

Mika Leivo

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN
- CASE RAVINTOLAMAAILMA GOODMAN

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaaminen koulutusohjelma

Ylempi amk

2012

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN – CASE RAVINTOLAMAAILMA GOODMAN

Leivo, Mika
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Lokakuu 2016
Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa; Suvanto, Mari
Sivumäärä: 82
Liitteitä: 3

Asiasanat: osaaminen, henkilöstön kehittäminen, osaamisen kehittäminen

Opinnäytetyön aiheena oli henkilöstön osaamisen kehittäminen Ravintolamaailma Goodmanissa. Opinnäytetyössä haettiin vastauksia osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi kohdeyrityksessä. Lisäksi tietoa haluttiin saada osaamistarpeesta eli minkälaista osaamista oli olemassa tällä hetkellä ja millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Opinnäytetyöllä kartoitettiin lisäksi henkilöstön oman osaamisen tunnistamista ja kehittämishalukkuutta.

Teoriaosuudessa käytiin läpi osaamisen määrittelyä sekä henkilöstön -ja osaamisen kehittämistä. Osaamisen määrittelyssä käsiteltiin nimenomaan sitä, mitä osaaminen oli ja mistä kaikesta osaaminen muodostui yleisellä tasolla. Osaamisen osuudessa käsiteltiin osaamista myös eri tasoilla yksilöosaamisesta organisaatio-osaamiseen. Henkilöstön ja osaamisen kehittämisen osuudessa eriteltiin toisistaan henkilöstön kehittäminen ja osaamisen kehittäminen, vaikka nämä aihepiirit sisälsivät joitakin päällekkäisyyksiä.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Lähestymistapana oli tapaus- eli case-tutkimus. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselyä, haastattelua ja havainnointia. Tutkimus toteutettiin kohdeyrityksessä ja siihen osallistui koko henkilökunta. Kysely toteutettiin ja kerättiin anonymisti ja haastattelut olivat henkilökohtaisia.

Tutkimusten tulosten pohjalta havaittiin, että henkilökunta tunnisti oman osaamisensa hyvin ja oli erittäin halukas kehittämään osaamistaan. Perustehtävien osalta osaamista haluttiin ylläpitää ja kehittää edelleen ja lisäosaamista kaivattiin muun muassa kahvi- eli baristataitoihin, esimiestyöhön ja turvallisuusasioihin. Saatujen tutkimustulosten pohjalta rakennettiin kehittämissuunnitelma, jossa oli tuotu esille osaamistarpeet kohdeyrityksessä tällä hetkellä sekä niiden ylläpitäminen ja kehittäminen. Lisäksi kehittämissuunnitelmassa oli otettu huomioon uusien osaamistarpeiden hankkiminen tulevaisuutta varten ja saatujen tutkimustulosten pohjalta toivottujen osaamisalueiden kehittäminen ja kouluttaminen.

DEVELOPING KNOW-HOW FOR THE PERSONNEL
- CASE RESTAURANT GOODMAN

Leivo, Mika

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Administration

October 2016

Supervisor: Nokkonen, Sirpa; Suvanto, Mari

Number of pages: 82

Appendices: 3

Keywords: know-how, developing personnel, developing know-how

The purpose of this thesis was to develop know-how for the personnel in restaurant Goodman. The thesis was finding answer to develop and maintain know-how in the case company. The thesis also finds knowledge from the need of know-how such as what kind of know-how was and is needed on the future in the case company. The thesis also surveys how does the personnel know their own know-how and how much they want to improve that.

In the theory part handles things, such as what was know-how and how to develop personnel and their know-how. In the part of know-how was the things like what was know-how and from what things it was made of. In the part of know-how was also handled know-how from the individual level to organization level. In the part of developing personnel and their know-how was separating the parts of developing personnel and their know-how from each other. Although these parts included the same overlaps.

Research of this thesis was fulfilled as qualitative research which was formal research. The research was case research. The methods to collect the data was query, interview and observation. The research was fulfilled in the case company and every person of staff was participated in. The query was fulfilled and collected as anonymously and the interviews were personal.

The results from the research was that the personnel recognize their own know-how and were very keen on to develop that. From the point of view of the basic work assignment personnel wanted to develop that know-how and got more know-how from the work assignment such as coffee knowledge, management and security. From the results of the research was created a plan where is described the needs of know-how and how to develop and maintain it now and on the future in the case company. In the plan of developing know-how was also considered how to get new know-how for the future needs and how to develop and educate those results which was desired from the research.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUSYMPÄRISTÖ	7
2.1	S-ryhmä ja alueosuuskaupat	7
2.2	Osuuskauppa Hämeenmaa ja Ravintolamaailma Goodman	9
3	TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA.....	11
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	11
4.1	Lähestymistapana tapaus- eli case-tutkimus.....	12
4.2	Laadullinen tutkimus	14
4.3	Tiedonkeruumenetelmät	15
5	HENKILÖSTÖN OSAAMINEN.....	17
5.1	Osaamisen määrittely.....	17
5.2	Osaamispääoma	21
5.2.1	Henkilöpääoma.....	21
5.2.2	Rakennepääoma	22
5.2.3	Suhdepääoma	23
5.3	Tietoinen ja hiljainen tieto	23
5.4	Yksilön osaaminen.....	24
5.5	Organisaation osaaminen	26
5.6	Osaamista oppimalla.....	27
5.7	Osaamistarpeet ja osaamiskartoitus	29
5.7.1	Osaamistarpeiden selvittäminen.....	32
5.7.2	Osaamiskartoitus	36
5.7.3	Osaamistarpeet	37
6	OSAAMISEN JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN.....	39
6.1	Osaamisen kehittäminen	40
6.1.1	Osaamisen kehittämisen merkitys.....	42
6.1.2	Osaamisen kehittämisen tunnistaminen	45
6.2	Osaamisen kehittämisen menetelmät.....	45
6.3	Osaamisen kehittämisen haasteet.....	47
6.4	Osaamisen kehittymisen seuraaminen	47
6.5	Henkilöstön kehittämisen lähestymistapoja.....	48
6.6	Henkilöstön kehittäminen	50
6.7	Kehittämisen lähtökohta ja hyöty	53
6.8	Henkilöstön kehittämisen mittaaminen ja haasteet.....	55
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	56
7.1	Toteutus	56

7.2 Tulokset	57
7.3 Yhteenveto tuloksista.....	59
8 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA	60
8.1 Osaamistarpeet.....	61
8.2 Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen	62
8.2.1 Alakohtaiset työtehtävätaidot - ketjuosaaminen	62
8.2.2 Kassatyöskentely.....	63
8.2.3 Hygieniaosaaminen ja käyttöturvätiedotteet	63
8.2.4 Omavalvonta	64
8.2.5 Keittiöosaaminen (tuotetietous ja allergeenit).....	65
8.2.6 Asiakaspalvelu- ja myyntitaidot.....	66
8.2.7 Kahviosaaminen (baristataidot).....	67
8.2.8 Hätäensiapu ja turvallisuusohjeistus	67
8.2.9 Esimiestyön osaaminen	68
8.3 Osaamisen varmistaminen ja yhteenveto.....	68
9 POHDINTA.....	74
LÄHTEET.....	76
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kehittämistehtävän aiheeksi olen valinnut henkilöstön osaamisen ja henkilöstön kehittämisen ravintolamaailma Goodmanissa. Ravintolamaailma koostuu kahdesta ketjukonseptista ja on osa Osuuskauppa Hämeenmaata sekä S-ryhmää. Ravintolamaailma sijaitsee Hämeenlinnan Kauppakeskus Goodmanissa, joka on avattu syksyllä 2014.

Kehittämistehtävän tarkoituksena on tuottaa henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelma koostuu henkilökunnan osaamisen tason kuvaamisesta sekä heidän omista ja työnantajan tavoitteista osaamisen kehittämisen suhteen. Sen tarkoitus on kartoittaa olemassa olevia menetelmiä osaamisen kehittämiseksi ja lisäämiseksi. Kehittämissuunnitelmassa tarkastellaan osaamistarpeita nykyhetkeä ajatellen, mutta myös tulevaisuutta silmällä pitäen, sekä haetaan vastauksia osaamisen ylläpitämiseksi. Kehittämistehtävän tavoitteena on nostaa henkilökunnan osaamisen tasoa ketjutavoitteiden mukaisesti, syventää jo opittuja tietoja ja taitoja sekä lisätä kiinnostusta oman osaamisen kehittämiseen itsenäisesti.

Aiheen valinta pohjautuu ajatukseen osaamisen kehittämisestä yrityksen voimavarana. Käsiteltävä aihe on varsin tärkeä, minkä merkitystä erilaisten tavoitteiden läpiviennessä tulee ymmärtää. Myös tulevaisuuden osaamistarpeita on hyvä kartoittaa ennalta ja varmistaa osaamisen määrä ja tarve vastaamaan tähän tarpeeseen. On tärkeää tiedostaa, mitä osaamista yrityksessä tarvitaan, mitä osaamista sieltä löytyy, miten osaamista kehitetään ja ylläpidetään ja minkälaista osaamista muuttuva toimintaympäristö tarvitsee osakseen.

Kehittämistehtävä etenee niin, että aluksi määrittelen tarkemmin opinnäytetyön toteutusympäristöä, jonka jälkeen käsittelen kehittämistehtävän tavoitetta ja tutkimusongelmaa. Luvussa 4 käyn läpi tutkimusmenetelmiä yleisesti ja valitsen tämän kehittämistehtävän kannalta olennaiset menetelmät ja lähestymistavat. Menetelmätutkimuksen jälkeen rakennan kehittämistehtävän teoriaosuuden luvuissa 5 ja 6, joiden jälkeen esittelen tutkimustyön toteutusta ja tuloksia. Kytken teorioita käytäntöön niiden tarpeen mukaan. Luvussa 5 käsittelen osaamista yleisesti eli mitä osaamisella tarkoitetaan ja

minkäläistä osaamista on olemassa. Luvussa 6 käyn läpi henkilöstön kehittämistä, jossa osaamisen kehittäminen on keskeisessä osassa.

Viimeisessä luvussa esittelen henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelman ja loppuun kokoan yhteen kehittämistehtävän pohdintoja. Kehittämistehtävän lopussa on lähdeluettelon lisäksi liitteet.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUSYMPÄRISTÖ

Opinnäytetyö toteutetaan ravintolamaailma Goodmanissa, joka on alueosuuskauppa Hämeenmaan toimipaikka ja osa S-ryhmää. Ravintolamaailmassa toimii yksi ketjuravintola ja yksi ketjukahvila. Toteutukseen ja tutkimukseen osallistuvat ravintolamaailman henkilökunta, joita on 10. Työskentelen itse tämän yksikön tulosvastuullisena ravintolapäällikkönä.

2.1 S-ryhmä ja alueosuuskaupat

S-ryhmä on suomalainen kaupan ja palvelualan verkosto. Suomessa on yli 1 600 toimipaikkaa. S-ryhmä tuottaa päivittäistavara- ja käyttötavara-kaupan, liikennemyymälä ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan palveluja. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja omistajilleen. (S-kanavan [www-sivut](#).)

S-RYHMÄN LIIKETOIMINTAMALLI JA TOIMINNAN TARKOITUS



Kuva 1. S-ryhmän liiketoimintamalli ja toiminnan tarkoitus (S-kanavan www-sivut).

Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä, joiden omistajat ovat myös asiakkaita. S-ryhmä muodostuu 20 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK), joiden lisäksi S-ryhmään kuuluu 8 paikallis-osuuskauppaa. Verkosto on koko maan kattava ja niiden toiminnassa on vahva alueellinen painotus. (S-kanavan www-sivut.)

S-ryhmän ALUEOSUUSKAUPAT JA ULKOMAANTOIMINNOT



Kuva 2. Alueosuuskaupat ja ulkomaantoiminnot (S-kanavan www-sivut).

Osuuskaupat omistavat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK:n, joka toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja sen tarkoituksena on tuottaa hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa lisäksi S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. SOK ja sen tytäryhtiöt muodostavat puolestaan SOK-yhtymän. SOK harjoittaa myös Baltian alueella ja Pietarissa marketkauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa. (S-kanavan www-sivut.)

Alueosuuskaupparakenne muodostui 80-luvulla, jolloin pienempiä paikallisesti toimivia osuuskauppoja yhdistyi yhdeksi suuremmaksi alueosuuskaupaksi. Osuuskaupat ovat itsenäisiä yrityksiä, joilla on oma hallinto. (S-kanavan www-sivut.)

2.2 Osuuskauppa Hämeenmaa ja Ravintolamaailma Goodman

Osuuskauppa Hämeenmaa on Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella toimiva alueosuuskauppa. Hämeenmaan liiketoiminta-alueita ovat market-, rauta-, tavaratalo-, erikoisliike-, auto-, liikennemyymälä- ja polttoneste- sekä majoitus- ja ravitsemiskauppa. (S-kanavan www-sivut.)

Myynniltään Hämeenmaan Osuuskauppa on alueensa suurin ja sen palveluksessa on noin 2 700 henkilöä. Osuuskaupan tarkoituksena on tuottaa omistajilleen etuja ja palveluita. Hämeenmaalla omistajia on jo noin 154 000. (S-kanavan www-sivut.)

Osuuskauppa Hämeenmaan arvot ovat

- Olemme asiakkaitamme varten
- Toimimme avoimesti ja vastuullisesti
- Uudistumme kehittämällä ja oppimalla
- Toimimme tuloksellisesti

Vuonna 2015 Hämeenmaan myynti oli 1057 M€ ja tulos 27,3 M€. Omistajilleen bonusta, maksutapaetua ja osuuspääoman korkoa maksettiin 32,1 M€. (S-kanavan www-sivut.)

Loka-marraskuun vaihteessa 2014 Hämeenlinnaan rakennetun Kauppakeskus Goodmanin yhteyteen avattiin kaksi ketjukonseptia: Coffee House ja Hesburger. Molemmat ravintolat toimivat Osuuskauppa Hämeenmaan omistuksessa.

Ravintolassa on henkilökuntaa noin 10. Asiakaspaiikkoja ravintoloissa on yhteensä 150 ja toimipaikka sijaitsee muiden kauppakeskuksessa olevien Hämeenmaan Osuuskaupan toimipaikkojen läheisyydessä ensimmäisessä kerroksessa.

Hesburger on valtakunnallisesti tunnettu suomalainen hampurilaisketju ja omalla toimialallaan markkinajohtaja. Suomessa Hesburger ravintoloita on noin 250, joista valtaosa toimii franchising –periaatteella. S-ryhmä on suurin yksittäinen franchising –toiminnan harjoittaja.

Coffee House on S-ryhmän oma kahvilaketju, jolla on yli 20 toimipaikkaa Suomessa. Coffee Housen toiminta-ajatus lähtee liikkeelle laadukkaasta kahvista, ammattitaitoisista kahvinvalmistajista ja maukkaista tuotteista, jotka pääosin valmistetaan itse. Coffee House edustaa valikoimallaan uniikkia tarjontaa, sillä esimerkiksi erikoiskahvien valmistukseen käytettävää Momento-papua ei löydy mistään muualta.

3 TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA

Kehittämistehtävän tavoitteena on kohdeyrityksen henkilöstön osaamisen kartoitus ja kehittäminen. Lopputuloksena on henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma.

Tutkimusongelma eli päätutkimuskysymys on, miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään. Sen alakysymyksiä ovat:

- miten henkilöstö kokee osaamisensa nykytilanteessa?
- mitkä ovat osaamisen kehittämistarpeet henkilökunnan omien ajatusten pohjalta?
- millä erilaisilla menetelmillä osaamista kehitetään?
- mitä osaamista tarvitaan tulevaisuutta silmällä pitäen?

Kaikki kysymykset hakevat vastauksia ja ratkaisuja tarkasteltavaan ongelmaan. Kysymyksiin vastaamalla tulisi saavuttaa käytännönläheinen kehittämissuunnitelma henkilöstön osaamisen kehittämiseksi.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Kehittämistehtävässä käytetään monia erilaisia menetelmiä. Erilaisilla menetelmillä saadaan kehittämistehtävän tueksi paljon erilaista tietoa, jolloin menetelmien moninaisuus muodostuu tärkeäksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40.)

Kun menetelmiä valitaan, tulee miettiä, millainen tieto on tarpeen ja mihin sitä käytetään. Tästä syystä onkin suositeltavaa käyttää useita eri menetelmiä rinnakkain. Näin saadaan varmuutta kehittämistehtävään liittyvään päätöksentekoon ja useita eri näkökulmia. (Ojasalo yms. 2014, 40.)

4.1 Lähestymistapana tapaus- eli case-tutkimus

Ennen kuin konkreettisia menetelmiä valitaan, tulee pohtia, millä lähestymistavalla työtä viedään eteenpäin. Lähestymistapa ei ole menetelmä tai tekniikka, vaan se liittyy kehittämisen tavoitteeseen. Lähestymistapoja ovat muun muassa tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstruktiiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. (Ojasalo yms. 2014, 36.)

Tehtävä itsessään määrää, mikä lähestymistapa on sille sopivin. Jos tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita, voidaan työtä todennäköisimmin lähestyä tapaustutkimuksella. Kun taas kyseessä on tuottaa jokin konkreettinen opas tai järjestelmä, on sopiva tapa lähestyä aihetta konstruktiivisella tutkimuksella. Osa lähestymistavoista on kuitenkin päällekkäisiä ja kehittämissuhteissa voi olla siis piirteitä useasta eri lähestymistavasta. Eri lähestymistavoissa voidaan kuitenkin käyttää samoja menetelmiä. (Ojasalo yms. 2014, 36-37.) Tämän kehittämissuhteen lähestymistapana on tapaus- eli case-tutkimus. Kehittämissuhteissa on myös konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä.

Tapaustutkimus on ilmiöiden kuvaamista ja uusien havaintojen tekemistä. Se on tutkimusstrategian osa, joka koskettaa yksittäistä tapausta tai pientä joukkoa. Ominaisuuksille tutkimukselle ovat tapaukset, joiden määrittelylle tutkimuskysymys perustuu. Tutkimuskysymys viittaa tapauksen ratkaisemiseen, jossa huomioidaan olennaisena osana kontekstia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130.)

Tapaustutkimuksen käyttö soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa kysymysasettelu on miksi ja miten. Tapaustutkimus on hyvä myös silloin, kun empiirisen tutkimuksen määrä on aiheen osalta vähäistä. Tämän tutkimuksen tuottama tieto on varsin yksityiskohtaista ja intensiivistä, mikä kuitenkin pyrkii asian kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131.)

Tapaustutkimuksen keskeisimmät tavoitteet ovat tietyn tapauksen määrittäminen, analysointi ja sen ratkaiseminen. Tapauksia voi olla yksi tai useampia ja ne voivat

liittyä prosesseihin tai ilmiöihin esimerkiksi organisaatio- tai henkilötasolla. Käytettäviä aineistoja voivat olla muun muassa haastattelut, havainnointi ja muistiinpanot. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Se tuottaa tietoa tässä hetkessä tapahtuvasta ilmiöstä, joka toteutuu sen todellisessa ympäristössä. Lopputuloksena on tarkoitus tuottaa kehittämisen tueksi uutta tietoa, jota pyritään saamaan selville suppeasta kohteesta paljon. (Ojasalo yms. 2014, 52-53.) Tämän opinäytetyön lopputulema on henkilöstön osaamisen kehittäminen Ravintolamaailma Goodmanissa. Tutkimuksen pohjalta on tarkoitus tuottaa kehittämissuunnitelma, jossa on koottu ehdotuksia osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa on kyse tapaus- eli case-tutkimuksesta yksiselitteisesti.

Konstruktiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan käytännön ongelman ratkaisua luomalla jokin tuotos. Tällainen voi olla esimerkiksi ohje, käsikirja tai suunnitelma. Konstruktiivisessa tutkimuksessa muutos kohdistetaan johonkin konkreettiseen. Sen luonne on soveltavaa tutkimusta, jossa päämäärä on tiedossa, mutta saavuttaminen ei. (Ojasalo yms. 2014, 37-38.)

Ominaista tälle tutkimukselle on vaihtoehtoisen todellisuuden rakentaminen sen tiedon pohjalta, joka on jo olemassa. Tähän kuuluu myös päätös siitä, millainen uusi todellisuus on ja kuinka se aiotaan tehdä. (Ojasalo yms. 2014, 37-38.) Lähestymistapana tämä tutkimus muistuttaa innovaatioiden tuottamista. Lopputuloksena ei kuitenkaan läheskään aina ole uusi innovaatio, vaan paremminkin uusia rakenteita, joita arvioidaan käytännön hyödyn perusteella. Parhaimmillaan syntynyt ratkaisu soveltuu käytettäväksi muuallakin kuin vain kohdeorganisaatiossa. (Ojasalo yms. 2014, 65.)

Oleellisin asia konstruktiivisessa tutkimuksessa on nivoa yhteen käytännön ongelma ja ratkaisu teoreettisen tiedon kanssa. Tämä tekee tästä lähestymistavasta varsin haasteellisen. Konstruktiivinen tutkimus on suunnittelua ja mallien toteutusta, johon osallistuvat aktiivisesti myös käytännön toimijat. Tämä tutkimus mahdollistaa laajojen kokonaisuuksien pilkkomisen pienemmiksi ja näin ollen pienentää tutkimuksen ja käytännön työn välistä kuilua. (Ojasalo yms. 2014, 66.)

Tapaus- eli case-tutkimus sopii hyvin tähän kehittämistehtävään, koska tutkittava joukko on pieni ja empiirisen tutkimuksen osuus on vähäistä. Case-tutkimus on hyvä myös silloin, kun tutkittava ilmiö liittyy organisaatio- ja henkilötasoihin. Lisäksi tarkoitus on tuottaa kehittämisehdotuksia ja uutta tietoa kehittämisen tueksi hyvin suppeasta joukosta.

4.2 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät jaotellaan kirjallisuudessa määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Käytettäessä useita eri menetelmiä haastatte- luista analyyseihin, ei kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot nouse erityi- sen tärkeiksi. Kehittämistehtävää tehdään harvoin yksin, vaan se liittyy työskentelyyn osana jotakin ryhmää. Näin ollen käytännön ratkaisut eivät siis synny pelkän tiedon siirtämisen ja soveltamisen seurauksena, vaan siihen tarvitaan paljon yhteistyötä. (Oja- salo yms. 2014, 40.)

Tyypillinen kvantitatiivinen menetelmä sopii tilanteeseen, jossa halutaan selvittää, pi- tääkö joku teoria paikkansa. Teoriasta tehdään väittämiä ja oletuksia, joita halutaan testata kyselyillä. Kyselyn avulla kerätty materiaali analysoidaan tilastollisin menetel- min ja saadut tiedot koskettavat koko perusjoukkoa. Määrälliseen menetelmään liit- tyvä aihepiiri tulee tuntea niin hyvin, että sitä voi ryhtyä kontrolloidusti mittaamaan. (Ojasalo yms. 2014, 104.)

Kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä on tieteellisessä tutkimuksessa käytetty huo- nosti tunnettujen aiheiden tutkimiseen. Lähtökohtana on todellinen elämä, jota lähellä myös tutkija itse on. Usein on tarkoitus myös osallistua tähän elämään, josta tehdään perusteltuja tulkintoja. (Ojasalo yms. 2014, 105.)

Tämän kehittämistehtävän tutkimusmenetelmät ovat siis kvalitatiivisia eli laadullisia. Lähtökohtana tämän tyyppisessä tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, jo- hon kuuluu ajatus siitä, että todellisuus on moninaista. Tarkoituksena on tutkia valittua kohdetta kokonaisvaltaisesti ja pyrkiä löytämään tosiasioita sen sijaan, että olemassa olevia asioita (väittämiä) todennettaisiin. (Hirsjärvi yms. 2007, 157.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä ovat

- kokonaisvaltaisen tiedon hankkiminen ja sen kokoaminen todellisissa tilanteissa
- ihmisen suosiminen tiedon keruun välineenä,
- induktiivinen analyysi,
- laadullisten metodien käyttö,
- kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti,
- tutkimussuunnitelman muotoutuminen ja
- tapausten käsittely ainutlaatuisina.

Ihmisen suosiminen tiedon keruun välineenä perustuu ajatukseen, jossa luotetaan enemmän omiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin esimerkiksi erilaisilla mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tiedon hankinnassa voidaan käyttää täydentävänä myös erilaisia testejä. Induktiivinen analyysi on pyrkimys paljastaa odottamattomia seikkoja. Lähtökohtana on aineiston moniulotteinen ja yksityiskohtainen tarkastelu esimerkiksi teorian testaamisen sijasta. (Hirsjärvi yms. 2007, 160.)

4.3 Tiedonkeruumenetelmät

Taustatietoa kehittämistehtävän kohteesta voidaan hankkia esimerkiksi tutustumalla henkilöstön asenteisiin, toimialan tietoihin ja yrityksen toimintaympäristöön. Havainnoimalla muun muassa näitä asioita päästään tutustumaan kehittämistehtävään käytännössä, tunnistamaan kehittämisen tarpeet ja suuntaamaan työtä eteenpäin. Tärkeää on myös ymmärtää itse toimialaa ja esimerkiksi ravintola-alan liiketoiminnan kehittämistehtävässä on tunnettava toimialan rakenne ja toimintatavat. (Ojasalo yms. 2014, 28-29.)

Kehittämistehtävässä tyypillisiä lähdeaineistoja ovat aiheeseen liittyvät kirjat ja internet-sivustot (Ojasalo yms. 2014, 29). Lisäksi tässä kehittämistehtävässä tietoa saadaan kyselyn, haastattelun ja havainnoin avulla sekä omakohtaisten kokemusten ja päätteilyjen kautta.

Erilaisia tiedonkeruun menetelmiä ovat kyselyt, haastattelut (yksilö ja ryhmä), havainnointi, benchmarking, ideointi- ja ennakointimenetelmät (Ojasalo yms. 2014, 36). Tämän kehittämistehtävän menetelminä tulen käyttämään kyselyä, haastattelua ja havainnointia.

Kysely soveltuu parhaiten tilanteeseen, jossa tutkittava aihe tunnetaan jo hyvin, mutta sen paikkansa pitävyydestä halutaan varmuutta. Kysely sopii hyvin esimerkiksi kehittämistehtävän lähtötilanteen selvittämiseen. Kyselyn tarkoituksena on selvittää samaa asiaa samalla tavalla isolta joukolta ja se voidaan toteuttaa paperisella tai sähköisellä lomakkeella. Kyselyä laadittaessa on tarkkaan mietittävä, minkälaista tietoa halutaan ja minkälaisia kysymyksiä laaditaan. Kysymysasettelun tulee olla yksiselitteistä ja helposti vastattavissa. (Ojasalo yms. 2014, 41.) (Tämän kehittämistehtävän kysely on liitteenä 1).

Kullakin haastattelulla on oma käyttötarkoituksensa ja niitä on useita erityyppisiä. Strukturoitu haastattelu on hyvin lähellä kyselyä, jossa haastattelijalla on ennalta suunniteltu haastattelurunko. Tätä runkoa käytetään kaikissa haastatteluissa. Puolistrukturoitu haastattelu on sopiva tilanteeseen, jossa ei tunneta tutkimuksen kohdetta etukäteen eikä vastaajia haluta liikaa ohjata. Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään myös nimitystä teemahaastattelu. (Ojasalo yms. 2014, 36.) (Tässä kehittämistehtävässä käytän strukturoitua haastattelua ja se on liitteenä 2).

Kaikkeen kehittämistyöhön suositellaan havainnointia. Havainnointia voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Menemällä itse paikan päälle tarkkailemaan asioita, saadaan varsin usein paremmin hyödyllistä tietoa. Esimerkiksi henkilöstön keskusteluista voidaan saada paljon hyviä asioita. Keskeinen kehittämisen menetelmä havainnoinnista tulee silloin, kun eri tilanteista kerätään ja kirjataan välittömästi asioita havaintojen perusteella. Useimmiten kuitenkin havainnointi on varsin suunnitelmallista toimintaa ja sillä seurataan ennalta valittuja tilanteita. Näitä voivat olla esimerkiksi kokoukset tai keskustelutilanteet. (Ojasalo yms. 2014, 42.) Tässä kehittämistehtävässä tulen käyttämään menetelmänä havainnointia osana itse järjestämäni palautekeskustelua henkilökunnalle.

5 HENKILÖSTÖN OSAAMINEN

Kun puhutaan osaamisesta, voidaan puhua resurssista. Osaaminen on yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden resurssi. Osaamisen käsittämiseksi ja johtamiseksi on tärkeää luoda käsitys siitä, mitä osaaminen omassa yrityksessä tarkoittaa. Tällä tavoin osaamisesta saadaan näkyvää ja konkreettista. (Ojala 2008, 50.)

Tieto, taito ja tahto ovat osaamista. Sitä voidaan hankkia joko kehittämällä henkilöstöä tai hankkimalla uusia osaajia (Hyppänen 2007, 97). Olennaisinta on osaamisen määrittely sekä yksilö, että ryhmätasolla. Määrittely mahdollistaa suuntaviivat osaamisen kehittämiseksi ja tämän hyödyntämiseksi. Tärkeintä on määrittellä ne osaamiset, jotka oikeasti ovat toiminnan keskiössä ja tukevat tätä keskiön ulkopuolista toimintaa. (Sydänmaalakka 2014, 90.)

Yrityksellä tulisi olla kahdenlaista osaamista: nykyhetkeen ja tulevaisuuteen perustuvaa. Yrityksen strategian tulisi perustua sen osaamisen tunnistamiseen, jolla on keskeinen merkitys yritykseen tulevaisuudessa. Tätä osaamista voidaan hyödyntää muuttuvissa kilpailu- ja markkinatilanteissa. Lisäksi on oltava osaamista, joka perustuu nykyisessä kilpailutilanteessa selviytymiseen. (Lehtonen 2002, 4.)

Mitä laajemmat ja monipuolisemmat tiedot ja ammatilliset taidot ovat, sitä paremmin työntekijä selviää työn asettamista haasteista. Koulutettu ja osaava henkilökunta on usein halukkaampaa vastaanottamaan haasteellisempia työtehtäviä ja heillä on valmiudet selviytyä niistä paremmin. (Helin 2006, 178.)

5.1 Osaamisen määrittely

Osaamista voidaan luonnehtia yhdistelmänä erilaisia tietoja, taitoja ja asenteita (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50). Osaamiseen liitetään yleensä myös termejä avainosaaminen, strateginen osaaminen (kriittinen osaaminen) ja ydinosaaminen. Näistä ainoastaan ydinosaaminen on määritelty kirjallisuudessa useimmiten samalla tavalla. Kaikkea sitä osaamista, jota yrityksessä tarvitaan toiminnan harjoittamiseksi, kutsutaan avainosaamiseksi. Osaamistarpeiden kartoittamisella määritetään

avainosaaminen, mutta se ei välttämättä ole kaikkein tärkeintä osaamista. Kaikkein tärkeintä osaamista on osaaminen, jota tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja sitä kutsutaan strategiseksi osaamiseksi tai kriittiseksi osaamiseksi. (Ojala 2008, 54.)

Kilpailukyvyyn kannalta kaikkein tärkeintä on strateginen osaaminen ja ydinkyvykyys. Ydinkyvykyys muodostuu strategisten prosessien perustekijöistä: resursseista ja ihmisten pätevyydestä. Ydinkyvykyys tuottaa asiakkaille lisäarvoa ja on näin ollen varsin ratkaiseva tekijä. Strateginen osaaminen on kuitenkin valitun kilpailustrategian toteutumisen ehto, joten sitä voidaan pitää osaamisalueista yrityksen kannalta kaikkein tärkeimpänä. (Viitala 2005, 175.)

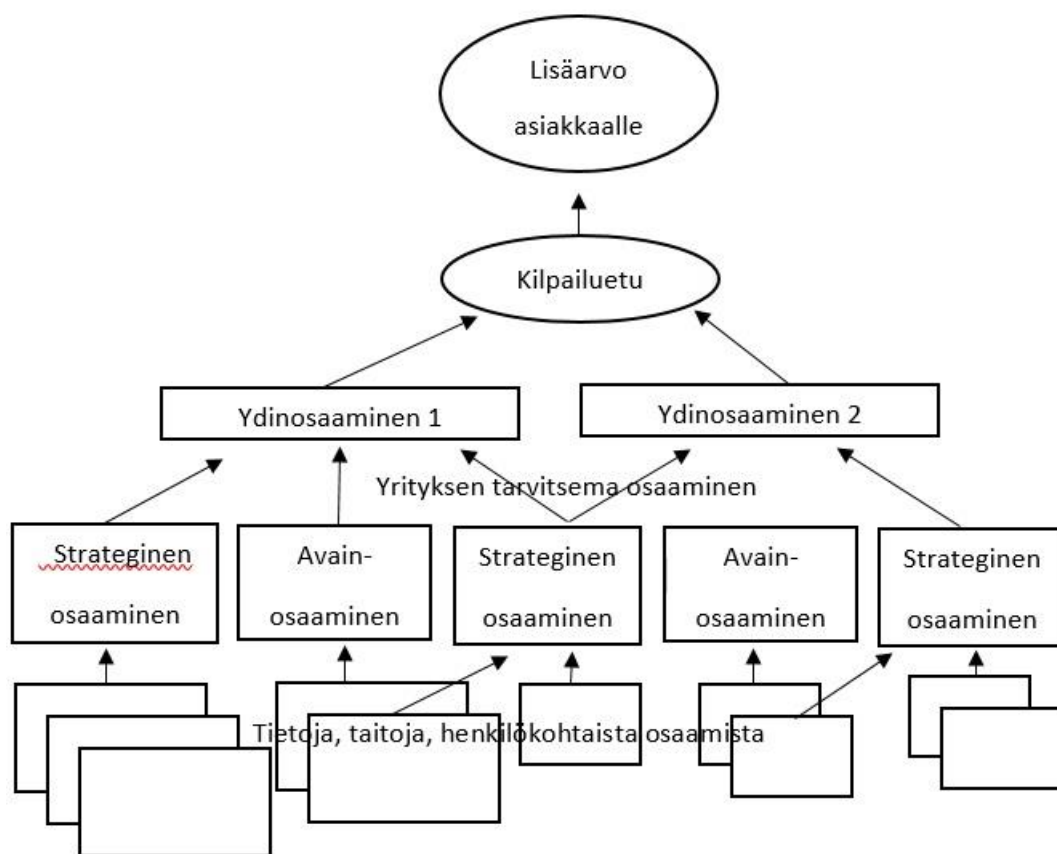
Sellaista osaamista, jota syntyisi yrityksiin ilman ihmistä, ei ole olemassa. Tämän vuoksi osaamisen ymmärtäminen on tärkeää, mutta yksistään se ei riitä. Pelkästään ymmärtämällä osaamiseen liittyvien termien määritelmiä kyetään ainoastaan saavuttamaan markkina-arvon mukaista kehittymistä, mutta osaamisen kytkeytyminen yrityksen toiminnan kehittymiseen jää saavuttamatta. On siis tärkeää ymmärtää myös yksilön oppiminen ja osaaminen osana yrityksen päämääriä ja tavoitteita. Tällöin yrityksessä kyetään rakentamaan osaamis pohja, joka hyödyttää yritystä muuttuvilla markkinoilla. (Viitala 2007, 172.)

Kun puhutaan osaamisesta, ei voida puhua vain joko-tai-asiasta. Osaamisen määrittelyssä voidaan todeta, että osaamista joko ei ole tai sitä on olemassa erilainen määrä. Osaamista voi siis olla todella vähän tai todella paljon tai jotain siltä väliltä. (Kupias yms. 2014, 59.) Osaaminen itsessään todentuu työtä tehtäessä. Siitä on erotettava yksilötasolla työntekijän persoonallisuuden piirteet, tyyli ja arvostus. On kyettävä erottamaan ne yhdistelmät tiedoista ja taidoista, jotka liittyvät toisiinsa ja vaikuttavat yössä onnistumiseen. (Ranki 1999, 21.)

Osaamisen määrittelyssä puhutaan myös tukiosaamisesta, joka on avainosaamista. Tukiosaamista tarvitaan strategisen osaamisen ja sen käytön tueksi. Tällaista osaamista ovat esimerkiksi taloudellinen ja henkilöstöhallinnollinen osaaminen, joista käytetään myös nimitystä geneerinen osaaminen. Tämä osaamisalue voidaan tarvittaessa ulkoistaa ja siirtää yrityksestä toiseen. Tämän havainnollistamiseksi voidaan ajatella, että

jonkun yrityksen ydinosaaminen voi olla toiselle yritykselle geneeristä osaamista. Esimerkiksi kirjanpitoyritykselle kirjanpitojärjestelmien osaaminen on ydinosaamista, kun taas tuotantolaitokselle tämä olisi geneeristä osaamista. (Ojala 2008, 54.)

Ydinosaaminen on yhden tai useamman strategisen osaamisen muodostuma. Ydinosaamisen avulla luodaan kilpailuetua ja näin ollen se on suoraan sidoksissa yrityksen kilpailuettuun. Ydinosaamista voivat olla esimerkiksi asiakkaiden ainutlaatuinen tunteminen tai kilpailijoita parempi operatiivinen tehokkuus tai huippu asiakaspalvelu. Ydinosaaminen on toimintatapa, joka on syntynyt oppimisen myötä. Ydinosaaminen ei ole koskaan sidottu yhteen henkilöön, vaan se on aina organisaation osaamista. Se ei synny itsestään, vaan sitä pitää tietoisesti kehittää ja johtaa. (Ojala 2008, 55.) Kuvassa 3 on esitetty ydinosaamisen muodostuminen.



Kuva 3. Ydinosaamisen muodostuminen (Ojala 2008, 55).

Ydinosaamisella voidaan tarkastella täysin uusia markkinoita tai vaihtoehtoisesti löytää ratkaisua nykyisiin markkinoihin ja tarjota niihin jotain uutta tuotetta tai palvelua.

Tässä yhteydessä on luonnollisesti selvitettävä, minkälaista osaamista uusi tuote tai palvelu tarvitsee. Oivaltaminen ja tehokas osaamisen kehittäminen mahdollistavat ydinosaamisen laajentamisen ja jopa uusien markkinoiden saavuttamisen. Ydinosaaminen on myös osa yrityksen strategista osaamista, jota johdetaan markkinalähtöisellä ajatuksella tai tähän pohjautuvalla tuotteiden ja palvelujen lähtökohdilla. (Ojala 2008, 55.)

Ydinosaaminen on osaamista, joka ei ole samanlaista kaikilla saman alan toimijoilla. Se on osaamista, jolla tarjotaan asiakkaille sellaista lisäarvoa, josta he maksavat. Ydinosaaminen ei synny helposti eikä nopeasti ja sitä on vaikea kopioida. Se voi olla mitä tahansa osaamista, jolla saadaan aikaan merkittävä lisäarvo asiakkaalle: johtamista, tuotekehittelyä, tehokkuutta tai suhteita kumppaneihin. (Viitala 2007, 179).

Osaamista ovat myös kriittinen suhtautuminen olemassa olevaan tietoon, omaan osaamiseen liittyvä arviointi, ongelmaratkaisukyky ja jatkuva oppiminen kokemuksista hyödyntämällä. Oppimalla osaamista pitäisi luoda uusia käytäntöjä eikä pelkästään luoda uudestaan olemassa olevaa tietoperustaa. Jos ajatellaan innovatiivisuutta osaamisessa, voidaan siitä erottaa kaksi tekijää: toiminnan suhde omaan työhön ja ammattitaidon täydentäminen. Toiminta suhteessa omaan työhön voidaan nähdä kykynä hahmottaa eri prosessien merkitys oman työtehtävän osana, jolloin kyetään näkemään muutostarpeet oman tehtävän kannalta sekä mahdollisuudet oman ja koko toimintaympäristön muuttamiseen kehittävästi. Ammattitaidon täydentämisessä on kyse jatkuvasta oppimisesta, joka yhdessä edellä mainitun toisen innovatiivisuuden osan kanssa mahdollistaa työkentän ja prosessien jatkuvan kehittämisen. (Sarala & Sarala 1996, 129 - 130.)

Osaamista voidaan tarkastella yksittäisen henkilön tai organisaation näkökulmasta. Esimiehillä on tässä keskeinen rooli, koska esimiehen tulee kyetä huomioimaan ja yhdistelemään näitä erilaisia näkökulmia. Kaikkein olennaisinta osaamisessa on eri osaamisalueiden yhdisteleminen sekä niiden osoittaminen perus arkipäivän työskentelyssä. Osaamisen kuvaaminen työssä helpottaa huomattavasti osaamisen kehittämisessä ja arvioinnissa. (Kupias yms. 2014, 58.)

5.2 Osaamispääoma

Osaamista verrataan usein organisaation muihin pääomiin. Vertaus on perusteltua, koska monissa organisaatioissa osaaminen saattaa olla ainoa ja myös tärkein pääoma. Yritykset saattavat vuokrata kaikki tilansa ja laitteensa, jolloin omistussuhdetta tällaisiin pääomiin ei ole. Yrityksen menestys onkin kiinni osaavista ihmisistä ja heidän osaamispääomastaan. Uudenlaiset ajattelumallit palvelussa ja uudistukset tuotteistuksessa ovat menestymisen ehto alati kilpailevilla markkinoilla. (Viitala 2007, 176.)

Osaamispääomaa ovat ihmiset ja heidän osaaminen. Osaamisen edellytyksenä ovat aina sitoutuminen, motivaatio ja innostus. Osaamispääoma jakautuu useiksi eri osa-pääoman alueiksi, joita ovat henkilö-, rakenne- ja suhdepääomat. Ihmisten kautta syntyvää osaamispääoman osaa kutsutaan henkilö-pääomaksi. Rakenne-pääomaksi kutsutaan osaamispääoman alueita, jotka mahdollistavat yksilön osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi sekä osaamisen kehittämisen ja hankkimisen. Suhdepääomaa ovat yrityksen ulkoiset osaamiset, jotka täydentävät yrityksen omaa osaamista tai mahdollistavat uuden osaamisen luomisen yrityksessä entistä nopeammin. (Ojala 2008, 57.)

Osaamispääoman eri osien välillä on tapahduttava jatkuvasti virtausta tai muutoin se menettää nopeasti arvonsa. Osaamispääoman kehittyminen ja lisääminen turvataan jatkuvalla oppimisella, missä dynaamisuus luo perustan oppivan organisaation toteutumiselle. (Ojala 2008, 58.)

5.2.1 Henkilöpääoma

Henkilöpääoma on yrityksen ihmisistä, heidän osaamisestaan, motivaatiosta ja sitoumisesta muodostunutta pääomaa, jota voidaan kuvata määrällisesti ja laadullisesti. Määrällinen kuvaus koostuu henkilöiden lukumäärästä, iästä, koulutuksesta ja kokemusvuosista. Laadullinen kuvaus käsittää henkilöiden osaamista, henkilöstön kokemman työn hallinnan, oppimishalun, sitoutumisen, vuorovaikutussuhteet, avunsaannin ja halun jakaa omaa osaamistaan. (Ojala 2008, 59.)

Henkilöpääomasta voidaan käyttää myös nimitystä inhimillinen pääoma. Sisällöltään ensimmäinen osaamisen pääomaloukka on samanlaista eli se sisältää yrityksen työntekijöiden tiedot, taidot ja kokemukset. Se on osittain näkyvää ja näkymätöntä. Tärkeintä tämän osaamispääoman sisällössä on huomata, onko yrityksessä oikeanlaisia osaajia ja kuinka heidän osaamistaan kehitetään tulevaisuudessa. (Viitala 2007, 176.)

Henkilöpääoman (inhimillinen pääoma) kannalta keskeistä on henkilöstön määrä ja koulutus- sekä osaamistaso, koska henkilöstön moninaisuus muodostaa paremman kokonaiskuvan tarkastelun useammasta eri näkökulmasta. Tämä on myös innovatiivisuuden kannalta äärimmäisen tärkeää. (Ojala 2008, 59.)

5.2.2 Rakennepääoma

Rakennepääoma mahdollistaa tarvittavan osaamisen hankkimisen, tunnistamisen ja hyödyntämisen. Tässä käytetään hyväksi tietotekniikkaa, erilaisia prosesseja ja toimintatapoja sekä vakiintuneita menettelyjä. Rakennepääomassa on mukana järjestelmiä, jotka mahdollistavat osaamisen hankkimisen, kehittämisen, hallitsemisen ja hyödyntämisen. (Ojala 2008, 60.)

Rakennepääomasta voidaan käyttää myös nimitystä rakenteellinen pääoma. Sisällöltään nämäkin ovat samankaltaisia eli ne pitävät sisällään kaiken sen tiedon, jota on olemassa ilman työntekijöitä. Rakennepääoman (rakenteellinen pääoma) sisältävä tieto on näkyvää. (Viitala 2007, 176.)

Rakennepääomaa kuvaavia ovat esimerkiksi rekrytointijärjestelmä, osaamisen hallintajärjestelmät, osaamisen käyttöä tukevat järjestelmät, palkitsemisjärjestelmä, yrityskulttuuri ja arvot sekä organisaation fyysinen rakenne. Yrityskulttuurin kautta on tärkeää, että henkilöstö on valmis kokeilemaan uutta ja jakamaan oppimaansa. Fyysisen rakenteen kautta on tärkeää edistää yhteistyötä ja halua oppia yhdessä. Rakennepääoman kautta yksilön osaamisen saadaan muutettua organisaation osaamiseksi, jolloin tätä kehittämällä yritys voi parhaiten vaikuttaa henkilöpääomasta saatavaan hyötyyn ja tuottavuuteen. (Ojala 2008, 61.)

5.2.3 Suhdepääoma

Suhdepääomaan kuuluvat kaikki yrityksen kumppanit ja sidosryhmät. Näitä ovat muun muassa oppilaitokset ja oppimisverkostot sekä erilaiset ammatilliset yhteisöt, joissa henkilöstö on mukana. Myös asiakkaat ovat tärkeitä suhdepääoman näkökulmasta. Kaikkein vaativimmat asiakkaat ovat tärkeä osa suhdepääomaa, koska ne auttavat kehittymään ja kehittämään. (Ojala 2008, 63.)

Suhdepääomasta käytetään myös nimitystä sosiaalinen pääoma. Se pitää sisällään tärkeiden yhteistyösuhteiden ja luottamuksen lisäksi kolme kriittistä tekijää, joita ovat luottamus, hyvät suhteet ja luottamukselliset suhteet. Luottamus yhteistyökumppanien välillä tuottaa nopeutta ja joustavuutta, hyvät suhteet lisäävät laadukasta oppimista, kun tietoa voi vapaasti liikkua molempiin suuntiin ja luottamukselliset suhteet ovat kilpailuetu, jota ei voi kopioida tai siirtää. (Viitala 2007, 176.)

5.3 Tietoinen ja hiljainen tieto

Tieto on osaamista. Tiedon hallintaan on kehitetty tietoteknisiä laitteita, jotka mahdollistavat lähes rajattoman tiedon saannin, osaajien helpon löydettävyyden ja oman osaamisen taltioinnin. On todettu, että ihminen tietää aina enemmän kuin pystyy sanomaan ja osaa sanoa aina enemmän kuin pystyy kirjoittamaan. Osa yksilön tiedoista ja taidoista on sellaista, jota pystytään kuvaamaan sanoin. Tämän tyyppinen tieto on täsmätietoa, tietoista tietoa, jota voidaan siirtää ja kirjata ylös. Yksilölle voi myös kokemuksen kautta kertyä sellaista tietoa ja osaamista, jota on lähes mahdotonta kertoa sanoin. Tällaista kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi, joka on henkilökohtaista ja sidoksissa aina tiettyyn tilanteeseen ja toimintaan. Hiljaista tietoa on vaikea kuvata muille. (Ojala 2008, 52.)

Hiljaisessa tiedossa on paljon erilaisia osatekijöitä. Niin sanotut kognitiiviset tekijät ohjaavat ajattelua, jotka muodostavat kuvan esimerkiksi ympäröivästä ympäristöstä. Myös erilaisten oletusten ja ennakko-odotusten vuoksi ihmiset kokevat samat asiat eri tavalla. Toinen osatekijä, tekninen osatekijä, tarkoittaa osaamista ja taitoja. On vain

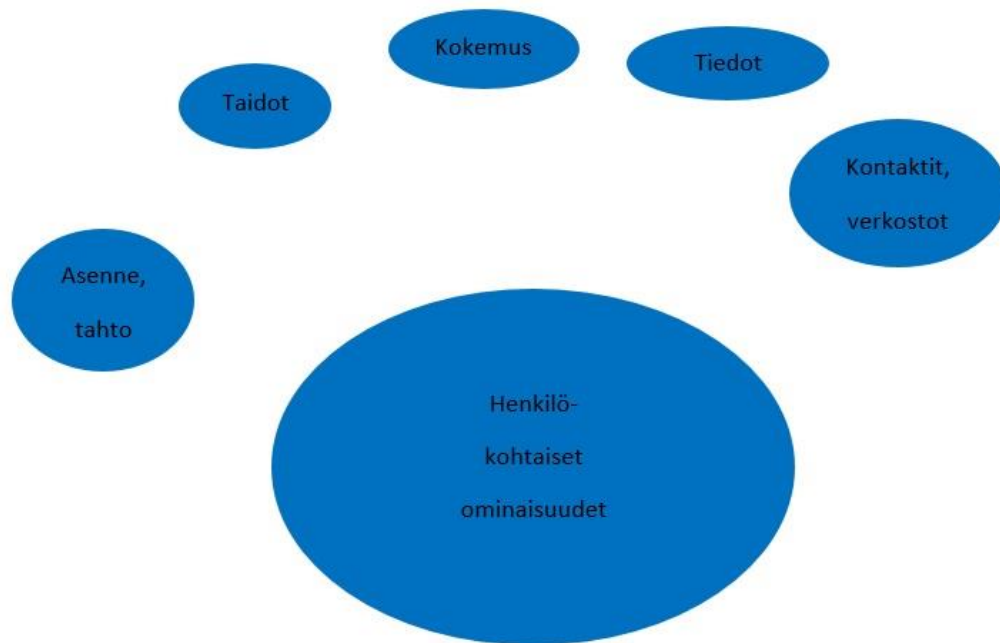
tiedossa, että asiat tapahtuvat ja laitteet toimivat tietyllä tavalla. Hiljainen tieto on ammattitaidon tärkein osa, joka korostuu esimerkiksi asiakaspalvelun tehtävissä. (Ojala 2008, 52.)

Vasta viime aikoina on havahduttu tilanteeseen, jossa suurien eläköityvien ikäluokkien osaamista on alettu hankkimaan talteen. Vuosikymmenten aikana kertynyttä osaamista halutaan kyetä hyödyntämään jatkossakin. Tätä varten on kehitetty esimerkiksi erilaisia kehittämisohjelmia. Vaikeaa on kuitenkin erotella hiljainen ja tietoinen tieto toisistaan, jonka vuoksi olisikin tärkeää korostaa osaamisen jakamista niin, että hiljainen tieto liittyisi tietoiseen tietoon. (Ojala 2008, 52.)

5.4 Yksilön osaaminen

Osaaminen yksilötasolla muodostuu muun muassa tiedoista, taidoista, asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Nämä auttavat yksilöä selviytymään työtilanteista ja luomaan hyviä työsuorituksia. Tietoja ja taitoja hankitaan esimerkiksi opiskelemalla ja tekemällä asioita. Näiden painotuksiin ja vaikutuksiin eri henkilöillä vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet, joihin lukeutuvat muun muassa persoonallisuus ja asenteet. Tämän tyyppiset ominaisuudet ovat todella tärkeitä, koska sopeutumista uusiin tilanteisiin odotetaan jatkuvasti. (Ojala 2008, 50.)

Myös tunneäly on yksi henkilökohtaisista ominaisuuksista. Sen vaikutus näkyy sosiaalisissa taidoissa, jotka korostuvat sekä itsensä että muiden kanssa toimeen tulemisessä. Tunneäly on myös kykyä nähdä mielikuvia ja ymmärtää näiden hyödyntäminen. (Ojala 2008, 50-51.) Kuvassa 4 on kuvattu yksilön osaamisen muodostuminen.



Kuva 4. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51.)

Työntekijöiden yksilöllisestä osaamisesta muodostuu yrityksen koko tietovaranto, jonka varassa kaikki näkyvät toimintamallit ja prosessit yrityksessä kehittyvät. Yksilöllisen osaamisen tulisikin tästä syystä olla hyödyllistä yrityksen perustehtävien ja strategian kannalta. Yksilön näkökulmasta yksilöllinen osaaminen on perusta, johon perustuu hänen onnistuminen ja kehittyminen työssään ja yhteisössään. (Viitala 2007, 180.)

Osaaminen ei ole enää yksi summa. Henkilöitä, jotka hallitsivat yksin monia eri tieteitä, ei enää ole. Tästä johtuen nykyään puhutaankin hajaantuneesta osaamisesta ja asiantuntijuudesta. Osaamista ovat myös yhteyksien hallinta toisiin osaajiin ja erilaisiin verkostoihin. Asiantuntijuus on tiimityötä ja verkostoitumista sekä toisiin osaajiin, että asiakkaisiin. Asiantuntijuus onkin nykyään kykyä luoda uutta tietoa toisten asiantuntijoiden kanssa. Tietoa on tänä päivänä niin paljon, että kukaan ei enää yksin hallitse kaikkea tarvitsemaansa tietoa. (Ojala 2008, 51.)

Yksilöiden osaaminen on yrityksen eräänlainen varanto, josta näkyväksi tullut tietämys kehittyy. Menestyksen perustana onkin usein yksilöiden osaamisen kombinaatio, jotka kytkeytyvät toisiinsa. Tästä lopputulemana syntyy organisaation osaamista, joka

elää ja muuttuu koko ajan ja siksi sen kuvaaminen on vaikeaa. Yksilön osaaminen ei kuitenkaan yksistään riitä yrityksen menestykseen, vaan heidän täytyy olla myös valmiita laittamaan osaamispanoksensa yrityksen toiminnan hyväksi. (Viitala 2005, 110.)

Paras työsuhdeturve jokaiselle on oma kehittyminen. Yksilön osaaminen on käytännön taitoa, johon sisältyy työntekijän kyky ratkaista ongelmia, joita ilmenee työtilanteissa. Ammatillinen osaaminen on teorian ja käytännön taitojen yhteenliittymä, jossa on mukana myös äänetöntä (hiljaista) tietoa. Yksilön osaamisessa korostuvat myös osaamisalueet, joita ei ole hyödynnetty tai jotka eivät ole oleellinen osa työtehtävien suorittamista. Tällaisten osaamisten eli todellisten osaamisten, ei vain työtehtävien kannalta merkityksellisten osaamisten, hyödyntäminen on myös tärkeää. Koko osaamiskapasiteetin hyödyntämiselle saavutetaan innovatiivisuutta ja kilpailuetua, kun työntekijän osaamisprofiili otetaan kokonaisvaltaisesti huomioon. (Sarala & Sarala 1996, 133.)

5.5 Organisaation osaaminen

Kun puhutaan osaamisesta organisaatiossa, on tärkeää ymmärtää myös osaamisen eri tasot. Erilaisia tasoja voivat olla yksilön osaaminen ja organisaation osaaminen, ja nämä osaamistasot voivat jakautua vielä osaamisen suhteen ydinosaamiseen, funktionaaliseen osaamiseen ja yleisosaamiseen. Olennaisinta ei siis ole käsitteiden ymmärtäminen, vaan se, että mistä näkökulmasta osaamista lähestytään ja miten osaaminen määritellään, jotta puhuttaisiin samaa kieltä. Suurimpana ongelmana organisaation osaamisen määrittelyssä on juurikin se, että hienot käsitteet ovat epäselviä ja tätä kautta toiminnallisuus käytäntöön jää epäselväksi. (Sydänmaalakka 2001, 125.)

Organisaation osaaminen on näkemys niistä asioista, jotka ovat oleellisia ja tärkeitä itse toiminnan kannalta ja ne on omaksuttu yhteisiksi toimintatavoiksi. Kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan, se muuttuu yksilöosaamisesta organisaatio tai yhteisöosaamiseksi. Tämä yhdessä synnytetty osaaminen on sitä osaamista, jota yrityksissä tulisi vaalia ja luoda edellytyksiä sen tukemiselle ja ohjaamiselle. (Ojala 2008, 53.)

Aivan kuten yksilöillä myös organisaatioilla on sekä tietoista että hiljaista tietoa. Organisaation toimintatavat ja ohjeistukset ovat tietoista tietoa. Kirjoittamattomat säännöt ja arvot ovat esimerkkejä hiljaisesta tiedosta. Tätä tietoa ei voida pukea sanoiksi – tiedetään vain, että näin toimitaan. (Ojala 2008, 53.)

Kun puhutaan organisaation osaamisesta, käytetään usein osaamisesta nimityksiä strateginen osaaminen, avainosaaminen ja ydinosaaminen. Tällaisella ryhmittelyllä ja osaamismäärittelyillä ei lähtökohtaisesti ole varsinaista merkitystä, vaan tärkeintä on se, että yrityksessä määritellään, mitä osaamista siellä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Tiedetään, mikä osaaminen on tärkeintä strategian ja tavoitteiden kannalta. Tämän tyyppistä osaamista voidaankin kutsua strategiseksi osaamiseksi ja se on yrityksen toiminnan kannalta tärkeintä osaamista. (Ojala 2008, 53.)

5.6 Osaamista oppimalla

Oppimalla syntyy osaamista. Osaaminen vanhenee koko ajan, jolloin on tärkeää oppia uutta. Oppiminen määritellään pysyväksi muutokseksi toiminnassa ja ajattelussa, oli sitten kyse yksilöstä tai organisaatiosta. Oppiminen voi olla tiedostamatonta tai tietoista. Yrityksissä yleensä hiljaisen tiedon siirtyminen eli erilaisten toimintatapojen tai yrityskulttuurin omaksuminen on tiedostamatonta. Tästä käytetään nimitystä behavioristinen oppimisnäkemys, joka tarkoittaa tiedon siirtämistä oppijan päähän ilman oppijan aktiivisuutta. (Ojala 2008, 65.)

Behavioristinen näkemys pitää sisällään vaillinaisten tietojen ja taitojen lisäämistä aina tarpeen mukaan. Se on hyvin mekaanista toimintaa, jossa osaamisvajeita pyritään täyttämään sitä mukaan, kun niitä tarvitaan. Esimerkiksi koulutuksia tarjotaan osaamisen kehittämisestä kerättyjen tietojen pohjalta joko niin, että työntekijä itse valitsee itselleen tai esimies valitsee hänelle sopivan koulutuksen. Koulutus voi olla myös palkkio hyvästä työsuorituksesta. (Viitala 2007, 185.)

Tietoinen oppiminen eli konstruktivistinen oppiminen on vastuullista oppimista. Oppija on itse vastuussa oppimisestaan ja joutuu tiedostamaan sen, mitä pitää oppia ja miksi. Käyttämällä aiemmin opittua tietoa, opitaan uutta. Oppiminen tapahtuu siis aina

tekemisen kautta. (Ojala 2008, 65.) Oppiminen on myös yksilöllistä. Aikaisemmat kokemukset ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat oppimistapoihin. Usein puhutaan erilaisista oppimistyyleistä, joita ovat esimerkiksi kuunteleminen, havainnoiminen tai kokeileminen. Näin ollen osaamisen oppimiseen on hyvä olla yrityksessä useita eri tapoja. (Ranki 1999, 30.)

Konstruktivistisessa kehittämisajattelussa on kyse oppijälähtöisyydestä, jossa toiminnallisuus on keskeisessä roolissa. Konstruktivistinen näkemys on syvällistä analysoimista ja kehittymistä, minkä mukaan koko yritys ja toiminta voi kehittyä vain ajattelumallien kehittymisen kautta. Tällöin keskiössä onkin henkilön omaehtoinen oppiminen, jota konstruktivistinen näkemys pyrkii vahvistamaan. (Viitala 2007, 185.)

Tutkimusten mukaan ihminen oppii lukemastaan 10 %, kuulemastaan 15 % ja kokemastaan 80 %. Aikuinen oppii parhaiten tekemällä työtään ja uuden oppimisesta jopa 70 % tulee työn kautta. Tämä ei ole absoluuttinen totuus, mutta johtopäätöksenä tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että vähintään puolet oppimisesta tulee tekemisen kautta. Loppuosa oppimisesta tapahtuu uuden tiedon hankkimisesta ja vuorovaikutuksesta muiden osaajien kanssa. (Ojala 2008, 68.)

Oppimisprosessin tueksi tarvitaan ulkopuolista tietoa ja kouluttautumista. Ennen kuin hankittu tieto muuttuu osaamiseksi, se pitää sisäistää. Tämä tapahtuu soveltamalla tietoa tekemiseen ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tekemisen kautta syntynyttä kokemusta arvioimalla voidaan parhaiten todeta, onko jotakin oppinut. (Ojala 2008, 69.)

Erilaista oppimista tarvitaan erilaisissa tilanteissa. Erilaisia oppimismuotoja ovat uusintava -, reflektiivinen -ja uudistava oppiminen. Uusintava eli toistava oppiminen on olemassa olevien työtapojen ja rutiinien oppimista. Kun prosessit ovat kunnossa ja nykyistä toimintamallia halutaan tehostaa, toistava oppiminen eli perinteinen työpaikan koulutus riittää. Kyselevä eli reflektiivinen oppiminen tietoista käytäntöjen ymmärtämisestä ja sisäistämisestä. Oman ympäristön toimintaa kyseenalaistetaan ja arvioidaan. Tällöin esitetään paljon miksi-kysymyksiä ja kerättyä tietoa muodostetaan uudellaisiksi kokonaisuuksiksi. (Ojala 2008, 72.)

Oivaltava eli uudistava oppiminen on sitä, kun kehittämisehdotuksista siirrytään toiminnan muuttamiseen. Kysymykseen voi tulla vain pienimuotoinen parannus tai laajakokoinen muutos, joka kohdistuu sekä oppijan että koko työpaikan toimintaan. Pääroolissa on kuitenkin toimintatapojen olennainen muutos. Uudistava oppiminen pohjautuu toiminnan jatkuvaan arviointiin ja sen yhtenä sovelluksena voidaan pitää hiljaisen tiedon muuttamista tietoiseksi tiedoksi. Esimerkiksi kokemuksen jakaminen katsomalla toisen työskentelyä. Tällainen onnistunut tiedon muuttamisen ja jakamisen prosessi luo edellytyksiä organisaation nopealle oppimiselle. (Ojala 2008, 73.)

Lisäksi on olemassa vielä rutiinioppimista ja poisoppimista. Rutiinioppiminen tarkoittaa oman toiminnan korjaamista saadun palautteen perusteella. Esimerkiksi asiakaspalautteella saadun parannusehdotuksen kautta tehdyt muutokset ovat rutiinioppimista. Poisoppiminen on vanhoista tavoista tai tiedoista oppimista pois. Poisoppiminen on tällöin tietoista ja sillä pyritään tekemään tilaa uusille asioille. Käytännössä poisoppimisen tukeminen tapahtuu kyseenalaistamalla vanhoja toimintamalleja ja tuomalla tilalle uusia näkökulmia. (Ranki 1999, 33-34.)

Muita oppimisen muotoja ovat formaali -, nonformaali -, informaali -ja satunnainen oppiminen. Formaali oppiminen johtaa aina oppimista osoittavaan tutkintoon tai todistukseen ja se tapahtuu määrämuotoisesti jossakin koulutusorganisaatiossa. Nonformaali oppiminen on yrityksen sisäistä oppimista, josta vastaa joko yritys itse tai joku ulkopuolinen taho. Koulutus ei johda tutkintoon. Informaali oppiminen on organisointomatonta oppimista eli sitä tapahtuu työssä ja sen ympäristössä. Yrityskulttuuri, joka painottaa kehittämistä, edistää informaalista oppimista. Satunnainen oppiminen on suunnittelematonta oppimista, jota tapahtuu pääasiassa vahingossa. Yllättävät tilanteet ja ongelmat pakottavat oppimaan, jolloin oppiminen tapahtuu usein tiedostamatta. (Viitala 2007, 190.)

5.7 Osaamistarpeet ja osaamiskartoitus

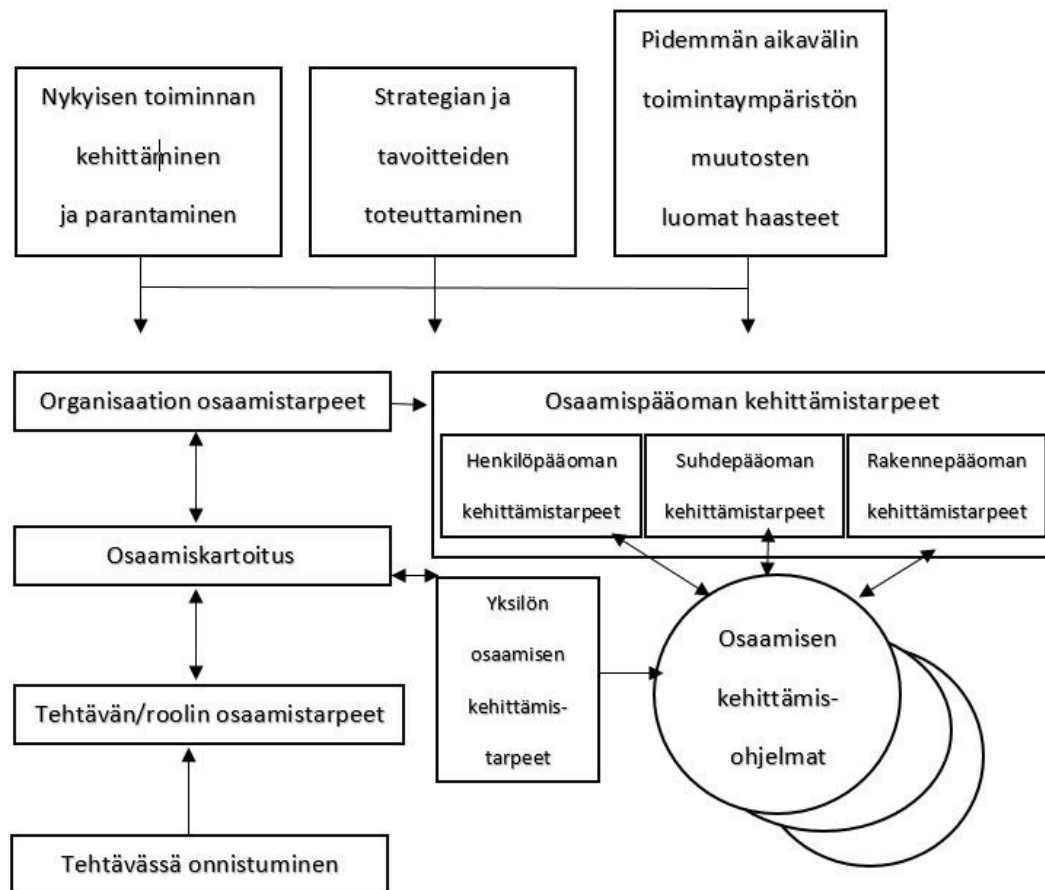
Osaamistarpeilla kuvataan yrityksessä tarvittavaa osaamista, joilla voidaan saavuttaa toiminnan kilpailukykyyn parantaminen ja tavoitteiden saavuttaminen sekä lyhyellä että

pitkällä aikavälillä. Vertaamalla nykyistä yrityksessä olevaa osaamista osaamistarpeisiin, voidaan tunnistaa puutteet osaamisessa. Osaamispuutteiden tunnistamisen jälkeen pystytään määrittelemään, minkälaista osaamista tarvitaan, käytetäänkö olemassa olevaa osaamista tehokkaasti hyödyksi ja onko osaamisen kehittämiseen oikeat toimintatavat. (Ojala 2008, 105.)

Osaamistarpeiden tunnistaminen ei ole itsetarkoitus, vaan sen tulee olla perusta toimenpiteille. Tarkoitus on todeta missä ollaan ja mihin halutaan mennä ja luoda tämän pohjalta toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi haluttuun kehityksen suuntaan. (Ranki 1999, 35.) Osaamistarpeet liittyvät henkilötasolta aina yksikötasoon asti ja siinä tunnistetaan tehtävät tai roolit. Osaamistarpeet antavat kuvan siitä, mitä osaamista tarvitaan toimintaan. Lisäksi osaamistarpeiden kautta voidaan tehdä analyysia siitä, mitä osaamista tarvitaan työtehtävän huippusuoritukseen. Esimerkiksi minkälaista osaamista tarvitaan tietyn esimiestehtävän onnistuneessa hoitamisessa. (Ojala 2008, 106.)

Osaamiskartoitus on työkaluna varsin käyttökelpoinen. Tämän avulla voidaan hahmottaa osaamistarpeet, kirkastaa osaamista sekä kartoittaa tämänhetkistä osaamista. Samalla saadaan selville, mistä osaaminen on yksilötasolla tullut; onko osaaminen koulutus- vai kokemuspohjaista vai näiden yhdistelmää. (Kupias yms. 2014, 70.)

Osaamiskartoituksessa tunnistetaan niiden tarvittavien osaamisten hallinta, joita tällä hetkellä kyetään hallitsemaan. Osaamistarpeiden ja osaamiskartoituksen välisellä erolla kuvataan osaamisen kehittämistarvetta. Erilaisten alueiden kehittämistarpeet määräytyvät kulloisenkin alueen mukaan. Esimerkiksi henkilöpääoman kehittämistarpeet koskettavat osaajien määrää ja laatua ja rakennepääoman kehittämistarpeisissa voidaan tarkastella osaamisen kehittämisen järjestelmiä. Kehittämistarpeet voivat myös liittyä yleisiin tarpeisiin, esimerkiksi työtapojen muuttamiseksi enemmän tiedon hankintaa ja oppimista tukeviin. Tällaisia voidaan kohdentaa, vaikka esimiehille, joille pyritään esimerkiksi opettamaan uusia taitoja, joilla ohjataan toimintaa enemmän oppivaan organisaation suuntaan. (Ojala 2008, 107.) Kuvassa 5 on esitetty osaamistarpeiden muodostuminen.



Kuva 5. Osaamistarpeiden muodostuminen (Ojala 2008, 108.)

Osaamistarpeiden tarkastelua voidaan toteuttaa eri aikajaksoin. Tarpeita voidaan tarkastella nykyisen toiminnan, strategiaan liittyvän tai tulevaisuuteen tähtäävin edellytyksin. Osaamistarpeita tulisi kartoittaa muutaman vuoden välein tai silloin, kun strategiaan tehdään tarkistuksia. Tarkastelun lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet sekä toimintaympäristön ja työn muutokset. Tärkeintä on tehdä tarkastelu useasta eri näkökulmasta, jotta kaikki olennaiset asiat tulee huomioitua. (Ojala 2008, 108.) Osaamistarpeiden tunnistamiseen tarvitaan myös henkilöstön omaa kriittistä tarkastelua oman osaamisen suhteen (Tuomi & Sumkin 2012, 57).

Strategialähtöisesti toteutettu tarkastelu on paras keino pohtia toiminnan ja tulevaisuuden kannalta asioita ja luoda niistä yhteinen näkemys. Osaamistarpeiden määrittely voidaankin nähdä tulevaisuuden suunnitteluna isommalla joukolla. Tarvemääritys on myös oivallinen keino saattaa strategia käytäntöön, koska tätä kautta kommunikaatio ja ymmärrys strategiaan lisääntyy. Useimmiten strategia koetaan etäiseksi asiaksi

omassa työssään, jolloin yhdessä pohtiminen tukee strategian toteutumista ja näkymistä omassa työssä ja työyhteisössä. Tärkeintä tässäkin on saada kaikki ymmärtämään tulevaisuudessa menestymisen edellytykset ja oma rooli tämän toteuttamisessa. (Ojala 2008, 109.)

5.7.1 Osaamistarpeiden selvittäminen

Osaamistarpeita voidaan kartoittaa erilaisin kysymyksin ja lomakkein. Kuvassa 7 on esitetty yksi lomakemalli osaamistarpeiden selvittämiseen. Osaamistarpeita voidaan selvittää myös keskusteluin, jossa käydään läpi osaamisen kannalta olennaisia asioita. Keskustelun pohjana voidaan käyttää valmiiksi laadittua runkoa, joka voidaan käydä läpi haastattelun kaltaisella menetelmällä. Tällaisesta keskustelusta voidaan käyttää nimitystä tutustumiskeskustelu. (Kupias yms. 2014, 65.) Vastaava haastattelumallinen keskustelupohja on liitteenä 2. Keskustelu on käyty Ravintolamaailma Goodmanin työntekijöiden kanssa henkilökohtaisesti maaliskuussa 2016 ja keskustelun tulokset on purettu luvussa 7.

Toiminnan tehostamisen näkökulmasta osaamistarpeita voidaan selvittää tehtävien, prosessien, kustannustehokkuuden ja arvojen kautta. Näihin liittyviä kysymyksiä voisivat olla:

- tehtävien edellyttämä osaamistarve?
- prosessien toimintaan vaikuttava osaaminen?
- mitä osaamista tarvitaan eri tekijöiden tehostamiseen?
- mitä osaamista arvojen mukainen toiminta edellyttää? (Ojala 2008, 110.)

Asiakaslähtöisen osaamistarpeen kartoittamista voidaan selvittää asiakasryhmien ja kaikkien osaamisalueen tekijöiden (suhde-, rakenne- ja henkilöpääoman) kautta. Tällaisia asiakaslähtöistä osaamistarpeen kartoittamista koskevia kysymyksiä voisivat olla:

- mitä asiakkaat odottavat meiltä ja mitä osaamista tämä vaatii?

- miten ja mitä osaamista voisimme parantaa vastataksemme paremmin asiakkaiden odotuksiin?
- minkälaisia muutoksia on tapahtumassa asiakkaan maailmassa ja mitä osaamista se meiltä edellyttää? (Ojala 2008, 111.)

Toimintaympäristöön liittyvät osaamistarpeen muutokset ja strategian edellyttämät tarpeet voidaan selvittää tarkastelemalla muun muassa markkinoita, lainsäädäntöä ja arvoja. Kysymyksiä voisivat olla:

- millaista osaamista toimintaympäristön muutoksen tuomat haasteet edellyttävät?
- minkälaista osaamista tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi? (Ojala 2008, 112.)

Osaamistarpeita voidaan käydä läpi myös säännöllisesti käytävissä kehityskeskusteluissa. Parhaimmillaan nämä keskustelut ovat oppimista kartoittavia ja kehittäviä. Osaamista pyritään selvittämään näissä sellaisilla kysymyksillä, jotka käsittelevät työhön liittyviä vahvuuksia ja kehittämistä kaipaavia osa-alueita. Kehityskeskustelussa tulee samalla tarkasteltua myös esimiehen osaamista. Vaikka kehityskeskustelut ovat hyvä tapa kartoittaa osaamisen tarvetta, on se silti esimerkiksi kerran vuodessa käytynä todella hidas ja jäykkä tapa osaamistarpeen kartoittamiseksi. Toisissa yrityksissä tämä voi olla riittävää, mutta pääsääntöisesti olisi hyvä keskustella mahdollisimman usein, esimerkiksi viikoittain tai kuukausittain. (Kupias yms. 2014, 67.) Ravintolamaailma Goodmanissa käytössä oleva kehityskeskustelumalli osaamisen kartoittamisen osalta käydään läpi luvussa 7.

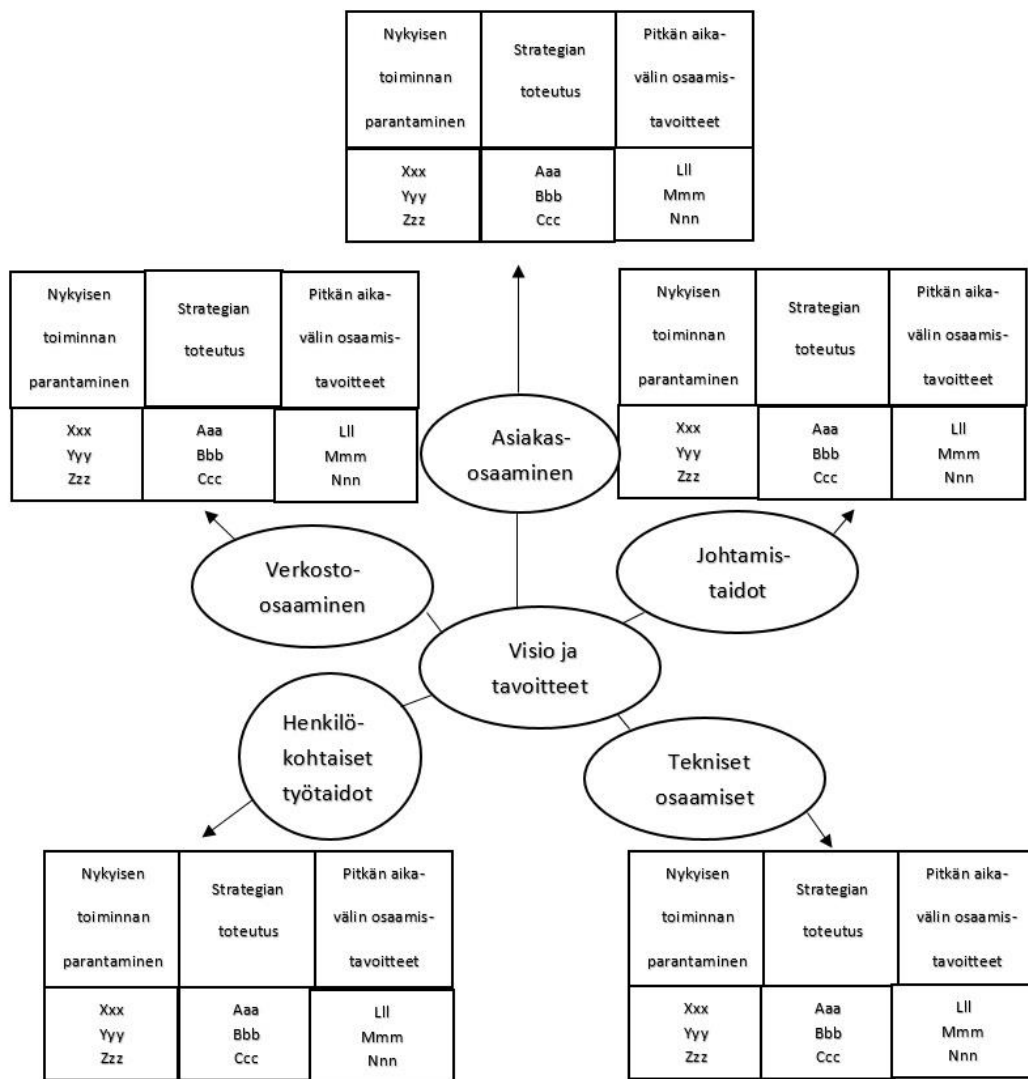
Suurin osaamistarpeista syntyy muun muassa toiminnan kehittämistä, tuotetuntemuksen lisäämistä, uusien tuotantomenetelmien käytöstä ja asiakkaan paremmasta palvelutarpeesta. Tällaista osaamistarvetta kutsutaan täsmäosaamisen tarpeeksi. Tämän osaamistarpeen hyöty nähdään nopeasti ja tästä syystä yritykset usein keskittyvätkin täsmäosaamistarpeisiin. Tällöin on vaarana, että tulevat osaamistarpeet jäävät huomioimatta ja osaamisen taso saattaa jäädä myös vähäiseksi. Täsmäosaamistarpeita muodostavat myös erilaiset arviot, joita voivat olla esimerkiksi laatu- ja esimiesarviot.

Näiden avulla tuodaan esiin työskentelyyn liittyviä kehittämistarpeita, joita voidaan parantaa sopivalla osaamisella. (Ojala 2008, 112.)

Organisaation tehtävä:		
Menestystekijät Mitkä asiat vaikuttavat tehtävässä onnistumiseen?	Menestystekijöiden tavoitetila Miten kuvataan menestystekijää, kun siinä saavutetaan tavoite?	Osaamistarve

Kuva 6. Osaamistarpeen kartoittamisen lomakemalli (Ojala 2008, 110).

Osaamistarpeiden selvittämisen jälkeen osaamistarpeet kootaan yhteen, jolloin puhutaan osaamiskartasta. Kartassa kuvataan osaamiset, jotka vaikuttavat tavoitteeseen sekä niiden välinen yhteys. Klustereittain eli nipuittain jaotellut osaamiset ovat hyvä tapa kuvata osaamistarpeet ja niiden aikaväli. Lisäksi klusterinen osaamiskartta antaa nopealla katsauksella kuvan niistä osaamisista, joita menestyminen edellyttää. Muita osaamiskarttoja ovat erilaiset luettelot, joissa on mukana tasokuvaukset. (Ojala 2008, 119.) Kuvassa 7 on esitetty klusterinen osaamiskartta ja kuvassa 8 luettelomallinen osaamiskartta. Kuvassa 9 on osaamistason määrittelyn malli.



Kuva 7. Klusterinen osaamiskartta (Ojala 2008, 121).

	Tärkeys yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta 1...5 (erittäin tärkeä)	Osaamisen tavoitetila 1...5	Osaamisen nykytila 1...5	Osaamisaukko/-puute
Osaamisryhmä A				
Osaaminen 1	5	4	3	3>4=1
Osaaminen 2	5	5	3	3>5=2
Osaaminen 3	3	5	3	3>5=2
Osaaminen 4	3	4	4	4>4=0
Osaamisryhmä B				
Osaaminen 1	4	4	2	2>4=2
Osaaminen 2	4	4	1	1>4=3
Osaaminen 3	5	5	2	2>5=3
Osaaminen 4	4	5	3	3>5=2
Osaaminen 5				
Osaamisryhmä C				
Osaaminen 1	3	2	1	1>2=1
Osaaminen 2	3	2	1	1>2=1
Osaaminen 3	2	4	1	1>4=3
Osaaminen 4	2			

Kuva 8. Luettelomallinen osaamiskartta (Ojala 2008, 122).

Osaamistaso	Määritelmä organisaatiossa
1	Osaamista hyvin vähän. Vain yksi tai muutama osaaja.
2	Osataan välttävästi. Seurataan kehityksessä kilpailijoita. Rajoitettu määrä osaajia, ei huippuosaajia.
3	Osataan toimialalle tyypillisesti. Osaajia on riittävästi, mutta joukossa vain hyvin harvoja huippuosaajia.
4	Osataan paremmin kuin kilpailijat, uudistetaan ko. osaamista. Muiden benchmarking-kohde.
5	Osaamisen edelläkävijä, johtaja. World Class -osaaja. Monia huippuosaajia.

Kuva 9. Osaamistasokuvaukset (Ojala 2008, 123).

5.7.2 Osaamiskartoitus

Osaamistason ja erilaisen osaamisten selvittäminen voidaan tehdä myös osaamiskartoituksella nykytilaa selvittämällä. Osaamiskartoitus perustuu vertaamiseen, jossa verrataan olemassa olevaa osaamista tarvittavaan osaamiseen. Osaamiskartoituksen osaamisarviointi perustuu henkilön itsensä ja esimiehen arviointiin strategisen osaamisen kannalta. (Ojala 2008, 123.) Osaamiskartoituksessa selvitetään myös tulevaisuuden tarvittavaa osaamista. Tällä kartoituksella helpotetaan yksittäisen työntekijän tai koko

ryhmän osaamisen kehittämispolkuja ja pystytään peilaamaan perustehtävään tarvittavaa osaamista nyt ja tulevaisuudessa. (Kupias yms. 2014, 70.)

Osaamiskartoituksessa tehtävään arviointiin vaikuttaa ihmisen yksilöllisyys. Siihen vaikuttavat arvioijan tausta, persoona, koulutus ja kulttuuri. Mitä enemmän henkilöllä on kokemusta, sitä parempi on arviointitarkkuus. Arvioinnin pohjalta voidaan laatia osaamisluettelo, jota verrataan yrityksen osaamistarvelistaan. Tämän avulla pystytään paremmin katsomaan, minkälaista osaamista tarvitaan jatkossa ja mitä osaamista tulisi kehittää. Osaamiskartoitusta voidaan tehdä esimerkiksi kehityskeskusteluissa, jossa omat osaamiset valitaan osaamistarvelistalta ja arvioidaan omaa osaamista suhteessa näihin valittuihin osaamisiin. Lisäksi voidaan määritellä ne osaamiset ja tehtävät, joita seuraavaksi kehitetään tai opetellaan. (Ojala 2008, 127.)

Osaamiskartoituksen avulla tulisi selvittää osaamisen tämän hetkinen tila ja määrä, mihin suuntaan osaamista viedään ja mitkä ovat ne alueet, joissa sitä kehitetään. Osaamiskartoituksista voidaan käyttää myös nimitystä kompetenssikartoitus. Suurin osaamiskartoituksen hyöty on osaamisen jäsentely niin kehittämisessä kuin sen suuntaamisessakin oikeisiin asioihin. Osaamiskartoituksen avulla olemassa olevaa osaamista saadaan uusin tavoin näkyväksi, jolloin myös osaamisen arvotus kasvaa. Kun osaaminen on tiedostettua, sen varassa on helpompi lähteä kehittämään liiketoimintaa. (Viitala 2007, 183.)

5.7.3 Osaamistarpeet

Toimialasta riippumattomia osaamistarpeita, jotka ovat yksilön osaamistarpeita ja joita tarvitaan tulevaisuuden työelämässä tehtävästä riippumatta, on esitetty alla:

- parempi perusosaaminen (kts. tehtäväkohtaiset taidot)
- vuorovaikutustaidot
- viestintätaidot
- tietotekniset valmiudet
- priorisointitaidot (oikeassa paikassa oikeaan aikaan)
- oppimistaito, reflektio – oman tekemisen arviointi

- itsensä johtaminen
- yrittäjämäisyys
- luovuus ja kekseliäisyys
- ajanhallinta (Ojala 2008, 130-131.)

Tehtäväkohtaisia taitoja, joita tarvitaan ravintolamaailma Goodmanissa työntekijätasolla:

- asiakaspalvelu- ja myyntitaidot
- hygieniaosaaminen
- siisteyden ylläpitoon liittyvä osaaminen
- baristataidot
- erityisjärjestelmätuntemus
- tuotetietous ja allergeenituntemus
- omavalvonnan ja elintarviketyön lainsäädäntö
- pelastus-, hätäensiapu- ja työturvallisuusohjeistus
- kassatyöskentelyn turvaohjeet
- ketjutuntemus

Lisäksi esimiehet tarvitsevat työntekijätason tehtäväkohtaisten taitojen lisäksi osaamista seuraavilla osa-alueilla:

- henkilöstöjohtaminen
- talousjohtaminen ja tunnusluvut
- rekrytointi- ja perehdytystaidot
- vuorosunnittelu ja vuorojohtaminen
- useampien järjestelmien erityistuntemus

Osaamistarpeet voidaan jakaa useamman eri tehtävän kesken, mutta työntekijätason tehtävät tulee jokaisen hallita. Erilaisia vastuualueita esimiestasolla voidaan jakaa tehtävänimikkeille ravintolapäällikkö, liikeideapäällikkö, vuoropäällikkö ja kouluttaja. Tavoitteena näissäkin, että kaikki esimiestason tehtävät ovat auttavasti hallinnassa kaikilla eri esimiestehtävillä nimikkeistä huolimatta.

6 OSAAMISEN JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Osaava ja kehittymishaluinen henkilöstö on koko yrityksen kulmakivi. Juuri tällainen henkilöstö on edellytyksenä yrityksen ja henkilöstön kehittymiselle. On tärkeää, että henkilökunta on halukasta kehittämään sekä itseään että yritystä. Osaava henkilöstö jaksaa työskennellä paremmin ja samalla sen työn tekemisen laatu paranee. Henkilöstö on yrityksen tärkeä resurssi, jonka laatu osaltaan määrää, kuinka hyvin yritys saavuttaa tavoitteensa. Palvelualan yrityksissä henkilöstön merkitys yrityksen menestystekijänä korostuu erityisesti. (Aalto ym. 1998.)

Kehittäminen on olennainen osa kaiken kokoisten yritysten toimintaa. Taantumaksi voidaankin tässä yhteydessä kutsua paikallaan pysymistä. Kilpailu kovenee koko ajan, jolloin systemaattinen kehittäminen muodostuu tärkeämmäksi kuin ennen. (Ranta 2005, 12.) Palvelualan yrityksessä henkilöstön merkitys yrityksen menestystekijänä korostuu erityisesti. Henkilöstön osaaminen ja palvelualltius ratkaisevat sen, kuinka hyvin yritys saavuttaa liikeidean mukaiset tavoitteensa ja asiakasuskollisuuden. (Strömmer 1999, 194 - 199.)

Esimerkkinä muuttuvan maailman yritystoiminnasta ovat kasvavalla vauhdilla lisääntyneet tietojärjestelmät, joita tarvitaan yrityksen johtamisen välineinä. Vaikka työttömyyttä onkin ollut paljon jo pidemmän aikaa, ammattitaitoisista tekijöistä on edelleen pulaa monilla aloilla. Mitä pidemmälle ajassa mennään, sitä suuremmaksi kilpailu myös hyvistä työntekijöistä lisääntyy. On kuitenkin muistettava, että myös heille asetetut vaatimukset lisääntyvät. Jotta yritys voisi uudistua, se tarvitsee osakseen työntekijöitä, jotka ovat kehittymishaluisia ja kasvavat myös henkisesti. Ilman muutoskykyistä henkilöstöä ei yritys voi kehittyä kilpailukykyiseksi. (Ranta 2005, 12.)

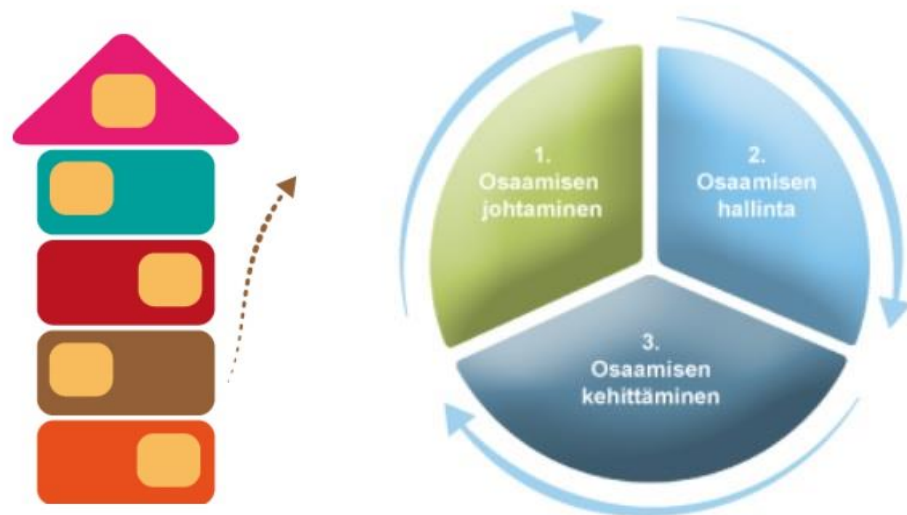
Yritys toivoo ja vaatii työntekijöiltään paljon, mutta yrityksen on myös tarjottava ja kyettävä luomaan henkilöstölleen mahdollisimman hyvät kehittymisen edellytykset. Kirjallisuudessa todetaan, että vanhakantainen johtamismalli, jossa johtajille ja työntekijöillä oli vastakkainasettelu, on este yrityksen menestymiselle. Molempien osapuolten on voitava hyvin, jotta voidaan yhdessä tehdä ja tätä kautta päästä haluttuun

tulokseen. Arvomaailmat, sekä yrityksen että henkilöstön omat, ohjaavat valintoja, joiden mukaan yritys toimii ja yksilölliset valinnat tapahtuvat. (Strömmer 1999, 194 - 199.)

6.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämiseen on olemassa monia erilaisia menetelmiä ja osaamisen kehittäminen on joka päivä tapahtuvaa työtä ja oppimista (Hyppänen 2007, 97). Menestyksenkään liiketoiminnan takana on korkea osaaminen, josta esimerkkinä ovat suomalaiset teknologiateollisuuden yritykset ja niiden henkilöstö. Useat tutkimukset ovat osoittaneet korkean osaamisen yhdeksi tärkeimmäksi kilpailutekijäksi. Suomalaisille osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat suurien haasteiden edessä. Yrityksissä on oltava jatkuvan oppimisen ilmapiiri sekä ymmärrettävät prosessit osaamisen kehittämiseksi. (Työhyvinvoinnin [www-sivut](#).)

Osaamisen kehittäminen jakautuu vastuultaan ja velvoitteiltaan työntekijän ja työnantajan välille. Yksittäinen työntekijä ymmärtää harvoin laajojen strategioiden ja kehittämishankkeiden merkityksen, jolloin ne jäävät kaukaisiksi työntekijän näkökulmasta. Malli, joka on käytännönläheinen ja yhdessä kehitetty, palvelee parhaiten yrityksen ja henkilöstön tarpeita. Se vastaa osaltaan myös yrityksen kilpailukyvyille asetettuihin haasteisiin. Osaamista voidaan hallita ja kehittää, kun tarvittava osaaminen pystytään tunnistamaan. (Työhyvinvoinnin [www-sivut](#).) Osaamisen kehittämisen malli on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10. Osaamisen kehittämisen malli (Työhyvinvoinnin www-sivut).

Osaamisen kehittäminen laaja-alaisin ja monipuolisin käytännön toimenpitein on osaamisen varmistamista. Yrityksessä kehittämistoimia on suunnattava asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää on, että suunnitelman tavoitteisiin työnantaja osoittaa riittävät resurssit. Yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa löydetään parhaimmat toimintatavat. Onnistumista eivät takaa suuretkaan resurssit, jos yhteishengessä ei hyväksytä vastuita ja velvoitteita. Osaamisen kehittämisestä vastuu on kaikilla. (Työhyvinvoinnin www-sivut.)

Osaamista voidaan kehittää monin eri tavoin. Osaamisen kehittäminen on kuitenkin aina konkreettisista toimintaa. Osaamistavoitteiden selkeä asettaminen henkilöstölle tukee kehittämistyön tuloksellisuutta. Tällä tavoin työntekijä sisäistää odotukset, jotka kohdistuvat hänen osaamiseensa. Kaikkien kekseliäimpiäkin keinoja voidaan käyttää työpaikan osaamisen kehittämisessä. Esimerkiksi henkilöstökoulutuksella, työtehtävien kierrättämisellä sekä perehdyttämisellä voidaan ylläpitää ja kehittää osaamista. Tavoitteellisella osaamisen johtamisella ja tehokkaalla osaamisen hallinnalla pyritään välttämään päällekkäistä kehittämistyötä yrityksessä. Tuloksellinen osaamisen kehittäminen näkyy tuottavuuden kasvuna, innovaatioina sekä sairauspoissaoloissa ja työnä, jota pidetään mielekkäänä. (Työhyvinvoinnin www-sivut.)

Esimiehet ovat keskeisessä roolissa osaamisen kehittämisessä. Tällä tarkoitetaan osaamisen johtamista. Esimiehen rooli korostuu osaamisen kartoittamisessa, osaamisvajei-

den tunnistamisessa, kehitystavoitteiden viitoittamisessa sekä kehityksen mahdollistajina. Esimiehen kiinnostus osaamisen kehittämiseen ei kuitenkaan riitä, vaan työntekijän tulee itse olla myös kiinnostunut omasta kehittymisestään ja ottaa vastuuta kehittymismahdollisuuksistaan. (Ekonomien www-sivut.) Esimiehen rooli korostuu myös strategian ymmärtämisessä ja sitä kautta sen johtamisessa. Esimiehen ja muiden avainhenkilöiden on kyettävä näkemään strategisten perusprosessien kautta, mitä osaamista tulisi kehittää ja miten rakennetaan ja ylläpidetään osaamisen kehittämiseen liittyvää oppimisen kulttuuria. (Ruohotie & Honka 2003, 7.)

Kun työskennellään niin sanotuissa yksilöriippuvaisissa organisaatioissa eli yrityksissä, joissa työn tekeminen perustuu tietyn tiimin tai joukon yhteissuoritukseen, esimiehen rooli korostuu enemmänkin suorituksen johtamisessa. Suorituksen johtaminen on myös osaamisen johtamista, koska esimiehen aika ja energia keskittyvät valtaosin läsnä olevaan ja vuorovaikutteiseen johtamiseen. Tämä parantaa henkilöstön edellytyksiä parempiin suorituksiin ja osaamisen karttumiseen. (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 73.)

6.1.1 Osaamisen kehittämisen merkitys

Suomessa kautta-aikojen menestystekijänä on ollut osaaminen. Monipuolistuva ja muuttuva työelämä vaatii osakseen osaamisen kehittämistä. (Tuomi & Sumkin 2012, 5.) Useimmiten tavallinen osaamisen kehittäminen on keskittynyt organisaatioissa ainoastaan yksilön ja tämän erityisosaamisen varaan, jolloin kehittämistoimenpiteet keskittyvät vain yksittäisen henkilön osaamisen kehittämiseen. Tällöin osaamisen kehittämisessä käytetään koulutuspäiviä, jotka ovat irrallisia organisaation muusta toiminnasta. Osaamisen kehittämisen merkitys korostuu näin ollen määritelmään siitä, mitä osaamista asemoidaan yksilön tarpeeseen suhteessa tarvittuun osaamiseen yrityksessä. Lähtökohtana on tulevaisuuden ajattelu, jolloin pystytään paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. (Tuomi & Sumkin 2012, 52.)

Jotta osaamisen kehittämisen merkitystä voidaan ymmärtää työelämälähtöisesti, tarvitaan ymmärrystä strategian merkityksestä työhön. Ilman ymmärrystä strategian mer-

kityksestä, ei voida olla varmoja siitä, että työntekijä pystyisi hoitamaan työhönsä liittyviä valintoja, jotka koskettavat esimerkiksi työn laatua, asiakaspalvelua ja kiiretilanteisiin liittyvää priorisointia. Työskentelyssä on siksi edellytettävä tehtäväkohtaista eli substanssiosaamista ja strategia- eli metaosaamista. Näillä jokainen voi hallita oman osaamisensa ja työnsä dynamiikkaa. (Tuomi & Sumkin 2012, 53.)

Substanssiosaaminen on kullekin työlle ominaista osaamista, johon liittyy aina tehtäväkohtaisia erityispiirteitä. Metaosaaminen tarkoittaa strategian merkityksen ymmärtämistä omassa työssään. Tämä ymmärrys luo mahdollisuuden kykyyn, jonka avulla osataan tunnistaa ja tehdä valintoja poisopittavista ja kehitettävistä asioista. Yksinkertaistettuna metaosaaminen on toimeen ryhtymistä ja toimintaa. Metaosaaminen liittyy myös yksilön osaamisen ohella ryhmän eli yhteisen osaamisen vahvistamiseen. Kun on kykyä vahvistaa omaa osaamistaan strategian ydinosaamisen mukaisesti, vahvistetaan myös yhteistä osaamista. Lähtökohtaisesti kaikkein tärkeintä on ymmärtää yrityksen strategia ja sen merkitys omassa työssä. (Tuomi & Sumkin 2012, 54.)

Osaamisen kehittäminen on tärkeää ammattitaidon ja yksilön osaamisen kehittämiseksi koko työuran ajan. Osaamisen kehittäminen voi olla osaamisen päivittämistä, laajentamista, syventämistä tai kokonaan uudelleen suuntaamista. Osaamisen kehittämisellä tavoitellaan työyhteisön kokonaisvaltaista kehittämistä ja se on osa organisaation strategista toiminnan suunnittelua. (Ekonomien www-sivut.) Osaamisen jatkuva kehittäminen auttaa myös luomaan kykyä hyödyntämään, hallitsemaan ja ohjaamaan muutosta. Organisaatiot pystyvät rakentamaan kilpailuetuja ja haluamaansa tulevaisuutta. Todellinen kilpailuetu syntyy siitä, että kyetään kehittymään nopeammin kuin kilpailijat. (Ruohotie & Honka 2003, 1.)

Osaamista kehitetään muun muassa yrityskohtaisesti toteutettavien koulutus- ja kehittämisohjelmien sekä työnkierron kautta. Systemaattisella ja suunnitelmallisella osaamisen kehittämisellä varmistetaan tavoitteellinen eteneminen kohti päämäärää. (Ekonomien www-sivut.) Osaava ihminen tai organisaatio saavuttaa tärkeät tavoitteensa. (Helin 2006).

Strateginen ajattelu osaamisen kehittämisessä pohjautuu hyötyajatteluun, jossa sekä organisaatio että oppija itse hyötyvät osaamisen kehittämisestä. Esimerkiksi Johtamistaidon Opisto JTO on toteuttanut päättäjätason asemassa toimiville henkilöstöammattilaisille sähköisen kyselyn, jossa kartoitettiin muun muassa osaamisen kehittämistä koettuja hyötyjä. Vastauksista laaditun keskiarvomääritelmän perusteella voitiin todeta, että esimerkiksi pitkäkestoisen ja järjestelmällisen koulutuksen hyödyntäminen oli suoraan yhteydessä korkeaan kannattavuuteen ja omavaraisuusasteeseen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 169.)

Osaamisen kehittämisellä on myös monia muita merkityksiä kuin vain työelämään ja ammattitaitoon liittyvien osaamisten lisääminen. Osaamisen kehittyminen luo onnistuneempia kokemuksia työelämässä ja rakentaa positiivista asennetta omaa työtä kohtaan. Tämä rakentaa myös sekä yksilön että ryhmän luovuuden perusedellytyksiä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 156.)

Esimies voi ottaa henkilöstönsä mukaan työtehtävien suunnitteluun sekä huomioida heidän tarpeensa ja toiveensa. Esimerkiksi työntekijä, joka omaa erikoisosaamista erikoisruokavalioiden toteutuksessa voisi hyödyntää osaamistaan ravintolassa järjestettävillä teemapäivillä. Vahvan kielitaidon omaava työntekijä voisi hyödyntää omaa osaamistaan asiakaspalvelutilanteissa sekä esitteiden laatimisessa. Vastuun delegointi tasapuolisesti tuo myös haasteita sekä vaihtelua työtehtäviin. Vastuuta voidaan delegoida vaihtelevasti kiertävällä vuoropäällikkökäytännöllä kuten viikonloppuisin vaihtuvalla vastuuhenkilöllä, jolloin vastuussa oleva työntekijä vastaa asiakaspalautteista tai esimerkiksi osastonsa toiminnasta sekä onnistumisesta. (Raatikainen 2004, 6.)

Henkilöstöä tulee kehittää etsimällä heille aktiivisesti mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Esimerkkinä tästä ovat erilaiset alan koulutukset ja messut. Osallistuminen messuille voisi toimia myös ryhmähengen kohottajana ja vaihteluna arkityöhön. Hyviä alan messuja ovat muun muassa Turun ruokamessut ja Gastromessut Helsingissä. Myös säännöllisesti pidettävät tulos- ja kehityskeskustelut sekä onnistunut työhön perehdyttäminen ovat osaamisen kehittämisen kulmakiviä. Esimiehen tulee tiedostaa henkilöstönsä vahvuudet sekä heikkoudet, jonka pohjalta työtehtäviä ja rooleja on mahdollista jakaa työyhteisön kesken. Tässä apuna toimii erinomaisesti yrityksessä suoritettava henkilöstön osaamiskartoitus, joka helpottaa työtehtävien suunnittelua ja

jakamista. Tavoitteena on, että oikea ihminen on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Raatikainen 2004, 77.)

6.1.2 Osaamisen kehittämisen tunnistaminen

Osaamisen kehittämisessä lähtökohtana on olemassa olevien osaamisten erittely ja tarvittavan osaamisen määrittely (Viitala 2005, 120). Lähtökohtaisesti on tiedettävä organisaation osaamiset, osaamisen käytön tehokkuus ja sen reagointikyky osaamisen kehittämiseen ja uuden osaamisen vastaanottamiseen (Kirjavainen yms. 2003, 6). Tähän tarkasteluun on kaksi vaihtoehtoista tapaa: keskustelu tai valmis jäsenyys. Keskustelu on useimmin hyvään lopputulokseen johtava tapa, vaikka se olisikin ilman mitään mallia ja jopa hyvin hapuilevaa. Valmiissa jäsenyksessä on määritelty kullekin alalle sopivat osaamiset ja tätä tarkastelemalla katsotaan osaamistarpeet omaan organisaatioon. Tällainen valmis jäsenyys on usein epätodellisempaan lopputulokseen johtava kuin perinteinen keskustelu. (Viitala 2005, 120.)

Tärkeintä on kuitenkin tehdä jäsentely, jolloin saadaan tunnistettua osaamiset ja niiden vahvuudet sekä tätä kautta kehittämistarpeet. Näin saadaan myös pohja erilaisille arviointikeskusteluille ja vertailupohjaa kehittämistarpeiden määrittelylle. Näistä yhdessä saadaan luotua edellytys toimivan kehittämissuunnitelman laadinnalle. (Viitala 2005, 120.)

Kehittämissuunnitelman laatimisessa osaamisen kehittämiselle on otettava erityisesti huomioon rajaukset eli mitä otetaan ja mitä jätetään pois. Osaamisen kehittäminen työn vaatimusten kautta tuo esille ydinosaamisen tarpeen ja ne valmiudet, joita toiminta-ajatuksen ja liikeidean kautta työntekijöiltä edellytetään. Suunnitelman malli voi olla hyvinkin karkea ja ottaa huomioon vain koko henkilöstön osaamisvaatimukset tai sitten se voidaan luoda yksilölliselle tasolle. (Viitala 2005, 121.)

6.2 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Osaamisen kehittäminen alkaa aina osaamisen tunnistamisesta ja määrittelystä. Nykyistä osaamista arvioidaan ja verrataan sitä tulevaisuuden tarpeisiin. Lopulta tullaan

valitsemaan kehittämistoimenpiteitä ja valitaan siihen sopivat menetelmät. (Hyppänen 2007, 110.) Osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen on olemassa monia erilaisia menetelmiä. Tutuimpia välineitä ovat osaamiskartoitukset, kehityssuunnitelman laadinta ja henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. (Ekonomien www-sivut.) Osaamista voidaan lisäksi kartoittaa omalla havainnoinnilla ja yksinkertaisesti keskustelemalla henkilöstön kanssa. Monet alakohtaiset koulutukset tarjoavat oivallisen keinon osaamisen kehittämiseksi ja sen ylläpitämiseksi. (Hyppänen 2007, 112.)

Yleisimmät kehittämismenetelmät ovat siis koulutukset. Koulutukset voivat olla joko täydentäviä tai kokonaan uusia koulutuksia. Suurin osa osaamisen kehittymisestä tapahtuu kuitenkin työpaikalla. (Helsilä & Salojärvi 2013, 153.) Organisaation sisällä voidaan henkilöstölle järjestää omia sisäisiä koulutuksia, joissa voidaan keskittyä esimerkiksi yhteen teemaan. Näihin koulutuksiin valitaan usein organisaation kannalta keskeisimpiä sisältöjä ja näissä omista koulutuksissa voidaan usein puhua myös organisaation omista käytännöistä. Kouluttajat ovat organisaation sisältä, mutta ne voivat olla myös ulkopuolisia. Sisäisten koulutusten lisäksi henkilöstön kehittämisessä käytetään myös ulkopuolisia koulutuksia ja seminaareja. Työn ohella voidaan lisäksi opiskella tutkintoja ja näiden päättötyöt liittävät omaan työyhteisöön. (Hyppänen 2007, 112.)

Isoin osa osaamisen kehittymisestä tapahtuu siis työpaikalla. Tämän tyyppinen oppimismenetelmä on perua jo 1700- ja 1800-luvun mestari-kisälli-järjestelmistä, joissa osaamista jaettiin kokemuksen kautta. Nykyisellään järjestelmästä käytetään nimitystä työssäoppiminen ja se on vakiinnuttanut asemansa yhtenä koulutusvaihtoehtona muodollisten tutkintomuotojen ohella. (Helsilä & Salojärvi 2013, 162.)

Työssäoppimiseen perustuvaan osaamisen kehittämisen tärkeimpiä keinoja ovat tehtäväkierto, varjostaminen (kokeneemman henkilön työn seuraaminen), sisäisenä kouluttajana toimiminen (perehdyttävä), asiakkailta oppiminen ja benchmarking. Myös kehityskeskustelut voidaan katsoa osaksi työssä oppimisen menetelmiä. Benchmarking on loistava tapa osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen isojen organisaatioiden sisällä, joissa parhaita käytäntöjä voidaan jakaa yksiköiden ja osastojen kesken. (Helsilä & Salojärvi 2013, 162.)

6.3 Osaamisen kehittämisen haasteet

Useimmiten kehittämisen haasteina ovat suunnitelmallisuuden puute ja osaamisen kehittämisen irrallisuus organisaation strategiasta. Hyvin harvoin osaamisen kehittämisen nähdään tarpeellisenä investointina organisaation ja yksilön tulevaisuuteen ja tulevaisuuden kilpailukykyyn. Usein nähdään osaamisen kehittämisen riittämätön yhteys tuloksellisuuteen ja henkilöstön työkykyisyyteen, työssäjaksamiseen ja viihtyvyyteen. Haasteina ovat resurssien ja ajan sekä suunnitelmallisuuden ja tiedon puute. (Ekonomien www-sivut.)

Kehittymismahdollisuudella on suuri merkitys työssä viihtymiselle, koska se tekee osaltaan työstä kiinnostavaa. Tutkimuksien mukaan työntekijät arvostavat työssään kehittymismahdollisuuksia ja mahdollisuutta oppia uutta oman työn kautta. Yli 80 prosenttia niin kutsutusta Y-sukupolvesta haluaa kehittyä työurallaan kouluttautumalla. (Ekonomien www-sivut.) Haasteina tässä ovat mukavuusalueella ja rutiininomaisissa menetelmissä pysyminen, jolloin innovatiivisuuden ja uuden osaamisen luominen edellyttää jopa kaaosmaisen tilanteen synnyttämistä (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 6).

6.4 Osaamisen kehittämisen seuraaminen

Rahaa ja aikaa voidaan käyttää merkittävästikin osaamisen kehittämiseen, jolloin osaamista tulisi mitata ja arvioida. Monesti organisaatioissa osaamisen mittarina käytetään ainoastaan koulutuspäivien lukumäärää. Tällainen mittari on hyvin harhaanjohtava, sillä oppiminen voi monesti tapahtua koulutuspäivän ulkopuolella eikä itse koulutuspäivänä. (Hyppänen 2007, 119.)

Koulutuksien hyötyjä voidaan arvioida neljällä eri tavalla. Yleisimmin käytetty mittauskeino on tyytyväisyys käytyyn koulutukseen. Toisena seikkana voidaan arvioida oppimista, joka voidaan todentaa esimerkiksi kyselemällä suoraan opetettuja asioita. Kolmas on käyttäytymisen muuttuminen, jossa esimies havainnoi työntekijää ennen ja jälkeen kehittämistoimen. Kaikkein merkittävin osaamisen vaikutus konkretisoituu tunnusluvuissa ja se näkyy itse liiketoiminnassa. (Hyppänen 2007, 120.)

Arvioita osaamisen kehittymisestä voidaan tulkita myös asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydestä sekä innovatiivisuudesta ja tuottavuudesta. Osaamisen tilaa ja kehittymistä voidaan myös arvioida sekä esimies- että yksilö- ja ryhmätasolla. Tällöin saadaan tietoa osaamisen tärkeydestä, voidaan analysoida kehittämistuloksia ja antaa palautetta kehittymisestä. (Hyppänen 2007, 120.) Osaamisen kehittämistä voidaan lisäksi tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: kohderyhmän tai käytettyjen menetelmien näkökulmasta (Helsilä & Salojärvi 2013, 153).

Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä ja tavoitteellista toimintaa. Se tulisi varmistaa yrityksissä niin, että jokainen voisi olla mukana siinä ja kehittyä omien tarpeidensa mukaisesti. On tärkeää, että työntekijät kokevat onnistuvansa tehtävissään hyvin ja voivat olla mukana sellaisessa liiketoiminnassa, jossa he tekevät oikeita asioita. (Lankinen; Miettinen & Sipola 2004, 191.)

6.5 Henkilöstön kehittämisen lähestymistapoja

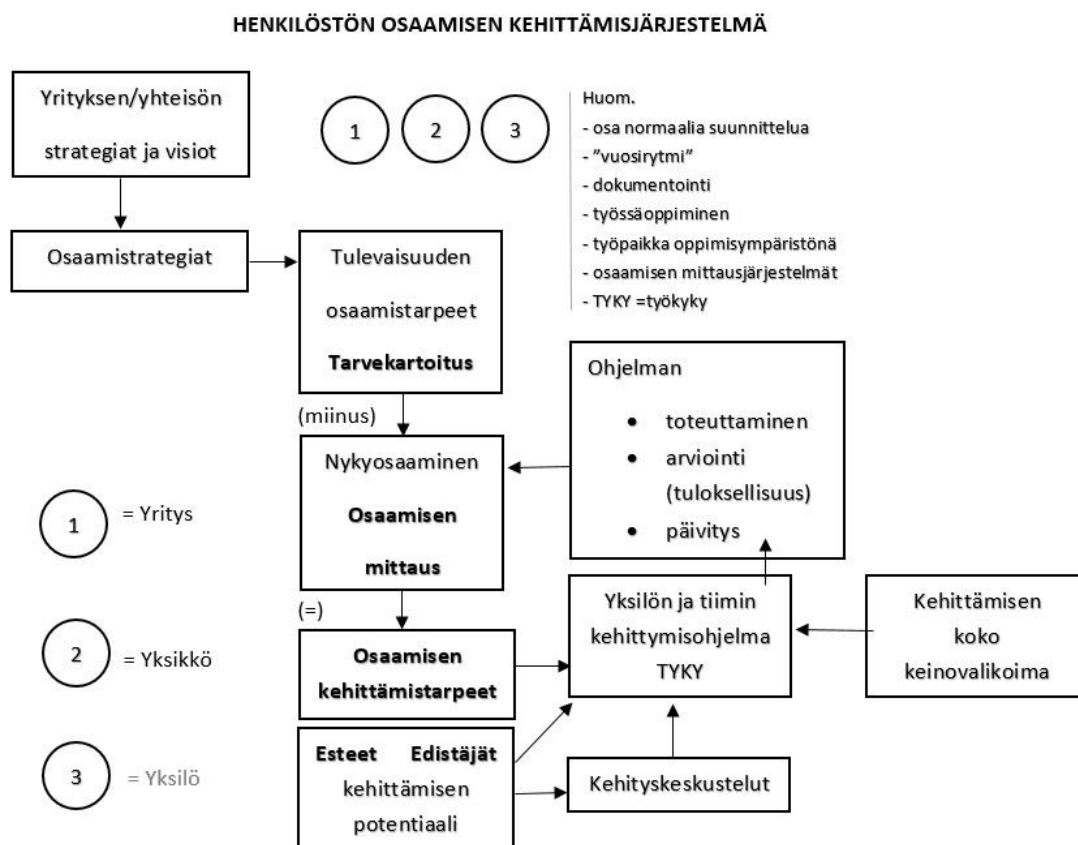
Henkilöstön kehittämisellä voidaan viitata koko työelämän, organisaation tai yksilön työelämän kehittämisen kenttään. Tässä kehittämistehtävässä tarkastelen henkilöstön kehittämistä toimipaikan kokonaisuuden näkökulmasta työntekijöitä koskevana toimintana. Helsilä ja Salojärvi kertovat kirjassaan tutkineensa irlantilaisen Garavanin, Gunninglen ja Morleyn kirjoituksia. Näistä kirjoituksista Helsilä ja Salojärvi ovat kirjoittaneet, että irlantilaiset kirjoittajat ovat tunnistaneet tapoja, joilla on ymmärretty organisaatioiden haluja panostaa työntekijöidensä kehittämiseen. Ensimmäinen on organisaation halu vahvistaa toimintaa, jolla nähdään suora vaikutus asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin kehittämiselle muodostuu selkeä arvo, jolla voidaan saada aikaan esimerkiksi osaamista, joka on tarpeen koko organisaation toiminnan kannalta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 155.)

Toinen asia on tahtotila, jolla halutaan pelkästään edistää oppimista organisaatiossa. Koetaan, että hyvinvoiva ja kehittyvä organisaatio saa aikaan parempaa tulosta ja oppimiselle muodostuu näin ollen itseisarvo. Kehittämistoimilla ei näin ole selkeää yhteyttä määriteltyihin tavoitteisiin. Kolmas tunnistettu seikka on ensimmäisen ja toisen välissä ja sen mukaan kehittämistoimet nähdään hyödyllisenä keinona työnantajan ja

henkilöstön välisten erilaisten odotusten tasapainottamisessa. Edistämällä ja kehittämällä henkilöstölleen tärkeitä asioita, yritys parantaa sekä nykyistä tilannettaan että tulevaisuuden näkymiä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 155-156.)

Panostukset henkilöstön kehittämiseen voidaan nähdä myös työntekijän näkökulmasta tärkeänä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Työntekijät kokevat, että heidän osaaminen on tarpeellista myös tulevaisuudessa. Näin ollen henkilöstön kehittäminen on myös panostus ammattitaitoon, työhyvinvointiin ja työn merkityksellisyyteen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 157.)

Henkilöstön kehittämiseen viitataan läheisesti osaamisen johtamisella. Henkilöstön kehittäminen on osa osaamisen kehittämisjärjestelmää, jossa ovat mukana osaamisstrategiat, kehittämistarpeiden määrittelyt ja kehityskeskustelut. Osaamisen kehittämisjärjestelmää on kuvattu kuvassa 11. (Viitala 2005, 254.)



Kuva 11. Henkilöstön osaamisen kehittämisjärjestelmä (Viitala 2005, 255).

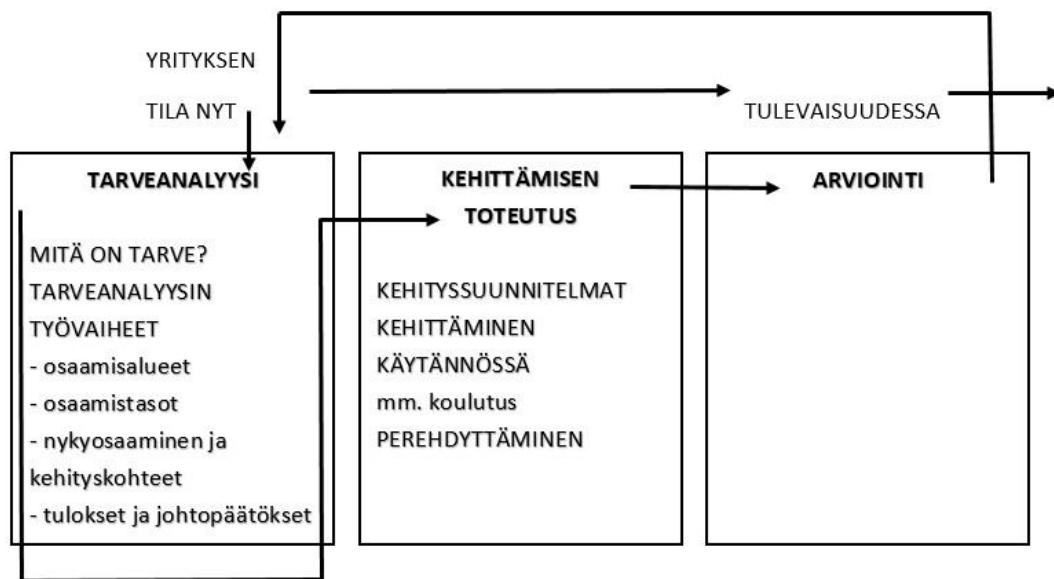
Henkilöstön kehittäminen voidaan nähdä kahden eri näkemyksen, behavioristisen ja konstruktivistisen, välillä. Behavioristissa näkemyksessä henkilöstön kehittäminen on mekanistista toimintaa, jossa ei panosteta syvällisiin prosesseihin vaillaisten tietojen ja taitojen lisäämisessä. Vertauskuvana voidaan käyttää astiaa, jota täytetään aina tarpeen mukaan. Konstruktivistisessa ajattelussa puolestaan korostetaan henkilöstön ajatusten syvällisempää kehittämistä. Tässä ajattelussa taustalla on näkemys siitä, että vain ajattelumallien kehittymisen kautta voi toiminta ja koko yritysikin vasta kehittyä. Pääasiallisena kehittämiskohteena on henkilöstön oman kehittymiskyvykkyyden vahvistaminen. (Viitala 2005, 256.)

Näistä kahdesta lähestymismallista behavioristinen malli on ollut pidempään yritysten henkilöstön kehittämisessä. Yksinkertaistettuna syynä on se, että erilaisten koulutusten tarjoaminen on helppoa. Konstruktivistisen mallin prosessointi on usein hankala ja vieras toimintamalli, joka vaatii varsinkin esimiehiltä syvällistä osaamista. (Viitala 2005, 256.)

6.6 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan henkilöstön osaamisen ylläpitämistä ja sen kehittämistä nykyhetkessä ja tulevaisuudessa sekä organisaation toimintakyvyn vahvistamista. Sen tarkka määrittely on henkilökunnan suoritus- ja toimintavalmiuden ylläpitämistä ja lisäämistä. (Eräsalo 2011, 145.) Henkilöstön kehittämisellä voidaan yrityksessä taata oikeiden henkilöiden käyttäminen oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Heillä on myös oikeita taitoja ja tietoja, joita tarvitaan tarkoituksenmukaisesti yrityksen kannalta. (Hätönen 1998, 7.)

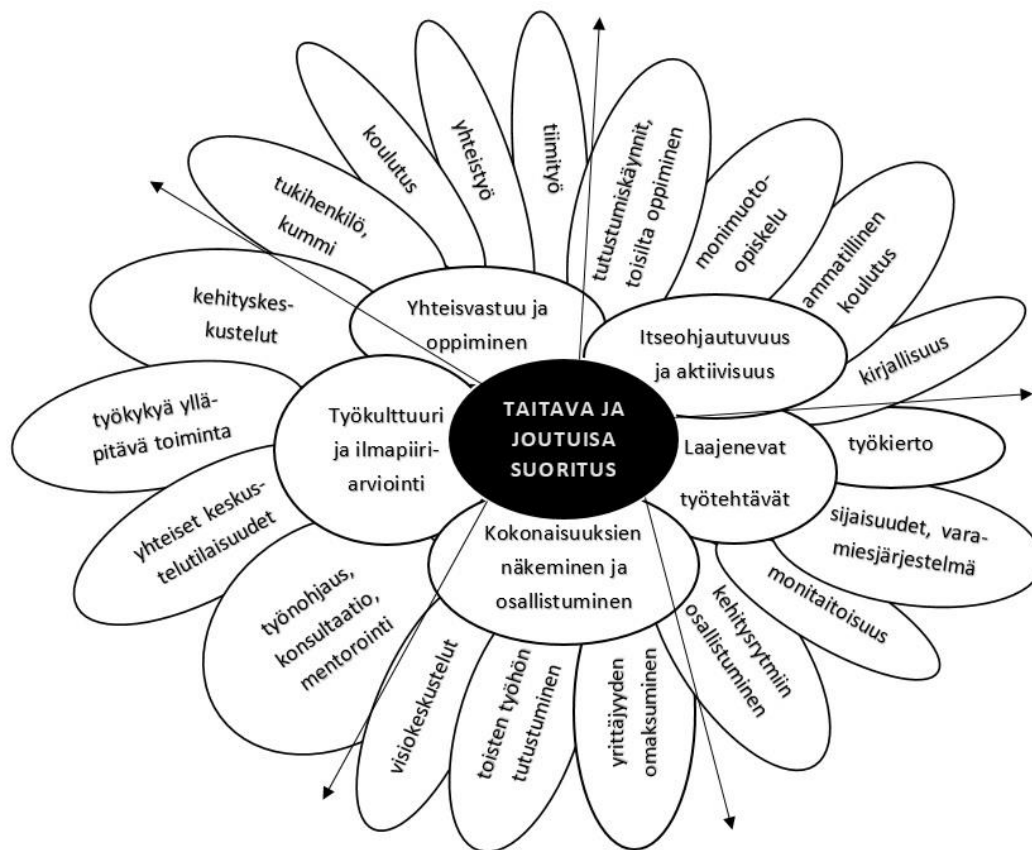
Järjestelmällinen henkilöstön kehittämistoiminta on tarpeen yrityksissä huolimatta siitä, kuinka kehittynyt oppivan organisaation kulttuuri yrityksessä on. Henkilöstöön kohdistettuja kehittämistoimia on tärkeää suunnitella, toteuttaa ja arvioida. Tähän liittyviä työvaiheita ovat tarveanalyysi, kehittämisen toteutus ja arviointi (kuva 12).



Kuva 12. Henkilöstön kehittämisen työvaiheet (Viitala 2005, 258).

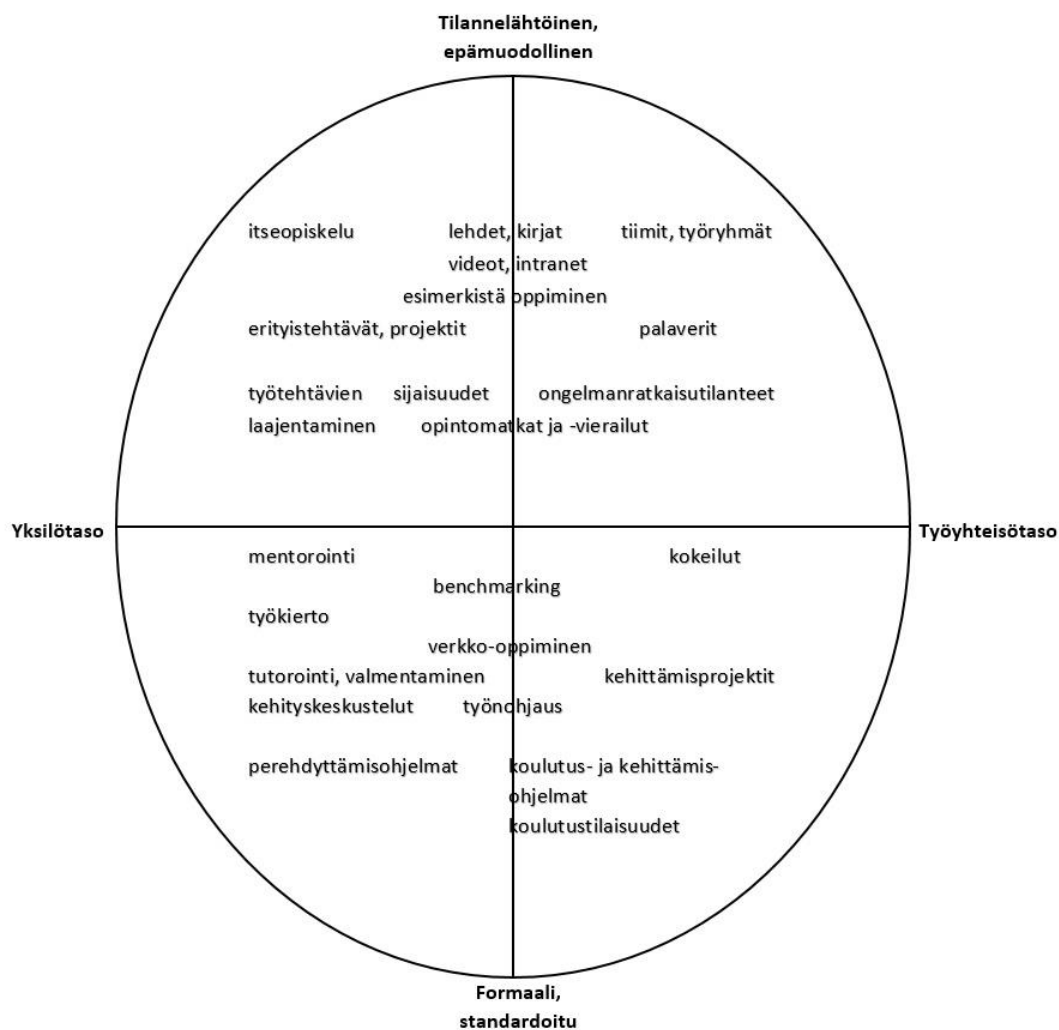
Tarveanalyysissä pohjaututaan kartoittamaan osaamisalueita ja määritellään vallitsevia osaamistasoja. Nykyistä tilannetta voidaan selvittää erilaisin kyselyin ja haastatteluin tai keskusteluin. Nykyisen tilanteen ja osaamistarpeiden välisen eron kartoittaminen tuottaa tietoa siitä, mihin kehittämistoimia kohdennetaan. Tarveanalyysin jälkeen toteutetaan kehittämistä laatimalla kehittämissuunnitelmia, jotka voidaan laatia ryhmä- tai yksilötasolle. Suunnitelmassa kirjataan ylös tavoitteet ja aikataulut sekä keinot ja arvioinnin periaatteet. Suunnitelman mitta voi olla lyhyen tai pitkän aikavälin suunnitelma. Tuloksia tulisi arvioida sekä kehittämistoimenpiteiden jälkeen, että koko prosessin aikana. (Viitala 2005, 258.)

Henkilöstön kehittäminen on usein toimintaa, josta ei voida kovinkaan usein osoittaa olevan tuloksia taloudellisina tunnuslukuina. Näin ollen henkilöstön kehittämisessä onkin meneillään trendi, jossa ulkoisista kehittämistoimenpiteistä on siirrytty enemmän sisäisiin kehittämistoimenpiteisiin, jotka ovat usein ulkoisia edukkaampia. (Viitala 2005, 260.) Muita henkilöstön kehittämisen välineitä on mainittu kuvassa 13 ja muotoja kuvassa 14.



Kuva 13. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Hyppänen 2007, 112).

Kuvassa 13 on lisäksi tuotu esille menetelmien tarkoitukset ja kuvassa 14 menetelmät on jaettu nelikenttään muodollisuuden asteen ja yksilön versus työyhteisönäkökulman akseleihin. On tärkeää huomata, että kehittämiseen liittyvät toimenpiteet voivat koskettaa jotakin tiettyä yksilöä tai ryhmää, mutta myös koko organisaatiota. Näin ollen menetelmät osaamisen kehittämiseen tulee valita kulloisenkin kohdeasettelun puitteissa. (Hyppänen 2007, 111.) Kuvasta nähdään myös eri kehittämisen muotojen jäsentely siten, että onko kyseessä yksilön osaamisen kehittäminen, osaamistason nostaminen ja onko kehittäminen työssä vai sen ulkopuolella tapahtuvaa (Viitala 2005, 260).



Kuva 14. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Hyppänen 2007, 113).

Ajatusmaailmaa tulisi muuttaa niin, että kehittyminen ei olisi enää irrallinen projekti, jolla on alku ja loppu, vaan toimintamalli, joka on luonnollinen osa omaa työtä. Uudistuminen ja kehittyminen tulisi toteutua jokapäiväisessä elämässä, jolloin edellytetään ajatusten ja toimintatapojen muuttumista. Jokaisen henkilön pitäisi itse löytää oma tapa käyttää aikaa kehittämiseksi. (Ranta 2005, 12.)

6.7 Kehittämisen lähtökohta ja hyöty

Kehittämiseksi on aina olemassa jonkinlainen lähtökohta. Yrityksen kokonaistilanne voi olla tasaisen toiminnan tilanne, kasvutilanne tai toiminnan supistumisen vaihe. Tasaisen toiminnan tilanteessa yrityksellä on vakiintunut paikkansa ja sopivimmat toimintamallit ovat jo löytyneet. Henkilöstö ja työmäärä on löytänyt paikkansa ja määrä

pysyy suhteellisen samana. Puhutaan vallitsee kaikki hyvin -mentaliteetista. Tässä kohtaa esimiehen on saatava aikaan hallittu kriisi, jotta leipääntymistä ei pääsisi syntymään. Tällä tavoin aikaansaannos on liikettä ja kehittyminen mahdollistetaan. (Eräsalo 2011, 147.)

Kasvutilanteessa toimintaa laajennetaan ja työtehtävien määrä muuttuu. Rekrytoinneilla saadaan uutta osaamista ja nykyistä henkilöstön osaamista kehitetään edelleen. Uusien henkilöstöjäsenien myötä myös yrityskulttuuri muuttuu ja kehittyy. Toiminnan supistumisen vaiheessa yleensä taloudellinen tilanne on huonontunut. Asiakkaita on menetetty ja yleinen epävarmuus kasvaa. Useimmin tällaisessa tilanteessa henkilöstön tarvetta mietitään uudelleen. Tässä hetkessä tärkeintä on vahvistaa henkilöstön osaamista ja luoda uskoa uuteen nousuun. (Eräsalo 2011, 148.)

Kun henkilöstön kehittäminen on tehty suunnitelmallisesti, se takaa sen, että yrityksellä on aina oikeita henkilöitä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Heillä on valmiuksia tehdä työtä, joka on tarkoituksellista yrityksen kannalta. Henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen ratkaisevat osaltaan sen, kuinka hyvin yritys menestyy nyt ja tulevaisuudessa. (Hätönen 1998, 7.)

Henkilöstön kehittämisen ja kouluttamisen onnistumisen takaamiseksi on tärkeää luoda koko henkilöstölle henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Palvelualan nopea-tempoinen toimintaympäristö elää jatkuvassa muutoksessa. Menestyminen edellyttää rohkeutta ja halua etsiä uusia ideoita ja toimintatapoja olemassa olevien tuotteiden, palvelujen ja toimintatapojen ulkopuolelta. Tässä kohtaa tulee pyrkiä tukemaan työntekijöidensä henkilökohtaista ja ammatillista kasvua eri tavoin. (Strömmer 1999, 194 - 199.)

Pitkätähtäimen henkilöstövoimavarojen suunnittelussa on tärkeää, että työntekijällä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa omaan kouluttautumiseensa. Esimiehen tulee tukea työntekijöitään tekemään omia kehityssuunnitelmia sekä hyödyntämään monipuolisesti erilaisia koulutusmahdollisuuksia. Tavoitteena olisi luoda jokaiselle työntekijälle oma urapolku, jossa huomioitaisiin työntekijän koulutustausta sekä omat kiinnostuksen kohteet. Urapolkuja laadittaessa ja niiden toteutumisen seurannassa apuna voitaisiin käyttää henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. (Strömmer 1999, 194 - 199.)

6.8 Henkilöstön kehittämisen mittaaminen ja haasteet

Henkilöstön kehittämisen vaikutuksista on tehty tutkimuksia hyvin vähän. Yksi syy tähän lienee se, että jo pelkästään kehittämisen edistämiseen kohdistettavien toimenpiteiden laadinta on vaikeaa. Päätelmiä tehdään pelkästään henkilöstön kehittämiseen liittyvistä selvityksistä, jossa ongelmallisuus on muotoutunut niin sanottuun kehäilmiöön. Kun yrityksellä menee hyvin, se panostaa henkilöstön kehittämiseen ja kun menee huonosti, kehittämistä tingitään. Kirjallisuudessa henkilöstön kehittämistä käytetäänkin jossain määrin nimitystä ”uskon asia” ja sitä on kuvattu erään yritysjohtajan sanoin, kun häneltä on kysytty henkilöstön kehittämisen merkitystä tuloksen kannalta: ”Vastaan aina, että en tiedä, mutta uskon vakaasti, että näkyvät.” (Viitala 2005, 282.)

Suurimmaksi kehittämistoimien ongelmaksi on muodostunut kärsivällisyyden puute. Suurin osa kehittämistyöstä vie paljon aikaa muotoutuakseen osaksi organisaation toimintaa ja kulttuuria. Nykyisen muutosvauhdin kyydissä sisäistämiseen vaadittu aika jää jalkoihin. Tästä syystä olisi tärkeää nähdä kehittäminen kärsivällisenä ja pitkäkestoisena taitojen opetteluna, joka mahdollistaa jatkossa nopeita oppimismahdollisuuksia. (Viitala 2005, 282.)

Henkilöstön kehittämistä arvioidaan myös hyvin vähän ja harvoin. Kun arviointia tapahtuu, se on yleensä hyvin pinnallista ja mittaa usein vain henkilöstön tyytyväisyyttä esimerkiksi koulutukseen. Näistä johtuen arvioinnin tulisikin olla kiinteä osa koko kehittämisprosessia ja sitä pitäisi tapahtua usealla tasolla, kuten asenteiden muutoksissa, työkäyttäytymisessä ja vaikutuksissa koko organisaatiossa. Yksi henkilöstön kehittämiseen kehitetty arviointimenetelmä on Brinkenhofin kehittämä malli vuodelta 1991. Siinä on kuusivaihetta, jotka koostuvat 1) tarvekartoituksesta ja tavoiteasetannasta, 2) kehittämisohjelman suunnitteluprosessista ja suunnitelmasta, 3) suunnitelman toteutuksesta, 4) saavutetuista tuloksista, 5) oppimistulosten käytännön vaikutuksista pitkällä tähtäimellä ja 6) tuotosten arvioinnista. (Viitala 2005, 283.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselyä, haastattelua ja havainnointia. Kysely toteutettiin anonymisti ja haastattelut suoritettiin osana palaute- ja kehityskeskusteluja. Toteutettu kysely on liitteenä 1 ja palautekeskustelussa käyty haastattelupohja liitteenä 2. Lisäksi kehityskeskusteluissa käydyt osaamiseen liittyvät kysymykset on mainittu kehityskeskusteluosion purussa. Havainnointia olen tehnyt sekä työssä että palaute- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kohderyhmänä kyselyssä, haastattelussa ja havainnoinnissa oli koko ravintolamaailman henkilökunta (10 työntekijää).

7.1 Toteutus

Kyselylomakkeen jokainen työntekijä sai täytettäväkseen noin viikkoa ennen omaa palautekeskusteluajankohtaansa, jonka yhteydessä kyselylomake palautettiin. Palautekeskustelut pidettiin maaliskuussa 2016. Kyselylomakkeet kerättiin nimettöminä omaan kansioon, jolloin kyselyn toteuttaminen oli luottamuksellinen ja anonymi. Näin ollen vastaukset ovat todennäköisemmin totuudenmukaisia. Kyselylomakkeiden tulosten koostamisen suoritin sen jälkeen, kun kaikki lomakkeet oli kerätty kansioon ja palautekeskustelut oli pidetty. Vastausten käsittely tapahtui yhden päivän aikana kysymys kerrallaan ja tulokset ovat mainittu luvussa 7.2. Tarkoituksena oli saada kokonaiskuva kehittymishalukkuudesta ja oman osaamisen tunnistamisesta.

Kyselylomakkeessa osaamisen kehittämisen ja lisäämisen kysymykset pyrkivät selvittämään oman osaamisen tunnistamista, osaamisen kehittämisen menetelmiä ja halukkuutta itsensä kehittämiseen. Kyselyssä esitettyjen kysymysten tarkoituksena oli selvittää myös henkilöstön mahdollista koulutustarvetta.

Palautekeskustelun haastattelu (liite 2) toteutettiin niin ikään maaliskuussa 2016 ja siihen käytettiin aikaa puoli tuntia per työntekijä. Haastattelut käytiin läpi henkilökohtaisesti. Haastattelun avoimet kysymykset käsittelevät osaamisen hahmottamista ja sen lisäämisen tarvetta. Vastaukset koottiin haastattelulomakkeessa oleviin avointen kysymysten kohtiin. Haastattelun tulokset ovat myös luvussa 7.2.

Kyselylomakkeen ja palautekeskusteluun liittyvän haastattelun lisäksi henkilökunnalla oli henkilökohtaiset kehityskeskustelut elo-syyskuussa 2016. Kehityskeskusteluihin liittyvän osaamisen osio on käyty läpi myös luvussa 7.2. Vastaukset koottiin palautekeskusteluhaastattelun tavoin avoimena olevien haastattelukysymysten perään.

Havainnointia olen tehnyt operatiivisessa työssä sekä haastattelujen yhteydessä. Havainnoinnin tulokset on käyty läpi luvussa 7.2.

7.2 Tulokset

Kyselyyn vastanneita ja palautehaastatteluun sekä kehityskeskusteluun osallistuneita oli kymmenen. Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin oman osaamisen tunnistamista ja kaikki vastanneet tiesivät oman osaamisensa alueet ja mitä heiltä odotetaan osaamisen suhteen omassa työssään. Vastanneista kaikki halusivat myös oman osaamisen kehittämistä ja kyselyn kysymyksessä kolme nousi esille esimiesvalmiuksien kehittäminen (4 / 10 vastaajaa), kahvi- eli baristataitojen lisääminen (3 / 10 vastaajaa) ja turvallisuuskoulutuksen tarve (5 / 10 vastaajaa).

Kyselylomakkeen kysymyksessä neljä kysyttiin halukkuutta oman osaamisen kehittämiseen myös työn ulkopuolella, johon vastanneista viisi kymmenestä olisi halukas käyttämään tähän omaa aikaansa. Viidennessä kysymyksessä tiedusteltiin ajan käyttöä työn ulkopuoliseen koulutukseen, johon vastauksena keskiarvona oli noin 8 tuntia viikossa. Kysymys 6 oli osaamisen kehittämisen ja lisäämisen hyödyn arviointia ja kahdeksan kymmenestä koki sen lisäävän työn mielenkiintoisuutta ja kasvattavan omaa motivaatiota. Kaksi vastaajista koki osaamisen lisäämisen ja kehittämisen myös tarjoavan mahdollisuuksia urakehitykseen alalla.

Kysymys 7 kartoitti osaamisen kehittämisen menetelmiä. Näissä vastauksissa oli melkoisen paljon hajontaa ja esille nousivat:

- ketjun tarjoamat koulutukset

* kahvi- eli baristataidot (4 / 10 vastaajaa)

* vitriinin suunnittelu ja esille laitto (2 / 10 vastaajaa)

- * kouluttajataidot (kouluttajakurssi) (3 / 10 vastaajaa)
- * esimiestaidot (VP-kurssit) (3 / 10 vastaajaa)
- oman työnantajan tarjoamat koulutukset
 - * turvakoulutus (turvapassi) (2 / 10 vastaajaa)
 - * myyntikoulutus (6 / 10 vastaajaa)
- omien esimiesten koulutukset
 - * asiakaspalvelutaidot (5 / 10 vastaajaa)
 - * järjestelmätuntemus (Hesburger taustajärjestelmä, RIS) (4 / 10 vastaajaa)
- omien työkavereiden tuki
 - * osaamisen ja ideoiden jakaminen (7 / 10 vastaajaa)

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin tulevaisuuden osaamisen tarvetta, jossa esille nousivat jälleen barista- ja esimiestaidot sekä Hesburger -osaamisen syventäminen. Vastaajista neljä kymmenestä kaipaisi lisää kahvi- eli baristataitojen kehittämistä, kolme kymmenestä vastaajasta vahvistusta esimiestaitoihin ja kuusi kymmenestä vastaajasta Hesburger -osaamisen syventämistä.

Palautekeskusteluhaastattelu (liite 2) käytiin läpi osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Yhteenvetona haastattelusta tuli vastauksina:

- osaaminen tunnistetaan eli tiedetään, mitä osataan ja sitä halutaan kehittää
- koetaan olevan tarpeellisia ja oikeassa paikassa
- uusien asioiden oppimista tapahtuu koko ajan
- oppimisen kautta kehitytään
- uudet muutokset lisäävät oppimista
- kehittymistä kaipaavat osaamisalueet tunnistetaan

Kehityskeskustelut käydään Ravintolamaailma Goodmanissa kerran vuodessa koko henkilökunnan kanssa. Tämän vuoden osalta kehityskeskustelut on käyty elo-syyskuun aikana. Kehityskeskusteluissa kartoitettiin osaamista yhtenä osa-alueena ja kehityskeskustelun läpikäyntiin varattiin aikaa noin puolitoista tuntia. Kehityskeskustelun osaamista kartoittavat kysymykset osaamisen ja kehittymisen -kohdan alla ovat:

- Koetko olevasi juuri sinulle oikeassa työtehtävässä?
- Riittääkö osaamisesi työtehtävistä suoriutumiseen?
- Missä asioissa haluaisit kehittyä?
- Mitä haluaisit oppia lisää?
- Miten osaamistasi voisi hyödyntää työyhteisössä vielä paremmin?

Kaikki kokivat olevansa oikeassa työtehtävässä ja että tämän hetkinen osaaminen riittää työtehtävistä suoriutumiseen. Kehittymistä kaivattiin lisää perustyötehtävissä ja kahvi- eli baristataidoissa. Kaksi henkilöä haluaisivat lisäksi kehittyä kouluttajan ja esimiestehtävien suuntaan. Lisäoppia kaivattiin turvallisuusasioissa ja esimiestyön osaamisissa järjestelmätuntemuksen kautta. Kaikki kokivat lisäksi, että osaamista hyödynnetään tällä hetkellä kaikin tavoin työyhteisössä.

Oma havainnointini perustuu työkokemukseen ja tätä kautta pohjautuvaan havainnointiin ja kokemukseen Ravintolamaailma Goodmanissa. Oma havainnoin pohjalta olen luonut näkemyksen tarvittavista osaamistarpeista ravintolamaailmassa. Tätä havainnointia tukevat työkokemus, teoriapohja, kysely, haastattelu ja kehityskeskustelu. Havainnoin pohjalta olen kartoittanut myös kehittämistä kaipaavia osaamisen eri alueita.

7.3 Yhteenveto tuloksista

Kyselyn, palautekeskusteluhaastattelun, kehityskeskustelujen ja oman havainnoin tulokset antavat yksiselitteisen selkeän kuvan itsensä ja osaamisen kehittämisen halukkuudesta. Henkilökunta on enemmän kuin kiinnostunut oman ja yhteisön osaamisen kehittamisestä sekä työssä että vapaa-ajalla. Oma osaaminen tunnustetaan hyvin ja myös oman osaamisen heikkoudet tunnustetaan. Lähtökohtaisesti nähdään tarve nykyhetken, mutta myös tulevaisuuden osaamisen ja itsensä kehittämiseksi.

Henkilöstön kehityshalukkuuden vuoksi tulisi harkita halukkaille lisäkoulutuksen järjestämistä ja mahdollisuutta itsensä kehittämiseen. Yhteiset vierailut alan muihin yrityksiin uusien ideoiden kehittämiseksi, alan messuilla vierailut, täydennyskoulutukset ja esimiesten päivitykset aikuiskoulutuksen kautta voisivat tuoda lisää haasteellisuutta

ja mielekkyyttä työhön. Koulutuksen myötä työntekijät yleensä kokevat työnsä entistä haasteellisemmaksi ja haluavat kehittää omaa työskentelyään ja työyhteisöään.

Tällä hetkellä motivaatio ja halu tehdä omaa työtään korkealla intensiteetillä ja osaamisen kehittämiseksi on olemassa ja se halutaan pitää tällä tasolla myös tulevaisuudessa.

8 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Laadittaessa henkilöstön kehittämissuunnitelmaa on tärkeää kartoittaa työntekijöiden mielipiteitä ja kehitys- tai parannusehdotuksia. Henkilöstön kehittämissuunnitelman tulisi pohjautua vahvasti suoritettuihin tarveanalyysiin, minkä tarkoituksena on taata, että kehitys ja koulutus suunnataan oikeille työntekijöille oikeaan aikaan. Tarveanalyysissä tulisi huomioida, mitä tarpeita yrityksellä on toimintansa kannalta. Huomio pitäisi kohdistaa työn tekemisen kannalta asiankuuluviin, keskeisiin tehtäviin ja niissä vaadittaviin valmiuksiin. Tarveanalyysia kartoittaessa hyvinä apuvälineinä toimivat erilaiset haastattelut ja kyselylomakkeet sekä säännöllisin väliajoin toteutetut kehityskeskustelut. (Aalto, Hätönen & Vaherva 1998.)

Henkilöstölle laaditun kyselyn tarkoituksena oli selvittää, minkälaista osaamista henkilöllä on ja missä osa-alueissa olisi kehitettävää sekä kuinka hyvin oma osaaminen nyt ja tulevaisuudessa tunnustetaan. Parhaan mahdollisen kehittämistoiminnan takaamiseksi tulee kartoittaa, kuinka kiinnostuneita työntekijät ovat itsensä kehittämiseen. Tärkeää on selvittää, kuinka myönteisesti henkilökunta suhtautuu kouluttamiseen ja kehittämiseen. (Aalto ym. 1998, 34–35.)

Varsinaisen kehityssuunnitelman lopputuloksena ovat ehdotukset siitä, mitä olisi tehtävä. Ei tule ehdottaa suuria pakettiratkaisuja, vaan on parempi nostaa esille parannus- ja kehitysehdotukset, joita voidaan lähteä toteuttamaan mahdollisimman nopeasti. Pienet askeleet johtavat hitaasti, mutta varmemmin pysyvään tulokseen. (Aalto ym. 1998, 60–65.)

8.1 Osaamistarpeet

Ravintolamaailma Goodmanin perustehtävien osaamistarpeet työntekijätasolla, joita tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa oman havainnoinnin pohjalta ovat:

- alakohtaiset työtehtävätaidot
 - keittiöosaaminen (hampurilaisten paisto, annosten valmistus)
 - kassatyöskentely (kassajärjestelmien tuntemus ja turvaohjeet)
 - hygieniaosaaminen (siisteyden ylläpito (siivousvälineet), siivousaineiden tuntemus (käyttöturvätiedotteet), henkilökohtainen hygienia (työvaatteet, käsienpesu, näkyvät korut ja tatuoinnit)
 - omavalvonta (lämpötilojen seuranta ja raaka-aineiden säilyvyys)
 - ketjutuntemus (toimintaohjeet, tuotteet, toimintatavat, palvelulupaukset)
 - tuotetietous ja allergeenit
- asiakaspalvelu- ja myyntitaidot
- kahviosaaminen (baristataidot)
- omavalvonnan ja elintarviketyön lainsäädäntö
- pelastus-, hätäensiapu- ja työturvallisuusohjeistus.

Lisäksi esimiestyössä toimivat tarvitsevat osaamista työntekijätason osaamisten lisäksi seuraavilta osa-alueilta:

- henkilöstöjohtaminen
- tunnuslukujen hallinta
- rekrytointi ja perehdytys
- useiden ala- ja ketjukohtaisten järjestelmien tuntemus.

Osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen kohteiksi ovat muodostuneet sekä teoriapohjan, oman havainnoinnin että henkilöstön omien näkemysten mukaan:

- parempi alakohtaisten työtehtävien perusosaaminen (ketjutuntemus)
- asiakaspalvelu- ja myyntitaitojen kehittäminen
- kahviosaaminen (baristataidot) lisääminen

- esimiesvalmiuksien parantaminen
- turvallisuuskoulutuksen lisääminen
- järjestelmien syvällisempi osaaminen

8.2 Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

Perustehtävien eli strategisen osaamisen tunnistamisen ja määrittelyn jälkeen on mietittävä, miten osaamista ylläpidetään ja kehitetään. Ravintolamaailma Goodman koostuu kahdesta eri ketjukonseptista. Ketjutoiminnan perusajatus on, että toiminnan ohjeet ja toimintatavat tulevat suoraan ketjuohjauksen kautta, jolloin paikallinen perusosaamisen kehittäminen voidaan jättää ketjuohjeiden varaan.

8.2.1 Alakohtaiset työtehtävätaidot - ketjuosaaminen

Ravintolamaailma Goodman alakohtaisia työtehtävätaitoja voidaan ylläpitää ja kehittää noudattamalla ketjun toimintaohjeita ja perehdyttämällä työntekijöitä ketjun toimintaohjeiden mukaan. Toimintaohjeiden käsikirjat ovat saatavilla toimipaikasta aina tarvittaessa ja ohjeita voidaan kerrata aina, kun halutaan. Perehdytyksestä ja opastuksesta työhön vastaa henkilö, joka on käynyt ketjun ohjaaman kouluttajakurssin. Kouluttajakurssin käynyt henkilö osaa ketjun toimintatavat ja työssään huolehtii perehdytyslomakkeiden läpikäynnin ja valvoo työn suorittamista yhdessä muiden esimiesten kanssa. Kouluttaja huolehtii myös, että ketjutoimintaan liittyvät käsikirjat on luetettu uusilla työntekijöillä kuittausta vastaan. Epäkohtiin puututaan tarvittaessa ja korjataan toimintaa.

Ketju ohjeistaa toimintaansa tulevista muutoksista viikoittain sähköpostitse ja esimiesten tehtävänä on kouluttajan lisäksi huolehtia tiedottamisesta ja tarvittaessa opetuksesta muulle henkilökunnalle. Ketju järjestää vuodessa kolme kenttätarkastusta, jossa ketjun edustaja tulee tarkkailemaan toimipaikkaan yhden päivän ajaksi päivittäistä toimintaa. Tästä päivästä ketjua edustava kenttäpäällikkö antaa raportin ja sen pohjalta voidaan kiinnittää huomiota toiminnassa ilmenneisiin epäkohtiin. Ketjun edellyttämien perustyötehtävien ylläpitäminen ja kehittäminen ovat kouluttajan ja esimiesten

tehtävänä ketjun valvonnan alaisena. Kouluttajia on hyvä olla 1-2 kappaletta toimipaikan henkilökunnan määrästä riippuen. Kouluttajakurssi on maksuton ja se järjestetään muutaman kerran vuoden aikana. Kurssi on hyvä käydä uudestaan kahden vuoden välein kouluttajaosaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

8.2.2 Kassatyöskentely

Kassatyöskentelyyn eli kassajärjestelmien tuntemukseen ja rahan sekä maksukorttien käsittelyyn on omat ohjeensa. Kassajärjestelmiin perehdyttää ketjun toimintaohjeiden tapaan kouluttaja tai muut esimiehet. Rahan käsittelyyn on toimipaikassa omat organisaation laatimat käsittelyohjeet, joiden perehdyttämisestä huolehtivat esimiehet. Käsittelyohjeiden laadinnasta ja päivityksestä vastaavat alueosuuskaupan sisäinen tarkastaja ja valmiit ohjeet saadaan tätä kautta.

Maksukorttien käsittelyyn tulee lain mukaan käydä PCI-passi. PCI on standardi (Payment Card Industry Data Security Standard), joka on korttiyhtiöiden ylläpitämä turvallisuusstandardi. Standardi koskettaa kaikkia yrityksiä, jotka ottavat vastaan korttimaksuja. Standardin vuosittaisella läpikäynnillä varmistetaan niiden edellytysten tuntemus, joilla maksukorttipäätetyöskentelyyn liittyvät vastuut voidaan siirtää suurelta osin maksupäätetoimittajalle. (Nixu Oyj:n www-sivut.) Esimies huolehtii vuosittain, että jokainen työntekijä kertaan PCI-passin sille tarkoitetulla kurssialustalla, joka alueosuuskaupassa on S-ryhmän oman koulutusinstituutin (Jollas) tarjoama. Uusien työntekijöiden tulee käydä PCI-passikoulutus ennen kassatyöskentelyn aloittamista.

8.2.3 Hygieniosaaminen ja käyttöturvatiiedotteet

Laaja-alaisin ravintolatyöskentelyyn liittyvä osaaminen on hygieniosaaminen. Tähän osaamisalueeseen liittyvät siisteyden ylläpito, siivousvälineiden ja -aineiden tuntemus sekä henkilökohtainen hygienia. Ketjutyöskentelyssä hygieniosaamista varten on laadittu oma käsikirjansa, jossa käydään läpi sekä siisteyden ylläpitämiseen, että henkilökohtaiseen hygieniaan liittyviä asioita. Jokainen työntekijä käy hygieniosaamiseen liittyvän käsikirjan läpi. Käsikirja päivitetään ketjun toimesta vuosittain.

Siivousvälineiden ja -aineiden tuntemukseen liittyvän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen tulee siivousainetoimittajan kautta. He laativat siivousaineisiinsa liittyvät käyttöturvatiedotteet eli mitä aineet sisältävät, miten niitä käytetään turvallisesti ja mihin niitä voidaan käyttää. Siivousaineiden toimittaja antaa ohjeita myös siivousvälineiden käyttöön, säilytykseen ja hoitamiseen. He käyvät kaksi kertaa vuodessa ja lisäksi tarpeen vaatiessa toimipaikassa tarkastamassa siisteyteen liittyvien aineiden toimivuuden ja riittävyyden.

Elintarvikelainsäädäntö sääntelee työskentelyä elintarvikehuoneistossa (kahvilat, ravintolat, pikaruokaravintolat, leipomot) ja pakkaamattomien raaka-aineiden käsittelyä koskevia ohjeistuksia. Kaikki, jotka työskentelevät elintarvikealalla tarvitsevat hygieniapassin, joka suoritetaan sille erikseen järjestetyssä koulutustilaisuudessa. Hygieniapassi tulee suorittaa viimeistään kolme kuukautta työsuhteen aloittamisen jälkeen tai muutoin työskentelyä elintarvikealalla ei voi jatkaa. Hygieniapassia varten on olemassa oma koulutusmateriaalinsa, jonka luettuaan voi käydä suorittamassa testin sille erikseen järjestetyssä testipaikassa. Hygieniapassin suorituksella varmistetaan elintarvikehygienian perusasioiden osaaminen, jolloin ruoan käsittely osataan turvallisesti. (Elintarviketurvallisuusviraston [www-sivut](http://www.sivut.fi).)

8.2.4 Omavalvonta

Omavalvonta on laaja-alainen omaan toimintaan liittyvä seurantaohjelma, jolla seurataan raaka-aineiden säilyvyyttä ja lämpötiloja, kylmä-, valmistus- ja säilöntälaitteiden lämpötiloja, astianpesukoneen lämpötiloja ja vedenvaihtoja, saapuvien kuormien vastaanottolämpötiloja ja siisteyteen liittyviä hygienianäytteitä (pinta- ja raaka-ainenäytteet). Omavalvontaan liittyvä materiaali on varsin laaja ja sen koostamisesta vastaa ketjuohjaus. Omavalvontaan liittyvää lainsäädäntöä, sen noudattamista ja valvontaa seuraa elintarvikeviranomaisen, joka käy toimipaikassa säännöllisesti ja tekee vuosittain OIVA-tarkastuksen.

OIVA-tarkastus on elintarviketurvallisuuden valvontaa ja se tehdään ennalta ilmoittamatta. Tarkastuksessa käydään läpi muun muassa raaka-aineiden säilöntään, käsihygieniaan, omavalvontaan ja henkilökunnan toimintaan liittyviä asioita. Tarkastuksesta

annetaan OIVA-raportti, jonka tulee olla nähtävillä kuluttajalle. OIVA-raportti arvostellaan hymiöin, joka määräytyy aina huonoimman hymiön mukaan. Tarkastettavia kohteita on 15. (Oivan [www-sivut](http://www.oiva.fi).)

Omavalvontaan liittyvä materiaali luetutetaan työntekijällä muiden käsikirjojen tapaan. Omavalvonta päivitetään vuosittain ketjun toimesta. Toimipaikasta löytyy aina kuluvan ja edellisen vuoden omavalvonta lomakkeineen ja mittaustuloksineen. Omavalvonnan toteutumisesta vastaavat kaikki työntekijät ja omavalvontaan liittyvän osaamisen ylläpitämisestä vastaa sekä jokainen itse, että esimiehet valvonnallaan. Lämpötilamittaukset ja siisteyden ylläpitoon liittyvät kirjaukset tehdään päivittäin ja muut valvonnan alaisena olevat kohteet (esimerkiksi kuorman vastaanottolämpötilat) aina tilanteessa. Pintahygieniaan liittyvät valmistusvälineiden näytteiden otot tehdään ketjun toimesta kolme kertaa vuodessa ja raaka-aineisiin liittyvät näytteiden otot lähetetään ketjun pyynnöstä kaksi kertaa vuodessa laboratorioon tähän erikseen annetun ohjeistuksen mukaisesti. Lisäksi pintahygienianäytteitä tuotteiden valmistuspinnoilta otetaan itse 5 – 10 kertaa vuodessa toimipaikkaan tilattujen hygienianäytepuikkojen avulla. Omavalvontaan liittyvästä osaamisesta ja valvonnasta vastaa lisäksi siihen erikseen vastuutettu henkilö, joita on hyvä olla yksi kutakin ketjukonseptia varten. Ravintolamaailma Goodmanissa omavalvontaan liittyvän osaamisen ylläpidosta vastaa kaksi henkilöä: yksi Coffee Housessa ja yksi Hesburgerissa.

8.2.5 Keittiöosaaminen (tuotetietous ja allergeenit)

Ravintolamaailma Goodmanissa keittiöosaamiseen liittyvät hampurilaisten paistaminen, a la carte -ja salaattiannosten sekä vitriinituotteiden valmistus. Näiden valmistusprosessiin liittyvä osaaminen koulutetaan ketjuohjeiden mukaisesti kouluttajan toimesta Hesburgerin puolella ja Coffee Housessa sekä ketjupäällikön että tuotekoulutuspäivässä mukana olleen esimiehen toimesta. Tuotetietous ja allergeeniluettelo tulee valmiiksi laadittuna ketjuohjauksesta. Näitä noudattamalla valmistetaan tuotteet ja varmistetaan tuotteiden turvallisuus asiakkaalle myös erikoisruokavaliotilanteessa.

Tuotteiden valmistukseen liittyvää osaamista ylläpidetään ja kehitetään ketjun antamien ohjeiden mukaan ja siitä vastaa tähän tehtävään ohjattu kouluttaja ja esimiehet.

Ketjun tekemissä tarkastuspäivissä (3 kertaa / vuosi) ja ilmoittamattomien laaduntarkkailijoiden (30 kappaletta / vuosi) käynneissä arvioidaan monien muiden asioiden lisäksi myös tuotteiden laadukkuutta. Näin varmistutaan, että tuotteiden laadukkuus vastaa ketjuohjeistusta. Lisäksi noudattamalla ketjun laatimia valmistusohjeita varmistutaan laadukkaista tuotteista. Uudet kampanjatuotteet ja niihin liittyvät tuotekortit ilmoitetaan sähköisen intranet-palvelun kautta Hesburgerissa ja Coffee Housessa sintran kautta. Toimipaikassa ketjutoiminnasta erikseen vastuutettu henkilö huolehtii tuotekortin perehdyttämisestä muille työntekijöille ja tilausvastuussa olevat henkilöt raaka-aineiden oikea-aikaisesta saatavuudesta yksikössä kampanjan alettua.

Coffee House -ketjussa on lisäksi tuotepäivät kaksi kertaa vuodessa, jossa käydään läpi tuoteuudistuksia. Näihin päiviin osallistuvat kaksi esimiestä yksiköstä. Ketjun järjestämän tuotepäivän jälkeen pidetään koko henkilökunnan yhteinen tuotepäivä yksikössä, jonka järjestävät ketjun tuotepäivässä olleet esimiehet. Tällä tavoin ylläpidetään ja kehitetään tuotteiden oikeaan valmistukseen liittyvää osaamista.

8.2.6 Asiakaspalvelu- ja myyntitaidot

Asiakaspalvelu- ja myyntitaitojen ylläpitämistä ja kehittämistä voidaan rakentaa päivittäisillä palautteilla työstä ja ottamalla mallia muista työntekijöistä ja heidän huipputyösuorituksistaan. Ketjun toimesta tehtävät laaduntarkkailut ja secret visitor -palautteet keskittyvät suurilta osin palvelun laadun ja myynnin tarkasteluun. Näistä saatu palaute on työntekijälle aina henkilökohtaista, koska kohdalle sattunut tarkkailija personoi tilanteen tuomalla työntekijän nimen esille raportissaan. Tarkkailijoilta saadun palautteen kautta pystytään keskittymään palvelussa olleisiin kehittämiskohteisiin esimiehen toimesta. Onnistuneista suorituksista palkitaan ravintolalahjakortein ja puutteellisia suorituksia ohjataan oikeaan suuntaan.

Myyntitaitoja voidaan ylläpitää ja kehittää monin tavoin ja tähän onkin erikseen paljon rääpäilyjä koulutuksia. Ravintolamaailma Goodmanissa myynnillisyyden toteuttamista seurataan päivittäin lisämyyntilomakkein, johon kukin merkitsee vuorossaan omat toteutuneet lisämyyntinsä. Lisämyynti koostuu aina jostakin sellaisesta, jota asiakas ei ollut ostamassa alun perin, vaan teki lisäoston asiakaspalvelijan suosituksesta.

Lisämyyntiä tarkkaillaan päivä-, viikko- ja kuukausikohtaisesti. Jokaiselle kuukaudelle asetetaan uusi tavoite, joka on euromääräisesti aina hieman edeltävää kuukautta suurempi. Näin pystytään varmistamaan myynnin toteutuminen ja siinä kehittyminen. Mikäli kehittyminen on negatiivinen, keskustellaan esimiehen toimesta työntekijän kanssa ja pyritään löytämään syy-seuraussuhde asialle sekä miten se saataisiin kohti asetettua tavoitetta.

8.2.7 Kahviosaaminen (baristataidot)

Kahviosaamisen eli niin sanottujen baristataitojen kehittäminen on kahvilaympäristössä varsin tärkeää. Tähän on olemassa valmiiksi räätälöityjä koulutuksia kahvin tuottaja Pauligin toimesta. Ketju kustantaa vuosittain kahden henkilön osallistumisen barista-valmennukseen. Tällä pyritään siihen, että kahvilassa työskentelee aina baristakoulutuksen käyneitä työntekijöitä. Tavoitteena on, että kaikki työntekijät käyvät valmennuksen ja valmennus uusittaisiin kahden vuoden välein, jotta viimeisin ammattitaito pysyy yllä. Oma-aloitteisuus ja kiinnostus kahviin on myös tärkeää ja kehittyä voi vain tekemällä.

8.2.8 Hätäensiapu ja turvallisuusohjeistus

Lähtökohtana hätäensiapu- ja turvapassikoulutuksen lähtökohtana on, että vähintään esimiehet ovat suorittaneet kyseiset koulutukset. Pääsääntönä on, että noin puolet henkilökunnasta osaa tarvittavat hätäensiapu- ja turva-asiat. Koulutusten voimassaolo on kolme vuotta ja näistä pidetään kirjaa toimipaikan omavalvonnassa. Koulutukset antavat riittävät edellytykset toimia ensiapuna hätätilanteessa, oli sitten kyse sairaskohdauksesta tai tulipalosta. Näitä osaamisia ylläpidetään ja kehitetään Suomen Punaisen Ristin järjestämin koulutuksin ja esimiehen tehtävä on huolehtia, että riittävä määrä henkilöitä on käynyt koulutuksen ja koulutukset uusitaan ajoissa.

Turva-asioihin, esimerkiksi toimintaan tulipalon sattuessa, tehdään kiinteissä harjoitteita muutaman kerran vuodessa. Tällä aiheettomalla palohälytyksellä varmistetaan ja kerrataan oikea toiminta tulipalotilanteessa. Turvapainikkeet testataan kerran kuukaudessa, jotta voidaan varmistua vartiointiliikkeen tiedonsaannista ja toimivuudesta.

8.2.9 Esimiestyön osaaminen

Esimiestyöhön liittyvä osaaminen koulutetaan usein ammattikorkeakouluissa ja työpaikalla osaamista lisätään konkreettisin tunnusluvuin ja erilaisten järjestelmien avulla. Ketjut ja S-ryhmä kouluttavat lisäksi esimiestyöhön tarvittavaa osaamista omilla koulutuksillaan, jotka kulkevat nimillä vuoropäällikkökurssi, johtamisen erikoisammattitutkinto ja valmennus esimiestyöhön. Nämä koulutukset kestävät yhdestä päivästä puoleen vuoteen riippuen koulutuksen sisällöstä ja tarkoituksesta. Kaikissa näissä koulutuksissa käydään läpi henkilöstö- ja talousjohtamiseen liittyviä asioita sekä erilaisten järjestelmien tuntemusta.

Ketjun toimesta järjestettävät vuoropäällikkökurssit on jokaisen esimiestyössä työskentelevän suoritettava ja kurssi uusitaan kahden vuoden välein. Tällä tavoin pidetään yllä ja kehitetään esimiestyöhön liittyvää osaamista sekä tunnusluku- että henkilöstöjohtamisen asioissa. Lisäksi esimiestyöhön tulevalta usein edellytetään alan esimiestutkinto, esimerkiksi restonomi-tutkinto. Ilman tällaista koulutusta oleva henkilö, jolla on potentiaalia ja joka mielii esimiestehtävään, koulutetaan usein S-ryhmän omassa koulutusinstituutissa (Jollas) esimiestutkintoon. Tällä tavoin varmistetaan riittävä esimiesosaaminen työssä. Lisäksi esimiehille järjestetään erilaisia syväjohtamisen kursseja vuosittain, joissa syvennyttään esimiestyön ongelmiin ja käytännön johtamiseen.

Ketjun puolesta on olemassa myös esimiestyöhön liittyviä käsikirjoja, jotka jokainen esimies käy läpi. Tämän lisäksi esimiehille ja työntekijöille on olemassa verkkoperehdytysalustat, joissa käydään läpi kaikkien käsikirjojen sisältö ja lopuksi suoritetaan testi asioista. Testin hyväksytyt suorittaminen edellyttää virheetöntä suoritusta.

8.3 Osaamisen varmistaminen ja yhteenveto

Osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyy paljon jo olemassa olevia asioita, joiden valvonta ja toteuttaminen ovat aina yksikön tulosvastuullisen esimiehen tehtävänä. Omalla toiminnallaan tehtävien suorittamista voidaan jakaa muiden esimiesten kesken, jolloin tärkeimmäksi tulosvastuullisen esimiehen tehtäväksi jää valvontatyö ja oman itsensä kehittäminen.

Ravintolamaailma Goodmanissa toimivat ketjuravintolat, jotka ohjaavat ja valvovat operatiivista toimintaa tarkasti. Myös alueosuuskauppa Hämeenmaan rakenne on sellainen, että toimintatavat ja säännöt saadaan suoraan keskitetysti konttoritoiminnoista. Noudattamalla näitä sekä alueosuuskaupan että ketjun ohjeita voidaan varmistua kaikkien toimintaan liittyvän osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä.

Toimialakohtaiseen perustyöhön liittyvän alakohtaisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen sekä lisäosaamisen hankkiminen tapahtuvat Ravintolamaailma Goodmanissa seuraavan suunnitelman mukaisesti (kahdeksan kohtaa):

1) Perehdytyksen varmistaminen:

- uuden työntekijän aloittaessa käydään läpi kolme perehdytyspäivää perehdytysuunnitelman mukaisesti kouluttajakurssin käyneen kouluttajan toimesta

- kaksi perehdytyspäivää Hesburgerissa (yksi kassa- ja yksi paistovuoro) ja yksi perehdytyspäivä Coffee Housessa
- yksi kouluttaja toimipaikassa aina kymmentä työntekijää kohden
- varmistetaan hygieniapassin olemassaolo / suorittaminen kolmen kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta (kopio hygieniasaamistodistuksesta yksikössä)
- tuotteisiin liittyvän reseptiikan koe kaksi kuukautta työsuhteen alkamisen jälkeen
- työhöntulotarkastus koeajan sisällä, jonka yhteydessä salmonellatodistus

2) Ketjuosaamisen varmistaminen työntekijöille ja esimiehille:

- varmistetaan ketjukohtaisten käsikirjojen ja toimintaohjeiden lukeminen kuittaamalla nimi kussakin käsikirjassa erikseen olevaan kuittauslistaan

- käsikirjoina kaikille ovat: omavalvonta, hygieniasaaminen, ketjukäsikirja, työsuojelu- ja turvallisuus, pelastussuunnitelma, kassatyöskentely ja reseptiikka
- esimiehille lisäksi: johtaminen, talousjohtaminen, markkinointi, perehdytys ja järjestelmien tuntemus (moneybox)

- käsikirjat käydään läpi vuosittain
- käsikirjojen asioiden sisäistäminen varmistetaan verkkoperehdytyksellä
 - ✓ työntekijöille yksi kurssi, esimiehille kaksi kurssia
 - ✓ asiat käydään läpi moduuleittain, joita neljä kappaletta (mahdollista suorittaa yksi / päivä)
 - hyväksytyt suoritus edellyttää virheetöntä testiä
 - ✓ koko verkkoperehdytyksen hyväksytyt suorittaminen edellyttää virheetöntä moduulien suorittamista ja loppukoetta
- ketjun mukaisen työskentelyn varmistaminen kenttätarkastuksin kolme kertaa vuodessa

3) Kassatyöskentelyosaamisen varmistaminen:

- maksupäätetyöskentelyyn liittyvän PCI-passin suorittaminen
 - passin suorittaminen ennen kassatyöskentelyn aloittamista
 - tulosvastuullinen esimies ohjaa vuosittain passin suorittamiseen
 - suorittamisesta lista yksikössä
 - Jollas-koulutus
- asiakaspalvelu- ja myyntitaitojen seuraaminen
 - laaduntarkkailijapalautteet 30 kappaletta / vuosi
 - secret visitor -käynnit kahdeksan kertaa vuodessa
 - lisämyyntilomakkeet kassoilla päivittäin
 - lisämyynnin tavoitteiden ja kehittymisen seuraaminen kuukausittain
 - ✓ lisämyynnin kehitys aina edeltävää kuukautta parempi suhteessa työvuorojen määrään
 - onnistuneista suorituksista lahjakorttipalkinto, puutteellisista korjaava palaute
 - työntekijän benchmarking
 - ✓ huippuasiakaspalvelijan työskentely

4) Siivousvälineisiin ja -aineisiin liittyvä osaaminen

- edustaja paikalla kaksi kertaa vuodessa, tarvittaessa enemmän
- käyttöturvatieotteet

5) Erityisosaamisen kehittäminen

- kahviosaaminen (baristataidot)

- baristavalmennus kerran vuodessa kahdelle henkilölle, tarvittaessa enemmän
- uusin työntekijä aina koulutukseen
- tavoitteena, että kaikki käyneet valmennuksen
- oma mielenkiinto ja kehittyminen tekemällä ja suunnittelemalla tuotteita aktiivisesti

- hätäensiapu- ja turvallisuuskoulutus

- vähintään puolet henkilökunnasta suorittanut (esimiehet)
 - ✓ edellytys 30 %
- suorittaneiden tiedot yksikössä
- uusitaan kolmen vuoden välein
- hätäensiapukoulutus SPR ja turvallisuuskoulutus Osuuskauppa Hämeenmaa
- paloharjoitus muutaman kerran vuodessa
- turvapainikkeen testaaminen kerran kuukaudessa

6) Esimiestyö

- toimipaikan ohjauksesta vastaa tulosvastuullinen esimies ja hänen varalleen yksi esimies
 - ✓ tulosvastuulliselle esimiehelle oman toimialan ja Osuuskaupan päällikköpäivä kerran kuukaudessa (uusien asioiden ja kehityssuuntien läpikäynti)
- kutakin ketjukonseptia varten yksi esimies ja heidän varalleen yksi esimies

- ✓ ketjukonseptista vastaava esimies käy ketjun päivillä ja tuotekoulutuksissa (huolehtii tiedon jakamisesta ja perehdyttämisestä yksikössä)
- jokainen esimies suorittanut kaksi vuoropäällikkökurssia
 - ✓ uusitaan kahden vuoden välein
 - ✓ lista suorituksista yksikössä
- reklamaatioihin vastaaminen vuorossa olevan esimiehen toimesta ennalta annetun ohjeistuksen ja hyvityskäytännön mukaisesti
- rekrytointi, palkanlaskenta ja markkinointi keskitetysti Osuuskaupan konttorin kautta
 - ✓ järjestelmien (esimerkiksi työvuorosunnittelu) erityistuntemus keskitetysti konttorin kautta järjestelmän pääkäyttäjän kautta tarvittaessa
- vailla esimiestutkintoa olevan esimiehen kouluttaminen esimiestutkintoon S-ryhmän koulutusinstituutin kautta (Jollas)

7) Henkilökunnan osaamisen jakaminen ja osaamistarpeen kartoitus

- työntekijöiden tiedon jakaminen ja toisiltaan oppiminen
 - ✓ auttaminen epäselvissä tilanteissa
 - ✓ uuden työntekijän opastaminen
 - ✓ epäkohtiin puuttuminen
- osaamistarpeen varmistaminen ja kehityssuuntien tarkastelu
 - ✓ palautekeskustelu kerran vuodessa (kevät)
 - ✓ kehityskeskustelu kerran vuodessa (syksy)

8) Lisäosaamisen hankkiminen ja soveltaminen

- toisilta työntekijöiltä ja esimiehiltä oppiminen alan käytännöistä ja tekemisestä kokemuksen ja koulutuksen kautta
 - ✓ omien kakkujen ja a la carte -annosten valmistaminen
 - ✓ esille laitton (vitriinituotteet) parantaminen
 - ✓ markkinointitempaukset

- alan messuilla käynti
 - ✓ trendit
- kilpailijoiden tarkasteleminen
 - ✓ tarjooma (tuotteet)
 - ✓ hinta
- asiakkaiden kuunteleminen
 - ✓ mikä hyvin, mikä huonosti
 - ✓ toimenpiteitä asiakkaiden toiveiden pohjalta
- innovaatiot ja ideointi
 - ✓ kokeilu ja yrittäminen
 - ✓ toimintatapojen muuttaminen

Yllämainitun suunnitelman kolme osaamisen kehittämiskärkeä, jotka ohjaavat toimintaa osaamisen kehittämiseksi:

- 1) Perehdytyksen systemaattinen ja ohjattu läpikäynti aina samalla suunnitelman mukaisella kaavalla
 - kouluttajan perehdytys
 - kolme perehdytyspäivää
 - kokeneemmat työntekijät jakavat tietoaan
- 2) Asiakaspalvelun ja myynnillisyyden varmistaminen lisämyynnin seuraamisella ja palautteisiin reagoimalla (asiakkaat, laaduntarkkailijat, secret visitor -käynnit)
 - hyvistä suorituksista palkitseminen
 - kehitystä kaipaavista suorituksista korjaava ohjeistus
- 3) Ketjuosaamisen ja omavalvonnan täydellinen hallinta
 - käsikirjojen ja verkkoperehdytyksen läpikäynnin varmistaminen
 - omavalvonnan päivittäinen seuranta
 - systemaattinen ketjukoulutukseen osallistuminen
 - ✓ baristavalmennus
 - ✓ kouluttajakurssit
 - ✓ esimiestyön vuoropäällikkökurssit
 - ✓ tuotekoulutuspäivät

Yllä läpikäyty toimialakohtaiseen perustyöhön liittyvä suunnitelma on koottu huoneentauluksi liitteeseen 3. Huoneentaulussa on määritelty osaamiseksi kaikki kahdeksan kohtaa ja näiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi aikatauluineen määritelty keskeisimmät kohdat. Syvällisemmän sisällön osaamisalueista, niiden ylläpitämisestä ja kehittamisestä löytää henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelmasta.

9 POHDINTA

Kokonaisuutena tästä kehittämistyöstä ja sen tuloksista voin sanoa, että on monestakin näkökulmasta katsottuna äärimmäisen tärkeää, että työ pysyy sen tekijälleen mielenkiintoisena ja sopivasti haastavana. Sitä osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen parhaimmillaan ovatkin. On kuitenkin huomattava, että osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat onnistuakseen sitä, että työntekijä itse on motivoitunut työhönsä sekä halukas kehittämään itseään. Lisäksi esimiehen tulisi tuntea oma henkilöstönsä sekä arvostaa heitä ja toimia heille esimerkkinä.

Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat tärkeää yrityksen toiminnan kannalta kokonaisuutena katsottuna. Näillä saavutetaan jatkuvaa kilpailuetua niin asiakastytyväisyydessä kuin tuoteinnovaatioissakin. Kun tuotteet ja palvelut ovat kaikilla kilpailijoilla samat, eroavaisuudeksi jää osaamisen taso ja sen näkyminen ulospäin. Esimerkiksi korkea asiakaspalveluosaaminen näyttäytyy hyvänä ja myynnillisenä asiakaspalveluna ja toisaalta taas tuotteiden esille laitto houkuttelevampana valikoimana. Ei ole siis kovinkaan viisasta jättää korkean osaamisen ja siihen panostamisen merkitystä vähälle.

Tässä kehittämistyössä tulokset puhuvat paljon puolestaan. Ravintolamaailma Goodmanin henkilökunta on varsin osaavaa ja kehittymishaluista. Tämän puolesta eivät puhu pelkästään tutkimuksissa esille tulleet tulokset, vaan myös yleinen henki ja tekemisen meininki perusarjessa. Toiminnan kehittäminen ja kehittyminen on tämän vuoden aikana ollut silmin nähtävää ja tulokset niin henkilöstö- ja asiakastytyväisyydessä kuin toiminnan tuloksessakin ovat olleet hyvin merkittäviä.

Olen omalla toiminnallani jo ennen tämän kehittämistyön aloittamista halunnut rakentaa työyhteisöön kulttuuria, joka rakentuisi perinteisen oppivan organisaatiokulttuurin, mutta myös tulosorientoituneen kulttuurin ominaispiirteisiin. Tämän kehittämistyön tulosten ja omien kokemusten sekä havaintojen pohjalta haluan vahvistaa tätä mallia edelleen ja kannustaa toimimaan omiin vahvuuksiin ja osaamiseen luottaen. Haluaisin myös tuoda samaa toimintakulttuuria muihinkin vastaaviin toimipaikkoihin; panosta ja usko osaamisen merkitykseen, anna mahdollisuus kehittyä ja kehittää ja nähdä niiden vaikutukset toiminnan kehittymisen kannalta rakentavaa ja ohjaavaa esimiestyötä unohtamatta. Kun tiedämme, mitä meidän tarvitsee tehdä ja osaamme tehdä sen, mitä teemme, niin saavutamme annetut tavoitteet.

Haasteellisinta tämän työn tekemisessä oli riittävien tutkimusten tekeminen tuloksien saavuttamiseksi. Koska oma kokemuspohjainen havainnointi pienen työyhteisön keskuudessa ei ole riittävä tutkimus, tuntui hankalalta saada oikeanlaisia tutkimusmenetelmiä toteutettua kehittämistyön tueksi. Loppujen lopuksi voin kuitenkin todeta, että vaikka tutkimuksellisen osuuden ja niiden tulosten määrä on vähäinen, antoivat ne kuitenkin vahvistusta omien havaintojen tueksi.

Myös teoriaosuuden osaamisen kehittämisen ja henkilöstön kehittämisen eroavuuden hahmottaminen tuotti aika ajoin haasteita; varsinkin sen jäsentely järkeväksi kokonaisuudeksi. Lopulta tämäkin saatiin hienoiseksi toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi ja työn lopputulokseen ja kokonaisuuteen olen varsin tyytyväinen.

Koen, että tämän kehittämistyön lopputulos eli osaamisen kehittämisen suunnitelma palvelee hyvinkin läheisesti operatiivisen toiminnan ohjausta. Eikä välttämättä pelkää tämän kehittämistehtävän case-yrityksessä, vaan myös muissa samankaltaisissa toimipaikoissa. Kehittämistyön keskeisimmät tutkimusmenetelmät vahvistivat omaa näkemystäni osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen tarpeesta ja lopputuloksena syntynyt kehittämissuunnitelma palvelee omaa työtäni tehokkaana muistikirjana. Noudattamalla lopputuloksena syntyneen kehittämissuunnitelman kahdeksaa osaamiskohtaa pystyy helposti varmistamaan osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen vastaavanlaisessa ketjukonseptin mukaisessa toiminnassa nyt ja tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Aalto Liisa; Hätönen Heljä & Vaherva Tapio. 1998. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen-käsikirja. Helsinki: TE-keskus.

Ekonomien www-sivut.2016. Viitattu 14.3.2016. <http://www.ekonomit.fi>.

Elintarviketurvallisuusviraston (EVIRA) www-sivut. 2016. Viitattu 17.9.2016. <https://www.evira.fi>.

Eräsalo Ulla. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Helin Kari. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Wsoy.

Helsilä Martti & Salojärvi Sari. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi Sirkka; Remes Pirkko & Sajavaara Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hyppänen Riitta. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hätönen Heljä. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: TummaVuoren Kirjapaino Oy.

Kirjavainen Paula; Laakso-Manninen Ritva; Manka Marja-Liisa & Troberg Eliisa. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kupias Päivi; Peltola Raija & Pirinen Jorma. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lankinen Paavo; Miettinen Asko & Sipola Veikko. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Lehtonen Teemu J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Nixu Oyj:n www-sivut. 2016. Viitattu 17.9.2016. <https://www.nixu.com>.

Oivan www-sivut. 2016. Viitattu 17.9.2016. <https://www.oivahymy.fi>.

Ojasalo Katri; Moilanen Teemu & Ritalahti Jarmo. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala Leenamajja. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Raatikainen Sanna. 2004. Esimiehen huoneentaulu. Kuopio: Kopiojyvä oy.
- Ranki Anneli. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ranta Ritva. 2005. Kehittyvä työyhteisö – Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ruohotie Pekka & Honka Juhani. 2003. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- S-kanavan www-sivut. 2016. Viitattu 11.3.2016. <http://www.s-kanava.fi>.
- Sarala Urpo & Sarala Anita. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino.
- Strömmer Riitta. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sydänmaalakka Pentti. 2001. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaalakka Pentti. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020 – älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Tuomi Lauri & Sumkin Tuula. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Työhyvinvoinnin www-sivut. 2016. Viitattu 14.3.2016. <http://www.tyohyvinvointi.info>
- Viitala Riitta. 2005. Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala Riitta. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITE 1

Kysely osaamisen kehittamisestä ja lisäämisestä

1. Minkälaista osaamista minulla on työhöni liittyen?

2. Olen kiinnostunut kehittämään osaamistani työhöni liittyen?

a. kyllä b. en

3. Jos vastasit kyllä, mitä osaamista haluaisit kehittää tai mitä osaamista haluaisit lisää?

4. Olisin valmis kehittämään osaamistani lisää myös työn ulkopuolella?

a. kyllä b. en

5. Jos vastasit kyllä, kuinka paljon olisin valmis käyttämään aikaa tähän viikossa?

6. Minkälaista hyötyä kokisit osaamisen kehittamisestä ja sen lisäämisestä olevan?

7. Millaisilla menetelmillä kehittäisin osaamistani?

8. Minkälaista osaamista koen tarvitsevani työssäni tulevaisuutta silmällä pitäen?

Kiitos vastauksistasi!

LIITE 2

Palautekeskustelu

Uusi vuosi, uusia toimintamalleja, uusvanha rp... Mieti tätä vuotta hetki ja kirjoita:

Toivoisin, että _____

_____.

Minusta tuntuu _____

_____.

Kaikki näyttää _____

_____.

Koen olevani _____

_____.

Arvosana esimiestyöstä 1-5: _____

(1 = kaipaa kehitystä 2 = heikolla tasolla 3 = saattaa jopa toimia 4 = hyvällä tasolla 5 = ei paljon parannettavaa)

Piirrä tällä hetkellä olotilaasi kuvaava kuva.

Ota tämä mukaan palautekeskusteluun, kiitos!

LIITE 3

Osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen huoneentaulu

OSAAMINEN	YLLÄPITÄMINEN	KEHITTÄMINEN	AIKATAULU
1) Perehdytys	<ul style="list-style-type: none"> ➤ perehdytys suunnitelma ➤ kouluttaja ➤ reseptiikkakoe ➤ hygieniapassi ➤ työhöntulotarkastus 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ yksi kouluttaja kymmentä työntekijää kohden ➤ kouluttajakurssi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 3 perehdytyspäivää ➤ reseptiikkakoe 2 kk ➤ hygieniapassi 3 kk ➤ työhöntulotarkastus koeajan sisällä ➤ kouluttajakurssi joka 2.vuosi
2) Ketjuosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ käsikirjat: työntekijät / esimies ➤ verkkoperehdytys: työntekijä / esimies 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ käsikirjat: työntekijät / esimies ➤ kenttätarkastukset 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ käsikirjojen luku vuosittain ➤ tarkastukset 3 / vuosi
3) Kassatyökentely	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PCI-passi ➤ laaduntarkkailijat / secret visitor ➤ palkitseminen hyvistä suorituksista, puutteellisista korjaus 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PCI-passi ➤ laaduntarkkailijat / secret visitor ➤ lisämyynti ➤ työntekijän benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PCI-passi joka vuosi ➤ tarkkailijat 30 / vuosi, secret 8 / vuosi ➤ lisämyynnin kehitys edeltävä kk ➤ vuoden asiakaspalvelijavalinta
4) Siivous	<ul style="list-style-type: none"> ➤ edustajakäynnit ➤ käyttöturvatiidotteet 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ edustajakäynnit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ edustaja 2 krt / vuosi ➤ tiedotteet läpi aina tarvittaessa
5) Erityistaidot	<ul style="list-style-type: none"> ➤ baristataidot ➤ hätäensiapu- ja turvallisuuskoulutus (30 % henkilökunnasta) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ baristavalmennus ➤ oma mielenkiinto kahvi-osaamiseen ➤ hätäensiapu- ja turvallisuuskoulutus 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ baristavalmennus vuosittain 2 hlö ➤ hätäensiapu- ja turvallisuuskoulutus 3 vuoden välein

6) Esimiestyö	<ul style="list-style-type: none"> ➤ tulosvastuulliselle: päällikköpäivät ➤ ketjukonseptipäivät ➤ vp-kurssit ➤ reklamaatiot ➤ työvuorosuunnittelu ➤ markkinointi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ketjukonseptipäivät ➤ vp-kurssit ➤ esimieskoulutus (Jollas) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ päällikköpäivät 1 / kk ➤ ketjukonseptipäivät 5 / vuosi ➤ vp-kurssit 2 kpl – uusinta joka 2. vuosi ➤ reklamaatiovastaus max. 2 vrk ➤ työvuorosuunnittelu joka kolmas viikko ➤ markkinointi 1 / kk ➤ esimieskoulutus tarvittaessa
7) Osaamisen jakaminen ja osaamistarpeet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ työntekijän benchmarking ➤ auttaminen ja opettaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ palautekeskustelu ➤ kehityskeskustelu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ benchmarking, auttaminen ja opettaminen joka päivä ➤ keskustelut 2 / vuosi – kevät ja syksy
8) Lisäosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ työntekijän / esimiehen benchmarking ➤ omaehtoiset koulutukset ➤ koko osaamiskapasiteetin hyödyntäminen ➤ asiakkaiden kuunteleminen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ uusien tuotteiden suunnittelu ➤ visualisointi ➤ alan messut ➤ kilpailijoiden tarkkaileminen ➤ asiakkaiden kuunteleminen ➤ innovaatiot ja ideointi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ päivittäin ➤ omaehtoiset koulutukset oman mielenkiinnon mukaan