

**Myymälähenkilöstön  
osaamisen kehittämisen  
ja siirtämisen toimintamalli**

Moona Aalto  
Erja Aarnu

Joulukuu 2014

Liiketalous  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Aalto, Moona Aarnu, Erja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 15.12.2014
	Sivumäärä 87	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi <b>Myymälähenkilöstön osaamisen kehittämisen ja siirtämisen toimintamalli</b>		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja Maija Haaranen		
Toimeksiantaja Yritys X		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n käytössä olevia keinoja osaamisen kehittämisessä ja siirtämisessä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää tulosten ja teoria-tiedon pohjalta yritykselle sopivimpia keinoja ja käytänteitä henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja siirtämiseen. Asiaa tarkasteltiin seuraavien teemojen kautta: perehdytys, osaamisen kehittäminen, hiljainen tieto ja sen jakaminen sekä kehityskeskustelut.</p> <p>Tutkimusote oli kvantitatiivinen ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselytutkimusta. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat yrityksen myymälähenkilöstö ja myymäläpäälliköt, joille kummallekin tehtiin oma kyselylomake. Kohderyhmä koostui 280 myymälätyöntekijästä sekä 42 myymäläpäälliköstä. Kyselyiden vastausprosentit olivat 38,6 % ja 59,5 %. Vastaukset analysoitiin ja tulkittiin taulukoimalla, redusoimalla ja sanallisesti.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan yrityksellä on käytössä joitakin hyväksi todettuja keinoja osaamisen kehittämiseen ja siirtämiseen. Kuitenkin jokainen osa-alue vaatii kehittämistä ja yhtenäistämistä. Vastauksista saatiin hyviä ehdotuksia ja keinoja toimintamallien luomiseen.</p> <p>Kehittämisehdotuksia olivat: yhtenäisen mallin tekeminen perehdytykseen sekä kehityskeskusteluihin, yrityksen intranetin selkeyttäminen ja hyödyntäminen viestinnässä ja tiedon jakamisessa, koulutusten laadun parantaminen ja oman henkilöstön osaamisen hyödyntäminen niissä, sähköisen päiväkirjan käyttöönotto, HR-tietojärjestelmän hankkiminen sekä hiljaisen tiedon tunnistamisen ja siirtämisen toimintamalli.</p> <p>Jatkotutkimusaiheina yritys voi tutkia nykyteknologian ja sosiaalisen median eri kanalien hyödyntämistä henkilöstön kehittämisessä. Lisäksi muita tässä työssä käsiteltyjä teemoja voidaan tutkia syvällisemmin ja hyödyntää saatuja pohjatietoja ja kehittämis-ehdotuksia.</p>		
Avainsanat Osaamisen kehittäminen, osaamisen siirto, perehdyttäminen, hiljainen tieto, kehityskeskustelu, kvantitatiivinen tutkimus, benchmarking, learning café, mallittaminen, viestintä		
Muut tiedot		



Author(s) Aalto Moona Aarnu Erja	Type of publication Bachelor's thesis	Date 15.12.2014
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 87	Permission for web publica- tion: X
Title of publication <b>An operational model for the development and transfer of the competence of the sales personnel</b>		
Degree programme Business Administration		
Tutor Maija Haaranen		
Assigned by Corporation X		
<p>The purpose of the study was to explore the ways of how Enterprise X has developed the competence of their personnel and how the competence has been transferred among them. The objective of the study was to find out suitable ways and practices for developing the personnel's competence and how the know-how in use will be transferred from one employee to another. This was examined through the following themes: familiarization, competence development, tacit knowledge and how it has been redistributed and career development discussions.</p> <p>The study was executed by using a quantitative research method. The data was collected through a web based survey. The target group consisted of the enterprise's store personnel (280) and Store Managers (42). Both the groups had their own questionnaires. The response rates were 38.6 percent (store persons) and 59.5 percent (Store Managers). All the responses were analyzed and interpreted by tabulating, reducing and verbally.</p> <p>The study showed that the organization is already using some well-tried ways for developing the personnel's competence and competence transfer. However, all the sectors require development and harmonization. The responses received gave good suggestions for new operating models.</p> <p>The development suggestions were: uniform models for familiarization and career discussions, clarifying and making a good use of the organization's intranet in communication and sharing information, Improving the organization's internal training and using existing know-how, introducing an electronic diary, acquiring an HR data system and implementing an operational model for tacit knowledge. As for further research topics, the organization can explore modern technology and social media in a variety of channels available human resources development. Other themes can be explored in greater depth taking advantage of the information obtained and the suggestions.</p>		
Keywords/tags competence development, competence transfer, orientation, tacit knowledge, development discussion, quantitative research, benchmarking, learning café, modeling, communication		
Miscellaneous		

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>6</b>
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	7
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	8
2.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	10
<b>3</b>	<b>Kaiken takana strategia</b> .....	<b>12</b>
3.1	Strategian merkitys liiketoiminnassa .....	12
3.2	Strategisesti tärkeä osaaminen .....	13
3.3	Yrityskulttuuri strategian jalkauttajana .....	14
<b>4</b>	<b>Osaamispääoma</b> .....	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>Oppiva organisaatio</b> .....	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Osaamisen johtaminen</b> .....	<b>19</b>
6.1	Teoreettiset tarkastelukulmat .....	20
6.2	Osaamisen kartoittaminen ja mittaaminen .....	21
6.3	Hiljainen tieto ja sen johtaminen.....	23
6.4	Osaamisen kehittymisen arviointi .....	24
<b>7</b>	<b>Osaamisen kehittämisen ja siirtämisen keinot</b> .....	<b>25</b>
7.1	Perehdyttäminen .....	26
7.2	Kehityskeskustelut.....	28
7.3	Mentorointi .....	29
7.4	Benchmarking .....	31
7.5	Learning Café - “Oppimiskahvila” .....	32
7.6	Mallittaminen .....	33
7.7	Virtuaalisuus ja sosiaalinen media .....	34
<b>8</b>	<b>Viestintä osaamisen ja tiedon jakamisessa</b> .....	<b>37</b>
8.1	Vuorovaikutus .....	37
8.2	Työyhteisöviestintä.....	38
8.3	Palaute .....	41

<b>9 Tutkimusprosessi.....</b>	<b>43</b>
<b>10 Osaamisen kehittämisen ja siirtämisen toimintamalli .....</b>	<b>67</b>
<b>11 Johtopäätökset.....</b>	<b>73</b>
<b>Lähteet.....</b>	<b>79</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>82</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Kyselyn saatekirje: Myymälätyöntekijöiden kysely .....	82
Liite 2. Kyselyn saatekirje: Myymäläpäälliköiden kysely .....	83
Liite 3. Myymälätyöntekijöiden kyselylomakkeen kysymykset .....	84
Liite 4. Myymäläpäälliköiden kyselylomakkeen kysymykset .....	87

## **Kuviot**

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne .....	6
Kuvio 2. Liiketoiminnan menestyksen timantti .....	12
Kuvio 3. Osaamispääoma .....	15
Kuvio 4. Organisaation oppiminen.....	18
Kuvio 5. Esimerkki asiakaspalvelutiimin osaamisprofiilista.....	22
Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen eri mahdollisuudet .....	26
Kuvio 7. Työyhteisöviestinnän uusi agenda.....	39
Kuvio 8. Johtamis- ja ihmiskäsitys palautetyylin taustalla.....	42
Kuvio 9. Koulutustaso.....	45
Kuvio 10. Työskentelyaika yrityksessä .....	45
Kuvio 11. Työskentelyalue.....	46
Kuvio 12. Perehdytyskeinot.....	47
Kuvio 13. Perehdyttävä .....	48
Kuvio 14. Perehdytyksen riittävyys .....	48
Kuvio 15. Vahvin osaamisalue .....	50
Kuvio 16. Osaamisen kehittymisen keinot työnantajan toimesta .....	50
Kuvio 17. Lisää työssä onnistumisessa tarvittavia toimenpiteitä .....	51
Kuvio 18. Hiljainen tieto .....	52

Kuvio 19. Tarvittavan tiedon saatavuus.....	53
Kuvio 20. Tiedon jakaminen yrityksen sisällä .....	54
Kuvio 21. Kehityskeskustelu.....	55
Kuvio 22. Kehityskeskustelujen tarpeellisuus .....	56
Kuvio 23. Osaamisen siirtämisen keinoja.....	64

### **Taulukot**

Taulukko 1. Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelukulmat...	20
Taulukko 2. Osaamisen johtamisessa käytettäviä yleisimpiä sosiaalisen median välineitä .....	36
Taulukko 3. Alueellinen vertailu kehityskeskustelumääristä .....	55
Taulukko 4. Alueellinen vertailu viimeksi pidetystä kehityskeskustelusta .....	56

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee myymälähenkilöstön osaamisen kehittämistä ja siirtämistä optisella toimialalla. Alan työtehtävät vaativat tekijältä paljon ammattiosaamista ja tästä syystä on erittäin tärkeää, että henkilöstön osaamispotentiaali osataan hyödyntää oikein. Tätä tukemaan tarvitaan erilaisia apuvälineitä ja keinoja, kuten räätälöityjä toimintamalleja ja järjestelmiä.

Suomessa yksi pitkään vahvimmista erikoiskaupan vaikuttajista on ollut optinen ala. Ala elää parhaillaan muutosjaksoa, jossa ketjuuntuminen on saanut kansainvälisten toimijoiden myötä uuden ulottuvuuden. Todellinen hintakilpailu on jäänyt toimialalle jäädäkseen. Nykymarkkinoita hallitsevat suuret kansainväliset ja yksi kotimainen ketju. Optisella alalla nähtävillä olevat uhkatekijät ovat hintojen ja katteiden laskeminen ja liikkeiden väheneminen. Myös laserkirurgian yleistyminen on tuonut muutoksia optisen alan tuotekonseptiin. Kustannuspaineista johtuen vaarana on ammattiosaamisen häviäminen. Optikon osaamisprofiili ei sisällä myyntihenkisyyttä, jolloin he eivät helposti löydä rooliaan kaupallisessa toiminnassa. Seurauksena voi olla hukkakoulutusta ja osaamispulaa. (Optisen alan toimialastrategia 2012, 5,15.)

Tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksenä on Yritys X, joka on yksi Suomessa toimivista optisen alan ketjuista. Kyseisellä yrityksellä on toimipisteitä ympäri Suomea ja henkilöstöä yli 300. Työn tarkoituksena on selvittää millainen toimintamalli myymälähenkilöstön osaamisen kehittämiseen ja siirtämiseen tulisi luoda. Toimintamalli tulee koostumaan eri keinoista, jotka valikoituvat osaamisen johtamisen kirjallisuuteen pohjautuen. Tutkittavaa aihetta ratkaistaan selvittämällä, millaisia keinoja osaamisen kehittämiseen ja siirtämiseen yrityksellä on tällä hetkellä. Aiheeseen halutaan saada kaksi eri näkökulmaa, myymälätyöntekijöiden ja myymäläpäälliköiden. Tällä halutaan saada selville mahdollisimman paljon eri keinoja ja ideoita, jotka olisivat käytännön tasolla parhaita. Yhtenäisen toimintamallin tarkoituksena on varmistaa yrityksessä olevan osaamisen säilyminen ja sen hyödyntäminen.

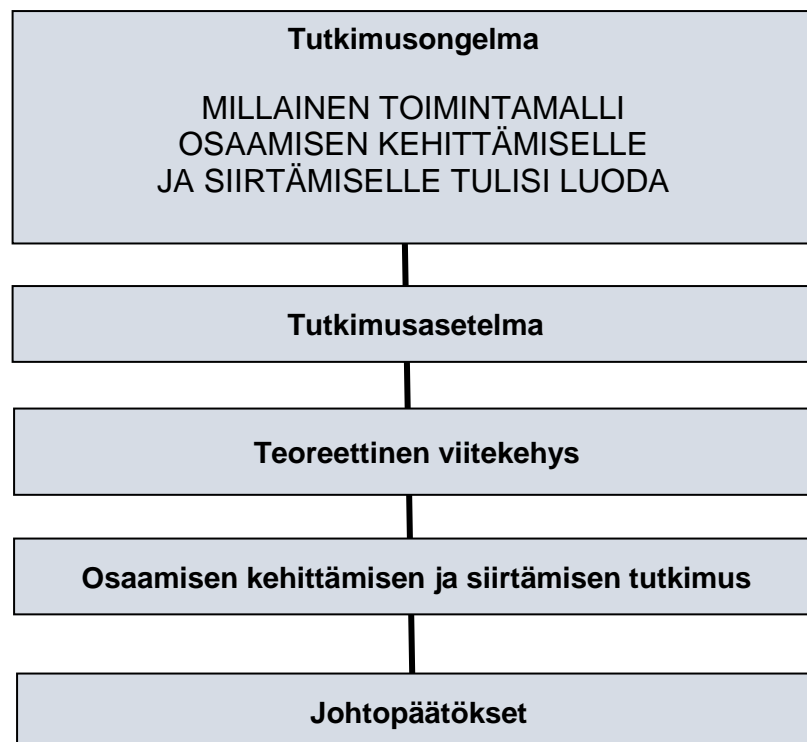
Opinnäytetyönä osaamisen johtamisen eri osa-alueita, kuten perehdytystä, hiljaista tietoa ja osaamisen kartoittamista ja kehittämistä on tutkittu paljon. Tässä työssä osaamisen kehittämistä ja siirtämistä käsitellään suurempana kokonaisuutena sisältäen yleisimpiä siihen liittyviä teemoja. Teemat sisältävät eri tapoja, kuinka osaamista voidaan kehittää ja siirtää. On huomioitava, että kaikki keinot eivät ole sidoksissa toisiinsa. Löydösten pohjalta etsitään sopivia keinoja ja luodaan sovellettavia toimintamalleja yrityksen käyttöön.

Aihe on tekijöille mielenkiintoinen, koska heidän opintonsa ovat painottuneet henkilöstöjohtamiseen ja sen eri osa-alueisiin. Molemmilla on takana pitkä työhistoria, jonka myötä kiinnostus osaamisen johtamista kohtaan on kasvanut. Tekijöiden toiveena on sijoittua työelämässä sellaisiin tehtäviin, jossa saatua tietoa pystyy hyödyntämään.



## 2 Tutkimusasetelma

Tässä pääluvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusongelma, johon haetaan vastausta tutkimuskysymyksillä. Ongelman ratkaisemiseksi valittu tutkimusmenetelmä käsitellään ja perustellaan, miksi kyseinen menetelmä sopii tähän tutkimukseen. Lisäksi kerrotaan käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä ja siitä, kuinka tuloksia analysoidaan. Lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja sen varmistamista. Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

## 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia jotain ilmiötä, johon liittyy ongelma. Tutkimuksen taustalla on halu ymmärtää ilmiötä ja saada aikaan muutos parempaan. Ongelma muutetaan tutkimuskysymyksi, joihin haetaan vastausta tutkimusaineiston avulla. (Kananen 2013, 11, 22.)

Tämän tutkimuksen yhteistyöyrityksenä on Yritys X, joka on suuri optisen alan ketju Suomessa. Kyseiseltä yritykseltä puuttuu yhtenäinen toimintamalli myymälähenkilöstön osaamisen kehittämiseen ja siirtämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tutkimuksen avulla tällä hetkellä käytössä olevia keinoja ja käytänteitä sekä niiden toimivuutta. Tutkimusongelmana on selvittää millainen toimintamalli osaamisen kehittämiseen ja siirtämiseen tulisi luoda. Ongelmaa ratkaistaan kahden tutkimuskysymyksen kautta:

- Miten myymälähenkilöstön osaamista kehitetään ja siirretään tällä hetkellä?
- Millaisia keinoja osaamisen kehittämiseen ja siirtämiseen on?

Työssä tullaan vastaamaan näihin kysymyksiin ja sitä kautta saamaan vastaus tutkimusongelmaan. Tavoitteena on tutkimuksen tulosten ja olemassa olevan teoretiedon pohjalta löytää yritykselle sopivimpia keinoja ja käytänteitä osaamisen kehittämiseen ja siirtämiseen. Aihealueina tutkimuksessa ovat perehdytys, osaamisen kehittäminen, hiljainen tieto ja sen jakaminen sekä kehityskeskustelut. Näihin teemoihin syvennyttään teoreettisessa viitekehyksessä, jonka kautta tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia. Tulosten perusteella on tarkoitus etsiä jatkotutkimusaiheita, joita yritys voi hyödyntää henkilöstötoimintojen kehittämisessä.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käsitellään tähän tutkimukseen valittua tutkimusotetta, tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereitä.

### Tutkimusote

Kanasen (Kananen 2013, 22) mukaan tutkimusongelman lähestymistapaa kutsutaan tutkimusotteeksi, joka sisältää tutkimusotteelle tyypilliset tiedonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät. Tutkimusote määrittelee tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja työkalut. Tämän tutkimuksen tutkimusote on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus.

Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä on tutkittavan ilmiön ja siihen liittyvien eri tekijöiden vaikutuksen tunteminen. Tutkimus etenee siis teoriasta käytäntöön. Se pyrkii yleistämään, ja siinä käytettävät mittarit ovat määrällisiä. Tutkimus perustuu lukuihin. Tutkimuksen kohderyhmäksi valitaan tietty joukko ihmisiä, jotka vastaavat kohderyhmää. Tavoitteena on tehdä yleistävät johtopäätökset vastauksien perusteella, ja jos kohderyhmän valinnassa epäonnistutaan, ovat saadut tulokset virheellisiä. Luotettava tutkimus edellyttää riittävästä vastausten määrästä. Tutkimuksen tuloksia käsitellään ja analysoidaan tilastollisin menetelmin. (Kananen 2011, 12–15, 22.)

Tällä tutkimuksella on kaksi eri kohderyhmää, myymälätyöntekijät ja myymäläpäälliköt. Tällä tavoin saadaan selvitettyä kaksi eri näkökulmaa yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta ja kehitystarpeista. Tavoitteena on saada kokonaisvaltaista tietoa heidän toimintatavoistaan ja mahdollisista kehitysideoistaan. Tämä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. Määrällinen tutkimus on perusteltu valinta ottaen huomioon vastaajien suuren määrän ja kyselylle varatun ajan. Kyselyyn on tarkoitus vastata työaikana, jolloin vastaaminen ei saa viedä paljon aikaa.

Tässä tutkimuksessa on kehittämistutkimuksen elementtejä. Siihen viittaa muun muassa se, että tutkimus lähtee muutostarpeesta ja tavoitteena on saa-

da aikaan jotain parempaa. Ratkaisujen tulee lisäksi toimia käytännössä. Myös taustalla olevaan teoriaan tukeutuminen on kehittämistutkimukselle tyyppillistä. (Kananen 2012, 19.)

### **Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät**

Yleisimpänä kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä on kysely, joka voidaan toteuttaa sähköisessä muodossa, paperiversiona tai suullisesti. Tutkimuskysymykset voivat olla joko avoimia tai niissä voi olla valmiita vastausvaihtoehtoja. Avoimien kysymysten tarkoituksena on saada vastaajilta ideoita ja ajatuksia. Ne tuottavat tarkempaa tietoa kuin strukturoidut kysymykset. Yleisesti kysymysten tulee olla ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä ja vastaajalla tulee olla riittävästi tietoa ja halua vastata niihin. (Kananen 2011, 30–31.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tavoitteena on saada avointen kysymysten kautta vastaajilta mahdollisimman paljon tarkkaa tietoa nykytilanteesta sekä kehitysideoita.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruu lähtee tutkimuskohteen määrittelystä eli populaatiosta. Tämä tarkoittaa kohderyhmää, jota tutkittava ilmiö koskettaa. Tiedonkeruussa voidaan käyttää joko eri otantamenetelmiä tai kokonaistutkimusta, mikä tarkoittaa tutkimuksen kohdistamista koko populaatiolle. Jos tutkimuksen tarkoituksena on saada tulokseksi yleistettäviä päätelmiä, on silloin tutkijan poimittava perusjoukkoa edustava otos. Tarkoituksena on saada pienoiskuva koko populaatiosta. Poiminnassa voi käyttää apuvälineenä otoskehikkoa eli luetteloa kohderyhmästä. Sitä varten valitaan otantamenetelmä, jonka tarkoituksena on poimia sellaisia henkilöitä, jotka edustavat kaikin puolin populaatiota. Otantamenetelmät jaetaan kahteen ryhmään: ei-todennäköisyysotantaan ja todennäköisyysotantaan. Todennäköisyysotantaa voidaan käyttää esimerkiksi tutkittaessa tietyn yrityksen henkilöstöä, jolloin henkilöistä löytyy rekisteri. Ei-todennäköisyysotanta on välttämätön silloin, kun rekisteriä ei ole. Seuraavana vaiheena on riittävän otoskoon laskeminen. Tässä voidaan käyttää apuna tilastollisia kaavoja. (Kananen 2011, 65–69.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa kohderyhmänä on Yritys X:n koko myymälähenkilöstö ja myymäläpäälliköt, joten kyseessä on kokonaistutkimus.

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä tullaan käyttämään sähköistä kyselyohjelmaa, KyselyNetti.com:a. Kyselyohjelma ja sen toiminnot ovat tutkimuksen tekijöille entuudestaan tuttuja, ja siksi kyseinen valinta on luonnollinen. KyselyNetti suodattaa tutkimuksen luvut automaattisesti määrän ja prosenttien mukaan sekä muodostaa niistä kaavioita ja diagrammeja. Suodatuskriteerejä pystytään vaihtamaan sen mukaan, mitä tietystä vastaajaryhmästä halutaan selville. Avointen kysymysten vastaukset tullaan poimimaan ja analysoimaan manuaalisesti, ja ne tullaan redusoimaan ja taulukoimaan. Vastauksista tullaan laatimaan myös mind map, jonka avulla tutkimusongelmaan ja kysymyksiin etsitään vastauksia.

Kvantitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmiä on paljon. Yksinkertaisimpia ovat suorat jakaumat sekä niihin liittyvät tunnusluvut ja ristiintaulukointi. Korrelaatio-, regressio- ja faktorianalyysi ovat jatkoanalyysimenetelmiä ristiintaulukoinnin tuloksista. Menetelmän valinnassa tulee huomioida se, että kannattaa valita menetelmä, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan. (Kananen 2012, 145.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa edellä mainituista analyysimenetelmistä käytetään ristiintaulukointia. Muut menetelmät eivät sovellu, koska tutkimuksessa käytetyt kysymykset ovat monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen tarkoituksena on saada selville yrityksen nykytila osaamisen kehittämisen ja siirtämisen näkökulmasta sekä poimia mahdollisia ideoita suoraan henkilöstöltä. Kysymykset käsitellään tilastoimalla vastaukset ja ne tulkitaan sanallisesti. Eri teemojen vastauksia vertaillaan keskenään ja niiden välisiä vaikutussuhteita pyritään löytämään.

## **2.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Luotettavuustarkastelussa arvioidaan tutkimusprosessin eri vaiheissa tehtyjä valintoja ja niiden onnistumista. Luotettavuuden kriteerit määräytyvät sen mukaan, mitä lähestymistapaa tutkimuksessa käytetään. Tutkimuksen luotettavuutta täytyy mitata, jotta tutkimus on laadukas ja tulokset ovat uskottavia ja luotettavia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee arvioida tieteen luotetta-

vuuskäsitteitä, reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti mittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli reliabiliteetti on korkea, jos eri mittauskerroilla saadaan samat tulokset. Reliabiliteetti voidaan jakaa stabiliteettiin ja konsistenssiin, jossa stabiliteetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa, ja konsistenssi sitä, että mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. Siinä tulee huomioida, että käytetään oikeaa mittaria. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa oikeanlaisia syy-seuraussuhteita. Ulkoinen validiteetti eli tutkimuksen siirrettävyys tarkoittaa tutkimustulosten pitävyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa, mutta sen tarkoitus ei kuitenkaan ole yleistää. Ulkoista validiteettia voidaan lisätä tapausten määrällä, eli jos tutkimustulokset eivät muutu, ulkoinen validiteetti on korkeampi. (Kananen 2013, 114,117–120.)

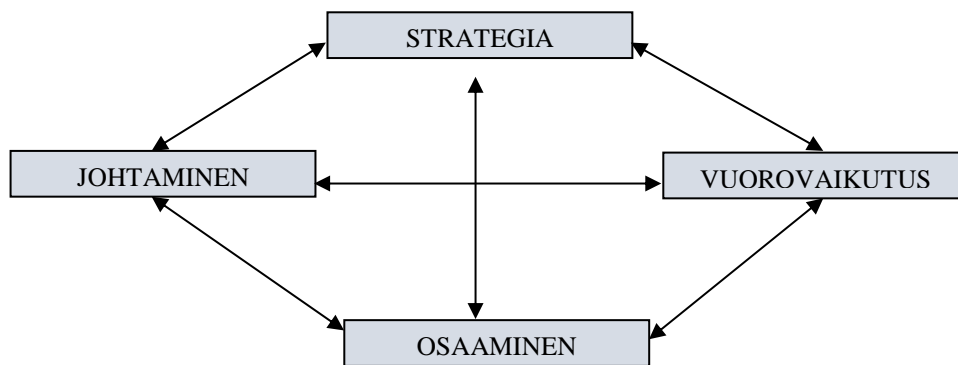
Tutkimuksen luotettavuuden ja tutkittavan ilmiön ymmärtämisen lisäämiseksi voidaan käyttää monia eri menetelmiä. Tämä tarkoittaa triangulaatiota eli useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa. (Kananen 2011, 124–125.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa luotettavuutta lisätään tekemällä tutkimus kahdelle eri kohderyhmälle. Tästä johtuen ainestotriangulaation piirteitä on olemassa.

Tutkimuksen luotettavuuskysymykset tulee huomioida jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Luotettavuuden onnistumista voidaan mitata ennen tutkimuksen toteutusta ja sen jälkeen. (Kananen 2013, 136.) Tämän tutkimuksen luotettavuuden onnistumista arvioidaan luvussa 9, Johtopäätökset.

## 3 Kaiken takana strategia

### 3.1 Strategian merkitys liiketoiminnassa

Strategia sanana liittyy sotaan ja tarkoittaa johtamisen taitoa, jonka tehtävänä on taistelun voittaminen. Liikkeenjohtotieteissä on pitkään käytetty termejä strategia, johtaminen ja osaaminen, ja näiden rinnalle on nousemassa myös vuorovaikutus. Kamensky (2008) kuvaa näitä neljää termiä menestyksen timantiksi (ks. kuvio 2), jossa jokainen osa-alue on vahvasti riippuvainen toisistaan. On siis perusteltua käyttää menestyksen timanttia johtamisen ja kehittämisen perustana. (Mts. 29–30.)



Kuvio 2. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2008, 30, muokattu)

Yrityksille strategia on välttämättömyys, joka edellyttää kykyä erottautua kilpailijoista ja muodostaa raamit liiketoiminnan, organisaation ja henkilöstön johtamiselle ja kehittämiselle. Strategialla on olemassa kolme määritelmää, jotka hieman eroavat toisistaan, mutta samalla niiden voidaan ajatella täydentävän toisiaan. Ensimmäisessä määritelmässä valitaan yritykselle keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat. Toisessa määritelmässä strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. Kolmannessa määritelmässä strategian avulla yritys hallitsee yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. (Kamensky 2008, 16–19.)

Organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa on tärkeää kytkeä jokainen työntekijä osaksi yrityksen strategiaa. Tässä apuna voi käyttää esimerkiksi Balanced Scorecard -mittaristoa (BSC), jonka avulla strategian painopistealueet kuvataan ja pystytään hyödyntämään mittaamisessa. Balanced Scorecard -mittaristossa yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat talous, asiakas, prosessit ja oppiminen. Teemat ja käytettävät mittarit kytkeytyvät yrityksen strategiaan. (Kaplan, Norton 2002, 11–13, 53–55.)

Yritysten yksi suurimmista ongelmista on strategian jalkauttaminen, koska yleisesti strategiatyömalli viestitään hierarkkisesti ylhäältä alaspäin. Tämän ajan johtamisessa suositaan mieluummin dialogista lähestymistapaa, jossa työntekijät otetaan osaksi strategiaprosessia. Strategian ja yrityskulttuurin yhdistäminen mahdollistaa tehokkaasti strategian toteutumisen: kulttuuri on tapa, jolla strategia toteutetaan. Yrityskulttuuri on parhaiden työpaikkojen strategia. (Rossi 2012, 13–16.)

## **3.2 Strategisesti tärkeä osaaminen**

Strateginen osaaminen on sellaista osaamista, joka on yrityksen strategian toteutumiselle elintärkeää. Viitalan (2005) mukaan yrityksen tulee ensisijaisesti selvittää, mikä on sitä osaamista, jota yrityksessä pitäisi ylläpitää. Aikaisemmin yritysten strategiassa määriteltiin, mitä aiotaan tehdä kilpailuedun saavuttamiseksi. Tällä hetkellä painotetaan myös tarvittavaa osaamista. Markkinoiden ennustettavuuden vaikeus korostaa sellaisen osaamisen tärkeyttä, jota voidaan hyödyntää nopeasti muuttuvassa kilpailu- ja markkinatilanteessa. Kilpailuetu ja parempi osaamisen taso liittyvät aina toisiinsa, sillä heikolla osaamisella syntyy harvoin hyvää laatua. (Viitala 2005, 61–63, 67.)

Organisaation sisällä oleva syvälinen, vaikeasti kopioitava osaaminen on ydinosaamista, joka muodostaa yrityksen kilpailukyvyn ytimen. Kyseisen osaamisen avulla yritys pystyy kehittymään ja kehittämään uusia tuotteita ja palveluita. Organisaatiolla on myös paljon sellaista osaamista, joka on kilpai-



lukuvoimien kannalta välttämätöntä mutta ei välttämättä anna erityistä kilpailukykyä. Ydinosaamisen olemassaoloa voidaan testata kysymällä, vaikuttaako se merkittävästi asiakkaan saamaan lisäarvoon, voiko sen avulla lisätä kilpailuetua ja voiko sitä soveltaa muissa liiketoimissa. (Sydänmaanlakka 2002, 134–135.)

Yrityksen osaamisen tunnistaminen on välttämätöntä, jotta sitä voidaan kehittää. Lähtökohtana on selvittää, mitä osaamista on, mitä tarvitaan ja mikä on näiden osaamisten nykytila. Osaamisen lisäämisen ja varmistamisen keinoja ovat sen kehittäminen, ostaminen (rekrytoiminen tai yrityksen tai sen osan ostaminen), lainaaminen (konsultit), olemassa olevan sitouttaminen sekä tarpeettoman osaamisen siirtäminen ja uudistaminen. (Viitala 2005, 86–87.)

### **3.3 Yrityskulttuuri strategian jalkauttajana**

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yritystä yhdistäviä ja koossa pitäviä käyttäytymisnormeja ja oletuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi: pelisäännöt, työilmapiiri, yhteinen filosofia, ideologia, oletukset ja käytännöt. Kulttuuri pohjautuu yrityksen arvoihin eli yrityksen peruskiveen. Ominaista yrityskulttuurille on sen pysyvyys, kattavuus ja konservatiivisuus, toisin sanoen se, että muuttuu hyvin hitaasti. (Huuhka 2010, 104–105, 111.)

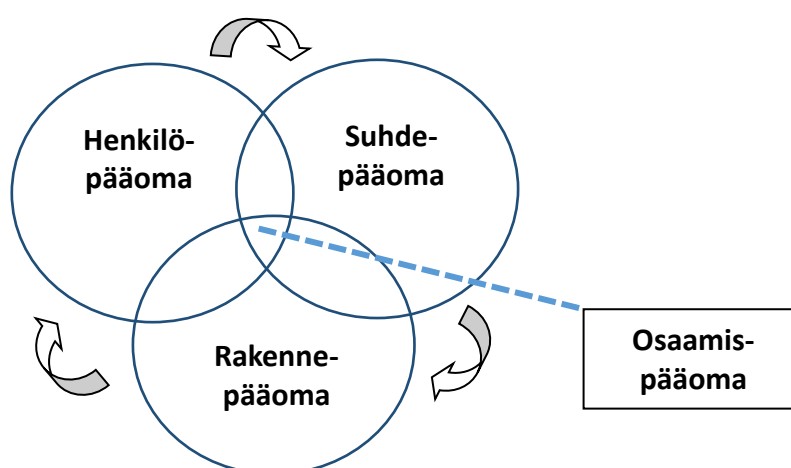
Yrityksen avainhenkilöillä on suuri merkitys yrityskulttuurin muodostumisessa, koska myös johtamistapa luo yritykselle tiettyä kulttuuria. Hyvä johtaja huomioi vastuullisuuden näkökulman johtamisessaan ja tällä tavalla edesauttaa yrityksen arvovalintoja. Yrityksen johdon on ohjattava henkilöstöä aktiivisesti, jotta heidät saadaan mukaan ja sitä kautta osalliseksi kulttuurin muodostamiseen. Ohjauksen ja johtamisen taustalla toimivat aina yritykselle määritellyt perusarvot ja visio sekä tavoitteet, jotka luovat toiminnalle tietyt raamit. (Kamensky 2008, 78; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 43.)

Yrityskulttuuri on jokaisessa yrityksessä omanlaisensa. Keskeisenä erona yritysten välillä on se, että toisissa kulttuuria rakennetaan ja johdetaan tietoisesti.

Rossi (2012) nostaa teoksessaan esille samoja keinoja, joilla voidaan johtaa yrityskulttuurin kautta. Samaa teemaa käsiteltiin vuoden 2012 Great Place To Work® Finlandin seminaarissa, jossa yritysjohtajat kertoivat käytännön keinoja aiheesta. Niitä ovat esimerkiksi kannustaminen, kuunteleminen, tavoitteiden asettaminen, innovointi, motivointi ja innostaminen, sitouttaminen, luottamuksen ylläpitäminen ja epäkohtiin puuttuminen. Lisäksi molemmissa todetaan, että kulttuurin tulee tukea strategian käytäntöön viemistä. Yritystä tulisi johtaa kulttuurin kautta ja kulttuurin tulisi olla näkyvä strateginen valinta ja tärkein kilpailutekijä. (Yrityskulttuurit Make it Great! –Seminaarin teemana Great Place To Work® Finland 2012; Rossi 2012, 11–22, 51.)

## 4 Osaamispääoma

Osaamispääomalla tarkoitetaan organisaation osaamista, joka koostuu tiimien ja ryhmien sisällä olevasta osaamisesta, resursseista ja suhteista. Osaamispääoma jaetaan kolmeen osaan. Nämä osat ovat henkilö-, rakenne- ja suhdet pääoma (ks. kuvio 3). Kyseiset osa-alueet ovat riippuvaisia toisistaan, ja niiden suhde on aina dynaamista, mikä takaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen. (Ojala 2008, 50, 57–58.)



Kuvio 3. Osaamispääoma (Ojala 2008, 58, muokattu)

Osaamispääoma ei synny itsestään vaan sitä pitää johtaa, jotta se muodostuu osaamispääomaksi. Osaamispääoman ylläpitäminen edellyttää, että organisaatiossa on yhtenäinen kokonaiskuva osaamisesta ja siihen liittyvistä arvioinnin ja mittaamisen keinoista. Hajallaan oleva osaaminen ei ole hyödyksi yritykselle, koska se ei ole välttämättä siellä, missä sitä tarvitaan. On tiedettävä, missä ja mitä osaamista on, millaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan sekä kuinka sitä aiotaan hankkia. Osaamisen johtamiselle täytyy olla selkeät prosessit ja työkalut. (Ojala 2008, 81–82.)

### **Henkilöpääoma**

Henkilöpääoma tarkoittaa organisaation ihmisiä, heidän osaamistaan, motivaatiota ja sitoutumista. Henkilöpääomaa voidaan kuvata kahdella tavalla, määrällisesti ja laadullisesti. Määrällisessä kuvauksessa otetaan huomioon henkilöstön lukumäärä, ikä, koulutus ja kokemus. Laadullisessa kuvauksessa huomioidaan henkilöstön osaaminen, jota organisaatio tarvitsee saavuttaakseen tavoitteensa. Myös oppimishalu ja -mahdollisuudet, sitoutuminen ja motivaatio, vuorovaikutussuhteet sekä halu jakaa osaamista kuuluvat laadulliseen kuvaukseen. Osaamispääoman kannalta tärkeimpiä asioita ovat henkilöstön määrä, koulutus, osaamistaso ja oppimishalu. Organisaatiolle on tärkeää, että henkilöstö on moninaista, sillä tämä edesauttaa näkemään asioita useasta näkökulmasta. (Ojala 2008, 58–59.)

### **Rakennepääoma**

Rakennepääomalla tarkoitetaan yrityksen fyysisiä rakenteita, teknologiaa, järjestelmiä, prosesseja, tapoja ja yrityskulttuuria. Rakennepääomaan kuuluvat seuraavat osaamisen kehittämistä ja hallintaa tukevat järjestelmät: tietotekniikka ja laitteet, rekrytointijärjestelmä, osaamisen käyttöä tukevat järjestelmät, johtamisjärjestelmä, palkitsemisjärjestelmä sekä ilmapiiri ja yrityskulttuuri. Henkilöpääoma voidaan muuttaa organisaation osaamiseksi rakennepääoman avulla, johon panostamalla voidaan vaikuttaa myös yrityksen tuottavuuteen. (Ojala 2008, 60–62.)

## **Suhdepääoma**

Suhdepääoma koostuu yrityksen yhteistyökumppaneista ja sidosryhmistä sekä verkostoista. Suhdepääoman laatu on määrää tärkeämpi. Suhteet kasvattavat myös sosiaalista pääomaa eli keskinäistä luottamusta ja kykyä toimia keskenään. Luottamus kumppaniin mahdollistaa yhdessä oppimisen ja yhteisen osaamisen kehittämisen. Kumppanin kanssa on pyrittävä ennen kaikkea vastavuoroisuuteen, jolloin mahdollisimman suuri hyöty yhteistyöstä on saavutettavissa. Myös vaativimmat asiakkaat ovat yksi osa suhdepääomaa. Heidän vaatimustensa ja toiveidensa kautta pystytään kartoittamaan tarvittavaa osaamista ja kehittämään uusia palveluja ja tuotteita. (Ojala 2008, 63–64.)

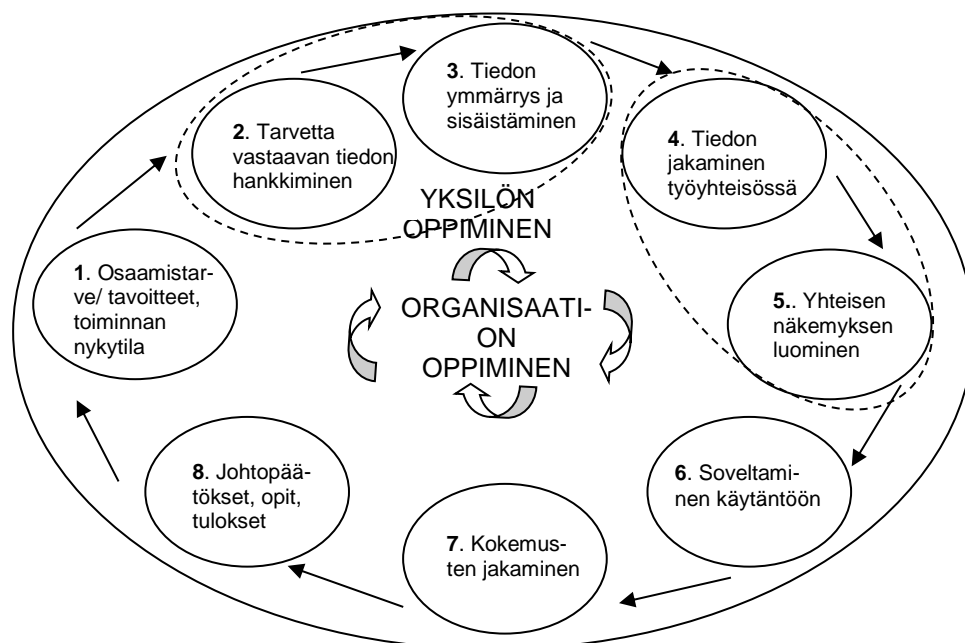
## **5 Oppiva organisaatio**

Oppivan organisaation tunnistaa kyvystä uusiutua ja muuttaa toimintaansa kilpailijaa nopeammin. Se sisältää valmiuden nopeaan reagointiin osaamisen hankkimiseksi ja hyödyntämiseksi. Kyse voi olla yrityksen ydinosaamisesta tai muusta organisaatioon sidotusta osaamisesta. Sydänmaalakan (2002, 50) mukaan oppivaksi organisaatioksi kehityttäessä pääroolissa ovat palautekulttuuri ja palautejärjestelmä. Lähtökohtana on systemaattisesti kerättävä monipuolinen palaute, joka tulkitaan yhdessä. Tämän pohjalta kehitetään toimintamalleja ja osaamista. Sarala ja Sarala (2001, 57–58) määrittelevät oppivan organisaation tärkeiksi osatekijöiksi seuraavat: oppimisenäkökulman sisällyttäminen strategiaan, osallistuva päätöksenteko, tiedottaminen, itsearviointi, pal-kitseminen, yritysten välinen oppiminen ja oppimista tukeva yrityskulttuuri.

Viitalan (2005, 39) mukaan Garvin (1993) pitää oppivan organisaation tunnusomaisina piirteinä järjestelmällistä ongelmanratkaisua, uusien menetelmien kokeilua, koko yritystä kattavaa tiedonkulkua sekä oppimista omista ja muiden kokemuksista, historiasta ja parhaista menetelmistä (benchmarking). Kaikissa määritelmässä osallistava ja vuorovaikutteinen yhteistyö henkilöstön ja johdon välillä on tärkeää ja virheiden tekeminen on sallittua, mutta niistä täytyy oppia.

Yrityksen kyky muuttua nopeasti vaatii jatkuvasti uuden oppimista, mikä taas edellyttää mahdollisuuksiin tarttumista. Jotta tämä toteutuisi, tulisi esimiehen olla opettaja ja innostava valmentaja, joka huolehtii ihmisten kyvystä ja halusta oppia uutta. Myös luottamus ja avoimuuden ilmapiiri ovat edellytyksenä työyhteisön jäsenten väliselle tietojen jakamiselle. Samalla organisaatio voi oppia toiminnastaan ja ihmiset kokevat olevansa arvokkaita ja arvostettuja. Oppivassa organisaatiossa panostetaan tutkimus- ja kehitystoimintaa, ydinosaamisesta huolehditaan jatkuvasti ja organisaation toimintaa kehitetään. Myös työyhteisön kulttuurin vaaliminen ja kehittäminen on tärkeää. (Juuti & Vuorela 2004, 27–29, 38, 40.)

Organisaation uusi osaaminen syntyy prosessin kautta (ks. kuvio 4), jossa lähtökohtana on jokin ongelma, tarve tai haaste. Jotta organisaatio voi oppia, täytyy sen ihmisten oppia ensin. Tästä saatu uusi tieto jalostetaan yhteiseksi toiminnaksi ja ajatteluksi sekä sovelletaan yhteiseen tekemiseen. Jotta ihmiset voivat hankkia ja soveltaa uutta tietoa sekä jakaa sitä, organisaation täytyy omata oikeanlaiset rakenteet. Nämä rakenteet muodostavat oppivan organisaation. Alla olevassa kuviossa 4 on esitetty organisaation oppimisprosessi.



Kuvio 4. Organisaation oppiminen (Ojala 2008, 75, muokattu)

## **Roolijako oppivassa organisaatiossa**

Organisaatiotasot voidaan jakaa tehtävän ja roolin mukaan eri ryhmiin. Ryhmien jaottelussa tulee huomioida organisaation koko ja liiketoiminta. Yleisimmin ryhmät jaetaan seuraavasti: johto, esimiehet, työyhteisö, jokainen itse ja henkilöstöosasto. Tärkeimpänä lähtökohtana on ylimmän johdon rooli eli se, miten se mieltää oppivan organisaation ideologian. Ylimmän johdon tehtävänä on innostaa ja visioida, ja heillä tulee olla vahva näkemys tulevaisuuden osaamistarpeesta. Esimiesten tehtävänä on asettaa tiimeille ja yksilöille osaamistavoitteet sekä luoda kehittymismahdollisuuksia. Sekä johdon että esimiesten kohdalla vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen mahdollistaa muutoksen kohti oppivaa organisaatiota. (Kauhanen 2009, 156–157.)

Työyhteisössä jokaisen tulee oppia toisilta sekä jakaa tietoa ja kokemuksia. Keskeistä on myös yhdessä tekeminen ja erilaisten näkemysten salliminen. Työntekijän on tärkeä huolehtia omasta oppimisesta, olla itseohjautuva ja pitkäjänteinen sekä rohkeasti kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä. Henkilöstöosaston tehtävä on osaamiskartoitusten tekeminen sekä kehittämismenetelmien ja -mahdollisuuksien tarjoaminen. (Kauhanen 2009, 156–157.)

## **6 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan osaamis pohjan hyödyntämistä yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamisessa ja varmistamisessa. Osaamisen johtaminen sisältää seuraavia osa-alueita: organisaatorakenne ja työn organisointi, osaamisen suunnittelu- ja arviointijärjestelmä, osaamisen kehittäminen, oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt, osaamista tukevat HR-toiminnot, osaamisen kehittämisjärjestelmä, tietohallinta- ja tietojärjestelmät sekä osaamisriskien hallinta. Osaamisen johtaminen on kokonaisuus, joka on osa yrityksen toimintaa. Tässä voidaan käyttää apuna johtamisen vuosikelloa, jossa osaamisen eri alueet ja vaiheet on liitetty yrityksen muiden toimenpiteiden yhteyteen. Keinot osaamisen johtamiseen ovat keskustelut, kehityskes-

kustelut, palaverit sekä palaute ja ongelmakohtiin puuttuminen. (Viitala 2005, 195–197, 341–346.) Tässä pääluvussa käsitellään osaamisen johtamisen teoreettisia tarkastelukulmia, osaamisen kartoittamista ja mittaamista, hiljaista tietoa ja sen johtamista sekä osaamisen kehittymisen arviointia.

## 6.1 Teoreettiset tarkastelukulmat

Osaaminen on osa yrityksen henkilöpääomaa. Osaamisen johtamista voidaan lähestyä eri näkökulmista ja eri painotuksilla. Organisaation johdon tehtävä on valita kulloiseenkin tilanteeseen ja tulevaisuuden suuntauksiin sopiva malli ja lähestymiskulma tai niiden yhdistelmä. Taulukkoon 1 on koottu käsitteiden kehittäjien tutkimusnäkökulmat ja fokus. Käsitteet vaihtelevat teoreettisen näkökulman ja käytännön johtamistarpeiden mukaan.

Taulukko 1. Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelukulmat (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 12, muokattu)

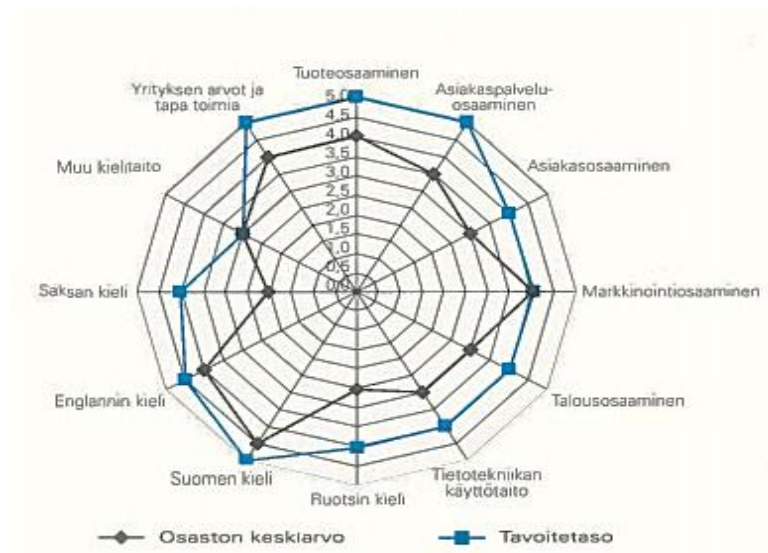
Koulukunnat ja niitä hallitsevat tutkimusnäkökulmat	Tunnettuja käsiteperustan kehittäjiä	Fokus, pääasiallinen anti
Tiedon johtaminen (Knowledge Management) <ul style="list-style-type: none"> <li>tietojärjestelmätieto</li> <li>yrityksen taloustiede</li> <li>tieteenfilosofia, erit. epistemologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nonaka, I.I.</li> <li>Sveiby, K.E.</li> <li>Davenport, T &amp; Prusak, L.</li> <li>Leonard-Barton, D.</li> </ul>	Tietämyksen syntyyn ja jalostumiseen liittyvien prosessien käsitteellistäminen sekä käytäntöjen kehittäminen niiden hallintaan
Älykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management) <ul style="list-style-type: none"> <li>yrityksen taloustiede</li> <li>laskentatoimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edvinsson, L. &amp; Malone, M.S.</li> <li>Stewart, T.</li> </ul>	Yrityksen näkymättömän omaisuuden mallintaminen sekä tekniikoita sen hallintaan ja erityisesti mittaaminen
Kompetenssipohjainen johtaminen (Competence-based Strategic Management) <ul style="list-style-type: none"> <li>Strateginen johtaminen</li> <li>HRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hamel, G &amp; Prahalad, C.K.</li> <li>Stalk, G., Evans. Ph., Schulman, L. ym.</li> <li>Ulrich, D &amp; Lake, D.</li> </ul>	Uusi tapa hahmottaa yrityksen strategiaa ja kilpailua, jonka johdannaisena on syntynyt uusia näkökulmia, miten henkilöstön kehittäminen kytketään strategiaan
Oppiva organisaatio (Learning organisation) <ul style="list-style-type: none"> <li>psykologia</li> <li>kasvatustieteet</li> <li>organisaatioteoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Argyris, C. &amp; Schön, D.A.</li> <li>Senge, P.M.</li> </ul>	Kokonaisvaltainen organisaation kehittämisfilosofia, taustalla moniulotteisempi näkemys ihmisestä organisaatorisena toimijana

## 6.2 Osaamisen kartoittaminen ja mittaaminen

Kokonaisvaltaisessa johtamisjärjestelmässä osaamisen eri tasot on huomioitu strategisesta osaamisesta yksilötason kehittämissuunnitelmiin saakka. Osaamisen johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena prosessina, jossa aluksi kartoitetaan yrityksessä tarvittava ydinosaaminen sekä osaamistarpeet 2–3 vuoden aikavälille. Tästä syntyy yrityksen osaamisen kehityssuunnitelma, jonka tulee keskittyä toiminnan kannalta kriittisimpään osaamiseen. Seuraavaksi on selvitettävä osaamisen nykytila yksilötasolla. Tässä voidaan käyttää apuna yrityksen osaamiselle vaadittavia osaamisprofiileja tai listauksia. Yksilötason osaaminen kartoitetaan yleensä kehityskeskustelujen yhteydessä. On huomioitava, että osaamiseen liittyvä kartoitus ja kehittäminen on ohjattava eri organisaatiotasojen läpi. Prosessi voidaan toteuttaa alhaalta ylöspäin -periaatteella, jolloin yksilötasolla olemassa oleva osaaminen saadaan selville ja samalla havaitaan mahdollisesti tärkeän osaamisen puuttuminen. (Sydänmaanlakka 2002, 122–125, 145–146.)

Yksilöiden osaamista voidaan selvittää kolmella eri keinolla. Ensimmäinen on luettelo työtehtävän vaatimista osaamisalueista. Ne voivat olla tekninen osaaminen, liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen, sosiaaliset taidot sekä luovuus ja innovaatiovalmiudet. Luettelon laatimisessa voidaan käyttää Excel-taulukkoa, jolloin siihen voidaan yhdistää myös arviointiasteikko. Toinen malli on osaamispuu, jossa osaamisalueet eli oksat käsitellään konkreettisemmin ja jaetaan pienempiin osiin eli oksiin. Kolmantena tapana on osaamisympyrä, jota kutsutaan myös nimellä osaamisprofiili (ks. kuvio 5). Ympyrä kuvaa osaamisen kokonaisuutta, jossa jokainen osa-alue vastaa yhtä osaamisaluetta. Nämä osaamisalueet ovat yrityksen strategisia osaamisalueita. Ympyrään muodostuvat arvioinnin perusteella henkilön osaamisen nykytila sekä esimiehen arvio tavoitetasoista. Ympyrää voidaan käyttää myös tiimien osaamisen arvioimisessa, kuten alla olevassa kuviossa on esitetty. Keskeisintä on se, että osaamismääritelmät on tehty selkeästi, jolloin jokainen ymmärtää käsitteet samalla tavalla. (Viitala 2005, 124–126; Ojala 2008, 125.)





Kuvio 5. Esimerkki asiakaspalvelutiimin osaamisprofiilista (Ojala 2008, 126, muokattu)

Osaamisen nykytilan mittaamiseen on määriteltävä osaamistasot, joita voidaan kuvata monella eri tavalla. Viitala (2005, 157–159) esittää kirjassaan kolme eri arviointiasteikkoa: Ranki (1999) luokittelee asteikkoa verbaalisesti, kuten tyydyttävä, hyvä, kiitettävä, tai kuvaamalla käyttäytymistä tai toimintaa. Räsänen (1996) luokittelee työorientaatiotasot aloittelijan, kehittyneen aloittelijan, pätevän suoriutujan, etevän tekijän ja asiantuntijan työn mukaan. Ryhmitelyssä voidaan käyttää myös nelikenttäajattelua (Ranki 1999), jossa eri osaamisten merkitys ja tasot arvioidaan neljän kentän avulla. Nelikenttä on jaettu osaamisalueen tärkeyden ja osaamistason mukaan.

Arvioinnin tehtävä on selvittää arvioitavalle itselle kehittymisen suunta ja täsmällinen tietoisuus nykyhetken osaamisen tilasta. Esimiehen osallistuminen arviointiin on osa ohjaustyötä. Hänen on myös oltava riittävän lähellä työntekijää ja tietoinen tehtäväkuvasta voidakseen tukea osaamisen kehittymistä ja ohjata itsearviointiin. Tämä edellyttää esimieheltä kehittyneitä ihmissuhdetaitoja. (Viitala 2005, 160–161.)

## 6.3 Hiljainen tieto ja sen johtaminen

Hiljainen tieto eli eksplisiittinen tieto on tiedostamatonta osaamista ja taitoa, joka on syntynyt kokemusten ja perehtymisen kautta. Hiljaisen tiedon asiantuntijoina tunnetut Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi, japanilaiset tietämyksen hallinnan asiantuntijat, käyttävät hiljaisesta tiedosta nimikettä "tacit knowledge". Hiljainen tieto ja tiedostettu osaaminen syntyvät tunteen ja järjen vuorovaikutuksesta, se on tunnepitoista ja siksi vaikea dokumentoida. Hiljaisen tiedon kehittyminen on spiraalimaista, ja siihen kuuluvat tietojen ja kokemusten jakaminen, tiedon käsitteellistäminen ja jalostaminen, soveltaminen sekä sisäistäminen. Sosiaalisissa tilanteissa jaettava tieto, kokemus ja tuntemukset synnyttävät uutta hiljaista tietoa. Al-Gharibehin (2011) tutkimuksen mukaan yrityksessä hiljaisen tiedon siirtyminen tarvitsee sitä tukevan organisaatiokulttuurin ja informaatioteknologian. (Al-Gharibeh 2011; Kesti 2005, 51, 54–55; Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista - Keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen n.d.)

Organisaatioissa hiljaista tietoa tulisi muuttaa mahdollisimman paljon havaittavaan muotoon. Tässä voidaan käyttää apuna mallittamista, sillä tällöin tieto pystytään tuomaan mahdollisimman hyvin kaikkien käyttöön. Mallittamisen keinoja ovat ohjeet, säännöt, kuviot ja kaaviot. Hiljaisen tiedon omistajalle mallittamisesta on myös hyötyä, sillä hän pystyy oppimaan sen itse paremmin ja sitä kautta opettamaan myös muille. Muita hiljaisen tiedon siirtämisen keinoja ovat yksin oppiminen, erilaiset kirjat ja koulutukset, yhdessä oppiminen palaverien ja keskusteluiden kautta sekä oppipoikana oleminen ja mentorointi. Myös työnkierto on hiljaisen tiedon jakamiskeino, joka mahdollistaa uuden tiedon ja tapojen löytymisen sekä muuttamisen täsmätiedoksi. Kaikissa edellä mainituissa keinoissa tapahtuu oppimista, mutta niissä on myös heikompia puolia. Yksin opittaessa ei voi hyödyntää muiden kokemusta ja tietoa, yhdessä oppiminen vaatii hyvää ilmapiiriä ja yhteistyötaitoja, oppipoikana oleminen edellyttää luottamusta ja pitkää yhteistyötä, mentorointi sisältää tukemista, mutta hiljainen tieto ei pääse siirtymään. (Toivonen & Asikainen 2004, 34–35, 50–53; Ojala 2008, 224.)

Yksilön osaaminen tuo yritykselle myös riskejä. Osaamisella ja asiantuntevuksella on arvoa, joka on osattava dokumentoida ja tallentaa. Tämä korostuu etenkin nykyään, kun yhä useampi yritys perustuu tiedon ja osaamisen varaan. Tietoja voidaan tallentaa yrityksen tietokantoihin, käsikirjoihin ja ohjeisiin. Yksilöiden osaamisen arvoa on vaikea määritellä, mutta johdolla ja esimiehillä on yleensä vahva tuntuma, kenen osaaminen on avainasemassa ja vaikeasti korvattavaa. Työntekijällä olevaan tietoon ja osaamiseen on sidottu yrityksen varoja ja hiljaista tietoa, joka on miltei mahdotonta korvata. Osaamiseen liittyviä riskejä voivat olla epäonnistuminen rekrytoinnissa, osaamispotentiaalinen huono hyödyntäminen, osaamistason riittämättömyys, henkilön siirtyminen pois yrityksen palveluksesta, sairastuminen, henkilöiden väliset ristiriidat ja tietoinen alisuoriutuminen. Laadukkaalla esimiestyöllä ja tehokkailla prosesseilla sekä osaamisen kehittämällä ja rekrytoinnilla riskejä voidaan vähentää. Lisäksi niiden tunnistaminen vaatii osaamisen nykytilan ymmärtämistä ja tuntemista. Työntekijöiden välillä tapahtuva tiedon siirtäminen on myös tärkeä keino riskien hallinnassa. (Jääskeläinen n.d., 3, 5; Viitala 2005, 209–211.)

Organisaation esimiehille haasteellisinta on hiljaisen tiedon katoaminen. Tähän Otala (2008, 136) ehdottaa apuvälineeksi taulukkoa, johon on listattu koko henkilöstö ja heidän erikoisosaamisalueensa. Taulukkoon kirjataan henkilöstön tiedossa olevat poistumiset, osaamisten tärkeystasot, mahdolliset seuraajat ja suunnitelma hiljaisen tiedon siirtämiseksi.

## **6.4 Osaamisen kehittämisen arviointi**

Osaamisen systemaattinen kehittäminen vaikuttaa yritykseen pitkällä aikavälillä. Sen tarkoitus on parantaa yrityksen tulosta ja varmistaa tarvittavan osaamisen jatkumo. Yrityksen johto ja esimiehet pystyvät arvioimaan henkilöstön osaamista ja kehittymistä kahdella eri tavalla. Toisessa arvioidaan työntekijän henkilökohtaista suoritus- ja kehityskykyä. Niitä voidaan arvioida monella eri tavalla. Yleisimpiä arviointikriteerejä ovat nykyinen suoritustaso, jota verrataan

kahden vuoden aikaiseen kehitykseen, yksilön kehityskyky eli potentiaali vaativampaan tehtävään ja erityisominaisuudet, kansainvälinen kokemus, sopivuus muihin erikoistehtäviin sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Arvioimisessa voidaan käyttää myös psykologisia testauksia, itsearviointeja, muiden arviointeja sekä henkilökohtaisia palautteita. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 60–62; Ojala 2000, 265–268.)

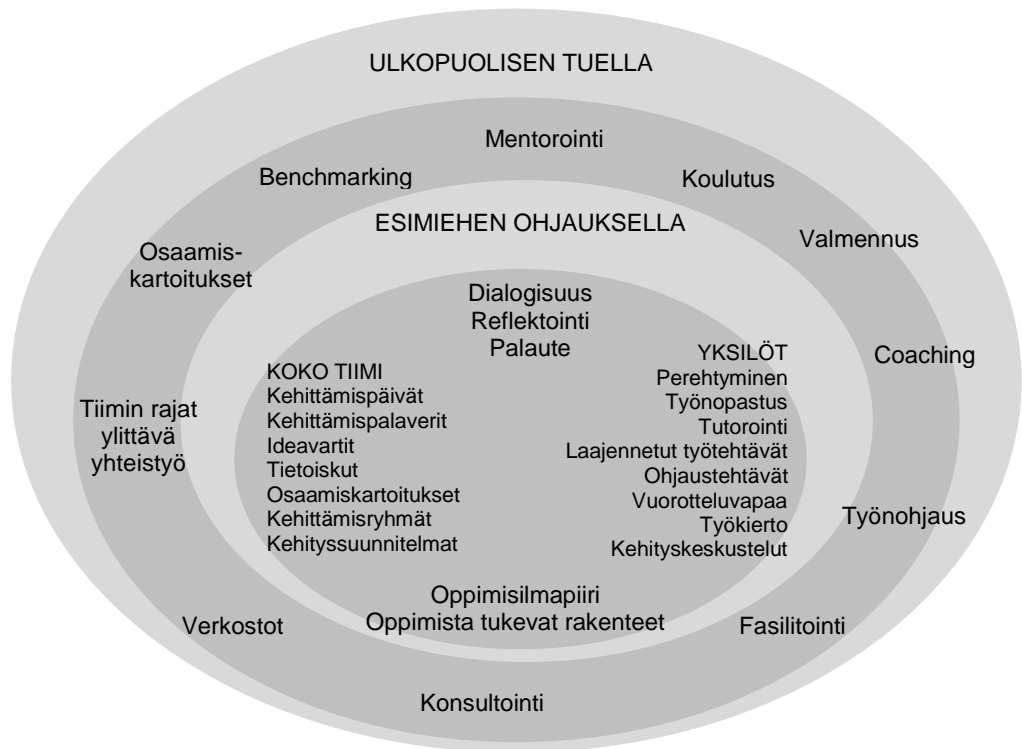
Toinen keino henkilöstön osaamisen kehittämisessä on tasapainotetun tuloskortin (Balanced Scorecard) käyttäminen. Siinä huomioidaan talous-, asiakas- ja prosessinäkökulmat sekä henkilöstön kehittyminen. Tällainen tulos- tai suoritusjohtaminen on toimintamalli, jonka avulla organisaation visiota ja strategiaa ohjataan haluttuun suuntaan osallistamalla työntekijät omien tavoitteiden laatimiseen. Jokaisen tulee tietää niiden sidonnaisuus koko yrityksen tavoitteisiin. (Ojala 2000, 265–268.)

Yrityksen osaamisen ja kehittymisen arviointiin voi kuulua useita eri keskusteluju ryhmissä ja henkilökohtaisesti. Nämä keskustelut tulisi osata erottaa toisistaan sen mukaan, mikä niiden tarkoitus ja tavoite ovat. Keskustelutyyppejä ovat tavoite-, tulos-, suoritusarviointi- ja kehityskeskustelut. Tavoitekeskustelussa tarkoituksena on tavoitteiden asettaminen, tuloskeskustelussa arvioidaan tuloksia, suoritusarviointikeskustelu kohdistuu alaisen suoritusten arvioimiseen ja kehityskeskustelu antaa työntekijälle mahdollisuuden ilmaista tarpeensa sekä niihin liittyvät suunnitelmat. Käytännössä tulos- ja suoritusarviointikeskustelu kuuluvat toisiinsa ja pidetään yhdessä. Kehityskeskustelu on kuitenkin pidettävä erillisenä keskusteluna. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 73–74.)

## **7 Osaamisen kehittämisen ja siirtämisen keinot**

Henkilöstön kehittäminen kuuluu esimiestyön arjessa jokapäiväiseen toimintaan riippumatta siitä, mikä organisaation tilanne on tällä hetkellä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työryhmän toiminnan laatu säilyy vähintäänkin

hyvällä tasolla, jonka ylläpitäminen vaatii osaamisen kehittämistä. Kuviossa 6 tuodaan esille erilaisia kehittämisen keinoja, joita voidaan käyttää joko ulkopuolisen tuella tai esimiehen ohjauksella. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 78–79). Seuraavassa käsitellään työn kannalta tärkeimpiä osaamisen kehittämisen ja siirtämisen keinoja.



Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen eri mahdollisuudet (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 79, muokattu)

## 7.1 Perehdyttäminen

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan organisaation, työyhteisön, sidosryhmät sekä työtehtävät. Työnantajalla on lain määräämä velvoite perehdyttää työntekijä työhön. Perehdyttämistä käsitteleviä lakeja ovat työsopimus-, työturvallisuus- ja yhteistoimintalaki, joita täydennetään alakohtaisilla työehtosopimuksilla. Lainsäädännön noudattamista valvovat yrityksen johto, henkilöstöammattilaiset sekä

esimiehet. Myös työsuojeluviranomaiset, työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet valvovat lakien noudattamista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2009, 20–27.)

Perehdyttäminen on työyhteisön ja organisaation kannalta tärkeää. Perusteellisesti ja oikein toteutettu perehdyttäminen varmistaa kokonaisvaltaisen oppimisen ja vähentää virheiden määrää. Myös työntekijän sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta perehdyttäminen on tärkeää. Perehdytyksen laajuuteen vaikuttavat työntekijän tuleva rooli työpaikassa, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. (Österberg 2005, 90–91.)

Perehdytyksen vaiheet voidaan jakaa neljään osaan. Ensimmäinen vaihe on tiedottaminen ennen työhön tuloa. Työntekijälle ilmoitetaan valinnasta ja samalla keskustellaan työsuhteen aloittamiseen ja työsuhteeseen liittyvistä yksityiskohdista. Työntekijän olisi hyvä saada aineistoa, joka mahdollistaa tutustumisen etukäteen työpaikkaan ja työnantajaan. Toinen vaihe on työntekijän vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen. Yrityskuvan kannalta tämä tilanne on tärkein, koska työntekijä tulee muistamaan ensimmäisen työpäivänsä pitkään. Tässä vaiheessa tutustutaan, keskustellaan perehdytysohjelmasta ja sen aikataulusta, organisaation tavoitteista sekä työntekijän roolista ja toimenkuvasta. Lisäksi käydään läpi, millaisella aikataululla työntekijältä odotetaan itsenäisiä tuloksia. Edellä mainituissa vaiheissa keskustelujen ja opastuksen rinnalla tarvitaan myös itseopiskelumateriaalia, joka voi olla joko kirjallista tai virtuaalista materiaalia. (Viitala 2005, 356–358.)

Kolmas vaihe on työsuhdeperehdyttäminen, joka sisältää työsuhdetta käsitteviä osa-alueita. Niitä ovat esimerkiksi työsopimuksen läpikäyminen, työajat, palkkaus, poissaolosäännöt, työterveyshuolto sekä muut työsuhteeseen liittyvät asiat. Viimeisenä vaiheena on varsinaiseen työhön perehdyttäminen eli työnopastus. Se sisältää asioita, jotka liittyvät työympäristöön, lähimpiin työtovereihin, työn sisältöön, tarvittaviin välineisiin, turvallisuuteen sekä tietolähteisiin. Tavoitteena on hahmottaa työtehtävien kokonaiskuvaa ja hallintaa. (Viitala 2005, 359–360.)

Perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta vastaa lähiesimies. Usein hän delegoi osan tehtävää kokeneelle työntekijälle, jolla on suuri rooli tukihenkilönä ja porttina työyhteisöön. Perehdytystä ja työnopastusta täytyy mitata ja arvioida. Tässä voidaan käyttää apuna työntekijälle annettavaa listaa, johon on kirjattu kaikki perehdyttämisessä käytävät asiat. Työntekijän kanssa on hyvä käydä keskustelu noin kuukauden kuluttua työn aloittamisesta, jossa käydään läpi perehdyttämisen onnistuminen sekä kehitysideat. Samalla varmistetaan, että kaikki osa-alueet tulevat käsiteltyä. (Österberg 2005, 93–96.)

## 7.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on alaisen ja esimiehen välinen säännöllinen yhteydenpito, jonka tarkoituksena on viestiä ja varmistaa työntekijälle, mitä häneltä odotetaan ja kuinka häntä arvioidaan sekä keskustellaan työstä ja henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksista. Ne on ohjeistettu, ja niiden toteutusta seurataan niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Kehityskeskustelu voidaan toteuttaa myös ryhmäkeskusteluna. Ryhmäkeskustelu sopii hyvin kun halutaan korostaa ryhmän yhteisiä tavoitteita, tuloksia ja tekemisiä. Kehityskeskustelussa tulisi syntyä näkemys siitä, mitä yrityksellä on tarjota ja mitä tietoa, taitoa ja osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Hyvin toimiva kehityskeskustelujärjestelmä antaa hyvän pohjan organisaation toimivuudelle ja toiminnan onnistumiselle. Keskustelun onnistumisen keskiössä on sekä organisaation että yksilöiden tarpeiden huomioiminen. (Valpola 2000, 7–13; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 89–90.)

Yleisimmin kehityskeskustelu ei perustu esimiehen vapaaehtoisuuteen, vaan se on liitetty osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelu eroaa kuitenkin muista esimiehen ja alaisen välisistä keskusteluista. Erottavia piirteitä ovat keskustelujen säännöllisyys (2–3 kertaa vuodessa), koko työyhteisölle sama roolijako, sama keskustelurunko kaikilla, etukäteen sovittu ajankohta, kummankin osapuolen valmistautuminen etukäteen sekä keskustelun keskit-

tyminen tulevaisuuteen ja pitkän aikavälin suunnitelmien tekemiseen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 68–69.)

Kehityskeskustelussa vastuu onnistumisesta on sekä työntekijällä että esimiehellä, ja molemmat voivat vaikuttaa sen etenemiseen. Keskustelun onnistumiseen vaikuttavat työntekijän aikaisemmat kokemukset ja molempien valmistautuminen. Keskustelu on vastavuoroista ja edellyttää molempien kuuntelua. Tämä luo oikeudenmukaisuutta työpaikalle ja tukee työntekijän jaksamista. Vuorovaikutuksessa on hyvä myös huomioida viestiminen: mitä ja miten sanoo. Myös sanattomalla vuorovaikutuksella, ilmeillä ja eleillä on paljon painoarvoa. Valpola (2000, 167–169) mainitsee, että tärkeintä on luottamuksen saaminen. Sitä voi edistää huomioimalla seuraavat neuvot: ole kiinnostunut ja osoita empatiaa, kiinnitä huomioita äänenkäyttöön, eleisiin ja liikkeisiin, ole oma itsesi eli luota luontaiseen vuorovaikutukseen sekä pyri löytämään yhteinen kieli. Varmista, että asiat tulevat ymmärretyksi oikein. (Valpola 2000, 167–169.)

### **7.3 Mentorointi**

Mentoroinnin sanotaan olevan yksi vanhimmista keinoista kehittää yhteisöä. Siinä yhdistyvät oppimisen elementit, mutta ennen kaikkea sen tarkoitus on edistää vastuun ottamista omasta oppimisesta. Se on kahden henkilön välillä tapahtuvaa luottamuksellista keskustelua. Tärkeää on, että heidän välilleen syntyy huolehtiva, auttava ja osallistuva vuorovaikutussuhde. Mentorina voi toimia kuka tahansa osaaja, mutta ei mielellään oma esimies, sillä mentorisuhteessa osapuolten välillä ei saisi olla valtasuhdetta. Esimiehen rooli mentorisuhteen käynnistäjänä ja tukijana on kuitenkin erittäin tärkeä. Mentorointi on prosessi, jossa etsitään mentoroitavan piileviä kykyjä ja ominaisuuksia sekä kehitetään niitä. Mentori auttaa mentoroitavaa löytämään omat kyvyt ja potentiaalin sekä kannustaa kehittämään niitä. Lisäksi mentorointi kehittää osaamista, luo onnistumisen kulttuuria, nopeuttaa juurtumista uuteen työpaikkaan, lisää informaatiota, laajentaa verkostoja, nopeuttaa urakehitystä ja lujittaa itsetuntoa. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 9–15; Viitala 2005, 366–367.)



Mentorointia käytetään useimmiten kehittämissohjelmissa, jotka on suunnattu johdolle ja asiantuntijoille, mutta se on myös hyvä lisäkeino uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, nykyisten ohjauksessa ja osaamisen jatkuvuuden varmistamisessa. Mentorointia voidaan toteuttaa kahdella eri tyyllillä, amerikkalaisella ja eurooppalaisella. Amerikkalaisessa tyyliä keskitytään mentoroitavan urakehitykseen, jolloin mentorina toimii samassa organisaatiossa oleva korkeammassa asemassa toimiva henkilö. Tässä mallissa oppiminen on yksisuuntaista, mentorilta mentoroitavalle. Eurooppalaisessa tyyliä, jota yleisimmin toteutetaan Suomessa, keskitytään enemmän mentoroitavan henkilökohtaiseen kokonaiskehittymiseen, jolloin mentori on kokeneempi mutta ei välttämättä korkeammassa asemassa. Tämä keino edesauttaa molemminpuolista oppimista. Yksi mentoroinnin muoto on myös käänteismentorointi, jossa mentori on nuorempi ja kokemattomampi ja jonka tehtävä on kyseenalaistaa mentoroitavan toimintatapoja. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 16; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 94; Ojala 2008, 233.)

Mentorointi on yksi kehittymisen ja kehittämisen keino, ja siksi sen on oltava osa henkilöstön osaamis- ja kehittämispoliittikkaa ja -strategiaa. Mentoroinnilla on oltava selkeät tavoitteet, joiden on liityttävä organisaation strategioihin ja tavoitteisiin. Yhdessä muiden kehittämistoimenpiteiden kanssa mentoroinnin tulisi lisätä organisaatioiden tehokkuutta ja parantaa kilpailuasemaa. Yleisimpiä mentoroinnille asetettuja tavoitteita ovat kokonaisnäkömyksen lisääminen, erityistietojen ja -taitojen säilyttäminen, yrityskulttuurin muutoksen edistäminen, piilossa olevan potentiaalin löytäminen ja hyödyntäminen sekä vuorovai-  
kutukseen ja yksilöiden kehittämiseen liittyvät asiat. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 41–42.)

### **Valmennus**

Mentorointi ja valmennus eroavat toisistaan siten, että valmennus kohdistuu tarkemmalle osa-alueelle kuin mentorointi ja valmennussuhteelle asetetaan tarkempi tavoite. Siinä missä mentoroinnissa lähiesimies ei ole sopivin valinta, valmennuksessa taas se on suotavaa, koska valmentajan on hyvä tuntea valmennettavansa tiedot, taidot ja nykyinen osaamistaso. Valmentaja voi olla

myös yrityksen ulkopuolelta tuleva asiantuntija. Valmentajan päätehtäviin kuuluu tavoitteiden asettaminen, tulosten ja suoritusten arviointi sekä palautteen antaminen. Hänen tärkeimpiä taitojaan ovat kuunteleminen, vuorovaikutus sekä kyky intensiiviseen ohjaukseen. Valmennusta voidaan toteuttaa myös ryhmävalmennuksena esimerkiksi yrityksen johtoryhmän oppimisen apuvälineenä. (Berger & Berger 2004, 296–297.)

## 7.4 Benchmarking

Benchmarking eli vertailuanalyysi tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan. Se on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi, jossa verrataan oman organisaation laatua, tuottavuutta, työprosessien tehokkuutta ja työtapoja parhaiden yritysten vastaaviin. Tarkoitus ei ole kopioida toisen yrityksen käytäntöjä vaan pikemminkin pyrkiä löytämään vertailukohtia sekä antamaan suuntaviivoja ja ideoita omaan kehittämistyöhön. Benchmarkingia voidaan tehdä joko ulkoisesti tai sisäisesti. Ulkoisessa benchmarkkauksessa vertailukohteet voivat olla joko saman tai toisen alan yrityksiä. Sisäistä benchmarkkausta voidaan hyödyntää suurissa organisaatioissa, joissa tieto eri yksiköiden toimintamalleista siirtyy usein vain sattumalta. (Karlöf & Östblom 1993, 7,10; Viitala 2005, 372–373.)

Benchmarking on viisivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään kehityskohde, ja samalla rajataan oppimiskohde. Toinen vaihe keskittyy kumppanin valintaan ja yhteistyöstä sopimiseen. Kolmannessa vaiheessa kerätään tietoa laadullisesti ja määrällisesti, mikä vaatii tarkkuutta ja järjestelmällisyyttä. Seuraavaksi on analyysivaihe, jossa määritellään toiminnan yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Viimeinen vaihe on toteuttamisvaihe eli oman toiminnan kehittäminen ja vieminen käytäntöön. (Karlöf & Östblom 1993, 92–94.)

Hyvä esimerkki sisäisestä benchmarkkauksesta on Xerox (Stewart & Brown 1996), joka toteutti benchmarkkauksen eri maissa sijaitsevien yhtiöidensä välillä. Kyseisen artikkelin mukaan tarkoituksena oli vertailla myyntiprosesseja,

jotta niihin liittyvät kustannukset saataisiin pieneneväksi. Ensin perustettiin tiimi, jossa oli ammattilaisia Lähi-Idän, Euroopan ja Afrikan myynnistä, asiakaspalvelusta ja hallinnosta. Tiimi keräsi yhdessä tietoa benchmarkattavien maiden myyntiprosesseista, minkä jälkeen he kiersivät selvittämässä kunkin tarkasteltavan kohteen myyntiprosesseja. Prosesseja analysoitiin ja vertailtiin toisiinsa, mistä lopputuloksena löydettiin parhaat keinot myynnin kasvattamiseen. Xeroxin tapauksessa todettiin, että etenkin eri maiden välisessä benchmarkkauksessa tulee huomioida kulttuurierot ja pyrkiä muokkaamaan hyviä keinoja kullekin kulttuurille sopiviksi. Projekti kesti kaksi vuotta ja sitä jatkettiin keskittymällä myyntityön muihin osa-alueisiin. (Stewart & Brown 1996.)

### **Työkierto**

Työkierto on yksi osaamisen ja organisaation kehittämisen menetelmä. Osaamista kehittävä työkierto tarkoittaa suunnitelmallista ja tavoitteellista ammattitaidon kehittämistä vertailuoppimalla. Tätä kutsutaan myös nimellä benchlearning, joka mahdollistaa strategisesti tärkeän ydinosaamisen kehittämisen. Työkierron tulee olla tavoitteellista, ja sen tulisi tukea jonkin ongelman ratkaisemista. Yksilön näkökulmasta työkierto tuo uutta tietoa ja vertaiskokemuksia sekä mahdollistaa osaamisen jakamisen. Organisaatiotasolla työkierto auttaa henkilöstöä tutustumaan yrityksen eri prosesseihin sekä perehtymään erilaisiin työtapoihin. Lisäksi prosessien toimivuutta on helppo arvioida ja löytää kehittämiskohteita. (eOsmo - Työkierto n.d.)

## **7.5 Learning Café - “Oppimiskahvila”**

Yrityksessä hajallaan olevaa tietoa voidaan yhdistää Learning Café -menetelmällä. Siinä pyritään etsimään ratkaisuja annettuun asiaan tai ongelmaan, joka on kaikilla ryhmillä sama. Ihmiset asetetaan istumaan pieniin ryhmiin ja tavoitellaan mahdollisimman vapaata ilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa tuoda oman mielipiteensä julki. Learning Café voidaan toteuttaa myös virtuaalisesti, jolloin hajautunut osaaminen ja tieto saadaan käyttöön mahdollisimman laajasti. (Ojala 2008, 241–243.)

Learning Café toimii siten, että jokaisessa pöydässä on yksi isäntä, joka pitää kirjaa ryhmän ajatuksista. Pöytäkunnittain yhdessä valitaan tärkein asia tai ratkaisu, joka kirjataan ylös. Tämän jälkeen ryhmät sekoitetaan ja kukin esittelee uudelle kokoonpanolle edellisen pöydän ratkaisut ja ajatukset. Tämän pohjalta uusi ryhmä jatkaa saman teeman sisällä. Learning Cafén lopputuloksena on kaikista pöytäryhmistä jalostuneet ajatukset annetusta aiheesta, jotka tilaisuuden vetäjä koostaa yhteen. Lopputulosta voidaan vielä pohtia ja työstää edelleen. Kierrätystä voidaan tehdä niin kauan kuin aihe jatkaa kehittymistään tai haluttu lopputulos saavutetaan. (Ojala 2008, 241–243.)

Kyseisellä menetelmällä jokaisen ajatukset ja mielipiteet saadaan nopeasti koottua yhteiseksi näkemykseksi. Ajatusten ja mielipiteiden perustelujen kautta hiljainen tieto tulee julki ja siirtyy muille. Lyhyessä ajassa on mahdollista saada paljon tietoa sekä prosessoitu yhteinen näkemys asiasta tai ongelmasta. Samalla tapahtuu oppimista. Learning Café edellyttää ihmisten välistä vuorovaikutusta ja samalla kehittää sitä. (Ojala 2008, 241–243.)

## **7.6 Mallittaminen**

Mallittamisen on hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi tiedoksi. Mallittaminen tarkoittaa menestyksellisten ja toimivien toimintatapojen havainnointia ja kartoittamista. Tarkoituksena on havaintojen perusteella tuottaa toimintamalli, jonka avulla kuka tahansa voi päästä haluttuun lopputulokseen. Mallittamisessa voidaan käyttää joko yhden ihmisen tai kokonaisen ryhmän havainnointia. (Toivonen & Asikainen 2004, 55–51.)

Mallitusprosessi aloitetaan etsimällä mallittamiselle kohde eli osaaminen, joka halutaan oppia. Tarvitaan myös malli eli henkilö tai ryhmä, jota tarkkaillaan. Mallittamisen menetelmät ovat havainnointi, samaistuminen, kokeilu ja haastattelu. Havainnointitilanteessa mallia seurataan käytännössä ja kiinnitetään huomiota siihen, mitä hän tekee ja kuinka toimii. Samaistumisessa on kysymys tavallaan toisen matkimisesta ja sitä kautta oppimisesta. Samaistumisen kautta pyritään selvittämään mallin sisäiset prosessit, jotka eivät näy havain-

noimalla. Yhdistämällä havainnointi ja samaistuminen voidaan oppia koko tarvittava taito jo näiden kahden vaiheen aikana. (Toivonen & Asikainen 2004, 61, 73–80.)

Kolmannessa mallittamisen vaiheessa mallin toimintaa kokeillaan käytännössä. Tässä vaiheessa pystytään huomaamaan, onko tarkentamiselle tarvetta. Viimeisenä mallitusprosessin vaiheena on mallin haastattelu. Tosin joissakin tilanteissa mallintaminen voidaan aloittaa tällä vaiheella. Mallittamishaastattelussa lähdetään etsimään vastauksia kysymyksiin mitä, kuinka ja miksi. Haastattelussa halutaan saada malli kuvaamaan omaa toimintaansa eli reflektoi-  
maan. Tarkoitus on saada mallittajaa kuvaamaan niitä osia työssään, joita hänen ei ole tarvinnut erikseen ajatella eli joista hän suoriutuu automaattisesti. Tämä osa on olennaista osaamisessa ja taidossa. (Toivonen & Asikainen 2004, 83–85.)

## **7.7 Virtuaalisuus ja sosiaalinen media**

Tietotekniikkaa on käytetty osaamisen kehittämisessä siitä alkaen, kun televisio keksittiin. Sittemmin on kehitetty erilaisia e-oppimisohjelmia, jotka voivat olla suunnattuja esimerkiksi monikulttuurisuuteen, kehityskeskusteluihin, esimiestyöhön ja johtamiseen sekä kieltenopetukseen. Nykypäivänä yritykset teettävät omista tarpeista ja omilla tiedoilla rakennettuja ohjelmia. Myös osaamiskartoitusta voidaan suorittaa ohjelmistojen avulla. Osaamista voidaan kehittää ja siirtää verkossa esimerkiksi seuraavia järjestelmiä käyttäen: e-oppimisohjelmat, verkossa tapahtuvat yksilö- ja ryhmäkoulutukset, verkkopalaverit, sähköposti ja yrityksen sisäinen intranet. Virtuaaliset keinot eivät kokonaan poista henkilökohtaisten kokemusten ja ajatusten sekä verkostoitumisen tarvetta, ja niiden tarkoitus ei ole tukea sosiaalisia prosesseja vaan liiketoimintaprosesseja. (Ojala 2008, 184–189; Työpaikkakouluttajan käsikirja 2004, 66–68.)

Sosiaalinen media tarjoaa jokaiselle mahdollisuuden osallistua ja luoda nopeasti uutta tietoa. Sosiaalinen media eli yhteisöllinen media on tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa sisältöä tuotetaan ja luodaan vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti sekä ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita. Tämä ei ole uusi tekniikka, vaan se on uusi tapa toimia, jonka käytötapoja ohjaavat sosiaaliset käytännöt, eivät niinkään ohjelmiston ominaisuudet. Osaamisen hyödyntäminen ja vuorovaikutus ovat sosiaalisen median perusajatuksia. Maantieteellinen riippumattomuus, verkottuminen ja kaikkien saatavilla oleva tieto ovat suurimman hyödyt, joita sosiaalinen media pystyy tarjoamaan osaamisen kehittämisen ja siirtämisen kentässä. (Sosiaalisen median sanasto 2010.). Taulukossa 2 on lueteltu osaamisen johtamisessa käytettäviä yleisimpiä sosiaalisen median välineitä sekä niiden määrittelyt ja käyttötarkoitukset.

<b>Kanava</b>	<b>Määrittely</b>	<b>Käyttötarkoitus</b>
Keskustelupalstat	Mahdollisuus keskustella aiheista tietoverkossa	Näkökulmien ja mielipiteiden jakaminen
Wiki	Työalusta, jota kaikki voivat työstää samanaikaisesti	Esimerkiksi Google Drive
Blogit ja online-julkaisujärjestelmät	Verkkopäiväkirja	Oppimisessa blogi toimii päiväkirjan tapaan, kommentoinnin kautta syntyy yhteistä osaamista
RSS-syötteet, (Real Simple Syndication)	Verkkosyöte	Mahdollistaa reaaliaikaisen uutisoinnin päivittymisen halutuilta internetsivuilta
Pikaviestintä (Instant Messaging)	Tietoverkon välityksellä tapahtuva viestinvaihto	Yhdellä viestillä voidaan tavoittaa haluttu joukko ja tallentaa viestit arkistoon
Mash-upit	Yhdistetyt web-sivut	Kahden tai useamman web-sivuston yhdistäminen reaaliajassa yhdelle web-sivulle
Asiantuntijoiden tietopankki	Tiedosto henkilöstön tiedoista, osaamisalueista, projekteista, työryhmistä jne.	Nopea tietojen ja osaamisalueiden saatavuus
Facebook ja My Space	Verkkoyhteisöpalvelu	Tiedon siirtäminen halutun yhteisön kesken
Twitter	Perustuu yritysten, yhteisöiden ja henkilöiden seuraamiseen ilman erillistä suhdetta	Tiedon etsiminen, viestien (twiittien) lähetys
LinkedIn	Ammattilaisten muodostama verkosto	Käytetään rekrytoinnissa ja yhteistyökumppaneiden etsimisessä
YouTube	Sisällönjakopalvelu videoiden jakamiseen	Antaa yrityksille mahdollisuuden jakaa henkilöstölle ohjeita ja oppimateriaalia
Slideshare	Pdf- ja PowerPoint-tiedostojen jakamiseen	Mahdollistaa esimerkiksi tuotetietouden jakamisen
Flickr, Instagram ja Pinterest	Valokuvien ja visuaalisen sisällön haku- ja jakamispalvelu	Esimerkiksi opetusmateriaalin jakamiseen
Dropbox ja Yammer	Pilvipalvelu	Tiedostojen jakamista ja säilyttämistä varten
Sharepoint ja Lync	Microsoftin palvelu, tietojen tallennus, järjestely ja jakamisaika	Mahdollistavat tiedon jakamisen ja verkkokokoukset
Second Life	Virtuaalimaailma, jossa yhdistyvät grafiikka, pelit, keskustelut ja kaupalliset toiminnot	Voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstön valmennuksessa
Skype	Reaaliaikainen äänen ja kuvan siirto	Nettipuhelin

Taulukko 2. Osaamisen johtamisessa käytettäviä yleisimpiä sosiaalisen median välineitä (Ojala 2008, 189–207; Luettelo yleisimmistä sosiaalisen median kanavista ja yhteisöllisistä työvälineistä 2013)

Henkilöstön kannustaminen sosiaalisen median välineiden käyttöön ja sisällön tuottamiseen voi olla hankalaa. Kannustimena voidaan käyttää erilaisia palkitsemisjärjestelmiä ja -keinoja. Lisäksi yrityskulttuurin tulisi tukea eri menetelmien käyttöä osaamisen kehittämisessä ja siirtämisessä. (Ojala 2008, 212.) Sosiaalisen median vakiinnuttamisella osaksi yrityksen toimintamallia tarjotaan myös uusia ulottuvuuksia osaamispääoman johtamiseen (Ojala 2008, 184).

## **8 Viestintä osaamisen ja tiedon jakamisessa**

Oppimisen yhteydessä viestinnältä vaaditaan yhteisöllisyyttä, sillä tiedon liikuminen vaatii ihmisten ajattelua, keskustelua ja muuta viestintää. Avoimuus, luottamus ja vähäinen keskinäinen kilpailu mahdollistavat osaamisen jakamisen. (Juholin 2009b, 175,178.) Tässä pääluvussa käsitellään vuorovaikutusta, työyhteisöviestintää ja tiedonvaihdantaa sekä palautteen merkitystä osaamisen kehittämisen ja siirtämisen mahdollistajana.

### **8.1 Vuorovaikutus**

Siinä missä tiedonkulku on tiedon siirtämiseen liittyvä konkreettinen tapahtuma, vuorovaikutus on kommunikointia, joka voi olla joko sanallista tai sanaton-ta. Se on tunteiden siirtymistä ja niiden aistimista. Nykyhetkessä tapahtuva henkilöiden välinen vuoropuhelu eli dialogi vaatii vuorovaikutusta, vastavuoroisuutta ja arvostusta. Henkilöiden luonteenpiirteet ja näkemykset ilmentyvät dialogin välityksellä, ja myös heidän väliset suhteensa tulevat ilmi. Yrityskulttuuri muokkaa vuorovaikutusta ja sen tyyliä. Keskeisimpiä tunnusmerkkejä vuorovaikutteisesta työyhteisöstä ovat yhteinen tavoite, avoin, luottamukseen perustuva ja kaikkia osallistava keskustelu, virheiden salliminen ja niistä oppiminen, erilaisuutta kunnioittava ja vastuullisuutta jakava toiminta sekä palautteen antaminen ja saaminen. (Kaski & Kiander 2005, 99; Juholin 2009b, 61–62.)



Työyhteisön vuorovaikutuksen kannalta keskeinen tekijä on esimiehen asennoituminen työyhteisön ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Tämä näkyy hänen tekemissään valinnoissa päivittäisissä tilanteissa. Epäviralliset vuorovaikutustilanteet, esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut, vaikuttavat voimakkaasti työyhteisön vuorovaikutukseen. Riskinä näissä on se, että ne saavat liian suuren painoarvon ja ulottuvat jopa päätöksentekoon asti. (Kaski & Klander 2005, 100–102.)

Kuten Kamensky (2008) toteaa, vuorovaikutus on yksi menestyksen neljästä tärkeästä osa-alueesta (ks. kuvio 1). Samaa mieltä ovat Nonaka ja Takeuchi, sillä heidän mielestä vuorovaikutus lisää uuden hiljaisen tiedon kehittymistä ja samalla luo uusia innovaatioita. Vuorovaikutus siis edistää toisten kokemuksista, ajattelumalleista ja käytännöistä oppimista. (Mts. 29–30; Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista - Keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen n.d.)

## 8.2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisön viestintäjärjestelmä koostuu yrityksessä käyttöön otetuista viestintäkanavista, järjestelyistä ja säännöistä. Työyhteisöviestinnän keinot ja käytännöt elävät jatkuvasti. Tämän päivän muuttuvassa ympäristössä organisaatioiden reaaliaikainen tiedon jakaminen ja hallinta ovat menestykselle tärkeitä. Juholinin (2009b, 63) mukaan hyvä työyhteisöviestintä koostuu kuudesta eri osatekijästä ja yhdestä yhdistävästä tekijästä (ks. kuvio 7). Osatekijät ovat isojen asioiden jakaminen ja käsittely, ajantasainen tieto, oikea tunnelma, osallistuminen ja vaikuttaminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen sekä työnantajamaine. Kaikkien näiden lisäksi toiminnan ja viestinnän tulee tapahtua oikeilla foorumeilla, jotka yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön. (Juholin 2009b, 63; Juholin 2009a, 170–172.)



Kuvio 7. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2009b, 64, muokattu)

Isojen asioiden jakaminen ja käsittely tarkoittavat merkittävien kysymysten käsittelyä vuorovaikutteisesti. Näillä kysymyksillä, esimerkiksi työn jatkuvuudella, sisällöllä ja muutoksilla, on vaikutusta koko organisaatioon sekä yksittäiseen ihmiseen. Seuraava tärkeä osatekijä on ajantasaisen tiedon saatavuus sekä jokaisen rooli ja vastuu sen tuottamisessa ja jalostamisessa. Tunnelman tulisi olla rento ja vapaamuotoinen, ja jokaisen tulisi uskaltaa puhua ja esittää näkemyksiään sekä kysyä ja kyseenalaistaa toimintaa. Tunnelmalla on suuri merkitys työssä viihtymiseen, työn tekemiseen sekä innovatiivisuuteen. Tämä lisää myös tiedon ja osaamisen vaihtamista sekä jatkuvaa parantamista. (Juholin 2009b, 63–65, 70.)

Osallistuminen ja vaikuttaminen kuuluvat jokaiselle. Tämä voi kohdistua niin pieniin kuin suuriinkin asioihin. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen vaativat avointa vuorovaikutusta ja toisiaan tukevaa yhteisöä, jossa jatkuva ja monisuuntainen palaute on arkipäivää. Työnantajamaineen rakentaminen on jokaisen vastuulla ja sillä on väliä, sillä organisaation maine heijastuu jokaiseen yksilöön. Tämä on myös suuri kilpailutekijä työnantajamarkkinoilla. (Juholin 2009b, 63, 70–72.)

Kaikki edellä mainitut osatekijät vaativat toimiakseen oikeanlaiset foorumit, jotka ovat tiedonvaihdon ja vuoropuhelun paikkoja. Foorumi on vuorovaikutteinen tila, jossa työyhteisön jäsenet pystyvät keskustelemaan ja käsittelemään asioita. Nämä myös yhdistävät organisaation ulkomaailmaan, jossa toi-

minta on spontaania, puolivirallista tai virallista. Foorumit voidaan jakaa seuraaviin pääluokkiin:

- työfoorumit: fyysinen työtila, esimerkiksi avokonttori. Ylläpitää työyhteisöä ja luo viestintäkäytäntöjä.
- hybridifoorumit: luova sekoitus eri kommunikaatiomuotoja sekä digitaalisuutta
- sisäiset ja ulkoiset verkostot: puskaradiot ja sisäpiirit (sis.), organisaatorajat ylittävä verkostoituminen (ulk.)
- sosiaalinen media: blogit, wikipedia ja verkostoitumismediat
- puoliviralliset foorumit: sähköposti ja intranet, kahvittelet, tiimien välinen yhteistyö
- viralliset foorumit: sähköposti ja intranet, palaverit ja muut tiedotustilaisuudet, henkilöstölehdet ja muut julkaisut

Oleellisinta on ihmisten itseohjautuvuus sekä vuorovaikutteisuus ja aloitteellisuus. Kyseiset foorumit tarjoavat mahdollisuuden toimivalle työyhteisöviestinnälle. Nykypäivänä vastuu viestinnästä ei ole enää pelkästään johdolla ja esimiehillä, vaan se on jakautunut myös jokaiselle työntekijälle. On siis jokaisen vastuu ottaa selvää, kysyä, osallistua ja jakaa tietoa. (Juholin 2009b, 72–80.)

### **Tiedon kulku eli tiedonvaihdanta**

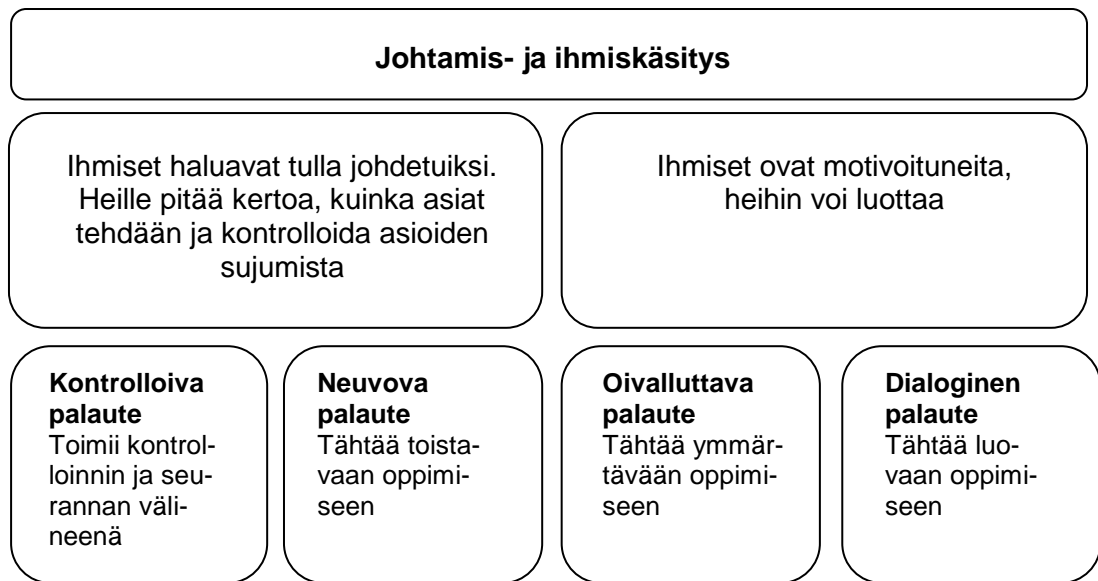
Kun puhutaan tiedonkulusta, tarkoitetaan kirjoitettua tietoa, mutta tiedonvaihdannassa kyse on vastavuoroisesta ja vuorovaikutteisesta tilanteesta, jossa mukana ovat ihmiset. Tiedonvaihdannassa tieto jalostuu ja tarkentuu. Työyhteisössä liika tiedon saanti synnyttää tietotulvaa, jota kukaan ei pysty täysin hallitsemaan. Tätä ongelmaa eivät järjestelmät pysty täysin poistamaan, vaan ihmisiltä tarvitaan tervettä järkeä ja kykyä huomata asioita. Tämän omaksuminen vaatii aktiivista asennetta ja vastuun ottamista. Tärkeimpänä asiana onnistuneessa tiedonvaihdannassa on juuri ihmisten kantama vastuu. Se, että ihmiset tuntevat vastuunsa tiedonvaihdannassa, varmistaa asioiden eteenpäin viemisen ja saattamisen jonkun tietoon sekä tarpeellisiin toimiin ryhtymisen. Jokaisella on myös vastuu kysyä asioista ja välittää ajantasaista tietoa niille, jotka sitä tarvitsevat. Toimiva tiedonvaihdanta on hyvän sisäisen viestinnän perusedellytys, jossa on käytettävä yritykselle hyväksi todettuja keinoja ja käy-

täntöjä. Tiedonvaihdanta on prosessi, jossa tietoa saadaan, etsitään ja löydetään sekä tulkitaan ja hyödynnetään. Tämän jälkeen tieto jaetaan muille ja tallennetaan paikkaan, josta se on muiden käytettävissä. (Juholin 2009b, 85–88,98; Österberg 2005, 162–164.)

### **8.3 Palaute**

Toimiva palautekulttuuri edistää ihmisten oppimista ja kehittämistä. Tämä edellyttää monisuuntaista keskustelua, jossa osallisina ovat esimies ja muu työyhteisö. Toimiva vuorovaikutus ja palaute sekä eri ihmisten osaaminen tuottavat uutta yhteistä näkemystä. Tämän onnistumisessa esimiehellä on suuri rooli, ja hänen tulee johtaa ja luoda edellytyksiä hyvälle vuorovaikutukselle sekä auttaa eri osaamisten yhdistämisessä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011,15–16.)

Palautteella on aina jokin tarkoitus ja tavoite. Kun palaute on kehittämisen ja oppimisen välineenä ja palautetilanne on oppimistilanne, on mietittävä, millaista oppimista tavoitellaan. Erilaiset palautetyylit pohjautuvat erilaisiin johtamis- ja ihmiskäsityksiin (ks. kuvio 8).



Kuvio 8. Johtamis- ja ihmiskäsitys palautetyylin taustalla (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 28, muokattu)

Kontrolloiva palaute auttaa kertomaan missä suhteessa tavoitteet on saavutettu ja kuinka sovitut asiat on hoidettu. Neuvova palaute on kehittämisen apuväline, jolla kerrotaan ja neuvotaan, miten asia tulisi hoitaa, ja samalla ohjataan oikeaan toimintaan. Oivalluttavan palautteen tarkoitus on lisätä työntekijän ymmärrystä omasta työstään ja siinä kehittymistä luottamalla työntekijän oivaluksiin ja antamalla niille tilaa. Dialogisen palautteen tarkoituksena on kannustaa työntekijää innovoimaan ja ideoimaan omaa työtään ja itseään esimiehen kanssa. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 29.)

Esimiehen näyttämällä esimerkillä ja toiminnalla on tärkein merkitys palautekulttuurin luomisessa. Hänen tulee osoittaa, kuinka puhutaan avoimesti ja miten palautetta annetaan. Esteenä hyvän ja vaikuttavan palautekulttuurin syntymiselle voi olla esimies itse. Tähän vaikuttavat hänen temperamenttinsa, itsetuntonsa, arvonsa ja käsityksensä hyvästä johtamisesta sekä palautteesta. Esimiehen on tiedostettava omien tunteidensa ja ajattelutapojensa vaikutus omaan toimintaan. Vain tällä keinoin hänestä voi kehittyä hyvä palautteen antaja ja vastaanottaja. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 200–202.)

Esimiehen ja alaisen välinen hyvä ja luottamuksellinen suhde on edellytyksenä palautteen onnistumiselle. Luottamussuhde rakentuu vähitellen, ja siihen vaikuttavat keskinäinen toiminta ja viestintä. Luottamus lisää sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin ja tehtyihin päätöksiin sekä motivoi kehittämään niin itseään kuin koko työyhteisöäkin. Sillä on myös suora yhteys korjaavan palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle. Tämä näkyy siten, että osapuolet ovat valmiita kuuntelemaan toisiaan ja luottavat toistensa näkökulmiin ja ovat valmiita myös keskustelemaan ristiriidoista. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 121,146–148.)

## 9 Tutkimusprosessi

Seuraavassa käsitellään kyselytutkimusten toteutusta ja tuloksia. Saatuja vastauksia esitetään kuvaavina taulukoina ja diagrammeina sekä sanallisilla tulkinnoilla.

### Tutkimuksen toteutus

Tutkimus lähetettiin 25.9. sähköpostitse yrityksen kaikkiin myymälöihin ja myymäläpäälliköille. Sähköposti sisälsi saatekirjeen (liite 1 ja 2) sekä hyperlinkin vastauslomakkeisiin (liite 3 ja liite 4). Vastausaikaa kyselylle annettiin 12.10.2014 saakka, yhteensä 18 päivää. Kyselytutkimuksista muistutettiin vastaajia sähköpostitse 2 kertaa, 2.10. ja 8.10., millä haluttiin varmistaa mahdollisimman suuri vastausprosentti. Kyselyt lähetettiin kaikille myymäläyöntekijöille ja myymäläpäälliköille. Myymäläyöntekijöitä oli yhteensä 280 henkilöä ja myymäläpäälliköitä 42. Ennen tutkimuksen lähettämistä tutkimuskysymykset ja -lomakkeet testattiin neljällä eri henkilöllä, joiden kommenttien perusteella kysymyksiä muotoiltiin ja syvennettiin. Tällä haluttiin poistaa mahdolliset virheet ja varmistaa kysymysten relevanttius.

Myymäläyöntekijöille suunnattu tutkimuslomake sisälsi 14 monivalintakysymystä, joista 12 sisälsi myös avoimen vastauskentän. Kysymyksillä haluttiin selvittää myymälähenkilöstön kokemuksia, mielipiteitä ja kehittämisideoita ky-

seisistä aiheista. Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös vastaajien toiminta-alue, jonka avulla mahdollisia poikkeamia pystyttiin paikallistamaan. Tällä tiedolla on merkitystä Yritys X:n osaamisen kehittämisen suunnittelussa.

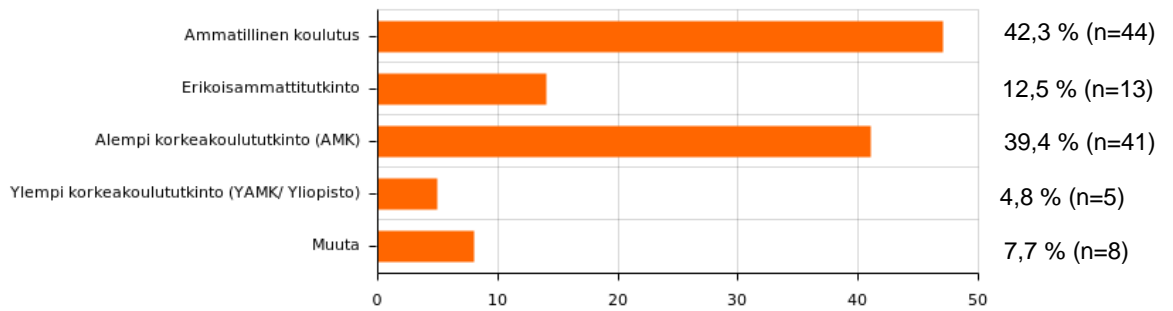
Myymäläpäälliköille suunnattu tutkimuslomake sisälsi 9 avointa kysymystä ja yhden monivalintakysymyksen. Kysymykset jaoteltiin eri teemoihin, ja ensimmäisillä kysymyksillä haluttiin selvittää vastaajan koulutusta ja työkokemusta. Loput kysymykset liittyivät teemoihin perehdytys, osaamisen kehittäminen, hiljainen tieto ja sen jakaminen sekä kehityskeskustelut. Tutkimusten aihealueet muodostettiin tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kysymyksillä oli tarkoitus selvittää, kuinka myymäläpäälliköt toteuttavat edellä mainittuja teemoja ja mitä näkemyksiä ja kehitysideoita heillä on aiheeseen liittyen.

### **Myymälätyöntekijöiden tutkimuksen analysointi**

Tutkimus lähetettiin 280:lle yritys X:n myymälässä työskentelevälle henkilölle. Kyselyyn vastasi 104 henkilöä. Vastausprosentti oli 38,6 %.

Kysymyksillä 1–3 haluttiin selvittää myymälätyöntekijän taustatietoja kuten koulutustasoa, työskentelyaikaa ja -paikkaa. Kysymykset 4–6 liittyivät perehdytykseen. Kysymyksillä 7–10 selvitettiin työntekijöiden osaamista ja siihen liittyviä käytäntöjä. Kysymykset 11 ja 12 käsittelivät tiedon saatavuutta ja sen jakamista, 13 ja 14 liittyivät kehityskeskusteluun. Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, joista osassa (1, 4–14) on käytetty myös avointa vastauskenttää ”Muuta”. Tällä haluttiin saada vastaajilta omia kokemuksia ja mielipiteitä kysytystä asiasta.

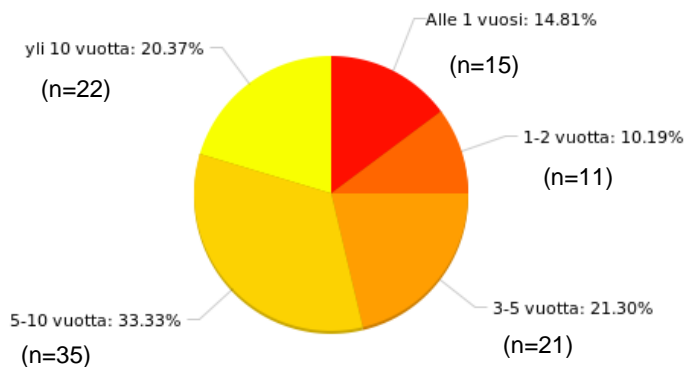
### Kysymys 1. Mikä on koulutustasosi?



Kuvio 9. Koulutustaso

Tutkimuksessa selvisi, että moni vastaajista on hankkinut useampia tutkintoja. Suurimmalla osalla vastaajista oli joko ammatillinen koulutus (42,3 %) tai alempi korkeakoulututkinto (39,4 %). Vastaajista 12,5 %:lla oli erikoisammattitutkinto. Vastaajista osa oli optikoita, joka nostaa alemman ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden määrää.

### Kysymys 2. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X:ssä?



Kuvio 10. Työskentelyaika yrityksessä

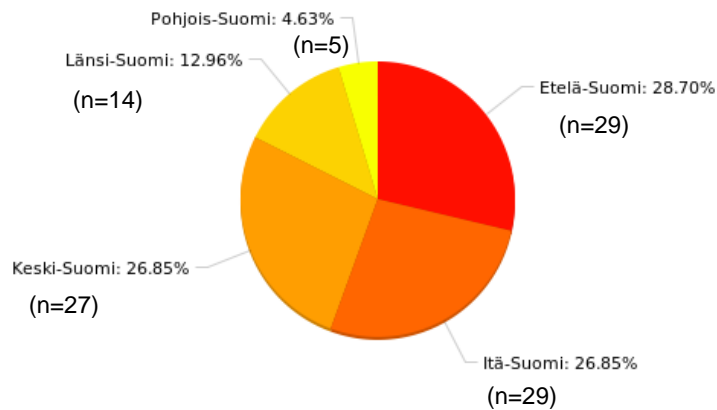
Työntekijöiden työskentelyaika Yritys X:ssä oli jakautunut melko tasaisesti. Vastaajista kolmannes (33,33 %) oli työskennellyt yrityksessä 5–10 vuotta.



Vastausvaihtoehdot yli 10 vuotta ja 3–5 vuotta saivat kumpikin viidenneksen (20,37 % ja 21,30 %) vastuksista.

Vastauksista käy ilmi, että myymälähenkilöstön vaihtuvuus on melko matala. Tämä kertoo siitä, että yrityksessä oleva osaaminen säilyy ja siihen liittyvät riskit henkilöstön vaihtuvuuden kannalta ovat pieniä. Henkilöstön pysyvyys viestii myös ihmisten sitoutumisesta työhönsä.

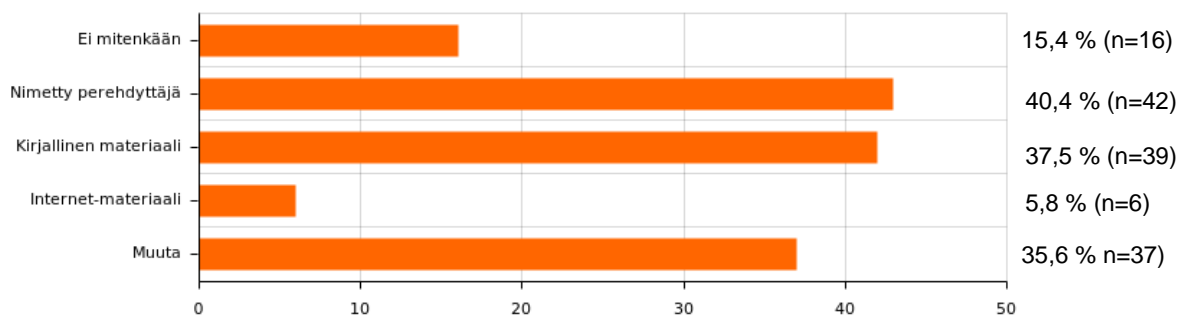
### Kysymys 3. Millä alueella työskentelet?



Kuvio 11. Työskentelyalue

Vastaajista noin kolmannes (28,70 %) työskentelee Etelä-Suomen alueella. Melkein yhtä paljon työskentelee Keski-Suomessa tai Itä-Suomessa (26,85 %). Vastauksista pystytään havaitsemaan, että yrityksen toimipisteet painottuvat Etelä-, Keski- ja Itä-Suomen alueille.

#### Kysymys 4. Millä keinoin sinut on perehdytetty toimenkuvaasi?



Kuvio 12. Perehdytyskeinot

Vastaaja on voinut valita useamman vaihtoehdon annetuista vastausvaihtoehtoista. Suosituimpia keinoja olivat kirjallinen materiaali (37,5 %) sekä nimetty perehdyttäjä (40,4 %). Reilu kolmannes (35,6 %) vastaajista oli vastannut Muuta-kenttään, jossa heistä 40,5 % kertoi perehdytyksen tapahtuneen työtä tekemällä itsenäisesti ja työtovereiden avustuksella.

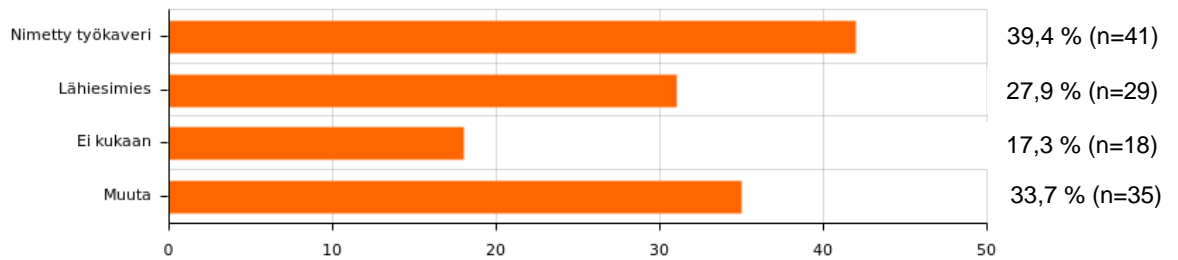
Alueellisesti eroteltuna nimettyä perehdyttäjää käytettiin eniten Etelä- ja Keski-Suomen alueilla. Nimettyä perehdyttäjää oli käytetty Etelä-Suomessa vajaalla puolella (44,8 %) ja Keski-Suomessa yli puolella (51,9 %) vastaajista. Itä-Suomen alueella perehdyttämisen keinoista suosituin (51,7 %) oli kirjallinen materiaali.

*Oma-aloitteisesti ja työkavereilta neuvoa kysymällä. Muistaakseni ei ollut varsinaista perehdytysmateriaalia, linssikirjoista opeteltiin optikon ajanvarausten välillä linssitietoa.*

*Alkuperehdytys tapahtui seuraamalla työkavereita ja kuuntelemalla heidän ohjeitaan.*

Kuten vastauksista voidaan todeta, tällä hetkellä perehdytyskeinoissa on alueellisia eroja. Reilu kymmenes (15,6 %) kertoo, että heitä ei ole perehdytetty ollenkaan. Nämä seikat kertovat siitä, että yrityksen yhteinen perehdytyksen toimintamalli ei ole kaikilla alueilla käytössä. Toisaalta se voi viestiä siitä, että nykyinen perehdytysmalli ei ole toimiva tai siitä ei ole viestitty riittävästi.

## Kysymys 5. Kuka sinut on perehdyttänyt?



Kuvio 13. Perehdyttäjät

39,4 % vastaajista oli perehdytetty nimetyn työkaverin toimesta. Hieman alle viidesosaa (17,3 %) ei ollut perehdyttänyt kukaan. Vastaajista kolmannes (33,7 %) oli vastannut avoimeen Muuta-kenttään, ja suurin osa (94 %) kertoi perehdytyksen tapahtuneen työkavereiden, ei erikseen nimettyjen henkilöiden toimesta.

Muutamia kommentteja perehdyttäjään liittyen:

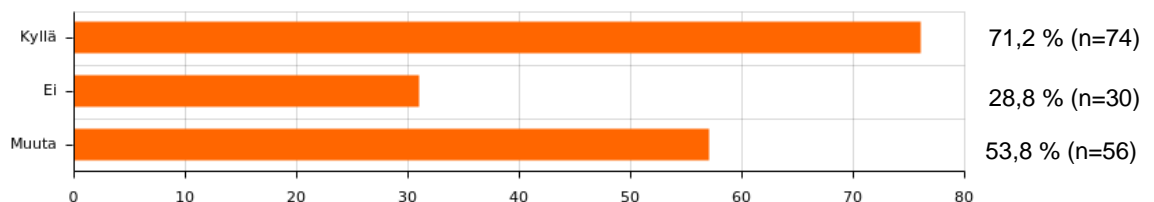
*Ei kukaan tietty henkilö, kaikki työkaverit auttoivat alussa tasapuolisesti.*

*Kuka milloinkin ehti ja otin itse selvää asioista.*

*Kaikki myymälässä osallistuivat.*

Myös näiden tulosten valossa voidaan sanoa, että perehdytyksessä on parannettavaa, koska vastaajista 17,3 % sanoi, että perehdytystä ei ole hoitanut kukaan, toisin sanoen he ovat olleet oman oppimisensa varassa.

## Kysymys 6. Onko perehdytyksesi ollut riittävää onnistuaksesi työssäsi?



Kuvio 14. Perehdytyksen riittävyys

Vastaajista suurin osa (71,2 %) koki perehdytyksen olleen riittävää, jotta he pystyvät onnistumaan työssään. Noin puolet (51,4 %) kyllä-vastaajista oli eritellyt Muuta-kenttään, mikä perehdytyksessä oli hyvää, seuraavasti:

*Opettajan opetustapa oli minulle sopiva, joten asia sujui. Iso merkitys on sillä, että opettaja mukautuu opetettavan tapaan omak-sua asioita.*

*Perehdytys oli perusteellista ja asioita sai opetella rauhassa ajan kanssa ja mikä tärkeintä, alusta asti sain tehdä asiat itse.*

*Työkaverilla oli tarpeeksi aikaa perehdytykseen.*

Yli puolet (60 %) ei-vastaajista oli eritellyt Muuta-kenttään, mitä olisi kaivannut perehdytykseen lisää, seuraavasti:

*Tarkempaa seurantaä olisin kaivannut perehdytykseen, mitkä osa-alueet on hallussa, mitä pitää vielä harjoitella jne...*

*Koulutus ei ollut säännöllistä / ei ollut mitään koulutusmateriaalia*

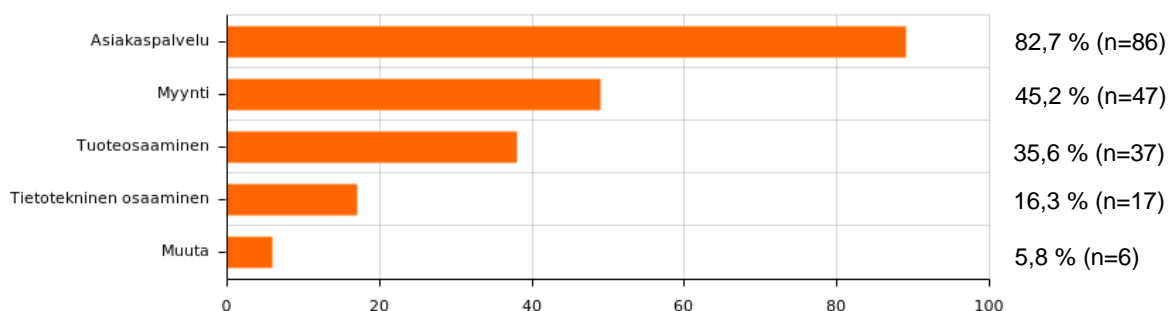
*Olisin kaivannut selkeämpää toimintaohjeistusta alussa. Yritysten ja erehdysten kautta on sitten opittu.*

*Nimettyä perehdyttäjää, ettei tarvi kysellä jokaiselta ja jokainen neuvoo eri lailla.*

*Tuotetietoutta kaipaisin lisää. Varmaan olisi ihan hyvä saada ihan kirjallinen koulutusmateriaali.*

Vastauksista selviää, että perehdytyksen saaneet työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen. Monista vastauksista käy ilmi, että työkaveri on perehdyttämisessä suurin apu. Tämä on etu suurissa myymälöissä. Ei-vastaajat sen sijaan kokevat perehdytyksen riittämättömäksi puuttuvan materiaalin sekä perehdytykseen käytettävän ajan vähyyden vuoksi. Kokonaisuutena perehdytysteeman kysymykset kertovat, että perehdytys ei ole yhtenäistä eikä tehokasta.

## Kysymys 7. Mikä on vahvin osaamisalue työssäsi?

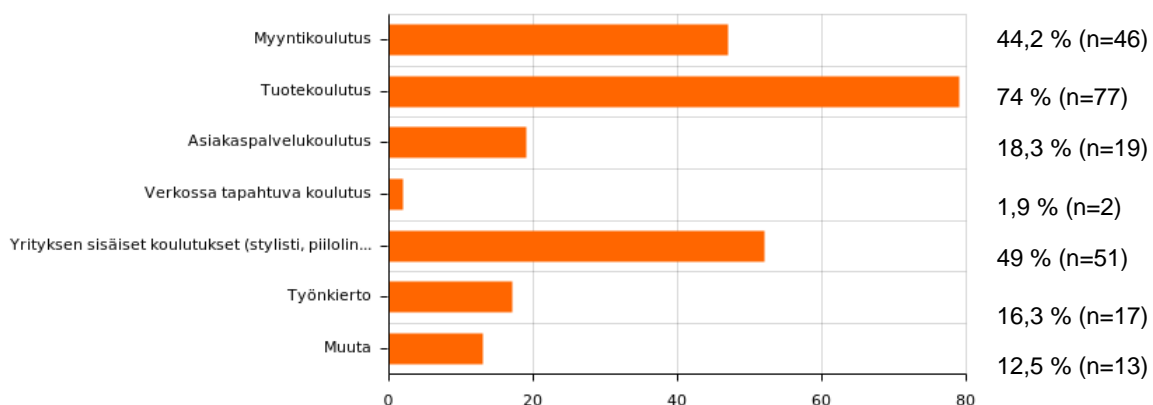


Kuvio 15. Vahvin osaamisalue

Vastaaja on voinut valita useamman vaihtoehdon annetuista vastausvaihtoehdoista. Neljä viidestä (82,7 %) vastaajasta piti asiakaspalvelua vahvimpana osaamisalueena työssään. Hieman alle puolet (45,2 %) koki myös myynnin vahvaksi osa-alueekseen. Vastaajista vain 16,3 % koki tietoteknisen osaamisen vahvaksi osaamisalueekseen.

Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien mielipidettä siitä, kuinka he kokevat oman osaamisensa vahvuusalueet. Kuten vastauksista käy ilmi, tuoteosaaminen ja tietotekninen osaaminen vaativat vahvistusta. Myös myyntitaitoa on syytä vahvistaa ottaen huomioon, että vain alle puolet (45,2 %) vastaajista koki sen olevan vahvimpien osa-alueiden joukossa.

## Kysymys 8. Millä tavoin työnantajasi on edistänyt osaamisesi kehittymistä?

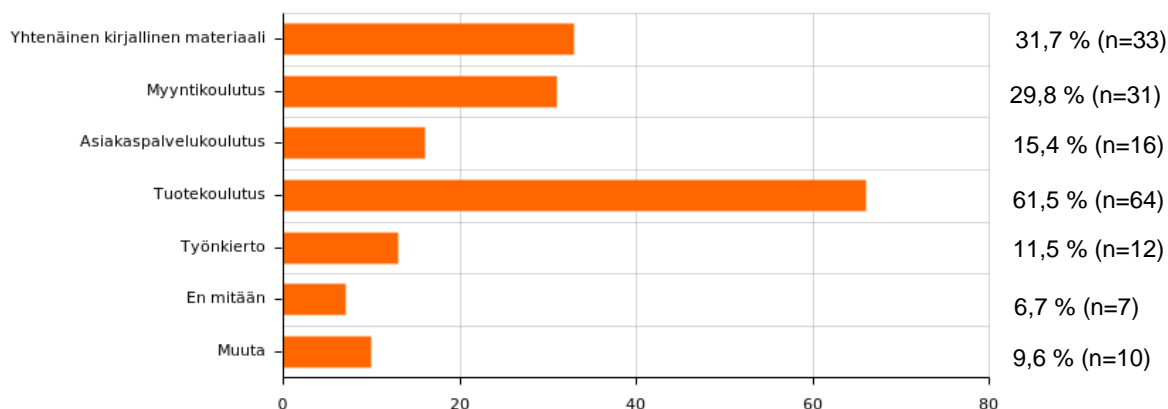


Kuvio 16. Osaamisen kehittymisen keinot työnantajan toimesta

Vastaaja on voinut valita useamman vaihtoehdon annetuista vastausvaihtoehdoista. Suurin osa vastaajista (74 %) oli saanut työnantajan järjestämää tuotekoulutusta. Noin puolet oli osallistunut yrityksen muihin sisäisiin koulutuksiin (49 %) ja myyntikoulutuksiin (44,2 %). Verkossa tapahtuvaa koulutusta oli saanut ainoastaan 1,9 %.

Kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa keinoja, joita yritys käyttää henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Kysymyksestä selviää, että tuotekoulutusta järjestetään yrityksessä paljon, mutta verrattuna edellisen kysymyksen vastauksiin, jossa tuoteosaamisen koki vahvaksi vain kolmannes vastaajista, voidaan päätellä, että tuotekoulutus ei ole riittävän laadukasta. Kokonaisuudessaan työnantaja edistää henkilöstön osaamista monipuolisesti. Suurinta huomiota herättää verkossa tapahtuvan koulutuksen vähyyttä ottaen huomioon nykypäivänä olemassa olevat teknologiset mahdollisuudet.

Kysymys 9. Mitä osaamiseen liittyviä toimenpiteitä koet tarvitsevasi lisää työssä onnistumisessa?



Kuvio 17. Lisää työssä onnistumisessa tarvittavia toimenpiteitä

Vastaaja on voinut valita useamman vaihtoehdon annetuista vastausvaihtoehdoista. Reilusti yli puolet (61,5 %) vastaajista koki tarvitsevasi lisää tuotekoulutusta. Yhteistä kirjallista materiaalia kaipasi noin kolmannes (31,7 %)

vastaajista, ja melkein saman verran (29,8 %) kaipasi myyntikoulutusta. Vastaajista 9,6 % vastasi Muuta-kenttään, jossa vastaajaa pyydettiin kertomaan muita mahdollisia keinoja. Seuraavassa muutamia kommentteja:

*Tietoa muista yritys X:n liiketoimista.*

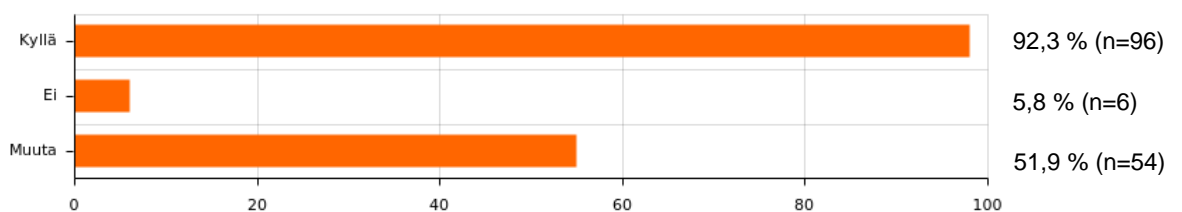
*Varsinkin alkuun olisi hienoa, jos olisi oikeasti toimivaa kirjallista perehdytysmateriaalia; nyt sen luonti on täysin omalla vastuulla. Myös ihan henkilökohtainen alkukoulutus (pari tuntia myymäläympäristössä perehdyttäjän kanssa kaksin) olisi tosi mahtava juttu! Nykyisin tuote- ja myyntikoulutuksilla saa ylläpidettyä osaamista ja tulee kohdattua uusia juttuja.*

*Koulutustilaisuuksia enemmän kaikille.*

Tästä, samoin kuin edellisistä kehittämisen keinoihin liittyvistä kysymyksistä, käy ilmi, että yrityksen tarjoama tuotekoulutus on laadultaan riittämätöntä.

Tarvitaan myös lisää yhtenäistä kirjallista materiaalia ja myyntikoulutusta. Vastaajista 11,5 % koki työkierron parantavan heidän osaamistaan ja tarvitsevan-  
sa sitä lisää.

Kysymys 10. Oletko jakanut kokemuksen kautta tullutta tietoa/taitoa työyhteisössäsi (tietoa tai taitoa, joka on karttunut kokemuksen myötä, ns. ”hiljaista tietoa”)?



Kuvio 18. Hiljainen tieto

Vastaajista melkein kaikki (92,3 %) kertoivat jakaneensa hiljaista tietoa muille.

Heistä melkein kaikki (88 %) kertoivat jakaneensa hiljaista tietoa suullisesti.

Esille tuli seuraavia käytänteitä:

*Kertonut asioista muille, tärkeistä asioista sähköpostia useammalle*

*Palavereissa kertonut asioista*

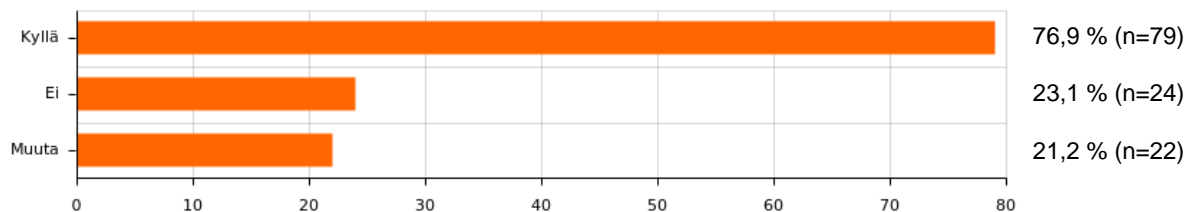
*Ohjeistusten muodossa*

*Yhteiset myymäläpalaverit, keskustelujen kautta*

*Mm. työkennellä muun kaupungin myymälässä, olen kertonut oman myymälän toimintatavoista ja vastavuoroisesti saattanut oppia jotain uutta vieraasta myymälästä ja heidän työskentelytavoistaan.*

Vastausten perusteella voidaan todeta, että suullisesti ja esimerkin kautta toteutettu hiljaisen tiedon siirtäminen on myymälähenkilöstölle luontevaa. Myös palaverit koetaan tärkeäksi keinoksi hiljaisen tiedon siirtämisessä.

Kysymys 11. Onko työssäsi tarvittava tieto hyvin saatavilla?



Kuvio 19. Tarvittavan tiedon saatavuus

Vastaajista reilusti yli puolet (76,9 %) koki, että työssä tarvittava tieto on hyvin saatavilla. Muuta-kenttään vastanneista 35 % oli sitä mieltä, että yrityksen intranet on sekava, vaikea käyttää ja tieto ei löydy helposti. Vastaajat kommentoivat seuraavasti:

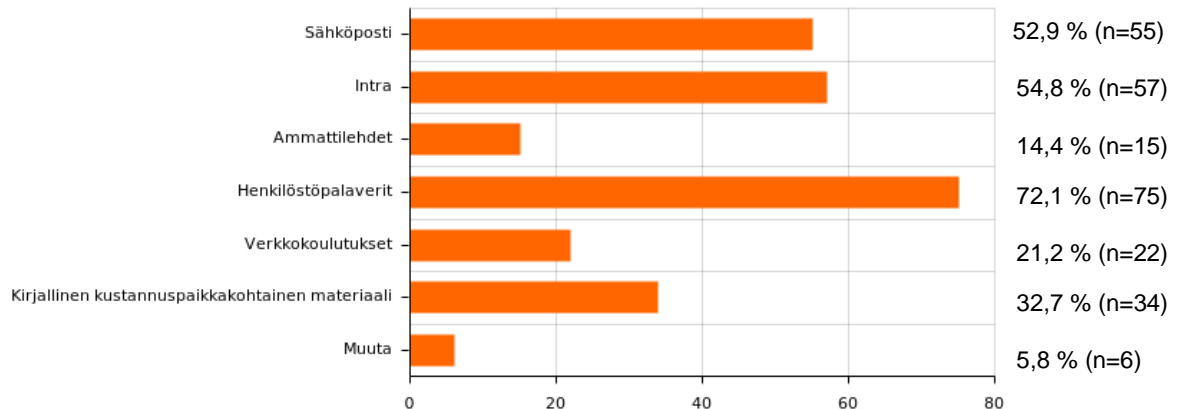
*Tietoa on sikin sokin kaikkialla ja se täytyy hakemalla hakea. Tarvitsisin selkeän yhtenäisen kanavan oleellisen tiedon hakuun.*

*Osa tiedosta on hyvin saatavilla, mutta esimerkiksi intra on sekava ja tieto ei löydy helposti.*



Kuten vastauksista selviää, suurimman osan mielestä tietoa on hyvin saatavilla. Kuitenkin käy ilmi, että yrityksen sisäinen intranet on sekava ja vaikea käyttää.

Kysymys 12. Kuinka mielestäsi työssäsi tarvittavaa tietoa pitäisi yrityksen sisällä jakaa?



Kuvio 20. Tiedon jakaminen yrityksen sisällä

Vastaaja on voinut valita useamman vaihtoehdon annetuista vastausvaihtoehtoista. Suurimman osan mielestä (72,1 %) työssä tarvittavaa tietoa pitäisi jakaa henkilöstöpalaverissa. Yli puolet (54,8 %) vastaajista oli sitä mieltä, että tietoa tulisi jakaa sähköpostilla, ja melkein saman verran (52,9 %) kannatus sai yrityksen intra. Seuraavassa tiedon jakamiseen liittyviä kommentteja:

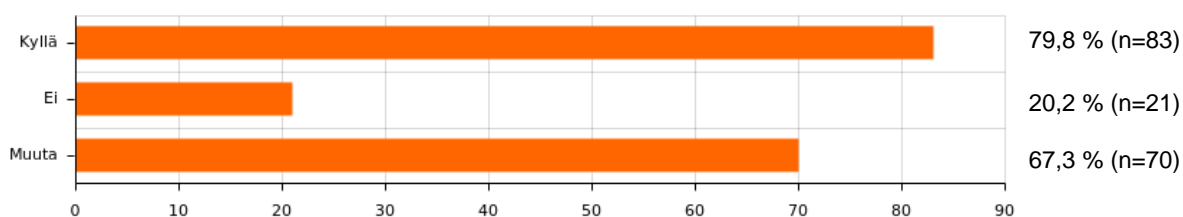
*Mielestäni on tärkeää, että koulutus ja tieto jaetaan eri kanavia pitkin, jotta mahdollisimman moni sen näkee ja sisäistää.*

*Kaikki tavat auttaa.*

*Koulutustilaisuudet*

Henkilöstöpalaverit yhdessä sähköpostin ja intranetin kanssa ovat vastausten mukaan toimivimpia tiedon jakamisen keinoja. Myös kirjallinen, kustannuspaikkakohtainen materiaali koetaan hyväksi keinoksi.

### Kysymys 13. Onko sinulle pidetty kehityskeskusteluja?



Kuvio 21. Kehityskeskustelu

Reilusti yli puolelle (79,8 %) vastaajista oli joskus pidetty kehityskeskustelu. Heistä 30 %:lla edellisestä kehityskeskustelusta oli aikaa yli 1,5 vuotta. Alla muutamia kommentteja kehityskeskustelusta:

*Ensimmäistä kertaa kehityskeskusteluun pääsin (syyskuussa) 2014. Tuntityöntekijöille ei alkuaikoinani pidetty mitään kehityskeskusteluja!*

*Nykyisessä toimenkuvassani ei ollenkaan, entisessä v. 2010.*

Alla olevassa taulukossa (ks. taulukko 3) on eroteltu, miten tutkimuksen vastausten mukaan kehityskeskustelut toteutuivat maantieteellisesti alueittain.

Taulukko 3. Alueellinen vertailu kehityskeskustelumääristä

Onko kehityskeskustelua pidetty				
	Kyllä	%	Ei	%
Etelä-Suomi	21	72 %	8	28 %
Keski-Suomi	23	85 %	4	15 %
Länsi-Suomi	11	79 %	3	21 %
Itä-Suomi	26	90 %	3	10 %
Pohjois-Suomi	2	40 %	3	60 %

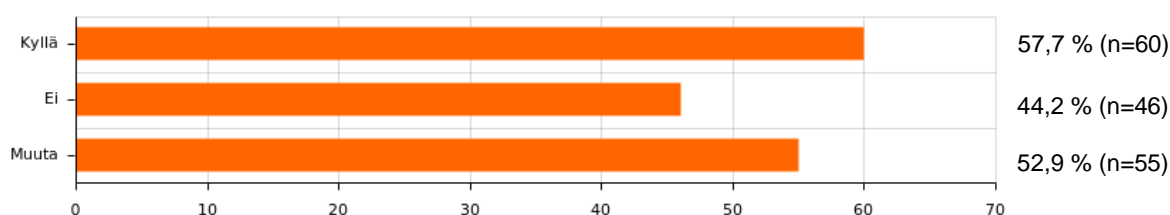
Seuraavassa taulukossa (ks. taulukko 4) on eroteltu, milloin viimeksi kehityskeskustelu on pidetty. Tähän kysymykseen ovat vastanneet kyllä-kentän täytäneet vastaajat, mutta heistä kaikki eivät ole vastanneet kysymykseen. Taulukosta käy ilmi, kuinka monta kyllä-vastauksen antanutta on vastannut lisäkysymykseen.

Taulukko 4. Alueellinen vertailu viimeksi pidetystä kehityskeskustelusta

Milloin viimeksi kehityskeskustelu on pidetty						
	Kyllä-vastaajat	Lisäkysymykseen vastaajat	Alle 1,5 v. sitten		Yli 1,5 v. sitten	
Etelä-Suomi	21	16	14	87 %	2	13 %
Keski-Suomi	23	20	15	75 %	5	25 %
Länsi-Suomi	11	10	7	70 %	3	30 %
Itä-Suomi	26	21	16	76 %	5	24 %
Pohjois-Suomi	2	2	1	50 %	1	50 %

Vastauksista voidaan todeta, että jokaisella alueella on puutteita kehityskeskustelujen toteutumisessa.

Kysymys 14. Koetko kehityskeskustelut kehittämisesi kannalta tarpeellisiksi?



Kuvio 22. Kehityskeskustelujen tarpeellisuus

Vastaajista hieman yli puolet (55,8 %) koki kehityskeskustelut kehittämisesä kannalta tarpeelliseksi. Ei-kenttään vastanneet kuvailivat kehityskeskustelujen tärkeyttä seuraavalla tavalla:

*Naurettavaa käydä samaa kysymyslomaketta vuodesta toiseen läpi. Myymäläpäällikkö ei ole aidosti keskustelutilanteissa mukana vaan esittää päällikön rooliaan niin kuin kaikessa muussakin kanssakäymisessä.*

*Ei mitään muutosta tapahdu kuitenkaan.*

*Paperinmakuista toimintaa, pidetään koska pitää lomake saada täytettyä ja esimiehelle ruksi listaan että ovat sen pitäneet.*

Vastaaajista hieman yli puolet (52,9 %) vastasi myös Muuta-kohtaan, jossa haettiin tietää, millä tavalla kehityskeskustelut on koettu tarpeellisiksi tai miksi niitä ei ole koettu tarpeellisiksi. Heistä 13 % koki kehityskeskustelun mahdollisuutena saada ja antaa palautetta. Alla muutamia kommentteja vastaajilta:

*Palaute aina tervetullutta*

*Palautetta on hyvä saada ja samalla tulee sitä myös annettua jotta esimies kehittyisi.*

*Molemmin puolinen palaute*

*Hetki on hyvä palautteen saamiseksi tehdystä työstä ja palautteen antamiseen esimiehelle.*

*Esimies kertoo missä minun pitää kehittyä ja voin myös itse antaa palautetta työstä, esimiehestä, työkavereista ja tehdä esim. parannusehdotuksia, jotka helpottaisivat jokaisen työntekoa.*

*Tietäisin onnistumiseni ja kehityskohteeni. Olisi kiva saada palautetta tehdystä työstä.*

*Saa palautetta esimieheltä*

Vastauksista voidaan päätellä, että osa työntekijöistä ei selkeästi tiedä, miksi kehityskeskusteluja käydään. He kokevat ne tilaisuudeksi saada ja antaa palautetta eikä tilaisuudeksi kehittää itseään. Kehityskeskustelujen tarpeellisuus kehittymisen kannalta ei ole työntekijöille selvää. Tämä voi kertoa myös siitä, että kehityskeskusteluja ei toteuteta oikealla tavalla.

## **Myymäläpäälliköiden tutkimuksen analysointi**

Tutkimus lähetettiin 42:lle Yritys X:n myymäläpäällikölle, ja vastauksia saatiin yhteensä 25. Vastausprosentti oli 59,5 %. Tutkimuksen tulokset purettiin kysymys kerrallaan kirjoitetussa muodossa.

Kahdella seuraavalla kysymyksellä haluttiin saada tietoa vastaajien työsuhteiden kestosta sekä heidän koulutus- ja työkokemustaustoistaan. Nämä kysymykset auttavat muodostamaan muiden vastausten ohella kokonaiskuvaa myymäläpäälliköiden esimiesosaamisesta.

### **Kysymys 1. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X:ssä?**

Myymäläpäälliköt olivat työskennelleet Yritys X:ssä keskimäärin 8 vuotta. Vastaajista 3 on toiminut yrityksen palveluksessa yli 15 vuotta, ja alle 1,5 vuotta työskennelleitä oli 4 henkilöä.

Vastauksista pystytään toteamaan, että myymäläpäälliköillä ei ole suurta vaihtuvuutta. Keskimääräinen työssäoloaika (8 vuotta) vastaa suomalaisen keskimääräistä työssäoloaika yhdessä työpaikassa. Tämä tulee ilmi Lehdon ja Sutelan (2008, 27) Tilastokeskukselle tekemästä työolotutkimuksesta.

### **Kysymys 2. Kerro lyhyesti koulutus- ja työhistoriasi (koulutustaso, aikaisemmat työnkuvat)**

Myymäläpäälliköistä suurimmalla osalla oli jokin kaupallinen koulutus. Toisen asteen kaupallisen koulutuksen oli suorittanut yhteensä 15 (60 %) myymäläpäällikköä. 10 (40 %) myymäläpäälliköllä oli esimiehen erikoisammattitutkinto ja kahdella liiketalouden alempi korkeakoulututkinto. Myymäläpäälliköistä 6 (24 %) oli saanut optikon koulutuksen. Osalla vastaajista oli useampi tutkinto suoritettuna.

Myymläpäälliköiden työhistoria oli hyvin kirjavaa. Suurimmalla osalla oli aiempaa kokemusta myyjän työstä tai työskentelystä palvelualalla. Vastaajista 9 (36 %) kertoi toimineensa esimiehenä ennen nykyistä tehtäväänsä.

Vastausten perusteella myymäläpäälliköillä on melko alhainen koulutus esimiestehtäviin, sillä vain alle puolet heistä on suorittanut esimiehen erikoisammattitutkinnon ja vain 2 alemman korkeakoulututkinnon.

Lopuilla kysymyksillä oli tarkoitus saada selville myymäläpäälliköiden käytänteitä ja tapoja liittyen aiheisiin perehdytys, tiedon ja osaamisen siirtäminen, hiljainen tieto, kehityskeskustelu ja henkilöstöpalaverit.

### **Kysymys 3. Miten ja kenen toimesta sinut on perehdytetty nykyiseen tehtävääsi?**

Suurin osa (54 %) myymäläpäälliköistä mainitsi perehdytyksen tapahtuneen kollegan tai oman esimiehen toimesta. 6 (24 %) myymäläpäällikköä kertoi saaneensa perehdytyksen työkaveriltaan, joka tässä yhteydessä tarkoittaa muita myymälässä työskenteleviä henkilöitä. Vastaajista 5 (20 %) kertoi, ettei ole saanut minkäänlaista perehdytystä ja yksi vastaaja koki saaneensa perehdytyksen yhtiön koulutusten ja henkilökohtaisten esimieskurssien kautta. Alla muutamien vastaajien kommentteja:

*Meidän myymälän entinen myymäläpäällikkö ja aluejohtaja ovat antaneet minulle hyvän perehdytyksen työhöni.*

*Itse kyselemällä, silloin tuli juuri aluejohtajatasolla/alueissa vaihdoksia ja yksin jätettiin oppimaan hommaa. Ent. aj oli 1 päivän paikalla ja sanoi, että jatka siitä. Uusi aj tuli 2 kk päästä katsomaan kuis menee.*

*Kantapään kautta opin aikanaan päällikköhommat käytännön tasolla, esimieskoulutuksista oli valtava hyöty sitten kun olin aikani ilman teorian tietoja räpeltänyt*

*Edellinen mp, joka siirtyi muihin tehtäviin kertoi perusasiat, Marakoulutusta päivä hr:n toimesta Helsingissä. Muutoin on saanut opiskella itse kantapään kautta. Yhden päivän tapaaminen 'tutor'mp:n kanssa. Siitä ei käteen muuta kuin pään silittelyä ja tutorin omien yksiköiden kehumista.*

Vastauksista voidaan päätellä, että myymäläpäälliköiden tehtäviin perehdytetään vaihtelevasti. Tämä selittää osittain myös myymälätyöntekijöiden puutteellisen perehdyttämisen.

#### **Kysymys 4. Millaisena koit perehdytyksen, olisitko mahdollisesti tarvinnut jotain lisää?**

Vastaaajista 4 (16 %) henkilöä koki perehdytyksen olleen riittävää, ja vastaavasti 21 (84 %) koki siinä olevan puutteita. Perehdyttämistä esimiestehtäviin kaipasi 16 vastaajaa. 6 vastaajaa koki perehdytyksen tapahtuneen liian kiiressä ja siihen varatun ajan liian lyhyeksi. Myymäläpäälliköistä kolmella ei ollut tehtävään tullessaan minkäänlaista kokemusta optiselta alalta, ja he olisivat tarvinneet myös siihen perehdytystä. Seuraavana esimerkkejä vastauksista, joissa on mainittu asioita, joita vastaajat olisivat tarvinneet lisää:

*Perehdytys oli hyvin vähäistä. Nykyinen systeemi, että uusi myymäläpäällikkö on kokeneen kollegan luona töissä useamman viikon ennen kuin aloittaa varsinaisen työnsä, toimii mielestäni kiittävästi.*

*Perehdytys oli todella nopea ja läpimääräisy ainakin näin alan ulkopuolelta tulleelle. Kyllä todellakin olisi ollut hyvä jos perehdytys olisi jotenkin jatkunut ja saanut lisäkoulutusta myöhemmin. Tähän pitäisi tehdä ihan oma perehdytys ohjelma. Alkuopinnot ja jatkokoulutus.*

*Ei alkuunkaan riittävä. Perusasioiden koulutus olisi pitänyt tulla hyvissä ajoin ennen pestiin astumista eikä vasta matkan varrella. Nyt kolmen vuoden päällikkyyden jälkeen alkaa olla asiat jo hanskassa.*

*Lisäperehdytys ei koskaan ole pahasta. Jonkinlaista Silmäase-man myymäläpäällikön opasta olisin kaivannut: samoissa kansissa koottuna keskeisimmät asiat; Intrasta toki löytyy, mutta olisi helpompi toimia oppaan kera ainakin alussa.*

Perehdytykseen olisi vastausten perusteella tarvittu lisää aikaa, materiaalia esimiehen tehtävistä sekä suunniteltua perehdytysohjelmaa ja seurantaa. Hyvänä keinona nousi esille työskentely kollegan myymälässä ennen siirtymistä omaan myymälään.

### **Kysymys 5. Millä tavoin perehdytät uuden työntekijän ja varmistat työsä vaadittavan osaamisen?**

Yrityksen intrasta löytyvää perehdytysohjelmaa, joka sisältää perehdyttämissuunnitelman ja myymälätoimintojen tarkistuslistan sekä seurannan, käytti 8 (32 %) vastaajaa. Lisäksi 2 (8 %) vastaajaa käytti itse luomaansa perehdytysmateriaalia. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että kaikki myymäläpäälliköt eivät käytä intrasta löytyvää perehdytysohjelmaa.

6 (24 %) vastaajaa sanoi käyttävänsä nimettyä tutoria tai kummia perehdytyksessä. Nämä vastaajat eivät maininneet käyttävänsä yrityksen perehdytysohjelmaa. Perehdytystä kertoi seuraavansa 6 (24 %) henkilöä, jotka eivät sanooneet käyttävänsä perehdytyksessä erityisiä työkaluja.

Muita vastauksissa esille tulleita perehdytyskeinoja olivat: oppiminen kysymällä ja tekemällä, muiden seuraaminen, henkilökohtainen keskustelu, paperilla läpikäynti, koko henkilöstön sitouttaminen opetustyöhön, pienet keskustelutuokiot, osaamistason, oppimistyylin ja -nopeuden kartoittaminen sekä asioiden toistot.

Kolme vastaajaa mainitsi perehdytyksen esteiksi kiireen ja siihen liikenevän liian lyhyen ajan. He kommentoivat seuraavasti:

*Uusi työntekijä tulee myymälätyöhön ja osallistuu arkeen ensin ohjattuna tekee perusasiat, sitten siirtyy itsenäiseen työskentelyyn. Myyjät/optikot kouluttavat vähä kerrassaan lisää. Perehdytys"opas" on olemassa intrassa, sieltä löytyy myös tseklis -lomakkeita perehdytyksen tueksi. Nyt eteen tuli uusi myyjä, joka oli ollut kolmisen viikkoa vilkkaassa myymälässä, jossa systemaattista perehdytystä ei ollut ehditty tehdä. Myyminen oli onneksi kohtuudella hallinnassa, mutta linssitietous ym. myymälärutiinit vielä hyvinkin pimeään peitossa. Henkilö oli kuitenkin palkat-*



*tu myymälään jossa hän enimmäkseen yksin tulisi työskentelemään. Tämä pitäisi ottaa huomioon kun ihmistä perehdytetään, ja kolmen viikon aikana pitäisi pystyä kaatamaan oppijalle tieto myymälärutiineista auttavalla tasolla. On melkoinen stressi ihmisellä, kun jää yksin hyvin hatarilla tiedoilla alasta. Se ei vastaa yrityksemme tavoitetta ylivermaisesta asiakaspalvelusta.*

*Resurssipulan vuoksi haastavaa, nimeän vastuuhihmisiä ja kyselen ja neuvon oman roolini puitteissa. Panostan paljon kehityskeskusteluihin, mutta arjessa liian vähän aikaa perehdyttämiseen*

*Tällä hetkellä olen joutunut viimeisimmän työntekijän laittamaan työkavereidensa "koulutettavaksi" ajan puutteen vuoksi. Aina kun olemme samassa toimipisteessä töissä yritän varmistaa, että kaikki tärkeät asiat on käyty läpi ja kerrata asioita.*

Kokonaisuutena perehdytystavat olivat kirjavia, ja perehdytys ei ole tasalaatuaista. Kaikki kuitenkin toteuttivat perehdytyksen suurimmaksi osaksi vuorovaikutteisesti myymälästä ja henkilöstön määrästä riippuen. Tämän kysymyksen vastaukset tukevat myymälätyöntekijöiden vastauksia samasta aiheesta ja voidaan todeta, että perehdytys kaipaa kehittämistä ja yhtenäistämistä.

### **Kysymys 6. Millä keinoin ylläpidät työntekijöiden osaamista? Onko yrityksen tarjoamat keinot riittäviä / mitä pitäisi olla lisää?**

Vastauksissa yleisimpiä osaamisen ylläpitokeinoja olivat myymälöiden itse järjestämät koulutukset, henkilöstöpalaverit, arjessa tapahtuvat henkilökohtaiset keskustelut ja rakentava palaute sekä viikkotiedotteet. Neljässä (16 %) vastauksessa myymäläpäällikkö kertoi seuraavansa ja arvioivansa työntekijöiden työskentelyä eri tilanteissa. Osassa myymälöissä oli käytäntönä, että työntekijät jakavat osaamista toisilleen.

Yksi myymäläpäällikkö totesi, että yritys tarjoaa hyvin koulutuksia. Muiden vastaajien mielestä osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi tarvitaan monenlaisia eri koulutuksia. Tarpeellisimmiksi listattiin: myynti-, asiakaspalvelu- ja vuorovaikutuskoulutukset sekä myyjille ja optikoille suunnatut tuotekoulutukset. Myös yrityksen yhteisiä koulutuspäiviä toivottiin lisää. Esille nousi myös

se, että alalle tuleville uusille työntekijöille tulisi järjestää koulutusta ja koke-neille jatkokoulutusta. Koulutusta tulisi tarjota myös määräaikaikaisille työnteki-jöille.

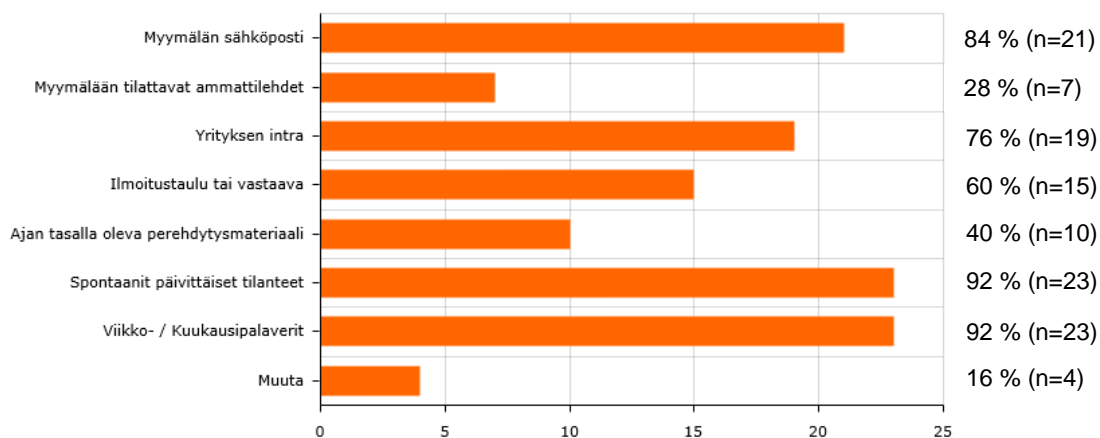
Parannuskeinona tuli ilmi sähköinen koulutussuunnitelma, joka on työntekijän hallinnoitavissa ja jonka kautta hän voi anoa pääsyä koulutuksiin. Moni myy-mäläpäällikkö tiedosti koulutukset mahdollisuutena sitouttaa ja motivoida työn-tekijöitä ja he tukevat työntekijöiden halua kouluttautua. Alla muutamia kom-mentteja kysymykseen liittyen:

*Ammatilliset lisäkoulutukset ovat hyviä oppimistilaisuuksia ja myös ketjun sisäiset koulutukset antavat uusia työkaluja arkeen. Esimies tarvii aina uusia tietoja esim. henkilöstöhallintaan ja työn suunnitteluun liittyen. Kyseisiä koulutuksia kaipaisin lisää.*

*Minulla on jo osaava tiimi. Jos jotain uutta alaan liittyvää ilmaan-tuu, käymme asiat / tuotteet yhdessä palaverissa läpi. Yrityksen pitäisi järjestää myös asiakaspalveluun liittyvää koulutusta myy-mälätyöntekijöille. Nyt painotetaan liikaa mp -koulutusta sekä tuo-tekoulutusta (road-show kahdesti vuodessa). Myös optikoille saisi olla enemmän tarjolla. Ei puolen päivän koulutus vuodessa riitä.*

*Kyllä pitäisi olla enemmän koulutusta, myyjät varsinkin kokevat, että Yritys X:ssä ei kouluteta myyjiä riittävästi. Optikoiden koulutus on tänä vuonna ottanut reilun parannusaskeleen, kun näköä-päiville päästään ilmeisesti jatkossa kolmen vuoden välein. Koulu-tus palauttaa muistiin jo unohtuneita asioita ja saa uutta intoa ar-jen työhön. Firman panostus henkilöstönsä koulutuksen ja am-mattitaidon ylläpitoon lisää mielestäni sitoutumista ja sen arvoihin.*

## Kysymys 7. Mitä seuraavista keinoista käytät tiedon ja osaamisen siirtämisessä työntekijöille?



Kuvio 23. Osaamisen siirtämisen keinoja

Vastausten perusteella yleisimmin käytettäviä tiedon ja osaamisen siirtämisen keinoja olivat spontaanit päivittäiset tilanteet (92 %), viikko- /kuukausipalaverit (92 %) sekä myymälän sähköposti (84 %). Yrityksen intraa käytti 76 % vastaajista. Muita esille tulleita keinoja olivat puhelin, erilliset tehtävät/toimenpiteet päivän aikana, viikkotiedote sekä myymälässä tapahtuva jatkuva kouluttaminen (optikon toimesta).

Vastausten perusteella vuorovaikutteiset tilanteet olivat käytetyimpiä keinoja osaamisen siirtämisessä. Näiden tukena käytettiin myös sähköisiä välineitä.

## Kysymys 8. Millä keinoin varmistat hiljaisen tiedon siirtämisen/dokumentoinnin?

Vastauksista selvenee, että 13 (54 %) vastanneista myymäläpäälliköistä ei tiennyt mitä hiljainen tieto tarkoittaa. Tämä tuli ilmi vastauksista, joihin oli vastattu vain kysymysmerkillä (4 kappaletta) sekä alla mainituista kommentteista:

*Kyselemällä, muistuttamalla esim. s-postilla.*

*Keskustelen vielä asian läpi henkilökohtaisesti tai pyydän nimikuittauksen paperiin.*

*Laittamalla tiedotteet tiettyyn lokeroon ja ohjeistus kaikille, että käydään läpi ja kuitataan luetuksi.*

*Huono kysymys... hiljainen tieto????*

*Varmistan henkilökohtaisesti, että tieto on saavuttanut kaikki.*

*Printtaan kansioon.*

*Kertaamalla.*

*Tulostan aina kampanjatiedotteet ja viikkotiedotteet.*

Vastauksissa tuli esille myös seuraavia hiljaisen tiedon siirtämisen ja dokumentoinnin keinoja: tietoa siirretään suullisesti sitä mukaa, kun asioita tulee esille arjen tilanteissa sekä palavereissa. Käytäntönä oli myös se, että optikot opettavat asioita palavereissa sekä hiljaisina hetkinä myymälässä. Yksi vastaaja kertoi, että kokemukset ja opitut asiat puretaan ja kirjoitetaan esim. ilmoitustaululle sekä käydään läpi palavereissa. Yhdessä myymälässä oli käytössä vihko, johon kerättiin ideoita, keinoja ja tieto-taitoa ja josta jokainen voi niitä lukea.

### **Kysymys 9. Kuinka usein pidät työntekijöillesi kehityskeskustelun? Millaiseksi koet keskustelut johtamisen näkökulmasta?**

Jokainen vastaaja kertoi pitävänsä kehityskeskustelut pois lukien muutama henkilö, jotka ovat aloittaneet myymäläpäällikkönä äskettäin tai työskentelevät yksin. Yleisesti ottaen kehityskeskusteluja pidettiin esimiehen näkökulmasta tärkeinä. Vastauksissa mainittiin myös onnistumisen kannalta olevan tärkeää, kuinka osapuolet ovat valmistautuneet tilanteeseen ja kuinka rehellisiä ja avoimia keskustelussa ollaan.

*1-2 X vuosi isompana, jossa asetetaan tavoitteet ja seurataan toteutumista. Olen tehnyt oman rungon kehityskeskusteluihin ja ja-*

*kanut sen alueemme muillekin myymäläpäälliköille, eli saavat käyttää jos haluavat. Viikoittain keskustelen henkilökunnan kanssa asioista kahden kesken ja katsotaan miten menee niin töissä kuin vapaa-ajan rintamalla. Olen kokenut että suomalla aikaa henkilökunnalle pysymme kaikki tyytyväisinä. Saadaan purkaa asioita useammin ja valmennuksetkin pystyy pitämään useammin. Asioihin puututaan heti.*

*Kerran vuodessa. En oikein osaa sanoa, joidenkin kanssa niistä on hyvin apua joidenkin kanssa tuntuvat olevan enemmän yhtiön ja päällikön arvostelua osallistuvan henkilön puolelta.*

*Kerran vuodessa. Kehityskeskustelu on tärkeä esimiehen ja alaisen luottamuksellinen tapaaminen. Puhuminen vaikeistakin asioista auttaa ja parantaa taas ilmapiiriä ja saa molemmat kehittymään tahoillaan.*

Kun myymäläpäälliköiden vastauksia verrataan myymälätyöntekijöiden vastaaviin, on niiden välillä ristiriitaisuutta. Vaikka melkein jokainen myymäläpäällikkö kertoi pitävänsä kehityskeskustelut vähintään kerran vuodessa, työntekijöiden mukaan tämä ei toteudu.

### **Kysymys 10. Kuinka usein pidät henkilöstöpalavereja? Koetko henkilöstöpalaverit tärkeäksi johtamisen näkökulmasta?**

Jokainen vastaaja kertoi pitävänsä henkilöstöpalavereja keskimäärin kerran kuukaudessa. Yksi myymäläpäällikkö kertoi pitävänsä myös viikkopalavereja. Kaksi vastaajaa mainitsi, että suurissa myymälöissä palaverit ovat erityisen tärkeitä.

Myymäläpäälliköistä 6 (24 %) mainitsi, että palaverit ovat tiedon siirtämisen ja toimintojen kehittämisen kannalta tärkeitä. Seuraavassa kommentteja henkilöstöpalavereihin liittyen:

*Kyllä erittäin tarpeellisia, jopa kerran kuussa on liian vähän. Parin viikon välein olisi tehokkaampaa, mutta aika ei aina riitä, joten käymme asioita läpi silloin kun vain mahdollista, eli lähes päivittäin työn ohessa.*

*Noin kerran kuukaudessa, pitkien aukioloaikojen vuoksi kokoukset liian hätäisiä – onnistuneiden palaverien määrä toivottavasti edelleen kastaa kokemukseni karttuessa – esimiestyö on ikuista oppimista.*

## **10 Osaamisen kehittämisen ja siirtämisen toimintamalli**

Tässä luvussa esitellään kyselytutkimusten tulosten sekä aiheeseen liittyvien teorioiden kautta muodostettua toimintamallia. Tutkimusongelmana oli selvittää, millainen toimintamalli tulisi luoda yrityksen osaamisen kehittämiseksi ja siirtämiseksi. Ratkaisua lähestyttiin kyselytutkimuksessa käsiteltyjen teemojen sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

### **Perehdytys**

Tutkimusten vastausten perusteella myymälätyöntekijöiden sekä myymäläpäälliköiden perehdytyksen keinoissa ja sen käytännöissä on isoja eroja. Vastauksista kävi ilmi, että yrityksellä on käytössä yhtenäinen perehdytysohjelma, joka löytyy intranetistä. Kuitenkaan tätä ohjelmaa ei vastausten perusteella käytetä kaikissa toimipisteissä. Kuten Kautto ja Lindblom (2005, 139–140) toteavat, ketjumaisen liiketoiminnan prosessit ja toimintatavat pohjautuvat yksityiskohtaiseen käsikirjaan, joka toimii myös perehdytyksen perustana. Tämän pohjalta yrityksen tulisi päivittää olemassa oleva perehdytysohjelma vastaamaan tämän hetken tarpeita. Yrityksen tulisi viestiä yhtenäisestä ohjelmasta sekä seurata sen toteutumista. Tämän jälkeen jokaisen myymäläpäällikön tulisi käydä ohjelma läpi kaikkien, myös vanhojen työntekijöidensä, kanssa. Tällä toiminnalla varmistetaan, että perehdytyksen lähtökohdat ovat joka paikassa samat ja että jokaisella on yhtäläiset valmiudet perehdyttämiseen.

Perehdyttämisen kehittämisessä yrityksen intranetiä voitaisiin hyödyntää paremmin. Se on kanava, joka tavoittaa kaikki, ja sitä kautta tieto on kaikille yhtä aikaa saatavilla. Perehdytysohjelman lisäksi intraan voitaisiin koota kaikki perehdyttämiseen liittyvät materiaalit ja ohjeistukset sekä yhteystiedot.

Yritykselle laajempaan toimenpiteenä olisi yhtenäisen HR-tietojärjestelmän hankkiminen, jonka kautta koko yrityksen henkilöstön osaamista ja kehittämistä ylläpidetään ja seurataan. Tietojärjestelmään tulisi integroida omina osa-alueina esimerkiksi perehdyttäminen, osaaminen ja sen kehittäminen sekä muut työsuhteeseen liittyvät osat. Perehdytyksen osalta siinä tulisi olla perehdytyksen eri vaiheet materiaaleineen sekä tehtävineen ja aikatauluineen. Materiaalit voidaan esittää eri keinoin huomioiden erilaiset oppimistyyli, esimerkiksi videoin ja erilaisin visuaalisin materiaalein. Järjestelmän avulla työntekijä pystyy itse hallinnoimaan perehdytyksensä aikataulua ja seuraamaan etenemistä, ja tätä kautta myös esimies voi seurata ja arvioida perehdytystä. Tällainen järjestelmä on hyvä esimerkiksi silloin, jos esimiehellä on monta toimipaikkaa johdettavanaan. Perehdytys yhtenä osa-alueena integroituna henkilöstöhallintajärjestelmään auttaa esimiestä sekä HR-toimintoja hallinnoimaan henkilöstön kehittämiseen ja ylläpitoon liittyviä prosesseja.

Myös esimiesten perehdyttämiseen tulisi panostaa. Heille tulisi räätälöidä oma perehdytysohjelma, jossa huomioidaan esimiestehtäviin perehdyttäminen sekä tarvittaessa toimialaan perehdyttäminen henkilöille, jotka tulevat tehtävään toimialan ulkopuolelta. Kuten yhdestä vastauksesta kävi ilmi, toisen myymäläpäällikön työskentelyn seuraaminen noin viikon ajan ennen varsinaisen työskentelyn aloittamista antaa kokonaisvaltaisen kuvan esimiestehtävistä ja auttaa perehdytettävää oppimaan yrityksen toimintatavat. Myös esimiehille tulisi luoda sähköinen perehdytysmateriaali yrityksen intranettiin.

### **Osaamisen kehittäminen**

Selvänä kehittämiskohteena vastausten perusteella ilmeni tuotekoulutusten laadun parantaminen. Osasta vastauksista kävi ilmi, että koulutukset on toteutettu eri tavarantoimittajien järjestäminä. Tämä voi viitata siihen, että kouluttajan tavoitteena on markkinoida omaa tuotettaan, jolloin kokonaisvaltainen tuoteosaaminen jää vajaaksi. Tämän välttämiseksi yrityksen tulisi hyödyntää omien osaajien, esimerkiksi optikoiden, tieto-taitoa myyjien kouluttamisessa. Tällä saadaan laajempi näkökulma tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin sekä pystytään vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin paremmin. Osaan

yrittäjien tarjoamista koulutuksista hakeutuminen tapahtuisi uuden HR-järjestelmän kautta.

Toisena kehitystarpeena on myyntiosaamisen lisääminen. Tämä ilmeni niin esimiesten kuin myymälätyöntekijöidenkin vastauksista. Myyntiosaamisen lisäämisessä voisi hyvin hyödyntää sisäistä benchmarkkausta eli parhailta oppimista. Tämän toteuttamisessa voidaan aluekohtaisesti valita parhaita myyjiä tai myymälöitä, joiden toiminnasta etsitään parhaita keinoja ja sovelletaan omaan käyttöön. Alueilla, jossa on useampia myymälöitä, vertailuoppimista voidaan toteuttaa työkierron avulla, jolloin osaaminen siirtyy ja kehittyy sekä samalla kasvattaa sitoutumista ja työmotivaatiota. Tämä on myös paras keino yrityksen osaamisen jakamiselle.

Verkon kautta tapahtuvaa tiedon ja osaamisen kehittämistä kannattaisi lisätä. Se tulisi ottaa ohjelmaan yhtenä osaamisen kehittämisen muotona. Sillä voidaan kustannustehokkaasti lisätä monipuolista tiedon jakamista. Hyviä puolia verkko-oppimisessa ovat ajasta ja paikasta riippumattomuus, myös pienien kokonaisuuksien tai tietoiskujen välittäminen sekä säästäminen kustannuksissa. Kaikissa tilanteissa verkossa opiskelu ei ole paras vaihtoehto, kuten esimerkiksi silloin, kun tavoitellaan vuorovaikutusta ja vertaisoppimista. Kuten Pitkänen (2005) toteaa pro gradu -työssään Verkko-oppimisen haaste – opin siirtäminen koneelta käytäntöön, verkko-oppimista ei ole syytä ottaa ainoaksi koulutuksen muodoksi, vaan tulee pohtia, mitkä sisällöt soveltuvat parhaiten verkon välityksellä suoritettaviksi.

### **Hiljainen tieto ja sen jakaminen**

Kuten kyselytutkimuksen analysoinnissa ilmeni, myymälätyöntekijät tietävät mitä hiljainen tieto on ja miten sitä siirretään. Myymäläpäälliköiden tieto asiasta sen sijaan on huolestuttavan vähäinen, sillä yli puolet ei tiennyt asian merkitystä. Hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta olisi tärkeää saada myymäläpäälliköt tietoiseksi sen merkityksestä ja siitä, kuinka se tulee huomioida johtamisessa. Heille täytyisi saada myös tahtotila hiljaisen tiedon aktiiviseen etsimiseen ja siirtämiseen. Tämä on tärkeää, koska kyseessä on toimiala, jossa



vaaditaan erikoisosaamista esimerkiksi kädentaitojen osalta. Jokaisella on näihin taitoihin liittyvää hiljaista tietoa, joka tulisi saada jaettua. Tätä voidaan siirtää ainoastaan opettamalla toiselle. Kädentaidot ovat osa yrityksen strategista osaamista, ja siksi hiljaisen tiedon jakaminen on erittäin tärkeää. Kuten vastauksista kävi ilmi, hiljaista tietoa jaetaan suullisesti, mutta sen lisäksi tulisi käyttää apuna myös työkiertoa. Myymäläpäälliköiden kohdalla voidaan käyttää myös mentorointia, jossa mentorina toimii kollega. Tähän yrityksen tulisi luoda oma toimintamalli ja käytäntö.

Työkierron osalta suuren yrityksen etuna on se, että toimipaikkoja on samassa kaupungissa tai lähialueilla monia, jolloin työkierron toteuttaminen on helppoa. Tätä tulisi suosia yrityksessä enemmän. Työkierron avulla myös sisäinen benchmarkkaus on mahdollista ja parhaat tavat saadaan käyttöön mahdollisimman moneen toimipaikkaan. Benchmarkkauksen löydökset tulisi mallittaa ja soveltaa niitä muiden käyttöön.

Hiljaisen tiedon jakamisesta tulisi tehdä systemaattinen tapa toimia ja ottaa se osaksi toimipaikkakohtaista yrityskulttuuria. Tähän avuksi voidaan luoda myymäläpäällikölle työkaluksi hiljaisen tiedon siirtämisen malli. Kuukausipalaverissa valitaan jokin teema, esimerkiksi kaupan päättäminen, jonka sisältä jokainen työntekijä etsii itsestään ja omasta toiminnastaan tiedon ja kokemuksen kautta tullutta hiljaista tietoa, jonka jakaa muille työntekijöille. Tarkoituksena on, että jokainen työntekijä opettaa joka viikko muulle työyhteisölle yhden osaamansa asian, yhteensä neljä asiaa kuukaudessa. Näistä tiedoista ja taidoista kootaan yhteinen taulukko, joka puretaan seuraavassa kuukausipalaverissa ja työstetään eteenpäin esimerkiksi Learning Cafe -menetelmällä. Myymäläpäällikkö dokumentoi kootut asiat sähköiseen muotoon, jota voidaan käyttää myös perehdytyksen apukeinona. Tässä toteutuu hiljaisen tiedon kehittymisen spiraalimaisuus, josta Kesti (2005) mainitsee teoksessaan Hiljaiset signaalit.

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, myymäläpäälliköiden tulisi sisäistää hiljaisen tiedon tärkeys ja sen siirtämisen eri keinot. Heille parhaimpana keinona ovat henkilöstöpalaverit, jossa tietoa ja osaamista siirretään suullisesti. Tähän yri-

tyksen tulisi panostaa laatimalla myymäläpäälliköille yhtenäinen ohjeistus / toimintamalli kuukausipalavereiden rakenteesta, dokumentoinnista ja seurannasta.

### **Tiedon siirtäminen**

Tietoa tulisi siirtää mahdollisilla monella eri keinolla ja välineellä, jotta pystytään varmistamaan, että se tavoittaa kaikki asianosaiset. Kuten Österberg (2005) toteaa, toimiva tiedonvaihdanta on hyvän sisäisen viestinnän perusedellytys, jossa käytetään yritykselle hyväksi todettuja keinoja ja käytäntöjä. Kyselytutkimusten vastausten perusteella tietoa pitäisi jakaa henkilöstöpalaverissa, sähköpostilla ja intranetissä. Tämän lisäksi tietoa tulisi olla myös kirjallisessa muodossa.

Päivittäisten tai yleisten asioiden kirjaamisessa voidaan käyttää esimerkiksi sähköistä päiväkirjaa, joka voi olla tarpeen mukaan joko myymäläkohtainen tai aluekohtainen. Päiväkirjan tarkoituksena on olla osana työyhteisöviestintää ja apuvälineenä tiedon siirtämiselle sekä varmistaa, että tieto tavoittaa kaikki. Tämä käytäntö vähentää myös erillisten muistilappujen määrää myymälässä. Yhtenä sähköisen päiväkirjan työkaluna voi käyttää esimerkiksi Google Drivea. Tämä mahdollistaa kaikkien käyttäjien samanaikaisen tiedon päivittämisen.

Henkilöstöpalaverit ovat tiedon siirtämisessä tärkeimmässä roolissa. Kuten jo edellisessä osiossa mainittiin, palaverikäytäntö tulisi yhtenäistää ja siihen olisi hyvä sisällyttää dokumentointi ja seuranta. Tähän asiaan palataan tuonnempana tarkemmin osiossa henkilöstöpalaverikäytäntö.

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella tiedon siirtämiseen liittyvä kehityskohde löytyy myös yrityksen intranetistä. Intranetin tulee olla selkeä ja johdonmukainen sekä navigointirakenteen mahdollisimman looginen. Myös sivuston hakutyökalun täytyy toimia moitteettomasti avainsanoja käyttämällä. Intrasta tulee löytyä ajanmukaista tietoa ja sitä pitää päivittää koko ajan. Vanhentuneet tiedot tulee poistaa. Intrasta voisi löytyä myös FAQ (frequently as-

ked questions) eli usein kysytyjen kysymysten palsta. Tähän myös myymälätyöntekijät voisivat syöttää kysymyksiä, jotka jäävät muillekin näkyviin.

### **Kehityskeskustelut**

Kuten kappaleessa 6.2, Kehityskeskustelut, kerrottiin, kehityskeskustelun tarkoituksena on viestiä ja varmistaa työntekijälle, mitä häneltä odotetaan ja kuinka häntä arvioidaan. Lisäksi niissä keskustellaan työstä ja henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksista. Yritys X:ssä tämä ei kyselytutkimuksen perusteella toteudu kaikissa toimipaikoissa. Kuten kyselytutkimuksen analysoinnissa todettiin, osa työntekijöistä ei selkeästi tiedä, miksi kehityskeskusteluja käydään, vaan tilanteet koetaan enemmänkin mahdollisuudeksi saada ja antaa palautetta. Tämä viittaa siihen, että kehityskeskusteluja ei toteuteta oikealla tavalla. Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004) mainitsevat osaamisen ja kehittymiseen liittyviä eri keskustelutyyppejä olevan tavoite-, tulos-, suoritusarviointi- ja kehityskeskustelut. Heidän mukaansa tärkeää on, että nämä keskustelut osataan erotella niiden tarkoituksen ja tavoitteen mukaan. Tämä tulisi selkeyttää myös myymäläpäälliköille Yritys X:ssä.

Erot kysymyksessä kehityskeskusteluiden pitämisestä herättää kysymyksen, seurataanko niiden toteutumista. Tähän yrityksen tulisi panostaa luomalla yhtenäisen kehityskeskustelun tarkoitusta tukeva malli ja sille tarkoitettu seuranta. Kehityskeskustelun merkityksestä ja tavoitteista tulee viestiä koko henkilöstölle ja tarvittaessa tarjota esimiehille aiheeseen liittyvää koulutusta.

Ryhmäkehityskeskustelu sopii Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014) mukaan tilanteisiin, jolloin halutaan korostaa ryhmän yhteisiä tavoitteita, tuloksia ja tekemisiä. Kohdeyrityksessä tämä olisi hyvä ottaa mukaan osaksi johtamisen vuosikelloa. Keskustelu lisää ryhmän tiimidynamiikkaa ja toimii yhtenä osaamisen siirtämisen keinona. Vuorovaikutteinen keskustelu kasvattaa ihmisten välistä luottamusta ja avoimuutta. Tämä edesauttaa tiedon ja osaamisen siirtämistä henkilöstön välillä sekä luo uskallusta kyseenalaistaa ja puuttua epäkohtiin.

## **Henkilöstöpalaverikäytäntö**

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, henkilöstöpalaverit ovat tiedon ja osaamisen siirtämisessä tärkeimmässä roolissa. Palavereiden tärkeys johtamisen näkökulmasta ilmeni myös kyselytutkimuksen vastauksista. Ylläpitääkseen laadukasta palaverikäytäntöä, yrityksellä tulisi olla yhtenäinen runko palaverin sisällöstä teemoittain. Tähän kuuluvat lisäksi dokumentointi, seuranta ja mittaaminen.

Onnistunut henkilöstöpalaveri edellyttää myymäläpäällikön huolellista valmistautumista. Tiedon siirtämisen kannalta on tärkeää, että palavereita pidetään säännöllisesti ja että niille on varattu riittävästi aikaa. Palaverikäytäntö on hyvä pyrkiä ottamaan osaksi yrityksen kulttuuria ja johtamisjärjestelmää. Tämän luomisessa myymäläpäälliköllä on suuri rooli, sillä he ovat kuitenkin yrityskulttuurin edistämässä lipun kantajia. Omalla esimerkillään myymäläpäällikkö edistää palaverin vaikuttavuutta eli sitä, kuinka sovitut asiat toteutuvat. Hänellä on vastuu siitä, että palaverit ovat vuorovaikutteisia ja että niiden kautta tiedon ja osaamisen jakaminen mahdollistuu.

## **11 Johtopäätökset**

Tämä pääluke sisältää tiivistetyt johtopäätökset tutkimuksesta, pohdinnan, jatkotutkimusaiheet sekä luotettavuuden arvioinnin.

Erikoiskaupan alalla toimivan suuren yrityksen elinehtona on henkilöstön osaaminen. Osaamisen ylläpitäminen ja sen tasainen jakautuminen eri toimipisteiden kesken on osaamispääoman johtamisen kannalta tärkeää. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen osaamisen kehittämisen ja siirtämisen toimintamalli Yritys X:lle tulisi luoda. Ongelmaa lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymyksen kautta: miten myymälähenkilöstön osaamista kehitetään ja siirretään tällä hetkellä ja millaisia keinoja osaamisen kehittämiseksi ja siirtämiseksi on. Ongelmaa selvitettiin teemojen kautta, jotka nousivat aiheeseen

liittyvän kirjallisuuden pohjalta tärkeimmiksi. Tutkimus pohjautui teemoihin perehdytys, osaamisen kehittäminen, hiljainen tieto ja sen jakaminen, tiedon siirtäminen, kehityskeskustelut ja henkilöstöpalaverikäytäntö.

Yritykselle mittavimmat kehityskohteet tutkimuksen valossa ovat intranetin parantaminen ja sen kokonaisvaltainen hyödyntäminen sekä monipuolisen HR-tietojärjestelmän hankkiminen. Nämä kaksi ovat erittäin tärkeässä roolissa henkilöstön osaamisen kehittämisen ja hallinnoinnin kannalta, kun otetaan huomioon yrityksen suuri koko ja henkilöstömäärä.

Perehdyttämisen osalta hyvänä asiana voidaan todeta, että yrityksellä on olemassa siihen oma ohjelma, mutta sen käytössä havaittiin puutteita. Ongelma voi olla ohjelmasta viestimisessä tai sen toimivuudessa. Henkilöstön ja yrityksen kannalta olisi hyvä, että uusittu perehdyttämisohjelma käydään kaikkien kanssa läpi, jolloin saadaan myös testattua ohjelman toimivuutta ja löydetään mahdolliset kehityskohteet. Suurin puute perehdyttämisessä kuitenkin kohdistuu myymäläpäälliköiden perehdyttämiseen. Myös heille tulisi luoda oma perehdyttämisohjelma ja siihen liittyvät tukitoimet.

Osaamisen kehittämisen osiossa tärkeintä olisi panostaa yrityksen järjestämien tuotekoulutusten laatuun. Niissä voitaisiin myös hyödyntää enemmän yrityksessä olemassa olevaa osaamista esimerkiksi antamalla optikoille koulutusvastuuta. Tärkeänä osana olisi myös myymälätyöntekijöiden kouluttaminen myyntityön eri vaiheisiin, jossa voidaan hyödyntää yrityksen sisäistä benchmarkkausta. NykYTEknologiaa ja sen eri kanavia tulisi hyödyntää laajasti henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Aiemmin mainittu HR-järjestelmä toimii osaamisen kehittämisen yhtenä työkaluna.

Tutkimuksen vastausten analysoinnissa havaittiin, että hiljaisen tiedon tunnistaminen ja sen jakamisen merkitys olisi syytä kirkastaa myymäläpäälliköille. Tässä voidaan käyttää apuna myymäläpäälliköille räätälöityä mentorointiohjelmaa. Myymälätyöntekijöiden kohdalla työkiertoon tulee panostaa niillä alueilla, joissa se on mahdollista. Työkierron myötä pystytään toteuttamaan sisäistä benchmarkkausta ja saatuja tuloksia mallittamaan omaan käyttöön. Li-

säksi hiljaisen tiedon tunnistamiselle ja siirtämiselle voidaan luoda malli, jossa käytetään hyödyksi muiden opettamista ja Learning Cafe -menetelmää. Suuressa roolissa osaamisen kehittämisessä ja siirtämisessä ovat kuukausittain järjestettävät henkilöstöpalaverit.

Tiedon siirtämisen osalta suurimpana kehityskohteena havaittiin yrityksen intranetin toimivuuden parantaminen ja tiedon hakemisen selkeyttäminen. Tiedon siirtokanavat ovat hyvin perinteisiä, joten niissä voitaisiin huomioida nykYTEKNOLOGIAN tarjoamat mahdollisuudet kattavammin.

Tutkimuksen vastauksista ilmeni, että kehityskeskustelujen merkitys ja tavoite eivät ole selkeitä etenkin myymäläyöntekijöille. Myös siitä oli viitteitä, että niitä ei toteuteta oikealla tavalla. Tähän ehdotettiin luotavaksi yritykselle omaa kehityskeskustelumallia ja ryhmäkehityskeskustelujen käyttöön ottamista.

Henkilöstöpalaverikäytäntöön liittyvä kysymys osoitettiin tässä tutkimuksessa vain myymäläpäälliköille. Tällä haluttiin selvittää, pidetäänkö myymälähenkilöstölle säännöllisiä kuukausipalavereita, ja niiden tärkeyttä johtamisen näkökulmasta. Johtopäätöksenä sanottakoon, että palavereita pidetään, mutta niiden laatuun ja vaikuttavuuteen ei voida kyselytutkimuksen pohjalta ottaa kantaa.

## **Pohdinta**

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää Yritys X:lle sopivimmat keinot myymälähenkilöstön osaamisen kehittämiseen ja siirtämiseen. Tutkimuksessa selvitettiin yrityksen nykytilaa ja olemassa olevia käytänteitä. Aiheeseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta etsittiin yrityksen liiketoiminnalle sopivimpia keinoja ja toteutustapoja nykyisten käytäntöjen tueksi. Tämä toteutui kokonaisuutena hyvin, minkä vahvistaa se, että käytetty kirjallisuus tukee tehtyjä kehittämissuhteita. Lähteinä käytettiin tunnettujen alan kirjallisuuden tekijöiden teoksia, joita niitä oli määrällisesti paljon.

Tärkeimpänä lähtökohtana oli löytää yritykselle jotain uutta ja nostaa aiheen tärkeyttä yrityksen sisällä. Tutkimuksesta tuli esille, että yrityksellä on käytös-

sä osittain keinoja, joita teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin, mutta niiden yhtenäistämässä on paljon puutteita. Tähän löytyi hyviä kehitysehdotuksia, joita toivotaan otettavan käyttöön.

Opinnäytetyön prosessi oli tekijöille kokonaisuutena mielenkiintoinen ja opettavainen. Kirjallisuuden kautta saatu tieto ja kokonaisvaltainen käsitys osaamisen kehittämisestä ja siirtämisestä on ollut odotettua antoisampaa. Tekijöiden oma käsitys osaamisen johtamisen eri osa-alueista ja niiden yhteyksien hahmottaminen on lisääntynyt prosessin aikana. Opinnäytetyöprosessi eteni sovitussa aikataulussa ongelmitta. Parityöskentelynä toteutettu työ antaa tekijöilleen mahdollisuuden yhdistää kahden eri ihmisen osaamista ja antaa monipuolisemman näkemyksen asioista.

Yrityksen kehittäessä toimintaansa erilaisten tutkimusten tekeminen työn alkuvaiheessa antaa realistisen kuvan toiminnoista ja kehittämistarpeista. Kuten tämä tutkimus osoitti, yrityksen toimipaikkojen toimintatavoissa on eroja, joita yrityksen on tutkimuksen tulosten pohjalta mahdollista lähteä yhtenäistämään ja kehittämään. Tätä työtä voisi jatkaa tutkimalla, kuinka yritys voi hyödyntää nykyteknologian eri mahdollisuuksia ja sosiaalisen median kanavia henkilöstön kehittämisessä. Lisäksi muita tässä työssä käsiteltyjä teemoja voidaan tutkia syvällisemmin ja hyödyntää saatuja pohjatietoja ja kehittämissuhteita.

### **Luotettavuuden arviointi**

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti avulla. Reliabiliteettia mitattaessa stabiliteettia eli pysyvyyttä ajassa ei voida mitata, sillä uusintamittaus ei ole opinnäytetyön puitteissa mahdollista. Stabiliteettia pystyttäisiin mittaamaan, jos tutkimus toteutettaisiin pitkän ajan, esimerkiksi vuoden, päästä uudestaan. Konsistenssia ei tässä tutkimuksessa pystytä mittaamaan, koska korrelaatioanalyysiä ei ole käytetty.

Validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää. Ottaen huomioon tämän tutkimuksen aihe ja yrityksen suuri henkilöstö tutkimusmenetelmäksi valittu kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä oli oikea. Työn luotettavuutta nostaa myös se, että kohderyhmäksi valittiin koko myymälähenkilöstö

sekä kaikki myymäläpäälliköt. Tällä haluttiin varmistaa mahdollisimman laajan kuvan saaminen nykyisistä toimintamalleista sekä kehittämisideoista. Ulkoinen validiteetti eli yleistettävyyks on hyvä, koska vastausprosentti myymäläpäälliköiden kyselyssä on 59,5 % ja myymälähenkilöstön kyselyssä 38,6 %. Sisäistä validiteettia on pyritty nostamaan dokumentoimalla tutkimusprosessin kulua ja työn eri vaiheita. Apuvälineenä tässä on käytetty sähköistä sisällönjakopalvelua, GoogleDrive:a. Lisäksi tutkimuksen tuloksista muodostetut kehittämissuositukset pohjautuvat teoriaan, jota on käsitelty työssä laajasti.

Tutkimuksessa on aineistotriangulaation piirteitä. Tästä kertoo se, että tutkimuksessa on käytetty kahta eri aineistoa: myymäläpäälliköiden ja myymälähenkilöstön vastauksia. Kuitenkaan useampaa tutkimusmenetelmää ei ole yhdistetty, joten ei voida sanoa, että triangulaatio toteutuu.

Tarkoituksena oli kehittää yrityksen toimintaa ja löytää uusia keinoja kyseisen toimialan henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja siirtämiseen. Tämän vuoksi haluttiin käyttää avoimia vastauskenttiä jokaisessa aihealueessa. Tavoite oli siis saada ideoita suoraan kentältä. Avoimet vastauskentät ja monivalintakyvykset yhdessä vaikeuttivat tutkimustulosten analysointia. Näillä keinoilla kuitenkin päästiin tavoiteltuun lopputulokseen, ja tutkimusmenetelmän valinta koettiin oikeaksi.



## **Loppusanat**

Opinnäytetyön aihe on jo nykypäivänä tunnettu, ja yritykset ovat heränneet panostamaan henkilöstönsä osaamiseen ja sen kehittämiseen. Olisi hyvä muistaa, että osaamista täytyy myös siirtää ja dokumentoida, sillä henkilöstön vaihtuvuus on suurempaa kuin aikaisemmin. Näitä asioita rakentavat ja toteuttavat osaava henkilöstö ja HR-toiminnot yhdessä.

# Lähteet

Al-Gharibeh, K. 2011. Ibimapublishing.com/journals. The Knowledge Enablers of Knowledge Transfer: An Empirical Study in Telecommunications Companies. IBIMA Publishing. 10. Viitattu 29.9.2014.

<http://www.ibimapublishing.com/journals/IBIMABR/2011/328944/328944.pdf>

Berger, L. & Berger, D. 2004. The talent management handbook. Madison: CWL Publishing Enterprises.

eOsmo - Työn kierto. N.d. Osaamista kehittävä työkierto. Viitattu 26.9.2014.

<http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Juholin, E. 2009a. Communicare! 5.p. Porvoo: WS Bookwell.

Juholin, E. 2009b. Viestinnän vallankumous. 2. p. Helsinki: WS Bookwell. WSOY.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrittäjäkirjat.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2. p. Juva: PS-kustannus.

Jääskeläinen, A. N.d. Osaamisen mittaaminen osaamisriskien hallinnan apuvälineenä. 3,5. Tutkimus. Tampereen teknillinen yliopisto, teollisuustalouden laitos. Viitattu 1.10.2014.

[http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Johtamisopit\\_kasitteet/Osaamisen%20mittaaminen%20osaamisriskien%20hallinnan%20apuvälineena.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Johtamisopit_kasitteet/Osaamisen%20mittaaminen%20osaamisriskien%20hallinnan%20apuvälineena.pdf)

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2011. Kvantti - kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. 2.p. Helsinki: Talentum Media.

Karlöf, B. & Östblom, S. 1993. Benchmarking. Helsinki: Weilin + Göös.

Kaski, S & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus, kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.p. Helsinki: WSOYpro.

Kauppa 2010. Päivittäistavarakauppa ry. Helsinki: Edita Prima.

Kautto, M & Lindblom, A. 2005. Ketju, kaupan liiketoiminta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit. Tallinna: Reusner. Edita Publishing.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R.2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto. Talentum Media.

Lehto, A & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Tilastokeskuksen tutkimus työoloista 1977–2008. Helsinki. Multiprint. Viitattu 31.10.2014. [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-467-930-5.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf)

Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista - Keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. N.d. Työhyvinvoinnin työkalu Ilmarisen verkkosivuilla. Viitattu 1.10.2014. [https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02\\_tyohyvinvointi/11\\_liitteet/pdf/lisaa\\_vuorovaikutusta\\_lisaa\\_osaamista.pdf](https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/lisaa_vuorovaikutusta_lisaa_osaamista.pdf)

Luettelo yleisimmistä sosiaalisen median kanavista ja yhteisöllisistä työvälineistä. 2013. Yhteisöllisen bisneskehityksen asiantuntijayrityksen verkkojulkaisu. Viitattu 30.9.2014. <http://www.intosome.fi/wp-content/uploads/downloads/2013/12/Ty%C3%B6v%C3%A4linelista.pdf>

Optikkoliikkeiden määrä väheni selvästi - Suomen Optinen Toimiala. 2013. Viitattu 8.10.2014. <http://www.optometria.fi/medialle/tiedotteet/optikkoliikkeiden-maara-vaheni-selvasti.html>

Optisen alan toimialastrategia 2012. Suomen optisen toimialan verkkojulkaisu. pdf 5,15. Viitattu 8.10.2014. [http://www.optometria.fi/media/tutkimukset/sot\\_strategia2012\\_a4\\_net.pdf](http://www.optometria.fi/media/tutkimukset/sot_strategia2012_a4_net.pdf)

Otala, L. 2000. Oppimisen etu -kilpailukykyä muutoksessa. 3. uud.p. Porvoo: WSOY.

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

Pitkänen, M. 2005. Verkko-oppimisen haaste – opin siirtyminen koneelta käytäntöön. Pro gradu -tutkielma. Tampereen Yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Viitattu 4.11.2014. 67.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/92599/gradu00490.pdf?sequence=1>

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsinki: Kauppakamari.

Sarala, U & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio. Tampere: Palmenia.

Sosiaalisen median sanasto. 2010. Sanastokeskus TSK ry, verkkojulkaisu PDF. Helsinki. Viitattu 20.10.2014.

[http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen\\_medan\\_sanasto.pdf](http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen_medan_sanasto.pdf)

Stewart, T. & Brown, E. 1996. Beat the budget and astound your CFO forget cutting your way to your targets. Copy rank Xerox, which boosts revenues each year by spreading best practices throughout its global sales force. Fortune magazine. Viitattu 29.9.2014.

[http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1996/10/28/203926/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1996/10/28/203926/index.htm)

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. 5.p. Helsinki: Talentum Media.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Ai-ai.

Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2004. Teksti I. Lepistö. 2.p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. 2.p. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!. Helsinki: Otava.

Yrityskulttuurit teemana Great Place To Work® Finland –seminaarissa. 2012. Viitattu 10.9.2014. <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/630>

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima.

# Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje: Myymälätyöntekijöiden kysely

Hyvä [REDACTED] työntekijä!

**Nyt tarvitaan SINUN apuasi!**

**Klikkaa alla olevaa linkkiä, vastaa kyselyyn ja jaa tietoa ja mielipiteitäsi. Samalla olet vaikuttamassa oman työpaikkasi toimintaan. Jokainen työntekijä voi käyttää samaa linkkiä.**

**Kyselyyn vastaaminen kestää vain 3-5 minuuttia.**

[REDACTED]

**Tutkimuksen on suunnitellut ja toteuttaa Moona Aalto ja Erja Aarnu. He ovat aikuisopiskelijoita Jyväskylän Ammattikorkeakoulusta, liiketalouden koulutusohjelmasta. Kysely on osana opinnäytetyötä, jossa tutkitaan [REDACTED] osaamisen kehittämistä ja siirtämistä.**

**Kyselyyn vastataan anonyyminä, vastaukset tallentuvat ainoastaan Moonan ja Erjan käyttöön.**

**Kiitos vaivannäöstäsi, apuasi on tärkeää!**

**Mukavaa syksyä!**

Liite 2. Kyselyn saatekirje: Myymäläpäälliköiden kysely

Hyvä [REDACTED] Myymäläpäällikkö!

**Nyt tarvitaan SINUN apuasi!**

**Klikkaa alla olevaa linkkiä, vastaa kyselyyn ja jaa tietoa ja mielipiteitäsi. Samalla olet vaikuttamassa yritykseni toimintaan ja kehittämiseen. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5 minuuttia.**

[REDACTED]

**Tutkimuksen on suunnitellut ja toteuttaa Moona Aalto ja Erja Aarnu. He ovat aikuisopiskelijoita Jyväskylän Ammattikorkeakoulusta, liiketalouden koulutusohjelmasta. Kysely on osana opinnäytetyötä, jossa tutkitaan [REDACTED] osaamisen kehittämistä ja siirtämistä.**

**Kyselyyn vastataan anonyyminä, vastaukset tallentuvat ainoastaan Moonan ja Erjan käyttöön.**

**Kiitos vaivannäöstäsi, apusi on tärkeää!**

**Mukavaa syksyä!**

Liite 3. Myymälätyöntekijöiden kyselylomakkeen kysymykset

**Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää [REDACTED] osaamisen ja tiedon siirtämisen nykytilaa, keinoja ja sen kriittisimpiä kohtia.**

**Mikä on koulutustasosi?**

- Ammatillinen koulutus
- Erikoisammattitutkinto
- Alempi korkeakoulututkinto (AMK)
- Ylempi korkeakoulututkinto (YAMK / Yliopisto)
- Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

**Kuinka kauan olet työskennellyt [REDACTED]?**

- Alle 1 vuosi
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

**Millä alueella työskentelet?**

- Etelä-Suomi
- Itä-Suomi
- Keski-Suomi
- Länsi-Suomi
- Pohjois-Suomi

**Millä keinoin sinut on perehdytetty toimenkuvaasi?**

- Ei mitenkään
- Nimetty perehdyttäjä
- Kirjallinen materiaali
- Internet-materiaali
- Jotenkin muuten, miten? \_\_\_\_\_

**Kuka sinut on perehdyttänyt?**

- Nimetty työkaveri
- Lähiesimies
- Ei kukaan
- Joku muu, kuka? \_\_\_\_\_

**Onko perehdytyksesi ollut riittävää onnistuaksesi työssäsi?**

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit Kyllä, mikä siinä oli hyvää? Jos vastasit Ei, mitä ja miten olisit kaivannut lisää? \_\_\_\_\_

**Mikä on vahvin osaamisalue työssäsi?**

- Asiakaspalvelu
- Myynti
- Tuoteosaamien
- Tietotekninen osaaminen
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**Millä tavoin työnantajasi on edistänyt osaamisesi kehittymistä?**

- Myyntikoulutus
- Tuotekoulutus
- Asiakaspalvelukoulutus
- Verkossa tapahtuva koulutus
- Yrityksen sisäiset koulutukset (stylisti, piilolinssiassistentti yms.)
- Työnkierto
- Muuten, miten? \_\_\_\_\_

**Mitä osaamiseen liittyviä toimenpiteitä koet tarvitsevasi lisää työssä onnistumisessa?**

- Yhtenäinen kirjallinen materiaali
- Myyntikoulutus
- Asiakaspalvelukoulutus
- Tuotekoulutus
- Työnkierto
- En mitään
- Jotain muuta, mitä? \_\_\_\_\_

**Oletko jakanut kokemuksen kautta tullutta tietoa / taitoa työyhteisössäsi? (tietoa tai taitoa, joka on karttunut kokemuksen myötä, ns. "hiljaista tietoa")**

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit Kyllä, mitä ja miten? Jos vastasit Ei, miksi? \_\_\_\_\_



**Onko työssäsi tarvittava tieto hyvin saatavilla?**

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit Ei, kuinka sen tulisi olla saatavilla? \_\_\_\_\_

**Onko sinulle pidetty kehityskeskusteluja?**

- Kyllä
- Ei

Milloin viimeksi? \_\_\_\_\_

**Koetko kehityskeskustelut kehittymisesi kannalta tarpeelliseksi?**

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit Kyllä, millä tavalla? Jos vastasit Ei, miksi? \_\_\_\_\_

Liite 4. Myymäläpäälliköiden kyselylomakkeen kysymykset

**Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää [REDACTED] osaamisen ja tiedon siirtämisen nykytilaa, keinoja ja sen kriittisimpiä kohtia**

**Kuinka kauan olet työskennellyt [REDACTED]?**

**Kerro lyhyesti koulutus- ja työhistoriasi (koulutustaso, aikaisemmat työnkuvat)**

**Miten ja kenen toimesta sinut on perehdytetty nykyiseen tehtävääsi?**

**Millaisena koit perehdytyksen, olisitko mahdollisesti tarvinnut jotain lisää?**

**Millä tavoin perehdytät uuden työntekijän ja varmistat tarvittavan osaamisen?**

**Millä keinoin ylläpidät työntekijöiden osaamista?**

**Onko yrityksen tarjoamat keinot riittäviä / mitä pitäisi olla lisää?**

**Mitä seuraavista keinoista käytät tiedon ja osaamisen siirtämisessä työntekijälle?**

- Myymälän sähköposti
- Myymälään tilattavat ammattilehdet
- Yrityksen intra
- Ilmoitustaulu tai vastaava
- Ajan tasalla oleva perehdytysmateriaali
- Spontaanit päivittäiset tilanteet
- Viikko- / kuukausipalaverit

**Millä keinoin varmistat hiljaisen tiedon siirtymisen / dokumentoinnin?**

**Kuinka usein pidät työntekijöillesi kehityskeskustelun?**

**Millaiseksi koet keskustelut johtamisen näkökulmasta?**

**Kuinka usein pidät henkilöstöpalavereja?**

**Koetko palaverit tehokkaiksi johtamisen näkökulmasta?**