

Miia Mentula

OSAAMISKARTOITUKSESTA
OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN:
caseyrityksen yritysasiakaspalvelu

Opinnäytetyö
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen


Joulukuu 2010




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>9.12.2010</p>				
<p>Tekijä(t)</p> <p>Miia Mentula</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</p> <p>Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma</p>				
<p>Nimeke</p> <p>Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen: caseyrityksen yritysasiakaspalvelu</p>					
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena on osaamiskartoituksen teko kehittämissuunnitelmiin asti tietoliikennealalla toimivan caseyrityksen yritysasiakaspalvelulle. Opinnäytetyö on lähtötilakartoitus organisaation osaamisen kehittämiseksi. Työn aihe nousi esiin, kun kohdeorganisaatiossa ei varmuudella osattu sanoa, vastasiko työntekijöiden osaaminen sellaista osaamisen tasoa, jotta organisaatiolla olisi mahdollisuus päästä sille asetettuihin tavoitteisiin.</p> <p>Opinnäytetyöni tavoitteena on kartoittaa caseyrityksen yritysasiakaspalvelun osaamisen nykytila ja laatia sen pohjalta kehittämissuunnitelmia henkilöstön osaamisen kehittämiseksi jatkossa. Kehittämissuunnitelmien tavoitteena on pohtia keinoja esiin nousseiden osaamispuutteiden parantamiseen ja lisätä esimiesten tietoisuutta siitä, miten jatkuva ja systemaattinen osaamisen kartoittaminen asettuu osaksi kohdeorganisaation työntekijöiden kehittämistä.</p> <p>Teoreettinen viitekehys pohjautuu osaamisen määrittelyyn nyt ja tulevaisuudessa sekä osaamisen johtamisen ja kehittämisen menetelmiin. Teoreettisen viitekehityksen tehtävänä on tukea työn empiiristä osiota sekä auttaa osaamisen kehittämisen keinojen valinnassa.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusote on kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena kaikille caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöille. Tutkimuskyselyn väittämät esitettiin neljän eri tutkimusteeman avulla: yleiset tiedot, vastuut, ammatillinen osaaminen sekä tiimi- ja ryhmätyötaidot. Lisäksi ammatillinen osaaminen on jaettu alateemoihin: asiakkaan tunnistaminen ja tiedonhaku, asiakaspalveluosaaminen, myyntiosaaminen, palvelun laatu, tuoteosaaminen, järjestelmä- ja prosessiosaaminen.</p> <p>Kehittämissuunnitelmien tärkeimmäksi teemaksi nousi myyntiosaamisen ja moniosaamisen kehittäminen tutkimustulosten mukaan. Osaamisen kehittämisen työkaluksi esimiehille ehdotin osaamiskartan työstämistä organisaatiolle ja työntekijöiden itsearviointilomakkeen tekoa kevään 2011 kehityskeskusteluihin.</p>					
<p>Asiasanat (avainsanat)</p> <p>osaaminen, asiakaspalvelu, myynti, tiimityö, kehittäminen, johtaminen, valmennus, oppiva organisaatio</p>					
<p>Sivumäärä</p> <p>74</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Kieli</td> <td style="width: 33%;">URN</td> </tr> <tr> <td>suomi</td> <td>URN:NBN:fi:mamk-201039151</td> </tr> </table>	Kieli	URN	suomi	URN:NBN:fi:mamk-201039151
Kieli	URN				
suomi	URN:NBN:fi:mamk-201039151				
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p> <p>liitteitä 37 kpl</p>					
<p>Ohjaavan opettajan nimi</p> <p>Leena Korhonen</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja</p> <p>caseyrityksen yritysasiakaspalvelu</p>				

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 9 December 2010
Author(s) Miia Mentula	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Competence	
Name of the master's thesis From competence survey to competence development: corporate customer care of case enterprise		
Abstract <p>The master's thesis was based on making a competence survey up to development proposals for the corporate customer care of the case enterprise operating in the field of telecommunications. The master's thesis was the starting point for competence development in the organisation. The topic for the study was discovered when the target organisation had no ability to describe with certainty whether their employees had the required competence level in order to reach the objectives set for the organisation.</p> <p>The target of the master's thesis was to survey the current state of competence in the corporate customer care of case enterprise and based on survey to make proposals for the personnel's competence development in the future. The target of the development proposals was to discover means to improve shortages in competences and increase the managers' awareness of continuous and systematic competence survey as a part of developing the employees of the target organisation.</p> <p>The research method for this master's thesis was quantitative. The study was carried out as a questionnaire to all employees in the corporate customer care of the case enterprise. The statements of the questionnaire were presented in four different research themes: background information, responsibilities, professional competence and competences in team and group work. Additionally, professional competence was divided into sub-themes: information search and customer identification, customer care competence, sales competence, quality of service, product competence, and system and process competence.</p> <p>The theoretical framework was based on defining competence at present and in future and the development methods and competence management. The task of the theoretical framework was to support the empirical part of the work and to assist in choosing the methods of competence development.</p> <p>The research results showed that the most important theme was to develop sales competence and multiple competences. Based on the results I proposed that the managers would create competence chart for the organisation and a self-evaluation form to be used in the development conversations between employees and manager starting from the spring 2011.</p>		
Subject headings, (keywords) competence, customer care, sales, team work, development, management, coaching, learning organization		
Pages 74	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-201039151
Remarks, notes on appendices 37 appendixes		
Tutor Leena Korhonen	Master's thesis assigned by corporate customer care of case enterprise	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1 Tutkimusongelma.....	2
2.2 Tavoitteet ja aiheen rajausta.....	3
2.3 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä.....	4
2.4 Opinnäytetyöprosessi	6
3 OSAAMINEN NYT JA TULEVAISUUDESSA	8
3.1 Mitä osaaminen on?.....	10
3.2 Asiakaspalveluosaaminen	12
3.2.1 Myyntiosaaminen	15
3.2.2 Palvelun laatu.....	19
3.2.3 Tiimi- ja ryhmätyötaidot.....	21
3.3 Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen	23
3.3.1 Osaamiskartta	25
3.3.2 Osaamisprofiilit	26
3.3.3 Osaamisen arviointi	29
3.3.4 Kehityssuunnitelmat	30
4 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN.....	31
4.1 Valmentava johtajuus oppivassa organisaatiossa.....	32
4.1.1 Osaamisen suuntaaminen ja tukeminen.....	34
4.1.2 Kehityskeskustelut.....	36
4.2 Osaamisen kehittämisen menetelmiä	37
5 CASEYRITYKSEN ESITTELY	38
6 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT: OSAAMISKARTOITUS KYSELYTUTKIMUKSENA	39
6.1 Yleiset tiedot	41
6.2 Vastuut	42
6.3 Ammatillinen osaaminen.....	44
6.3.1 Asiakkaan tunnistaminen ja tiedonhaku	44
6.3.2 Asiakaspalveluosaaminen.....	45
6.3.3 Myyntiosaaminen.....	47

6.3.4	Palvelun laatu.....	52
6.3.5	Tuoteosaaminen.....	54
6.3.6	Järjestelmä- ja prosessiosaaminen	55
6.4	Tiimi- ja ryhmätyötaidot	56
6.5	Ristiintaulukoinnit.....	59
6.6	Yhteenvedo kyselyn tuloksista.....	61
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	64
7.1	Yritysasiakaspalvelun osaamisen johtaminen ja kehittäminen	65
7.1.1	Osaamiskartoitus osaksi yritysasiakaspalvelun kehittämistä.....	66
7.1.2	Kehityskeskustelu	67
7.2	Kehittämisen menetelmät	69
8	POHDINTA.....	71
8.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	71
8.2	Vastaukset tutkimusongelmaan.....	72
8.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	73
9	LOPUKSI	73
	LÄHTEET	75
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on osaamiskartoituksen teko kehittämisehdotuksiin asti tietoliikennealalla toimivalle yritykselle, joka palvelee sekä kuluttaja- että yritysasiakkaita. Kohderyhmänä tutkimuksessani ovat organisaation yritysasiakaspalvelun työntekijät, sillä heidän ammatillista osaamistaan ei ole aiemmin vielä kartoitettu. Caseyrytyksen yritysasiakaspalvelu vastaa pk-yritysasiakkaiden asiakaspuheluihin sekä sähköisesti tulleisiin yhteydenottoihin laskutukseen liittyvissä kysymyksissä, antaa asiakasneuvontaa sekä auttaa arjen ongelmien ratkaisuisissa, jotta asiakkailla on oikeat palvelut ja tuotteet käytössään. Tietoliikenneala on teknisesti korkeatasoinen ja innovatiivinen toimiala, jonka tuotteet ja palvelut ovat läsnä ihmisten päivittäisessä elämässä (FiCom ry 2010).

Tähän asti eri tavoitemittarit myynnin, laadun ja tehokkuuden osalta ovat ohjanneet kohdeorganisaation toimintaa. Tällä hetkellä organisaatiossa panostetaan toimintatapojen uudistamiseen, joilla se voi vastata ajankohtaisiin haasteisiin. Toimintatapojen uudistamisen sekä tavoitemittarien rinnalle kaivataan myös hallittua osaamisen johtamista, sillä tänä päivänä tietoliikennealalle on tyypillistä teknologian, tuotteiden ja palvelukonseptien nopea uudistuminen.

Caseyrytyksen yritysasiakaspalvelun kilpailuetu on ehdottomasti osaaminen, siksi on erityisen tärkeää saada selville, missä asioissa ollaan jo nyt hyviä ja mitä osaamisia tulisi vielä kehittää. Osaamisen nykytilan selvityksen jälkeen teen kehitysehdotuksia, kuinka yrityksen toimintaa voidaan parantaa osaamisen johtamisen keinoin. Virkkusen ja Ahosen mukaan (2007, 18) organisaation toimintakyvyn ja osaamisen kehittäminen edellyttävät jatkossa entistä tiiviimpää linjajohdon, tietohallinnon sekä henkilöstön kehittämisen asiantuntijoiden ja työntekijöiden yhteistoimintaa. Ojala (2008, 53) lisää tähän, että työntekijät ovat asiantuntijoita, joiden tieto ja osaaminen tulee muuttaa tehokkaasti organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja käytännön toiminnaksi. Tämä onnistuu, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä, eivätkä organisaatorakenteet tätä estä. Organisaation osaaminen on se resurssi, jota yrityksessä pitää vaalia ja jonka syntymistä tulee tukea ja ohjata.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Yritysassiakaspalvelu kohdeorganisaatiossa tapahtuu puhelimitse sekä sähköisten kanavien kautta käyttämällä sähköpostia ja WWW-sivujen yhteydenottolomakkeita. Lähtökohta-analyysi sisältää laajan kvantitatiivisen kyselytutkimuksen caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöille. Tutkimuksellani luon pohjaa kohdeorganisaation tulevalle osaamisen kehittämiseksi, johon ei ole vielä tähän mennessä panostettu riittävästi. Osaamiskartoituksen teko yritysasiakaspalvelun työntekijöille oli hyvin käytännönläheistä työtä, jota ilman omaa työkokemusta kohdeorganisaatiossa olisi ollut vaikea toteuttaa. Kohdeorganisaation esimiehille on sen sijaan hyödyllistä nähdä, miten osaamiskartoitus liittyy osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen sekä pohjautuu aina yrityksen strategiaan teorian mukaisesti.

Otala (2008, 16) muistuttaa, että osaamispääoman johtaminen hallitusti on yhtä tärkeää kuin rahallisen pääoman johtaminen. Hän täsmentää ajatustaan sillä, että oppimiskyvyllä, osaamisella ja luovuudella on suuri vaikutus yrityksen arvoon. Kun investoinnit aineellisiin resursseihin ovat laskussa, tulisi lisätä investointeja aineettomiin resursseihin, erityisesti osaamiseen. Osaamista ja muita aineettomia resursseja tulee kehittää ja johtaa tavoitteellisesti ja seurata kehitystä, samalla tavoin kuin nyt valvotaan kustannuksia ja rahan tuottavuutta.

2.1 Tutkimusongelma

Hirsjärven ym. (2007; 122, 124) mukaan tutkimuksen pääongelma on useimmiten yleisluontoinen kysymys, jossa koko tutkittava kokonaisuus hahmottuu. Pääongelman täsmentäminen johtaa siihen, että saadaan tutkimukselle myös osaongelmat. Tämän tutkimuksen pääasiallisena tutkimusongelmana on vastata kysymykseen:

Mikä on osaamisen nykytila caseyrityksen yritysasiakaspalvelussa tänä päivänä?

Lisäksi tutkimuksen tehtävänä on selvittää mahdolliset osaamisen kehittämistarpeet eli osaamispuutteet. Lopuksi laadin kehittämissuhteita caseyrityksen yritysasiakaspal-

velulle, jolla halutaan varmistaa systemaattinen ja jatkuva osaamisen kehittäminen käytännön työssä.

Tutkimuksessa pohditaan seuraavia osaongelmia:

- *Mitkä kohdeorganisaation osaamiset vaativat kehittämistä?*
- *Millä osaamisen johtamisen menetelmillä on mahdollista parantaa kohdeorganisaation kehitettäviä osaamisia?*
- *Miten osaamiskartoitus asettuu osaksi kohdeorganisaation työntekijöiden kehittämistä?*

Osaongelmista käytetään myös nimitystä alaongelmat (Hirsjärvi ym. 2007, 122). Tutkimusongelman määrittely auttaa tutkimusasetelman suunnittelussa ja aineistonkeruumenetelmien valinnassa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 15).

2.2 Tavoitteet ja aiheen raja

Opinnäytetyöni tavoitteena on kartoittaa caseyrityksen yritysasiakaspalvelun osaamisen nykytila ja laatia sen pohjalta kehittämissuhteita henkilöstön osaamisen kehittämiseksi jatkoa ajatellen. Työn aihe nousi erityisesti esiin, kun kohdeorganisaatiossa ei pystytty vastaamaan, oliko työntekijöiden osaaminen yrityksen strategian mukaista tänä päivänä. Tutkittavan kohdeorganisaation liiketoimintayksikössä yhdeksi päästrategiaksi on noussut tänä vuonna maailmanluokan asiakaspalvelu, joka on yrityksen mukaan avain menestykseen (Yritysesittely 2010, 17). Lähdin ensin kartoittamaan osaamisen nykytilaa sekä pilkkomaan suurta tavoitetta kirjallisuuden ja eri kohdeorganisaation henkilöiden pitkän kokemuksen avulla pienempiin osiin, jotta strateginen tavoite olisi tulevaisuudessa mahdollinen ja helpompi toteuttaa.

Kehittämissuhteiden tavoitteena on pohtia keinoja esiin nousseiden osaamispuutteiden parantamiseen. Lisäksi uskon siihen, että kehittämissuhteillani lisään esimiesten tietoisuutta siitä, kuinka paljon hyötyä osaamisen kartoittaminen tuo heidän omaan työhönsä ja miten jatkuva osaamisen kartoittaminen asettuu osaksi kohdeorganisaation työntekijöiden kehittämistä.

Caseyrytyksen yritysasiakaspalvelun valttikortti on nimenomaan oman alan ammatillinen osaaminen, johon asiakas voi luottaa ja jonka avulla luodaan kilpailuetua. Aarnikoivu (2007) tiivistää keskeiset asiat yhteen lehtiartikkelissa ole läsnä ja kuuntele ”On myös tärkeää, että yritys pitää huolta ja panostaa henkilöstöön, mikäli asiakaspalvelusta halutaan kilpailuetu. Henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyys kulkevat käsi kädessä”. Tämä on aivan totta, siksi hän jatkaa vielä hanakasti, että ”Pitää siis panostaa henkilöstöön ja prosesseihin sekä arvostaa ja kuunnella asiakasta”.

Opiskelijalle keskeinen ongelma on usein aiheen valinta ja sen rajaaminen sekä tutkimusongelman täsmentäminen (Heikkilä 2004, 24). Näin kävi myös minulle, kunnes keskustelin opinnäytetyöstä vuoden 2009 lopussa työn toimeksiantajan ja mentorini kanssa ja ymmärsin tätä kautta rajata aiheen koskettamaan pelkästään osaamiskartoituksen tekoa caseyrytyksen yritysasiakaspalvelulle. Lisäksi aiheen rajaamisen vaikeuteen vaikutti se, ettei osaamisen johtamisen ja kehittämisen teorit olleet minulle ennestään tuttuja.

Opinnäytetyössä sisällöllisesti keskitytään onnistuneen asiakaskohtaamisen osaamisvaatimuksiin, jossa on otettava huomioon koko ammatillisen osaamisen kirjo. Kirjallisuuden sekä kokemuksen perusteella asiakaspalvelu-, myynti-, laatu- ja tuoteosaaminen linkittyvät auttamattomasti toisiinsa, kun kyse on kokonaisvaltaisesta asiakassuhteen lujittamisesta. Tutkimuksessani halusin näiden lisäksi kartoittaa myös työntekijöiden tiimi- ja ryhmätyötaitoja, sillä tämänkaltaisessa työssä ei kukaan pärjää yksin. Ainoastaan yhteistyöllä voimme päästä parhaisiin tuloksiin. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu osaamisen määrittelystä, osaamisen johtamisesta ja sen kehittämisestä.

2.3 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä ja se voi olla joko kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustettava (Hirsjärvi ym. 2007, 134). Opinnäytetyön metodi sen alusta loppuun asti on tapaustutkimus, jossa tavoitteena on kuvata miten asiat ovat ja mitä pitäisi kehittää. Lopuksi laadin kehittämis ehdotuksia caseyrytyksen yritysasiakaspalvelulle.

Opinnäytetyössä on käytetty kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta, jonka avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Kvantitatiivista tutkimusotetta kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi, joka edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Tutkimuksella kyetään kartoittamaan olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syitä sillä harvoin pystytään selvittämään. (Heikkilä 2004, 16–18.) Kvantitatiivinen tutkimus perustuu mittaamiseen, jonka tavoitteena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yksiselitteistä tietoa (Kananen 2008, 10).

Kun populaatio eli perusjoukko on olemassa oleva, on mahdollista suorittaa kokonaistutkimus (Grönroos 2003, 8). Opinnäytetyö on tehty kokonaisotannalla ja se koskettaa caseyrityksen yritysasiakaspalvelun kaikkia työntekijöitä eli perusjoukkoa lukuun ottamatta esimiestehtävissä työskenteleviä henkilöitä, sillä heidän toimenkuvansa on erilainen. Henkilökuntaa yritysasiakaspalvelutehtävissä työskentelee noin 40. Työntekijät työskentelevät neljässä eri tiimissä, joista yksi vastaa asiakkaiden sähköisesti tulleisiin viesteihin, toinen hoitaa asiakassuhteita soittamalla yritysasiakkaille ja kaksi tiimiä vastaa yritysasiakkaiden puhelinpalveluun. Hyvä puoli kokonaistutkimuksessa on se, että sillä saadaan aivan tarkat tiedot tarkasteltavista asioista, jos ongelmaksi ei muodostu vastaajien kato. Kato tarkoittaa sitä, että erinäisistä syistä johtuen, kaikista havaintoyksiköistä ei saadakaan tehtyä havaintoja (Grönroos 2003, 8). Heikkilän (2004, 33) mukaan kokonaistutkimus kannattaa kuitenkin tehdä, jos perusjoukko on pieni.

Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen seuraavana vaiheena oli ratkaista se, miten tarvittava tieto kerätään, sillä tiedonkeruumenetelmä vaikuttaa käytettäviin kysymyksiin (Kananen 2008, 11). Nykyään kyselyitä tehdään sähköisesti verkossa, jolloin aineiston syöttö jää kokonaan pois (Aaltola & Valli 2007, 111). Valitsin aineiston keruutavaksi sähköpostikyselyn, jossa oli saatetekstin jälkeen jokaiselle vastaajalle oma WWW-linkki kysymyslomakkeeseen. Valinta oli helppo, sillä kohderyhmä tekee työtään päätteellä ja he vastaavat kaikkiin muihinkin kyselytutkimuksiin sähköisten linkkien kautta. Tutkimuskysely toteutettiin yrityksen käytössä olevalla Webropol-työkalulla, johon pystyi määrittelemään asetukset niin, että jokainen pääsi vastaamaan tutkimukseen vain kerran ja lomake pakotti vastaamaan jokaiseen kysymykseen, paitsi

yhteen avoimeen kysymykseen. Tutkimusaineiston analysointi tapahtui SPSS Statistics 17.0 -ohjelmalla, johon aineisto siirrettiin Webropolista Excel-tiedostona.

Aaltolan ja Vallin (2007, 130) mukaan kyselylomake aloitetaan taustakysymyksillä (sukupuoli, koulutus), jotka toimivat selittävinä tekijöinä. Taustakysymysten jälkeen tulevat helpot kysymykset, jotka johdattelevat vaikeampiin kysymyksiin, kun taas tutkimus lopetetaan muutamalla helpolla kysymyksellä. Itse valitsin tämän kyselylomakkeen tekotavan, mutta tein kysymysten sijaan väittämiä. Aaltola ja Valli (2007, 102) neuvoo vielä, että kysymysten muoto aiheuttaa eniten vastaajien kesken virheitä, jos vastaaja ei ajattele samalla tapaa kuin tutkija. Väittämien muotoiluun käytin paljon aikaa ja testautin lomaketta monien eri yritysasiakaspalvelussa työskentelevien tahojen kanssa.

Osaaminen caseyrityksen yritysasiakaspalvelussa kokonaisuudessaan muodostuu asiakkaan tunnistamisesta, tiedonhausta, asiakaspalvelu-, myynti- ja tuoteosaamisesta, palvelun laadusta, järjestelmä- ja prosessiosaamisesta sekä tiimi- ja ryhmätyötaidoista. Mukana näiden osaamisten tunnistamisessa oli erityisesti kohdeorganisaation asiakaspalvelupäällikkö, koulutusosaston vetäjä, kehitysasiiantuntija ja myyntiakatemian vetäjä. Lisäksi esimiehet ja luottamusmies testasivat ja kommentoivat kyselylomaketta. Näin yksityiskohtaista ja laajaa osaamisen kartoittamista ei kohdeorganisaatiossa ole vielä aiemmin tehty.

2.4 Opinnäytetyöprosessi

Heikkilän (2004, 22) mukaan opinnäytetyöprosessin käynnistää tutkimusongelman määrittäminen ja samalla tulisi perehtyä aikaisempiin samasta aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja olemassa olevaan teoretietoon. Koko tutkimusprosessi alkoi päätutkimusongelman havaitsemisesta jo vuonna 2008, kun toimin perehdyttäjänä kyseenomaisessa kohdeorganisaatiossa. Havaitsin, ettei työntekijöiden osaamispuutteisiin pystytty aina vastaamaan, sillä ne eivät olleet tiedossa. Osaamisen kehittäminen oli enimmäkseen koulutusten järjestämistä niille, jotka itse tai esimiehen avustuksella osasivat osaamispuutteistaan ilmoittaa. Lisäksi emme pystyneet varmuudella tietämään, vastasiko työntekijöiden osaaminen sellaista osaamisen tasoa, jotta kohdeorganisaatiolla olisi mahdollisuus päästä heille asetettuihin tavoitteisiin. Havaitsin oman

perehdytys tehtäväni aikana, että aikaa kului välillä paljon muiden auttamiseen, joten päätin lopulta puuttua osaamisen johtamisessa havaittuun ongelmaan.

Tutkimussuunnitelmasta selviää, mitä ja miksi tutkitaan, mitä aineistoa käytetään, miten tiedot hankitaan ja käsitellään sekä miten tutkimustulokset raportoidaan. Lisäksi suunnitelma sisältää aikataulutuksen ja budjetoinnin. (Heikkilä 2004, 22.) Tutkimussuunnitelma on siis karkea aikataulu tai kuvaus siitä, kuinka tutkimus etenee (Metsämuuronen 2003, 29).

Aloitin toukokuussa 2010 osaamiskartoituskyselyn työstämisen oman esimiehen ja toimeksiantajan kanssa. Syyskesän 2010 aikana osaamiskartoituskysely valmistui ja kohdeorganisaation työntekijät pääsivät siihen vastaamaan 15.10.2010 WWW-kyselyn muodossa, kun lomake oli havaittu esimiesten ja luottamusmiehen testauksen jälkeen toimivaksi.

Kävin jokaisen tiimin kanssa samana päivänä 15.10.2010 ensin läpi suullisesti aamu-palaverissa, mistä tutkimuksessa on kyse (tavoite), miten aineistoa käytetään (tietosuoja) sekä mihin mennessä kyselyyn on vastattava ja kauanko vastaaminen vie aikaa. Työntekijät kysyivät samalla lisäkysymyksiä opinnäytetyöhöni liittyen. Aamuisten keskusteluitten jälkeen lähetin kaikille saatesähköpostiviestin, jossa kerroin samat asiat tiivistettynä kuin suullisesti ja lisäksi motivoin henkilöstöä vastaamaan kyselyyn kehotuksella, että vain vastaamalla kyselyyn voimme osoittaa, että meillä on osaamista. Saatesähköpostiviesti sisälsi jokaiselle vastaajalle henkilökohtaisen linkin kyselyyn. Sähköpostiviestit lähetettiin suoraan Webropol-työkalun avulla. Tutkimuskysymykset ovat liitteessä 1.

Kesän aikana aloitin teoreettisen viitekehyksen teon, jonka kokoaminen jatkui marraskuun alkuun asti. Tutkimustulosten raportointi, analysointi sekä niiden perusteella kehittämisehdotusten teko jatkui marraskuun loppuun asti kunnes koitti valmistuminen joulukuussa 2010.

3 OSAAMINEN NYT JA TULEVAISUUDESSA

Pentti Sydänmaanlakan (2004, 150) mukaan osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja kontakteista, jotka ylipäänsä mahdollistavat kyvykkyyden toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa. Osaamisen siirtäminen käytännön työhön on tärkeää, tällöin puhutaan vasta todellisesta osaamisesta. Puhdas tieto on vain yksi osa osaamista ja asenne taas hyvin tärkeä osa, joka sisältää myös motivaation käyttäen omia taitojaan. Tänä päivänä on paljon sellaista osaamista, jossa edellytetään myös laajaa kokemustausta ennen kuin siitä voi kehittyä aitoa ja todellista osaamista. Lisäksi kontaktien luominen eli toisin sanoen verkostojen rakentaminen ja niiden hyödyntäminen on monessa työssä välttämätön taito. (Sydänmaanlakka 2004, 150.)

Osaaminen on aina oppimisprosessin tulos ja sitä ihmiset voivat harjoitella ja kehittää. Osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja vanhan poisoppimista, jolla tarkoitetaan sitä, että tietyt asiat siirretään tietoisesti sivuun, etteivät ne ohjaa käyttäytymistä. Kaiken kehityksen lähtökohtana on tiedostaa oma osaaminen sekä sen puutteet. Hyvä osaaminen johtaa hyvään suoritukseen, joka taas johtaa erinomaisiin tuloksiin. Osaaminen tulisi siis aina nähdä suhteessa saavutettuihin tuloksiin. (Sydänmaanlakka 2004, 151.)

Elinkeinoelämän keskusliiton Palvelut 2020 -hankkeen mukaan (2006) vuonna 2020 globalisaatiokehitys vaikuttaa palveluntuottajiin, niiden toimintatapoihin ja asiakkaisiin. Tietotekniikka, Internet ja langattomuus edistävät globalisaatiota. Markkinoille luodaan uusia innovatiivisia palveluratkaisuja ja kiristyvään kilpailuun vastataan verkostoitumalla ja erityisosaamiseen panostamalla. Vuoteen 2020 mennessä maahanmuuttajien määrän ja ulkomaisten asiakkaiden lisääntyminen luo uusia palvelutarpeita, muuttaa työyhteisöjä monikulttuurisiksi ja vaikuttaa asiakaspalveluun. Palveluntuottajien tulee ymmärtää yhä enemmän erilaisia kulttuuritekijöitä ja se on haaste osaamiselle. Lisäksi laatu ja brändi ovat yhä tärkeämpiä menestystekijöitä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 8–9.)

Henkilöstön ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta tulee tärkein alan menestystekijä. Asiakaskohtaisuus palvelutarjonnassa tulee olemaan vuoteen 2020 mennessä merkittävä kilpailuetu. Asiakkaille räätälöidään palvelukokonaisuuksia useamman palve-

luntarjoajan välisenä yhteistyönä, sillä monipuolisille ja kokonaisvaltaisille palveluille on suurta kysyntää. Tulevaisuudessa eri alojen rinnakkaiskehitys korostuu, jolloin toimialojen väliset raja-aidat hämärtyvät. Palveluissa sähköinen asiointi tulee lisääntymään huomattavasti, sillä Internet on saatavilla koko ajan. Tietotekniikka tulee helpottamaan rutiinitehtävien määrää, mutta sen käyttö edellyttää laaja-alaista osaamista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 9–11.)

Palvelutaidosta on tullut vuonna 2020 merkittävintä osaamista ja tärkeintä on tunnistaa ja ennakoida asiakkaan tarpeita. Tietotekniset tuotteet ja palvelut ovat usein hankalasti kuvattavissa ja selitettävissä, joten vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu palveluosaamisessa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 18.) Finnsight 2015 -ennakointihankkeen (2006) mukaan asiakaslähtöisyys on keskeinen osaamisalue, joka liittyy moniin tieteenaloihin ja teknologioihin muun muassa markkinointiin, liikkeenjohtoon, talouspsykologiaan, ICT:hen ja designiin. Tulevaisuudessa tarvitaan entistä parempaa ymmärrystä kuluttajien valintojen syntymekanismeista ja taustoista. Tähän päästään ainoastaan hankkimalla lisää tietoa ja ymmärrystä ihmisten arjen uudelleen organisoitumisesta kuten toiveiden, halujen sekä aika-raha-kulutus-tuotanto dynamiikan tuntemisesta. Asiakstarpeiden huomioon ottamisen lisäksi on pystyttävä luomaan lisäarvoa palvelutuotteisiin. (Finnsight 2015, 17–18.)

Suomi on vahva tietoliikenneosaaja, joka voisi kehittyä tulevaisuudessa gigabittitasoisten, heterogeenisten verkkojen yhdistymisen edelläkävijäksi. Saumattomasti yhteen toimiva tietoliikennejärjestelmä erilaisine verkkoineen ja teknologioineen tulee olemaan pohja, jonka päälle on hyvä rakentaa palveluita ja sisältöä. (Finnsight 2015, 37.)

Tässä luvussa otetaan kantaa siihen, mitä osaaminen ylipäänsä tarkoittaa yksilö, ryhmä ja organisaatio tasoilla. Pohdin luvussa 3.2 kohdeorganisaation asiakaspalveluosaamisessa tarvittavia osaamisia eri lähdekirjallisuuden näkökulmasta. Lisäksi tutustumme osaamiskartoituksen työvaiheisiin, joiden pohjalta on ylipäänsä mahdollista lähteä tunnistamaan ja kehittämään organisaation osaamista.

3.1 Mitä osaaminen on?

Seppo Helakorven (2010) mukaan osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Kvalifikaatio (ammattitaito) ja kompetenssi (pätevyys) ovat ammatillisen osaamisen peruskäsitteitä. Aiemmin käsityksenä oli, että työssä on tietyt osaamisvaatimukset, jotka työntekijän tulee täyttää. Tänä päivänä työtehtävät ovat muuttuneet vaativimmiksi niin, ettei työntekijä kykene niitä aina yksin täyttämään. Useamman henkilön tiimi erilaisilla kompetensseilla varustettuna kykenee jo huomattavasti paremmin vastaamaan työn vaatimiin osaamishaasteisiin. Osaaminen voidaan nähdä siis työyhteisötason käsitteenä, joka muodostuu tiimin jäsenten osaamisista ja vuorovaikutuksen avulla se kehittyy ja uudistuu jatkuvasti vastaten muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. (Helakorpi 2010.)

Taito ja taitaminen ovat yhteydessä lahjakkuuteen ja kyvykkyyteen. Jos toimintaympäristö on suotuisa, motivoiva ja kannustava kehittyvät taipumukset kyvykkyydeksi, joka näyttäytyy työtaitoina. Motivaatio on keskeisimpiä niistä tekijöistä, joiden mukaan lahjakkuus muuttuu kyvykkyydeksi. (Helakorpi 2010.) Kyvykkyys on seurausta peritystä lahjakkuudesta ja toisaalta koulutuksen ja kokemuksen kautta opitusta. Tietoyhteiskunnan kehitys ja palvelujen kehittyminen edellyttävät, että eri organisaatiot kehittävät henkilöstöään, työprosessejaan, johtamistaan ja toimintakulttuuriaan oppimista ja vuorovaikutusta tukeviksi. Tieto- ja osaaminen ovat tulevaisuuden- ja tuotantontekijöitä. Osaamisen johtaminen pitää sisällään sekä organisaation että henkilöstön osaamisen systemaattisen arvioinnin ja pitkän aikavälin kehittämisen toiminnan tavoitteista alkaen. (Helakorpi 2004.)

Arvioitaessa yksilön, työryhmän tai koko yrityksen osaamista on ensin selvitetävä, mitä osaaminen oikeastaan on ja mihin osaamisen sisältöä ja tasoa verrataan. Osaamista kannattaa tarkastella yksilön, ryhmän ja organisaation näkökulmasta. Osaamisen tunnistamisessa lähdetään liikkeelle siitä, mitä on tarkoitus saada aikaan. Osaaminen näkyy toiminnassa, milloin toimimme hyvin ja mitkä ovat menestystekijämme. Ammatillinen osaaminen muodostuu ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista, mutta myös henkilön persoonallisuuden eri puolista, joita perimä ja sosiaalinen toimintaympäristö elämän aikana muokkaavat (Helakorpi 2004). Osaamisesta yksilötasolla erote-

taan henkilön persoonallisuuspiirteet. Osaaminen on hallitsemista ja kyvykkyyttä, kuten esimerkiksi ajankäytön hallintaa, jossa tarvitaan eri osaamisien yhdistelmiä tiedoista ja taidoista asenteisiin asti. Nämä kaikki liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa sekä työssä onnistumiseen. (Ranki 1999, 20–21.)

Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille. Yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varanto, jonka varassa eri toimintamallien, prosessien ja rakenteiden näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Osaamisella on ihmisille monia merkityksiä, sillä sen varassa hän kykenee selviytymään omassa elinympäristössään ja työtehtävissään. Osaamisen kautta ihminen saa muilta arvostusta ja sen myötä hankkii oman paikkansa sosiaalisissa yhteisöissä. Eri ihmisten osaamisista organisaatiossa muodostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta monimutkaisia osaamisen yhdistelmiä, jotka ovat usein ainutlaatuisia ja vaikeasti kopioitavissa. Ihmiset itsessään eivät vielä takaa yrityksessä tasokasta toimintaa vaan heillä tulee olla oikeanlainen osaaminen riittävällä tasolla ja tämän lisäksi halu sekä voimavaroja laittaa itsensä likoon yrityksen toiminnan puolesta. (Viitala 2005, 109–110, 112.)

Organisaation tai ryhmän (osasto, tiimi, yksikkö) osaaminen edustaa koko ryhmän kokonaissuorituskykyä. Tähän kykyyn liittyy vahvasti se, miten ryhmän jäsenet ovat oppineet toimimaan yhdessä tai miten koko organisaation ryhmät toimivat palvelun aikaansaamisessa. Yritystasolla puhutaan usein ydinosaamisesta, jolla tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan perusteena olevaa osaamista. Ydinosaaminen on organisaatiolle ainutlaatuista, strategisesti tärkeää osaamista, jolla yritys säilyttää tai parantaa kilpailukykyä. Ydinosaamisalueita ei organisaatiossa ole montaa, sillä ne kehittyvät pitkän ajan kuluessa eikä yrityksillä ole voimavaroja monen ydinosaamisalueen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Ranki 1999, 22.) Nämä resurssit voidaan tunnistaa neljän kriteerin kautta: ne tuottavat yritykselle lisäarvoa, ovat vaikeasti hankittavissa ja jäljiteltävissä ja ne edellyttävät tehokasta organisointia. Yrityksen ydinosaaminen tarkoittaa organisaation yhteistä oppimista. (Toivola ym. 2008, 115.)

Yrityksen kyky oppia nopeammin kuin kilpailijansa ja sopeuttaa käyttäytyminen kilpailijoitaan tehokkaammin perustuu hiljaiseen (tacit) ja yritysکوhtaiseen tietoon (Toivola ym. 2008, 115). Hiljainen tieto on tietoa, joka perustuu henkilökohtaisiin koke-

muksiin ja jotka ovat juurtuneet syvästi toimintaan. Hiljaisella tiedolla on sekä kognitiivinen että tekninen ulottuvuus, jossa jälkimmäinen muodostuu taidoista ja tietämyksestä kuten kädentaidoista ja taitotiedosta. Taitamisen alueet siirtyvät automaationa ja rutiineina tiedostamattomaksi hiljaiseksi tiedoksi. Sen sijaan kognitiivinen ulottuvuus auttaa meitä havaitsemaan ja määrittelemään maailmaa. Ajattelu- ja toimintamallit ovat välttämättömiä, sillä ihminen tarvitsee sääntöjä voidakseen toimia. Osa säännöistä on geeneissämme ja osan opimme oman kulttuurimme ohjauksessa. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan lyhyesti sitä, että sen yhdistyessä teoria-, käytäntö- ja kokemustietoon, syntyy lopputuloksena osaaminen, jota ei kyetä saavuttamaan pelkällä koulutuksella vaan vasta pitkällisen ammatin harjoittamisen kautta. (Ruohotie & Honka 2003, 38.)

3.2 Asiakaspalveluosaaminen

Palvelu on filosofien, teologien ja monien psykologien mukaan ihmisen elämän tarkoitus. Liike-elämässä palvelu on osa arvoketjua, jossa asiakas kohtaa tuotteen tai hyödykkeen toisen ihmisen kautta. Palvelutapahtumassa kaiken keskipisteenä tulee olla asiakas eikä tuote, kuten liian usein vielä tänäkin päivänä luullaan. Myynti ja asiakaspalvelu lunastavat tuotekehittelyn, valmistuksen, hallinnon, markkinoinnin ja jakelun kustannukset. Palvelutilanteet ovat kaikki erilaisia ja juuri siitä syystä asiakkaan kohtaamiseen ei voi rakentaa yksiselitteistä mallia, jonka mukaan toimia. Tämän vuoksi työ on kiehtovaa ja haastavaa sekä samalla vaikeaa. Mitä tyytyväisempiä asiakkaamme ovat, sen parempaa elämää me itse vietämme. (Lundberg 2002, 5–7.)

Matkapuhelimien yleistymisen runsaat kymmenen vuotta sitten vauhditti Suomessa uuden palvelukulttuurin syntymistä, jossa asiakaspalvelu siirtyi monissa eri yrityksissä sankaluurien taakse puhelinpalvelukeskuksiin eli call centereihin. Lama pakotti puolestaan etsimään perinteisen myymäläverkoston rinnalle kustannuksiltaan ja tavoitettavuudeltaan tehokkaampia palvelu- ja myyntikanavia. Häkkinen ja Uski kutsuvat nyt call centereitä yhteyskeskuksiksi. (Häkkinen & Uski 2006, 5.)

Yhteyskeskukseksi voidaan kutsua mitä tahansa palvelu- tai myyntiorganisaatiota, jossa käsitellään merkittäviä määriä asiakaskontakteja sekä puhelimen että sähköisten kanavien (sähköposti, Internet, tekstiviesti) välityksellä. Yhteyskeskukset ovat organi-

saatiolleen yhä tärkeämpiä ja ne ovat keskeisiä myynti- ja asiakkuudenhoitokanavia. Asiakas valitsee itselleen kullakin hetkellä mieluisimman ja sopivimman asiointikanavan ja ajan. Tämä asiakkaan kanavahyppely haastaa yrityksen suunnittelemaan asiakkuustoimintojen prosessit siten, että palvelukokemus saadaan halutun kaltaiseksi kanavasta riippumatta. Se asettaa haasteita myös yhteyskeskusten tietojärjestelmille sekä asiakas- ja tuotetietojen reaaliaikaisuudelle. Yhteykskeskuksissa on mahdollista hoitaa ja lujittaa asiakassuhdetta monin eri tavoin, kun asiakas pystytään tunnistamaan ja näkemään tietojärjestelmistä asiakkuuden arvo sekä elinkaari. (Häkkinen & Uski 2006, 5–6.)

Toimiminen asiakkaan ehdoilla ja prosessiohjatusti vaatii yhteykskeskuksen työntekijöiltä oikeanlaista asennetta ja vankkaa ammattitaitoa. Asiakaspalvelun arvokkainta resurssia johdetaan hyvin tulostavoitteellisesti. Tuskin missään muussa työssä voivat esimiehet seurata yhtä reaaliaikaisesti, mitä henkilöstö tekee, miten myynti on sujunut tai miten laadukkaasti asiakkaita palvellaan. Yhteykskeskuksen menestyksen perusta on nimenomaan asiakkaan ja asiakasneuvojan kohtaaminen, sillä pelkkä tuotteiden tekninen kehittäminen ja hintakilpailu eivät yksinään takaa onnistumista. Ne yhteykskeskukset, jotka tulevat menestymään kiristyvässä kilpailussa, löytävät ratkaisuja tuottavaan toimintaan asiakkaiden kanssa, johtavat ja kehittävät toimintaansa sekä huolehtivat työntekijöistään. (Häkkinen & Uski 2006, 7, 9.)

Onnistuneeseen asiakaskohtaamiseen liittyy taito kuuntelun kautta olla läsnä, keskittyä ratkaisuihin ja esittää kysymyksiä asiakkaalle oikealla tavalla. Avoimia kysymyksiä taitavasti käyttäen, annetaan asiakkaalle mahdollisuus kuvata ajatuksiaan vapaasti. Asiakkaalle on vaivattominta keskittyä aina yhteen kysymykseen kerrallaan, ja työntekijän tehtävä on pitää kokonaisuus hallinnassa. Asiakkaan kuuntelun aikana, asiakaspalvelija ehtii jäsentää kokonaisuutta kuulemistaan asioista ja hyödyntää tätä etsiessään asiakkaan kanssa ratkaisua pulmaan. Asiakaskeskustelun aikana mukautuminen asiakkaan kielelliseen ilmaisuun vahvistaa asiakkaan hyvää kokemusta siitä, että hänet on ymmärretty. Ratkaisukeskeiselle lähestymistavalle on ominaista huomion siirtäminen ongelmien ja puutteiden sijasta erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen etsimiseen ja kokeilemiseen. Asiakas on useimmiten jo yrittänyt ratkaista pulmaansa itsenäisesti siinä onnistumatta. Asiakkaan kanssa yhteistyötä tekemällä haetaan ongelmaan ratkaisua johdonmukaisesti ja tärkeää on, että jos asiakaspalvelija ei pysty itse saattamaan

asiaa loppuun asti, asiakas on tietoinen siitä, miten asia etenee. (Häkkinen & Uski 2006, 18–23.)

Olemme kaikki palvelutehtävissä, mutta olemme myös kaikki asiakkaita. Jokaisella meistä on käsitys hyvästä asiakaspalvelusta. Omaa elämäkokemusta kannattaa käyttää hyödyksi, kun ratkotaan asiakkaan ongelmia. Samalla kun asiakaspalvelija samautuu asiakkaan tilanteeseen ja ymmärtää hänen tarpeensa ja halun ostaa, kokee asiakas olevansa ainutkertainen eikä ennalta määritellyn kaavan mukaan palveltu asiakas. Hyvä asiakaspalvelija on hyvä itsensä johtaja. Menestys on taattu, kun asiakaspalvelijalla on vahva motivaatio, henkilökohtainen tavoiteasetanta, omat arvot tukevat työtä ja sitoutuminen asiakkaan sekä yrityksen tarpeisiin ja päämääriin ovat kunnossa. (Lundberg 2002; 7, 12, 20–21.) Joustava ja tehokas asiakaspalvelu sekä hyvä, tasainen laaduntuottokyky edellyttävät tiimeiltä moniosaamista (SET & Tekes 2000, 66).

Organisaation kulttuuri vaikuttaa myös siihen, miten henkilöstön kykyjä ja taitoja kyetään hyödyntämään sekä miten organisaation toimintaa voidaan tehostaa. Henkilöstön koulutus ja osaamisen kehittäminen heijastavat yrityksen näkemyksiä tulevaisuudesta ja yrityksen tehtävästä. Johtajat ja esimiehet ovat avainasemassa yrityksen hyvän hengen luomisessa ja asenteiden muokkaamisessa. Kouluttaminen ja kehittäminen tulisi nähdä investointina, josta on hyötyä niin henkilölle itselleen kuin hänen työnantajallekin. Esimiesten ja alaisten kehityskeskusteluissa tulisi keskustella siitä, mitä osaamisia yrityksessä tarvitaan. (SET & Tekes 2000, 41.)

Tuoteosaaminen

Oleellista työntekijän asiaosaamisessa on se, että hänen ei tarvitse olla tuotteen teknisten yksityiskohtien erityisosaaja vaan riittää, että hallitsee kaikki sellaiset kohdat, jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä ja palvelun esittelyssä keskeisempiä. Työntekijää valittaessa ei näin ollen tulisi korostaa teknisperusteista koulutusta. Varsinkin teknologisissa tuotteissa helposti haetaan myyjä teknisen peruskoulutuksen saaneiden joukosta. Rope (2003) kuitenkin suosittelee pohtimaan, kumpi on helpompaa – opettaa myynnin hallitsevalle henkilölle tuotteen myymisen tiedot vai opettaa teknisesti orientoitunut henkilö myymään. Edellinen ei ole kannanotto sille, ettei tekninen koulutus mahdollistaisi myyntiä vaan se on kommentti siihen, että pelkkä tuoteperusteinen

asiaosaaminen ei tee kenestäkään myyjää. Yrityksen tuotetietämys on aina opeteltava ennen kuin työntekijä kokee olevansa vahvoilla asiakkaan kanssa. Asiantuntijatasoisessa tuoteosaamisessa vaarana on, että työntekijä puhuu asiakkaalle liian teknistä kieltä ja korostaa seikkoja, joista ei asiakkaalle ole käytännössä hyötyä. (Rope 2003, 98.)

Tärkeintä tuotetietoudessa on faktojen hallinnan jälkeen tuotetietouden esittely, vertailu ja argumentointi eli perustelu. Jos työntekijä osaa kuunnella asiakasta oikein, hänelle ei tarvitse kertoa koko repertuaaria vaan ainoastaan se tieto, minkä asiakas tarvitsee. Haastattelussa myyntityössä toimivia ihmisiä, he uskoivat, että tuotetietouden voi oppia kuka tahansa. Haasteellisempaa on se, miten tietoa käytetään hyväksi. Suomalaiset vaativat myyjiltä luotettavuutta, jonka tärkeimmistä kriteereistä on asiantuntemus. Asiantuntemuksen pohjana on aina tuotetieto, vaikka siihen kuuluu toki muutakin. Tuote on yrityksen kilpailuedun perusta ja yrityksen tuottama palvelu on myös tuote. Työntekijän kannattaa aktiivisesti ylläpitää omaa osaamistaan varsinkin nykyisessä kilpailutilanteessa, sillä tuotteita ja palveluita koskevat vaatimukset muuttuvat joillakin aloilla hyvin nopeasti. (Pekkarinen ym. 2006, 11–13.)

Perinteisen tuotteen sijaan yritykset tarjoavat tänä päivänä palveluja ja kokonaisvaltaisia ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Erot kilpaileviin tuotteisiin rakennetaan oheistuotteilla ja palveluilla. Yhden kaupan sijaan tähdätään pitkään asiakassuhteeseen, joka poikii pidemmällä aikavälillä useampia tilauksia ja tasaisempaa kassavirtaa. Monissa tuotteissa vain noin kymmenen prosenttia tuloista koituu itse tuotteen hinnasta myyntihetkellä, loput saadaan elinkaaren aikaisista oheistuotteiden ja siihen liittyvien palvelujen myynnistä. Murros tuotteen myynnistä palveluratkaisujen tarjoamiseksi vaatii vanhalta konkarilta ajatusmallinsa täyttä kääntämistä. (Lieko 2010, 10.)

3.2.1 Myyntiosaaminen

Myyjän ammattikuva on viime vuosina ollut muutoksen kourissa. Lähes kaikki on muuttunut myynniksi, nykyisin opiskelijaa ja potilastakin kutsutaan asiakkaiksi. On vaikeaa kuvitella ammattiryhmää, johon myyntityö ei kuuluisi (Pekkarinen ym. 2006, 8). Kaupanteko on liiketoiminnan keskeisin asia ja kaupan tekemisen ydin on myyminen. Kauppaa on tehty kautta historian havinan ja myyminen on tänä päivänä laventu-

nut perinteisestä edustajamyynnistä arkipäiväiseksi ihmisen nykyaikaisessa yhteiskunnassa pärjäämisen välttämättömäksi peruslajiksi. Myyntiä tulee siis jokaisen osata, sillä vuorovaikutteisessa yhteiskunnassa on muutoin vaikeaa saada itseään ja omaa työpanostaan kaupaksi tai saada omia ajatuksiaan hyväksytyksi sosiaalisissa yhteisöissä, joissa kulloinkin toimimme. Myyntiä on kaikkialla koko ajan, vaikka emme sitä aina osaisi itse myynniksi kutsua. Myyminen on niin yksilön kuin yrityksenkin kannalta keskeisin menestystekijä ja myynnin taitajista on tullut varsin usein hyvin menestyneitä henkilöitä. (Rope 2003, 9.)

Maija Ilmoniemen (2008) artikkelin myynnin lyhyt oppimäärä mukaan myynnin onnistumisen avaimet ovat tekijän omissa käsissä. Myyntiosaamisen kehittäminen on ensisijaisesti oman ajattelun kehittämistä myyntiorientoituneeksi. Myynti vaatii jatkuvaa työtä, joka on rohkeutta kohdata uusi asiakas, kuunnella häntä, valmius ehdottaa asiakkaalle uusia ratkaisuja sekä taitoa kysyä asiakkaalta kauppaa. Hyvä myyjä osaa paketoita palvelut asiakkaalle yksinkertaisesti, asiakkaan ongelmiin vastaaviksi ratkaisuihin sekä kertoa asiakkaalle hyödyt saamastaan palvelusta. (Ilmoniemi 2008.)

Artikkelissaan hyvä myyjä, myyntikouluttaja Pauli Vuorio (2007) käy läpi erityisesti telemarkkinointiin liittyvien hyvien myyjien ominaisuuksia. Asiakkaat saavat tarjouksia eri kilpailijoilta, joten myyjän tulee erottua massasta. Ammattitaitoinen myyjä erottuu nimenomaan kuuntelemalla asiakasta saadakseen hänen tarpeistaan riittävästi tietoa, myyjä omaa myös hyvän tuotetuntemuksen ja pystyy vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen. Hyvä myyjä herättää luottamusta ja asiakas kokee, että hänestä välitetään. Tähän vaikuttavat myyjän äänensävy ja äänenkäyttö. (Vuorio 2007.)

Vuorion mukaan äänensävyillä, äänen väreillä, tauoilla ja ylipäätään äänenkäytöllä puhelimitse tapahtuvassa myynnissä on merkitystä peräti 60 prosenttia asiakkaaseen, kun sen sijaan sanoilla ja faktoilla on molemmilla 20 prosentin merkitys. Nämä suhdanneluvut ovat toki suuntaa-antavia ja ne muuttuvat, kun palvelu on ylihinnoiteltu tai epämääräinen ja sen myymiseen tarvittava faktapuoli myynnissä korostuu. (Vuorio 2007.)

Vuorio on tutkinut sitä, mitä mieltä asiakkaat sekä myyjät itse ovat hyvän myyjän tärkeimmistä ominaisuuksista. Asiakkaiden mielestä parhaita myyjiä ovat sellaiset, jotka

tuntevat myytävän tuotteen hyvin, hallitsevat asiakaspalvelutaidon ja muistavat asiakasta jälkeenpäin. Jälkisoitolla voidaan mitata asiakkaan tyytyväisyyttä, tosin joissakin tapauksissa tämä ei ole aina välttämätön tai kannattava tapa toimia. Lisäksi huippumyyjän viestintä on selkeää ja palvelumotivaatio on hyvä. Vuorio vetää asiakkaiden ja myyjien pitämät tärkeimmät hyvän myyjän ominaisuudet yhteen: luotettavuus, päätäväisyys, viestintä, paineensietokyky, tehtävien ja asiakaspalveluiden hallinta ja aloitetyky. Vielä tätäkin tärkeämpää on halu tehdä tämänkaltaista työtä ja tahto saavuttaa päämäärä. Lopuksi kaikkein tärkein on usko siihen, että tällä tavalla toimien saavuttaa parhaiten tavoitteet luottaen omiin kykyihin ja palveluihin, joita edustaa, sillä se kuuluu äänestä. (Vuorio 2007.)

Laitisen ja Komulaisen (2008) opinnäytetyön Huippumyyjän profiili tutkimustulosten mukaan suurin ero eri myyjien välillä on asenne omaan työhön. Opinnäytetyössä tutkittiin sitä, miten huippumyyjät voivat myydä tuotetta tuplasti keskiarvoon nähden, kun taas toisten tulokset ovat huomattavasti heikompia. Huippumyyjät ovat ylpeitä työstään, he nauttivat työn monipuolisuudesta ja ymmärtävät, että jokainen kontakti tai ohikulkeva henkilö on potentiaalinen ostaja. Tämä tarkoittaa sitä, että heillä on myynti koko ajan mielessä. Heikot myyjät sen sijaan esittelevät tuotteita, eikä heitä häiritse, jos tuote ei mene kaupaksi. Heikoilta myyjiltä puuttuu intohimo työtään kohtaan ja se näkyy suoraan tuloksista. (Komulainen & Laitinen 2008, 59–61.)

Huippumyyjä ei tee ostopäätöstä asiakkaan puolesta ja paras palkinto myyjälle on omiin tavoitteisiin pääseminen. Taktiikkana huippumyyjällä on ottaa mahdollisemman paljon kontakteja, sillä siten he saavat parhaat tulokset. Lisäksi he kertoivat valmistautuvansa mahdollisiin vastaväitteisiin. Kaupankäyntitilanteessa huippumyyjä haluaa vakuuttaa asiakkaan tuotteen tarpeellisuudesta, sillä siten asiakkaan saa ostamaan. Jos kauppaa ei kysy, ei sitä saakaan. Heikot myyjät ovat sen sijaan arkoja kaupanpäätöstilanteessa, mutta tutkimuksesta kävikin ilmi, etteivät he tavoittele myyntiä. Avaintekijäksi huippumyyjien menestykseen tutkimuksesta nousi jatkuva oman työn analysointi ja kehittäminen sekä pyrkiminen parempiin tuloksiin. He eivät lannistu vastoinkäymisistä vaan haluavat nujertaa ne. (Komulainen & Laitinen 2008, 62–64.)

Tuloksellinen myyntityö on parhaimmillaan sellaista, että myyjä saa asiakkaan kokemaan ennestään hänelle tuntemattoman palvelun tarpeelliseksi ja päätymään ostami-

seen. Näin ollen myyjä on vaikuttanut asiakkaan ostohaluun positiivisesti, vaikka asiakas ei olisi alun perin ollutkaan aikomassa ostaa mitään. Suhtautuminen myymiseen erottelee ihmisiä asennetasolla varsin suuresti. Osa kokee olevansa synnynnäisiä myyjiä, kun taas osa inhoaa myyntiä monestakin eri syystä. Oleellista on, että jos työntekijä ei koe myyntiä omaksi lajikseen, ei sitä täydellä palolla pysty tekemään, vaikka muut henkilökohtaiset tekijät kuten tieto- ja taitotaso mahdollistaisivat hyvän myynnin perustan. (Rope 2003, 95–96.)

Näiden myyntiin ääriasenteella suhtautuvien välissä on niin sanottu suuri enemmistö, joille myynti ei aiheuta intohimoja positiivisessa eikä negatiivisessa mielessä. Näistä henkilöistä osa on myynnin kanssa tekemisissä ja osa puolestaan ei ole. Myyntitaito on opittavissa, jos vain on halua. Toisille myyntityön oppiminen on helpompaa kuin taas toiset joutuvat tekemään enemmän töitä asian eteen. Luonnollisesti on kyse myös siitä, millainen myynti sopii kenellekin, esimerkiksi joku voi olla innokas tekemään myyntiä puhelimitse, mutta ei suostuisi tekemään ovelta ovelle -myyntiä. Myynnissä ei joka tapauksessa ole mitään sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia ettei sitä siedettävällä taitotasolla oppisi jokainen tekemään. (Rope 2003, 96–97, 100.)

Ropen (2003) mukaan hyvällä myyjällä on paljon eri osaamisia, jotka tulevat päivittäisessä työssä esiin. Hyvän myyjän on helppo mukautua mitä erilaisimpiin tilanteisiin ja asiakkaisiin. Fiksuus ja oivaltavuus liittyvät juuri tilanneherkkyyteen, milloin on tarkoituksenmukaista ottaa aikalisää tai toisaalta ymmärtää milloin taas asiakas kaipaa ostopäätökselleen tukea. Eri ihmisten kanssa tulee osata toimia eri tavoin. Aidossa asiakaspalvelutilanteessa myyjä hoitaa asiakkaan asioita hänen puolestaan, jolloin rakennetaan hyvää asiakassuhdetta sekä asiakkaan positiivista tuntemusta myyjää kohtaan. Daniel Golemanin tutkimukset ovat osoittaneet, että tunneälyllä suoriudutaan puolet paremmin erilaisista tehtävistä kuin esimerkiksi älykkyysosamäärällä. Tunneälyssä keskeisin tekijä on empatiakyky, jolla tarkoitetaan ihmisen kykyä asettua toisen asemaan eli asian näkemistä asiakkaan silmin. Hyvä myyjä tuntee myös kilpailijoiden palvelut suhteessa omiin palveluihin kuitenkin halventamatta kilpailevaa tahoja asiakaspalvelutilanteessa. (Rope 2003; 99, 102, 104, 107.) Lisäksi huippumyyjät ymmärtää, että on vaikeaa saada asiakas uskomaan tuotteeseen tai palveluun, jos ei itse usko siihen (Komulainen & Laitinen 2008, 63).

Vahvaselän (2004) mukaan ongelmanratkaisutekniikka edustaa nykyaikaista asiakaslähtöistä myyntinäkemystä, jossa painotetaan myyntityön vastuullisuutta ja asiakkaiden todellisten tarpeiden selvittämistä myyntikeskustelun aikana. Myyjän toiminta ei siis perustu asiakkaan heikkouksien etsimiseen vaan myyjä on alansa asiantuntija, joka etsii tuotteidensa avulla ratkaisun asiakkaan ongelmiin. Kyselemällä myyjä saa asiakkaan ongelmakohdat selville ja pystyy tarjoamaan asiakasta hyödyttävän ratkaisun. Asiakas saadaan vakuuttuneeksi myyjän asiantuntemuksen lisäksi hyvillä vuorovaikutustaidoilla sekä empatialla. Myyjä pyrkii luomaan aina pitkäaikaisen, luottamukseen perustuvan ja kannattavan kanta-asiakassuhteen, jolla tähdätään myös korkeaan asiakastyytyväisyyteen ja myyntitulokseen. (Vahvaselkä 2004, 183.)

Molemmat sukupuolet voivat yhtäläisesti toimia tuloksellisina myyjinä. Mutta sukupuolen tiedetään vaikuttavan ihmissuhteisiin, joten myyjän kannattaa käyttää sitä hyväkseen. Miesten kaupatessa miehille toimitaan usein kaveruusmallilla, kun taas naisten kaupatessa miehille, voi nainen käyttää omaa viehätysvoimaansa hyväkseen. Edellä esitetty lista eri tekijöistä ja hyvän myyjän ominaisuuksista on varsin pitkä ja monisyinen. Näin ollen valitessa yritykseen myyjää, ollaan aina pulmallisen tilanteen edessä. Hyvän myyjän ominaisuuksien laajuus osoittaa tehtävän vaativuuden, vaikka usein myyntityötä ei kuitenkaan arvosteta riittävästi. Tämän tulisi olla päinvastoin varsinkin kun tiedetään, että useat myyntitehtävät vaativat tekijältä kovaa osaamista. Näin ollen voidaan hyvän myyjän todeta olevan yritykselle varsin keskeinen ja arvostettava tuloksentekijä. (Rope 2003, 110, 116.)

3.2.2 Palvelun laatu

Useimmat palvelut ovat monimutkaisia, siksi palvelujen laatuakin on monisäikeinen asia. Kun palveluntarjoaja ymmärtää, miten käyttäjät arvioivat palvelujen laatua, se voi määrittää, miten näitä arvioita voidaan hallita ja ohjailta haluttuun suuntaan. Tällöin sen tulee selvittää palveluajatuksen, tarjottavan palvelun ja asiakkaan saamien hyötyjen suhde. (Grönroos 2001, 98.)

Koettu palvelun laatu jakaantuu tekniseen laatuun (mitä) ja toiminnalliseen laatuun (miten). Asiakkaille on tärkeää se, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Asiakkaat pystyvät usein mittaamaan teknisen laadun ulottuvuutta melko ob-

jektiiivisesti, sillä kyseessä on ongelman tekninen ratkaisu. Koska palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on monia vuorovaikutustilanteita, vaikuttaa asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun myös se, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanlaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Jos asiakkailta on myönteinen mielikuva yrityksestä, pienet virheet annetaan helposti anteeksi. Jos taas virheitä sattuu usein, imago kärsii. Yrityksen imagoa voidaan pitää palvelun laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2001, 98, 100–101.)

Laatua pidetään yhtenä menestyksen peruspilarina. Yrityksen kilpailuedun sanotaan riippuvan sen tarjoamien palvelujen laadusta ja arvosta. Teknisen laadun strategia on menestyksenkäs vain silloin, jos yritys onnistuu kehittämään palvelun, johon kilpailijat eivät pysty. Näin käy yhä harvemmin ja moni yritys yltää suurin piirtein samaan tekniseen laatuun. Kun kilpailevilla yrityksillä on samantasoinen lopputulos, syntyy ratkaiseva ero palveluprosessin toiminnallisesta laadusta, jolloin yritykset kilpailevat palveluprosesseillaan. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa odotettua laatua. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat markkinointiviestintä, suusanallinen viestintä, yrityksen imago ja asiakastarpeet. Tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa, määrittelevät yrityksen toiminnallisen laadun tason. Palvelujen johtamisessa tällaisia tilanteita kutsutaan totuuden hetkiksi. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi tulisi suunnitella siten, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä pääsisi syntymään. (Grönroos 2001, 103–105, 112.)

Hyvän asiakaskohtaamisen perustana on, että asiakaspalvelija välittää asiakkaasta ja hänelle tärkeästä asiasta aidosti. Samalla asiakasneuvojan innostus ja halu auttaa kuuluvat jo hänen äänestä (Häkkinen & Uski 2006, 11). Ropen mukaan (2003) palveluasenne myyjän taustatekijänä merkitsee, että hänen tulee asennoitua toimimaan asiakkaan ehdoilla. Palveluasenteeseen liittyy myös sopiva joustavuus eri tilanteissa aina sen mukaan, mikä on asiakkaan kannalta merkityksellistä.

Useissa asiakassuhteissa voidaan luottamusta asiakkaaseen rakentaa pitkän prosessin aikana, kun taas yhteyskeskuksen asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat yleensä vain kerran. Tällöin jokaisen yksittäisen kohtaamisen merkitys korostuu entisestään. Luottamus asiakkaaseen syntyy, kun hänen kanssa pyritään yhteiseen päämäärään. Asiakaslähtöisen työskentelyn tavoitteen määrittelee asiakas. Luottamusta asiakkaaseen

voidaan vahvistaa myös siten, että sovituihin asioista pidetään kiinni. Asiakaspalvelija osoittaa tällä tavoin toimien moraalista vastuuta ja huolenpitoa, eikä nojauduta pelkääseen muodollisiin ohjeisiin ja sääntöihin vaan ollaan herkkiä tilanteelle. Selkeä ammatti-identiteetti ja oman ammattitaidon arvostaminen herättää myös luottamusta ja palvelu on tällöin luontevaa ja sujuvaa. Kun taas epäselvästä ammatti-identiteetistä seuraa hohumista ja epäroivää toimintaa. (Häkkinen & Uski 2006, 12–13.)

Ensikohtaamisessa asiakas muodostaa kuvan asiakaspalvelijasta ja hänen edustamastaan yrityksestä. Tämä kuva säilyy perustana asiakkaan mielessä, kun hän seuraavan kerran on yhteydessä samaan yritykseen. Organisaation kannalta kielteisen tulkinnan muuttaminen myönteiseksi edellyttää erityisiä ponnisteluja ja kuluttaa voimavaroja. Tämän vuoksi onnistunut ensikohtaaminen on kustannustehokasta toimintaa parhaimmillaan. Asiakaspalvelija hyödyntää sekä kehittää erityisesti haasteellisissa asiakaskohtaamisissa omaa ammatillista osaamistaan. Mitä vaativampi kohtaaminen on, sitä suurempi ammatillinen tyydytys asian onnistuneesta ratkaisemisesta syntyy. Haasteellista palvelutilannetta voidaan tutkia erityisesti laadun kehittämisen näkökulmasta, jolloin asiakas on voinut tuoda esille palveluun, toimintaan tai tuotteeseen liittyvän kehittämistarpeen. (Häkkinen & Uski 2006, 14, 28.)

3.2.3 Tiimi- ja ryhmätyötaidot

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja he ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja suoritustavoitteisiin sekä yhteiseen tapaan toimia. Mikään tiimi ei saavuta päämääräänsä, ellei se kehitä tarvitsemiaan taitoja. Kaiken lähtökohdaksi on oikea asenne työhön ja halu kehittää sitä. Taidolliset vaatimukset jakautuvat teknis-toiminnalliseen asiantuntemukseen, ongelma- ja päätöksentekotaitoihin sekä vuorovaikutustaitoihin. Sellaisella ryhmällä, jossa on joukko markkinoijia tai vain insinöörejä, on paljon pienemmät mahdollisuudet onnistua kuin sellaisella ryhmällä, jossa yhdistyvät molempien taidot. Tiimissä on pystyttävä näkemään edessä olevat ongelmat sekä mahdollisuudet ja osattava arvioida käytettävissä olevat vaihtoehdot, tekemään tarvittavat kompromissit ja päätökset etenemistavasta. Yhteisymmärrystä ja yhteistä päämäärää ei synny ilman tehokasta kommunikointia ja vuorovaikutustaitoja. (Sarala & Hätönen 2000, 25, 32.)

Tiimien kokoamisessa tulisi ottaa huomioon erilaisten ihmisten taitojen yhdistelmä ja tämä pätee erityisesti vuorovaikutustaitoihin. Näihin kuuluvat riskinotto, rakentava kritiikki, objektiivisuus, aktiivinen kuuntelu, hätiköidyn syyttelyn välttäminen, tuki ja toisten pyyteiden ja saavutusten tunnustaminen. Suorituskeskeisyytensä ansiosta tiimit havaitsevat nopeasti taidoissaan olevat aukot ja tiimin jäsenten yksilölliset kehitystarpeet. Tiimin jäsenten vastuuntunto tiimiä kohtaan edistää oppimista. Yksilöllisyyden korostaminen saa useimmat meistä löytämään keinot antaa oma panos tiimille ja niin kauan kuin taitojen kehittämiseen on mahdollisuuksia, tiimin sisäinen dynamiikka saa aikaan kyseisten taitojen kehittymistä. (Sarala & Hätönen 2000, 32–33.)

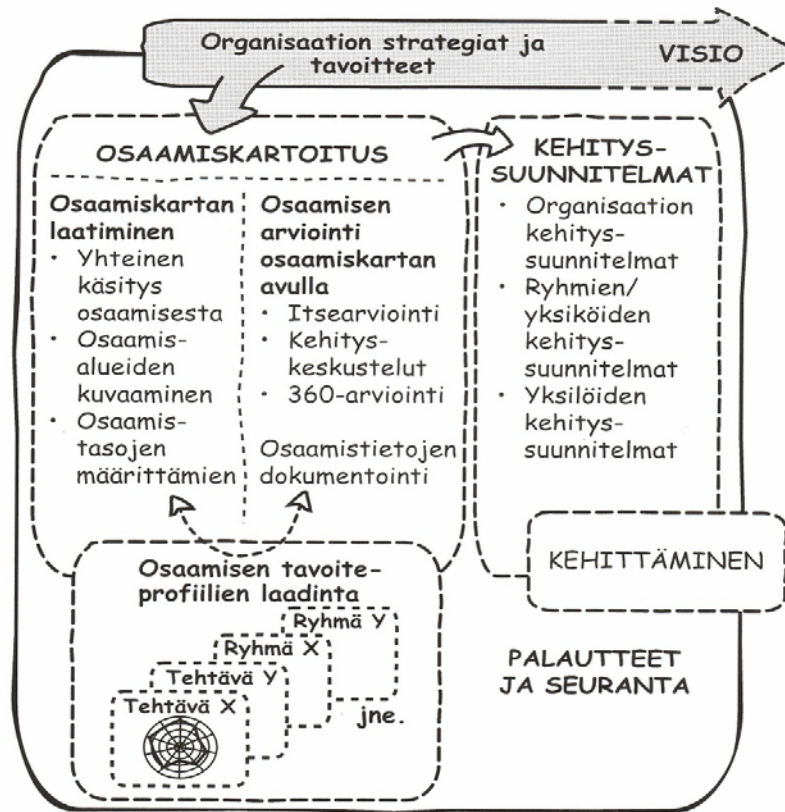
Ryhmässä toimiminen tuo lisäarvoa organisaatiolle sekä työntekijälle. Työyhteisön tuloksellisen toiminnan ja hyvinvoinnin näkökulmasta olennaista on työyhteisön jäsenten suhtautuminen erilaisuuteen ja kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa. Erilaisuutta ymmärtävä työyhteisön jäsen pyrkii ymmärtämään toisen henkilön käyttäytymisen taustalla olevat syyt ja näkökannat. Näin mahdollistetaan rakentava yhteistyö, dialogin käyminen osapuolten kesken ja yhdessä oppiminen. Omien yhteistyötaitojen kehittymistä voi tukea tutustumalla ryhmärooleihin. Ne tekevät näkyväksi työntekijöiden erilaisen tavan toimia ja osoittavat, että erilaisia rooleja ja toimijuutta tarvitaan. Ryhmärooleja ovat muun muassa keksijä, tiedustelija, kokooja, takoja, arvioija, diplomaatti, tekijä, viimeistelijä, asiantuntija ja viihdyttävä. Toimiva ryhmädynamiikka synnyttää synergiaa, kun ryhmä koostuu vastuullisista ihmisistä, jotka tiedostavat työn ja yhteistyön lainalaisuudet. (Aarnikoivu 2010, 117–120.)

Tänä päivänä myyntityö on myös tiimityötä. Mitä monimutkaisempi myytävä tuote on ja mitä enemmän siihen liittyy palveluita, sitä enemmän tarvitaan ympärille muita. Samalla kun asiakkaan ja palvelun tuntevia ammattilaisia on organisaatiossa useampia, asiakkuuden pysyminen ei ole yhdestä henkilöstä kiinni. Tänä päivänä myyntityössä kerätystä tiedosta tulee organisaation tietoa eri asiakkuudenhallintajärjestelmien avulla. Myynnin johdon tulee kannustaa myyjiä tiedon jakamiseen ja tiimityöhön. Tiimityö vaatii toimivat käytännöt ja oikeanlaiset työkalut. (Lieko 2010, 10.)

3.3 Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen

Osaamiskartoituksella selvitetään, millaista osaamista yrityksessä on ja mihin suuntaan ja millä alueilla sitä tulisi kehittää. Henkilöstön osaamistarpeita määrittelevät esimiehet yhdessä alaisten kanssa työyksiköissä. Läpi käytäviä asioita ovat tehtäväkentän ja tulevaisuuden vaatimat osaamiset, jotka dokumentoidaan mahdollisemman tarkkaan. Osaamisen määrittelyssä voidaan käyttää monenlaisia tekniikoita, joista esimerkkinä ovat osaamispuut, osaamiskartat ja matriisit. Näiden kaikkien ideana on työn menestyksellisen suorittamisen kannalta nimetä tärkeimmät osaamiset ja niiden painoarvot. Osaamisen arvioinnin työkaluina käytetään siihen laadittuja lomakkeita tai tietokoneohjelmia. Työntekijä on itse päävastuussa osaamisensa arvioinnista ja arviointituloksia käsitellään esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa. (Viitala 2007, 181–182.)

Valitsin Hätösen määrittelyn osaamisesta ja sen kartoittamisesta oman opinnäytetyöni kivijalaksi. Työvaiheet osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen etenevät Hätösen (2004, 8) alla olevan kuvion 1 mukaisesti, jossa organisaation strategiat, tavoitteet ja visio määrittelevät suunnan yrityksen kehittämistyölle.



KUVIO 1. Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen. (Hätönen 2004, 8.)

Edellisessä kuviossa määritellään ensin osattavat tehtävät tai kuhunkin osaamisalueeseen sisältyvät taidot niin kutsuttuun osaamiskarttaan. Tehtävien ja taitojen hallintaa kuvataan yhdessä työntekijöiden ja johdon kanssa valitulla asteikolla ja koodeilla esimerkiksi numerolla tai värillä. Yksittäisten työntekijöiden osaamisarvioista kootaan työyhteisön osaamista kuvaava taulukko tai osaamisdiagrammi. Osaamiskartassa kuvatuista osaamisista voidaan laatia erilaisia osaamisprofiileja joko yksittäisille työntekijöille tai esimerkiksi tiimeille ja työyhteisölle tehdään omat osaamisprofiilit. Kun työyhteisössä olevat ja tarvittavat osaamisalueet on kartoitettu ja henkilöstön osaamisen taso arvioitu, tietoja voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisessä. Kehityssuunnitelmat voivat olla työntekijä-, tiimi-, työryhmä-, työyhteisö- tai työnantajakokohtaisia. (Lastensuojelun käsikirja 2010.)

3.3.1 Osaamiskartta

Osaamiskartoituksen tavoitteena on tehdä organisaation osaaminen näkyväksi. Kun osaaminen on tunnistettu, on sitä mahdollista hyödyntää ja kehittää. Osaamiskartoituksen tuloksena syntyy niin sanottu osaamiskartta. Osaamiskarttaan kuvataan kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa on jo olemassa sekä osaamiset, joita tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamiskartta on koko organisaation osaamisten tahtotilan kuvaus ja täten kaikkien työntekijöiden hyödynnettävissä. Nykyosaamisen kuvaus toteutetaan usein kyselyinä ja tulokset kootaan ja tuloksia analysoidaan muun muassa sen perusteella, paljonko ja mitä osaamista löytyy. (Lastensuojelun käsikirja 2010.)

Strategialähtöisessä osaamisen kuvaamisessa määritellään tulevaisuuden menestystekijät ja niiden edellyttämät osaamiset. Strategialähtöinen osaamiskuvaus paljastaa, mitä strategian vaatimaa osaamista on ja mitä ei ole. Sen perusteella organisaatio voi kehittää omaa osaamistaan tarvittavalla tavalla tai hankkia osaamista ulkopuolelta. Tätä lähestymistapaa kannattaa käyttää silloin, kun uudet haasteet ja tarpeet vaativat uudelleen määrittelemään työssä tarvittavia taitoja. Uusien osaamisten kuvaaminen on hyvä pohja kehittämissuunnitelmien laatimisessa. (Hätönen 2004, 10–11.)

Osaamistarpeiden hahmottaminen on mahdotonta ilman näkemystä siitä, mihin liiketoiminnassa pitkällä aikavälillä pyritään. Yrityksen visio kertoo meille, minkälainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla ja sen strategia puolestaan sen, miten yritys aikoo sinne päästä. Osaamisen kehittäminen on yrityksessä aina strategialähtöistä toimintaa. Strategioiden realistisen toteuttamisen onnistumiseen vaikuttaa organisaation olemassa oleva osaamispohja ja se, miten nopeasti uutta, strategioiden toteutuksessa tarvittavaa osaamista onnistutaan itse kehittämään tai hankkimaan. (Ranki 1999, 41–42.)

Hätösen (2004, 11) mukaan osaamiskartta on väline, jonka avulla osaamista voidaan käsitellä organisaatiossa yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa. Osaamiskuvausten laatiminen muuntaa hiljaisen tiedon näkyväksi, ja organisaation arvot, asenteet ja käsitteet saavat dokumentoidun ja julkisen muodon, jolla varmistetaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä eri käsitteillä tarkoitetaan.

Osaamiskartta voi muun muassa:

- sisältää organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen.
- toimia kaikkien henkilöiden osaamisarvioinnin apuna.
- auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa.
- antaa mahdollisuuksia työntekijöille oman osaamisensa itse arviointiin.
- antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun.
- antaa raamit osaamisen kehittämiseksi.
- helpottaa kehitystoimien arviointia.

Osaamiskartta voidaan laatia:

- koko organisaation osaamisista.
- tietyn henkilöstöryhmän osaamisista.
- tietyn ryhmän / tiimin osaamisista.
- jostain erikseen valituista osaamisista (esim. ammattiosaaminen, yhteistyöosaaminen, johtamisosaaminen).

Hätösen (1998, 30–33) aiemman kirjallisuuden mukaan käytetään osaamisen kehittämistä myös käsitettä kehitystarveanalyysi, jossa otetaan huomioon sekä työntekijälähtöinen käsitys omasta osaamisesta ja sen kehitystarpeista että yrityslähtöinen kehitystarpeiden määrittely. Tarpeen määrittely perustuu monelta eri taholta saatuun tietoon, jossa esimerkiksi yritysjohton, asiakkaiden (reklamaatiot, palautteet) ja työntekijöiden tiedot suhteutetaan toisiinsa. Lisäksi osaamistarpeiden kartoituksessa on hyvä selvittää, miten kiinnostuneita ja sitoutuneita työntekijät ovat itsensä kehittämiseen ja millaisia kehitysehdotuksia henkilöstöllä itsellään on. Kehitystarveanalyysistä tulee ajankohtaista, kun yrityksessä halutaan saada selville henkilöstön osaamisen nykytaso ja luodaan analyysin avulla henkilöstölle kehittämissuunnitelmaa. Kehitystarpeen määrittelyn tulee olla jatkuvaa, jotta siitä muodostuu johdon apuväline henkilöstön kehittämisessä.

3.3.2 Osaamisprofiilit

Osaamiskartassa kuvatuista osaamisista laaditaan osaamisprofiilit yleensä ennen osaamisen arviointia tai joissakin tapauksissa ne laaditaan vasta ensimmäisten osaamisen arviointien jälkeen. Osaamisprofiililla tarkoitetaan osaamiskartan avulla tehtyjä

osaamisten tavoitetasojen yhdistelmää, joka voidaan määrittää yksilöille, työntekijäryhmille, tiimeille tai koko organisaatiolle. Osaamisprofiililla osoitetaan, mitä osaamisia eri henkilöillä tulee olla ja mitä osaamisia arvioidaan ja kehitetään. Osaamisprofiili sisältää sekä osaamisalueiden että -tasojen valinnan. Työntekijät voivat yhdessä pohdita, millaisia osaamisia ryhmässä tarvitaan. Kun ryhmän osaamisalueet ja -tasot ovat selvillä, voidaan tämän pohjalta jatkaa esimerkiksi kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa työntekijöiden henkilökohtaisen osaamisprofiilin määrittelyä, jolla henkilön omaa osaamista voidaan jatkossa arvioida ja kehittää. (Hätönen 2004, 35–37.)

Osaamisalueet laaditaan yrityksen vision ja strategian perusteella. Olennaiseksi tässäkin nousee tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Osaamisalueita voidaan selvittää useista eri lähtökohdista: alalla olevista muutostekijöistä, visiosta, tavoitteista ja strategiasta, menestystekijöistä ja kilpailuedusta tai muutoksista työn toimintatavoissa. Osaamisen osa-alueista tulee valita mahdollisemman laaja yhteisymmärrys organisaatiossa. Osaamisalueiden määrittämiseen tulee johdon lisäksi osallistua mielellään koko henkilöstö, sillä yritys käyttää osaamiskarttaa apunaan niiden osaamisten kehittämisessä, joita henkilöstö tarvitsee menestyäkseen työssään. (Hätönen 2004, 11–12, 23.)

Usein osaamisalueiden kartoittamisessa etsitään vastausta kysymykseen: ”Mitkä ovat ne kriittiset osaamisalueet, joita yritys tarvitsee säilyttääkseen menestymisen mahdollisuutensa nyt ja tulevaisuudessa?” Osaamisalueet voidaan määrittellä niin, että ensin määritellään ydinosaamisalueet ja sen jälkeen ne puretaan yksityiskohtaisempiin osaamisalueisiin. Tämän jälkeen osaamisalueita testataan yrityksen työntekijöiden sekä johdon keskuudessa, jotta kaikki tarvittavat osaamiset ovat mukana toiminnan kannalta ja ne on ymmärrettävästi kuvattu. (Hätönen 1998, 34–36.) Ydinosaamisalueella tarkoitetaan sellaista organisaation osaamista, joka tekee yrityksestä ylivertaisen ja tuottaa sille merkittävää kilpailuetua (Hätönen 2007, 8).

Osaamisalueiden sisältöjen selvittäessä, laaditaan kullekin alueelle tavoiteltava osaamistaso, josta syntyy osaamisen tavoiteprofiili. Osaamisen taso kuvaa sen osaamisen tason, joka tulisi olla ryhmällä tai yksittäisellä henkilöllä (Hätönen 1998, 37). Mittaamalla osaamista, saadaan tietoa, jota voi olla muutoin vaikea havaita tai ymmärtää. Tietojen ja taitojen mittaamisen lisäksi on ennen kaikkea mitattava toimintaa, sillä tehokas ja sujuva toiminta kuvaa osaamista. Tehokkaaseen toimintaan vaikuttaa mer-

kittävästi myös työvälineet, mutta ratkaisevinta on henkilöiden osaaminen ja yhteistyö. (Ranki 1999, 48, 50.) Osaamisalueita ja -tasoa voidaan tulkita Lastensuojelun käsikirjan (2010) mukaan seuraavasta taulukosta, jossa havainnollistetaan 6-jäsenisen työyhteisön arvio omasta osaamisestaan kuudella eri osaamisalueella (tehtävät 1–6).

TAULUKKO 1. Osaamisalueet ja -tasot. (Lastensuojelun käsikirja 2010.)

Tehtävät	Työntekijät						keskiarvo
	A	B	C	D	E	F	
1	1	1	3	2	2	3	2,0
2	3	2	4	4	2	5	3,3
3	1	2	5	2	1	5	2,7
4	3	0	4	4	3	4	3,0
5	2	1	3	3	2	2	2,2
6	1	1	2	1	1	1	1,2
keskiarvo	1,8	1,1	3,5	2,7	1,8	3,3	

Jos osaamisen tasoja kuvataan esimerkiksi asteikolla 1-5, alin taso tarkoittaa jo myönteistä osaamista. Esimerkiksi työntekijä tietää asian ja osaa kertoa, mistä siinä on kyse. Taso 5 tarkoittaa huippuosaamista. Yleensä suositellaan, että osaamisen arviointiasteikko olisi laaja, esimerkiksi 1-5 tai 1-7, jolloin selville saadaan perusosaaminen sekä huippuosaaminen. Huippuosaaminen on harvoin tavoitteena yksilötason osaamisessa, mutta se voi olla tavoitteena työryhmä tasolla. (Hätönen 2004, 27.)

Osaamistasoihin kuuluu myös 0-taso, jota käytetään silloin, kun henkilöllä ei vielä ole kyseessä olevaa osaamista. Uuden työntekijän tullessa palvelukseen tai vanhan työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin, tulee 0-taso löytyä vastausvaihtoehdoista. Myös tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen arvioinnissa 0-taso saattaa olla tyypillinen vastaus. Lisäksi arviointiasteikko tulee ilmaista sanallisesti niin, että sillä on yleiset ja yhteiset perusteet, esimerkiksi: perusosaaminen, hyvä osaaminen, erinomainen osaaminen ja huippuosaaminen. Liitteessä 4 on toinen esimerkki osaamiskartasta. (Hätönen 2004, 27–28.)

3.3.3 Osaamisen arviointi

Jotta osaamista voidaan johtaa ja kehittää, edellyttää se osaamisen arviointia. Paras osaamisen arvioija on työntekijä itse, jos henkilö kykenee tietoisesti oman osaamisen ja oppimisen kriittiseen tarkasteluun. Esimiehellä tulisi olla hyvä käsitys kunkin alaisensa osaamisen vahvuuksista ja kehitystarpeista. Kehityskeskusteluissa käydään läpi sekä esimiehen että alaisen omaa käsitystä osaamisen tasoista ja tarpeista joko epäformaalin keskustelun avulla, tai organisaatio voi tarjota osaamisen arviointiin jonkin tietyn formaatin tai jopa tietokoneohjelman. (Helsilä & Salojärvi 2009, 150–151.)

Henkilön itsensä ja esimiehen lisäksi osaamista voivat arvioida kollegat tai muut yhteistyökumppanit. Tällöin arviointi toteutetaan 360° -arvioinnin muodossa, jolloin osaamisen arvioinnista tulee luotettavampi kuin pelkästään esimiehen arvioimana (Helsilä & Salojärvi 2009, 151). Yhä useammassa organisaatiossa organisaatorakennetta on madallettu ja vastuuta työstä siirretty itseohjautuville tiimeille. 360-arviointi on luotettava keino saada palautetta henkilöstön toiminnasta, osaamisesta ja kehitystarpeista sekä yksilönä, osana tiimiä että osana organisaatiota. Palautteen uskotaan motivoivan henkilöstöä kehittämään ja muuttamaan toimintaansa paremmin kuin mikään muu toimenpide. (Hätönen 2004, 44.)

Hätösen (2004, 45) mukaan erään organisaation 360-arviointi aloitettiin osallistumalla ensin osaamiskartan laadintaan. Sen valmistuttua jokainen työntekijä arvioi ensin omaa osaamistaan, jonka tuloksista saatiin yhteenveto sekä keskiarvoina että numeerisesti. Ryhmä kokoontui aineiston kanssa ja jokainen kuvasi osaamisalueittain, miten oli arvioinut osaamistaan. Toiset antoivat palautetta, ja sen perusteella jokaisen osaamistaso tarkennettiin yhteisesti. Keskustelun päätteeksi ryhmä laati yhteisesti tavoiteosaamiset sekä ryhmälle että henkilöille. Ryhmä piti kokemusta hyödyllisenä.

Välineiden esimerkiksi tietokoneohjelman avulla voidaan suunnitella laajempia osaamisen kehittämistoimia ja olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy, sillä se tulee näkyväksi uudella tavalla. Tiedostetun osaamisen varassa on helpompi kehittää liiketoimintaa ja kartoitusten avulla voidaan tehdä perustellumpia valintoja kehitettävistä osaamisalueista sekä kehittymisen suunnasta. Osaamiskartoitusten suurin hyöty on nimenomaan kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen. (Viitala 2007, 182.) Helsi-

län & Salojärven (2009, 151) mukaan tärkeintä ei ole formaatti eli välineet vaan se, että osaamiskeskustelua käydään ja että siitä vedetään osaamisen kehittämistä koskevia johtopäätöksiä, jotka muotoutuvat henkilölle selkeiksi kehittämistavoitteiksi ja kehityssuunnitelmiksi.

3.3.4 Kehityssuunnitelmat

Osaamiskartoitus tuo esille henkilöstön osaamisen nykytilan suhteessa määriteltyihin tavoitteisiin. Tavoite- ja nykytason välistä kuilua kutsutaan osaamiskuiluksi tai osaamistarpeeksi. Strategista osaamista voidaan kehittää vasta siinä vaiheessa, kun on tiedossa missä ollaan ja mihin halutaan eli millaisin kehittämistoimenpitein havaitut osaamistarpeet voidaan täyttää. Kun organisaation olemassa olevat ja tarvittavat osaamisalueet on kartoitettu, tietoja voidaan hyödyntää kehityskeskustelujen pohjana, kehityssuunnitelmien laatimisessa ja toteutuksessa, rekrytoinnin helpottamisessa, perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä työntekijöiden oman osaamisen jatkuvan itsearvioinnin tukemisessa. (Hätönen 2004, 49.)

Yksilön osaamisen kannalta tärkeimmäksi tekijäksi osaamisen kehittämisessä nousee säännölliset suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Yksilön arvioiminen tehdään kaksi kertaa vuodessa ja hänelle tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Suunnitelmaa tehtäessä on tarkasteltava tulevia osaamistarpeita ja laadittava kehittämistoimenpiteet pitkällä tähtäimellä. Jos organisaatiossa on tehty tarvittava osaaminen näkyväksi, on työntekijän helppo peilata omaa osaamistaan jo olemassa oleviin osaamisprofiileihin. Henkilökohtaisella kehityssuunnitelmalla voidaan arvioida, miten osaamisen johtaminen toimii käytännössä. (Sydänmaanlakka 2004, 173.) Kehityssuunnitelma kannattaa toteuttaa mahdollisemman konkreettiseksi. Hyvin tehty suunnitelma laaditaan samalla logiikalla kuin osaamiskartta. Liitteessä 3 on esimerkkejä Hätösen (2004, 60–61) kehityssuunnitelmalomakkeista. (Hätönen 2004, 51.)

Ura- ja seuraajasuunnittelu on toinen työkalu yksilön systemaattiselle kehittämiselle pidemmällä tähtäimellä. Useimmissa organisaatioissa urasuunnittelua tehdään vain ylimmälle johdolle, mutta olisiko se älykkäissä organisaatioissa laajennettava koko henkilöstölle. Toisaalta jokaisella on päävastuu oman osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Tämä on myös itse tiedostettava, sillä jokainen ohjaa parhaiten omaa

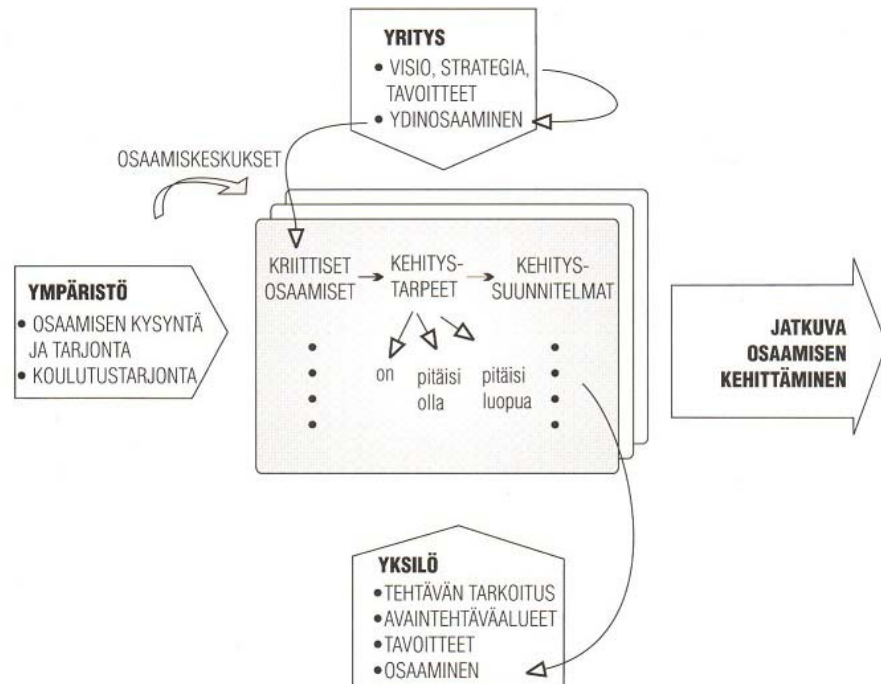
työuraansa, joka voi kestää 40 vuotta. Kaikki työntekijät eivät ole riittävän kykeneviä tämän vastuun kantamisessa, jolloin organisaation vastuu ja etiikka korostuvat ja älykkäässä organisaatiossa tämä hyväksytään. (Sydänmaanlakka 2004, 174.)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Palvelut 2020 tutkimus korostaa Wiskarin (2009) mukaan tulevaisuuden johtotason tärkeimpänä osaamisalueena johtamisosaamista ja sen keskeisimpänä alueena koetaan ihmisten ja osaamisen johtaminen. Tulevaisuustutkimuksen on toteuttanut Elinkeinoelämän keskusliitto eri palvelutoimialoille. Asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt olivat tutkimuksen mukaan sitä mieltä, että tärkeintä on ihmisten johtaminen, kyky jakaa osaamista sekä asiakastarpeiden tunnistaminen ja ennakointi. Etulinjalaiset eli suorittavaa työtä tekevät kokivat asiakaspalveluosaamisen, myyntitai tiimityötaitojen sekä yhteistyökyvyn nousevan päällimmäisiksi osaamisiksi. Asiakastarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen tuli painavasti esiin niin asiantuntija- ja esimiestasolla kuin etulinjassakin. (Wiskari 2009, 57.)

Wiskarin (2009, 58) mukaan asiakaspalvelutyötä tekevän käsissä on koko yhtiön maine, tulos ja menestyminen nyt ja tulevaisuudessa. Asiakaspalvelijalla on siis paljon valtaa käytettävissään asiakaspalvelutilanteessa yrityksen edustajana. Menestyäkseen johtotehtävissä, tulee esimiehen oppia tunnistamaan nämä asiakaspalvelutilanteessa tapahtuvat ”totuuden hetket”. Esimiehen tehtävänä on johtaa työntekijät sellaiseen suoritukseen, jossa jätetään asiakkaan mieleen asiakaskohtaamisesta pysyvä muistijälki ylittämällä palveltavien asiakkaiden odotukset.

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään. Osaamisen johtamisprosessin liikkeelle paneva voima on organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastaminen ja tarkoituksen mukaista on kysyä, minkälaista osaamista organisaatio tarvitsee toteuttaakseen omaa strategiaansa. Osaamistarpeiden määrittely lähtee strategiasta asti ja ensin määritellään organisaation ydinosoaminen, joka luo kilpailuetua yritykselle. Tämän jälkeen ydinosoaminen konkretisoidaan organisaation eri osastoilla osaamisalueiksi ja osaamisiksi. (Sydänmaanlakka 2004, 133–135.)



KUVIO 2. Osaamisen johtamisen viitekehys. (Sydänmaanlakka 2004, 134.)

Osastopäällikkö määrittelee yhdessä muiden esimiesten kanssa osaston kriittisen osaamisen. Kehitystarpeet saadaan selvittämällä, mitä osaamisia meillä on, mitä pitäisi olla ja mistä osaamisista tulisi luopua. Nykyhetken tarkastelussa on suositeltavaa peilata osaamistarpeita noin 2-3 vuoden aikajänteellä. Tämä vaihe johtamisprosessissa tuottaa osastolle kehityssuunnitelman, jossa on määritelty mitä osaamisia kehitetään seuraavan vuoden aikana. Seuraavaksi osaston kehityssuunnitelmat kytetään osaston työntekijöiden henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin. Käytännössä tämä tapahtuu kehityskeskusteluissa. (Sydänmaanlakka 2004, 135.)

4.1 Valmentava johtajuus oppivassa organisaatiossa

Organisaatiota, joka kykenee muuntamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja näkemys mukaan ja jossa osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. Tällaisessa organisaatiossa oppimista tapahtuu yksilön, tiimin ja yrityksen tasolla siten, että organisaatio saavuttaa oppimisprosessin avulla entistä paremmin tavoitteensa. (Hakanen 2004, 175.)

Ihmiset oppivat oppimaan yhdessä, näin kehitetään kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen eikä keskitytä vain säilyttävään tai sopeutuvaan oppimiseen. Yhteinen päämäärä ja visio saavat ihmiset oppimaan ja pyrkimään parhaaseen suoritukseen ja erityisen olennaista on, että johto on sitoutunut kehittämään organisaatiotaan oppivaksi organisaatioksi. Visio auttaa myös muodostamaan päämääriä ja konkreettisia työn tavoitteita sekä se auttaa toiminnan suunnittelussa ja yhteisten linjausten teossa. Jotta visiokeskustelua ei koettaisi turhan etäiseksi, on keskeistä päästä tekemään asioita käytännön tasolla. Tosiasioiden tunnistaminen ja nykytilan analyysi on paikallaan toteuttaa tasaisin välein organisaatiossa. (Ahonen & Pohjanheimo 2002, 8–9.)

Jokaisella työntekijällä on oma käsitys ja mielikuva organisaation toiminnasta ja tulevaisuudesta. Toiminnan päämäärien saavuttaminen vaikeutuu, jos yksilölliset näkemykset ja visiot ovat kovin erilaisia. Yhteiseen käsitykseen asioista voidaan päästä ainoastaan avoimella keskustelulla. Oppivan organisaation työkuulttuurissa korostetaan yhteisvastuuta ja jatkuvaa oppimista, jossa työntekijät osallistuvat entistä enemmän työn suunnitteluun ja kehittämiseen. (Ahonen & Pohjanheimo 2002, 8–9.)

Työkuulttuurin muutos on todellista vasta sitten, kun johtamiselle ja toiminnalle löydetään yhteinen arvoperusta, johon ihmiset voivat sitoutua. Oppivassa organisaatiossa on reagoitava nopeasti haasteisiin, muutoksiin ja asiakastarpeisiin. Laadun parantamisella tarkoitetaan asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön työtyytyväisyyden lisäämistä. Tuotavuuden parantaminen kulkee käsi kädessä yhdessä laadun parantamisen kanssa, jossa esimerkiksi palveluiden läpimenoajan tulee olla lyhyt. Parannusehdotusten tekeminen ja kehitystyöhön osallistuminen nähdään osaksi kaikkien työtä. (Sarala & Hätönen 2000, 21.)

Useimmiten yhteistoiminnan kehittäminen tapahtuu tiimissä ja yhdessä toimien. Kehittämisellä pyritään organisaation madaltamiseen, työntekijöiden valtuuksien lisäämiseen ja verkostojen kehittämiseen eri tahojen kanssa. (Ahonen & Pohjanheimo 2002, 11.) Joustavuudella ja moniosaamisella mahdollistetaan selviytyminen ja nopea reagointi eri tilanteissa ja muutoksissa. Moniosaaminen tarjoaa työntekijälle vaihtelevuutta ja uuden oppimisen mahdollisuutta. (Sarala & Hätönen 2000, 22.)

Oppiva organisaatio korostaa tulevaisuuden pohtimista osaamisen näkökulmasta, taitotieto leviää koko organisaatioon, työ nähdään oppimisympäristönä, kyseenalaistetaan omia ja organisaation toimintatapoja sekä kehitetään omaa työtä muiden kanssa. Olennaista on, että oppiminen yhdistetään organisaation tavoitteisiin ja laaditaan organisaatio-, ryhmä- ja henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia. Oppivaan organisaatioon liitetty oppimiskäsitys on toiminnallinen ja oppimista edistävää toimintaympäristöä korostava. Oppiminen ymmärretään oman toiminnan kehittämisenä ja uusiin haasteisiin vastaamisena aiempia toimintatapoja joko kehittämällä tai luoden uusia innovatiivisia ratkaisuja. (Sarala & Hätönen 2000, 22.)

4.1.1 Osaamisen suuntaaminen ja tukeminen

Esimiehiä on jo pitkään nimitetty valmentajiksi, joka tulee urheilun saralta. Valmentajan keskeinen tavoite on tuottaa yritykselle hyötyä auttamalla ihmisiä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään omassa työssään jatkuvasti. (Viitala 2005, 309.) Valmentajuutta kuvaavat johtajuuden piirteet voidaan lajitella kahteen ryhmään: voimaantumista edistävään käyttäytymiseen ja mahdollistavaan käyttäytymiseen. Ensimmäisessä esimiehen tukemisen kohteina ovat työntekijän kriittinen ajattelu, oppimisen edellyttämät resurssit ja alaisen aktivointi oman osaamisen kehittämiseen. Jälkimmäisessä tehtäväkentässä korostuu oppimista tukeva palaute, kehityskeskustelut, osallistaminen toiminnan suunnitteluun, tavoitteiden selkiyttäminen, ajattelutapojen laajentaminen ja asioiden selittäminen. Voimaannuttaminen on siis alaisen rohkaisemista vastuunottoon ja vastuullisuuteen omasta toiminnasta, kun taas mahdollistamisella varmistetaan alaisen kehittymiselle suotuisa ympäristö ja kehittymistä tukevat välineet. (Räsänen 2007, 87.)

Viitalan (2005, 311) mukaan taitava esimies sitouttaa alaisia jatkuvasti viestimällä päämäärästä, kehittää alaisiaan ja muodostaa heistä yhtenäisen tiimin sekä vaikuttaa alaisiin oman esimerkinsä kautta. Valmentavan otteen omaksunut esimies tekee muun muassa seuraavia asioita:

- kouluttaa ja opastaa.
- viestii jatkuvasti päämäärästä.
- jakaa tietoa.
- kehittää alaistensa taitoja.

- tunnistaa alaisten kehitystason.
- käy henkilöarviointikeskusteluja.
- arvioi ja antaa palautetta sekä palkitsee edistymisestä.
- suunnittelee kehittämissuunnitelmia yhdessä alaisten kanssa.
- tukee alaisiaan ammattitaidon ja oman työn kehittämisessä.

Tärkeä askel yrityksessä on yhteisesti määritellä, mitä valmentajuus kaiken kaikkiaan tarkoittaa ja miten se näkyy käytännön esimiestyössä. Vasta kun tehtävä on sisällöllisesti määritelty, alkaa se myös toteutua yrityksessä systemaattisesti. Jokaisen esimiehen tehtävänä on osaltaan olla kehittämässä ja määrittämässä organisaation menestykselle keskeisten osaamisten suuntaa ja sisältöä. Yrityksen visio, strategiat ja tavoitteet, asiakkaan tarpeet ja palautteet, laadun kriteerit ja toimintaprosessia koskeva palaute-tieto muodostavat tärkeimmän kehyksen kohdeorganisaation osaamisen kehittämisel-le. Mitä selkeämmän kartan esimies saa ryhmänsä kanssa hahmoteltua siitä, mihin yritys toimintaansa suuntaa ja miten se määrittää oman toimintakentän kehitystä, sitä paremmin huomio ja aktiivisuus kohdistuvat tärkeisiin asioihin. Asiakkaiden palautteiden ja tarpeiden esille tuominen on erityisen tärkeä asia toiminnan ja osaamisen kehittämisen suuntaamisessa. Suunnan selkiyttäminen tapahtuu ennen kaikkea keskustelemalla. (Viitala 2005, 313–315.)

Oppimisprosessien tukemisen tehtävänä on ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisella tarkoitetaan, että esimies selvittää ryhmälleen, mitä osaamisia siitä pitäisi löytyä nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiset tehdään näkyviksi nimeämälle osaamisalueet tavoitteiden mukaisesti ja samalla käydään läpi ryhmältä puuttuvat osaamiset. Osaamisia pitäisi siis pystyä inventoimaan kuin mitä tahansa muutakin välineistöä, vaikka alkuun se ei olekaan kivuton prosessi. Kyse on työntekijöiden henkilökohtaisien kehityssuuntien ennakoimisesta ja yrityksen kannalta kyse on siitä, että osaamisia tiedetään ryhtyä kehittämään ajoissa. (Viitala 2005, 321.)

Toisena tehtävänä esimiehellä oppimisprosessin tukemisessa on osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinta koko yksikön tasolta yksilötasolle asti. Myös pienemmille ryhmille tai tiimeille voi olla perusteltua tehdä kehittämissuunnitelma. Siinä pitäisi selvästi olla mainittuna kuka kehittää ja mitä sekä milloin ja miten kehitetään. Kehit-

tämissuunnitelman toteutusta ja onnistumista tulee esimiehen seurata, usein riittää keskusteluhetki asiasta ja myönteisen palautteen anto kehittymisen edistymisestä. (Viitala 2005, 322.)

4.1.2 Kehityskeskustelut

Yhteyskeskuksessa tehdään tulosta ja voidaan hyvin, kun sen johtamiseen on panostettu. Suuremmissa organisaatioissa johtamisjärjestelmä on määritelty ja sitä kehitetään jatkuvasti. Henkilöstö tietää, miten toimintaa yrityksessä kehitetään, suunnitelmaan ja johdetaan sekä mitä osaamisia heiltä odotetaan. Kehityskeskustelut ovat osa organisaation johtamisjärjestelmää ja hyvin keskeinen menetelmä varmistaa, että henkilöstö on ymmärtänyt, mikä on oman yrityksen strateginen päämäärä, miten sinne päästään ja mikä on oma rooli tavoitteiden saavuttamisessa. (Häkkinen & Uski 2006, 7.)

Åbergin (2006, 145) mukaan kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, joka on ennalta sovittu ja jolla on tietty päämäärä. Kehityskeskustelun toteutuksessa on tietty säännöllisyys ja systematiikka:

1. arvioida saavutetut tulokset.
2. sopia uudet tavoitteet.
3. arvioida kehitystarpeet ja tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma.
4. kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä.
5. kehittää yleisiä työskentelytapoja ja työilmapiiriä.

Kehityskeskustelut pidetään vähintään kerran vuodessa, monesti 3–6 kuukauden välein ja tarvittaessa muutostilanteiden yhteydessä. Keskustelut muodostavat kehittyvän prosessin, jonka etuina ovat henkilökohtaisuus, palautteen anto puolin ja toisin sekä kehityssuunnitelmien syntyminen niiden tuloksena. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat paitsi yksittäisten osaamisten kehittymistä myös koko ammatillisen kasvun kehittymistä. (Viitala 2007, 186.)

Osaamista kehityskeskusteluissa tarkastellaan nykyisten työtehtävien ja niiden vaatimien osaamisten näkökulmasta sekä tulevaisuuden haasteista osaamisen kehittämiseksi. Jos yrityksellä on käytössä systemaattinen osaamisen arviointijärjestelmä, liitetään

se osaksi kehityskeskusteluja. Jos taas määrämuotoista järjestelmää ei ole käytettävissä, esimies voi vapaasti teettää jokaisella arvion omista osaamisistaan kehityskeskustelujen pohjaksi. Menetelmä voi vaihdella ”valkoisesta paperista” työyhteisössä yhdessä laadittuun osaamiskarttaan tai vaikkapa henkilökohtaisiin kvalifikaatioympyröihin. (Viitala 2007, 186–187.)

Viitalan (2007, 187) mukaan kehityskeskustelu voidaan ennen henkilökohtaisia keskusteluja käydä myös ryhmätasolla, jossa tarkastellaan koko ryhmää koskevaa osaamista ja sen tilannetta. Ryhmäkehityskeskustelujen hyötynä on se, että ryhmän tavoitteiden ja toiminnan vaatimista osaamisen kehittämistarpeista luodaan eritelty ja yhteinen käsitys. Erityisesti tiimimäisessä työssä tästä käytännöstä on hyötyä. Kehityskeskustelujen kulku voi olla sama kuin kahdenkeskisissäkin keskusteluissa sillä erotuksella, että ei mennä kovin yksityiskohtaisesti henkilökohtaisiin kysymyksiin. Ryhmä voi käsitellä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

1. Miten toimintamme sujuu? Mitkä ovat sen vahvoja puolia ja mitkä asiat vaativat kehittämistä?
2. Mitä pitäisi oppia aikaisemmasta toiminnasta?
3. Mitä osaamisia ryhmään tarvittaisiin lisää, mitä pitäisi kehittää?
4. Miten osaamistarpeet muuttuvat tulevaisuudessa?
5. Miten tarvittavaa osaamista kehitetään? Mistä kukakin vastaa?

Yrityksen kannalta kehityskeskustelujen hyötyjä ovat parempi tietämys henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja -toiveista. Sen varassa tehokkaampi henkilöstövoimavarojen kohdentaminen ja kehittämistoimien suunnittelu tulee mahdolliseksi. Kehityskeskustelut lisäävät myös yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista, tiedonkulkua ja yhteistyötä. Tämänkaltaisen systemaattisen toiminnan kautta paranee myös yrityksen tehokkuus ja tuloksellisuus. (Viitala 2007, 187.)

4.2 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Osaamisen järjestelmällinen kehittäminen on äärimmäisen tärkeää, koska ryhmä, joka tavoittelee aina vain parempia tuloksia ilman säännöllistä uudistamista ja oppimista, on kuin kone, joka jätetään määrävälein huoltamatta. Oppimisen tulee olla jatkuvaa, sillä osa aiemmin opitusta on turhaa ja siksi tärkeä osa ryhmän oppimista on poisop-

piminen. Kerran opitut niin sanotut rutiinit eivät välttämättä toimi uusissa tilanteissa, vaan niitä pitää kehittää ja miettiä suhteessa tavoitteisiin. On olennaista pysähtyä aika ajoin pohtimaan, millä osaamisella pystymme saavuttamaan meille asetetut tavoitteet. Se, saavuttaako ryhmä hyviä tuloksia, riippuu ryhmän osaamisesta ja sen kehittämisestä. Ryhmä, joka ei panosta uuden oppimiseen ja kehittymiseen, panostaa muutosten hidastamiseen. (Havunen 2007, 103-106.)

Moniosaamisen mallissa oman osaamisen lisäksi opetellaan lisätehtäviä. Erityisesti tiimityössä moniosaamisesta on hyötyä, että tiimiläiset osaavat toistensa tehtäviä. Haasteelliset erityistehtävät, projektit ja työkomennukset ovat myös tehokkaita henkilöstön kehittämisen muotoja. Niissä henkilö siirtyy tietyksi ajaksi ottamaan vastuuta uudesta tehtävästä. Sijaisuuksien hoito on paitsi toiminnan sujuvuuden turvaamista myös tehokas tapa kehittää, levittää ja uudistaa osaamista. Mentoroinnilla taas tarkoitetaan vuorovaikutusprosessia, jossa kokeneempi henkilö tukee vähemmän kokenutta. Mentoroinnin tehtävänä on auttaa mentoroitavaa itse löytämään käyttöönsä parhaat ratkaisut. (Viitala 2007, 191-192.)

Koulutus on edelleen suosittu henkilöstön kehittämisen toteutustapa. Koulutuksen piiriin voidaan laskea kaikki organisoitu oppimiseen tähtäävä toiminta, joka on työnteosta erillään. Koulutus voi olla luento, päivän koulutus tai vaikkapa vuosia tutkintoon tähtäävä koulutus. Koulutus voi tapahtua joko yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella ja kouluttajina voivat olla joko yrityksen sisältä tai ulkoa tuleva kouluttaja. Omaehtoisessa eli itseohjautuvassa oppimisessä tarkoitetaan esimerkiksi kirjallisuuden, videoiden tai verkkopohjaisten menetelmien kautta tapahtuvaa henkilökohtaista kehitystä. Lisäksi oppimista tapahtuu tiimityöskentelyn ohessa päivittäin sekä yhteisissä palavereissa ja lisäksi bench marking on menetelmä, jossa opitaan systemaattisesti hyviltä esikuvilta. (Viitala 2007, 194-195, 198-199.)

5 CASEYRITYKSEN ESITTELY

Caseyritys on kansainväliseen konserniin kuuluva tietoliikennealan yritys, joka palvelee sekä kuluttaja- että yritysasiakkaita Suomessa paikallisesti. Opinnäytetyöni on tehty caseyrityksen yritysasiakaspalvelulle, jonka tavoitteena oli kartoittaa yritysasia-

kaspalvelun henkilöstön osaamisen nykytila. Caseyryitys tarjoaa asiakkailleen monikanavaista asiakaspalvelua tukemaan asiakkaita palveluihin liittyvissä tilanteissa. Kohdeorganisaation henkilöstö on erikoistunut tarjoamaan yritysasiakasratkaisuihin liittyvää osaavaa asiakaspalvelua ja myyntiä. Yritysasiakaspalvelu sisältää erilaisten asiakaspalvelutilanteiden hoitamista, asiakastarvekartoituksia sekä asiakasratkaisujen tarjoamista ja hoitamista. Pidämme asiakkaamme ajan tasalla kehityksestä ja varmistamme, että yritys on tyytyväinen saamiinsa palveluihin ja niiden toimintaan.

Caseyryityksen yritysasiakaspalvelun strateginen tavoite on tuottaa parasta palvelukokemusta asiakkaalle samalla asiakasta sitouttaen. Tämän lisäksi yritysasiakaspalvelusta on tullut aktiivinen myyntikanava sekä lupaus kuunnella ja välittää asiakkaasta sekä toimia, ovat työyhteisön tärkeitä peruspilareita. Kansainvälinen yritys panostaa tulevaan kasvuun ja palveluiden korkeaan laatuun. Yrityksen yhteisissä arvoissa keskeistä on asiakaslähtöinen tapa toimia ja pyrkiminen jakamaan tietoa ja tekemään yhteistyötä tiimeissä yli tiimirajojen. Caseyryitys arvostaa työkavereiden erilaisuutta ja osaamista. Lisäksi yritys haluaa asiakkaiden kokevan, että yritys pitää sen, minkä lupaa. (Yritysesittely 2010.)

6 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT: OSAAMISKARTOITUS KYSELYTUTKIMUKSENA

Osaamiskartoitustutkimukseni lähtökohtana oli kartoittaa caseyryityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöiden osaamisen nykytila. Heikkilän (2004, 16) mukaan tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite ratkaisevat käytettävän tutkimusmenetelmän. Tämän tutkimuksen päätutkimusongelmana on:

Mikä on osaamisen nykytila caseyryityksen yritysasiakaspalvelussa tänä päivänä?

Valitsin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän selvittämään organisaatiossa havaittua tutkimusongelmaa. Heikkilän (2004, 16) mukaan kvantitatiivisella tutkimusotteella eli määrällisellä tutkimuksella selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Tutkimukseen kutsuttiin mukaan 39 yritysasiakaspalvelun työnte-

kijää ja tutkimukseen osallistui heistä 33 työntekijää eli 85 % kutsutuista, joten otos on edustava. Perusjoukon ollessa pieni, oli järkevintä tehdä kokonaisotanta. Kanasen (2008, 10) mukaan kvantitatiivinen tutkimus perustuu mittaamiseen, jonka tavoitteena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yksiselitteistä tietoa.

Kvantitatiivisen tutkimusaineiston keruutapana on kysely eli survey-tutkimus. Kyselytutkimuksen etuina pidetään laajaa tutkimusaineistoa, jossa voidaan kysyä monia eri asioita isolta kohderyhmältä tehokkaasti. Haittapuolena taas on otettava huomioon, että kysely on standardoitu lomake, jossa asioita kysytään vastaajilta samalla tapaa eikä henkilökohtaista suhtautumista asioihin saada selville tai sitä, onko kysymykset ymmärretty oikein. (Hirsjärvi ym. 2007, 188–190.) Tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää postikyselyä, puhelin- tai käyntihaastattelua, informoitua kyselyä tai tietoa voidaan kerätä Internetin kautta (Heikkilä 2004, 18).

Tutkimukseen liittyvä kysely lähetettiin 15.10.2010 caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöille sähköpostikyselynä Webropol-työkalun avulla (liite 1). Samana päivänä kävin työntekijöiden aamupalavereissa suullisesti kertomassa, mikä on työn tarkoitus ja mihin aineistoa käytetään (tietosuoja). Vastausaikaa työntekijöille annettiin yksi viikko, jonka aikana lähetin kaksi muistutusviestiä niille, jotka eivät olleet kyselyyn vielä vastanneet. Tutkimusaineisto käsiteltiin SPSS Statistics 17.0 ohjelmalla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöiden osaamisen nykytila eri tutkimusteemojen ja väittämien avulla.

Tutkimuskyselyn väittämät esitettiin neljän eri tutkimusteeman avulla, jotka olivat yleiset tiedot, vastuut, ammatillinen osaaminen sekä tiimi- ja ryhmätyötaidot. Vastausasteikkona käytettiin neljäportaista asteikkoa, jossa 4= täysin samaa mieltä, 3= melko samaa mieltä, 2= melko eri mieltä ja 1= täysin eri mieltä.

Yleisissä tiedoissa pyydettiin työntekijää valitsemaan yksi vastausvaihtoehto kustakin väittämästä ja lisäksi viimeisessä väittämässä kielitaitoa käsiteltiin neljäportaisella asteikolla erittäin hyvin – erittäin huonosti akselilla. Vastuu -teeman kolmessa väittämässä käytettiin viisiportaista asteikkoa 4= täysin samaa mieltä, 3= melko samaa mieltä, 2= melko eri mieltä, 1= täysin eri mieltä ja 0= ei kokemusta/osaamista.

Ammatillisen osaamisen teemassa pyydettiin työntekijöitä kertomaan erityisosaamisistaan avoimella kysymyksellä. Lisäksi jokaisen teeman lopussa työntekijöillä oli mahdollisuus palautteeseen kohdassa: tilaa lisätiedoille, kommenteille ja huomioille. Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa oli väittämiä 82, jotka ovat liitteenä 2.

Suora yksiulotteinen frekvenssijakauma on yksinkertaisin tapa kuvata yhden muuttujan ominaisuuksia. Frekvenssijakauma kertoo, kuinka monta kappaletta kutakin muuttujan ominaisuutta tai arvoa aineistossa esiintyy. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistämiseen, jolloin kappalemäärien sijaan selvitetään, mikä on kunkin muuttujan arvon suhteellinen osuus koko aineistossa. (Kananen 2008, 41.) Käsittelen tuloksia pääsääntöisesti siten, että esitän prosenttijakaumia yhdistettynä täysin samaa mieltä ja melko samaa mieltä – vastaukset verrattuna täysin eri mieltä ja melko eri mieltä – vastauksiin.

6.1 Yleiset tiedot

Yleisissä tiedoissa käsittelin caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöiden taustatietoja, jotka olivat sukupuoli, koulutustaso, koulutusala, työskentelyvuosien määrä yritysasiakaspalvelussa, oma osaamisalue, oma myyntiosaamisalue ja kielitaito. Tämän teeman SPSS-taulukot 1-8 ovat liitteessä 2.

Caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöistä 64 % oli naisia ja 36 % miehiä. Tutkimuksesta saatiin selville, että työntekijöistä 39 % oli suorittanut toisen asteen koulutuksen ja 61 % ammattikorkeakoulun. Työntekijöiden viimeisin tutkinto oli 67 %:lla yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalta. Tekniikan ja liikenteen alan tutkinnon oli suorittanut 24 % työntekijöistä ja matkailu-, ravitsemis- ja talousalan tutkinto oli 6 %:lla. Ainoastaan yksi vastaaja ilmoitti, ettei hänellä ole ammatillista tutkintoa. Caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöistä 67 % oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa 1-5 vuotta. Sen sijaan 30 % työntekijöistä oli työskennellyt 6-10 vuotta ja 3 % yli 10 vuotta yritysasiakaspalvelussa.

Työntekijöistä 18 % ilmoitti osaamisalueekseen puheasiat eli kiinteän verkon ratkaisut. Data-asioissa asiakasta ilmoitti palvelevansa 36 % vastaajista ja molemmat osaamisalueet omakseen tunnisti 46 % työntekijöistä. Omaksi myyntiosaamisalueekseen

työntekijöistä 15 % ilmoitti puheratkaisut, kun taas dataratkaisuja (Tietoliikenne-
ratkaisut) ilmoitti myyvänsä 36 % työntekijöistä. Sekä puhe- että dataratkaisujen myynti
luonnistui lähes puolelta (49 %) työntekijöistä.

Ruotsin kielen suulliseksi ja kirjalliseksi osaamistasoksi ilmoitti 82 % vastaajista huo-
noksi. Sen sijaan 70 % työntekijöistä piti englannin kielen suullista ja kirjallista osaa-
mistasoan hyvänä.

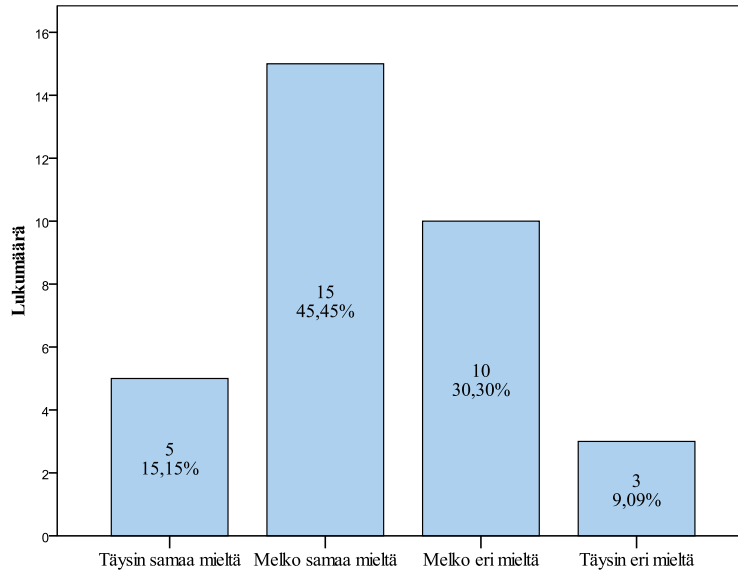
Tähän teemaan olin saanut yhden kommentin kentässä tilaa lisätiedoille, kommenteille
ja huomioille:

- Ruotsia joutuu päivittäisessä työssä käyttämään enemmän kuin englantia, joten
englannin kielen taitokin tuntuu rapistuvan. Kirjallinen viestintä on helpompaa
kuin puhuttu.

6.2 Vastuut

Vastuut -teemassa halusin saada selville onko työntekijöillä osaamista hoitaa päivit-
täinen työ itsenäisesti ja tuntevatko he tehtävänsä vastuut ja velvollisuudet. Lisäksi
varmistin kantaako jokainen työntekijä vastuun tiimin tuloksesta ja saavuttavatko he
henkilökohtaiset laatu-, tehokkuus- ja myyntitavoitteet. Työnantajalle oli tärkeää saa-
da tietoa siitä, onko henkilöstöllä osaamista ja halua kehittää kohdeorganisaation toi-
mintaa, perehdyttää uusia työntekijöitä ja toimia esimiehen sijaisena. Tämän teeman
SPSS-taulukot 9-20 ovat liitteessä 2.

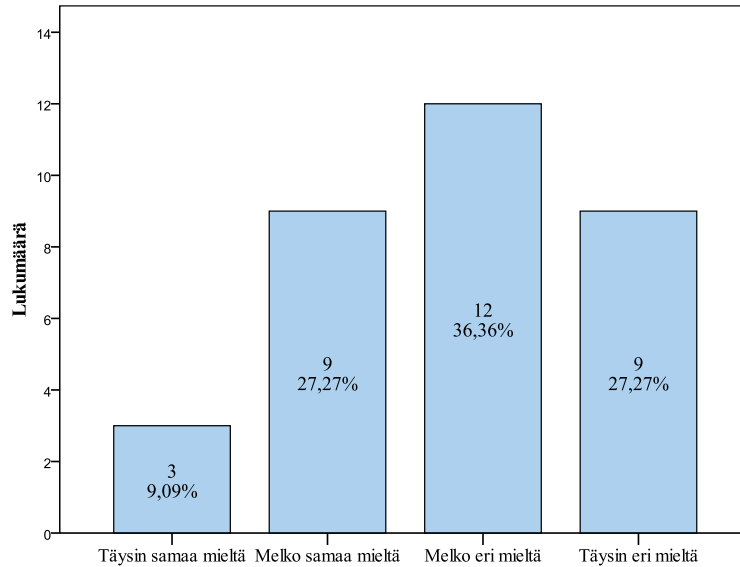
Tutkimuksesta selvisi, että kaikki työntekijät osaavat hoitaa päivittäisen työn itsenäi-
sesti sekä tuntevat tehtävänsä vastuut ja velvollisuudet. Vastuun koko tiimin tulokses-
ta kantoi 91 % vastaajista. Työntekijöistä 88 % ilmoitti saavuttavansa henkilökohtaiset
laatutavoitteet ja tehokkuustavoitteet koki saavuttavansa 91 %. Myyntitavoitteet kertoi
saavuttavansa 61 % työntekijöistä.



KUVA 1. Työntekijä saavuttaa henkilökohtaiset myyntitavoitteet

Caseyrityksen yritysasiakaspalvelun toimintaa ilmoitti osaavansa kehittää 55 % työntekijöistä, kun 39 %:lla ei ollut kehittämisestä kokemusta. Sen sijaan 94 % ilmoitti haluavansa kehittää kohdeorganisaation toimintaa, jos siihen tulee mahdollisuus. Työntekijöistä 61 % koki osaavansa perehdyttää uusia tai palaavia työntekijöitä ja 30 % ilmoitti, ettei heillä ole kokemusta perehdyttämisestä. Halunsa tehdä perehdytystä jatkoa ajatellen ilmoitti 67 % työntekijöistä.

Esimiehen sijaisena toimimisen koki osaavansa 30 % vastaajista, kun kokemusta tämännäköisestä tehtävästä ei ollut 61 %:lla. Sen sijaan halukkuutta toimia esimiestehtävissä ei ollut 64 %:lla työntekijöistä.



KUVA 2. Halukkuus toimia esimiestehtävissä

6.3 Ammatillinen osaaminen

Ammatillisen osaamisen alateemoissa: asiakaspalveluosaaminen, myyntiosaaminen, palvelun laatu, tuoteosaaminen, järjestelmä- ja prosessiosaaminen käsittelen tuloksia samalla tapaa prosenttijakaumina kuin aikaisemmissa teemoissa. Lisäksi tuon esille näiden alateemojen keskiarvot, jotka selventävät osaamisen nykytasoa asteikolla 1-4.

Keskiarvolla tarkoitetaan aritmeettista keskiarvoa, joka saadaan jakamalla havaintoarvojen summa havaintojen lukumäärällä (Kananen 2008, 83). Tulee kuitenkin muistaa, että keskiarvo kertoo ainoastaan keskimääräisen osaamisen tason. Tärkeää on edelleen tulkita tuloksien prosenttijakaumissa esiintyvää vaihtelua.

6.3.1 Asiakkaan tunnistaminen ja tiedonhaku

Asiakkaan tunnistamiseen ja tiedonhakuun liittyvillä väittämillä hain ylipäänsä tietoa siitä, tunnistetaanko asiakas asiakkaan ottaessa yhteyttä caseyrityksen yritysasiakaspalveluun ja osataanko tietoa hakea ja hyödyntää oikealla tavalla. Alateeman SPSS-taulukot 21–25 ovat liitteessä 2.

Työntekijöistä 91 % ilmoitti aloittamalla työpäivänsä lukemalla uusimmat tiedotteet ja sähköpostit pysyäkseen ajan tasalla. Asiakkaan ottaessa yhteyttä yritysasiakaspalveluun joko puhelimitse tai sähköisesti hänet tunnistaa vähäisilläkin tiedoilla 97 % työntekijöistä. Kaikki vastaajat (100 %) olivat sitä mieltä, että osaavat heti tunnistaa asiakkaan, joka tulisi palvella toisessa kanavassa esimerkiksi kuluttaja-asiakkaat tai avainasiakkaat. Työntekijöistä 94 % koki osaavansa hakea tietoa heti oikeasta paikasta tai taholta ja 97 % ilmoitti osaavansa hyödyntää saamaansa uutta tietoa käytännön työssä.

6.3.2 Asiakaspalveluosaaminen

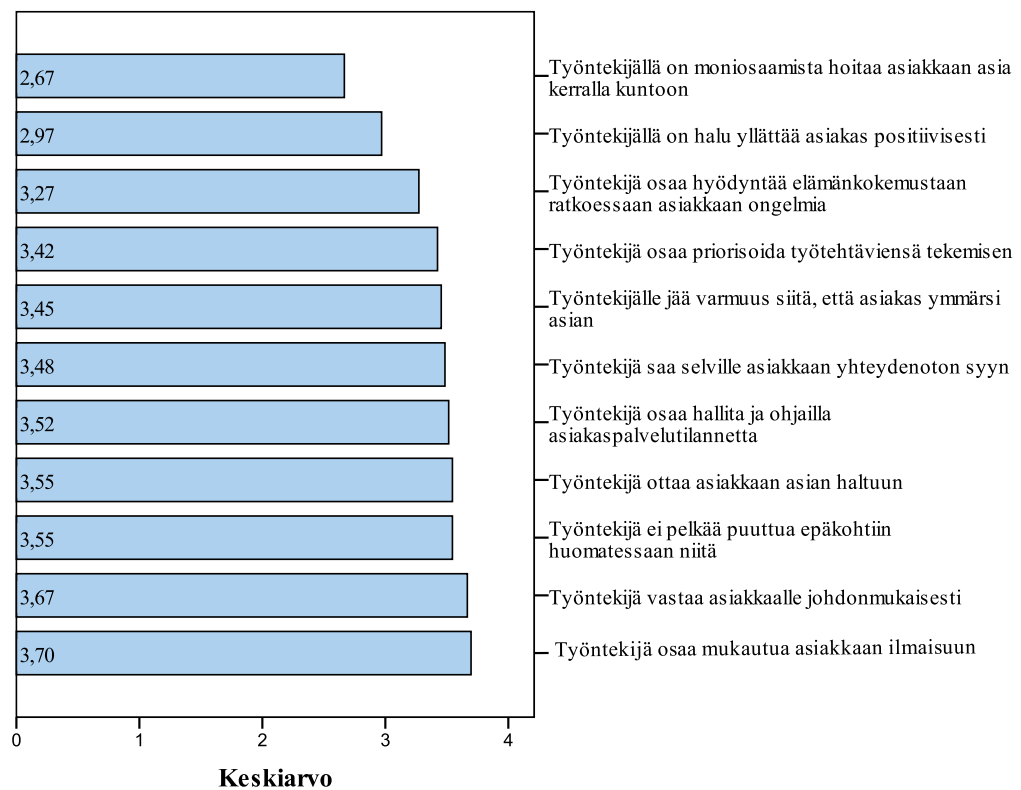
Asiakaspalveluosaamisessa otin selvää siitä, mitä mieltä kohdeorganisaation työntekijät ovat asiakkaan asian haltuun ottamisesta, mukautumisesta asiakkaan ilmaisuun, epäkohtiin puuttumisesta, asiakaspalvelutilanteen hallinnasta ja asiakkaalle vastaamisen johdonmukaisuudesta. Lisäksi halusin varmistaa, että saadaanko asiakkaan yhteydenoton syy selville, jääkö asiakaspalvelutilanteesta työntekijälle varma tunne siitä, että asiakas ymmärsi asian ja osataanko työtehtävien tekemistä priorisoida sovittujen toimintatapojen mukaan. Asiakkaan toimialatuntemus omaa elämäkokemusta hyväksikäyttämällä, moniosaaminen ja halu yllättää asiakas positiivisesti selvisi myös tutkimustuloksista. Alateeman SPSS-taulukot 26–36 ovat liitteessä 2.

Kaikki työntekijät (100 %) olivat samaa mieltä siitä, että he saavat selville asiakkaan yhteydenoton syyn, vaikka tietoa olisi niukasti saatavilla. Vastaajista 94 % otti asiakkaan asian haltuun ja mikäli ei itse pystynyt viemään asiaa loppuun asti, asiakas oli tietoinen miten asia kohdeorganisaatioissa etenee. Työntekijät osasivat kommunikoida asiakkaan kielellä eli mukautua asiakkaan ilmaisuun ja asiakaspalvelutilanteen lomassa ei kukaan pelännyt puuttua epäkohtiin, kun niitä huomattiin. Vastaajista 97 % koki osaavansa hallita ja ohjailta asiakaspalvelutilannetta ja kaikki olivat sitä mieltä, että asiakkaalle osataan vastata johdonmukaisesti.

Työntekijöille jäi myös asiakkaan yhteydenoton jälkeen varma tunne siitä, että asia on ymmärretty. Vastaajista 97 % osasi priorisoida työtehtäviensä tekemisen sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Työntekijöistä 88 % vastasi osaavansa käyttää rohkeasti omaa elämäkokemustaan hyväkseen ratkoessaan asiakkaan arjen ongelmia esimerkiksi tuntemalla kyseenomaisen yrityksen toimialaa. Halu yllättää asiakas positiivises-

ti oli 76 %:lla vastaajista. Työntekijöistä 58 % oli puolestaan sitä mieltä, että heillä oli moniosaamista hoitaa asiakkaan asiat yhdellä kertaa, kun on kyse puhe-, data- ja matkapuhelinpalveluista.

Asiakaspalveluosaamisen nykytaso ilmenee hyvin väittämittäin seuraavasta kuvasta. Osaamispuutteena esiin nousee työntekijöiden moniosaaminen (2,67), kun on kyse asiakkaan puhe-, data- ja matkapuhelinpalveluiden hoitamisesta saman asiakasneuvon toimesta. Asiakaspalveluosaamisen nykytasoksi saatiin 3,39.



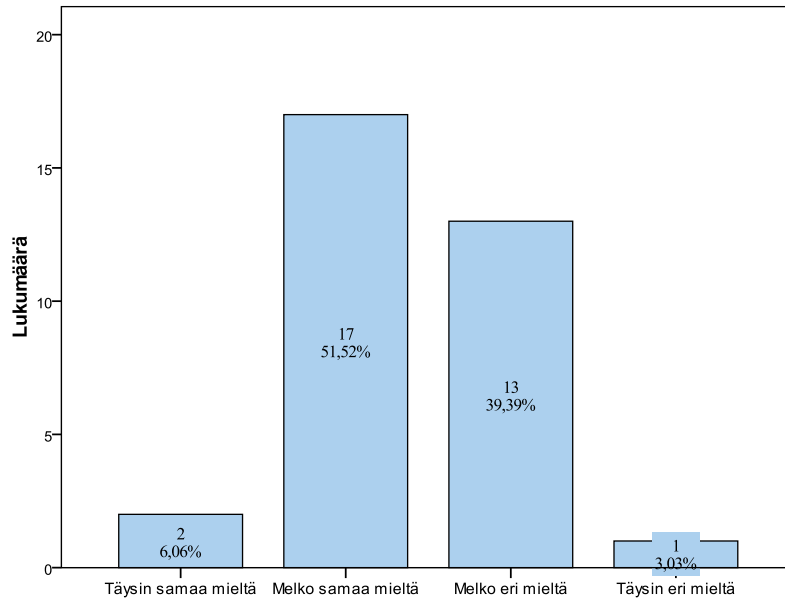
KUVA 3. Asiakaspalveluosaamisen nykytaso keskiarvona

6.3.3 Myyntiosaaminen

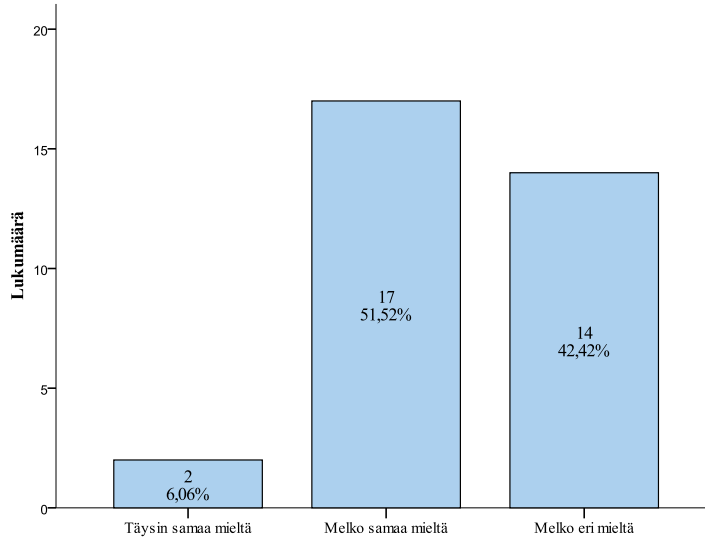
Myyntiosaamisessa selvitin kohdeorganisaation työntekijöiltä onko myyntityö asiakaspalvelutyötä, osataanko asiakkaille esittää palveluiden hyötyjä, saavatko työntekijät selville asiakastarpeet ja osataanko mukautua erilaisiin asiakkaisiin ja tilanteisiin. Lisäksi oli syytä selvittää kuuntelutaitoa, empatiakykyä, tuloshakuisuutta, kaupan pyytämistä, ostopäätöksen aikaansaamista ja asiakastarpeen luomista. Tiedossa ei ollut tunnetaanko yritysasiakaspalvelussa kilpailevien toimijoiden palvelut, osataanko kommunikoida haastavissa kaupankäynnin tilanteissa, hallitaanko kohdeorganisaatiossa asiakassuhteen pelastaminen ja osataanko myyntitilanteessa hyödyntää voimassa olevia kampanjoita riittävästi. Halusin myös selvittää oliko yritysasiakaspalvelun työntekijöillä osaamista hoitaa asiakkaan kokonaismyynti koskien puhe-, data- ja matkapuhelinpalveluita sekä suosittelevatko työntekijät yrityksen palveluita myös tuttavilleen. Alateeman SPSS-tilaukset 37–54 ovat liitteessä 2.

Työntekijöistä 70 % oli samaa mieltä siitä, että myynti on asiakaspalvelutyötä. Asiakaskeskustelun aikana 85 % työntekijöistä sai selville, mitä palveluita asiakas tarvitsee. Työntekijöistä 94 % osasi mukautua helposti mitä erilaisimpiin asiakkaisiin ja tilanteisiin. Palveluiden hyötyjä asiakkaille osasi esittää 88 % vastaajista ja asiakasta kuunnellen oikean palvelun asiakkaan tarpeisiin osasi myydä 97 % työntekijöistä. Asiakkaan näkökulmasta asioita osasi tarkastella 91 % työntekijöistä.

Tuloshakuisuuteen liittyvissä väittämissä selvisi, että lisämyyntiä ja uusmyyntiä caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöistä haki aktiivisesti noin 58 % vastaajista.



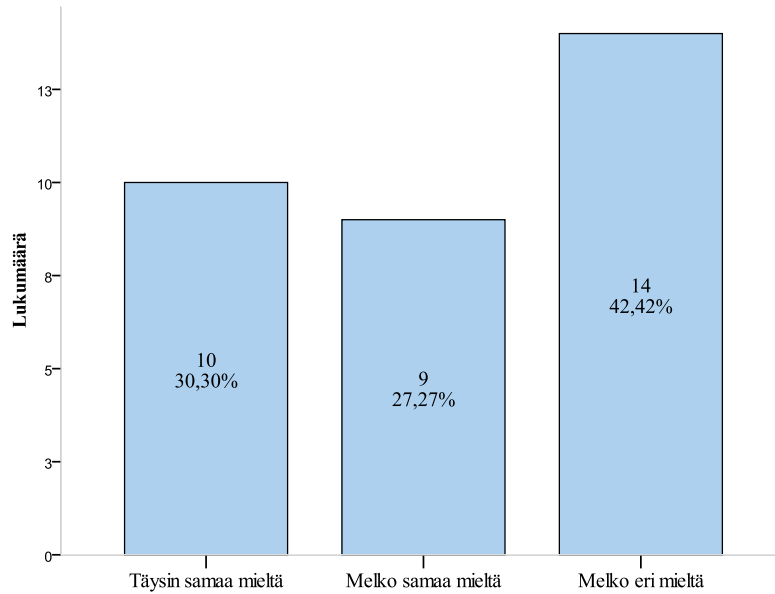
KUVA 4. Työntekijä hakee lisämyyntiä aktiivisesti



KUVA 5. Työntekijä hakee uusmyyntiä aktiivisesti

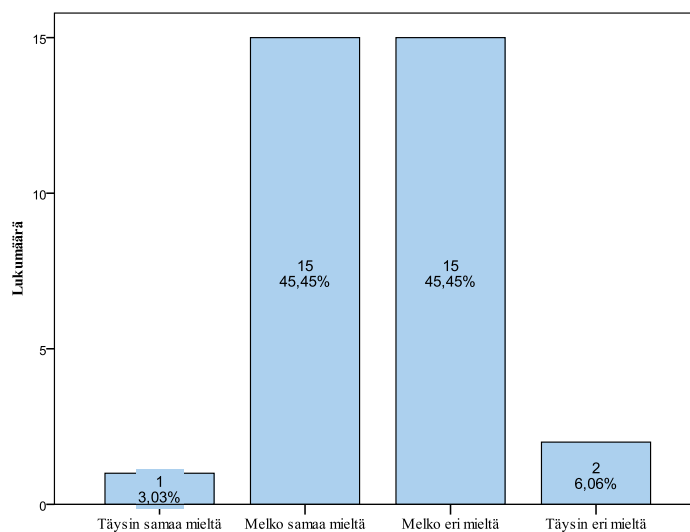
Työntekijän tunnistessa kaupan paikan, 94 % kertoi tuovansa sen rohkeasti asiakas-keskustelussa esille. Caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöistä 85 % oli eri

mieltä siitä, että useimmiten asiakaspuhelu tai -viesti päättyisi kauppaan. Vastaaajista 58 % oli sitä mieltä, että kysyy asiakkaalta ostopäätöstä suoraan.



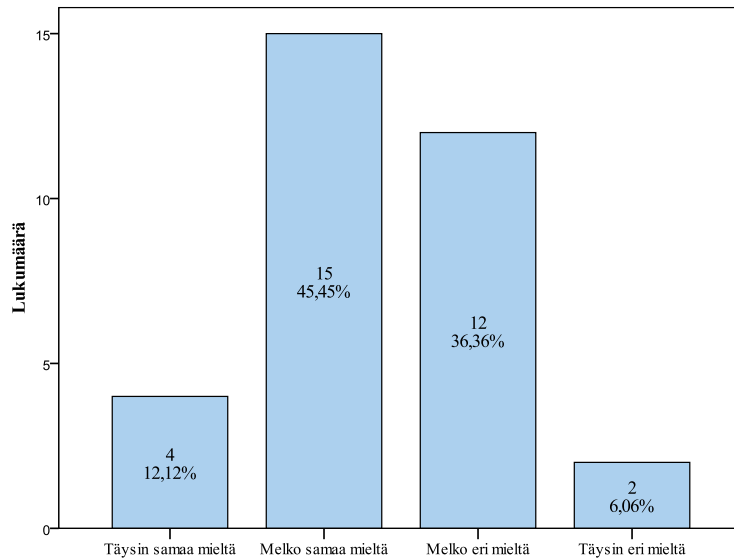
KUVA 6. Työntekijä kysyy ostopäätöstä asiakkaalta suoraan

Halusin selvittää, että saiko työntekijät luotua asiakkaalle tarpeen ostaa palvelun, vaikka asiakas ei olisi kuullutkaan siitä aikaisemmin. Vastanneista 52 % kertoi epäonnistuneensa tässä.



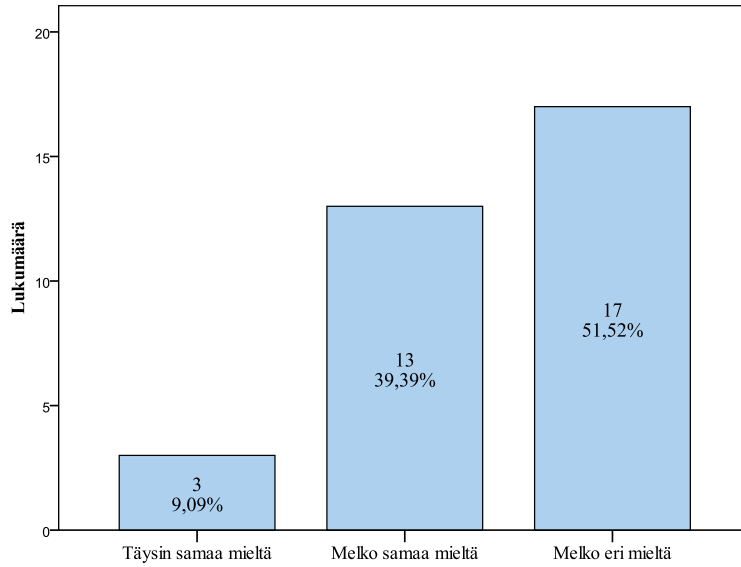
KUVA 7. Työntekijän osaaminen luoda asiakkaalle ostotarve

Kilpailevien toimijoiden palveluita suhteessa omiin palveluihin ei tuntenut 82 % työntekijöistä. Vastaajista 58 % oli sitä mieltä, että he osaavat kommunikoida haastavissakin kaupankäynnin tilanteissa (vastaväitteet).



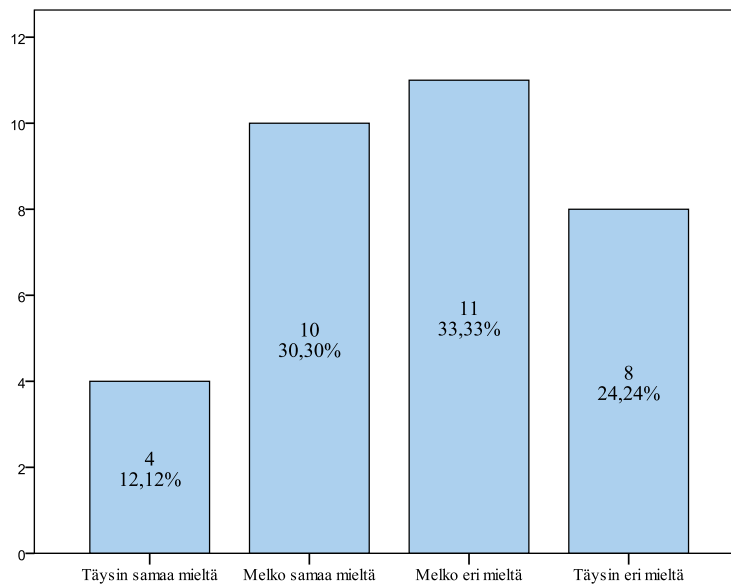
KUVA 8. Työntekijän selviäminen vastaväitteistä

Kohdeorganisaation työntekijöistä 82 % oli samaa mieltä siitä, että he osaavat käyttää olemassa olevia kampanjoita ja tarjouksia tehokkaasti hyväkseen. Työntekijöistä 52 % oli melko eri mieltä siitä, että heillä olisi osaamista ja halua asiakkuuden pelastamiseksi.



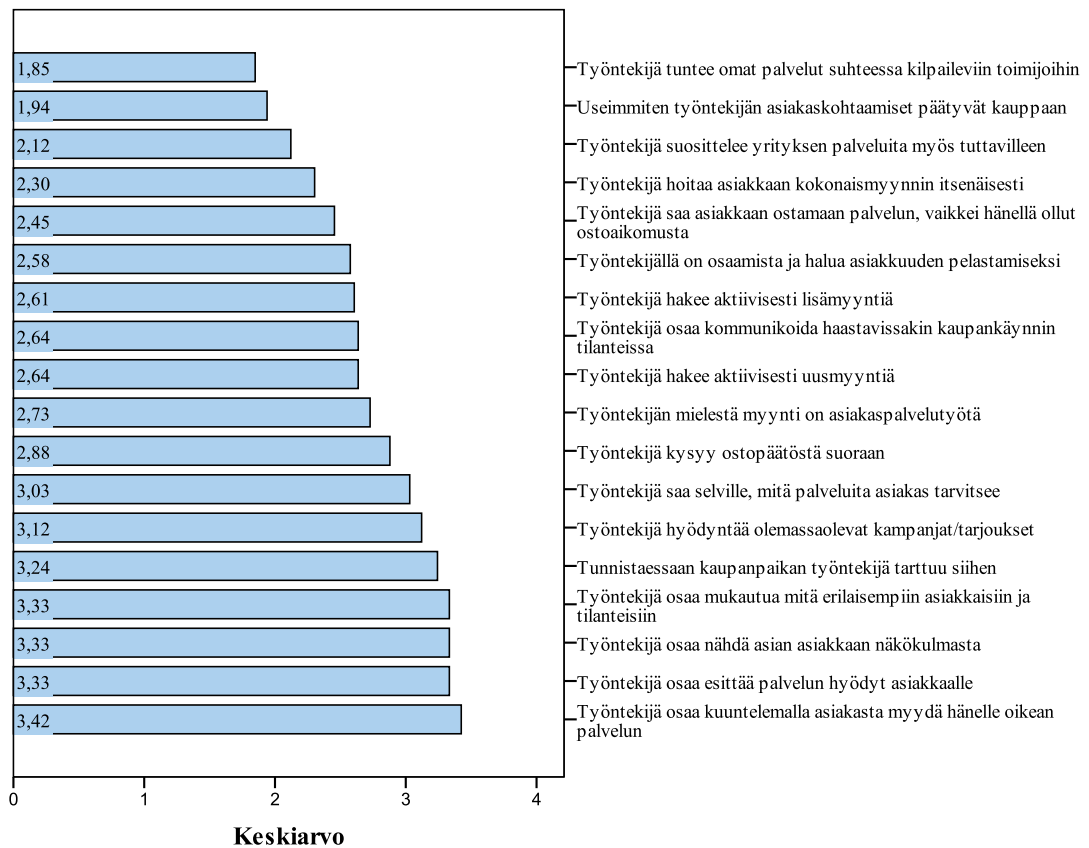
KUVA 9. Työntekijän osaaminen ja halu asiakkuuden pelastamiseksi

Tuloksista selvisi, että 67 % vastaajista ei suosittele yrityksen tuotteita ja palveluita tuttavilleen. Työntekijöistä 58 % koki, etteivät he osaa hoitaa asiakkaan kokonaisympäristöä puhe-, data- ja matkapuhelinpalveluiden osalta itsenäisesti.



KUVA 10. Puhe-, data- ja matkapuhelinpalveluiden myynti itsenäisesti

Seuraavasta kuvasta on aiemmin analysoidut yksittäisten väittämien tulokset hyvin nähtävissä yhdellä kertaa. Myynnissä caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöillä on vielä paljon tehtävää erityisesti kilpailevien palveluiden tuntemisessa, kaupan päättämistaidoissa, kaupan aktiivisessa hakemisessa, haastavien kaupanteko tilanteiden ja kokonaisymyynnin hoitamisessa. Myyntiosaamisen nykytasoksi saatiin 2,75.



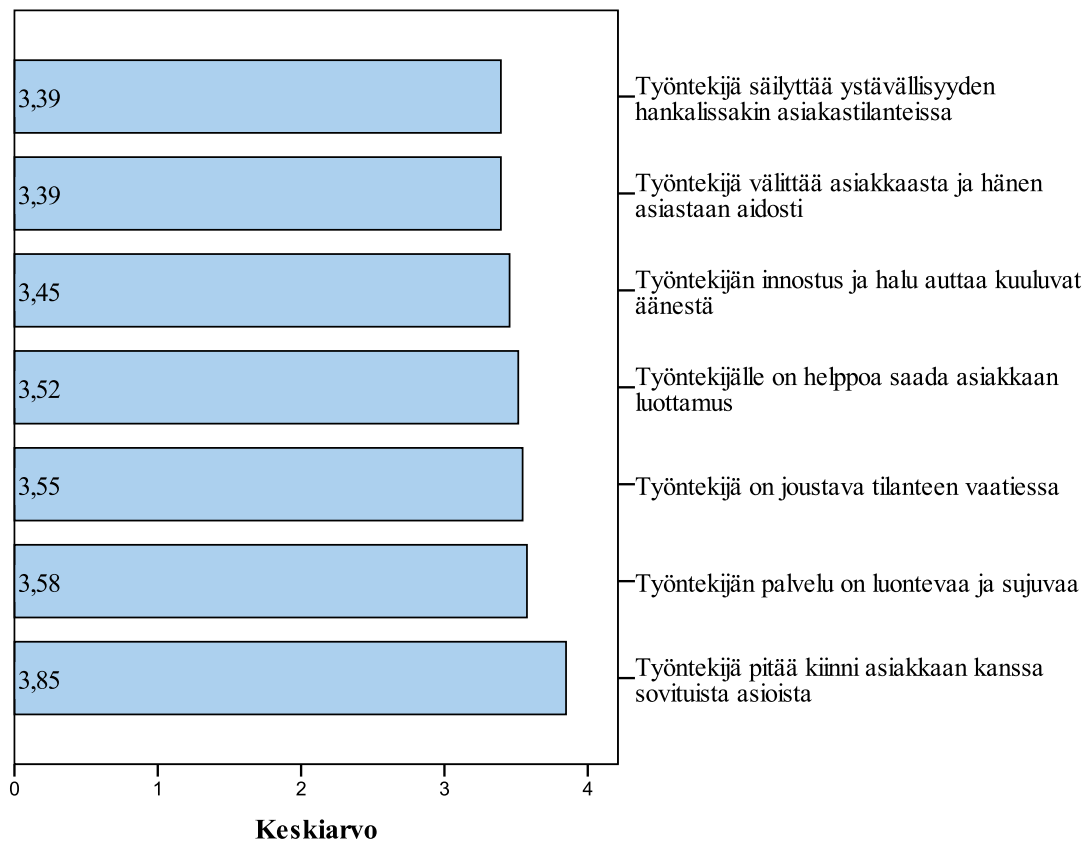
KUVA 11. Myyntiosaamisen nykytaso keskiarvona

6.3.4 Palvelun laatu

Palvelun laatuun liittyvät väittämät käsittelivät asiakkaasta välittämistä, halua auttaa, asiakkaan luottamuksen saamista, moraalista vastuuta, ystävällistä asiakaspalvelua sekä luontevaa, sujuvaa ja joustavaa palvelua. Alateeman SPSS-taulukot 55–61 ovat liitteessä 2.

Työntekijöistä 91 % oli sitä mieltä, että välittää asiakkaasta ja hänelle tärkeästä asiasta aidosti sekä innostus ja halua auttaa kuuluivat jo asiakasneuvojan äänestä. Kaikkien vastaajien mielestä (100 %) oli helppoa saavuttaa asiakkaan luottamus ja työntekijät pitivät kiinni asiakkaan kanssa sovituista asioista. Työntekijöistä 91 % säilytti ystävällisyytensä kiperissäkin asiakaspalvelutilanteissa. Kaikki vastaajat (100 %) olivat samaa mieltä siitä, että palvelu oli luontevaa sekä sujuvaa ja tilanteen vaatiessa osattiin olla myös joustavia.

Alla olevasta diagrammista on nähtävissä palvelun laadun hyvä osaamistaso kaikilla kysytyillä osaamisalueilla. Kuten frekvenssijakaumien tulkinnasta huomasit, ei palvelun laadun vastauksissa ole juuri hajontaa. Caseyrityksen yritysasiakaspalvelun nykyosaamistaso palvelun laadussa oli 3,53. Kaikkien alateemojen parhaaksi osaamistason tulokseksi osoittautui palvelun laadun väittäjä, jossa työntekijä pitää kiinni asiakkaan kanssa sovituista asioista (3,85).



KUVA 12. Palvelun laadun osaamistaso keskiarvona

6.3.5 Tuoteosaaminen

Tuoteosaamisessa halusin selvittää, onko caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöillä riittävä osaamistaso kiinteänverkon sekä data-, Internet ja muista tietoliikenteen liittymätuotteista ja palveluista. Samalla tarkistin miten kohdeorganisaatiossa osataan matkapuhelintuotteet ja palvelut, jotta asiakkuutta voitaisiin hallita kokonaisuutena. Lisäksi halusin saada selville työntekijöiden erityisosaamisia avoimella kysymyksellä. Alateeman SPSS-taulukot 62–64 ovat liitteessä 2.

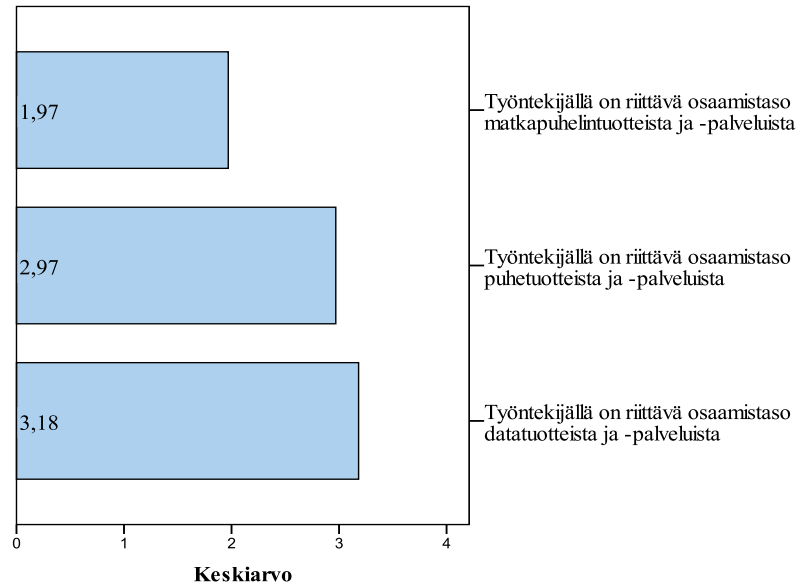
Kaikista kohdeorganisaation työntekijöistä 64 % oli samaa mieltä siitä, että kiinteänverkon liittymätuotteet ja palvelut osattiin riittävällä tasolla. Vastaajista 79 % koki osaavansa data-, Internet ja muut tietoliikenteen liittymätuotteet ja palvelut riittävällä tasolla. Työntekijöistä jopa 76 % oli eri mieltä siitä, että matkapuhelintuotteet ja palvelut osattaisiin riittävällä tasolla, jotta asiakkuutta olisi mahdollista hallita kokonaisuutena.

Lisäksi pyysin Case-yrityksen Yritysasiakaspalvelun työntekijöitä kertomaan millaisia erityisosaamisia heillä on:

- Tiedän liittymien asennustyöstä käytännön tasolla.
- eShop -kehitysprojekti Yritysasiakaspalvelun näkökulmasta
- Koska haluan palvella asiakasta kokonaisuutena olen itse opetellut tarvittavat tiedot ja koko ajan opin uutta. Tarttumalla ongelmiin ja asioihin joihin ei ole tietoa, kehitän itseäni jatkuvasti. Tietoa saa kysymällä esim. sidosryhmiltä. Miinus puolena asiassa on että syvä tietämys joka asiasta on sula mahdottomuus.
- Minulla on hyvä englanninkielen taito, sekä suullinen että kirjallinen. Olen ollut mukana kehitysprojekteissa ja niistä on tullut oppia oikein urakalla.
- Ylivuoto-projektin johtaminen
- Erityisosaamiset: Sonera Kustannuserittely järjestelmänä sekä tuotteena, kokemusta kouluttamisesta ja esimiestyöstä sekä kokemusta reklamaatioiden käsittelystä

Tuoteosaamisen osaamispuutteena alla olevassa kuvassa esiin nousee erityisesti matkapuhelintuotteiden ja -palveluiden osaamistaso (1,97) caseyrityksen yritysasiakaspalvelussa. Huono matkapuhelintuotteiden ja -palveluiden tuntemus aiheuttaa sen, ettei asiakasta pystytä hallitsemaan kokonaisuutena ja palvelemaan yhdellä kertaa. Caseyrityksen yritysasiakaspalvelun yhteenlaskettu osaamistaso kohdeorganisaation

kaikkien tuotteiden ja palveluiden osalta on 2,71. Sen sijaan työntekijöiden omien osaamisalueiden (puhe- ja datapalvelut) osalta osaamistasoksi saatiin 3,10.



KUVA 13. Tuoteosaamisen nykytaso keskiarvona

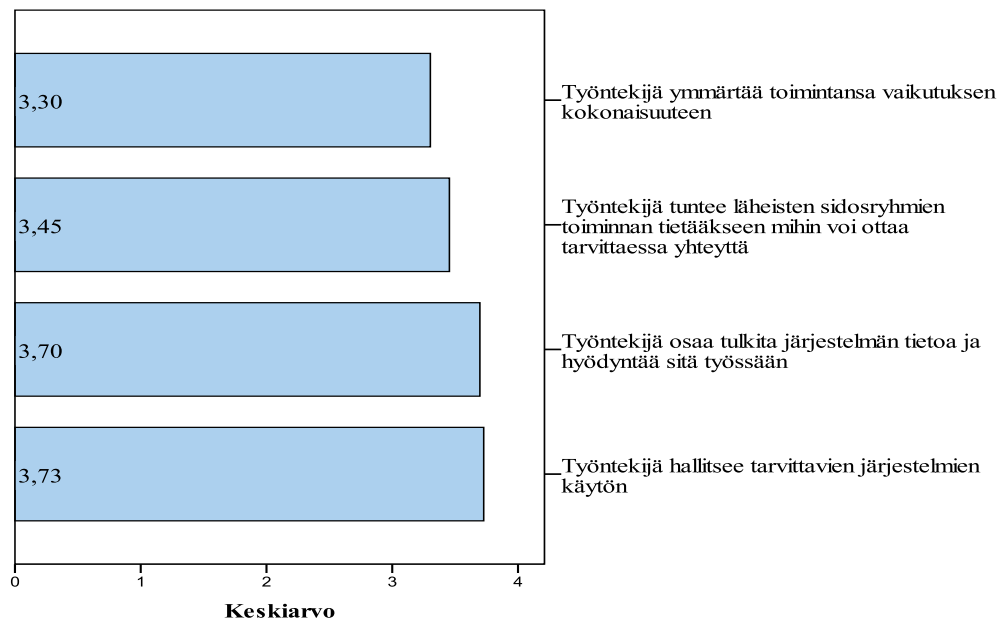
6.3.6 Järjestelmä- ja prosessiosaaminen

Yhdistin järjestelmä- ja prosessiosaamisen väittämät kyselylomakkeessa, sillä kumpaakin väittämää oli ainoastaan kaksi. Järjestelmäosaamisen väittämät koskivat tarvittavien järjestelmien hallintaa ja järjestelmän antaman tiedon tulkintaa asiakaspalvelutilanteessa. Prosessiosaamisella halusin varmistaa tiedetäänkö caseyrityksen yritysasiakaspalvelussa sidosryhmien toiminnasta riittävällä tasolla ja ymmärtääkö jokainen tekemisensä vaikutuksen koko prosessissa. Alateeman SPSS-taulukot 65–68 ovat liitteessä 2.

Kaikki työntekijät (100 %) olivat samaa mieltä siitä, että he hallitsevat tarvittavien järjestelmien käytön ja osaavat tulkita järjestelmästä saatavaa tietoa ja hyödyntää sitä omassa työssään. Myös prosessiosaamisen väittämissä työntekijöiden vastaukset olivat yhteneväisiä. Molemmissa väittämissä työntekijöistä 94 % koki, että läheisten si-

dosryhmien toiminta tunnetaan niin hyvin, että tiedetään mihin voi olla tarvittaessa yhteydessä sekä oman tekemisen vaikutus kokonaisprosessissa ymmärrettiin.

Seuraavassa kuvassa 16 on nähtävissä sekä järjestelmä- että prosessiosaamisen nykytaso keskiarvona. Järjestelmäosaamisen yhteenlaskettu taso oli 3,72 (alimmat pylväät) ja prosessiosaamisen osaamistaso oli 3,38 (ylimmät pylväät) asteikolla 1-4. Työntekijät kokivat osaavansa järjestelmien hallinnan paremmin kuin prosessien tuntemisen. Tulos on vertailukelpoinen, sillä vastaajien määrä on sama (33) ja työntekijöiden frekvenssijakaumien hajonta on pieni. Yhteenvetona voi sanoa, että työntekijät olivat samaa mieltä siitä, että nämä osaamisalueet ovat hallinnassa. Lisäksi järjestelmäosaaminen sai alateemoista parhaimman tuloksen osaamistasoksi (3,72), mutta toki huomiotavaa on, että järjestelmä- sekä prosessiosaamisessa oli myös vähiten väittämiä.



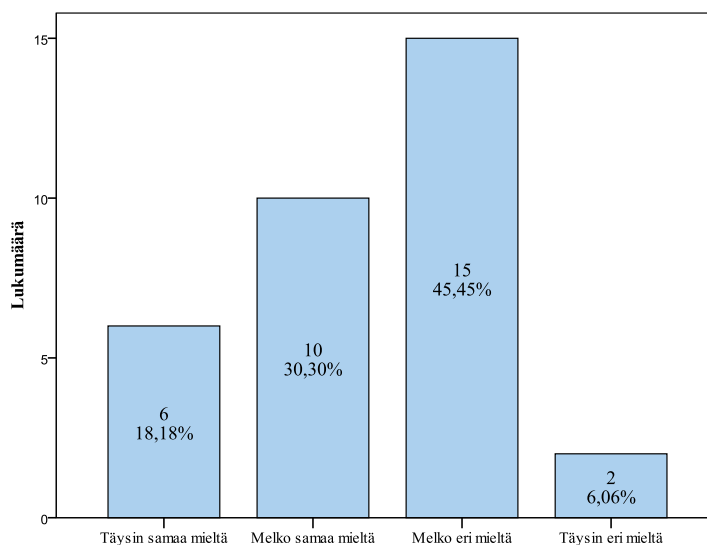
KUVA 14. Järjestelmä- ja prosessiosaamisen nykytaso keskiarvona

6.4 Tiimi- ja ryhmätyötaidot

Tiimi- ja ryhmätyötaitoihin liittyvät väittämät käsittelivät vuorovaikutustaitoja ja -suhteita, palautteen antoa ja vastaanottamista, empatiakykyä, ilmaisu- ja esiintymistaitoja, aktiivisuutta, asennetta, ilmapiiriä, vastuunkantamista ja tiedonkulkua. Tämän teeman SPSS-taulukot 69–82 ovat liitteessä 2.

Työntekijöistä 97 % kykeni mielestään avoimeen vuorovaikutukseen erilaisten ihmisten kanssa. Hyviä vuorovaikutussuhteita yli tiimirajojen osasi luoda 91 % työntekijöistä. Kaikkien vastaajien mielestä hyvät vuorovaikutustaidot olivat osa omaa ja koko työyhteisön tuloksellista toimintaa. Työntekijöistä 79 % oli sitä mieltä, että osaa antaa palautetta rakentavasti ja 97 % osasi vastaanottaa kehittävää palautetta. Asioita muiden tiimiläisten näkökulmasta osasi tarkastella 97 % työntekijöistä ja kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että toimivat empaattisesti työtovereitaan kohtaan. Työntekijöistä 73 % osasi ilmaista itseään esiintymällä muiden edessä.

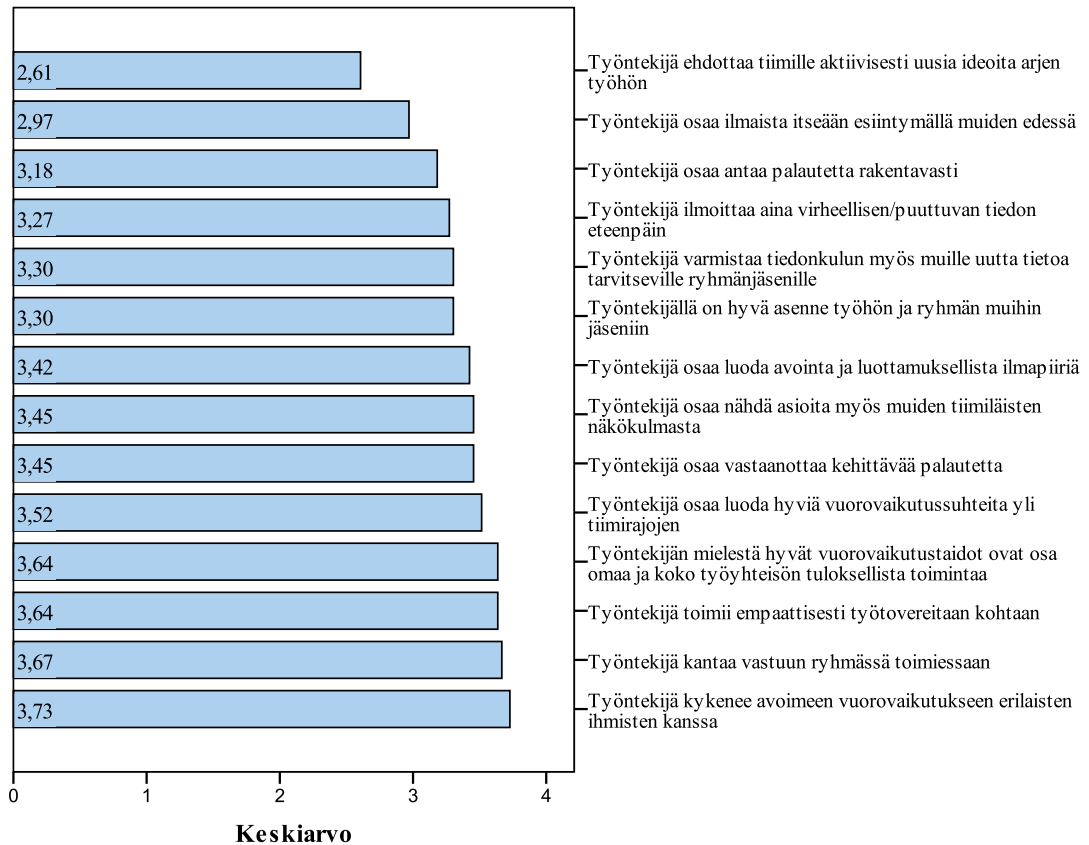
Työntekijöistä 88 % kertoi ilmoittaneensa aina virheellisen tai puuttuvan tiedon eteenpäin eli toimineensa aktiivisesti arjen työssä. Uusia ideoita tiimille arjen työhön ehdotti 48 % vastaajista, kun asiasta eri mieltä oli 52 %.



KUVA 15. Työntekijä ehdottaa tiimille uusia ideoita arjen työhön

Työntekijöistä 94 %:lla oli hyvä asenne työhön ja ryhmän muihin jäseniin. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että kantavat vastuunsa ryhmässä toimiessaan. Työntekijöistä 97 % osasi luoda avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Vastaajien saadessa uutta tietoa 94 % varmisti tiedonkulun myös muille tietoisille ryhmän jäsenille.

Tiimi- ja ryhmätyötaitojen osaamistasot ovat nähtävissä seuraavasta kuvasta yhdellä kertaa. Tiimi- ja ryhmätyötaitojen osaamisen nykytasoksi saatiin 3,37. Taulukosta on nopeasti havaittavissa, että osaamispuutteina uusien ideoiden ehdottaminen arjen työhön nousee tuloksista eniten esiin sekä ilmaisutaidoissa on myös parantamisen varaa.



KUVA 16. Tiimi- ja ryhmätyötaitojen nykyosaamistaso keskiarvona

Tähän teemaan olivat työntekijät lisäksi kommentoineet kohdassa tilaa lisätiedoille, kommentteille ja huomioille seuraavia asioita:

- Kohtiin i ja j vaikuttaa se, ettei ehdotukset tai epäkohdat kuitenkaan parannu koskaan.
- Pidän omasta työstäni ja haluan tehdä sitä tulevaisuudessa. Työilmapiiri on huonontunut.
- Esiintymisessä on aina parannettavan varaa.

Ensimmäisessä kommentissa tarkoitetaan kohdilla i ja j sitä, että vaikka hän ilmoittaa virheellisestä tai puuttuvasta tiedosta eteenpäin (i) ja ehdottaa tiimille aktiivisesti uusia ideoita arjen toimintaan (j), eivät epäkohdat kuitenkaan parannu koskaan.

6.5 Ristiintaulukoinnit

Kaksiulotteisessa ristiintaulukossa esitetään muuttujan frekvenssijakauma (havaintojen lukumäärät muuttujan eri luokissa) toisen muuttujan luokissa joko lukumäärinä, prosentteina tai kumpinakin. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan siis tarkastella kahden muuttujan välistä yhteyttä samassa taulukossa. (Valtari 2004, 13.)

Ristiintaulukoinnissa kiinnitetään huomiota suuriin ja pieniin arvoihin sekä mahdollisiin riippuvuuksiin. Riippuvuuksilla tarkoitetaan jonkin muuttujan arvojen kasvamista tai pienentymistä toisen muuttujan samalla kasvaessa tai pienentyessä. Esimerkiksi, jos iän kasvaessa viinin kulutusmäärät kasvavat, voidaan arvella, että muuttujien välillä vallitsee riippuvuus. Riippuvuuksia voidaan löytää lähes minkä tahansa muuttujien välille, mutta syy-seuraus-suhdetta ei ilmiöiden välillä välttämättä ole. Löydettyillä riippuvuuksilla pitäisi olla aina yhteys ilmiötä selittäviin teorioihin. Jos ryhmien välillä näyttää olevan eroja tai jokin muuttuja näyttää riippuvan toisesta, kirjoitetaan tämä löydöksenä tekstiin. (Kananen 2008, 52–53, 57.)

Korrelaatio mittaa kahden muuttujan välistä riippuvuutta ja sen voimakkuutta. Korrelaatiota käytetään ainoastaan silloin, kun muuttujien määrä on suuri (Kananen 2008, 62). Tutkimuksessani perusjoukon koko oli 39 työntekijää, joista 85 % vastasi tutkimukseen. Tutkittavan perusjoukon ollessa näin pieni, ei ristiintaulukointiin liitetä korrelaatioanalyysiä eli riippuvuustestiä. Tarkastelen riippuvuutta eri muuttujien välillä kohdeorganisaatiossamme, mutta en voi sanoa, onko riippuvuus tilastollisesti merkittävä.

Käsittelen tuloksia samalla tapaa kuin tähänkin asti myös ristiintaulukoinnin osalta eli esitän prosenttijakaumia yhdistettynä täysin samaa mieltä ja melko samaa mieltä – vastaukset verrattuna täysin eri mieltä ja melko eri mieltä – vastauksiin. Kaikki taulukot 83-89 ovat liitteessä 2.

Myynti ja moniosaaminen

Halusin tutkia onko työntekijän osaamisalueella vaikutusta siihen, hoidetaanko asiakkaan kokonaisymyynti puhe-, data- ja matkapuhelinpalveluiden osalta itsenäisesti. Taulukosta 83 (liite 2) on havaittavissa, että kiinteän verkon osajista (puheasiat) 33 %, dataosajista 25 % ja molempien osaamisalueiden taitajista 60 % ovat samaa mieltä siitä, että he osaavat hoitaa asiakkaan kokonaisymyynnin itsenäisesti. Tulos viittaa siihen, että jos työntekijällä on hallussa molemmat osaamisalueet (puhe ja data), osaa hän hoitaa parhaiten myös asiakkaan kokonaisymyyntiä.

Lisäksi halusin saada varmuutta siihen, onko työntekijän osaamisalueella yhteyttä hänen myyntiosaamisalueeseen. Ristiintaulukoinnin (taulukko 84) avulla selvisi, että niistä työntekijöistä, jotka hallitsivat sekä puhe- että data-asioiden hoitamisen, osasi 93 % hoitaa myös molempien osaamisalueiden tuotteiden ja palveluiden myynnin. Mielenkiintoista oli se, että kolmasosa kiinteän verkon osajista (33 %) osasi kuitenkin myydä omien palveluiden lisäksi myös datapalveluja, kun taas dataosajat osasivat myydä ainoastaan omia palvelujaan.

Seuraavaksi otin selvää siitä, onko myyntiosaamisalueella yhteyttä siihen, saavuttavatko työntekijät myyntitavoitteet. Taulukosta 86 on nähtävissä, että moniosaajista 69 % pääsee myyntitavoitteisiin. Dataratkaisujen myyjistä 58 % ilmoitti saavuttavansa myyntitavoitteet, kun sen sijaan jopa 60 % puheratkaisujen myyjistä ilmoitti olevansa eri mieltä myyntitavoitteisiin pääsemisestä. Toisaalta lukumäärällisesti pelkkiä puheratkaisujen myyjiä oli niin vähän, että tulos tuskin on tämän osalta merkittävä.

Uusmyyntiä ja lisämyyntiä aktiivisesti hakeville työntekijöille löytyi yhteys ristiintaulukoinnin avulla (87). Taulukosta on nähtävissä, että lisämyyntiä hakevista työntekijöistä 94 % hakee samalla myös uusmyyntiä.

Kielitaito

Halusin selvittää onko sukupuoli merkitystä ruotsinkielen osaamiseen. Ristiintaulukosta 85 on nähtävissä, että työntekijöiden keskuudessa naisista 29 % osasi ruotsia hyvin, kun miehistä ei yksikään ilmoittanut olevansa asiasta samaa mieltä. Lisäksi

miehistä jopa 70 % ilmoitti osaavansa ruotsia erittäin huonosti, kun naisista samaa mieltä asiasta oli 30 %. Tämä tutkimustulos ei takuulla ole tilastollisesti merkittävä, mutta tällä hetkellä näyttäisi siltä, että kohdeorganisaatiossa sukupuolella olisi yhteys ruotsinkielen osaamiseen.

Työntekijöiden osaamisen yhteys halukkuuteen perehdyttää muita

Työntekijöistä 70 %, jotka olivat täysin samaa mieltä siitä, että osaavat perehdyttää muita työntekijöitä, ilmaisivat myös halukkuutensa perehdyttämiseen. Vastaajista 90 %, jotka oli melko samaa mieltä osaamisestaan perehdyttää, myös halusivat perehdyttää. Puolet (50 %) työntekijöistä, joilla ei ollut aiempaa kokemusta perehdyttämisestä, halusi perehdyttämistehtävään. Ristiintaulukko 89 on liitteessä 2.

6.6 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Kvantitatiivisen kyselyn tutkimustulokset ovat yleistettävissä suuren vastausprosentin (85 %) ansiosta. Ristiintaulukoinnin tulokset eivät sen sijaan ole tilastollisesti merkittäviä, sillä vastaajien perusjoukko (39) oli pieni. Kyselyyn vastanneita caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöitä oli yhteensä 33 ja heistä 21 oli naisia ja loput 12 miehiä. Työntekijät olivat suorittaneet joko ammattikorkeakoulun tai toisen asteen koulutuksen tehtävänkuvan vaativuuden mukaisesti. Suurimmalla osalla vastaajista tutkinto oli yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalta ja neljäsosa oli hankkinut tutkintonsa tekniikan ja liikenteen alalta. Työskentelyvuosia suurimmalla osalla työntekijöistä oli karttunut 1-5 vuotta ja kolmasosa työntekijöistä oli ehtinyt työskennellä kohdeorganisaatiossa jo pidempään.

Työntekijöistä alle puolet ilmoitti osaamisalueekseen sekä puhe- että dataratkaisujen asiakaspalvelun ja myynnin. Reilu kolmasosa vastaajista tunsivat omakseen pelkästään dataratkaisujen myynnin ja asiakaspalvelun, kun alle viidesosa työntekijöistä osasi palvella ja myydä yritysasiakkaille ainoastaan kiinteänverkon ratkaisuja. Ristiintaulukoin osaamisalueen ja myyntiosaamisalueen selvittääkseni, onko työntekijän osaamisalueella yhteyttä siihen, mitä palveluita työntekijä myy. Taulukosta selvisi, että lähes kaikki, jotka osasivat hoitaa asiakkaan puhe- että dataratkaisujen asiakaspalvelun, osasivat myös myydä kyseenomaisia ratkaisuja asiakkaalle. Mielenkiintoista oli huo-

mata, että ne, jotka kokivat osaamisalueekseen pelkästään dataratkaisut, eivät myyneet kiinteänverkon ratkaisuja asiakkaalle ollenkaan. Sen sijaan kiinteänverkon osajista kolmasosa myi asiakkaalle myös dataratkaisuja.

Ruotsinkielen kirjallinen ja suullinen osaamistaso osoittautui huonoksi, kun suurin osa työntekijöistä ilmoitti vastaavasti englanninkielen osaamistason olevan hyvää. Halusin selvittää huonoa ruotsinkielen osaamista lisää. Ristiintaulukoimalla sukupuolen vaikutuksen ruotsinkielen osaamiseen kohdeorganisaatiossa sain huomata, että miehistä ei kukaan ilmoittanut osaavansa ruotsia hyvin, kun sen sijaan lähes kolmasosa (29 %) naisista ilmoitti osaavansa kieltä. Lisäksi miehistä suurin osa (70 %) ilmoitti osaavansa ruotsia erittäin huonosti.

Tutkimuksesta selvisi, että työntekijät osaavat hoitaa päivittäisen työnsä itsenäisesti, tuntevat tehtävänsä vastuut ja velvollisuudet sekä kantavat vastuuta myös koko tiimin tuloksesta. Työntekijät kokivat saavuttavansa henkilökohtaiset laatu- ja tehokkuustavoitteet, mutta myyntitavoitteisiin pääsemisessä näki puutteita reilu kolmasosa vastaajista (39 %).

Caseyrityksen yritysasiakaspalvelun toimintaa kokivat yli puolet työntekijöistä osaavansa kehittää, kun taas reilulla kolmasosalla ei ollut kehittämistä vielä kokemusta. Tärkeää tietoa työnantajalle oli se, että lähes kaikki (94 %) halusivat olla kehittämässä kohdeorganisaation toimintaa, jos siihen tulisi mahdollisuus. Työntekijöistä noin kaksi kolmasosaa ilmoitti sekä osaamisensa että halunsa perehdyttää työntekijöitä, jos siihen tulee mahdollisuus. Kolmasosalla vastaajista ei ollut perehdytyksestä kokemusta. Esimiehen sijaisuuksia osasi tehdä lähes kolmasosa vastaajista, kun suurimmalla osalla ei ollut tehtävästä kokemusta. Halukkuus esimiestehtäviin nähtiin vähäisenä (36 %).

Yritysasiakkaan ottaessa joko sähköisesti tai puhelimitse yhteyttä caseyrityksen yritysasiakaspalveluun, asiakas tunnistettiin sekä asiakkaan yhteydenoton syy selvisi, vaikka tietoa olisi niukasti saatavilla. Työntekijöillä ei ollut mielestään ongelmia tiedonhaussa ja sen ajan tasalla pitämisessä tai saamansa uuden tiedon hyödyntämisessä käytännön työssä. Työntekijät hallitsivat hyvin myös tarvittavien järjestelmien käytön ja osasivat hyödyntää niistä saatavaa tietoa hienosti asiakaspalvelutilanteessa. Lisäksi läheiset sidosryhmät tunnettiin riittävällä tasolla, jotta osattiin olla tarvittaessa yhtey-

dessä oikeaan tahoan sekä oman tekemisen vaikutus koko asiakaspalveluprosessiin ymmärrettiin.

Tutkimustuloksista ilmeni, ettei asiakkaan asian haltuun ottamisessa, asiakkaan ilmaisuun mukautumisessa, asiakaspalvelutilanteen hallinnassa tai epäkohtiin puuttumisessa nähty ylipäänsä ongelmia. Asiakkaalle vastattiin johdonmukaisesti ja työntekijälle jäi varma tunne siitä, että asiakas ymmärsi asian. Työntekijät osasivat priorisoida työtehtäviensä tekemisen sovittujen toimintatapojen mukaan ja asiakkaan arjen ongelmien ratkaisemisessa käytettiin omaa elämäkokemusta rohkeasti hyväksi. Tutkimustuloksista selvisi myös, että suurimmalla osalla työntekijöistä oli halu yllättää asiakas positiivisesti.

Suurin osa caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöistä oli sitä mieltä, että myynti on asiakaspalvelutyötä. Myyntityössä työntekijät kokivat osaavansa mukautua erilaisiin tilanteisiin ja asiakkaisiin asettumalla muun muassa yrittäjän asemaan. Lisäksi asiakastarpeiden selvittäminen, palvelujen hyötyjen esittäminen ja oikean palvelun myyminen asiakkaalle asiakasta kuunnellen onnistui hyvin. Työntekijät tunnistivat myös kaupan paikat ja toivat ne rohkeasti asiakaskeskustelussa esille sekä kampanjoita ja tarjouksia osattiin käyttää myyntitilanteissa tehokkaasti hyväksi.

Myyntiosaamisen puutteita havaittiin tuloshakuisessa toiminnassa, ostopäätöksen pyytämässä asiakkaalta, kaupan päättämässä, asiakastarpeen luomisessa, haastavien kaupankäynti tilanteiden hoitamisessa ja asiakassuhteen pelastamisessa. Lisäksi kilpailevien toimijoiden palvelut suhteessa omiin palveluihin tunnettiin erityisen huonosti. Suurin osa työntekijöistä ei suositellut yrityksen tuotteita ja palveluita tuttavilleen. Näitä tutkimustuloksia myyntiosaamisen puutteista tukee vastuut -teemassa saatu tieto, että reilu kolmasosa vastaajista koki, ettei saavuta henkilökohtaisia myyntitavoitteita. Tarkastin ristiintaulukoinnin avulla, onko myyntiosaamisalueella yhteyttä siihen, saavuttavatko työntekijät myyntitavoitteensa. Taulukosta kävi ilmi, että moniosaajat (69 %) pääsevät paremmin myyntitavoitteisiin kuin ne, jotka osaavat myydä vain data- tai puhepalveluita.

Työntekijät kokivat myös moniosaamisessaan puutteita. Hieman yli puolet (58 %) olivat sitä mieltä, että osaavat hoitaa yritysasiakkaan puhe-, data- ja matkapuhelinpal-

veluiden asiakaspalvelun yhdellä asiakaskontaktilla. Sen sijaan saman verran vastaajista ilmoitti, etteivät osaa hoitaa itsenäisesti asiakkaan kokonaisyntiä samojen palveluiden osalta. Tutkin asiaa vielä tarkemmin ristiintaulukoinnin avulla, josta oli havaittavissa, että molempien osaamisalueiden taitajista (puhe ja data) yli puolet (60 %) olivat sitä mieltä, että osaavat hoitaa asiakkaan kokonaisyntin itsenäisesti. Tulos tukee sitä, että moniosaamista kannattaisi lisätä organisaatiossa.

Työntekijät kokivat lisäksi, etteivät osaa matkapuhelintuotteita ja palveluita riittävällä tasolla, jotta asiakkuutta olisi mahdollista hallita kokonaisuutena. Kiinteänverkon liittymätuotteet ja palvelut osattiin työntekijöiden keskuudessa hieman heikommin kuin data-, Internet ja muut tietoliikenteen liittymätuotteet ja palvelut.

Palvelun laatu oli sen sijaan työntekijöiden mielestä kunnossa ja vastaukset olivat yhdenmukaisia. Työntekijät kokivat tutkimustulosten perusteella, että palveluasenne, halu auttaa, asiakkaan luottamuksen saaminen, moraalinen vastuu, ystävällisyys ja luonteva, sujuva sekä joustava asiakaspalvelu olivat caseyrityksen yritysasiakaspalvelun osaamisen parhaita puolia.

Tiimi- ja ryhmätyötaidot olivat myös työntekijöiden vastausten perusteella kunnossa. Tarvittavia tiimi- ja ryhmätyötaitoja caseyrityksen yritysasiakaspalvelussa olivat vuorovaikutustaidot, palautteen anto ja vastaanotto, empatiakyky, ilmaisu- ja esiintymistaidot, työntekijän aloitteellinen ja aktiivinen toiminta, hyvä asenne, avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen, vastuunkantaminen ryhmässä toimiessa sekä tiedonkulun edistäminen. Selkeää hajontaa vastaajien keskuudessa aiheutti tämän teeman yksi väittämä, joka kosketti uusien ideoiden aktiivista ehdottamista tiimin arjen toimintaan. Uusia ideoita ehdotti ainoastaan 48 % työntekijöistä, vaikka lähes kaikilla oli halu kehittää yritysasiakaspalvelun toimintaa, jos siihen tulee mahdollisuus.

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli kartoittaa caseyrityksen yritysasiakaspalvelun osaamisen nykytila ja laatia tutkimustulosten pohjalta kehitysehdotuksia kohdeorganisaation henkilöstön systemaattiselle osaamisen kehittämiseksi jatkoa ajatellen.

Yrityksen toimintaa suuntaa strategiasta johdetut tavoitteet liiketoiminnalle ja toiminnan kehittäminen kulkee valittujen strategisten teemojen mukaan läpi vuoden. Liiketoiminnan tavoitteisiin pääsemiseksi kaivataan nyt systemaattista osaamisen johtamista ja kehittämistä, joka pitää sisällään sekä organisaation että henkilöstön osaamisen arvioinnin ja pitkän aikavälin kehittämisen toiminnan tavoitteisiin pohjautuen. Ainoastaan hyvällä osaamisella on mahdollisuus päästä hyvään suoritukseen, joka johtaa taas erinomaisiin tuloksiin.

Parhaan mahdollisen palvelukokemuksen tuottaminen asiakkaalle vaatii paljon eri osaamisia niin kohdeorganisaation esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin. Osaamiskartoituksen tehtävänä on tehdä organisaation osaaminen näkyväksi. Vasta sitten, kun osaaminen on tunnistettu organisaatiossa, sitä on mahdollista hyödyntää ja kehittää. Tekemäni lähtötilakartoitus kertoo siitä, millaista osaamista caseyrityksen yritysasiakaspalvelussa nykyhetkellä on, mutta pian tieto on jo vanhentunutta. Tämän vuoksi osaamiskartoituksesta on tehtävä jatkuva työn kehittämistapa, jolla pääsemme pureutumaan parhaiten konkreettisiin kehittämiskohteisiin sekä henkilö- että ryhmätasolla.

Kehittämisehdotuksillani on tarkoitus lisätä esimiesten tietoisuutta siitä, miten jatkuva osaamisen kartoittaminen asettuu osaksi kohdeorganisaation työntekijöiden kehittämistä ja kuinka paljon hyötyä se tuo koko organisaatiolle. Kehittämisehdotusten laadinnassa käytin hyväkseni caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöille tekemäni osaamiskartoitusta, josta sain selville henkilöstön kehitystarpeita. Kehittämisehdotusten tavoitteena oli pohtia keinoja esiin nousseiden osaamispuutteiden parantamiseksi. Suunnitelma ei sisällä työnjakoa eikä aikataulua, vaan keskittyy kehittämiskohteisiin.

7.1 Yritysasiakaspalvelun osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Sydänmaanlakan (2004) mukaan osaamisen johtamisprosessin liikkeelle paneva voima on organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Maailmanluokan asiakaspalvelu takaa caseyrityksen liiketoimintayksikön tulevan menestyksen yhtenä yrityksen päästrategiana. Caseyrityksen yritysasiakaspalvelun tavoitteena on tuottaa asiakkaalle paras mahdollinen palvelukokemus, jolloin asiakas sitoutuu yrityksen asiakkaaksi. Tekemäni osaamiskartoitus toimii kohdeorganisaatiossa lähtötilakartoituksena, sillä osaamis-

kartoitusta ei ole aiemmin toteutettu. Jotta osaamiskartoitus ei jäisi kohdeorganisaatiossa yksittäiseksi kokeiluksi, käyn asiaa läpi alaluvuissa, miten osaamiskartoitus asettuu osaksi organisaation systemaattista toiminnan kehittämistä. Tämän jälkeen seuraavassa luvussa 7.2 pohdin esiin nousseita kehitystarpeita tutkimustuloksieni pohjalta ja laadin kriittisimmille osaamispuutteille kehitysehdotuksia.

Sydänmaanlakan (2004) mukaan kehitystarpeet saadaan selvittämällä, mitä osaamisia meillä on, mitä pitäisi olla ja mistä osaamisista tulisi luopua. Tämä vaihe johtamisprosessissa tuottaa osastolle kehityssuunnitelman, jossa on määritelty mitä osaamisia kehitetään seuraavan vuoden aikana. Tämän jälkeen osaston kehityssuunnitelmat kytetään osaston työntekijöiden henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin. Käytännössä tämä tapahtuu kehityskeskusteluissa. Omassa työssäni teen seuraavaksi ainoastaan kehittämisehdotuksia. Toivon ehdotusten opinnäytetyön jälkeen päätyvän kohdeorganisaatiossa ajalliseksi osaamisen kehityssuunnitelmaksi.

7.1.1 Osaamiskartoitus osaksi yritysasiakaspalvelun kehittämistä

Sydänmaanlakan (2004) mukaan osaamisen johtamisprosessi alkaa kriittisten osaamistarpeiden määrittelyllä. Omassa tutkimuksessa ensin tehtiin lähtötilakartoitus eli nykytilan arviointi, jotta on helpompaa lähteä kehittämään toimintaa jatkossa. Ehdotan, että kohdeorganisaatiossa työtetään seuraavaksi *osaamiskartta*, joka sisältää kaiken olemassa olevan osaamisen ja ne osaamiset, joita tarvitaan tulevaisuudessa. Liitteenä 4 on esimerkki Ahosen ja Pohjanheimon osaamiskartasta.

Tulevaisuuden osaamistarpeita tulisi tarkistella ensin asiakaspalautteiden kautta. Kohdeorganisaation asiakaspalautteita ovat muun muassa asiakastyytyväisyystutkimukset (sähköpostit, tekstiviestit) ja saadut palautteet tai kehittämisehdotukset eri palautekanavien kautta. Asiakastyytyväisyystutkimusten ja palautekanavien antaman tiedon hyödyntäminen kohdeorganisaation kriittisten osaamisalueiden määrittelyssä, on kullakin arvoinen tieto organisaatiolle. Asiakkaat määrittelevät aina lopulta kohdeorganisaation osaamistarpeet.

Nykyisessä tutkimuksessani tärkeiksi osaamisalueiksi nousivat asiakaspalvelu-, myynti-, laatu- ja tuoteosaaminen. Ehdotan, että osastopäällikkö yhdessä esimiesten kanssa

tekevät kehityssuunnitelman siitä, miten osaamiskartta työstetään ja ketä siihen osallistuu. Toiveenani on, että kriittiset osaamisalueet pohditaan esimiesten kesken, mutta yksittäisten osaamisten määrittelyyn osaamisalueiden sisällä sekä osaamistasojen valintaan osallistuisi asiakkaiden lisäksi koko henkilöstö. Tällä tavoin henkilöstöä sitoutetaan oman osaamisen kehittämiseen sekä määrittämiseen ja saadaan tietoa, millaisia kehitysehdotuksia henkilöstöllä itsellään on.

Osaamisalueiden nimeämisen jälkeen on vuorossa osaamistasojen laatiminen kullekin osaamisalueelle. Näin pystymme jatkossa mittaamaan myös osaamista toiminnan (myynti, laatu, tehokkuus) mittareiden ohella. Mielestäni on äärimmäisen tärkeää saada tietoa siitä, mikä on osaamistaso suhteessa tavoitemittareiden antamaan tietoon, jotta ymmärrämme paremmin, mitä osaamisia tulee kehittää päästäksemme tavoitteisiin.

Osaamiskartan toteutuksella yhdessä henkilöstön kanssa varmistetaan, että kaikilla on tiedossa, mitä osaamisia heiltä vaaditaan ja osallistuessaan osaamisalueiden ja -tasojen määrittelyyn he myös sitoutuvat osaamisen kehittämiseen. Osaamiskartan työstäminen yhdessä työntekijöiden kanssa voidaan toteuttaa esimerkiksi valkoisen paperin tekniikalla, eli ei anneta valmiiksi mitään runkoa vaan jokainen voi kertoa ryhmässä oman näkemyksen tärkeäksi kokemastaan osaamisesta. Toinen tapa on antaa valmiit osaamisalueet työntekijöille, joita täsmennetään yksittäisillä osaamisilla. Lähtötilakartoitustutkimusta kannattaa myös hyödyntää osaamiskartan teossa. Osaamiset työstetään yhdeksi kokonaisuudeksi sen toimesta, joka on vastuussa osaamiskartan työstämisestä. Lisätietoa osaamiskartoituksen työvaiheista voi lukea luvusta 3.3.

7.1.2 Kehityskeskustelu

Valmentavan esimiehen yksi tärkeimmistä osaamisen johtamisen ja kehittämisen paikoista ovat kehityskeskustelut. Ehdotan, että osaamiskartan teko olisi valmis ennen ensi kevään 2011 kehityskeskusteluja, jotta henkilöstön *itsearviointi* voidaan toteuttaa kehityskeskustelujen lomassa. Kevään kehityskeskusteluissa saadaan yksilökohtainen osaamisen nykytaso selville ja tehtäessä sama osaamiskartoitus syksyn 2011 kehityskeskustelussa, nähdään nyky- ja tavoitetason välinen kuilu tai osaamistarve. Ehdotukseni on, että mukaan olisi syytä lisätä motivaatiokartoitus eli henkilön oma halukkuus

osaamisen kehittämiseen. Lisäksi henkilöstön kehittymistä voi esimies verrata eri tavalla kuin ennen esimerkiksi, jos osaaminen on puolen vuoden aikana kasvanut, voi helposti tarkistaa onko tavoitteisiin pääsy henkilöllä onnistunut tai parantunut (tavoitemittarit). Osaamisen kehitys on suoraan yhteydessä tavoitteisiin pääsyssä. Syyseuraussuhteiden havaitseminen onnistuu esimieheltä paremmin, kun käytössä on oikeanlaiset työkalut.

Itsearviointi voidaan tehdä joko esimiehen ja työntekijän yhteisen näkemyksen avulla tai parhaiten arviointi toteutuu 360-arvioinnilla, jossa henkilön itsensä ja esimiehen lisäksi osaamista voivat arvioida esimerkiksi kollegat. Hätösen (2004) mukaan arviointitavoista 360-arviointi on luotettavin keino saada palautetta henkilöstön toiminnasta, osaamisesta ja kehitystarpeista. Palautteen uskotaan motivoivan henkilöstöä kehittämään ja muuttamaan toimintaansa paremmin kuin mikään muu toimenpide. Arviointitavasta tulee sopia yhteisesti esimiesten kesken ennen kehityskeskustelujen aloittamista.

Caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöiden itsearviointien (osaamisprofiilit) mittaukset voidaan tehdä Webropol-työkalun avulla, jolla tein myös oman nykytilatutkimukseni. Tutkimustulokset henkilötasolla voidaan tallentaa tietojärjestelmään, vaikka käytössä ei vielä ole organisaatiotason osaamisenhallintajärjestelmää, jossa suunnitelmia yrityksissä normaalisti ylläpidetään ja seurataan. Toivomuksena ja ehdotuksenani on, että tällainen *järjestelmä* saataisiin pian käyttöön, sillä se helpottaisi arjen työtä kovasti.

Kun osaamisen nyky- ja tavoitetasot ovat selvillä voidaan yhdessä esimiehen kanssa päättää henkilökohtaisista kehittämisen menetelmistä. *Henkilökohtainen kehityssuunnitelma* kannattaa toteuttaa mahdollisemman konkreettiseksi. Liitteenä 3 on esimerkki Hätösen henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta. Henkilökohtaiset suunnitelmat viedään järjestelmään sekä henkilötason itsearviointi tai 360-arvioinnin tulos. Ryhmätasolla yhdistetään henkilökohtaisten osaamismittausten tulokset, jotta voidaan seurata myös organisaatiotason osaamisen kehittymistä.

7.2 Kehittämisen menetelmät

Tutkimustuloksista ilmeni, että myyntiosaamisessa ja moniosaamisessa oli eniten osaamispuutteita caseyrityksen yritysasiakaspalvelun työntekijöiden keskuudessa. Myyntiosaamisessa tuloshakuinen eli myyntiorientoitunut toiminta oli vähäistä, samalla kuin myös kaupan pyytäminen ja päättäminen. Jos kauppaa ei kysy, ei sitä voi saadaakaan. Samoin asiakastarpeen luominen myyntitilanteessa koettiin heikoksi osaamisalueeksi. Haastavat kaupan käynnin tilanteet sekä asiakassuhteen pelastaminen nähtiin myös haasteelliseksi hoitaa. Toisaalta juuri nämä myyntityön osa-alueet eli kaupan päättämisen taidot sekä haasteellisten myyntikohtaamisten voittaminen ovat vaikeimpia myyntitilanteita hoitaa. Sen sijaan myyntityön perusasiat olivat kunnossa. Palvelun laatu ja asiakaspalveluosaaminen olivat erityisen hyvissä käsissä ja usein sanotaankin, että palvelun laatua pidetään yhtenä yrityksen menestyksen peruspilarina.

Ehdotan, että työnantaja järjestäisi yritysasiakaspalvelun työntekijöille *myyntityön koulutusta*, sillä työmme on asiakaspalvelun lisäksi hyvin myynnillistä tänä päivänä. Toivoisin, että koulutus antaisi virikkeitä ja uusia ajatuksia työntekijöille. Koulutus voitaisiin järjestää joko ulkoisesti ostettuna tai sisäisten koulutusten kautta. Parasta olisi se, että myyntityöhön olisi sisäisesti saatavilla koulutuspolku, jolla tarkoitan sitä, että yritys kouluttaisi henkilökuntaansa tarjoamalla eriasteisia myyntityön koulutuksia eri tasoilla oleville työntekijöille. Jos koulutus ostettaisiin ulkoisen yrityksen kautta, tulisi varmistaa, että ulkoinen partneri on täysin tietoinen siitä, millaista koulutusta haetaan.

Lisäksi hakisin työntekijöiden joukosta niitä henkilöitä, joilla myyntityö on jo kehittynyt pidemmälle ja toivoisin saavani näistä henkilöistä *hyviä esikuvia* (bench marking) niille, joilla on edessä vielä pidempi tie myynnin ammattilaiseksi. Varmaa on, että oppimaan oppimisella saataisiin parhaita tuloksia aikaan, sillä työnteosta erillään oleva koulutus ei tuota aina parasta lopputulemaa. Tiimeissä työskentely jo osiltaan auttaa siinä, että toisilta opitaan päivittäin parhaita käytäntöjä.

Moniosaamisessa puutteita tutkimustulosten mukaan havaittiin erityisesti matkapuhelinpalveluiden ja tuotteiden myynti- sekä tuoteosaamisessa. Ristiintaulukoinnin avulla

selvisi, että ne jotka olivat jo puhe- ja datapalveluissa moniosaajia eli hallitsivat molemmat osaamisalueet, osasivat paremmin hoitaa myös asiakkaan kokonaismyynnin. Tulos tuki sitä, että moniosaaja kykeni ottamaan lisäpalveluita paremmin hoitaakseen kuin ne, jotka hallitsivat vain yhden osaamisalueen. Merkittävä löydös tutkimustuloksissa oli se, että ne, jotka kokivat osaamisalueekseen vain dataratkaisut, myivät ainoastaan omia palveluitaan, kun taas kolmasosa puheosaajista hallitsi myös datapalveluiden myynnin. Tähän tietystikin löytyy selitys siitä, että kiinteänverkon osaajat ovat joutuneet viime vuosina lisäämään omaan osaamiseen uusia tuoteryhmiä muun muassa datapalveluiden saralta ja heistä on kasvanut tätä kautta enemmän moniosaajia. Sillä varmaa on, että kiinteänverkon palvelut tulevat lähivuosina osaltaan poistumaan markkinoilta.

Ehdotan, että ratkaisemme sekä moniosaamisen että myyntiosaamisen puutteisiin liittyvät ongelmat sillä, että otamme käyttöön *palvelupaketin*, joka jokaisen työntekijän tulee osata hoitaa myynnillisestä näkökulmasta. Ideana edelleen säilyisi se, että jokaisella työntekijällä on taustalla oma ydinosaaminen joko puhe- tai datapalveluissa, mutta kaikkien tulisi pystyä hoitamaan palvelupaketin tuotteet, jotta näkyisimme asiakkaalle enemmän yhtenäisenä asiakaspalveluna. Palvelupaketin käyttöönotto vaatii ensin ryhmäkeskustelua asiasta yritysasiakaspalvelun työntekijöiden ja esimiesten välillä. Kun tämä uudistus saadaan toteen ja toimintaan, lisätään ensi vuonna 2011 siihen myös matkapuhelinpalvelut yhteistyössä heidän organisaation kanssa. Tässä meillä olisi myös hyvä keino saada kontakti läheiseen sidosryhmäämme ja lähteä poistamaan yhtenäisen palvelupaketin avulla yritysasiakaspalvelussa havaittua palvelun laadun kuilua. Lisäksi yhteistyönteko ja vuorovaikutus sekä toisilta oppiminen lisäisi moniosaamista automaattisesti.

Ehdotan myös, että *asiakkuuden hallintajärjestelmä* tulisi saada pikaisesti kuntoon niin, että asiakkaasta saatava näkymä tulisi suoraan työntekijän päätteelle. Palvelupaketin myymisen toteutuksessa olisi mahdollista oikoa matkapuhelinasiakaspalvelun kanssa tietyt prosesseja ja käytäntöjä sekä samalla virtaviivaistaa myös omia prosesseja. Myyntityölle on saatava lisää aikaa järjestelmien ja toimivien prosessien avulla. Mielenkiintoinen tutkimustulos oli se, että yrityksen tuotteita ja palveluita ei suositella tuttaville. Tutkimuksestani ei tähän löydy vastausta, mutta tämä tulisi yhteisen keskustelun kautta esimiesten avata niin, ettei päättelylle jäisi varaa. Syitä tähän voi olla mo-

nia, mutta keskustelun avulla työyhteisössä saa varmuuden sille, voiko asiaan vaikuttaa ja millä keinoin.

Positiivinen tutkimustulos oli se, että lähes kaikki haluavat kehittää yritysasiakaspalvelun toimintaa. Tähän tulisi esimiesten varautua seuraavissa kehityskeskusteluissa, jotta selviäisi, millaista kehitystyötä halutaan tehtävän. Tässä haen lähinnä sitä, että tiimi- ja ryhmätyötaidoissa esiin nousi väittämä, jossa uusia ideoita arjen toimintaan ei ehdotettu kovin aktiivisesti. Jos kehittämishalu on kova, niin esimiesten tulisi ottaa selvälle, mikä estää omien ideoiden esille tuontia. Lisäksi ehdotan, että *työvuorokierro*n avulla olisi varmasti mahdollista toimia kehitysasiantuntijan apuna ja päästä osallistumaan tiettyihin projekteihin kiinnostuksen mukaan. Toisena vaihtoehtona näen, että myös oman työn ohessa voisi osallistua johonkin projektiin. Tämänkaltaisen toiminta lisäisi motivaatiota ja ennen kaikkea yhteistyötä ja osallistumista yhteisen toiminnan kehittämiseen.

8 POHDINTA

Seuraavassa pohdiskelen tutkimuksen luotettavuutta, vastauksia tutkimusongelmiin sekä mitä mahdollisia jatkotutkimuksia tuli esille tämän työn aikana.

8.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta siinä mielessä, onko tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa esimerkiksi se, oliko otoskoko riittävä tai oliko mittarissa tai ylipäänsä tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaiset ja kattavatko ne riittävän laajasti kyseisen ilmiön. Sen sijaan mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että samat henkilöt voivat saada samalla mittarilla samanlaisia tuloksia eli kyse on tutkimuksen toistettavuudesta. Ongelmana vain usein on se, että mittausten välillä itse ilmiö voi muuttua. (Metsämuuronen 2003, 42–45.)

Tutkimus oli luotettava, sillä otoskoko oli perusjoukosta 85 % eli riittävän suuri edustamaan koko joukkoa. Tutkimukseni oli kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimuskyselylomake tehtiin osittain ennen teorian kirjoittamista, mutta kyselyn väittämät muotoil-

tiin silti kirjallisuuden perusteella. Luin ensin itseni sisään osaamisen johtamisen ja kehittämisen teorioihin, sillä aiemmin en ollut niihin törmännyt. Sain Mielestäni tutkimukseeni huikean määrän vastauksia ja olen tullut siihen tulokseen, että kyselylomake on kauttaaltaan selkeä ja siinä selvitetään eri sanojen tarkoitukset riittävän selkeästi. Lisäksi testautin lomaketta riittävän monella taholla ennen kuin se julkaistiin vastattavaksi. En jäänyt odottamaan pelkästään kyselyn sähköpostivastauksia vaan kävin itse kertomassa, mistä tutkimuksessa on kyse, joka osaltaan vaikutti suureen vastausprosenttiin.

Tutkimuksessa käytetyt käsitteet kattavat riittävän hyvin kyseisen ilmiön ja kyselylomakkeen väittämät ovat hyvin suoraan verrannollisia viitekehukseen. Lisäksi kehittämissuhteet etenevät teorian mukaisesti. Tutkimus on toistettavissa, mutta kuten teoriassakin todetaan, ongelma voi olla sellainen, että itse ilmiö on voinut jo muuttua. Osaamiskartoitukset ovat usein luonteeltaan sellaisia, että niiden tulokset vanhenevat nopeasti. Tutkimustuloksiin olen myös tyytyväinen, että sieltä nousi selkeästi kaksi eri kehitysteemaa esiin. Tämä puolestaan kertoo myös siitä, että onnistuin väittämien muotoilussa.

8.2 Vastaukset tutkimusongelmaan

Tutkimuskysely vastasi tutkimusongelmaan hyvin. Osaamisen nykytaso ja kehitystarpeet saatiin selvitettyä sekä niille löytyi myös osaamisen johtamisen menetelmien kautta parannusehdotuksia. Lisäksi selvisi myös teorian avulla se, miten osaamiskartoitus asettuu osaksi organisaation systemaattista toiminnan kehittämistä. Olen hyvin tyytyväinen siihen, että lähdin tähin projektiin mukaan, sillä löysin myös henkilökohtaisen mielenkiinnon kohteeni.

Osaamiskartat- ja matriisit veivät minut mukanaan ja eritoten ajatus siitä, miten osaaminen ja sen johtaminen luo toimintakeskeiselle tavoitemaailmalle uuden merkityksen ja antaa asioille selityksiä. Hyvällä osaamisella päästään hyviin suorituksiin ja sitä kautta taas tavoitteisiin. Toivon todella, että kohdeorganisaatiossa paneudutaan osaamisen johtamisen viitekehukseen ja otetaan toimintamalli käyttöön.

8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tehdä ainoastaan kehittämis ehdotuksia caseyrityksen yritysasiakaspalvelulle, sillä osaamiskartoituskysely oli kohdeorganisaatiolle ensimmäinen ja siinä haluttiin ottaa huomioon kaikki mahdolliset osaamiset tiedonhausta tiimi- ja ryhmätyötaitoihin. Osaamisalueiden yksittäisten osaamisten pohdintaan kului kiitettävä määrä aikaa. Kysymyksiä lomakkeessa oli 82, joten kehityssuunnitelma jää seuraavalle tekijälle. Tein kunnollisen pohjatyön, jota olisi nyt helppo jatkaa. Jatkajalle suosittelisin myös kvalitatiivisen tutkimuksen tekoa, jotta saisi enemmän selville osaamisiin syy-seuraussuhteita sekä työntekijöiden asenteita ja motiiveita.

Henkilökohtainen mielenkiintoni heräsi eritoten tulevaisuuden asiakastarpeiden selvittämiseen. Tässä olisi aihealuetta strategiselle opinnäytetyöntekijälle nostaa esiin tulevia osaamistarpeita kohdeorganisaation strategiaan ja kriittisiin menestystekijöihin liittyen. Tällainen tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa esimerkiksi tulevaisuustutkimuksena. Lisäksi tekniikan alan ammattilaiselle olisi tarjolla osaamisenhallintaan liittyvän järjestelmän suunnittelua.

9 LOPUKSI

Aiheena opinnäytetyö oli jo alusta asti mielenkiintoinen, mutta työn edetessä se aina vain parani, mitä paremmin aiheen sisältöön pääsi käsiksi. Aluksi luin kirjallisuutta ja jäin kirjoihin kiinni, kun olisi pitänyt jo alkaa kirjoittamaan. Aikataulu opinnäytetyön tekemiselle oli lopulta tiukka, mutta onnistuin mielestäni hyvin toteuttamaan osaamisen kehittämiseen uudenlaista näkökulmaa kohdeorganisaation esimiestyöhön. Tutkimustulokset käydään läpi myös yritysasiakaspalvelun henkilökunnalle, sillä sitä pyydettiin jo tutkimuskyselyn aikana. Tutkimuksestani on oltu kiinnostuttu ja se tietysti on tuonut hyvää mieltä, sillä opinnäytetyö on aina iso projekti ja vie paljon aikaa sen tekijältä.

Ilman omaa ammattiosaamista, olisi ollut äärimmäisen hankalaa kenties mahdotonta tehdä osaamislue tte lo a ja siitä osaamiskartoitusta kyseiselle organisaatiolle. Lisäksi kehittämis ehdotusten teossa pohdintaa aiheutti ainoastaan kehittämisosion rakenne,

sillä sisältö oli heti selvillä, kun näin ensimmäisen kerran tutkimustulokset. Rakenteellisesti opinnäytetyöni on helposti ymmärrettävissä ja se oli myös tarkoitus. Tavoitteenani oli tehdä selkeä ja helppolukuinen paketti kaikille niille, jotka kohdeorganisaatiossa ovat osaamisesta ja sen kehittämisestä kiinnostuneita. Mielestäni onnistuin siinä.

LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Aarnikoivu, Henrietta 2007. Ole läsnä ja kuuntele. Eteran asiakaslehti 1/2007. www.protulos.fi/pdf/Asiakaslehti_1_2007.pdf. Luettu 27.10.2010.

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämä: menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ahonen, Jorma & Pohjanheimo, Esa 2002. Asian ytimessä: Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006. Palvelut 2020 – loppuraportti. Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. WWW-julkaisu. <http://www.ek.fi/julkaisut>. Luettu 12.11.2010.

FiCom ry 2010. Järjestön WWW-sivut: www.ficom.fi Luettu 25.10.2010.

FinnSight 2015. Tieteen, teknologian ja yhteiskunnan näkymät. WWW-julkaisu. http://www.tekes.fi/fi/community/FinnSight_2015/809/FinnSight_2015/1761. Luettu 12.11.2010.

Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Grönroos, Matti 2003. Johdatus tilastotieteeseen: Kuvailu, mallit ja päättely. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Hakanen, Matti 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint Oy.

Havunen, Risto 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Helakorpi, Seppo 2004. Osaamisen johtaminen. WWW-dokumentti. <http://openetti.aokk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Tyoelamaosaaminen/Osaamisen%20johtaminen/osaamjohtam.pdf>. Päivitetty 19.5.2004. Luettu 26.11.2010.

Helakorpi, Seppo 2010. Taidot ja osaaminen. WWW-sivut. <http://www.elisanet.fi/seppo.helakorpi/tiedostot/Osaamistekstii.htm>. Päivitetty 21.11.2010. Luettu 26.11.2010.

Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun

teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

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

Häkkinen, Mikko & Uski, Antti 2006. Ratkaiseva yhteys. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hätönen, Heljä 2007. Oppiva organisaatio. Koulutusmateriaali. WWW-julkaisu. http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2_08102007.pdf. Päivitetty 8.10.2007. Luettu 22.11.2010.

Hätönen, Heljä 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Hätönen, Heljä 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto MET.

Ilmoniemi, Maija 2008. Myynnin lyhyt oppimäärä. Kauppalehti 6.10.2008. <http://viiivanalla.blogit.kauppalehti.fi/2008/10/06/myynnin-lyhyt-oppimaara/>. Luettu 27.10.2010.

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

Komulainen, Anne & Laitinen, Sanna 2008. Huippumyyjän profiili: tutkimus myyjien välisistä eroista. PDFdokumentti. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/1169>. Luettu 15.5.2010.

Lastensuojelun käsikirja 2010. WWW-sivut. <http://www.sosiaaliportti.fi/>. Päivitetty 23.3.2010. Luettu 11.9.2010.

Lieko, Minna 2010. Muutos kaipaa nuorta voimaa. Haaga-Helia Signals 2/10, 10.

Lundberg, Tom 2002. Palvele, vaikuta ja menesty! Asiakaspalvelun ABC. Jyväskylä: Positiivarit Ky.

Metsämuuronen, Jari 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Pekkarinen, Ulla, Pekkarinen, Erkki & Vornanen, Jouni 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY.

Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

- Rope, Timo 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- Räsänen, Mikko 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sarala, Urpo & Hätönen, Heljä 2000. Oppia tiimistä. Educa-Instituutti Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- SET & Tekes 2000. Visioista osaamistarpeisiin – Huippuosaamisella menestykseen. Helsinki: Sähkö- ja elektroniikkateollisuusliitto SET.
- Toivola, Tuija, Tornikoski, Erno, Tuomi, Lauri & Varamäki, Elina 2008. Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Vahvaselkä, Irma 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Valtari, Maarit 2004. SPSS-opas: perusteet. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. PDFdokumentti. <http://www.valt.helsinki.fi/tvt-opetus/spss-opas.pdf>. Luettu 24.11.2010.
- Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Virkkunen, Jaakko & Ahonen Heli 2007. Oppiminen muutoksessa. Helsinki: Infor Oy.
- Vuorio, Pauli 2007. Hyvä myyjä. Myyntityö.fi 20.4.2007. WWW-sivut. <http://www.myyntityo.fi/artikkeli6.html>. Luettu 27.10.2010.
- Wiskari, Juha 2009. Totuuden hetki. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Yritysesittely 2010. Visio ja strategia. Esite. Luettu 5.10.2010.
- Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

CEX ES Osaamiskartoitus

A Yleiset tiedot

1) Työntekijä on? *

- Nainen
 Mies

2) Mikä on koulutustasosi tällä hetkellä? Valitse yksi vaihtoehto: *

- Toisen asteen koulutus (sis. ammattioppilaitokset, lukiot ja aikaisemman opistoasteen koulutuksen)
 Ammattikorkeakoulu
 Yliopisto
 Joku muu, mikä?

3) Miltä alalta on viimeisin tutkintosi? Valitse yksi vaihtoehto: *

- Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
 Tekniikan ja liikenteen ala
 Humanistinen ja kasvatustieteiden ala
 Kulttuuriala
 Luonnonvara- ja ympäristöala
 Sosiaali-, terveys- ja liikunta -ala
 Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
 Luonnontieteiden ala
 Jokin muu, mikä?

4) Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Yritysassiakaspalvelussa? *

- Alle 1 vuosi
 1-5 vuotta
 6-10 vuotta
 yli 10 vuotta

5) Oma osaamisalueesi? Valitse yksi vaihtoehto: *

- Osaan palvella asiakasta puheasioissa (Kiinteän verkon ratkaisut)
 Osaan palvella asiakasta data-asioissa (Tietoliikenneselätyratkaisut)
 Osaan palvella asiakasta sekä puhe- että data-asioissa

6) Oma myyntiosaamisalueesi? Valitse yksi vaihtoehto: *

- Osaan myydä puheratkaisuja (Kiinteän verkon ratkaisut)
 Osaan myydä dataratkaisuja (Tietoliikenneselätyratkaisut)
 Hallitsen molempien osaamisalueiden (puhe ja data) myynnin

7) Kuinka hyvin osaat seuraavia kielii (suullinen ja kirjallinen kielitaito)? Arvioi omaa osaamistasi asteikolla 1-4, jossa 4 = erittäin hyvin, 3 = melko hyvin, 2 = melko huonosti ja 1 = erittäin huonosti. *

	4	3	2	1
Ruotsi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Englanti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Tilaa lisätiedoille, kommentteille ja huomioille:

CEX ES Osaamiskartoitus

B Vastuut

9) Kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät mielestäsi omalta kohdaltasi paikkansa? 4 = täysin samaa mieltä, 3 = melko samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä.

- | | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Osaan hoitaa päivittäisen työni itsenäisesti (itsenäinen työskentely) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) Tunnen tehtäväni vastuut ja velvollisuudet (tehtävävastuu) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| c) Saavutan henkilökohtaiset laatuavoitteet (callpro / viestiarviot) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| d) Saavutan henkilökohtaiset tehokkuustavoitteet (puhelu/viestimäärät, palvelutaso) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| e) Saavutan henkilökohtaiset myyntitavoitteet (€/kpl) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| f) Kannan vastuuni tiimin tuloksesta (tiimipalkkio) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10) Kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät mielestäsi omalta kohdaltasi paikkansa? 4 = täysin samaa mieltä, 3 = melko samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä ja 0 = ei kokemusta/osaamista.

- | | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Osaan kehittää Yritysasiakaspalvelun toimintaa (esim. osallistumalla pitkäkestoisiin projekteihin/hankkeisiin) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) Osaan perehdyttää uusia/palaavia työntekijöitä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| c) Osaan toimia esimiehenä sijaisena | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11) Kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät mielestäsi omalta kohdaltasi paikkansa 4 = täysin samaa mieltä, 3 = melko samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä.

- | | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Haluan olla kehittämässä Yritysasiakaspalvelun toimintaa, jos siihen tulee mahdollisuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) Haluan perehdyttää uusia/palaavia työntekijöitä, jos siihen tulee mahdollisuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| c) Haluan toimia esimiehenä sijaisena, jos siihen tulee mahdollisuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12) Tilaa lisätiedoille, kommentteille ja huomioille:

Seuraava -->

CEX ES Osaamiskartoitus

C Ammatillinen osaaminen

13) Kuinka hyvin seuraavat asiakkaan tunnistamiseen ja tiedonhakuun liittyvät väittämät pitävät mielestäsi omalta kohdaltasi paikkansa? 4 = täysin samaa mieltä, 3 = melko samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä.

	4	3	2	1
a) Aloitan työpäiväni lukaisemalla uusimmat tiedotteet ja/tai sähköpostit, jotta pysyn ajan tasalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Tunnistan asiakkaan vähäisilläkin tiedoilla asiakkaan ottaessa yhteyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Osaan heti tunnistaa asiakkaan, joka kuuluisi palveluun eri kanavassa (avainasiakkaat, laajakaista-asiakkaat jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Osaan hakea tietoa heti oikeasta paikasta tai taholta (Workroom, koutsit, valmentajat jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Osaan hyödyntää saamaani uutta tietoa (Workroom, startit, palaverit jne.) ja viedä ne käytäntöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) Kuinka hyvin seuraavat asiakaspalveluosaamiseen liittyvät väittämät pitävät mielestäsi omalta kohdaltasi paikkansa? 4 = täysin samaa mieltä, 3 = melko samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä.

	4	3	2	1
a) Saan selville asiakkaan yhteydenoton syyn, vaikka tietoa olisi niukasti saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Otan asiakkaan asian haltuun ja mikäli en pysty saattamaan asiaa itse loppuun asti, asiakas on tietoinen miten asia etenee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Osaan keskustella ja/tai kirjoittaa asiakkaalle asiakkaan kielellä (ymmärrettävyys, mukautuminen asiakkaan ilmaisuun)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Asiakkaan yhteydenoton syyn ratketessa, en pelkää puuttua epäkohtiin, kun huomaan niitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Osaan hallita ja ohjailta keskustelua tai viestin välitystä (asiakaspalvelutilanteen hallinta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Vastaan asiakkaalle johdonmukaisesti (puhelin kulku, viestin jäsentely)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Minulle jää asiakkaan yhteydenoton jälkeen varma tunne siitä, että asia on ymmärretty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Osaan priorisoida (= asettaa tärkeysjärjestykseen) työtehtävieni tekemisen sovitujen toimintatapojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Käytän rohkeasti omaa elämäkokemusta hyväkseni ratkoessani asiakkaiden arjen ongelmia (esim. osaat itse asettua kyseenomaisen yrittäjän asiakkaaksi, yrityksen toimialatuntemus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Osaan hoitaa asiakkaan asian yhdellä asiakaskontaktilla itsenäisesti (moniosaaminen: puhe-, data- ja matkapuhelinpalvelut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Minulla on halua yllättää asiakas positiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) Kuinka hyvin seuraavat myyntiosaamiseen liittyvät väittämät pitävät mielestäsi omalta kohdaltasi paikkansa? 4 = täysin samaa mieltä, 3 = melko samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä.

	4	3	2	1
a) Myynti on asiakaspalvelutyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Asiakaskeskustelun aikana saan selville, mitä palveluita asiakas tarvitsee (kysyminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Mukaudun helposti mitä erilaisimpiin asiakkaisiin ja tilanteisiin (tilannetaju)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Osaan esittää asiakkaalle palveluidemme hyödyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Osaan kuunnella asiakasta ja myydä hänen oikean palvelun asiakkaan tarpeisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Osaan asettaa yrittäjän asemaan (empatiakyky = asian ajattelu asiakkaan näkökulmasta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Haen aktiivisesti lisämyynnin paikkoja asiakastilanteissa (tuloshakuisuus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Haen aktiivisesti uusmyynnin paikkoja asiakastilanteissa (tuloshakuisuus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Tunnistaessani kaupanpaikan, tuon sen rohkeasti asiakaskeskustelussa esille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Kysyn asiakkaalta ostopäätöstä suoraan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Useimmiten asiakaspuhelu tai -viesti päättyy kauppaan (lisä- ja/tai uusmyynti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Saan asiakkaan kokemaan ennestään hänelle tuntemattoman palvelun yritykselleen tarpeelliseksi ja päättämään palvelumme ostamiseen (asiakas ei ollut aiemmin ostaa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) Tunnen kilpailevien toimijoiden palvelut suhteessa omaan palveluihimme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n) Osaan kommunikoida haastavissakin kaupankäynnin tilanteissa (vastaväitteet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o) Minulla on riittävä osaaminen ja halu asiakkuuden pelastamiseksi (rescue/churn)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p) Käytän olemassa olevia kampanjoita ja tarjouksia tehokkaasti hyväkseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
q) Hoidan asiakkaan kokonaismyynnin itsenäisesti (puhe-, data- ja matkapuhelinpalvelut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
r) Suositellen yrityksen tuotteita ja palveluita myös tuttavilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CEX ES Osaamiskartoitus

16) Kuinka hyvin seuraavat *palvelun laatuun* liittyvät väittämät pitävät mielestäsi omalta kohdaltasi paikkansa? 4 = täysin samaa mieltä, 3 = melko samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä.

- | | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Välitän asiakkaasta ja hänelle tärkeästä asiasta aidosti (palveluasenne) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) Innostus ja halu auttaa kuuluvat äänestäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| c) Minulle on helppoa saavuttaa asiakkaan luottamus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| d) Pidän kiinni asiakkaan kanssa sovitusta asioista (moraalinen vastuu) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| e) Säilytän ystävällisyyteni kiperissäkin asiakaspalvelutilanteissa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| f) Palveluni on luontevaa ja sujuvaa (nopeaa) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| g) Olen joustava, kun tilanne sitä vaatii | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17) Kuinka hyvin seuraavat *tuoteosaamiseen* liittyvät väittämät pitävät mielestäsi omalta kohdaltasi paikkansa? 4 = täysin samaa mieltä, 3 = melko samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä.

- | | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Minulla on riittävä osaamistaso Kiinteänverkon "puhe" liittymätuotteista ja palveluista (Cid, Vaihd palvelu, Yrityspuhelinliittymä, Vaihdeliittymät, Palvelunumerot, Alerta Prime Wireless ja Maksupäätte) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) Minulla on riittävä osaamistaso yritysten Data-, Internet ja muista tietoliikenteen liittymätuotteista ja palveluista (Yritysiminternet, Company Access, Wireless, Hosted Mail, Kontakti, Tiimikeskus ja Maksupäätte) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| c) Minulla on riittävä osaamistaso yritysten Matkapuhelintuotteista ja palveluista, hallitakseni asiakkuutta kokonaisuutena | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

18) Minulla on *erityisosaamista*, kerrothan mitä se on? Esim. kielitaito, järjestelmäosaaminen, tuoteosaaminen, kehittämisosaaminen (projektit, opinnäytteet jne), kokemus esimiestehtävistä, moniosaaminen, jotakin muuta, mitä?

19) Kuinka hyvin seuraavat *järjestelmä- ja prosessiosaamiseen* liittyvät väittämät pitävät mielestäsi omalta kohdaltasi paikkansa? 4 = täysin samaa mieltä, 3 = melko samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä.

- | | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Hallitsen tarvittavien järjestelmien käytön | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) Osaan tulkita järjestelmän antamaa tietoa ja hyödyntää sitä asiakaspalvelutilanteessa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| c) Tiedän läheisten sidosryhmien toiminnan riittävällä tasolla, tietääkseni mihin otan tarvittaessa yhteyttä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| d) Tiedän tekemiseni vaikutuksen kokonaisuuteen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

20) Tilaa lisätiedoille, kommentteille ja huomioille:

Seuraava -->

CEX ES Osaamiskartoitus

D Tiimi- ja ryhmätöitäidot

21) Kuinka hyvin seuraavat *tiimi- ja ryhmätöitäitoihin* liittyvät väittämät pitävät mielestäsi omalta kohdaltasi paikkansa? 4 = täysin samaa mieltä, 3 = melko samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä.

	4	3	2	1
a) Kykenen avoimeen vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa (vuorovaikutustaidot)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Osaan luoda hyviä vuorovaikutussuhteita yli tiimirajojen (verkostoituminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Mielestäni hyvät vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa omaa ja koko työyhteisön tuloksellista toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Osaan antaa palautetta rakentavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Osaan vastaanottaa kehittävää palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Osaan tarkastella asioita myös muiden tiimiläisten näkökulmasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Toimin empaattisesti työtovereitani kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Osaan ilmaista itseäni esiintymällä muiden edessä (ilmaisu- ja esiintymistäidot)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Ilmoitan aina virheellisen ja/tai puuttuvan tiedon eteenpäin (aloitteellinen/aktiivinen toiminta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Ehdotan aktiivisesti tiimille uusia ideoita arjen toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Minulla on hyvä asenne työhön ja ryhmän muihin jäseniin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Kannan vastuuni ryhmässä toimiessani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) Osaan luoda avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n) Saadessani uutta tietoa, varmistan tiedonkulun myös muille tietoa tarvitseville ryhmän jäsenille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22) Tilaa lisätiedoille, kommenteille ja huomioille:

Lähetä

Taulukko 1.

Työntekijän sukupuoli

	Lukumäärä	Prosenttia
Nainen	21	63,64
Mies	12	36,36
Yhteensä	33	100

Taulukko 2.

Työntekijän koulutustaso

	Lukumäärä	Prosenttia
Toisen asteen tutkinto	13	39,39
Ammattikorkeakoulu	20	60,61
Yhteensä	33	100

Taulukko 3.

Työntekijän viimeisin tutkinto

	Lukumäärä	Prosenttia
Yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto	22	66,67
Tekniikka ja liikenne	8	24,24
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	2	6,06
Jokin muu	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 4.

Työvuosien määrä yritysasiakaspalvelussa

	Lukumäärä	Prosenttia
1-5 vuotta	22	66,67
6-10 vuotta	10	30,3
yli 10 vuotta	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 5.

Oma osaamisalue

	Lukumäärä	Prosenttia
Puheasiat	6	18,18
Data-asiat	12	36,36
Sekä puhe- että data-asiat	15	45,45
Yhteensä	33	100

Taulukko 6.

Oma myyntiosaamisalue

	Lukumäärä	Prosenttia
Puheratkaisut	5	15,15
Dataratkaisut	12	36,36
Sekä puhe- että dataratkaisut	16	48,48
Yhteensä	33	100

Taulukko 7.

Ruotsinkielen osaamistaso

	Lukumäärä	Prosenttia
Erittäin hyvin	2	6,06
Melko hyvin	4	12,12
Melko huonosti	17	51,52
Erittäin huonosti	10	30,3
Yhteensä	33	100

Taulukko 8.

Englanninkielen osaamistaso

	Lukumäärä	Prosenttia
Erittäin hyvin	4	12,12
Melko hyvin	19	57,58
Melko huonosti	9	27,27
Erittäin huonosti	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 9.

Työntekijä osaa päivittäisen työn itsenäisesti

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	31	93,94
Melko samaa mieltä	2	6,06
Yhteensä	33	100

Taulukko 10.

Työntekijä tuntee tehtävän vastuut ja velvollisuudet

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	24	72,73
Melko samaa mieltä	9	27,27
Yhteensä	33	100

Taulukko 11.

Työntekijä saavuttaa laatutavoitteet

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	9	27,27
Melko samaa mieltä	20	60,61
Melko eri mieltä	3	9,09
Täysin eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 12.

Työntekijä saavuttaa tehokkuustavoitteet

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	11	33,33
Melko samaa mieltä	19	57,58
Melko eri mieltä	2	6,06
Täysin eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 13.

Työntekijä saavuttaa myyntitavoitteet

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	5	15,15
Melko samaa mieltä	15	45,45
Melko eri mieltä	10	30,3
Täysin eri mieltä	3	9,09
Yhteensä	33	100

Taulukko 14.

Työntekijä kantaa vastuuta tiimin tuloksesta

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	15	45,45
Melko samaa mieltä	15	45,45
Melko eri mieltä	2	6,06
Täysin eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 15.

Työntekijä osaa kehittää yritysasiakaspalvelun toimintaa

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	9	27,27
Melko samaa mieltä	9	27,27
Melko eri mieltä	2	6,06
Ei kokemusta	13	39,39
Yhteensä	33	100

Taulukko 16.

Työntekijä osaa perehdyttää uusia työntekijöitä

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	10	30,3
Melko samaa mieltä	10	30,3
Melko eri mieltä	3	9,09
Ei kokemusta	10	30,3
Yhteensä	33	100

Taulukko 17.

Työntekijä osaa toimia esimiehen sijaisena

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	5	15,15
Melko samaa mieltä	5	15,15
Melko eri mieltä	3	9,09
Ei kokemusta	20	60,61
Yhteensä	33	100

Taulukko 18.

Työntekijällä on halu kehittää yritysasiakaspalvelun toimintaa

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	13	39,39
Melko samaa mieltä	18	54,55
Melko eri mieltä	1	3,03
Täysin eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 19.

Työntekijällä on halu perehdyttää uusia työntekijöitä

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	6	18,18
Melko samaa mieltä	16	48,48
Melko eri mieltä	7	21,21
Täysin eri mieltä	4	12,12
Yhteensä	33	100

Taulukko 20.

Työntekijällä on halu toimia esimiehen sijaisena

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	3	9,09
Melko samaa mieltä	9	27,27
Melko eri mieltä	12	36,36
Täysin eri mieltä	9	27,27
Yhteensä	33	100

Taulukko 21.

Työntekijä lukee tiedotteet pysyäkseen ajan tasalla

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	7	21,21
Melko samaa mieltä	23	69,7
Melko eri mieltä	2	6,06
Täysin eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 22.

Työntekijä tunnistaa asiakkaan

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	23	69,7
Melko samaa mieltä	9	27,27
Melko eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 23.

Työntekijä osaa tunnistaa toisessa kanavassa palveltavan asiakkaan

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	15	45,45
Melko samaa mieltä	18	54,55
Yhteensä	33	100

Taulukko 24.

Työntekijä osaa hakea tietoa oikeasta paikasta tai taholta

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	18	54,55
Melko samaa mieltä	13	39,39
Melko eri mieltä	2	6,06
Yhteensä	33	100

Taulukko 25.

**Työntekijä osaa hyödyntää saamaansa uutta tietoa
käytäntöön**

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	15	45,45
Melko samaa mieltä	17	51,52
Melko eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 26.

Työntekijä saa selville asiakkaan yhteydenoton syyn

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	16	48,48
Melko samaa mieltä	17	51,52
Yhteensä	33	100

Taulukko 27.

Työntekijä ottaa asiakkaan asian haltuun

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	20	60,61
Melko samaa mieltä	11	33,33
Melko eri mieltä	2	6,06
Yhteensä	33	100

Taulukko 28.

Työntekijä osaa mukautua asiakkaan ilmaisuun

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	23	69,7
Melko samaa mieltä	10	30,3
Yhteensä	33	100

Taulukko 29.

Työntekijä ei pelkää puuttua epäkohtiin huomattaessaan niitä

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	18	54,55
Melko samaa mieltä	15	45,45
Yhteensä	33	100

Taulukko 30.

Työntekijä osaa hallita ja ohjaila asiakaspalvelutilannetta

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	18	54,55
Melko samaa mieltä	14	42,42
Melko eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 31.

Työntekijä vastaa asiakkaalle johdonmukaisesti

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	22	66,67
Melko samaa mieltä	11	33,33
Yhteensä	33	100

Taulukko 32.

Työntekijälle jää varmuus siitä, että asiakas ymmärsi asian

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	15	45,45
Melko samaa mieltä	18	54,55
Yhteensä	33	100

Taulukko 33.

Työntekijä osaa priorisoida työtehtäviensä tekemisen

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	15	45,45
Melko samaa mieltä	17	51,52
Melko eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 34.

Työntekijä osaa hyödyntää elämäkokemustaan ratkoessaan
asiakkaan ongelmia

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	13	39,39
Melko samaa mieltä	16	48,48
Melko eri mieltä	4	12,12
Yhteensä	33	100

Taulukko 35.

Työntekijällä on moniosaamista hoitaa asiakkaan asia kerralla
kuntoon

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	6	18,18
Melko samaa mieltä	13	39,39
Melko eri mieltä	11	33,33
Täysin eri mieltä	3	9,09
Yhteensä	33	100

Taulukko 36.

Työntekijällä on halu yllättää asiakas positiivisesti

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	10	30,3
Melko samaa mieltä	15	45,45
Melko eri mieltä	5	15,15
Täysin eri mieltä	3	9,09
Yhteensä	33	100

Taulukko 37.

Työntekijän mielestä myynti on asiakaspalvelutyötä

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	2	6,06
Melko samaa mieltä	21	63,64
Melko eri mieltä	9	27,27
Täysin eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 38.

Työntekijä saa selville, mitä palveluita asiakas tarvitsee

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	6	18,18
Melko samaa mieltä	22	66,67
Melko eri mieltä	5	15,15
Yhteensä	33	100

Taulukko 39.

Työntekijä osaa mukautua mitä erilaisempiin asiakkaisiin ja tilanteisiin

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	13	39,39
Melko samaa mieltä	18	54,55
Melko eri mieltä	2	6,06
Yhteensä	33	100

Taulukko 40.

Työntekijä osaa esittää palvelun hyödyt asiakkaalle

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	15	45,45
Melko samaa mieltä	14	42,42
Melko eri mieltä	4	12,12
Yhteensä	33	100

Taulukko 41.

Työntekijä osaa kuuntelemalla asiakasta myydä hänelle
oikean palvelun

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	15	45,45
Melko samaa mieltä	17	51,52
Melko eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 42.

Työntekijä osaa nähdä asian asiakkaan näkökulmasta

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	14	42,42
Melko samaa mieltä	16	48,48
Melko eri mieltä	3	9,09
Yhteensä	33	100

Taulukko 43.

Työntekijä hakee aktiivisesti lisämyyntiä

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	2	6,06
Melko samaa mieltä	17	51,52
Melko eri mieltä	13	39,39
Täysin eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 44.

Työntekijä hakee aktiivisesti uusmyyntiä

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	2	6,06
Melko samaa mieltä	17	51,52
Melko eri mieltä	14	42,42
Yhteensä	33	100

Taulukko 45.

Tunnistaessaan kaupanpaikan työntekijä tarttuu siihen

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	10	30,3
Melko samaa mieltä	21	63,64
Melko eri mieltä	2	6,06
Yhteensä	33	100

Taulukko 46.

Työntekijä kysyy ostopäätöstä suoraan

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	10	30,3
Melko samaa mieltä	9	27,27
Melko eri mieltä	14	42,42
Yhteensä	33	100

Taulukko 47.

**Useimmiten työntekijän asiakaskohtaukset päättyvät
kauppaan**

	Lukumäärä	Prosentit
Melko samaa mieltä	5	15,15
Melko eri mieltä	21	63,64
Täysin eri mieltä	7	21,21
Yhteensä	33	100

Taulukko 48.

Työntekijä saa asiakkaan ostamaan palvelun, vaikkei
hänellä ollut ostoaikomusta

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	1	3,03
Melko samaa mieltä	15	45,45
Melko eri mieltä	15	45,45
Täysin eri mieltä	2	6,06
Yhteensä	33	100

Taulukko 49.

Työntekijä tuntee omat palvelut suhteessa kilpaileviin
toimijoihin

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	2	6,06
Melko samaa mieltä	4	12,12
Melko eri mieltä	14	42,42
Täysin eri mieltä	13	39,39
Yhteensä	33	100

Taulukko 50.

Työntekijä osaa kommunikoida haastavissakin
kaupankäynnin tilanteissa

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	4	12,12
Melko samaa mieltä	15	45,45
Melko eri mieltä	12	36,36
Täysin eri mieltä	2	6,06
Yhteensä	33	100

Taulukko 51.

Työntekijällä on osaamista ja halua asiakkuuden
pelastamiseksi

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	3	9,09
Melko samaa mieltä	13	39,39
Melko eri mieltä	17	51,52
Yhteensä	33	100

Taulukko 52.

Työntekijä hyödyntää olemassa olevat kampanjat/tarjoukset

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	10	30,3
Melko samaa mieltä	17	51,52
Melko eri mieltä	6	18,18
Yhteensä	33	100

Taulukko 53.

Työntekijä hoitaa asiakkaan kokonaismyynnin itsenäisesti

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	4	12,12
Melko samaa mieltä	10	30,3
Melko eri mieltä	11	33,33
Täysin eri mieltä	8	24,24
Yhteensä	33	100

Taulukko 54.

Työntekijä suosittelee yrityksen palveluita myös tuttavilleen

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	2	6,06
Melko samaa mieltä	9	27,27
Melko eri mieltä	13	39,39
Täysin eri mieltä	9	27,27
Yhteensä	33	100

Taulukko 55.

Työntekijä välittää asiakkaasta ja hänen asiastaan aidosti

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	16	48,48
Melko samaa mieltä	14	42,42
Melko eri mieltä	3	9,09
Yhteensä	33	100

Taulukko 56.

Työntekijän innostus ja halu auttaa kuuluvat äänestä

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	18	54,55
Melko samaa mieltä	12	36,36
Melko eri mieltä	3	9,09
Yhteensä	33	100

Taulukko 57.

Työntekijälle on helppoa saada asiakkaan luottamus

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	17	51,52
Melko samaa mieltä	16	48,48
Yhteensä	33	100

Taulukko 58.

Työntekijä pitää kiinni asiakkaan kanssa sovituista asioista

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	28	84,85
Melko samaa mieltä	5	15,15
Yhteensä	33	100

Taulukko 59.

Työntekijä säilyttää ystävällisyyden hankalissakin
asiakastilanteissa

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	16	48,48
Melko samaa mieltä	14	42,42
Melko eri mieltä	3	9,09
Yhteensä	33	100

Taulukko 60.

Työntekijän palvelu on luontevaa ja sujuvaa

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	19	57,58
Melko samaa mieltä	14	42,42
Yhteensä	33	100

Taulukko 61.

Työntekijä on joustava tilanteen vaatiessa

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	18	54,55
Melko samaa mieltä	15	45,45
Yhteensä	33	100

Taulukko 62.

Työntekijällä on riittävä osaamistaso puhetuotteista ja -
palveluista

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	14	42,42
Melko samaa mieltä	7	21,21
Melko eri mieltä	9	27,27
Täysin eri mieltä	3	9,09
Yhteensä	33	100

Taulukko 63.

Työntekijällä on riittävä osaamistaso datatuotteista ja -
palveluista

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	13	39,39
Melko samaa mieltä	13	39,39
Melko eri mieltä	7	21,21
Yhteensä	33	100

Taulukko 64.

Työntekijällä on riittävä osaamistaso matkapuhelintuotteista
ja -palveluista

	Lukumäärä	Prosentit
Melko samaa mieltä	8	24,24
Melko eri mieltä	16	48,48
Täysin eri mieltä	9	27,27
Yhteensä	33	100

Taulukko 65.

Työntekijä hallitsee tarvittavien järjestelmien käytön

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	24	72,73
Melko samaa mieltä	9	27,27
Yhteensä	33	100

Taulukko 66.

Työntekijä osaa tulkita järjestelmän tietoa ja
hyödyntää sitä työssään

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	23	69,7
Melko samaa mieltä	10	30,3
Yhteensä	33	100

Taulukko 67.

Työntekijä tuntee läheisten sidosryhmien toiminnan
tietääkseen mihin voi ottaa tarvittaessa yhteyttä

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	17	51,52
Melko samaa mieltä	14	42,42
Melko eri mieltä	2	6,06
Yhteensä	33	100

Taulukko 68.

Työntekijä ymmärtää toimintansa vaikutuksen
kokonaisuuteen

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	12	36,36
Melko samaa mieltä	19	57,58
Melko eri mieltä	2	6,06
Yhteensä	33	100

Taulukko 69.

Työntekijä kykenee avoimeen vuorovaikutukseen
erilaisten ihmisten kanssa

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	25	75,76
Melko samaa mieltä	7	21,21
Melko eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 70.

**Työntekijä osaa luoda hyviä vuorovaikutussuhteita
yli tiimirajojen**

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	20	60,61
Melko samaa mieltä	10	30,3
Melko eri mieltä	3	9,09
Yhteensä	33	100

Taulukko 71.

**Työntekijän mielestä hyvät vuorovaikutustaidot ovat
osa omaa ja koko työyhteisön tuloksellista toimintaa**

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	21	63,64
Melko samaa mieltä	12	36,36
Yhteensä	33	100

Taulukko 72.

Työntekijä osaa antaa palautetta rakentavasti

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	13	39,4
Melko samaa mieltä	13	39,4
Melko eri mieltä	7	21,2
Yhteensä	33	100

Taulukko 73.

Työntekijä osaa vastaanottaa kehittävää palautetta

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	16	48,48
Melko samaa mieltä	16	48,48
Melko eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 74.

Työntekijä osaa nähdä asioita myös muiden tiimilaisten
näkökulmasta

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	16	48,48
Melko samaa mieltä	16	48,48
Melko eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 75.

Työntekijä toimii empaattisesti työtovereitaan kohtaan

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	21	63,64
Melko samaa mieltä	12	36,36
Yhteensä	33	100

Taulukko 76.

Työntekijä osaa ilmaista itseään esiintymällä mui-
den edessä

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	10	30,3
Melko samaa mieltä	14	42,42
Melko eri mieltä	7	21,21
Täysin eri mieltä	2	6,06
Yhteensä	33	100

Taulukko 77.

Työntekijä ilmoittaa aina virheellisen/puuttuvan
tiedon eteenpäin

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	13	39,39
Melko samaa mieltä	16	48,48
Melko eri mieltä	4	12,12
Yhteensä	33	100

Taulukko 78.

Työntekijä ehdottaa tiimille aktiivisesti uusia
ideoita arjen työhön

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	6	18,18
Melko samaa mieltä	10	30,3
Melko eri mieltä	15	45,45
Täysin eri mieltä	2	6,06
Yhteensä	33	100

Taulukko 79.

Työntekijällä on hyvä asenne työhön ja ryhmän
muihin jäseniin

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	12	36,36
Melko samaa mieltä	19	57,58
Melko eri mieltä	2	6,06
Yhteensä	33	100

Taulukko 80.

Työntekijä kantaa vastuun ryhmässä toimiessaan

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	22	66,67
Melko samaa mieltä	11	33,33
Yhteensä	33	100

Taulukko 81.

Työntekijä osaa luoda avointa ja luottamuksellista
ilmapiiriä

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	15	45,45
Melko samaa mieltä	17	51,52
Melko eri mieltä	1	3,03
Yhteensä	33	100

Taulukko 82.

**Työntekijä varmistaa tiedonkulun myös muille uutta
tietoa tarvitseville ryhmänjäsenille**

	Lukumäärä	Prosentit
Täysin samaa mieltä	12	36,36
Melko samaa mieltä	19	57,58
Melko eri mieltä	2	6,06
Yhteensä	33	100

Taulukko 83.

Oma osaamisalue * Työntekijä hoitaa asiakkaan kokonaismyynnin itsenäisesti / Ristiintaulukointi

			Työntekijä hoitaa asiakkaan kokonaismyynnin itsenäisesti				Yhteensä
			Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	
Oma osaamisalue	Puheasiat	Lukumäärä	0	2	3	1	6
		% osaamisalueen sisällä	0	33,33	50	16,67	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	0	20	27,27	12,5	18,18
	Data-asiat	Lukumäärä	0	3	2	7	12
		% osaamisalueen sisällä	0	25	16,67	58,33	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	0	30	18,18	87,5	36,36
	Sekä puhe- että data-asiat	Lukumäärä	4	5	6	0	15
		% osaamisalueen sisällä	26,67	33,33	40	0	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	100	50	54,55	0	45,45
Kaikki vastaajat	Lukumäärä	4	10	11	8	33	
	% osaamisalueen sisällä	12,12	30,3	33,33	24,24	100	
	% vastausvaihtoehdon sisällä	100	100	100	100	100	

Taulukko 84.

Oma osaamisalue * Oma myyntiosaamisalue / Ristiintaulukointi

		Oma myyntiosaamisalue			Yhteensä	
		Puheratkaisut	Dataratkaisut	Sekä puhe- että datarat- kaisut		
Oma osaamis- alue	Puheasiat	Lukumäärä	4	0	2	6
		% osaamisalueen sisäl- lä	66,67	0	33,33	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	80	0	12,5	18,18
Data-asiat		Lukumäärä	0	12	0	12
		% osaamisalueen sisäl- lä	0	100	0	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	0	100	0	36,36
Sekä puhe- että data- asiat		Lukumäärä	1	0	14	15
		% osaamisalueen sisäl- lä	6,67	0	93,33	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	20	0	87,5	45,45
Yhteensä		Lukumäärä	5	12	16	33
		% osaamisalueen sisäl- lä	15,15	36,36	48,48	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	100	100	100	100

Taulukko 85.

Työntekijän sukupuoli * Ruotsinkielen osaamistaso / Ristiintaulukointi

			Ruotsinkielen osaamistaso				Yhteensä
			Erittäin hyvin	Melko hyvin	Melko huonosti	Erittäin huonosti	
Työntekijän sukupuoli	Nainen	Lukumäärä	2	4	12	3	21
		% Työntekijän sukupuoli	9,52	19,05	57,14	14,29	100
		% Vastausvaihtoehdon sisällä	100	100	70,59	30	63,64
	Mies	Lukumäärä	0	0	5	7	12
		% Työntekijän sukupuoli	0	0	41,67	58,33	100
		% Vastausvaihtoehdon sisällä	0	0	29,41	70	36,36
Yhteensä	Lukumäärä	2	4	17	10	33	
	% Työntekijän sukupuoli	6,06	12,12	51,52	30,3	100	
	% Vastausvaihtoehdon sisällä	100	100	100	100	100	

Taulukko 86.

Oma myyntiosaamisalue * Työntekijä saavuttaa myyntitavoitteet / Ristiintaulukointi

			Työntekijä saavuttaa myyntitavoitteet				Yhteensä
			Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	
Oma myyntiosaamisalue	Puheratkaisut	Lukumäärä	1	1	2	1	5
		% oma myyntiosaamisalue	20	20	40	20	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	20	6,67	20	33,33	15,15
	Dataratkaisut	Lukumäärä	2	5	4	1	12
		% oma myyntiosaamisalue	16,67	41,67	33,33	8,33	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	40	33,33	40	33,33	36,36
	Sekä puhe- että dataratkaisut	Lukumäärä	2	9	4	1	16
		% oma myyntiosaamisalue	12,5	56,25	25	6,25	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	40	60	40	33,33	48,48
Kaikki vastaajat	Lukumäärä	5	15	10	3	33	
	% oma myyntiosaamisalue	15,15	45,45	30,3	9,09	100	
	% vastausvaihtoehdon sisällä	100	100	100	100	100	

Taulukko 87.

Työntekijä hakee aktiivisesti lisämyyntiä * Työntekijä hakee aktiivisesti uusmyyntiä / Ristiintaulukointi

			Työntekijä hakee aktiivisesti uusmyyntiä			
			Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Yhteensä
Työntekijä hakee aktiivisesti lisämyyntiä	Täysin samaa mieltä	Lukumäärä	2	0	0	2
		% Työntekijä hakee aktiivisesti lisämyyntiä	100	0	0	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	100	0	0	6,06
	Melko samaa mieltä	Lukumäärä	0	16	1	17
		% Työntekijä hakee aktiivisesti lisämyyntiä	0	94,12	5,88	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	0	94,12	7,14	51,52
	Melko eri mieltä	Lukumäärä	0	1	12	13
		% Työntekijä hakee aktiivisesti lisämyyntiä	0	7,69	92,31	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	0	5,88	85,71	39,39
Täysin eri mieltä	Lukumäärä	0	0	1	1	
	% Työntekijä hakee aktiivisesti lisämyyntiä	0	0	100	100	
	% vastausvaihtoehdon sisällä	0	0	7,14	3,03	
Kaikki vastaajat	Lukumäärä	2	17	14	33	
	% Työntekijä hakee aktiivisesti lisämyyntiä	6,06	51,52	42,42	100	
	% vastausvaihtoehdon sisällä	100	100	100	100	

Taulukko 88.

Työntekijä osaa perehdyttää uusia työntekijöitä * Työntekijällä on halu perehdyttää uusia työntekijöitä /

Ristiintaulukointi

			Työntekijällä on halu perehdyttää uusia työntekijöitä				
			Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
Työntekijä osaa perehdyttää uusia työntekijöitä	Täysin samaa mieltä	Lukumäärä	3	4	1	2	10
		% Työntekijä osaa perehdyttää uusia työntekijöitä	30	40	10	20	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	50	25	14,29	50	30,3
	Melko samaa mieltä	Lukumäärä	1	8	1	0	10
		% Työntekijä osaa perehdyttää uusia työntekijöitä	10	80	10	0	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	16,67	50	14,29	0	30,3
	Melko eri mieltä	Lukumäärä	1	0	2	0	3
		% Työntekijä osaa perehdyttää uusia työntekijöitä	33,33	0	66,67	0	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	16,67	0	28,57	0	9,09
	Ei kokemusta	Lukumäärä	1	4	3	2	10
		% Työntekijä osaa perehdyttää uusia työntekijöitä	10	40	30	20	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	16,67	25	42,86	50	30,3
Kaikki vastaajat	Lukumäärä	6	16	7	4	33	
	% Työntekijä osaa perehdyttää uusia työntekijöitä	18,18	48,5%	21,21	12,12	100	
	% vastausvaihtoehdon sisällä	100	100,0%	100	100	100	

Taulukko 89.

Työntekijä osaa perehdyttää uusia työntekijöitä * Työntekijällä on halu perehdyttää uusia työntekijöitä /

Ristiintaulukointi

			Työntekijällä on halu perehdyttää uusia työntekijöitä				
			Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
Työntekijä osaa perehdyttää uusia työntekijöitä	Täysin samaa mieltä	Lukumäärä	3	4	1	2	10
		% Työntekijä osaa perehdyttää uusia työntekijöitä	30	40	10	20	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	50	25	14,29	50	30,3
	Melko samaa mieltä	Lukumäärä	1	8	1	0	10
		% Työntekijä osaa perehdyttää uusia työntekijöitä	10	80	10	0	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	16,67	50	14,29	0	30,3
	Melko eri mieltä	Lukumäärä	1	0	2	0	3
		% Työntekijä osaa perehdyttää uusia työntekijöitä	33,33	0	66,67	0	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	16,67	0	28,57	0	9,09
	Ei kokemusta	Lukumäärä	1	4	3	2	10
		% Työntekijä osaa perehdyttää uusia työntekijöitä	10	40	30	20	100
		% vastausvaihtoehdon sisällä	16,67	25	42,86	50	30,3
Kaikki vastaajat	Lukumäärä	6	16	7	4	33	
	% Työntekijä osaa perehdyttää uusia työntekijöitä	18,18	48,5%	21,21	12,12	100	
	% vastausvaihtoehdon sisällä	100	100,0%	100	100	100	

Kehityssuunnitelma. (Hätönen 2004, 60-61.)

HENKILÖKOHTAINEN KEHITYSSUUNNITELMA

Nimi _____

Aika ja paikka _____

Kehitettävät osaamisalueet tärkeysjärjestyksessä	Osaaminen tällä alueella Nyky Tavoite	Kehittämisen tavoitteet	Kehittämisen menetelmät ja toimenpiteet	Kehittämisaikataulu	Arviointi ja seuranta
1.					
2.					
3.					
4.					

Sovittu yhdessä esimiehen kanssa

aika

esimies

työntekijä

Kehittymissuunnitelma. (Hätönen 2004, 60-61.)

YKSIKÖN (TAI RYHMÄN) KEHITYSSUUNNITELMA						
Yksikkö (tai ryhmä)						
Aika ja paikka						
Kehitettävät osaamisalueet (poimitaan osaamisalueet osaamiskartasta)	Kehittämiseen osallistuvat henkilöt	Henkilöiden osaaminen tällä alueella Nyky	Tavoite	Kehittämisaikeet	Kehittämismenetelmät huomioita	Seuranta ja muuta
Osaamisalue						
Osaamisalue						
Osaamisalue						
Jne..						

Osaamiskartta. (Ahonen & Pohjanheimo 2002, 62.)

Osamisalueet	Tiimin jäsenet					
Ammatillinen osaaminen	A	B	C	D	E	...
amm. os. 1						
2						
3						
:						
:						
Vuorovaikutus- osaaminen						
vuo. os. 1.						
2						
3						
:						
:						
Muu osaaminen						
Muu os. 1						
2						
3.						
:						
:						