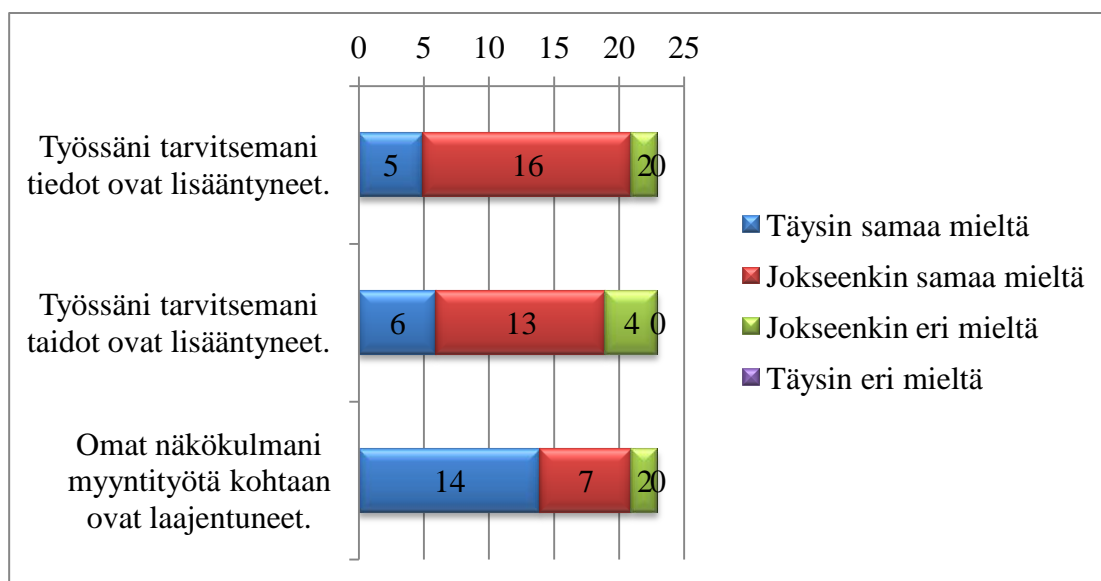
valmennus on vaikuttanut omaan työskentelyyn. Osallistujat arvioivat myös omaa tyytyväisyyttään myyjävalmennukseen.



**KUVIO 10. Osallistujan tyytyväisyys myyjävalmennukseen**

Kaksi kolmasosaa vastanneista on täysin samaa mieltä, että on suhtautunut myönteisesti myyjävalmennukseen ja loputkin ovat jokseenkin samaa mieltä. Yli puolet on täysin samaa mieltä, että valmennus on vaikuttanut myönteisesti omaan työskentelyyn, loput ovat tässäkin jokseenkin samaa mieltä. Yksi vastanneista on jokseenkin eri mieltä, että voisi suositella myyjävalmennusta, loput ovat joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa eli voivat suositella myyjävalmennusta. (Kuvio 10.)

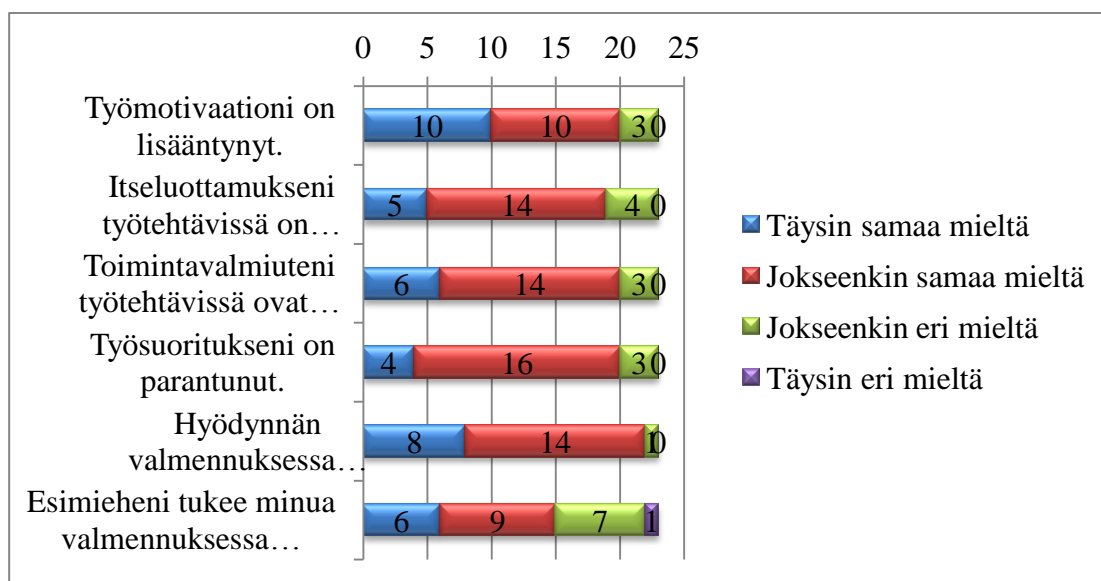
Myyjävalmennukseen osallistuneet arvioivat, miten oppiminen ilmenee omassa työssä. Tätä arvioidaan asteikolla täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä omien tietojen ja taitojen lisääntymisenä sekä miten valmennus on antanut itselle uusia näkökulmia työhön.



**KUVIO 11. Oppimisen ilmeneminen omassa työssä**

Suurin osa vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, että työssä tarvittut tiedot ja taidot ovat lisääntyneet myyjävalmennuksen ansiosta. Molempien väittämien kanssa on täysin samaa mieltä noin neljäsosa vastaajista. Ainoastaan muutama vastaaja on jokseenkin eri mieltä. Yli puolet vastaajista on täysin samaa mieltä, että omat näkökulmat myyntityötä kohtaan ovat laajentuneet myyjävalmennuksen ansiosta. (Kuvio 11.)

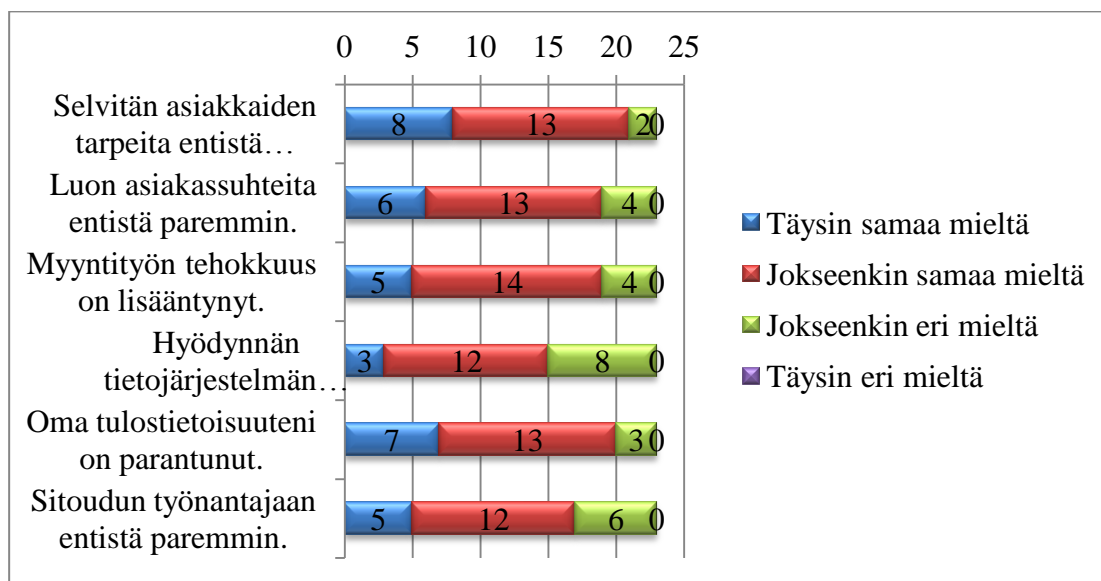
Myyjävalmennukseen osallistuneet arvioivat, miten hyvin he soveltavat opittua työtehtävissään. Tätä selvitetään arvioimalla asteikolla täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä, miten oma motivaatio työskennellä on muuttunut, miten oma itsetuottamus on lisääntynyt, miten omat toimintavalmiudet ovat lisääntyneet, miten oma suoritus on parantunut sekä miten itse on hyödyntänyt työssään valmennuksessa opittua. Lisäksi myyjävalmennukseen osallistunut arvioi, miten esimies on tukenut alaisiaan valmennuksessa opitun hyödyntämisessä.



**KUVIO 12. Obitun soveltaminen omilla työtehtävissä**

Lähes kaikki vastaajat ovat joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että työmotivaatio on lisääntynyt valmennuksen ansiosta, kuitenkin kolme vastaajista on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Suurin osa vastaajista arvioi olevansa jokseenkin samaa mieltä, että sekä itseluottamus että toimintavalmiudet työtehtävissä ovat lisääntyneet valmennuksen ansiosta. Samoin suurin osa vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, että työsuoritus on parantunut valmennuksen ansiosta ja vastaaja hyödyntää valmennuksessa opittua työtehtävissään. Suurin osa vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että esimies tukee valmennuksessa opitun hyödyntämisessä, mutta kuitenkin seitsemän vastaajista on jokseenkin eri mieltä väittämästä ja yksi vastaajista jopa täysin eri mieltä. (Kuvio 12.)

Myös henkilöstö voi arvioida omaa toimintaansa tuottavuuden kannalta. Myyjävalmennuksen vaikuttavuutta tuloksellisuuteen voidaan arvioida kysymyksellä: "Miten valmennuksen tulokset ilmenevät omassa toiminnassasi?". Vastauksia tähän haetaan arvioimalla asteikolla täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä, selvittävätkö myyjävalmennukseen osallistuneet asiakkaiden tarpeita entistä paremmin, luovatko he asiakassuhteita entistä paremmin, onko myyntityö tehostunut, hyödynnetäänkö tietojärjestelmän tuottamaa tietoa entistä paremmin, onko tulostietoisuus parantunut sekä onko työnantajaan sitoutuminen parantunut.

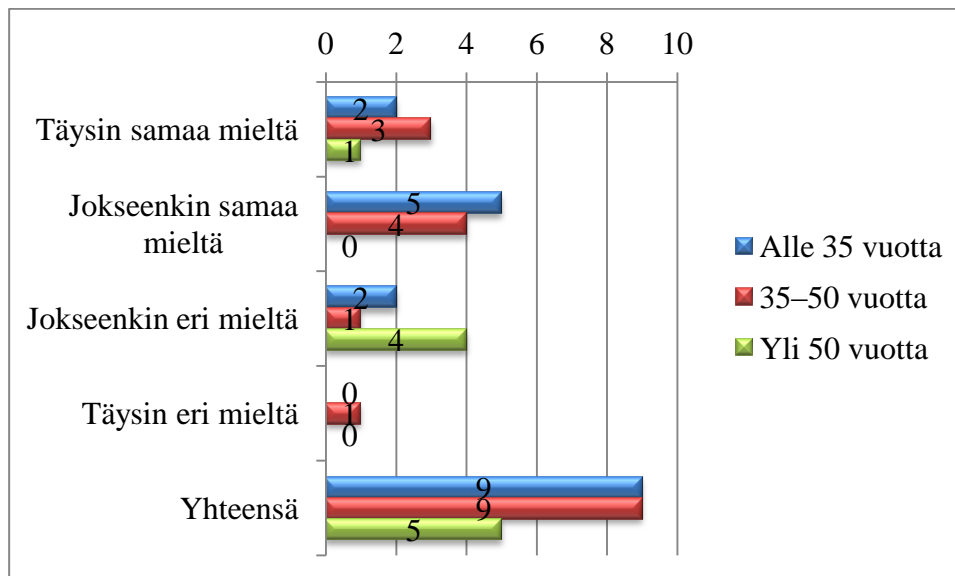


**KUVIO 13. Valmennuksen tulosten ilmeneminen omassa toiminnassa**

Suurin osa vastaajista on täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että selvittää asiakkaiden tarpeita entistä paremmin ja luo asiakassuhteita entistä paremmin myyjävalmennuksen ansiosta. Myös myyntityön tehokkuuden lisääntymisestä ollaan enimmäkseen täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Eniten mielipiteet vaihtelevat tietojärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämisestä, sillä jopa kahdeksan vastaajaa on jokseenkin eri mieltä, että hyödyntää tietojärjestelmän tuottamaa tietoa entistä paremmin myyjävalmennuksen ansiosta. Yhteensä 20 vastaajaa on täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että oma tulostietoisuus on parantunut myyjävalmennuksen ansiosta. Viisi vastaajista on täysin samaa mieltä, että sitoutuu työnantajaan entistä paremmin, kaksitoista vastaajista on jokseenkin samaa mieltä ja loput kuusi ovatkin jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 13.)

Tutkin ristiintaulukoinnin avulla kahden muuttujan välistä riippumattomuutta valitsemalla selittäväksi eli riippuvaksi muuttujaksi vastauksen väittämään "Esimieheni tukee minua valmennuksessa opitun hyödyntämisessä" ja selitettäväksi eli riippumattomaksi muuttujaksi vastaajan sukupuolen, vastaajan työkokemuksen kaupan alalta sekä vastaajan ikäryhmän, joilla aion selittää riippuvaa muuttujaa. Haluan selvittää, onko vastaajan sukupuolella, työkokemuksella tai ikäryhmällä vaikutusta koettuun esimie-

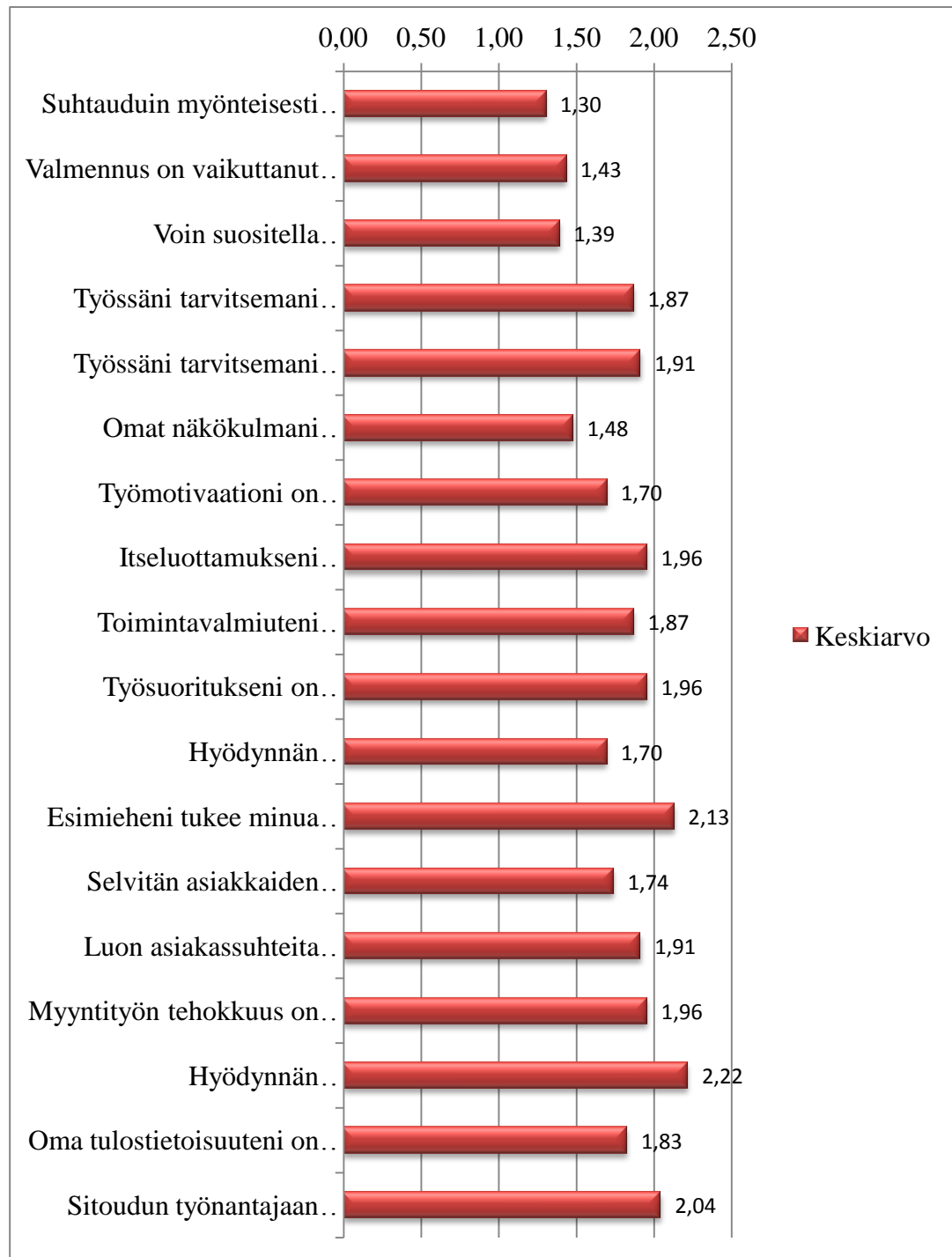
hen antamaan tukeen. Tutkin riippuvuutta myös koulutuksen perusteella, mutta koska kahdessa koulutusryhmässä oli vain kaksi havaintoa kummassakin, niin en pitänyt tulosta tutkimuksen kannalta tärkeänä.



**KUVIO 14. Esimiehen tuki valmennuksessa opitun hyödyntämisessä**

Vastaajan sukupuoli ei vaikuta merkittävästi vastauksiin, mutta miehet kuitenkin ovat jonkin verran naisia kriittisempiä vastauksissaan (taulukko 17). Koska suurin osa vastaajista on työskennellyt yli viisi vuotta kaupan alalla, niin sen perusteella ei voi luotettavasti päätellä työkokemuksen pituuden vaikutusta vastauksiin (taulukko 18). Riskiintaulukoinnin perusteella yli puolet alle 35-vuotiaista on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, että esimies tukee valmennuksessa opitun hyödyntämisessä. Vastaukset jakaantuvat 35–50 -vuotiaiden ryhmässä kaikille vaihtoehdoille, mutta kuitenkin enemmistö on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, yksi vastaajista on jopa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Yli 50-vuotiaat ovat jokseenkin eri mieltä, vain yksi vastaa olevansa täysin samaa mieltä, joten yli 50-vuotiaiden vastaukset poikkeavat selkeästi muiden ikäryhmien vastauksista. (Kuvio 14.)





**KUVIO 16. Keskiarvot alaiskyselyn väittämien vastauksista**

Kuviossa 16 on koottuna kaikki alaiskyselyn väittämät ja vastauksien keskiarvot. Vastaukset väittämiin ovat neliportaisella asteikolla, jossa pienin keskiarvo kuvaa suurinta tyytyväisyyttä eli vastaaja on samaa mieltä väittämän kanssa ja suurin arvo kuvaa suurinta tyytymättömyyttä eli vastaaja on eri mieltä väittämän kanssa. Paras keskiarvo on väittämällä "Suhtauduin myönteisesti myyjävalmennukseen", mutta myös väittämällä

"Valmennus on vaikuttanut myönteisesti työskentelyyni" ja "Omat näkökulmani myyntityötä kohtaan ovat laajentuneet myyjävalmennuksen ansiosta" on hyvä keskiarvo. Huonoin keskiarvo on väittämällä "Hyödynnän tietojärjestelmän tuottamaa tietoa entistä paremmin myyjävalmennuksen ansiosta" ja toiseksi huonoin keskiarvo on väittämällä "Esimieheni tukee minua valmennuksessa opitun hyödyntämisessä". Pienin eli paras mahdollinen keskiarvo voisi olla yksi ja suurin eli huonoin mahdollinen keskiarvo voisi olla neljä. Alaisten vastauksien keskiarvot ovat kuitenkin enimmäkseen jääneet alle kahden. Taulukossa 20 on keskiarvojen lisäksi keskihajonta ja mediaani. Suurin keskihajonta on vastauksissa väittämään "Esimieheni tukee minua valmennuksessa opitun hyödyntämisessä" eli vastaukset poikkeavat eniten keskiarvosta. Kaikkien vastausten keskiarvo on enimmäkseen alle kaksi ja mediaani on lähes kaikissa kaksi, joten vastaukset ovat jokseenkin samaa mieltä väittämien kanssa.

Selvitän Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla kahden muuttujan välistä riippuvuutta. Valitsen tutkittaviksi muuttujiksi opitun soveltamista työtehtävissä kuvaavan väittämän "Esimieheni tukee minua valmennuksessa opitun hyödyntämisessä" lisäksi kaikki kuusi väittämää, jotka kuvaavat valmennuksen tuloksien ilmentymistä vastaajan toiminnassa. Pyrin selvittämään tämän avulla, vaikuttaako esimiehen antama tuki valmennuksen tuloksellisuuteen. Tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot 95 %:n luottamustasolla ovat väittämien "Esimieheni tukee minua valmennuksessa opitun hyödyntämisessä" ja "Hyödynnän tietojärjestelmän tuottamaa tietoa entistä paremmin" välillä, "Selvitän asiakkaiden tarpeita entistä paremmin" ja "Luon asiakassuhteita entistä paremmin", "Selvitän asiakkaiden tarpeita entistä paremmin" ja "Myyntityön tehokkuus on lisääntynyt", "Selvitän asiakkaiden tarpeita entistä paremmin" ja "Oma tulostietoisuuteni on parantunut" välillä, "Selvitän asiakkaiden tarpeita entistä paremmin" ja "Sitoudun työnantajaan entistä paremmin" välillä. "Luon asiakassuhteita entistä paremmin" korreloi myös väittämien "Myyntityön tehokkuus on lisääntynyt", "Oma tulostietoisuuteni on parantunut" ja "Sitoudun työnantajaan entistä paremmin" välillä. Myös väittämien "Hyödynnän tietojärjestelmän tuottamaa tietoa entistä paremmin" ja "Oma tulostietoisuuteni on parantunut" välillä on tilastollisesti merkittävä korrelaatio. "Oma tulostietoisuuteni on parantunut" korreloi väittämän "Sitoudun entistä paremmin työnantajaan" kanssa. Vastaukset väittämiin korreloivat vastauksien samanmielisyyden kanssa eli jos vastaaja on täysin samaa mieltä väittämän kanssa, niin se korreloi väittämään, jonka kanssa vastaaja on täysin samaa mieltä. Samoin vastaus korreloi, jos

vastaaja on täysin eri mieltä väittämän kanssa. (Taulukko 21.) Vastaajat ovat olleet väittämien kanssa enimmäkseen jokseenkin samaa mieltä.

Alaiskyselyssä on avoimia kysymyksiä kehittämistarpeista ja myyntityöhön liittyvistä haasteista. Myyjävalmennukseen osallistuneita pyydetään myös pohtimaan minkälais- ta tukea he kaipaavat haasteiden selvittämiseen sekä miten osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä voisi parantaa. Avoimiin kysymyksiin vastasi kysymykses- tä riippuen 9–15 henkilöä. Eniten vastauksissa pohdittiin kehittämistarpeita ja osaami- sen jakamista. Vastauksia voi hyödyntää kehittämissuunnitelmaa tehtäessä. Vastauk- set luokitellaan teemoihin osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen ja osaami- sen jakaminen. Osaamisen johtamista käsitellään tässä esimiehen antamana tukena.

### *Esimiehen tuki*

Tärkeimpänä tukena pidetään vastausten mukaan koulutusta, ohjausta ja opastusta. Erityisesti kaivataan tuotteisiin ja etenkin vaikeasti myytäviin tuotteisiin liittyvää kou- lutusta. Myös selkeät toimintaohjeet helpottaisivat työskentelyä. Motivointi, kannustus ja palkitseminen osaamisen kehittymisestä tukisivat haasteista selviämistä. Esimiehen läsnäolo, tiedon jakaminen ja asioiden pohtiminen yhdessä koetaan myös tukena haas- teisiin. Esimiehen tai esimiesten pitäisi osoittaa välittävänsä alaisistaan ja antaa tukea tarvittaessa.

### *Osaamisen kehittäminen*

Vastausten mukaan valmennuksessa opittuja asioita pitäisi tuoda käytäntöön ja tär- keimmäksi koetaan myymälän uudistaminen. Valikoimaa ja varaston kiertonopeutta pitäisi seurata, myymälän ilmettä pitäisi modernisoida ja tuotteiden esille panoa pitäisi parantaa myös myymäläkalusteita uudistamalla. Tuottavuuden parantaminen koetaan myös tärkeäksi, lisämyynnin tekemisessä on kehitettävää, samoin katteiden paranta- misessa. Toimintaa voisi yhdenmukaistaa eri toimipaikoissa. Henkilökunnan vuoro- vaikutusta ja mahdollisuuksia vuorovaikutukseen pitäisi lisätä ja yhteishenkeä pitäisi parantaa. Myös tiedon saantia etenkin organisaatiossa ylhäältä alaspäin pitäisi kehittää ja selkeyttää asioita koko henkilökunnalle, samoin raportteja pitäisi pystyä hyödyntä- mään entistä paremmin. Sosiaalisen median käyttöä voisi tehostaa nykyisestä.

Haasteellisimmaksi koetaan asiakkaiden houkuttelevaaminen, pysyvien asiakassuhteiden luominen ja myyntitilanteessa kaupan päättäminen. Oman osaamisen kehittämistä pidetään tärkeänä, kuten myös vanhoista tavoista pois oppimista. Yleisen taloustilanteen takia lisämyynnin tekeminen on haastavaa, ja yleensäkin taantuma vaikeuttaa kaupan tekemistä. Haasteellisuutta lisää myyjien vähyys, eikä kaikkia asiakkaita välttämättä edes ehditä palvelemaan. Verkkokauppaa pidetään vastausten mukaan henkilökohtaisen myyntityön haastajana.

### *Osaamisen jakaminen*

Vastauksissa korostuu vuorovaikutuksen merkitys osaamisen jakamisessa ja hiljaisen tiedon siirtymisessä. Asioista voitaisiin kertoa työkavereille aktiivisesti eikä vasta kun tilanne sitä vaatii. Jokaisen olisi oltava aktiivinen kysymään neuvoa ja toisaalta halukas jakamaan omaa osaamistaan. Tietoja ei saisi pitää vain itsellään. Yhteisiä palaveriteita kaivataan, niitä tarvitaan asioiden pohtimiseen ja mielipiteiden vaihtamiseen. Perehdyttämistä pitäisi kehittää nykyisestä, vanhat työntekijät voisivat opettaa uusia työntekijöitä ja myös työpareina työskentely voisi lisätä osaamisen jakamista. Osastoilla voisi olla perehdytyskansioita, joissa olisi selkeät ohjeet ja joihin voisi kirjata osaamiseen liittyviä asioita. Vierailut toisiin toimipaikkoihin mahdollistaisivat hyvien käytäntöjen leviämisen. Kannustus, positiivinen asenne ja toisten antama esimerkki lisäisivät vastausten mukaan osaamisen jakamista.

## **7.3 Henkilöstöhaastattelu**

Tutkimushaastattelulla on tietty päämäärä, keskusteluun ryhdytään tutkijan aloitteesta, tieto on haastateltavalla ja tutkija ohjaa keskustelua tiettyihin teemoihin. Haastattelu eroaa spontaanista keskustelusta sillä, että haastattelu yleensä nauhoitetaan ja tutkija tekee keskustelusta muistiinpanoja. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22–23.) Haastattelun aluksi tutkija kertoo tutkimuksesta ja sen tavoitteesta, jotta myös haastateltava olisi selvillä keskustelun tarkoituksesta (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 24–25). Haastattelijan on luotava luottamuksellinen suhde haastateltavaan informaation saamiseksi. Haastattelijan on kerrottava totuudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta, pidettävä

saamansa tiedot luottamuksellisina, suojeltava haastateltavan anonymiteettia ja oltava kiinnostunut haastateltavan vastauksista. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 41.)

Haastattelun kuutta henkilöä Mikkelin sataman toimipaikassa osaamisen jakamisesta ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisestä. Haastateltavat valitaan työkokemuksen ja työhön liittyvien harrastusten perusteella. Haastateltavilla on mielestäni osaamista, jota he voisivat jakaa muillekin sekä sellaisia taitoja, joita ei ole hyödynnetty riittävästi. Pysin selvittämään haastattelujen avulla, miten työntekijä on voinut siirtää omaa hiljaista tietoaan toisille tai miten työntekijä on voinut hyödyntää toisten hiljaista tietoa omassa työssään. Tämän perusteella uskon saavani käsityksen osaamisen jakamisesta ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisestä. Selvitän haastateltavalle, että hiljainen tieto on kokemukseen perustuvaa tietoa, jota ei yleensä voi lukea mistään ohjeista tai oppaista. Tieto voi ilmetä erilaisina tapoina, rutiineina ja käytäntöinä. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelun aluksi pyydän luvan nauhoitukseen. Haastattelu tehdään nimettömänä, eivätkä yksittäiset vastaukset tai vastaajan tiedot paljastu. Opinnäytetyön valmistuttua vastaukset hävitetään.

Kysymykset pitäisi muotoilla niin, että ne antavat tilaa haastateltavien omille tavoille kuvata kysyttyä asiaa ((Ruusuvuori & Tiittula 2005, 55). Kysymyksellä, minkälaisissa tilanteissa omaa hiljaista tietoa siirretään toisille, pyrin selvittämään, miten osaamista jaetaan ja onko se tietoista toimintaa. Myös kysymyksellä, minkälaisissa tilanteissa voidaan hyödyntää toisten hiljaista tietoa, pyrin kartoittamaan osaamisen jakamista. Haluan myös tietää, onko haastateltavilla omasta mielestään osaamista, jota ei ole jostain syystä huomattu, mutta jota voitaisiin hyödyntää työn tekemisessä. Kysymyksellä, mistä saadaan apua ongelmatilanteisiin, pyrin selvittämään, miten näkyvää osaaminen on ja miten sitä pystytään jakamaan. Haluan tietää myös, miten osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä voisi parantaa. Jotta pystyisin selvittämään, miten osaamisen jakamiseen voitaisiin motivoida entistä paremmin, niin kysyn, miten osaamisen jakamisesta ja hiljaisen tiedon siirtämisestä pitäisi palkita, vai pitäisikö sitä palkita mitenkään. Lopuksi pyydän haastateltavaa kertomaan, mitä muuta hän haluaa sanoa tai mitä muuta hänelle tulee mieleen liittyen osaamisen jakamiseen. Vastauksia voi hyödyntää kehittämissuunnitelmassa.

Haastattelu on vuorovaikutustilanne ja se rakentuu kysymysten ja vastausten varaan. Jos vastaus puuttuu, niin se voi johtua siitä, että kysymystä ei ole ymmärretty, se on liian vaikea tai sitä ei ole kuultu. Kysymys voidaan joutua toistamaan tai sitä on selvennettävä. Haastattelija kuittaa saamansa vastauksen ennen seuraavaa kysymystä esimerkiksi myötäilemällä vastaajaa tai kommentoimalla vastausta. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 26–30.) Haastattelumateriaalia lähestytään fakthanäkökulmasta. Se tarkoittaa todellisen maailman ja siitä esitettyjen väitteiden erottamista toisistaan, annetun informaation totuudenmukaisuuden ja tiedon antajan rehellisyyden pohtimista sekä tutkijan kiinnostuneisuutta tutkittavien todellisesta käyttäytymisestä tai mielipiteistä tai siitä, mitä on tapahtunut. (Alasuutari 2011, 90–91.)

Ensimmäinen haastattelu oli keväällä. Sen perusteella pohdin vielä kysymyksenasettelua, mutta koska sain haastattelussa runsaasti tietoa, niin kysymykset pysyivät kaikissa haastatteluissa samoina. Alasuutarin mukaan (2011, 276) tutkijan olisi laadullisessa tutkimuksessa jo ennakolta varauduttava siihen, että toivotun kaltaista tutkimusaineistoa ei voidakaan hankkia tai aineistossa ei esiinny oletetut asiat. Loput viisi haastattelua tein heinäkuun aikana. Kaikki haastateltavaksi pyydetty suostuivat haastateltaviksi. Kaikki haastattelut kestivät noin 20 minuuttia. Nauhoitin ne ja haastattelujen aikana tein lyhyitä muistiinpanoja, mutta haastattelujen analysointi on tehty nauhoitusten pohjalta. Koska tarkkuus on ansio tieteellisessä tutkimuksessa, niin myös litteraation tarkkuus on pohdittava tarkoituksenmukaisuuden kannalta, sillä litteraatio on hidasta ja raskasta. Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa sanatarkka litterointi on vakiintunut standardi. (Koskinen ym. 2005, 318–321.)

Tietokoneavusteisen analyysin avulla haastattelut voidaan koodata erilaisiin kategorioihin, joista voidaan tulostaa hakujen perusteella aineistoja muokattavaksi tekstinkäsittelyohjelmiin (Metsämuuronen, 2006, 128). Litteroin haastattelut sanatarkasti ja analysoin ne MAXQDA-ohjelmalla osaamisen kehittämisen menetelmien mukaan jaoteltuina teemoina. Teemat jaetaan kolmeen pääluokkaan eli osaamisen johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja osaamisen jakamiseen. Osaamisen johtamisen alateemoina ovat rekrytointi, koulutus ja kehittymistä tukeva työkuultuuri. Osaamisen kehittämisen alateemat ovat perehdyttäminen, työnohjaus, työkierto ja sijaisuudet sekä valtaistaminen ja erityistehtävät. Osaamisen jakamisen alateemoina ovat mentorointi ja tutorointi

sekä yhteistoiminta ja tiimityö. Haastatteluaineisto tyypitellään kehittämistehtävän kannalta merkittävien tosiasioiden perusteella (Ojasalo ym. 2009, 100).

### *Osaamisen johtaminen*

Osaamisen johtaminen vaikuttaa oppimiseen organisaatiotasolla ja johtaminen perustuu rutiineihin, arviointijärjestelmiin, sääntöihin ja toimintamalleihin, yksilötasolla osaamisen kehittäminen perustuu kokemuksiin, mielikuviin ja keskusteluihin ja ryhmätasolla jaettuun ymmärrykseen, keskinäiseen hyväksyntään sekä vuorovaikutusta tukeviin järjestelmiin (Viitala 2002, 56–57).

Osaamisen johtamiseen kuuluvina ja esimiehen toiminnasta lähtöisin olevina kehittämisen menetelminä voidaan pitää rekrytointia, koulutusta ja kehittämistä tukevaa työ-kulttuuria. Rekrytoimalla saadaan uutta osaamista organisaatioon (Ilomäki 2003, 19). Asianmukainen koulutus on usein edellytys työn osaamiseksi (Pahkin ym. 2010, 24) ja esimiesten pitäisi kannustaa työntekijöitä hyödyntämään koulutuksessa opittuja asioita (Grönroos 2009, 457). Kehittymistä tukevaan työ-kulttuuriin kuuluu sekä esimiehen että alaisen välinen ja alaisten välinen vuorovaikutus (Viitala 2002, 136). Siihen kuuluu myös oppimaan kannustaminen ja innostaminen, motivointi ja palkitseminen sekä oppimista tukeva ilmapiiri (Viitala 2002, 160). Esimiehen esimerkkinä oleminen on myös osaamisen johtamista (Viitala 2002, 25).

Haastattelujen perusteella rekrytointia pidetään hyvänä keinona lisätä osaamista. Usein uudet työntekijät ovat myös innokkaita oppimaan uutta. Toisaalta taas työn oppimiseen kuluu aikaa ennen kuin uusi työntekijä voi työskennellä osastolla itsenäisesti. Kukaan haastateltavista ei maininnut koulutusta osaamisen kehittämisen menetelmänä. Esimiehen antama esimerkki on tärkeä, sillä sen perusteella tiedetään, mitä tehdään ja millä tavalla. Jos esimies näyttää huonoa esimerkkiä, niin myös työntekijät voivat seurata sitä, vaikka tietävät sen vääräksi. Asioita voidaan sen vuoksi tehdä välinpitämättömästi tai vähällä vaivalla.

*"Sitten vähän sivuten aihetta, mutta kyllä pitäis ylempi-arvoisten näyttää merkkiä, esimerkkiä miten mennään, mitä tehdään, miten tehdään, milloin tehdään."*

Kehittämistä tukevassa työkuultuurissa on avoin ilmapiiri, jossa kannustetaan puhumaan ja jakamaan tietoa. Työssä ja työtehtävissä tarvittavan tiedon pitäisi olla kaikkien saatavissa eikä sitä tarvitsisi erikseen pyytää. Luottamus lisää avoimuutta. Haastateltavien mielestä avoimuutta pitäisi lisätä.

*"Ensimmäiseksi tuli mieleen, että luotais työpaikalle sellainen ilmapiiri, että kaikkien olis helppo puhua ja avoimuus olis itestään selvä, ei tarvitsi tingata niitä asioita."*

Palaverit ovat haastateltavien mielestä hyvä keino välittää tietoa. Myymälän eri osastoilla pitäisi olla myös omia palavereita toimipaikkakohtaisten palaverien lisäksi. Niissä voitaisiin käsitellä oman osaston kannalta merkityksellisiä asioita. Myös osastojen esimiesten pitäisi jakaa osastoillaan tietoa ajankohtaisista asioista. Tiedon jakamista yleensäkin pitäisi parantaa, sillä työn ohella se ei aina onnistu.

Oman osaamisen jakamisesta ei odoteta palkitsemista, mutta haastateltavat pitävät tärkeänä kiittämistä ja palautetta hyvästä suorituksesta. Palautetta odotetaan etenkin esimiehiltä, mutta myös yrityksen johdolta. Palaute kannustaa ja lisäksi palaute antaa hyvän mielen, että työ on huomioitu ja sitä arvostetaan. Palkitsemista odotetaan erityistehtävistä, joista on sovittu erikseen, esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttäminen voisi olla palkittava erityistehtävä. Hyvän perehdytyksen ansiosta työntekijä oppii nopeasti ja ammattitaito paranee. Osaamisen jakamista ja etenkin hyvien neuvojen antamista pitäisi arvostaa. Arvostus ja maine voisivat riittää palkinnoksi.

*"Ainahan se hyvältä tuntuu, sitä ei voi kieltää, ja nostaahan se varmaan jotain motivaatiota, jos niinku joku huomioi ja arvostaa sitä. Hyvä mieli tulee ainakin. Koska kuiteskin ne negatiiviset tulee paljon herkemmin kuin nämä positiiviset palautteet."*

Kehittymistä tukevassa työkuultuurissa pitäisi huomioida kaikkien osaaminen, vaikka itse sitä ei toisikaan aktiivisesti esille. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että heillä on työhön liittyvää osaamista, jota ei ole hyödynnetty niin hyvin kuin olisi ollut mahdollista. Osaamista ei hyödynnetä esimerkiksi siksi, että jokin tehtävä ei kuulu toimenku-



vaan. Osaaminen voi liittyä esimerkiksi omiin harrastuksiin tai henkilökohtaisiin taitoihin, kuten organisointikykyyn. Toisaalta osaamista voidaan hyödyntää liikaakin, esimerkiksi tietyt tehtävät annetaan aina samalle henkilölle, koska hänen tiedetään osaavan ne.

### *Osaamisen kehittäminen*

Osaamista kehitetään erityisesti perehdyttämisen, työnohjauksen, työkierron ja sijaisuuksien hoitamisen (Onnismaa & Terkki-Mallat 2008, 6–7) sekä valtaistamisen ja erityistehtävien avulla. Työkierto lisää tiedon monimuotoisuutta ja vaihtelevuutta (Ilomäki 2003, 18). Valtaistamisen ansiosta työntekijä voi tehdä itsenäisiä päätöksiä (Grönroos 2009, 467) ja erityistehtävien kautta kasvattaa osaamistaan joltakin tietyltä alueelta (Hätönen 2011, 100).

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen koetaan tärkeäksi, etenkin jos uusi työntekijä ei ole aiemmin ollut samalla alalla töissä. Neuvominen voi olla vaistonvaraista ja omaan osaamiseen perustuvaa. Omaa hiljaista tietoa voi parhaiten tehdä näkyväksi perehdyttämisen kautta. Vastauksissa korostuu monenlaisen osaamisen tärkeys ja työkierron avulla oppiminen. Työkierrossa opitaan toisilta, lisäksi se mahdollistaa hyvien käytäntöjen leviämisen.

*"Työtehtäviä kierrättämällä ehkä siirtyis paremmin ja ehkä useammalle ihmiselle."*

Työkierron avulla mahdollistetaan sijaisuuksien hoitaminen ja työskentely useilla osastoilla lisää omaa tietämystä, jota voi hyödyntää myös omassa työssään. Työkiertoa pidetään pelkästään myönteisenä asiana ja uskotaan, että moniosaaminen on myös työnantajan tavoitteena. Vastaajien mielestä osaaminen kehittyy parhaiten työkierron avulla. Vastauksien perusteella eri osastoilla työskentelyä pidetään hyödyllisenä.

### *Osaamisen jakaminen*

Osaamisen jakaminen korostuu mentoroinnissa ja tutoroinnissa sekä yhteistoimintana etenkin tiimityössä. Mentorointi on tehokas keino siirtää hiljaista tietoa kokeneilta

nuoremmille (Leskelä 2007, 155). Tutor ohjaa työpaikallaan ja innostaa, tukee sekä auttaa oppijaa saavuttamaan tavoitteet (Hätönen 2011, 91). Osaamista jaetaan, kun työskennellään kokeneen työparin kanssa, osallistutaan projekteihin ja työryhmien työskentelyyn sekä aktiivisesti kyselemällä (Pahkin ym. 2010, 28). Kun tunnetaan toisten osaamisalueet, niin tiedetään keneltä voidaan tarvittaessa saada tietoa. (Pahkin ym. 2010, 13.)

Haastateltavien mielestä suosituin tapa hankkia tietoa ja lisätä omaa osaamistaan on kysyä työkavereilta. Jos kukaan ei tiedä tai ehdi neuvomaan, niin seuraavaksi tietoa haetaan Internetin välityksellä. Oma osaamista on vaikea kuvailla, mutta toisten osaaminen tiedetään yleensä hyvin. Eräs haastateltavista kuvaa, miten tieto on piiloutunut toimintaan ja sitä on vaikea kuvailla sanoin.

*"Ainakin minä oon huomannu, että sitä ei ossaa toista neuvoa tekemään. Se pitäis niinku ite näyttää, että sen osais tehdä. Kouluttajaks meikäläisestä ei olis. Sieltähän se tulloo kuitenkin, ite näyttää esimerkkinä, esimerkiksi nuo konejutut, miten päästään mihinkin."*

Osaamista voidaan jakaa nuorelle työntekijälle työparina työskennellessä. Se vastaisi lähinnä mentorointia. Näyttämällä opetetaan parhaiten, sillä asioista ei välttämättä ole teoreettista osaamista. Haastateltavat olisivat valmiita opettamaan nuoria työtehtäviin.

*"Mutta jos olis joku projekti päällä, jossa olis nuori vänkäri mukana, jossa vois selittää ja opettaa, mutta teoriassa se olis aika hankala."*

Haastateltavat korostavat oman aktiivisuuden ja kysymisen tärkeyttä. Aktiivisesti kyselemällä oppii parhaiten ja omaa osaamista pystyy jakamaan, kun toinen kyselee. Oma osaaminen on aikoinaan hankittu kyselemällä vanhemmilta työntekijöiltä ja seuraamalla heidän työskentelyään. Haastateltavat arvostavat tietojen ja osaamisen jakamista ja ovat itse halukkaita kertomaan, jos joku kysyy. Toisaalta tietoa ei haluta tyrkyttää eikä mennä helposti neuvomaan toisia. Osaamisen ja tiedon jakaminen ei onnistu, jos toinen osapuoli ei ole halukas ottamaan sitä vastaan. Tapahtumia voidaan myös seurata sivusta ja samalla huomataan, että siitä voidaan oppia jotain.

*"Seuraan vähän sivusta mitä toinen tekee, jos on silleen uus asia, niin yritän ottaa kyllä sen vastaan, tuota en oo kuullut, kyllä minä sitten oon korva höröllä siinä vieressä. Välttämättä en mitenkään puutu siihen, otan tietoa vastaan, jos on sopivasti saatavana."*

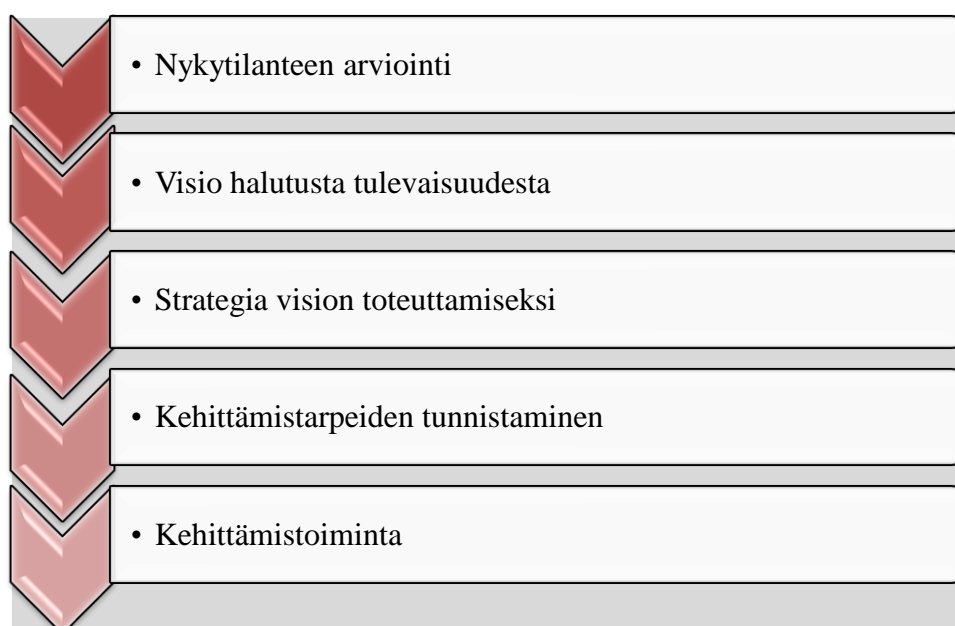
Tiedon jakamista pidetään tärkeänä ja myös odotetaan, että tietoa jaetaan, vaikka sitä ei pyydetäisikään, etenkin jos huomataan tilanne, jossa tietoa tarvitaan. Työkavereiden on tiedettävä toistensa osaamiset, jotta tietoa voitaisiin jakaa tehokkaasti.

*"Ei oo tullu minun tietoon ja sitten joku kaveri sattuu olee siinä paikalla ja hän on joskus ollut tekemisissä ja minä oon yllättäen samassa tilanteessa ja mulla ei ole tietoa ja hän kertoo minulle ja siitä saa sen hyödyn."*

Haastateltavien oma osaaminen on lisääntynyt sijaisuuksien hoitamisen ja työkierron ansiosta. Osaamista voidaan hyödyntää omassa työssä ja jakaa omalla osastolla työskennellessä. Kun tietoa tarvitaan, sitä kysytään työkavereilta, joiden tiedetään tietävän ja kertovan sen. Omassa työyhteisössä kaikki eivät ole halukkaita jakamaan osaamistaan, joten haastateltavat pyrkivät välttämään kysymistä sellaisilta henkilöiltä. Haluttomuuteen jakaa osaamista arvellaan olevan syynä oman tietämyksen korostamisen ja sitä kautta oman merkityksen korostamisen, sillä jos kertoo, mitä tietää, niin oma arvovalta voi siitä vähentyä. Kuitenkin ainakin haastateltavien mielestä työyhteisössä arvostetaan tiedon ja osaamisen jakamista. Myöskään kaikki eivät ole halukkaita ottamaan tietoa vastaan, joten siitäkin syystä tietoa haluavan on oltava aktiivinen ja kysyttävä. Haastateltavat itse ovat aktiivisia tiedon hankinnassa. Jos jotain ei tiedetä, niin kysytään tai selvitetään muulla tavalla, mutta asiaa ei jätetä siihen. Esimerkiksi asiakkaita on pystyttävä neuvomaan vaikka jälkikäteen, jos palvelutilanteessa asia ei selviä. Esimiesten odotetaan kertovan oma-aloitteisesti uusista asioista omilla osastoillaan. Haastateltavat toivovat myös, että omien kokemusten ja tietojen jakamiseen kannustettaisiin ja siihen pyritäisiin lähinnä myönteisen ilmapiirin avulla.

## 8 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

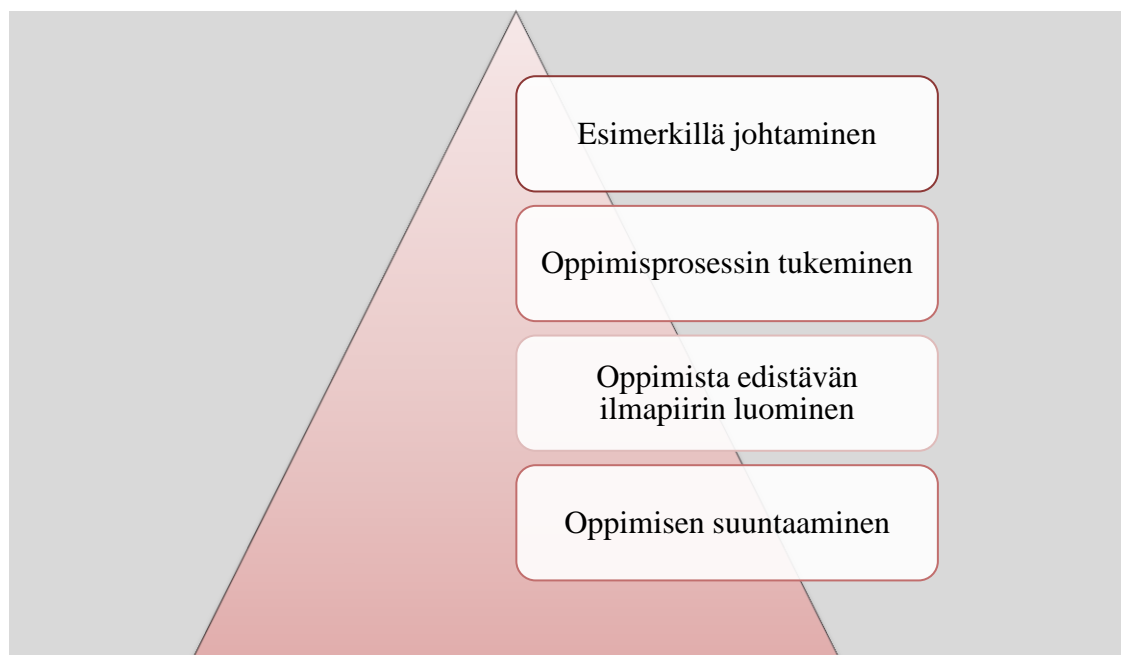
Kehittämisohjelmien tavoitteena on ohjailla tapahtumia erilaisten toimien avulla, jotta päästäisiin haluttuun tilanteeseen tulevaisuudessa (Anttila 2006, 396). Kokonaislaadunhallinnan tavoitteena on organisaation erinomainen suorituskky ja se perustuu tuloshakuisuuteen, asiakassuuntautuneisuuteen, johtajuuteen ja toiminnan päämäärätietoisuuteen, prosesseihin ja tosiasioihin perustuvaan johtamiseen, henkilöstön kehittämiseen ja osallistumiseen, jatkuvaan oppimiseen, parantamiseen ja innovatiivisuuteen, kumppanuuksien kehittämiseen sekä yhteiskunnalliseen vastuuseen. Henkilöstöä kehittämällä kytetään toisiinsa organisaation tavoitteet ja henkilöstön intressit. Jatkuvan oppimisen kautta kehitetään uutta ja erotutaan muista. (Tilastokeskus 2007, 15–16.) Edellä mainittuja tavoitteita voi soveltaa mihin tahansa organisaatioon, sillä toiminnan tuloksellisuus, asiakassuuntautuneisuus, johtajuus, toiminnan tavoitteellisuus sekä henkilöstön kehittäminen ja jatkuva oppiminen ovat hyvä perusta erinomaiselle suoritukselle ja menestymiselle tulevaisuudessa. Kehittämissuunnitelman tarkoituksena on kehittää esimiestyötä ja selkeyttää esimiehen roolia osaamisen kehittäjänä. Suunnitelmaa esimies voi käyttää palautteen antamisen ja kehityskeskustelujen tukena ohjatessaan suoritusta strategian mukaiseksi sekä pohtiessaan mitä osaamista tarvitaan ja miten osaaminen hankitaan.



**KUVIO 17. Henkilöstön kehittämissuunnitelma (Tuomi & Sumkin 2012, 58–59)**

Henkilöstön kehittämissuunnitelma (kuvio 17) pohjautuu nykytilanteen tunnistamiseen sekä visioon halutusta tulevaisuudesta, jolloin pohditaan, mitä osaamista vision toteuttaminen vaatii. Osaamisen tasoa ja kehittämistarpeita verrataan strategiaan. Kehittämisen painopiste on vision edellyttämässä osaamisessa. Havainnot kehittämistarpeista dokumentoidaan, jotta ne voitaisiin muuttaa toiminnaksi. Omaa osaamista verrataan kilpailijoiden osaamiseen ja etenkin kilpailijoiden osaamisen kehittämisen suuntaan. Omaa osaamista verrataan myös asiakkaiden odotuksiin. (Tuomi & Sumkin 2012, 58–59.) Yrityksen johto päättää visiosta ja sen toteuttamiseen tarvittavasta strategiasta. Esimiehet voivat arvioida nykytilannetta ja tunnistaa kehittämistarpeet yhdessä yrityksen johdon kanssa. Käytännön kehittämistoiminta ja oppivaksi organisatioksi kehittymisen mahdollistaminen kuuluvat esimiehen tehtäviin.

Viitalan mukaan (2002, 160) esimiehen tehtäviä ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkillä johtaminen (kuvio 18).



**KUVIO 18. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet (Viitala 2002, 160)**

Esimies osallistuttaa alaiset oppimista suuntaavien asioiden suunnitteluun ja luo yhdessä alaisten kanssa oppimisen suuntaamiseen liittyvät järjestelmät ja toimintamallit. Esimies luo oppimista edistävän ilmapiirin vahvistamalla yhteisöllisyyttä ja lisäämällä

keskinäistä ymmärrystä keskusteluilla sekä osallistuu dialogia ja reflektointia tukevien käytäntöjen muodostamiseen. Esimies tukee oppimisprosesseja lisäämällä tietoa ole-massa olevan osaamisen merkityksestä sekä oppimisen tarpeista. Esimies pyrkii syn-nyttämään työyhteisössä keskustelua osaamisen jakamisesta. Oppimisprosesseja tue-taan myös kehityskeskustelujen avulla. Esimiehen vastuulla on oppimista tukevien järjestelmien ja käytäntöjen kehittäminen. Esimies toimii esimerkkinä kehittämällä omaa työtään ja osaamistaan (Pahkin ym. 2010,16).

Oppiminen suunnataan strategian mukaiseen toimintaan ja esimiesten tehtävänä on ohjata oppimista. Avoimuus ja halu jakaa osaamistaan edistävät organisaation oppi-mista. Oppimista edistää myös toiminnan ja tehtävien tavoitteellisuus, virheitä salliva työilmapiiri sekä vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä. Myyjävalmennus on hyvä lähtökohta osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, sillä valmennuksen ansiosta henkilös-tön osaamisen lähtötaso on samanlainen ja samalla henkilöstön sitoutuminen strategi-aan on tehostunut ja henkilöstön vuorovaikutustaidot ovat kehittyneet. Esimies kehit-tää omaa osaamistaan, on halukas neuvomaan muita ja on käytöksellään ja asenteil-laan esimerkkinä alaisilleen.

Toiminnan kehittämiseen ja osaamisen levittämiseen tarvitaan uusia toimintamalleja (Apilo ym. 2009, 25). Tutkimusten mukaan (Isonkangas & Kankkunen 2011, 76) so-siaalisen median hyödyntäminen tehostaa toimintaa ja säästää kustannuksia, kun sen avulla identifioidaan osaamista organisaatiossa, kommunikoidaan ja keskustellaan yli organisatoristen rajojen ja sitä käytetään institutionaalisen muistin säilyttämiseen ja jaetun tiedon hyödyntämiseen. Sosiaalinen teknologia mahdollistaa yrityksen johdon, esimiesten ja muu henkilöstön välisen vuorovaikutuksen. Sosiaalisen median toimin-tamallit voivat muuttaa jopa koko yrityskulttuurin. Yrityksen sisäisiä kehitysprojekteja voidaan toteuttaa yrityksen sisäistä viestintäkanavaa hyödyntäen. Suuret kansainväli-set yritykset julkistavat jopa sisäisiä muistioitaan, strategisia tavoitteitaan ja liiketoi-mintasuunnitelmiaan. (Isokangas & Kankkunen 2011, 18–19.) Kun organisaatio on läpinäkyvä sosiaalisen median ansiosta, niin sitä johdetaan tietoa jakamalla, peruste-lemalla ja omalla esimerkillä. Läpinäkyvyys mahdollistaa myös jatkuvan ja epämuo-dollisen viestinnän organisaation eri osien välillä. (Isokangas & Kankkunen 2011, 30.) Sosiaalisen teknologian ansiosta yrityksen henkilöstön osaamista pystytään hyödyn-tämään entistä tehokkaammin (Isokangas & Kankkunen 2011, 28) ja toisaalta etenkin

sisäisessä käytössä olevien sosiaalisen median ratkaisujen avulla yrityksen johto saa tietoa ja palautetta yrityksen henkilöstöltä (Isokangas & Kankkunen 2011, 46). Sosiaalisen median käyttö sisäisenä työkaluna soveltuisi osaamisen jakamiseen etenkin nuorille y-sukupolven työntekijöille, sillä he ovat Alasoinin mukaan (2010, 25) tottuneita vuorovaikutteiseen sosiaalisen mediaan ja osallistumaan itse aktiivisesti asioiden käsittelyyn.

Toimeksiantajaorganisaatiossa oman tietoverkon hyödyntämistä voi lisätä mm. julkaisemalla tilannekatsauksia henkilöstön käyttöön. Myyntiraportit ja varastojen kiertonopeusraportit voisivat olla soveltuvien osien koko henkilöstön luettavissa. Myös hyvistä käytännöistä ja eri toimipaikkojen onnistumisista voi tiedottaa oman tietoverkon kautta. Tulevaisuudessa tietoa ja osaamista voisi jakaa myös henkilöstön omien blogien välityksellä. Kaupan alalla erityisesti sosiaalisen median hyödyntämisen lisäksi henkilöstön vuorovaikutusta ja osaamisen jakamista, koska erilaisten työvuorojen takia koko henkilöstö on harvoin yhtä aikaa paikalla ja kun toimintaa on useilla paikkakunnilla, niin toimintakulttuuri voi kaikissa toimipaikoissa olla erilainen eivätkä hyvät käytännöt pääse leviämään.

### *Kehittämisen menetelmät*

Henkilöstön osaamista pitää hyödyntää ja osaamisen on annettava kasvaa ja kehittyä (Alasoini 2010, 28). Työyhteisö toimii oppimisympäristönä, kun työtehtävät organisoidaan ja oppimismahdollisuudet sekä tunnistetaan että järjestetään (Hytönen 2007, 193–194). Oikeilla tiedoilla ja taidoilla varustettuna ratkaistaan helposti ongelmia, kun ilman tarvittavaa tietoa ja tarvittavia taitoja siihen ei pystytä. Muuttuvan yhteiskunnan keskeisimpiä oppimistavoitteita ovatkin kyky luovaan ongelmanratkaisuun ja sosiaalisten taitojen kehittäminen digitaalisen yhteiskunnan perustaitojen lisäksi. (Lehti ym. 2012, 108.) Esimiehen tehtävänä onkin Sydänmaanlakan mukaan (2009, 215) tukea työpaikalla yksilöiden kehittymistä itseohjautuviksi tiimeiksi, jotka oppivat ja työskentelevät tehokkaasti.



**KUVIO 19. Kehittämisen menetelmiä (mukaillen Hätönen 2011, 58)**

Kuvioon 19 on koottu kehittämisen menetelmiä, joiden avulla voidaan kehittää osaamista työpaikalla. Kehittämisen menetelmät toimivat oppimispolkuna, jota seuraamalla osaamisen kehittyminen on jatkuvaa. Polulla voidaan kulkea tarpeen mukaan eri suuntiin eli kaikki vaihtoehdot voisivat olla kaikkien käytettävissä. Rekrytoitaessa varmistetaan tarvittava osaaminen. Kun työtehtävässä tarvittava osaaminen on kuvattu osaamisprofiilina eli osaamisalueiden ja osaamistasojen yhdistelminä, niin sen perusteella pystytään hankkimaan strategian mukaista osaamista.

Uudet työntekijät perehdytetään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti (Pahkin ym. 2010, 26). Perehdyttämiselle määritellään vastuuhenkilö ja suunnitelma, jonka mukaan perehdytys toteutetaan. Osaamiskarttaa voidaan käyttää perehdyttämisen tukena. Osaamiskartta koostuu nykyisestä ja tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta. Perehdytystä seurataan ja oppimista arvioidaan yhdessä perehdyttäjän kanssa (Hätönen, 2011, 72).

Työnohjaus, mentorointi ja tutorointi ovat sekä ohjaajaa että ohjattavaa kehittäviä menetelmiä työssä oppimisessa ja niiden avulla voidaan lisätä etenkin ohjaajan työn haasteellisuutta (Hätönen 2011, 91). Menetelmät perustuvat vuorovaikutukseen, joten niiden avulla voidaan parantaa vuorovaikutustaitoja sekä laajentaa omia näkökulmia omaan työhön. Menetelmät soveltuvat hyvin myös hiljaisen tiedon jakamiseen. Työ-



kierto kehittää pätevyyttä, toimintavalmiuksia ja ammatillista kasvua (Hätönen 2011, 98). Esimiehet mahdollistavat työkierron, mutta työntekijöiden on kerrottava halukkuutensa työkiertoon. Myös sijaisuuksien hoitaminen tai työskentely toisella osastolla tai toisessa toimipaikassa voi kehittää henkilöstön osaamista.

Kun työntekijällä on valtuudet hoitaa hankalatkin tilanteet, niin se tehostaa toimintaa, parantaa asiakaspalvelua ja lisää työntekijän motivaatiota, koska hän kokee, että häneen luotetaan (Grönroos 2009, 469). Erityistehtävät lisäävät osaamista ja laajentavat kokonaisnäkemystä työstä (Hätönen 2011, 100). Erityistehtävänä voi olla myös osaamisen lisääminen omassa työyhteisössä. Esimerkiksi tehokkaaksi myyjäksi tiedetty henkilö voi perehdyttää työkavereitaan kuvailemalla, mihin oma osaaminen perustuu, miten osaaminen on hankittu tai mitä keinoja hänellä on menestyä työssään. Asiakassuhteiden luomista ja asiakkaiden tarpeiden selvittämistä voidaan pohtia kokeneiden työyhteisön jäsenten johdolla.

Koulutustilaisuuksia voidaan järjestää omalla työpaikalla omin resurssein eli ne ovat oman henkilökunnan pitämää sisäistä koulutusta. Tavarantoimittajien järjestämiin tuotekoulutuksiin olisi työkierron ja sijaisuuksien hoitamisen takia hyvä osallistua toimipaikan eri osastoilta, jotta työntekijöillä olisi valmiudet työtehtävien muutoksiin. Esimiehet voivat kannustaa alaisiaan osallistumaan ammatilliseen koulutukseen esimerkiksi työaikajärjestelyjen avulla. Toimeksiantajaorganisaatiossa suhtaudutaan myönteisesti opiskeluun, ja esimiehet voivatkin suositella eri paikkakuntien kaupan alaan soveltuvaa ammatillista ja tutkintotavoitteista koulutustarjontaa (liite 5). Koulutuksen arvostaminen vaikuttaa myönteisesti koko organisaatioon (Viitala 2002, 26).

Työskentely yhdessä mahdollistaa toiselta oppimisen ja hiljaisen tiedon omaksumisen, esimerkiksi seuraamalla tai ottamalla mallia voidaan oppia tehokkaasti (Pahkin ym. 2010, 28). Monet asiat on myös helpompi näyttää kuin kertoa sama teoriassa. Myös toisten virheistä voi oppia. Osaamisen kehittymisen kannalta on hyödyllistä verkostoitua niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden toimintaan perehtyminen lisää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista. Vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä sekä oppimaan kannustava ilmapiiri tukevat työssä kehittymistä. Kehittymistä tukevassa työskentelyssä tieto on avointa ja kaikkien käy-

tettävissä. Tiedon ja osaamisen jakamiseen kannustetaan ja esimiehet ovat muille esimerkkinä.

Toimintaa voidaan kehittää yhdessä myös työpajatyöskentelyn avulla eli pohditaan yhdessä kehitettäviä asioita ja kuunnellaan erilaisia näkemyksiä. Työpajatyöskentely on aktiivista vuorovaikutusta uusien työmenetelmien kehittämiseksi tai ongelmien ratkomiseksi. (Hätönen 2011, 101.) Tietoisesti järjestetyt tilaisuudet toimia yhdessä lisäävät vuorovaikutusta ja mahdollisuuksia osaamisen jakamiseen.

Henkilöstöresurssit voidaan arvioida kehittämissuunnitelmassa Tuomen ja Sumkinin mallin pohjalta työroolien mukaisesti nelikentällä, jossa vaaka-akseli kuvaa henkilön työn tuottavuutta tai tuloksellisuutta ja pystyakseli kuvaa henkilön kehittymispotentiaalia. Henkilöstö jaetaan tämän perusteella lupauksiin, alisuoriutujiin, toimijoihin ja avainhenkilöihin. Lupauksen osaamisen kehittämisen painotus on oman työn, työyhteisön ja työroolin oppimisessa sekä työn mielekkyyden ja tuloksellisuuden saavuttamisessa. Toimijaa kehitetään vahvistamalla ja pitämällä yllä osaamista. Avainhenkilöiden osaamista kehitetään haastavien ja strategisten työtehtävien kautta. Alisuoriutuja on palautettava tuottavaan työhön, silloin osaamisen kehittäminen on toissijaista. (Tuomi & Sumkin 2012, 86–88.)

Kehittämistyö arvioidaan systemaattisesti ja säännöllisesti. Koulutuksen ja valmennuksen vaikuttavuutta seurataan esimerkiksi erityisen seurantajärjestelmän avulla. Asenteita koulutusta kohtaan ja mielipiteitä koulutuksesta voidaan selvittää osallistujilta keskustelemalla, haastatteleamalla tai mielipidekyselyillä. Koulutuksessa opittujen asioiden omaksumista voidaan arvioida työpaikoilla todellisissa työtehtävissä tai niitä jäljittelevissä tilanteissa. Seuraamalla työskentelyä, haastatteleamalla työtovereita ja esimiehiä sekä asiakaspalautteen perusteella voidaan saada monipuolisesti tietoa, miten koulutuksessa opittua sovelletaan käytäntöön. Koulutuksen vaikutukset yrityksen toimintaan selviävät esimerkiksi myyntiin ja kannattavuuteen liittyvistä tilastoista ja dokumenteista. (Hätönen 2011, 69–70.) Kun arvioidaan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta, niin on tärkeää tietää, mitä arvioidaan ja miten arvioidaan. Yhdistelemällä useiden eri menetelmien antamaa tietoa voidaan saada luotettavia tuloksia. Tuloksien pohjalta voidaan suunnitella kehittämisen parantamista ja jatkotoimenpiteitä. Kehittä-

misen tulokset eivät välttämättä ole heti näkyvissä ja arvioitavissa, vaan muutokseen voi kulua aikaa.

Esimiesten tehtäviin kuuluu pitää jatkuvasti esillä valmennuksessa opittuja asioita, jotta ne eivät unohdu ja niitä sovelletaan käytäntöön (Grönroos 2009, 457). Myyjävalmennuksessa opittuja asioita jaetaan myös uusille työntekijöille heitä perehdytettäessä. Osaamisen ja kehittymisen merkitystä voi korostaa esimerkiksi pohtimalla yhdessä alaisten kanssa, miten osaamista ja kehittymistä voidaan edistää yhdessä. Kompetenssilaboratorio soveltuu hyvin esimiesten ja alaisten yhteiseen toimintatapojen muutoksen ja osaamistarpeiden pohtimiseen (Ahonen 2008, 3). Yhteisöllisyyden lisäämiseksi voi miettiä uusia tapoja toimia yhdessä, esimerkkinä on esimiesten huoneentaulu kehittämistyöstä (liite 6). Vastaavia huoneentauluja voitaisiin koota toimipaikoilla jopa osastoittain, tärkeintä on osallistuttaa eli tehdä ja suunnitella yhdessä, jotta toiminta koettaisiin tärkeäksi ja kehittämiseen myös sitouduttaisiin.

## 9 POHDINTA

Tutkimus johtaa aina tulkintaan ja tulkintaa ohjaa aiemman tutkimuksen eli teoreettisen perustan lisäksi mahdollisesti myös tieteen ulkopuoliset seikat kuten kansalaiskeskustelu, päätöksentekijöiden käsitykset tai rahoittajien näkemykset (Koskinen ym. 2005, 229–230). Tutkimuksen tulokset selitetään ja tulkitaan eli tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä (Hirsjärvi ym. 2007, 224). Tulkinnan tavoitteena on kuvata yksinkertaistettuina käsitteinä ja niiden välisinä suhteina kaikki ne aineiston tapaukset, jotka sen kuuluisikin selittää eli tulkinnan pitäisi selittää tutkitun ilmiön olennaiset piirteet ja niiden suhteet (Koskinen ym. 2005, 249–250). Tutkimuksen tuloksista laaditaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja vastaavat asetettuihin ongelmiin (Hirsjärvi ym. 2007, 225).

Pohdin kyselyjen ja haastattelujen tuloksia ja vertaan niitä osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen teoriaan. Mietin myös, miten osaamisen jakamista voidaan parantaa ja mitä osaamista tulevaisuuden myyjä tarvitsee. Myyjävalmennuksen vaikuttavuudesta esimiehet ja alaiset ovat kyselyjen väittämien kanssa enimmäkseen jokseenkin samaa mieltä, myös täysin samaa mieltä olevia vastauksia on enemmän kuin

jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä olevia vastauksia. Yleisesti ottaen esimiehet ovat tyytyväisiä myyjävalmennukseen ja sen vaikutukseen alaisten työhön, mutta esimiesten mielestä alaiset eivät luo asiakassuhteita valmennuksen ansiosta entistä paremmin, vaikka kuitenkin alaiset selvittävät asiakkaiden tarpeita entistä paremmin. Esimiehet eivät myöskään ole täysin tyytyväisiä myyntityön tehokkuuden lisääntymiseen. Myös alaiset ovat tyytyväisiä valmennuksen vaikutuksiin omaan työhönsä, mutta esimiesten tukea kaivataan ja tietojärjestelmän tuottamaa tietoa haluttaisiin hyödyntää entistä enemmän. Esimiesten ja alaisten vastauksien perusteella pohdin, mitä voisi vielä kehittää entistä paremmaksi. Arvioin myös opinnäytetyöni luotettavuutta ja laatua sekä opinnäytetyöprosessin onnistumista ja siitä oppimista. Lopuksi hahmottelen jatkotutkimusaiheita.

### *Osaamisen johtamisesta*

Myyjävalmennuksessa perehdyttiin strategian mukaiseen toimintaan. Myyjävalmennuksen tavoitteena oli vaikuttaa myyntityöhön liittyviin tietoihin, taitoihin ja asenteisiin sekä lisätä henkilöstön toimintavalmiuksia ja tulostietoisuutta. Valmennuksessa perehdyttiin toimeksiantajaorganisaation arvoihin ja toimintatapoihin, myynnin ja katteen muodostumiseen, henkilökohtaisiin vuorovaikutustaitoihin ja asiakaskohtauksiin. Lisäksi valmennuksessa perehdyttiin myymälän hyödyntämiseen myynnin ja asiakaspalvelun tukena sekä toiminnanohjausjärjestelmän tuottaman tiedon entistä monipuolisempaan hyödyntämiseen. Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää valmennuksen vaikuttavuutta ja onko valmennuksessa opetettuja asioita pystytty soveltamaan käytännössä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin esimiehet ovat pystyneet tukemaan alaisiaan valmennuksessa opittujen asioiden hyödyntämisessä. Vaikuttavuutta voidaan arvioida reaktioita, oppimista, käyttäytymistä ja tuloksia arvioimalla ja esimerkiksi soveltamisen esteenä voi olla esimiehen tuen puute (JärviKuona & Aaltonen 2011, 3–4). Tyytyväisyys ja myönteisyys vaikuttavat oppimista lisäävästi (Viitala 2002, 88).

Myyjävalmennuksen vaikuttavuutta tutkittiin erikseen myyjävalmennukseen osallistuneille sekä heidän esimiehilleen suunnatun lomakekyselyn avulla. Vastausten perusteella sekä esimiehet että alaiset jakaantuvat melko tasaisesti eri ikäryhmiin, mutta kuitenkin niin, että suurin osa esimiehistä on vähintään 35-vuotiaita ja suurin osa alai-

sista korkeintaan 50-vuotiaita eli esimiehet ovat yleensä alaisiaan vanhempia. Lähes kaikilla vastanneista on toisen asteen koulututkinto, joten kyselyihin vastanneita voi pitää ammattinsa perustiedot hallitsevina. Suurin osa vastanneista on työskennellyt esimiehenä tai kaupan alalla yli viisi vuotta ja kokemuksesta johtuen sekä esimiehillä että alaisilla on hyvät perustaidot työssään.

Koska suurin osa sekä myyjävalmennukseen osallistuneista vastaajista että heidän esimiehistään on täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämistä, jotka koskivat tyytyväisyyttä myyjävalmennukseen, niin myyjävalmennusta voi pitää onnistuneena oppimisen kannalta. Tyytyväisyys mahdollistaa oppimisen paremmin kuin tyytymättömyys. Myös omat havaintoni tukevat vastaajien mielipidettä, sillä kriittisesti tai negatiivisesti suhtautuvia osallistujia oli omassakin ryhmässäni korkeintaan muutama. Tyytymättömyys oli omien havaintojeni perusteella lähinnä haluttomuutta osallistua valmennukseen eikä siis tyytymättömyyttä valmennuksen sisältöä kohtaan. Tyytyväisyyttä valmennukseen ei voi parantaa jälkikäteen eikä jo toteutettua valmennusta voi enää kehittää. Senkin vuoksi osallistujien tyytyväisyys on tärkeä tulevan oppimisen, soveltamisen ja tulosten kannalta.

Oppimisen kannalta myyjävalmennusta arvioineet ovat enimmäkseen jokseenkin samaa mieltä väittämien kanssa, että osallistujien tiedot ja taidot ovat lisääntyneet ja näkökulmat laajentuneet myyntityötä kohtaan. Oppiminen on tärkeää, koska käyttäytyminen muuttuu oppimisen kautta (Leskelä 2007, 182). Opiteen soveltamista arvioivien väittämien kanssa suurin osa sekä valmennukseen osallistuneista että heidän esimiehistään on jokseenkin samaa mieltä. Eniten eroavat myyjävalmennukseen osallistuneiden mielipiteet esimiehen antamasta tuesta valmennuksessa opitun hyödyntämisessä. Ristiintaulukoinnin tulosten perusteella ei voi aineiston pienuuden takia luotettavasti päätellä, mitä vastaajan ikäryhmä vaikuttaa vastaajan kokemukseen esimiehen antamasta tuesta valmennuksessa opitun hyödyntämisessä. Nuorimpaan ikäluokkaan kuuluvat eli y-sukupolvi vaikuttaa kuitenkin tyytyväisimmältä esimiehen antamaan tukeen ja tyytymättömyys lisääntyy mitä vanhempaan ikäryhmään vastaaja kuuluu. Tämän perusteella voi olettaa, että esimiestyötä olisi kehitettävä esimerkiksi esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta parantamalla. Koska yli 50-vuotiaissa oli eniten tyytymättömyyttä esimiehen antamaan tukeen, niin se voi myös kuvastaa esimiehen suhtautumista eri ikäisiin alaisiin ja nuoria työntekijöitä tuetaan herkemmin kuin van-

hoja ja kokeneita. Esimiesten on havainnoitava alaisten työskentelyä ja annettava kaikille niin myönteistä kuin rakentavaakin palautetta. Valmennuksessa opittuja asioita on kerrattava ja pidettävä esillä jatkuvasti.

Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla selvitettyjä kahden muuttujan välisiä riippuvuuksia on mm. väittämällä esimiehen antamasta tuesta ja tietojärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämisestä. Molempiin väittämiin annetut vastaukset kuvaavat lievää tyytymättömyyttä tilanteeseen. Vastauksien perusteella voi olettaa, että esimiehen tukea tarvitaan myös tietojärjestelmästä saatavan tiedon hyödyntämiseen. Valmennuksen tuloksia arvioivien väitteiden kanssa sekä myyjävalmennukseen osallistuneet että heidän esimiehensä ovat enimmäkseen jokseenkin samaa mieltä, mutta osa vastaajista oli myös jokseenkin eri mieltä. Kehitettävää on asiakkaiden tarpeiden selvittämisessä, asiakassuhteiden luomisessa, myyntityön tehokkuudessa, omassa tulostietoisuudessa ja sitoutumisessa työnantajaan. Vastaukset näihin myös korreloivat keskenään alaiskyselyssä.

Havaintoaineisto on molemmissa kyselyissä niin pieni, että sen perusteella ei voi arvioida luotettavasti taustatietojen vaikutusta vastauksiin. Vastaukset eivät eroa selkeästi toisistaan taustatietojen perusteella. Vastaajat ovat kokeneita ja koulutettuja ammattilaisia, joten vastauksia voi pitää harkittuina ja asiallisina ja niiden perusteella voi kehittää toimintaa järkevästi. Toisaalta kokemus voi myös osaltaan selittää, että enimmäkseen vastaajat eivät olleet täysin vaan jokseenkin samaa mieltä väittämien kanssa itseluottamuksen ja toimintavalmiuksien lisääntymisestä. Valmennuksen opitun hyödyntämisestä oltiin myös enimmäkseen jokseenkin samaa mieltä ja tämän arvioin johtuvan mm. siitä, että tietojärjestelmistä saatavaa tietoa ei voida hyödyntää työssä riittävästi.

Haastattelujen ja lomakekyselyjen avointen kysymysten vastausten perusteella osaamisen johtamisessa on tärkeää, että esimies tukee osaamisen kehittymistä etenkin vuorovaikutuksen avulla. Vuorovaikutusta voidaan parantaa lisäämällä yhteisiä palavereita, joissa tiedottamisen lisäksi keskustellaan yhteisistä asioista. Myös osastokohtaisia palavereita tarvitaan tiedon jakamiseen. Sosiaalista mediaa sekä yrityksen omaa sisäistä tietoverkkoa voidaan myös hyödyntää osaamisen jakamiseen. Esimiehen toivotaan edistävän oppimaan kannustavan ilmapiirin luomista. Esimieheltä odotetaan motivoin-

tia kehittymiseen, palautetta osaamisesta ja palkitsemista kehittämisestä. Esimiehen pitää olla esimerkkinä, miten omassa työssä toimitaan ja kehitytään. Esimiesten mielestä alaiset kaipaavat rohkaisua itsenäiseen päätöksen tekoon. Mielestäni esimiesten ja etenkin lähiesimiesten eli osastovastaavien pitää entistä enemmän havainnoida työskentelyä ja osaamista omilla osastoillaan. Systemaattisen havainnoinnin perusteella on helppo antaa palautetta, motivoida, kannustaa, rohkaista ja tukea valmennuksessa opittujen asioiden soveltamista.

### *Osaamisen kehittämisestä*

Nuoret alle 35-vuotiaat eli y-sukupolveen kuuluvat työntekijät odottavat esimiehiltään hyvää johtamista, kannustamista ja innostamista, mutta he itse työskentelevät mieluummin asiantuntijoina kuin esimiehinä (Alasoini 2010, 26). Myyjävalmennuskyselyyn vastanneista esimiehistä vain kaksi eli 25 % kuuluu y-sukupolveen ja kyselyyn vastanneista alaisista yhdeksän eli 40 %. Vastausten perusteella esimiehet eivät tue alaisiaan riittävästi valmennuksessa opitun hyödyntämisessä. Vastauksiin voi vaikuttaa myös eri sukupolvien käsitykset johtamisesta, sillä y-sukupolvi kaipaa läsnä olevaa ja vuorovaikutteista johtajuutta, x-sukupolvi ei kunnioita auktoriteetteja ja suuriin ikäluokkiin kuuluvat arvostavat kollegiaalista johtamistapaa (Ahonen ym. 2010, 24; Nuutinen ym. 2013, 12–13).

Esimiesten mielestä opittuja asioita pitäisi kerrata, mutta siihen ei ainakaan vielä ole ollut sopivaa menetelmää. Jos myös esimiehet olisivat osallistuneet myyjävalmennukseen, niin heidän olisi voinut olla helpompi tukea alaisiaan osaamisen kehittämisessä ja opitun soveltamisessa. Sekä esimiehet että alaiset kokevat samat asiat haasteellisimmiksi eli asiakkaiden tarpeiden selvittämisessä ja asiakassuhteiden luomisessa on kehitettävää. Myös tuotteistusta ja myymäläjärjestystä on parannettava. Molempien osapuolten mielestä alaiset tarvitsevat tietojärjestelmän tuottamaa tietoa työnsä tueksi ja alaisten olisi pystyttävä itsenäisesti tulostamaan raportteja. Tätä varten on kuitenkin määriteltävä kriteerit, millä perusteilla raportteja voidaan tulostaa. Myyjän työhön kuuluvia raportteja ovat mm. myyntitilastot ja raportit varaston kiertonopeudesta. Työyhteisöviestinnän toimintamallin mukaan ajantasatiedon pitää olla koko ajan saatavissa ja kaikkien sitä tarvitsevien hyödynnettävissä (Rissa 2009, 4). Pohtimalla opittuja asioita yhdessä ja reflektoimalla kokemusta lisätään ymmärrystä ja sitä kautta

pystytään soveltamaan opittua käytäntöön. Oppivan organisaation oppimisen kehityksen viimeinen vaihe on muutosten toteuttamista ja tulevaisuuden tekemistä yhdessä ja sen edellytyksenä on toimiva yhteistyö, tietojärjestelmien hyödyntäminen ja oppimisen mahdollistava toimintaympäristö (Lähteenmäki 2005, 33–33).

Osaamista voidaan kehittää työkierron avulla, samalla opitaan uusia taitoja ja kenties hoitamaan myös sijaisuuksia (Hätönen 2011, 98). Etenkin alaiset toivoivat vierailuja muihin toimipaikkoihin, jotta nähtäisiin, miten jokin asia on toteutettu toisessa toimipaikassa. Hyviin käytäntöihin perehtyminen lisää omaa ymmärrystä ja oppimista. Toisaalta alaiset toivoivat myös yhtenäisiä toimintaohjeita eri toimipaikkoihin, sillä se voisi selkeyttää toimintaa. Esimiehet ovat ratkaisevassa asemassa työkierron ja tutustumiskäyntien järjestämisessä. Henkilöstöä voisi kierrättää vähintäänkin eri osastojen välillä. Henkilöstö pitää tärkeänä oman osaamisen lisääntymistä työkierron avulla.

### *Osaamisen jakamisesta*

Työkierto on hyvä menetelmä osaamisen jakamiseen (Myyry 2008, 19). Työkiertoa ehdottavat niin esimiehet kuin alaisetkin. Työkierto ei myöskään lisää kustannuksia, joten sen käytölle ei liene esteitä. Työkiertoon tarvitaan kuitenkin alaisen hyväksyntä. Osaamista jaetaan tehokkaasti työskentelemällä työpareina (Pahkin ym. 2010, 28). Nuoret työntekijät voisivat oppia vanhoilta työntekijöiltä ammattitaitoa ja vanhat nuorilta teoreettista tietämystä (Pahkin ym. 2010, 34). Osaamisen jakamisessa korostuu vuorovaikutus ja molempien osapuolien aktiivisuus. Tietoa ei tarjota, jos sitä ei kysytä. Vastaajat ovat halukkaita jakamaan omaa osaamistaan, jos joku on vaan kiinnostunut. Yhteiset palaverit soveltuvat hyvin tiedon ja osaamisen jakamiseen (Ilomäki 2003, 26). Esimiesten tehtävänä on järjestää vuorovaikutuksen mahdollistavia tilaisuuksia. Hiljaista tietoa pystytään jakamaan parhaiten, kun perehdytetään uusia työntekijöitä (Myyry 2008, 3). Perehdyttäminen tapahtuu usein näyttämällä, miten asiat tehdään (Anttila 2006, 75–76). Uuden työntekijän on seurattava vanhan työntekijän työskentelyä ja kysyttävä aktiivisesti lisätietoja. Esimiesten pitäisi kannustaa osaamisen jakamiseen palautteen ja kiitoksen avulla. Osaamisen jakaminen ei ole itsestään selvää, mutta työyhteisössä tiedetään, keneltä kannattaa kysyä neuvoa ja opastusta, sillä kaikki eivät kerro, vaikka tietäisivät. Esimiehen tehtävänä on luoda avoin ja tiedon jakamiseen myönteinen ilmapiiri.



### *Tulevaisuuden myyjän osaamisesta*

Tulevaisuuden myyjän työ on asiakkaiden tarpeiden tunnistamista (Parvinen 2008, 66), toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tiedon ja osaamisen muuttamista konkreettisiksi tuloksiksi (Parvinen 2008, 37). Myyntityö on henkilökohtaista vuorovaikutusta (Alanen ym. 2005, 14), mutta myös itsensä johtamista (Ojasalo & Ojasalo 2010, 174), oppimaan oppimista ja kykyä työskennellä vaihtuvissa tiimeissä (Hätönen 2011, 7). Tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen varaudutaan jatkuvalla osaamisen kehittämisellä (Tuomi & Sumkin 2012, 34).

Myyjävalmennuksen avulla on saavutettu hyvä lähtötaso, josta on hyvä jatkaa osaamisen kehittämistä. Niin esimiehet kuin alaisetkin pitävät tärkeänä asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja sen muuttamista konkreettisiksi ja organisaation tavoitteiden mukaisiksi tuloksiksi. Myyjien on perehdyttävä myös asiakkaiden toimintaympäristöön ja kyettävä hyödyntämään tietämystään myyntityössä. Asiakaskohtaamisissa tarvittavaa vuorovaikutusta voidaan harjoitella myös työkavereiden kesken, sillä taito vuorovaikutukseen on olennainen asiakaspalvelussa. Itsensä johtamista tarvitaan jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Oppivassa organisaatiossa tietoa ja osaamista jaetaan työskentelemällä tiimeissä. Työkierto mahdollistaa työskentelyn vaihtuvissa tiimeissä. Kehittämisen on oltava jatkuvaa, sillä toimintaympäristökin muuttuu koko ajan ja osaamisen on muututtava sen mukana. Erilaisten skenaarioiden avulla voi hahmotella mahdollisia tulevaisuuksia ja pyrkiä kehittämään osaamista halutun tai todennäköisen tulevaisuuskuvan mukaan. Uhkaksi koettu verkkokauppa pitäisi muuttaa mahdollisuudeksi ja hyödyntää osaamista vaativassa myyntityössä sekä uudennlaisissa toimintaympäristöissä.

### *Tutkimuksen luotettavuudesta*

Johtamiseen ja organisaatioihin liittyvää toimintaa ja prosesseja tutkitaan erityisesti laadullisten menetelmien avulla (Koskinen ym. 2005, 15). Tapaustutkimukseen soveltuvat sekä kvalitatiiviset että kvantitatiiviset menetelmät, tärkeintä on kuitenkin tarkoituksenmukainen menetelmä aineiston keräämiseksi ja johtopäätösten tekeminen aineiston perusteella (Koskinen ym. 2005, 157–158). Kyselyillä ja haastatteluilla kerä-

tään havaintoaineistoa, joka voi olla objektiivista tietoa, kuten ikä tai ammatti tai subjektiivista tietoa, kuten käsitykset ja asenteet (Korhonen 2003, 66–67). Lomaketutkimuksessa käsitellään vastaajalta itseltään peräisin olevia lähdetietoja, joten niitä voidaan pitää luotettavina, ellei muu lähdekritiikki todista toisin. Kun lomaketutkimuksessa vastataan saman ryhmän jäseniä koskeviin kysymyksiin, niin vastauksia tarkastellaan indikaattorinäkökulmasta eli yksilön asenteina tai käsityksinä. (Alasuutari 2011, 110.)

Laadullinen tutkimus perustuu tarkoituksenmukaisesti poimittuihin näytteisiin (Koskinen ym. 2005, 273). Laadullisen tutkimuksen aineistoa ei käsitellä tilastollisin menetelmin, vaan aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja havainnot yhdistetään yhteisten piirteiden perusteella, jolloin havaintojen väliset erot ovat merkityksellisiä (Alasuutari 1999, 38–43). Laadullisessa analyysissä viitataan teoreettiseen viitekehykseen, mutta myös yksittäiseen tapaukseen aineistossa voidaan viitata (Alasuutari 1999, 52). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida, kun havaintojen tuottamisesta ja tulkinnasta annetaan riittävästi tietoa, esimerkiksi kerrotaan, miten tutkimus tehtiin, miten tuotettu materiaali tarkistettiin ja miten tutkija on voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin (Koskinen ym. 2005, 258–259). Olen selvittänyt havaintoaineiston keräämisen menetelmät ja periaatteet, joiden mukaan aineistoa on analysoitu.

Myös haastatteluaineistojen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi pohtimalla haastattelijan vaikutusta haastatteluprosessiin (Anttila 2006, 200). Tutkimuksen hyödyllisyyden ja luotettavuuden kannalta yleistäminen on tärkeää ja tutkimusta voidaan pitää luotettavana, jos tutkittava kohde pystytään kuvaamaan virheittä (Koskinen ym. 2005, 72–73). Yleistettävyyttä parempi kuvaaja tutkimuksen luotettavuudesta on siirrettävyys eli tulokset voidaan siirtää toiseen kontekstiin. Siirrettävyys riippuu tutkitun ympäristön ja sovellusympäristön samankaltaisuudesta. Tutkimustulosten siirrettävyyttä voi tutkijan lisäksi arvioida tutkimustulosten hyödyntäjä. Arviointia varten aineisto ja tutkimus on kuvattava tarkasti. (Tynjälä 1991, 390.) Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksen ja aineiston mahdollisimman tarkasti ja sen perusteella tutkimusta voi mielestäni hyödyntää kohdeorganisaation muissa toimipaikoissa.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää useiden tutkimusmenetelmien käyttö ja metodinen triangulaatio tarkoittaa, että samassa tutkimuksessa on sekä kvalitatiivisia että kvanti-

tatiivisia tai useita erilaisia kvalitatiivisia menetelmiä tutkimusaineiston keräämisessä. (Tynjälä 1991, 392–393.) Koska tutkimusaineisto on kerätty opinnäytetyötäni varten haastattelemalla sekä esimiehille ja alaisille suunnatun lomakekyselyn avulla ja kyse-lyissä oli sekä väittämiä, joihin oli valmiit vastausvaihtoehdot että avoimia kysymyksiä, niin mielestäni triangulaatio toteutui tutkimuksessani.

Kun haastateltavat alkavat muistuttaa toisiaan vastausten perusteella, niin tutkimusprosessi saavuttaa saturaatiopisteen ja aineistoa on tarpeeksi (Alasuutari 2011, 108–109). Jos aineistosta haetaan vastausten erilaisuutta, niin saturaation eli kylläntymisen kannalta tarvitaan suurempi aineisto kuin yhdenmukaisuutta haettaessa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 90). Mielestäni kuusi haastattelua samasta teemasta oli riittävästi, koska lähes kaikissa haastatteluissa korostuivat samat teemat. Toisaalta aineistoa ei välttämättä ole tarpeeksi, sillä jokaisessa haastattelussa oli myös jotain muista poikkeavaa. Haastattelut yhdessä kattoivat kuitenkin hyvin osaamisen johtamista, osaamisen kehittämistä ja osaamisen jakamista kuvaavan viitekehyksen.

Haastatteluissa pyrin olemaan neutraali enkä ole halunnut vaikuttaa vastausten sisältöön. Uskon haastateltavien vastanneen rehellisesti ja omien käsitystensä mukaan. Alasuutari (2011, 104–105) mainitseekin Malinowskin ajatuksen humanistisesta valideetin varmistamisesta, johon liittyy tutkittavan luottamuksellinen suhde tutkijaan. Luottamuksellisuuden ja yhteisymmärryksen takia tutkijan huijaaminen on tarpeetonta ja moraalisesti hankalaa. Alasuutari (2011, 148) kuitenkin korostaa, että aineiston arvo riippuu kysymyksenasettelusta, eikä välttämättä tutkimussuhteen luottamuksellisuudesta tai muodollisuudesta.

Koska virtuaalihaastatteluun voidaan osallistua anonymisti, niin se voi mahdollistaa kriittisten mielipiteiden esittämisen ja edistää avoimuutta. Virtuaalihaastattelun etuna suulliseen haastatteluun verrattuna on myös se, että vastaajalla on aikaa harkita ja muotoilla vastaustaan. Toisaalta kasvokkaisessa haastattelussa vastaaja voi arvioida haastattelijan luotettavuutta mm. eleiden ja ilmeiden perusteella. Virtuaalihaastatteluun vastaamatta jättäminen on helpompaa kuin kasvokkaisessa haastattelussa, joten haastattelijan olisi pystyttävä luomaan luottamuksellinen suhde vastaajaan mm. kertomalla itsestään sekä motivoimalla vastaajaa korostamalla tutkimuksen merkitystä vastaajalle. (Tiittula ym. 2005, 267–269.) Esimies- ja alaiskyselyn avoimet kysymyk-

set vastaavat virtuaalihaastattelua. Avoimiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata eivätkä kaikki kyselyihin osallistuneet olleetkaan vastanneet niihin. Sain kuitenkin hyvin tutkimusaineistoa, sillä vastauksissa korostuivat samat teemat kuin kyselyissä ja yksilöhaastatteluissa.

Esimieskysely oli vastattavissa ainoastaan henkilökohtaisen työ sähköpostin kautta, mutta alaiskyselyyn pystyi vastaamaan myös julkisen linkin kautta. Kyselyjen saatekirjeessä kerroin, missä työskentelen ja että kysely liittyy opiskeluuni. Yritin motivoida vastaajia osallistumaan kyselyyni kertomalla, että vastausten avulla voidaan tukea kehityskeskusteluja ja palautteen antamista tai kehittää esimiestyötä ja vaikuttaa oman osaamisen kehittämiseen. Myös täydellisissä eli kaikki perusjoukon tilastoyksiköt kattavissa tutkimuksissa vastauskato voi heikentää luotettavuutta (Pahkinen 2012, 174). Lomakekyselyt suunnattiin koko perusjoukolle ja vastausprosentteja 50 esimieskyselyssä ja 46,9 alaiskyselyssä voi pitää melko hyvinä, joten aineistoa voi pitää riittävänä. Lisäksi omat havaintoni tukevat kyselyjen vastauksia. Jos kysely olisi toteutettu talvella, kun myymälässä on hiljaisempaa kuin kesällä, niin vastausprosentti olisi voinut olla suurempi. Toisaalta on myös mahdollista, että myyjävalmennukseen kielteisesti tai kriittisesti suhtautuneet eivät ole vastanneet ollenkaan kyselyyn. Tällöin tulokset koskevat vain valikoituneiden havaintojen edustamaa osaa perusjoukosta (Pahkinen 2012, 176). Kun kaikki eivät vastaa kyselyyn, niin jää epäily, että mikä vastaamatta jättäneiden mielipide olisi ollut. Vastauksissa ei kuitenkaan ollut mitään arkaluonteista kuten ei kysymyksissäkään. Kysely ei luultavasti ollut riittävän motivoiva kaikille.

Faktanäkökulmaa sovellettaessa on pohdittava annettujen tietojen luotettavuutta ja aineistoa voidaan tarkastella epäsuorana evidenssinä kysymyksestä, johon haetaan vastausta tai todistuksena siitä, mitä tutkitaan (Alasuutari 2011, 95–96). Koska sekä esimieskyselyjen että alaiskyselyjen vastaukset hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisestä olivat hyvin saman kaltaisia kuin haastateltavien vastaukset, niin pidän aineistoa uskottavana ja vakuuttavana. Myöskään vastausten perusteella ei pystynyt havaitsemaan eroja eri toimipaikkojen välillä, niin näin ollen tutkimuksen tuloksia voisi pitää siirrettävinä myös muihin toimipaikkoihin. Haastattelujen tulokset vastasivat hyvin osaamisen jakamisen ja hiljaisen tiedon teoriaa.

Kvantitatiivisen tutkimuksen väitteiden luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti on ilmiön mittaamisen yhdenmukaisuutta, havainnointitarkkuutta, objektiivisuutta ja jatkuvuutta. Validiteetti arvioi tulkinnan yleistettävyyttä, loogisuutta ja ristiriidattomuutta eli tulkinnan suhdetta väitteeseen. (Koskinen ym. 2005, 253–254.) Validiteetin avulla pyritään kuvaamaan mittarin asianmukaisuutta ja reliabiliteetin avulla pyritään arvioimaan satunnaisvirheen vaikutusta (Korhonen 2003, 74). Anttila (2006, 512–513) tarkentaa, että tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus eli validiteetti on tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sen on tarkoitus selvittää. Täydellisessä validiteetissa teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitäviä eli mittaustulosten tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa tai jopa täydentää sitä. Tutkimusmenetelmä on siis valittava sen mukaan, millaista tietoa halutaan.

Aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta kuvataan kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla, jolloin kriteerinä on analyysin arvioitavuus ja uskottavuus (Anttila 2006, 517–518). Koskinen ym. (2005, 254) määrittelevät tulkinnan sisäisen validiteetin sisäiseksi loogisuudeksi ja ristiriidattomuudeksi ja ulkoisen validiteetin yleistettävyydeksi muihin tapauksiin. Yleistettävyyden puute voi johtua huonosti mietityistä tutkimusasetelmista ja -motiiveista (Koskinen ym. 2005, 272). Sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen havainnot on pystyttävä toistamaan ja tulokset on perusteltava (Koskinen ym. 2005, 30). Reliabiliteetti toteutui esimerkiksi esimieskyselyn ja alaiskyselyn vastausten perusteella, sillä niissä ei ollut keskenään ristiriitaisuutta. Mielestäni vastaukset kattoivat hyvin osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen teorian, joten tutkimusmenetelmän avulla on pystytty selvittämään, mitä on ollutkin tarkoitus selvittää.

### *Tutkimusetiikasta*

Suomen Akatemian tutkimuseettisissä ohjeissa (2003, 5–6) korostetaan, että tiedeyhteisön tulee omalla toiminnallaan vahvistaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkijoiden on noudatettava rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkijoiden on myös arvostettava muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia asianmukaisella tavalla. Olen pyrkinyt noudattamaan Suomen Akatemian ohjeiden lisäksi Tilastokeskuksen (2007, 7–8) tilastojen laadinnassa suosittamaa ammattietiikkaa toteutta-

essani kyselyjä ja haastatteluja. Vaikka olen itse päättänyt tutkimuksessa käytettävät menetelmät, niin olen pyrkinyt olemaan objektiivinen, tieteellinen ja tasapuolinen. Olen myös pyrkinyt olemaan luotettava ja kuvaamaan tutkimani asiat täsmällisesti ja paikkansa pitävästi. Olen kertonut, että kyselyihin ja haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista sekä mihin tarkoitukseen tietoja käytetään. Olen luvannut säilyttää vastaajien yksityisyyden ja hävittää vastaukset opinnäytetyöni valmistuttua. Olen pyrkinyt kysymään ainoastaan tutkimukseni kannalta relevantteja asioita. Lisäksi olen pyrkinyt olemaan tehokas minimoimalla vastaajien vastaustaakkaa etenkin selkeiden ja helposti vastattavien kysymysten avulla.

### *Jatkotutkimuksesta*

Toimeksiantajaorganisaatiossa voisi toteuttaa opinnäytetyöni kyselyä vastaavan kyselyn kaikissa toimipaikoissa, kun myyjävalmennuksen päättymisestä on kulunut muutama kuukausi. Eri toimipaikkojen vastauksia voisi verrata keskenään ja jos vastauksissa on merkittäviä eroja, niin olisi hyödyllistä pohtia, mistä erot johtuvat. Jos jossakin toimipaikassa valmennuksen tuloksellisuus on huomattavasti parempi kuin muissa, niin sen toimipaikan käytäntöjä voisi selvittää ja jakaa niitä muihinkin toimipaikoihin.

Myyjävalmennuksen vaikuttavuudesta voisi tehdä jatkotutkimuksen haastattelemalla esimiehiä ja myyjävalmennukseen osallistuneita. Haastattelujen avulla voisi selvittää tarkasti, mitä opitusta sovelletaan työhön ja mitä pitäisi vielä kehittää. Osaaminen ja osaamisen kehittämisen tarve voivat olla hyvin henkilökohtaisia ominaisuuksia, joten niitä ei voi välttämättä yleistää kyselytutkimusten avulla. Osaamista voisi selvittää systemaattisesti myös osallistuvan havainnoinnin kautta. Osaamisen lähtötilanteen selvittäminen voisi olla hyödyllistä ja olisi mielenkiintoista verrata valmennuksen ansiosta tapahtunutta muutosta lähtötilanteeseen. Muutoksesta, kuten myös lähtötilanteestakin, voisi pyytää palautetta asiakkailta, työkavereilta ja esimiehiltä. Jatkotutkimuksessa voisi selvittää myös, mikä edistää opitun soveltamista ja mikä on soveltamisen esteenä.

## 10 PÄÄTÄNTÖ

Alasuutari muistuttaa (2011, 279–280), että kirjoittaminen on tulosten raportoinnin lisäksi ajattelun apuväline, kirjoittaessa omat ajatukset selkiytyvät ja kirjoittamalla analysoidaan omaa tekstiä. Kirjoittaminen on tutkimuksen tärkein vaihe, osa jatkuvaa prosessia. Olen pyrkinyt noudattamaan Alasuutarin (2011, 294) ohjetta, että kaiken, mitä otetaan mukaan, täytyy liittyä tutkimuksessa esitettyihin väitteisiin ja niiden kehittelyyn. Mutta ennen kuin voi aloittaa kirjoittamisen, on perehdyttävä teoriaan. Minulle on ollut haastavaa kartoittaa, mitä kuuluu osaamisen teoreettiseen viitekehykseen. Aihe on tarkentunut vähitellen oman tietämyksen lisääntyessä ja lopputulos on hyvin erilainen kuin aloittaessa suunnittelin. Olen kuitenkin tyytyväinen lukemaani lähdeaineistoon, olen pystynyt hyödyntämään lukemastani paljon, mutta vielä enemmän on jäänyt hyödyntämättä. Jos nyt lukisin nykyisellä tietämyksellä samat kirjat uudestaan, saattaisin korostaa ihan muita asioita tai syventyä nykyisiin huomattavasti tarkemmin.

Osaamisen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen perehtyminen ovat lisänneet omaa tietämystäni ja myös suhtautumistani työssä tapahtuvaan kehittämiseen. Jokainen voi mielestäni vaikuttaa omaan osaamiseensa ja kehittymiseensä, siihen ei välttämättä tarvita ohjeistusta. Kuitenkin esimiehen tuki ja kannustus lisäävät motivaatiota oppia ja kehittyä. Pidän itsekin vuorovaikutusta tärkeänä osaamisen jakamisen kannalta ja siihen pitäisi olla mahdollisuus jokaisella työpaikalla. Vähintäänkin esimiehen pitäisi kuunnella, keskustella ja jakaa tietoja jokaisen alaisen kanssa. Uskon myös, että verkkojen välityksellä tapahtuva vuorovaikutus tulee vielä lisääntymään ja sitä pystytään entistä paremmin hyödyntämään osaamisen jakamisessa.

Osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen on oltava tavoitteellista ja suunnitelmallista. Kehittymistä on myös arvioitava jatkuvasti. Osaamisen johtamista ja osaamisen kehittämistä on kehitetty toimeksiantajayrityksessä jo opinnäytetyöprosessin aikana. Tiedottamista on lisätty, esimerkiksi toimitusjohtaja lähettää toimipaikkojen johtajille kuukausittain talous- ja tilannekatsauksen ja talousjohtaja kiertää toimipaikat kahdesti vuodessa kertomassa yhtiön tulostilanteesta koko henkilöstölle. Myyjävalmennuksen jatkoksi ja myyjävalmennuksessa opittujen asioiden esillä pitämiseksi johtoryhmän jäsenet osallistuvat toimipaikkojen esimiespalavereihin ja palavereissa

tarkastellaan tuottolukuja osastoittain. Esimiesten tehtävänä on soveltaa tietoa käytännön työhön ja kannustaa alaisiaan työskentelemään strategian mukaisesti.

Työnantajani toimeksiantajana on mahdollistanut tutkimusaineiston keräämisen omalta työyhteisöltäni, joten olisi ilahduttavaa, jos opinnäytetyöstäni on työnantajalleni käytännön hyötyä osaamisen johtamisessa ja osaamisen kehittämisessä.



## LÄHTEET

Ahonen, Guy, Hussi, Tomi & Pirinen, Helka 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkaisut. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010. WWW-julkaisu. <http://www.tem.fi/files/28624/tak42010.pdf>. Päivitetty 15.12.2010. Luettu 4.9.2013.

Ahonen Heli, 2008. Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Helsingin yliopisto. Käyttätymistieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. WWW-julkaisu. <https://www.doria.fi/handle/10024/39710>. Päivitetty 23.8.2008. Luettu 15.8.2013.

Alanen, Ville, Mälkiä, Taru & Sell, Harri 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Alasoini, Timo 2010. Mainettaan parempi työ. Taloustieto Oy. WWW-julkaisu. [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan\\_parempi\\_tyo1.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf). Päivitetty 17.11.2010. Luettu 30.9.2013.

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Apilo, Tiina, Hytönen, Henri & Valkokari, Katri 2009. Arvonluonnin uudet muodot ja verkostot. VTT tiedotteita - Research Notes 2490. WWW-julkaisu. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2490.pdf>. Päivitetty 2009. Luettu 12.5.2013.

Arantola, Heli & Simonen, Kimmo 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Ajankohtaista. Tekes. WWW-dokumentti. <http://www.tekes.fi/fi/community/Uutiset/404/Uutinen/1325?name=Uusi+julkaisu+asiakaskeskeisesta+ajattelu+ja+toimintatavasta>. Päivitetty 2.7.2009. Luettu 22.3.2013.

Collin, Kaija 2007. Työssä oppiminen. Teoksessa Collin, Kaija & Paloniemi, Susanna (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS -kustannus, 123–154.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2012. Palkitaan tuloksesta! Palkkiojärjestelmät yksityisellä sektorilla. Palkitseminen ja palkkausjärjestelmät. WWW-julkaisu. [http://www.ek.fi/ek/fi/palkat\\_ym/palkitseminen/esitykset/Palkkausjarjestelmat\\_2012.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/palkat_ym/palkitseminen/esitykset/Palkkausjarjestelmat_2012.pdf). Päivitetty 2012. Luettu 12.5.2013.

Greenberg, Stephen 2011. Effective Sales Management; The best leaders are the ones who can provide useful training for their staff. Origination News. Consultant's corner December 2011 Vol. 21.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WsoyPro Oy.

Hakonen, Niilo & Leino, Jouko 2007. Kohti strategista palkitsemista. HENRY ry. WWW-julkaisu. <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Palkitsemisraportti.pdf>. Päivitetty 22.3.2007. Luettu 12.5.2013.

Helakorpi, Seppo 2004. Osaamisen johtaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. <http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Tyoelamaosaaminen/Osaamisen%20johtaminen/index.htm>. Päivitetty 9.6.2004. Luettu 17.3.2013.

Hihnala, Hanna & Ahlholm, Riitta 2013. Suomi nousuun myynnillä. Yhteenvetoraportti osallistujien ajatuksista. Fountain Park. WWW-julkaisu. [http://blogit.haaga-helia.fi/suominousuunmyynnilla/files/2013/03/Suomi\\_nousuun\\_myyynnilla\\_aivoriihen\\_tulostiivistys.pdf](http://blogit.haaga-helia.fi/suominousuunmyynnilla/files/2013/03/Suomi_nousuun_myyynnilla_aivoriihen_tulostiivistys.pdf). Päivitetty 7.3.2013. Luettu 12.5.2013.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvihuhta, Harri 2006. Coaching - valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huotari, Vesa 2007. Aikuiskoulutuksen suunnittelu ja arviointi. Teoksessa Collin, Kaija & Paloniemi, Susanna (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS -kustannus, 248–284.

Hytönen, Tuija 2007. Henkilöstön kehittäminen aikuiskasvatuksen työkenttänä. Teoksessa Collin, Kaija & Paloniemi, Susanna (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS -kustannus, 189–220.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Ilomäki, Sanna-Kaisa 2003. Kehitysryhmätyöskentely organisaation oppimisen välineenä. VTT Tuotteet ja tuotanto. VTT Tiedotteita - Research Notes 2198. WWW-julkaisu. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2003/T2198.pdf>. Päivitetty 2003. Luettu 12.5.2013.

Isokangas, Antti & Kankkunen, Petteri 2011. Suora yhteys. Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Helsinki: Taloustieto Oy.

Jordan, Jason 2009. From sales star to sales supporter. Sales and Marketing Management. Jan/Feb 2009.

JärviKuona, Petri & Aaltonen, Heli 2011. Asiakkuudet ja myyntityö yritysten kilpailukykytekijäksi hanke 2008–2010. Tutkimusraportti. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulun julkaisuportaali. WWW-julkaisu. <http://epub.lib.aalto.fi/fi/publ/aalto/id106>. Päivitetty 2011. Luettu 10.5.2013.

Kaiku-palvelut 2008. Keskustele, kehitä & kehity. Kaiku-työhyvinvointijulkaisut. Valtiokonttori. WWW-julkaisu. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa\\_Valtiokonttorista/Julkaisut\\_ja\\_tilastot/Julkaisut/Henkilostojohtamisen\\_tukeminen/Tyohyvinvointijulkaisut/Kaikutyohyvinvointijulkaisut%2844233%29](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Julkaisut_ja_tilastot/Julkaisut/Henkilostojohtamisen_tukeminen/Tyohyvinvointijulkaisut/Kaikutyohyvinvointijulkaisut%2844233%29).

Päivitetty 4.3.2013. Luettu 12.5.2013.

Kananen, Jorma 2008. Kvantti. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, Asko 2001. Tentin teoria. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. WWW-julkaisu. [http://tievie.oulu.fi/arvioinnin\\_abc/liitetiedostot/tentin\\_teoria\\_vaitoskirja.pdf](http://tievie.oulu.fi/arvioinnin_abc/liitetiedostot/tentin_teoria_vaitoskirja.pdf). Päivitetty 7.9.2001. Luettu 4.3.2013.

Karjaluo, Heikki 2007. SPSS opas markkinatutkijoille. Working paper N:o 344/2007. Jyväskylän yliopisto. WWW-dokumentti. <https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp344>. Päivitetty 2007. Luettu 2.11.2013.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansa-Book.

Korhonen, Pekka 2003. Tilastotieteen perusteita. Teoksessa Kallio, Markku, Korhonen, Pekka & Salo, Seppo (toim.) Johdatus kvantitatiiviseen analyysiin taloustieteissä. Helsinki: Hakapaino Oy, 62–126.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Laakso, Leena 2013. Yt-lain apostoli. Kauppalehti 189, 15–16.

Laine, Petteri 2009. Myynnin pyöreä pöytä. Myynnin arvostus Suomessa. Havaintoja selvityksestä keväällä 2009. Customer Centric Selling Finland. Pdf-dokumentti. <http://www.customercentriceurope.com/files/52281251037360TTLMyyntinpyrepytselvitys-2009-06-11afinal.pdf>. Päivitetty 2009. Luettu 4.3.2013.

Laine, Pikka-Maaria 2005. Strategisen johtamisen opettaminen ja oppiminen. Teoksessa Kirjavainen, Paula, Lähtenmäki, Satu, Salmela, Hannu & Saru, Essi (toim.) Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turun kauppakorkeakoulu, 107–125. WWW-julkaisu. [http://info.tse.fi/julkaisut/kr/Kre9\\_2005.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/kr/Kre9_2005.pdf). Päivitetty 2005. Luettu 1.4.2013.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Finlex 2007. Lainsäädäntö. Säädökset alkuperäisinä. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>. Päivitetty 30.3.2007. Luettu 1.10.2013.

Lehesvirta, Tuija 2005. Miten organisaatiossa opitaan ja mitä johdon pitäisi siitä tietää? Teoksessa Kirjavainen, Paula, Lähtenmäki, Satu, Salmela, Hannu & Saru, Essi (toim.) Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turun kauppakorkeakoulu, 43–54. WWW-julkaisu. [http://info.tse.fi/julkaisut/kr/Kre9\\_2005.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/kr/Kre9_2005.pdf). Päivitetty 2005. Luettu 1.4.2013.

Lehti, Matti, Rouvinen, Petri & Ylä-Anttila, Pekka 2012. Suuri hämmennys. Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Helsinki: Taloustieto Oy.

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy.

Leskelä, Jori 2007. Mentorointi ammatillisen kasvun edistäjänä. Teoksessa Collin, Kaija & Paloniemi, Susanna (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS -kustannus, 155–187.

Lähteenmäki, Satu 2005. Organisaation oppimiskyvyn mittaaminen yksilöllisten asenteiden kautta - mittarin validointi. Teoksessa Kirjavainen, Paula, Lähteenmäki, Satu, Salmela, Hannu & Saru, Essi (toim.) Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turun kauppakorkeakoulu, 23–41. WWW-julkaisu. [http://info.tse.fi/julkaisut/kr/Kre9\\_2005.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/kr/Kre9_2005.pdf). Päivitetty 2005. Luettu 1.4.2013.

Majavesi, Medeia 2010. Ennakointimenetelmiä. WWW-dokumentti. [http://www.pilkahdus.fi/. Ennakointimenetelmi%C3%A4.pdf](http://www.pilkahdus.fi/.Ennakointimenetelmi%C3%A4.pdf). Päivitetty 18.6.2010. Luettu 14.4.2013.

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, Jari (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp ky, 79–148.

Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä - tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Raportti 60. Raportit. Tekes. WWW-julkaisu. <http://www.tekes.fi/ohjelmat/Tyke/Aineistot/Tykes-ohjelman+raportit>. Päivitetty 2008. Luettu 20.3.2013.

Nuutinen, Sanna, Heikkilä-Tammi, Kirsi, Manka, Marja-Liisa & Bordi, Laura 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ojanen, Mikko 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Arjen taktiikkaa myyntiin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Onnismaa, Jussi & Terkki-Mallat, Marianne 2008. Henkilöstön ammatillinen kehittyminen työyhteisössä - valmennusohjelman taustaa ja kriittisiä menestystekijöitä. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Helsingin yliopisto. Pdf-dokumentti. <http://www.palmenia.helsinki.fi/valmennus/>. Päivitetty 2008. Luettu 12.5.2013.

Otala, Leenamajja & Aura, Ollipekka 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla - osaamispääoman raportointi. Opetusmateriaali. Aalto-yliopisto. Pdf-dokumentti. [http://tuta.aalto.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/osaamispaaoman\\_raportointi\\_ebook.pdf](http://tuta.aalto.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/osaamispaaoman_raportointi_ebook.pdf). Päivitetty 4.7.2012. Luettu 29.7.2013.

Otala, Leenamajja 2011. Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista. Työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyviä haasteita. CICERO Learning Network. Pdf-dokumentti. [http://www.cicero.fi/documents/Tyoelaman\\_haasteet\\_raportti.pdf](http://www.cicero.fi/documents/Tyoelaman_haasteet_raportti.pdf). Päivitetty 2011. Luettu 12.5.2013.

Oy Carlson 2013. Tietoa Carlsonista - Carlson tänään. Www-sivusto. <http://www>.

carlson.fi/fi/carlson+oy/tietoa+carlsonista/. Päivitetty 2013. Luettu 19.10.2013.

Pahkin, Krista, Kuronen-Mattila, Tanja, Mäki, Eerikki, Leppänen, Anneli & Järvenpää, Eila 2010. Avaimia asiantuntijuuteen - opaskirja ydinvoima-alan organisaatioissa asiantuntijoille ja heidän esimiehilleen. Työterveyslaitos ja Aalto-yliopisto. Pdf-dokumentti. [http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran\\_uurtaja/Documents/Avaimia%20asiantuntijuuteen\\_opaskirja\\_2010.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/Avaimia%20asiantuntijuuteen_opaskirja_2010.pdf). Päivitetty 2010. Luettu 12.5.2013.

Pahkinen, Erkki 2012. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: JULPU.

Pantzar, Eero 2007. Aikuiskasvatuksen toimintakentät. Teoksessa Collin, Kaija & Paloniemi, Susanna (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS-kustannus, 17–54.

Parvinen, Petri 2008. Marketing spirit. Oppi realismista ja innostuksesta liiketoiminnassa. Helsinki: Infor Oy.

Pesonen, Herkko 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.

Ramstad, Elise 2012. Työorganisaation kehittämisen vaikutuksia tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun sekä työllisyyteen. Raportti 77. Raportit. Tekes. WWW-dokumentti. <http://www.tekes.fi/ohjelmat/Tyke/Aineistot/Tykes-ohjelman+raportit>. Päivitetty 2012. Luettu 28.7.2013.

Rissa, Kari 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. WWW-julkaisu. [http://www.tyoturva.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf). Päivitetty 2009. Luettu 30.10.2013.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2005. Myynnin lyhytterapia sanoista tekoihin. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Rubin, Anita 2010. Skenaariotyöskentelystä eDelfoi -työpajassa. WWW-dokumentti. <http://www.slideshare.net/3110ani/skenaariotyskentelyst-2-edelfoitypajassa>. Päivitetty 19.4.2010. Luettu 14.4.2013.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) Haastattelu. Tampere: Vastapaino, 22–56.

Salminen, Jari 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Shemwell, Donald J. & Yavas, Ugur 1998. Seven best practices for creating a sales culture: transitioning from an internally-focused, transaction-oriented culture to a customer-focused, sales-oriented culture. International Journal of Bank Marketing 16/7 1998, 293–298.

Stakes 2006. Kehittämistyön menetelmiä. Osa 3, vaikutusten ja vaihtoehtojen tunnistamisen menetelmiä. WWW-dokumentti. [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tutkimus/tyokalu/iva/toteutus/metodit](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalu/iva/toteutus/metodit). Päivitetty 2006. Luettu 29.7.2013.

Suomen Akatemia 2003. Suomen Akatemian tutkimuseettiset ohjeet. Akatemian esitteet ja julkaisut. WWW-dokumentti. <http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/>. Päivitetty 2003. Luettu 6.10.2013.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Taanila, Aki 2013. Akin menetelmäblogi. Tunnuslukuja. WWW-dokumentti. <http://tilastoapu.wordpress.com/tag/keskiarvo/>. Päivitetty 2.5.2013. Luettu 4.11.2013.

Terävä, Eeva, Pekkala, Henrik, Salminen, Vesa & Ruuth, Mari 2013. Pk-yritysten avainhenkilökoulutusten vaikuttavuusarviointi. Loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. [https://www.tem.fi/files/37740/Loppuraportti\\_7\\_10\\_2013.pdf](https://www.tem.fi/files/37740/Loppuraportti_7_10_2013.pdf). Päivitetty 7.10.2013. Luettu 19.10.2013.

Tiittula, Liisa, Rastas, Anna & Ruusuvuori, Johanna 2005. Kasvokkaisesta vuorovai-  
kutuksesta tietokonevälitteiseen viestintään. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittu-  
la, Liisa (toim.) Haastattelu. Tampere: Vastapaino, 264–271.

Tikkanen, Henriikki 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tilastokeskus 2007. Laatusa tilastoissa -käsikirja. Tiedonkeruun periaatteet. WWW-julkaisu. [http://www.stat.fi/meta/qg\\_2ed.pdf](http://www.stat.fi/meta/qg_2ed.pdf). Päivitetty 23.11.2005. Luettu 10.8.2013.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hel-  
sinki: Tammi.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sano-  
ma Pro Oy.

Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen  
kasvatustieteellinen aikakauskirja Kasvatus 22, 5–6, 387–398.

Työelämä 2020 -hanke 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti.  
<http://tyoelama2020.fi/>. Päivitetty 21.8.2013. Luettu 4.9.2013.

Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja joh-  
taminen. Helsinki: Ky-Palvelu Oy.

Viitala, Riitta 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Liiketa-  
loustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. WWW-julkaisu. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf). Päivitetty 2002. Luettu 1.5.2013.

Virta, Maarit 2011. Asiantuntijuuden siirtäminen sukupolvien välillä. Informaatiotut-  
kimus 30(2) 2011. WWW-julkaisu. <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/view/4442>.  
Päivitetty 2011. Luettu 24.3.2013.

Vähämäki, Maija 2005. Oppivan organisaation kehittyminen pk-yrityksessä. Teokses-  
sa Kirjavainen, Paula, Lähteenmäki, Satu, Salmela, Hannu & Saru, Essi (toim.) Monta

tietä oppivaan organisaatioon. Turun kauppakorkeakoulu, 55–71. WWW-julkaisu.  
[http://info.tse.fi/julkaisut/kr/Kre9\\_2005.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/kr/Kre9_2005.pdf). Päivitetty 2005. Luettu 1.4.2013.

**SÄHKÖPOSTIKYSELY MYYMÄLÄNJOHTAJILLE JA ESIMIEHILLE**

**MYYJÄVALMENNUKSEN VAIKUTTAVUUS**

Hyvä esimies!

Työskentelen Mikkelin sataman Carlsonilla ja teen opinnäytetyöni Oy Carlsonin toimeksiantosta. Opinnäytetyössäni Mikkelin ammattikorkeakoulussa perehdyn osaamisen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Sähköpostin linkin kautta osallistut kyselyyn, jonka avulla pyrin selvittämään osaamisen kehittämistä ja myyjävalmennuksen vaikuttavuutta. Myyjävalmennuksessa perehdyttiin Oy Carlsonin arvoihin ja toimintatapoihin, myynnin ja katteen muodostumiseen, henkilökohtaisiin vuorovaikutustaitoihin ja asiakaskohtaamisiin sekä myymälän hyödyntämiseen myynnin ja asiakaspalvelun tukena.

Kyselyyn vastataan arvioimalla väittämiä asteikolla täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä. Kyselyssä on myös avoimia kysymyksiä, joihin voit vastata omin sanoin. Haluaisin tietää, mitä kehittämistarpeita olet huomannut valmennuksen jälkeen, mitkä ovat tärkeimmät myyntityöhön liittyvät haasteet tällä hetkellä, minkälaista tukea alaiset kaipaavat haasteiden selvittämiseen sekä miten osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä voisi parantaa. Hiljainen tieto on kokemukseen perustuvaa tietoa, jota ei yleensä voi lukea mistään ohjeista tai oppaista. Tieto voi ilmetä erilaisina tapoina, rutiineina ja käytäntöinä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä henkilöstön kehittämissuunnitelma, jota esimiehenä voisit käyttää oman työsi tukena. Kehittämissuunnitelma voisi tukea palautteen antamista sekä kehityskeskusteluja.

Vastaathan kyselyyni niin pian kuin mahdollista. Vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia. Kysely on luottamuksellinen ja kyselyyn osallistutaan nimettömänä, joten kenenkään tiedot tai yksittäiset vastaukset eivät paljastu. Vastaukset hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Halutessasi lisätietoja voit lähettää minulle sähköpostia osoitteella [helena.kauppo@edu.mamk.fi](mailto:helena.kauppo@edu.mamk.fi).

Jokaisen vastaus on tärkeä, joten kiitos jo etukäteen osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin

Helena Kauppo



**TAUSTATIEDOT**

**1. Sukupuolesi**

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

**2. Ikäsi**

- ☐ Alle 35 vuotta
- ☐ 35–50 vuotta
- ☐ Yli 50 vuotta

**3. Koulutuksesi (valitse korkein tutkinto)**

- ☐ Peruskoulu tai vastaava
- ☐ Lukio
- ☐ Ammatillinen perustutkinto
- ☐ Ammattikorkeakoulu
- ☐ Jokin muu, mikä
- ☐ \_\_\_\_\_

**4. Työkokemuksesi esimiehenä**

- ☐ Alle 1 vuosi
- ☐ 1–5 vuotta
- ☐ Yli 5 vuotta

**MYYJÄVALMENNUS**

**5. Miten tyytyväisyys myyjävalmennukseen ilmenee?**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Osallistujat suhtautuivat myönteisesti myyjävalmennukseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennus on vaikuttanut myönteisesti alaisten työskentelyyn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin suositella myyjävalmennusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Miten oppiminen ilmenee alaistesi työssä?**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Alaisten työssään tarvitsemat tiedot ovat lisääntyneet myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisten työssään tarvitsemat taidot ovat lisääntyneet myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisten näkökulmat myyntityötä kohtaan ovat laajentuneet myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Miten hyvin alaisesi soveltavat opittua työtehtävissään?**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Alaisten työmotivaatio on lisääntynyt myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisten itseluottamus työtehtävissä on lisääntynyt myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisten toimintavalmiudet työtehtävissä ovat lisääntyneet myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisten työsuoritukset ovat parantuneet myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaiset hyödyntävät valmennuksessa opittua työtehtävissään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehenä tuen alaisiani valmennuksessa opitun hyödyntämisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Miten valmennuksen tulokset ilmenevät alaistesi toiminnassa?**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Alaiset selvittävät asiakkaiden tarpeita entistä paremmin myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**LIITE 1(5).**  
**Esimieskysely**

Alaiset luovat asiakassuhteita entistä paremmin myyjävalmennuksen ansiosta.

☐ ☐ ☐ ☐

Myyntityön tehokkuus on lisääntynyt myyjävalmennuksen ansiosta.

☐ ☐ ☐ ☐

Alaiset hyödyntävät tietojärjestelmän tuottamaa tietoa entistä paremmin myyjävalmennuksen ansiosta.

☐ ☐ ☐ ☐

Alaisten tulostietoisuus on parantunut myyjävalmennuksen ansiosta.

☐ ☐ ☐ ☐

Alaisten sitoutuminen työnantajaan on lisääntynyt myyjävalmennuksen ansiosta.

☐ ☐ ☐ ☐

**KEHITTÄMISEN TARPEET**

**9.** Mitä kehittämistarpeita olet huomannut valmennuksen jälkeen?

---

---

---

**10.** Mitkä ovat tärkeimmät myyntityöhön liittyvät haasteet tällä hetkellä?

---

---

---

**11.** Minkälaista tukea alaiset kaipaavat haasteiden selvittämiseen?

---

---

---

**12.** Miten osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä voisi parantaa?

---

---

---

## **SÄHKÖPOSTIKYSELY HENKILÖSTÖLLE**

### **MYYJÄVALMENNUKSEN VAIKUTTAVUUS**

Hyvä myyjävalmennukseen osallistuja!

Työskentelen Mikkelin sataman Carlsonilla ja teen opinnäytetyöni Oy Carlsonin toimeksiantonosta. Opinnäytetyössäni Mikkelin ammattikorkeakoulussa perehdyn osaamisen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Sähköpostin linkin kautta osallistut kyselyyn, jonka avulla pyrin selvittämään osaamisen kehittymistä ja myyjävalmennuksen vaikuttavuutta. Myyjävalmennuksessa perehdyttiin Oy Carlsonin arvoihin ja toimintatapoihin, myynnin ja katteen muodostumiseen, henkilökohtaisiin vuorovaikutustaitoihin ja asiakaskohtaamisiin sekä myymälän hyödyntämiseen myynnin ja asiakaspalvelun tukena.

Kyselyyn vastataan arvioimalla väittämiä asteikolla täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä. Kyselyssä on myös avoimia kysymyksiä, joihin voit vastata omin sanoin. Haluaisin tietää, mitä kehittämistarpeita olet huomannut valmennuksen jälkeen, mitkä ovat tärkeimmät myyntityöhön liittyvät haasteet tällä hetkellä, minkälaista tukea kaipaavat haasteiden selvittämiseen sekä miten osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä voisi parantaa. Hiljainen tieto on kokemukseen perustuvaa tietoa, jota ei yleensä voi lukea mistään ohjeista tai oppaista. Tieto voi ilmetä erilaisina tapoina, rutiineina ja käytäntöinä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä henkilöstön kehittämissuunnitelma, jota esimiehet voisivat käyttää oman työnsä tukena. Kehittämissuunnitelma voisi tukea palautteen antamista sekä kehityskeskusteluja. Vastaamalla kyselyyn henkilöstö voi saada entistä parempaa johtamista ja vaikuttaa oman osaamisensa kehittämiseen.

Vastaathan kyselyyni niin pian kuin mahdollista. Vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia. Kyselyyn voit vastata joko henkilökohtaisen sähköpostin linkin tai osastokohtaisen sähköpostin linkin kautta. Kysely on luottamuksellinen ja kyselyyn osallistutaan nimettömänä, joten kenenkään tiedot tai yksittäiset vastaukset eivät paljastu. Vastaukset hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Halutessasi lisätietoja voit lähettää minulle sähköpostia osoitteella [hele-na.kauppo@edu.mamk.fi](mailto:hele-na.kauppo@edu.mamk.fi).

Jokaisen vastaus on tärkeä, joten kiitos jo etukäteen osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin

Helena Kauppo

**TAUSTATIEDOT**

**1. Sukupuolesi**

- ☐ Nainen  
☐ Mies

**2. Ikäsi**

- ☐ Alle 35 vuotta  
☐ 35–50 vuotta  
☐ Yli 50 vuotta

**3. Koulutuksesi (valitse korkein tutkinto)**

- ☐ Peruskoulu tai vastaava  
☐ Lukio  
☐ Ammatillinen perustutkinto  
☐ Ammattikorkeakoulu  
Jokin muu, mikä  
☐ \_\_\_\_\_

**4. Työkokemuksesi kaupan alalla**

- ☐ Alle 1 vuosi  
☐ 1–5 vuotta  
☐ Yli 5 vuotta

**MYYJÄVALMENNUS**

**5. Miten tyytyväisyytesi myyjävalmennukseen ilmenee?**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Suhtauduin myönteisesti myyjävalmennukseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennus on vaikuttanut myönteisesti työskentelyyni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin suositella myyjävalmennusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Miten oppiminen ilmenee työssäsi?**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työssäni tarvitsemani tiedot ovat lisääntyneet myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssäni tarvitsemani taidot ovat lisääntyneet myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omat näkökulmani myyntityötä kohtaan ovat laajentuneet myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**7. Miten hyvin sovellat opittua työtehtävissäsi?**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työmotivaationi on lisääntynyt myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itseluottamukseni työtehtävissä on lisääntynyt myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintavalmiuteni työtehtävissä ovat lisääntyneet myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuoritukseni on parantunut myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnän valmennuksessa opittua työtehtävissäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tukee minua valmennuksessa opitun hyödyntämisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Miten valmennuksen tulokset ilmenevät toiminnassasi?**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Selvitän asiakkaiden tarpeita entistä paremmin myyjävalmennuksen ansiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luon asiakassuhteita entistä paremmin myyjävalmennuksen ansi-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

osta.

Myyntityön tehokkuus on lisääntynyt myyjävalmennuksen ansiosta.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Hyödynnän tietojärjestelmän tuottamaa tietoa entistä paremmin myyjävalmennuksen ansiosta.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Oma tulostietoisuuteni on parantunut myyjävalmennuksen ansiosta.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Sitoudun työnantajaan entistä paremmin myyjävalmennuksen ansiosta.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

#### KEHITTÄMISEN TARPEET

**9.** Mitä kehittämistarpeita olet huomannut valmennuksen jälkeen?

---

---

---

**10.** Mitkä ovat tärkeimmät myyntityöhön liittyvät haasteet tällä hetkellä?

---

---

---

**11.** Minkälaista tukea kaipaat haasteiden selvittämiseen?

---

---

---

**12.** Miten osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä voisi parantaa?

---

---

---

**HENKILÖSTÖHAASTATTELU**

Kysymykset:

1. Minkälaisissa tilanteissa olet siirtänyt omaa hiljaista tietoaasi toisille?
2. Minkälaisissa tilanteissa voit hyödyntää toisten hiljaista tietoa?
3. Mitkä ovat sinun omat vahvuutesi, joita voitaisiin hyödyntää, mutta joita ei jostain syystä ole hyödynnetty?
4. Mistä saat apua ongelmatilanteisiin?
5. Miten osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä voisi parantaa?
6. Miten osaamisen jakamisesta ja hiljaisen tiedon siirtämisestä pitäisi palkita, vai pitäisikö?
7. Mitä muuta haluat sanoa tai sinulle tulee mieleen liittyen osaamisen jakamiseen?

**TAULUKKO 1. Vastaajan ikäryhmä**

Esimieskysely	Lukumäärä
Alle 35 vuotta	2
35–50 vuotta	3
Yli 50 vuotta	3
Yhteensä	8

**TAULUKKO 2. Vastaajan koulutus**

Esimieskysely	Lukumäärä
Peruskoulu tai vastaava	1
Ammatillinen perustutkinto tai lukio	4
Ammattikorkeakoulu	3
Yhteensä	8

**TAULUKKO 3. Vastaajan työkokemus esimiehenä**

Esimieskysely	Lukumäärä
1–5 vuotta	2
Yli 5 vuotta	6
Yhteensä	8

**TAULUKKO 4. Vastaajan sukupuoli**

Alaiskysely	Lukumäärä
Nainen	10
Mies	13
Yhteensä	23

**TAULUKKO 5. Vastaajan ikäryhmä**

Alaiskysely	Lukumäärä
Alle 35 vuotta	9
35–50 vuotta	9
Yli 50 vuotta	5
Yhteensä	23

**TAULUKKO 6. Vastaajan koulutus**

Alaiskysely	Lukumäärä
Peruskoulu tai vastaava	2
Ammatillinen perustutkinto tai lukio	19
Ammattikorkeakoulu	2
Yhteensä	23

**TAULUKKO 7. Vastaajan työkokemus kaupan alalla**

Alaiskysely	Lukumäärä
1–5 vuotta	5
Yli 5 vuotta	18
Yhteensä	23

**TAULUKKO 8. Tyytyväisyys myyjävalmennukseen**

Esimieskysely	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä
Osallistujat suhtautuivat myönteisesti myyjävalmennukseen.	1	7	0	0	8
Valmennus on vaikuttanut myönteisesti alaisteni työskentelyyn.	1	6	1	0	8
Voin suositella myyjävalmennusta.	6	2	0	0	8

**TAULUKKO 9. Oppimisen ilmeneminen alaisten työssä**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
Esimieskysely	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä
Alaisten työssään tarvitsemat tiedot ovat lisääntyneet.	2	5	1	0	8
Alaisten työssään tarvitsemat taidot ovat lisääntyneet.	3	5	0	0	8
Alaisten näkökulmat myyntityötä kohtaan ovat laajentuneet.	2	6	0	0	8

**TAULUKKO 10. Alaiset soveltavat opittua työtehtävissään**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
Esimieskysely	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä
Alaisten työmotivaatio on lisääntynyt.	0	7	1	0	8
Alaisten itseluottamus työtehtävissä on lisääntynyt.	2	5	1	0	8
Alaisten toiminta- valmiudet työtehtävissä ovat lisääntyneet.	3	5	0	0	8
Alaisten työsuoritukset ovat parantuneet.	2	5	1	0	8
Alaiset hyödyntävät valmennuksessa opittua työtehtävissään.	1	7	0	0	8
Esimiehenä tuen alaisiani valmennuksessa opitun hyödyntämisessä.	4	4	0	0	8

**TAULUKKO 11. Valmennuksen tulosten ilmeneminen alaisten toiminnassa**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
Esimieskysely	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä
Alaiset selvittävät asiakkaiden tarpeita entistä paremmin.	1	7	0	0	8
Alaiset luovat asiakassuhteita entistä paremmin.	1	5	2	0	8
Myyntityön tehokkuus on lisääntynyt.	1	6	1	0	8
Alaiset hyödyntävät tietojärjestelmän tuottamaa tietoa entistä paremmin.	3	4	1	0	8
Alaisten tulostietoisuus on parantunut.	4	3	1	0	8
Alaisten sitoutuminen työnantajaan on lisääntynyt.	1	7	0	0	8

**TAULUKKO 12. Esimieskyselyn vastauksien keskiarvo ja mediaani**

Esimieskysely	Keskiarvo	Lukumäärä	Keskihajonta	Mediaani
Osallistujat suhtautuivat myönteisesti myyjävalmennukseen.	1,88	8	,354	2,00
Valmennus on vaikuttanut myönteisesti alaisten työskentelyyn.	2,00	8	,535	2,00
Voin suositella myyjävalmennusta.	1,25	8	,463	1,00
Alaisten työssään tarvitsemat tiedot ovat lisääntyneet.	1,88	8	,641	2,00



**LIITE 4.****Taulukot**

Alaisten työssään tarvitsemat taidot ovat lisääntyneet.	1,63	8	,518	2,00
Alaisten näkökulmat myyntityötä kohtaan ovat laajentuneet.	1,75	8	,463	2,00
Alaisten työmotivaatio on lisääntynyt.	2,13	8	,354	2,00
Alaisten itseluottamus työtehtävissä on lisääntynyt.	1,88	8	,641	2,00
Alaisten toimintavalmiudet työtehtävissä ovat lisääntyneet.	1,63	8	,518	2,00
Alaisten työsuoritukset ovat parantuneet.	1,88	8	,641	2,00
Alaiset hyödyntävät valmennuksessa opittua työtehtävissään.	1,88	8	,354	2,00
Esimiehenä tuen alaisiani valmennuksessa opitun hyödyntämisessä.	1,50	8	,535	1,50
Alaiset selvittävät asiakkaiden tarpeita entistä paremmin.	1,88	8	,354	2,00
Alaiset luovat asiakassuhteita entistä paremmin.	2,13	8	,641	2,00
Myyntityön tehokkuus on lisääntynyt.	2,00	8	,535	2,00
Alaiset hyödyntävät tietojärjestelmän tuottamaa tietoa entistä paremmin.	1,75	8	,707	2,00
Alaisten tulostietoisuus on parantunut.	1,63	8	,744	1,50
Alaisten sitoutuminen työnantajaan on lisääntynyt.	1,88	8	,354	2,00

**TAULUKKO 13. Osallistujan tyytyväisyys myyjävalmennukseen**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
Alaiskysely	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä
Suhtauduin myönteisesti myyjävalmennukseen.	16	7	0	0	23
Valmennus on vaikuttanut myönteisesti työskentelyyni.	13	10	0	0	23
Voin suositella myyjävalmennusta.	15	7	1	0	23

**TAULUKKO 14. Oppimisen ilmeneminen omassa työssä**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
Alaiskysely	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä
Työssäni tarvitsemani tiedot ovat lisääntyneet.	5	16	2	0	23
Työssäni tarvitsemani taidot ovat lisääntyneet.	6	13	4	0	23
Omat näkökulmani myyntityötä kohtaan ovat laajentuneet.	14	7	2	0	23

**TAULUKKO 15. Opitun soveltaminen omissa työtehtävissä**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
Alaiskysely	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä
Työmotivaationi on lisääntynyt.	10	10	3	0	23

**LIITE 4.****Taulukot**

Itseluottamukseni työtehtävissä on lisääntynyt.	5	14	4	0	23
Toimintavalmiuteni työtehtävissä ovat lisääntyneet.	6	14	3	0	23
Työsuoritukseni on parantunut.	4	16	3	0	23
Hyödynnän valmennuksessa opittua työtehtävissäni.	8	14	1	0	23
Esimieheni tukee minua valmennuksessa opitun hyödyntämisessä.	6	9	7	1	23

**TAULUKKO 16. Valmennuksen tulosten ilmeneminen omassa toiminnassa**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
Alaiskysely	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä
Selvitän asiakkaiden tarpeita entistä paremmin.	8	13	2	0	23
Luon asiakassuhteita entistä paremmin.	6	13	4	0	23
Myyntityön tehokkuus on lisääntynyt.	5	14	4	0	23
Hyödynnän tietojärjestelmän tuottamaa tietoa entistä paremmin.	3	12	8	0	23
Oma tulostietoisuuteni on parantunut.	7	13	3	0	23
Sitoudun työnantajaan entistä paremmin.	5	12	6	0	23

**TAULUKKO 17. Esimiehen tuki valmennuksessa opitun hyödyntämisessä ja vastaajan sukupuoli**

Alaiskysely		Vastaajan sukupuoli		Yhteensä
		Nainen	Mies	
Esimieheni tukee minua valmennuksessa opitun hyödyntämisessä.	Täysin samaa mieltä	3	3	6
	Jokseenkin samaa mieltä	5	4	9
	Jokseenkin eri mieltä	2	5	7
	Täysin eri mieltä	0	1	1
Yhteensä		10	13	23

**TAULUKKO 18. Esimiehen tuki valmennuksessa opitun hyödyntämisessä ja vastaajan työkokemus kaupan alalta**

Alaiskysely		Vastaajan työkokemus kaupan alalla		Yhteensä
		1–5 vuotta	Yli 5 vuotta	
Esimieheni tukee minua valmennuksessa opitun hyödyntämisessä.	Täysin samaa mieltä	0	6	6
	Jokseenkin samaa mieltä	4	5	9
	Jokseenkin eri mieltä	1	6	7
	Täysin eri mieltä	0	1	1
Yhteensä		5	18	23

**TAULUKKO 19. Esimiehen tuki valmennuksessa opitun hyödyntämisessä ja vastaajan ikäryhmä**

Alaiskysely		Vastaajan ikäryhmä			Yhteensä
		Alle 35 vuotta	35–50 vuotta	Yli 50 vuotta	
Esimieheni tukee minua valmennuksessa opitun hyödyntämisessä.	Täysin samaa mieltä	2	3	1	6
	Jokseenkin samaa mieltä	5	4	0	9
	Jokseenkin eri mieltä	2	1	4	7
	Täysin eri mieltä	0	1	0	1
Yhteensä		9	9	5	23

**TAULUKKO 20. Alaiskyselyn vastauksien keskiarvo ja mediaani**

Alaiskysely	Keskiarvo	Lukumäärä	Keskihajonta	Mediaani
Suhtauduin myönteisesti myyjävalmennukseen.	1,30	23	,470	1,00
Valmennus on vaikuttanut myönteisesti työskentelyyni.	1,43	23	,507	1,00
Voin suositella myyjävalmennusta.	1,39	23	,583	1,00
Työssäni tarvitsemani tiedot ovat lisääntyneet.	1,87	23	,548	2,00
Työssäni tarvitsemani taidot ovat lisääntyneet.	1,91	23	,668	2,00
Omat näkökulmani myyntityötä kohtaan ovat laajentuneet.	1,48	23	,665	1,00
Työmotivaationi on lisääntynyt.	1,70	23	,703	2,00

**LIITE 4.****Taulukot**

Itseluottamukseni työtehtävissä on lisääntynyt.	1,96	23	,638	2,00
Toimintavalmiuteni työtehtävissä ovat lisääntyneet.	1,87	23	,626	2,00
Työsuoritukseni on parantunut.	1,96	23	,562	2,00
Hyödynnän valmennuksessa opittua työtehtävisäni.	1,70	23	,559	2,00
Esimieheni tukee minua valmennuksessa opitun hyödyntämisessä.	2,13	23	,869	2,00
Selvitän asiakkaiden tarpeita entistä paremmin.	1,74	23	,619	2,00
Luon asiakassuhteita entistä paremmin.	1,91	23	,668	2,00
Myyntityön tehokkuus on lisääntynyt.	1,96	23	,638	2,00
Hyödynnän tietojärjestelmän tuottamaa tietoa entistä paremmin.	2,22	23	,671	2,00
Oma tulostietoisuuteni on parantunut.	1,83	23	,650	2,00
Sitoudun työnantajaan entistä paremmin.	2,04	23	,706	2,00

TAULUKKO 21. Korrelaatiot

Spearmanin rho		Esimieheni tukee minua valmennuk- sessa opitun hyödyntä- misessä.	Selvitän asiak- kaiden tarpeita entistä parem- min.	Luon asiakas- suhteita entistä paremmin.	Myynti- työn tehok- kuus on lisään- tynyt.	Hyödynnän tietojärjes- telmän tuottamaa tietoa entistä paremmin.	Oma tulos- tietoisuuteni on parantu- nut.	Sitoudun työnan- tajaan entistä parem- min.
Alaiskysely								
Esimieheni tukee minua valmennuk- sessa opitun hyödyntä- misessä.	Korrelaa- tiokerroin	1,000	,253	,314	,138	,596**	,399	,193
	Merkittävyys (2-suunt.)		,244	,145	,530	,003	,059	,377
	Vastaajien lukumäärä	23	23	23	23	23	23	23
Selvitän asiakkaiden tarpeita entistä paremmin.	Korrelaa- tiokerroin	,253	1,000	,824**	,427*	,335	,771**	,640**
	Merkittävyys (2-suunt.)	,244		,000	,042	,118	,000	,001
	Vastaajien lukumäärä	23	23	23	23	23	23	23
Luon asia- kassuhteita entistä paremmin.	Korrelaa- tiokerroin	,314	,824**	1,000	,421*	,276	,703**	,483*
	Merkittävyys (2-suunt.)	,145	,000		,046	,203	,000	,020
	Vastaajien lukumäärä	23	23	23	23	23	23	23
Myyntityön tehokkuus on lisäänty- nyt.	Korrelaa- tiokerroin	,138	,427*	,421*	1,000	,141	,396	,303
	Merkittävyys (2-suunt.)	,530	,042	,046		,520	,061	,160
	Vastaajien lukumäärä	23	23	23	23	23	23	23
Hyödynnän tietojärjes- telmän tuottamaa tietoa entistä paremmin.	Korrelaa- tiokerroin	,596**	,335	,276	,141	1,000	,622**	,368
	Merkittävyys (2-suunt.)	,003	,118	,203	,520		,002	,084
	Vastaajien lukumäärä	23	23	23	23	23	23	23
Oma tulos- tietoisuuteni on parantu- nut.	Korrelaa- tiokerroin	,399	,771**	,703**	,396	,622**	1,000	,618**
	Merkittävyys (2-suunt.)	,059	,000	,000	,061	,002		,002
	Vastaajien lukumäärä	23	23	23	23	23	23	23
Sitoudun työnanta- jaan entistä paremmin.	Korrelaa- tiokerroin	,193	,640**	,483*	,303	,368	,618**	1,000
	Merkittävyys (2-suunt.)	,377	,001	,020	,160	,084	,002	
	Vastaajien lukumäärä	23	23	23	23	23	23	23

**LIITE 5.****Koulutustarjonta**

	Iisalmi	Joensuu	Kuopio	Mikkeli	Savonlinna	Varkaus
Liiketalouden perustutkinto	*	*	*	*	*	*
Myynnin ammattitutkinto	*		*	*	*	*
Markkinointiviestinnän ammattitutkinto					*	
Taloushallinnon ammattitutkinto	*		*	*		*
Kaupan esimiehen erikoisammattitutkinto	*		*		*	*
Johtamisen erikoisammattitutkinto	*					
Liiketalouden koulutusohjelma, tradenomi		*	*	*		
Degree programme in International Business, BBA			*			
Degree programme in International Marketing Management, BBA			*			
Business management -koulutusohjelma, BBA				*		
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, tradenomi (ylempi AMK)			*	*		

**Iisalmi:**

Ylä-Savon ammattiopisto                      [www.ysao.fi](http://www.ysao.fi)

**Iisalmi, Kuopio, Varkaus:**

Savon ammatti- ja aikuisopisto                      [www.sakky.fi](http://www.sakky.fi)

Savonia-ammattikorkeakoulu                      [www.savonia.fi](http://www.savonia.fi)

**Joensuu:**

Pohjois-Karjalan ammattiopisto                      [www.pkky.fi](http://www.pkky.fi)

Karelia-ammattikorkeakoulu                      [www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)

**Mikkeli:**

Etelä-Savon ammattiopisto                      [www.esedu.fi](http://www.esedu.fi)

Mikkelin ammattikorkeakoulu                      [www.mamk.fi](http://www.mamk.fi)

**Savonlinna:**

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto                      [www.samiedu.fi](http://www.samiedu.fi)



## Esimiehenä ja osaamisen kehittäjänä

erinomainen suoritus tavoitteenani  
suuntaan tekemisen strategian mukaiseksi, pyrin  
ilmapiirin avoimuuteen yhteistyössä alaiteni kanssa ja  
mahdollistan oppimisen raivaamalla esteet,  
edistän osaamisen jakamista,  
reflektoin omaa toimintaani,  
kannustan alaisiani oppimaan,  
kiitän onnistumisista ja  
innostan alaisiani kehittymään.