



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

PAIKALLISTASON OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA VUOROVAIKUTUS KÄYTÄNNÖSSÄ

Case: Roadshow - TOOLS Finland Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Teemu Huopainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HUOPAINEN, AKI TEEMU TAPANI:

Paikallistason osaamisen
kehittäminen ja
vuorovaikutus käytännössä
Case: Roadshow - TOOLS
Finland Oy

Opinnäytetyö

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 34 sivua, 22 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on pureutua yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämiseen yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Opinnäytetyö perustuu teollisuuskomponenttien, teollisuustarvikkeiden ja niihin liittyvien palveluiden toimittajan TOOLS Finland Oy:n Service Center -toimipisteen antamaan toimeksiantoon. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten case-yrityksessä luotu Roadshow -projekti on osaamisen kehittämismenetelmänä auttanut yrityksen henkilöstöä tehostamaan työskentelytapojaan.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa käsitellään keskeisiä osaamisen kehittämisen haasteita sekä menetelmiä ammattikirjallisuuden, tutkimusten ja artikkelien pohjalta. Teoreettisesta viitekehyksestä ilmenee organisaation osaamisstrategian sekä esimiesten tärkeys osaamisen kehittämiseen.

Empiirisessä osassa tutkitaan case-yrityksen henkilöstön osaamisen nykytilaa ja osaamisen kehittämistä Roadshow -projektin avulla. Työn tutkimusmenetelmänä käytetään mielipidekyselyä, dialogeja sekä tutkijan omia havaintoja.

Analysoitujen tulosten mukaan Roadshow on osaamisen kehittämismenetelmänä auttanut yrityksen henkilöstöä tehostamaan työskentelytapojaan. Voidaan myös havaita, että case-yrityksessä keskustelu osaamisesta ja sen tärkeydestä organisaatiolle kasvoi huomattavasti niin esimiesten kuin alaistenkin keskuudessa. Dialogeissa nousi esille myös henkilöstön työhyvinvointi, jossa osaamisen kehittämisellä havaittiin olevan tärkeä rooli.

Asiasanat: Osaaminen, osaamisen kehittäminen, Roadshow, lähijohtajuus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HUOPAINEN, AKI TEEMU TAPANI:

Competence development
at local level and interaction
in practice
Case: Roadshow - TOOLS
Finland Oy.

Bachelor's Thesis in Management and Communications 34 pages, 22 pages of
appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis is related to competence development and the use of enterprise resource planning. The thesis is based on a commission by TOOLS Finland Oy, a supplier of industrial components, industrial supplies and services. The case company had created a project Roadshow to help to develop the competence of staff. The aim of this study was to determine how project Roadshow at TOOLS Finland Oy has helped to improve the competence of the case company's staff.

The theoretical part describes the essential challenges and methods of competence development on the basis of professional literature, studies and articles. According to the theoretical framework, company strategies and supervisors are particularly important when the aim is to develop staff's competence.

Based on the Roadshow project, the empirical part examines the current state of know-how and competence development in the case company. The study is based on a staff opinion survey, staff interviews and the author's observations.

Based on the results, it can be concluded that project Roadshow has helped the staff to improve their working methods. In addition, discussions concerning expertise and its importance to the company have increased not only among supervisors but also among other staff. Staff well-being was also emphasised in these discussions, in which competence development is in a key role.

Keywords: Expertise (know-how), competence development, Roadshow, local leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Tutkimuksen rajaus sekä rakenne	2
2	KESKEISET HAASTEET OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ	4
2.1	Kartoittamaton osaamisstrategia	5
2.2	Osaamistietojärjestelmät	8
2.3	Mittarit ja seuranta	9
3	KESKEISET OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT	10
3.1	Strategisten osaamisten määrittely	10
3.2	Esimiehet – vahvasti osaamisessa mukana	11
3.3	Päätöksenteon viitekehys osana osaamisen hallintaa	12
3.4	Yhteistoimintalaki ja lakiesitys osaamisen kehittämisestä	14
4	CASE TUTKIMUS: ROADSHOW – TEHOKASTA OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ	16
4.1	B&B TOOLS AB -konserni	16
4.2	Roadshow – pikakurssi osaamisen kehittämiseen	18
4.3	Tutkimuksen tausta	19
4.4	Tutkimustulokset ja johtopäätökset - mielipideväittämät	20
4.4.1	Paikallisjohtajat	20
4.4.2	Tekniset myyjät	22
4.4.3	Myymälämyyjät	23
4.4.4	Logistiikka- tai varastotyöntekijät	24
4.4.5	Ostajat	26
4.5	Tutkimustulokset ja johtopäätökset – monivalinta- ja avoimet kysymykset	28
4.6	Kehitysehdotukset	29
4.7	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	31
5	YHTEENVETO	32
	LÄHTEET	33
	LIITTEET	35

Keskeiset käsitteet

Ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa yrityksen menestyksekkään kilpailun. Kumuloitunutta osaamista, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Sydänmaanlakka 2002, 133-135.)

Lähijohtajuus on ihmisten johtamista, esimiestyötä. (Viitala 2012)

R/RK (engl. P/WC) mittaa liiketuloksen suhdetta käyttöpääomaan. Liiketulokseen R vaikuttaa mm. liikevaihto, käyttökate sekä kustannukset. Liikepääomaan RK vaikuttaa varaston arvo, myyntisaamiset sekä ostovelat. (B&B TOOLS Tänään & huomenna, 8.)

Sisäinen auditointi: Yrityksen itse toteuttama selvitys siitä, miten asetetut vaatimukset tai tavoitteet on täytetty.

MDM : Master Data Management, tiedonhallinnan yleinen käsite. Tarkoittaa datan sekä tietojärjestelmien hallintaa.

Unifaun on kuljetusten hallintaan liittyvä sähköinen ohjelma.

Fenix Matha on muun muassa case-yrityksen käyttämä toiminnanohjausjärjestelmä. (engl. ERP, Enterprise Resource Planning)

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Valitettavan usein organisaatioilta puuttuu tärkeiden voimavarojen päätöksentekoon ja suunnitteluun tarvittavat kehittyneet järjestelmät. Boudreaun & Ramstadin (2008, 58) mukaan eräs osaamis- ja organisaatiopäätösten parantamisen haasteista onkin juuri se, että yrityksillä on usein käytössään vain talouden ohjausjärjestelmiä. Yleensä organisaatioissa esimerkiksi strategisen suunnittelun prosessit keskittyvät enemmän pitkän aikavälin taloudellisten suunnitelmien laatimiseen kuin vaikkapa strategisen aseman optimoimiseen.

Esimerkiksi markkina-arvoltaan maailman toiseksi suurimman yrityksen General Electricin kyky kasvattaa liiketoimintaansa yritysostoilla perustuu suurelta osin siihen, että se pystyy kilpailijoitaan varmemmin sijoittamaan taitavat vetäjät hankkimiinsa yrityksiin. Voisikin olettaa, että henkilöstöjohtajien tavoissa kasvattaa organisaation tuloksellisuutta ja luoda yritykselle kestäväää strategista menestystä olisi havaittavissa merkittävää kehittymistä. Silti sekä yritystutkimusten, että Boudreaun & Ramstadin kenttäkokemusten mukaan näyttää siltä, ettei näin kuitenkaan ole. Ei edes sellaisissa yrityksissä, joissa henkilöstöjohtajia arvostetaan suuresti. (Boudreau & Ramstad 2008, 20.)

Tässä opinnäytetyössä osaamista ja sen kehittämistä katsotaan tarkemmin käytännön menetelmin. Opinnäytetyö perustuu teollisuuskomponenttien, teollisuustarvikkeiden ja niihin liittyvien palveluiden toimittajan TOOLS Finland Oy:n Service Center -toimipisteen antamaan toimeksiantoon. Kyseinen case-yritys on luonut Roadshow nimisen osaamisen kehittämismenetelmän, jonka tavoitteena on muun muassa kehittää henkilöstön osaamista päivittäisrutiinien hoitamiseen ja seurantaan toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Opinnäytetyön tekijä työskentelee yrityksen hankintaosastossa ostajana ja on osallistunut Roadshow -projektin suunnitteluun ja toteutukseen. Näiden seikkojen perusteella voidaan todeta, että aihe on yrityksille hyvin ajankohtainen tällä hetkellä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on pureutua yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämiseen toiminnanohjausjärjestelmän käytön avulla. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää miten Roadshow on osaamisen kehittämismenetelmänä auttanut yrityksen henkilöstöä tehostamaan työskentelytapojaan.

Tutkimusta selventämään on laadittu kaksi alakysymystä:

- 1. Mitkä ovat keskeiset haasteet osaamisen kehittämisessä?*
- 2. Mitä käytännönläheisiä osaamisen kehittämisen menetelmiä on olemassa?*

1.3 Tutkimusmenetelmä

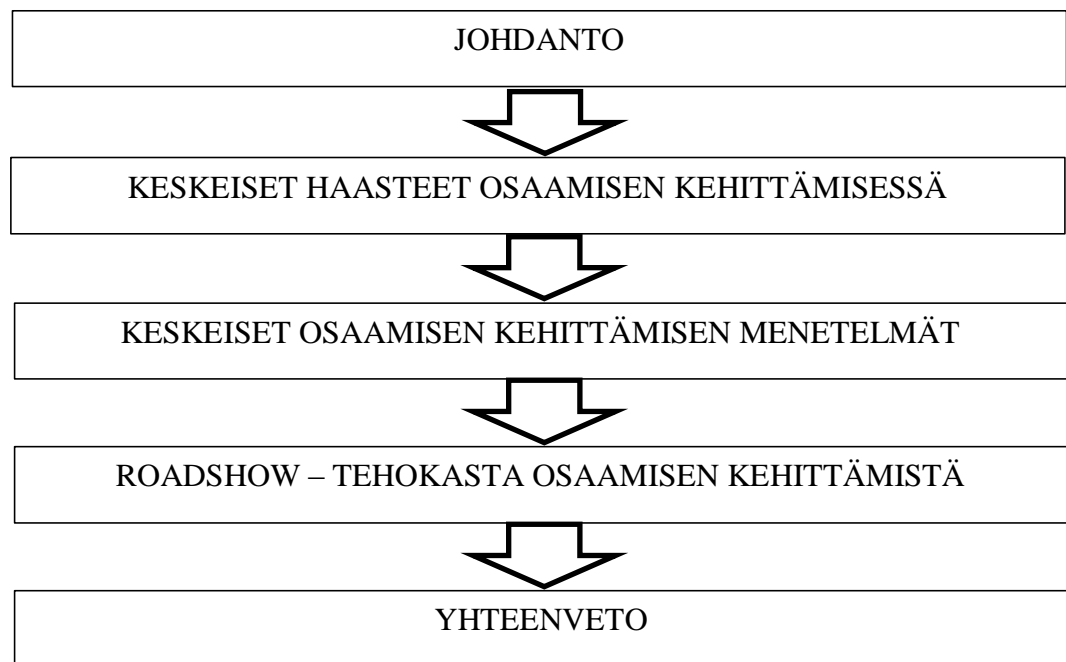
Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoreettisessa osassa (luvut kaksi ja kolme) tutkimusongelmaa käsitellään ammattikirjallisuuden, aiheeseen liittyvien tutkimusten ja artikkeleiden pohjalta. Empiirisessä osassa (luku neljä) tutkimusongelmaa selvitetään sekä kvalitatiivisen eli laadullisen että kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmien avulla. Kvalitatiivinen osuus käsittää Roadshow'n aikana tapahtuneet tilanteet (sisäinen auditointi, moduulikouluksukset ja dialogit) sekä kyselyn monivalinta- ja avoimet kysymykset. Kvantitatiivinen osuus käsittää kyselyn mielipiteosuudet ja näistä johdetut tutkimusanalyysit.

1.4 Tutkimuksen rajaus sekä rakenne

Tämän opinnäytetyön teoreettinen osuus rajataan käsittelemään osaamisen kehittämisen keskeisiä haasteita sekä menetelmiä. Näin ollen myös viestintä kulkee läpi tutkimuksen osaamisen menetelmien tukena. Lisäksi teoreettisessa sekä empiirisessä osassa käsitellään tällä hetkellä tarvittavaa osaamista, eli ulkopuolelle jätetään tulevaisuudessa tarvittava osaaminen sekä muut osaamisen johtamisen osa-alueet, koska näitä asioita ei käsitellä myöskään empiirisessä osassa. Empiirinen osuus käsittää vain TOOLS Finland Oy:n Roadshow -projektiin osallistuneiden henkilöiden mielipiteitä. Ulkopuolelle on jätetty

työntekijöiden muut koulutustapahtumat sekä B&B TOOLS AB konsernin toiminta muissa Pohjoismaissa.

Ensimmäisessä teorialuvussa perehdytään yleisimpiin osaamisen kehittämisen haasteisiin - kartoittamattomasta osaamisstrategiasta mittareihin ja seurantaan. Toinen teorialuku käsittelee keskeisiä osaamisen kehittämisen menetelmiä, joita ovat muun muassa kehityskeskustelut sekä osaamiskartoitukset. Seuraavaksi case tutkimus: Roadshow esittelee B&B TOOLS AB -konsernin sekä sen toimintamallin. Tässä luvussa annetaan myös vastaus tutkimusongelmaan sekä vahvistetaan tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Viimeisenä yhteenvedossa tiivistetään teoria ja empiirinen osa yhteen ja esitetään jatkotutkimusaihe. Kuviosta 1 ilmenee opinnäytetyön rakenne kokonaisuudessaan.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 KESKEISET HAASTEET OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ

Jotta vältytään epäselvyyksiltä, on aina ensin määriteltävä osaaminen ja näkökulma, josta sitä lähestytään. Muun muassa filosofian tohtorin ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisen Pentti Sydänmaanlakan (2002) mukaan osaamisen tasot voidaan luokitella kolmeen ulottuvuuteen, jotka ovat organisaatiotasot, nykyinen tilanne vs. tulevaisuus ja osaamisen sisältö.

	Nyt tarvittava osaaminen	Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen	
Organisaatio			
Osasto / osaamiskeskus			Ydinosaaminen
Tiimi			Prosessi- osaaminen
Tehtävä			Funktionaalinen osaaminen
Yksilö			Yleisosaaminen

KUVIO 2. Osaamisen tasot (mukailtu Sydänmaanlakka 2002, 126.)

Kuten kuviosta 2 käy ilmi, niin osaamisen tasoilla on eri fokus puhuttaessa esimerkiksi organisaation ydinosaamisesta tai yksilötason yleisosaamisesta. Osaaminen saattaa olla myös erilaista nyt kuin tulevaisuudessa. Yleensä tarkastelutapojen erilaisuus ja käsitteellinen epäselvyys ovat juuri olleet suurimpia esteitä osaamisen johtamisen viemisessä käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2002, 126.)

Suurnäkki (2006, 102.) jakaa osaamisen yksilö- ja organisaatio-osaamiseen. Yksilöosaaminen on työhön liittyviä käytännön tietoja ja taitoja sekä myös psyykkisiä ja fyysisiä valmiuksia työtä kohtaan. Usein henkilöstökin voi paremmin saadessaan mahdollisuuksia käyttää osaamistaan hyväkseen

työyhteisöä kehittäessä. Näin ollen myös organisaatioympäristön on tuettava osaamisen kehittämistä – puhutaan oppivan organisaation käsitteestä (Sydänmaanlakka 2002, 51.).

Organisaatio-osaaminen pitää taas sisällään toimintaa ohjaavia ajattelumalleja, työskentelytapoja, tietojärjestelmiä sekä työntekijöiden välisiä suhteita. Eli käytännössä kyse on niistä voimavaroista, jotka jää organisaatioon työntekijöiden lopetettua työpäivänsä. (Suurnäkki 2006, 102.)

Työntekijöiden jakaessa ja kehittäessä osaamistaan yhdessä, yksilön osaaminen muuttuu lopulta organisaation osaamiseksi. Muutokseen tarvitaan kuitenkin toimivia järjestelmiä, jotka mahdollistavat kehittämisen ja jakamisen. Nykyisin strategisesti toimivat järjestelmät ovatkin organisaation osaamisen kannalta elintärkeitä, sillä ”raakadataa” olisi muuten mahdotonta käsitellä. (Freeze & Kulkarni 2007, 99; Lehtonen 2002, 78; Ojala 2008, 53.)

2.1 Kartoittamaton osaamisstrategia

Noin pari vuosikymmentä sitten yrityksen menestykselle ja kasvulle ratkaisevia tekijöitä olivat konkreettiset tuotannon tekijät, kuten koneet ja laitteet. Nykyinen palvelukeskeinen talous rakentuu näkymättömämpien tekijöiden varaan, joista tärkein on osaaminen. Vaikka osaamista on tutkittu, ja sitä pidetään merkittävänä tekijänä organisaation menestykseen, niin edelleen se harvoin esiintyy yrityksen suorituskyvyn osatekijänä tai strategiassa (Hakanen 2006, 122. Ståhle & Grönroos 1999, 40. Viitala 2012.). Valitettavasti suurin osa organisaatioista ei tiedä, mitkä niiden työtehtävistä ovat menestyksen kannalta keskeisiä, kyse kun ei ole aina johtajista, myyntihenkilöistä tai teknisistä asiantuntijoista - puhutaan kartoittamattomasta osaamisstrategiasta, jolloin organisaatiolta jää jotain todella tärkeää tietoa tunnistamatta ja hyödyntämättä. Yrityksen kannalta olisikin elintärkeää selvittää vastaukset mm. seuraaviin kysymyksiin: missä organisaation keskeinen osaamisen sijaitsee? Tai paremminkin missä organisaation ja osaamisen parantamisella on kaikkein keskeisin vaikutus? Panostetaanko organisaatiossa keskeiseen osaamiseen eri tavalla kuin muuhun osaamiseen vai sijoitetaanko resursseja kaikkeen osaamiseen yhtä paljon? (Boudreau & Ramstad 2008, 16.)

Olennainen muutos: ajattelutavan laajentaminen

Jo vuonna 1987, Pepsin entinen huippujohtaja Andrall Pearson kirjoitti Harvard Business Review artikkelissa osaamisen tärkeydestä. Sellaiset yritysten johtajat, jotka tunnistavat ja korostavat osaamisen ja osaamisstrategioiden tärkeyttä organisaatiossa, luovat erityisesti kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Tällaiset yritykset pitävät kiinni kynsin ja hampain johtajistaan, vaikka kilpailijat yrittäisivätkin palkata heitä. Kuitenkin yritysjohtajat valitettavan harvoin ymmärtävät henkilöstötoiminnon tarjoamia mahdollisuuksia, eivätkä palkkaa osastolleen huippuosaajia. (Pearson, 1987.) Näin ollen heidän matalista odotuksistaan tulee itsensä toteuttavia ennustuksia. Kyseinen noidankehä on edelleen yleinen ilmiö organisaatioissa. Aiemmin henkilöstötoiminnan tehtävänä oli tukea organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tuottamalla korkealaatuisia palveluja, kun taas nykyisin tehtävänä on kasvattaa organisaation menestystä parantamalla niitä päätöksiä, jotka riippuvat ihmisistä. (Boudreau & Ramstad 2008, 25-26.). Toisin sanoen kyse on siitä, että aiemmin luotiin erilaiset tukiohjelmat auttamaan päätöksenteossa, kun taas nykyisen ajatustavan pitäisi kohdentua henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Haasteena ovat myös yksittäisten johtajien toisistaan täysin poikkeavat erilaiset ajattelumallit, joita sovelletaan osaamiseen ja organisaatioon liittyviin päätöksiin. Useimmiten ajattelumallien periaatteet on hankittu erilaisista lähteistä, kuten huippujohtajilta, motivaatiopuhujilta, menestyneiltä urheilijoilta ym. ja näin ollen yhteistä linjaa on haastavaa luoda organisaatioon. Osaamisen päätöksenteon kehittyessä sen periaatteista tulee luonnollisempi ja yhtenäisempi osa johtajien ajattelutapaa, kuten on esim. vakiintuneiden taloushallinnon periaatteiden kanssa käynyt. Kyseisen tavoitteen saavuttamiseksi henkilöstöjohtajien on keskityttävä kertomisen sijaan opettamiseen. (Boudreau & Ramstad 2008, 62.)

Osaamiseen liittyvät päätökset

Yrityksissä tehdään jatkuvasti osaamiseen liittyviä päätöksiä, joihin sovelletaan yleensä jotakin taulukon 1 neljästä eri lähestymistavasta. Vaikka jokaisesta lähestymistavasta löytyykin merkittäviä asioita, niin jokaiseen liittyy myös

ongelma, jonka organisaation on syytä ottaa huomioon. (Boudreau & Ramstad 2008, 31.)

TAULUKKO 1. Keskeiset osaamisen lähestymistavat

Lähestymistapa	Ongelma
Sääntöjen perusteella	Säännöt eivät suoranaisesti ohjaa erilaisia vaihtuvia tilanteita.
Muoti-ilmiöt ja trendit	Muodissa olevat henkilöstökäytännöt eivät välttämättä sovi yhteen organisaation strategisten päätösten kanssa.
Tasa-arvoisuus	Tasa-arvoisuus vs kohtelu
Strateginen logiikka	Kehittää merkittäviä osaamispäätöksiä, jotta niillä olisi selkeä ja looginen yhteys organisaation tuloksellisuuteen ja strategiseen menestykseen.

Täysin sääntöjen noudattamiseen perustuvista päätöksistä harvoin on hyötyä eteen tulevissa, muuttuvissa ja ennalta arvaamattomissa tilanteissa, joissa pitää osata soveltaa. Tällaisia tilanteita eivät säännöt pysty suoranaisesti ohjaamaan.

Trendit, muoti-ilmiöt ja eri alojen ammattilaiset (”gurut”) ovat merkittävästi onnistuneet tuomaan erilaisia henkilöstökäytäntöjä yritysjohtajien päätöksentekoon. Valitettavan usein näilläkin käytännöillä ei ole ollut loppujen lopuksi mitään tekemistä kyseisen organisaation strategian kanssa, eivätkä näin ollen ole toimineet missään muodossa. (Boudreau & Ramstad 2008, 31-32.)

Kolmantena lähestymistapana organisointiin ja osaamiseen liittyvään päätöksentekoon on tasa-arvoisuus. Boudreaun & Ramstadin (2008, 32-33) mukaan organisaatiot usein esittävät, että kaikki niiden työntekijät ovat yhtä

tärkeitä ja että olisi epäreilua kohdella jotakin heistä eri tavalla. Näin ollen kaiken toiminnan pitää olla kaikille tasapuolista ja oikeudenmukaista. Tasa-arvoisuus on toki tärkeää, mutta se ei tarkoita kaikkien työntekijöiden samanlaista kohtelua. Ei asiakkaitakaan pidä kohdella samalla tavalla, se olisi tehottomuutta.

Viimeisenä organisaatio- ja osaamispäätöksille on strateginen logiikka. Aina kaikki osaamiseen liittyvät päätökset eivät ole perusteellisesti tehtyjä, kuten ei ole esim. markkinoinnissakaan. Tavoitteena onkin tutkia tehtyjen päätösten yhteyttä organisaation strategiseen menestykseen ja tuloksellisuuteen. (Boudreau & Ramstad 2008, 33.)

2.2 Osaamistietojärjestelmät

Tietojärjestelmät tuovat paljon numeerista, eli helposti mitattavaa ja seurattavaa dataa. Vaikka erilaiset tietojärjestelmät on luotu tukemaan organisaatioiden kokonaisuuksien sekä arkirutiinien hallintaa, niin ne voivat lisätä myös jäykkyyttä ja byrokratiaa. Valitettavan helposti numeroiden merkityksen korostuessa unohtuu yrityksen tilan seuranta muiden keinojen, kuten vuorovaikuttamisen ja kuuntelemisen avulla. Näin ollen innovatiivisuus, kokeilunhalu sekä improvisointi saattavat kärsiä. (VTT. 2011)

Osaamistietojärjestelmiä käsitellään usein kirjallisuudessa visio- ja strategiatasolla, mutta käytännön kokemuksista löytyy hyvin vähän tietoa. Ongelmana on usein myös järjestelmien olematon yhteys yrityksen strategiaan. Järjestelmät kuitenkin pakottavat aina jollain tavalla henkilöstöä tekemään erilaisia tekoja, jotka kehittävät osaamista koko työyhteisössä. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää kehityskeskusteluja (lisää luvussa 3.2), jotka useissa organisaatioissa ovat pakollisia, ja joita käydään vähintään kerran vuodessa läpi. Viitalan (2012) mukaan ryhmäkehityskeskustelut ovat mainio tapa kartoittaa yhdessä osaamista omassa yksikössä. Viitala peräänkuuluttaa myös osaamisriskikartoitusten perään, jotka ovat etenkin maskuliinisessa työyhteisössä erinomainen tapa herättää osaamisen kehittämisen ajatusta.

2.3 Mittarit ja seuranta

Vaikka organisaatioilta löytyy lukuisia mittareita (tulokortit, henkilöstötietojärjestelmät ym.), niin harvemmin niitä osataan yhdistää osaamisen kehittämiseen. Teknologia on kehittynyt nopeammin kuin se peruslogiikka, joka yhdistää osaamisen kehittämisen strategiaan - käytännön viitekehys puuttuu. (Boudreau & Ramstad 2008, 63.) Myös Viitalan mukaan (2012) olisi tärkeää, että edes muutamia mittareita osattaisiin kytkeä osaamisen kehittämiseen, kuten esimerkiksi asiakaspalautuksia, reklamaatioita tai asiakaspalautteita. ”*Voi hyvinkin olla, että esimerkiksi asiakasreklamaation takana ei olekaan jokin tekninen toimenpide, joka tehdään systemaattisesti pieleen. Vaan siellä voi olla jokin ajattelutavassa oleva, syvällisempi ongelma, jota kannattaisi lähteä osaamisen kehittämisen keinoin systematisoimaan.*” (Viitala, R. 2012)

Päivittäisviestintä - osaamisen kehittämisen tukena

On selvää, että ilman viestintää, ei ole osaamistakaan. Päivittäisviestintä voidaan nähdä osaamisen kehittämisen mittarina – mitä tehokkaammin viestit, sen paremmin tulet ymmärretyksi ja osaaminen kehittyy. Juholinin (2005) mukaan päivittäisviestinnällä on useita tasoja, kuten:

- **esimiehen ja yksikön/osaston/tiimin välinen viestintä**
- tiimin jäsenten välinen viestintä
- **tiimien/yksiköiden välinen viestintä**

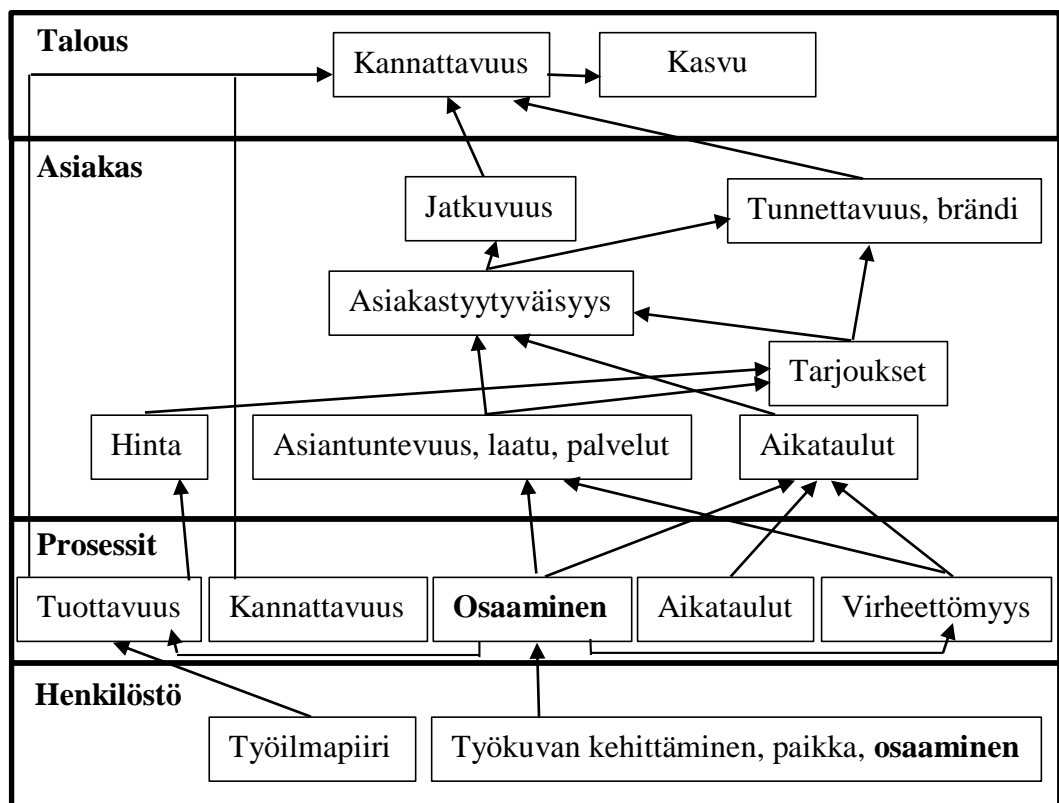
Päivittäisviestinnän on oltava hyvin toimivaa, jotta arkirutiinit tulevat hoidetuksi. Myös taloudellinen ja muu organisaation toimintaan liittyvä tieto nähdään yrityksissä osana päivittäisviestintää, varsinkin muutostilanteissa, joissa tiedon tarve on suuri. (Juholin 2005, 37)

Tässä tutkimuksessa tullaan keskittymään kehityskeskustelujen osalta esimiehen ja alaisen väliseen viestintään luvussa 3.2 sekä tiimien ja yksiköiden väliseen viestintään luvussa 4.2.

3 KESKEISET OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT

3.1 Strategisten osaamisten määrittely

Tarkoituksena on löytää sellaisia osaamisen osa-alueita, joiden parantamisella olisi suuri vaikutus prosessien strategisesti keskeisiin tekijöihin. (Boudreau & Ramstad 2008, 82.) Tästä hyvänä mallina on yrityksestä luotu strategiakartta (KUVIO 3), jonka elementit ovat niitä, joiden uskotaan turvaavan yrityksen menestystä. Jokaisella organisaatiolla on tietysti omat strategiset päämääränsä, mutta kartan avulla on helpompi eritellä ja havainnollistaa menestystekijöitä ja niiden välisiä yhteyksiä. Hyöty tuleekin kartan laadintaprosessista, kun toiminnan menestystekijöitä puretaan perusteellisesti auki ja pohditaan syy- ja seuraussuhteita. (Viitala 2005, 80-81)



KUVIO 3. Esimerkki yrityksen strategiakartasta. (mukailtu Jungman 2002, 72.)

Kuten kuviosta 3 käy ilmi, niin osaaminen on keskeisessä roolissa vaikuttaen välittömästi tuottavuuteen, jonka seurauksena kannattavuus paranee ja lopulta kasvu kehittyy.

3.2 Esimiehet – vahvasti osaamisessa mukana

Yhteiseen tavoitteeseen uskova ja itsensä likoon laittava esimies saa ryhmänsä mukaan paremmin kuin vetäytyvä asiantuntijajohtaja. Innostava esimies osaa myös kertoa työyhteisön keskeisistä asioista sellaisella kielellä, joita hänen ryhmänsä ymmärtää ja sisäistää. (Juholin 2005, 167.) Myös Viitalan (2012) mukaan voimakkain yhteys osaamiseen ja suoriutumiseen on esimiestyön laadulla. Organisaation onkin määriteltävä lähijohtajuus – onko se kilpailutekijä, mitä siihen kuuluu ja mitä ei?

Esimiehen tehtävänä on suunnata oppimista keskustelemalla tavoitteista ja rakentamalla sellaisia toimintamalleja ja tilanteita, joissa keskustelua syntyy. Ensimmäinen haaste usein onkin opettaa työyhteisö puhumaan ääneen osaamisesta, jonka jälkeen vähitellen osaamisesta puhuminen muuttuu osaksi ihmisten ajattelua. Valitettavasti nykyisen informaatiotulvan aikana sähköposti, intranet tai muut sisäiset tiedotteet eivät välttämättä riitä nostamaan esille tärkeitä asioita vähemmän tärkeitä. Näin ollen esimiehen rooli korostuu viikko- tai kuukausipalaverien yhteydessä, jotta keskustelua syntyy. (Viitala 2005, 342-343.)

Lähijohtajuus ja kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on yksilön johtamisen väline ja samalla työntekijän vuosittainen mahdollisuus vaikuttaa työkenttäänsä ja siihen liittyviin tekijöihin (Juholin 2005, 169.)

Tarkoituksena on ennen kaikkea etsiä yksilön kehittymismahdollisuuksia ja suunnata yksilön sekä organisaation päämäärät yhteisiksi. Nykyään näyttää siltä, että kehityskeskustelut ovat kaikille samanlaisia keskittyen yksilön vastuu- ja tulosalueeseen. Viitala (2012) suosittelee esimiehille suunnattuja kehityskeskusteluja, joissa esimies ja hänen esimiehensä keskittyisivät enemmän esimiestyöhön, eli lähijohtajuuteen. Viitala (2012) korostaa myös vertaistuen tarpeellisuutta esimiestyössä. Organisaatiolta olisi hyvä löytyä forum, jossa esimiehet voisivat vaihtaa keskenään ajatuksia lähijohtamisesta.

Myös kehityskeskustelujen perinteistä esimies-alainen -rakennetta olisi hyvä muuttaa, etenkin siinä vaiheessa, kun kehityskeskustelut ovat vuodesta toiseen

samanlaisia. Viitalan (2005) mukaan seuraava askel voisi olla ryhmäkeskustelut, joissa esim. osaston kesken pohdittaisiin osaamisen tilaa ja tavoitteita.

Myöhemmin voisi olla perusteltua aloittaa myös osaamiskartoitukset sekä toimintasuunnitelmat. (Viitala 2005, 343. Viitala 2012)

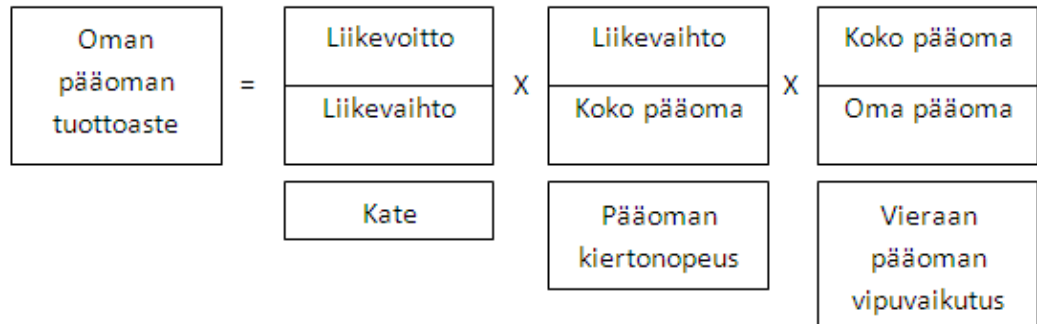
Osaamiskartoitukset

Nyt kun osaaminen on tunnistettu, on osaamista mahdollista kehittää. Tavoitteena on tehdä organisaation osaaminen näkyväksi, esimerkiksi luomalla osaamiskartta, johon voidaan kuvata kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa on jo olemassa tai joita tarvitaan tulevaisuudessa. Kartta toimiikin välineenä, jonka avulla osaamista käsitellään organisaatiossa yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa.

Strategialähtöinen osaamiskartoitus paljastaa, mitä strategian vaatimaa osaamista on ja mitä ei ole. (Sosiaaliportti 2007) Lisääntyvässä projektiluontoisessa työssä on riski, että ammattitaitoa tai osaamista ei uusita tarpeeksi usein. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää osaamista tietotekniikan osalta. (Ojala, Ahonen 2005, 162.) Jotta näiltä riskeiltä vältytään, olisi hyvä ottaa myös osaamisriskit huomioon.

3.3 Päätöksenteon viitekehys osana osaamisen hallintaa

Päätöksenteon viitekehys määrittelee organisaation johdonmukaisen ja yhteisen tavan ajatella liiketoimintapäätösten vaikutuksista osaamiseen ja organisaatioon. Toimiva viitekehys antaa loogisen mallin itsenäisiin osatekijöihin jaetusta kausaalisten yhteyksien ketjusta. (Boudreau & Ramstad 2008, 53.) Tästä hyvänä esimerkkinä toimii kuviossa 4 esitetty DuPontin oman pääoman tuottomalli (ROE):



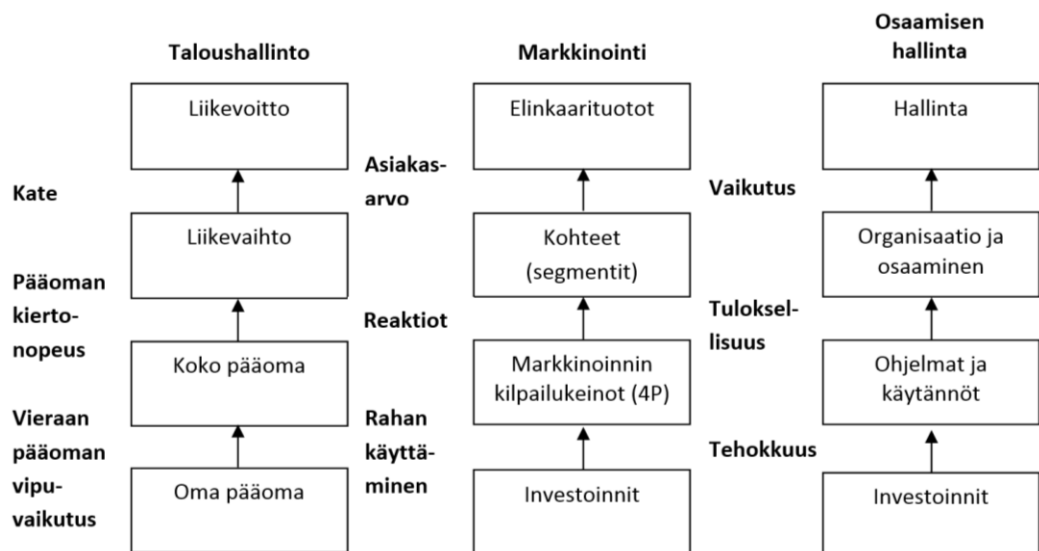
KUVIO 4. DuPontin oman pääoman tuottomalli (Boudreau & Ramstad 2008, 53.)

Oman pääoman tuottoaste on taloushallinnon looginen ja johdonmukainen malli, joka voidaan kuvata myös pääoman kausaalisella ketjulla:

oma pääoma → koko pääoma → liikevaihto → liikevoitto.

Myös markkinoinnin päätöksenteon viitekehyksistä löytyy sama kausaalisten yhteyksien ketju, vaikka myös erilaiset muunnelmat ovat mahdollisia:

investoinnit → markkinoinnin kilpailukeinot (4P) → kohteet (asiakas- tai markkinasegmentit) → elinkaaren tuotot



KUVIO 5. Taloushallinnon, markkinoinnin ja osaamisen hallinnan etenemisvaiheet (Boudreau & Ramstad 2008, 55.).

Boudreau & Ramstad ovat luoneet tästä kehittyneemmän viitekehyksen (HC Bridge), joka ottaa huomioon myös osaamisen hallinnan etenemisvaiheet (KUVIO 5). Vaikka osaamisen hallinnan logiikan ei tarvitsekaan täysin vastata markkinoinnin ja taloushallinnon logiikkaa, niin sen on tärkeää olla loogisesti yhdenmukainen näiden kanssa - käytännössä tarkoittaen voimavarojen käyttöä myös osaamiseen. Tämä investointi puolestaan saa aikaan halutuissa kohteissa haluttuja muutoksia, joka näkyy esim. liikevaihdossa tai osaajajoukon kasvussa.

3.4 Yhteistoimintalaki ja lakiesitys osaamisen kehittämisestä

Yhteistoimintalain (334/2007) 16 §:ssä säädetään säännöllisesti vähintään 20 työntekijää työllistävässä yrityksissä laadittavista henkilöstösuunnitelmista ja koulutustavoitteista. Henkilöstön kehittämistarpeita ja osaamisen tasoa on käsiteltävä vuosittain yhteistoimintamenettelyssä. Yrityksissä on vuosittain laadittava koulutustavoitteet sekä henkilöstösuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. (Finlex 2013)

Lain (HE 99/2013) tavoitteena olisi edistää työntekijöiden työurien pidentymistä, osaamisen kehittämistä ja muutostilanteisiin varautumista. *”Kiinnittämällä erityistä huomiota työntekijöiden osaamisen tilaan ja havaittuihin kehittämistarpeisiin sekä ryhtymällä toimiin osaamisen kehittämiseksi muuttuvien olosuhteiden asettamien vaatimusten täyttämiseksi voidaan parantaa työn tuottavuutta ja Suomen kilpailukykyä. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana olisivat liiketoiminnan ja julkis palvelujen tarpeet, mutta myös työntekijöiden pitkän aikavälin työllistymismahdollisuuksista huolehtiminen. Työntekijöiden osaamisen kehittämistä koskeva sääntely koostuisi useammasta laista.”* (Finlex 2013)

”Taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä annettava laki olisi soveltamisalaltaan yleinen. Sitä sovellettaisiin sekä yksityisellä että julkisella sektorilla työnantajan koosta riippumatta. Lain tavoitteena on lisätä työntekijöiden, virkamiesten ja viranhaltijoiden osaamisen kehittämiseen liittyvää toimintaa ja tällä tavoin parantaa henkilöstön osaamisen tasoa vastaamaan työn muuttuvia vaatimuksia. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostaville

työnantajille säädettäisiin oikeus lisävähennykseen verotuksessa tai sitä vastaavaan taloudelliseen kannusteeseen.” (Finlex 2013)

Kuten yhteistoimintalaista sekä hallituksen esityksestä käy ilmi, niin osaamisen kehittamisestä hyötyvät kaikki, niin työntekijät kuin työnantajatkin. Lisäksi hallituksen esityksessä (HE 99/2013) otetaan kantaa myös Suomen kilpailukykyyn, joka on erityisen tärkeä tässä taloustilanteessa.

4 CASE TUTKIMUS: ROADSHOW – TEHOKASTA OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ

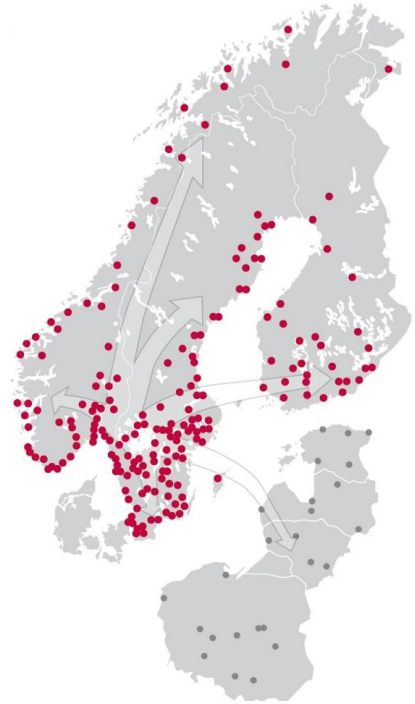
4.1 B&B TOOLS AB -konserni

B&B TOOLS AB -konserniin kuuluvat nykyään TOOLS, TOOLS Momentum ja liiketoiminta-alueet, jotka toimivat erityyppisillä markkinoilla ja tuotealueilla.

Konsernin kokonaisliikevaihto on noin 8 miljardia kruunua ja sen palveluksessa on 2700 työntekijää 12 maassa. (B&B TOOLS Tänään & huomenna, 6.)

B&B TOOLS AB on Pohjois-Euroopan johtava teollisuustarvikkeiden, -komponenttien ja niihin liittyvien palvelujen toimittaja yli 2000 asiantuntevalla myyjällä, reilulla 200 toimipisteellä ja Pohjoismaiden kattavimmalla tuotevalikoimalla.

Asiakaspalvelu on kuitenkin se ykkösjuuttu, jota B&B TOOLS AB haluaa kaikessa toiminnassaan korostaa. (TOOLS kotisivut)



KUVA 1. B&B TOOLS toimipisteet.

Visio, liiketoimintatavoitteet ja strategia

Visio ohjaa päätöksiä TOOLS:lla sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. TOOLS:n visiona on ”*Asiakkaan paras valinta*”. Paras valinta ilmaisee sen, että yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaiden tarpeet, jolloin se pystyy tilanteen ja tarpeiden pohjalta tarjoamaan parhaan ratkaisun asiakkaalle. TOOLS pyrkii osoittamaan olevansa alan johtava toimittaja, jolla on korkea osaaminen, joka näkyykin asiakasarvossa. (B&B TOOLS Tänään & huomenna, 10.)

Toiminta-ajatus on kuin kompassi, joka näyttää suunnan kohti visiota. B&B TOOLS -konsernin toiminta-ajatus on: ”*Teemme asiakkaidemme toiminnasta*

HELPOMPAA, TURVALLISEMPAA ja KANNATTAVAMPAA”. Nyrkkisääntönä on, että hyvän toiminta-ajatuksen täytyy antaa vastaus kolmeen kysymykseen:

1. KETKÄ ovat asiakkaitamme?
2. MITÄ pitää tehdä?
3. MITEN se pitää tehdä?

Jokaisen yksikön on määritettävä KETKÄ ovat heidän asiakkaansa, ja MITEN toimimalla he pääsevät toiminta-ajatuksen tavoitteeseen, jossa R/RK on riittävän suuri rahoittamaan jatkuvan kehittymisen ilman ylimääräistä lainanottoa (B&B TOOLS Tänään & huomenna, 11.). Etenkin tässä vaiheessa osaaminen nousee esille. Onko osaaminen riittävää paikallistasolla, jotta konsernin toiminta-ajatukseseen päästään? Muun muassa tätä kysymystä selvittämään luotiin Roadshow.

Kuten kuvioista 6 käy ilmi, niin TOOLS:n on tarjottava asiakkailleen parhaat taloudelliset kokonaisratkaisut (pienimmät kokonaiskustannukset) osaamistaan hyväksikäyttäen (asiakasarvo) päästäkseen tavoitteeseensa. Erityisen tärkeää on myös jakelun tehokkuus koko arvoketjussa sekä oman osaamisen vahvistaminen pystyäkseen työskentelemään tehokkaammin kuin kilpailijat (kustannusetu). (B&B TOOLS Tänään & huomenna, 13.)



KUVIO 6. Strategian osa-alueet (B&B TOOLS Tänään & huomenna, 13.)

4.2 Roadshow – pikakurssi osaamisen kehittämiseen

Mistä Roadshow:ssa oli kyse?

Roadshow oli jatkumoa vuoden 2013 logistiikkaprojektille, jonka yhteydessä koko TOOLS Finland Oy:n logistiikka yhdenmukaistettiin. Aiempi logistinen ajattelumalli muuttui; yhteiset IT- ja logistiikkatoiminnot otettiin käyttöön kaikissa TOOLS -maissa. Roadshow'n tavoitteena oli selvittää TOOLS Finland Oy:n toimipisteiden osaamisen nykytila (sisäinen auditointi) ja kehittää osaamista moduulikoulutuksien (1) avulla kohti toimipisteelle asetettuja vaatimuksia. Lopuksi jokaisen toimipisteen henkilöstön kanssa purettiin yhdessä auditoinnissa ilmitulleet epäkohdat. Lisäksi auditoinnin ja moduulikoulutuksien yhteydessä tulleisiin kysymyksiin vastattiin ja suositeltiin parannusehdotukset jatkon kannalta.

Roadshow -tiimi koostui kuudesta henkilöstä, jotka kiersivät pääosin pareittain ympäri Suomea, kahdesta kolmeen päivään kestävässä koulutuksessa. Koska olennaisena osana koulutuksiin liittyi järjestelmäosaaminen ja järjestelmän hallinta, niin myös kouluttajista kolme kuului MDM -osastoon.

Lisäksi mukana oli myyntiassistentti, ostaja sekä logistiikka-asiantuntija. Näin ollen moduuleja suunniteltaessa ja tehtäessä saatiin riittävän laaja osaaminen mukaan, jotta koulutusmateriaaleistakin tuli mahdollisimman kattavia.

Aikataulut lyötiin alustavasti lukkoon hyvissä ajoin ja toimipisteiden paikallisjohtajilla oli mahdollisuus vaikuttaa koulutussisältöön riippuen oman yksikkönsä tarpeesta. Näin ollen heillä oli suuri vaikutus Roadshow'n onnistumiseen.

4.3 Tutkimuksen tausta

Kuten johdannosta ilmeni, niin tutkimus tehtiin kvalitatiivisen sekä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Mielipidekysely toteutettiin Google Docs -kyselypatteriston avulla, sillä tutkija havaitsi sen varsin tehokkaaksi kyseiseen tutkimukseen. Muut Roadshow tiimin jäsenet pystyivät antamaan palautetta kyselystä ja muokkaamaan sitä reaaliaikaisesti tarpeen mukaan.

Kyselyn toimivuus testattiin yhdessä muiden kollegoiden kanssa ennen lähettämistä. Kyselystä muodostui automaattisesti linkki, joka oli vaivatonta lähettää saatetekstin (2) kera sähköpostitse jokaiseen TOOLS Finland Oy:n toimipisteeseen.

Edustavaksi otokseksi valittiin vain Roadshow -projektiin osallistuneiden toimipisteiden työntekijät. Ulkopuolelle jätettiin muu perusjoukko, koska ei olisi ollut mielekästä tutkia heidän osaamisen kehittämistään, kun eivät kyseiseen projektiin osallistuneet. Tutkimuskysely tavoitti kahden viikon aikana 25 toimipisteestä yhteensä 149 henkilöä, joista 60 vastasi kyselyyn - vastausfrekvenssin ollen n. 40 %. Valitettavasti kolmen toimipisteen osalta aikatauluja ei saatu sopimaan niin, että ne olisivat päässeet vaikuttamaan tämän opinnäytetyön tutkimustuloksiin. Heidän osalta tutkimustulokset käsitellään joka tapauksessa myöhemmin.

Taustakysymysten avulla saatiin tietoa henkilöstön koulutustasosta ja kokemusvuosista alalla, joita ei resurssien vuoksi käsitelty tässä tutkimuksessa, vaan toimeksiantaja käyttää dataa myöhempää jatkotutkimusta varten. Työkuvan kartoittamisen avulla päästiin konkreettisemmin tutkimaan Roadshow'n

vaikutuksia erilaisiin työtehtäviin. Tämän jälkeen mielipide-, monivalinta-, sekä avoimien kysymysten avulla tutkittiin miten Roadshow on osaamisen kehittämismenetelmänä auttanut yrityksen henkilöstöä tehostamaan työskentelytapojaan. (3 ja 4)

Mielipideosiossa käytettiin Likert-asteikollisia väittämiä, jossa:

- 1 = täysin eri mieltä
- 5 = täysin samaa mieltä

Näiden avulla saatiin mitattua ja käsiteltyä dataa numeerisena. Tällöin vertailu on helpompaa myös jatkossa, jos kysely uusitaan. Tavoitetasoa oli hankala asettaa, koska vastaavanlaista tutkimusta ei ollut tehty aiemmin. Näin ollen tämän tutkimuksen jälkeen saatiin riittävä tieto osaamisen nykytilasta ja tavoitetaso voidaan jatkossa asettaa.

4.4 Tutkimustulokset ja johtopäätökset - mielipideväittämät

4.4.1 Paikallisjohtajat

Kysely tavoitti yhteensä 20 paikallisjohtajaa ja heistä hieman yli puolet (55 %) vastasi kyselyyn. Paikallisjohtajien päätehtävänä on tukea alaisiaan arkirutiineissa, tehostaa toimintaa muun muassa niin myynnin, kuin varastotoimenpiteiden osalta sekä seurata liiketoiminnan kehittymistä.

Yli neljä viidesosaa (82 %) vastanneista oli lähes tai täysin samaa mieltä siitä, että ovat pystyneet ohjeistamaan alaisiaan paremmin arkirutiineissa Roadshow'n jälkeen. Viidenneskin oli osittain samaa tai eri mieltä tästä. Lähes puolet (45 %) oli lähes täysin samaa mieltä siitä, että ovat pystyneet tehostamaan työskentelytapojaan Roadshow'n jälkeen. Loput olivat samaa tai eri mieltä. Eniten hajontaa tuli kysyttäessä mielipidettä siihen, että ovatko paikallisjohtajat oppineet luomaan asiakkaiden JOT- sekä myyntisopimuksia järjestelmään. Tässä lähes puolet (45 %) oli samaa tai eri mieltä, hieman yli neljäsosa (27 %) lähes tai täysin samaa mieltä ja hieman yli neljäsosa (27 %) lähes tai täysin eri mieltä asiasta. Yli

puolet (63 %) oli lähes tai täysin samaa mieltä siitä, että ovat oppineet käyttämään seurannan työkaluja tehokkaammin. (5)

TAULUKKO 2. Keskiarvot paikallisjohtajien mielipideväittämiin

Mielipideväittämät	Arviointiasteikko
Roadshow'n jälkeen...	1. Välttävä (1-1,49) 2. Tyydyttävä (1,50-2,49) 3. Hyvä (2,50-3,49) 4. Kiitettävä (3,50-4,49) 5. Erinomainen (4,50-5)
olen pystynyt ohjeistamaan alaisiani paremmin arkirutiineissa.	3,91 = Kiitettävä
olen pystynyt tehostamaan työskentelytapojani.	3,55 = Kiitettävä
minulle on jäänyt enemmän aikaa keskittyä myyntiin.	3,0 = Hyvä
olen oppinut luomaan asiakkaiden JOT- sekä myyntisopimuksia järjestelmään.	3,0 = Hyvä
olen oppinut käyttämään seurannan työkaluja tehokkaammin.	3,73 = Kiitettävä

Kuten taulukosta 2 käy ilmi, niin pääpiirteittäin paikallisjohtajien mukaan Roadshow on osaamisen kehittämismenetelmänä auttanut heitä tehostamaan työskentelytapojaan. Selkeästi Roadshow on auttanut paikallisjohtajia ohjeistamaan alaisiaan paremmin arkirutiineissa ja paikallisjohtajat ovat oppineet käyttämään seurannan työkaluja tehokkaammin. Jatkossa eniten kehitettävää jää myynnin tehostamiseen.

4.4.2 Tekniset myyjät

Kysely tavoitti yhteensä 83 teknistä myyjää, joista 29 vastasi kyselyyn, frekvenssin ollen n. 35 %. Teknisten myyjien päätehtävänä on tarjota asiakkailleen parhaat taloudelliset kokonaisratkaisut (pienimmät kokonaiskustannukset) osaamistaan hyväksikäyttäen (asiakasarvo). Toisin sanoen erityisesti myyjät pystyvät vaikuttamaan liiketoimintatavoitteen R/RK onnistumiseen, jonka avulla yritys pystyy rahoittamaan jatkuvan kehittymisen ilman ylimääräistä lainanottamista (B&B TOOLS Tänään & huomenna, 8.).

Noin kolmannes (34 %) teknisistä myyjistä oli lähes tai täysin samaa mieltä siitä, että ovat pystyneet palvelemaan asiakkaitensa tarpeita paremmin Roadshow'n jälkeen. Hieman yli puolet (55 %) kertoivat olleensa jokseenkin samaa tai eri mieltä ja loput lähes tai täysin eri mieltä. Mielenkiintoista oli huomata, että myös myyjien kohdalla eniten hajontaa ilmeni kysyttäessä mielipidettä siihen, ovatko he oppineet luomaan ja/tai päivittämään asiakkaiden JOT- sekä myyntisopimuksia järjestelmään. Noin puolet vastanneista oli lähes tai täysin eri mieltä tästä. Noin neljännes oli jokseenkin samaa tai eri mieltä ja myös neljännes lähes tai täysin samaa mieltä. (5)

TAULUKKO 3. Keskiarvot teknisten myyjien mielipideväittämiin

Mielipideväittämät	Arviointiasteikko
Roadshow'n jälkeen...	1. Välttävä (1-1,49) 2. Tyydyttävä (1,50-2,49) 3. Hyvä (2,50-3,49) 4. Kiitettävä (3,50-4,49) 5. Erinomainen (4,50-5)
olen pystynyt palvelemaan asiakkaitteni tarpeita paremmin.	3,21 = Hyvä
olen pystynyt tehostamaan työskentelytapojani.	3,52 = Kiitettävä

olen oppinut luomaan asiakkaiden JOT- sekä myyntisopimuksia järjestelmään.	2,55 = Hyvä
olen oppinut päivittämään asiakkaiden JOT- sekä myyntisopimuksia järjestelmään.	2,59 = Hyvä
olen oppinut suoramyymään tuotteita tarvittaessa muiden varastoista.	4,07 = Kiitettävä
minulle on jäänyt enemmän aikaa keskittyä myyntiin.	3,21 = Hyvä

Kuten taulukosta 3 ilmenee, niin pääosin myös teknisten myyjien mukaan Roadshow on osaamisen kehittämismenetelmänä auttanut heitä tehostamaan työskentelytapojaan. Tulosten mukaan jatkossa lisäkoulutustarvetta voisi tarjota JOT- sekä myyntisopimuksiin.

4.4.3 Myymälämyyjät

Jokaisessa TOOLS Finland Oy:n toimipisteessä on myös myymälämyyntiä. Myymälämyyntiin panostetaan eri tavalla toimialueesta riippuen. Näin ollen toisinaan saattaa olla hankalaa eritellä myymälämyyjä teknisestä myyjästä, koska sama henkilö tekee usein molempia työtehtäviä. Voidaan kuitenkin arvioida, että myymälämyyjiä on noin 17, joiden päätehtävänä on palvella pääosin yritysasiakkaita, mutta myös kuluttajia myymälässä. Kyselyyn vastasi seitsemän myymälämyyjää, frekvenssin ollen n. 41 %.

Viisi (72 %) myymälämyyjää oli lähes tai täysin samaa mieltä siitä, että ovat pystyneet palvelemaan asiakkaiden tarpeita paremmin Roadshow'n jälkeen. Yksi myymälämyyjä oli osittain samaa tai eri mieltä mieltä ja yksi lähes täysin eri mieltä. (5)

TAULUKKO 4. Keskiarvot myymälämyyjien mielipideväittämiin

Mielipideväittämät	Arviointiasteikko
Roadshow'n jälkeen...	1. Välttävä (1-1,49) 2. Tyydyttävä (1,50-2,49) 3. Hyvä (2,50-3,49) 4. Kiitettävä (3,50-4,49) 5. Erinomainen (4,50-5)
olen pystynyt palvelemaan asiakkaiden tarpeita paremmin.	3,86 = Kiitettävä
olen pystynyt tehostamaan työskentelytapojani.	3,71 = Kiitettävä
olen oppinut etsimään nimikkeitä järjestelmästä tehokkaammin.	3,14 = Hyvä

Taulukon 4 perusteella voidaan päätellä, että myymälämyyjien mielestä Roadshow on osaamisen kehittämismenetelmänä pääosin auttanut heitä tehostamaan työskentelytapojaan. Tulosten mukaan jatkossa lisäkoulutustarvetta voisi tarjota nimikkeiden etsimiseen järjestelmästä.

4.4.4 Logistiikka- tai varastotyöntekijät

TOOLS Finland Oy:n keskitetyistä logistiikka- ja varastotoiminnoista vastaa Kotkan keskusvarasto, jonka pitkälle kehittynyt varastohallinta eroaa toimipisteiden varastotoiminnoista niin, ettei olisi ollut mielekäästä ottaa keskusvarastoa Roadshow -projektiin mukaan. Mutta kuten oli myymälämyyntiä jokaisessa TOOLS Finland Oy:n toimipisteessä, niin on myös logistiikka- ja sekä varastotoimintoja. Nämä molemmat toiminnot kulkevatkin pitkälti integroituna toisiinsa - mitä suurempi myymälä, sitä suurempi varasto. Tasan puolet (50 %) 22 logistiikka- tai varastotyöntekijästä vastasi kyselyyn. Heidän päätehtävään on hoitaa sisään- ja ulospäin menevää tavaravirtaa toimipisteessään.

Enemmistö (63 %) logistiikka- tai varastotyöntekijöistä oli lähes tai täysin eri mieltä siitä, että ovat oppineet luomaan hyllypaikkoja itsenäisesti järjestelmään Roadshow'n jälkeen. Hieman yli neljännes (27 %) oli osittain samaa tai eri mieltä ja yksi vastanneista (9 %) oli lähes täysin samaa mieltä tästä. Lähes kolme neljäsosaa (72 %) oli lähes tai täysin eri mieltä siitä, että ovat oppineet tulostamaan Unifaun kollilaput suoraan Fenix Mathasta. Vain kaksi (18 %) vastanneista oli lähes tai täysin samaa mieltä ja yksi henkilö osittain samaa tai eri mieltä. Kaikki logistiikka- tai varastotyöntekijät olivat täysin samaa mieltä siitä, että ovat oppineet toimituskuittaamaan tuotteen järjestelmässä. (5)

TAULUKKO 5. Keskiarvot logistiikka- tai varastotyöntekijöiden mielipideväittämiin

Mielipideväittämät	Arviointiasteikko
Roadshow'n jälkeen...	1. Välttävä (1-1,49) 2. Tyydyttävä (1,50-2,49) 3. Hyvä (2,50-3,49) 4. Kiitettävä (3,50-4,49) 5. Erinomainen (4,50-5)
olen oppinut luomaan hyllypaikkoja itsenäisesti järjestelmään.	2,09 = Tyydyttävä
olen oppinut tulostamaan Unifaun kollilaput suoraan Fenix Mathasta.	2,18 = Tyydyttävä
olen oppinut korjaamaan negatiivisen tai virheellisen saldon oikeaksi.	3,55 = Kiitettävä
olen oppinut korjaamaan virheellisen saapumisen oikeaksi.	2,82 = Hyvä
olen oppinut toimituskuittaamaan tuotteen järjestelmässä.	5,0 = Erinomainen

Taulukon 5 mukaan lisäkoulutustarvetta voisi tarjota ainakin hyllypaikkojen luontiin sekä Unifaun kollilappujen tulostamiseen suoraan Fenix Mathasta. Myös virheellisen saapumisen korjaamiseen voisi harkita lisäkoulutusta.

4.4.5 Ostajat

TOOLS Finland Oy:n keskitetyistä ostotoiminnoista vastaa hankintaosasto Kotkan keskusvarastossa. Kyseinen hankintaosasto ei kuulunut myöskään Roadshow -projektiin, koska hankintatoimet ovat pitkälle kehittyneet ja näin ollen eroavat toimipisteiden hankinnasta. Toimipisteiden ostajien päätehtävänä onkin huolehtia paikallisten asiakkaidensa erikoistarpeista, joita keskusvaraston kautta ei kannata kierrättää (kustannustehokkuus), sekä oman toimipisteen varasto- tai myymälätäydennyksistä. Toimipisteiden seitsemästä ostajasta kaksi vastasi kyselyyn, frekvenssin ollen n. 29 %.

Ei ole mielekästä käsitellä tätä osiota sen syvällisemmin, koska vastaajia on vain kaksi. Taulukon 6 mukaan kyselyyn vastanneiden ostajien mielestä Roadshow on osaamisen kehittämismenetelmänä auttanut heitä tehostamaan työskentelytapojaan. (5)

TAULUKKO 6. Keskiarvot ostajien mielipideväittämiin

Mielipideväittämät	Arviointiasteikko
Roadshow'n jälkeen...	1. Välttävä (1-1,49) 2. Tyydyttävä (1,50-2,49) 3. Hyvä (2,50-3,49) 4. Kiitettävä (3,50-4,49) 5. Erinomainen (4,50-5)
olen oppinut asettamaan tuotteille häly- ja ostoeriä järjestelmään.	4,0 = Kiitettävä
olen oppinut lisäämään toimittajia nimikkeiden taakse.	4,0 = Kiitettävä
olen oppinut muodostamaan ostotilauksen.	4,0 = Kiitettävä
olen oppinut tulostamaan ostotilauksen.	4,0 = Kiitettävä
olen oppinut käyttämään ostotilauksen täydennystyökalua.	3,5 = Kiitettävä
olen oppinut tilaamaan Core-tuotteet tarvittaessa keskusvarastosta.	4,5 = Erinomainen
olen oppinut päivittämään tuotteiden hintoja ostosopimuksille.	4,5 = Erinomainen
olen oppinut käyttämään TOOLS:n rahtisopimuksia.	4,0 = Kiitettävä

4.5 Tutkimustulokset ja johtopäätökset – monivalinta- ja avoimet kysymykset

Monivalintakysymyksessä kysyttiin henkilöstön mielipidettä koulutusmoduulien hyödyllisyydestä (5). Vastaajat saivat valita useita eri vaihtoehtoja ja kaikki vastausvaihtoehdot saivat kannatusta. Vastaajien mielestä viisi hyödyllisintä koulutusmoduulia olivat:

1. Mathan peruskäyttö ja auditointi (n. 17 %)
2. Logistiikkamalli, tuoteluokat & suoratoimitukset (n. 14 %)
3. Toimintatavat, pikatilaukset & sisarten välinen kauppa (n. 11 %)
4. Osto, automatiikan eri vaiheet & varaston ohjausparametrit (n. 11 %)
5. Hyllytykset & JOT-sopimukset (n. 10 %)

Kyselyyn osallistuneet saivat myös omin sanoin mainita asioita, joita on otettu käyttöön toimipisteessä Roadshow'n jälkeen. Alta löytyy otteita yleisimmin esiin nousseista asioista:

- *"Suoratoimitukset ovat lisääntyneet."*
- *"Asiakassopimukseen lisätään nykyään suoraan myyntiriviltä sopimushintoja."*
- *"Ei mitään uutta."*

Voidaankin olettaa, että Roadshow on edesauttanut myös myynnin kehittymistä, koska suoratoimitusten lisääntyminen sekä asiakassopimusten päivittäminen ovat niitä seikkoja, jotka säästävät aikaa ja rahaa.

Lisäksi vastaajat saivat omin sanoin kertoa, mikä Roadshow'ssa oli heidän mielestään hyvää ja mikä huonoa. Esiin nousi mm. seuraavia asioita:

Hyvää:

- *"Toimintojen läpikäyminen perusteellisesti."*
- *"Asiantuntevat kouluttajat, hyvin valmisteltu, laadukas ja hyödyllinen koulutus."*
- *"Vapaus valita opetettavat moduulit."*

Huonoa:

- *”Yksityiskohtaisempaa, kädestä pitäen koulutusta olisi kaivannut enemmän.”*
- *”Liian vähän aikaa, liian paljon asiaa”*

(6)

Koulutustapahtumat havaittiin pääosin onnistuneiksi. Vastaajien mielestä kouluttajat olivat asiantuntevia ja koulutusmoduulit olivat hyvin valmisteltuja. Joka tapauksessa yksityiskohtaisempaa, ns. ”kädestä pitäen” koulutusta olisi kaivattu enemmän. Muutamien vastaajien mielestä aikaa oli liian vähän koulutettaviin asioihin nähden.

Lisäksi tutkijan, muiden kouluttajien ja Roadshow’hun osallistuneiden välisissä keskusteluissa nousi esiin osaamisen kehittämisen tärkeys organisaatiossa. Keskusteluissa havaittiin osaamisella ja sen kehittämällä olevan suora yhteys myös työhyvinvointiin.

4.6 Kehitysehdotukset

Mielipidetutkimuksen keskeisimpiä tuloksia, analysoituja johtopäätöksiä ja niistä muodostuneita tutkijan näkemyksen mukaisia kehitysehdotuksia tarkastellaan taulukossa 7. Kyseinen yhteenveto toimii samalla case-yritykselle työkaluna, eli erityisesti kehitysehdotuksilla pyritään osoittamaan, mitä toimenpiteitä toimeksiantaja voisi jatkossa kehittää ja/tai toteuttaa.

TAULUKKO 7. Yhteenveto keskeisistä tuloksista, johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista

Vastaajat mielipideväittämiin	Teema / tulos	Johtopäätös	Kehitysehdotus
Paikallisjohtajat	1. Alaisten ohjeistaminen 2. Työskentelytavat 3. Seurannan työkalujen käyttö 4. Asiakassopimusten hallinta	1. Tehostunut Roadshow'n jälkeen. 2. Tehostuneet Roadshow'n jälkeen. 3. Tehostunut Roadshow'n jälkeen. 4. Kehitettävä alue	1. Entistä syvällisempi toiminnanohjausjärjestelmän osaaminen – neuvonantajan rooli. 2. Kehitä omaa osaamista kyseenalaistamalla ja keskustelemalla – keskustelujen luoja rooli. 3. Seuraa aktiivisesti liiketoimintasi kehittymistä seurannan työkalujen avulla ja kehitä toimintaa – seurannan toteuttajan rooli. 4. Entistä syvällisempi toiminnanohjausjärjestelmän osaaminen. Hallitse asiakas- sekä JOT-sopimusten luominen ja päivitys.
Tekniset myyjät	1. Asiakassopimusten hallinta	1. Kehitettävä alue	1. Entistä syvällisempi toiminnanohjausjärjestelmän osaaminen. Hallitse asiakas- sekä JOT-sopimusten luominen ja päivitys.
Myyvälämyyjät	1. Asiakaspalvelu 2. Nimikkeiden etsiminen	1. Tehostunut Roadshow'n jälkeen 2. Kehitettävä alue	1. Pyri näkemään asiakkaan tarpeet kokonaisvaltaisesti – tarjoa myös oheistuotteita. 2. Entistä syvällisempi toiminnanohjausjärjestelmän osaaminen. Käytä apuna nimikkeiden syöttötyökalua.
Logistiikka- tai varastotyöntekijät	1. Hyllypaikkojen luominen 2. Unifaun kollilappujen tulostaminen	1. Kehitettävä alue 2. Kehitettävä alue	1. Syvällisempi toiminnanohjausjärjestelmän osaaminen. 2. Syvällisempi toiminnanohjausjärjestelmän osaaminen.

4.7 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimusmenetelmät, joita tutkimuksessani käytin mittasivat tutkittavan ilmiön ominaisuutta. Toisinsanoen kohderyhmänä olleet henkilöt ja muun muassa kyselyssä käytetyt kysymykset olivat oikeat tutkimusongelman kannalta. Validiteettiä vahvistaa myös se, että tutkimukseen vaikuttivat useat henkilöt monista eri toimipisteistä ympäri Suomea, jolloin vastauskirjo muodostui laajaksi.

Toisaalta validiteettiä heikentävänä asiana voidaan nähdä mielipidekyselyn vastausfrekvenssin alhainen arvo. Kyselystä muistutettiin kerran kahden viikon aikana, jolloin saatiin lisää vastauksia. Tästä huolimatta vastausfrekvenssi jäi 40 %.

En usko tulosten muuttuvan, vaikka tutkimus toteutettaisiin samalla tavalla uudestaan. Teoriassa käsiteltävät asiat kulkevat pääosin yhdessä empiirisen tiedon kanssa. Yhtenä esimerkkinä voidaan pitää esimiesten osuutta sekä teoreettisessa että empiirisessä osassa. Voidaankin sanoa, että tutkimusmenetelmäni mittaavat samoja asioita hieman eri näkökulmista.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten Roadshow on osaamisen kehittämismenetelmänä auttanut yrityksen henkilöstöä tehostamaan työskentelytapojaan. Aihetta käsiteltiin mielipidetutkimuksen, dialogien sekä tutkijan havaintojen pohjalta. Teorian osalta aihe rajattiin keskeisiin haasteisiin ja menetelmiin, koska myös empiirinen osa käsitteli näitä osaamisen kehittämisen osa-alueita.

Osaamisen kehittämisestä ei ole paljon hyötyä, jos se jää vain joukoksi työkaluja, joita ei koskaan käytetä. Markkinoinnin ja taloushallinnon tavoin osaamisen kehittämisestä on tultava olennainen osa niitä ajattelumalleja, joita henkilöstö-, liiketoimintajohtajat sekä esimiehet käyttävät yrityksen menestyksen edistämiseen (Boudreau & Ramstad 2008, 314.). Muutokset toimintatavoissa ja järjestelmien käytössä tuovat usein haasteita osaamiseen. Etenkin näissä tilanteissa esimiehen roolin on noustava uudelle tasolle – neuvonantajaksi, keskustelujen luojaksi ja seurannan toteuttajaksi.

Tutkimuksen lopputuloksena voidaan havaita, että keskustelu osaamisesta ja sen tärkeydestä organisaatiolle kasvoi huomattavasti niin esimiesten kuin alaistenkin keskuudessa. Tämä onkin yksi tärkeimmistä osaamisen kehittämisen vaiheista, jotta osaamisesta ja sen kehittämisestä tulee osa organisaatiokulttuuria.

Dialogueissa nousi esille myös henkilöstön työhyvinvointi, jossa osaamisen kehittämisellä havaittiin olevan suuri rooli. Esitänkin jatkotutkimusaiheeksi: miten osaamisen johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin?

Useat case-yrityksen toimipisteet ottivat käyttöönsä myös tehokkaampia myyntiin liittyviä järjestelmiä Roadshow'n jälkeen. Tutkimustulosten mukaan Roadshow näytti sopivan erinomaisesti case-yrityksen osaamisen kehittämiseen. Voidaankin olettaa sen sopivan myös muiden vastaavanlaisten organisaatioiden käyttöön.

Ehdotan case-yritykselle seuraavaa:

- Kehitetään Roadshow'ta tutkimustulosten avulla.
- Tehdään Roadshow'sta osa organisaatiokulttuuria.
- Korostetaan paikallisjohtajien tärkeyttä paikallistason osaamisen kehittämiseen.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Boudreau, J., Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hakala, J. 2006. Informaatiohyöky. Helsinki: Gaudeamus Kirja.

Juholin, E. 2005. Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. painos. Porvoo: WS Bookwell.

Jungman, H. 2002. Suorituskykymittaristo osana kasvuyrityksen strategiaprosessia. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Otala, L. Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WSOY.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management. Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

Suurnäkki, T. Työturvallisuuskeskus. 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. 1. painos. Helsinki: Gummerus.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio –tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Finlex. 2013. Lakiesitys HE 99/2013. [viitattu 8.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130099#idp200240>

Freeze, R. D. & Kulkarni, U. 2007. Knowledge management capability: defining knowledge assets. Journal of Knowledge Management. Vol. 11, No 6, pp. 94 –

109. [viitattu 12.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=1367-3270&volume=11&issue=6&articleid=1631481&show=abstract&PHPSESSID=ifa14eb99eacnn7v542ni776u3>

Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. [viitattu 12.3.2014]. Saatavissa:

http://www.icinsight.fi/downloads/teemu_j_lehtonen_vaitoskirja.pdf

Pearson, A. E. 1987. Harvard Business Review. Muscle-Build the Organization.

[viitattu 13.3.2014]. Saatavissa: <http://hbr.org/1987/07/muscle-build-the-organization/ar/9>

Sosiaaliportti. 2007. Osaamiskartoitus. [viitattu 18.3.2014]. Saatavissa:

<https://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/>

TOOLS kotisivut. Yritys. [viitattu 20.3.2014]. Saatavissa: <http://www.tools.fi/>

Viitala, R. 2012. Fountain Parkin asiakastilaisuus: osaamisen johtamisen tuomisesta teoriasta käytäntöön. [viitattu 13.3.2014]. Saatavissa:

<https://www.youtube.com/watch?v=YZPoYrcpvDU&list=PLqG1LzABmGaHfTP75-SbOkT8yWxCaGhOd>

VTT. 2011. Tietojärjestelmä osaamisen johtamisessa –visiot ja käytäntö. [viitattu 15.3.2014] Kuopio: Kopijyvä Oy. Saatavissa:

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2585.pdf>

Yhteistoimintalaki 30.3.2007/334. [viitattu 8.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>.

Julkaisemattomat aineistot

B&B TOOLS Tänään & huomenna –esite. 2013. Tie tulevaisuuteen.

LIITTEET

LIITE 1. Moduulikoulutukset

- Hyllytykset, JOT-sopimukset
- Logistiikkamalli, tuoteluokat, suoratoimitukset
- Myynti- ja ostoprosessit kokonaisuutena
- Myyntikanavat
- Osto, automatiikat, ostosopimukset, varaston parametrit, automatiikan eri vaiheet
- Raportointi, dashboard, tilaus-seuranta
- Reklamaatiot, palautukset, hyvitykset
- Myyntisopimukset, päivitykset
- Sähköinen kauppa, miten tunnistaa asiakkaan potentiaali
- Tiskimyynti, myynnin sujuvuuden lisääminen
- Toimintatavat, pikatilaukset (65 ym.) Sisarten välinen kauppa, sisarten välinen suoramyynti, kate ym.
- Unifaun
- Varaston ohjausparametrit, coren varastointi
- Mathan peruskäyttö (auditointi)
- Varastotoiminnot, inventointi, toimituskuittaus, tuloutus ja niiden korjaaminen

LIITE 2. Saateteksti TOOLS Roadshow – mielipidekyselyyn

Tervehdys Toolssilaiset,

Olemme viime syksystä lähtien kiertäneet Roadshow -koulutusprojektin ohella kaikki Suomen TOOLS -toimipisteet läpi. Koulutuksia on pidetty muun muassa myynti-, osto- ja varastointitoimenpiteisiin liittyvien asioiden parissa. Olemme yhdessä tehostaneet osaamista myös Fenix -tietojärjestelmämme osalta.

Alla oleva mielipidekysely on tärkeä osa Roadshown seurantaan sekä opinnäytetyötäni, joka tällä hetkellä kulkee nimellä "Osaamisen kehittäminen viestinnän menetelmin. Case: Roadshow - TOOLS Finland Oy". Tutkimukseni tavoitteena on pureutua yrityksen henkilöstön osaamisen sekä tietojärjestelmän hyväksikäytön kehittämiseen. Työni tutkimusongelmana on selvittää miten Roadshow on osaamisen kehittämismenetelmänä auttanut yrityksen henkilöstöä tehostamaan työskentelytapoja, kuten tietojärjestelmän käyttöä päivittäisrutiinien hoitamiseen ja seurantaan.

Nyt tarvitsenkin teidän apuunne, jotta voimme kehittää osaamistamme TOOLS:lla nyt ja tulevaisuudessa. Kyselyyn vastaaminen kestää noin viisi (5) minuuttia. Vastaukset tullaan käsittelemään anonymisti niin, ettei vastauksista voi päätellä vastaajan henkilöllisyyttä. Huomioithan, että tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia ja sivujen 3-7 mielipidekysymykset riippuvat työkuvasi.

Vastaathan kyselyyn 13.4. mennessä.

Kiitos avustanne etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Teemu Huopainen & Roadshow –tiimi

Taustakysymykset

Kuinka kauan olet ollut TOOLS:lla töissä?*

(myös työvuodet ennen fuusioitumista otetaan huomioon)

- Alle 5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- Yli 15 vuotta

Mikä olet koulutukseltasi?*

(valitse korkein tutkinto)

- Peruskoulu tai vastaava
- Ammatillinen perustutkinto (Ammattikoulu)
- Ylioppilas (Lukio)
- Ammattikorkeakoulututkinto
- Yliopistotutkinto

Mikä seuraavista vaihtoehtoista kuvaa parhaiten työkuvaasi?*

- Paikallisjohtaja
- Tekninen myyjä
- Myymälämyyjä
- Logistiikka/varastotyöntekijä
- Ostaja

Mielipidekysymykset - Paikallisjohtaja

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Roadshown jälkeen...

olen pystynyt ohjeistamaan alaisiani paremmin arkirutiineissa.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen pystynyt tehostamaan työskentelytapojani.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

minulle on jäänyt enemmän aikaa keskittyä myyntiin.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut luomaan asiakkaiden JOT- sekä myyntisopimuksia järjestelmään.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut käyttämään seurannan työkaluja tehokkaammin.*

(Dashboard, Myraf)

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Mielipidekysymykset - Tekninen myyjä

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Roadshown jälkeen...

olen pystynyt palvelemaan asiakkaitteni tarpeita paremmin.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen pystynyt tehostamaan työskentelytapojani.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut luomaan asiakkaiden JOT- sekä myyntisopimuksia järjestelmään.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut päivittämään asiakkaiden JOT- sekä myyntisopimuksia järjestelmään.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut suoramyymään tuotteita tarvittaessa muiden varastoista.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

minulle on jäänyt enemmän aikaa keskittyä myyntiin.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Mielipidekysymykset - Myymälämyyjä

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Roadshown jälkeen...

olen pystynyt palvelemaan asiakkaiden tarpeita paremmin.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen pystynyt tehostamaan työskentelytapojani.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut etsimään nimikkeitä järjestelmästä tehokkaammin.*

(esim. tilausrivien syöttötyökalu)

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Mielipidekysymykset - Logistiikka/varastotyöntekijä

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Roadshown jälkeen...

olen oppinut luomaan hyllypaikkoja itsenäisesti järjestelmään.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut tulostamaan Unifaun kollilaput suoraan Fenix -Mathasta.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut korjaamaan negatiivisen tai virheellisen saldon oikeaksi.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut korjaamaan virheellisen saapumisen oikeaksi.*

(esim. saavutettu 10kpl, vaikka oikeasti tuotetta tuli vain 5kpl)

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut toimituskuittaamaan tuotteen järjestelmässä.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Mielipidekysymykset - Ostaja

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Roadshown jälkeen...

olen oppinut asettamaan tuotteille häly- ja ostoeriä järjestelmään.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut lisäämään toimittajia nimikkeiden taakse.*

(esim. 3000105 toimittajanumero nimikkeen 80682021 taakse)

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut muodostamaan ostotilauksen.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut tulostamaan ostotilauksen.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut käyttämään ostotilauksen täydennystyökalua.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut tilaamaan Core-tuotteet tarvittaessa keskusvarastosta.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut päivittämään tuotteiden hintoja ostosopimuksille.*
(toimipisteen omat toimittajat, ei core-toimittajat)

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

olen oppinut käyttämään TOOLS:in rahtisopimuksia.*
(esim. Itella rahtisopimusnumeron käyttäminen tilausvaiheessa)

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Monivalinta- ja avoimet kysymykset

Mistä seuraavista koulutusmoduuleista oli mielestäsi eniten hyötyä?*

(voit valita useampia vaihtoehtoja)

- Hyllytykset & JOT-sopimukset
- Logistiikkamalli, tuoteluokat & suoratoimitukset
- Mathan peruskäyttö ja auditointi
- Myyntisopimukset ja niiden päivitys
- Osto, automatiikan eri vaihteet & varaston ohjausparametrit
- Reklamaatiot, palautukset & hyvitykset
- Myymälä/tiskimyynti
- Toimintatavat, pikatilaukset & sisarten välinen kauppa
- Unifaun
- Uudet myyntikanavat & sähköinen kauppa
- Varastotoiminnot (toimituskuittaus, inventointi, tuloutus ym.)

Mitä asioita on Roadshow:n jälkeen otettu käyttöön toimipisteessäsi?

(Esim. myynti-, osto- tai varastotoimintoja tehostavia asioita)

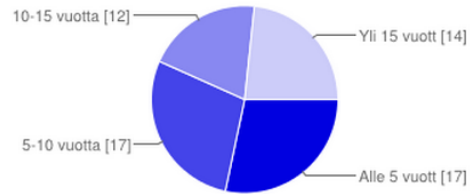
Mikä oli mielestäsi Roadshow:ssa hyvää ja mikä huonoa?

(plussat "+" ja miinukset "-")

LIITE 4. Tutkimustulokset kootusti - taustakysymykset

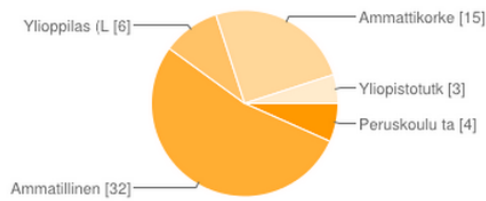
Taustakysymykset

Kuinka kauan olet ollut TOOLS:lla töissä?



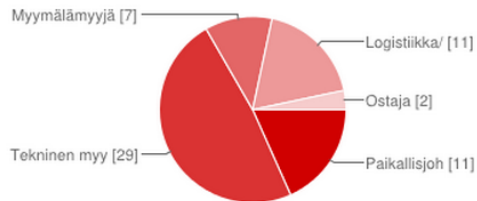
Alle 5 vuotta	17	28%
5-10 vuotta	17	28%
10-15 vuotta	12	20%
Yli 15 vuotta	14	23%

Mikä olet koulutukseltasi?



Peruskoulu tai vastaava	4	7%
Ammatillinen perustutkinto (Ammattikoulu)	32	53%
Ylioppilas (Lukio)	6	10%
Ammattikorkeakoulututkinto	15	25%
Yliopistotutkinto	3	5%

Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten työkuvaasi?

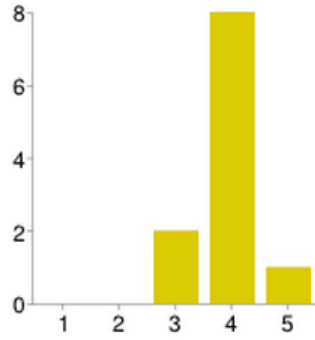


Paikallisjohtaja	11	18%
Tekninen myyjä	29	48%
Myymälämyyjä	7	12%
Logistiikka/varastotyöntekijä	11	18%
Ostaja	2	3%

LIITE 5. Tutkimustulokset kootusti - mielipidekysymykset

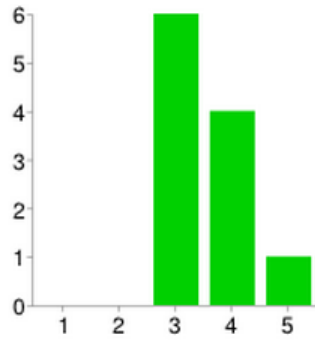
Mielipidekysymykset - Paikallisjohtaja

olen pystynyt ohjeistamaan alaisiani paremmin arkirutiineissa.



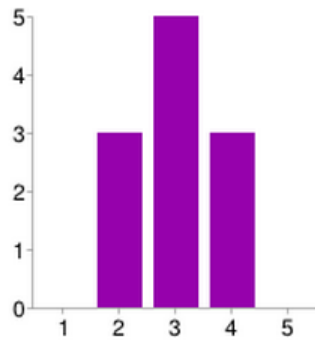
1	0	0%
2	0	0%
3	2	18%
4	8	73%
5	1	9%

olen pystynyt tehostamaan työskentelytapojani.



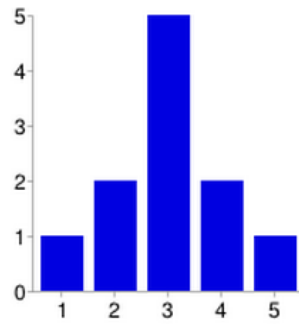
1	0	0%
2	0	0%
3	6	55%
4	4	36%
5	1	9%

minulle on jäänyt enemmän aikaa keskittyä myyntiin.



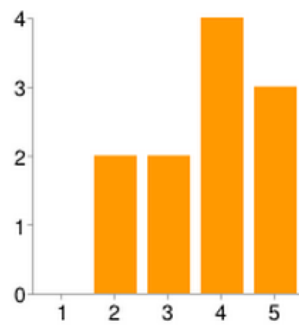
1	0	0%
2	3	27%
3	5	45%
4	3	27%
5	0	0%

olen oppinut luomaan asiakkaiden JOT- sekä myyntisopimuksia järjestelmään.



1	1	9%
2	2	18%
3	5	45%
4	2	18%
5	1	9%

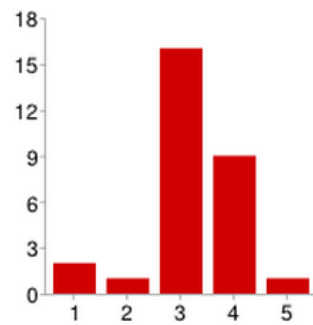
olen oppinut käyttämään seurannan työkaluja tehokkaammin.



1	0	0%
2	2	18%
3	2	18%
4	4	36%
5	3	27%

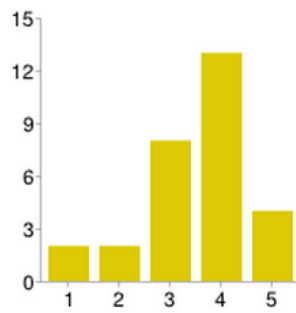
Mielipidekysymykset - Tekninen myyjä

olen pystynyt palvelemaan asiakkaitteni tarpeita paremmin.



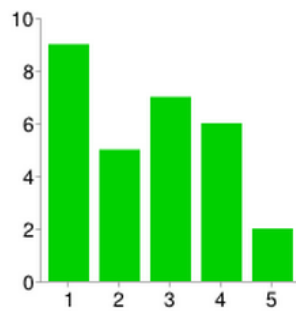
1	2	7%
2	1	3%
3	16	55%
4	9	31%
5	1	3%

olen pystynyt tehostamaan työskentelytapojani.



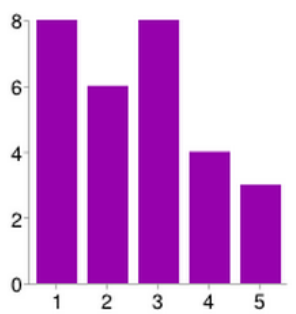
1	2	7%
2	2	7%
3	8	28%
4	13	45%
5	4	14%

olen oppinut luomaan asiakkaiden JOT- sekä myyntisopimuksia järjestelmään.



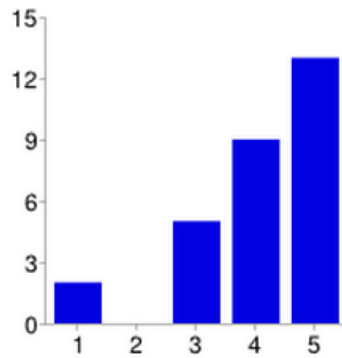
1	9	31%
2	5	17%
3	7	24%
4	6	21%
5	2	7%

olen oppinut päivittämään asiakkaiden JOT- sekä myyntisopimuksia järjestelmään.



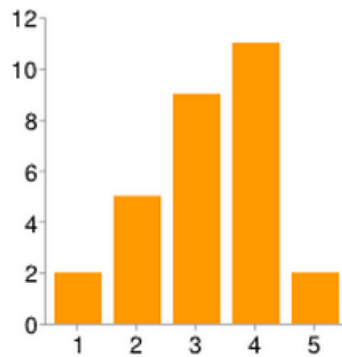
1	8	28%
2	6	21%
3	8	28%
4	4	14%
5	3	10%

olen oppinut suoramyymään tuotteita tarvittaessa muiden varastoista.



1	2	7%
2	0	0%
3	5	17%
4	9	31%
5	13	45%

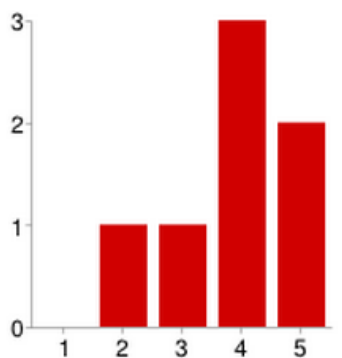
minulle on jäänyt enemmän aikaa keskittyä myyntiin.



1	2	7%
2	5	17%
3	9	31%
4	11	38%
5	2	7%

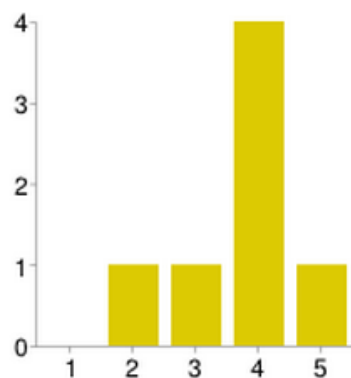
Mielipidekysymykset - Myymälämyyjä

olen pystynyt palvelemaan asiakkaiden tarpeita paremmin.



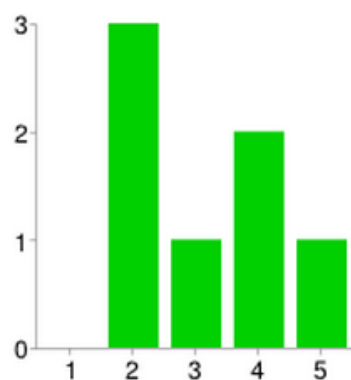
1	0	0%
2	1	14%
3	1	14%
4	3	43%
5	2	29%

olen pystynyt tehostamaan työskentelytapojani.



1	0	0%
2	1	14%
3	1	14%
4	4	57%
5	1	14%

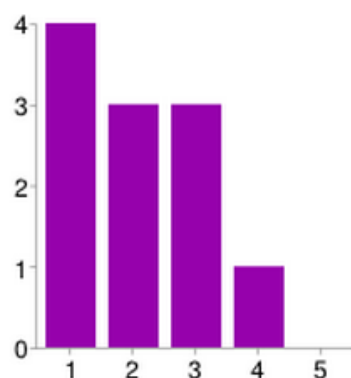
olen oppinut etsimään nimikkeitä järjestelmästä tehokkaammin.



1	0	0%
2	3	43%
3	1	14%
4	2	29%
5	1	14%

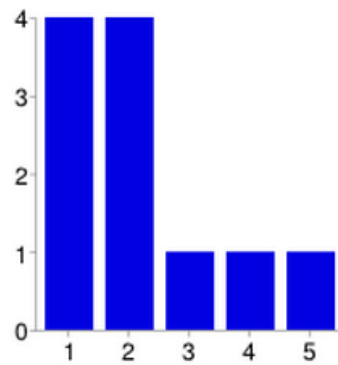
Mielipidekysymykset - Logistiikka/varastotyöntekijä

olen oppinut luomaan hyllypaikkoja itsenäisesti järjestelmään.



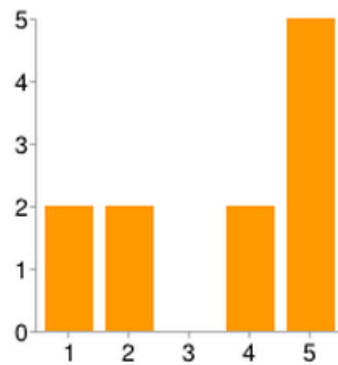
1	4	36%
2	3	27%
3	3	27%
4	1	9%
5	0	0%

olen oppinut tulostamaan Unifaun kollilaput suoraan Fenix -Mathasta.



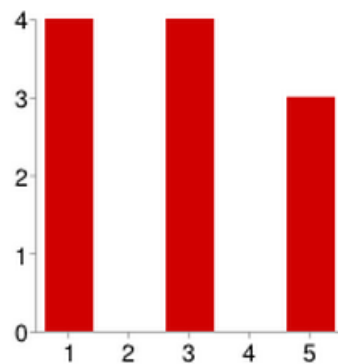
1	4	36%
2	4	36%
3	1	9%
4	1	9%
5	1	9%

olen oppinut korjaamaan negatiivisen tai virheellisen saldon oikeaksi.



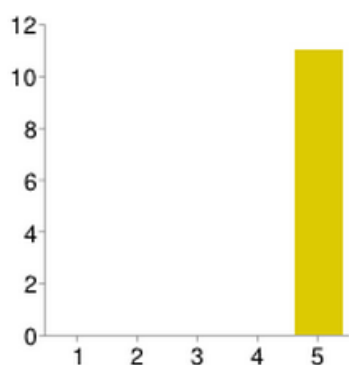
1	2	18%
2	2	18%
3	0	0%
4	2	18%
5	5	45%

olen oppinut korjaamaan virheellisen saapumisen oikeaksi.



1	4	36%
2	0	0%
3	4	36%
4	0	0%
5	3	27%

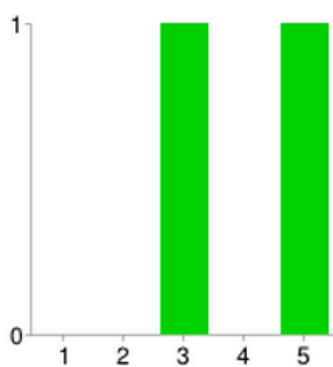
olen oppinut toimituskuittaamaan tuotteen järjestelmässä.



1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	11	100%

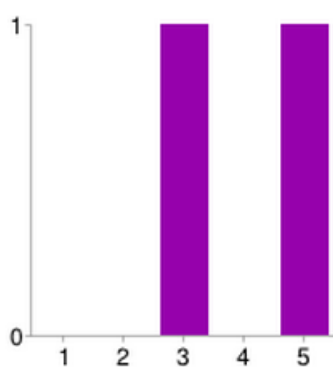
Mielipidekysymykset - Ostaja

olen oppinut asettamaan tuotteille häly- ja ostoeriä järjestelmään.



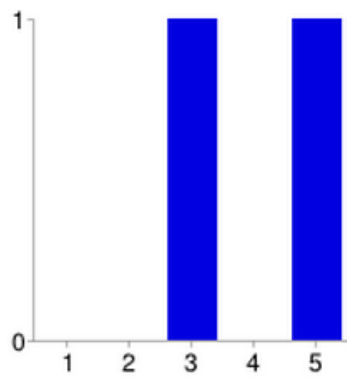
1	0	0%
2	0	0%
3	1	50%
4	0	0%
5	1	50%

olen oppinut lisäämään toimittajia nimikkeiden taakse.



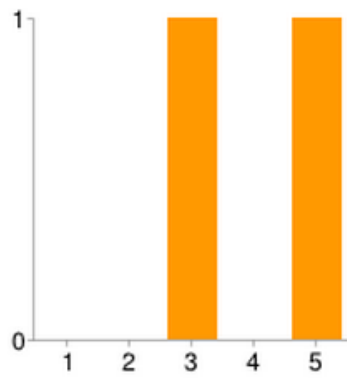
1	0	0%
2	0	0%
3	1	50%
4	0	0%
5	1	50%

olen oppinut muodostamaan ostotilauksen.



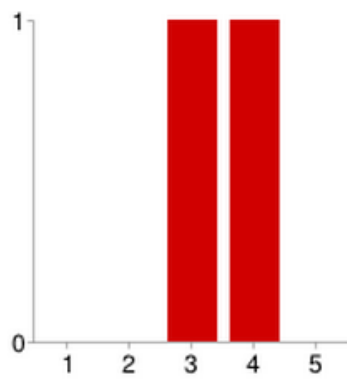
1	0	0%
2	0	0%
3	1	50%
4	0	0%
5	1	50%

olen oppinut tulostamaan ostotilauksen.



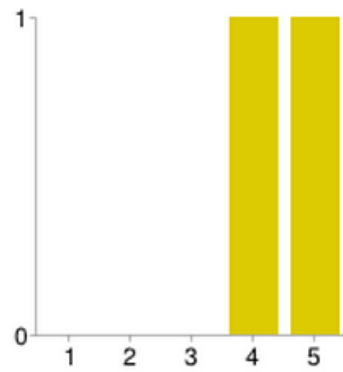
1	0	0%
2	0	0%
3	1	50%
4	0	0%
5	1	50%

olen oppinut käyttämään ostotilauksen täydennystyökalua.



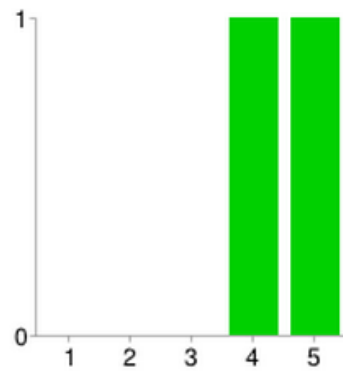
1	0	0%
2	0	0%
3	1	50%
4	1	50%
5	0	0%

olen oppinut tilaamaan Core-tuotteet tarvittaessa keskusvarastosta.



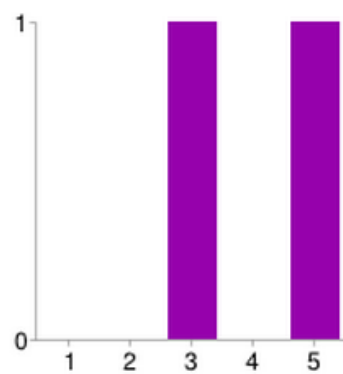
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	50%
5	1	50%

olen oppinut päivittämään tuotteiden hintoja ostosopimuksille.



1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	50%
5	1	50%

olen oppinut käyttämään TOOLS:in rahtisopimuksia.

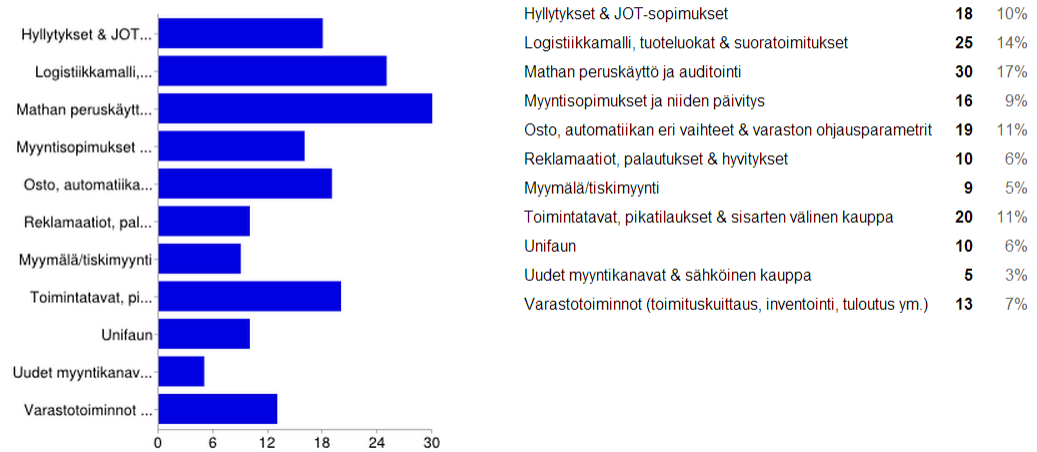


1	0	0%
2	0	0%
3	1	50%
4	0	0%
5	1	50%

LIITE 6. Tutkimustulokset kootusti – monivalinta- ja avoimet kysymykset

Monivalinta- ja avoimet kysymykset

Mistä seuraavista koulutusmoduuleista oli mielestäsi eniten hyötyä?



Mitä asioita on Roadshow:n jälkeen otettu käyttöön toimipisteessäsi?

tuotteiden lisääminen asiakkaalle sopimushintaan suoratoimitukset, mathan ominaisuuksia lisää, sisarten välinen kauppa. Enemmän suoramyntejä Harkinnassa on vielä ostoskorin käyttöönotto. Olemme laittamassa entistä enemmän asiakkaita JOT- Sopimuksille sekä osamme nykyään paremmin seurata omien asiakkaiden sopimuksia Ei vielä kokemuksia Eipä mitään uutta hyödyllistä tullut esille. Mathasta suoratulostus unifauniin. ei mitään uutta Ei mitään SUORAMYNTI LISÄÄNTYNYT HUIMASTI Aika hyvän ollut kaikki jo käytössä ennen Roadshow:ta mutta kertaus ei ole ikinä pahasta. ei vaikutusta juurikaan. Varastotäydennysten puoliautomaattikka. Kerran päivässä tulostuvat läheteet. Tarjouksen kopiointi myynniksi. Tarjouksen lähettäminen pdf muodossa asiakkaalle. Toimituskuitattujen läheteiden tulostaminen. MYYNTITILAUSTEN LINKITYS OSTOILLE hankintatapa 32

ainakin sopimukselle lisätään nykyään suoraan myyntiriviltä sopimushintoja Suoratoimitukset lisääntyneet. Tilaukset asiakkaan nimellä toimipisteeseen lisääntyneet (erillispaketit). Myynti-/ostohistorian selaaminen Myyntisopimusten päivittäminen Pikatilaukset Unifaun Suoratoimitukset SUORAOSTO Kehitystyö vielä kesken Reklamaatiot, hyllytykset, toimintatavat

Mikä oli mielestäsi Roadshow:ssa hyvää ja mikä huonoa?

-ai niin tällainenkin koulutuskin oli hyvää oli, että se tehtiin. Huonoa, aikataulu uudelle puuttuu. +ostamisen uudet kuviot - liian vähän opetusta liian pieneltä ruudulta - ei ole vielä tullut kirjallisia ohjeita, luvattu Velluhan on ihan hyvä kouluttaja, mutta muuten enemmänkin ajan ja rahan hukkaa. + ylipäättänsä sen järjestäminen + myyntisopimuskoulutus - liian vähän aikaa auditointiin ja päivittäisten rutiinien kartoittamiseen - Vanhan kertausta ja uusien huonojen tapojen opetusta. Perustekemiseen olisin kaivannut enemmän koulutusta "kadesta" pitäen. Nyt se oli pintaraapaisua ja osittain turhia asioita osalle porukasta. plussaa asiallisuus ja rauhallinen läpikäynti, miinusta liian monta aihealuetta yhdellä kertaa. PALJON HYVIÄ ASIOITA RESURSSIT ON VAIN NIIN PIENET, ETTÄ ASIAT ETENEVÄT NIIN HITAASTI. se että käytiin läpi asioita joita ei hallitse. miinusta se että epäkohtia ei käyty läpi, eikä edelleenkään ole tapahtunut parannusta. + oppi näkemään Mathan uusia ulottuvuuksia, joita - ei sitten kuitenkaan paljon joutu käyttämään Toimintojen läpikäyminen perusteellisesti ja ongelmien ratkominen olivat hyviä asioita. Tähän tarvitaan toistoa. + JOT-Sopimusten läpikäynti, asiakkaan tuotteiden hinnoittelu Mathaan - olisi ollut hyvä käydä raportointia läpi (sen käyttö ja eri mahdollisuudet, jotka auttavat nykyistä työskentelyä) +käytiin mathan kaikkia osa-alueita kertaus mielessä. -eipä juuri mikään. Se että kerrankin oli aikaa opetella ohjatusti asiat todella hyvin tuntevien ihmisten opastuksella. Ja vetämissä oli hyvä porukka. Koko henkilökunnan olisi mielestäni pitänyt päästä käymään ainakin osa koulutuksista mutta jonkun pitää pitää firmaakin pystyssä. Kaikki saivat päivitettyä tietoa Uusien toimintatapojen esittely. Osaavat opettajat. Sai valita eri aiheista toimipisteille sopivimmat. Ihan hyvää tietoa kaikki.. + yksityiskohtaista tietoa juuri niistä asioista, mihin tarvetta - myyjillä erilaiset lähtökohdat ja tarpeet, aika ei riittänyt kaikkeen TULLAAN KERTOMAAN ASIAT PAIKAN PÄÄLLE EI MIINUKSIA + Mathasta löytyi paljon toimintoja, josta meillä ei ollut tietoa - Asiaa tuli ehkä vähän liikaakin kerralla. Porukka ei pystynyt omaksumaan kaikkia koulutuksen aiheita ja osa aiheista jäikin "unholaan" Kouluttaja (vellu) oli varannut riittävästi aikaa. Keskustelujen kanssa päivä venähti. + KOULUTUKSEN LAATU + KESKITYTTIIN "TÄRKEISIIN ASIOIHIN" - AIKATAULU (VARATTAVA ENEMMÄN) paljon tuli asiaa nopeaan tahtiin, muuten hyvä, mutta käytännön toteutus jäi osasta asioita toteuttamatta, kun kukaan ei muistanut miten se olikaan?? Tällainen koulutus joskus uudelleen, kertaus ei ole pahasta. Hyvää oli opetus pienissä ryhmissä ja vapaus valita opetettavat osiot, myös motivoituneet ja asiansa osaavat opettajat oli hieno asia + hyvin valmisteltu ja hyödyllinen koulutus + oli aikaa myös keskustella työtä kehittävistä toimista