

Anni Mattila

Yksiköiden toiminnan yhtenäistäminen

Case: Ravintolamaailma Hesburger ja Hesburger Torikeskus

Opinnäytetyö

Syksy 2016

SeAMK Elintarvike ja maatalous

Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Elintarvike ja maatalous

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

Tekijä: Anni Mattila

Työn nimi: Yksiköiden toiminnan yhtenäistäminen. Case: Ravintolamaailma Hesburger ja Hesburger Torikeskus.

Ohjaaja: Kirta Nieminen

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 55

Liitteiden lukumäärä: 1

Tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella Ravintolamaailmaan Hesburgeriin ja Hesburger Torikeskukseen yhtenäinen toimintakulttuuri. Toiminnan tulee rakentua perusasioiden ympärille, jotka tulee ottaa käyttöön kummassakin toimipaikassa. Vaikka toimipaikat ovatkin erilaisia, on niissä jatkossa pyrittävä toimimaan samanaisten toimintatapojen pohjalta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään kyselyn avulla sekä henkilökunnan tämänhetkinen osaaminen, että mahdolliset osaamisen kehittämisen kohteet.

Tutkimusaineisto kerättiin sekä kyselylomakkeella sähköpostin välityksellä, että paperisena kyselynä kesän ja syksyn 2016 aikana. Kysely oli tarkoitettu vain Hesburgerin henkilökunnille. Kysely suoritettiin kvantitatiivisella kyselylomakkeella. Kyselylomake oli strukturoitu ja sisälsi muutamia avoimia kysymyksiä. Kyselyn otannan koko oli 23.

Kyselyssä pyrittiin selvittämään henkilökunnan osaaminen kassa- ja keittiötyökentelyssä sekä yleisissä asioissa. Lisäksi selvitettiin henkilökunnan tietoisuutta yhteisistä pelisäännöistä sekä siitä, onko vaaditut perehdytykset suoritettu. Selvitettiin myös, mikä henkilökuntaa motivoi eniten omassa työssään.

Kyselyyn saatiin 23 vastausta. Tuloksien pohjalta saatiin selville, että osaaminen kummassakin toimipaikassa on pääsääntöisesti hyvää tai kiitettävää. Tästä huolimatta voitiin kuitenkin huomata, että osaamisessa oli myös paljon puutteita tai se oli välttävää.

Toiminnan kehittämiseksi tulevaisuutta silmällä pitäen laadittiin erilaisia kehitysideoita ja -suunnitelmia. Nämä kehitysideoita kohdistuivat sellaisiin osaamisen alueisiin, joissa huomattiin eniten puutteita, ja joita olisi tärkeää toiminnan kannalta kehittää ensimmäisenä.

Avainsanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, palvelu, oppiva organisaatio, henkilöstön kehittäminen, ravintolat

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Food and Agriculture

Degree programme: Food and Hospitality

Author: Anni Mattila

Title of thesis: Unification of the Business Operations. Case: Ravintolamaailma Hesburger and Hesburger Torikeskus.

Supervisor: Kirta Nieminen

Year: 2016

Number of pages: 55

Number of appendices: 1

The goal of the research was to plan a uniform way to operate in two separate restaurants Ravintolamaailma Hesburger and Hesburger Torikeskus. The operations have to focus on the basics. The research sorted out the personnel's current competence and eventual development targets through an inquiry.

The research material was collected via email and in written versions during the summer and autumn 2016. The study was addressed only to the personnel of Hesburger. The inquiry was conducted with the help of a quantitative questioning form. The form was structured and included a few open questions. The intake was 23.

The research sorted out the personnel's competence in the general tasks and in the cash desk and kitchen work. In addition to that the research clarified the personnel's knowledge of the common rules and their performance of the work orientation procedure. Their work motivation was also studied.

According to the responses, the personnel's competence in both restaurants was mainly good or excellent. Nevertheless, many deficiencies could also be found.

Different development ideas and plans were created for developing the operations in the future. The ideas focused on the areas of knowledge where the greatest deficiencies were discovered and which would be the most important developing targets.

Keywords: knowledge, knowledge management, service, learning organization, improvement of staff, restaurants

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 OSAAMINEN YRITYKSESSÄ.....	7
2.1 Osaamisen määrittely ja käsitteistö.....	7
2.2 Yksilön osaaminen.....	8
2.3 Organisaation osaaminen.....	11
2.4 Moniosaaminen.....	13
2.5 Palvelun tuottaminen ja kehittäminen.....	14
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA OSAAMISTARPEET.....	17
3.1 Osaamisen johtaminen käytännössä.....	17
3.2 Oppiva organisaatio.....	19
3.3 Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen.....	20
3.3.1 Osaamisen arviointi.....	22
3.3.2 Osaamisen kehittämisen menetelmät.....	24
3.4 Matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarpeet.....	29
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	34
4.1 Työn tavoitteet.....	34
4.2 Lähestymistapa, tutkimuksen aineisto ja käytetyt menetelmät.....	34
4.3 Toimeksiantajan esittely.....	35
4.4 Toimipaikkojen osaamisen kartoittamisen toteutus.....	36
4.5 Toimipaikkojen osaamisen kartoituksen tulokset.....	38
4.6 Toiminnan kehittäminen tutkimuksen tuloksien pohjalta.....	45
5 POHDINTA.....	51
LÄHTEET.....	53
LIITTEET.....	55

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Osaamisen käsi (Virtainlahti 2009).	8
Kuvio 2. Osaamispyramidi (Virtainlahti 2009; Viitala 2013).....	11
Kuvio 3. Yrityksen osaamisen erottelu strategisen merkityksen mukaan (Ranki 1999).....	13
Kuvio 4. Palvelu on tunnelmaa ja tekniikkaa (Halonen 2001).	15
Kuvio 5. Tiedon luomisen keinoja (Jalava ym. 1999).....	22
Kuvio 6. Erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä (Viitala 2013; Hyppänen 2013).....	24
Kuvio 7. Ravintolamaailman Hesburgerin ja Hesburger Torikeskuksen henkilökunnan osaamisen jaottelu (n=23).....	39
Kuvio 8. Henkilökunnan osaaminen kassatyöskentelyssä (n=23).....	40
Kuvio 9. Henkilökunnan osaaminen keittiötyöskentelyssä (n=23).....	41
Kuvio 10. Henkilökunnan osaaminen yleisissä toimissa (n=23).....	42
Kuvio 11. Henkilökunnan arvio, mikä heitä motivoi omassa työssään (n=23).....	43
Kuvio 12. Toimipaikkojen vaatimat perehdytykset ja testit (n=23).....	44
Taulukko 1. Osaamistarpeet ravitsemisalan palveluiden ammattiteissa (Taipale-Lehto 2012, 25–27).....	33

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kahden eri yksikön toiminta yhtenäiseksi. Työn toimeksiantajana toimii Seinäjoen Ravintolamaailma. Yksiköt joiden toimintaa kehitetään, ovat Ravintolamaailman Hesburger sekä Hesburger Torikeskus. Kummatkin yksiköt kuuluvat Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan alaisuuteen. Hesburger Torikeskus on yhdistynyt Ravintolamaailman kanssa kesän ja syksyn 2016 aikana ja tarkoituksena on kehittää kumpaankin toimipaikkaan yhtenäiset toimintamallit ja -tavat. Samasta konseptista huolimatta toimipaikoilla on kuitenkin erilaisia toimintatapoja, johtuen muun muassa niiden erilaisista asiakaskunnista ja -virroista.

Organisaation tavoitteena on tulevaisuudessa lisätä työntekijöidensä moniosaamista sekä kehittää osaamisen johtamista. Tarkoituksena on myös pyrkiä luomaan oikeanlaisia urapolkuja sekä tuottamaan tasalaatuista palvelua kaikille. Opinnäytetyöstä on hyötyä toimeksiantajalle, sillä työn tulokset dokumentoidaan ja tutkimuksen tuloksien pohjalta tehtyjä kehitysideoita voidaan hyödyntää ja jatkojalostaa myöhemmässä vaiheessa. Aiheesta ei ole ennen tehty opinnäytetyötä toimeksiantaja organisaatioon.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Hesburgereiden henkilökunnan tämänhetkisen osaamisen taso. Lisäksi pyritään selvittämään, kuinka toimintamalleja ja -tapoja tulisi kehittää niin, että ne vastaisivat organisaation tulevaisuuden tarpeita. Tavoitteena on myös selvittää ja kehittää vinkkejä, joilla osaamisen tasoa saadaan kehitettyä ja tietoa laajennettua. Tämä tulisi toteuttaa niin, että siitä hyötyvät sekä henkilökunta että koko organisaatio.

Opinnäytetyössä perehdytään osaamiseen sekä yksilö- että organisaatiotasolla sekä keskitytään moniosaamiseen. Toisena aiheena perehdytään osaamisen johtamiseen ja siihen, mitä se on käytännössä. On myös selvitetty, millainen on oppiva organisaatio ja kuinka osaamista tulisi organisaatiossa hyödyntää ja kehittää.

2 OSAAMINEN YRITYKSESSÄ

2.1 Osaamisen määrittely ja käsitteistö

Osaaminen koostuu monista työssä tarvittavista tiedoista, taidoista sekä persoonallisista puolista. Osa taidoista saadaan jo perimän kautta, joka antaa peruslähtökohtia, joita rakennamme sekä työn että muiden elämänalueiden yhteydessä. (Virtainlahti 2009, 23.) Hannuksen, Lindroosin ja Seppäsen (1999, 220) mukaan osaaminen tarkoittaa tietojen ja taitojen yhtenäisyyttä. Heidän mukaansa yksilöosaamisella viitataan yksilön tietoon ja taitoon, kun taas rakenneosaaminen perustuu organisaation yhteiseen osaamiseen. Yksilöosaamisen muuttaminen rakenneosaamiseksi on yksi organisatorisen osaamisen tavoite. Virtainlahti (2009, 23) määrittelee oppimisen erityiseksi taidoksi ja tiedoksi, jota käytetään monipuolisesti ja sovelletusti erilaisissa tilanteissa tarkoituksenmukaisesti. Osaamisen kasvattamiseen on tärkeää panostaa, sillä se auttaa turvaamaan tulevaisuuden sekä siellä olevat mahdollisuudet (Halonen 2001, 74).

Osaamisen määrittelyyn liittyy paljon erilaisia käsitteitä. Yksi suosituimmista malleista on osaamisen käsi (kuvio 1). Sormet kädessä kuvaavat yksilön tietoja, taitoja, verkostoja, kokemusta ja asennetta. Osaaminen koostuu tiedoista, joita kerätään erilaisten koulutusten, kurssien ja tutkintojen avulla. Myös käytännön tekeminen kehittää työssä tarvittavia taitoja. Kokemusta saadaan kartutettua olemalla mukana erilaisissa tilanteissa sekä töissä, että muilla elämän osa-alueilla. Verkostoituminen on oppimisen kannalta hyvinkin tärkeää. Verkostot auttavat lisäämään osaamista omalta alalta sekä omista työtehtävistä. Myös omalla asenteella on vaikutusta osaamiseen ja sen kehittymiseen. Kaikkien edellä mainittujen osaamisen alueiden lisäksi myös sisäisellä energialla ja motivaatiolla on vaikutuksensa osaamiseen. (Virtainlahti 2009, 24–25.) Sydänmaanlakan (2004, 150–151) mukaan osaamisen hyödyntäminen toiminnassa on hyvin tärkeää. Hän painottaa sitä, että tietämisen, ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on mittava ero. Silloin, kun osataan soveltaa jotakin asiaa käytäntöön, voidaan puhua konkreettisesti osaamisesta. Osaaminen on jotain, jota voidaan kehittää ja harjoitella, se ei ole persoonallisuutta eikä luonteenpiirre.



Kuvio 1. Osaamisen käsi (Virtainlahti 2009).

Osaamista voidaan määritellä hyödyntämällä osaamispääomaa, joka pitää sisällään henkilö-, suhde- sekä rakennepääoman. Henkilöpääoma muodostuu ihmisistä ja heidän osaamisestaan, motivaatiostaan, ammattitaidostaan sekä sitoutumisestaan työhön. Rakennepääoma koostuu organisaation rakenteesta, arvoista ja ilmapiiristä sekä käytettävissä olevista prosesseista ja järjestelmistä. Suhdepääoma pitää sisällään suhteet asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin sekä erilaisiin alihankkijoihin. (Hyppänen 2013, 108.)

Kasvin (2003, 15) mukaan oppimisesta on tullut elinikäinen prosessi. Perinteisesti oppimista on pyritty lisäämään erilaisten luentojen avulla, joihin ovat osallistuneet kaikki henkilöt esimerkiksi koulusta tai työyhteisöstä. Nykypäivänä opimme jatkuvasti uutta missä ikinä liikummekaan. Kuitenkin jokaisen on otettava vastuu omasta osaamisestaan, oppimisestaan sekä kehittymisestään.

2.2 Yksilön osaaminen

Osaavaa yksilöä kuvattaessa voidaan käyttää muun muassa seuraavia termejä: taitava suorittaja, huippuosaja, asiantuntija ja ammattilainen. Jokainen ala ja työtehtävät vaativat erilaista taituruutta. Kukaan ei ole niin lahjakas, etteikö jotakin taitoa tulisi harjoittaa. Useimmiten taitavaksi tuleminen vaatii vuosien harjoittelun

tai jopa vuosikymmenien. Uusia asioita opeteltaessa on tärkeää myös miettiä, miksi kyseinen asia tehdään juuri näin eikä vaan keskitytä taidon oppimiseen. (Jalava ym. 1999, 11.) Jokaisella yksilöllä on henkilökohtaista osaamista ja erilaisia taitoja, joista muodostuu varanto. Tämän varannon avulla organisaatiossa kehittynyt tietämys paranee. Yksilön oma näkemys omasta osaamisestaan on asia, jonka avulla hän suoriutuu ja kehittyy omassa työssään ja työyhteisössään. Strategioiden ja perustehtävien toteutumisessa on hyvä ottaa huomioon kaikkien yksilöiden erilaiset osaamisen taidot. Tasokas toiminta ei siis perustu vain yrityksen palveluksessa oleviin ihmisiin, vaan heillä tulee olla tarpeellinen osaaminen sekä kyky heittäytyä yrityksen toiminnan hyväksi. (Viitala 2008, 109–110.)

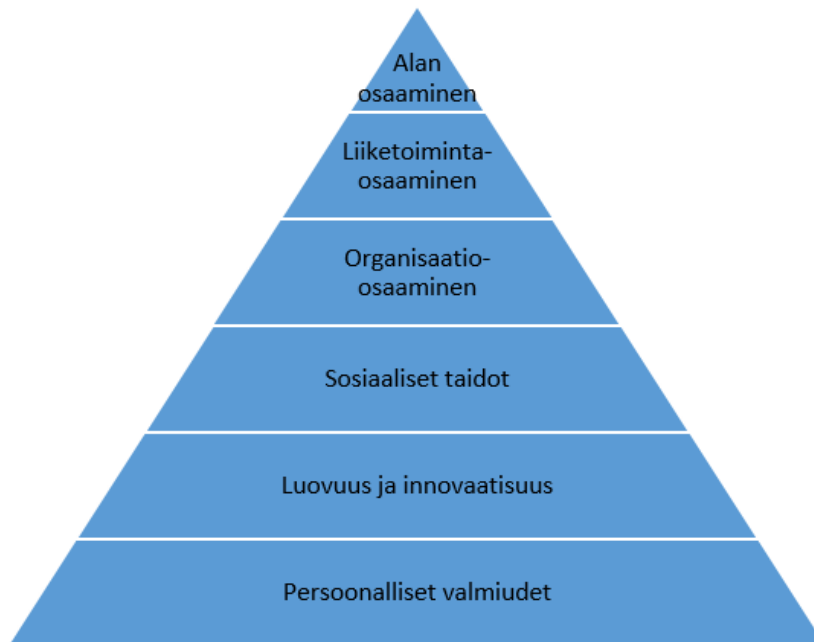
Rankin (1999, 27, 29) mukaan yksilön osaamiseen kuuluu viisi toisiinsa liittyvää tekijää. Näitä tekijöitä ovat sosiaalinen verkosto, tiedollinen osaaminen, taidot, kokemus, arvot ja uskomukset. Jotta pystytään onnistumaan työssä, on pystyttävä hallitsemaan ja yhdistämään nämä kaikki edellä mainitut osa-alueet. Tiedollinen osaaminen ilmenee toiminnassa ja se voidaan määritellä kyvyksi tehdä ja toimia. Osaaminen syntyy yksilön ja hänen toimintaympäristön vuorovaikutuksesta ja on yhteydessä myös muuttuviin vaatimuksiin. Tämä on osaamista, jota voidaan ilmaista ja ohjeistaa.

Jokaisella yksilöllä on omanlainen tapa toimia sekä omassa työssään että elinympäristössään. Jos yksilö uskoo ja luottaa omaan osaamiseensa, niin sen avulla hän pystyy suoriutumaan tehtävistään. Yksilöllinen osaaminen näyttää oman paikan sosiaalisessa yhteisössä ja antaa myös arvostusta muilta yhteisön jäseniltä. Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että ihmiset hakeutuvat sellaisiin työtehtäviin, joissa he pääsevät oppimaan uusia asioita ja tuntevat olonsa sekä päteviksi että tarpeellisiksi. (Viitala 2008, 112.) Yksilölle osaaminen on hyvin merkityksellistä. Oma osaaminen vaikuttaa työnsaantiin, urakehitykseen, pätevyyteen sekä palkkaan ja erilaisiin palkkioihin. Tunne omasta osaamisesta luo turvallisuuden tunnetta työmarkkinamahdollisuuksissa muutostilanteiden osuttua omalle kohdalle. Osaaminen vaikuttaa myös yksilön motivoitumiseen työtä kohtaan. Haasteista selviytyminen luo onnistumisen tunnetta ja motivoi työntekijää entisestään. Liiallinen stressi voi kuitenkin heikentää yksilön hyvinvointia ja työn teko saattaa kärsiä. (Hyppänen 2013, 114.)

Viitalan (2008, 111–112) mukaan sosiaaliset taidot ovat nykypäivänä yksi merkittävimmistä taidoista monissa organisaatioissa ja työtehtävissä. Harvakseltaan on enää työtehtäviä, joita joku suorittaa yksin ilman sosiaalista kanssakäymistä muiden kanssa. Kuitenkin sosiaalisten yhteyksien muodostuminen sisäiseen tai ulkoiseen asiakkaaseen saattaa olla pitkänkin prosessin tulos. Kuitenkin voidaan sanoa, että sosiaalisia kanssakäymisiä pidetään voiteluaineena tekniselle osaamiselle.

Olemassa olevien osaamisten erittelyssä ja tarvittavien osaamisten määrittelyssä voidaan hyödyntää kahta erilaista toimintamallia. Nämä ovat tärkeitä asioita silloin, kun pyritään kehittämään ja suuntaamaan yksilöiden osaamista. Ensimmäisenä vaihtoehtona on ”valkoisen paperin” tekniikka, jossa keskustellen tai ideointitekniikoita hyödyntäen pyritään nimeämään osaamisia ja ryhmittelemään niitä. Toisena vaihtoehtona on etsiä valmis jäsenyys, josta voidaan poimia itselleen sopivia osaamisnimikkeitä. Kahta edellä mainittua toimintamallia on hyvä hyödyntää, kun keskustellaan yksilön kanssa hänen omasta osaamisestaan. Se tuottaa yksilölle erottelukykyisyyttä, kun hän joutuu pohtimaan omaa osaamistaan sekä vahvuuksiaan ja kehittämistarpeitaan. Kun yrityksessä tehdään päätöksiä siitä, millaista toimintamallia tullaan hyödyntämään, on oltava tarkkana siinä vaiheessa, kun mietitään, millaista osaamista kyseinen työtehtävä esimerkiksi vaatii. (Viitala 2008, 120–121.)

Työntekijöiden työssä ja työorganisaatioissa tarvittavia valmiuksia kutsutaan käsitteellä työelämäkvalifikaatio. Nämä valmiudet kehittyvät esimerkiksi koulutuksissa, työssä ja sosiaalisissa ympäristöissä. Kvalifikaatioita nimitetään yleisesti valmiuksiksi, sillä läheskään kaikki kvalifikaatiot eivät ole hankittavissa työkokemuksen tai koulutusten kautta. (Viitala 2013, 179–180.) Yksilön ammatillisia taitoja voidaan kuvata osaamispyramidin avulla (kuviokuva 2). Pyramidin ylimmässä kerroksessa ovat yksilön osaamat tiedot ja taidot, eli oman ammattialan osaaminen. Huipun alle rakentuu liiketoiminnan osaaminen, organisaation osaaminen, sosiaaliset taidot, luovuus ja innovatiivisuus ja alimpana ovat yksilön persoonalliset valmiudet, joita ovat esimerkiksi positiivisuus ja itseluottamus. (Virtainlahti 2009, 26.)



Kuvio 2. Osaamispyramidi (Virtainlahti 2009; Viitala 2013).

Monet yritykset ja työyhteisöt ovat jatkuvasti muutosten kohteena. Ohjelmistot, toimintatavat tai muut asiat saattavat muuttua ja uudistua nopeallakin aikavälillä, jolloin jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi oppia ne mahdollisimman nopeasti. Jokainen ei kuitenkaan opi asioita samalla tavalla. Jotkut oppivat jo ensimmäisen kokeilukerran jälkeen, kun taas jotkut vaativat hieman pidemmän harjoittelun. Siksi onkin hyvä kehittää sellaisia oppimisprosesseja, jotka kannustavat ja tukevat oppimaan uutta, sekä mahdollistaa resurssit ja puitteet siihen. Jokaiselle on omat ajatusmaailmat ja tarinat, jotka saattavat tehdä oppimisprosessista joskus monimutkaisen. Työtehtävien ja työympäristöjen nopea muuttuminen vaatii työntekijältä taitoa tehokkaaseen ja itsenäiseen oppimiseen. Joskus myös joudutaan totuttelemaan kokonaan uuteen ajattelutapaan tai omaksua taitoja paljon syvällisemmin. Tätä kutsutaan transformatiiviksi eli uudistuvan oppimisen välttämättömydeksi. (Viitala 2008, 135–136.)

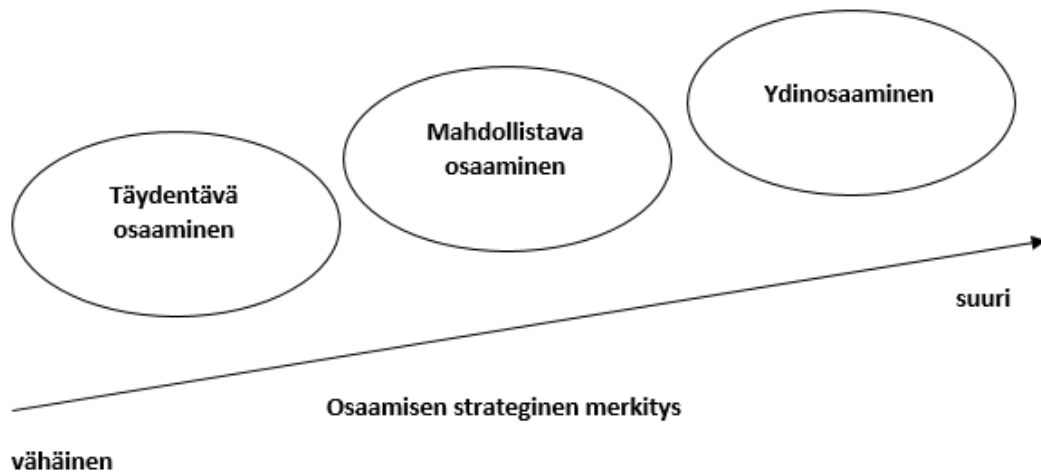
2.3 Organisaation osaaminen

Yksilön osaaminen yrityksessä tallentuu yritykseen erilaisina toimintamalleina tai tietojärjestelminä. Organisaation osaamisella tarkoitetaan jonkun tietyn ryhmän tai

osaston kokonaissuorituskykyä, joka kertoo siitä, kuinka hyvin ryhmä on oppinut uusia asioita yhdessä. (Ranki 1999, 21–22.) Hyvän perustan menestymiselle luovat tarkkaan selvitettyt perustehtävät, missio, toiminta-ajatus sekä toiminnassa näkyvät aidot arvot. Tärkeänä perusteena menestymiselle pidetään myös viestintää sekä strategian tarkkaa määrittelyä. (Hyppänen 2013, 109.) Rankin (1999, 23) mukaan organisaation osaaminen voidaan jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat ydinosaaminen sekä mahdollistava ja täydentävä osaaminen. Hätönen (2011, 7) kertoo, että organisaation osaamista voidaan kuvailla monella eri tavalla. Voidaan kuvata jo olemassa olevaa osaamista, jolla tarkoitetaan henkilöstöllä jo olevaa osaamista. Tätä kuvaustapaa on hyvä käyttää tilanteessa, jossa halutaan selvittää henkilöstön osaaminen ja mahdolliset uudet käyttöalueet. Toisena vaihtoehtona voidaan käyttää osaamisvalikoiman laatimista. Tämä kertoo työnteon kriittiset tekijät sekä tulevaisuuden tarpeet. Uuden osaamisen tunnistaminen on usein kuitenkin hyvin yksityiskohtaista ja aikaa vievä prosessi, jonka vuoksi organisaatiot yleensä käyttävät tässä apuna ulkopuolisia konsultteja.

Yrityksen erityistä ja liiketoiminnan menestyksen perustana olevaa oppimista voidaan kutsua nimellä ydinosaaminen. Ydinosaaminen on ainutlaatuista, tärkeää, tasokasta ja laaja-alaisesti omaksuttua osaamista, jota hyödyntämällä organisaatio pystyy parantamaan kilpailukykyään. Ydinosaaminen vaikuttaa monien tuotteiden ja palveluiden taustalla. Ydinosaaminen ei kehity lyhyessä ajassa, vaan usein siihen vaaditaan pidempi aika ja osaamisen kertaamista. Tämän takia organisaatioilla on yleensä vain muutama ydinosaamisalue. Ydinosaamista tunnistettaessa on tärkeää miettiä asiaa asiakkaan näkökulmasta. Mitä lisäarvoa organisaatio tuottaa asiakkaalle ja mitä osaamista se vaatii? Puhuttaessa ydinosaamisesta, on kyse suuremman ryhmän toiminnasta ja osaamisesta, jolloin ei ole tarvetta keskittyä henkilötasolle. (Ranki 1999, 22–23; Virtainlahti 2009, 30.)

Mahdollistavasta osaamisesta puhuttaessa voi kyseessä olla esimerkiksi jonkun laitteen valmistuksen osaaminen tai alihankintaketjun hallinta. Tämä osaaminen ei kuitenkaan yksin riitä uniikkiin kilpailuetuun pääsemiseksi. Täydentävä osaaminen puolestaan on helposti jäljitettävää ja siirrettävää sekä se lisää arvoa ydinosaamiselle. (Ranki 1999, 23–24.) Kuviossa 3 on esitetty yrityksen osaamista strategisen merkityksen mukaan.



Kuvio 3. Yrityksen osaamisen erottelu strategisen merkityksen mukaan (Ranki 1999).

2.4 Moniosaaminen

Osaamislähtöiseksi työksi kutsutaan sellaista toimintaa, jossa jokaisen työntekijän tiedot ja taidot joutuvat monipuoliseen ja tehokkaaseen käyttöön sekä pyritään samalla kehittämään niitä. Tätä on helppo lähteä toteuttamaan perustehtävien rikastamisella ja laajentamisella sekä mahdollisilla erityistehtävillä ja lisähaasteilla. Työtä voidaan rikastaa esimerkiksi siten, että työntekijällä annetaan isompi vastuu myös työn suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä. Työn laajentamisella taas tarkoitetaan sitä, että työntekijän työhön lisätään uusia toimintoja. Uudet työtehtävät laajentavat työntekijän osaamista sekä vahvistaa näkemystä työstä koko organisaatiossa. (Viitala 2008, 223; Hyppänen 2013, 126.) Moniosaamisen taidon merkitys lisääntyy samalla kun tiimityöt yleistyvät. Tiimityöskentelyssä tavoitteita saavuteltaessa on tärkeää ja helpottavaa, jos muut jäsenet pystyvät tekemään ja osallistumaan toisten tehtäviin. Moniosaaminen tuo työhön vaihtelua ja haastetta yksilön kannalta, jonka avulla yksilöiden ammattitaito paranee. Moniosaaminen antaa myös paremmat mahdollisuudet liikkua työtehtävästä toiseen. (Viitala 2013, 196.)

Luodon (2014) mukaan monet organisaatiot hakevat lisätehoja kasvattamalla moniosaamista, jolloin henkilöt kykenevät toimimaan organisaation eri tehtävissä. Moniosaaminen koskee nykypäivänä niin asiantuntijoita kuin työntekijöitäkin, ja se

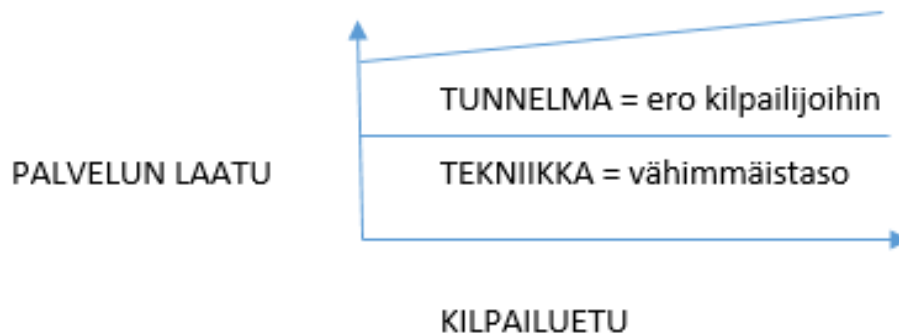
kuvataan usein mahdollisuutena kehittää itseään ja työmahdollisuuksiaan. Moniosaamisen onnistuminen edellyttää seuraavat kolme asiaa. Ensimmäisenä on tärkeää suunnitella muutokset yhdessä ja päättää kuka alkaa opetella mitäkin asiaa. Tehtävien jaossa on otettava huomioon se, että ne hyödyttäisi sekä tiimin yhteistyötä, että palveluiden tuottamista. Osaamisen jakaminen, joka ei ole kenenkään ammattitaidon ydintä, voidaan asettaa ensimmäiseksi tavoitteeksi moniosaamisen lisäämiseksi. Toisena asiana tulisi ottaa huomioon jokaisen yksilölliset tarpeet, esimerkiksi kaikki eivät ole uuteen hankkeeseen niin valmiita kuin toiset. Kolmantena asiana opetellaan tekemisen kautta. Vaikka olisikin hyvä osaaja, ei takaa sitä, että olisi hyvä opastaja. Työnteko voi pahimmillaan hidastua, kun yritetään yhdessä tehdä töitä. Siksi olisikin hyvän alkuperehdytyksen jälkeen toimia itsenäisesti, koska se opettaa yksilöä parhaiten.

2.5 Palvelun tuottaminen ja kehittäminen

Yritysten, laitosten ja paikkakuntien teettämät kehittämishankkeet viittaavat melkein kaikki aina hyvän palvelun tavoittelemiseen. Hyvä palvelu syntyy aina yhdessä asiakkaan kanssa palvelutilanteessa. Asiakkaalla on yleensä ennestään jo odotuksia ja havaintoja tulevasta palvelutilanteesta. Hän arvioi palvelun laatua palvelukokemuksena ja siitä syntyneen tunteen pohjalta. Tämän jälkeen hän tekee päätöksen siitä, oliko palvelu hyvää vai huonoa. Palvelua ei siis voida varastoida vaan se syntyy aina uudestaan seuraavassa palvelutilanteessa. (Rissanen 2005, 17–18.)

Halonen (2001, 137) määrittelee hyvän palvelun myynnin mahdollistajana. Hän myös jakaa palvelun kahteen osa-alueeseen, joita ovat tekniikka ja tunnelma (kuvio 4). Toiminnan sujuvuus, järjestelmien toimivuus, asiakastilojen siisteys sekä riipeys ovat esimerkkejä asiakkaan kokemasta palvelutekniikasta. Myös Halosen mukaan hyvästä palvelusta ei aina saa lisäpisteitä, kun taas huono palvelu aiheuttaa asiakkaissa mielipahaa. Tekniikka on vähimmäistaso palvelutilanteissa. Asiakkaan huomioiminen ja kunnioittaminen, palvelutilanteeseen keskittyminen sekä iloinen ja ystävällinen kanssakäyminen koetaan tunnelmalliseksi palveluksi. Tun-

nelmallisuus erottaa palvelun hyvästä palvelusta. Se ei voi korvata tekniikkaa, mutta voi paikata sen pieniä puutteita.



Kuvio 4. Palvelu on tunnelmaa ja tekniikkaa (Halonen 2001).

Asioiden on sujuttava, mikäli yritys haluaa säilyttää markkina-asemansa. Toimivat rutiinit eivät kuitenkaan enää riitä, vaan menestykseen vaaditaan myös kulttuuria, houkuttelevuutta sekä niin sanottua kuorrutusta kakun päälle. (Pitkänen 2006, 171.)

Toimiva yhteistyö on perustana palvelun tuottamiseen, asiakkaista huolehtimiseen ja heidän tarpeidensa täyttämiseen. Oikeasuuntaista oppimista ja asiakkaiden palvelukykyä parantavaa sisältöä on joskus hyvinkin vaikeaa löytää. Uudet muutokset pakottavat työyhteisöä opettelemaan jatkuvasti uusia asioita ja samalla pitäisi oppia myös pois vanhoista toimintatavoista. Organisaation tulisi omaksuttaa sellaiset arvot ja toimintatavat, joiden avulla jokainen työyhteisön jäsen pystyy reagoimaan asiakkaiden vaatimiin muutoshasteisiin. Tätä kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. (Rissanen 2005, 96.)

Stevenssin (2010, 12–13) mukaan jokaisen on mietittävä sitä, mitä itse ajattelet asiakkaastasi. Hän kehottaa kuvittelemaan, mitä sinä näet asiakkaissa katsoessa erilaisten suodattimien läpi, sillä tämä vaikuttaa siihen, kuinka haluat kohdella heitä palvelutilanteessa. Ehkä näet heidät vaikeina ja vaativina tai ajatteletko heidän valehtelevan ja tulevan hakemaan mitä tahansa he haluavat. Tapa jolla me havaitsemme asiakkaamme, on suuri vaikutus meidän kykyyn tuottaa loistavaa palvelua.

Pitkäsen (2006, 155–156) mukaan asiakkaita on monenlaisia. Hän kertoo, että monet asiakkaat ovat ystävällisiä ja mukavia sekä myönteisiä. Kun taas osa asiak-

kaista on vaikeita ja muutenkin epämiellyttäviä. Oli asiakas sitten mukava tai vaikea, tärkeintä on kuitenkin päästä myönteiseen lopputulokseen. Asiakasta ei koskaan saisi päästää lähtemään tilanteesta vihaisena. Tällaisia tilanteita pystytään välttämään, jos asiakaspalvelija pystyy sivuuttamaan omia tunteitaan ja mielipiteitään. Yleensä asiakkaan edessä joutuu nöyrytymään ja poistumaan omalta mukavuus alueeltaan.

Palvelu on osa asiakkaalle tarjottavaa tuotetta, joka ei nykyään ole enää yksinkertaisesti selitettävissä. Palvelua tulee arvioida mielikuvien perusteella, joita asiakkaalle toivotaan syntyvän palvelutilanteen aikana. Palvelun laadun tulee olla yhtenäistä sekä strategian, että brändin kanssa. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on se, kuinka asiakaskohtamisessa voidaan, osataan tai halutaan ottaa asiakkaat huomioon yksilöinä. Hyvässä palvelussa tulisi ottaa huomioon asiakkaan tarpeet ja järjestää hänelle juuri sitä mitä hän haluaa ja tarvitsee. (Reinboth 2008, 34, 38.)

Rissanen (2005, 119) mukaan palvelu tuotetaan aina asiakasta varten ja se on luonteeltaan tuote tai toimintaa. Hyvä palvelu koostuu useimmiten ryhmätyöstä, jonka takaa löytyy paljon taustavoimia sekä erilaisia valmisteluja. Nykypäivän työelämässä tärkeimpänä käsitteenä pidetäänkin tiimityötä. Rissanen (2005, 119) määrittelee tiimin pienenä ryhmänä ihmisiä, jotka tavoittelevat samaa päämäärää, suoritustavoitteita ja toimintatapoja. Tiimissä pyritään hyödyntämään jokaisen jäsenen erilaisia taitoja ja tarvittaessa paikkaamaan niitä. Tiimi tuntee olevansa yhteisvastuussa palvelutehtävän tulosten saavuttamisesta.

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA OSAAMISTARPEET

Osaamisen johtamisen perustana on koko organisaation yhteinen käsitys siitä, mitä osaamisella oikeastaan tarkoitetaan (Hyppänen 2013, 107.) Osaamisen johtaminen pitää sisällän sellaisen toiminnan, jonka avulla organisaation osaamista vaalitaan, kehitetään, parannetaan ja hankitaan. Käsitteenä se tarkoittaa kokonaista johtamisen järjestelmää, jonka avulla kaikki tapahtuu. Mallin mukaisen toiminnan tulokset näkyvät kehittyneinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina sekä innovaatioina ja lopulta myös parempana taloudellisena tuloksena. Työntekijöiden ikääntyminen on aiheuttanut huolen osaamisen säilymisestä, siksi osaamisen johtamisella haetaan tapoja tilanteen hallitsemiseen. Osaamisen johtamisen tärkeimpänä tehtävänä on nostaa organisaation jäsenten osaamista ja vaalia sitä sekä hyödyntää sitä tehokkaasti. Yrityksen osaamisen ehdottomana lähtökohtana, ehtona ja ratkaisevana tekijänä on yksilön osaaminen. Tärkeimpänä asiana on ymmärtää, että yksilön osaaminen ja oppiminen ovat osaamisen johtamisen ydin, sillä ilman ihmisiä organisaatiolla ei ole osaamista. (Viitala 2013, 170; Virtainlahti 2008, 68.) Osaamisen johtamisen tärkeimpänä tavoitteena on koota yhteys osaavan henkilöstön ja strategisen yrityksen välille (Viitala 2008, 109).

3.1 Osaamisen johtaminen käytännössä

Osaamisen johtamisella käytännössä tarkoitetaan sitä, että ensin on selkeytettävä organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Tämän jälkeen on määriteltävä organisaation ydinosaamiset, jotka luovat kilpailuetua yritykselle ja lisäarvoa asiakkaille. (Sydänmaanlakka 2007, 154.) Esimiestyöstä puhuttaessa voidaan käyttää myös termiä etulinjan johtajuus. Sen tarkoituksena on pyrkiä luomaan ja varmistamaan sitä, että työntekijät hyödyntävät osaamisensa, oppimisensa ja energiansa tavoitteita koko ajan silmällä pitäen. Etulinjan johtajuus on osaamisen kehittämisen ja johtamisen apuvälineenä välttämätön kolmesta syystä. Yksilöt pystyvät kehittämään itseään ja osaamistaan, mikäli yrityksen johto on pystynyt viestimään strategiset valintansa selkeästi. Yksilön oppiminen ja kehittyminen ovat pääsääntöisesti kiinni omasta halusta ja motivaatiosta oppia, joten pitää etsiä sopivia yksilöllisiä kannusteita. Viimeisenä on otettava huomioon se, että yksilöt kerryttävät osaamis-

taan työtä tehdessään eli tämänhetkistä osaamistaan hyödyntämällä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 124.) Organisaation tulee aluksi miettiä mikä on heidän toimintansa tarkoitus ja millaista osaamista se vaatii sekä nyt, että tulevaisuudessa. Tämän jälkeen arvioidaan nykyistä osaamista yksilö- ja tiimitasolla. Arviointien jälkeen tehdään suunnitelma kehittämistarpeista, tuetaan oppimista sekä seurataan ja arvioidaan tuloksia. (Sydänmaanlakka 2007, 132; Hyppänen 2013, 116.)

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001, 124–126) mukaan osaamisen johtamisella viitataan vaihtelevaan joukkoon erilaisia käytäntöjä ja työkaluja. Tällaisia ovat esimerkiksi ydinosaamisen tunnistaminen, osaamisen mallintaminen sekä nykyosaamisen ja kehitystarpeiden kartoittaminen ja arvioiminen. Ketään ei voida pakottaa oppimaan, mutta yrityksen on annettava mahdollisuus kehittymiselle ja pyrkiä luomaan oppimismotivaatiota henkilöstölle. Yritys ei ole kuitenkaan vastuussa siitä haluaako yksilöt oppia, vaan se on heidän oma päätöksensä. Esimiesten osaamisen johtamisen velvollisuuden ensimmäinen tehtävä onkin osoittaa suunta osaamisen hyödyntämiselle ja mielekkäälle kehittämiselle.

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001, 198–199) mukaan yritykset, joissa pystytään tunnistamaan työntekijöiden tahto, motivaation edellytykset sekä vahvistamaan niitä, ovat kehittyviä tiedon ja osaamisen kannalta. Innostuksen säilyttäminen on myös tärkeää, jotta jokainen viihtyy työssään. Mikäli innostus alkaa laantua, voi ilmetä esimerkiksi kehittymiskielteisyyttä, muutoshaluttomuutta sekä työuupumusta. Yritykset, jotka elävät kehittämisenergiassa, eroavat muista yrityksistä kahden piirteen perusteella. Näissä yrityksissä on vahvaa tunne-energialla ladattua tahtoa. Tällä tarkoitetaan sitä, että riittävän monella henkilöllä on motivaatiota ja innostusta työskennellä jonkun tietyn päämäärän eteen. Toinen piirre on vahva henkis-fyysinen työkyky, joka on asetettu tavoitteeksi eikä pelkästään ongelmaksi jota tulee hallita. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001, 198–199) uskovat, että tiedon ja osaamisen johtamisen toimivimmat ratkaisut ovat innostuksen herättäminen ja ylläpitäminen. Tämä kultainen keskitie löytyy hengen palon tavoittelun ja työuupumusongelmien pohtimisen välimaastosta.

3.2 Oppiva organisaatio

Yhteisö joka jatkuvasti muuttaa itseään ja tekee kaikkien oppimisesta helpompaa, kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. Terminä oppiva organisaatio tarkoittaa organisaation käyttämää toimintatapaa, joka kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Tämän kaiken taustalla on oltava vahvat arvot ja selkeä visio sekä strategian noudattaminen. Oppiminen oppivassa organisaatiossa tapahtuukin kolmella erilaisella tasolla, joita ovat organisaatiotaso, tiimitaso sekä yksilötaso. Oppivassa organisaatiossa tärkein toiminta kohdistuu asiakkaihin ja toiminnan laatuun. Työyhteisö saa jatkuvasti palautetta sekä asiakkailta että koko organisaatiolta, jonka perusteella se pystyy kehittämään toimintaansa. Mahdolliset korjaukset tehdään nopeasti ja joustavasti. Jotta jatkuva oppiminen on mahdollista, on jokaisen organisaation jäsenen ymmärrettävä ja sisäistettävä yhteinen visio. (Ruohotie 2000, 40–41; Hyppänen 2013, 111.)

Rankin (1999, 24–25) mukaan tiedon hankkiminen, prosessoiminen ja varatoiminen kuuluvat organisaation oppimisprosessiin. Oppimisprosessi voidaan jaotella kolmeen vaiheeseen, joita ovat osaamisen hankkiminen ja luominen, osaamisen siirtäminen ja levittäminen organisaatiossa sekä opitun hyödyntäminen. Osaamista voidaan kartoittaa muun muassa itsenäisellä ongelmanratkaisulla, uusilla kokeiluilla, verkostoitumisella sekä sisäisen tiedon kartoittamisella ja jakamisella. Organisaation oppiminen tapahtuu sekä henkilöiden välillä, että henkilöiden ja organisaation välillä. Kun tietoa pyritään hankkimaan erilaisissa muodoissa ja erilaisin keinoin, voidaan puhua organisaation oppimisesta. (Ranki 1999, 24–25.)

Seuraavien ominaisuuksien avulla pystytään luonnehtimaan oppivaa organisaatiota. Organisaatiolla on koko henkilöstön tiedossa olevat tavoitteet ja visio sekä yhteiset arvot, jotka ohjaavat toimintaa. Osaaminen on arvo, josta palkitaan. Henkilöstö pystyy hahmottamaan toimintansa ja tunnistaa tehtävänsä merkityksen koko prosessissa sekä ymmärtävät mitenkä tavoitteisiin voidaan päästä. Jokaisella henkilöstön jäsenellä on mahdollisuus kehittää omaa työtään sekä kehittyä, oppia ja kouluttautua jatkuvasti. Virheet sallitaan työyhteisössä, sillä ne mahdollistavat oppimisen. Edellä mainittuja ominaisuuksia voidaan pitää niin sanottuna ihanneorganisaationa. Matka oppivaksi organisaatioksi on pitkä, eikä edellä mainittuihin ominaisuuksiin ole yksinkertaista päästä. (Virtainlahti 2009, 229–230.)

Organisaatiot oppivat tuottamalla uutta tietoa ja tulos nähdään joko prosessina tai valmiina tuotteena, joka voi olla esimerkiksi tapahtuma. Organisaation oppimista voidaan mitata suoraan tuloksesta. Jos tulokset ovat parantuneet, niin silloin ollaan myös organisaatiossa tehty asioita oikein oppimisen suhteen. Johtamisella on suuri merkitys organisaation oppimisprosessin kannalta. Oppimisprosessin tehostaminen ja johtaminen ovat kiinnostavia, koska silloin on otettava huomioon mihin asioihin oppiminen suuntautuu, ketkä oppivat ja kuinka nopeaa ja tehokasta se on. (Ranki 1999, 26.)

3.3 Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen

Osaamisen kehittäminen tarkoittaa asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen, tehdä valintoja sekä ottaa kehittämiselle aikaa ja voimavaroja. Osaamisen kehittämisen keskeisenä tekijänä ovat tuottavuus ja tuloksellisuus. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen, jonka takia puhutaan kustannuksien sijasta investoinneista. (Viitala 2013, 186.) Organisaation ja henkilöstön osaamisen ja kokemusten hyödyntäminen pitäisi oleellisesti olla mukana yritysten liiketoiminnan suunnitelmissa ja toimenpiteissä. Yksilöiden kehittymistä tulisi kannustaa ja erilaisille työryhmille tulisi antaa vastuuta työnsä kehittämiseen. Esimiesten antama kannustus ja palaute ovatkin suurimpia motivaation lähteitä. Jotta pystytään säilyttämään kilpailukyky, on osattava hyödyntää yksilöiden osaaminen, sen kehittäminen sekä heidän kokemuksensa. Monista organisaatioista löytyy paljon tietoa, taitoa ja kokemuksia, joita kaikkien esimiesten tulisi hyödyntää. Esimiesten asenteet, huono työilmapiiri ja henkilöstön muutosvastarinta voivat olla syitä siihen, miksi yksilöiden taitoja ei hyödynnetä niin kuin niitä tulisi hyödyntää. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33–34.)

Osaamisen kehittäminen on yksi osaamisen johtamisen tärkeimmistä osa-alueista, jolla pyritään selvittämään ja lisäämään osaamista sekä nykyhetken, että tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen. Kartoituksen pohjalta syntyneiden kehittämisen tarpeiden tunnistamisen jälkeen on suunniteltava keinot, joilla tarvittavaa osaamista hankitaan. Yleensä osaamista lisättäessä kehitetään oman henkilökunnan osaamista. Osaamisen lisäämiseksi voidaan käyttää myös muita keinoja, muun

muassa uusien työntekijöiden rekrytointia. Tämän lisäksi voidaan myös ostaa ulkopuolista apua tai siirtää tarvittavaa osaamista toisesta organisaatiosta sisäisellä siirrolla. (Hyppänen 2013, 124.)

Organisaatiossa olevaa näkyvää ja näkymätöntä osaamista voidaan hyödyntää kokonaisuudessaan vasta sen jälkeen, kun on perusteellisesti selvitetty, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa sekä millaista osaamista organisaatiosta jo löytyy ennestään. Tämä mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen sekä sen vahvistamisen välineiden määrittelyn ja kehittämisen. (Hätönen 2011, 9.) Yrityksen toimintaa tukevien tavoitteiden ja osaamistarvekartoitusten pohjalta tehdään suunnitelma osaamisen kehittämisestä, joka kattaa koko yrityksen. Tässä voidaan käyttää hyödyksi myös esimiesten ja työntekijöiden välisiä kehityskeskusteluja. Suunnitelma koostuu henkilöstöä, yksiköitä, tiimejä ja yksilöitä koskevista kehittämissuunnitelmista. Siihen on määritelty muun muassa asiat, joissa halutaan kehittyä, keinot tavoitteisiin pääsemiseksi, kehittämisestä vastuussa olevat henkilöt sekä tuloksien seurantatavat. (Viitala 2013, 186–187.)

Tieto voidaan jakaa kahteen lajiin, formaaliksi ja informaaliksi. Formaaliksi kutsutaan sellaista tietoa, jota saadaan laatujärjestelmistä, koulutuksista, dokumenteista tai lukemalla kirjoista. Tämä tieto on jo niin selkeää, jotta siitä voidaan sanoa ääneen tai kirjoittaa. Informaalia voidaan kutsua myös nimellä hiljainen tieto. Informaalia sisältää sellaista oppia, jota on vaikea sanallistaa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi henkilökohtaiset uskomukset, mielipiteet, tunteet ja intuitiot, jotka liittyvät työasioihin. Formaali luo työlle perusmallin ja informaali kertoo miten kyseistä mallia käytetään. Jotta pystytään kehittymään ammattitaidossa, edellytetään kummankin lajin olemassaoloa ja kehittämistä. (Jalava ym. 1999, 99–100.)

Organisaatioiden tulisi huomioida paljon nykyistä enemmän sitä, kuinka he saisivat siirrettyä kaikki tiedot ja taidot seuraaville sukupolville. Tämä on osoittautunut hankalaksi, koska kyseiset tiedot, taidot ja kokemukset siirtyvät todella hitaasti sekä yksilöiltä toisille, että työyhteisöstä toiseen. Kilpailu on kovaa osaavista ammattilaisista, organisaatioiden on kuitenkin pyrittävä ensin tehostamaan nykyisten yksilöidensä koulutusta, osaamisen kehittämistä ja tietojen ja taitojen siirtymistä työyhteisön sisällä. (Lankinen ym. 2004, 34–35.)



Kuvio 5. Tiedon luomisen keinoja (Jalava ym. 1999).

Tiedon luomiseen tarvitaan neljä tapaa, joita ovat sosialisatio, sanallistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen (kuvio 5). Sosiaalisaatio alkaa yleensä muodostamalla tilaa vuorovaikutukselle, joka puolestaan on keino jakaa erilaisia kokemuksia ja mentaalimalleja. Sanallistamisen tarkoituksena on aloittaa keskustelut ja kollektiivinen reflektio. Sen tarkoituksena on pyrkiä pukemaan sanoiksi hiljaista tietoa, erilaisten vertauskuvien tai analogioiden käyttöä hyödyntäen. Uusi täsmällinen tieto ja ennestään olemassa olevan tiedon käyttö laukaisee yhdistämisen. Näiden kahden asian yhdistäminen voi luoda uuden tuotteen, palvelun tai työtavan. Sisäistäminen tapahtuu tekemisen ja tekemällä oppimisen kautta. (Jalava ym. 1999, 102.)

Ruohotien (2000, 103) mukaan henkilöstön kehittämisen tarkoituksena on lisätä toimintavalmiutta ja suoritustasoa. Tässä voidaan esimerkiksi käyttää apuna erilaisia koulutuksia, työnopastuksia, perehdyttämistä ja opintomatkoja.

3.3.1 Osaamisen arviointi

Osaamiskartoitusten avulla pyritään selvittämään, millaista osaamista yrityksessä jo on olemassa ja millaisissa toiminnoissa sitä tulisi vielä mahdollisesti kehittää. Esimiesten on hyvä käydä läpi henkilöstön kanssa organisaation tehtäväkenttä ja tulevaisuuden tavoitteet, joiden pohjalta kirjataan osaamisen kehittämisen tavoitteet. Osaamisen arviointia tehdessä on hyvä käyttää apuna erilaisia lomakkeita tai tietokoneohjelmia. Henkilö on itse vastuussa osaamistensa arvioinnista ja tuloksia

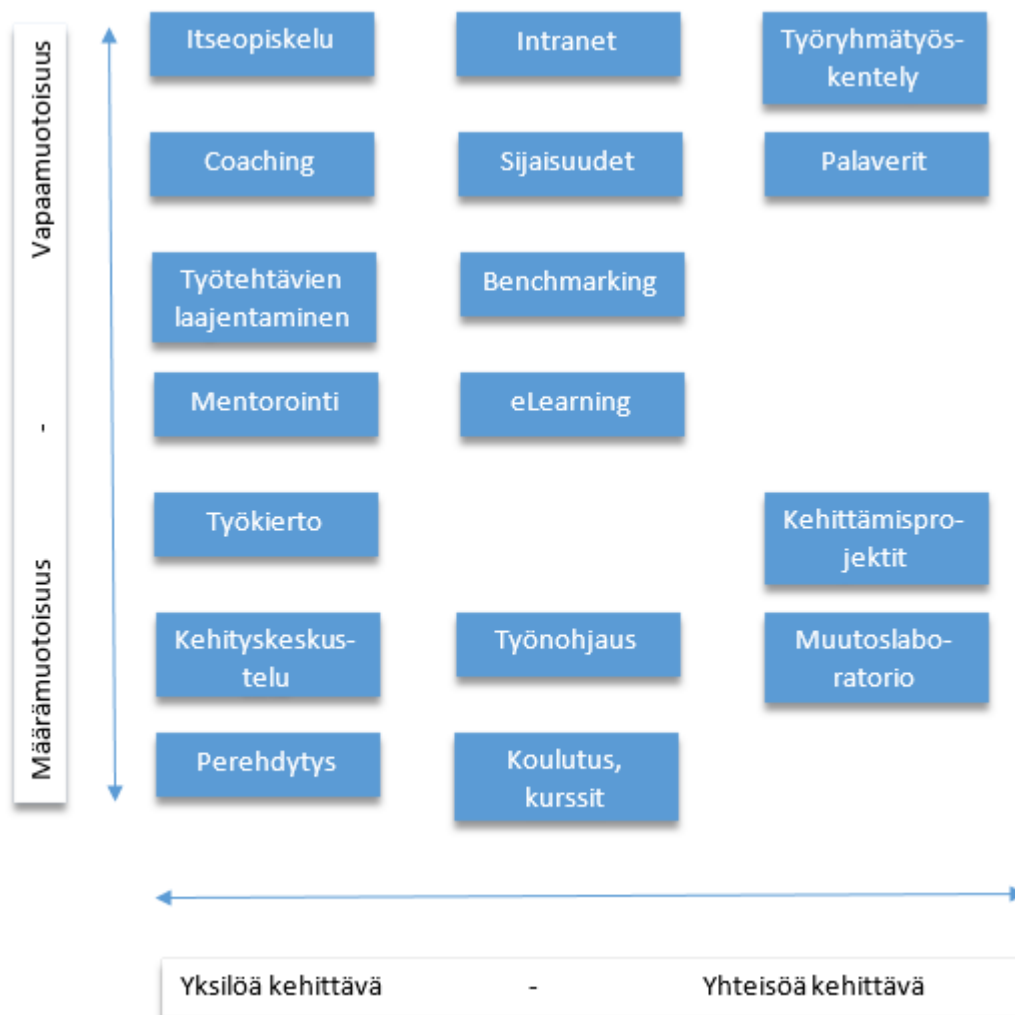
käsitellään kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa. Osaamisen arvioinnissa tärkein hyöty on kehittymisen analysointi ja sen vieminen oikeaan suuntaan. (Viitala 2013, 182–183.) Oppimistulosten arviointi riippuu siitä, millaisia tavoitteita ja konteksteja sille on asetettu. Tästä johtuen voidaan tarvita tarkkaa ja huolellista arviointia ja mahdollisesti järjestää jatko- tai lisäkoulutusta. (Ruohotie 2000, 133.)

Kehityskeskustelu on yksi hyvistä vaihtoehtoista osaamisen kehittymisen arvioinnissa. Kehityskeskustelu on etukäteen sovittu ja suunniteltu keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä. Keskusteluilla on aina selkeät tavoitteet, systematiikka sekä säännöllisyys. Kehityskeskustelujen tavoitteena on löytää yhteinen linja yrityksen tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välille. Jokaisen yksilön kohdalla on arvioitava hänen osaamistaan nykyisen tehtävän ja tulevaisuuden tarpeiden kannalta. Kehityskeskusteluita pidetään vähintään kerran vuodessa, mutta kuitenkin aina tarpeen mukaan ja muutostilanteiden yhteydessä. Kehityskeskustelun päähenkilönä on aina työntekijä, kehittymisen näkökulmasta tilaisuus on aina henkilökohtainen ja palautteen anto on kummankin puoleista. Kehityskeskustelun tuloksena syntyy kehityssuunnitelma. (Viitala 2013, 187 & Lankinen ym. 2004, 65.) Lankisen ym. (2004, 68–69) mukaan on hyvin tärkeää, että jokainen työntekijä voi myös itse arvioida omaa tilannettaan sekä vaikuttaa kehittymiseensä. Luonnollisesti jokainen on itse vastuussa itsestään kehittämisen ja kehittymisen kannalta. Työntekijät haluavat myös tietää missä he ovat onnistuneet, mitä tulisi vielä kehittää ja mitä heiltä jatkossa odotetaan. Kehityskeskustelussa on hyvä ottaa esille myös omat odotukset, toiveet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet.

Aarnikoivun (2016, 189–190) mukaan, kehityskeskustelu on oikein toteutettuna kaikista tehokkain johtamisen työkalu. Hänen mielestään onnistunut kehityskeskustelu vaatii esimiehen ja työntekijän välistä luottamussuhdetta. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu vaatii ymmärryksen siitä, mikä kehityskeskustelu on, mitkä ovat sen hyödyt, mitä se pitää sisällään ja kuinka sitä edistetään niin, että syntyy vuoropuhelua osapuolien kesken. Kehityskeskustelun onnistuminen ei vaadi ihmettä, vaan se edellyttää tahtoa ja sitoutumista siihen.

3.3.2 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Kehittäminen voi tapahtua yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla. Kun kehitettävä kohde on löytynyt, päätetään millaista menetelmää tullaan käyttämään. Valintoja tehtäessä on huomioitava tavoitteet, aikataulu sekä käytettävät resurssit ja oppijan oppimistyyli. (Hyppänen 2013, 125.) Uusien asioiden oppiminen voi vaatia erilaisia järjestelyitä, joihin mahdollisesti tarvitaan myös ulkopuolista apua ja tukea. Taloudellisista syistä oppimisen olisi kuitenkin hyvä tapahtua lähellä työtä. Organisaation on hyvä laatia suunnitelma henkilöstön kehittämistoiminnoista, joita on suunniteltava, toteutettava tehokkaasti sekä arvioitava. (Viitala 2013, 192.)



Kuvio 6. Erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä (Viitala 2013; Hyppänen 2013).

Osaamisen kehittämisen menetelmiä voidaan tutkia erilaisin perustein. Kuviossa 6 on esitetty osaamisen kehittämisen menetelmät sen mukaan, kehittävätkö ne enemmän yksilön vai työyhteisön osaamista. Siitä voidaan myös nähdä, ovatko menetelmät enemmän määrä- vai vapaamuotoisia. Kyseisiä menetelmiä voidaan jaotella myös sen mukaan, tapahtuuko oppiminen ja kehittyminen lähellä työtä vai sen ulkopuolella. Työntekijät oppivat uutta ja kehittävät itseään parhaiten työtä tehdessään. Tästä johtuen työssä oppimisen menetelmiä tulisi suosia organisaatiossa. Vuorovaikutteiset menetelmät sekä erityisesti yksilölliset kehittämismenetelmät ovat myös lisänneet suosiotaan yrityksissä. Seuraavaksi on esitetty osaamisen kehittämisen keinoja. Keinot ovat jaoteltu sen mukaan kehittävätkö ne työryhmää vai yksilöä ja liittyvätkö ne oppimiseen lähellä työtä. (Hyppänen 2013, 125; Viitala 2013, 192–193.)

Yksilön osaamista voidaan kehittää lähellä työtä monia erilaisia menetelmiä käyttäen. **Perehdyttäminen** on yksi monista osaamisen kehittämisen muotoja, jonka tavoitteena on auttaa uutta henkilö pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon mahdollisimman nopeasti. Sen tavoitteena on myös auttaa uutta henkilöä pääsemään sisälle organisaatioon ja työryhmään sekä tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työyhteisöön. Perehdyttäminen alkaa jo valintamenettelyvaiheessa. Perehdyttämisessä uusi tulija tutustutetaan organisaatioon, työtiloihin sekä työyhteisöön. Ytimenä kuitenkin pidetään uuden henkilön opettamista itse työtehtävään sekä sen mukana tuleviin menetelmiin, järjestelmiin ja työturvallisuuteen. Perehdyttäminen vahvistaa myös perehdyttäjän omaa osaamista. (Hyppänen 2013, 127.)

Työnopastus on perehdyttämistä varsinaiseen työhön, jonka tavoitteena on valmistaa uusi työntekijä omaan työhönsä. Perehdyttämistä voidaan tehdä myös vanhoille työntekijöille, kun heille halutaan opettaa uusia työtehtäviä ja menetelmiä. **Vierihoitoa** pidetään yhtenä menetelmänä perehdyttämisessä. Siinä uusi työntekijä suorittaa työtehtäviä itse kokeneemman kollegan lähetyvillä. Kumpikin siis tekevät omia töitään, mutta perehdytettävä voi tarvittaessa esittää erilaisia kysymyksiä ja perehdyttäjällä on oikeus puuttua hänen toimintatapoihinsa tarvittaessa. **Ristiinkoulutuksessa** työntekijä taas perehdytetään toisen työntekijän työtehtäviin. Tämä mahdollistaa yrityksen joustavuutta ja se parantaa työn tuottavuutta.

Se lisää yrityksessä moniosaamisen määrää sekä mahdollistaa erilaisten sijaisuuksien tekemisen. (Viitala 2013, 194,196; Hyppänen 2013, 127.)

Mentorointi, coaching ja työnohjaus ovat sellaisia kehittämismenetelmiä, joissa opitaan vuorovaikutuksien avulla sekä keskustelemalla. Näitä menetelmiä yhdistää se, että vastuu omasta kehittymisestä on työntekijällä itsellään. **Mentoroinnilla** tarkoitetaan vuorovaikutusprosessia, jossa kokeneempi henkilö tukee ja opastaa vähemmän kokeneempaa kollegaansa. Kokeneempaa henkilöä kutsutaan mentoriiksi ja vähemmän kokeneempaa mentoroitavana. Mentori ei anna valmiita ohjeita, vaan tarkoituksena on, että hän auttaa mentoroitavaa löytämään parhaimmat ratkaisut. Mentorointiohjelmien tarkoituksena on kehittää nuorten tai ammattilaisuutensa alkuvaiheissa olevia henkilöitä. Mentorisuhde on yleensä pitkä, jonka vuoksi kummankin osapuolen tulee olla sitoutunut, avoin sekä luottamuksen arvoinen. (Hyppänen 2013, 130–131.)

Coaching on samantyylinen tavoitteellinen prosessi kuin mentorointikin. Coachin tavoitteena on auttaa valmennettavaa kehittämään ja hyödyntämään hänen tämänhetkistä ja käyttämätöntä potentiaalia. Coach ei mentorin tavoin neuvo tai anna omia kokemuksia avuksi, vaan auttaa erilaisissa tekniikoissa asioiden oivaltamiseen ja päätöksien tekemiseen. Kyseiseen coaching menetelmään kuuluu useita tapaamisia, jotka voidaan käydä myös puhelin keskusteluina. **Työnohjauksen** tarkoituksena on kasvattaa ohjattavan työntekijän ammatillista kehittymistä sekä helpottaa henkistä kuormittumista. Se on työhön liittyvien kysymysten ja tunteiden tutkimista ja tiedostamista. Työnohjaukseen turvaudutaan yleensä silloin, kun työyhteisössä on havaittu jonkinlaisia ongelmia. Hyvin toimiva työyhteisö voi myös käsitellä säännöllisesti omia toimintatapojaan sekä työnsä sisältöä. Koulutetut työnohjaajat tarjoavat työnohjausta joko yksilö- tai ryhmäopetuksena. Työnohjaus voi tilanteesta riippuen kestää kuukausista moniin vuosiin. (Viitala 2013, 196–197; Hyppänen 2013, 130–131.)

Työntekijöille voidaan antaa lisää vastuuta ja mahdollisesti kasvattaa myös motivaatiota laajentamalla ja monipuolistamalla heidän työnkuvaa. Erityistehtävät kasvattavat osaamista ja vahvistavat kokonaiskuvaa sekä työstä että organisaatiosta. Ristiinkoulutuksen lisäksi, myös työohjaus ja sijaisuuksien hoito lisäävät henkilöstön moniosaamista sekä parantaa yhteistyötä eri osastojen välillä. **Työnkierrossa**

työntekijöitä siirretään erilaisiin organisaation tehtäviin ja yksiköihin oppimaan uutta aina tietyn ajanjaksoksi kerrallaan. Työkierto saattaa laskea henkilöiden toiminnan tehokkuutta tilapäisesti, sillä uusia asioita opitaan jatkuvasti. Tästä huolimatta työkierron hyödyt ovat haittoja suuremmat. Työnkierto antaa yleensä työntekijälle paljon lisää motivaatiota ja innostusta työtä kohtaan sekä lisää moniosaamisen taitoa. **Sijaisuuksien hoito** on myös yksi kehittämisen menetelmä, jonka avulla pystytään hankkimaan henkilöstölle lisää osaamista erilaisten työtehtävien kautta. Tämä on tehokas tapa kehittää, levittää ja uudistaa osaamista organisaatioissa. Sijaisuuksien hoitaminen turvaa myös toiminnan sujuvuutta. Järjestelmällisesti hoidettu sijaisjärjestelmä auttaa vähentämään osaamisriskejä organisaatiossa. (Viitala 2013, 194–196; Hyppänen 2013, 126.)

Yksilön kehittämistä voidaan tukea myös sellaisilla menetelmillä, jotka kokonaan tapahtuvat työn ulkopuolella tai vaativat joksikin aikaa irrottautumista työtehtävistään. Verkko-oppiminen eli **eLearning** on yleistynyt oppimisen muoto, jossa hyödynnetään internetiä oppimisessa ja opetuksessa. E-oppimisen avulla voidaan luoda puitteet, jossa oppija pääsee oppimaan yksinäisesti tai vuorovaikutuksessa. Nykypäivän e-oppimisympäristöt mahdollistavat materiaalien jakamisen, luentojen pitämisen, keskustelujen käymisen sekä tehtävien arvioimisen ja palauttamisen kokonaan verkossa. Tämä helpottaa oppijaa, koska hän voi itse määrittellä, koska ja missä hän tehtäviä tekee ja millaisella aikataululla hän haluaa oppia. Tämä ratkaisu on myös taloudellisesti kannattava, sillä silloin vältetään esimerkiksi turhilta matkustuskustannuksilta. Monet organisaatiot käyttävät apunaan myös yrityksen omaa **intranettiä**, jossa henkilöstö pääsee opiskelemaan uusia asioita sekä lukemaan ajankohtaisia ja päivitettyjä tietoja. (Viitala 2013, 198–199.)

Koulutukset ja kurssit ovat edelleen kaikista suosituin tapa kehittää henkilöstön osaamista. Koulutuksella tarkoitetaan sellaista toimintaa, jossa työn ulkopuolella ja erillisessä tilassa, tietyinä ajankohtana joku järjestää toisille mahdollisuuden oppia. Koulutus voi olla kestoaltaan lyhyt luento, päivän mittainen koulutus tai vuosia kestävä koulutusprosessi. Koulutus voi tapahtua organisaation sisällä tai ulkopuolella ja kouluttajina voi toimia yrityksen edustaja tai ulkopuolinen kouluttaja. Ulkopuolisisissa koulutuksissa pystytään jakamaan osaamista uusilla näkökulmilla ja se

mahdollistaa kokemusten vaihtamisen ulkopuolisten kollegojen kanssa. (Viitala 2013, 198–199; Hyppänen 2013, 128.)

Ryhmän osaamista voidaan kehittää joko työn ohella epämuodollisella tavalla tai sen ulkopuolella mahdollisilla keinoilla, kuten yksilöosaamistakin. **Kehittämiprojekteilla** on kahdenlaisia hyötyjä. Jos niihin käytetään tarpeeksi aikaa ja paneudutaan aidosti, voi seurauksena olla toimintamallien, prosessien ja rakenteiden kehittyminen. Kehittämiprojektin jäsenet oppivat uuden asian lisäksi myös projektinhallintaa sekä yhteistyötaitoja. Oppimisen kannalta hyväksi menetelmäksi organisoida työn tekemistä on **tiimityöskentely**. Tiimit ovat itsenäisiä, kiinteitä ja vahvasti sitoutuneita yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimityöskentely mahdollistaa myös mallioppimisen, sillä kokeneilta ryhmän jäseniltä saa tukea omaan kehitykseen. **Palaverit** ovat oppimisen menetelmänä arvokkain, sillä niissä voidaan saada tietoa, muokata tai täydentää tietorakenteita ja ajatusmalleja sekä kehittää ajattelua. Palaverit voivat myös kehittää henkilöstön vuorovaikutustaitoja. (Viitala 2013, 201–204.)

Parhaista käytännöistä oppiminen eli **benchmarking** on keino, jonka avulla opitaan hyviltä esikuvilta. Tämän tarkoituksena on etsiä organisaatiolle sellaisia toimintatapoja, jotka ovat osoittautuneet toimiviksi. Nämä esimerkit otetaan tarkastukseen sen takia, jotta jo käytössä olevista toimintatavoista pystyttäisiin ottamaan mallia oman toiminnan kehittämiseen. Tarkoituksellinen tutkiminen antaa pikemminkin vertailukohtaa kuin mallia. Yleensä tämä antaa suuntaa, tarjoaa erilaisia ideoita ja kiinnikkeitä omaan kehittämistyöhön ja -tarpeisiin. Myös **opintokäynnit ja vierailut** perustuvat toisen esimerkistä oppimiseen. Nämä tukevat oppimista silloin, kun voidaan nähdä omassa yrityksessä tavoiteltavissa oleva toimintamalli tai ratkaisu omin silmin. Tämä helpottaa omaa muutosprosessia, jos sitä kohtaan on ollut ennakkoluuloja ja epäilyksiä. Opintokäyntien ja vierailujen tarjoama oppi syntyy, kun saatuja havaintoja ja ideoita käsitellään ja niiden soveltuvuutta omaan työhön pohditaan. (Viitala 2013, 201–204.)

3.4 Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarpeet

Valtakunnallinen ammatillisten osaamistarpeiden ennakointiprojekti (VO-SE) tuotti prosessimallin osaamistarpeiden ennakointiin. Projektissa tuotettiin tietoa nykytilanteen ja tulevaisuuden osaamistarpeista työelämää ja koulutusta varten. Matkailu- ja ravitsemisalaa koskeviksi osaamistarpeiksi nousivat seuraavat osaamisalueet:

- alan perustaidot sekä ydinosaaminen eli ruokaan ja ravitsemukseen sekä matkailuun liittyvä osaaminen
- kielitaito
- kulttuuriosaaminen, monikulttuurisuuden ja paikalliskulttuurin ymmärtäminen ja sen hyödyntäminen
- riskinhallinta-, kriisi- ja turvallisuusosaaminen
- tieto- ja viestintätekniiikan osaaminen sekä siihen liittyvien uusien toimintatapojen sisäistäminen
- johtamiskäytäntöjen hallinta
- moninaisuuden ja erilaisuuden ymmärtäminen
- ympäristö ja ekologinen osaaminen, vastuullinen toiminta ja kestävän kehityksen osaaminen
- liiketaloudellinen ja yrittäjyys osaaminen sekä myynnin ja markkinoinnin taidot
- verkosto-osaaminen
- asiakasosaaminen
- työlainsäädännön sekä työehtosopimusten hallinta
- alan lainsäädännön tuntemus
- ennakoinnin osaaminen
- tutkimustietojen ymmärtäminen ja hyödyntäminen. (Taipale-Lehto 2012, 5.)

Projektiryhmä määritteli myös ruoka- ja ravintolapalveluiden osa-alueiden osaamistarpeet, joita olivat:

- alan perustaidot sekä ydinosaaminen eli ruokaan ja ravitsemukseen liittyvä osaaminen
- kielitaito
- tieto- ja viestintätekniiikan osaaminen, sosiaalisen median osaaminen
- kestävän kehityksen ja ympäristöasioiden osaaminen
- eettisyys ja siihen liittyvien arvojen mukainen toiminta
- elintarvikkeiden, raaka-aineiden ja juomien tuntemus (luomu- ja lähiruoka, juomien myyntiin liittyvä lainsäädäntö sekä kestäviin raaka-aineisiin liittyvä osaaminen)
- markkinoiden tuntemus sekä markkinointi- ja myyntiosaaminen
- toimintaympäristön muutosten mieltäminen
tuotekehitys, innovointi ja luovuus. (Taipale-Lehto 2012, 16.)

Kyseisten osaamistarpeiden pohjalta voidaan jaotella osaaminen ravitsemisalan palveluammateissa, joita ovat muun muassa kokki, asiakaspalvelija ja myyntihenkilö, esimies, yrittäjä sekä muu asiantuntija.

Ravitsemisalan palveluammateissa suomen kielen taito on olennaisesti hallittava. Englannin kielen kohtuullinen suullinen taito on välttämätön tarjoilijoille ja kokeille. Ylemmän tason osaajilta kuten johtajilta ja yrittäjiltä vaaditaan jo sujuvaa englannin kielen taitoa. Alalla tarvitaan myös monipuolista kielitaitoa, ja nykyisin venäjän kielen taitoa suositellaan alan työntekijöille. Yhdeksi keskeiseksi asiaksi toimialasta riippumatta nousee viestintätekniiikan taitojen osaaminen. Johdolta ja esimiehiltä vaaditaan kykyä seurata tieto- ja viestintätekniiikan kehittymistä. Kaikissa ammateissa vaaditaan yhä enemmän myös sosiaalisen median hallitsemista. (Taipale-Lehto 2012, 21.)

Palveluiden ja tuotteiden osalta esille nostetaan hygienia- ja omavalvontaosaaminen, jota tarvitaan tuotettaessa ravitsemispalveluita. Laadunvalvonnasta painotettiin ravitsemusosaamista sekä aistinvaraista arviointia. Erityisruokavaliota ja allergioihin liittyviä oppeja unohtamatta. Alan ammattilaisten tulee hallita myös ravitsemukseen liittyvät suositukset. Tuotanto-osaamisessa korostuvat elintarvikkeiden

laatuluokitukset, tuotetuntemus sekä saatavuuteen liittyvä osaaminen, muun muassa sesonkiloontoisuus. Ravitsemisalalla anniskeluun liittyvien määräysten, säädösten ja juomatietouden hallitseminen nousevat tärkeiksi osaamisen kohteiksi. Gastronomiasta korostetaan sekä etnisiä, että kotimaisia ruokakulttuureja ja niiden tuntemusta. Logistiikkaan liittyvä osaaminen, kuten aterioiden pakkaaminen, kuljettaminen sekä tarjoilu ovat tärkeitä asioita osata kaikissa ammateissa. (Taipale-Lehto 2012, 21.)

Esimiesten ja kokkien osaamisessa nostetaan esille ruokien erilaiset valmistusmenetelmät, joissa tulee huomioida annosmäärät sekä mitoituksiin liittyvät asiat. Osaamista tarvitaan myös ruokalistojen suunnitteluun, sekä ruokien makuun, väriin ja rakenteeseen liittyvien seikkojen hallitsemiseen. Erilaisten laitteiden ja koneiden hallinta on osattava. Esimiesten tulee hallita käytössä olevat reseptit sekä heidän tulee osata tehdä raaka-aineiden tilaukset sen mukaisesti. Kokkien tulee noudattaa reseptiikkaa oikein. Asiakaspalvelijoiden, kuten tarjoilijoiden tulee osata reseptiikkaan liittyvät perusasiat. Pienimmissä yrityksissä joudutaan mahdollisesti ostamaan sisään myös erilaisia tuotteita sekä palveluja. Eettisyyteen sekä ekologisuuteen liittyvät tekijät tulee ottaa huomioon hankintoja tehtäessä. (Taipale-Lehto 2012, 21.)

Johdolla, yrittäjillä ja esimiestasolla osaamisessa korostuu liiketoimintaosaaminen. Heidän tulee hallita toiminnan ja tuloksen kannattavuuteen liittyvät asiat, sekä osata budjetointia ja rahoitussuunnittelua. Kaikki ravitsemisalalla ammatit vaativat taloudellista ajattelua sekä sisäistä yrittäjyyttä. Verkostoitumisen taidot niin kollegoiden kuin erilaisten organisaatioiden välillä on hyvä omata. Asiakassuhteiden hallinnassa vaaditaan asiakaspalvelutaitoa sekä palveluallttiutta. Tässä on kuitenkin huomioitava erilaiset kohderyhmät. Yrityksen johdolla, yrittäjillä ja esimiehillä tulee olla kattava asiakastuntemus ja näkökulmaa asiakkaiden käyttäytymiseen. Toimintaympäristön asiakasosaamista tulee hallita, jotta tuotteet ja palvelut pystytään suuntaamaan oikein. (Taipale-Lehto 2012, 21–22.)

Työyhteisöosaamisessa katsotaan tärkeäksi asiaksi oman ja toisen työn arvostaminen. Oman alan työehtosopimus tulee tuntea, jonka lisäksi tulee hallita myös organisaation käytänteet ja ohjeet. Johdon ja esimiesten tulee pystyä laatimaan edellä mainittuja ohjeita ja sääntöjä. Ravitsemisalalla kaikilta työntekijöiltä ja työyht-

teisöiltä odotetaan yhteistyö- ja tiimitaitoja. Kaikkien tehtävänä on myös ylläpitää yhteistä työhyvinvointia. Esimiestaitojen tulee olla hyvällä tasolla. Alalla kaivattua ammattitaitoa eli oman osaamisen arvostamista korostetaan projektissa. Henkilökohtaisina ominaisuuksina pidettiin joustavuutta, paineensietokykyä sekä halua kehittää omaa osaamistaan. Projektissa korostettiin myös asioiden ja tehtävien priorisointia. Johto- ja esimiestehtävissä olevien henkilöiden tulee seurata alan kehittymistä ja soveltaa jo tutkittuja tietoja. Heiltä odotetaan kykyä osata hyödyntää tutkittua tietoa tuotteiden ja palveluiden, markkinoinnin, myynnin sekä asiakassegmentoinnin kehittämisessä. (Taipale-Lehto, 22.) Taulukossa 1 on esitettyä tärkeimmät osaamiset ravitsemisalalan osaamistarpeista.

Taulukko 1. Osaamistarpeet ravitsemisalalan palveluiden ammattiteissa (Taipale-Lehto 2012, 25–27).

Toimialariippumattomat tuotannon yleistiedot ja taidot
<ul style="list-style-type: none"> • Suomen kielen hallinta, monipuolinen kielitaito • Tieto- ja viestintätekniikan perustaidot ja sosiaalisen median hyödyntäminen • Vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikaatiotaidot • Oman alan tuntemus, myös kansainvälisellä tasolla • Työn laadun hallinta ja laatuvastuu • Ergonomisten työtapojen hallitseminen • Ympäristöasioiden tuntemus sekä kestävä kehitys ja eettinen osaaminen • Oman toiminta-alueen tuntemus, paikallistuntemus
Tuotteiden ja palvelujen tuotanto-osaaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Elintarvikkeiden omavalvontatietous sekä aistinvarainen arviointi • Ravitsemustietous ja ravitsemussuositusten tuntemus • Erityisruokavalioihin liittyvä osaaminen, dieettitietous sekä ruoka-aineallergiat • Ravitsemispalveluiden hygieniä-, omavalvonta- ja lainsäädännön osaaminen • Suomalaisen ja kansainvälisen ruokakulttuurin tuntemus ja perinneruoat • Ravitsemispalveluihin liittyvän logistiikan tuntemus ja ruoka-annosten pakkaustaidot • Ruokien ja juomien tuntemus ja niihin liittyvät tarjoilutaidot • Rahan ja muiden maksuvälineiden käsittely
Liiketoimintaosaaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Hankintaosaaminen ja hankintaprosessin hallinta • Työehtosopimusten tuntemus • Verkosto- ja sidosryhmäosaaminen • Liiketoimintaperiaatteiden sekä kustannuslaskennan hallitseminen
Asiakkuuden hallinta
<ul style="list-style-type: none"> • Myyntitaidot ja hinnoitteluosaaminen • Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen (erityisvaatimukset / yksilöllisyys) • Asiakaspalvelutaidot ja palvelualltius • Asiakastietous / oman asiakaskunnan tuntemus • Asiakkaan kohtaaminen (kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot) • Asiakasturvallisuus ja asiakaspalautteisiin reagoiminen
Työyhteisöosaaminen
<ul style="list-style-type: none"> • TYKY-toiminta • Yhteistyö- ja tiimityöskentelytaidot ja toisten työn arvostus • Oman perustehtävän tuntemus sekä sitoutuminen omaan työhön ja työyhteisöön
Henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet
<ul style="list-style-type: none"> • Oma-aloitteisuus ja itseohjautuvuus ja ammattitilpeys • Työelämän pelisääntöjen tuntemus ja itsensä kehittämishalu • Mukautumiskyky työn muutoksiin ja poisoppiminen vanhoista tavoista • Työssä jaksaminen sekä joustavuus • Yksilöllisyyden ja erilaisuuden hyväksyminen ja sen kunnioittaminen • Moniosaaminen, itseluottamus ja priorisointikyky • Taloudellinen ajattelu sekä tulosajattelu
Tutkimus- ja kehitysoosaaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Kohderyhmäosaaminen tuotesuunnittelussa • Oman tuotteen ja palvelun tuotteistamiseen liittyvä osaaminen • Paikallisuuden hyödyntäminen tuotteiden suunnittelussa • Palvelun tai tuotteen räätälöinti asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden mukaan

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella yhtenäinen toimintakulttuuri Ravintolamaailman Hesburgeriin sekä Hesburger Torikeskukseen. Jokapäiväisen toiminnan tulee rakentua perusasioiden ympärille ja nämä perusasiat tulee jalkauttaa kumpaankin toimipaikkaan samalla tavalla. Vaikka yksiköt ovatkin erilaisia asiakaskunniltaan ja -virroiltaan, on niissä jatkossa kuitenkin pyrittävä toimimaan samanlaisten toimintatapojen mukaisesti.

Tavoitteena oli selvittää osaamisen kartoituksen avulla kummankin toimipaikan henkilökunnan tämänhetkiset osaamisalueet ja mahdolliset osaamisen kehittämisen kohteet. Tulosten analysoinnin jälkeen mietittiin tarpeellisia kehittämisen kohteita.

4.2 Lähestymistapa, tutkimuksen aineisto ja käytetyt menetelmät

Tätä opinnäytetyötä lähestyttiin ensiksi kirjallisuuden pohjalta. Työn tarkoituksena oli tehdä kummankin Hesburgerin työntekijöille osaamisen kartoitus -kysely, johon vastauksia kerättiin syksyn 2016 alussa. Kyselylomake lähetettiin kaikille Hesburgerin henkilökuntaan kuuluville sähköpostilla liitetiedostona viikolla 22, jolloin viimeinen palautuspäivä oli viikolla 23. Vastauksia kuitenkin tuli määräaikaan mennessä vain kolmannes tavoitellusta kokonaismäärästä. Kiireisen kesäsesongin takia kysely uusittiin viikoilla 38–39, jolloin kyselylomakkeet tulostettiin ja vuoropäälliköt jakoivat ne henkilöille, jotka eivät olleet siihen vielä vastanneet. Loput vastaukset haettiin toimipaikoista viikolla 39. Saatujen vastausten pohjalta tehtiin toimintatapoihin erilaisia muutoksia sekä kehitettiin toimipaikkojen toimintaa.

Henkilökunnan osaamisen kartoitus suoritettiin kvantitatiivisella kyselylomakkeella (liite1). Kyselylomake oli strukturoitu ja sisälsi avoimia kysymyksiä. Tavoiteltu otantakoko oli 30. Vastauksia saatiin loppujen lopuksi 23 kappaletta. Kyselyyn vastanneista henkilöistä kaikki työskentelevät joko Hesburgerin kassalla tai keittiössä,

monet työskentelevät kummassakin. Tutkimusanalysoinnissa käytettiin apuna Excel-taulukkolaskentaohjelmaa. Kyselyssä tutkittiin seuraavia aiheita: osaaminen kassa- ja keittiötyöskentelyssä, osaaminen yleisissä asioissa, mikä työntekijöitä motivoi ja onko vaaditut perehdytykset suoritettu.

Työn lopulliset tulokset ja kehitysideat esitetään ensimmäisenä toimipaikan ravintolapäällikölle sekä vuoropäälliköille, jonka jälkeen tulokset esitellään myös koko muulle henkilökunnalle henkilökuntapalaverin yhteydessä.

4.3 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä oli Prisman Ravintolamaailma Seinäjoen Hyllykalliolta. Ravintolamaailma kuuluu S-ryhmään eli Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan alaisuuteen. S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on yli 1 600 toimipaikkaa Suomessa. Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa on alueellinen vähittäiskaupan monialayritys, joka tuottaa kilpailukykyisesti ja kannattavasti monipuolisia palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. Toimialueena on Seinäjoki, mutta Osuuskaupan toimiala kattaa koko maan. (S-kanava, [Viitattu 26.9.2016].)

Ravintolamaailma koostuu kolmesta eri konseptista, joita ovat Presso, Pizza Buffa sekä Hesburger. Presso tarjoaa päivittäin kahvia sekä suolaisia ja makeita vitriinituotteita. Pizza Buffa tarjoaa arkisin kattavan lounaan sekä iltaisin ja viikonloppuisin buffetruokailua. Hesburgerista löytyy nopeaan ruokailuun erilaisia hampurilaisia ja aterioita sekä muuta pikaruokaa. Ravintolamaailma työllistää noin 35 henkilöä, ja tarvittaessa käytetään vuokratyöntekijöitä. Tavoitteena organisaatiolla on kehittää henkilökunnan moniosaamisen taitoa, jotta jokainen pystyisi auttamaan siellä, missä on milloinkin eniten myyntipainetta. (Raflaamo, [Viitattu 26.9.2016].)

Hesburgerin historia kantautuu jo kaukaa, vuodelta 1966, jolloin Heikki Salmela perusti vaimonsa kanssa Kievarin grillin Naantaliin. 70-luvulla yrittäjäpariskunnan matka jatkui kohti Turku. 1980-luvulla pikaruokakulttuuri rantautui Suomeen ja ensimmäinen Hesburger-ravintola avattiin vuonna 1980 Turun keskustan Hansakortteliin. Hesburgerin menestys on jatkunut aina tähän päivään asti. Menestyksen

resepti on ollut helppo, sillä tuotteiden herkullisuus, ystävällinen asiakaspalvelu sekä aktiivinen tuotekehitys ovat taanneet sen. Tärkeinä asioina pidetään myös henkilökunnan jatkuvaa kouluttamista sekä tuotteiden tasalaatuisuutta, joista vastaa tarkasti määritelty ja valvottu ketjukonsepti. Hesburgerin arvoina ovat palveluhenkisyys, luotettavuus, tavoitteellisuus ja yrittäjäyys. Ketju pyrkii myös toimimaan vastuullisesti kehittelemällä muun muassa biohajoavia pakkauksia, aurinkopaneelleilla varustettuja ravintoloita sekä muita luontoa säästäviä ratkaisuja. Esimerkiksi työntekijöiden vaatteet on osittain valmistettu kierrätysmuovipulloista. (Hesburger, [Viitattu 21.9.2016].)

Hesburger on vuosien varrella laajentanut ketjuaan valtakunnalliseksi ja viime vuosina konsepti on saanut jalansijan myös ulkomailla. Hesburger-ravintoloita löytyy jo seitsemästä maasta: Suomesta (276 ravintolaa), Virosta, Latviasta, Liettuasta, Venäjältä, Saksasta sekä Ukrainasta. (Hesburger, [Viitattu 21.9.2016].)

Hesburger Torikeskus oli opinnäytetyön toinen ”toimeksiantaja”. Se sijaitsee nimensä mukaan Seinäjoen keskustassa, Torikeskuksen ostoskeskuksessa. Hesburger Torikeskus kuuluu myös Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan alaisuuteen ja henkilökuntaa se työllistää yhteensä noin 15 henkilöä. Yksikössä toimii pelkästään Hesburger, joka tarjoaa nopean syömisen palveluita. Opinnäytetyössä perehdytään Ravintolamaailman konsepteista vain Hesburgerin ja Hesburger Torikeskuksen henkilöstöön. (Hesburger Intranet, [Viitattu 26.9.2016].)

4.4 Toimipaikkojen osaamisen kartoittamisen toteutus

Lähtökohtana osaamishaasteisiin ovat organisaation osaamistarpeet. Ne kuvaavat, millaista osaamista tarvitaan, jotta kilpailukykyä voidaan parantaa. Osaamistarpeet liittyvät yksilöiden tehtäviin ja työrooleihin sekä koko yritykseen, yksikköön ja osastoon. Voidaan myös ajatella, millaista osaamista vaaditaan onnistuneeseen työsuoritukseen, esimerkiksi millaisia taitoja ja osaamista asiakaspalvelija tarvitsee hyvin suoritettuun palvelutilanteeseen. Osaamistarpeet yhdistyvät osaamiskartoituksessa. Tämän avulla selvitetään, miten tarvittavia osaamisia tällä hetkellä hallitaan. (Ojala 2008, 105–106.) Osaamisen tarpeita kartoitettaessa voidaan myös arvioida sitä, millä tasolla osaamisen tulisi olla ja mikä sen taso on tällä hetkellä.

Kartoitusten tarkoituksena on saada tosiasioihin pohjautuvaa tietoa osaamisen tilasta ja mahdollisesta kehittymisen suunnasta. (Ranki 1999, 48.) Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on ohjata ja suunnata osaamisen hankkimista ja kehittämistä. Lisäksi sen tarkoituksena on jakaa ja siirtää jo olemassa olevaa osaamista sekä uudistaa osaamista. (Puhakka ym. 2011.)

Organisaation osaamista voidaan kuvailla monella eri tapaa. Voidaan kuvata jo olemassa olevaa osaamista tai laaditaan kokonaan uusi osaamisvalikoima ja tulevaisuuden tarpeet. Jo olemassa oleva osaaminen tarkoittaa sitä, että kuvataan nykyisen henkilöstön tämänhetkistä osaamista. Tällä menetelmällä pystytään selvittämään henkilökunnan osaamisen nykytilanne sekä löytämään mahdollisia uusia osaamisen käyttöalueita. Tässä menetelmässä käytetään useimmiten kyselyä, jonka tuloksia analysoidaan sen perusteella, paljonko ja mitä osaamista henkilökunnalla on. Uuden osaamisen tunnistaminen on puolestaan yksityiskohtaista ja se vie paljon aikaa. Tämän vuoksi tässä menetelmässä organisaatiot käyttävät yleensä ulkopuolisia konsultteja apuna suunnittelussa ja toteutuksessa. Uusien osaamisten kuvaaminen on tulevaisuushakuista, joka takaa hyvän pohjan kehittämissuunnitelmille. (Hätönen 2011, 9–10.)

Vilkan (2005, 81) mukaan tutkimuksessa ja kyselylomakkeessa tulee aina perustella vasten sekä teoreettista viitekehystä että tutkimuksen tavoitteita. Hänen mielestään kyselylomakkeen kysymyksiä ei tarvitse keksiä itse, vaan on hyödynnettävä aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia sekä teoriakirjallisuutta. Puhakan ym. (2011) mukaan osaamisen kartoitus voidaan tehdä kahdella eri menettelytavalla. Ensimmäisenä menetelmänä on kysely, jossa työntekijä itse arvioi omaa osaamistaan. Kyselyn jälkeen tulokset analysoidaan hyödyntämällä yksinkertaista menetelmää. Lisäksi voidaan käyttää menetelmää, jossa esimies tutustuu työntekijän kyselyn vastauksiin, jonka jälkeen hän kutsuu työntekijän osaamiskeskusteluun. Osaamiskeskustelussa he käyvät yhdessä kyselyn läpi ja arvioivat työntekijän osaamista sekä vahvistavat yhdessä osaamiskyselyn vastaukset.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kyselylomaketta, jossa henkilökunta saa itse arvioida omaa osaamistaan yksilönä. Kysely on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Lomake on strukturoitu ja sisältää muutamia avoimia kysymyksiä. Lomakkeen kysymykset on mietitty yhdessä toimeksiantajan edustajan ravintolapääl-

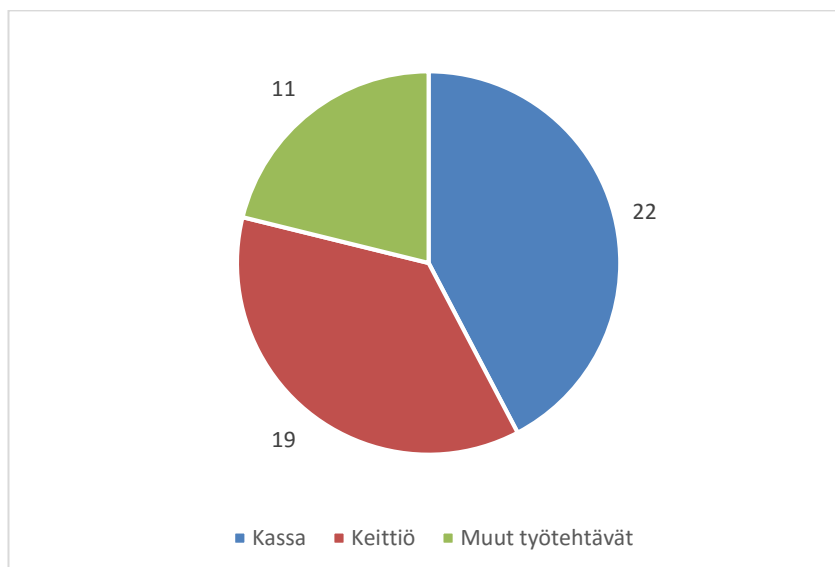
likkö Piia Mäenpään kanssa. Tavoitteena on saada mahdollisimman monipuolisesti tietoa henkilökunnan tämänhetkisestä osaamisesta sekä halusta kehittää osaamistaan. Lisäksi on selvitetty, mikä omassa työssä motivoi eniten. Kyselylomakkeen suunnittelussa käytettiin apuna perehdytyslistaa, verkkoperehdytystä sekä reseptiikkaa. Lisäksi kyselyssä hyödynnettiin toimipaikkojen pysyväisohjeita ja yleisiä pelisääntöjä. Kyselylomakkeen avulla pyrittiin selvittämään Hesburgereiden henkilökunnan osaaminen kassa- ja keittiötyöskentelyssä sekä yleisissä asioissa. Lisäksi selvitettiin henkilökunnan tietoisuus yhteisistä pelisäännöistä, onko verkkoperehdytykset tehty sekä maustojärjestys-testi suoritettu. Maustojärjestys-testi on toimipaikoissa käytetty termi siitä, jonka avulla testataan kuinka hyvin henkilökunta muistaa eri tuotteiden valmistusprosessin eli raaka-aineiden kokoamisjärjestyksen hampurilaisissa. Henkilökunta saa myös kertoa kyselyssä, mikä heitä motivoi eniten työnteossa.

Osaamiskartoituksen tarkoituksena on saada olemassa olevaa osaamista hyödynnettyä mahdollisimman hyvin sekä lisäksi mahdollistaa myös henkilökunnan oman osaamisen mahdollisimman laaja hyödyntäminen. Kun osaamiskartoitus on tehty ja kriittinen osaaminen on selvitetty, käydään läpi, missä osaamista jo on ja missä sitä pitää vielä kehittää. Osaamiskartoituksella saatu tieto henkilöstön osaamisesta on käyttökelpoinen työkalu myös esimiehille.

4.5 Toimipaikkojen osaamisen kartoituksen tulokset

Ravintolamaailman Hesburgerin ja Hesburger Torikeskuksen henkilöstön osaamisen kartoitus toteutettiin osaamistarvelomakkeella. Henkilökunta vastasi kyselyyn itse arvioimalla omaa osaamistaan yksilötasolla. Osaamistarvelomake oli kaikilla samanlainen riippumatta siitä, missä työtehtävässä he nykyisin työskentelevät. Kyselylomakkeen avulla kartoitettiin osaamisen nykytilanne yksilötasolla. Kyselyn pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma, jossa nostetaan esille jo olemassa olevat osaamisen vahvuudet sekä mahdolliset kehittämistarpeet. Esille nousseet kehittämistarpeet huomioidaan välittömästi kummassakin toimipisteessä. Hesburgereiden henkilökunnalle korostettiin, että kysely on luottamuksellinen.

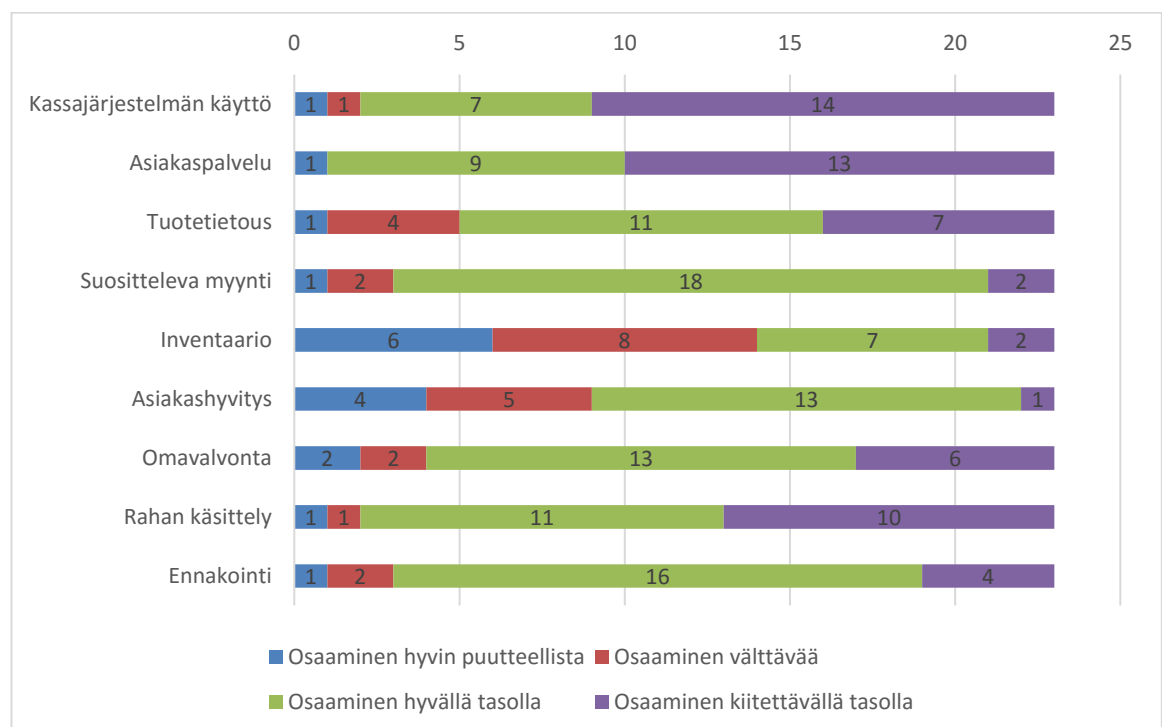
Kyselyyn vastanneista henkilöistä 17 työskentelee pääsääntöisesti Ravintolamaailmassa ja loput 6 Hesburger Torikeskuksessa. Monet kyselyyn vastanneista henkilöistä työskentelevät kuitenkin kummassakin toimipaikassa silloin tällöin. Koulutukseltaan kyselyyn vastanneista henkilöistä ammattikoulutaustaisia oli 6, lukio- taustaisia 15, ammattikorkeakoulutaustaisia oli yksi ja yksi vastaajista ei kertonut koulutustaastaansa. Aiempaa työkokemusta kyseisissä toimipaikoissa oli kyselyyn vastanneista 14 henkilöllä, 7 henkilöllä ei ollut aikaisempaa kokemusta ja kaksi vastaajista ei kertonut aikaisempaa työkokemustaan. Kuviossa 7 on esitettyä Ravintolamaailman Hesburgerin ja Hesburger Torikeskuksen henkilökunnan osaaminen eri työpisteissä. Kyselyyn vastanneista henkilöistä 22 kertoi osaavansa työskennellä kassalla, 19 henkilöä keittiössä ja 11 henkilöä myös muissa työtehtävissä Hesburgerin kassa- ja keittiötyöskentelyn lisäksi. Muita työtehtäviä ovat esimerkiksi Ravintolamaailmassa Pressossa tai Pizza Buffassa olevat tehtävät. Kuvion 7 perusteella voi havaita, että henkilökunnalla on jo jonkin verran moniosaamista, sillä monet heistä osaavat työskennellä parissa eri työpisteessä.



Kuvio 7. Ravintolamaailman Hesburgerin ja Hesburger Torikeskuksen henkilökunnan osaamisen jaottelu (n=23).

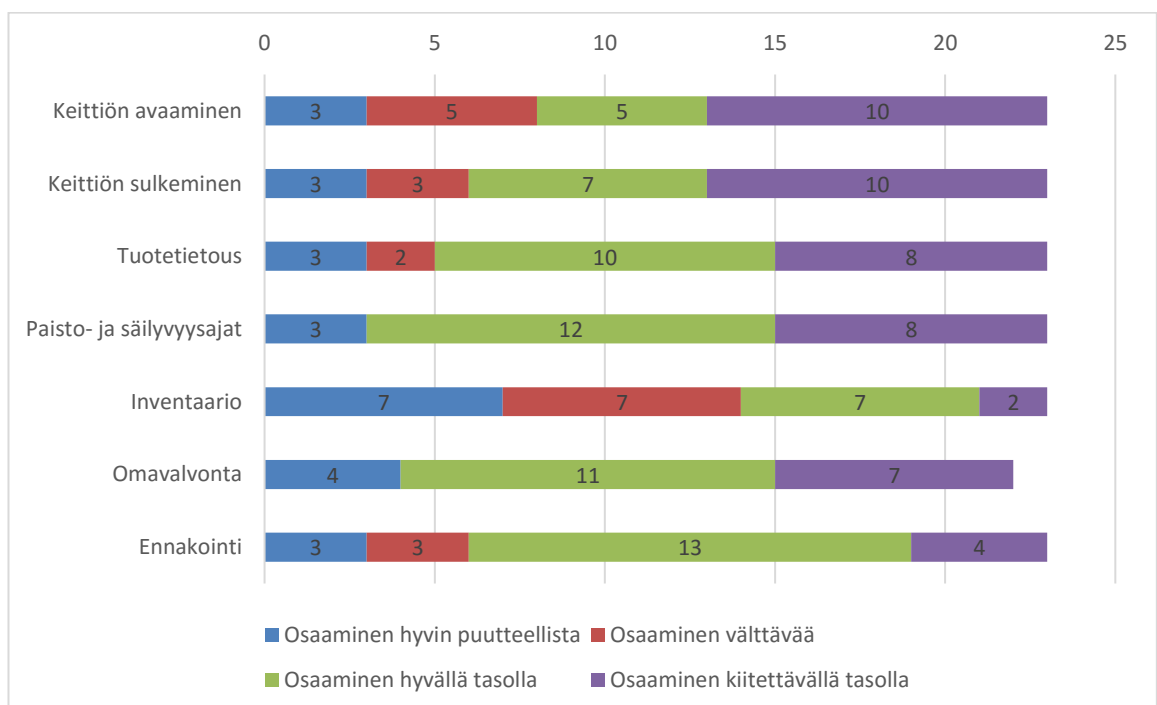
Ravintolamaailman ja Hesburger Torikeskuksen henkilökunnassa on myös paljon kielitaitoisia henkilöitä, mikä onkin positiivinen asia asiakaspalvelutyössä. Kyselyyn vastanneista 22 kertoo osaavansa puhua englantia, 14 henkilöä ruotsia sekä 3 henkilöä kertoi osaavansa puhua jonkin verran myös muita kieliä. Muita kieliä olivat esimerkiksi ranskan, italian ja saksan kieli.

Kuviossa 8 on esitettyä Ravintolamaailman Hesburgerin ja Hesburger Torikeskuksen henkilökunnan osaamista kassatyöskentelyssä. Kassatyöskentelyä tarkasteltiin yhdeksältä eri osaamisalueelta. Osaamisalueita olivat kassajärjestelmän käyttö, asiakaspalvelu (asiakaskohtaaminen), tuotetietous (erityisruokavaliot), suositteleva myynti, inventaariot, asiakashyvyys, omavalvonta, rahan käsittely sekä ennakointi. Osaamisalueita tarkastelemalla voidaan huomata, että henkilökunnan osaaminen kassatyöskentelyssä ja asiakaspalvelutilanteissa on jo pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Jotain on kuitenkin tehtävä, että saadaan nostettua osaamisen taso hyvästä kiitettäväksi. Suosittelevan myynnin ja ennakoinnin hyvä hallitseminen voidaan myös todeta tulosten perusteella. Tämä johtuu pelkästään siitä, että kummassakin toimipaikassa on tehty näiden asioiden eteen paljon töitä. Asiakkaat arvostavat sitä, kun heille suositellaan erilaisia tuotteita, ja ovat otettuja siitä, kuinka asiakasvirtoja ennakoimalla tuotteet valmistuvat nopealla tahdilla. Ainoastaan inventaarioiden tekemisessä on havaittavissa eniten hajontaa, mikä johtuu siitä, että vuoropäälliköt pääsääntöisesti tekevät inventaariot kummassakin toimipaikassa.



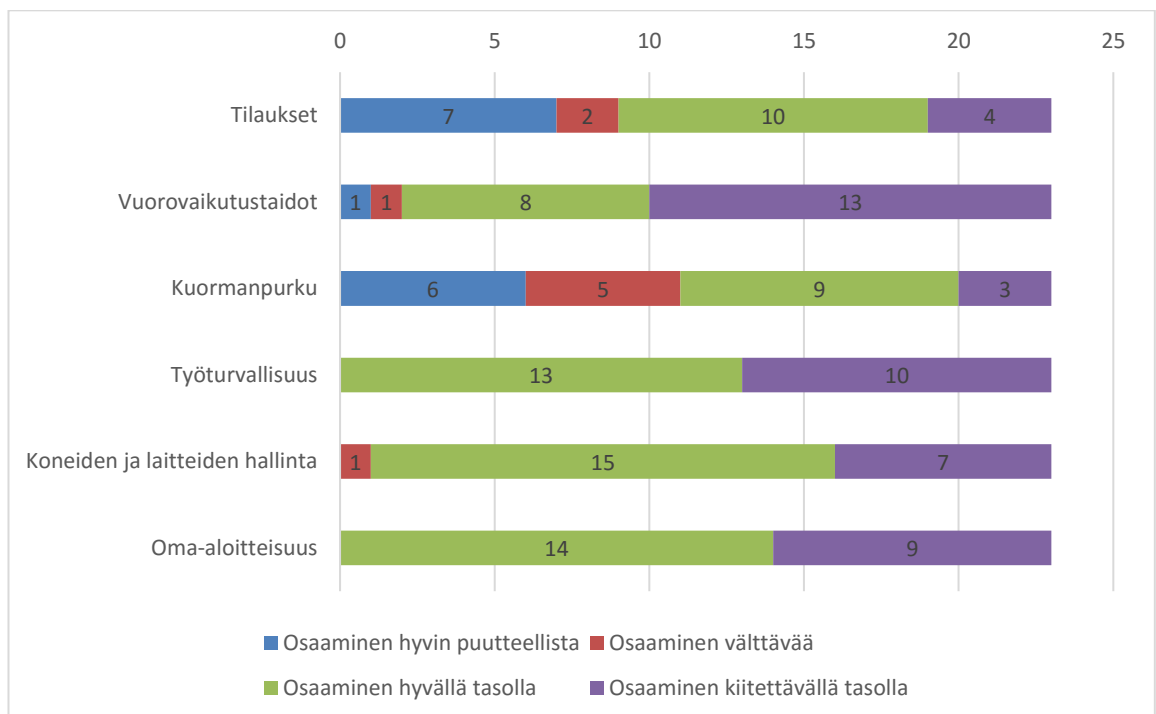
Kuvio 8. Henkilökunnan osaaminen kassatyöskentelyssä (n=23).

Kuviossa 9 on esitetty Ravintolamaailman Hesburgerin ja Hesburger Torikeskuk-
sen henkilökunnan osaaminen keittiötyöskentelyssä. Keittiötyöskentelyä tarkastel-
tiin seitsemältä eri osaamisalueelta. Osaamisalueita olivat keittiön avaaminen ja
sulkeminen, tuotetietous (erityisruokavaliot), paisto- ja säilyvyysajat, inventaario,
omavalvonta sekä ennakointi. Kuvioista 9 pystyy havainnoimaan, että henkilökun-
nan osaaminen myös keittiön puolella on pääsääntöisesti hyvällä sekä kiitettävällä
tasolla. Kuitenkin voi kuvioista 9 myös huomata, että paljon on osaamisessa puut-
teita tai se on välttävää. Asiakasvirtojen ennakoinnin osaaminen on myös keittiö-
henkilökunnalla hyvällä tasolla. Hyvä yhteistyö ennakoinnissa kassan ja keittiön
välillä takaa asiakkaalle nopean ja laadukkaan palvelukokemuksen. Samoin kuin
kassatyöskentelyssä, myös keittiötyöskentelyssä inventaarion osaamisessa voi-
daan havaita eniten hajontaa, mikä johtuu myös samasta syystä kuin kassankin
puolella. Hyvälle sekä kiitettävälle tasolle nousevat myös paisto- ja säilyvyysajat
sekä omavalvonta, jotka ovat keittiötyössä hyvin tärkeitä asioita hallita. Näitä taito-
ja tarvitaan, jotta pystytään tuottamaan asiakkaille tasalaatuista, turvallista ja mait-
tavaa ruokaa.



Kuvio 9. Henkilökunnan osaaminen keittiötyöskentelyssä (n=23).

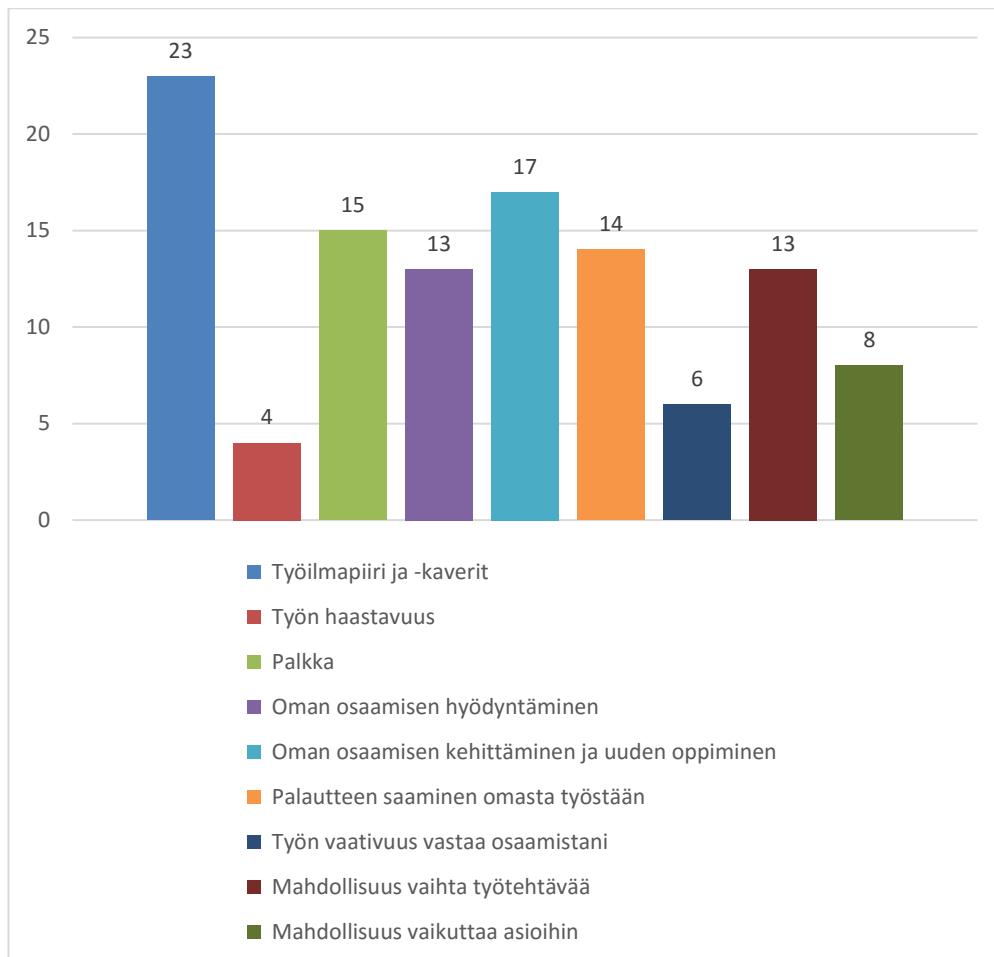
Viimeisenä osaamisen arvioinnin kohteena oli muita yleisiä osaamisenalueita (kuvio 10). Näitä olivat tilausten tekeminen, vuorovaikutustaidot, kuormanpurku, työturvallisuus, koneiden ja laitteiden hallinta sekä oma-aloitteisuus. Alla olevaa kaaviota tarkasteltaessa voidaan todeta, että pääsääntöisesti osaamisen taso myös näissä yleisissä asioissa on hyvällä tai kiitettävällä tasolla. Erittäin tärkeää on, että vuorovaikutustaidot, työturvallisuus, koneiden ja laitteiden hallinta sekä oma-aloitteisuus ovat henkilökunnan hallussa joko hyvin tai kiitettävästi. Edellä mainittujen osaamistarpeiden hallinta takaa sen, että toiminta on turvallista, tehokasta ja vuorovaikutteista. Kuormanpurku ja tilausten tekeminen oli arvioitu eniten haasteita aiheuttaviksi osaamisen alueiksi.



Kuvio 10. Henkilökunnan osaaminen yleisissä toimissa (n=23).

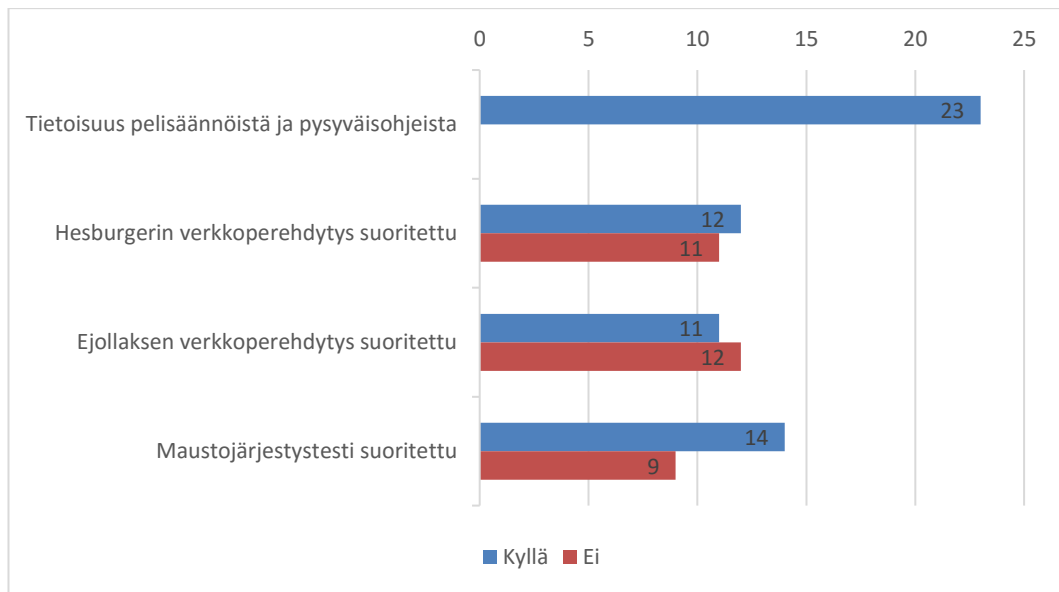
Henkilökunnan motivaatiota pidetään myös tärkeänä asiana, kun pyritään kehittämään henkilökunnan toimintaa sekä lisäämään moniosaamisen taitoa. Kuviossa 11 on esitettyä Ravintolamaailman Hesburgerin ja Hesburger Torikeskuksen henkilökunnan arvio siitä, mikä heitä motivoi eniten omassa työssään. Kyselyyn vastanneet saivat valita useamman vastausvaihtoehdon tässä kysymyksessä, mikäli niin halusivat. Kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt olivat sitä mieltä, että heitä motivoi omassa työssään toimipaikkojen työilmapiiri ja -kaverit. Monet vastanneis-

ta olivat myös arvioineet, että palkka, oman osaamisen hyödyntäminen, oman osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen, palautteen saaminen omasta työstään sekä mahdollisuus vaihtaa työtehtävää motivoivat heitä eniten. Kuviosta voimme huomata, ettei monikaan vastaajista pidä tekemäänsä työtä niin haastavana, että se heitä motivoisi.



Kuvio 11. Henkilökunnan arvio, mikä heitä motivoi omassa työssään (n=23).

Sekä Ravintolamaailman Hesburgerissa, että Hesburger Torikeskuksessa on tarkoituksena ja tavoitteena ollut, että jokainen henkilökunnan jäsen suorittaisi kuviossa 12 esitetyt perehdytykset ja testit. Kaikki kyselyyn vastanneet 23 henkilöä kertoivat olevansa tietoisia yhteisistä pelisäännöistä sekä pysyväisohjeista. Maustojärjestys-testin oli suorittanut vain 14 kyselyyn vastanneesta henkilöstä. Ejollaksen verkkoperehdytyksen oli suorittanut 11 henkilöä ja Hesburgerin verkkoperehdytyksen 12 henkilöä. Keskimääräisesti vain puolet kyselyyn vastanneista henkilöistä oli suorittanut edellä mainitut sekä vaaditut perehdytykset ja testit.



Kuvio 12. Toimipaikkojen vaatimat perehdytykset ja testit (n=23).

Tähän kappaleeseen on koottu vastauksia, joita henkilökunta oli kirjannut kyselyn avoimiin kysymyksiin. Tähän on valittu sellaisia vastauksia, jotka esiintyivät useammassa eri lomakkeessa.

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä selvitettiin, missä työntekijät tarvitsevat eniten apua ja mitä he haluaisivat oppia. Eniten vastauksia tuli siitä, että työntekijät haluaisivat oppia työskentelemään keittiössä, jos he tekevät vain kassaa ja toiste päin. He haluaisivat myös oppia toimimaan tehokkaammin sekä ennakoimaan hieman paremmin. Joku vastaajista kertoi kokonaisvaltaisen hahmottamisen puuttuvan ja joku taas puolestaan haluaisi oppia priorisoimaan paremmin omaa toimintaansa. Eniten apua kaivattiin keittiössä varsinkin kiireaikoina, jolloin lisäkäsille olisi tarvetta ja kassalla apua kaivattiin kassaohjelman hallitsemisen kanssa.

Toisessa avoimessa kysymyksessä vastaajat saivat avoimesti kirjoittaa omasta oppimisestaan. Eniten niissä nousi pinnalle suuri halu ja motivaatio oppia uusia asioita. Monet kertoivat kehittyneensä nopeasti ja tasaisesti työkokemuksen kartuttua, mutta uusien asioiden oppiminen ja muistaminen vaativat paljon toistoja. Uusia asioita tulee koko ajan ja vanhat asiat päivittyvät jatkuvasti. Näistä aina ilmoitetaan erillisillä lapuilla, mutta vastaajien mielestä ne oppivat muistamaan vasta, kun niitä pääsee hyödyntämään käytännössä. Vastaajat olivat myös sitä mieltä,

että he ovat nopeita oppimaan ja heistä on mukavaa, kun on mahdollisuus oppia uusia osa-alueita.

4.6 Toiminnan kehittäminen tutkimuksen tuloksien pohjalta

Kyselyn pohjalta saaduista tuloksista voidaan nähdä se, että sekä Ravintolamaailman Hesburgerissa ja Hesburger Torikeskuksessa osaamisen nykytaso on hyvää ja osittain myös kiitettävää. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksestä löytyy paljon ammattitaitoa, joka tuo yritykselle arvokasta vahvuutta. Ammattitaidon säilyttäminen on pystyttävä turvaamaan, jotta pystytään varmistamaan kilpailukyky. Osaaminen saadaan kuitenkin säilymään vain hyödyntämällä ja kehittämällä sitä jatkuvasti. Jatkossa on tärkeää pystyä luomaan työntekijöille asennetta, jotta he uskaltavat lähteä kehittämään osaamistaan. Tämä vaatii kuitenkin välillä poistumista omalta mukavuusalueelta. Tärkeimpänä lähtökohtana on tarjota työntekijöille mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan sekä motivoida ja kannustaa heitä siihen. Henkilökuntaa pystytään sitouttamaan työhön esimerkiksi hyvän esimiestyön avulla, työtehtävien mielekkyydellä, hyvillä kehittymismahdollisuuksilla sekä huomioimalla työntekijät yksilöinä.

Puhakan ym. (2011) mukaan osaamiskartoituksen tuloksia tulee aktiivisesti hyödyntää uutta osaamista hankittaessa. Ulkoisen tai sisäisen rekrytoinnin avulla pystytään hankkimaan puuttuvaa osaamista tai sitä voidaan hankkia myös kehittämällä omaa henkilökuntaa. Osaamisen kehittäminen tapahtuu yleisimmin työssä oppimalla tai jakamalla ja siirtämällä osaamista.

Kummassakin toimipaikassa työskentelevä henkilökunta on iältään hyvin nuorta ja monet heistä tekevät töitä koulun ohella. Monet ovat kuitenkin työskennelleet yrityksessä jo useita vuosia, jolloin työkokemusta ja osaamista on karttunut paljon. On hyvin tärkeää, että osaaminen saataisiin jaettua kaikille työntekijöille tasaisesti, jolloin osaamisen katoa ei synny, jos osa henkilöstöstä joutuu vaihtamaan paikkakuntaa esimerkiksi opiskelujen takia. Organisaation osaamisen lisääntyminen vaatii aina sitä, että yksilöiden osaamiseen ja oppimiseen panostetaan. Tulevaisuudessa henkilökunnan tulisi aktiivisemmin jakaa, yhdistää ja kehittää osaamistaan yhdessä, jolloin siitä syntyy yhteinen näkemys. Tästä hyötyvät sekä henkilökunta

että koko organisaatio, koska silloin jokaisella on yhteinen näkemys asioista. Hyppäsén (2013, 126–127) mukaan rutiinitöitä laajentamalla ja rikastamalla saadaan aikaan esimerkiksi jonkin verran vaihtelua työhön, ja osaamisen kehittämistä. Tätä hän kutsuu myös nimellä ristiinkoulutus ja työnkierto jotka edesauttavat moniosaamisen lisäämistä sekä antavat työntekijöille lisää motivaatiota. Puhakka ym. (2011) ovat sitä mieltä, että henkilökunnan välinen vuorovaikutus antaa mahdollisuuden toisilta oppimiseen sekä osaamisen jakamiseen.

Organisaatiossa on tavoitteena lisätä henkilökunnan moniosaamista lähitulevaisuudessa. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, etteivät kaikki henkilökunnan jäsenet osaa toimia sekä kassalla että keittiössä, eivätkä kaikki ole päässeet esimerkiksi purkamaan kuormaa. Moniosaamisen lisäämisen kannalta olisikin hyvin tärkeää saada jokainen työntekijä opettelemaan sitä työpistettä ja tehtävää jota hän ei vielä hallitse. Tässä voitaisiin käyttää apuna työnkiertoa, jonka avulla kaikki pääsisivät kokeilemaan uusia työtehtäviä. Mahdolliset koulutustilaisuudet tulisi järjestää talvikuukausina, jolloin on hiljaisempaa. Työnkierto olisi hyvä myös aloittaa hiljaisempaan aikaan, jolloin työntekijöillä olisi mahdollisuus rauhassa kokeilla uusia tehtäviä.

Tutkimuksessa nousi myös esille se, että henkilökunta toivoi saavansa enemmän palautetta ja kannustusta esimiehiltä. Palautteen antamisesta henkilökunnalle on suuri hyöty yritykselle. Henkilökunta haluaa saada positiivista palautetta, jotta he tietävät missä on onnistuttu, sekä myös negatiivista, jotta tiedetään missä on kehitettävää ja mitä voitaisiin tehdä mahdollisesti toisin. Palautteen saaminen omasta työstään lisää työntekijän sitoutumista yritykseen ja he kokevat saavansa arvostusta. Kyselyyn vastanneista henkilöistä 14 oli sitä mieltä, että he motivoituvat siitä, kun saavat tekemästään työstään palautetta. Ruohotien (2000, 143–145) mukaan esimiesten toimiminen kouluttajina on tehokas menetelmä kehitettäessä osaamista. Heikkojen yksilösuoritusten taustalla voi olla tiedon ja taidon puuttuminen siitä, kuinka tuloksia voidaan parantaa. Esimiesten yhtenä tärkeimpänä roolina onkin toimia arvioitsijana. Heidän tulee antaa rehellistä palautetta työntekijöiden työsuorituksista sekä tuloksista ja antaa kehitysneuvoja parantamaan heidän suoritustaan. Esimiehet toimivat myös työyhteisön ohjaajina, eli pyrkivät auttamaan

henkilökuntaa tunnistamaan muun muassa potentiaalisia uratavoitteita ja kannustamaan niihin.

Kyselyn tuloksista selvisi myös, että vain muutama kyselyyn vastanneista henkilöistä motivoituu siitä, että työ on tarpeeksi vaativaa heidän osaamisen tasoon nähden. Jatkossa olisikin tärkeää saada työstä tarpeeksi haastavaa suhteessa henkilön yksilölliseen osaamiseen. Yhtenä keinona tässä voisi olla se, että henkilökunta pääsisi enemmän vaikuttamaan työnsä suunnitteluun ja tätä kautta mahdollisesti saisi lisää vastuuta oman työnsä ja työtehtävien kehittämisessä. Halosen (2001, 170) mukaan esimiehen tulee kantaa vastuu kokonaisuudesta sekä yksilöiden kasvamisesta vastuuseen sekä oma-aloitteisuuteen. Hänen mielestään esimiehen tulee muuttaa käskyttäminen yhteistyöksi sekä huolehtia henkilökunnan onnistumisesta. Vastuun antaminen opettaa parhaiten. Kun henkilökunnalle annetaan vastuuta, he sitoutuvat siihen ja hyväksyvät sen mukana tulleet kovemmat vaatimukset. On todettu, että vastuun antaminen toiselle kehittää tätä merkittävästi ihmisenä ja nopealla ajalla.

Seuraaviin kappaleisiin on koottu erilaisia kehitettäviä asioita kassa- ja keittiötyöskentelyyn liittyen. Kaikki osaamisen alueet eivät tarvitse suuriakaan kehitysmuutoksia, joten olenkin pyrkinyt kehittämään sellaisia osa-alueita, joissa oli tutkimusten tulosten pohjalta eniten puutteellisuutta.

Ensimmäisenä osa-alueena on tuotetietous. Vaikka tuloksia tarkasteltaessa tuotetietous on joko hyvää tai kiitettävää, löytyy myös vastaajia, joiden tuotetietous on puutteellista tai välttävää. On kuitenkin tärkeää, että jokainen kassalla ja keittiössä työskentelevä työntekijä osaa tarvittaessa kertoa ja valmistaa asiakkaille erilaisia tuotevaihtoehtoja esimerkiksi allergiatilanteissa. Peruslähtökohtana on mielestäni se, että jokainen kassalla työskentelevä osaa tarjota jotakin vaihtoehtoa yleisimmässä erityisruokavaliotilanteissa, kuten gluteeniton, kasvisruoka ja maidoton vaihtoehto. Henkilökunnalla voitaisiin järjestää lyhyt, mutta ytimekäs palaveri, jossa käytäisiin erityisruokavalioiden perusasiat läpi.

Suosittelleva myynti on seuraava osa-alue, joka kaipaa hieman kehittämistä. Melkein kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt olivat sitä mieltä, että he osaavat tehdä suosittellevaa myyntiä hyvin. Mielestäni kuitenkin tehokkaassa ja tuloshakuisessa

organisaatiossa suosittelleen myynnin tulisi olla kiitettävällä tasolla. Asiakkaat osaavat jo odottaa, että heille suositellaan jotakin tiettyä tuotetta tai pyritään lisäämyymään esimerkiksi jälkiruokaa aterian ostajalle. Tätä pystytään kehittämään entisestään motivoimalla ja kannustamalla työntekijöitä suosittelemaan tai lisäämyymään jokaiselle asiakkaalle jotakin. Esimiehillä on suuri vaikutus ja vastuu siinä, että he pystyvät kannustamaan ja motivoimaan työntekijät myyntityöhön. Tällä hetkellä päivittäiset myyntitavoitteet kirjataan taululle ylös ja työntekijät pyrkivät täyttämään niitä vuoronsa aikana. Jatkossa voidaan järjestää leikkimielisiä myyntikilpailuja siitä, kuka on lisäämyynyt päivän päätteeksi eniten. Pitkänen (2006, 109) kuitenkin toteaa, että viimekädessä asiakas päättää sen mitä hän haluaa. Kaikki asiakkaat ovat kuitenkin erilaisia ja päättävät eri tavoin. Osa asiakkaista ovat sellaisia joille on hyvä tyrkyttää tuotteita, sillä epävarma asiakas tarvitsee ja odottaa myyjältä suoraa ehdotusta. Mikäli asiakas on itsevarma, on hänelle paha virhe ehdottaa mitään tuotetta. Tällainen asiakas haluaa itse päättää ja hänelle on yleensä annettava muutama vaihtoehto.

Omavalvonnan parantamiseksi aamu- ja iltavuoroista voidaan nimetä henkilöt, jotka vastaavat kyseisen päivän omavalvontamittausten tekemisistä. Mittaukset tehdään mieluiten heti aamulla, jolloin on rauhallisempaa. Iltavuoron omavalvonnan vastuuhenkilö tarkistaa vielä, että kaikki mittaukset ovat varmasti tehty kyseisen päivän osalta. Omavalvontamittaukset vaaditaan tehtäväksi elintarvikelain mukaisesti.

Tuloksien pohjalta ennakoitua tarkasteltaessa, voidaan todeta, että sekin on pääsääntöisesti hyvällä tasolla sekä kassa- että keittiötyöskentelyssä. Ennakoinnin parantamiseksi, on keittiön puolella huolellisesti seurattava valmiina olon seurantanäyttöä. Sen tehokas hyödyntäminen helpottaa jokaisen työtä, eikä kiire pääse yllättämään. Tässä on kuitenkin pidettävä maalaisjärki mukana, jos ravintola on tyhjä, ei hampurilaisiakaan kannata kauhean montaa pitää valmiina. Täyttöjen tekeminen jää monelta myös illan viimeisille hetkille ennen sulkemista sekä kassan että keittiön puolella. Ja niin sanotut hiljaiset hetket käytetään jutteluun työkavereiden kanssa. Tätä asiaa on ehdottomasti kehitettävä ja hiljaisia hetkiä hyödynnettävä oikealla tavalla. Mielestäni tulevaisuudessa, paikkojen täytöt sekä kassalla että keittiössä tulee tehdä heti tai tarvittaessa hiljaisina hetkinä. Tämä takaa asiak-

kaalle myös miellyttävän palvelukokemuksen, kun hänen ei tarvitse odottaa sitä, että työntekijä lähtee hakemaan puuttuvaa tuotetta keittiön isoista kylmiöistä.

Ehdottomasti tärkeimpänä kehittämisen kohteena ovat perehdytyksien ja testien suorittaminen. Hesburgerin ja Ejollaksen verkkoperehdytykset tulee olla jokaisella työntekijällä suoritettuna, jotta jokaisella on sama tieto ja taito tekemästään työstä. Kyseisten perehdytysten suorittaminen takaa sen, että pystymme jatkossa tuottamaan kaikille asiakkaille samanlaista, tasalaatuista palvelua. Monet kyselyyn vastanneista ovat kuitenkin aloittaneet kyseiset perehdytykset, mutta eivät ole vielä saaneet suoritettua niitä loppuun saakka. Ravintolapäällikön ja vuoropäälliköiden tulisi kannustaa henkilökuntaa suorittamaan tarvittavat perehdytykset. Uusien työntekijöiden tulee suorittaa nämä ennen töiden aloittamista tai viimeistään heti töiden alkaessa. Tutkimuksen kyselyyn vastanneista henkilöistä 9 ei ollut tehnyt Hesburgerin maustojärjestys-testiä. Maustojärjestyksen osaaminen on hyvin tärkeää sekä kassa- että keittiöhenkilökunnalle. Tällä pystymme takaamaan, että jokainen tuntee tuotteet ja tuoteturvallisuuden, sekä pystymme takaamaan tasalaatuisen tuotteen jokaiselle asiakkaalle. Maustojärjestys tulee opetella välittömästi töiden alkaessa, ja sitä tullaan testaamaan sopivan ajan kuluttua.

Kun jo aiemmin mainitsin Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001, 124–126) toteavan, on esimiesten tehtävänä pyrkiä luomaan ja varmistamaan se, että henkilökunta hyödyntää osaamistaan ja oppimistaan koko ajan tavoitteita silmällä pitäen. Vaikka yksilön oppiminen ja kehittyminen ovatkin kiinni omasta halusta ja motivaatiosta, on kuitenkin esimiesten pyrittävä löytämään sopivia yksilöllisiä kannusteita heitä varten. Ketään ei kuitenkaan voida pakottaa oppimaan, mutta heille on kuitenkin annettava mahdollisuus kehittymiselle sekä pyrittävä luomaan oppimismotivaatiota. Esimiesten osaamisen johtamisen velvollisuuteen kuuluu osoittaa suunta osaamisen hyödyntämiselle ja se mielekkäälle kehittämiselle.

Oppivassa organisaatiossa pystytään parhaiten varmistamaan ja säilyttämään kilpailuetu. Kilpailuetu edellyttää muun muassa henkilökunnan systemaattista ajattelua ja toimintaa sekä jatkuvaa pyrkimistä kehittymään ja uusiutumaan. Lisäksi organisaation avoin informaation kulku ja yhteiset hyväksytyt, selkeät visiot auttavat parantamaan kilpailukykyä. Kilpailuedun ylläpitäminen vaatii strategisia päätöksiä. (Ruohotie 2000, 33–34.)

Tulevaisuudessa kaikilla palvelualoilla on tiedossa suuria ja hankalia muutoksia. Organisaatioiden tulisi paneutua perusteellisesti henkilöstösuunnitteluun ja kehittämiseen. Yhteistä osaamista parantavat hyvin suunnitellut ja toteutetut koulutukset, valmennukset, urapolkujen ohjaus sekä valmentava esimiestyö. Lisäksi ne parantavat myös henkilökohtaisia suorituksia sekä tietojen ja taitojen kehittämistä. Nykyisten käytäntöjen lisäksi tarvitaan monipuolista ohjausta sekä uusia ajattelumalleja. Jatkossakin suuren painopisteen alla tulevat olemaan johtamisen kehittäminen ja yksilöiden taitojen valmentaminen. (Lankinen ym. 2004, 190–191.)

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että Ravintolamaailman Hesburgerin ja Hesburger Torikeskuksen henkilökunnalta löytyy tarpeellista osaamista vastaamaan MaRa-alan määrittämiin tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Toimipaikkojen henkilökunnilta löytyy alan perustaidot eli ruokaan, juomaan ja ravitsemukseen liittyvä osaaminen. Lisäksi henkilökunnalta löytyy tarvittava kielitaito, vuorovaikutustaitoja sekä tiimihenkeä. Elintarvikealan omavalvontatietous hallitaan ja omavalvonta mittaukset tehdään päivittäin. Henkilökunta tuntee oman asiakaskuntansa ja osaavat palvella kaikkia asiakkaita henkilökohtaisesti. Henkilökunta on myös hyvin motivoitunut oman työn tekemiseen sekä ovat halukkaita myös kehittämään omaa osaamistaan. Ympäristöön ja eettisyyteen liittyvät asiat ja käytännöt tulevat ravintoloihin ketjuohjauksen kautta.

5 POHDINTA

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää henkilökunnan osaamisen nykytilanne sekä mahdolliset kehityksen kohteet Ravintolamaailman Hesburgerissa ja Hesburger Torikeskuksessa. Kartoitusta tehtiin kyselylomakkeen avulla. Toimeksiantajalla on tavoitteena kehittää henkilökunnan osaamista sekä lisätä toimipaikoissa moniosaamisen taitoa. Henkilökunnalta vaaditaan taitoa oppia uusia asioita nopeasti, sillä toiminta ja toimintatavat muuttuvat jatkuvasti. Tutkimuksen tekeminen toimeksiantajalle oli hyvin ajankohtainen asia, sillä kaksi toimipaikkaa oli juuri yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi. Samantyylistä tutkimusta ei ollut koskaan ennen tehty organisaatiolle. Tutkimuksen tulosten pohjalta toimeksiantaja saa vinkkejä ja valmiuksia toiminnan kehittämiseen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöprosessi eteni alkuperäisen aikataulun mukaisesti todella hyvin, ainoastaan kyselyn teettäminen henkilökunnalle venyi hieman. Tavoitteena oli saada kaikilta henkilökunnan jäseniltä vastaukset tutkimukseen ja sen toteutumattomuus jäi harmittamaan itseäni. Jälkeenpäin mietittynä osaamisen kartoittaminen olisi ollut järkevämpää tehdä haastattelun muodossa. Tällöin olisi varmasti saatu kaikilta työntekijöiltä vastaukset ja olisi päässyt mahdollisesti esittämään myös tarkentavia kysymyksiä. Tästä huolimatta työ eteni sopivalla vauhdilla ja seminaarit saatiin pidettyä hyvällä aikataululla ja niihin pystyttiin valmistautumaan hyvin.

Kehittämistyön kannalta tavoitteet saavutettiin hyvin, sillä kyselyn tuloksien pohjalta saatiin selkeä näkemys siitä, mitä osaamista toimipaikoissa jo on ja mitä asioita tulisi vielä kehittää. Kokonaisuutena osaaminen toimipaikoissa on pääsääntöisesti hyvällä tasolla, mutta joitakin asioita tulee jatkossa kehittää. Kehitettävistä asioista koottiin listaus ja ehdotuksia siitä, miten niitä pystyttäisiin tulevaisuudessa kehittämään. Kaikille yhteiset pelisäännöt ja perehdytysmateriaalit takaavat sen, että kummassakin toimipaikassa pystytään työskentelemään saman kaavan mukaisesti. Tämän avulla toiminta rakentuu perusasioiden ympärille, jolloin toimintakulttuuri on yhtenäinen kummassakin toimipaikassa. Kummassakin toimipaikassa työskentelevien henkilöiden toimintaa helpottavat yhteiset toimintatavat. Tällöin ei tarvitse miettiä, kuinka joku asia tehdään toisessa toimipaikassa ja kuinka toisessa. Tämä

siis helpottaa toimintaa sekä madaltaa kynnystä mennä työskentelemään toiseen toimipaikkaan.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyneet kehittämisideat vaativat resursseja ja aikaa. Kehittämiskohteet ovat kuitenkin selkeitä ja sen myötä niitä on helppo aloittaa kehittämään. Kaikkea ei saa eikä tarvitse kehittää kerralla, vaan uusien asioiden opettamiselle ja oppimiselle on annettava tarpeeksi aikaa.

Tämän opinnäytetyön jälkeen projekti etenee kehittämisideoiden käyttöönotolla. Uusien toimintatapojen käyttöönoton jälkeen tulisi uutta tilannetta tarkkailla ja arvioida. Toimintaa tulee kehittää ja uudistaa koko ajan, sillä toiminta kehittyy ja muuttuu jatkuvasti. Jatkona tälle opinnäytetyölle täytyisi teetättää samantyylinen kysely uudestaan, jonka tarkoituksena olisi selvittää, mitä henkilökunta on oppinut uusien toimintatapojen pohjalta ja kuinka toimintaa tulisi mahdollisesti myös jatkossa kehittää.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uud. p. Vantaa: Helsingin Kamari Oy.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi: Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Talentum Media Oy.
- Hannus, J., Lindroos, J-E. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan ympäristössä. Helsinki: HM&V Research Oy.
- Hesburger. Ei päiväystä. Hesburger yrityksenä. [Verkkosivu]. [Viitattu 21.9.2016]. Saatavana: <https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena>
- Hesburger Intranet. Ei päiväystä. Hesburger Intranet [Verkkosivu]. [Viitattu 26.9.2016]. Saatavana: Hesburger Intranet -verkkosivuilta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 6. p. Helsinki: Euroopan Yhteisö Rakennerahastot
- Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turku. Turun yliopiston täydennyskoulutuskuskuksen julkaisuja A:74.
- Kasvi, J. 2003. Knowledge support - in learning operative organisations. Espoo: Monikko Oy.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. 2. p. Helsinki: Edita Oyj.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista: Hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Luoto, L. 2014. Miksi moniosaaminen ei lisäännny [Verkkolähde]. Muokattu 1.9.2014. [Viitattu 13.9.2016.] Saatavana: <http://www.psycon.fi/fi/blogi/miksi-moniosaaminen-ei-lisaanny>
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua – Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Helsinki: WSOYpro.

- Puhakka, A., Sihvo, P., Väyrynen, K., Heiskanen, M. & Kokkonen, T. 2011. Osaamisen hallinnan opas. [Verkkolähde]. [Viitattu 4.10.2016; 19.10.2016]. Saatavana: <http://eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>
- Raflaamo. Ei päiväystä. Persso ja Pizza Buffa. [Verkkosivu]. [Viitattu 26.9.2016]. Saatavana: <https://www.raflaamo.fi/fi/seinajoki/>
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 1.–4. p. Helsinki: Oy Edita Ab.
- S-kanava. Ei päiväystä. S-ryhmä lyhyesti. [Verkkosivu]. [Viitattu 26.9.2016]. Saatavilla: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>
- Stevens, D. 2010. Brilliant Customer Service. Great Britain: Pearson Education.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Taipale-Lehto, U. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportti. [Verkkajulkaisu] Raportit ja selvitykset 2012:13. [Viitattu 23.9.2016] Saatavana: http://www.opf.fi/julkaisut/2012/matkailu_ja_ravitsemisalalan_osaamistarveraportti
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. p. Keuruu.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

LIITTEET

Liite 1. Osaamisen kartoitus-kyselylomake

LIITE 1 Osaamisen kartoitus-kyselylomake

Hyvä Hesburgerin työntekijä!

Olen kolmannen vuoden restonomi opiskelija Seinäjoen ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyöni yhteistyössä Ravintolamaailman ja Hesburger Torikeskuksen kanssa, liittyen yksiköiden osaamisen yhtenäistämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kaikkien työntekijöiden osaaminen omassa työssään, jonka kautta pystymme yhtenäistämään toimipaikkojemme osaamista. Vastaamalla kyselyyn pystyt vaikuttamaan jatkossa tapahtuvaan toiminnan ja oppimisen kehittämiseen.

Pyydän sinua vastaamaan alla oleviin kysymyksiin rehellisesti omien osaamistaitojesi perusteella, näin saamme tarkkan kokonaiskuvan toimipaikkojen osaamisesta. Kyselyn lopusta löytyy avoin kohta, johon voit kirjoittaa vapaasti omasta osaamisestasi.

Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, eikä nimeänne tulla mainitsemaan missään työn aikana.

Ystävällisin terveisin,

Anni Mattila, anni.mattila@seamk.fi

1. Nimi
2. Yksikkö
3. Koulutus
4. Aikaisempi työkokemus yksikössä?
5. Nykyinen työtehtävä yksikössä?
6. Kielitaito (englanti, ruotsi, jokin muu mikä?)

7. Osaamisesi taso kassalla → arviointi 1-4
 - a. kassajärjestelmän käyttö
 - b. asiakaspalvelu (asiakaskohtaaminen)
 - c. tuotetietous (erityisruokavaliot)
 - d. suositteleva myynti
 - e. inventaario
 - f. asiakashyvyitys
 - g. omavalvonta
 - h. rahan käsittely (lahjakortit, bonuskortit, lounassetelit)
 - i. ennakointi

8. Osaamisesi taso paistossa → arviointi 1-4
 - a. keittiön avaaminen
 - b. keittiön sulkeminen
 - c. tuotetietous (erityisruokavaliot)
 - d. paisto- ja säilyvyysajat
 - e. inventaario
 - f. omavalvonta
 - g. ennakointi

9. Osaamisesi taso → arviointi 1-4
 - a. tilaukset
 - b. vuorovaikutustaidot
 - c. kuormanpurku
 - d. työturvallisuus
 - e. koneiden ja laitteiden hallinta
 - f. oma-aloitteisuus

10. Missä tarvitset eniten apua? Mitä haluaisit oppia? (kyllä/ei, avoin)
11. Oletko tietoinen yksikön pelisäännöistä ja pysyväisohjeista?
12. Oletko suorittanut verkkoperehdytykset (Hesburger & Ejollas)?
13. Oletko suorittanut maustojärjestys-testin?

14. Mikä sinua motivoi omassa työssäsi? → saa valita useamman vaihtoehdon
 - a. työilmapiiri ja –kaverit
 - b. työn haastavuus
 - c. palkka
 - d. oman osaamisen hyödyntäminen
 - e. oman osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen
 - f. palautteen saaminen omasta työstä
 - g. työn vaativuus vastaa osaamistani
 - h. mahdollisuus vaihtaa työtehtävää
 - i. mahdollisuus vaikuttaa asioihin
 - j. jokin muu, mikä?

15. Avoin sana omasta oppimisesta

Kiitos vastauksistasi!