

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

**OSASTON ASIAKASPALVELUOSAAMISEN
KEHITTÄMINEN
CASE: SOKOS TAMPERE**

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2007
Ohjaaja: Juha Näsi

Kirsi Laakso-Puranen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto

Tekijä: LAAKSO-PURANEN, KIRSI
Tutkielman nimi: Osaston asiakaspalveluosaamisen kehittäminen. Case: Sokos Tampere
Pro gradu -tutkielma: 110 sivua, 8 liitesivua
Aika: Huhtikuu 2007
Avainsanat: osaaminen, tieto, tietämys, oppiminen, osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen nähdään nykyään yhtenä merkittävimmistä yrityksen strategisen johtamisen välineistä. Osaamista on lisättävä sellaisessa toiminnassa, joka tukee yrityksen ydinosaamista ja ydinosaamisen kehittämistä. Osaston osaamisen kehittämisessä on keskeistä tarkastella, mitä osaamista osastolla on ja kuinka yksilö ja organisaatio voivat lisätä ja levittää osaamistaan. On huomioitava myös yksilön motivaatio oppia uusia taitoja ja toimintamalleja.

Asiakaspalvelu on määritelty yhdeksi Tampereen Sokoksen viidestä ydinosaamisalueesta, joilla se pyrkii hankkimaan kestävästä kilpailuetua. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella asiakaspalveluosaamisen kehittämistä Sokoksen naisten pukeutumisen osastolla. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan osaston asiakaspalveluosaamiseen vaikuttavia tekijöitä, ja miten yksilöiden ja koko osaston asiakaspalveluosaamista tulisi kehittää, jotta asiakaspalvelulla pystyttäisiin myös jatkossa erottumaan kilpailijoista ja tarjoamaan asiakkaille entistä parempaa palvelua.

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen case-tutkimus. Naisten pukeutumisen osaston myyjiä ja esimiehiä haastateltiin puolistrukturoidulla menetelmällä. Haastateltavien kanssa keskusteltiin osaston asiakaspalvelun sujuvuuteen, yksilöiden osaamiseen, työilmapiiriin, vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen liittyvistä asioista, jotka ovat tärkeitä asiakaspalveluosaamisen kehittämisessä.

Yksilöiden osaamisen kehittäminen on perusta osaston osaamisen kehittämiseksi. Yksilöiden on jaettava osaamistaan tehokkaasti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tässä tutkimuksessa on keskitytty erityisesti työssä oppimiseen, henkilöstökoulutukseen ja perehdyttämiseen osaamisen kehittämisen välineinä. Asiakaspalaute on yksi tärkeä asiakaspalveluosaamisen kehittämisen mittari käytännön toiminnassa. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa avoin vuorovaikutus työyhteisössä, järjestää tarvittavaa koulutusta ja antaa palautetta kehitymisestä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osaston asiakaspalveluosaaminen kehittyy erityisesti työssä oppimalla tehokkaan vuorovaikutuksen myötä. Myös sisäiset koulutukset ja tehokkaan vuorovaikutuksen mahdollistavat foorumit tukevat asiakaspalveluosaamisen kehittämistä. Työilmapiiri osastolla on hyvä. Se auttaa ylläpitämään henkilöstön työmotivaatiota, ja siihen on kiinnitettävä jatkuvasti paljon huomiota. Näin asiakaspalveluosaamisen kehittämiseksi luodaan kestävä pohja.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen tausta.....	7
1.2 Tutkimusasetelma.....	8
1.2.1 Tutkimuksen tavoite.....	8
1.2.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	8
1.3 Tutkimusraportin rakenne.....	10
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA.....	11
2.1 Osaamisen merkitys yrityksen menestyksessä.....	11
2.2 Osaaminen ja tieto läheisinä käsitteinä.....	13
2.2.1 Osaamisen monitahoisuus.....	14
2.2.2 Hiljainen tieto osana osaamista.....	15
2.2.3 Yksilön osaaminen.....	16
2.2.4 Organisaation osaaminen ja ydinosaaminen.....	18
2.3 Oppimalla osaamiseen.....	20
2.3.1 Yksilön oppiminen osaamisen kehittämisen perustana.....	21
2.3.2 Yksilön oppimisen menetelmät työyhteisössä.....	23
2.3.3 Motivaation merkitys oppimisessa.....	27
2.3.4 Palkitsemisjärjestelmän merkitys oppimisen edistämässä.....	29
2.3.5 Organisaation oppiminen.....	31
2.4 Osaamisen ja tiedon johtaminen.....	34
2.4.1 Organisaatiorakenteen merkitys osaamisen ja tiedon johtamisessa.....	36
2.4.2 Tiedon välittämisen haasteet.....	38
2.4.3 Osaamisen johtaminen esimiestyössä.....	41
2.4.4 Osaamistarpeiden määrittelyn vaiheet.....	43
2.5 Osaamisen mittaaminen.....	46
2.6 Teoreettinen yhteenveto ja viitekehyksen muodostaminen.....	49
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	52
3.1 Sokos Tampere osana S-ryhmää.....	52
3.1.1 S-ryhmän ja Pirkanmaan Osuuskaupan liiketoiminnan kuvaus.....	52
3.1.2 Sokoksen liiketoiminnan kuvaus.....	55
3.1.3 Sokoksen henkilöstön kuvaus.....	56
3.1.4 Tutkimuksen rooli Sokoksen osaamisen kehittämisen prosessissa.....	57
3.2 Tutkimuksen rajattu kohderyhmä.....	58
3.3 Laadullinen case-tutkimus tutkimusmenetelmänä.....	59
3.4 Empiirisen tutkimusaineiston kerääminen.....	60
3.4.1 Osallistuva havainnointi ja palaverimuistiot.....	60
3.4.2 Puolistrukturoitu teema-astattelu.....	61
3.5 Tutkimuksen analysointi ja luotettavuus.....	64
3.5.1 Tutkimuksen analysointi.....	64
3.5.2 Tutkimuksen reliiäbelius ja validius.....	65

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	67
4.1 Asiakaspalveluosaamisen määritelmä	67
4.1.1 Asiakaspalvelussa vaadittava osaaminen	67
4.1.2 Palvelunormien toteuttamisessa vaadittava osaaminen	68
4.2 Naisten pukeutumisen myyjän työn kuvaus ja osaaminen	70
4.2.1 Myyjän työtehtävät osastolla.....	71
4.2.2 Ammattitaitoisen myyjän yksilöosaaminen	74
4.3 Kehittyminen työssä	79
4.4 Osaston asiakaspalveluosaaminen	82
4.4.1 Kriittisimmät asiakaspalvelutilanteet	83
4.4.2 Asiakaspalveluosaamisen vahvuudet	84
4.4.3 Asiakaspalveluosaamisen kehittämiskohteet	86
4.5 Asiakaspalveluosaamisen kehittäminen tutkimusprosessin aikana	96
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	98
5.1 Yhteenveto ja analyysi.....	98
5.1.1 Asiakaspalveluosaaminen naisten pukeutumisen osastolla	99
5.1.2 Asiakkaiden lähestyminen keskeisenä kehittämiskohteena	100
5.1.3 Tuotetuntemuksen edistäminen.....	100
5.1.4 Palaverit ja koulutus oppimisen tukena.....	101
5.1.5 Roolittamisen haasteet ja mahdollisuudet.....	102
5.2 Loppupohdinnat	103
5.3 Jatkotutkimuskysymykset.....	106
LÄHTEET	107
LIITE 1 S-RYHMÄN RAKENNEKAAVIO	111
LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO 1	112
LIITE 3 TEEMAHAASTATTELURUNKO 2	116

Kuviot ja taulukot

- Kuvio 1 Tutkimuskysymys ja alakysymykset
- Kuvio 2 Tutkimusongelma alaongelmineen
- Kuvio 3 Yrityksen ansaintatapa (Räsänen 2001, 181).
- Kuvio 4 Organisaation oppiminen, ydinosaaminen ja kestävä kilpailuetu (Helleloid & Simonin 1994, Ruohotien 1996, 33 mukaan)
- Kuvio 5 Organisaation osaamistarpeet (Ojala 2002, 227)
- Kuvio 6 Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit (soveltaen Viitala 2005, 15.)
- Kuvio 7 Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit (Viitala, 2002).
- Kuvio 8 Mittariston rakentaminen, osaaminen ja oppiminen mittauskohdeena (soveltaen Ranki 1999, 49.)
- Kuvio 9 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys
- Kuvio 10 Pirkanmaan Osuuskaupan ydinosaaminen. (Osaamiskartoituspäivä 08.06.2006.)
- Kuvio 11 Tutkimuksen rooli osaamisen kehittämisen prosessissa.
- Kuvio 12 Sokoksen palvelulupauksen rakenne
- Kuvio 13 Naisten pukeutumisen myyjän työn kuvaus eri työskentelypisteillä
- Kuvio 14 Naisten pukeutumisen myyjän työn kuvaus yhdistettynä ammattitaitoisen myyjän osaamiseen.
- Kuvio 15 Naisten pukeutumisen osaston tavoiteltava asiakaspalveluosaaminen
- Kuvio 16 S-ryhmän rakenne 2006
-
- Taulukko 1 Tutkimuskysymysten operationalisoiminen

1 JOHDANTO

”Both knowledge and human resources are being increasingly regarded as key levers of competitive advantage in today's global, dynamic and complex business environment”
(Oltra 2005, 71.)

Monet yritysjohtajat ja organisaatiotutkijat vannovat tänä päivänä osaamisen johtamisen nimeen. Siitä on tullut suosittu johtamisnäkemys, koska elämme yhteiskunnassa, jossa osaaminen ratkaisee kilpailukyvyn ja elintason. Organisaatioiden menestymiseen vaikuttaa kyky luoda uusia tuotteita tai palveluja nopeasti muuttuville markkinoille. Osaamisen ohella myös innovatiivisuudesta on tullut organisaatioiden keskeisin menestystekijä. (Juuti 2005, 11.)

Otalan (2002, 97–99) mukaan yrityksen uusiutumiskyky on tämän päivän kilpailutekijä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Ojala pitää organisaation oppimista jopa uusiutumiskyvyn perusedellytyksenä. Tähän voidaan päästä innostamalla ihmisiä jatkuvaan oppimiseen ja sitouttamalla heitä oman osaamisensa kehittämiseen. Menestyvillä yrityksillä on seuraavia ominaispiirteitä: selkeä visio ja asiakaslähtöisyys, osaamisen tarkasteleminen strategisena resurssina, koulutukseen panostaminen sekä tiimi- tai prosessimuotoinen työskentelytapa. Rangin (1999, 13) mielestä keskeisintä on tietää, millä osaamisella menestytään vielä viiden vuoden päästä. Osaamisen arviointia voidaan käyttää myös nykytilan arvioinnissa, missä nyt ollaan esimerkiksi työryhmänä.

Osaamisen kehittämisen tulisi perustua yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Nykyään kuitenkin tiedetään vielä melko vähän siitä, kuinka esimerkiksi henkilöstöstrategia ja tietämyksen hallinta (knowledge management) vuoropuhelevat keskenään tuottaen yritykselle kilpailukykyä. On tarkasteltava niitä keinoja, joilla henkilöstöllä olevaa osaamista saadaan aktiivisemmin käyttöön, kuten tiimien motivoiminen sekä jatkuvaan oppimiseen kannustaminen. (Haesli & Boxall 2005, 1–2.) Lisäksi ”tehokkaan kehittämistoiminnan tunnuspiirteenä on, että toiminta vahvistaa yksilön sisäistä

motivaatiota ylläpitää ja lisätä omaa ammatillista kompetenssia” (Ruohotie & Honka 1997, 5). On siis huomioitava, että ihmistä ei voi pakottaa kehittymään, jos hänellä itsellään ei ole siihen motivaatiota. Erilaisilla kannusteilla voidaan pyrkiä lisäämään henkilöstön motivaatiota oman osaamisen kehittämiseen. Tiimikohtainen palkitseminen kannustaa tiimiä kokonaisuutena kehittämään toimintaansa ja tiimiosaamistaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

1.1 Tutkimuksen tausta

Osaamisen kehittämisen tarpeita Sokoksessa voidaan lähteä tarkastelemaan aina henkilöstötutkimuksesta lähtien. Vuosittain henkilöstöllä teetetävässä tutkimuksessa pyritään seuraamaan erilaisten osa-alueiden kehittymistä. Vuonna 2005 teetetyssä tutkimuksessa osa-alueessa ”Kehittyminen ja oppiminen” oli henkilöstön mielestä eniten kehittämisen varaa. (TNS Gallup 2005.) Sokoksessa aiotaan panostaa osaamisen kehittämiseen entistä laajemmin kehittämällä esimiehen ja alaisen välisiä kehityskeskusteluja, joiden toivotaan jatkossa painottavan tarkemmin osaamiseen liittyvää arviointia. Kesäkuussa 2006 myyntipäälliköistä koostuva osaamiskartoitustyöryhmä ryhtyi määrittelemään, mitä osaaminen heidän mielestään tarkoittaa Sokoksen eri ydinosaamisalueilla. Osaamiskartoituksen jatkotavoitteena on kehittää ohjaavaa kysymyspatteristoa kehityskeskusteluja varten.

Jollas Instituutin koulutuspäällikkö Mika-Jussi Monosen mukaan henkilöstön osaamiskartoitus on tulevaisuutta ennakoivaa strategista suunnittelua, jonka tavoitteena on varmistaa kilpailustrategian toteuttamiseksi vaadittava osaaminen kaikilla tasoilla. Osaamiskartoituksella pyritään tunnistamaan henkilöstön ammatillinen osaaminen ja tällä saavutettava kilpailuetu, mikä edellyttää esimiehen ja hänen tiiminsä yhteistä näkemystä yksilön osaamisen tasosta ja kehittämistarpeista. Osaamiskartoituksella haetaan syvyyttä kehityskeskusteluihin. Se toimii myös välineenä päivittäisessä johtamisessa, kun esimies tietää tiiminsä jäsenten osaamisen ja kehittämistarpeen. Osaamiskartoitus mallintaa konkreettisesti toimipaikan osaamistason ja keskeiset henkilöstöresurssien kehittämishaasteet. (Pentti 2006, 16–17.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Pirkanmaan Osuuskaupan yhtä ydinosaamisaluetta, asiakaspalvelua, Sokoksen naisten pukeutumisen osastolla. Tutkimusaineistoa varten haastateltiin seitsemää myyjää ja osaston johtoa tutkimuksen kohteena olevalla osastolla. Tutkimuksessa määritellään, mitä asiakaspalveluosaaminen henkilöstön mielestä tarkoittaa, mitkä ovat ydinosaamisen keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet ja miten osaamista voisi lähteä kehittämään edelleen. Tutkimus on siis osa henkilöstön itsearviointia oman ja osastonsa osaamisen tasosta, johon otetaan mukaan myös johdon näkemys osaamisen tilasta ja kehittämisalueista.

1.2 Tutkimusasetelma

1.2.1 Tutkimuksen tavoite

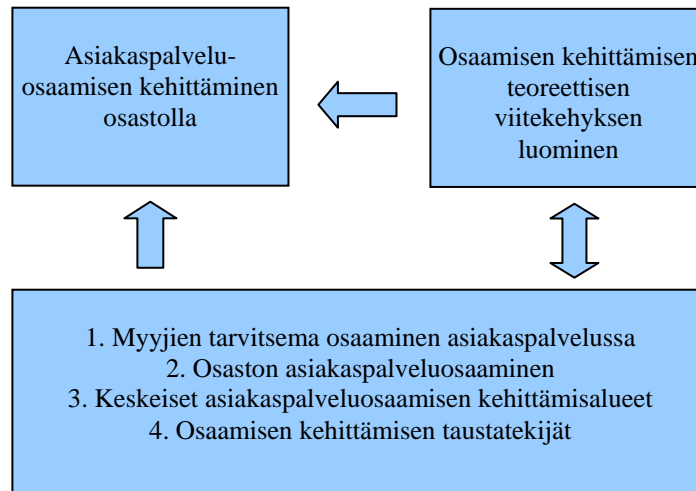
Tämän tutkimuksen tavoitteena on määritellä asiakaspalvelu ydinosaamisena tutkimuksen kohteena olevalla osastolla. Tutkimuksen avulla pyritään kartoittamaan, mitä osaamista tarvitaan yksilö- ja osastotasolla ja mitkä ovat osaston keskeisiä vahvuuksia ja kehittämiskohteita asiakaspalvelussa. Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään keinoja, joiden avulla yksilöiden osaamista voidaan lisätä siten, että siitä jalostuu koko osaston osaamista.

1.2.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksenä on: miten asiakaspalveluosaamista voidaan kehittää osastolla? Pääkysymystä lähestyviä alakysymyksiä ovat:

1. Minkälainen teoreettinen viitekehys osaamisen kehittämisestä voidaan luoda?
2. Minkälaista osaamista myyjät tarvitsevat asiakaspalvelussa?
3. Minkälaista asiakaspalveluosaamista osastolla on osastotasolla?
4. Mitkä ovat keskeiset osaston asiakaspalveluosaamisen kehittämisalueet?

5. Mitkä ovat asiakaspalveluosaamisen kehittämisen keskeiset taustatekijät?



Kuvio 1 Tutkimuskysymys ja alakysymykset

Kuviossa 1 havainnollistetaan tutkimuskysymys ja alakysymykset. Aluksi käsitellään osaamisen käsitteeseen liittyvää teoreettista keskustelua oppimisen, oppimisen motivaation ja tiedon jakamisen näkökulmasta ja luodaan osaamisen kehittämisen teoreettinen viitekehys. Osaamista lisäävistä menetelmistä keskitytään kokemukselliseen ja vuorovaikutteiseen oppimiseen työssä sekä sisäisten koulutusten, työkierron ja perehdyttämisen merkitykseen osaamisen kehittämisessä. Jotta voitaisiin ymmärtää osaston osaamista, täytyy ymmärtää myös yksilön osaamista ja tarkastellaan siis yksilötason osaamista tietyn tehtävän, myyjän työn, suorittamisessa. Kun määritellään, mitä keskeisiä osaamisalueita osastolla pitää kehittää, jotta organisaation tulevat osaamistarpeet täyttyisivät, tarvitaan hiukan myös organisaatiotason strategian tarkastelua.

Tutkimuksen empiirinen osio tarkastelee asiakaspalveluosaamisen kehittämistarpeita kohdeorganisaatiossa esimerkin omaisesti yhdellä osastolla eikä tutki erikseen kaikkien osastojen asiakaspalveluosaamisen kehittämistarpeita. Tutkimuksella pyritään kuitenkin tulosten hyödynnettävyyteen kaikkien kohdeorganisaation osastojen osaamisen kehittämisessä, koska ydinosaamisen kehittäminen koskee kaikkia osastoja tavaratalossa.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihe ja sen merkitys lyhyesti kohdeorganisaatiossa. Toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Mitä osaaminen ja sen kehittäminen tarkoittaa, mitä yhteistä on osaamisella ja tiedolla, miten yksilö ja organisaatio oppivat ja kuinka työmotivaatio ja työilmapiiri vaikuttavat osaamisen kehittämiseen? Osaamisen johtamista tarkastellaan esimiestyön näkökulmasta. Toisen luvun lopuksi esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kolmannessa luvussa kuvaillaan tutkimuksen kohdeorganisaatiota ja kohderyhmää sekä esitellään tutkimuksen merkitystä tarkemmin kohdeorganisaatiossa teoreettisen keskustelun pohjalta. Lisäksi esitellään tutkimusmenetelmät ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa raportoidaan keskeiset tutkimustulokset. Viidennessä luvussa tehdään yhteenveto keskeisistä osaamisen kehittämisaalueista osastolla ja analysoidaan tuloksia peilaten niitä tutkimuksen teoreettista taustaa vasten. Lopuksi esitellään jatkotutkimuskysymykset.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä luvussa johdetaan osaamisen kehittämisen keskeisen teoreettisen keskustelun avulla tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Aluksi pohditaan osaamisen merkitystä yrityksen toiminnassa, määritellään osaamisen käsite ja eritellään yksilön ja organisaation osaamista. Sen jälkeen käsitellään oppimista osaamisen lisäämisen edellytyksenä. Lopuksi pureudutaan osaamisen ja tiedon johtamisen haasteisiin osaamisen kehittämisessä ja tarkastellaan osaamisen mittaamisen problematiikkaa.

2.1 Osaamisen merkitys yrityksen menestyksessä

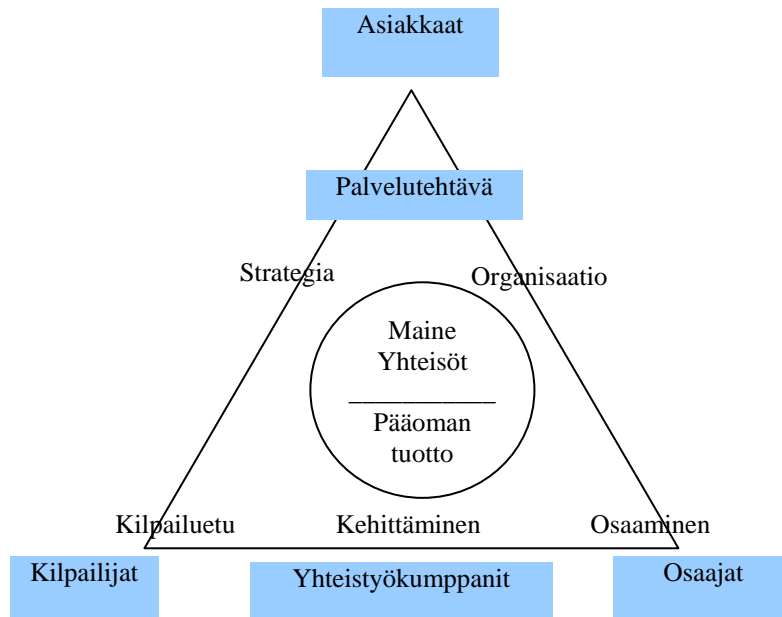
Viitala (2005, 91) tarkastelee osaamisen käsitettä osana suorituskyvyn johtamisen keskustelua 1970-luvulta lähtien. Tavoitteiden saavuttaminen ja siitä palkitseminen ovat olleet suorituskyvyn johtamisen mielenkiinnon kohteita vuosikymmenien ajan. Osaamisen näkökulma on jäänyt hieman kapeaksi. Kun nykyään yritysten toimintaympäristöistä on kehittynyt yhä nopeammin muuttuvia, suorituskyvyn nähdään riippuvan yhä enemmän osaamisesta kuin tavoitteiden selkeydestä. Palkitseminen ja kannusteet menettävät merkitystään suorituskyvyn johtamisessa samalla, kun osaamisen kehittämisestä on muodostumassa entistä ratkaisevampaa. ”Suorituskyyky koostuu kaikesta siitä, jonka varassa hyvä työsuoritus voi syntyä. Se edellyttää riittävää osaamista, tietoa tavoitteista, hyviä työolosuhteita ja välineitä, motivoivia kannusteita sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia” (Viitala 2005, 91).

Organisaation suorituskyykyä tarkasteltaessa on kehitetty mittaristoja, joissa suorituskyyvyn eritellään koostuvan eri tekijöistä. Hyvin laajalti levinnyt mittaristomalli on Kaplanin ja Nortonin (1996) tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard), jossa yhtenä neljästä näkökulmasta taloudellisen asiakas- ja prosessinäkökulman ohella esitellään oppimisen ja kehittymisen näkökulma. Se laajentaa prosessinäkökulmaa tarkastelemalla, kuinka prosesseja tulee kehittää yhä paremman suorituskyyvyn

aikaansaamiseksi. Neelyn, Adamsin ja Kennerleyn (2002, 181) suorituskykyprisma on toinen yleinen suorituskykyä tarkasteleva malli, jossa osatekijöinä ovat sidosryhmien tyytyväisyys ja heidän odotustensa täyttäminen, strategiat odotusten saavuttamiseksi, prosessit strategioiden toteutuksessa, osaaminen, jonka avulla prosesseja toteutetaan ja lopuksi sidosryhmiltä saatava panos.

Osaamisen johtaminen on myös osa yrityksen strategian toteuttamista. Mitä enemmän yrityksessä on osaamista, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa, sitä joustavampi yritys on markkina- tai kilpailutilanteen muuttuessa. Tällöin voidaan puhua resurssiperustaisesta strategisesta etenemisestä, jossa suunnittelun painopiste on kyvykkyyksien hyödyntämisessä. Hofer ja Schendel (1978) olivat ensimmäisten joukossa tuomassa esiin yrityksen kyvykkyyttä strategian kriittisenä komponenttina, mikä tarkoittaa sitä, että yritys ei tule menestymään helposti kopioitavien osaamisten varassa vaan ydinkyvykkyyksien kantamana. (Viitala 2005, 67–71.) Viitala (2005, 76) tarjoaakin oivan metaforan strategian ja vision ohjaavasta roolista osaamisen kehittämisessä; visio ja strategia tarjoavat yrityksessä työskenteleville ihmisille sekä osoitteen että reittikartan, mihin ollaan menossa ja miten sinne päästään.

Asiakkaiden muuttuvat odotukset on pystyttävä paikantamaan ennen kilpailijoita ja olennaista on se, pystytäänkö niihin vastaamaan riittävän hyvin. Osaamisen kehittämisen taso voi muodostua ratkaisevaksi tekijäksi liiketoiminnan ytimessä, jota kuvaa hyvin Räsänen (1994) ansaintatapamalli kuviossa 2.



Kuvio 2 Yrityksen ansaintatapa (Räsänen 2001, 181).

Palvelutehtävä kuvaa toiminnan tarkoitusta, ja kilpailuetu kuvaa vahvuuksia suhteessa kilpailijoihin. Osaamisella tarkoitetaan niitä kykyjä, joita tarvitaan eri toiminnoissa ja toisaalta myös niiden yhdistämisessä. Onnistunut ansaintatapa on tuottoisa omistajille ja asiakkaille, palkitseva henkilöstölle ja ylivoimainen kilpailijoihin verrattuna. Osaamisen nostaminen ansaintatavan peruselementiksi on heijastumaa liiketoiminnan logiikan merkittävistä muutoksista. (Viitala 2005, 29.)

2.2 Osaaminen ja tieto läheisinä käsitteinä

Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen ja tiedon käsitteitä, joita teoreettisessa keskustelussa käytetään usein rinnakkain tai toistensa synonyymeinä. Lisäksi erotetaan osaamisen käsitteestä yksilön osaaminen ja tarkastellaan ydinosaamisen ja organisaation osaamisen käsitteiden merkityseroja.

2.2.1 Osaamisen monitahoisuus

Järvisen, Koiviston ja Poikelan (2000, 72) mukaan osaaminen syntyy informaation, teorian ja käytäntöiden muuntuessa kokemuksen ja vuorovaikutuksen kautta hiljaiseksi tiedoksi. Juuti (2005, 42–43) esittelee Alvessonin luoman osaamisen määritelmän. Informaatio on Alvessonin mukaan kontekstiinsa asetettua dataa. Osaamiseen liittyy informaation lisäksi tieto siitä, kuinka asioita tehdään, miksi asiat liittyvät toisiinsa ja millainen ymmärrys asioiden taustoista ja kokonaisuudesta on. Alvessonin määritelmä on yleisesti hyväksytty, ja se löytyy useista osaamisen johtamista käsittelevistä teoksista.

Toinen yleistynyt tapa käsitellä osaamista on Nonakan ja Takeuchin nelikentän muotoon rakennettu käsitejärjestelmä, jossa informaatio on osaamisen välttämätön osa ja jossa osaaminen liittyy uskomuksiin ja sitoutumiseen. (Juuti 2005, 16–17.)

Davenportin ja Prusakin (1998, 5–6) näkemyksen mukaan osaaminen (knowledge) rakentuu kokemuksesta, arvoista, kontekstuaalisesta informaatiosta ja asiantuntijänäkemyksestä, joiden avulla voidaan tulkita uusia kokemuksia ja informaatiota. Osaaminen on varastoituneena toimintatapoihin, rutiineihin ja dokumentteihin. Osaamista on hyvin vaikea määritellä sanoin tai ymmärtää loogisin termein. Osaamista syntyy sekä yksilöissä sisäisesti että yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Osaamisen voidaan siis ajatella konstruoituvan sekä informaatiosta että hiljaisesta tiedosta. Juuti (2005, 18) kuitenkin kritisoi edellä esitettyjä osaamisen tarkastelutapoja siitä, että niissä osaamisen määritelmä jätetään epäselväksi eikä osaamista määriteltäessä tarkastella oppimisen teorioita, joihin viitattaessa saattaa muodostua ongelmalliseksi oppimisen jäsentely behavioristisesti, kognitiivisesti tai konstruktivistisesti. Oppimista suosivan ympäristön tarkastelu jää huomiotta ja millaisia kasvatustieteellisiä menetelmiä oppimisen tukemisessa tulisi käyttää.

Kyvykkyys on osa osaamista. Se voidaan jakaa operatiiviseen ja strategiseen

kyvykkyyteen. Operatiivista kyvykkyyttä tarvitaan jokapäiväisessä työssä, jotta työtä voidaan tehdä tehokkaasti. Strateginen kyvykkyys on kykyä oppia nopeasti työn vaatimuksia myös tulevaisuudessa. Yksilön osaaminen muodostuu näistä molemmista. (Ojala 2002, 36–37.) Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001, 42–45) mukaan kyvykkyydellä tarkoitetaan tapaa hyödyntää osaamista jossakin tietyssä tehtävässä onnistumiseksi. Johto ei voi keksiä ydinkyvykkyksiä tyhjästä, vaan ne on tunnistettava olemassa olevasta osaamis pohjasta. Toisaalta niitä on käytettävä myös strategioiden suunnittelun lähteenä. Osaaminen nähdään pikemminkin vain välineenä, jonka avulla strategiaa toteutetaan.

2.2.2 Hiljainen tieto osana osaamista

Tiedon erottaa informaatiosta se, että tietoon liittyy uskomuksia, sitoutumista ja tavoitteellista toimintaa. Se on aina kontekstisidonnaista. Nonaka ja Takeuchi (1995, 57–58) määrittelevät tiedon syntymisen kaksi ulottuvuutta; epistemologinen ulottuvuus erottelee hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon, ja ontologisella ulottuvuudella tarkoitetaan tiedon syntymistä yksilö-, ryhmä- tai organisaatiotasolla sekä organisaatioiden välillä.

Nonaka ja Takeuchi korostavat uuden tiedon luomisen tärkeyttä yrityksen kilpailukyvyn lähteenä tietoyhteiskunnassa. Heidän rakentamansa tiedon luomisen viitekehys kuvastaa tiedon monimuotoisuutta ja sen muuntumista eksplisiittisestä hiljaiseksi ja päinvastoin. Viitekehyksessä ovat mukana myös ne tiedon johtamiseen liittyvät tekijät, jotka mahdollistavat uuden tiedon syntymisen ja uuden tiedon leviämisen läpi organisaation, jolloin uudesta tiedosta muotoutuu koko organisaation osaamista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 96.)

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yksilön henkilökohtaista tietämystä, joka liittyy aina tiettyyn kontekstiin. Sitä ei voi määritellä sanoin eikä sitä voi kommunikoimalla suoraan siirtää toiselle henkilölle. Hiljainen tieto liittyy kokemukseen ja kognitioon. Mentaaliset mallit, kuten skeemat, perspektiivit ja uskomukset, auttavat yksilöä havainnoimaan ja määrittelemään ympäröivän maailman tapahtumia. Hiljainen tieto

sisältää myös teknisiä elementtejä, joita ovat konkreettinen tietotaito ja muut konkreettiset taidot. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59–60.)

Polanyi (1966, 17) kuvailee hiljaista tietoa (tacit knowledge) siten, että hiljaisen tiedon todellinen olemus piilee siinä, kuinka hyvin tätä tietoa voidaan käyttää hyväksi. Polanyin mukaan tieto on olemassa siis varsinaisesti vasta, kun sitä osataan käyttää konkreettisesti. Tämä merkitsee käytännössä juuri sitä, että hiljaista tietoa on hyvin vaikeaa kuvailla sanoin. Se näkyy enemmän teoissa ja sovelluksissa, kun tieto on sisäistettyä ja kun sitä voidaan kokemuksen avulla hyödyntää toiminnassa. Siltalan (2005, 112) mukaan datan ja informaation jalostuminen tiedoksi ja osaamiseksi ja edelleen uudeksi innovaatioksi edellyttää vuorovaikutteisuutta ja tasa-arvoista dialogia organisaatiossa.

2.2.3 Yksilön osaaminen

”Yksilöiden osaamisella tarkoitetaan kaikkea sitä *tietoa ja taitoa*, jonka ihmiset tuovat mukanaan yritykseen ja jota he työssään käyttävät. Ilman henkilöstön osaamispääomaa ei voida puhua kilpailukykyisestä yrityksestä” (Stähle & Grönroos 1999, 73). Tieto on osaamisen tärkeä perusta, mutta taitavaan työsuoritukseen vaaditaan myös kykyä soveltaa tietoa, ja vaaditaan motivaatiota toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Ammattitaitoon kuuluvat siis tiedon ohella taidot ja asenne. (Viitala 2005, 126.)

Yksilön osaaminen on monitasoisempi kokonaisuus kuin henkilön tiedot ja kyvyt, ja suurinta osaa osaamisesta on vaikea määritellä sanoin. Erityisesti omaa osaamista on usein hyvin vaikeaa kuvailla, sillä ihminen ei välttämättä tule ajatelleeksi, kuinka monta eri tekijää siihen liittyy. Jotain tehtävää tehdessä voi jopa tuntua, että se ei vaadi mitään erityisosaamista. (Ranki 1999, 26–27.)

Ranki (1999, 27) määrittelee osaamisen viiden siihen liittyvän osatekijän avulla:

- | | | |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>tiedollinen osaaminen</i> 2. <i>taidot</i> 3. <i>kokemus</i> 4. <i>sosiaalinen verkosto</i> | } | <i>uskomukset ja arvot (Mikä on tärkeää?).</i> |
|--|---|--|

Rangin (1999, 27–28) mukaan työssä menestyminen edellyttää, että kaikki yllämainitut osa-alueet ovat hallinnassa. Tiedollisella ja taidollisella osaamisella tarkoitetaan esimerkiksi tuotetietämystä ja tietämystä siitä, millä menetelmällä jokin asia tehdään. Kokemuksen perusteella osataan arvioida tilannetta ja opitaan myös omista virheistä. Sosiaaliset verkostot kehittävät kykyä hankkia tietoa. Uskomukset ja arvot auttavat ymmärtämään, mikä kokonaisuudessa on tärkeää, esimerkiksi näkemys siitä, mikä asiakkaan näkökulmasta on tärkeää ja mikä ei.

Yksilön osaamisen kehittäminen on perustana nykyisen henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Kun yksilö oppii jotain, hän soveltaa oppimaansa käytäntöön ja näin jakaa osaamistaan tiimin kanssa. Osaamista dokumentoimalla osaamista voidaan edelleen levittää osaston ja organisaation osaamiseksi. (Sydänmaanlakka 2004, 156–157.)

Nykyisen työn asettamat vaatimukset ja tulevat osaamisvaatimukset määrittelevät yksilön osaamisen ja osaamistarpeen, joka on tulevaisuudessa vaadittavan osaamisen ja nykyisen osaamisen erotus. Nykyisten työtehtävien hallitsemisen lisäksi on tarkasteltava myös henkilön muuta osaamista, jota hän ei välttämättä työtehtävissään tarvitse, ja sitä olisiko työtehtäviä mahdollista laajentaa tai tehdä entistä vaativammiksi. Yksilön osaamista on kuitenkin aina arvioitava suhteessa yrityksen menestykselle tärkeään, strategioiden ja liiketoimintasuunnitelmien mukaiseen ydinosaamiseen. (Ranki 1999, 69–70.)

2.2.4 Organisaation osaaminen ja ydinosaaminen

”Organisaatio voi saavuttaa kilpailuedun, jos sillä on kyky oppia ja rakentaa *uusia osaamisen yhdistelmiä*. Innovatiivisella organisaatiolla on strategia, joka sisältää mm. erilaisten osaamisalueiden kehittämisen. Askeleittain etenevä, strategisen johtamisen teoriaan perustuva osaamisen kehittämisstrategia sisältää ulkoisten tekijöiden analyysin (toisin sanoen tulevaisuudessa tarvittavien osaamisalueiden arvioinnin) sekä organisaation sisäisen tilan (toisin sanoen olemassa olevan osaamisen selvittämisen ja arvioinnin). Osaamisen kehittämissuunnitelma rakentuu pyrkimykselle poistaa arvioinnin paljastama osaamiskuilu erilaisin kehittämistoimin.” (Ruohotie 1996, 20.)

Organisaation osaaminen rakentuu yksilöiden osaamiselle. Haasteena onkin yhdistää yksilöiden osaaminen tiimien osaamiseksi ja tiimien osaaminen edelleen organisaation osaamiseksi. Organisaation menestys riippuu sen kyvystä kehittää ja hyödyntää omaa osaamistaan ja toisaalta siitä, kuinka organisaation kyvykkyys voidaan luoda suuremmaksi kuin yksilöiden osaaminen yhteensä. (Ruohotie 1996, 20.) Tervon (2005, 152) mukaan organisaation osaaminen on kykyä hyödyntää ja kehittää yksilöiden osaamista ja muita organisaation voimavaroja päämäärien saavuttamiseksi. Organisaation on mahdollistettava yksilöiden välinen vuorovaikutus ja tiedon ja osaamisen jakaminen.

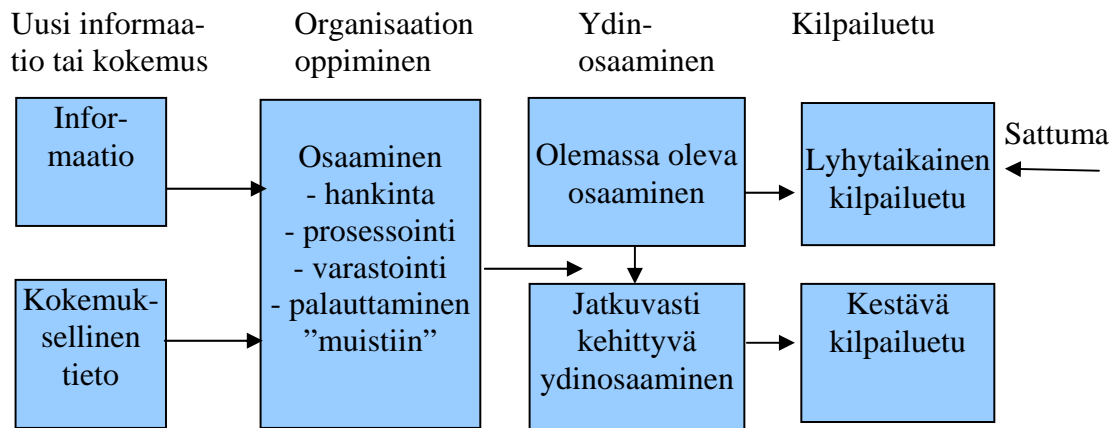
Ranki (1999, 22–23) kuvaa organisaation tai ryhmän osaamista yksilöiden kokonaissuorituskykynä, johon liittyy se, kuinka hyvin ryhmän jäsenet osaavat toimia yhdessä tai kuinka koko organisaation ryhmät työskentelevät yhdessä palvelun tuottamisessa. Organisaatiotason osaamista kutsutaan usein ydinosaamiseksi, mutta yrityksessä voi olla myös strategiselta merkitykseltään vähäisempää osaamista, jota voidaan kutsua ydinosaamista täydentäväksi tai mahdollistavaksi osaamiseksi. Täydentävä osaaminen on kilpailijoiden helposti kopioitavissa. Mahdollistava osaaminen, esimerkiksi alihankintaketjun hallitseminen, on tarpeen ydinosaamisen saavuttamiseksi.

Sydänmaanlakan (2004, 234–235) mukaan organisaation johtamisessa on olennaista suorituksen johtaminen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Suorituksen johtaminen on toiminnan perusta. Tiedon ja osaamisen johtaminen voidaan nähdä osana laajennettua suorituksen johtamista. Näiden kolmen johtamisen alueen prosessit ovat keskenään päällekkäisiä. Yksi tärkeimmistä suorituksenjohtamistehtävistä organisaatiossa on tukea organisaation oppimista, koska tällöin pystytään hallitsemaan muutosta.

Ydinosaamiseen liittyvät kollektiivinen osaaminen, kyky kommunikoida ja siirtää osaamista organisaation sisällä sekä kyky yhdistellä olemassa olevaa osaamista ja luoda uutta osaamista. Näin ydinosaamisen muotoutumisen voidaan nähdä olevan kompleksinen oppimistapahtuma. Kilpailukyky puolestaan syntyy kyvystä luoda ja kehittää ydinosaamista tehokkaammin kuin kilpailijat. Hamelin ja Prahaladin mukaan yrityksen ydinosaaminen on kuin puun juuristo, joka tuottaa ravintoa ja jatkuvuutta rungolle, joka suurimpien oksien kanssa kuvaa ydintuotteita. Pienemmät lehdet ovat lopputuotteita. Usein organisaatiossa on korkeintaan muutama ydinosaamisalue ja ydinosaamista on kilpailijoiden vaikea kopioida. (Ruohotie 1996, 22–27.)

Ydinosaaminen mahdollistaa yrityksen menestyksensä kilpailun. Ydinosaaminen voidaan jakaa osaamisalueisiin ja osaamisiin eri yksiköissä. Ydinosaamisen kehittämistä voidaan tukea osaamisen, suorituksen ja tiedon johtamisen avulla. Suorituksen johtaminen ohjaa yksilön, tiimin, osaston ja koko organisaation toimintaa kohti visiota. Se määrittää tehtävän ja avainvastuualueet, joiden perusteella avaintavoitteet ja yksilön osaaminen muotoutuvat. Tiedon johtamisen tehtävänä on tukea yksilön osaamisen kehittymistä ydinosaamiseksi tiimitasolta aina organisaatiotasolle asti. (Sydänmaanlakka 2004, 156–157.)

”Kilpailuedun varmistaminen ja säilyminen toteutuu parhaiten oppivassa organisaatiossa” (Ruohotie 1996, 33). Kuvio 3 havainnollistaa organisaation oppimisen, ydinosaamisen ja kestäväen kilpailuedun välistä dynamiikkaa.



Kuvio 3 Organisaation oppiminen, ydinosaaminen ja kestävä kilpailuetu (Helleloid & Simonin 1994). Mukailten (Ruohotie 1996, 33).

Osaamisen johtaminen käytännössä lähtee siitä, että selkeytetään visio, strategia ja tavoitteet, minkä jälkeen määritellään ydinosaamiset, jotka sekä tuovat lisäarvoa asiakkaille että merkittävää kilpailuetua organisaatiolle. Ydinosaamisia tarkastellaan ylhäältä alaspäin eri organisaatiotasolla, mitä ne todellisuudessa sisältävät. Tämän jälkeen käännetään tarkasteluprosessin suunta alhaalta ylöspäin ja katsotaan, mitä osaamista löytyy yksilötasolla ja miten se kumuloituu tiimi-, osasto- ja organisaatiotasolla. On huomattava, että yleensä tarvitaan useita erisuuntaisia tarkasteluprosesseja, jotta ydinosaamiset selkeytyisivät kunnolla. Tarkasteluprosessin aikana voidaan myös huomata, että on löydetty jotain uutta ydinosaamista tai että jonkun ydinosaamisen sisältö on muuttunut selvästi. Kenties jotain ydinosaamista huomataan poistuneen. (Sydänmaanlakka 2004, 158–159.)

2.3 Oppimalla osaamiseen

Monet perinteiset kilpailutekijät eivät enää erottele menestyviä yrityksiä heikommista, vaan uutena kilpailukeinona nähdään osaaminen ja erityisesti nopea oppiminen. (Ojala 2002, 10.) ”Oppimisen ohella puhutaan entistä enemmän oppimisen lopputuloksesta eli osaamisesta” (Sydänmaanlakka 2004, 222). Kun puhutaan osaamisen kehittämisestä, voidaan siis tulkita puhuttavan myös oppimisesta ja sen edistämisestä.

Oppiminen kehittää osaamisen eri osa-alueita, joita ovat tiedot ja taidot, kokemus, kontaktit sekä arvot ja asenteet. Kokemus ja kontaktit ovat tärkeitä osia kokonaisosaamisessa, koska ne auttavat ymmärtämään ja oppimaan uutta tietoa nopeammin. Kontaktien kautta saadaan tärkeitä signaaleja tulevasta muutoksesta ja muutokseen reagoimiseen tarvittavista toimenpiteistä. (Ojala 2002, 104–105.)

Organisaatiossa tapahtuu oppimista kolmella eri tasolla: yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Oppimisprosessi on ymmärrettävä näillä kaikilla kolmella tasolla. Suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen avulla voidaan tukea oppimisprosessia eri organisaation tasoilla. Suorituksen johtamisen päähuomio on yksilössä. Lähtökohtana on tehtävä ja työ. Osaamisen johtaminen puolestaan lähtee visiosta ja strategiasta ja tarkastelee niiden toteutumista lähinnä organisaatiotasolla. Tiedon johtaminen tarkastelee organisaatiossa olevaa tietoa eniten tiimitasolla. (Sydänmaanlakka 2004, 24.)

2.3.1 Yksilön oppiminen osaamisen kehittämisen perustana

Yksilö toimii organisaatiossa tiedon luoja. Oppiminen tapahtuu näin ollen ensisijaisesti yksilöiden muutoksena. (Ruohotie 1998, 136.) On huomattava, että yksilön oppiminen ei suoraan takaa organisaation oppimista ja että se ei siten suoraan paranna yrityksen kilpailukykyä. Organisaatorakenne ja johtamiskulttuuri vaikuttavat myös ratkaisevasti sekä yksilön että koko organisaation osaamiseen. (Ojala 2002, 10–11.) Kuitenkin yksilö yleensä tarvitsee yrityksen luomia rakenteita, suhteita ja välineistöä, jotta tiedon luominen ja oppiminen olisi mahdollista. Suhde on molemminpuolinen; organisaatio siis tarvitsee yksilöä oppiakseen, mutta samoin yksilö tarvitsee organisaation suomia mahdollisuuksia oppiakseen. (Ruohotie 1998, 136.)

On olemassa erilaisia oppimistyyliä, joista yksi tai kaksi tyyliä ovat ihmiselle yleensä luonnollisempia kuin toiset tyylit. Joidenkin ihmisten on helpompaa oppia kuuntelemalla, toisten havainnoimalla ja toisten käytännön tekemisellä. Henkilöstön kehittämisessä olisi hyvä, että työyhteisössä olisi tarjolla erilaisia tapoja oppia asioita,

vaikka jokaisella ihmisellä onkin vastuu oman osaamisensa kehittämisestä ja ylläpitämisestä. On myös muistettava, että vain osa oppimisesta on tietoista ja tarkoituksellista. (Ranki 1999, 30–31.)

Oppimisenäkemyksiä luokitellaan yleisesti behavioristiseen, kognitiiviseen, konstruktiviseen ja humanistiseen näkemykseen. (Ranki 2005, 136.) Tällä hetkellä vallalla olevan konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen syntyy oppijan oman toiminnan tuloksena ja hänen näkemyksestään siitä, onko hän itse vastuussa omasta oppimisestaan. Oppimiseen vaikuttavat oppijan ongelmanratkaisu- ja oppimisstrategiat. Tässä oppimiskäsityksessä on keskeistä tietojen ja taitojen siirtyminen eli kyky käyttää tietoa laajemmin hyväksi myöhemmissä uusissa tilanteissa. (Ruohotie 1998, 10.) Konstruktivistisen näkökulman mukaan oppiminen ei ole passiivista tiedon vastaanottamista vaan aktiivista tulkintaa. Keskeistä on sosiaalisten yhteyksien vaikutus uusien tietorakenteiden muotoutumiseen. (Ranki 2005, 137.)

Oppimisprosessissa voidaan havaita erilaisia rakenteita, jotka selittävät yksilöllisiä oppimiseroja. Näitä ovat kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset rakenteet. Kognitio on yleistermi havaitsemisen, ymmärtämisen, ajattelun, järkeilyn ja päättelyn prosesseille. Affektilla puolestaan tarkoitetaan tunnetta, mielialaa ja temperamenttia luonnehtivaa rakennetta. Konaatioissa on kysymys sisäisestä epätasapainon tilasta, joka auttaa ja motivoi yksilöä kehittymään. (Ruohotie 1998, 31.)

Oppimisen konatiivisissa rakenteissa ilmenevät motivaatioon liittyvät tahdonalaiset aspektit, joihin liittyvät sisäinen ja ulkoinen tavoiteorientaatio, odotukset, tulkinnat ja uskomukset. Tiedon omaksumisen motivaatioon tällä alueella vaikuttavat muun muassa itsearvostus ja usko omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin sekä kannusteen yllykearvo. Heckhausen ja Kuhl erottavat tahtotilan ja motivaatiotilan siten, että päätöksentekoa edeltävää tilaa kutsutaan motivaatioksi ja sen jälkeistä tilaa tahdoksi. Tahto eroaa motivaatiosta siten, että pelkkä motivaatio ei riitä tavoitteen läpiviemiseen, vaan tarvitaan myös tahdonalaista sitkeyttä pystyä viemään prosessi loppuun asti. Uskomuksien avulla ihmisen on mahdollista saavuttaa tavoitteitaan. Kun uskoo siihen mitä on tekemässä, haluaa sitoutua siihen ja todennäköisesti myös saavuttaa

tavoitteensa. (Ruohotie 1998, 34–36.)

Aikuisen oppiminen eroaa lapsen oppimisesta siten, että motivaatio on aikuisen oppimisessa ratkaisevassa roolissa. Suurin haaste onkin usein kyetä luopumaan vanhoista uskomuksista ja päätelmistä ja poisoppia vanhasta. On turvallista pitäytyä vanhoissa toimintamalleissa, sillä siirtyminen uusiin voi aiheuttaa epävarmuutta ja epäilyä omien voimavarojen riittävydestä. (Viitala 2005, 141–142.)

2.3.2 Yksilön oppimisen menetelmät työyhteisössä

Seuraavassa tarkastellaan työyhteisössä käytettäviä oppimismenetelmiä, joita pidetään keskeisinä tässä tutkimuksessa. Niitä ovat: työssä oppiminen, moniosaaminen, henkilöstökoulutukset ja perehdyttäminen.

Työssä oppiminen

Vaikka oppiminen mielletään yleensä koulutuksen myötä tapahtuvana, työelämässä tärkeintä on korostaa työssä tapahtuvaa oppimista. Työssä voi oppia työnkierrolla, opettelemalla tiimin erilaisia töitä tai omassa tehtävässä kehittymällä. Oppiminen pitää organisoida siten, että oppimiskokemuksia levitetään organisaatiossa ja varmistetaan näin osaamisen siirtyminen muualle organisaatioon. (Ojala 2002, 244–246.)

Työssä ja ammattitaidossa kehittymisen kannalta kaikkein tärkein arviointi on tekijän ja osaajan oma kyky ja halu arvioida omaa suoriutumistaan sekä pyrkimys kehittyä sen pohjalta. Mikään ulkopuolinen arviointi ei voi korvata puuttuvaa itsearviointia ja itsestä lähtevää kehittämispyrkimystä (Viitala 2005, 143).

Työhön kytketty osaamisen kehittäminen perustuu kokemukselliseen oppimiseen, aktiivisen reflektion harjoitteluun ja hyödyntämiseen. (Viitala 2005, 261.) Kokemuksellisessa oppimisessa arvioidaan menneitä kokemuksia ja niistä saatuja

tietoja. Kokemuksellista oppimista tapahtuu päivittäin vuorovaikutuksessa työtovereiden kanssa. Kokemuksellisessa oppimisessa palautteen saaminen on tärkeää. (Ranki 1999, 30–31.)

Myös Rangin (1999, 92–93) mukaan työssä oppiminen on toisilta oppimisen ohella työelämän tärkeimpiä oppimismuotoja, joilla voidaan kehittää yksilön osaamista. Työssä oppimista voidaan tukea erilaisilla työjärjestelyillä, kuten sijaisuuksilla, työnkierrolla, työn laajentamisella ja tiimien tai työparien rakentamisella sekä perehtymällä toisen osaston tehtäviin. Työssä oppimisessa on olennaista, että työntekijä pääsee uuden asian kohdattuaan heti soveltamaan aktiivisesti oppimiaan tietoja ja taitoja ja näin lisäämään todellista osaamistaan, ettei juuri opitusta tule niin sanottua passiivista osaamista. Toisilta oppiminen edellyttää vuorovaikutusta, kokemusten, kysymysten ja mielipiteiden vaihtoa. Viralliset palaverit eivät aina ole parhaimpia foorumeita vapautuneeseen keskusteluun.

Ruohotien (1998, 7–9) mielestä yksilön ja hänen ympäristönsä vuorovaikutus on keskeinen tekijä ammatin oppimisessa ja ammatillisessa kasvussa. Suurin osa ihmisen osaamisvarannosta syntyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa omaa toimintaa tarkkailemalla ja virheitä analysoimalla. Myös muiden ihmisten kouluttaminen ja ohjaaminen lisää omaa osaamista. Tietoa ei synny tyhjästä, vaan se on ihmisen itsensä prosessoimaa ja syntyy havainnoinnin yhteydessä osaksi tiedollisia rakenteita. Näin informaatio muuttuu tiedoksi, joka johtaa oppimiseen.

Toisilta oppimisessa ei ole kyse vain toisten työskentelyn tarkkailemisesta vaan toimivien toimintamallien etsimisestä ja levittämisestä. Kokemuksesta oppiminen on usein ihan vain sitä, että pyritään toistamaan hyväksi havaittuja toimintamalleja omassa toiminnassa ja vältetään epätydyttävän lopputuloksen tuottaneita tapoja. *Reflektio* on tietoisempaa kokemusten analysointia ja näkyväksi tekemistä. Yrityksessä kannustetaan työssä oppimiseen, jos onnistumisia käydään yhdessä läpi ja niistä annetaan palautetta. Hyvien toimintamallien käyttöä vahvistetaan tekemällä niistä toimintaohjeita. Yrityksessä vallitsee yleisesti aktiivinen ja luova ilmapiiri. (Ranki 1999, 93–94.)

Organisaatiossa voidaan laatia henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, joissa määritellään työhön liittyvät tavoitteet, oman tiimin tavoitteet ja henkilökohtaiset tavoitteet. (Ojala 2002, 256.) Ruohotien (1998, 11) mukaan yhteistoiminnallisella oppimisella hiljainen tietämys saadaan yrityksessä yhteisesti jaettavaksi, kun ryhmissä ongelmanratkaisun ja vuorovaikutuksen myötä yksilöiden osaamisen jakamisen esteet murtuvat ja mahdolliset kilpailuasetelmat yrityksen sisällä hälvenevät. Yksilöt ovat yhdessä ryhmänä riippuvaisia toistensa osaamisista ja suorituksista. Mitä selkeämmin ryhmän yhteinen tavoite asettuu yksilön oman oppimistavoitteen edelle, sitä enemmän yksilö myös itse oppii. Ryhmän yhteisestä tavoitteesta muodostuu näin tärkeä yksilöä motivoiva tekijä.

Moniosaaminen

”Osaamislähtöinen työn muotoilu tarkoittaa työtehtävien sisällöllistä määrittelyä niin, että kunkin osaajan tiedot ja taidot pääsevät mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön ja samalla kehittyvät” (Viitala 2005, 223). Kauhasen (2003, 53) mukaan työn rikastaminen on yksi osa työn muotoilua, jonka hän jaottelee työnkiertoon, työn laajentamiseen, työn rikastamiseen, työajan ja työpaikan määrittelyyn ja työpaikan antamiseen. Työnkierrossa työntekijä saattaa vaihtaa fyysisesti työpistettä ja tekee sovitun ajan tietyssä järjestyksessä eritasoisia työtehtäviä. Tällä pyritään työntekijän fyysisen ja psyykkisen rasittumisen estämiseen monipuolistamalla rutiininomaista työtehtävää.

Työnkierto on yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista, jonka avulla työntekijä voi ymmärtää organisaation toimintaa laajemmin ja syvällisemmin kokemalla eri toimintojen välisen yhteistyön merkityksen. Toiminnan tehokkuudessa voi kuitenkin ilmetä tilapäistä laskua, kun työntekijän on opittava uusia asioita ja samassa toiminnossa pysyvästi työskentelevät joutuvat käyttämään aikaansa uuden työntekijän perehdyttämiseen. (Viitala 2005, 262.)

Itsensä kehittäminen kannustavana tekijänä tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden päivittää ammattitaitoaan hänen niin halutessaan. Uran joustavuus puolestaan tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden siirtyä työtehtävistä toiseen ja saada siten mielekkyyttä työhönsä. Mahdollisuus tulojen lisäykseen on erotettava uran joustavuudesta, vaikka

uran joustavuus yleensä tarkoittaa tulojen lisäystä, mutta uran joustavuus tarkoittaa paljon muutakin. Mahdollisuus tulojen lisäykseen voi olla tärkeää eläkeikää lähestyvälle työntekijälle, koska sillä on vaikutusta tulevaan eläkkeeseen. (Kauhanen 2003, 134–135.)

Henkilöstökoulutukset

Henkilöstökoulutukset auttavat ihmisiä oppimaan tekemään nykyisen työnsä paremmin ja tehokkaammin. Tällaiset operatiiviset valmiudet, joita parannetaan koulutuksilla, ovat yleensä hyödynnettävissä vain samassa työssä ja heikosti siirrettävissä johonkin toiseen tehtävään. Lisäkoulutuksella yksilö voi hankkia strategisia valmiuksia, joiden avulla hän joko oppii nykyisessä tehtävässä tulevaisuudessa tarvittavia taitoja tai voi siirtyä kokonaan uuteen ammattiin. (Ojala 2002, 36.) Myös Cabrera ja Cabrera (2005, 726–728) tuovat esiin koulutuksen merkityksen tiedon jakamisen tehostamisessa. Kouluttautumalla yksilön itsepystyvyyden tunne yleensä lisääntyy ja itseluottamus jakaa tietoa muille kasvaa.

Työnantaja voi järjestää henkilöstölle työajalla tapahtuvaa koulutusta. Sisäisellä koulutuksella tarkoitetaan yritykselle räätälöityä valmennusta, joka voi olla yrityksen itsensä tai yhteistyökumppanin järjestämää. Sisäisiin koulutuksiin osallistujat on valittava yhteisten pelisääntöjen mukaan. Sisäiset koulutukset ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Niiden avulla voidaan suunnata ja nopeuttaa oppimista, mutta ne eivät ole kuitenkaan yksinään riittäviä tarvittavan osaamisen hankkimiseksi ja ylläpitämiseksi. Sisäisten koulutusten luonne on paremminkin osaamistarvetta paikkailevaa ja ajantasaistavaa. Koulutuksella pyritään kehittämään yrityksen toimintaa, ja sen vuoksi koulutus on myös tehokas muutosjohtamisen väline. Jos koulutuksen hyötyjä osaamisen kehittämisessä halutaan mitata, voidaan tarkastella esimerkiksi asiakaspalvelukoulutuksen kustannuksia, siihen käytettyä aikaa tai henkilömäärää ja samalla seurata asiakastyytyväisyyden kehitystä. Tällainen arvio on kuitenkin karkea. (Ranki 1999, 100–101.)

Koulutus yksinään ei automaattisesti tuota tulosta osaamisen kehittämisessä, vaan myös

työympäristöllä on keskeinen rooli. Käyttäytymistason muutokset riippuvat organisaation ilmapiiristä ja oppimista tukevasta kulttuurista. Oppimista tukevassa organisaatiossa sen jäsenet ovat yhtä mieltä siitä, että jatkuva oppiminen on tärkeä ja arkipäiväinen asia. Osaamisesta ja suorituksesta palkitaan siten, että se kannustaa ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen. Työyhteisö tukee osaamisen kehittämistä jokaisen ollessa kuitenkin itse vastuussa omien taitojensa päivittämisestä. (Ruohotie 1996, 109–110.)

Perehdyttäminen

Perehdyttäminen käsittää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työyhteisön ja sen tavat, toiminta-ajatuksen ja vision sekä liikeidean, samoin muut työntekijät ja asiakkaat. Omaan työhön opastus on myös tärkeä osa-alue perehdyttämisessä. Perehdyttämisen tarkoituksena on lisäksi auttaa työntekijää saamaan myönteisiä kokemuksia uudesta työstään ja työyhteisöstään. (Kauhanen 2003, 146). Jokisaaren mukaan mentori on erittäin hyödyllinen henkilö työuraansa aloittelevalle nuorelle. (Jokisaari 2002, 75.)

Perehdyttäminen voidaan nähdä sekä osana rekrytointia että osana osaamisen kehittämistä. Perehdyttämisellä pyritään lyhentämään oppimisaikaa ja luomaan myönteisiä asenteita työhön ja työyhteisöön. Perehdyttäminen ei ole varsinaisesti osaamisen kehittämistapa, mutta sillä henkilön osaaminen saadaan ikään kuin sovitettua yrityksen ja työryhmän kokonaisuuteen. (Ranki 1999, 110.)

2.3.3 Motivaation merkitys oppimisessa

Motivaatio voidaan todeta ihmisen elinkaareissa samankaltaisina toimintoina läpi elämän, jolloin kyseessä on yleensä pysyvä motivaatiopiirre. Motivaatio on kuitenkin yleensä hyvin tiedostamatonta, toisin kuin tavoitteet ja päämäärät, jotka kohdistuvat tietoisesti aina johonkin asiaan. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 10). Ranki (1999, 87) mieltää motivaation puuttumisen mahdolliseksi merkittäväksi esteeksi osaamisen

kehittämisessä. Kehittämistapojen löytäminen voi olla hyvinkin helppoa, mutta yksilöiden kannustaminen jatkuvaan oppimiseen on paljon haasteellisempaa. Ihmisiä voi kannustaa ylläpitämään ammattitaitoaan ja oppimaan lisää, mutta on muistettava, että ketään ei voi siihen pakottaa. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus päivittää osaamistaan ja kenties jopa monipuolistaa sitä.

Kinnunen (2005, 125–128) tuo esiin työntekijöiden jaksamisen ja viihtymisen ensisijaisina vaikuttajina innovatiivisessa ilmapiirissä. Lisäksi autonomian tunne on tärkeää. Valinnan vapauden tunne syntyy siitä, että ihminen tuntee voivansa vaikuttaa työtään koskeviin asioihin ja että omilla ajatuksilla on merkitystä. Tämä puolestaan ruokkii aloitteellisuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta. Motivaatiolla on myös ratkaiseva merkitys oppimisessa. Kinnusen mukaan huono asenne ja urautunut organisaatiokulttuuri ovat elinikäisen oppimisen ja itsensä kehittämisen esteitä.

Decin ja Ryanin (1985, 256–257) mukaan useat tutkimukset ovat johtaneet siihen päätelmään, että oppiminen tehostuu ja on laadukkaampaa, kun ihminen on sisäisesti motivoitunut oppimaan. Oma vastuullisuus ja epämuodollisuuksia korostava ympäristö lisää yksilön sisäistä motivaatiota ja oppimistehokkuutta sekä kasvattaa yksilön itseluottamusta. Deci ja Ryan myös huomauttavat, että ulkoiset palkkiot, kuten raha, saattavat jopa heikentää sisäistä motivaatiota ja oppimista.

Nykyaikaiset johtamisteoriat korostavat sitä, että ihmiset pyrkivät kehittymään, mikäli ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuksia, tukea ja haasteita. He haluavat kehittää itseään omien kykyjensä edellyttämällä tavalla (Ruohotie 1996, 110). Tehokkaan kehittämistoiminnan tunnuspiirteenä on pidetty muun muassa sitä, että toiminta vahvistaa henkilön sisäistä motivaatiota ylläpitää ja lisää ammatillista kompetenssia (Ruohotie 1996, 110).

Tervon (2005, 151–152) mukaan motivaatio on osa osaamista, persoonallisuuden, vuorovaikutustaitojen, arvojen ja asenteiden sekä tieto- ja tietämysprosessien ohella. Tervo kuvaa osaamista matemaattisella lausekkeella: $\text{taito} \times \text{motivaatio} \times \text{mahdollisuudet} \times \text{päämäärä} = \text{osaaminen}$. Tässä yhtälössä mahdollisuudet nähdään

henkisinä, fyysisinä ja sosiaalisina tekijöinä, jotka mahdollistavat yksilöiden ja organisaation oppimisen. Päämäärä tarkoittaa osaamistarvetta ja osaamisen käyttötarvetta.

Organisaatio ei itsestään luo tietoa, vaan yksilöt ensisijaisesti luovat tietoa. Yksilön sitoutuminen organisaatioon vaikuttaa uuden tiedon luomiseen. Sitoutuminen voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä tiedon luomisen edellytyksistä. Itseohjautuvassa tiimissä tiimin jäsenten välinen luottamus auttaa kommunikoimaan hiljaisen tiedon piiriin kuuluvista asioista. (Järvinen ym. 2000, 150–152.)

Yksilön omat kiinnostuksen kohteet ohjaavat merkittävästi hänen suuntautumistaan työssä. Motivaatio oppia perustuu oman elämän hallinnan tunteeseen, kun yksityiselämä ja työasiat ovat tasapainossa ja hallinnassa. Kun työn vaatimukset ja henkilön omat kyvyt ovat ristiriidassa keskenään, syntyy työstressiä. Samoin kiire ja oman hallinnan tunteen menettäminen työssä aiheuttavat stressiä. Hallitsemattomassa työtilanteessa ihminen alkaa välttää yrittämistä ja uuden luomista, kokeiluja ja riskinottoa. Työntekijän on itse haluttava ottaa vastuuta oman työnsä kehittämisestä, joka voi tarkoittaa todella pieniä parannuksia arkisessa työssä, jos jonkun asian voisi tehdä toisin tai vähän paremmin. (Ranki 1999, 89–91.)

2.3.4 Palkitsemisjärjestelmän merkitys oppimisen edistämässä

Viitalan (2005, 248) mukaan yrityksen palkitsemisjärjestelmällä on kolme merkitystä osaamisen johtamisessa. Se vaikuttaa yrityksen kiinnostavuuteen potentiaalisten osaavien työntekijöiden näkökulmasta, pystytäänkö osaavat työntekijät pitämään talossa, ja kuinka motivoituneita ihmiset ovat kehittämään omaa osaamistaan.

Suorituskyvyn johtamisen keskeisimpiä teemoja ovat perinteisesti olleet tavoitteen asetanta ja palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta. Osaamisen kehittämisen merkitys nähdään nykyään tärkeänä osana yrityksen kokonaissuorituskyvyille. Motivaatio oppia ja kehittyä on puolestaan merkittävä taustatekijä osaamisen

kehittymisessä. Siksi tässä tutkimuksessa nostetaan esiin muutamia palkitsemisen takana olevia klassisia motivaatioteorioita: Maslow'n tarvehierarkia ja Herzbergin 2-faktoriteoria (Kauhanen 2003, 107) sekä behavioristinen vahvistamisteoria, tavoiteteoria ja odotusarvoteoria. (Vartiainen & Nurmela 2002, 191–193.)

Klassisista motivaatioteorioista mainittakoon behaviorismin ajatus, joka poikkeaa hieman muista motivaatioteorioista. Sen mukaan ihminen toimii aina palkkioiden mukaan. Jos jostakin toiminnasta saa palkinnon, hän todennäköisesti haluaa jatkaa kyseistä toimintaa. Näin oletetaan myös motivaation lisääntyvän. Behaviorismi on kuitenkin saanut osakseen kritiikkiä, ja tästä kritiikistä on muotoutunut nykyisin eniten käytetty motivaatioteoria eli sisäsyntyisen motivaation merkitystä korostava lähestymistapa. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 11–12.) Vaikka palkitsemisella siis voidaan motivoida ihmistä tietyissä rajoissa, pitää ottaa huomioon sisäiset motiivit, joihin palkitsemisellä ei ole vaikutusta.

Tarvehierarkia ja 2-faktoriteoria ovat 1950-luvulla Yhdysvalloissa syntyneitä motivaatioteorioita. (Kauhanen 2003, 107). Otetaan tässä tarkasteluun palkan arvon merkitys palkitsemiskeinona. Maslow'n tarvehierarkian mukaan palkan kannustearvo menettää merkityksensä, kun fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet on tyydytetty. Herzbergin 2-faktoriteoriassa palkan motivoiva vaikutus liittyy lähinnä tyytymättömyyden poistamiseen. Palkka on siis yksi sellainen tekijä, joka huonosti hoidettuna aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettuna ei olekaan enää merkityksellinen. (Kauhanen 2003, 108.)

Behavioristisessa vahvistamisteoriassa myönteisellä palautteella tai palkkiolla uskotaan olevan suoritusta parantava vaikutus. Ulkoisen kannusteen mukaan se onkin ulkosyntyisen motivaation teoria. Vahvistamisteoria on hyödyllisin erityisesti ulkoista suoritusta painottavissa, rutiininomaisissa töissä kuten tuotteiden kokoonpanossa. Sillä voidaan myös perustella suorituksesta palkitsemista, koska tällöin toivottu käyttäytyminen ja toiminta ovat etukäteen tiedostettuja ja selkeitä. Teorian heikkoutena on se, että se ei kannusta etsimään uusia toimintatapoja, vaan keskittyy yhteen ainoaan toimintatapaan. Lisäksi se voi aiheuttaa laadun heikkenemistä, jos pyritään määrällisen

tuloksen maksimointiin. (Vartiainen & Nurmela 2002, 191–192.) ”Käyttäytymisen todennäköisyys siis kasvaa, jos sen seuraukset ovat myönteisiä ja heikkenee, jos seuraukset ovat kielteisiä” (Ruohotie 1998, 64).

Tavoiteteoria on sisäsyntyisen motivaation teoria. Siinä on kyse nimensä mukaisesti tavoitteiden painottamisesta suorituksen tarkastelussa. Sen mukaan on tärkeää, että yksilö saa osallistua tavoitteiden asettamiseen. Lisäksi on huomioitava sitouttamisen ja kannusteiden liittäminen näihin määriteltyihin tavoitteisiin. Nämä kaksi seikkaa yhdessä näyttävät selittävän korkeatasoista suoritusta. Esimerkiksi jos henkilö itse arvostaa työssään asemaa ja uralla etenemistä, hän mahdollisesti asettaa tavoitteekseen olla projektipäällikkö seuraavana vuonna. Palkkiot ja rangaistukset voivat vaikuttaa omiin tavoitteisiin. (Vartiainen & Nurmela 2002, 192–193.)

Alkuperäisen Vroomin (1964) odotusarvoteoriassa ihmisen toiminnan ajatellaan olevan päämääräsuuntautunutta ja tiedostettuihin aikomuksiin perustuvaa. Myös Lawler (1994) on tutkinut suorituksen ja palkitsemisen yhteyttä odotusarvoteorian avulla. Lawler erottelee suoritusmotivaatioon vaikuttavat tekijät panos-suoritus-odotukseen, suoritus-tulos-odotukseen ja houkuttelevuuteen. Panos-suoritusodotuksessa on kyse siitä, kuinka paljon henkilö kokee tarpeelliseksi uhrata resurssejaan tietylle tehtävälle ja onko sen suorittaminen mahdollista esimerkiksi tietyssä aikarajassa. Suoritus-tulos-odotuksessa henkilö uskoo, että kun hän tekee jotakin, se johtaa tiettyyn tulokseen ja siitä taas seuraa lisäpalkkio. Houkuttelevuus liittyy siihen, minkälaisia palkkioita henkilö arvostaa. Työuransa alussa olevat työntekijät arvostavat usein aineellisia palkkioita eniten, koska heillä rahalliset motiivit ovat suurempia. (Vartiainen & Nurmela 2002, 193–195.) Ihminen motivoituu tehtävään, jos hän kokee sen sopivan haasteelliseksi ja uskoo saavuttavansa siitä jonkin hyödyn. (Ruohotie 1998, 57.)

2.3.5 Organisaation oppiminen

Organisaation oppimisesta puhuttaessa on otettava huomioon sosiaalinen konteksti, jossa oppiminen tapahtuu. Vaikka ajatus lähtee ensisijaisesti yksilön kyvystä ja motivaatiosta oppia, sosiaalisella vuorovaikutuksella on kuitenkin keskeinen tehtävä.

Yksilöiden ja ryhmien väliset sosiaaliset suhteet nähdään jopa yhtenä osaamisen osa-alueena yrityksessä. ”Ihmissuhteiden hoitaminen ei enää yksin riitä, vaan on osattava myös hyödyntää ja yhdistää erilaista osaamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi” (Ruohotie 1998, 10).

Sydänmaanlakan (2004, 54–55) mukaan organisaation voidaan ajatella oppivan, jos sitä tarkastellaan elävä organismi -metaforan mukaan eikä mekanistisena koneena. Elävien organismien elämää kuvaavat jatkuva vuorovaikutus ympäristön kanssa, yhteyksien luominen ja oppimaan oppiminen. Organisaation uusiutumiskyvyn voidaan nähdä olevan sama asia kuin organisaation oppiminen. Käytännössä uusiutumisella tarkoitetaan sitä, että organisaatiolla on valmius hankkia uutta osaamista jatkuvasti, joko ydinosaamista tai muuta organisaation toimintatapoihin tai prosesseihin sidottavaa osaamista. Strategian, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamisen prosessit ovat tyypillisiä uusiutumista tukevia prosesseja.

Organisaatio tarvitsee valmiuksia luoda jatkuvasti uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Uudistavassa eli transformatiivisessa oppimisessa sekä tietoisesti sisäistetään uusi asia että sovelletaan sitä myös ulkoisesti käytännön ongelmien ratkaisussa. Oppimaan oppiminen on ennen kaikkea kykyä luopua vanhoista toimintamalleista ja korjata virheitä rutiineissa. Tämän teorian arvoperustaan kuuluvat tarpeellisen tiedon tuottaminen, avoin vuorovaikutus ja sisäinen sitoutuminen. (Ruohotie 1996, 35–39.) ”Organisaation oppiminen nähdään myös jatkuvana sopeutumisena toimintaympäristön muutoksiin tai toiminnan jatkuvana parantamisena” (Ranki 1999, 114).

DiBella, Nevis ja Gould ovat määritelleet organisaatiolle tyypillisiä oppimistyylejä. Yhteistoiminnallisessa oppimistyylissä korostetaan tiimin kehittymistä ja etsitään tietoa sekä oman organisaation sisältä että ulkopuolelta. Tiedon luominen nähdään kollektiivisena prosessina. Tässä oppimistyylissä halutaan edistää kollektiivisen identiteetin ja yhteistoiminnallisten oppimistaitojen kehittymistä sekä korostaa lojaalisuutta organisaatiota kohtaan. (Ruohotie 1998, 135.)

Sydänmaanlakka (2004, 75) määrittelee oppivan organisaation sellaiseksi

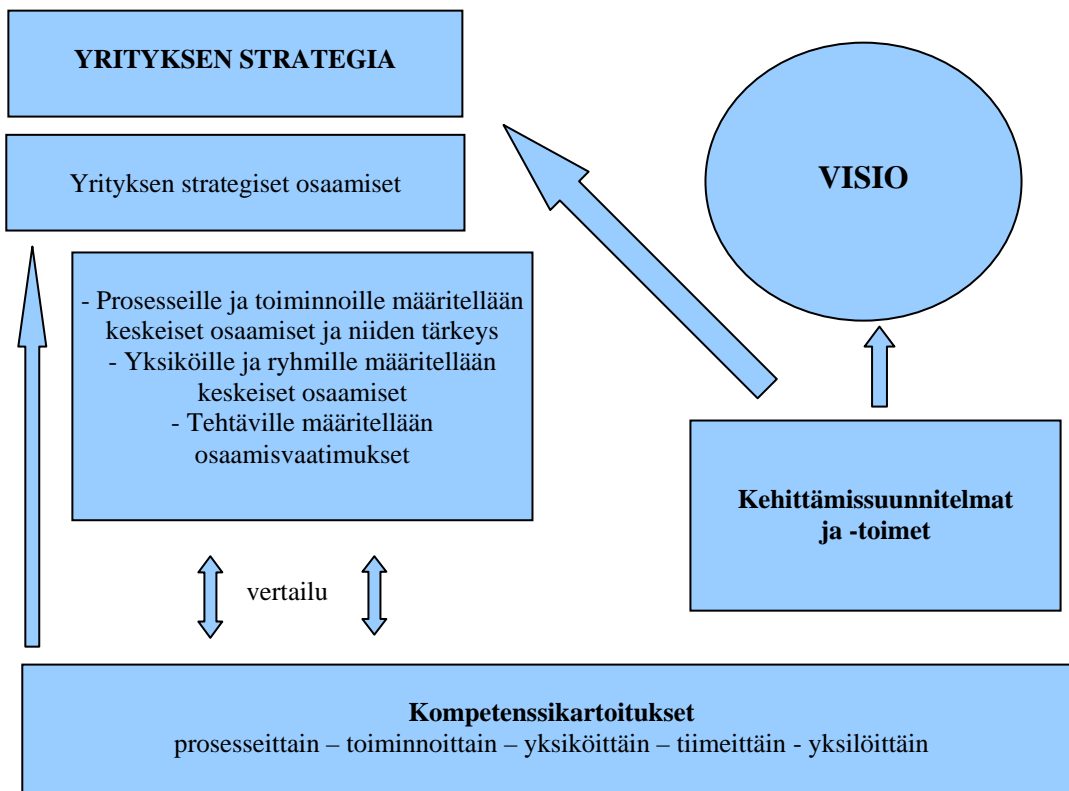
organisaatioksi, joka pitää hyvää huolta osaamisestaan ja kehittää jatkuvasti osaamistaan ottaen huomioon tulevaisuuden haasteet. Ruohotie (1996, 40–42) kuvailee oppivaa organisaatiota jatkuvasti muuntuvaksi. Sen toiminnassa vaikuttavat vahvasti arvot ja visio, jotka tulee olla jokaisella organisaation jäsenellä sisäistettyinä. Asiakkaat ja laatu ovat oppimisen lähtökohta. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, ja monitaitoisuuteen kannustetaan. Rakenteellisesti oppiva organisaatio on matala, ja se vaatii yksilöiden henkilökohtaista sitoutumista. Oppimisen luonne on spontaania, kokeilevaa ja riskejä ottavaa. Tiimioppiminen arvostetaan jopa yksilön oppimista tärkeämmäksi. Vaikka oppivan organisaation toiminta on asiakaslähtöistä ja sen on reagoitava asiakkaiden toiveisiin ja käyttäytymiseen, se ei yksin riitä. Kilpailukyvyn edellytyksenä on muutoksien ennakoiminen ja jopa niihin vaikuttaminen.

Organisaation oppimista voidaan siis tukea suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen avulla. Suorituksen johtamisessa on tärkeää, että kaikki tietävät oman tehtävänsä ja henkilökohtaiset tavoitteensa sekä ymmärtävät, mitä osaamista niiden saavuttamiseksi tarvitaan. Osaamisen johtamisessa kilpailukyvyn kannalta tärkeiden ydinosaamisten määrittämisen jälkeen on tarkasteltava osaamisen nykytasoa verrattuna tavoitetasoon, ja on tehtävä kehityssuunnitelmat aina yksilötasolle asti. (Sydänmaanlakka 2004, 79–80.)

Organisaation oppiminen perustuu paitsi yksilöiden vuorovaikutukseen myös niihin organisaatioympäristön tilanteisiin, joissa vuorovaikutusta tapahtuu. Vain yksilöt voivat konkreettisesti oppia, ja tällöin organisationaalinen oppiminen on lähinnä metafora, jonka avulla voidaan tarkastella organisaation toimintaa ohjaavia rakenteita ja sitä mitä niissä tulisi kehittää, jotta oppiminen olisi mahdollista. (Järvinen ym. 2000, 100.) Organisaation oppimisen käsitettä tulisi tarkastella organisationaalisenä ympäristönä, sosiokulttuurisena kontekstina ja vallankäyttöjärjestelmänä, jossa yksilöt toimivat. (Argyris & Schön 1996, 7.)

2.4 Osaamisen ja tiedon johtaminen

Henkilöstösuunnittelussa viime vuosien tärkeimpiä kysymyksiä on ollut, mitä osaamista yritys pitää itsellään ja mitä osaamista se ostaa ulkopuolelta. Usein yrityksissä halutaan sitoa itselle ydinosaamisalueisiin liittyvää osaamista. Osaamisajattelu on kuitenkin kaventunut viime vuosikymmenen aikana ulkoistamisajattelun myötä. Se ei ota huomioon, että oppimisella on vahva sosiaalinen ja kokemuksellinen luonne, eikä todellista osaamista aina voi ostaa vuokrausyritykseltä JOT -periaatteella. Samalla hiljaisen tiedon ja organisaatiotason osaamisen merkitykset suljetaan pois, vaikka puhutaankin osaamisen strategisesta merkityksestä yrityksen menestyksessä. (Viitala 2005, 236–237.)



Kuvio 4 Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit (mukailen Viitala 2005, 15).

Viitalan (2005, 15–16) mukaan (kuvio 4) osaamisen johtamisessa suunnataan katse tulevaisuuden tahtotilaan eli visioon, jonka avulla voidaan arvioida nykyistä toimintaa ja kehitystarpeita. Strategiset linjaukset puolestaan suuntaavat osaamisen kehittämistä sekä yksilö-, osasto- että organisaatiotasolla, ja niiden pohjalta voidaan määritellä prosessi-, toiminto- ja yksikkökohtaisesti, mitä osaamista tavoitteiden saavuttamisessa tarvitaan. Osaamista voidaan luotettavasti arvioida vasta sitten, kun jonkinlainen ideaalikuva vaadittavasta osaamisesta on luotuna. Esimerkiksi tasapainotettu mittaristo on hyödyllinen apuväline toiminnan nykytilan tasoa arvioitaessa.

Osaamisen johtaminen on siis kiinteästi yhteydessä yrityksen strategiaan ja liiketoimintaprosesseihin, eikä sitä voi siten erottaa yrityksen muusta osaamisen varassa tapahtuvasta toiminnasta, kuten markkinoinnista, logistiikasta ja tuotantotoiminnasta. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtävänä on huolehtia osaamisen tukemisesta kaikissa yrityksen toiminnoissa luomalla yhtenäinen kulttuuri ja toimintamallit johtamisen tueksi. HR-toiminto varmistaa yrityksessä tarvittavan osaamisen, henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation henkilöstöstrategian määrittelemissä raameissa, joissa on määriteltynä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät henkilöstötavoitteet yrityksen vision suuntaisesti. (Viitala 2005, 230.)

Salojärven (2005, 67) mielestä osaamisen johtaminen ei pohjimmiltaan ole sen monimutkaisempaa kuin hyvä strateginen johtaminen. Hänen väitöskirjassaan, joka käsitteli osaamista, aineettomia voimavaroja ja osaamisen johtamista suomalaisissa PK-yrityksissä, kävi ilmi, että lähes kaikki tutkimuksen yritykset ilmoittivat aineettomien voimavarojen olevan tärkein kilpailukyvyyn lähde, mutta vain muutama todella kiinnitti huomiota näiden voimavarojen hoitamiseen ja kehittämiseen.

Ståhlen ja Grönroosin (1999, 96–97) mukaan organisaatiolla on oltava tiettyjä perusvälineitä, joilla se voi hallita jatkuvaa kehitystä. Visio, arvot ja strategiat on selkeästi ja yksinkertaisesti viestittävä henkilöstölle. Henkilöstöllä on oltava tietoa muiden yksilöiden osaamisesta ja tavoitteista. Toimintaa on analysoitava jatkuvasti erilaisten mittarien avulla, ja kehityksestä on keskusteltava säännöllisesti. Palavereita on

pidettävä riittävästi. Niitä voidaan eritellä tiettyjen tarkoitusten mukaan, kuten informaatiopalaverit ja kehittämispalaverit. On muistettava, että ”mitä enemmän yrityksessä edellytetään oma-aloitteisuutta, sitä syvällisemmin henkilöstön tulee sisäistää yrityksen visio, arvot ja strategia” (Stähle & Grönroos 1999, 99).

Tehokkaan kehittämistoiminnan tunnuspiirteenä on pidetty sitä, että toiminta vahvistaa henkilön sisäistä motivaatiota ylläpitää ja lisää ammatillista kompetenssia (Ruohotie 1998, 141). Sisäistä motivaatiota yleensä pidetään tärkeimpänä motivoivana tekijänä oppimisessa. Yhteistoiminnallisuus on suotavaa, ja ilmapiirin tulee olla henkisesti turvallinen siten, että ihmiset uskaltavat tehdä virheitä ja kokeilla uutta. Muun muassa tiimityön kehittämisellä voidaan muotoilla työtä uudelleen ja vastuuttaa yksilöitä työssään. Palkitsemisjärjestelmän avulla voidaan tukea yksilön oppimista. (Ruohotie 1998, 141–142.)

Osaamisen kehittämisessä ongelmana on usein kuitenkin se, että tarkastellaan vain yksilöiden oppimista ja osaamisen lisäämistä eikä huomioida ryhmän oppimista. Lisäksi haasteena on myös toteuttaa yhteisesti sovittuja toimintatapoja käytännössä, mikä usein ilmenee epävirallisten toimintamallien muotoutumisena. (Ranki 1999, 119.)

2.4.1 Organisaatorakenteen merkitys osaamisen ja tiedon johtamisessa

Mekaanisessa organisaatiossa tieto on usein eksplisiittistä eli täsmällistä ja kirjallista. Tiedon virtaaminen tällaisessa yrityksessä tapahtuu lähinnä ylhäältä alaspäin erilaisina dokumentteina ja ohjeina. Negatiivisena piirteenä mekaanisessa organisaatiossa voidaan nähdä se, että organisaatio ei ole kiinnostunut yksilön osaamisesta muuten kuin määriteltyjen tehtävärajojen kannalta. Kaikki yli tehtävärajojen menevä tieto on epäolennaista, vaikka yksilöllä olisi kykyjä muuhunkin. Mekaanisessa organisaatiossa asiat etenevät tiukassa hierarkiassa esimieheltä ylemmälle esimiehelle. (Stähle & Grönroos 1999, 82–83.)

Mekaaninen organisaatiomalli voi olla välttämätön joillekin toiminnoille, mutta yleisesti

sitä pidetään hyvin vanhanaikaisena ja kankeana toimintamallina. Koska tietoa välittyy vain johtoportaiden kautta, kestää aikansa, ennen kuin asiat saadaan henkilöstön tietoon ja käytännön toimintaan aina asiakkaille asti. Mekaanista organisaatiomallia käytetään yleensä voimakkaammin massatuotannossa, ja toisaalta se on kankeudestaan huolimatta yksi osa yritysten kilpailukykyä niissä toiminnoissa, joissa tällaista tiukkaa ja yksinkertaistettua toimintamallia tarvitaan. Tärkeimpiä haasteita mekaanisessa organisaatiossa on tiedon välittyminen ja tiedon saatavuus. (Stähle & Grönroos 1999, 84–87.)

Orgaanisen organisaatiomallin tavoitteena on hallittu, joustava uudistumiskyky, jolloin kehittymistä painotetaan jatkuvasti. Jotta yritys voisi uudistaa itseään sisältäpäin, sen on pystyttävä arvioimaan omaa toimintaansa jatkuvasti. Toisin kuin mekaanisessa mallissa, orgaanisessa mallissa yritys kohdistaa suuntansa tulevaisuuteen eikä hae menneisyyden turvallista pysyvyyttä. Tietoa voidaan kuvailla paremminkin intuitiolla ja kokemuksilla. Tällaista tietoa kutsutaan juuri hiljaiseksi tiedoksi, joka ilmenee henkilön toiminnassa, vaikka hän ei osaisikaan ilmaista osaamistaan sanoin. Hiljaista tietoa pidetäänkin yrityksen rikkaimpana tietovarantona. Se voi välittyä ainoastaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tekemisen ja puheen välityksellä. Yksilöiden välisten suhteiden vahvistamisella haetaan yhteistä vastuuta työn tekemisestä ja tuloksesta. (Stähle & Grönroos 1999, 89–92.)

Jatkuva kehittyminen on tärkeää orgaanisessa mallissa. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntynyt ja välittynyt tieto kehittää orgaanista yritystä. Tietoa virtaa moneen suuntaan, sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti, kaikkien yhteyksien ollessa tasavertaisia. Tämä on tärkeää siksi, että jokainen yksilö voisi ajankohtaisilla kokemusperäisillä tiedoillaan vaikuttaa tulkintojen sisältöön ja näin kehittää organisaation uudistumiskykyä. Monissa yrityksissä on kuitenkin ongelmana tiedon jakaminen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tehokkuus. Hiljaisen tiedon jakamiseen eivät riitä projektien ja osaamisten dokumentoinnit. Orgaaninen malli perustuukin siis keskustelemaan yrityskulttuuriin. (Stähle & Grönroos 1999, 92–95.)

Orgaanisessa mallissa johtaminen on toimivan kommunikaation ja palautejärjestelmän

rakentamista. Valtaa on delegoitava, eli työntekijän on voitava tehdä päätöksiä oman työnsä kehittämiseksi. Delegoinnissa on keskeistä rajojen määrittäminen, minkä tavoitteiden, aikataulujen ja budjettien rajoissa päätöksiä pitää tehdä. (Stähle & Grönroos 1999, 143.)

2.4.2 Tiedon välittymisen haasteet

Tiedon luominen (knowledge creation) ei suoraan tarkoita tiedon johtamista (knowledge management). Tietoa tai osaamista ei myöskään voi suoranaisesti johtaa, mutta johto voi luoda ilmapiirin ja rakenteet, joissa tieto voi liikkua ja muuntua monitasoisen vuorovaikutuksen kautta uudeksi tiedoksi ja osaamiseksi, joka palvelee yrityksen päämääriä. (Li & Gao 2003, 12.) Yksilöillä ja yhteisöillä on paljon tietoa, jota ei voida varsinaisesti johtaa. Johto voi yrittää hallita tietoa dokumentoimalla sitä ja lisäksi tarjota epämuodollisia kanavia tiedon jakamiseen. On kuitenkin aina olemassa riski, että tärkeää tietämystä lähtee yrityksestä pois, jos osaavia työntekijöitä siirtyy muihin yrityksiin. (Haesli & Boxall 2005, 1971.)

Olennaista tiedon jakamisessa on myös sen sisäistäminen. Jos yksilö ei omaksu saatua tietoa, tiedon onnistunutta jakamista ei todellisuudessa ole tapahtunutkaan. Samoin yksilön on myös muutettava käyttäytymistään omaksutun uuden tiedon mukaisesti, muutoin tiedon jakaminen on ollut hyödytöntä. Usein on vaikeaa muuttaa vanhoja hyvin toimineita toimintamalleja vain siksi, että joku muu väittää osaavansa tehdä jonkin asian vielä paremmin. Onkin siis kyseenalaista, tapahtuuko tiedon jakamisen tuloksena todellista käyttäytymisen muutosta, koska tietäminen ei ole samaa kuin tekeminen. (Davenport & Prusak 1998, 101–102.)

Organisaation jäsenten kyvyt eivät ole sama asia kuin organisaation kilpailukyky tai uudistumiskyky. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka jokaista yksilöä koulutettaisiin ja heidän osaamistaan kehitettäisiin, sillä ei välttämättä ole vaikutusta yrityksen tulokseen. Stähle ja Grönroos (1999, 72–76) näkevätkin tämän koulutuksen perinteisenä ongelmana. Vaikka yksilöt oppisivat koulutuksissa uutta, vanhat rakenteet ja kiviöt

organisaatiossa vievät toimintaa entiseen suuntaan. Toki organisaation uudistumisen pohjana on yksilöiden pätevyys, mutta uudistumisen avaimena ovat nimenomaan organisaation rakenteet ja toimintatavat. Heidän mukaansa yksilöiden ja heidän osaamisensa on kytkeydyttävä toisiinsa muodostaen toimivan kokonaisuuden. On myös tarkasteltava tiedon virtauksen voimakkuutta yksilöiden välillä. Mitä enemmän tietoa välittyy yksilöiden välillä, sitä enemmän yrityksellä voidaan nähdä olevan uudistumismahdollisuuksia. Mitä voimakkaampaa tiedon virtaus on yksilöiden välillä, sitä enemmän yksilön osaamisen on mahdollista kumuloitua organisaation osaamiseksi.

Cabreran & Cabreran (2005, 722) mukaan yksilöillä tulee olla mahdollisuuksia kommunikoida keskenään ja jakaa tietoaan. He viittaavat sosiaalisen pääoman teoriaan (Boline ym. 2002), joka kuvaa pääomaa, joka koostuu muun muassa rakenteellisista ja kognitiivisista tekijöistä. Yhteinen kommunikointikieli ja yhdessä vietettävä aika edesauttavat vuorovaikutusta ja tiedon jakamista. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, vaan yksilöllä täytyy olla myös halua jakaa tietoaan muille. Tähän vaikuttavat ihmisten luottamus toisiinsa ja tiimin yhtenäisyys. Davenport ja Prusak (1998, 100) huomioivat, että ihmiset arvottavat tietoa sen mukaan, mistä lähteestä tai keneltä he sitä saavat. On luonnollista, että kokeneemmalta työntekijältä saadut neuvot vaikuttavat uskottavammilta, olivat ne oikeita tietoja tai eivät.

Tietoa liikkuu yksilöiden välillä aina, kun esimerkiksi kysytään toiselta neuvoa jossakin tehtävässä. Tämä on kuitenkin hyvin yksittäistä ja pirstaleista tiedon jakamista. Usein organisaatioissa onkin ongelmana, että yksilöillä voi olla paljon osaamista ja tietoa, mutta sitä ei saada hyödynnettyä koko organisaatiossa. Erityisesti hiljaisen tiedon jakaminen voi olla hyvin ongelmallista. Suurimpana syynä voidaan nähdä todellisen keskustelun ja vuorovaikutuksen puute organisaatiossa. Myös yksilöiden halukkuus jakaa tietoaan muille vaikuttaa osaamisen jakamiseen. On siis huomattava, että pelkkä tiedon olemassaolo ja havaitseminen ei riitä, vaan sitä on pystyttävä hyödyntämään tehokkaasti. (Davenport & Prusak 1998, 88–89.)

Innovatiivisessa yrityskulttuurissa tieto on mahdollisimman avointa ja tietotekniset välineet tukevat tiedon välittymistä. Avointa kommunikaatiota pyritään edistämään

ottamalla käyttöön useita erilaisia keskustelufoorumeita, joissa aitoa dialogia voidaan toteuttaa. Henkilöstöä palkitaan tiedon jakamisesta ja tuloksista sekä aloitteellisuudesta. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen ja avoin. (Stähle & Grönroos 1999, 151–152.)

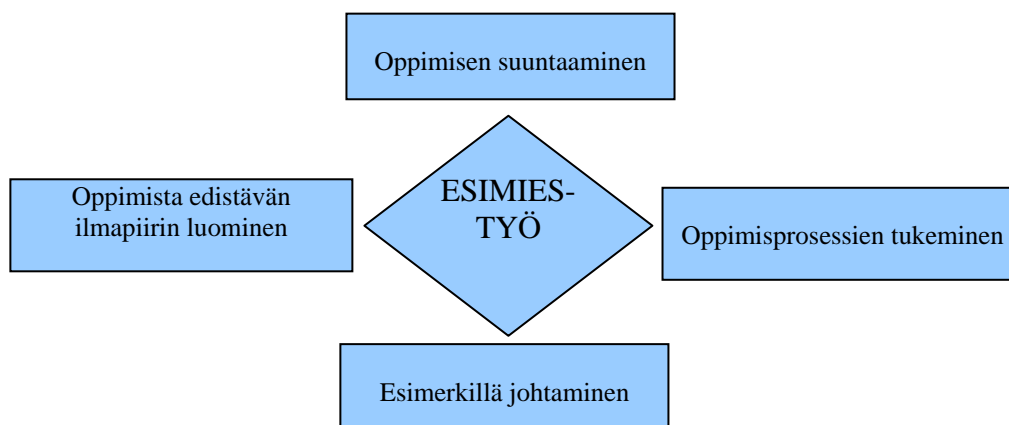
Työn suunnittelulla voidaan luoda rakenteita, joissa tiedon on helpompi siirtyä yksilöltä toiselle. Tiimityöskentelyssä yksilöt voivat olla enemmän vuorovaikutuksessa keskenään, kun tiimillä on jokin yhteinen tavoite tai ongelma ratkaistavanaan. Erityisesti tiimiperusteinen palkitseminen kannustaa tehokkaaseen tiedon jakamiseen tiimissä. Toisaalta jo rekrytointivaiheessa organisaation olisi otettava huomioon yksilön sopeutuvuus yhteisiin arvoihin, tavoitteisiin ja toimintatapoihin sekä kyky kommunikoida ja tulla toimeen tiimissä. (Cabrera & Cabrera 2005, 725–726.)

Epämuodolliset foorumit ovat tärkeitä tiedon jakamisen lähteitä. Kaikki työjärjestelyt, jotka vähentävät yksilöiden välistä vuorovaikutusta, vähentävät epämuodollisen tiedon jakamisen mahdollisuuksia. Jos yksilöllä on työssään vähän mahdollisuuksia keskinäiseen kanssakäymiseen, olisi löydettävä korvaavia tapoja jakaa tietoa. Useissa tilanteissa fyysinen vuorovaikutus on tiedon jakamisen kannalta välttämätöntä. (Davenport & Prusak 1998, 91.)

Olennaista on tiedon jakamisesta palkitseminen. Jos yksilö esimerkiksi haluaa edetä urallaan ja saada ylennyksen johtotehtäviin, häntä voidaan kannustaa tiedon jakamiseen osoittaen, että on hyödyllistä tuoda esiin johtamistaitoja muita opastamalla. Tällä voidaan ehkäistä ajattelua, että tiedon jakamatta jättäminen jotenkin lisää valtaa ja että tietoa ei kannattaisi antaa kenelle tahansa. Toisaalta varsinkin rahalliset palkkiot usein saattavat vähentää yksilön sisäistä motivaatiota, koska rahallisilla palkkioilla on usein hyvin kontrolloiva sävy. Tiedon jakamiseen kannustaminen voidaankin alkaa kokea ahdistavana. Yhdessä tekemisen kulttuuri ja henkilöstöstä välittäminen ovat usein tehokkaita keinoja tiedon jakamiseen kannustamisessa. (Cabrera & Cabrera 2005, 726–728.)

2.4.3 Osaamisen johtaminen esimiestyössä

Kuviossa 5 kuvataan Viitalan (2002, 313) mukaan esimiestyössä tapahtuvat osaamisen johtamisen keskeiset elementit.



Kuvio 5 Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit (Viitala, 2002).

Esimiehen on selkiytettävä oppimisen suunta henkilöstölle kertomalla toiminnan tavoitteista asiakkaiden tarpeista lähtien, osaamisen tilasta ja syistä oppimistarpeille sekä oppimisen vaikutuksista organisaation toiminnassa. Oppimista edistävällä ilmapiirillä on pyrittävä tehostamaan vuorovaikutusta kaikkien yhteisön jäsenten välillä ja luomaan henkilöstölle onnistumisen elämyksiä työssä. Oppimisprosessien tukemisessa keskeistä on huolehtia ryhmän kokonaisosaamisesta ja tukea yksilön kehittymistä. Esimerkillä johtaminen on edellä mainittujen kolmen tehtäväalueen tärkeä perusta, sillä osaamisen kehittämisen onnistumiseen vaikuttavat myös esimiehen oma motivaatio ja kehittyminen omassa työssään sekä esimiehen oma käyttäytyminen ja asenteet työyhteisössä. (Viitala 2005, 313–324.)

Dynaamisessa liiketoimintaympäristössä yrityksen on sitouduttava muutokseen. Johtajan tehtävänä on edistää henkilöstön tiedon luomista ja ohjata sitä yhteisten tavoitteiden suuntaan siten, että henkilöstön on mahdollista päästä sellaiseen vuorovaikutukseen keskenään, että reflektioiva oppiminen on mahdollista. (Ruohotie 1998, 139.) Vuorovaikutus siis vaikuttaa ratkaisevasti organisaation oppimiseen. Avoin

ja monipuolinen viestintä sekä erilaiset mielipiteet hyväksyvä kulttuuri auttavat sitouttamaan ryhmää yhteiseen tavoitteeseen. (Ranki 1999, 115.)

Osaamisen kehittämisessä on myös ratkaisevaa tarkastella osaamisen, tietojen ja taitojen leviämistä yrityksessä. Liian usein huomioidaan ainoastaan yksilöiden osaamisen lisääntyminen. Pelkkä yksilöllisten osaamisprofiilien käsittely ei riitä. Esimies voi tukea osaamisen leviämistä järjestämällä sellaisia tilaisuuksia, joissa kokemuksia ja mielipiteitä on luonnollista vaihtaa. Kertomuksien avulla ihmiset usein omaksuvat tietoa tehokkaammin. (Ranki 1999, 121.) Työn organisointiin ja roolittamiseen on myös syytä kiinnittää aika-ajoin huomiota, jotta oppimista voidaan suunnata oikeisiin asioihin. Työnjako on työn organisoinnin yksi muoto, jossa muodostetaan työkokonaisuuksia ryhmässä. (Ranki 1999, 122.)

Rangin mukaan työssä oppiminen perustuu suurelta osin nimenomaan työstä saatuun palautteeseen. Ilman palautetta henkilö ei välttämättä kehitä työtapojaan laadukkaammiksi. ”Tieto tuloksista ja edistymisestä eli palaute on tärkeä yksilöä motivoiva ja oppimista suuntaava tekijä” (Ranki 1999, 95). Palautetta voidaan hyvin antaa suullisesti esimerkiksi kehityskeskustelussa tai kirjallisesti esimerkiksi asiakaspalautteissa. Oli kyse sitten kannustavasta myönteisestä palautteesta tai kielteisestä rakentavasta kritiikistä, palaute on parhaimmillaan keskustelua kahden tai useamman ihmisen välillä, sillä esimieskään ei aina tiedä täyttä totuutta asioista, vain mielipiteitä ja ajatuksia. Yleinen tulos henkilöstöselvityksissä on se, että henkilöstö ei katso saavansa riittävästi palautetta ja alaiset eivät uskalla antaa palautetta esimiehelleen, sillä harvassa yrityskulttuurissa Suomessa vielä pystytään siihen. (Ranki 1999, 95–96.)

Yleinen palaute ”Hyvin meni.” on tärkeää palautetta sellaisenaan, mutta se ei kehitä toimintaa. Ranki tuo esiin 360 asteen palautteen, jossa palautetta tulee esimiehen lisäksi monesta eri lähteestä: asiakkailta, yhteistyökumppaneilta, sisäisiltä asiakkailta, omilta alaisilta, johdolta ja esimiehen esimieheltä, työtovereilta ja itse arvioiden työryhmässä. Palautteen antamisessa onkin syytä huomioida seuraavia asioita: Miten ja milloin esimies antaa palautetta kullekin henkilölle, onko osaamiseen ja sen kehittämiseen

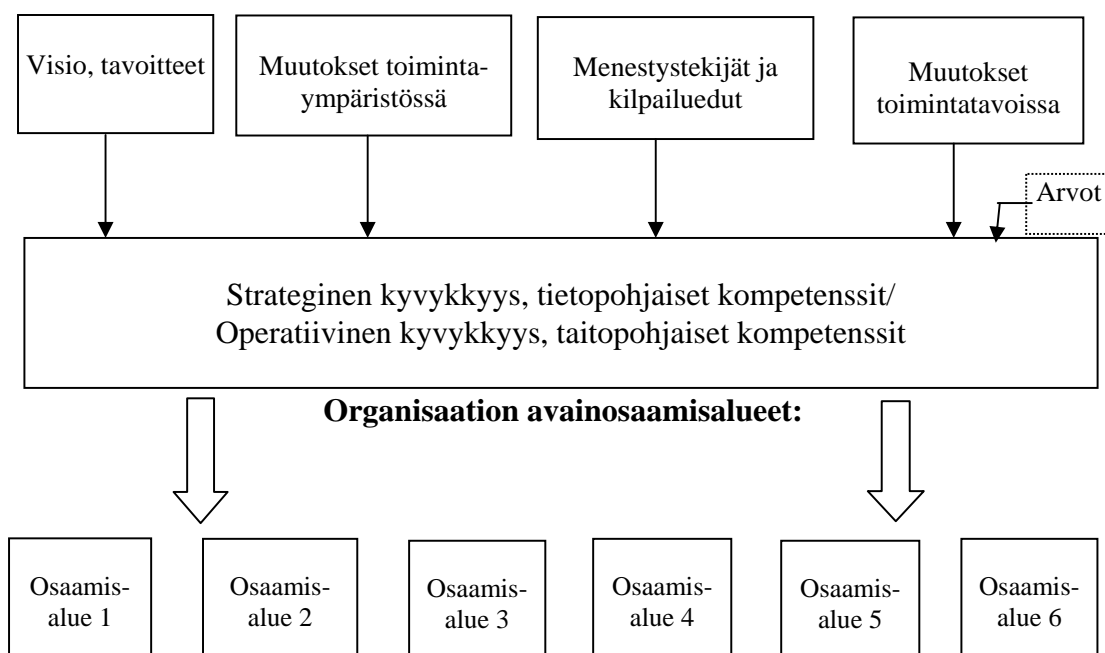
liittyviä palavereita riittävästi, käsitelläänkö osaamista kehityskeskusteluissa, arvioidaanko osaamista säännöllisesti, miten asiakaspalautteita käsitellään ja tarkastellaanko koskaan asiakaspalautteiden ja osaamisen välistä yhteyttä? (Ranki 1999, 96–98.)

Palautteen saamisen lisäksi benchmarking on hyödyllistä osaamista lisäävää toimintaa. Siinä ei välttämättä ole tarkoitus kopioida toisen yrityksen parhaita käytäntöjä vaan soveltaa niitä omassa toiminnassa. (Ranki 1999, 123–124.) Esimerkiksi asiakaspalvelutyössä esimies voi ohjata henkilöstöään vierailemaan kilpailijoilla ja arvioimaan saamaansa asiakaspalvelua. Omien kokemusten avulla henkilöstön voi olla tällöin helpompi kehittää omaa työtään asiakaspalvelijana.

Osaamisen johtamisen saralla yrityksissä ei ole vielä tänä päivänä vakiintuneita toimintamalleja kovin paljon. Yhtenä toimintamallina voidaan pitää kehityskeskusteluja, mutta nekään eivät saa olla pelkkä itseisarvo vaan todellinen johtamisväline. Osaamisen johtamisen systematiikkaa on määriteltävä ja jäsennettävä ja usein aluksi myös dokumentoitava, sillä muuten uusi toimintamalli jää helposti vain ihmisten puheiden varaan. Esimerkiksi jokaisen esimiehen vetämään kehityskeskusteluun suunnattu yhtenäinen lomake on yksi tapa systematisoida toimintamallia. (Viitala 2005, 224–225.)

2.4.4 Osaamistarpeiden määrittelyn vaiheet

Osaamistarvetta voidaan tarkastella pohtimalla, mistä osaamisesta kukin menestystekijä koostuu ja mitä osaamista tarvitaan tämän menestystekijän hankkimiseen tai mitä osaamista tarvitaan, kun menestystekijä muunnetaan kilpailueduksi. Kilpailuetu puolestaan perustuu yleensä ydinkompetensseihin. Toimintatavat siis muuttuvat vision ja strategioiden mukaan. Tämä muuttaa yksilöiden ja tiimien osaamistarpeita. Keskeiset osaamistarpeet kootaan yhteen organisaatiossa, ja osa niistä voi olla organisaation ydinkompetensseja. (Ojala 2002, 226–227.) Kuvio 6 havainnollistaa osaamisalueiden tarkastelun merkitystä yrityksen liiketoiminnassa.



Kuvio 6 Organisaation osaamistarpeet (Ojala 2002, 227).

Ojalan mukaan osaamisen kehitysstrategiaan sisältyy seuraavia vaiheita: osaamistarpeiden selvittäminen, osaamisen hankkiminen, yhteistyökumppanien valinta osaamisen kehittämisessä, osaamistavoitteiden asettaminen ja mittaaminen sekä ydinosaamisen selvittäminen ja kehittäminen. Erityisesti tulevien osaamistarpeiden tunnistaminen on tärkeää uusiutumiskyvyn kannalta. Osaamisen kehittäminen on osa yrityksen laajempaa kehitystä nykytilasta visioon, missä osaamisen kehittäminen nähdään yhtenä tärkeänä strategiana kilpailu- ja markkinastrategioiden rinnalla. (Ojala 2002, 224.)

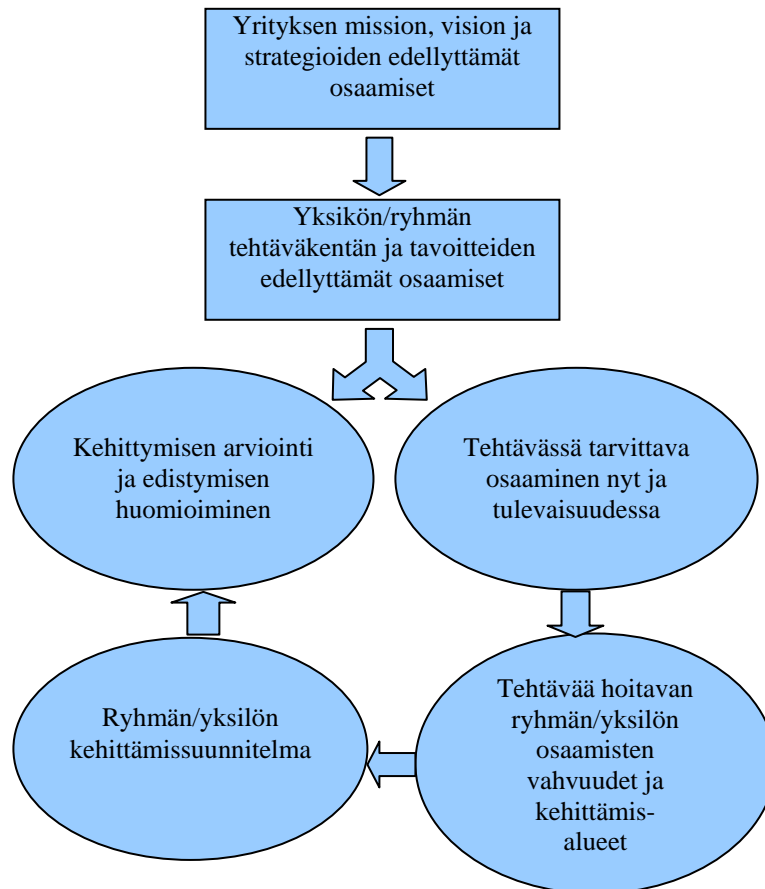
Ranki (1999, 36) tarkastelee osaamisen kehittämisen vaiheita osaamisen tunnistamisesta (henkilöstövoimavarat nyt) osaamisen arviointiin suhteessa nykyisiin ja tuleviin vaatimuksiin (henkilöstöstrategia) ja lopulta oppimisen suuntaamiseen ja nopeuttamiseen eli toimenpiteisiin osaamisen kehittämiseksi (henkilöstösuunnitelma).

Asiakkailta saatava palaute on arvokasta tietoa osaamisen arvioinnissa. Asiakkaat eivät kuitenkaan usein osaa ennustaa tulevia tarpeitaan, joten tulevan osaamistarpeen määrittämisessä asiakaspalaute ei yksinään riitä. Asiakaslähtöisyys on myös

asiakkaiden ja markkinoiden tarpeisiin vaikuttamista eikä ainoastaan sitä, että tehdään asioita asiakkaan pyyntöjen mukaan. Asiakkaan kokemus henkilöstön osaamisesta voi usein olla myös enemmän mielikuva kuin totuus, koska asiakas on kontaktissa henkilöstön kanssa satunnaisesti. (Ranki 1999, 78.)

Osastopäälliköillä on keskeinen tehtävä osaamisten määrittelyssä osastotasolla. Sydänmaanlakka (2004, 160) puhuu myös osaamiskeskustasosta, jolla yleensä tarkoitetaan osastotasoa. Osastopäällikkö huolehtii siitä, että osaston osaamisen kehittäminen tukee organisaation vision ja strategioiden toteuttamista ja että kehityskeskustelujen avulla suorituksen johtamisprosessin kautta osaston osaamisen kehittämissuunnitelmat toteutetaan myös yksilötasolla henkilökohtaisissa kehittämissuunnitelmissa.

Viitala (2005, 155) on soveltanut Hätösen (1999) kuvailemaa osaamisen kehittämisen prosessia eritasoisten osaamisten avulla, mikä esitetään kuviossa 7.



Kuvio 7 Osaamisten kehittämisen prosessi (soveltaen Hätönen 1999, Viitalan 2005, 155 mukaan).

Tarvittavien osaamisten selvittäminen aloitetaan siis strategiatasolta ydinosaamisista lähtien edeten yksikkö- tai ryhmätason osaamisen määrittelyyn ja edelleen yksilötason osaamiseen ja sen kehittämistarpeeseen (kuviot 7). Osaamisen arviointi tapahtuu esimiehen ja henkilöstön yhteistyönä, josta yhtenä muotona ovat kehityskeskustelut. (Viitala 2005, 154.)

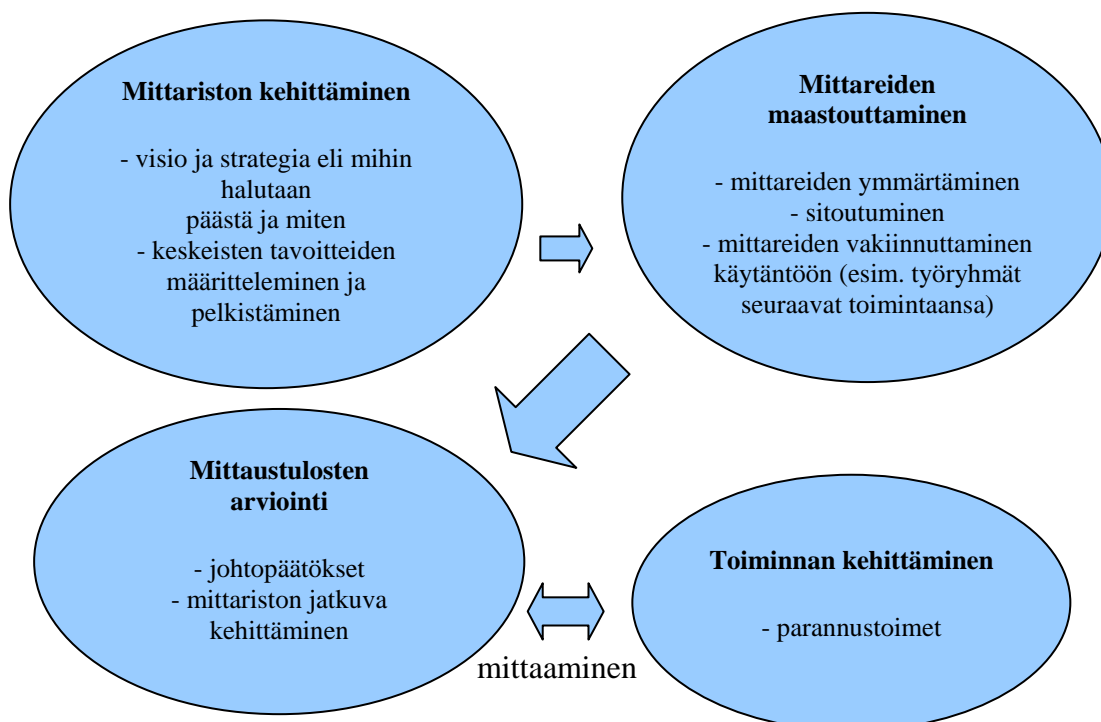
2.5 Osaamisen mittaaminen

On usein vaikeaa mitata kovin täsmällisesti yritykselle tärkeää osaamista, koska hiljainen tieto ilmenee yleensä vain ryhmän tai yksilön toiminnan sujuvuudessa. Toiminnan sujuvuuden taustatekijöitä on luonnollisesti vaikeaa erotella tarkasti. Voi

olla houkuttelevaa jättää osaamisen arviointi kokonaan huomiotta. Usein ongelmana on myös se, että osaamiskartoituksissa keskitytään todella kapeasti vain yksilön työtä koskeviin osaamisiin eli substanssiosaamiseen. Jotta yksilöosaamisia voidaan hyödyntää lisäarvona yrityksessä, yksilön on muun muassa osattava kehittää toimintatapojaan, toimia tiimissä, kommunikoida ihmisten kanssa ja ratkaista yllättäviä tilanteita. (Viitala 2005, 155–156.)

Mittaaminen ei ole osaamisen tarkastelussa tavoite sinänsä, vaan se auttaa näkemään, mihin suuntaan osaamista tulee kehittää ja mitkä asiat ovat osaamisessa tärkeitä. Osaamisen arviointimenetelmä riippuu siitä, tarkastellaanko osaamisen kehittymistä organisaatiotasolla vai yksilö- ja ryhmätasolla. Yksilö- ja ryhmätasolla osaamista voidaan arvioida kehityskeskustelussa henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmasta. On kuitenkin muistettava, että osaamisen arvioinnissa on aina huomioitava myös asiakkaan näkökulma. (Ranki 1999, 48.) Asiakkaiden näkemys esimerkiksi asiakaspalvelun laadusta on ensiarvoisen tärkeä arviointikriteeri.

Rangin mukaan (1999, 48–49) tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard) tai yrityksen laatujärjestelmä voivat olla perustana osaamisen mittarien laadinnassa. Henkilöstö voi suhtautua osaamisen mittaamiseen epäluuloisesti, mutta jos osaamisesta keskustellaan mahdollisimman avoimesti ja painotetaan yhteisiä hyötyjä sen arvioinnissa, parhaimmillaan henkilöstö todella ymmärtää mittaamisen kehittämisen työkaluna, ei painostuksena. Kuviossa 8 kuvataan mittariston rakentamisen prosessia.



Kuvio 8 Mittariston rakentaminen, osaaminen ja oppiminen mittaushoiteena (soveltaen Ranki 1999, 49.)

Mittareita suunniteltaessa on muistettava, että kannattaa mitata vain sellaisia asioita, joihin ihmisten halutaan suuntaavan huomionsa ja kehittymisensä ja että mittareiden lukumäärä on pidettävä mahdollisimman pienenä. Henkilöstöön ja inhimilliseen pääomaan liittyvät mittarit on tehty usein hyvin ontuvasti. Esimerkiksi luullaan, että koulutuspäivien lukumäärällä pystytään kuvaamaan osaamisen ja oppimisen tilaa, vaikka ne eivät yksinään kerro osaamisen kehittämisestä mitään. (Viitala 2005, 96.)

Haasteena osaamisen mittaamisessa onkin oikean mittaushoiteen löytäminen. Yksinkertaisinta on mitata henkilöstön tietoja ja taitoja, mutta osaamisen tehokkuuteen vaikuttavat myös henkilöstön yhteistyökyky, työvälineet ja työskentelyolot. Osaamista ei voi määrittellä koulutuspäivien määrällä tai henkilöstön vaihtuvuudella. Ne ilmentävät vain toimenpiteitä tai niiden puutetta. Mittaus voi perustua esimerkiksi asiakkaiden, oman työryhmän tai henkilön omaan arvioon sekä erilaisiin kyselyihin ja

haastatteluihin. (Ranki 1999, 50.) ”Mittaamisen ja arvioinnin toistaminen (esimerkiksi vuosittain tai muutaman vuoden välein) parantaa huomattavasti sen hyödyllisyyttä” (Ranki 1999, 52).

Organisaation osaamisen arvioinnissa on pystyttävä määrittelemään, mikä organisaation toiminnassa osoittaa sen pystyvän tuottamaan asiakkaille lisäarvoa. On määriteltävä, minkälainen organisaation halutaan olevan tulevaisuudessa ja miten asiakkaat kokevat osaamisen. Siten voidaan päästä tarkastelemaan osaamistarvetta, näkemystä nykyisestä osaamisesta ja mitä osaamista on hankittava ja kehitettävä sekä millä strategialla visioon päästään. (Ranki 1999, 53.)

2.6 Teorettinen yhteenveto ja viitekehysten muodostaminen

Osaamisen tarkastelusta on tullut yhtä merkittävämpi osa yrityksen strategista johtamista. Osaamisen määrittelyn tulisi lähteä aina yrityksen visiosta ja strategioista. Osaamisen merkitys yrityksen kilpailu- ja suorituskyvyssä on muodostunut jopa tärkeämmäksi teemaksi teorettisessa keskustelussa kuin palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta.

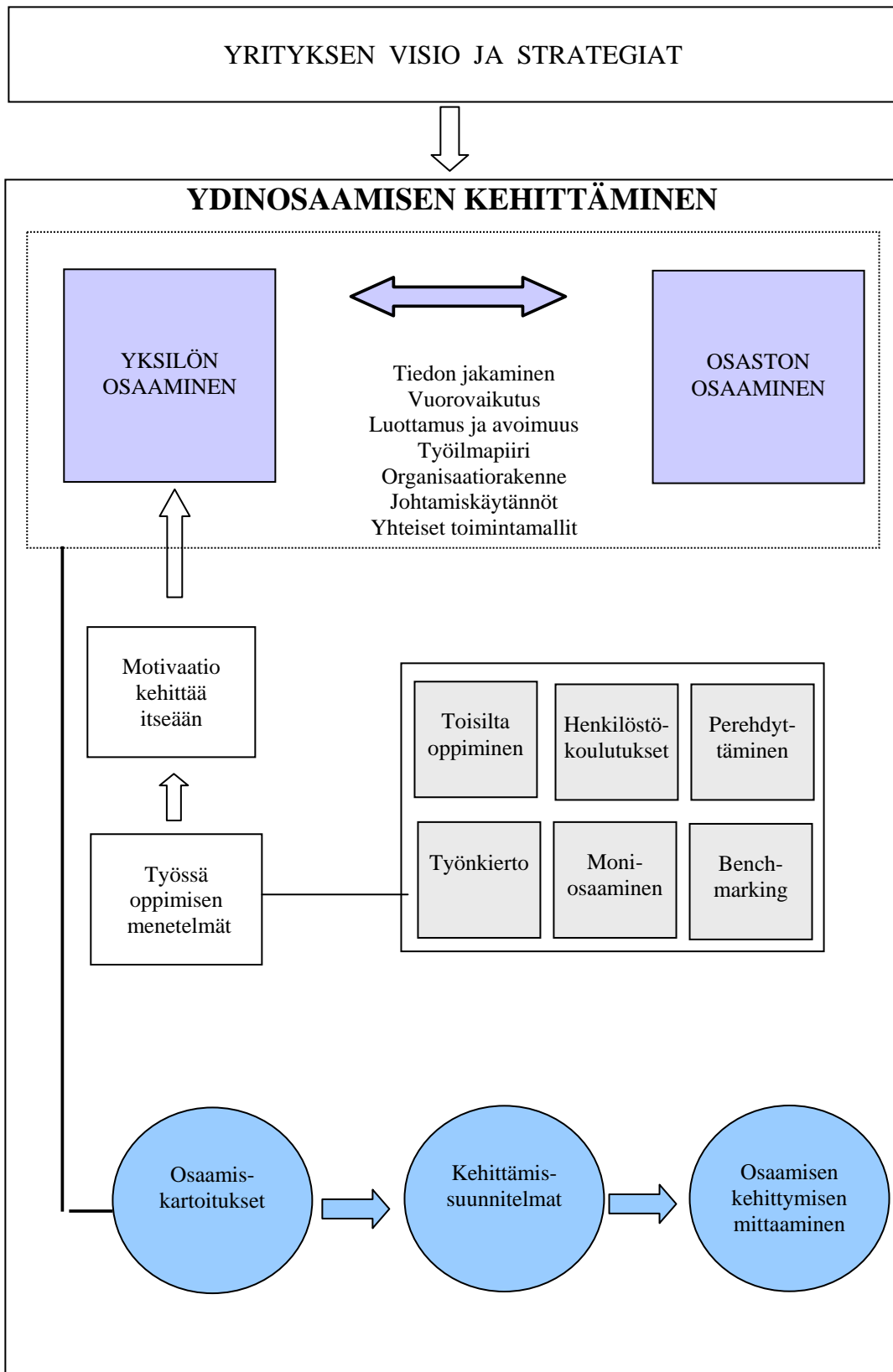
Yksilön osaamiseen liittyy tietojen ja taitojen ohella muun muassa näkemys siitä, miten erilaisissa tilanteissa on syytä toimia ja mitkä asiat ovat toiminnassa tärkeitä. Tieto ei ole varsinaista osaamista, ennen kuin sitä osataan soveltaa oikeassa tilanteessa. Yksilön osaaminen kumuloituu osastotason osaamiseksi ja edelleen organisaation osaamiseksi vuorovaikutteisten rakenteiden ja toimintojen kautta. Osastotason osaaminen näkyy esimerkiksi yhteisten toimintamallien tehokkuudessa. Ydinosaaminen on tärkein osa organisaation osaamista, ja sen jatkuva kehittäminen on edellytyksenä yrityksen kilpailukyvyille.

Osaamisen kehittämisprosessin lähtökohtana ovat yrityksen mission, vision ja strategioiden edellyttämät osaamiset, minkä jälkeen voidaan siirtyä osastotason tavoitteiden edellyttämiin osaamisiin. On tiedettävä, mitä osaamista tehtävissä tarvitaan

nyt ja tulevaisuudessa ja mitkä ovat osaston ja sen yksilöiden vahvuudet ja kehittämisaalueet. Sen jälkeen voidaan edetä kehittämissuunnitelmiin ja arvioida sopivilla mittareilla osaamisen kehittymistä.

Osaamisen kehittämisessä on huomioitava erityisesti kokemuksellisen ja vuorovaikutteisen työssä oppimisen systematiikka ja toisaalta myös yksilön motivaatio kehittää osaamistaan. Työyhteisön rakenne ja ilmapiiri vaikuttavat siten vahvasti oppimiseen. Osaamisen johtamisen haasteita ovatkin juuri oppimiseen kannustaminen, oppimista ja vuorovaikutusta tehostavien rakenteiden luominen sekä palautteen antaminen, jotta kehittymistä voidaan seurata. Osaamisen arvioinnissa on keskityttävä sellaisiin asioihin, jotka nähdään tavoitteiden kannalta tärkeinä ja joihin henkilöstön toivotaan suuntaavaan ponnistelunsa.

Kuviossa 9 esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



Kuvio 9 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä esitellään tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä.

3.1 Sokos Tampere osana S-ryhmää

S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmän valtakunnallisia ketjubrändejä ovat Prisma, S-Market, Sale, Alepa, ABC, Sokos, Emotion, Sokos Hotels, Radisson SAS Hotels, Rosso, Rosso Express, Fransmanni, Amarillo, Sevilla, Memphis, Night, Corner, Coffee House, Presso ja Agrimarket. Sokos Tampere kuuluu Pirkanmaan Osuuskauppaan, joka on yksi 22 alueellisesta osuuskaupasta. S-ryhmän rakennekaavio on esitelty liitteessä 1. (”S-ryhmän rakenne”. S-ryhmän www-sivusto. <<http://www.s-kanava.fi/sryhma.do?sectionid=7137580&lang=1&arid=149758910>>.)

3.1.1 S-ryhmän ja Pirkanmaan Osuuskaupan liiketoiminnan kuvaus

S-ryhmän toiminta-ajatus kiteytettynä on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. S-ryhmän ensimmäisenä visiona voidaan pitää *osuustoiminta-aatetta*, jonka johdattamana S-ryhmä toimi 1960-luvulle saakka. Tämän jälkeen alkoivat todelliset vaikeudet, koska suomalaisen yhteiskunnan tullessa murrokseen osuuskaupat alkoivat olla vanhanaikaisia, eivätkä ne pystyneet vastaamaan asiakkaiden uudistuviin tarpeisiin. (Salo (2) 2006, 12). S-ryhmän arvoja ovat tuloksellisuus, vastuullisuus, uudistuminen ja kumppanuus. (”S-ryhmän vastuullisuusraportti 2004”. S-ryhmän www-sivusto. <<http://www.s-kanava.fi/sryhma.do?sectionid=7923160&lang=1&arid=149152764>>.)

Pääjohtaja Jere Lahden johdolla 1990-luvulla uudeksi visioksi rakennettiin ”*Sinun etusi Suomessa*”. Nimitys asiakasomistaja otettiin käyttöön, ja bonusta alettiin korostaa

viestinnässä voimakkaasti. Liiketoiminnan painopistealueessa päivittäistavarakaupassa pyrittiin tarjoamaan jatkuvasti edullista ostoskorja asiakasomistajille. Nykyinen alueosuuskaupparakenne syntyi suuren saneerauksen myötä ja toimii hyvänä pohjana asiakasomistajajärjestelmälle. Havaittiin, että yrityksen menestymisen edellytyksenä on ketjutoiminta ja keskitetyt hankinnat, joiden avulla toimintaa tehostettiin merkittävästi. Edelleen uuden ”*Sinun kumppanisi*” -vision myötä asiakasomistajuus alettiin nähdä todellisena kilpailuetuna, ja alettiin hankkia bonuspartnereita täydentämään palvelutarjontaa. (Salo (2) 2006, 12–13.)

S-ryhmän uusi nykyinen visio, ”*Oma kauppa*”, julkistettiin kesäkuussa 2005 pääjohtaja Kari Neilimon samannimisessä kirjassa. Neilimon mukaan S-ryhmä haluaa olla olemassa myös seuraavat 100 vuotta ja siksi suunnittelee liiketoimintaansa pitkällä tähtäimellä, toisin kuin monet kvartaalitalouden ehdoilla toimivat yritykset. *Oma kauppa* -visiota toteutetaan asiakasomistajalähtöisyydellä, monipuolisella palvelutarjonnalla ja laajan verkoston avulla. Muina strategisina valintoina vision toteuttamisessa on mainittava myös kustannustehokkuus ja osaavat ihmiset sekä tiedolla johtaminen ja toimivat yhteistyöverkostot. (Salo (2) 2006, 13–14.)

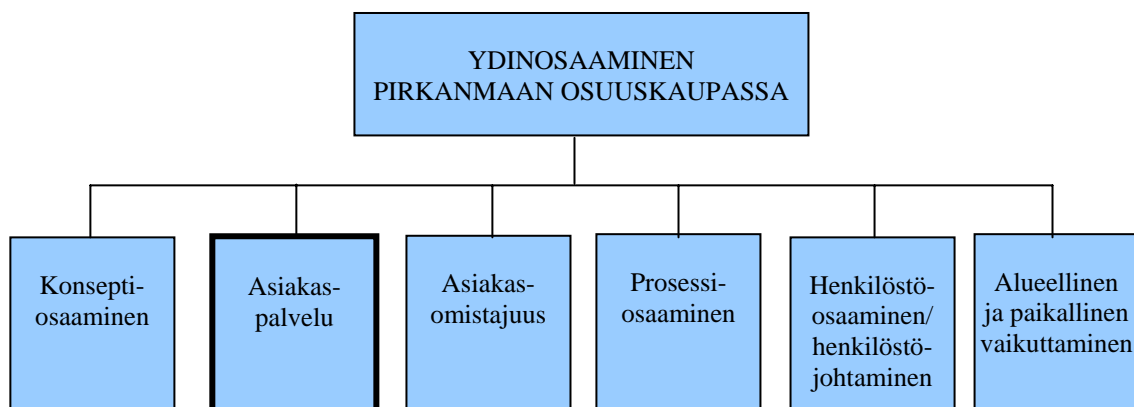
Neljän megatrendin voidaan nähdä vauhdittaneen kaupan ja palvelujen alan murrosta viimeisten 10 vuoden aikana: globalisaatio, teknologian nopea kehittyminen, kuluttajakäyttäytymisen muutokset sekä tietoon ja osaamiseen perustuva liiketoiminnan johtaminen. Kilpailukykyä haetaan nyt osaamisen ja kehittymisen avulla. Yksi S-ryhmän neljästä strategisesta kivijalasta on tietoon perustuva johtaminen, osaamisen kehittäminen ja toimivat yhteistyöverkostot. Muut kolme ovat asiakasomistajalähtöisyys, kustannustehokkuus ja kattava, aktiivisesti kehittyvä toimipaikkaverkosto ja monipuolinen palvelutarjonta. Hiljaisen tiedon saaminen aktiiviseen käyttöön on suuri haaste myös S-ryhmässä. (Salo 2006, 12–13.)

S-ryhmässä asiakasomistajuus on yksi tärkeimmistä strategisista valinnoista. Asiakkuusajattelun perustavoitteena on luoda pysyvä yhteistyö asiakkaan kanssa ja maksimoida asiakkuuden koko elinkaaren arvo. Professori Kaj Storbackan mukaan osuustoiminnallinen yritysmuoto ei yksinään takaa toimivaa asiakkuutta, mutta S-

ryhmässä on onnistuttu tarjoamaan asiakkaille jatkuvasti uudistuvia ja monipuolisia palveluja kilpailukykyisesti ja kustannustehokkaasti. S-ryhmä onkin edelläkävijänä asiakkuuksien hallinnassa vähittäiskaupassa. Lisäksi osuuskauppojen alueellisuus helpottaa palvelujen osuvuutta, kun tunnetaan oman alueen asiakkaat ja kilpailutilanne hyvin. (Tammitie 2006, 14.)

S-ryhmän pääjohtaja Kari Neilimo toteaa (Ässä lehti 2006/2,5), että asiakasomistajat ovat alkaneet yhä enemmän keskittää ostojaan S-ryhmän toimipaikkoihin ja että ostouskollinen asiakaskunta oli vuonna 2005 S-ryhmän vahva menestystekijä. Vuonna 2005 S-ryhmän kotimaan vähittäismyynti nousi 8464 miljoonaan euroon ollen 6,6 prosenttia suurempi edellisvuoteen verrattuna. Kasvu oli suurempaa kuin Suomen vähittäiskaupassa kasvu keskimäärin. S-ryhmä vahvisti markkina-asemiaan useimmilla liiketoiminta-alueilla ja kasvatti suhteellisesti eniten myyntiään liikennemyymälä- ja polttonestekaupassa sekä päivittäistavarakaupassa. Neilimon mukaan päivittäistavarakaupassa S-ryhmä ylsikin selvästi markkinoiden yleistä kasvua nopeampaan myynnin kehitykseen nousten markkinajohtajaksi. Vuoden 2005 lopussa osuuskauppojen asiakasomistajamäärä kokonaisuudessaan oli 1 534 710. Viimeisten viiden vuoden aikana yli 100 000 uutta jäsentä on liittynyt osuuskauppoihin vuosittain.

Alla olevassa kuviossa esitellään Pirkanmaan Osuuskaupan kuusi ydinosaamisaluetta.



Kuvio 10 Pirkanmaan Osuuskaupan ydinosaaminen. (Osaamiskartoituspäivä 08.06.2006.)

3.1.2 Sokoksen liiketoiminnan kuvaus

Sokos-tavaratalot sijaitsevat Suomen suurimpien kaupunkien ydinkeskustoissa. Ketjuun kuuluu kymmenen suurempaa ja monipuolisempaa tavarataloa sekä kymmenen pienempää, lähinnä kauneuteen ja pukeutumiseen keskittyvää tavarataloa. Sokos pyrkii valikoimallaan ja esillepanollaan palvelemaan myös vaativan asiakkaan tarpeita. Sokoksen valikoimiin kuuluu kansainvälisten ja kotimaisten merkkituotteiden ohella myös omia mallistoja, kuten Icon, House Collection ja Aventura. Lisäksi tavaratalojen yhteydessä myydään myös päivittäistavaratuotteita. ("Tietoa Sokoksesta" Sokos-ketjun [www-sivusto <www.sokos.fi>](http://www.sokos.fi).)

Sokosta voidaan luonnehtia "asiakkaan mieltä ilahduttavana, pukeutumisen, kauneuden ja kodin Sokos-maailmana". Nämä eri maailmat on rakennettu omiksi selkeiksi kokonaisuuksiksi, joista asiakas voi löytää ideoita ja apua ostovalintoja helpottamaan. Sokos haluaa olla suosittu ostopaikka ja panostaa erityisesti palveluun. Sokoksen hyvä palvelu sisältää ostoelämyksiä ja viihtyisän ympäristön, laadukkaita perustuotteita ja myös muodikkaita sesonkituotteita, ystävällisen ja asiantuntevan henkilökunnan sekä korkeatasoisia täydentäviä palveluja. ("Tietoa Sokoksesta" Sokos-ketjun [www-sivusto <www.sokos.fi>](http://www.sokos.fi).)

Sokos-ketjun *toiminta-ajatuksena* on olla

keskustatavaratalo, joka tarjoaa asiakasomistajille monipuoliset, laadukkaat ja usean hintatason – itsestä huolehtimisen, pukeutumisen, asumisen ja vapaa-ajantuotteet ja palvelut mukavassa ja houkuttelevassa ostomiljöössä. Sokoksen palvelu on ystävällistä ja aktiivista ja sen tapahtumista asiakkaat saavat ideoita ja virikkeitä. Sokoksessa on keskustan paras ruokakauppa (Sokos kilpailustrategia).

Sokoksen *visiona* on olla

Suomen johtava valtakunnallinen tavarataloketju ja toimia keskustan vetovoimaisimmassa kauppapaikassa, jonka palvelutarjontakokonaisuus ja saavutettavuus ovat ylivoimaiset. Koko ketjun ja jokaisen ketjuyksikön kannattavuus on hyvä (Sokos kilpailustrategia).

Sokoksen *strategisena tavoitteena* on parantaa asiakastyytyvääisyyttä valikoimiltaan, hinnoiltaan, palvelultaan ja houkuttelevuudeltaan. Lisäksi tavoitteena on olla kiinnostava työpaikka, jossa työskentelee ammattitaitoinen ja hyvän työvireen omaava henkilöstö. Tavoitteena on myös, että kaikki Sokokset ovat osuuskauppojen omistuksessa ja toimivat kannattavasti. Henkilöstöstrategisena tavoitteena on ylläpitää ja kehittää henkilöstön ammattitaitoa ja työkykyä. (Sokos kilpailustrategia.)

Kilpailijoihinsa verrattuna Sokos on strategiselta konseptiltaan erilainen esimerkiksi seuraavien menestystekijöiden osalta: asiakasomistajuus, palvelun sisältö ja hyvä sijainti ydinkeskustassa. Kovimpaan keskusta-alueen kilpailijaan Stockmanniin verrattuna Sokoksen vahvuutena ovat esimerkiksi S-ryhmän asiakasomistajat, joiden myötä syntyy merkittävää synergiaetua S-ryhmän sisällä. Asiakasomistajuus kannustaa keskittämään ostoja S-ryhmän toimipaikkoihin, joita on laajalla skaalalla huoltamoista, ravintoloista ja marketeista aina puhelinoperaattoreihin, vakuutusyhtiöön ja kylpylöihin asti.

Naisten muodin merkkejä ovat muun muassa: Esprit, Ril's, Betty Barclay, Pola, Mexx, InWear, PartTwo, Steilmann, Gelco, Naisten Pukutehdas, TomTailor, Jackpot, Andiata, Modelia, Voglia, S'Oliver, Nanso, Yorn, Share, FinnFlare, CliffCoat, YourFace, Soya, Zhenzi, alusvaatemerkit Triumph, Gossard, Passionnata, Valisere sekä Sokoksen omat merkit Icon, Aventura, Actuelle ja House Collection.

3.1.3 Sokoksen henkilöstön kuvaus

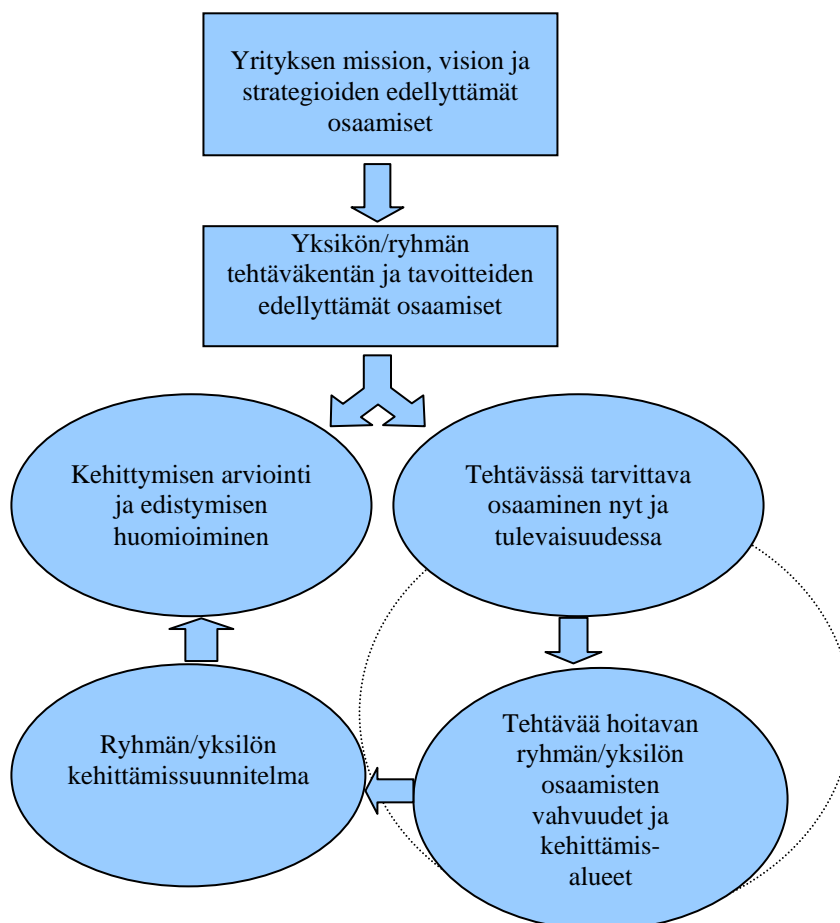
Sokoksen henkilöstörakenne on verrattavissa koko Pirkanmaan Osuuskaupan tunnuslukuihin: 61,3 % henkilöstöstä on alle 35-vuotiaita, ja 84,9 % on naisia.

Vakituisissa työsuhteissa työskentelee 88,6 % henkilöstöstä, ja osa-aikaisia on 77,6 %. Työsuhteista 59,4 % kestää korkeintaan viisi vuotta. (Pirkanmaan Osuuskaupan toimintakatsaus 2005.)

S-ryhmän henkilöstöstrategia perustuu toiminta-ajatukseen, visioon ja arvoihin. Osaavan henkilöstön nähdään olevan avainasemassa S-ryhmän kilpailukyvyn kehittämisessä. Jollas Instituutti on S-ryhmän oma valmennus- ja koulutuskeskus, jossa toteutetaan noin puolet henkilöstön koulutuksesta sisäisesti. (”S-ryhmän vastuullisuusraportti 2004”. S-ryhmän www-sivusto. <<http://www.s-kanava.fi/sryhma.do?sectionid=7923160&lang=1&arid=149152764>>.) Jollas Instituutti tuottaa ja kehittää S-ryhmän strategioita tukevia koulutuspalveluja. Se on mukana s-ryhmäläisten osaamisen kehittämisessä vahvistaen siten S-ryhmän kilpailukykyä. (”Jollas Instituutti” S-ryhmän www-sivusto. <<http://www.s-kanava.fi/rekrytointi.do?sectionid=755129216&arid=144184088>>.)

3.1.4 Tutkimuksen rooli Sokoksen osaamisen kehittämisen prosessissa

Pirkanmaan Osuuskauppa on määritellyt kuusi ydinosaamisaluetta, joista yhtenä on asiakaspalvelu. Tutkimuksen teoreettisessa taustassa esitellyn Hätösen (1999) osaamisen kehittämisen prosessin avulla kuvataan tämän tutkimuksen roolia osaamisen kehittämisessä Sokoksessa. Tutkimuksen ongelmanasettelu on rajattu kuvioon 11 katkoviivalla. Ydinosaamisilla on määritelty strategioiden kannalta olennaiset osaamiset, joista tässä tutkimuksessa keskitytään asiakaspalveluun. Organisaatiossa on myös jo määritelty, mitä tarkoittaa asiakaspalveluosaaminen ja mitä tavoitteita palvelulla on (ks. luku 4.1.2). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ydinosaamisessa vaadittavaa osaamista, sen vahvuuksia ja kehittämiskohteita naisten pukeutumisen osastolla. Tutkimuksen ongelmanasettelu on rajattu kuviossa katkoviivalla.



Kuvio 11 Tutkimuksen rooli osaamisen kehittämisen prosessissa

3.2 Tutkimuksen rajattu kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Tampereen Sokoksen naistenosaston työntekijät. Osasto koostuu kolmesta eri kassapisteestä: naisten alus-, sisä- ja ulkopukeutumisesta. Osaston henkilöstöön kuuluu yhteensä 24 myyjää, joista lähes kaikki ovat osa-aikaisia. Alle 30-vuotiaita myyjiä osastolla on 13, 30-45-vuotiaita kuusi ja yli 45-vuotiaita viisi. Muutama osaston myyjä opiskelee päätoimisesti ammattikoulussa, ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa. Osaston johdosta vastaa myyntipäällikkö, jonka avustajana toimivat myyntipäällikön sijainen ja aluspukeutumisen

myyntiryhmävastaava. Aluspukeutuminen on virallisesti erotettu omaksi osastokseen, mutta naistenosaston myyntipäällikkö johtaa kaikkien kolmen kassapisteen osastoja. Osa myyjistä työskentelee välillä aluspukeutumisen kassapisteellä.

3.3 Laadullinen case-tutkimus tutkimusmenetelmänä

Tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista lähestymistapaa, jonka lähtökohtana on kuvata todellisia tapahtumia. Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tiimin toiminnan todellisuus mahdollisimman kokonaisvaltaisesti osaamisen näkökulmasta, ja pyritään saamaan tuloksia tiettyyn aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti laadullisen tutkimuksen tavoitteena on paljastaa tosiasioita eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161.) Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat luonnolliset aineistonkeruutilanteet, induktiivinen analyysi, jossa on olennaista paljastaa odottamattomia asioita, osallistuvan havainnoinnin ja teemahaastattelujen käyttäminen aineistonkeruussa, kohderyhmän valitseminen tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 1997, 165.)

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana on tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimuksessa valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia. Tutkimuksen kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Kiinnostuksen kohteena on yleensä prosessit. Tapaustutkimuksessa voidaan kerätä aineistoa useilla metodeilla. Tässä tutkimuksessa käytetään havainnointia ja haastatteluja, hieman myös dokumentteja. ”Tapaustutkimuksen tavoitteena on kuvata jotakin ilmiötä” (Hirsjärvi ym. 1997, 130).

Tutkimusotteena toiminta-analyyttinen tutkimus

Neilimo ja Näsi ovat esitelleet vuonna 1980 alkuperäisen tutkimusotemallin, joka on rakentunut 1970-luvulla käydyin tutkimusotekeskustelun pohjalle. Mallissa yhtenä tutkimusotteena on toiminta-analyyttinen tutkimusote, jossa pyritään hermeneuttisen katsantokannan mukaisesti ymmärtämään ja tulkitsemaan empiirisen tutkimuksen

kohteena olevaa ilmiötä. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa on ripaus sekä normatiivista että deskriptiivistä lähestymistapaa. Keskeisenä tavoitteena on tehdä ymmärrettäväksi yksittäisiä tapauksia ja inhimillistä toimintaa. Teoria ja empiria ovat tavallisesti kiinteässä vuoropuhelussa keskenään. (Näsi 2005.) Tieteenfilosofisista lähtökohdista tarkastellen tässä tutkimuksessa tutkimusotteen voidaan siis sanoa olevan toiminta-analyttinen, eli pyritään kuvaamaan osaston asiakaspalveluosaamista ja ymmärtämään osaston osaamisen kehittämistarpeita ja niitä keinoja, joilla osaamista voidaan lisätä.

3.4 Empiirisen tutkimusaineiston kerääminen

3.4.1 Osallistuva havainnointi ja palaverimuistiot

Havainnointi on yleisesti käytetty menetelmä kvalitatiivisissa ja tapaustutkimuksissa. Havainnoinnin etuna on se, että toimintaa ja käyttäytymistä voidaan tarkkailla luonnollisessa toimintaympäristössä. Erityisesti se soveltuu toiminnan ja käyttäytymisen ymmärtävään tulkitsemiseen. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu ryhmän toimintaan sen jäsenenä eikä luo itse tutkimustilannetta. (Uusitalo 1991, 89–90.)

Ennen tutkimuksen aloittamista tutkija on työskennellyt tutkimuksen kohteena olevalla osastolla yli kahden vuoden ajan. Olemalla osa työyhteisössä tutkija on voinut kerätä paljon sellaista informaatiota, jota olisi vaikea havaita pelkillä haastatteluilla. Tutkija on osallistunut keväällä 2006 tiimipalaveriin, joissa käytiin läpi marraskuussa 2005 suoritettujen henkilöstötutkimuksen tuloksia ja mietittiin kehitysehdotuksia vahvuuksiksi ja kehittämiskohteiksi valittujen osa-alueiden osalta.

Esimiehen vetämässä tiimipalaverissa ryhmä kokee työilmapiirin ja työssä jaksamisen olevan toimintansa vahvuuksia. Osaamisen ja tiedon jakamisen kehittämisen puolestaan nähdään olevan keskeisenä kehittämiskohteena. (Tiimipalaveriraportti 12.4.2006.) Tutkijan ennakkokokemukset ja -havainnot tutkimuksen kohteena olevasta ryhmästä ovat osaltaan ohjanneet tutkimusaiheen valinnassa ja haastattelukysymysten

laadinnassa. Lisäksi tutkija on osallistunut kesäkuussa 2006 osaamiskartoitustyöryhmän tapaamisiin ja saanut käyttöönsä palaverimuiston.

3.4.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Haastattelu on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruumuodoista. Erityisesti vähän strukturoitujen haastattelumenetelmien käyttö on lisääntynyt. Koska haastattelutilanteessa ollaan suoraan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, voidaan jo tiedonkeruun aikana tehdä lisäkysymyksiä ja suunnata tiedonhankintaa oleelliseen suuntaan, jos halutaan syvempiä perusteluja vastauksille. Lisäksi elekieleen ja äänenpainoihin liittyvät vihjeet auttavat tulkitsemaan asioita usein paremmin. Vastausten taustalla olevia motiiveja voidaan ymmärtää paremmin. Ihminen on nähtävä haastattelussa subjektina, joka luo merkityksiä ja on aktiivinen. Haastattelu on menetelmänä erityisen hyödyllinen silloin, kun aihe on tuntemattomampi ja tiedetään jo etukäteen, että vastaukset tulevat olemaan monitahoisia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–35.)

Haastattelun varjopuolina voidaan nähdä sen vaatima taito haastattelijalta. Usein haastattelijan rooliin pitäisi kouluttautua. Sen lisäksi, että haastattelu ja sen litteroiminen vievät paljon aikaa, haastattelun katsotaan sisältävän myös monia virhelähteitä, kuten haastattelijan läsnäolon vaikutus haastateltavan vastauksiin. Vapaamuotoista haastattelua ei myöskään voida analysoida, tulkita ja raportoida valmiin mallin perusteella, koska sellaista ei ole olemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Teemahaastattelussa ei käytetä tarkkaa sanamuotoa tai tietyssä järjestyksessä eteneviä kysymyksiä, mutta ne eivät myöskään ole näiltä osin täysin vapaita. Haastatteliija voi siis vaihdella myös kysymysten esittämistapaa. Tärkeintä on, että haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Haastattelujen suorittaminen

Osaston työntekijöistä haastateltiin seitsemää myyjää, joista yksi toimii myös uusien työntekijöiden perehdyttäjänä. Muut haastateltavat valittiin haastatteluun paitsi vapaaehtoisuuden perusteella, myös osastovuosien, kokemuksen monipuolisuuden ja iän perusteella. Haastatteluilla pyrittiin saamaan kattava ja monipuolinen aineisto osaston eri-ikäisten ja erilaisen työkokemuksen ja koulutustaustan omaavien työntekijöiden mielipiteistä ja ajatuksista. Lisäksi haastateltiin osaston johtoa, myyntipäällikköä ja myyntipäällikön avustajaa, jotta saadaan näkemys virallisesti määritellyistä osaamistarpeista ja tavoitteista sekä johdon näkökulma osaamisen kehittämisen keinoista. Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutista 77 minuuttiin:

Myyntipäällikkö 1: 13.6.2006 / 77 min.

Myyntipäällikkö 2: 12.6.2006 / 59 min.

Myyjä 1: 07.6.2006 / kesto 75 min.

Myyjä 2: 13.6.2006 / kesto 60 min.

Myyjä 3: 16.6.2006 / kesto 75 min.

Myyjä 4: 20.6.2006 / kesto 65 min.

Myyjä 5: 20.6.2006 / kesto 58 min.

Myyjä 6: 21.6.2006 / kesto 51 min.

Myyjä 7: 21.6.2006 / kesto 45 min.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joiden rungot (ks. liitteet 2 ja 3) on laadittu osallistuvan havainnoinnin menetelmällä tehtyjen havaintojen ja tutkimuskysymysten määrittelyn pohjalta. Lisäksi suoritettiin yksi pilottihaastattelu, jonka avulla testattiin kysymysten toimivuutta ja kattavuutta. Haastatteluja tehtiin yhteensä yhdeksän kappaletta. Haastateltaville jaettiin kysymykset noin viikkoa ennen haastattelua, jotta heillä oli aikaa rauhassa pohtia kysymyksiin liittyviä asioita. Kysymykset pyrittiin esittämään niin tarkennetusti, että haastateltava ymmärtäisi heti, mistä on kysymys. Vaikeita käsitteitä pyrittiin välttämään puhumalla asioista niiden oikeilla käytännön nimityksillä. Laajoja kysymyksiä pyrittiin pilkkomaan osiin.

Haastattelut etenivät vaihtelevasti sen mukaan, kuinka paljon haastateltavat halusivat keskustella kustakin aiheesta. Tutkijan täytyi esittää paljon tarkentavia jatkokysymyksiä, koska vapaamuotoinen haastattelurunko edellytti vapaampaa keskustelua ja koska keskustelun aiheet tarkentuivat aina haastateltavien vastausten mukaan. Jokaiselle haastateltavalle ei siis erikseen esitetty kaikkia kysymyksiä tai samassa muodossa. Haastateltavat saattoivat myös itse vaikuttaa haastattelun kulkuun tuomalla esiin asioita, joita ei oltu vielä ehditty käsitellä, mutta joista oli tarkoitus keskustella myöhemmin. Haastattelut siis etenivät myös rakenteeltaan hyvin erilaisilla tavoilla.

Haastattelut alkoivat toistaa itseään tiettyjen aihepiirien osalta, mitä pidemmälle haastattelukierroksella edettiin. Haastateltavat toivat esiin paljon samoja asioita, mutta haastateltavilla oli kuitenkin myös omia henkilökohtaisia, toisista poikkeavia mielipiteitä ja kehitysehdotuksia. Haastatteluiden perusteella voidaan siis erottaa selkeät osaamisen kehittämistä vaativat alueet, joista lähes kaikki haastateltavat ovat samaa mieltä.

Teoreettisen viitekehyksen osille pyritään operationalisoinnin avulla löytämään empiirisesti mitattavat vastineet. (Eskola & Suoranta 1998, 75.) Seuraavassa taulukossa 1 esitellään haastatteluteemoittain tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset.

Päättökysymys: miten asiakaspalveluosaamista voidaan kehittää osastolla?

Tutkimuksen alaongelmat	Keskeisin teoria	Teemahaastattelu 1	Teemahaastattelu 2
1. Osaamisen kehittämisen teoreettinen viitekehys	Luku 2	-	-
2. Minkälaista osaamista myyjät tarvitsevat asiakaspalvelussa?	Luku 2.2	Teema 2	Teema 2
3. Minkälaista asiakaspalveluosaamista osastolla on osastotasolla?	Luvut 2.2 ja 2.3	Teema 2, 4	Teema 2, 4
4. Mitkä ovat osaston asiakaspalvelu-osaamisen keskeiset kehittämisalueet?	Luvut 2.3 ja 2.4	Teema 2, 3, 4	Teema 2, 3, 4
5. Mitkä ovat osaamisen kehittämisen keskeiset keinot?	Luvut 2.3, 2.4, 2.5	Teemat 1, 3, 4	Teemat 1, 3, 4

Taulukko 1 Tutkimuskysymysten operationalisoiminen

3.5 Tutkimuksen analysointi ja luotettavuus

3.5.1 Tutkimuksen analysointi

Tutkimusaineisto litteroitiin kokonaan sanasta sanaan haastateltavan puheen osalta ja osittain sanasta sanaan haastattelijan puheen osalta. Kun oli kyse tarkentavista jatkokysymyksistä tai yleisesti haastattelijan merkittävästä osallistumisesta haastatteluun, haastattelijan puhe litteroitiin sanasta sanaa.

Teemahaastatteluilla kerätty aineisto on yleensä hyvin runsas, eikä koko aineistoa ole välttämättä tarpeen analysoida. Kvalitatiivista aineistoa analysoidaan usein samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa. Merkitysanalyysissa voidaan tulkita aineistoa etsimällä piirteitä, jotka ovat tulkittavissa rivien välistä mutta ei välttämättä suoraan. Tällöin tulkinta on spekulatiivista ja riippuu tutkijan näkökulmasta tutkittavaan asiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135–137.)

Tässä tutkimuksessa analysointivaihe alkoi jo haastatteluvaiheessa, kun tutkija pyrki saamaan selville haastateltavien todellisia mielipiteitä kuunnellen ja kysellen lisää. Usein vastaukset tarkentuivat siirryttäessä teemasta toiseen, kun tutkija saattoi palata vielä osittain aikaisempiin keskustelun aiheisiin, jos uuden teeman käsittelyssä ilmeni seikkoja, jotka vaativat vastausten tarkistamista. Haastatteluissa kävi ilmi, että teemojen ja kysymysten limittäinen käsittely oli tarpeellista, jotta saatiin mahdollisimman totuudenmukaisia vastauksia ja jotta spekulatiiviselle tulkinnalle ei jäänyt liikaa tilaa. Analyysia tapahtui myös litterointivaiheessa, kun haastatteluista alkoi kerta toisensa jälkeen nousta esiin samoja keskeisiä teemoja. Lopullinen analyysi tehtiin tutkimuskysymykset selkeästi mielessä pitäen, pyrkien löytämään vastauksia alakysymysten avulla päätutkimuskysymykseen.

3.5.2 Tutkimuksen reliabelius ja validius

Kun haastattelu nähdään dynaamisena, merkityksiä tuottavana tilanteena, erilaiset kriteerit pätevät. Nämä painottavat sitä, miten merkitystä rakennetaan, rakentamisen olosuhteita ja tilanteessa koottavia mielekkäitä yhteyksiä. Ei voida olettaa, että yhdessä tilanteessa annetut vastaukset toistavat toisessa tilanteessa annettuja, koska nämä ovat peräisin eri tuottamisolosuhteista (Holstein ja Gubrium 1995, Hirsjärven & Hurmeen 2001, 185 mukaan).

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustuloksen toistettavuutta, jolloin tutkimustulos ei ole sattumanvarainen. Satunnaisvirheitä voi kuitenkin syntyä haastattelussa esimerkiksi siten, että haastateltava voi muistaa jonkin asian väärin tai ymmärtää kysymyksen toisin kuin haastattelija oli aikonut. (Uusitalo 1991, 84.)

Tässä tutkimuksessa haastateltaville jaettiin etukäteen kysymysrunko, jossa oli ohjaavan idean mukaisesti tarkentavia kysymyksiä, jotta haastateltavat ymmärtäisivät kysymykset oikein. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sallii aiheen vapaamuotoisemman käsittelyn, jolloin haastateltavat voivat vapaasti kertoa aihepiiriin liittyvistä asioista kysymysten rajoittamatta. Haastatteluissa esitettiin paljon jatkokysymyksiä, jotta tutkija ymmärtäisi vastausten sisällön mahdollisimman syvällisesti. Tutkimuksen kohteena oleva osasto on kehittynyt jatkuvasti tutkimuksen aikana, joten täsmälleen samanlaisia tuloksia tuskin saataisiin toistamalla haastattelut uudelleen.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validiteettia on usein vaikea arvioida, kun ei ole käytettävissä mittauksista riippumatonta oikeaa tietoa, johon verrata tutkimustulosta. Validisuutta varmistettaessa on huolellisesti määriteltävä, miten ilmiö käsitteellistetään ja operationalisoidaan. (Uusitalo 1991, 85.) Tämän tutkimuksen pääkysymys ja alakysymykset on pyritty operationalisoimaan teemoittain. Tutkijan läsnäolon vaikutus tutkimuksen kohteena olevalla osastolla on ohjannut teemarungon laatimista. Työyhteisön ulkopuolinen tutkija saattaisi lähestyä tutkimuskysymyksiä erilaisilla

teemoilla riippuen siitä, minkälainen taustatieto hänellä on osaston toiminnasta.

Koska tutkija on tutustunut haastateltaviin työtoveruuden myötä, haastatteluissa käydyt keskustelut ovat edenneet todennäköisesti sujuvammin kuin jos kyseessä olisi ollut täysin tuntematon haastattelija. Haastateltavat mahdollisesti myös uskoutuvat työtoverilleen helpommin kuin tuntemattomalle haastattelijalle. Toisaalta tutkijan ennakkokäsitykset tutkimustuloksista ovat mahdollisesti olleet voimakkaammat verrattuna vieraan haastattelijan tilanteeseen, koska tutkija on ollut osana työyhteisöä ja muodostanut omia mielikuvia työyhteisöä koskevista asioista. Objektiiivisuus on pyritty varmistamaan olemalla kysymättä johdattelevia kysymyksiä.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa raportoidaan keskeiset tutkimustulokset. Aluksi esitellään, mitä asiakaspalveluosaamisella tarkoitetaan Sokoksessa. Sen jälkeen tarkastellaan haastatteluissa ilmi tulleita asioita.

4.1 Asiakaspalveluosaamisen määritelmä

Tutkija osallistui kesäkuussa 2006 osaamiskartoitustyöryhmään, joka koostui Sokos-tavaratalon myyntipäälliköistä ja Pirkanmaan Osuuskaupan henkilöstönkehittämispäälliköistä. Työryhmittäin pohdittiin Pirkanmaan Osuuskaupan ydinosaamisten sisältöä. Tutkija osallistui työryhmään, joka pohti asiakaspalveluosaamisen määritelmää Sokoksessa. Työryhmän pohdinnan tuloksena syntyi kolmetasoinen osaamismääritelmä, jossa eritellään myyntipäällikkötaso, myyntiryhmävastaavat ja myyjät.

4.1.1 Asiakaspalvelussa vaadittava osaaminen

Myyntipäällikön asiakaspalveluosaamisen keskeisiä komponentteja ovat oma asenne, palvelujohtaminen, asiakaspalveluosaamisen kehittäminen (moniosaaminen) ja asiakaspalautteet. Tiivistetysti nämä tarkoittavat sitä, että myyntipäällikkö johtaa omalla asenteellaan palvelua tiimissä, ottaa vastuun asiakaspalvelutilanteista ja tiimin palveluasenteesta, on aidosti kiinnostunut palautteista ja käsittelee niitä tiiminsä kanssa, osaa suunnitella henkilöstön käytön asiakasvirtojen mukaisesti, huolehtii että jokainen tiimin jäsen on sisäistänyt palvelunormit, huomio sekä palvelunormien alittavat että ylittävät suoritukset ja käsittelee ne rakentavasti, antaa työntekijöille mahdollisuuksia työnkiertoon ja ottaa vastuun perehdyttämisestä sekä käsittelee kaikki asiakaspalautteet säännöllisesti tiimin kanssa.

Myyntiryhmävastaavan (tai myyntipäällikön sijaisen) asiakaspalveluosaamisen keskeiset asiakaspalveluosaamisen komponentit ovat oma asenne, palvelunormien toteuttaminen ja johtaminen, asiakaspalautteet ja moniosaaminen. Nämä eroavat myyntipäällikön määritellystä osaamisesta siinä mielessä, että myyntiryhmävastaava toimii enemmän myyjien kanssa asiakaspalvelussa, ja hänen vastuullaan on huolehtia asiakasvirtojen mukaisesta toiminnasta tilannekohtaisesti. Hän on mukana johtamassa palvelunormeja osastolla ja huolehtii niiden toteuttamisesta päivittäisessä työssä. Myyntiryhmävastaavalta vaadittava osaaminen eroaa myyntipäälliköltä vaadittavasta osaamisesta myös siten, että myyntiryhmävastaavan osaamisessa painotetaan enemmän tiimissä olevan osaamisen tuntemusta ja hyödyntämistä.

Myyjän asiakaspalveluosaaminen sisältää oman asenteen, palvelunormien toteuttamisen, asiakaspalautteisiin reagoimisen ja moniosaamisen. Myyjän on haluttava aidosti palvella asiakasta ja päivittää oma-aloitteisesti ammattitaitoaan esimerkiksi alan lehdistä, koulutuksella ja kilpailijoita seuraamalla. Myyjän on oltava aktiivinen ja otettava vastuuta asiakaspalvelutilanteista sekä osattava käyttää hyödyksi asiakaspalautteita. Moniosaajana myyjän on hallittava tekniset taidot ja valikoimat. Lisäksi hänen toivotaan haluavan työskennellä myös tavaratalon muilla osastoilla. Myyjän on myös osattava ja haluttava toimia useammassa tuoteryhmässä ja auttaa uusia työntekijöitä omalla osastollaan. Myyjän tehtävänä on toteuttaa palvelunormeja, joita käsitellään luvussa 4.1.2.

4.1.2 Palvelunormien toteuttamisessa vaadittava osaaminen

Palvelunormeista puhutaan myös palvelulupauksina. Palvelulupaukset on karkeasti ryhmitelty numeroittain hahmottamaan tässä tutkimuksessa tarkasteltavia kokonaisuuksia, joista pyritään löytämään mahdollisia kehittämisalueita. Ryhmittely on vain suuntaa antava, eikä ryhmittely toistu sellaisenaan muualla tässä tutkimuksessa: 1) asiakkaan huomioiminen ja palveleminen alusta loppuun, 2) osaston valikoimien tuntemus, 3) asiakasomistajuus, 4) tuote- ja materiaalitietämys, 5) pukeutumisneuvontaosaaminen, 6) vuorovaikutustaidot ja muut sosiaaliset taidot ja 7)

motivaatio työssä.

Palvelulupaukset	
Tervehdin aina asiakkaita. (6)	
Olen asiakkaan saatavilla. (1)	
Tervehdin aina työtovereitani. (6)	
Lähestyn asiakasta ja kysyn, voinko auttaa. (1)	
Olen innostunut oma itseni. (7)	
Kartoitan asiakkaan tarpeet, kuuntelen, kyselen. (1)	
Pyrin palvelemaan asiakkaan loppuun asti huomioiden myös muut asiakkaat.(1)	
Tunnen osastoni tuotteet. (2)	
Tarjoan erilaisia vaihtoehtoja. (2)	
Kerron asiakasomistajaeduista. (3)	
Otan hienotunteisesti ja rehellisesti kantaa. (6)	
Annan tuotetietoutta ja vahvistan myös mielikuvia. (4)	
Kannustan asiakasta päätöksenteossa. (6)	
Vakuutan asiakkaan hyvästä valinnasta. (6)	
Kerron hoito- ja käyttöohjeet. (4)	
Annan uusia ideoita ja käyttövinkkejä. (5)	
Esittelen käyttöyhteystuotteita. (2)	
Tarjoan lisämyyntiä. (2)	
Huolehdin, että kassalla on myyjä rahastamassa, mikäli en itse pysty palvelemaan asiakasta loppuun asti. (1)	
Kysyn aina S-etukorttia. (3)	
Muistan katsekontaktin. (6)	
Kerron tulevista tapahtumista, tarjouksista ja tuotteista.	
Muistan hei/näkemiin -kiitos- olkaa hyvä. (6)	
Toivotan asiakkaan tervetulleeksi uudelleen. (6)	

Kuvio 12 Sokoksen palvelulupaukset

Kuviossa 12 määritellyt palvelulupaukset voidaan kuvailla seuraavasti:

1. *Asiakkaan huomioiminen ja palvelu alusta loppuun:*

Asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan myyjien saatavuudessa on ongelmia. Silloin tällöin tulee tilanteita, kun myöskään kassalla ei ole myyjää saatavilla kohtuullisessa ajassa. Kuinka myyjät voisivat olla paremmin asiakkaiden saatavilla ja lähestyä asiakkaita aktiivisemmin? On myös haasteellista palvella useampia asiakkaita samanaikaisesti. Mitä asioita osaston asiakaspalvelussa pitäisi ottaa huomioon, jotta jokainen asiakas palveltaisiin alusta loppuun asti hyvin?

2. *Osaston valikoimien tietämys:*

Onko myyjillä riittävästi valikoimatuntemusta, jotta asiakkaalle voitaisiin esitellä mahdollisimman monta erilaista vaihtoehtoa koko osaston valikoimasta?

3. *Asiakasomistajuus:*

Onko jokaisella myyjällä riittävästi tietoa S-etuasiakkuudesta?

4. *Tuote- ja materiaalitietämys:*

Onko myyjillä riittävästi tietoa tuotteista ja materiaaleista, jotta he osaavat antaa asiakkaille hoito- ja käyttöohjeita?

5. *Pukeutumisneuvontaosaaminen:*

Onko jokaisella myyjällä riittävästi pukeutumisneuvonnan osaamista, jotta he pystytään tarjoamaan asiakkaille uusia ideoita ja asukokonaisuuksia räätälöidysti?

6. *Vuorovaikutustaidot ja muut sosiaaliset taidot:*

Kuinka tärkeäksi myyjät katsovat sosiaaliset taidot? Kehittyvätkö taidot työssä?

7. *Motivaatio työssä:*

Pystytäänkö tiimissä jatkuvasti kehittämään positiivista ja innostunutta ilmapiiriä? Mitkä asiat siihen vaikuttavat?

4.2 Naisten pukeutumisen myyjän työn kuvaus ja osaaminen

Palvelulupauksen toteuttaminen on keskeisin myyjän tehtävä osastolla. Hyvään asiakaspalveluosaamiseen kuuluu paljon sosiaalisia taitoja, joita ihmisellä on

luonnostaan ja joita voi myös oppia vuorovaikutuksessa työtovereiden ja asiakkaiden kanssa. Haastatteluihin pyrittiin kartoittamaan myyjien ja osaston johdon näkemyksiä palvelulupauksen toteuttamisen sujuvuudesta osastolla. Pyrittiin myös tuomaan esiin, mitä yksilön osaamista ja osaston osaamista tarvitaan hyvässä asiakaspalvelussa.

4.2.1 Myyjän työtehtävät osastolla

Naisten pukeutumisen osastolla myyjän tyypilliseen työpäivään kuuluu asiakaspalvelua monessa muodossa. Myyjän työpäivä voi olla hyvin monipuolinen, koska asiakaspalvelutilanteet vaihtelevat hyvin paljon riippuen asiakkaasta ja hänen tarpeestaan. Asiakas voi etsiä jotakin tiettyä tuotetta tai hyvin laajaa asukokonaisuutta, jonka ideoimiseen asiakas haluaa myyjän apua. Monet asiakkaat myös haluavat tutustua valikoimaan rauhassa. He tarvitsevat ehkä myöhemmässä vaiheessa myyjän asiantuntemusta ja mielipiteitä ostopäätöksen tueksi tai apua esimerkiksi ompelukorjausmerkintöjen tekemisessä.

Naisten pukeutumisen osasto on jaettu kahteen kassapisteeseen, joista toinen kattaa sisäpukeutumisen alueen ja toinen ulkopukeutumisen, housualueen ja lisäasusteet. Suurin osa myyjistä työskentelee lähes aina samalla kassapisteellä. Osastolla puhutaan takkipuolen ja sisäpukeutumisen myyjistä. Osa myyjistä kuitenkin työskentelee usein vuorotellen molemmilla kassapisteillä. Lähes jokainen myyjä käy joskus tuuraamassa molemmilla kassapisteillä. Lisäksi pieni osa myyjistä työskentelee joskus samassa kerroksessa sijaitsevalla aluspukeutumisen osastolla.

Tavaratalon aukioloaikoina keskitytään asiakkaiden palvelemiseen. Asiakaskontakteja voi olla joka puolella osastoa (ks. kuvio 13). Asiakaskontaktit voivat olla kassapisteellä ja sovituksessa palvelemista sekä palvelemista niin sanotulla ”kentällä”, joka tarkoittaa osaston muuta palvelualueita. Moni asiakaskontakti syntyy siitä, että asiakas lähestyy itse myyjää ja pyytää apua millä myyjän työpisteellä tahansa. Osa palvelutilanteista alkaa myös siten, että myyjä itse lähestyy asiakasta ja tarjoaa apuaan. Asiakaspalvelutilanne voi edetä eri työskentelypisteiden välillä siten, että sama myyjä

on saman asiakkaan kanssa sekä osastolla, sovituspalvelussa että kassalla tai vain joissakin näistä kolmesta.



Kuvio 13 Naisten pukeutumisen myyjän työn kuvaus eri työskentelypisteillä

Myyjät työskentelevät vaihtelevasti sovituspalvelussa, kassalla tai merkkishopeissa kentällä siten, että samat myyjät pyrkivät olemaan vain yhdellä työskentelypisteellä. Kassapisteellä työskennellessä myyjän työn kuvaan kuuluu asiakkaan valitsemien tuotteiden rahastusta, asiakkaiden opastamista, ompelijalle menevien tuotteiden viemistä ompelimoon ja toisiin Sokos-tavarataloihin lähetettävien tuotteiden viemistä varaston lähettämöön. Usein asiakas hakee myyjän kassalta avukseen etsiessään tuotteita osastolta.

Sovituspalvelussa myyjän tehtävänä on hakea asiakkaalle oikeita vaatekokoja tai lisävaihtoehtoja sovittavaksi, antaa mielipiteitä asiakkaan valitsemista

asukokonaisuuksista ja arvioida niiden sopivuutta, ideoida yhdessä asiakkaan kanssa lisää ja tehdä asiakkaan valitsemaan tuotteeseen tarvittavat korjausmerkinnät ompelijaa varten sekä huolehtia siitä, että sovituskopit pysyvät siisteinä. Asiakkaat voivat jättää sovittamansa tuotteet myyjille, jotka vievät ne paikoilleen. Muualla osastolla ollessa myyjien tehtävänä on pitää merkkishopit ja kalusteet siisteinä, ideoida yhdessä asiakkaan kanssa ja auttaa asiakasta löytämään tuotteita sovitettavaksi.

Myyjät kertovat työpäiväänsä sisältyvän paljon tuotteiden järjestelyä ja esillepanoa riippuen työvuoron ajankohdasta. Aamuvuorossa ensimmäiset tunnit ennen tavaratalon avaamista sisältävät lähes pelkästään merkkishoppien järjestelyä ja uusien tuotteiden esillepanoa yhdessä osaston oman somistajan kanssa. Ne myyjät, joiden työvuorot painottuvat iltoihin, osallistuvat hyvin vähän tuotteiden esillepanoon. Jotkut illalla saapuvat myyjät kartoittavat hyvin aktiivisesti aamulla tulleet uudet tuotteet tullessaan työvuoroon. Lähes kaikki myyjät lukevat päivittäin yleiset tiedotteet kassalla.

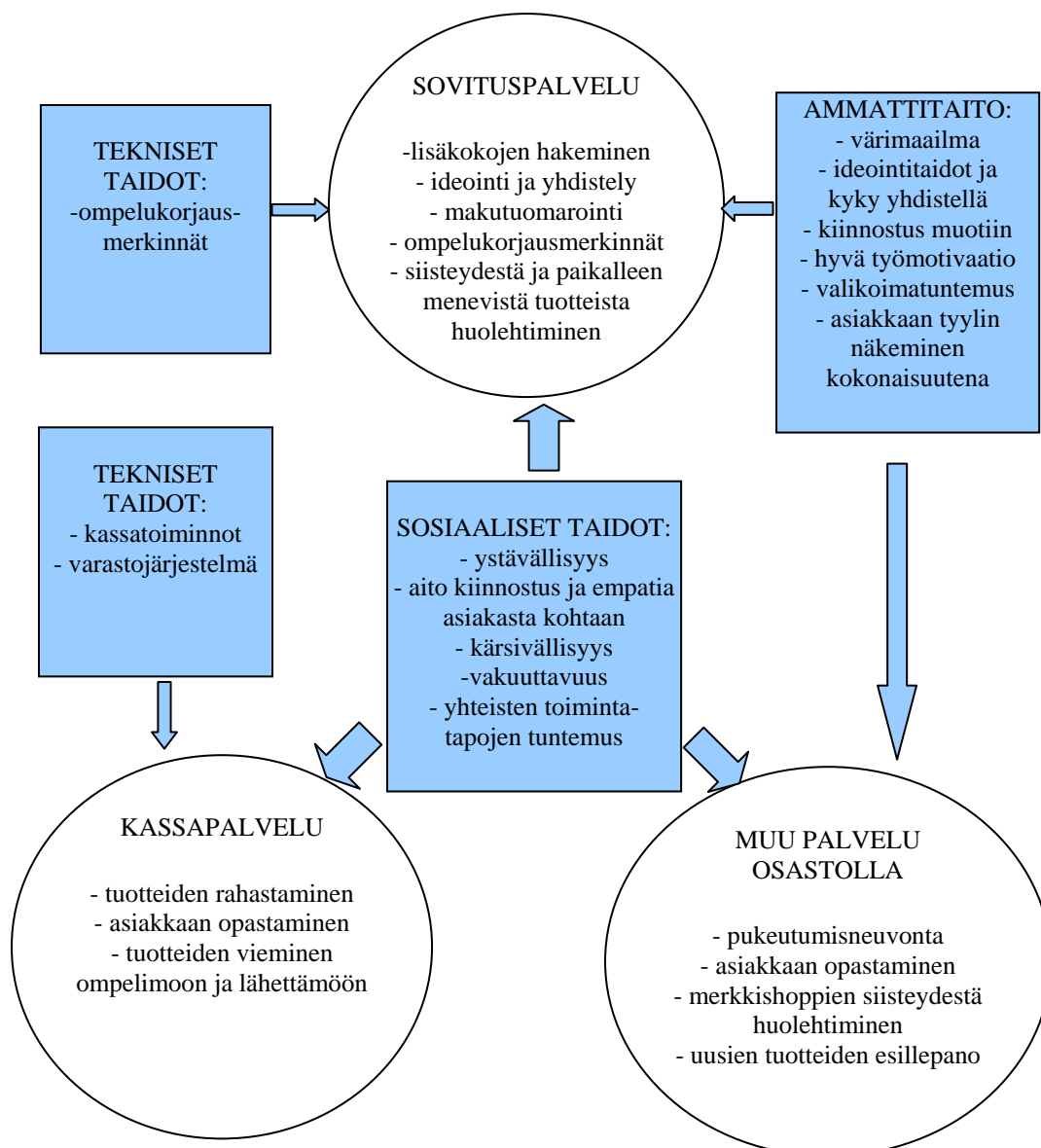
Lähes kaikkien myyjien rutiininomaisena tehtävänä on oman vastuualueen hoitaminen. Myyjä on vastuussa alueensa siisteydestä ja toimivuudesta. Vastuualue voi kattaa yhden tai useampia vaatemerkkejä shopeittain tai esimerkiksi tietyn housualueen tai koko ulkopukeutumisen tuotealueen. Joissakin merkkishopeissa yhtenä tehtävänä on seurata tuotteita, jotka ovat jatkuvasti valikoimassa riippumatta sesongista. Mahdollisista kokopuutteista on ilmoitettava osaston johdolle. Yhtenä rutiininomaisena vastuutehtävänä osastolla on myös kassavastaavan tehtävät. Kassavastaava huolehtii, että kassapisteellä on riittävästi esimerkiksi muovipusseja, kuittirullia ja myynnissä tarvittavia lomakkeita. Lisäksi hän käy päivittäin noutamassa asiakastilauksia ja ilmoittaa niistä asiakkaille. Pohjakassojen tuominen kuuluu sille myyjälle, joka kulloinkin on aamuvuorossa. Vastaavasti iltavuorossa päivän käteisvaranto viedään vartijoille, mutta myyjät eivät laske kassoja.

Osa myyjistä on käynyt Sokoksen tarjoaman pukeutumisneuvontakoulutuksen. Nämä pukeutumisneuvojat ottavat vastaan asiakkaita päivittäin tai silloin tällöin kysynnän mukaan. Pukeutumisneuvonnan kysyntä on lisääntynyt viimeisen vuoden aikana paljon. Pukeutumisneuvojat haastattelevat asiakasta etukäteen puhelimitse tai

henkilökohtaisesti ja keräävät asiakkaalle asukokonaisuuksia valmiiksi neuvonta-aikaa varten asiakkaan toiveiden mukaan. Asukokonaisuuksien kerääminen tapahtuu normaalina työaikana muun asiakaspalvelun lomassa. Varsinaisena varattuna aikana pukeutumisneuvoja keskittyy vain ajan varanneeseen asiakkaaseen ja esittelee hänelle keräämiään vaatteita tai täydentää niitä hakemalla asiakkaalle lisää vaihtoehtoja samalla, kun asiakas sovittaa vaatteita. Yksi osaston myyjistä on koulutettu vaatturi, joka silloin tällöin tekee myös ompelukorjauksia asiakkaiden vaatteisiin oman työaikansa ulkopuolella. Lisäksi hän tuuraa tavaratalon omaa ompelijaa hänen loma-aikoinaan tai kun ompelukorjauksissa on ruuhkaa.

4.2.2 Ammattitaitoisen myyjän yksilöosaaminen

Kuviossa 14 kuvataan yksilön asiakaspalveluosaamisessa vaadittavat taidot.



Kuvio 14 Ammattitaitoisen myyjän osaaminen yksilötasolla tarkasteltuna

Haastatteluissa ilmi tulleita myyjän osaamisen tärkeitä osa-alueita kuvataan kuviossa 14. Niitä ovat vuorovaikutustaidot ja kiinnostus tuotteisiin, valikoimatuntemus, pukeutumisneuvontataidot, tuote- ja materiaalitietämys sekä tekniset taidot. Tässä luvussa käydään läpi tarkemmin, millaisena myyjät kokevat oman osaamisensa näillä eri osa-alueilla.

Erinomaiset vuorovaikutustaidot ja kiinnostus tuotteisiin

Jokainen haastateltu myyjä toi eri tavoin esiin sen, että ammattitaitoinen myyjä on ystävällinen ja kärsivällinen asiakaspalvelija. Hyvänä ihmistuntijana hän osaa kuunnella asiakasta. Nämä ominaisuudet ovat jokaisen haastatellun mielestä ehdottomasti tärkeimmät ominaisuudet hyvässä myyjässä. Osa haastatelluista toi esiin sen, että hyvän myyjän täytyy ensisijaisesti olla kiinnostunut myymästään tuotteesta. Lisäksi yksi tärkeimmistä ominaisuuksista, jonka moni haastatelluista mainitsi on se, että ammattitaitoisen myyjän pitää osata vakuuttaa asiakas ostopäätöksestä. Asiakkaat usein haluavat myyjän tukevan heidän ostopäätöstään tai he haluavat kuulla ammattilaisen mielipiteen, sopiiko jokin vaate tai asukokonaisuus heille. Joskus asiakas jopa haluaa myyjän tekevän päätöksen puolestaan. Joskus myyjästä haetaan ammattitaitoista ostoskumppania, jonka kanssa halutaan pohtia eri vaihtoehtoja, sillä moni ihminen haluaa kuulla toisen ihmisen mielipiteen ennen ostopäätöstään.

Valikoimatuntemus

Moni myyjä kokee, ettei pysty hahmottamaan koko osaston valikoimaa, kun asiakas kysyy esimerkiksi farkuista. Ulkopukeutumisen myyjät kokevat, että sisäpukeutumisen merkkishopeissa olisi varmasti paljon housumalleja, joita ei ole housualueella, mutta he eivät muista niitä. Samoin sisäpukeutumisen myyjät eivät aina tunne housualueen valikoimia tarkasti. Tällöin asiakkaalle ei välttämättä pystytä tarjoamaan tuotetta, vaikka sitä löytyisikin valikoimasta. Yksi myyjä tarjoaa hyvän vinkin, kuinka hän kartoittaa mielessään valikoimaa läpi:

”Mä kyselen niin kauan että mä mietin samalla että mitä meillä on, että mitä se tarvii, minkä levyistä ja samalla sä voit nopeesti kartoittaa, kannattaako sun lähteä mihinkä merkkiin ja kun sä saat ne merkit päässä kattoo mitä ne on, niin sen jälkeen sun ei tarvitse välttämättä muistaa ulkoa. Mutta sitä mä just tarkotan että meillä myyjät osaa aika hyvin kattoo sitä kokonaisuutta että millainen asiakas on, että se ei lähde viemään Mexxin asiakasta Naisten Pukutehtaalle.”

Osa myyjistä kiitteli sitä, että aikaisemmin on laitettu aamuisin ylös kassalla tiedotteeksi, mitä uusia tuotteita on tullut. Sitä pidettäisiin edelleen hyvänä käytäntönä, ja sen avulla olisi helppoa vain käydä katsomassa ne tietyt uudet tuotteet, ettei tarvitse kiertää koko osastoa läpi. Osa myyjistä on myös sitä mieltä, että mallit ja tuotteet jäävät mieleen parhaiten, jos niitä sovittaa itse. He toivoisivat saavansa joskus sovittaa niitä työajallaan osana työssä tapahtuvaa oppimista. Mitä enemmän tuotteiden kanssa on tekemisissä tavalla tai toisella, esimerkiksi siivoten ja viikaten, sitä enemmän se edistää oppimista.

Osaston johdon mielestä tällä hetkellä valikoimatuntemuksen ylläpitäminen on hyvin paljon myyjien oma-aloitteisuuden varassa, ja yksi keino päivittää valikoimatuntemusta voisi olla oman vastualueen mainostaminen muille myyjille:

”...että sitä pitäisi varmaan lisätä sitä vastuuta siitä, että sä kerrot enemmän sun työkavereille, sun tiimille niitä vaihtoehtoja, että tää farkku, jos sieltä Lee Cooperista ei löydy sitä, niin Espritissä on tämmösiä farkkuja. Ja sitten että tänään on tullut tämmösiä hameita, niin myykää siihen tämmösiä vaihtoehtoja.”

Lisämyyntiin kannustetaan palvelulupauksessa, ja valikoimatuntemus vaikuttaa omalta osaltaan lisämyynnin tekemiseen. Lisämyynti-ideoita myyjät saavat toisiltaan, nähdessään asukokonaisuuksia asiakkaiden päällä sovituksessa, tai muotialan lehdistä selaamalla ja soveltamalla näitä tietoja omassa myynnissä. Somisteista saadaan myös paljon vinkkejä lisämyyntiin. Myyjät pitävätkin esillepanon monipuolistumista erittäin hyvänä asiana.

Ulkopukeutumisessa myyjät käyttävät lisämyyntinä huivia takin kanssa tai vyötä housujen kanssa. Sisäpukeutumisessa on tyypillistä tarjota esimerkiksi paitaa jakkupuvun täydennykseksi tai asukokonaisuuteen tarkoitettuja erilaisia tuotteita. Moni myyjä myöntää, että lisämyyntiaktiivisuus on liian heikkoa. Osa myyjistä kokee, että usein on niin kiire, että lisämyynti ei tule edes mieleen, koska on mahdollisesti jo seuraava asiakas odottamassa vuoroaan. Joskus lisämyyntiä tehdään kuitenkin aktiivisemmin. Kun asiakkaita on vähän, myyjillä on aikaa katsella asiakkaan kanssa

erilaisia vaihtoehtoja. Toisaalta jotkut myyjät ovat huomanneet myös sen, että kun asiakas ostaa kalliin tuotteen tai tuoteyhdistelmän, asiakas kieltäytyy harkitsemasta enää mitään muuta ostosta.

Pukeutumisneuvontataidot

Värimaailmojen hallinta ja kyky yhdistellä erilaisia asukokonaisuuksia nähdään myös erittäin tärkeänä osana myyjän ammattitaitoa, mutta nämä taidot koetaan vasta toiseksi tärkeimpänä sosiaalisten taitojen jälkeen. Osastolla työskentelee koulutettuja pukeutumisneuvoja, mutta suurin osa myyjistä kertoo tarvitsevansa samoja pukeutumisneuvontataitoja jokapäiväisessä työssään. Monet haastatellut myyjät katsovat tarvitsevansa erityistä koulutusta pukeutumisneuvontaan, sillä usein asiakkaat tulevat värianalyysin tuloksien kanssa etsimään itselleen asuja ja olettavat ammattitaitoisen myyjän hallitsevan värimaailmat erinomaisesti. Suurin osa myyjistä hallitsee mielestään esimerkiksi kylmät ja lämpimät sävyt. Se ei kuitenkaan myyjien mielestä aina täysin riitä.

Tuote- ja materiaalitietämys

Myös tuote- ja materiaalitietämys nähdään tärkeänä osana myyjän ammattitaitoa. Haastateltujen myyjien vastauksien perusteella vaatteiden materiaalituntemus on osastolla hyvin vaihtelevaa. Vanhempien ja kokeneempien myyjien uskotaan tietävän materiaaleista ja niiden käyttäytymisestä eniten. Perehdyttämisvaiheessa materiaalien oppiminen on täysin uuden myyjän oma-aloitteisuuden varassa. On haastavaa saada siirrettyä kokeneempien myyjien ammattitaitoa tehokkaasti kokemattomille myyjille työn lomassa. Ratkaisevaa on se, että osaston myyjät ovat paljon vuorovaikutuksessa keskenään. Kun työilmapiiri on hyvä, on helpompaa kysyä neuvoa toisilta myyjiltä.

Tekniset taidot

Lähes kaikki haastatellut myyjät kertovat hallitsevansa kassatoiminnot ja varastojärjestelmän (Piccolink ja Rex) riittävän hyvin. Vähemmän aikaa osastolla

työskennelleet myyjät kertovat silloin tällöin tarvitsevansa muiden myyjien apua erikoistilanteissa, kun on kyse kassatoiminnosta, jota käytetään harvemmin. Kassatoiminnot opitaan parhaiten työssä tekemällä, vaikka perehdytysvaiheessa kassatoiminnot käydään kattavasti läpi. Kukaan myyjistä ei maininnut kassapalvelussa tarvittavia teknisiä taitoja tärkeimpänä osana myyjän ammattitaitoa.

Osa myyjistä katsoo, että ompelukorjausten ottaminen asiakkaalta on vaikea tehtävä sovituspalvelussa. Monet myyjät eivät ole saaneet minkäänlaista perehdytystä siihen ja tuntevat itsensä epävarmaksi niiden merkitsemisessä. Suurella osalla myyjistä ei myöskään ole ompelutaustaista koulutusta. Epävarmuudesta ja puutteellisista taidoista johtuen jotkut myyjät välttelevät tietoisesti asiakaspalvelutilanteita sovituspalvelussa.

4.3 Kehittyminen työssä

Itsensä kehittäminen

Jotkut haastateltavista, jotka ovat tehneet samaa työtä useampia vuosia, kokivat kehittyneensä työssään siten, että ihmistuntemus ja sosiaaliset taidot ovat kehittyneet asiakaspalveluvuosien myötä. Esimerkiksi vain noin vuoden ajan työskennelleet myyjät olivat puolestaan sitä mieltä, että lähes viikoittain tulee eteen uusia rutiininomaisia asioita, jotka oppii kuuntelemisen sijaan vain tekemällä ne itse yhä uudestaan. Työssä oppiminen nähdään siis keskeisimpänä keinona kehittyä ja oppia. Erään haastatellun sanoin:

”No sanotaan että enemmän sellasta että tekeen nopeita ratkaisuja, löytään ehkäpä helpommin ja yhdisteleen ...mutta se on ehkä myös sitä että ammattitaito kasvaa mitä enemmän sä teet.”

Perehdyttäminen osana oppimista

Naisten pukeutumisen osastolla on oma perehdyttäjä, joka antaa uusille työntekijöille

kassakoulutuksen ja opastaa varastojärjestelmän ja piccolinkin (varastojärjestelmässä käytettävä työkalu) käyttöön. Kassakoulutus on lyhyt ja ytimekäs, ja siinä käydään läpi kaikki tavallisimmat ja hieman harvinaisemmat kassatoiminnot. Lisäksi perehdyttäjä kehottaa uutta työntekijää käymään läpi osaston oman kansion, jossa esitellään osaston ja koko tavaratalon yhteiset säännöt ja toimintatavat.

Kaikki haastatellut myyjät ovat sitä mieltä, että kassakoulutus on hyvä ja perusteellinen. Sen aikana pitää kuitenkin oppia niin monia uusia asioita, että heidän mielestään kassan käytön oppii käytännössä vasta työtä tekemällä. Harvinaisempia toimintoja käytetään niin harvoin, että esimerkiksi noin vuoden talossa olleiden myyjien mukaan heille tulee yhä eteen sellaisia kassatoimintoja, joita he eivät osaa käyttää sujuvasti. Myyjät ovat kuitenkin sitä mieltä, että alussa perehdytysvaiheessa ei voida opettaa enempää. Kokemus on se, joka opettaa. Osalla myyjistä on ollut enemmän ongelmia Rex-varastojärjestelmän käytössä, ja perehdyttäminen sen käyttöön on ollut vaihtelevampaa. Jotkut myyjät eivät ole käyneet piccolink-koulutusta ollenkaan, ja he välttelevät sen käyttämistä.

Jotkut myyjät kritisoivat sitä, että kokemattomat uudet työntekijät jätetään liian helposti kassalle rahastamaan. Sen sijaan heidät pitäisi ohjata mahdollisimman varhaisessa vaiheessa myös sovituspalveluun oppimaan asiakaspalvelussa tarvittavia muita taitoja. Myyjien mielestä uutta työntekijää pitäisi perehdyttää mahdollisimman varhaisessa vaiheessa myös sovituspalvelussa. Kokeneempi myyjä olisi ensin sovituspalvelussa mukana ja opettaisi esimerkiksi ompelukorjausmerkintöjen laittamista. Myyjien mielestä ompelukorjausmerkintöjen laittamisen opastus olisi hyvä sisällyttää jo perehdytysvaiheeseen. Lisäksi opastusta toivottaisiin säännöllisesti esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa, kun tulee kausituotteita, joissa saattaa olla esimerkiksi uudenlaisia leikkauksia. Tällainen sisäinen koulutus lisää myyjien mielestä huomattavasti asiakaspalveluosaamista sovituspalvelussa, sillä vaatteisiin tehdään hyvin usein erilaisia korjauksia.

Myyjät kaipaavat järjestelmällisempää perehdyttämistä myös myöhemmässä vaiheessa. Tähän mennessä perehdyttäminen on heidän mukaansa ollut satunnaisempaa ja

riippunut paljon tilanteesta. Joskus uusia myyjiä perehdytetään hyvin, mutta joskus toinen myyjä tekee työn toisen myyjän puolesta.

Moniosaaminen ja työnkierto

Jotkut myyjät työskentelevät molemmilla kassapisteillä osastolla ja ovat välillä jopa aluspukeutumisen osastolla. Eri kassapisteillä ja samalla erilaisissa tuoteryhmissä toimiminen on myyjien mielestä antoisaa siksi, että tuotevalikoimaa ja uutuuksia on helpompi hahmottaa, kun työskentelee kyseisten tuotteiden parissa. Tällöin sillä on myös myönteisiä vaikutuksia asiakaspalveluun, kun myyjillä on monipuolisempaa valikoimatuntemusta.

Lisämyynnissä työnkierto voi auttaa esimerkiksi silloin, kun sisäpukeutumisessa myydään asiakkaalle iltapuku, johon sopii vain erityisesti siihen tarkoitukseen suunnitellut liivit. Jos myyjä tuntee hyvin aluspukeutumisen valikoimat, hänen on helpompi ohjata asiakas tutustumaan alusvaatteen valikoimiin tai itse hakea asiakkaalle sovitettavaksi pukuun sopivia liivejä aluspukeutumisen osastolta.

Osa myyjistä kuitenkin kokee melko raskaana vieraalla osastolla työskentelyn, koska he eivät katso voivansa palvella asiakasta riittävän hyvin tuntemattomalla osastolla. Moni myyjistä mainitsee suurimpana ongelmana juuri sen, että tuntemattomalla osastolla myyjät eivät osaa auttaa asiakasta ollenkaan. Asiantuntemuksen puuttumista pidetään suurena heikkoutena, mikä aiheuttaa epävarmuuden tunnetta omassa työssä. Harva myyjä on kiinnostunut työskentelemään tavaratalon muilla osastoilla, mutta oman osaston sisällä eri kassapisteillä työskentely nähdään yleisesti myönteisenä ja välttämättömänä asiana, vaikka se koetaankin välillä stressaavana. Jotkut myyjät kokevat vieraalla osastolla työskentelyn virkistävänä ja hyödyllisenä. Heidän mielestään se ei saisi kuitenkaan olla satunnaista, sillä tuotteet vaihtuvat nopeasti. Siksi tuotteisiin pitäisi päästä tutustumaan säännöllisesti. Toisaalta he eivät myöskään haluaisi, että myyjiä vaihdetaan paljon osastojen välillä, koska myyjät saattavat kokea, että he eivät osaa työskennellä kunnolla kummallakaan osastolla. Osaston valikoimatuntemusta ja yhteisten toimintatapojen tuntemusta pidetään siis erittäin tärkeänä.

Henkilöstökoulutukset

Kaikki myyjät kertovat osallistuneensa Sokoksen sisäisiin koulutuksiin. Suurin osa koulutuksista on ollut vaatemerkkien omia koulutuksia tai tavaratalon omia koulutuksia, jotka ovat liittyneet esimerkiksi uusiin työvälineisiin. Sisäiset koulutukset nähdään todella hyödyllisinä, ja niiden koetaan auttaneen omassa työssä kehittymistä merkittävästi. Vaatemerkkien koulutuksia kaivattaisiin huomattavasti lisää, sillä myyjien mielestä ne ovat hyvänä tukena asiakaspalvelussa.

Jotkut myyjät ovat osallistuneet Sokoksen järjestämään pukeutumisneuvontakoulutukseen, johon ei ole ollut mahdollista lähettää kaikkia myyjiä. Kaikki haastatellut myyjät ovat kuitenkin erittäin kiinnostuneita jonkinlaisesta lyhyestä pukeutumisen koulutuksesta, joka antaisi heidän mukaansa lisää itseluottamusta lähestyä asiakkaita aktiivisemmin ja tarjota apua niin sovituspalvelussa kuin kentällä.

Benchmarkingista näkökulmaa asiakaspalveluun

Osaston johdon jäsenet kertovat itse harrastaneensa tietoista asiakaspalvelun arviointia kilpailijoiden liikkeissä. He kokevat sen olleen erittäin tärkeää hyvän asiakaspalvelun määrittelemisessä ja suunnittelevatkin jokaisen osaston myyjän ohjaamista kokeilemaan vastaavaa. Saadessaan itse huonoa tai hyvää asiakaspalvelua myyjän mieleen jää paljon vahvemmin, mitä todella tarkoittaa hyvä asiakaspalvelu ja millaista palvelua ei itse koskaan haluaisi saada. Myös jotkut myyjät kertovat kiinnittäneensä huomiota asiakaspalveluun sekä kilpailevissa liikkeissä että yleisesti. He kertovat sen olevan aina hyvä muistutus siitä, millaista on heidän mielestään hyvä tai huono asiakaspalvelu.

4.4 Osaston asiakaspalveluosaaminen

Tässä luvussa käsitellään keskeisiä vahvuuksia ja kehittämiskohteita

asiakaspalveluosaamisessa osastotasolla ja luodaan malli (kuvio 15) tavoiteltavasta osaamisen tasosta ydinosaamisen kehittämisen pohjalta. Mallissa on koottuna tutkimustulosten perusteella keskeisimmät hyvään asiakaspalveluosaamiseen liittyvät asiat ja taustavaikuttajat, joita esitellään seuraavissa alaluvuissa.

4.4.1 Kriittisimmät asiakaspalvelutilanteet

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan mielestään kriittisimpiä hetkiä asiakaspalvelutilanteissa, joissa asiakkaat eniten tarvitsevat palvelua ja myyjän asiantuntemusta. Ensimmäisenä kriittisenä hetkenä erityisesti osaston johto mainitsee asiakkaan tervehtimisen ja lähestymisen. Jotkut asiakkaat haluavat, että heidät huomioidaan heti, ennen kuin he tekevät päätöksen asioida kyseisellä osastolla. Voi olla vaikeaa arvioida, haluaako asiakas myyjän apua heti tullessaan osastolle, jos sitä ei häneltä oma-aloitteisesti kysytä. Siksi sekä johdon että myyjien mielestä asiakkaiden huomioiminen on tärkeää. Myyjien mukaan moni asiakas kuitenkin lähestyy itse myyjää ja pitää tärkeänä sitä, että myyjiä on saatavilla riittävästi.

Asiakas tarvitsee myyjien mukaan eniten apua housuostoksissa ja erityiskokojen etsimisessä. Usein asiakas tarvitsee myyjän apua esimerkiksi farkkujen ostamisessa, sillä asiakas ei usein tiedä kokoaan tai minkä mallinen housu istuisi juuri hänelle. Myös yksittäisten tietynlaisten tuotteiden löytäminen isolta osastolta laajasta merkkivalikoimasta on asiakkaalle vaikeaa. Esimerkiksi jos asiakas hakee valkoista toppia, valkoisia toppeja voi olla kymmenen erilaista eri puolilla osastoa. Myyjien hyvä valikoimatuntemus ja sen kehittäminen on siis yksi merkittävä osaston asiakaspalveluosaamiseen vaikuttava tekijä.

Lisäksi asiakkaat kyselevät paljon tuotteiden saatavuudesta ja varastotilanteesta tai pyytävät tilaamaan niitä toisista Sokos-tavarataloista.

4.4.2 Asiakaspalveluosaamisen vahvuudet

Kiinnostus ja keskittyminen asiakkaaseen

Asiakaspalvelun arviointi kuuluu pitkälti asiakkaalle, ja tärkeintä on se, mitä asiakas ajattelee palvelun laadusta. Tämän tutkimuksen aineisto kuitenkin keskittyy tarkastelemaan myyjien omia arvioita oman ja osastonsa suoriutumisen tasosta, onhan itsearviointi osa osaamisen kehittämistä.

Naisten pukeutumisen osastolla asiakkaaseen keskittyminen nähdään yhtenä vahvuutena, jolla halutaan erottua kilpailijoista. Kaikki haastateltavat myyjät ovat sitä mieltä, että heidän osastollaan asiakas todella saa palvelua, kunhan asiakas tavoittaa myyjän tai myyjä tavoittaa asiakkaan. Yksi myyjistä haluaa korostaa myös sitä, että heidän osastollaan kaikki myyjät osaavat arvioida asiakasta kokonaisuutena ja etsiä juuri tietyille asiakkaalle sopivia tuotteita. Yksi myyjä kiteyttää lähes jokaisen haastatellun myyjän mielipiteen näin:

”Sitten kun päästään asiakkaan kanssa tekemisiin, koska kaikki on hyviä ja auttavaisia ja tekee kaikkensa että asiakas lähtee tyytyväisenä. Kanssakäyminen, palvelu, sovituspalvelu.”

Yksi myyjä on ylpeä työtovereistaan ja heidän halustaan löytää asiakkaalle tuotteita. Jos ei itse keksitä sopivaa vaihtoehtoa asiakkaalle, hyödynnetään tiimin osaamista:

”Mun mielestä meillä myyjillä on se vahvuus, että jos ei tiedetä, niin sitten tullaan kysymään toiselta apua, että sitä ei pidetä omana heikkouden merkinä että mä en välttämättä löydä tota, niin tullaan kysyyn että voisiksää neuvoa mua, se toimii tiiminä se porukka.”

Sovituspalvelussa asiakkaan on saatava palvelua

Keskeisenä vahvuutena osaston asiakaspalvelussa mainitaan sovituspalvelu, joka erottaa Sokoksen naisten pukeutumisen osaston tärkeimpien kilpailijoiden tarjoamasta palvelusta. Osastolla pyritään siihen, että vähintään yksi myyjistä on aina asiakkaiden apuna sovituksessa. Muut myyjät voivat tällöin keskittyä asiakkaiden palvelemiseen kentällä ja kassalla. Asiakas voidaan saattaa esimerkiksi kiireisinä aikoina sovituspalveluun siellä olevan myyjän palveltavaksi, mutta tällöin menetetään kenttämyyjän ja asiakkaan välillä jo tapahtunut vuorovaikutus, kun asiakas joutuu jatkamaan palvelutilannetta sovituspalvelun uuden myyjän kanssa. Toisaalta kentällä on edelleen oltava riittävästi myyjiä asiakkaita varten, jos kenttämyyjä vaihtaa rooliaan asiakkaan perässä.

Osa haastatelluista myyjistä oli sitä mieltä, että sovituspalvelu toimii hyvin. Joidenkin myyjien mielestä se ei aina toteudu riittävän tehokkaasti, koska sinne ei aina haluta tai voida mennä. Osa myyjistä on kuitenkin sitä mieltä, että sovituksista huolehtivat aina samat ihmiset, ja jotkut myyjistä eivät pidä huolta sovituksen miehityksestä riittävästi. Tosin osa myyjistä on myös sitä mieltä, että toiset myyjät haluavat olla sovituksessa enemmän kuin toiset, koska he kokevat sen luonnollisempana työskentelypaikkana.

Ruuhka-aikoina sovitus ei myyjien mielestä toimi aina riittävän tehokkaasti silloin, kun sinne ei niukan osastomiehityksen vuoksi saada toista myyjää auttamaan. Ongelmana nähdään myös se, että sovituksista vastaavan myyjän on välillä poistuttava sovituksista esimerkiksi hakemaan tai näyttämään asiakkaalle jotakin tai jopa siirryttävä kassalle rahastamaan, jolloin sovitus saattaa jäädä tyhjäksi myyjistä, eivätkä muut sovituksessa olevat apua tarvitsevat asiakkaat tule palveluiksi. Myyjät mainitsivat tilanteita, jolloin he ovat pahoittaneet oman mielensä siitä, että sovituksessa olevia apua pyytäneitä asiakkaita ei voitu auttaa, koska osastolla oli vain kaksi myyjää, joista molemmilla oli monta asiakasta kassalla jonossa.

Sovituksessa asiakkaat kysyvät paljon vaatteiden väreihin, malleihin ja korjauksiin liittyviä kysymyksiä. Jotkut myyjät katsovat osaavansa heikommin vastata tällaisiin

kysymyksiin, eivätkä he mielestään osaa tehdä kunnolla ompelukorjausmerkintöjä. Myyjät uskovat, että pukeutumisen koulutus toisi lisää itseluottamusta sovituksessa tehtävään asiakaspalveluun.

4.4.3 Asiakaspalveluosaamisen kehittämiskohteet

Myyjien saatavuus osastolla

Asiakastyytyväisyysmittausten mukaan myyjien saatavuus ei ole riittävää. Moni asiakas kokee jäävänsä kokonaan ilman kaipaamaansa palvelua. Myös myyjät kokevat erityisen haasteellisenä saman ongelman, kun heidän pitäisi ehtiä huomioimaan monta asiakasta samanaikaisesti.

Vaikka lähes kaikki myyjät mainitsevat miehityksen yhtenä tärkeänä kehittämiskohteena osastolla, he haluavat ottaa huomioon myös ison tavaratalon ison osaston realiteetit. Osa myyjistä haluaa tuoda esiin sen, että hyvin harvoin jokainen asiakas saa itselleen oman myyjän käyttöönsä esimerkiksi ½ -1 tunniksi. Kun hyvässä asiakaspalvelussa pyritään siihen, että keskitytään asiakkaaseen kunnolla ja pyritään palvelemaan asiakas alusta loppuun asti, saattaa samalla jäädä monta muuta asiakasta palvelematta kokonaan. Suurin haaste nähdään juuri siinä, kuinka palvellaan useita asiakkaita samanaikaisesti alusta loppuun asti. Eräät myyjät ilmaisevat asian näin:

”Mun mielestä meillä palvellaan kyllä asiakkaita jos on mahdollisuus, ... että tota kun tuli tästä että asiakkaat ei saa palvelua, että onko se parempi että sä palvelet sen yhden asiakkaan ja jätät kymmenen vihaista sinne kassalle, vai sitten yrität sitten luovia siinä ne kymmenen?”

”No siis olishan siinä kehitettävää mutta mä en nyt oikein tiedä että miten sitä pitäis kehittää koska sitten taas oon nähnyt tilanteita että myyjä on päättänyt palvella yhden asiakkaan loppuun ja ympärillä on sitten viis muuta jotka heiluttaa että hei mä tarvisin apua ja sitten jos keskitytään täydellisesti yhteen

niin ei sekään onnistu.”

Erityisesti ulkopukeutumisen kassapisteiden myyjät näkevät melko haasteellisena asiakkaiden palvelemisen limittäin sovituksessa ja kassalla, koska he ovat usein yksin kassapisteellään työvuorossa:

”No jos...mulla on asiakas niin pitää olla silmät kyllä niskassa, että myös seuraa sen kassapisteiden kun on siellä yksin. Se on vähän sellainen että välillä yrittää revetä kahteen suuntaan.”

Ulkopukeutumisen myyjät toivovat housualueelle erilaisia aseteltuja sovituskoppeja, jotta useamman asiakkaan palveleminen sovituksessa samanaikaisesti olisi sujuvampaa.

Aktiivisempi asiakkaan huomioiminen

Vaikka myyjien lukumäärä osastolla nähdään erittäin tärkeänä tekijänä, suurin osa myyjistä kuitenkin arvelee, että osastolla voitaisiin vielä aktiivisemmin lähestyä asiakkaita ja tarjota palvelua. Moni myyjistä on myös sitä mieltä, että on paljon tilanteita, jolloin asiakkaita on niin paljon ja asiakkaat tulevat itse niin paljon omaaloitteisesti pyytämään apua, että kaikkia apua tarvitsevia asiakkaita ei ole mahdollista huomioida. Erityisesti sovituksessa olevien myyjien on varauduttava siihen, että siellä moni asiakas tarvitsee apua, jolloin on mahdotonta varata itsensä palvelemaan vain sitä omaa asiakasta, jonka on sovitukseen vienyt. Yksi myyjä pohdiskeli myyjien saatavuusongelmaa seuraavasti:

”...niin kun näin isossa tavaratalossa, että siellä on pakko vähän jaotella, sun on pakko huomioida kaikki jotenkin, et se on mun mielestä monesti tärkeämpää kuin se, että sä yhden palvelet ihan järjettömän hyvin, kuin se että sitten siihen jää kymmenen joita ei edes huomioitu mitenkään tai autettu ollenkaan, että mitä ne sitten miettii ne kymmenen muuta?”

Myyjien sijoittuminen ja roolit osastolla

Myyjien sijoittumisella nähdään olevan merkitystä erityisesti silloin, kun myyjää on osastolla vähän. Kun erikseen sovitaan, kuka pyrkii olemaan milläkin alueella osastolla, on myyjää mahdollisesti näkyvillä enemmän. Yksi myyjä ehdotti, että myyjät pyrkisivät olemaan mahdollisimman lähellä käytäviä, joissa on avaraa tilaa erottua. Shopeissa myyjät jäävät helposti jonkin rekin taakse piiloon.

Kassapisteellä ja sovituspalvelussa työskentelemisen roolit ovat jo alkaneet muotoutua ja ymmärretään, mitä niissä työskentely pitää sisällään. Osaston johdon mukaan kentällä olemisen roolia on vielä tarkennettava, mitä se pitää sisällään ja miten myyjät sisäistävät sen. Palvelujohtamisen tärkeimpänä tehtävänä johto näkee juuri erilaisten roolien kehittämisen. On varmistettava, että roolit ovat selkeät myyjille ja että ne toimivat työvuorosta toiseen. Tällainen systemaattisempi toimintamalli lisäisi johdon mukaan mahdollisuuksia huomioida useampia asiakkaita, kun toiminta on tähän asti ollut itseohjautuvampaa ja sattumanvaraisempaa.

Kolmen eri roolin kanssakäyminen osastolla vaatii johdon mukaan tiimiltä paljon itseohjautuvuutta ja vuorovaikutusta. Kun kentällä oleva myyjä tuo asiakkaansa sovituspalveluun, roolien tulisi vaihtua sujuvasti siten, että sovituksessa oleva myyjä siirtyy kentälle muita asiakkaita palvelemaan. Tämä on kuitenkin hyvin tilannesidonnaista ja haasteellista, kun on kyseessä ruuhka-aika tai muu erikoistilanne. Kassanpalvelun johto näkisi omana palvelunaan, jonka voisi erottaa kahdesta edellä mainitusta roolista omana muuttumattomana roolinaan. Tällöin varmistettaisiin, että kassalla olisi aina myyjä palvelemassa asiakkaita. Sovituspalvelussa olevat myyjät voisivat ohjata maksavan asiakkaan kassalle kassamyynnin palveltavaksi.

Pukeutumisneuvontapalvelu vahvuutena ja kehittämiskohteena

Osaston johto mainitsee pukeutumisneuvontapalvelun yhtenä vahvuutena osaston asiakaspalvelussa. Pukeutumisneuvontaan on jo muodostunut oma kanta-asiakasryhmänsä, joka pitää tällaisesta palvelumuodosta. Ostot ovat lisääntyneet paljon

pukeutumispalvelussa viime aikoina.

Osa myyjistä haluaisi saada koulutusta pukeutumisneuvontaan, vaikka he eivät toimisikaan jatkossa pukeutumisneuvojina osastolla. Sekä osaston johto että myyjät kokevat, että pukeutumisneuvontataidot antaisivat lisää itseluottamusta asiakaspalveluun. Niistä taidoista olisi hyötyä myös sovituspalvelussa, jossa on tärkeää tietää erilaisista vartalomalleista ja värien yhteensopivuudesta entistä enemmän. Sovituspalvelua halutaan kehittää siten, että sillä olisi entistä enemmän annettavaa asiakkaalle ja että siellä voitaisiin tarjota asiakkaalle enemmän vinkkejä ja trenditietoa pukeutumisesta. Jotkut myyjistä katsovat, että vaikka he ovat työskennelleet naisten pukeutumisessa jo vuosia, he haluaisivat silti jonkinlaista pukeutumisen koulutusta juuri lisäämään itseluottamusta lähestyä asiakkaita enemmän. Siten myös pukeutumisen koulutus voisi lisätä myyjien aktiivisuutta lähestyä asiakkaita.

Tiedonkulku kehittämiskohteena

Lähtökohdat sujuvalle tiedonkululle osastolla ovat hyvät siinä mielessä, että tiimihenki on hyvä ja keskinäistä kilpailua tai tiedon pimittämistä ei ole ilmennyt. Kaikki haastateltavat kertovat kommunikoidensa työtovereiden kanssa päivittäin. Osastolla keskustellaan paljon sekä työhön että yksityiselämään liittyvistä asioista. Silloin tällöin saatetaan viestittää suullisesti, jos joitakin uusia mielenkiintoisia tuotteita on saapunut osastolle. Keskinäistä kilpailuakaan ei raportoida olevan osastolla, eikä kenenkään koeta välttelevän tiedon jakamista.

Osa myyjistä tuo esiin aamu- ja iltavuorojen välisen tiedottamisen. Välillä koetaan, että tieto ei aina kulje sujuvasti, mitä aamulla on tapahtunut ja mitä iltavuorolaisten olisi hyvä tietää. Myyjät mainitsevat pienet lappuset ja erityisen info-vihkon myyjien välisinä tiedotuskanavina suullisen keskustelun ohella. Näiden välityskanavien tehokkuudesta ollaan kuitenkin hieman eri mieltä, kun osa myyjistä ei käytä eikä lue info-vihkoa ollenkaan ja osa myyjistä ei haluaisi, että pieniä lappusia liimaillaan sinne tänne kassakoneeseen. Ei ole siis sovittu yhtä selkeää tiedonvälityskanavaa, jota jokainen myyjä käyttäisi aktiivisesti.

Reklamaatioita koskevat viestit ovat joidenkin myyjien mielestä välillä liian epäselviä. Toivotaankin, että niihin kirjoitettaisiin mieluummin liian paljon kuin liian vähän informaatiota ja mietittäisiin, ymmärtääkö toinen tätä kirjoittamaani viestiä. Samoin tilimyyntitapaukset koetaan välillä hankalana, kun ei ole selkeästi sisäistettynä, miten kyseinen tapaus tulisi yksityiskohtineen hoitaa. Usein vain yksi tai kaksi myyjää tuntee tietyn yrityksen tapauksen kokonaisuudessaan, mikä aiheuttaa hidasta ja ammattitaidotonta palvelua asiakkaalle silloin, kun työvuorossa on myyjiä, jotka eivät tiedä asiasta mitään eivätkä löydä selkeitä ohjeita mistään. Myös lehti-ilmoituksista toivottaisiin jatkuvasti päivittyvää selkeää ja värillistä kokoelmaa, jossa olisi esimerkiksi kahden viikon ajalta kaikki lehti-ilmoitukset, sillä asiakas saattaa tulla kysymään melko kauan aikaa sitten mainostettua tuotetta. Olisi asiantuntevaa palvelua, että jokainen myyjä voisi heti tarkistaa tuotteen mainoskokoelmasta, eikä hänen tarvitsisi monen myyjän kanssa pohtia, mitä ilmoituksessa mahtoi olla.

Osaston johto kokee saavansa riittävästi tietoa myyjiltä tärkeistä asioista. Johdolta tulevat viestit myyjille keskitetään kassalle tiettyyn paikkaan ja jokaista myyjää on ohjeistettu käymään päivittäin läpi sinne tullut informaatio. Myyjät kokevat tällaisen tiedottamisen melko riittävänä tapana.

Tiimipalaveriinkin kaivataan enemmän keskustelua eri merkeistä ja niiden malleista ja mitä uusia tuotteita niissä on tällä hetkellä. Tarkoitetaan siis aikaisemmin mainittua vastuualueiden mainostamista ja yhteistä keskustelua niihin liittyvistä tärkeistä asioista.

Työilmapiiri positiivisena voimana

Jokaisen haastatellun myyjän mukaan osastolla on hyvä työilmapiiri. Hyvä työilmapiiri ilmenee muun muassa siten, että ihmiset tulevat hyvin toimeen keskenään ja juttelevat paljon kaikenlaisista asioista, ihmisistä ei puhuta pahaa selän takana, vakavia konflikteja ei ole ja työkavereita autetaan parhaan kyvyn ja mahdollisuuksien mukaan. Hyvä työilmapiiri siis omalta osaltaan ylläpitää vuorovaikutusta osaston myyjien välillä ja osaamisella on mahdollisuus levitä yksilöltä toiselle. Kaksi haastateltua myyjää

tiivistävät asian näin:

”On meillä (hyvä työilmapiiri), tää on ensimmäinen työpaikka missä mä en ole kuullut että tultaisiin heti puhumaan pahaa toisista että kyllä mun mielestä on tosi hyvä.”

”On, tosi hyvä, 20 naista saman katon alla, luulisi että on sula mahdottomuus mutta meillä on mahdollista ja on eri ikäluokkia että johtuu siitäkin.”

Yhteiset toimintamallit kehittämiskohteena

Osa haastateltavista toi esiin, että heidän on välillä vaikeaa hyväksyä asiakaspalveluun olennaisesti kuuluvaa ”asiakas on aina oikeassa” -ajattelua. Myyjät hyväksyvät sen, että työn luonne vaatii, että usein on toimittava tilanteen mukaan ja että asiakas pitää periaatteessa aina palvella siten, että asiakas jää tyytyväiseksi. Kuitenkin koetaan, että mitä enemmän asiakas uskaltaa vaatia kohtuuttomiakin asioita, sitä enemmän asiakkaalle annetaan periksi:

”No eihän ne ohjeet oo muuta kuin että toimitaan tilanteen mukaan, mutta että se tietysti aina näissä valitusasioissa, että mun mielestä on väärin, että mitä enemmän asiakas kehtaa valittaa, niin sitä enemmän se saa periks.”

Varsinaisena ongelmana tuodaan esiin siis se, että myyjät kokevat yhteisesti sovittujen sääntöjen lipsuvan liian paljon asiakkaan vaatimusten mukaan eri myyjien välillä tai kun asiakas haluaa viedä asian esimiehelle asti. Vaikeat asiakaspalvelutilanteet koetaan melko raskaina työssä jaksamisen kannalta. Tässäkin asiassa on kuitenkin hieman eroja myyjien välillä, kuinka raskaana he ongelman näkevät. Myyjät toivovat tasapuolisempaa kohtelua asiakkaita kohtaan siten, että on olemassa jotkut rajat, joiden puitteissa asiakkaiden toiveita toteutetaan.

”Se olis johdonmukaista niin, että vois sanoa, että teen niin tai näin, myöskin meidän myyntipäällikkömme sanoisi tähän asiaan näin, ettei se kaadu sitten

taas siihen että kun hän menee sitten sieltä jotain muuta kautta tai jos asiakas ei oo tyytyväinen niin se yrittää toiselle myyjälle ja toinen myyjä antaa erilaisen vastauksen.”

S-etuasiakkuus on hyvin tärkeä osa Sokoksen asiakaspalvelua ja tavaratalossa asioi paljon asiakasomistajia, joille on muun muassa kuukausittain tarjolla etutuotteita alennettuun hintaan ja kolme kertaa vuodessa asiakasomistajien alennuspäivät. Jo perehdytysvaiheessa kaikkia myyjiä ohjeistetaan kysymään S-etukorttia aktiivisesti joka asiakkaalta. Näin kaikki haastateltavat kertovatkin toimivansa. Jos asiakkaalla ei ole s-etukorttia ja hän vihjaisee joskus harkinneensa sitä, siihen myyjät sanovat tarttuvansa hyvin herkästi. Muuten korttia ei myydä asiakkaalle kovin aktiivisesti.

S-etutuotteet tuodaan joka kuukausi näyttävästi esille osastolle ja asiakkaita pyritään ohjaamaan kookkain mainoskyltein niiden luokse. Lisäksi myyjiä ohjeistetaan pistämään mieleensä erityisesti kuukausittaiset etutuotteet, joista asiakkaat kyselevät paljon.

Asiakkaat käyttävät jonkin verran s-etuasiakkuuttaan väärin ja luovuttavat tilikorttinsa vastoin sääntöjä toisen henkilön käyttöön. S-tili- tai S-luottokortti ovat verrattavissa pankkien myöntämiin kortteihin, jolloin on perusteltua, että kortti on henkilökohtainen. Kaikki myyjät eivät noudata yhteisiä kortin vastaanottamisen sääntöjä. Jotkut myyjistä ovat hyvin pahoillaan siitä ja kertovat sen aiheuttavan silloin tällöin ikäviä tilanteita asiakkaiden kanssa. Käytännöt vaihtelevat riippuen osastosta, vaikka säännöt periaatteessa ovat kaikilla osastoilla samat. Säännöissä nähdään myös liikaa tulkinnan varaa. Osa myyjistä kokee erittäin ongelmallisena sen, että asiakkaat joskus kohtuuttomasti kritisoivat sääntöjä noudattavaa myyjää, jos joku toinen myyjä on aikaisemmin katsonut väärän kortin käyttöä läpi sormien:

”Että melkein on tullut jo sellainen fiilis että en mä viitsi yrittää, ja sitten monesti näitä asioita sitten vielä alennuksien ja korttien käytössä, tulee hirveesti sellasia konfliktitilanteita, että joku toinen kassa on antanut jotain ja sitten kun mä en anna niin mä oon se huono ihminen. Se on todella ärsyttää, että meidän

pitäisi oikeesti saada siihen yhteiset säännöt.”

Motivaation ylläpitäminen kehittämiskohteena

Henkilökunnan työmotivaatio ja työssä jaksaminen voidaan nähdä yhtenä keskeisenä oppimiseen ja osaamiseen vaikuttavana tekijänä asiakaspalvelussa, koska kärsivällisyyttä ja pitkäpinnaisuutta sekä aitoa ystävällisyyttä pidetään ammattitaitoisen myyjän ominaispiirteinä. Kun henkilöstö voi hyvin, se voi palvella asiakkaita aktiivisesti ja iloisesti.

Tiimipalaverissa (13.04.2006) määriteltiin jaksaminen työilmapiirin ohella vahvuudeksi osastolla. Palaverissa muistutettiin kuitenkin siitä, että näitä vahvuustekijöitä ei voi pitää itsestään selvänä, ja niiden eteen on tehtävä töitä jatkuvasti. Henkilökohtaisissa haastatteluissa tuotiinkin esiin, että vaikeat asiakaspalvelutilanteet, joita esiteltiin edellisessä kappaleessa, heikentävät ajoittain työmotivaatiota. Myyjät kokevat, että vaikeiden tilanteiden jälkikäsitteily olisi helpompaa ja ne eivät jäisi vaivaamaan mieltä, jos asioita käytäisiin yhdessä enemmän läpi ja yhdenmukaistettaisiin toimintamalleja erityisesti reklamaatiotilanteissa.

Toisena työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä haastatteluissa tuotiin esiin negatiivisten asiakaspalautteiden suuri määrä. Henkilöstö on hämmentynyt heihin kohdistuneista virallisista asiakaspalautteista ja mystery shopping -tuloksista, jotka kertovat, että osaston myyjistä ei välity aitoa kiinnostusta asiakkaiden toiveita kohtaan eikä osastolla saa palvelua.

”Sitä mä mietin että kun me ollaan kaikkien mittareiden mukaan hirveen huonoja joka asiassa, niin voisko sitä vähän aatella sitä lähestymistapaa, koska meidän on pakko onnistua jossain kun me kuitenkin tehdään tulosta..”

Myyjät ovat puolustuskannalla palautteiden tuloksien vuoksi ja kertovat työtovereidensa olevan ystävällisiä asiakaspalvelijoita. He eivät voi uskoa, että yksikään myyjä osastolla välttelisi asiakasta tai ei olisi kiinnostunut löytämään asiakkaalle hänen etsimäänsä

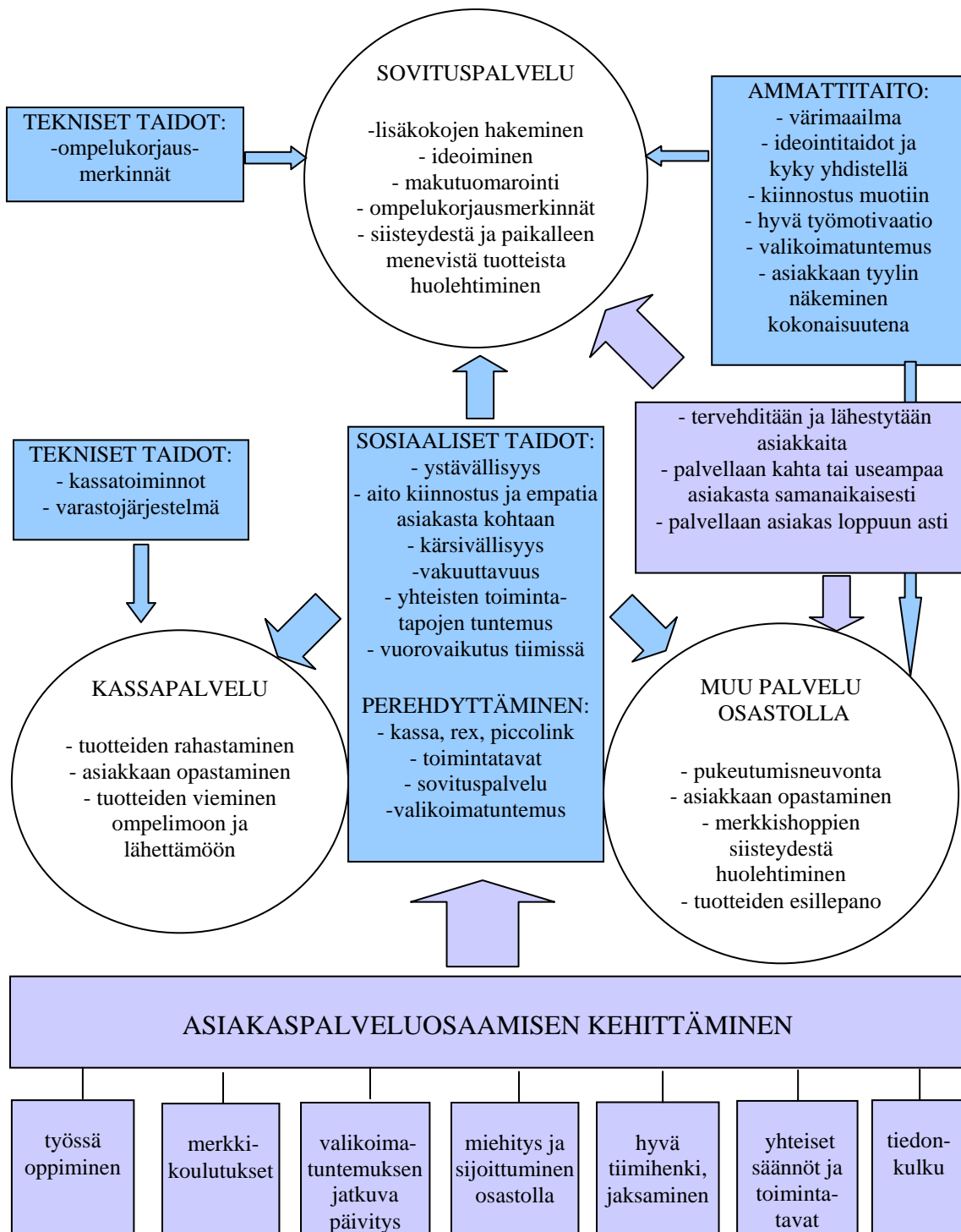
tuotetta. Haastateltavat ovat ylpeitä erityisesti sovituspalvelusta, koska siellä palvellaan asiakkaita toisin kuin muissa keskustan tavarataloissa. He myös kertovat että saavat paljon hyvää palautetta asiakkailta suoraan asiakaskontaktissa henkilökohtaisesti ja kyseenalaistavat yksittäisten mystery shopping -arviointikertojen luotettavuutta palvelun kokonaisuuden arvioinnissa.

Työmotivaatiota ei tässä tutkimuksessa syvennytty tutkimaan kovin laajasti, mutta esitettiin kuitenkin joitakin kysymyksiä liittyen omiin vaikuttamismahdollisuuksiin työssä, palkitsemiseen ja palautteen saamiseen esimieheltä ja työtovereilta. Suurin osa haastatelluista myyjistä kertoo, että esimies kysyy paljon mielipiteitä heidän omiin vastuualueisiin liittyvissä asioissa. He kokevat sopivissa rajoissa voivansa vaikuttaa vastuualuettaan koskeviin päätöksiin.

Esimies saa paljon kiitosta siitä, että hän kysyy myyjien mielipiteitä erityisesti heidän vastuualueisiinsa liittyvissä asioissa. Osa myyjistä kertoo saavansa paljon henkilökohtaista palautetta esimieheltä ja työtovereilta. Jotkut haastatellut myyjät kokevat, että he eivät saa juuri ollenkaan palautetta. Jotkut myyjistä ovat myös sitä mieltä, että he eivät halua erityisesti palautetta tai että jokaisesta asiasta ei tarvitsekaan kysyä myyjien mielipidettä. Yleisesti ollaan tyytyväisiä nykyiseen käytäntöön, kuinka paljon esimies ottaa henkilöstöä mukaan yhteiseen päätöksentekoon.

Osastolla on kampanja-aikoina käytetty silloin tällöin kannusteena tuotepalkintoja myyntitavoitteiden saavuttamisessa. Tällaista palkitsemista myyjät pitävät todella hyvänä. Kukaan haastatelluista myyjistä ei pidä tulospalkkausta motivoivana, koska myyjien mukaan he eivät ymmärtäneet viime vuoden tulospalkkausperusteita ja koska he eivät koe voivansa täysin vaikuttaa tulospalkkauksessa mitattaviin asioihin.

Tämän luvun lopuksi esitellään naisten pukeutumisen osaston tavoiteltava asiakaspalveluosaaminen kuviossa 15, jossa violetilla merkityt osa-tekijät kuvaavat kehittämiskohteita, jotka nähdään erittäin tärkeinä ja joissa mahdollisesti on vielä parantamisen varaa tai jotka ovat tärkeitä taustatekijöitä osaamisen kehittämisessä.



Kuvio 15 Naisten pukeutumisen osaston tavoiteltava asiakaspalveluosaaminen

4.5 Asiakaspalveluosaamisen kehittäminen tutkimusprosessin aikana

Tavaratalon jokaisen osaston myyntipäälliköt osallistuivat alkukesän 2006 aikana osaamiskartoitustyöryhmään, jossa pienryhmissä pohdittiin, mitä esimerkiksi asiakaspalvelu ydinosaamisena tarkoittaa käytännössä ja minkälaista osaamisen toivotaan olevan.

Tavaratalossa on myös vuoden 2006 aikana aloitettu mittava uudistushanke, jossa remontoidaan jokainen kerros ja sen osastot uudella ilmeellä. Naisten pukeutumisessa tämä tarkoittaa sitä, että ollaan päätetty muodostaa keskitetty kassapiste siten, että sisäpukeutumisen ja ulkopukeutumisen erilliset kassat katoavat. Lisäksi aluspukeutumisen osasto siirtyy samaan keskitettyyn kassapisteeseen naisten pukeutumisen kanssa. Aluspukeutumiseen jäänee kuitenkin oma apukassansa, jonka avulla voidaan hoitaa rauhallisempaan aikaan asiakkaiden rahastusta ja alusvaateosaston omaa sovituspalvelua samanaikaisesti.

Palveluosaamisen kannalta keskitetty kassapiste merkitsee sitä, että asiakkaan näkökulmasta osasto tulee olemaan enemmän yhtä ja samaa osastoa, jossa jokaisen myyjän on pystyttävä hallitsemaan kaikki kolme tuotealuetta. Kun sisäpukeutumisen myyjät lisäävät tuntemustaan ulkopukeutumisen tuotteista sekä housualueen housuvalikoimasta ja lisäasuista ja ulkopukeutumisen myyjät oppivat tuntemaan paremmin sisäpukeutumisen tuotteet, valikoimatuntemuksen voidaan olettaa lisääntyvän huomattavasti.

Roolittamisen myötä mahdollisesti edelleen jää toimintamalliksi se, että ulkopukeutumisen myyjät sijoittuvat enimmäkseen myymään ulkopukeutumisen tuotteita ja sisäpukeutumisen merkkivastaavat palvelevat omissa shopeissaan. Samoin aluspukeutumisen myyjät keskittynevät enemmän alusvaatepuolelle, mutta myös heidän valikoimatuntemuksensa pukeutumisen tuotteista tulee varmasti lisääntymään. Asiakas ei erota pukeutumisen tai aluspukeutumisen myyjää toisistaan, jolloin myyjien on väistämättä oltava tekemisissä laajemman tuotevalikoiman kanssa kuin tähän asti.

Roolittamisella ja työvuorosuunnittelulla tulee olemaan entistä ratkaisevampi merkitys asiakaspalvelun sujuvuudessa, jotta sovituspalvelu ja kassapalvelu sekä kentällä merkkishopeissa työskentely nivoutuvat yhteen ehjäksi ja tehokkaaksi palvelukokonaisuudeksi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset asiat yhteenvetona ja pohditaan tutkimuksen tuloksia sekä jatkotutkimuskysymyksiä.

5.1 Yhteenveto ja analyysi

Organisaation uusiutumiskykyä ja osaamisen kehittämistä pidetään ratkaisevina tekijöinä tämän päivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kilpailijoiden on vaikea jäljitellä organisaation ydinosaamista, joka on monitahoista ja jota kehittämällä pyritään varmistamaan organisaation kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Osaamisen tarkastelusta onkin tullut merkittävä osa yrityksen strategista johtamista, jonka lähtökohtana tulisi olla yrityksen visio ja strategiat. Tampereen Sokos on osa Pirkanmaan Osuuskauppaa, jonka yhtenä ydinosaamisalueena nähdään asiakaspalvelu.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on määritellä asiakaspalvelu ydinosaamisena tutkimuksen kohteena olevalla naisten pukeutumisen osastolla. Päättökysymyksenä on: miten asiakaspalveluosaamista voidaan kehittää osastolla? Pääkysymystä lähestyttiin seuraavien alakysymysten avulla:

1. Minkälainen teoreettinen viitekehys osaamisen kehittämisestä voidaan luoda?
2. Minkälaista osaamista myyjät tarvitsevat asiakaspalvelussa?
3. Minkälaista asiakaspalveluosaamista osastolla on osastotasolla?
4. Mitkä ovat keskeiset osaston asiakaspalveluosaamisen kehittämisaalueet?
5. Mitkä ovat asiakaspalveluosaamisen kehittämisen keskeiset taustatekijät?

Tutkimuksen teoreettinen osuus kuvaa osaamisen kehittämisen tärkeyttä yrityksen strategisessa johtamisessa. On tiedettävä, mitä osaamista ydinosaaminen sisältää nyt ja mitä se vaatii tulevaisuudessa sekä millaista osaston osaaminen on nykyhetkellä. Tämän

jälkeen voidaan laatia kehittämissuunnitelmia, unohtamatta sopivien mittareiden valintaa osaamisen kehittymisen seuraamiseksi.

Yksilön osaamisen ja osaston osaamisen välistä yhteyttä käsitellään tiedon määritelmän ja tiedon johtamisen avulla sekä otetaan huomioon yksilön motivaation merkitys tehokkaassa oppimisessa. Osaamisen kehittämisessä on huomioitava kokemuksellisen ja vuorovaikutteisen työssä oppimisen systematiikka. Matala organisaatorakenne ja hyvä esimiestyö tukevat vuorovaikutusta työyhteisössä ja edesauttavat yksilön osaamisen kumuloitumista osaston osaamiseksi.

5.1.1 Asiakaspalveluosaaminen naisten pukeutumisen osastolla

Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkasteltiin Sokoksen naisten pukeutumisen osaston asiakaspalveluosaamisen nykytilaa ja tavoitteita sekä määriteltiin keskeisiä kehittämisalueita. Lisäksi tuotiin esiin keskeisimpiä taustatekijöitä, jotka vaikuttavat osaamisen kehittymiseen osastolla. Osaston asiakaspalveluosaamisessa ei ole havaittavissa mitään suuria ongelmia. Kilpailukyvyn kannalta osaamisen kehittämiseen on jatkuvasti kiinnitettävä huomiota. Tiimin kesken onkin jo hyvin tiedostettu, mihin asioihin on panostettava entistä enemmän. Haastattelujen tekemisen vaiheessa myyjillä ei vielä ollut tietoa remontin myötä tulevista muutoksista osastolla. Nyt on alettava miettiä uusia toimintamalleja, jotta asiakaspalvelua voidaan kehittää yhä paremmaksi keskitetyn kassapisteen myötä.

Tutkija on yllätynyt siitä, kuinka paljon haastatelluista myyjistä lopulta sai irti erilaisia kehittämistä vaativia asioita ja kuinka paljon toimintamalleissa on pohdittavaa ja viimeisteltävää. Myyjän työnkuva voi vaikuttaa melko selkeältä, eivätkä haastatellut myyjät tuoneet kovin paljon esiin konkreettisia esimerkkejä, miten he kehittyisivät työssään jatkuvasti. Suurin osa oli sitä mieltä, että he eivät ole juuri kehittyneet. Myyjät kuvailevat työpäivänsä sisältävän lähinnä rahastamista, tuotteiden järjestelyä ja asiakkaiden palvelemista. Juuri asiakaspalvelutaito on taitona kuitenkin se, mikä on hyvin monisävytteistä ja haastavaa, ja jossa on aina kehittymisen varaa erityisesti

silloin, kun toimintamallit työyhteisössä muuttuvat.

Kun tarkastellaan haastatteluista saatua aineistoa kokonaisuudessaan, voidaan kuitenkin huomata, että moni myyjä on voinut kehittyä työssään ja pystyisi halutessaan kehittymään edelleenkin. Tietysti kokeneemmilla myyjillä kehittämistä vaativat asiat ovat erilaisia kuin kokemattomilla, mutta varmasti jokaisen naisten pukeutumisen osaston myyjän täytyy kehittää omaa toimintatapaansa roolittamisen ja keskitetyn kassapisteen myötä. Siinä asiassa on jokaisella opeteltavaa ja kehitettävää, niin johdolla kuin henkilöstöllä. Tärkeimpänä oppimisen muotona kyseisessä asiakaspalvelutyössä on kokemuksellinen oppiminen työtä tekemällä ja muiden työtä seuraamalla. Vuorovaikutusta tehostamalla voidaan lisätä tiimin yhteistyötä ja sen myötä myös lisätä oppimista.

5.1.2 Asiakkaiden lähestyminen keskeisenä kehittämiskohteena

Asiakkaiden lähestyminen on yksi keskeinen kehittämiskohde osaston asiakaspalveluosaamisessa. Myyjät kokevat, että heidän on tärkeää huomata, kuka asiakkaista tarvitsee apua. Myös osaston johto toivoo, että myyjät olisivat aktiivisempia konkreettisesti lähestymällä asiakkaita ja tarjoamalla apua, sillä asiakkaan avun tarvetta voi muuten olla vaikeaa arvioida. Asiakasta tervehtiminen ja lähestyminen voi usein olla yksi kriittisimmistä hetkistä, kun asiakas arvioi saamaansa palvelua ja miettii ostopäätöstään. Aktiivisemmalla lähestymisellä ja innostuneella palvelumielikuvalla pyritään selkeästi erottumaan kilpailijoiden tarjoamasta palvelusta, sillä Sokos haluaa olla erikoistavaratalo, jossa asiakas saa yksilöllisempää, erikoisliikkeisiin rinnastettavissa olevaa palvelua.

5.1.3 Tuotetuntemuksen edistäminen

Henkilöstön jaksamiseen ja työmotivaation ylläpitämiseen on panostettava, jotta aktiivisempaa lähestymistä voidaan konkreettisesti lisätä. Jokainen myyjä on saatava itse sisäistämään uuden toimintamallin edut ja jokainen myyjä on saatava haluamaan

sitä. Myyjien mielestä aktiivisempaan palvelun tarjoamiseen tarvitaan asenteen lisäksi itseluottamusta ja rohkeutta lisääviä taitoja. Myyjät kaipaavat pukeutumisneuvontakoulutusta, jotta luottamus omaa osaamista kohtaan olisi kohdallaan. Vaikka koetaan, että työn tekemisen kautta opitaan eniten kyseisessä työssä, nähdään pienimuotoinen koulutus silti erittäin tärkeänä ja ammattitaitoa päivittävänä tekijänä.

Lisäksi uusista tuotteista tiedottaminen voisi lisätä itseluottamuksen ohella valikoimatuntemusta sekä ideointi- ja yhdistelykykyä lähteä tarjoamaan asiakkaalle erilaisia asukokonaisuuksia. Samoja kykyjä aiotaan parantaa myös houkutuslupauskoulutuksella, jonka jokainen myyjä tulee todennäköisesti käymään lähitulevaisuudessa. Samoin oman vastuualueen merkkien esitleminen lisäisi jokaisen myyjän tietämystä muista merkeistä. Kun asioita käydään yhdessä läpi vuorovaikutteisella keskustelulla, myyjien erilaiset tiedot ja osaamiset voidaan saattaa kaikkien tietoon. Nyt kun osasto muotoutuu uudelleenlaiseksi keskitetyn kassapisteen myötä, se todella asettaa haasteita myyjille oppia myymään tuntemattomampien tuoteryhmien tuotteita. Tarvitaan lisää rohkeutta ja osaamista esiintyä jokaisen tuoteryhmän asiantuntijana asiakkaalle.

5.1.4 Palaverit ja koulutus oppimisen tukena

Tiimipalaverien toivottaisiin olevan enemmän vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia, joissa olisi etukäteen sovittuja yhteisesti tärkeitä aiheita, joita käsitellään yhdessä. Esimerkiksi voitaisiin käydä läpi juuri jonkun tietyn merkin housumalleja tai keskustella ompelukorjausmerkinnöistä, jos viime aikoina on tullut jotain epäselvyyksiä. Myyjät voisivat kirjoittaa johonkin yhteen listaan, mitä aiheita he toivoisivat käsiteltävän seuraavassa tiimipalaverissa, jolloin jokainen voisi omalta osaltaan valmistautua niihin etukäteen, jos aihe herättää joitakin ajatuksia.

Yleisten pukeutumisneuvontataitojen lisäksi myyjät kaipaavat vahvempaa osaamista ompelukorjausmerkintöjen tekemisessä, mikä on kuitenkin päivittäistä työtä osastolla ja

jokaisen myyjän täytyy niitä lähes päivittäin tehdä. Asiakkaat arvioivat palvelua myös ammattitaidon osalta, eikä vaikuta kovin pätevältä, jos vaatemyyjä ei osaa asetella nuppineuloja oikein. Myös ompelijan ja myyjien välisessä tiedonkulussa oikea ompelumerkintöjen tekeminen on välttämätöntä, jotta asiakas saa täysin oikein korjatut tuotteet.

Merkkien järjestämät omat koulutukset nähdään myös erittäin tärkeänä, ja niitä myyjät haluaisivat saada mahdollisimman paljon. Osaston valikoimassa on mallistoja ja merkkejä, joista löytyy esimerkiksi hyvin eri mallisia housuja hyvin erilaisille vartaloille ja joiden oppimiseen saa erittäin hyvän pohjan asiantuntijan opastuksella. Jos merkkeihin tutustuminen on täysin myyjien oma-aloitteisuuden tai sattuman varassa, on valikoimatuntemuksen vahvistuminen melko epävarmaa.

5.1.5 Roolittamisen haasteet ja mahdollisuudet

Roolittamisella tulee varmasti olemaan merkittävä tehtävä uudessa keskitetyssä kassaympäristössä, kun myös asiakkaat on opetettava siihen, että kassalla on henkilö, joka ei voikaan poistua työpisteeltään heitä auttamaan. Osa myyjistä kommentoi, että asiakkaat ovat tottuneet löytämään avukseen myyjän viimeistään kassalta jos eivät sitä muualta ole vielä löytäneet. Olisikin mietittävä, pitäisikö kassapisteellä tai sen läheisyydessä olla esimerkiksi sekä rahastava myyjä että sellainen myyjä, joka tarvittaessa lähtee auttamaan asiakasta osastolle tilanteen mukaan.

Roolittamisen myötä myyjä ohjataan sijoittumaan selkeämmin ja tehokkaammin tietylle alueelle osastolla, mutta se edellyttää myyjiltä myös tilannetajua ja kykyä tarkkailla kokonaisuutta. Omalta alueelta on liikuttava joustavasti, kun tilanne sitä edellyttää. On turhaa seisoskella ja järjestellä esimerkiksi housualueella, jos asiakasvirtaa on selkeästi jossakin muualla. Sovituspalvelussa olevan myyjän rooli on myös haasteellinen siinä mielessä, että sovituspalvelusta on usein poistuttava, jos asiakas tarvitsee esimerkiksi toista kokoa tai jos joku toinen asiakas tulee kysymään apua. Jos sovituspalvelun myyjä ei löydä asiakkaalle toista myyjää avuksi, hänen on

jätettävä sovituspalveluroolinsa ja lähdevä kassalle tai kentälle. Sovitus jää silloin miehittämättä. Jos myyjä on vähän, on haasteellisempaa saada toinen myyjä sovituspalvelurooliin siksi aikaa. Tiimin yhteistyön on toimittava myös poikkeustilanteissa.

Edellä mainitussa tilanteessa on otettava huomioon myös henkilöstömiehityksen merkitys joustavassa asiakaspalvelussa. Kun roolit on saatu toimimaan, niihin on aina löydyttävä tekijät. Työvuorossa on oltava riittävästi asiakaspalvelijoita, jotta roolien vaihtaminen tilanteen mukaan olisi sujuvampaa ja mahdollisimman moni asiakas tulisi palveluksi hyvin. Suurin osa haastatelluista myyjistä on sitä mieltä, että heitä on aina oltava mieluummin vähän liian paljon kuin liian vähän, koska on vaikea ennustaa, koska asiakasvirta on suurempaa. Tällainen ennakointi asettaakin suuren haasteen palvelujohtamiselle, kun on osattava arvioida oikea miehitys budjetoinnin rajoissa.

5.2 Loppupohdinnat

Naisten pukeutumisen osaston asiakaspalveluosaamisen kehittäminen kohtaa haasteita uudelleenorganisoinnin myötä, kun osastoja yhdistellään ja myyjän erilaisia rooleja muokataan muuttuvien tehtäväsisältöjen mukaan. Jotta asiakkaita voidaan palvella entistä sujuvammin, on kiinnitettävä huomiota sekä palveluprosessin tehokkuuteen vaikuttaviin asioihin että osaamisen jakamiseen liittyviin tekijöihin. Osastolla on olemassa paljon yksilöosaamista, joka ei ole kuitenkaan täysin kumuloitunut osaston osaamiseksi, ja jota voidaan edistää tehokkaammalla tiedon jakamisella ja jatkuvaan oppimiseen kannustamalla. Osaston työntekijät näkevät puutteita päivittäisessä ja viikoittaisessa tiedon jakamisessa sekä syvemmän tietämyksen jakamisessa muille työntekijöille. Tiedon jakamisen kehittämisen voidaan näin ajatella olevan keskeistä tiimissä.

Esimiehen tulee pyrkiä omalla kannustavalla esimerkillään ja alaisiaan huomioivalla otteellaan luomaan sellainen positiivinen ilmapiiri, jossa jokainen myyjä haluaa olla mukana kehittämässä sekä omaa osaamistaan että koko osaston suoritusta

asiakaspalvelussa. Myyjille voidaan tarjota mahdollisuuksia lisätä tuotetietämystään ja organisoida työn sisältöä siten, että se tukee tietämyksen lisääntymistä yksilötasolla ja tietämyksen kumuloitumista koko osaston lisääntyneeksi asiakaspalveluosaamiseksi.

Henkilöstökoulutukset ja tiedon jakaminen ovat kuitenkin vain välineitä vahvistaa osaamista silloin, kun myyjä lähtökohtaisesti haluaa kehittää osaamistaan. Myyjien työmotivaation ylläpitäminen yhtenä keskeisenä asiakaspalveluosaamisen kehittämisen keinona luo perustan kehittää asiakkaiden lähestymistä, joka on yksi tärkeimmistä asiakaspalveluosaamisen komponenteista osastolla. Onhan asiakkaiden lähestyminen myös yksi tärkeimmistä keinoista erottua kilpailijoista. Asiakastyytyväisyystutkimusten mukaan tämä osaaminen ei ole aivan kohdallaan.

Roolittamisen myötä palvelulupauksia voidaan toteuttaa entistä tehokkaammin, koska roolittamisella pyritään varmistamaan, että sekä sovituspalvelussa, kassalla että kentällä on aina myyjä, ja asiakas saa palvelua joka vaiheessa. Se voi kuitenkin hieman muuttaa tähän asti toteutettua toimintamallia, jossa sama myyjä palvelee aina yhden asiakkaan loppuun asti. Kassapalvelu tullaan todennäköisesti erottamaan muista palveluvaiheista omanaan, eikä jokaisen myyjän silloin tarvitse aina seurata asiakastaan kassalle asti, ellei palvelutilanteen luonne sitä vaadi. Silloin asiakaspalvelu tehostuu erityisesti kiireessä, kun myyjällä saattaa hyvinkin olla kentällä tai sovituspalvelussa asiakkaita jo jonossa odottamassa, kunhan hän saa edellisen palveltua. Samoin kiireisenä aikana kentällä olevilla myyjillä voi hyvinkin olla useita asiakkaita samanaikaisesti, ja silloin on helppoa ohjata asiakkaat sovituspalveluun siellä olevien myyjien palveltavaksi, kun voidaan olla lähes varmoja, että siellä todella on myyjät valmiina.

Roolittamisen vaarana voi olla turha urautuminen samaan rooliin, kun esimerkiksi kassapalvelun myyjä päätyy tekemään töitä vain kassalla siksi, että hän hallitsee kassapalvelun parhaiten. Kokonaisvaltaisen asiakaspalvelun kannalta ei ole välttämättä hyvä asia, että asiakkaalle näkyvällä ja tärkeällä paikalla kassapalvelussa työskentelevä myyjä ei pääse kontaktiin tuotteiden ja asiakkaiden kanssa kentällä eikä näin ollen usein pysty vastaamaan asiakkaiden tiedusteluihin tuotteista. Myös asiakas joutuu opettelemaan uuden toimintamallin asioidessaan osastolla, kun kuka tahansa myyjä ei

enää osakaan auttaa missä asiassa tahansa.

Asiakkaita on yleensä enemmän kuin heitä palvelevia myyjiä. Asiakkaiden esiin tuomaa saatavuusongelmaa voidaan yrittää korjata juuri roolittamisella ja palvelutilanteen sujuvalla etenemisellä kentältä sovituspalveluun ja sieltä kassalle. Silloin voitaisiin olettaa, että suurempi määrä asiakkaita tulisi palvelluksi.

Asiakaspalvelutilanteen onnistuminen on aina hyvin henkilökohtainen kokemus ja riippuu asiakkaan ennakko-odotuksista ja mahdollisesta odotusten täyttymisestä tai ylittymisestä. Se mikä on yhden asiakkaan mielestä hyvää asiakaspalvelua, ei riitä välttämättä jollekin toiselle asiakkaalle alkuunkaan. Asiakkaiden avun tarpeen laatu on myös hyvin vaihtelevaa; jotkut ihmiset haluavat itseään palveltavan hyvin henkilökohtaisesti ja toiset taas haluavat katsella rauhassa ja tehdä ostopäätökset täysin itse. Voidaanko silloin hyvää asiakaspalvelua edes arvioida minkäänlaisten standardien mukaan?

Perustavanlaatuisia toimintamalleja voidaan määritellä, mutta on myös sallittava myyjälle liikkumavaraa tilanteen mukaan ja luotettava siihen, että myyjä toimii parhaaksi katsomallaan tavalla. Tällöin hyvä asiakaspalveluosaaminen vaatii myyjältä harjaantunutta tilannetajua aistia asiakkaan toiveet ja vaadittu asiakaspalvelun sisältö kussakin tilanteessa. Kummankin ääripään asiakas on yhtä tärkeä, koska myös pientä apua kaipaava asiakas voi jättää ostokset kesken jos ei saa tarvitsemaansa apua. Tämän uuden, selkeitä rooleja sisältävän toimintamallin myötä voidaan huomioda paljon enemmän erityisesti näitä pienemmän avun tarvitsijoita, ja mahdollisimman moni asiakas tulee huomioduksi. Koska monet asiakkaat kuitenkin kaipaavat henkilökohtaista, erikoisliikkeisiin rinnastettavissa olevaa palvelua, myyjien on pystyttävä sujuvasti vaihtamaan rooleja ja paikkaamaan toisia rooleja, kun asiakaspalvelutilanne sitä vaatii ja kun jollakin myyjällä menee pitkään yhden asiakkaan kanssa.

Tässä tutkimuksessa käsitellyt palvelulupaukset ovat Sokoksen omia tavoitteita, jotka oletettavasti perustuvat asiakkailta saatuun palautteeseen. Ihmiset ovat kuitenkin hyvin

erilaisia, joten voidaan olettaa, että kaikki ihmiset eivät halua itseään kohdeltavan samalla lailla. Asiakaspalvelussa onkin pyrittävä tietynlaiseen tilannetajuun ja syvempään empatiaan asiakasta kohtaan, jolloin asiakkaan palveleminen lähtee aina asiakkaan omasta tarpeesta ja siitä, miten asiakas haluaa häntä kohdeltavan.

5.3 Jatkotutkimuskysymykset

Osaston asiakaspalvelua organisoidaan uudelleen keskitetyn kassapisteen myötä, jolloin asiakkailta varmasti tulee paljon palautetta uuden järjestelyn toimivuudesta. Asiakkaat tulevat varmasti kommentoimaan keskitetyn kassapisteen toimivuutta ja palvelun kehittymistä roolittamisen myötä. Olisi mielenkiintoista ja tärkeää tutkia, millaista uusi palaute asiakkailta todella on ja kuinka myyjät reagoivat saatuun palautteeseen.

Jatkotutkimuksena voisi siis tehdä gap-analyysia siitä, kuinka osaston asiakaspalvelu on kehittynyt keskitettyä kassapistettä edeltävään tilanteeseen verrattuna. Asiakaspalautteita voitaisiin käyttää yhtenä mittarina. Lisäksi voitaisiin tutkia, mitä mieltä myyjät ovat oman osaamisensa ja koko osaston asiakaspalveluosaamisen kehittymisestä. Onko ilmapiiri osastolla edelleen yhtä hyvä, ovatko myyjät mielestään oppineet sujuvasti uusien tuotealueiden myymistä, toimiiko yhteistyö keskitetyllä kassapisteellä ja muissa rooleissa ja miten kaikki muutokset ovat vaikuttaneet heidän kokemaansa asiakaspalautteeseen?

Osaamisen kehittymisen tarkastelu voitaisiin myös ulottaa laajempaan kilpailija-analyysiin Sokoksen naisten pukeutumisen osaston asemasta muiden Tampereen keskustan tavaratalojen ja vaateliikkeiden joukossa.

LÄHTEET

Teokset:

- Argyris, Chris & Schön, Donald A. 1996. *Organisational Learning II: Theory, Method and Practise*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Davenport, Thomas & Prusak, Laurence 1998. *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. Boston.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press, New York.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko ja Sajavaara Paula 1997. *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hofer, C.W. & Schendel, D.E. 1978. *Strategy Formulation: Analysis & Concepts*. S. Paul, MN: West Publishing.
- Järvinen Annikki, Koivisto Tapio & Poikela Esa 2000. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press, Boston.
- Kauhanen, Juhani 2003. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY.
- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2001. *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Edita Oyj.
- Neely Andy, Adams Chris & Kennerley Mike 2002. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nordman-Sjöberg, Solveig & Nieminen, Juhani 1998. *Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä*. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Otala, Leenamajja 2002. *Oppimisen etu -kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo: WSOY.
- Polanyi, Michael 1966. *The Tacit Dimension*. Doubleday.
- Ranki, Anneli 1999. *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ruohotie, Pekka 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, Pekka 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Räsänen, K. 1994. *Kehittyvä liiketoiminta. Haaste tulevaisuuden osaajille*. Porvoo: Weilin & Göös.
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline. The Art and Practise of The Learning Organization*. Doubleday.
- Ståhle, Pirjo & Grönroos, Mauri 1999. *Knowledge management -tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo: WSOY.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. *Älykäs organisaatio*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Uusitalo, Hannu 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.
- Viitala, Riitta 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Wellins Richard S., Byham William C. & Wilson Jeanne M. 1991. *Empowered Teams. Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Julkaisut tieteellisissä aikakauslehdissä:*
- Cabrera, Elizabeth F. & Cabrera, Angel 2005. *Fostering knowledge sharing through people management practices*. The International Journal of Human Resource Management. Nro 16, 720–735.
- Haesli, Astrid & Boxall, Peter 2005. *When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations*. The International Journal of Human Resource Management. Nro 11, 1955–1975.
- Li, Meng & Gao, Fei 2003. *Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review*. Journal of Knowledge Management. Nro 4, 6–14.

Oltra, Victor 2005. *Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM*. Journal of Knowledge Management, vol. 9, nro 4. 2005, s. 70–86.

Artikkelit toimitetussa teoksessa:

Jokisaari, Markku 2002. *Työelämään siirtyminen. Vuorovaikutusta tavoitteellisen toiminnan, sosiaalisen pääoman ja työelämän välillä*. Teoksessa Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Nurmi, Jari-Erik & Salmela-Aro, Katariina (toim.). Keuruu: PS-Kustannus, Otavan kirjapaino Oy. 67–83.

Juuti, Pauli 2005. *Johdanto: Osaamisen johtamisen ja innovatiivisuuden käsitteistä*. Teoksessa Osa ja innovoi -Osaaja innovoi. Juuti, Pauli (toim.) Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 11–26.

Kinnunen, Tommi 2005. *Mikä motivoi ihmisiä jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään organisaation toimintaa?* Teoksessa Osa ja innovoi -Osaaja innovoi. Juuti, Pauli (toim.) Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 123–134.

Nurmi, Jari-Erik & Salmela-Aro, Katariina 2002. *Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet*. Teoksessa Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Nurmi, Jari-Erik & Salmela-Aro, Katariina (toim.). Keuruu: PS-Kustannus, Otavan kirjapaino Oy. 10–27.

Ruohotie, Pekka & Honka Juhani 1997. *Johdanto*. Teoksessa Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (toim.). Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Salojärvi, Sari 2005. *Osaaminen ja innovaatiot yrityksen kasvun edellytyksenä*. Teoksessa Osa ja innovoi -Osaaja innovoi. Juuti, Pauli (toim.) Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 57–68.

Siltala, Heikki 2005. *Johtamisen luovuus -luovuuden johtaminen*. Teoksessa Osa ja innovoi -Osaaja innovoi. Juuti, Pauli (toim.) Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 109–122.

Tervo, Vesa 2005. *”Osaava ja oppiva Puolustusvoimat, suomalaisen turvallisuuden paras vakuutus?”* Teoksessa Osa ja innovoi -Osaaja innovoi. Juuti, Pauli (toim.) Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 150–164.

Vartiainen, Matti & Nurmela, Kirsi 2002. *Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä*. Teoksessa Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Nurmi, Jari-Erik & Salmela-Aro, Katariina (toim.). Keuruu: PS-Kustannus, Otavan kirjapaino Oy. 188–212.

Sähköiset lähteet:

S-ryhmän www-sivusto. <<http://www.s-kanava.fi/sryhma.do?sectionid=7137580&lang=1&arid=149758910>>. 28.9.2006.

”Tietoa Sokoksesta”. Sokos-ketjun www-sivusto. <www.sokos.fi>. 28.9.2006.

Muut lähteet:

Näsi, Salme 2005. Yrityksen taloustieteellisen tutkimuksen perusteet. Luentomateriaali.

Osaamiskartoituspäivä 08.06.2006. Pirkanmaan Osuuskauppa. Palaverimuistio.

Pentti, Rauno 2006. *Osaaminen esiin*. Ässä -S-ryhmän ammattilehti. Nro 3, 16–17.

Pirkanmaan Osuuskaupan toimintakatsaus 2005.

Salo, Pälvi 2006. *Tieto auttaa navigoinnissa*. Ässä -S-ryhmän ammattilehti, nro 3, 12–13.

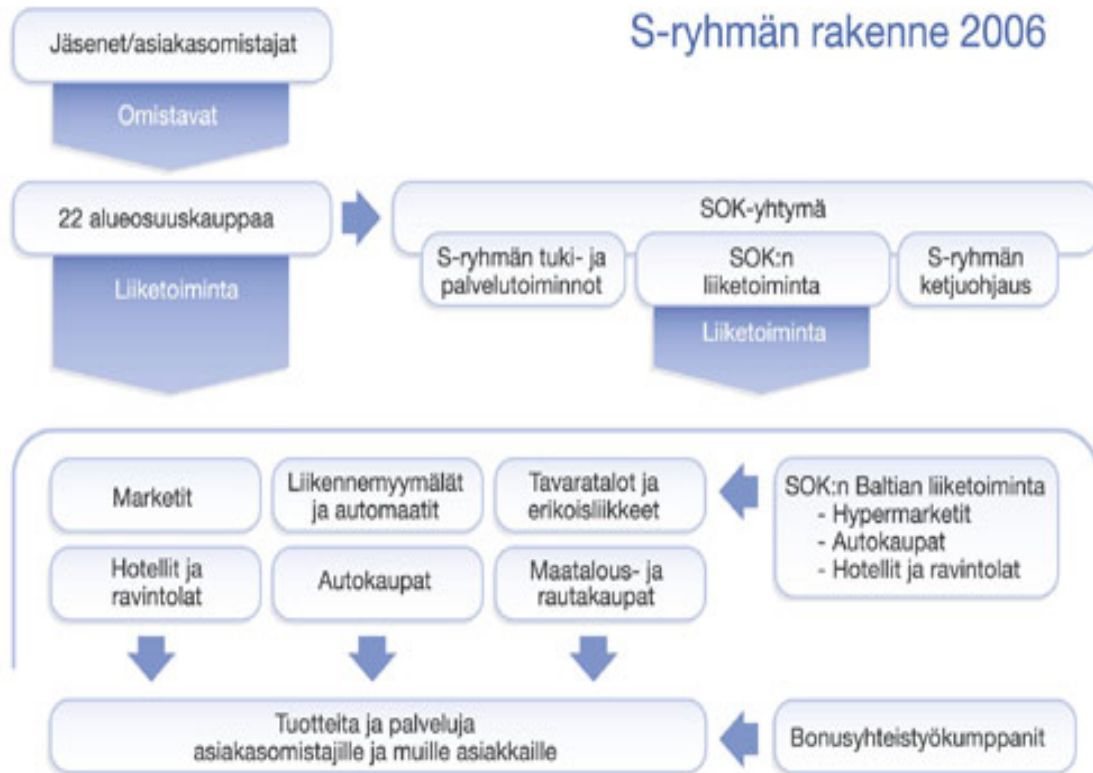
Salo, Pälvi (2) 2006. *Visio näyttää suunnan*. Ässä -S-ryhmän ammattilehti, nro 2, 12–14).

Tammitie, Kristiina 2006. *Asiakkuus on kasvavaa pääomaa*. Ässä -S ryhmän ammattilehti, nro 3, 14.

Tiimipalaveriraportti 12.4.2006. Henkilöstötutkimustulosten purkutilaisuus.

TNS Gallup 2005. *Henkilöstötutkimus*. Pirkanmaan Osuuskauppa, Sokos Tampere.

LIITE 1 S-RYHMÄN RAKENNEKAAVIO



Kuvio 16 S-ryhmän rakenne 2006

LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO 1

Teema 1: Kehittyminen ja oppiminen työssä

Millainen on tyypillisin työpäiväsi, mitä tehtäviä se sisältää? Vaihtelevia tehtäviä/rutiineja?

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työssäsi/organisaatiossa/ammattissa?

Minkälainen on mielestäsi ammattitaitoinen myyjä?

Oletko oppinut mielestäsi jotain uutta esim. viimeisen vuoden aikana?

Vastaavatko nykyiset työtehtävät mielestäsi osaamistasi?

Minkälaisia odotuksia työllesi asetetaan, esimerkiksi vastualueen hoitaminen, ja koetko pystyväsi täyttämään kaikki työllesi asetetut vaatimukset? -> Jos et, mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat työsuoritukseen?

Oletko osallistunut sisäisiin koulutuksiin, millaisiin? Oletko kokenut koulutukset hyödyllisiksi?

Työskenteletkö aina samalla kassapisteellä vai vaihdatko kassapistettä säännöllisesti/silloin tällöin? Mitä mieltä olet myyjien ”kierrätyksestä” kassapisteillä, onko se hyvä vai huono asia ja miksi?

Olisitko kiinnostunut laajentamaan työnkuvaasi työskentelemällä myös muilla kassapisteillä tai muilla Sokoksen osastoilla tai muissa tehtävissä Pirkanmaan Osuuskaupassa?

Oletko tyytyväinen työnkuvaasi tällä hetkellä? Mitä toivoisit lisää/olevan erilailta?

Teema 2: Asiakaspalveluosaaminen yksilö- ja osastotasolla

Tiedätkö, miten Sokoksen yhteisen palvelulupauksen mukaan toteutetaan asiakaspalvelu alusta loppuun? Oletko osallistunut Sokoksen palvelukoulutukseen? Kuvaa asiakkaan palvelun tyypillistä kulkua asiakkaan saapumisesta osastolle aina kaupan tekemiseen ja mahdollisiin myöhempiin yhteydenottoihin asti? (Esim. missä asioissa asiakkaat tarvitsevat myyjän apua ja palvelua).

Missä asioissa osastolla mielestäsi onnistutaan parhaiten -mitä vahvuuksia ja heikkouksia?

Asiakastyytyväisyystutkimuksen mukaan myyjien saatavuus ei ole läheskään riittävää. Mistä mielestäsi johtuu, että myyjät eivät ole riittävästi asiakkaan saatavilla ja kuinka sitä voisi kehittää? Ovatko myyjät riittävän aktiivisia lähestymään asiakkaita, miksi/ miksi eivät?

Kuinka asiakkaan palveleminen alusta loppuun asti mielestäsi toimii, pystytkö yleensä palvelemaan asiakkaan itse alusta loppuun? Jos et, mistä se johtuu ja miten sitä voisi kehittää?

Pystytkö mielestäsi toimimaan tehokkaasti kassalla, sovituksessa ja ”kentällä” vuorotellen siten, että voit huomioida ja palvella useita asiakkaita samanaikaisesti? Jos et, mistä se johtuu ja mitä pitäisi mielestäsi muuttaa, että tehokkaampi asiakaspalvelu onnistuisi?

Toimiiko sovituspalvelu mielestäsi hyvin? ->Jos ei, miksi se ei toimi ja miten sitä voisi kehittää?

Tunnetko mielestäsi riittävän hyvin osastolla kullakin hetkellä olevat valikoimat? (esimerkiksi jos asiakas haluaa ostaa tietynlaiset farkut, pystytkö esittelemään hänelle kaikki vaihtoehdot) ->Miten mielestäsi valikoiman tuntemusta voi parhaiten parantaa?

Tarjoatko usein lisämyyntiä tai muita käyttöyhteystuotteita? -> Onko sinulla ideoita lisämyynnin kehittämiseen? -> Miten saat tietoa hyvistä lisämyynti-ideoista, keksitkö itse vai saatto ideoita työtovereilta?

Tarjoatko S-etuasiakkuutta asiakkaille säännöllisesti ja tiedätkö siitä riittävästi? Jos et, miksi?

Ovatko S-etukortin käyttämisen säännöt osastolla mielestäsi selvät ja noudatetaanko niitä?

Tiedätkö mielestäsi riittävästi erilaisista kangasmateriaaleista antaaksesi asiakkaille tuotteen käyttöohjeita? -> Onko sinulla ideoita, miten tällaista tietämystä voisi oppia lisää?

Oletko käynyt pukeutumisneuvontakoulutuksen? Onko sinun helppo löytää asukokonaisuuksia asiakkaille?

Hallitsetko kassakoneen/rexin/piccolinkin käytön mielestäsi sujuvasti? Oletko saanut mielestäsi riittävän perehdytyksen ja ohjeet niiden käyttöön?

Osaatko mielestäsi toimia sujuvasti ja oikein erilaisissa reklamaatiotilanteissa? Jos et, miksi?

Missä asioissa mielestäsi tarvitset itse eniten koulutusta/kehittymistä?

Teema 3: Työilmapiiri ja kannusteet

Henkilöstötutkimuksen mukaan osastolla oli viime vuonna hyvä työilmapiiri. Onko osastollasi mielestäsi edelleen hyvä työilmapiiri? -> Mitkä asiat tekevät siitä hyvän/huonon?

Luotatko kaikkiin työtovereihisi?

Ovatko yhteiset säännöt ja toimintatavat mielestäsi selkeät ja noudatetaanko niitä? (Esimerkiksi reklamaatiokäytännöt, taukojen pitäminen, asiakkaiden tasapuolinen ja yhdenmukainen kohtelu, lisätöiden tarjoaminen tai jokin muu asia, onko epäkohtia tai kehitettävää?)

Otetaanko mielipiteesi mielestäsi huomioon työtäsi koskevissa asioissa ja tehdäänkö osastolla päätöksiä yhdessä, missä asioissa?

Miten osastollasi suhtaudutaan epäonnistumisiin ja virheisiin? Uskallatko tehdä virheitä?

Tiedätkö, mitkä ovat oman osastosi/koko Sokoksen kuukausittaiset/vuosittaiset tavoitteet? Miten tavoitteista tiedotetaan?

Tiedätkö, millä perusteella osaston työsuoritusta ja tavoitteiden saavuttamista arvioidaan?

Minkälaisia kannusteita/palkkioita osastollasi käytetään, ovatko ne motivoivia?

Mikä sinua motivoi työssäsi tehokkaampaan työsuoritukseen ja parempaan osaamiseen?

Teema 4: Tiedon jakaminen ja vuorovaikutus

Kuinka paljon kommunikoit työtovereiden kanssa päivittäin, millaisista asioista?

Kommunikoitko aina samojen ihmisten kanssa vai kaikkien osastosi työtovereiden kanssa?

Miten osastollasi välitetään tietoa? -> Vaikuttaako tiedon jakamisen tehokkuus mielestäsi asiakaspalvelun laatuun? (Kerro esimerkki). Onko kehitettävää?

Välittykö osastollasi asiakkaita koskevaa tietoa sujuvasti esimerkiksi siten, että pystyt huolehtimaan asiakkaasta, vaikka joku muu on asioinut asiakkaan kanssa saman asian tiimoilta joskus aikaisemmin? Jos ei, onko sinulla kehitysehdotuksia, mitä pitäisi tehdä paremmin?

Tiedottavatko myyjät osastolla tärkeistä asioista muille oma-aloitteisesti?

Esiintyykö osastolla mielestäsi kilpailua myyjien välillä? Jos kyllä, mistä asioista?

Tarvitsetko usein neuvoa työhösi liittyvissä asioissa ja pyydätkö sitä usein muilta sekä saatko apua tarvitessasi? Onko ihmisten auttamishalussa eroja?

Osaatko kysyä neuvoa oikealta ihmiseltä eli tiedätkö kuka kulloinkin osaa neuvoa sinua parhaiten?

Annatko itse mielelläsi neuvoja ja pystytkö neuvomaan muita, jos sinulta pyydetään apua?

Koetko, että muilla myyjillä on erilaista osaamista kuin sinulla? -> Onko *työtovereillasi* osaamista, jota myös sinä voisit hyödyntää työssäsi? Minkälaista tämä osaaminen on?

Koetko, että *sinulla* on osaamista, jota myös työtoverisi voisivat hyödyntää työssään? Minkälaista tämä osaaminen on? Olisiko muiden mahdollista oppia tietojasi ja taitojasi sinun avullasi (työn tekemisen kautta)?

Missä asioissa uusi työntekijä tarvitsee yleensä perehdytystä ja onko se riittävää?

Onko uuden työntekijän mielestäsi helppo päästä sisään yhteisiin toimintatapoihin ja sääntöihin?

LIITE 3 TEEMAHAASTATTELURUNKO 2

Osaston *johdolle* suunnatut kysymykset.

Teema 1: Kehittyminen ja oppiminen työssä

Minkälainen on ammattitaitoinen myyjä? ->Vaatiiko työ jatkuvasti uudenlaista osaamista, minkälaista?

Tiedätkö minkälaista piilevää, hiljaista osaamista osastosi myyjillä on?

Vastaako myyjien osaamistaso mielestäsi työssä vaadittavaa osaamistasoa? Missä osaamisessa mahdollisesti näet puutteita?

Minkälaisia odotuksia myyjän työlle asetetaan, esimerkiksi vastualueen hoitaminen?

Kuinka myyjät mielestäsi suoriutuvat työtehtävistään? Mitkä asiat vaikuttavat työtehtävistä suoriutumiseen?

Kuinka paljon myyjien ”kierrättäminen” eri kassapisteillä osastolla mielestäsi vaikuttaa asiakaspalvelun sujuvuuteen?

Minkälaisia sisäisiä koulutuksia osastolla järjestetään? Ovatko ne lisänneet osaamista ja miten?

Teema 2: Asiakaspalveluosaaminen yksilö- ja osastotasolla

Kuvaa asiakkaan palvelun tyypillistä kulkua (erityisesti kriittiset hetket) asiakkaan saapumisesta osastolle aina kaupan tekemiseen ja mahdollisiin myöhempiin yhteydenottoihin asti? (Esim. missä asioissa asiakkaat tarvitsevat myyjän apua ja palvelua).

Missä asioissa osastolla mielestäsi onnistutaan parhaiten -mitä vahvuuksia ja heikkouksia?

Asiakastyytyväisyystutkimuksen mukaan myyjien saatavuus ei ole läheskään riittävää.

Mistä mielestäsi johtuu, että myyjät eivät ole riittävästi asiakkaan saatavilla ja kuinka sitä voisi kehittää?

Kuinka asiakkaan palveleminen alusta loppuun asti mielestäsi toimii; pystyykö sama myyjä yleensä palvelemaan asiakkaan alusta loppuun? Jos ei mistä se johtuu ja miten

sitä voisi kehittää?

Pystyvätkö myyjät toimimaan tehokkaasti kassalla, sovituksessa ja ”kentällä” vuorotellen siten, että he voivat huomioida ja palvella useita asiakkaita samanaikaisesti? Jos eivät, mistä se johtuu ja mitä pitäisi mielestäsi muuttaa, että tehokkaampi asiakaspalvelu onnistuisi?

Toimiiko sovituspalvelu mielestäsi tavoitteiden mukaan? ->Jos ei, miksi se ei toimi ja miten sitä voisi kehittää?

Koetko, että myyjät tuntevat riittävän hyvin osastolla kullakin hetkellä olevat valikoimat?

Miten lisämyynnin tarjoaminen asiakkaalle mielestäsi sujuu osastolla? Mitä asioita siinä tulisi kehittää?

Tarjoavatko myyjät S-etuasiakkuutta asiakkaille säännöllisesti? Miten asiakasomistajahankintaa tulisi mielestäsi kehittää?

Onko myyjillä mielestäsi riittävästi tietämystä erilaisista kangasmateriaaleista ym. siten, että heidän on mahdollista antaa asiakkaille hoito- ja käyttöohjeita tuotteista? Voisiko tätä tietämystä kehittää?

Kuinka hyvin myyjät hallitsevat erilaisia pukeutumisneuvontataitoja?

Kuinka hyvin myyjät yleensä oppivat kassan ja rex-varastojärjestelmän sekä piccolinkin sujuvan käytön? Mitä ongelmia? Perehdytetäänkö riittävästi?

Kuinka hyvin myyjät mielestäsi osaavat toimia erilaisissa reklamaatiotilanteissa?

Missä asioissa mielestäsi myyjät tarvitsevat eniten koulutusta/kehittymistä?

Teema 3: Työilmapiiri ja kannusteet

Henkilöstötutkimuksen mukaan osastolla oli viime vuonna hyvä työilmapiiri. Onko osastollasi mielestäsi edelleen hyvä työilmapiiri? -> Mitkä asiat tekevät siitä hyvän/huonon?

Luotatko kaikkiin työtovereihisi? -> Miksi?

Ovatko yhteiset säännöt ja toimintatavat mielestäsi selkeät ja noudatetaanko niitä? (Esimerkiksi reklamaatiokäytännöt, taukojen pitäminen, asiakkaiden tasapuolinen ja yhdenmukainen kohtelu, lisätöiden tarjoaminen tai jokin muu asia, onko epäkohtia tai kehitettävää?)

Kuinka paljon osastolla tehdään päätöksiä ja suunnitellaan yhdessä?

Mitkä ovat osaston tämän hetken tavoitteet ja kuinka niistä tiedotetaan myyjille?

Kuinka osaston suoritusta tavoitteiden saavuttamisessa arvioidaan? Missä tavoitteissa on tällä hetkellä eniten kirittävää, miksi?

Miten hyvistä työsuorituksista palkitaan osastolla? Tietävätkö myyjät, millä perusteella heidän työsuoritustaan arvioidaan, tiedottaminen? Annetaanko palautetta?

Miten myyjät ovat reagoineet kannustimiin/palkitsemiseen, ovatko ne motivoivia?

Teema 4: Tiedon jakaminen ja vuorovaikutus

Kuinka paljon kommunikoit myyjien kanssa päivittäin, millaisista asioista?

Miten osastollasi välitetään tietoa? -> Vaikuttaako tiedon jakamisen tehokkuus mielestäsi asiakaspalvelun laatuun? Esimerkkejä?

Pitäisikö yleistä asioiden tiedottamista mielestäsi jotenkin kehittää?

Tiedottavatko myyjät osastolla tärkeistä asioista muille oma-aloitteisesti?

Välittykö osastollasi asiakkaita koskevaa tietoa sujuvasti esimerkiksi siten, että myyjät pystyvät huolehtimaan asiakkaasta, vaikka joku muu on asioinut asiakkaan kanssa saman asian tiimoilta joskus aikaisemmin? (Jos ei, onko sinulla kehitysehdotuksia, mitä pitäisi tehdä paremmin?)

Esiintyykö osastolla mielestäsi kilpailua myyjien välillä? (Jos kyllä, mistä asioista?)

Kuinka avuliaasti myyjät mielestäsi auttavat toisiaan, ja osaavatko he hyödyntää toistensa osaamista kysymällä neuvoa oikeilta ihmisiltä?

Onko myyjillä keskenään erilaista osaamista, ja voisivatko myyjät työn/sisäisen koulutuksen kautta oppia muilta uusilta taitoista, miten?

Missä asioissa uusi työntekijä eniten mielestäsi tarvitsee perehdytystä?

Onko uuden työntekijän mielestäsi helppo päästä sisään yhteisiin toimintatapoihin ja sääntöihin?

Onko perehdyttämisessä mielestäsi jotain, mitä pitäisi kehittää ja miten?