

McDonald'sin tutkintotavoitteisen esimieskoulutuksen mallintaminen

Maarit Latvala



Tekijä(t) Maarit Latvala	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko McDonald'sin tutkintotavoitteisen esimieskoulutuksen mallintaminen	Sivu- ja liitesivumäärä 64 + 33
<p>Tämä opinnäytetyö on McDonald'sin tilaama toiminnallinen kehittämishanke. Kehittämiss-hankkeessa mallinnetaan McDonald'sin tutkintotavoitteinen esimieskoulutus opiskelijavalin-nasta restonomin tutkinnon suorittamiseen saakka. Koulutus on ollut McDonald'silta merkittä-vä investointi henkilöstön kehittämiseen ja sitouttamiseen. Vastaavaa koulutusta ei ole aikai-semmin toteutettu. Mallinnuksen tavoitteena on laatia kuvaus koulutuksesta ja löytää kehit-tämisehdotuksia toimeksiantajan tuleviin vastaaviin koulutuksiin.</p> <p>Opinnäytetyössä on hyödynnetty työn kehittämisen menetelmää mallintamista, joka on toteu-tettu kolmivaiheisesti: kokoamalla perustiedot yhdelle lomakkeelle, kuvaamalla prosessi graa-fisesti uimaratakaaviolla ja kokoamalla prosessin toiminnot yhteen taulukkoon.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu tietoperustasta, koulutuksen mallintamisen kuvauksesta ja sen rapor-toinnista sekä mallintamisen tuotoksista, jotka ovat opinnäytetyön liitteinä. Tietoperustassa käsitellään työn opinnollistamista, ammatillista kehittymistä, Haaga-Helian restonomin osaa-misprofiilia sekä mallintamisen teoriaa. Opinnäytetyön tuotoksina on a.) koottu mallinnettavan esimieskoulutuksen perustiedot yhdelle lomakkeelle b.) laadittu kuvaukset kaikista esimies-koulutuksen vaiheista uimaratakaavioina c.) kuvattu esimieskoulutuksen eri vaiheiden toimin-not erillisellä lomakkeella d.) esitetty viisi kehittämiss ehdotusta perusteluineen ja e.) tuotettu esite viestintää varten. Valittu näkökulma on opinnäytetyön tekijän näkökulma.</p>	
Asiasanat Mallintaminen, ammatillinen kehitys, osaaminen, restonomit	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työn opinnollistaminen.....	3
2.1	Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen	4
2.1.1	Henkilökohtainen opintosuunnitelma	8
2.1.2	Aikaisemmin hankitun osaamisen näyttötapoja ja arviointimenetelmiä	9
2.2	Osaamisperusteisuus ja osaamislähtöisyys	9
3	Ammatillinen kasvu ja kehittyminen.....	11
3.1	Identiteetin keskeinen rooli.....	11
3.2	Motivaation ja tahdon merkitys	12
3.3	Itseohjautuvuus ja oppimisen särö	13
3.4	Työstä oppiminen.....	14
4	Työelämässä tarvittava osaaminen	17
4.1	Majoitus- ja ravitsemisalan esimiehen osaaminen.....	18
4.2	Restonomin osaaminen	19
4.3	McDonald'sin ravintolapäällikön osaaminen	21
5	Prosessin mallintaminen	24
5.1	Prosessikuvauksen laatiminen	25
5.2	Mallintamisen rooli prosessien kehittämisessä	27
6	Tutkintotavoitteisen esimieskoulutuksen mallintamisen projekti.....	29
6.1	Toimeksiantaja.....	32
6.2	Projektsuunnitelma.....	33
6.3	Käytetyt menetelmät ja työkalut	33
6.4	Mallintaminen: toimijoiden roolit ja motiivit.....	36
6.4.1	McDonald's-ketju.....	37
6.4.2	Haaga-Helia ammattikorkeakoulu	38
6.4.3	Opiskelijaryhmä	39
6.4.4	Esimiehet ja yrittäjät	40
6.5	Mallintaminen: prosessin vaiheiden määrittäminen ja kuvaaminen.....	40
6.5.1	Esivaihe: opiskelijavalinta.....	41
6.5.2	Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja arvioiminen.....	42
6.5.3	Yritykselle räätälöity moduulikoulutus	44
6.5.4	Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen ja valmistuminen	47
6.6	Esitteen laatiminen tarinallisuuden elementtejä hyödyntäen.....	49
6.7	Projektin tuotokset	51
7	Pohdinta.....	52
7.1	Projektin arviointi.....	52
7.2	Projektin tuotosten hyödynnettävyys	53

7.3 Henkilökohtainen kehittyminen.....	55
Lähteet	59
Liitteet.....	65
Liite 1. Esimieskoulutuksen perustiedot.....	65
Liite 2. Esimieskoulutuksen vaiheiden kuvaus uimaratakaaviona	69
Liite 3. Esimieskoulutuksen toiminnot -taulukko.....	72
Liite 4. Esimieskoulutuksen kehitysehdotukset.....	75
Liite 5. Esite esimieskoulutuksesta	81
Liite 6. Mallinnuksen aineistoa: fläpit	90
Liite 7. Esimieskoulutuksen palautekysely.....	94
Liite 8. McDonald'sin hakuilmoitus esimieskoulutukseen.....	97

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on McDonald'sin tilaama toiminnallinen kehittämishanke. Kehittämishankkeessa mallinnettiin McDonald'sin ravintolapäällikkötaustaisten esimiesten ja asiantuntijoiden tutkintotavoitteinen esimieskoulutus. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda prosessikuvaus koulutuksesta, jota ei ole aikaisemmin toteutettu, sekä löytää mallinnuksen avulla kehittämisehdotuksia seuraavaa koulutusryhmää varten. Mallinnettu koulutus oli McDonald'sille merkittävä investointi henkilöstön kehittämiseen, mistä haluttiin kuvaus, runko mahdollisia seuraavia koulutuksia varten.

Opinnäytetyö koostuu tietoperustasta, projektin kuvauksesta ja itse projektin toteutuksesta. Opinnäytetyön tuotoksina on a.) koottu mallinnettavan esimieskoulutuksen perustiedot yhdelle lomakkeelle b.) laadittu kuvaukset kaikista esimieskoulutuksen vaiheista uimaratakaavioina c.) kuvattu esimieskoulutuksen eri vaiheiden toiminnot erillisellä lomakkeella d.) esitetty viisi esimieskoulutuksen kehittämisehdotusta perusteluineen ja e.) tuotettu esite viestintää varten.

Tietoperusta on rajattu ainoastaan kehittämishankkeen kannalta kaikkein olennaisimpiin asioihin. Mallinnetussa koulutuksessa hyödynnettiin merkittäväällä tavalla työn opinnollistamista tunnistaen ja tunnustaen aikaisempaa osaamista. Tästä syystä valitsin työn opinnollistamisen osaksi tietoperustaa. Koulutus oli tutkintotavoitteinen tavoitetutkintona restonomin ammattikorkeakoulututkinto. Tästä syystä avaan tietoperustassa myös yhteistyöammattikorkeakoulun Haaga-Helian restonomin osaamisvaatimuksia. Opiskelijaryhmä muodostui suurimmalta osin toimeksiantajan ravintolapäällikkötaustaisista esimiehistä ja asiantuntijoista, joten McDonald'sin ravintolapäällikön osaamisen avaaminen on myös osa tietoperustaa. Oma lukunsa on prosessin kuvauksesta eli mallintamisesta, joka on opinnäytetyössä käytetty työn kehittämisen menetelmä.

Hyödynnän opinnäytetyössäni yhdeksäntoista vuoden työkokemustani McDonald's Oy:n palveluksessa. Näistä vuosista olen toiminut 6,5 vuotta henkilöstöosaston johdossa ja johtoryhmän jäsenenä. Työkokemukseni perusteella voi olettaa, että minulla on sekä teoreettista että kokemuksellista tietoa ja taitoa tässä opinnäytetyössä käsiteltävästä aiheesta.

Opinnäytetyönäni toteutetun kehittämishankkeen tavoitteena oli ensisijaisesti mallintaa toteutettu esimieskoulutus kolmivaiheisesti: kokoamalla perustiedot yhteen, laatimalla kuvaus esimieskoulutuksen eri vaiheista uimaratakaavioina ja esitellä esimieskoulutuksen toiminnot kootusti. Tämän lisäksi tavoitteena oli löytää mallinnuksen avulla kehittämiskoh-

teita seuraavia vastaavia esimieskoulutuksia varten. Näiden lisäksi toteutettiin esite, joka herättäisi kiinnostusta esimieskoulutusta kohtaan. Kehittämisehdotuksina esille nousivat esimerkiksi valintaprosessin kehittäminen ja opiskelijoiden tukeminen yrityskohtaisen moduulikoulutuksen aikana sopimalla jokaiselle työpaikalta mentori.

Jotta osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen saadaan toimimaan myös käytännössä, tarvitaan käytännön tasolle yritysten ja koulutusorganisaatioiden yhteistyötä (Saranpää 2007, 19). Toivottavasti tämä tutkintotavoitteisen esimieskoulutuksen mallintamiseen keskittyvä opinnäytetyö voi palvella myös tätä Saranpään esille nostamaa tarvetta.

2 Työn opinnollistaminen

Tapahtuuko oppimista vain koulun penkillä? Mikä merkitys on työpaikoilla tapahtuvalla osaamisen kehittämisellä? Tämä luku käsittelee työn opinnollistamista ja keinoja toteuttaa sitä aikaisempaa osaamista hyödyntämällä.

Työn opinnollistaminen tarkoittaa opintojen aikaisen työn tekemisen tuottaman osaamisen huomioimista eli tunnistamista, arvioimista sekä tunnustamista opintopisteinä – tutkinnossa edellytettävää osaamista siis hankitaan tekemällä työtä (Haaga-Helia 2014, 2–3).

Työn opinnollistamisen polkuja voi olla kolmella eri tasolla. Näitä tasoja ovat yksilö-, opintokokonaisuus- ja organisaatiotasot. Yksilötasolla opiskelija itse ymmärtää tekemänsä työn liittyvän oleellisilta osin hänen opintoihinsa ja käynnistää tämän perusteella opinnollistamisneuvottelut opettajiensa sekä työnantajansa kanssa. Opintokokonaisuuden tasolla toteutetaan työelämäprojekteja, joiden työtoiminta opinnollistetaan opinnoiksi. Koko opetussuunnitelman perusajatus ja rakenteet voidaan myös rakentaa opinnollistamisen ajatukselle. Organisaatiotasolla yritys tai julkisen sektorin toimija voi räätälöidä yhdessä ammattikorkeakoulun kanssa henkilöstölleen kehittämisspolun, jonka tavoitteena on ammattikorkeakoulututkinnon suorittaminen työpaikkapainotteisesti. (Mäki & Niinistö-Sivuranta 2014.) Organisaatiotason työn opinnollistamista voidaan kutsua myös työpaikkalähtöiseksi opinnollistamiseksi, jossa kehittämistyön lähtökohtana oleva osaaminen on hankittu työkokemuksen ja yrityksen järjestämän henkilöstökoulutuksen kautta. Työpaikkalähtöinen opinnollistaminen voi koskea yksittäistä työntekijää tai osaamiseltaan samantasoista työntekijäryhmää. (Haaga-Helia 2014, 3.)

Tutkintotavoitteinen koulutus pystyy tukemaan liiketoimintaa ja sen jatkokehittämistä erityisesti pitkällä tähtäimellä ja strategisesti. Pitkän tähtäimen hyöty ja strategian tukeminen voivat toteutua tutkintotavoitteisessa koulutuksessa jopa paremmin kuin yksittäisten henkilöstökoulutusten lopputuloksena. Onnistunut tutkintotavoitteinen koulutus vaatii ohjaamista sekä koulutusorganisaatioissa että työpaikoilla. (Saranpää 2007, 15.) Saranpään (2007, 16) mielestä tällainen koulutus voidaan nähdä yrityksen tekona kantaa yhteiskuntavastuuta. Yliopettaja Mika Saranpää, Haaga-Helia Ammatillinen opettajakorkeakoulu, on tutkinut ja kirjoittanut useita julkaisuja työn opinnollistamisesta ja sen mahdollisuuksista ammattikorkeakoulutuksen tasolla.

2.1 Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen

Osaamisen tunnistamisella tarkoitetaan epämuodollisen tai arkioppimisen kautta hankittujen asenteiden, tietojen ja taitojen havaitsemista. Osaamisen arviointi on opiskelijan osaamisen peilaamista suhteessa tutkinnon osaamistavoitteisiin ja arviointikriteereihin vastaavuuksien löytämiseksi. Osaamisen tunnustamisen vaiheessa opiskelijan osaamiselle annetaan vastaavuus, asema suhteessa tutkintoon esimerkiksi opintopisteinä. (Haaga-Helia 2014, 5.) Lepänjuuri (2008, 59) ymmärtää asian samoin ja tiivistää osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen tarkoittavan käytännössä yksilön elämän aikana kartuttamien tietojen, taitojen ja valmiuksien huomaamista, näkyväksi tekemistä, arvioimista sekä arvostamista. Saranpää (2007, 18) määrittelee tunnustamisen olevan toisella tavalla hankittu osaamisen noteeraamista virallisesti hyväksytyksi osaksi tutkintoa.

Formaalilla eli muodollisella oppimisella tarkoitetaan yleensä koulun tai muun koulutusorganisaation järjestämää tavoitteellista ja viralliseen tutkintoon tähtäävää koulutusta. Non-formaali eli epämuodollinen oppiminen ei ole tutkintoon johtavaa, mutta koulutus tapahtuu kylläkin järjestelmällisesti eri toimijoiden esimerkiksi kansalaisopistojen tarjoamana. Informaali eli arkioppiminen on kaikkein sattumanvaraisin oppimisen muoto. Siinä oppimista tapahtuu jonkin muun toiminnan ohella. (Peda.net.)

Malcolm, Colley & Hodkinson (2003, 313) ovat tutkineet muodollisen eli formaalin ja epämuodollisen eli non-formaalin oppimisen välistä suhdetta ja termien käyttöä. He tulivat tutkimuksessaan tulokseen, että muodollista ja epämuodollista oppimista ei pitäisi nähdä toisistaan erillään olevina, jotka vain odottavat yhdistämistä. Pikemminkin sekä muodollista että epämuodollista oppimista tapahtuu kaikissa tilanteissa yhtä aikaa, niiden välinen suhde vain vaihtelee tilanteen mukaan. (Malcolm ym. 2003, 315.) Näitä kahta termiä voi selkeimmin erottaa toisistaan seuraavilla tekijöillä: oppimisen prosessi, oppimisen paikka, tarkoitus ja sisältö. Oppimisen prosessin ollessa osa arkea tai muuta kuin opettajan johtamaa oppimista, niin silloin puhutaan yleisesti epämuodollisesta tai informaalista eli arkioppimisesta. Sama pätee oppimisen paikkaan; koulumainen ympäristö tekee oppimisesta muodollista. Silloin, kun oppiminen on itsetarkoitus ja tavoite, niin se on muodollista. Kun oppimista tapahtuu tekemällä jotain, missä oppiminen tulee muun toiminnon kautta, niin opitaan epämuodollisesti. Oppimisen sisältö voidaan jakaa esimerkiksi asiantuntijataason osaamiseksi, ymmärtämykseksi ja käytännön osaamiseksi. Oppimisen sisältö ja taso määrittelee myös sitä, puhutaanko muodollisesta vai epämuodollisesta oppimisestä. (Malcolm ym. 2003, 315–316.)

Epämuodollisesti tai arkioppimisen kautta hankittua osaamista on helpompi tunnustaa silloin, kun osaamistavoitteet voidaan purkaa selkeisiin taitoihin, joita on myös mahdollista mitata. Tämän vuoksi epämuodollisesti hankitun osaamisen tunnustamista edesauttaa opetussuunnitelmatyö. (Opetusministeriö 2007, 28.) Osaamisen tunnustaminen, arvioiminen ja tunnustaminen edellyttävätkin osaamisperusteista opetussuunnitelmaa (Haaga-Helia 2014, 5). Tämä siitä syystä, että hankittua osaamista voidaan peilata tätä tavoitetilaa vasten (Saranpää 2007, 31).

Sanséau & Ansart (2013, 317) ovat tutkineet kuinka elinikäistä oppimista voi rikastuttaa tunnustamalla aikaisempaa kokemusperäistä oppimista. He tulivat tutkimuksessaan johtopäätökseen, että aikaisemman kokemusperäisen oppimisen tunnustaminen on paljon muutakin kuin toinen tie tutkintoon tai työkalu oppilaitoksille ja opiskelijoille. Se voi olla koko elinikäisen oppimisen prosessin ydinasia. Aikaisemman kokemusperäisen oppimisen tunnustaminen sisältää monia tätä puoltavia elementtejä, joita ovat yksilölliset oppimisen polut, oppilaan henkilökohtainen kehittyminen ja valtuuttaminen, lyhyemmät opiskeluajat ja keskittyminen moniin erilaisiin kokemuksiin, jotka puolestaan liittyvät yhteiskunnallisiin ja sosiaalisiin muutoksiin. (Sanséau & Ansart 2013, 325.)

Elinikäinen oppiminen on Suomessakin koulutuspoliittisesti edistettävä asia. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustamisella koetaan olevan merkitystä yksilön kannalta, mutta sen lisäksi myös taloudellisesti. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen ja tunnustaminen perustuu ajatukselle siitä, että oppiminen ja osaamisen kehittäminen itsessään on tärkeintä ja että oppimista tapahtuu kokonaisvaltaisesti ja jatkuvasti läpi eliniän, koko elämän laajuusena. Se, missä ja miten tämä tapahtuu, on epäolennaista. (Opetusministeriö 2007, 22.) Saman, oppimisen paikan epäolennaisuuden, jakaa myös Saranpää (2007, 18) kuvatessaan oppimista tapahtuvan koulun ja työpaikan lisäksi vapaa-ajalla esimerkiksi järjestötoiminnassa tai muun harrastuksen parissa. Saranpään (2007, 18) mukaan osaamisen tunnustaminen hyväksyy sen, että oppimista tapahtuu ja osaamista karttuu monipuolisesti ja jatkuvasti ilman ennalta määriteltyjä ehtoja. Oppiminen ja sen ympäristöt laajenevat muodollisesta oppimisesta epämuodolliseen ja arkioppimiseen. Puhutaan kontekstuaalisuudesta, kun tarkoitetaan aikuisopiskelijan oman toimintaympäristön ottamista vakavasti oppimisen ympäristönä. Toisin sanoen asioita sijoitetaan tutkivasti ja tulkiten erilaisiin toimintaympäristöihin. Esimerkiksi alan tutkinnon vaatimukset on tulkittava suhteessa alan työpaikkoihin. (Saranpää 2007, 23.)

Opiskelijat ovat yleisimmin hankkineet aikaisemman osaamisen aikaisemmilla tutkinnoilla, ammatillisilla opinnoilla tai työkokemuksen kautta (Soininen, Niskanen & Lepänjuuri 2008, 26). Aikaisemmin hankittua osaamista tunnustetaan pääasiallisesti perinteisellä tavalla eli

hyödyntämällä dokumentteja ja todistuksia osaamisesta (Soininen ym. 2008, 28). Muodollisen koulutuksen ulkopuolella työn ja harrastusten kautta hankittua osaamista tunnustetaan virallisten dokumenttien lisäksi mm. osaamisen näytöillä, osaamiskartoituksilla, tentteillä ja kirjallisilla näytteillä (Soininen ym. 2008, 30). Opetushallituksen tilaaman selvityksen perusteella yleisimmin aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen prosessi käynnistyy opiskelijan aloitteesta. Kuitenkin opiskelijat kokevat tarvitsevansa siihen ohjausta. (Soininen ym. 2008, 52.)

Työpaikat ovat jatkossa yhä useammin oppimisen paikkoja (Lepänjuuri 2008, 66). Aikaisemmin hankitun osaamisen ja näyttöjen arviointi sekä osaamistavoitteiden määrittely vaatii oppilaitoksilta arviointiosaamista. Arvioinnin yhteydessä puhuttaessa osaamisen ajatellaan olevan osoitettavissa tiettyinä taitoina, tietoina tai niitä selkeästi heijastavana toimintana. (Opetusministeriö 2007, 25.) Lepänjuuri (2008, 66) pitää haasteena luotettavien arvioimisen keinojen kehittämistä epämuodollisesti hankitun osaamisen arviointiin. Saranpään (2007, 7) mielestä aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen vaatii kuitenkin ennen kaikkea asennetta luottaa siihen, että työssä oppien työpaikalla voi muodostua korkeakoulutasoista osaamista.

Osaamisen arviointi on palautetta opiskelijalle, mutta sillä on merkitys myös kontrollin keino ja opiskelijoiden järjestykseen asettamisessa. Arvioinnissa olisi hyvä päästä tasapainoiseen sekä oppimistulosten että -prosessin arvioimiseen. (Opetusministeriö 2007, 26.) Suurimpana opinnollistamisen haasteena pidetään oppimisen ja osaamisen dokumentointia, jotta sitä voidaan tarkastella ja arvioida ulkopuolisen tahon toimesta (Haaga-Helia 2014, 2–3). Saranpää (2007, 19) määrittää haasteeksi osaamisen tunnistamisen käytännössä, jonka jälkeen tunnustaminen onnistuukin jo paljon helpommin.

Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamisella ja tunnustamisella nähdään olevan useita merkittäviä hyötyjä sekä opiskelijalle että oppilaitokselle ja työelämälle (Brahea 2011, 12.). Näitä hyötyjä opiskelijalle ovat mm. opiskeluajan lyhentyminen, kun tuttua asiaa ei tarvitse opiskella uudelleen, oman osaamisen tietoisuuden voimistuminen, yksilöllisen opintopolun mahdollisuus ja parempi mahdollisuus kansainväliseen liikkuvuuteen. Hyötyjä oppilaitokselle ovat mm. läpäisyn parantuminen opiskeluaikojen lyhentyessä, laajempi opiskelijapotentiali, toiminnan laadun kehittäminen, kilpailukykyyn, työelämäyhteistyön sekä kansainvälisyyden lisääntyminen. Lisäksi hyödyllistä oppilaitoksen näkökulmasta on resurssien tehokkaampi käyttäminen, kun asioita, joista oppilaalla on osaamista, ei tarvitse opettaa uudelleen. Työnantajat hyötyvät, kun työssä hankittu osaaminen virallistuu. Näin ollen työntekijät voivat yhtäaikaaisesti kehittää ammattitaitoaan ja hyödyntää sitä työssään. Lisääntyvä oppilaitosyhteistyö lisää myös työelämän ymmärrystä siitä, mitä

osaamista oppilaitos tuottaa ja miten se vastaa työelämän tarpeita. (Brahea 2011, 12.) Saranpää (2007, 12) kiteyttää hyödyn kaikkien toimijoiden osalta mielekkyyden paranemiseen: opiskelija saa opiskella itselleen uutta asiaa ja mahdollisesti vielä työelämälähtöisesti, työpaikka saa organisaatioon suhteutettua osaamista ammattikorkeakoulutasoisesti ja koulutusorganisaatio tuottaa tutkintoja ja tuottavaa tulosta sekä valtion verotuloja käytetään tehokkaasti.

Opetusministeriö (2007, 27) edellyttää oppilaitoksilta vastuuta tuottamansa osaamisen laadukkuudesta. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen on ohjaajan näkökulmasta Saranpään (2007, 30) mukaan haaste ohjaajan moraalille tasaisen laadun ja oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustamisessa on tärkeää, että tunnustusjärjestelmä on tasapuolisuuden varmistamiseksi laadukas ja läpinäkyvä. Tunnustusjärjestelmä voidaan kuvata esimerkiksi oppilaitoksen laatukäsikirjassa. (Opetusministeriö 2007, 27.)

Opetusministeriö (2007, 32) kertoo julkaisussaan, että aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen, arviointi ja tunnustaminen korkeakoulutasolla on monissa Euroopan maissa kehittämiskohde. Kokemusta epämuodollisen oppimisen, arkioppimisen tai työn kautta hankitun osaamisen tunnustamisesta on kuitenkin vähän. Useissa maissa aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustamista on käytetty sisäänpääsyyn korkeakouluun. Kuitenkin erityisesti Pohjoismaissa lähestymistapaa on pyritty laajentamaan myös tutkinnon suorittamiseen. Pisimmällä ollaan niissä maissa, joissa tutkintojen vaatimukset ja niiden tuottama osaaminen sekä oppimistulokset on määritelty viitekehysten kautta, ei lainsäädännön. (Opetusministeriö 2007, 32.) Esimerkiksi Ranskassa on mahdollista suorittaa koko tutkinto millä tasolla tahansa ilman muodollista koulutusta (Opetusministeriö 2007, 33). Tätä ei kuitenkaan nähdä ainakaan toistaiseksi vaihtoehtona Suomessa (Opetusministeriö 2007, 46). Jos Ranskassa henkilöltä puuttuu osaamista suhteessa tutkintoon, niin hänelle osoitetaan henkilökohtainen opintopolku, jolla hän voi osaamistaan täydentää. Tällaisia opintopolkuja kutsutaan Work-Based Learning -poluiksi (WBL-polku). Ranskassa on alueellisia ohjauskeskuksia, jotka palvelevat ja tiedottavat ihmisiä, jotka haluavat tunnustaa osaamistaan suhteessa tutkintoon. Valtio tukee tällä tavoin työntekijöidensä ammattitaitoa kehittäviä yrityksiä. (Opetusministeriö 2007, 33.) Vaikka koulutusjärjestelmät eroavatkin toisistaan eri maissa, eri maiden käytännöistä voi oppia.

Huomion kohteena osaamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa on sellaisten käytäntöjen kokonaisuus, jotka mahdollistavat opiskelijan eri tilanteissa kartuttaman osaamisen huomioimisen osaksi opintoja tai tutkintoa. Ammatilliselle koulutukselle määritellyt tavoitteet ja sitä koskevat säädökset ja suositukset määrittelevät reunaehdot tälle toiminnalle.

(Lepänjuuri 2008, 59.) Suomessa säädökset edellyttävät ammattikorkeakouluopiskelijalta riittäviä lähtökohtaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia opiskeluun (Opetusministeriö 2007, 38). Ammattikorkeakoulujen lainsäädäntö mahdollistaa aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustamisen osaksi tutkintoa sekä joustavien opintopolkujen rakentamisen sekä elinikäisen oppimisen toteutumisen. Tästä huolimatta Suomessa ei ole vielä hyödynnetty aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustamista täydessä laajuudessaan. (Opetusministeriö 2007, 43–44.) Ammattikorkeakoulutuksessa voidaan tehdä ratkaisuja, jotka helpottavat osaamisen tunnustamista ja tunnustamista. Tällaisia ratkaisuja ovat esimerkiksi osaamisperusteinen opetussuunnitelma, osaamisen laittaminen arvioinnin kohteeksi, arvioimisen kriteereiden määrittelemine ja osaamisen näyttötapojen kuvaaminen. (Saranpää 2007, 32.)

Yhtenäinen näkemys näyttää vallitsevan siitä, että osaamisen tunnustaminen ja tunnustaminen nähdään mahdollisuutena kehittämistyölle ja uudistumisen paikkana (Lepänjuuri 2008, 66; Opetusministeriö 2007, 22). Opetusministeriölle raportin laatinut työryhmä esittää kehittämiskohteiksi laajamittaisempaa aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustamista riippumatta siitä, miten tuo osaaminen on hankittu (Opetusministeriö 2007, 45). Tunnistamismenetelmiä kehitettäessä tulisi ottaa huomioon työelämän osaamistarpeet ja arvioinnin kohteena käyttää nimenomaan osaamista (Opetusministeriö 2007, 46). Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustamisen, arvioimisen ja tunnustamisen menetelmien kehittämistä suositellaan tuettavan (Opetusministeriö 2007, 48).

2.1.1 Henkilökohtainen opintosuunnitelma

Henkilökohtaistamisella tarkoitetaan sitä, että erilaisilla toimenpiteillä yksilöllistetään osaamisen kartuttamisen ja oppimisen prosessia. Ensimmäisessä henkilökohtaistamisen vaiheessa olemassa oleva osaaminen tunnustetaan ja samalla kehittämistarpeet alkavat hahmottua. (Saranpää 2007, 22.)

Henkilökohtaisten opintosuunnitelmien (HOPS) käyttäminen on keino toteuttaa aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustamista. Henkilökohtaista opintosuunnitelmaa laatiessaan opiskelija tekee itsearviointia omista tiedoistaan, taidoistaan ja valmiuksistaan suhteessa tutkinnossa edellytettävään osaamiseen. Opiskelija pohtii, mitä osaamista hän on hankkinut eri tavoin elämänsä aikana muodollisessa koulutuksessa tai epämuodollisesti esimerkiksi harrastustoiminnan kautta. Samalla kartoitetaan, mitä osaamista opiskelijan tarvitsee hankkia lisää, jotta osaaminen saadaan vastaamaan tutkinnon edellytyksiä. Oppilaitos antaa ohjausta opetussuunnitelman tavoitteiden täyttymiseksi ja ohjausta siihen, mitä osaamista ja miten opiskelijan tarvitsee kartuttaa lisää. Oppilaitos myös auttaa tunnustamaan, esimerkiksi hyväksilukemalla, oppilaan aikaisempaa osaamista. (Opetusministeriö

2007, 25.) Henkilökohtainen kehityssuunnitelma on työväline opiskelijalle arvioida omia odotuksiaan, motiivejaan ja kartoittaa jo olemassa olevaa osaamista suhteessa tutkinnon osaamisvaatimukseen (Haaga-Helia 2014, 11).

Ammattikorkeakoulututkinnossa henkilökohtaistamisen vaiheet voidaan määritellä seuraavasti: osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen, osaamisvajeen määrittelemineen, kehityssuunnitelman laatiminen kattamaan osaamisvajeen, opintopolun rakentaminen, varsinaisen oppimisen suunnittelu, toteutus ja arviointi, mikä voidaan sijoittaa myös opiskelijan työpaikalle eli muuhun oppimisympäristöön kuin koulu (Saranpää 2007, 22). Kun opintoja henkilökohtaistetaan, opiskelijakollegoista ja työkavereista voi olla oppimisessa huomattava apu (Saranpää 2007, 23).

2.1.2 Aikaisemmin hankitun osaamisen näyttötapoja ja arviointimenetelmiä

Arviointimenetelminä käytetään esimerkiksi tutkielmia, tenttejä, portfolioiden tekemistä, selvitys- kehittämis- ja tutkimustehtäviä, projektitöitä sekä itsearviointia. Perinteisempien arviointimenetelmien lisäksi aitojen ongelmien ratkaisut ovat keino arvioida osaamista. Aikaisemmin hankittua osaamista tunnustetaan samoilla kriteereillä ja pitkälti samoilla keinoilla kuin muodollisessa opetuksessa tapahtuu osaamisen kehittämistä. Arviointimenetelmiä tulee kuitenkin edelleen kehittää aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustamisen kehittämiseksi ja opiskelijan aidon osaamisen tukemiseksi. Opinnäytetöillä on suuri merkitys opiskelijan oppimisen laadun varmistuksessa, sillä siinä tieto yhdistetään työelämässä tarvittavaan ratkaisukykyyn. (Opetusministeriö 2007, 27–28.)

Saranpää (2007, 31) haastaa arvioinnin hankaluutta tuoden esiin kysymyksen arvioinnin kohteesta, onko se todellakin osaamista vai suoritteita. Mikäli arvioinnin kohteena on osaaminen, sitä pitäisi pystyä arvioimaan samoilla työkaluilla riippumatta siitä, millä tavalla osaaminen on hankittu (Saranpää 2007, 31). Viinisalon (28.1.2015) näkemyksen mukaan yleisellä tasolla osaamisen näyttöihin ei mennä niin suoraan kuin niihin voisi olla valmiuksia, mikä kertoo valmentavan koulutuksen vahvasta roolista kulttuurissamme.

2.2 Osaamisperusteisuus ja osaamislähtöisyys

Osaamisperusteisuudessa työtä ei kuvata tehtävälistöina, vaan osaamisena, jota työ vaatii. Tutkintojen arviointikriteerit kuvaavat sitä osaamista, mitä yritetään havainnoida ja mille eri tasoille sitä erotellaan ja arvotetaan. Työtehtävistä arvioidaan, minkä tasoista osaamista ne tuottavat suhteessa tutkinnon osaamisvaatimukseen ja tarvitaanko jotain täydentävää koulutusta osaamisen tason parantamiseksi. (Haaga-Helia 2014, 7.) Osaamisperusteisuutta edistää se, että opetussuunnitelmien osaamistavoitteet tehdään näkyviksi ja sitä

kautta tavoiteltu ydinosaaminen sanoitetaan (Opetusministeriö 2007, 23). Osaamislähtöisessä opiskelussa opiskelijan ei tarvitse opiskella uudelleen asioita, joista hänellä on jo osaamista (Brahea 2011, 12).

Osaamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa eri toimijaosapuolilla on oltava verrattain yhdensuuntainen käsitys siitä, mihin osaamista verrataan (Soininen 2008, 67). Viinisalo (28.1.2015) jakaa Soinisen näkemyksen tavoiteosaamisen avaamisen tärkeydestä erityisesti opiskelijan näkökulmasta, sillä mitä paremmin tavoiteosaaminen avataan, sitä paremman henkilökohtaisen opintosuunnitelman opiskelija osaa itselleen laatia. Tämän vuoksi osaamisen kuvaukset ja arvioinnin kriteerit ovat kriittisessä roolissa määriteltäessä keinoja näyttää osaamista. Kriteerit eivät kuitenkaan yksin riitä, sillä niitä on osattava myös tulkita ja se vaatii niiden hyvää ymmärtämistä. (Saranpää 2007, 31.) Työelämän vaatima osaamisen jäsenyys sekä siitä johdetut osaamisen kuvaukset ovat Soinisen (2008, 67) mukaan perusedellytys onnistuneelle osaamisen tunnistamiselle ja tunnustamiselle.

Ammattikorkeakouluorganisaatiot eivät yksin määrittele osaamista, joka on kirjattu opetussuunnitelmaan ja joka vaaditaan tutkintoon. Osaaminen määritellään yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Näitä sidosryhmiä ovat työelämä, tutkijat, aluekehittäjät, kansainväliset kumppanit ja jopa opiskelijat. Tutkinnoissa vaadittavaa osaamisperustaa määriteltäessä on tunnistettava toimialan ammanteissa ja työpaikoilla käytännön työssä vaadittava osaaminen. Näin vastataan työelämän osaamistarpeisiin ja ennakoidaan alalla tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. (Saranpää 2007, 20.)

3 Ammatillinen kasvu ja kehittyminen

Ammatillisella kasvulla tarkoitetaan jatkuvaa oppimisen prosessia, jonka kautta yksilö kartuttaa kykyjä, tietoja ja taitoja, joilla vastata muuttuviin ammattitaidon vaatimuksiin (Ruohotie 2005, 9). Rauhala (1993, 23) näkee ammatin laajimmillaan elinikäisenä jatkuvasti muuttuvana henkilökohtaisen kasvun prosessina. Ihanteellisessa tilanteessa yksilöllä on jatkuvat kehittymisen mahdollisuudet työssään, jolloin kehitysprosessi jatkuu läpi työiän (Ruuhonen 2005, 49). Ammattitaidon kehittäminen ja ammatillinen uusiutuminen on tärkeää, jotta henkilö pystyy vastaamaan työelämässä tapahtuviin jatkuviin muutoksiin, joita ovat mm. tiedon lisääntyminen ja monimutkaistuminen, teknologian innovaatiot ja sen mukanaan tuomat muutokset sekä muutokset muussa toimintaympäristössä kuten sosiaalisessa ympäristössä, taloudessa ja politiikassa (Ruohotie 2005, 49). Jatkuva itsensä kehittäminen ja uudistuminen ovat Sydänmaalakan (2010, 282) mukaan älykästä itsensä johtamista. Stenström (1993, 42) näkee työelämän tarvitsevan jatkossa eri alojen asiantuntijoita, jolloin ammatillinen identiteetti rakentuisi osaamisen, ei tietyn ammatin, varaan. Sydänmaalakka (2010, 228) kertoo yksilön ja yrityksen välisen psykologisen työsopimuksen perustuvan tänä päivänä osaamisen ylläpitämiseen, kun se aikaisemmin perustui pääasiallisesti molemminpuoliseen lojaalisuuteen.

Ammatillisen kasvun laukaisevia tekijöitä voivat olla organisaatiossa tapahtuvat muutokset, työrooliin liittyvät kasvun tarpeet tai kasvun mahdollisuudet sekä yksilön omista lähtökohdista nousevat henkilökohtaiset tekijät (Ruohotie 2005, 50). Ruohotien (2005, 51) mukaan ammatillista kasvua tukevia tekijöitä organisaatiossa ovat työn kannustearvo, johdon tuki ja ryhmän toimintakyky. Ammatillista kasvua puolestaan voi estää työn aiheuttama haitallinen stressi (Ruohotie 2005, 52).

3.1 Identiteetin keskeinen rooli

Stenström (1993, 31) kertoo identiteetin olevan ammatillisen kasvun ja kehittymisen keskeisiä ilmiöitä. Identiteetillä Stenström (1993, 31) tarkoittaa käsitystä omasta minästä sekä itsetuntoa. Ruohotien (2005, 55) mukaan yksilön itseluottamuksella, uskomuksilla omasta tehokkuudesta sekä menestymisen odotuksilla on merkitystä siihen, mihin oppimistuloksiin yksilö yltää. Ammatillisen identiteetin ajatellaan kehittyvän sekä koulutuksen että ammatissa työskentelemisen seurauksena osana yksilön identiteetin kehittymistä (Stenström 1993, 37). Kun henkilöllä on ammatin edellyttämät taidot, vastuu roolistaan ja hän on tietoinen voimavaroistaan ja heikkouksistaan, voidaan sanoa, että hänellä on ammatillinen identiteetti (Stenström 1993, 38). Itsetuntemus omista vahvuuksista ja heikkouksista puolestaan edistää yksilön oppimista (Ruohotie 2005, 55). Oman ammattitaidon kehittäminen

sekä samaistuminen oman ammattiryhmän normeihin ja etiikkaan ovat myös osa ammatillista identiteettiä (Stenström 1993, 38). Stenströmin (1993, 42) mukaan kypsä ammatillinen identiteetti näyttäytyy joustavuutena ja sopeutumiskykynä muutosten kohdatessa. Saman näkemyksen jakaa Volanen (1993, 143) lisäten olennaista olevan tilanteen tulkintataidon eli missä tilanteissa mitäkin ammatillista osaamista on syytä käyttää. Sydänmaalakka (2010, 284) on samaa mieltä siitä, että ammattiosaaja jättää itselleen aikaa havainnon tai tapahtuman ja oman toiminnan väliin, jotta pystyy tekemään tapahtuneesta oikean tulkinnan.

3.2 Motivaation ja tahdon merkitys

Motivaation määrittely on haasteellista, sillä määritelmä vaihtelee teoriasta toiseen. Käytännön motivaatiosta määritelmää, että se on yksilön käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien osatekijöiden kokonaisuus. Yksittäiset motiivit virittävät, ylläpitävät ja suuntaavat yksilön käyttäytymistä kohti jotakin tiettyä päämäärää. Ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 40.) Motivaatioteoriat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: tarveteorioihin, yllyketeorioihin ja kognitiivisiin motivaatioteorioihin. Eri teoriat täydentävät toisiaan. Tarveteorioissa korostuvat käyttäytymisen sisäiset syyt. Yllyketeorioissa käyttäytymistä ohjaavat kannusteet, sisäiset tai ulkoiset. Kognitiivisissa teorioissa keskitytään kuvaamaan yksilöllisiä, motivaatioon liittyviä, eroja. (Aaltonen ym. 2005, 42.) Omaehtoinen itsensä kehittäminen työssä perustuu sisäisille palkkioille. Sisäiset palkkiot puolestaan koskettavat tarpeista ylempiä: pätemisen, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeita. (Aaltonen ym. 2005, 52.) Sydänmaalakan (2010, 230–231) mukaan motivaatio on yleensä parhaimmillaan imun (= flow) alueella, jossa osaaminen ja tehtävän haasteet ovat tasapainossa keskenään. Michaly Csikszentmihalyi (2004) määrittelee flow-tilan suorituskokemukseksi, jossa yksilön tietoisuus itsestä katoaa suorituksen hyväksi. Ruohotie (2005, 55) nostaa yksilön henkilökohtaisen kasvumotivaation eli halun kehittää itseään yhdeksi merkittävimmäksi ammatillisen kasvun selittäjäksi.

Yksilön motivaatioprosessi rakentuu toisiaan seuraavista vaiheista. Lähtötilanteena on ongelman kokeminen. Ongelma ilmentää jonkin yksilölle tärkeän tarpeen toteutumattomuutta toivotulla tavalla. Seuraavaksi yksilö pyrkii löytämään omakohtaisen hyötynäkökulman ongelmaan eli vastaamaan kysymykseen, miksi ongelmaa kannattaa lähteä ratkaisemaan. (Salmimies 2008, 89.) Kun yksilö huomaa muutoksen olevan mahdollista, esimerkiksi pienten onnistumisten kautta, hänen pystyvyyden kokeminen vahvistuu. Pystyvyydellä tarkoitetaan yksilön uskoa ja odotuksia omiin kykyihinsä onnistua käsillä olevassa haasteessa. Itsetunto on pystyvyyden tunteen taustavoima. (Salmimies 2008, 90.)

Ennen sitoutumista lopulliseen päätökseen yksilö arvioi hyötyjen ja mahdollisten haittojen suhdetta (Salmimies 2008, 91).

Motivaatio riittää pitkälle silloin, kun tehtävänä oleva asia vetää yksilöä puoleensa. Tahdonvoimaa puolestaan tarvitaan työntövoimana jotakin velvoitetta kohti tai pois päin haitalliseksi koetusta houkutuksesta. (Martela 2013, 43.) Ruohotie (2005, 80) jakaa tämän näkemyksen kuvaillessaan, että motivaatio innoittaa päätöksen, jonka jälkeen tahto jatkaa asian eteenpäin viemistä. Tahdonvoimaa tarvitaan vain ristiriitatilanteessa, kun kaksi tai useampi asia kilpailee huomiostamme (Martela 2013, 21). Martelan mukaan tahdonvoima on puoliksi asennetta ja puoliksi itsekuria eli kykyä pystyä kontrolloimaan itseään. Jotta yksilö kykenee saamaan aikaiseksi haluamiaan asioita, niin tahdonvoima tarvitsee työkaluikseen toivottujen tapojen rakentamista sekä ympäristön muokkaamista toivottua toimintaa tukevaksi. (Martela 2013, 19.) Tahto kontrolloi yksittäisiä halujamme ja on näin mieleemme päällikkö (Martela 2013, 22).

Yksilö tarvitsee ammatilliseen kasvuun henkilökohtaisen motivaation lisäksi oppimaan oppimisen taitoja. Niitä ovat mm. omien resurssien hallintataidot, kyky tiedon soveltamiseen, ongelmanratkaisutaidot, käytännöllisen ajattelun kyky sekä erilaisten oppimisstrategioiden hallitseminen ja soveltaminen. (Ruohotie 2005, 55.)

3.3 Itseohjautuvuus ja oppimisen särö

Eri oppimisenäkemykset tukevat aikuisen yksilön itseohjautuvuuden merkitystä ammatillisen kasvun prosessissa (Ruohotie 2005, 158). Itseohjautuvuus edellyttää yksilöltä uskoa siihen, että hänellä on lupa ohjata omaa oppimistaan. Tämän lisäksi se edellyttää mm. seuraavia valmiuksia: hyvää lukutaitoa, yhdessä oppimisen taitoa, taitoa hyödyntää palautetta, taitoa kyseenalaistaa sekä kriittistä ajattelua. (Ruohotie 2005, 196.) Sydänmaalakka (2010, 284) puhuu syvällisestä oppimisesta, kun yksilö arvioi omia arvostuksiaan, käsityksiään ja toimintaansa kriittisesti.

Oppimisessa tulee välillä ajanjaksoja, jolloin kiinnostus opiskella on poissa. Tällöin opiskelijan on löydettävä keinot motivoitua. Itseohjautuvuutta on löytää keinot hallita itseään ja sitkeästi suorittaa tehtävät päätökseensä. Haasteellisia hetkiä voidaan oppia tunnistamaan. Niitä ovat esimerkiksi aloittamisen siirtäminen, pettymyksen ja toisten kommenttien sietäminen sekä oman väsymyksen käsitteleminen. (Nevgi & Niemi, 70.) Itseohjautuvuuden ollessa heikko yksilö voi kokea ns. suoritusahdistusta. Tällöin yksilö kokee suoritus- ja arviointitilanteet ahdistavina, eikä hän kykene hallitsemaan vaihtoehtojen kirjoa avointen tehtävien antojen yhteydessä. Nevgi & Niemi (2007, 69) kertoo ahdistuksen olevan myös

sosiaalista pelkoa, joka näkyy pidättyväisyytenä antaa itsestään mitään. Ohjaaja voi lieventää suoritusahdistusta luomalla kannustavan oppimisen ilmapiirin keskinäisen kilpailun asemesta. (Nevgi & Niemi 2007, 69.) Vaikka yksilö ei kokisikaan suoritusahdistusta, niin pyrimme yksilöinä joka tapauksessa pitäytymään omissa perusteluissamme ja päätelmissämme ja välttämään niiden testaamista objektiivisesti. Näin pyrimme tilanteen hallintaan ja suojautumaan hankalilta, kuten epäpätevyden, tunteilta. Tämä defensiivisyys estää oppimistamme, jossa on kyse uusille asioille altistumisesta, tuntemattoman kokeilemisesta ja loppujen lopuksi muuttumisesta. (Ruohotie 2005, 225.)

Yksilön kyky kontrolloida toimintaansa on nykypsykologian valossa vahvasti liioiteltua (Martela 2013, 22). Martelan (2013, 22) mukaan olemme vahvemmin halujen, opittujen tapojen ja ympäristön vaikutusten tuotosta kuin mitä tietoinen mieleemme myöntää. Anita Malinen on tutkinut, millainen aikuinen on oppijana. Malinen (8.6.2012) on päätenyt tutkimuksessaan siihen, että aikuinen on luonnostaan turvallisuushakuinen, toimivissa rutiineissaan ja tutussa pidättyvä. Oppiminen voi olla epämukavaa, kun syntyy uutta ajattelua ja joudutaan pois turvalliselta mukavuusalueelta. Malisen mukaan oppimisen käynnistämiseksi tarvitaan särö, joka murtaa totutun tavan toimia ja olla. Malinen määrittelee särön häiritsevän tuttua ja turvallista elämäntapaa, arjen rutiineja ja rikkovan ajattelu- ja toimintatapaa, johon yksilö on totunut. Säröön liittyvät läheisesti tunteet, tuntemukset ja niiden lisäksi usein epämukavuutta. Aikuinen lähestyy säröä kolmella vaihtoehdoisella tavalla: hän selittää särön pois, vetäytyy tai alkaa selvittää säröä eli oppimaan. Aikuisen valitsemaa suuntaa määrittävät tämän epävarmuuden sietokyky, säröytymisen merkityksellisyys ja yksilön turvallisuudentarve. Särön jälkeen yksilöllä seuraa kriittinen ja analyttinen vaihe sekä tahdonmuodostuksen vaihe, jossa uuden asian merkityksellisyydellä on suuri rooli. Tarvitaan tahtoa toimia ja uudistua eli särön syntyminen yksi ei riitä. Lisäksi oppimiseen tarvitaan aikaa. Särö on aina henkilökohtainen. Se on voinut syntyä jo ennen aikuisen opiskelun aloittamista, jolloin opinnot ovat säröstä seurannutta toimintaa. Tällöin motivaatio opiskella on todennäköisesti suurempi kuin jos säröytymistä ei olisi vielä tapahtunut. Opettaja voi lempeästi säröyttää esimerkiksi pohdintaa aikaansaavilla kysymyksillä, jotka ohjaavat opintoja omakohtaiseen ja merkitykselliseen oppimiseen opiskelun suorittamisen asemesta. Ihannetilanne olisi se, että jotain vierasta yhdistyisi osittain tuttuun, mikä herättäisi uteliaisuuden tutkia asiaa. (Malinen 8.2.2012.)

3.4 Työstä oppiminen

Jokaisella työpaikalla ja jokaisessa työtehtävässä tapahtuu oppimista. Joissakin tehtävissä mahdollisuus tähän vain on laajempi kuin toisissa. Työssä oppimisen mahdollisuuksia laajentaa esimerkiksi tehtävien vaihtaminen. (Saranpää 2007, 21.) Suunnitelmallinen ja

tavoitteellinen työpaikalla tapahtuva oppiminen edellyttää koulutuksen tavoitteiden kuvaamista osaamisperusteisesti (EK 2010).

Todellisten ongelmien ratkaiseminen käytännön työssä koetaan usein antoisimmaksi tavaksi oppia, kun puhutaan ammatillisesta kehittymisestä. Uudet tai epäselvät tilanteet sekä ristiriitaiset vaatimukset tarjoavat oppimisen mahdollisuuksia. (Ruohotie 2005, 53.) Näissä tilanteissa yksilön motivaatio oppia voi syntyä halusta kehittää omaa osaamista vastaamaan työssä vastaan tulevia haasteellisia tilanteita, mutta yhtä hyvin myös negatiivisen palautteen välttämistä tai halusta tavoitella tulokseen sidottuja palkkioita (Ruohotie 2005, 54). Tilanteen ilmapiirillä, tarkoituksenmukaisella materiaalilla ja kytkennöillä aikuisen aikaisempiin ja tuleviin kokemuksiin on merkitystä aikuisen oppiessa kokemuksestaan (Ruohotie 2005, 138). Oppimisen kannalta kauaskantoista on, kun käsiteltävä tehtävä on yksilön kannalta kiinnostava ja merkityksellinen ja tiedon pystyy yhdistämään laajempaan kokonaisuuteen (Nevgi & Niemi 2007, 69). Yksilön yhdistäessä ajattelu ja toiminta keskinäiseen vuorovaikutukseen yksilön hiljainen tieto lisääntyy, mikä voi näyttäytyä intuitiivisena ongelmanratkaisuna (Ruohotie 2005, 180). Aikuisten laajaa elämäkokemusta pystytään hyödyntämään oppimisessa, kun huomioidaan se, etteivät kaikki kokemukset ole yhtä hyödyllisiä oppimisen kannalta (Ruohotie 2005, 193). Laamanen (2004, 191) näkee, ettei pelkkä kokemus itsessään opeta mitään. Kun kokemusta tarkastellaan jälkikäteen ja pyritään tietoisesti oppimaan siitä, puhutaan reflektoinnista. Käytännön kokemus kuitenkin voi toimia tartuntapintana teorioille. Kokemuksesta opittaessa kokemuksen aikainen ja jälkeinen pohdinta, reflektointi, on tärkeää oppimisen näkökulmasta. (Ruohotie 2005, 140.) Oman kokemukseni mukaan mentori tai valmentaja voi auttaa oppijaa refleктоimaan esittämällä avoimia kysymyksiä.

Nurminen (2007, 12) kertoo projektistaan pienten ja keskisuurten yritysten parissa, jossa pyrittiin mm. kehittämään henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa yrityskohtaisten ammattitaitovalmentajien avulla. Nurmisen (2007, 42) mukaan pk-yrityksissä harvemmin nostetaan esille esimiesten ja johtajien roolia valmentajina ja osaamisen kehittäjinä, vaikka vastuu perehdyttämisestä, työhön opastamisesta, työn hallinnasta ja kehittämisestä on edelleen keskijohdolla. Esimiestyötä ei kovinkaan usein nähdä tuottavana työnä, joten johtaminen ja osaamisen kehittäminen jäävät muun työn ohessa tehtäviksi (Nurminen 2007, 43). Valmentajan rooli on ihmissuhdetyötä. Oleellista on, että valmentaja hallitsee organisaation oma kehittämisprosessi käytännössä. (Nurminen 2007, 45.)

Ruohotie (2005, 222) tuo esille mentoroinnin työelämän muutoksiin nopeasti vastaavana osaamisen kehittämisen menetelmänä. Mentorointi on tiivis ja kehittävä vuorovaikutussuhde kokeneemman ja vähemmän kokeneen työntekijän välillä. Tässä vuorovaikutus-

suhteessa kokeneempi työntekijä ohjaa, tukee ja antaa palautetta vähemmän kokeneelle tavoitteena tämän osaamisen kasvu. (Ruohotie 2005, 222.) Brandt, Farmer & Buckmaster (1993, 71) ovat kehittäneet tätä työelämän käytäntöä mukailevan oppimisen mallin, kognitiivisen oppipoikamallin, joka alkaa siitä, että oppija havainnoi roolimallin mallisuoritusta ja sen jälkeen vaiheittain siirtyy kohti itsenäistä oppimista. Laamasen (2004, 191) mukaan yksilön on mahdotonta pystyä parempaan kuin mikä yksilön käsitys parhaasta toimintamallista on. On mahdollista, että yksilö itse kehittää tätä mielikuvaa paremmasta toimintamallista. Todennäköisempää kuitenkin on löytää tämän paremman toimintamallin mielikuva vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa ja esimerkiksi mallioppimalla. (Laamanen 2004, 191–192.) Malisen (8.6.2012) mukaan erilaisuus säröyttää eli voi siis olla laukaiseva tekijä oppimiselle. Tuon tähän perustuen omana näkemyksenäni sen, että mento-rointi voi laukaista kaksisuuntaisen oppimisen mahdollisuuden: kokemattomampi oppii kokeneemmalta, mutta myös päinvastoin.

4 Työelämässä tarvittava osaaminen

Osaamisella tarkoitetaan työssä laaja-alaisesti tarvittavia tietoja ja taitoja (Eteläpelto 1993, 111). Sydänmaalakka (2010, 298) määrittelee osaamisen lähes samoin kuvatessaan sen olevan asenteesta, tiedoista ja taidoista muodostuva kokonaisuus, mutta täydentää siihen kuuluvan myös yksilön kokemuksiä sekä verkoston. Nämä kaikki osa-alueet yhdessä mahdollistavat onnistuneen suoriutumisen tietyssä tilanteessa. (Sydänmaalakka 2010, 298.)

Osaamista käsiteltäessä käytetään monesti käsitteitä ammattitaito, kompetenssi ja kvalifikaatio, jotka on määritelty usein hieman epätarkasti tai keskenään sekoittaen (Hanhinen 2007, 85). Hanhinen (2007, 85) on päätenyt pitämään sekä kvalifikaatiota että kompetenssia ammatillisen osaamisen kriittisinä osatekijöinä, jotka määrittelevät sitä eri näkökulmista. Kompetenssissa painopiste on yksilössä ja kvalifikaatiossa työssä. Kompetenssit ovat laaja-alaisempia valmiuksia ja kyvykkyyksiä, kun taas kvalifikaatiot ovat irrallisempia ja määrittelevät sen, mitä pitäisi osata tehdä. (Hanhinen 2007, 85.) Hanhisen (2007, 86) yhteenvedon mukaan ”Oleellista kompetenssissa on ihmislähtöinen potentiaalinen suorituskyky ja valmius selviytyä ammattiin kuuluvista ja työorganisaation työtehtävistä”. Kvalifikaatio puolestaan nähdään työelämän määrittelemänä vaatimuksina yksilölle. Ammattitaito voidaan määritellä yksilön kykyä suorittaa jotakin työtä. (Hanhinen 2007, 86.) Ammattitaito on nykyajan monimuotoisessa ja alati muuttuvassa toimintaympäristössä myös muuttuvaa, dynaamista (Heikkinen, 2004, 246). Heikkisen (2004, 246) mukaan dynaaminen ammattitaito on ”osin staattinen ja osin ideaalinen henkilökohtaisten ominaisuuksien ja osaamisalueiden kokonaisuus, jossa taitavuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet yhdistyvät”. Käytän opinnäytetyössäni Hanhisen kanssa samoja määrittelyjä, vaikka esimerkiksi Rauhala (1993, 16) määrittelee kvalifikaation laajemmin seuraavasti ”Kvalifikaatioilla tarkoitetaan vakiintuneesti hankittuja valmiuksia, joita käytetään työelämässä tai muussa ihmisten toiminnassa”. Tämä määrittely ei vielä tuo esiin näkökulmaa, josta kvalifikaatiot hänen mukaansa määritellään. Rauhala (1993, 16–17) kuitenkin jatkaa, että ammatissa tarvittaviin kvalifikaatioihin vaikuttaa ammatin luonne. Ammatillisen koulutuksen tärkeimpänä tehtävänä on tuottaa oppilaille työelämässä tarvittavia kvalifikaatioita. Koulutuksen ja työelämän suhde ei kuitenkaan ole näin yksipuolinen, vaan koulutuksella tuotetuilla kvalifikaatioilla vaikutetaan työelämän kehittymiseen, kun osaava työvoima siirtyy työpaikoille. (Rauhala 1993, 16–17.) Työelämä tarvitsee joustavaa osaamista, mikä merkitsee kvalifikaatioiden kannalta perinteisten ammattirajojen rikkoutumista sekä laajempia ja helposti muunneltavia ammattikokonaisuuksia (Rauhala 1993, 19–20). Volanen (1993, 141) pitää kvalifikaatiokäsitettä varsin suppeana, kun sitä verrataan ammatin käsitteeseen, joka pitää sisällään henkilön ymmärryksen itsestään, työtehtävistään ja asemas-

taan. Yliammatilliset avainkvalifikaatiot ovat yksilöllisesti ja yhteiskunnallisesti merkittävää osaamista, joka ylittää yksittäiset ammatit ja oppiaineet. Tällaisina voidaan pitää esim. viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, yhteistyön taitoa, joustavuutta, oppimisvalmiutta ja oppimaan oppimista. (Eteläpelto 1993, 112.) Ruohotie (2005, 56) näkee, että tulevaisuuden työelämä edellyttää seuraavia kvalifikaatioita: vahvaa itseluottamusta, korkeaa motivaatiota sekä halua ottaa kohtuullisia riskejä.

Evers, Rush & Berdrow (1998) kokoavat yleiset työelämävalmiudet seuraaviksi kokonaisuuksiksi: *elämänhallinta, kommunikaatiotaidot, ihmisten ja toimintojen johtaminen sekä innovaatioiden ja muutosten edistäminen*. Elämänhallintaan liittyviä taitoja ja kykyjä ovat oppimisen sekä ajankäytön taito, henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntäminen ja kehittäminen esimerkiksi palautteen perusteella sekä ongelmanratkaisun taito ja kyky analyytisyyteen. Elämänhallinnan merkitys syntyy siitä, että yksilö kehittää itsessään malleja, joilla hän hallitsee muuttuvan työelämän epävarmuutta. Kommunikaatiotaito puolestaan muodostuu vuorovaikutuksen taidosta, suullisista ja kirjallisista viestinnän taidoista sekä kuuntelemisesta. Se on tärkeää, jotta yksilö pystyy toimimaan yhteistyössä muiden kanssa sekä keräämään, yhdistelemään ja jakamaan tietoa monin tavoin. Ihmisiä ja toimintoja johtamalla ohjataan resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi. Päätöksentekotaito, yleensä johtamisen taito, konfliktien hallinta, suunnittelu- ja organisointikyky sekä koordinointi ovat sen osatekijöitä. Innovaatioita ja muutoksia edistämään tarvitaan puolestaan kykyä hahmottaa, visioida ja ottaa riskejä. Lisäksi tarvitaan muutosherkkyttä, innovatiivisuutta ja luovuutta. Edellä esitellyt taidot ja kyvyt edistävät elinikäistä oppimista ja työllistymistä. (Evers, Rush & Berdrow 1998, 40–41.)

4.1 Majoitus- ja ravitsemisalalan esimiehen osaaminen

Heikkilä (2004, 255) tuo esiin majoitus- ja ravitsemisalalan näkökulman alan esimiehen työssä tarvittavaan osaamiseen. Hänen mukaansa ”Ydinosaaminen näkyy tuotanto- ja palveluprosessien muodostaman ketjun toiminnallisessa sekä kognitiivisessa koordinaatiossa ja ajoituksessa”. Toisin sanoen tämä tarkoittaa sitä, että esimies osaa toimia tilanteen mukaan valiten oikeat asiat tehtäväksi oikeassa järjestyksessä. (Heikkilä 2004, 255.) Heikkilä (2004, 259) korostaa ydinosaamisen jatkuvan määrittämisen tärkeyttä muuttuvassa kilpailuympäristössä. Hänen mukaan yritys, sen asiakkaat ja kukin esimies määrittelevät olosuhteiden ja vallitsevan tilanteen mukaan sen, mikä osaaminen on oleellista juuri nyt. Jotta näin pystytään tekemään, oleellista osaamista on ymmärtää täsmätiedon merkitys. (Heikkilä 2004, 259.) Eri painotuksilla toimivat yritykset painottavat eri osaamisen tarpeellisuutta. Yrityksen toiminnasta riippuen esimiestyön painotus voi olla ruokatuotannon ohjaamisessa, brändin hallinnassa, asiakaskohderyhmien ymmärtämisessä tai

kilpailukyvyistä huolehtimisessa. Alan esimiestyön näkökulmasta on huomioitavaa se, että esimiestyö on myös ammattikasvatustyötä varsinkin alan nuorten harjoittelijoiden ja ensimmäistä kertaa työelämään tulevien nuorten kohdalla. (Heikkilä 2004, 260.)

Alan yhtenäistä osaamista on puolestaan asiakasosaaminen ja esimiehen rooli elämysten eli asiakaskokemusten muokkaajana (Heikkilä 2004, 261).

4.2 Restonomin osaaminen

Käsittelen tässä alaluvussa Haaga-Helian Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelman tuottamaa osaamisprofiilia. Koulutusohjelma johtaa restonomin ammattikorkeakoulututkintoon. Perustelen rajaukseni sillä, että opinnäytetyössäni mallinnettava tutkintotavoitteinen esimieskoulutus on toteutettu yhteistyökumppani Haaga-Helian kanssa tavoitteena opiskelijaryhmän valmistuminen restonomeiksi Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelmasta. Näin ollen kyseisen koulutusohjelman osaamisperusta on oleellinen, kun määritellään McDonald'sin ravintolapäällikkötaustaisten esimiesten osaamisvajetta suhteessa tavoitetutkintoon. Huomioitavaa on se, että kyseisen koulutusohjelman opetussuunnitelma on uudistumassa, joten tässä käsitelty osaamisprofiili on vuoden 2015 opetussuunnitelman mukainen.

Osaamisella tarkoitan laaja-alaisesti aikaisemmin määriteltyjä kvalifikaatioita, kompetensseja ja yleisiä työelämävalmiuksia. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma johtaa restonomin ammattikorkeakoulututkintoon. Restonomiopintojen neljä kulmakiiveä: liikkeenjohdollisuus, työelämälähtöisyys, esteettisyys sekä kansainvälisyys sisältyvät kaikkiin opintokokonaisuuksiin (Haaga-Helia 2010). Koulutusohjelman tuottaman osaamisen keskiössä ovat asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta, esimiesosaaminen ja liiketoiminnan kehittämisen taidot sekä liiketoiminnan suunnittelu ja johtaminen. Liikkeenjohdollisuus korostuu erityisesti johtamisen, laskentatoimen, markkinoinnin, yrittäjyyden sekä juridiikan osaamista kehittävässä opinnoissa. (Haaga-Helia 2015.) Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma muodostuu osaamisprofiililtaan kahdesta laajemmasta kokonaisuudesta: koulutusohjelman erityisosaaminen ja yleiset työelämävalmiudet (kuvio 1).

Avaan seuraavaksi lyhyesti koulutusohjelman tuottamaa erityisosaamista. Jätän yleisten työelämävalmiuksien avaamisen tekemättä, koska aikaisemmin tässä luvussa olen käsitellyt yleisesti työelämässä vaadittavaa osaamista. Restonomin taloudellinen osaaminen on laskentatoimen ja kirjanpidon perustaitojen lisäksi laaja-alaisempaa taloudellista ajattelua ja ymmärrystä liiketoiminnan tuloksen muodostumisesta. Se on myös kannattavuuden, kustannusten ja hinnoittelun hallintaa sekä liiketoiminnan suunnittelussa tarvittavia budje-

toinnin, investointilaskennan, verotuksen ja rahoituksen suunnittelun taitoja. (Haaga-Helia 2010.)



Kuvio 1. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelman osaamisprofiili (Haaga-Helia 2010)

Restonomiin johtamisosaaminen muodostuu asioista, jotka henkilö joko tuntee, ymmärtää tai osaa. Restonomi tuntee mm. henkilöstöjohtamisen tärkeimmät prosessit, esimiestyön osa-alueet, alan työehtosopimuksen pääperiaatteet sekä strategisen ja operatiivisen johtamisen pääperiaatteet. Ymmärrystä restonomilla on mm. sosiaalisesti vastuullisesta johtamisesta henkilöstön näkökulmasta sekä monimuotoisen työyhteisön johtamisen mahdollisuuksista ja haasteista. Restonomi osaa suunnitella ja organisoida toimintaa sekä asettaa strategian mukaisia tavoitteita sekä laatia työvuorolistat alan työehtosopimuksen mukaisesti. Hän osaa tehdä myös perusteltuja päätöksiä ja arvioida omaa ja toisten toimintaa kriittisesti. (Haaga-Helia 2010.)

Majoitus-, ravintolapalvelu- ja asiakasosaaminen tarkoittaa kykyä ohjata alan palveluprosesseja ja analysoida palvelutoimintaa. Elämysten ja kokemusten tarjoaminen eli asiakaskokemukseen vaikuttaminen ja sen johtaminen ja yleensä asiakkuuden merkityksen ymmärtäminen ovat restonomiin keskeistä osaamisaluetta. Osaamista muodostuu asiakaskohderyhmien ymmärtämisestä, asiakkaan odotusten ennakoimisesta, asiakashankinnasta sekä palvelukulttuurin rakentamisesta. Majoitus- ja ravitsemisalan turvallisuus- ja ympä-

ristöosaaminen on turvallisuustekijöiden hallintaa, ympäristökysymysten ymmärtämistä sekä alan turvallisuuteen liittyvän lainsäädännön ja toimintavaatimusten tuntemista. (Haaga-Helia 2010.)



Kuvio 2. Majoitus- ja ravitsemisalan liiketoimintaosaamisen osa-alueiden kuvaus (Haaga-Helia 2010)

Majoitus- ja ravitsemisalan liiketoimintaosaaminen muodostuu viidestä osaamisen osa-alueesta, joita ovat myynti- ja markkinointiosaaminen, tuoteosaaminen, laatuosaaminen, organisaatio- ja yritysosaaminen sekä esteettisyysosaaminen (kuvio 2).

4.3 McDonald'sin ravintolapäällikön osaaminen

Tämä luku käsittelee McDonald's-ketjun ravintolapäällikön osaamista. Rajaan käsittelyn ulkopuolelle McDonald'sin tarjoaman koulutuksen kuvaamisen, vaikkakin sitä polkua pitkin osaaminen karttuu. Keskityn oppimisen lopputulokseen eli osaamiseen. Käytän luvussa hyödyksi omaa kokemustani McDonald's-ketjun palveluksessa sekä yrityksen sisäisiä ravintolapäällikön työtä kuvaavia lähteitä. Ravintolapäällikön rooli McDonald's-ketjussa on toimia tulosvastuullisena ravintolan vetäjänä joko McDonald's Oy:n tai franchising-yrittäjän omistamassa ravintolassa. Esittelen toimeksiantajayrityksen myöhemmin opinnäytetyösäni.

Ravintolapäällikön työ muodostuu useista erilaisista tehtävistä ja pienemmistä osakokonaisuuksista. Joissakin niissä vaaditaan laaja-alaisia ja toisissa syvällisiä tietoja ja taitoja. Työ on luonteeltaan sekä suunnittelua että suunnitelman toteuttamista, strategista ja operatiivista, henkistä ja fyysistä. Ravintolapäällikkö vastaa itsenäisesti oman yksikkönsä, ravintolan, operatiivisesta liiketoiminnasta tulosvastuullisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa, että hän ohjaa useita prosesseja ravintolassa tavoitteisiin pääsemiseksi. Prosesseja ovat esimerkiksi tuotanto- ja palveluprosessi sekä vuoronjohtamisen prosessi. Näitä ensisijaisia prosesseja tukevat hallinnolliset prosessit kuten vuorolistojensuunnittelu, sisäinen viestintä ja liiketoiminnan suunnittelu. Lisäksi ravintolapäällikön johdettavana ovat vielä liiketoiminnan ravintolatason tukiprosessit. (McDonald's Oy 2013, 19.)

Ravintolapäällikön tavoitteena on arvoketjumme mukaisesti saavuttaa tavoiteltu tulos myynnin rakentamisen kautta. Tämän saavuttamiseksi kestävä keino on asiakasmäärien tasainen kasvu, mikä puolestaan perustuu myönteisen asiakaskokemusten aikaansaamiseen (McDonald's Oy 2015a).

Henkilökuntaa McDonald's-ravintolassa työskentelee ravintolan koosta riippuen 25–80 henkilöä sekä kokoaikaisissa että osa-aikaisissa työsuhteissa. Henkilöstön johtaminen on työvoimavaltaisessa konseptissamme erityisen tärkeää. Ravintolapäällikön tärkein johdettava resurssi onkin ravintolan oma henkilöstö, joka jakautuu seuraaviin rooleihin: ravintolatyöntekijät, kouluttajat, asiakasemännät/-isännät, vuoropäälliköt ja apulaisravintolapäällikkö.

Ravintolapäällikön työ McDonald's-ketjussa on alati vaihtelevaa. Dynaamisuuteen vaikuttavat sisäisesti ravintoloiden erilaiset tyypit, joita ovat autokaista, kauppakeskus ja kivijalkaravintolat. Ravintolatyypien lisäksi vaihtelua tuovat ravintoloiden koko ja osaamisvaatimusten muuttuminen sekä muutokset omistussuhteissa. Ulkoisista tekijöistä vaihtelevuutta tuovat toimintaympäristön muutokset ja muutokset asenneilmapiirissä. Apulaisravintolapäälliköllä on merkittävä rooli ravintolapäällikön työparina isommissa ravintoloissa. Käytännössä työ ja siinä vaadittava osaaminen on hyvin samanlaista kuin ravintolapäälliköllä, mutta tulosvastuu yksiköstä on kuitenkin aina ravintolapäällikön harteilla. Apulaisravintolapäällikön tehtävä onkin hyvä rooli valmentautua myöhempään ravintolavastuuseen.

McDonald'sissa osaaminen kehittyy arvioilta noin 70 prosenttisesti työssä oppimalla eli tekemällä työtä. Työssä oppimista tukee valmentaja, joka toimii samassa ravintolassa usein astetta vaativammassa tehtävässä ja on kokeneempi työtehtävissään. Koulutusjärjestelmä tukee myös valmentajaa roolissaan.

Johtamistaidoilla on suuri merkitys ravintolapäällikön osaamisprofiilissa. Tästä esimiesosaamisesta ravintolapäällikkö saa palautetta kahdesti vuodessa kehityskeskusteluissa. Tätä esimiesosaamista McDonald'sissa on viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, johtajuus muuttuvissa tilanteissa, alaisten osaamisen kehittäminen, strateginen osaaminen, yhteistyöosaaminen ja oleellisena taitona henkilöstöön vaikuttamisen taito sekä tavoitteellinen ja asiakaskeskeinen asenne (McDonald's 2015b). Ravintolapäällikön esimiesosaaminen on määritelty globaalisti koko ketjutasolla samanlaiseksi.

McDonald'sissa on myös tunnistettu kaksi kompetenssia, joilla on tutkittu olevan eniten vaikutusta yksilön menestymisen todennäköisyyteen astetta vaativammissa tehtävissä. Näitä kahta kompetenssia yhdessä käytetään, kun arvioidaan yksilöiden potentiaalia tuleviin haasteisiin ja tehtäviin. Tässä arvioinnissa on mukana myös yksilön tähänastinen työsuoritus sekä edellä läpikäyty johtamisosaaminen. Nämä kaksi kompetenssia ovat "learning orientation" ja "desire to lead" eli oppimissuuntautuneisuus ja halu johtaa. Käytännäistä kuitenkin tässä englanninkielisiä termejä niiden täsmällisyyden vuoksi. "Learning orientation" tarkoittaa yksilön kykyä ja asennetta oppia, muuttua ja kykyä hyödyntää kokemuksia sekä hyödyntää oppimaansa monipuolisesti ja joustavasti erilaisiin tilanteisiin. "Desire to lead" on halua saada lisävastuuta ja vaikuttaa, halukkuutta käyttää tarvittava aika ja vaiva menestymiseen korkealla tasolla. (McDonald's Corporation 2013, 7.)

Johtamisosaamisen lisäksi ravintolapäälliköltä edellytetään monipuolisesti muuta osaamista. Tämä osaaminen voidaan kuvata seuraavina kokonaisuuksina (McDonald's 2015a):

- taloudellinen osaaminen (sisältäen tuottavuuden ja kannattavuuden)
- asiakas- ja palveluosaaminen
- alan henkilöstöosaaminen sekä hallinnolliset taidot
- myynti- ja markkinointiosaaminen
- tuote-, laatu- ja hygieniaosaaminen
- osaaminen McDonald'sin toimintamallista ja arvoista eli yrityskohtainen osaaminen
- turvallisuusosaaminen.

Yhteistyössä Haaga-Helian kanssa toteutettu ja tässä opinnäytetyössä mallintamisen kohteena ollut esimieskoulutus on ollut ensisijaisesti kehittymisohjelma, jonka tarkoituksena on ollut täydentää ravintolapäällikkötaustaisten esimiesten osaaminen vastaamaan resurssien osaamisvaatimuksia. Tätä täydentävää osaamista on ollut syventävä strateginen osaaminen, viestintä- ja vuorovaikutustaitojen vahvistaminen sekä ruotsin kielen taito, liiketoimintaosaaminen ja yrittäjäosaaminen alalla sekä myynti- ja asiakasosaamisen syventäminen.

5 Prosessin mallintaminen

Käsittelen tässä kappaleessa prosessin mallintamista sillä rajauksella, joka toimii opinnäytetyöni tietoperustana. Määrittelen prosessin, mutta olen rajannut muuten prosessin ja projektin käsittelemisen ja niihin syventymisen tietoperustani ulkopuolelle. Perustelen tätä valintaani sillä, että toimeksiantaja on määritellyt mallintamisen kohteena olevan prosessin mallintamisen arvoiseksi. Laamanen (2004, 79) kehottaa pitämään prosessin kuvaukset mahdollisimman yksinkertaisina ja välttämään suurta määrää symboleja, koska ne hänen mukaansa hämärtävät itse asian ymmärtämistä. Olen siis rajannut mallintamisen teorian sisältökeskeiseen mallintamisen näkökulmaan. Käsittelen mallintamisen periaatteita, mallintamista työn kehittämisen menetelmänä ja miten hyvä mallintaminen toteutetaan. Lähestymiseni pyrkii pysymään poissa teknisestä ja tietoteknisestä mallintamisen maailmasta. Mallintamisessa itsessäänkin on tehtävä rajauksia oleellisen ja vähemmän oleellisen välillä (Laamanen 2004, 78). Samaa filosofiaa noudatan tässä teoriaosuudessa.

Yleiskäsitettä mallintaminen käytetään, kun kuvaillaan ja jäsennetään toimintaa jollakin sovitulla käsitejärjestelmällä. Mallintamisella pelkistetään prosessin olennaisia piirteitä. Työelämässä tehtäväkuvausten avulla on analysoitu työprosesseja ja niiden kehitystarpeita. (Niskala 2008; Leppänen 2000, 9.) Malli on kuvaus, joka mahdollisimman tarkasti vastaa prosessin tai ilmiön rakennetta ja toimintaa. Lisäksi se jäsentää olennaiset asiat tiiviisti ja käyttökelpoisesti. Mallin avulla on tarkoitus päästä toistuvasti samaan lopputulokseen. (Toivonen & Asikainen 2004, 45.) Sitä voidaan pitää karttana, joka ohjaa toimimaan kuvatussa tilanteessa (Toivonen & Asikainen 2004, 46). Toivonen & Asikainen (2004, 48) kuvaa mallia myös filtteriksi, jonka kautta todellisuutta katsotaan. Prosessin kuvaaminen mallin avulla osoittaa, miten yksinkertainen monimutkaisinkin prosessin perusta voi olla. Malli myös osoittaa, että toimija voi nähdä vain murto-osan prosessista käytännössä. Osa toiminnoista tapahtuu aina toimijalta näkymättömissä. (Leppänen 2000, 23.) Mallintamisessa pyritään vastaamaan kysymyksiin mitä tehdään, kuinka tehdään ja miksi tehdään (Toivonen & Asikainen 2004, 51).

Ulkoistaminen, jona Leppänen (2000, 53) mallintamista pitää, on keino saada organisaatiossa oleva kokemusperäinen tietämys esille. Eteläpelto (1993, 124) kertoo mallintamisen olevan yksi tapa ulkoistaa ja sitä kautta tuoda esiin kokemukseen perustuvaa osaamista kuvallis-kielellisessä muodossa. Mallinnettaessa joudutaan ottamaan kantaa siihen, mikä on oleellista kuvattavan asian kannalta (Eteläpelto 1993, 124). Mallinnusta voidaan käyttää sekä tiedonmuodostuksen että välittämisen tapana, jossa syntynyt tieto sen jälkeen kuvataan graafisessa muodossa (Niskala 2008, 29).

Prosessi puolestaan määritellään käsitteeksi, joka koostuu resursseista, loogisesti toisiinsa liittyvästä toiminnasta sekä tuotoksesta ja niihin liittyvästä suorituskykyä. Myös palautteen hyödyntämisellä on oma merkityksensä prosessissa. Prosessin idea on se, että on jotain pysyvää ja toistuvaa, mistä voidaan sopia, mitä voidaan mallintaa ja edelleen kehittää. (Laamanen 2004, 19–20.) Laamanen (2004, 26) tekee eron projektin ja prosessin välillä määrittellen projektin prosessin ainutlaatuisiksi toteutukseksi.

Prosessilla tulee olla tarkoitus, josta on johdettu tavoitteet ja päämäärät (Laamanen 2004, 174). Laamasen (2004, 175–176) pyrkimyksenä on se, että prosessilla on ydinsuorituskyky, jota pystytään mittaamaan yhdellä tunnusluvulla. Ydinsuorituskyky löytyy, kun prosessia tarkastellaan kahdelta suunnalta. Toisaalta pyritään löytämään kyseisen prosessin merkitys ja tehtävä kokonaisuudessa esimerkiksi liiketoiminnassa. Toisaalta pohditaan, mitä prosessissa ensisijaisesti on tavoiteltava, jotta määritelty strategia toteutuisi. (Laamanen 2004, 175.)

5.1 Prosessikuvauksen laatiminen

Prosessin kuvaamisessa kannattaa Laamasen mukaan lähteä liikkeelle kriittisistä vaiheista ja käytännöistä, jotta kuvauksesta tulee suppeampi ja käyttökelpoisempi (Laamanen 2004, 37). Pesonen (2007, 144) kertoo prosessikuvauksen muodostuvan kolmesta vaiheesta. Aluksi luodaan yleiskuva prosessista keräämällä sen perustiedot yhteen. Seuraavaksi laaditaan prosessikaavio tai -kaaviot. Tämän jälkeen prosessin eri vaiheet avataan tarkemmin. Tässä tarkemmassa prosessin avaamisessa tulee ilmi prosessin toimijat ja prosessin vaiheet. (Pesonen 2007, 144.) Laamanen (2004, 77) kannattaa myös prosessin perustietojen keräämistä ja niistä keskustelemista eri näkökulmat huomioon ottaen.

Leppänen (2000, 13) kuvaa mallintamisen perusrakenteen seuraavasti:

- arvioidaan kehittämistarpeet työprosessille ja henkilöstön osaamiselle
- suunnitellaan mallintamisen prosessi ja toteutettavat mallit
- laaditaan mallit
- analysoidaan kriittiset ydinaiheet
- käsitellään kehittämissuositukset
- laaditaan yhteistyömallit; tutkitaan työprosessin rajapinnat
- käsitellään kehittämissuositukset liittyen yhteistyömalleihin
- arvioidaan kehittämissuositukset kokonaisuudessaan
- tehdään seuranta kehittämissuositusten toteutumisesta.

Martinsuo & Blomqvist (2010, 14) esittelevät toimivia käytäntöjä prosessin mallintamiseen, jonka lopputuloksena prosessi on kuvattu yksinkertaisesti ja johdonmukaisesti. Prosessin alku ja loppu on asiakas, joko sisäinen tai ulkoinen. Saman asiakkaan keskeisen roolin jakaa Pesonen (2007, 129). Mallintamisessa työvaiheet kannattaa kuvata luonnollisissa

järjestyksessä ja keskittyä prosessin onnistumisen kannalta olennaiseen pyrkimyksenä looginen ja selkeä kokonaisuus. Mallinnettaessa on hyvä pohtia tehdäänkö tarpeellisia asioita ja tehdäänkö niitä oikein. Kaaviot kannattaa piirtää vasemmalta oikealle. Oleellista on kuvata prosessin aikana tehdyt päätökset. Prosessin toimijoiden roolit on tuotava selkeästi esille. Prosessia kuvatessa on tehtävä ero nykytilan kuvauksen ja tavoitetilan välillä. Kuvauksen tarkkuustaso on valittava tilanteeseen sopivaksi. Asiaa havainnollistavat ja visualisoivat kaaviot. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 14–15.) Laamanen (2004, 81) suosittelee yksinkertaisuutta kaavioita piirrettäessä. Hänen mielestä liian tarkka kuvaustaso tuhoaa ymmärryksen. Prosessi on kuitenkin kuvattava sen verran tarkkaan, että sen toimintalogiikka tulee esille. (Laamanen 2004, 81.)

Hyvä prosessikuvaus täyttää Laamasen (2004, 76) mukaan seuraavat vaatimukset:

- se määrittelee prosessin kriittiset tekijät
- tuo esille riippuvuuksia asioiden välillä
- hahmottaa kokonaisuutta ja auttaa ymmärtämään sitä ja yksilön roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- mahdollistaa joustavuuden tilanteen sitä vaatiessa.

Teknisesti kuvauksen on oltava lyhyt, looginen ja ymmärrettävä, sovitun kaavion ja rungon mukainen, siitä on löydyttävä tunnistetiedot ja terminologian on oltava yhtenäistä ja sovitun kaltaista (Laamanen 2004, 76). Tavoitteena prosessin kuvaamisessa on yksinkertaisuus, selkeys ja keskittyminen oleelliseen. Prosessikuvaus on hyvä, kun se tuo esille seuraavat osatekijät: prosessin soveltamisalan, toimijoiden vastuut, asiakkaat tarpeineen ja vaatimuksineen, prosessin tavoitteet, prosessin syötteen, tuotteet ja palvelut ja lisäksi kuvaus sisältää myös prosessikaavion. (Laamanen 2004, 78.)

Prosessin kuvaamisessa tärkeä pohdittava kysymys on, millaista prosessia kuvataan. Laamanen (2004, 86–87) on tunnistanut neljä kuvauksen tasoa: nykyinen prosessi, hieinan paranneltu prosessi, merkittävästi paranneltu prosessi ja ideaaliprosessi. Hän suosittelee kuvaamaan vähän paranneltua prosessia, sillä kuvaaminen vahvistaa kuvattua toimintatapaa. Vähän parannellulla prosessilla hän tarkoittaa prosessia, johon organisaation on mahdollista päästä puolen vuoden sisällä. Ideaaliprosessin kuvaaminen ei ole hyvä asia, jos prosessi on todellisuudessa kaukana ideaalista. (Laamanen 2004, 87.) Kun organisaatiossa on tarve merkittävästi parantaa prosessia, puhutaan prosessin uudelleensuunnittelusta. Se on isompi kertaluontoinen toimenpide, johon on oleellista ottaa mukaan henkilöstö. (Kvist, Aromaa, Järvelin & Räikkönen 1995, 109.)

5.2 Mallintamisen rooli prosessien kehittämisessä

Työprosessia mallinnettaessa mallit laaditaan oikeissa työtilanteissa ja usein osallistavia työn kehittämistapoja hyödyntäen. Eri toimijoiden näkökulmien tuominen mallintamiseen parantaa prosessia kuvaavaa lopputulosta eli mallia sekä kehittää toimijoiden osaamista. Koska mallinnettaessa käsitellään todellisia prosesseja, mallintaminen soveltuu hyvin organisaation kehittämisen ja valmentamisen työvälineeksi. (Leppänen, 2000, 10–11.) Leppänen (2000, 12) mukaan työprosessin kehittäjän rooli on ennen kaikkea toimia kehitysprosessin jäsentäjänä, joka tietää kehittämisen tavoitteet ja joka huolehtii prosessin etenemisestä tavoitteisiin nähden siten, että tarpeelliset mallit tulee rakennettua. Kehittäjällä tulee olla perustiedot mallinnettavasta prosessista ja prosessissa mukana olevien ihmisten toiminnasta (Leppänen 2000, 12). Laamasen (2004, 82) mukaan kehittynyt ajattelu tulee nimenomaan prosessin kuvaamisen kautta. Hän painottaa sitä, ettei prosessin kuvaaminen on itsetarkoitus, vähemmän opitaan toisen kuvauksista. Prosessia kuvatessa kuvaajan ajattelu kehitty ja uudenlaista ymmärrystä syntyy mallintamisen aikana ja tämä on perusta tulokselliselle toiminnan kehittämiselle. (Laamanen 2004, 82.) Laamasen (2004, 44) mukaan mallintamisen rooli prosessien kehittämisessä on kehittämistyön alkuvaiheessa tunnistaa toistuvia toimintamalleja ja kuvata niitä.

Mallintamisen avulla löydettyjä kehittämistarpeita käsitellään Leppänen (2000, 40–41) mukaan järjestelmällisesti ja perusteellisesti seuraavia kohtia pohtien. Kehittämistarpeille on mietittävä perustelut. Perustelu voi olla ongelman ratkaiseminen tai toiminnan kehittäminen esimerkiksi sen tehokkuuden parantamiseksi. Kehittämiskohteelle esitetään useita, vaihtoehtoisia tai toisiaan täydentäviä kehittämissuhteita. Kehittämissuhteet arvioidaan hyötyjen ja haittojen osalta. Toimenpiteiden reunaehdot kuten aika tai kustannukset kirjataan. Toimenpiteille määritellään vastuunjako sekä aikataulu. (Leppänen 2000, 40–41.) Dokumentointi on tärkeä osa mallintamista. Kun työprosessissa tapahtuu muutoksia, ne päivitetään malliin ja siten niiden vaikutuksia kokonaisuuteen voidaan arvioida. (Leppänen 2000, 42.) Leppänen (2000, 44–46) nostaa mallintamisen hyödyiksi prosessin kehittymisen, osaamisen paranemisen sekä yhteistyön kasvamisen, silloin kun mallintaminen toteutetaan osallistavasti.

Prosessin kehittämiseksi on kehitelty paljon erilaisia konsepteja. Laamanen (2004, 209) on kiteyttänyt niitä kolme peruskonseptia:

- prosessin suunnittelu sekä sen suorituskyvyn parantaminen
- ongelmanratkaisu
- benchmarking eli parhaiden toimintamallien jakaminen ja vertailu.

Jokaiselle edellä mainitulle toimintaa kehittäväälle konseptille on tyypillistä prosessien kuvaaminen eli mallintaminen, jonka lisäksi ratkaisuja mitataan, analysoidaan ja testataan (Laamanen 2004, 209).

6 Tutkintotavoitteisen esimieskoulutuksen mallintamisen projekti

Kerron tässä luvussa projektin lähtökohdat ja taustat, esittelen toimeksiantajayrityksen sekä projektin toteutuksen vaiheittain. Tarkoitin tässä opinnäytetyössäni esimieskoulutuksella McDonald'sin Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon tutkintotavoitteista koulutuspilottia opiskelijavalinnasta opiskelijaryhmän restonomin ammattikorkeakoulututkintoon valmistumiseen saakka. Tämä kuitenkin on vain murto-osa siitä, mitä esimieskoulutus McDonald'silla kokonaisuutena sisältää. Tämä toiminnallisen opinnäytetyöni raportti esittelee miksi, mitä ja miten olen tehnyt ja millaisen työprosessin kautta olen tuotoksiin päätenyt. Asetan itseni tässä johdantoluvussa toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtajan rooliini, kun kuvailen lähtötilannetta ja tarvetta projektille, jonka alullepanijana olen itse toiminut. Opinnäytetyöprojekti tukee toimeksiantajayrityksen tärkeää strategista osa-aluetta: henkilöstön kehittäminen. Henkilöstön kehittäminen työntekijöiden osaamisen parantamisen kautta puolestaan mahdollistaa positiivisesti muistettavan asiakaskokemuksen. Asiakaskokemuksen parantaminen on keskeinen toimeksiantajan kehittämisen kohde, josta on mahdollista rakentaa kilpailuetu pikaruoka-alalla.

Laamanen (2004, 26) tekee eron projektin ja prosessin välillä määritellen projektin prosessin ainutlaatuisiksi toteutukseksi. Prosessin kuvaamisessa kannattaa Laamasen mukaan lähteä liikkeelle kriittisistä vaiheista ja käytännöistä, jotta kuvauksesta tulee suppeampi ja käyttökelpoisempi (Laamanen 2004, 37). Tätä määritelmää hyödyntäen olen määritellyt opinnäytetyöni, tutkintotavoitteisen esimieskoulutuksen mallintamisen, projektiksi. Sillä on alku ja loppu ja se on ainutkertainen toteutus opinnäytetyön tekijän näkökulmasta. Toisaalta myös mallinnuksen kohteena oleva esimieskoulutus on ainutlaatuinen, ensimmäinen laatuaan, joten se olisi helppo määritellä myös projektiksi. Olen kuitenkin päätenyt määrittelemään sen prosessiksi, koska toimeksiantajan tavoitetilä on, että esimieskoulutuksesta muodostuisi syklinen ja toistuva jatkumo. Koulutuksen toteutusvaihetta seuraisi sen arviointi ja kehittäminen, jonka jälkeen seuraava koulutus lähtisi liikkeelle edellistä parempana. Toki näin sanoen yksittäinen koulutus on prosessin ainutkertainen toteutus, mikä on projektin määritelmä (Laamanen 2004, 26). Laamanen (2004, 29) myös väittää, että projektit johtavat helposti kertakäyttökulttuuriin, kun ei keskitytä siihen, mitä projektin jälkeen tapahtuu. Pitäydyn siis määritelmässäni, että opinnäytetyöni eli esimieskoulutuksen mallintaminen on minulle projekti, jonka kohteena oleva esimieskoulutus on prosessi. Kuvaan prosessin työssäni toimintojen tasolla. En kuvaa sen liittymäkohtia muihin organisaation prosesseihin, koska oleellisinta tässä vaiheessa on keskittyä kuvaamaan esimieskoulutus ensimmäistä kertaa.

Tarve projektille syntyi siitä, että jo varsin aikaisessa vaiheessa havaitsin, että esimerkiksi median ja toimittajien oli vaikea ymmärtää mallinnettavaa esimieskoulutusta kokonaisuutena. Haasteelliseksi koin yritykseni kuvailla, miltä osin tämä koulutus eroaa perinteisestä muodollisesti suoritettavasta restonomin tutkintoon johtavasta koulutuksesta vai eroaako se siitä. Hämmennystä sekä ulkoisissa että sisäisissä sidosryhmissä herätti se, miten kokonaisuus muodostuisi sellaiseksi, että opiskelijaryhmällä olisi mahdollisuus valmistua restonomin ammattikorkeakoulututkintoon.

Sain jo tuolloin ajatuksen, että koulutuskokonaisuus voidaan jakaa ajallisesti peräkkäisiin vaiheisiin, jotka kulkivat aluksi työnimillä: valmisteluvaihe, yrityskohtainen moduulikoulutus ja tutkinto-opiskelijaksi siirtyminen. Toimittajien haastatteluissa pyrin kuvailemaan sitä, että yrityskohtainen moduulikoulutus itsessään ilman esimieskoulutuksen kahta muuta vaihetta, ei johda restonomin ammattikorkeakoulututkintoon, kun esimieskoulutus kokonaisuutena kuitenkin johtaa. Arvioidessani esimieskoulutuksesta kirjoitettuja artikkeleita, tulin siihen tulokseen, ettei tätä viestiä edelleenkään oltu ymmärretty. Tässä kohtaa haluan tuoda esiin sen, että esimieskoulutuksen tärkein tavoite ja lähtökohta on ollut koko ajan tutkintoon johtavan ja ammattitaitoa lisäävän koulutuksen tarjoaminen ravintolapääällikkötaustaisista esimiehistä ja asiantuntijoista muodostuvalle opiskelijaryhmälle. Joka tapauksessa näistä sisäisen ja ulkoisen viestinnän haasteista muodostui tarve kuvata tämä ensimmäistä kertaa toteutettava esimieskoulutus kokonaisuutena, jotta itsekkin ymmärtäisimme sen, mitä kaikkea se aidosti sisältää.

Toinen ja tärkein prosessin kuvauksen käyttötarkoitus olisi itse esimieskoulutuksen kehittäminen tulevia vastaavia koulutusryhmiä ajatellen. Kuvaus itsessään tulisi toimimaan työpaperina koulutuksen eri toimijoiden yhteisissä tapaamisissa. Näkyväksi tehty koulutuksen prosessi antaisi saman lähtökohdan palaute- ja kehittämistyön keskusteluille koulutuksen loppuun saattamisen jälkeen. Nämä keskustelut on siis rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Kuvaus itsessään tulisi siis olemaan arvokas työväline toimeksiantajan näkökulmasta. Rajaan tuotokseni kuvauksen tekemiseen ja sen perusteella nouseviin pohdintoihin kahdesta syystä. Ensimmäisenä syynä se, että koulutus on oikeasti toimeksiantajalle pilotti eli jotain uutta, jota ei ole tehty aikaisemmin. Haluan viedä sen päätökseensä, jonka jälkeen prosessia kehittävät osallistavat keskustelut käydään. Toisena syynä ovat aikataulu ja resurssit. Olen päättänyt henkilöstöjohtajan roolini näkökulmasta olla rasittamatta opiskelijoita koulutuksen aikana ajankäytöllisesti ja siksi en ole ottanut heitä mukaan prosessin mallintamiseen. Näin kuvaus olisi itsessään ensisijaisesti näkyväksi tehty prosessi ja lisäksi toiminnan kehittämisen lähtökohta. Lisätuotteena opinnäytetyöprosessissa tuotetaan esite esimieskoulutuksesta käytettäväksi tukimateriaalina toimeksiantajan viestinnässä.

Mallintamisessa lähdin liikkeelle ensin kokonaisuuden hahmottamisesta. Mallissa jaan prosessin ajallisesti ajanjaksoihin: esivaiheessa opiskelijavalinta, ennen esimieskoulutusta – vaiheessa aikaisemman osaamisen tunnistaminen ja arvioiminen, esimieskoulutuksen aikana itse yritysکوhtainen moduulikoulutus ja esimieskoulutuksen päättyessä aikaisemman osaamisen tunnustaminen ja valmistuminen. Käsittelen mallia eri toimijoiden kautta. Toimijoiksi nostin esimieskoulutuksen tilaajayrityksen eli McDonald'sin, yhteistyökumppanin ja koulutuksen tarjoajan Haaga-Helian ja McDonald'sin työntekijöistä muodostuvan opiskelijaryhmän sekä opiskelijoiden esimiehet ja yrittäjät. Selvennän myös jokaisen toimijan roolia ja vastuita sekä motiiveja lähteä mukaan tutkintotavoitteiseen esimieskoulutukseen. Kun joudun opinnäytetyössäni ottamaan jonkin toimijan näkökulman, valitsen silloin näkökulmaksi tilaajayrityksen eli McDonald'sin. Lähtökohtaisesti olen pyrkinyt siihen, että pystyn kuvaamaan prosessin objektiivisesti opinnäytetyön tekijän roolissa pysyen.

Mallinnusprosessissa tarkoitukseni oli konkreettisella tavalla tuoda esille esimieskoulutuksen vaiheet ja esittää se merkityksellisenä kokonaisuutena. Tästä syystä valitsin kuvauksen tasoksi toimintamallin kuvaamisen lisäksi prosessin kulun kuvaamisen. Valitulla tasolla kuvaan toiminnan periaatteet, toiminnot ja toimijat.

Mallintaminen on ollut prosessi, joka on edennyt yhtä aikaa monella rintamalla. Olen parantanut tietoperustani laajentamiseen mallintamisen joissakin vaiheissa, kun olen kokenut, että minulle on ollut hyötyä tutustua johonkin osa-alueeseen laajemmin. Mallinnusta tehdessäni olen vaihdellut näkökulmaani tarpeen mukaan vaiheista toimijoihin ja yksittäisiin toimintoihin. Konkreettisesti olen mallintanut esimieskoulutuksen vaiheet ja toimijoiden roolit ja vastuut fläppitauluille kooten muistilapuilla jokaisen vaiheen alle kyseiseen vaiheeseen liittyviä toimintoja ja suorittajia. Nämä fläpit (liite 6) toimivat aineistonani, kun olen havainnollistanut esimieskoulutusta prosessikuvauksen työkaluilla. Olen samaan aikaan tehnyt havaintoja esimieskoulutuksesta mallinnuksen edetessä. Nämä havainnot esittelen opinnäytetyöni pohdintaosuudessa sekä kehittämissuhteina erillisessä liitteessä (liite 4). Olen mallintamisen aikana pohtinut eri toimintojen suhteita ja vaikutuksia toisiinsa ja pyrkinyt tunnistamaan kunkin vaiheen kriittiset tekijät. Olen tehnyt yhteenvedon esimieskoulutuksen päätoiminnoista eri vaiheissa toiminnot -lomakkeelle (liite 3). Esimieskoulutuksen perustietolomake (liite 1) puolestaan kokoaa nimensä mukaisesti yhteen esimieskoulutuksen perustiedot, joiden avulla sen lähtökohdat, tavoitteet, toimijat ja muut oleelliset tekijät avautuvat myös ulkopuoliselle lukijalle.

6.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana on McDonald's Oy, joka on pikaruokaravintola-alan kansainvälinen ketju. Yritys on toiminut Suomessa 30 vuotta vuodesta 1984 lähtien, ja toimipaikkoja sillä on tällä hetkellä 82 Helsingistä Rovaniemelle. McDonald's toimii franchising-periaatteella ja tällä hetkellä yksityisten lisenssinhaltijoiden omistuksessa on 70 ketjun ravintolaa. Lisenssinhaltijoita ketjussa toimii tällä hetkellä 18. Franchising-yrittäjät ovat paikallisia yksityisiä yrittäjiä, jotka vastaavat ravintoloiden toiminnasta ja investoinneista itsenäisesti saaden McDonald'sin liikemerkin käyttöönsä ja tuen omalle toiminnalleen. McDonald's-ketjun vuoden 2013 veroton myynti oli 162,2 miljoonaa euroa. (McDonald's Oy 2014, 1.)

Suomessa McDonald's on merkittävänä työllistäjä. Ketjun jokainen ravintola työllistää keskimäärin noin 40 keski-ikältään 22-vuotiasta työntekijää. Ketjun palveluksessa työskentelee siis noin 3200, pääasiassa nuorta työntekijää, joista suurin osa työskentelee ravintoloissa vakituisessa työsuhteessa. McDonald's on myös merkittävä kouluttaja, joka tarjoaa työntekijöilleen erilaisia työtehtäviä sekä mahdollisuuden edetä esimiestehtäviin ja rakentaa uraa. Ketjussa noudatetaan matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevaa työehtosopimusta. McDonald's tutkii säännöllisesti työntekijöidensä tyytyväisyyttä työtyytyväisyystutkimuksilla. Yritys on ainoa pikaruokaravintola-alan yritys Suomessa, joka on päässyt Great Palace to Work Instituutin julkaisemalle Suomen parhaat työpaikat – listalle. McDonald's on saavuttanut tämän kolmena peräkkäisenä vuotena: 2013, 2014 ja 2015. (McDonald's Oy 2014, 1–2.)

6.2 Projektisuunnitelma

Toteutin projektin joustavasti tammikuu 2014 – tammikuu 2015 välisenä aikana (kuvio 3).

Milloin?	Mitä?
Q1 / 2014	<ul style="list-style-type: none">• Projektin aloitus• Projektin tavoitteiden asettaminen toimeksiantajan näkökulmasta• Toimeksiannon kuvaaminen
Q2-Q3 / 2014	<ul style="list-style-type: none">• Aiheeseen liittyvään teoriaan tutustuminen• Esimieskoulutuksen mallintamisen aloittaminen ja jatkaminen vaiheittain koulutuksen edetessä
Q4 / 2014	<ul style="list-style-type: none">• Esimieskoulutuksen kuvaaminen mallintamisen työvälineillä• Teoriaan tutustuminen viestinnällisen materiaalin laatimista varten (tarinallisuus, InDesign)• Palautekyselyn laatiminen koulutuksesta sen opiskelijoille• InDesign-kurssi oman taitto-osaamisen kehittämiseksi• Esitteen laatiminen
Q1 / 2015	<ul style="list-style-type: none">• Palautekyselyn toteuttaminen• Materiaalin kierrättäminen toimeksiantajan avainhenkilöillä palautteen saamiseksi• Materiaalin luovuttaminen toimeksiantajan käyttöön• Kehitysehdotusten jättäminen toimeksiantajan käyttöön

Kuvio 3. Projektin toteutussuunnitelma

Organisoin esimieskoulutuksen mallintamisen projektin itsenäisesti oman työni ohella. Lähtötilanteen kartoituksessa ja projektin suunnitteluvaiheessa hyödynsin omaa asiantuntemustani toimeksiantajayrityksen asiantuntija- ja johtotehtävissä sekä mallinnettavan esimieskoulutuksen alullepanijana. Lisäksi vein keskustelun projektista toimeksiantajayrityksen johtoryhmään. Lähetin esimieskoulutuksen palautekyselyn kaikille esimieskoulutuksen opiskelijoille. Projektin lopuksi pyysin palautetta toimeksiantajayrityksen edustajilta mallinnuksen tuotoksista. Palaute huomioitiin tuotosten lopullisissa versioissa. Kävin myös sparraavia keskusteluja ja sain palautetta projektista Mika Saranpäältä ja Kari Viinisalolta. Nämä kaksi henkilöä olivat vuoden 2012 alkupuolella vaikuttamassa siihen, että opinnäytetyössä mallinnettava tutkintotavoitteinen esimieskoulutus lähti liikkeelle.

6.3 Käytetyt menetelmät ja työkalut

Tämä opinnäytetyö on ensisijaisesti toiminnallinen. Opinnäytetyönä olen toteuttanut toimeksiantajayritykselle projektin, jonka tavoitteena on ollut kuvata ensimmäistä kertaa tässä muodossaan toteutettu tutkintotavoitteinen esimieskoulutus sekä käyttää mallintamista

työn kehittämisen menetelmänä ja löytää sitä kautta kehitysehdotuksia seuraavaan vastaavaan esimieskoulutukseen.

Olen käyttänyt havainnointia menetelmänä kerätä aineistoa toteutetusta koulutuksesta sen mallintamista varten. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuskäytäntöjä käytetään väljemmin kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä (Vilka & Airaksinen 2003, 57). Toiminnallisessa opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen menetelmillä kerättyä tietoa voidaan käyttää kuin lähdeaineistoa eli tuomaan teoreettista syvyyttä. Tämän lisäksi tietoa voidaan käyttää esitettyjen väitteiden ja johtopäätösten tukena ilman, että tietoa analysoidaan yhtä tarkasti kuin tutkimuksellista opinnäytetyötä tehtäessä (Vilka & Airaksinen 2003, 57–58). Olen hyödyntänyt opinnäytetyössäni havainnoinnin kautta keräämääni tietoa edellä kuvatulla tavalla. Havaitseminen tarkoittaa jatkuvaa tiedon tarkentamista, jossa uutta havaintoa verrataan aikaisempiin tietoihin ja malleihin (Aaltonen & Heikkilä 2003, 153). Lisäksi olen käynyt dialogia esimieskoulutuksesta McDonald'sin sisällä ja Haaga-Helian toimijoiden kanssa. Lainaen myös näitä keskusteluja työssäni heidän luvallaan.

Toinen tutkimuksellinen menetelmä, jolla olen kerännyt tietoa toteutettua esitettä varten, on palautekysely koulutuksen opiskelijoille (liite 7). Toiminnallisessa opinnäytetyössä voidaan käyttää tutkimuksellista selvitystä osana toteutettavan tuotoksen toteutustapaa (Vilka & Airaksinen 2003, 56). Laadullinen tutkimusasenne toiminnallisessa opinnäytetyössä on hyödyksi silloin, kun opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa valitun ryhmän näkemyksiin ja kokemuksiin nojaava tuotos (Vilka & Airaksinen 2003, 63). Laati esite (liite 5) on nimenomaan tätä. Esite nojaa opiskelijaryhmän kokemuksiin ja palvelee toimeksiantajayritystä sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä kiinnostuksen herättäjänä tutkintotavoitteista esimieskoulutusta kohtaan. Vilka & Airaksinen (2003, 56–57) kehottaa harkitsemaan huolellisesti aineiston ja tiedon keräämistä osana toiminnallista opinnäytetyötä, jotta projektin kokonaisuus ei kasvaisi liikaa suhteessa opinnäytetyön tekijän resursseihin. Tästä syystä olen rajannut palautekyselyn käsittelemisen vain sen hyödyntämiseen esitteen tekemisessä tarinallisena pääomana. Käsittelemisen tarinallisuutta viestin muotona myöhemmin työssäni.

Työprosessin mallintaminen on kehittämismenetelmä toiminnan analysoimiseen ja kehittämiseen moninaisissa ympäristöissä (Leppänen, Ala-Laurinaho & Lehtinen 2007, 89). Valitsin mallintamisen kehittämismenetelmäksi, koska toimeksiantona oli dokumentoida ja kuvata esimieskoulutus havainnollisesti ja selkeästi. Esimieskoulutus oli toimeksiantajayritykselle ensimmäinen tällainen koulutus, joten prosessista ei ollut olemassa kuvausta aikaisemmin. Prosessin kuvaaminen auttaa ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta, mitä todellisuudessa tapahtuu sekä eri toimijoiden rooleja kokonaisuudessa (Laamanen 2004,

23). Laamasen (2004, 23) mukaan tämä mahdollistaa toiminnan kehittämisen. Valitsin mallintamisen tekniikaksi prosessin kuvaamisen kolmivaiheisesti, jonka mukaisesti kokoan prosessin perustiedot yhdelle lomakkeelle (liite 1), kuvaan prosessin graafisesti kaavioiden (liite 2) ja dokumentoin prosessin vaiheet toimintotaulukkoon (liite 3) (Pesonen 2007, 144). Prosessikaavioksi valitsin uimaratakaavion. Uimaratakaaviota käytetään visuaalisessa prosessin kuvauksessa toimijoiden ja heidän vastuullaan olevien toimintojen kuvaamiseen omina uimaratoinaan (JUHTA 2012, 3). Uimaratakaaviossa kuva-alue eli uima-allas on jaettu pituussuunnassa uimaratoihin. Ratojen vasemmassa laidassa eri radoille on asetettu eri toimijat. Toimintoja kuvataan laatikoina, jotka sijoitetaan radalle oikean toimijan kohdalle. Uimaratakaaviota voidaan käyttää kuvaamaan sekä nykyistä prosessia että tavoitetilaprosessia. Uimaratakaavio on suosittu kuvausmalli, koska se on varsin yksiselitteinen ja tuo esiin toimijoiden roolit, kullekin toimijalle kuuluvat tehtävät ja toimijoiden suhteet toisiinsa. Näin esille saadaan mahdolliset riskikohdat kuten toimintojen siirtymät toimijalta toiselle. Tämä auttaa myös toimijoiden oman roolin ymmärrystä. (Sharp & McDermott 2001, 40–41.) Olen myös käyttänyt tehtävämatriisia prosessin toimijoiden roolien avaamiseen uimaratakaaviota yleisemmällä tasolla.

Teknisinä apuvälineinä olen visuaalisena ihmisenä käyttänyt fläppitauluja ja erivärisiä muistilappuja, joihin olen kirjannut havaintojani esimieskoulutuksen aikana tosielämän tilanteista ja aiheen teoriasta sekä tehnyt ensimmäisiä luonnoksia mallinnuksesta (liite 6). Nykyistä ja tavoiteprosessia voi olla hyödyllistä kuvata käsin piirtämällä tai post-it -lapuilla isolle seinätaululle (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13). Tietokone on toiminut työvälineenäni kuten myös Microsoft Officen perusohjelmat: PowerPoint, Excel ja Word. Päätin käyttää näitä ohjelmia myös kaavioiden tekemiseen niiden tuttuuden vuoksi. Esitteen tekemisen työkaluksi valitsin yrityksellämme käytössä olevan taitto-ohjelman InDesignin, jota opettelini käyttämään People Academyn järjestämässä päivän koulutuksessa. Esitteen viestintätyyliksi valitsin soveltaen tarinallisuuden sen vaikuttavuuden sekä henkilökohtaisen kiinnostukseni vuoksi. Tarinallisuuden tukemiseksi toteutin palautekyselyn (liite 7) opiskelijaryhmälle, josta lainasin opiskelijoiden kommentteja. Vaikka kysely on tutkimuksellinen menetelmä, niin olen käsitellyt ja käyttänyt sitä työssäni nimenomaan tarinallisten elementtien lähteenä.

Lähestymistapaani voisi kuvailla tapaustutkimukselliseksi, jossa päädyin osallistuvaan havainnointiin ja sitä kautta mallinnukseen ja prosessin analysointiin ja sen kuvaamiseen prosessikaaviona. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan ilmiötä aidoissa tilanteissa tavoitteena hahmottaa kokonaisuus (Aaltonen & Heikkilä 2003, 126). Opinnäytetyöni päätavoitteena kuitenkin oli toteuttaa toimeksiantajaa varten tutkintotavoitteisen esimieskoulutuksen mallintamisen projekti ja sen tuotoksena kuvaus esimieskoulutuksesta kehitysehdo-

Toimijat:	Esivaihe: Opiskelija- valinta	Vaihe 1. Aikaisemmin han- kitun osaamisen tunnistaminen ja arvioiminen	Vaihe 2. Yritykselle rääätälöity moduuli- koulutus	Vaihe 3. Aikaisemmin hanki- tun osaamisen tunnustaminen ja valmistuminen
Opiskelija- ryhmä	koulutukseen hakeutuminen, oman työhistorian ja käydyn koulu- tuksen avaami- nen	itsearviointi	opiskeleminen opetussuunnitel- man mukaisesti	mahdolliset täydentä- vät opintosuoritukset
Haaga-Helia	määrittellä yhte- näiset kriteerit McDonald'sin kanssa	tunnistaa ryhmän aikaisempi osaami- nen ja arvioida se, lisäkoulutustarpeen määrittely	koulutus opetussuunnitel- man mukaisesti	määrittellä ryhmän polku tutkinto- opiskelijoiksi, tunnus- taa ryhmän aikaisempi osaaminen osaksi tutkinto-opintoja
McDonald's- ketju	asettaa tavoitteet ja kriteerit valin- nalle, viestii alka- vasta koulutuk- sesta, sitouttaa sisäisesti, toteut- taa opiskelijavalin- ta	tuottaa kattavasti ja dokumentoituna aineistoa ryhmän osaamisesta sen arvioimista varten, olla mukana dialo- gissa lisäkoulutus- tarpeen määrittelys- tä	opetussuunnitel- man mukaisen opiskelun mah- dollistaminen ja tukeminen	liiketoimintahyötyjen poimiminen, palaute- kysely pilotista, valmis- tujaiset
Esimiehet ja yrittäjät	keskustella avain- ihmistensä kans- sa, puoltaa oppi- laan osallistumis- ta koulutukseen	sopia työpaikan pelisäännöistä opiskelun ajalle	opetussuunnitel- man mukaisen opiskelun mah- dollistaminen ja tukeminen	liiketoimintahyötyjen poimiminen, palaute- keskustelu, juhlistami- nen

Kuvio 4. Tehtävämatriisi kuvaa toimijoiden rooleja esimiesten koulutuksen eri vaiheissa

6.4.1 McDonald's-ketju

McDonald's oli aloitteellinen saadakseen esimieskoulutuksen ravintolapäällikkötaustaisille esimiehilleen. Esimieskoulutuksen eri vaiheissa McDonald'sin rooli toimijana oli erilainen. Merkityksellistä koko esimieskoulutukselle oli se, että McDonald's toteutti opiskelijavalin-
nan käytyään dialogia lähtökohtaisista osaamisvaatimuksista Haaga-Helian johtajien
kanssa. Valitun opiskelijaryhmän aikaisempaa osaamista tunnistettaessa McDonald's
tuotti ja tarjosi dokumentaatiota lähtökohtaisen osaamisen arvioimista varten. Työpaikka-
lähtöinen opinnollistaminen voi koskea yksittäistä työntekijää tai samantasoisena osaami-
sen hankkinutta työntekijäryhmää (Haaga-Helia 2014, 3). Lähtökohtaista osaamista täy-
dentävän moduulikoulutuksen aikana McDonald's antoi opiskelijoille resursseja, esimer-
kiksi työaikaa, opiskeluun. Esimieskoulutuksen lopussa McDonald's toteutti palaute-
kyselyn ja juhlisti valmistumista työntekijäkokemuksen parantamiseksi.

Käytän tässä aluvussa hyödykseni omia näkemyksiäni toimeksiantajan henkilöstöjohta-
jan roolissa, kun kerron McDonald'sin syistä lähteä rakentamaan yhteistyössä Haaga-
Helian kanssa mallinnettavaa esimieskoulutusta. Olen McDonald's Oy:n henkilöstö- ja

koulutusjohtaja, johtoryhmän jäsen sekä mallinnettavan tutkintotavoitteisen esimieskoulutuksen vastaava henkilö McDonald's-ketjussa.

Moni McDonald'sin ravintolapäällikkö on aloittanut työuransa ravintolatyöntekijänä nuorella iällä ja työnimu on saattanut viedä mennessään, mistä syystä opinnot ovat lykkääntyneet. McDonald's on halunnut tarjota toteutettua koulutusta ravintolapäällikkötaustaisille avainhenkilöilleen mahdollisuutena saada tunnustus ammattitaidosta tutkinnon muodossa. McDonald'silla uskotaan, että tätä kautta kasvatetaan henkilöstön sitoutumista yritykseen. Toisena tärkeänä tekijänä on henkilöstön ammattitaidon laajentaminen ja syventäminen siten, että hyödyt näkyvät liiketoiminnassa. Kolmanneksi ravintolapäällikön työ on merkityksellistä yrityksen menestymisen kannalta. Koulutusta halutaan pitää myös arvostuksen osoituksena ravintolapäälliköiden merkitykselliselle työlle liiketoiminnan yhdessä avainroolissa. Edellä mainittujen syiden lisäksi McDonald's haluaa olla edelläkävijä työssä ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen huomioimisessa oppimisen ja osaamisen kehittämisen muotona. Nuoren henkilöstön tutkintotavoitteinen koulutus voidaan nähdä myös yhteiskuntavastuullisena tekona.

6.4.2 Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Toimija Haaga-Helia pitää sisällään useita eri rooleja, jotka kaikki ovat merkityksellisiä esimieskoulutuksen toteutuksessa. Alkuvaiheen dialogi Haaga-Helian johtajien Teemu Kokon ja Jouni Ahosen sekä McDonald'sin välillä oli tärkeä. Siinä asetettiin kriteerit opiskelijavalinnalle. Tämän jälkeen vastuun kokonaisuuden koordinoimisesta ja opintojen ohjaamisesta kantoi yliopettaja Marjaana Mäkelä. Ohjaajan rooli mallinnetussa esimieskoulutuksessa on kriittinen sekä opiskelijoiden näkökulmasta mutta myös McDonald's-yhteistyön näkökulmasta. Haaga-Helian rooli heidän sisäisellä työnjaollaan oli tunnistaa ja arvioida opiskelijaryhmän aikaisemmin hankittua osaamista heille toimitettujen dokumentaatioiden perusteella. Tältä pohjalta he laativat ehdotuksen McDonald'sille moduulikoulutuksen sisällöstä, mikä täydentäisi lähtökohtaisen osaamisen vastaamaan mahdollisimman hyvin restonomien osaamisvaatimuksia. Moduulikoulutuksen aikana Haaga-Helian valitsemat oman osa-alueensa asiantuntijaopettajat kouluttivat opiskelijaryhmää opintusuunnitelman mukaisesti. Opettaja esimieskoulutuksen eri moduuleissa toimi kaiken kaikkiaan yhdeksän. Opiskelun hallinnollinen vastuu oli myös Haaga-Heliällä, mistä vastasi roolissaan johdon assistentti. Kun opiskelijoiden lähtökohtaista osaamista oli täydennetty moduulikoulutuksen tuottamalla lisäosaamisella, haki opiskelijaryhmä harkinnanvaraisen valinnan kautta tutkinto-opiskelijoiksi Haaga-Helia ammattikorkeakouluun. Tämän jälkeen aikaisempi osaaminen tunnustettiin osaksi Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelmaa. Mikäli yksittäisillä opiskelijoilla oli vielä puutteita osaamisessa esimerkiksi

sovittuja suorituksia tekemättä, niin heille Haaga-Helia määritteli tarvittavat suoritukset ja sopi uuden aikataulun valmistumiselle.

Haaga-Helian johtaja Jouni Ahonen kertoo Haaga-Helian lähteneen McDonald'sin kanssa toteutettuun esimieskoulutukseen useista syistä. Haaga-Helia haluaa toimia elinkeinolähtöisesti ja sitä kautta nostaa toimialan osaamistasoa. Esimieskoulutus antoi mahdollisuuden kehittää alalla työskentelevien henkilöiden osaamista ryhmälähtöisesti perustana opiskelijalähtöinen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen, mikä puolestaan takasi tehokkaan opiskelun, kun aikaisempi osaaminen oli huomioitu koulutuksen räätälöinnissä. Ryhmälähtöiseksi ratkaisuksi rakennettiin yritysکوhtainen modulaarinen koulutus, jossa opintojen suoritustavat vaihtelivat monipuolisesti. Ahosen mukaan McDonald'silla tehtäväkohtaiset osaamiset oli kuvattu ja osaamisprofiilit sisälsivät lähtökohtaisesti paljon restonomin tutkintoon sisältyvää osaamista, mikä puolestaan helpotti aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamista ja tunnustamista. McDonald'sin hyvä työnantajamaie, halukkuus kehittää henkilöstönsä osaamista ja sitoutua opiskelijoiden tukemiseen vaikuttivat yhteistyöhön ryhtymiseen. (Ahonen 12.1.2015.)

6.4.3 Opiskelijaryhmä

Opiskelijoiden tuli hakea esimieskoulutukseen itse ja toimittaa McDonald'sille hakuvaiheessa vaaditut dokumentit sekä kuvaus omasta motivaatiosta opiskella. Henkilökohtaisissa keskusteluissa määriteltiin mahdolliset poikkeukset henkilökohtaiseen opintosuunnitelmaan koko opiskelijaryhmän opintosuunnitelmasta poikkeavasti, esimerkiksi vapaasti valittavien opintojen osalta. Moduulikoulutuksen vaiheessa opiskelijoiden tehtävä oli itseohjautuvasti opiskella ryhmän opetussuunnitelman ja henkilökohtaisen opintosuunnitelman mukaisesti. Mikäli suunnitelmassa pysyttiin, ei opiskelujen loppuvaiheeseen jäänyt enää täydentäviä suorituksia, vaan tutkinto-opiskelijaksi hakeutumisen jälkeen opiskelijat suorittivat normaalin opinnäytetyöprosessin esityksineen, opponointineen ja kypsyysnäytteineen valmistuen 24.3.2015 restonomin ammattikorkeakoulututkintoon.

Opiskelijat kertoivat motivaatiostaan moduulikoulutuksen orientaatiopäivässä. Opiskelijoilla oli pääasiassa kahdenlaisia motiiveja lähteä mukaan esimieskoulutukseen. Eniten esille nousseet motiivit olivat oman ammattitaidon kehittyminen ja tunnustuksen eli tutkinnon saaminen omasta osaamisesta. Monet mainitsivat nämä molemmat tekijät. Lisäksi myönteisenä koettiin verkostoituminen kollegoiden kanssa ja toisilta oppiminen.

6.4.4 Esimiehet ja yrittäjät

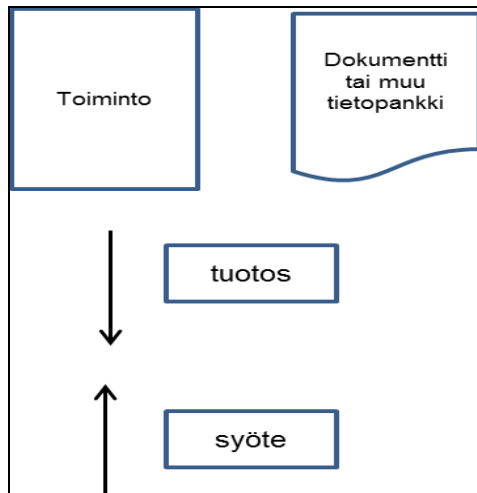
Esimiehen / franchising-yrittäjän tärkein rooli läpi esimieskoulutuksen oli tukea ja resursoida opiskelijoitaan. Heidän tuli puoltaa oman organisaationsa niitä hakijoita, joiden osaamisen ja potentiaalin he näkivät olevan esimieskoulutuksen edellyttämällä tasolla liiketoiminnallisten mittareiden ja muiden saavutusten perusteella. Tämä myös sitoutti heitä tukemaan opiskelijoitaan läpi koulutuksen. Heidän tehtävänä oli myös sopia pelisäännöt opiskelun ja työn yhdistämiselle omassa organisaatiossaan.

Esimiesten ja yrittäjien syyt lähettää ihmisiään esimieskoulutukseen olivat pääasiassa liiketoimintaosaamisen laajentaminen ja syventäminen ja tutkinnon mahdollistaminen, mikä koettiin yksilöä sitouttavana tekijänä.

6.5 Mallintaminen: prosessin vaiheiden määrittelemine ja kuvaaminen

Työn opinnollistamisen teoriaan tutustuessani huomasin, että käyttämäni työnimikkeet esimieskoulutuksen eri vaiheista eivät olleet riittävän asiasisältöisiä. Perusajatuksena edelleen ajallisesti toisiaan seuraavien ja toisistaan selkeästi erilaisten vaiheiden määrittely päädyin tässä käyttämäni vaiheiden nimeämiseen. Esimieskoulutus muodostuu siis neljästä ajallisesti toisiaan seuraavasta vaiheesta, joita ovat esivaihe eli opiskelijavalinta, aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja arvioiminen, yritykselle räätälöity moduulikoulutus sekä aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen ja valmistuminen. Huomioitavaa on, että kuvatessani vaiheita loogisesti toisiaan seuraavina kokonaisuuksina olen sisällyttänyt tässä työssäni samaan vaiheeseen asioita, jotka eivät ole rinnastettavissa sisällöltään toisiinsa. Esimerkiksi osaamisen tunnustaminen ja valmistuminen ovat peräkkäisiä toimintoja, jotka olen rinnakkain nostanut tämän vaiheen otsikkoon.

Perustelen seuraavaksi, miksi olen nimennyt vaiheet valitsemallani tavalla ja kuvaan miten vaiheet eroavat toisistaan. Uimaratakaavioita laatiessani käytin symboleita (kuvio 5) kuvaamaan eri toimintoja.

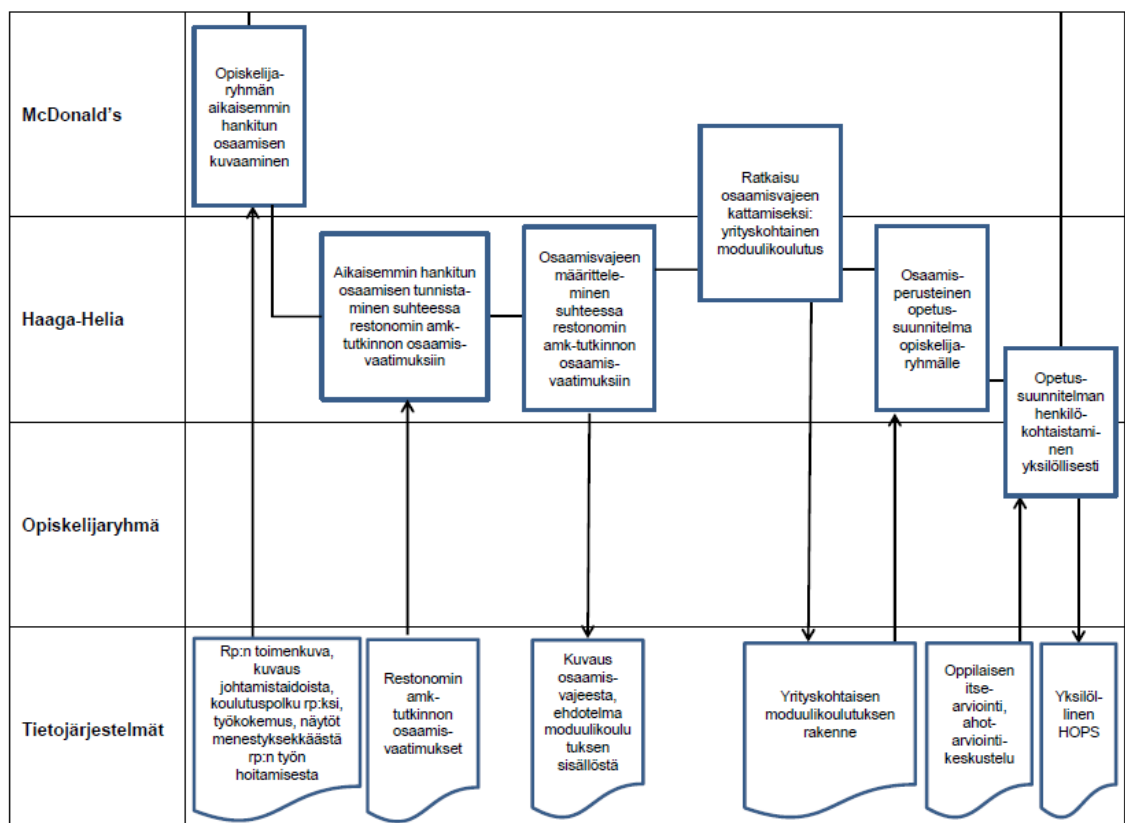


Kuvio 5. Uimaratakaaviossa käytettyjen symbolien merkitykset

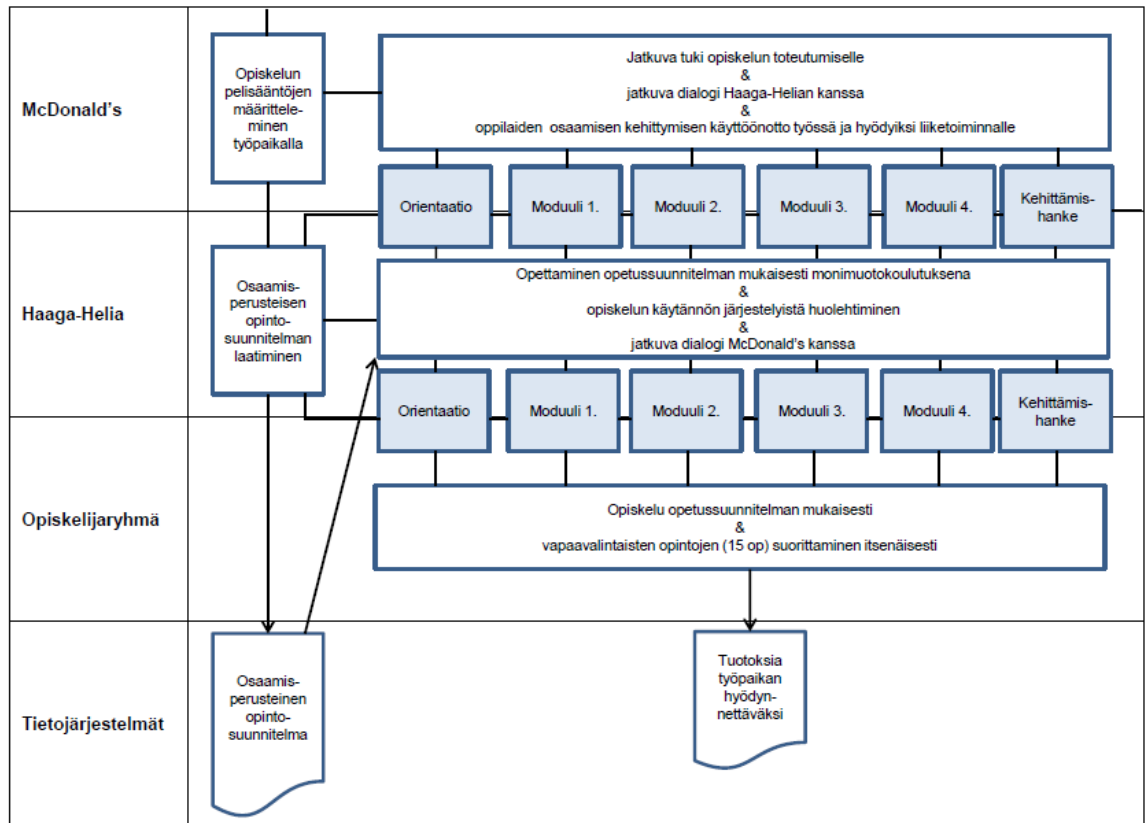
6.5.1 Esivaihe: opiskelijavalinta

Esimieskoulutuksen hakuprosessi toteutettiin siten, että ravintolapäälliköillä tai ravintolapäällikkötaustaisilla asiantuntijoilla ja toimiston esimiehillä oli mahdollisuus itse hakea koulutukseen. Koulutukseen pääsemistä piti kuitenkin oman esimiehen / yrittäjän puoltaa. Hakijoita vastasi hakuilmoitukseen (liite 8) kaksikymmentäyhdeksän. Hakijoiden tuli täyttää yhtenäiset hakukriteerit, joita olivat sisäisen koulutuspolun läpikäyminen ravintolapäällikötasolle saakka, ravintolapäällikön työkokemus ja menestyminen liiketoiminnan mittareilla ravintolapäällikön työtehtävässä. Tämän lisäksi hakijoiden tuli kertoa motivaatiostaan ja syistä hakea esimieskoulutukseen sekä siitä, miten aikoivat opiskelun työn ohessa järjestää. Hakijoiden joukossa oli kaksi apulaisravintolapäällikköä, joiden esimiehen kanssa käytiin keskustelu siitä, miten he hankkivat esimieskoulutuksen aikana saman lähtötasoisin osaamisen kuin muulla ryhmällä oli. Kuvio kuusi kuvaa opiskelijavalinnan kulkua.

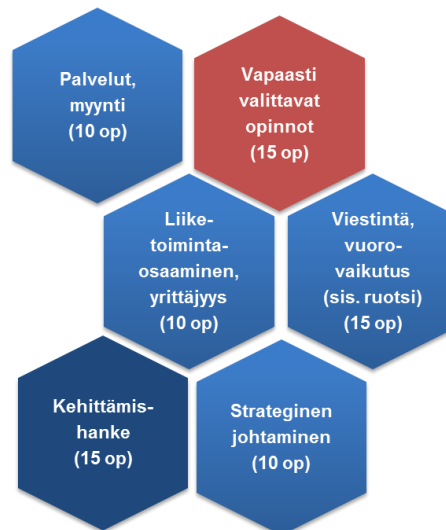
Aikaisemmin valmisteluvaiheeksi kutsumani ensimmäisen vaiheen merkitys syventyi minulle työn opinnollistamisen teoriaan tutustumisen kautta. Kuvaillessani (kuva 2), mitä tähän vaiheeseen sisältyi, havaitsin peilaten työn opinnollistamisen teoriaan, kuinka merkityksellinen mahdollistaja tämä vaihe koko esimieskoulutukselle on ollut. Vaiheeseen kuului myös monta yksittäistä toimintoa. Se luo perustan yrityskohtaisesti räätälöidylle moduulikoulutukselle, jonka tarkoitus on täyttää opiskelijaryhmän osaamisen aukot suhteessa restonomin osaamisvaatimuksiin. Tässä ensimmäisessä vaiheessa Haaga-Helian johtajien ja asiantuntijoiden ammattitaidolla ja kyvyllä tunnistaa opiskelijaryhmän aikaisemmin hankittua osaamista ja verrata sitä restonomin osaamisvaatimuksiin oli kriittinen merkitys. Kriittisiä vaiheita tässä vaiheessa esimieskoulutusta olivat myös osaamisen tunnistaminen ryhmänkohtaisesti sekä osaamisvajeen määrittäminen suhteessa valitun koulutusohjelman, restonomin, osaamisvaatimuksiin. Päätin seurata läpi mallinnusprosessin, mitkä asiat nousisivat esimieskoulutuksen kriittisiksi tekijöiksi. Tätä kautta oleellisimmaksi tapahtuvaksi asiaksi ensimmäisessä vaiheessa muodostui aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja arvioiminen, jota käytän työssäni ensimmäisen vaiheen nimenä. Tätä vaihetta kuvaa kuvio 7.



Kuvio 7. Esimieskoulutuksen ensimmäinen vaihe: aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja arvioiminen uimaratakaaviolla kuvattuna



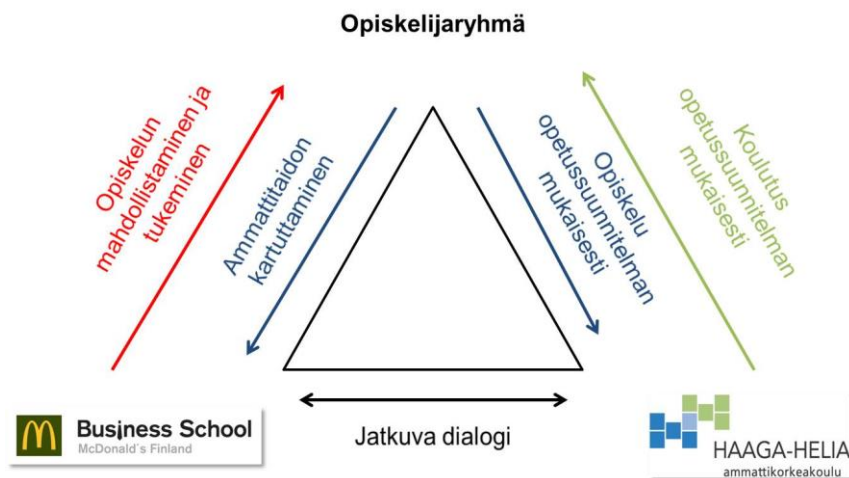
Kuvio 8. Esimieskoulutuksen toinen vaihe: yritykselle räätälöity moduulikoulutus uimaratakaaviolla kuvattuna



Kuvio 9. Yritykselle räätälöity moduulikoulutus (Haaga-Helia 2013)

Opiskelijaryhmän osaamisvajeen osat koottiin yritykselle räätälöidyssä moduulikoulutuksessa järkeviksi kokonaisuuksiksi, moduuleiksi (kuvio 9): palvelut ja myynti (10 op), liiketoimintaosaaminen ja yrittäjyys (10 op), viestintä ja vuorovaikutus sisältäen ruotsin kielopinnot (15 op), strateginen johtaminen (10 op), kehittämishanke (15 op) ja vapaasti va-

littavat opinnot (15 op). Vapaasti valittavien opintojen osalta opiskelijoiden henkilökohtaiset opintosuunnitelmat erosivat paljonkin toisistaan. Osalla opiskelijoista oli jo hankittuna opintoja, jotka voitiin hyväksilukea vapaasti valittaviin opintoihin. Osa opiskeli vapaasti valittavat opinnot itsenäisesti moduulikoulutuksen aikana. Moduulikoulutuksen kokonaisuudella täydennettiin opiskelijaryhmän osaamisvajetta suhteessa koulutusohjelman resonomin osaamisvaatimuksiin. Moduulikoulutus oli ajallisesti pisin vaihe esimieskoulutusta ja sen aikana toimijoiden yhteistyö oli monisuuntaista. Päädyin tarkastelemaan, mikä kunkin toimijan tehtävä oli moduulikoulutuksen vaiheessa suhteessa toisiin toimijoihin (kuvio 10). Laamasen (2004, 76) mukaan hyvä prosessikuvaus nostaa esille myös asioiden väliset riippuvuussuhteet.

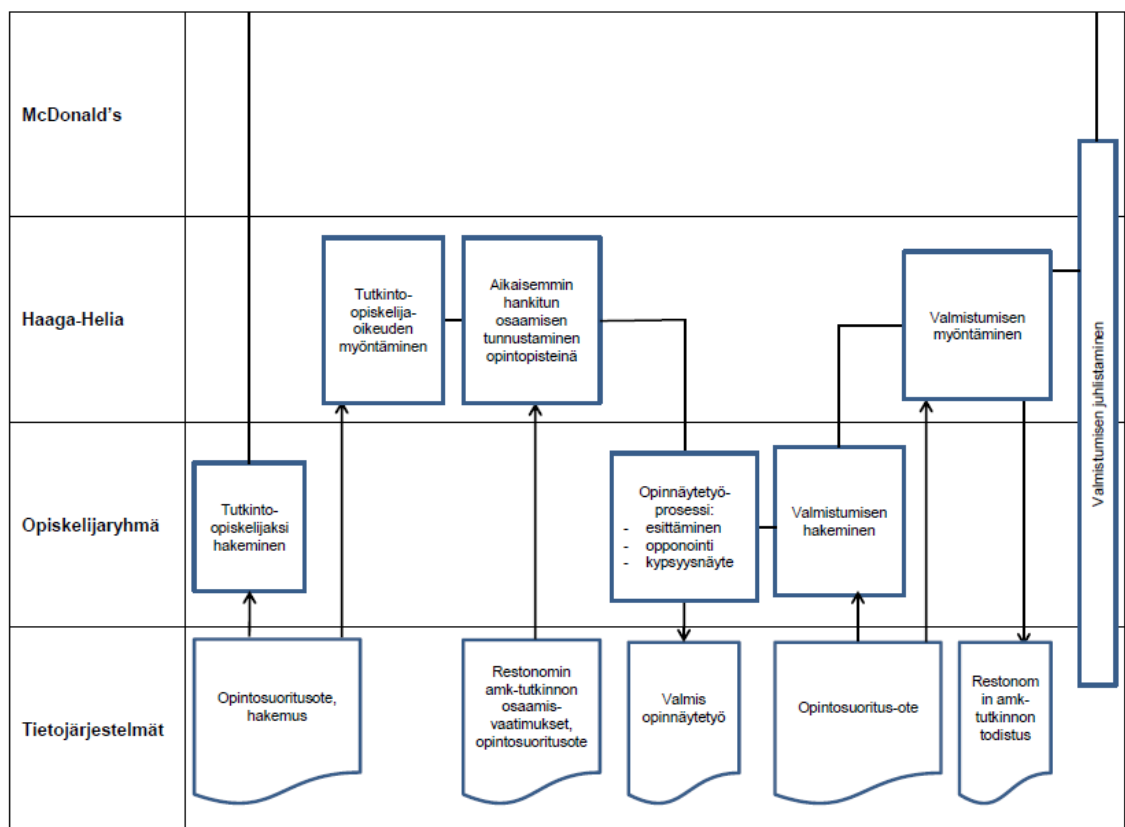


Kuvio 10. Eri toimijoiden tehtävät ja keskinäiset suhteet yritykselle räätälöidyssä moduulikoulutuksessa

	Esivaihe Opiskelija- valinta	Vaihe 1. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja arvioiminen	Vaihe 2. Yritykselle räätälöity moduuli- koulutus	Vaihe 3. Aikaisemmin hankitun osaamisen tun- nustaminen ja valmistuminen
Opiskelija- ryhmä	Valinta on toteutettu lähtökoh- taisten osaamis- vaatimusten perusteella	Tunnistettava ja arvioitava <i>lähtökohtainen osaaminen</i> on hankittu vähintään ravin- tolapäällikkötasoisena työko- kemuksen ja siihen tarvitta- van yrityksen sisäisesti tar- joaman koulutuspolun kautta → jäljelle jäänyt osaa- misaukkoja suhteessa restonomin osaamisvaatimuk- siin	Osaamista on täydennetty <i>lisäkoulutusella</i> → osaamisaukot suhteessa restonomin osaamisvaati- muksiin on täydennetty	Tunnustettava osaaminen täyttää restonomin tutkin- toon vaadittavan osaamisen (<i>lähtö- kohtainen osaa- minen + lisäkoulutus</i>)

Kuvio 11. Opiskelijaryhmän osaaminen esimiesten koulutuksen eri vaiheissa

Kuvio 12. kuvaa tämän vaiheen toimintoja, joista kriittinen kokonaisuuden kannalta on tutkinto-opiskelijaksi siirtyminen, mikä mahdollistaa tutkinnon suorittamisen. Toinen merkityksellinen vaihe koko esimieskoulutuksen kokonaisuuden näkökulmasta on aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen opintopisteiksi eli hyväksilukeminen osaksi tutkintoa.



Kuvio 12. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen ja valmistuminen kuvattuna uimaratakaaviolla

6.6 Esitteen laatiminen tarinallisuuden elementtejä hyödyntäen

Esimieskoulutuksen mallintaminen – projektin viestinnällisenä tuotoksena laadittiin esite (liite 5). Alkuperäisenä ajatuksena oli suunnata esite asiantuntijoille ja kuvata sen sisällössä hyvinkin tarkkaan esimieskoulutuksen sisältöä ja erityisesti sitä, miten koulutuksessa oli toteutettu työn opinnollistamista käytännössä. Mallintamisen edetessä huomasin, että opinnäytetyöni raporttiosuus ja tuotoksena syntyneet dokumentit (liitteet 1, 2 ja 3) yhdessä ovat juuri tätä sisältöä; esite vain paketoisi sen sisällön sujuvampaan ja visuaalisempaan muotoon. Tämän lisäksi esimiesten koulutuksen aikana sekä opiskelijoiden että heidän esimiestensä suunnalta nousi vahvasti esille koulutuksen hyödyt sekä opiskelijoille että franchising-yrittäjille. Tulini siihen johtopäätökseen, että toimeksiantajaa palvelisi enemmän lisämateriaali, joka toisi näitä viestejä esiin opiskelijoiden ja heidän esimiestensä äänellä. Tarinoissa teot ja kokemukset saavat merkityksiä osana isompaa kokonaisuutta (Aaltonen & Heikkilä 2003, 22). Ehdotin lähestymistavan muutosta toimeksiantajalleni ja tähän päädyttiin.

Tarinoita käytetään viestinnän muotona, koska niiden avulla pystytään nopeasti ja lyhyesti kertomaan asiasta olennainen tieto siten, että se parhaimmillaan oivalluttaa kuulijaa tai syventää tämän ymmärrystä asiasta ja johtaa toiminnan muutokseen. Tarinat ovat havainnollisia ja viestit jäävät yksinkertaisuudessaan mieleen, ne muistetaan. Hyvä tarina kertoo, miksi olemme olemassa, keitä olemme sekä suunnan, mihin olemme menossa. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 16.) Näin ollen esitteen muotoon rakennettu viestintämateriaali on rakennettu pitkälti opiskelijoiden ja heidän esimiestensä äänellä. Työntekijät voivat kokea tarinoiden keräämisen johdon viestinä siitä, että heidän näkemyksiään arvostetaan (Aaltonen & Heikkilä 2003, 19).

Hyvä tarina on uskottava ja yhtenäinen. Uskottavuutta arvioidaan ilmaistujen arvojen perusteella. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 148.) Yhtenäisen tarinan juonirakenteet yhdistävät toiminnan (Mitä tehtiin?), näyttämön (Missä ja milloin tehtiin?), toimijan (Kuka teki?), keinot (Miten tehtiin?) sekä tarkoituksen (Miksi tehtiin?) (Aaltonen & Heikkilä 2003, 148). Tarina voi olla rakennettu kuvien, puheen tai kirjoitetun tekstin muotoon ja se voi olla ilmaisutavaltaan kirjallinen tai suullinen (Aaltonen & Heikkilä 2003, 154). Tarinan luotettavuutta arvioitaessa kuvaus yrityksen todellisuudesta on luotettava, kun siinä kerrotaan ne puolet ilmiöstä, joita on ollut tavoite kuvata tai selvittää (Aaltonen & Heikkilä 2003, 171). Olen pyrkinyt tuomaan esitteessä esiin toimeksiantajan arvopohjaa, jonka konkreettinen ja näkyvä teko esimieskoulutus on ollut. Tämän lisäksi olen pyrkinyt vastaamaan yhtenäisen juonirakenteen mukaisiin kysymyksiin, vaikka esite onkin hyvin tiivis muotoinen tapa viestiä, eikä jätä paljoa tilaa tarinallisuuden elementtien hyödyntämiselle. Tarina kuitenkin te-

hoaa viestinnän keinona, koska se herättää kiinnostuksen, auttaa ymmärtämään ja muistamaan sekä sen avulla arvot muuttuvat konkreettisemmiksi (Rauhala & Vikström 2014, 30).

Olen toteuttanut palautekyselyn koulutuksesta tarinallisen pääoman saamiseksi. Tätä tarinapääomaa olen hyödyntänyt vastaajien luvalla esitteen tekemisessä. Rauhala & Vikström (2014, 36) esittelevät termin tarinapääoma, joka muodostuu kaikista niistä asioista, jotka liittyvät tarinoihin ja niiden kerrontaan ikään kuin raakamateriaalina. Heidän mukaansa tämä aines pitää ensin tunnistaa ja sen jälkeen oppia hyödyntämään tavoitteellisesti sopivissa tarkoituksissa ja tilanteissa (Rauhala & Vikström 2014, 36).

Olen käyttänyt esitteessä, sen tiiviiseen muotoon soveltuvin osin tarinallisia elementtejä. Tarinan elementit Rauhala & Vikströmin (2014, 63) mukaan ovat lähtötilanne, toimija, tavoite tai motiivi, tapahtuma, vaikeus, muutos sekä tunne. Hyvässä tarinassa tapahtuu myös jonkinlainen muutos joko toimijassa tai asioissa. Tarinan tunne-elementit puhuttelevat kuulijan järjen lisäksi tunnepuolta. (Rauhala & Vikström 2014, 63.)

Menestyksekkäät organisaatiot rakentavat mielikuvia ja kertovat koskettavia tarinoita (Aaltonen & Heikkilä 2003, 18). Esite on siis viestinnällinen ja markkinoinnillinen materiaali toimeksiantajan käyttöön sisäisesti ja ulkoisesti ja painoarvoltaan yksi viidesosa projektin tuotoksista. Maineen rakentaminen tarinan avulla on tehokasta silloin, kun se on tehty yhteistyössä merkityksellisimpien sidosryhmien kanssa (Aaltonen & Heikkilä 2003, 76).

Esitteessä tuodaan esiin mallinnetun esimieskoulutuksen hyötyjä ja sitä kautta vahvistetaan toimeksiantajan strategista tavoitetta olla vastuullinen nuorten työllistäjä, joka tarjoaa koulutusmahdollisuuksia, joiden koetaan olevan laadukkaita ja hyvä lähtökohta työuralle. Tarinat ovat toimiva keino rakentaa monipuolisesti yrityskulttuuria kuten 2014 Suomen parhaat työpaikat – listan sarjansa ykköseksi yltänyt ohjelmistoyritys Vincit on tehnyt (Rauhala & Vikström 2014, 189–190). Vahva yrityskulttuuri puolestaan on hyvää liiketoimintaa, kun sen menestystä mitataan liikevaihdon kasvulla, tuottavuudella tai vaikkapa innovaatioiden määrällä (Rossi 2012, 18–19).

Olen tyytyväinen valitsemaani rajaukseen esitteen osalta. Tällä rajauksella esitteen kohderyhmä on laajempi kuin alkuperäinen olisi ollut ja se toimii sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä kiinnostuksen herättäjänä esimieskoulutusta kohtaan. Tarinankerrontaa voisi pitää myös tarinan tekemisenä. On tehokkaampaa tehdä jotain innostava ja kertomisen arvoista kuin odottaa keskinkertaiselle tarinalle huomiota. (Rauhala & Vikström 2014, 241.) Mielestäni mallinnettu esimieskoulutus on innostava ja kertomisen arvoinen asia toimeksiantajalle.

6.7 Projektin tuotokset

Esimieskoulutuksen mallintaminen – projektin tuloksena syntyi kuvaus mallinnuksen kohteena olevasta esimieskoulutuksesta toimeksiantajan käyttöön. Esimieskoulutukseksi tässä opinnäytetyössä on kutsuttu McDonald'sin esimiehilleen tarjoamaa koulutuskokonaisuutta opiskelijavalinnasta restonomin ammattikorkeakoulutkintoon valmistumiseen saakka. Esimieskoulutus on kuvattu kolmivaiheisesti ja hyödyntäen uimaratakaavioita. Opinnäytetyön tuotoksina toimeksiantajalle on toimitettu esimieskoulutuksen perustietolomake (liite 1), esimieskoulutusten vaiheiden kuvaukset uimaratakaavioina (liite 2) sekä toiminnot -taulukko esimieskoulutuksen vaiheista (liite 3). Mallinnuksen aikana on tullut näkyväksi toimeksiantajan toivomia kehitysehdotuksia (liite 4) seuraavaa koulutusryhmää varten. Nämä kehitysehdotukset on annettu eteenpäin ja seuraavan koulutusryhmän valmistelu on jo alkanut. Mallinnuksen pohjalta on laadittu esite (liite 5) viestintää varten.

7 Pohdinta

Arvioin tässä luvussa esimieskoulutuksen mallintaminen – projektin onnistumista ja sen hyötyjä ja työn hyödynnettävyyttä toimeksiantajaryitykselle. Pohdin myös omaa kehittymistäni tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Kehittämisehdotukset itse mallinnettuun esimieskoulutukseen olen esittänyt erillisessä tuotoksessa liitteen muodossa. Laamanen (2004, 82) painottaa sitä, ettei prosessin kuvaaminen on itsetarkoitus ja vähemmän opitaan toisen kuvauksista. Prosessia kuvatessa kuvaajan ajattelu kehittyy ja uudenlaista ymmärrystä syntyy mallintamisen aikana ja tämä on perusta tulokselliselle toiminnan kehittämiseksi. (Laamanen 2004, 82.) Tämä antaa perustelun sille, että voin ehdottaa kehitysehdotuksia esimieskoulutukselle myös siltä pohjalta, miten oma ymmärrykseni esimieskoulutuksesta on kehittynyt mallintamisen aikana.

7.1 Projektin arviointi

Esittelen tässä alaluvussa pohdintaa ja kehitysehdotuksia esimieskoulutuksen mallintaminen – projektin osalta. Huomioitavaa on, että projektina on mallinnettu toimeksiantajan ja Haaga-Helian yhteistyössä toteutettu esimieskoulutus, joten esimerkiksi aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen kuvatulla tavalla on toteutunut juuri tässä yhteistyössä.

Leppänen (2000, 48–49) nostaa mallintamisen haasteiksi ajankäytön ja ”itsestään selvien” asioiden ohittamisen. Itse tunnistin nämä samat haasteet mallintaessani esimieskoulutusta. Vaatii jämäkkyyttä pysähtyä itselle selvien asioiden äärelle, jotka kuitenkin ovat prosessin kuvauksessa merkittävässä roolissa. Tästä näkökulmasta jonkin itselleen tuntemattoman asian tutkiminen ja sen jälkeen mallintaminen voisi toimia helpommin. Havaitsin mallintamisen edetessä, kuinka hyvinkin oleellisessa roolissa, jokin nopeasti käytännössä ohitettu vaihe prosessin ladun kannalta on ollut. Olin alun perin säästääkseeni opiskelijaryhmän aikaa rajannut mallintamisen itsenäiseksi projektikseni. Nyt jälkepäin arvioiden useamman näkökulman pitäminen mukana koko mallintamisen ajan olisi ollut hyödyllistä organisaation oppimisen näkökulmasta.

Osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen käsitteleminen toisistaan erillisinä vaiheina oli välillä haasteellista, toki ne ovat eri asioita, mutta nivoutuvat kuitenkin todella tiiviisti yhteen. Aihetta olisi voinut lähestyä hyödyntäen vahvemmin tutkimusta tai tutkimuksellisuutta. Tämä oli kuitenkin valittu rajaus, jonka esittelin kohdassa menetelmät tavoitteena pitäytyä prosessin kuvaamisessa varsinkin nyt, kun kyseessä oli ensimmäistä kertaa toteutettu esimieskoulutus. Näen, että seuraavan esimieskoulutuksen osalta, kun perusta kuvauk-

selle on tämän opinnäytetyön myötä olemassa, tätä työtä kannattaa jatkaa ja syventää ja hyödyntää tällöin tutkimuksellisia menetelmiä enemmän.

Pohdin useaan otteeseen mallintamisen edetessä sitä, että mallinnanko tavoiteprosessia vai sitä, mitä todellisuudessa tapahtuu. Esimieskoulutukselle ei ollut olemassa vielä tavoiteprosessia, koska tämä oli laatuaan ensimmäinen tällainen koulutus ja tarkoitus nimenomaan oli laatia siitä kuvaus. Toisaalta tietoperustaa laatiessani olin saanut varsin hyvän käsityksen siitä, millainen tavoiteprosessi voisi olla, joten jouduin pysähtymään useaminkin tämän kysymyksen äärelle. Asiaa pohtiessani päädyin mallintamisen aikana johtopäätökseen, että tietty toiminto kyllä oli osana mallinnettavaa esimieskoulutusta, mutta sen toteuttamisessa olisi mahdollisuuksia parantaa – ainakin verrattuna tietoperustaani. Näin ollen päädyin johtopäätökseen, että kyseinen toiminto oli osa mallinnettavaa prosessia, jos siitä oli tehtävissä havaintoja. Jos kyseisessä vaiheessa kuitenkin oli tietoperustaan nähden parantamisen varaa, niin kuvailin tätä kehitysehdotuksissani. Tietoperustassa Laamanen (2004) suosittelee kuvaamaan paranneltua prosessia. Näkemykseni mukaan kuvasin paranneltua prosessia.

Opinnäytetyöni tuotoksena syntyi useita dokumentteja toimeksiantajan käyttöön. Nyt niiden valmistuttua pohdin sitä, että ne olisi voinut koostaa yhdeksi yhtenäiseksi raportiksi mallintamisen tuotoksista. En alun perin tehnyt tätä, koska koin opinnäytetyöni raportointiosuuden avaavan eri vaiheita ja toimijoiden rooleja niissä kohtuullisen hyvin ja koin, että mallintamisen tuotosten vetäminen yhteen raportin muotoon olisi vaatinut raporttiin muutakin kuin tuotokset – selittävää tekstiä eli toistoa suhteessa opinnäytetyöni raporttiin.

Pyrin hyödyntämään tarinallisuuden elementtejä viestintää varten laaditussa esitteessä. Esitteen tiivis muoto teki tämän haasteelliseksi. Tunnistan kyllä tarinalliset elementit esitteestä, mutta siinä laajuudessa, missä tarinallisuuden teoriaan tutustuin, en päässyt tietojani esitteen tekemisessä hyödyntämään. Koen kuitenkin, että esite tällaisessa muodossaan palvelee toimeksiantajaa, mikä on kuitenkin kaikkien tärkeintä.

7.2 Projektin tuotosten hyödynnettävyys

Olen jakanut kehittämishankkeeni tuotosten hyödynnettävyyden pohdinnan kahteen näkökulmaan: sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisellä hyödynnettävyydellä tarkoitan toimeksiantajan sisäisiä kohderyhmiä, pääasiassa eri henkilöstöryhmiä. Ulkoisia kohderyhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat, työnhakijat sekä erilaiset vaikuttajaryhmät, joita työn sisältö voisi kiinnostaa.

Sisäisesti

Esimieskoulutusta kuvaavat mallintamisen tuotokset perustietolomake (liite 1), uimarata-kaavioina kuvatut koulutuksen vaiheet (liite 2) sekä toiminnot -taulukko (liite 3) vastaavat toimeksiantajan tilaukseen prosessia kuvaavan materiaalin tuottamisesta. Tältä pohjalta koulutuksen eri toimijat voivat toimeksiantajan johdolla käydä koulutusta kehittävää dialogia. Esimieskoulutuksen mallintamisen tuotoksena syntyi myös useita kehitysehdotuksia (liite 4), kun vertailin toteutettua koulutusta suhteessa tietoperustan luomaan ymmärryksen mahdollisesta tavoiteprosessista. Nämä kehitysehdotukset ovat hyvä lähtökohta osallistavalle keskustelulle kaikkien toimijaosapuolten kanssa. Niitä on hyvä opponoida, jotta eri toimijoiden näkökulmat tulee otetuksi huomioon. Näitä kehitysehdotuksia laadittaessa näkökulma on rajattu niihin päätelmiin, joita olen voinut tehdä valittujen opinnäytetyön rajausten puitteissa. Viestinnällinen esite (liite 5) toimii sisäisesti kiinnostuksen herättelijänä seuraavaa esimieskoulutusta varten. Sen voi laittaa toimeksiantajan koko henkilökunnan käytössä oleville sisäisille verkkosivuille, ourlounge.fi. Ihmisiin vaikuttavat vertaisryhmän toiminta ja suositukset. Näitä kertomalla voidaan vaikuttaa kohderyhmän ajatteluun ja käyttäytymiseen. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 82.) Materiaali lisää henkilökunnan sisäistä kiinnostusta kyseistä esimieskoulutusta kohtaan ja tuo esille toimeksiantajan arvopohjaa ja muiden, koulutuksessa olleiden, kollegoiden näkemyksiä koulutuksen hyödyistä. Vertaisryhmän mielipiteellä on merkitystä oman mielipiteen muodostumiselle, joten mahdollista on, että esite sisäisessä käytössä lisää työntekijöiden ylpeyttä siitä, mitä työnantaja heille tarjoaa.

Ulkoisesti

Esite toimii toimeksiantajalle ulkoisessa viestinnässä eri kohderyhmille: työnhakijoille ja työnhakijoiden vanhemmille viestinä toimeksiantajan tarjoamista mahdollisuuksista, jolloin vanhempien on todennäköisesti helpompi tukea nuoren päätöstä hakea toimeksiantajalle töihin. Esite toimii myös asiakkaille ja vahvistaa toimeksiantajan työnantajamainetta. Vaikuttajaviestintä tarvitsee kuitenkin tuki- ja taustamateriaaliksi muut mallinnuksen tuotokset, jotta heille avautuisi mallinnetun esimieskoulutuksen vaiheet ja miten työn opinnollistamista on todella toteutettu. Viinialon (28.1.2015) mukaan toimeksiantaja on tehnyt uraa uurtavaa työtä mallinnetulla esimieskoulutuksella. Tuotosten perusteella toimeksiantajan on hyvä rakentaa kulloinkin valitulle kohderyhmälle omaa viestintäaineistoa. Toimeksiantajalta on jo tilattu tämän opinnäytetyön perusteella artikkeli esimieskoulutuksesta. Mallinnuksen tuotokset yhdessä toimivat hyvänä aineistona eri yhteistyöverkostoissa, joissa toimeksiantajayritys on edustettuna ja joissa pyritään vaikuttamaan Suomessa siihen, että työelämä ja oppilaitokset lähentyisivät toisiaan edelleen.

7.3 Henkilökohtainen kehittyminen

Minulla oli lähtökohtaisesti suuri mielenkiinto opinnäytetyöprojektiin. Esimieskoulutus, jonka tein mallintamisen avulla näkyväksi, oli toimeksiantajalle iso investointi henkilöstön kehittämiseen sekä ajallisesti että taloudellisesti. Esimieskoulutuksella nähtiin olevan iso merkitys opiskelijaryhmän sitoutumisen ja ammattitunteen tunteen osalta. Esimieskoulutus on toteutuksensa aikana herättänyt paljon kiinnostusta ravintoloiden esimiehissä ja franchising-yrittäjissä. Esimieskoulutus on ollut merkityksellinen teko työntekijäkokemuksen parantamiseksi ja myös ulkoisen työnantajamaineen kehittämiseksi. Kaikesta tästä syystä olen kokenut opinnäytetyöni aiheen erittäin merkitykselliseksi.

Minulla oli jo lähtökohtaisesti vahva henkilökohtainen näkemys siitä, miten työn opinnollistamista aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamista, arviointia ja tunnustamista hyödyntäen oli tässä esimieskoulutuksessa toteutettu. Lisäksi oman työelämälähtöisen näkemykseni mukaan edustan ajattelumaailmaa, jossa työn opinnollistamista tulisi hyödyntää paljon nykyistä enemmän ammattikorkeakoulutukintojenkin tasolla. Tämä näkemys sai entisestään vahvistusta tietoperustaa rakentaessani, kun oma ymmärrykseni asiasta laajeni. Toisaalta tämä näkemys on myös ohjannut opinnäytetyötäni vahvasti osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen suuntaan, kun painopiste olisi voinut yhtä hyvin olla esimerkiksi ammatillisessa kehittämisessä tai mallintamisen laajamittaisemmassa ymmärtämisessä. Opin tämän tietoperustan rakentamisen aikana asioita, jotka tukevat ammattiani.

Olen ollut yhtä aikaa mallinnettavan esimieskoulutuksen alullepanija ja toimeksiantajayrityksen henkilöstö- ja koulutusjohtaja, yhteistyökumppani Haaga-Helialle, esimieskoulutusryhmän vetäjä toimeksiantajan näkökulmasta sekä sen opiskelija ja opinnäytetyöntekijä. Tämä moniroolisuus on ollut erittäin haasteellista opinnäytetyön tekemisen kannalta. Tämä näkyy työssäni mm. siten, että olen välillä astunut toiseen rooliini pois opinnäytetyön tekijän roolista. Olen kuitenkin pyrkinyt tuomaan tämän aina esiin lukijalle. Moniroolisuuteni, erityisesti roolini henkilöstöjohtajana, vaikutti siihen, että rajasin mallintamisen toteutustavasta pois osallistavan mallintamisen hyödyntämisen. Koin vahvasti, etten halua käyttää opiskelijaryhmän aikaa työpajapäiviin tai laadullisiin haastatteluihin. Halusin olla työllistämättä heitä enempää heidän oman työnsä ja omien opintojensa lisäksi. Valitun toteutustavan kuvasinkin menetelmäosuudessa. Tehdessäni tämän rajauksen, noudatin samaa myös muiden toimijoiden kohdalla. Näin ollen toteutin mallintamisen itsenäisesti. Tuotoksena syntynyt prosessin kuvaus toimii nyt siis jatkokeskusteluja ajatellen ns. työpaperina, jonka pohjalta toimeksiantaja pystyy nyt esimieskoulutuksen jälkeen ottamaan yhteen eri toimijat ja käymään läpi toteutunutta esimieskoulutusta koulutuksen kehittämisen näkökulmasta hyödyntäen jo tässä työssä esille nostettuja kehittämisehdotuksia. Moniroolisuus-

den myönteisenä puolena sanottakoon se, että motivaatio luoda kuvaus, joka palvelee esimieskoulutuksen jatkokehittämistä, on ollut mitä korkein. Tavoite löytää kehittämiskoh- teita mallintamisen aikana ja ajatella kriittisesti on ollut vahva. Toki vahva työelämälähtöi- syyteni näkyy opinnäytetyössäni. Muistettavaa kuitenkin on se, että toimeksiantajan tavoit- teet opinnäytetyölleni toteutuvat. Ja se on ollut minulle prioriteetti koko työn tekemisen ajan. Moniroolisuudesta johtuen koin myös haasteelliseksi pitää ajoittain erillään opinnäy- tetyöprojektini eli esimieskoulutuksen mallintamisen ja itse esimieskoulutukseen sisäl- le ajautumisen. Moniroolisuuteni vaikutti osaltaan myös siihen, että työstin opinnäytetyötäni liikaa aikatauluja venyttäen. Se ei kuitenkaan ole koko totuus ajankäyttöni haasteista. Ko- en kuitenkin, että opinnäytetyöni lopullinen laatu ei ajankäytön haasteista ole kärsinyt; työprosessi puolestaan olisi ideaalitalanteessa ollut toisenlainen. Olisin pystynyt hyödyn- tämään paremmin opinnäytetyön ohjausta, mikäli olisin edennyt etupainotteisemmin. Vaikka aineistoa olikin niukasti käsiteltävänä ohjaajan kanssa käydyissä tapaamisissa, niin koin kuitenkin ohjaustapaamiset antoisiksi ajatusprosessini ohjaukseksi.

Olen aikaisemmin tässä työssäni kertonut, mitä prosessin kuvaamisella tavoiteltiin ja täl- laisen kokonaan uudelleenlaisen esimieskoulutuksen kohdalla mallintaminen aikaisemmin esitellyillä perusteilla vaikutti sopivalta lähestymiseltä. En ollut koskaan aikaisemmin to- teuttanut prosessin kuvaamista, vaikkakin tyylini on havainnollistaa ja tuoda näkyväksi aihetta kuin aihetta kuvittamalla tai kirjoittamalla. Koko mallintamisen teoriapohja oli minul- le uuden oppimista. Lähestyin pitkään mallintamista teknisesti ja jotenkin en tuntenut yh- teyttä sen ja muun tietoperustani välillä, kunnes oivalsin, Laamasen (2004, 82) avustama- na, että mallintamisen arvo kehitystyölle tulee juuri siitä, miten minä itse kehityn tämän prosessin aikana. Miten oma ymmärrykseni mallintamisen kohteesta paranee ja mitä oi- valluksia siihen liittyen teen, vaikkakaan noilla oivalluksilla ei ole suoraan linkkiä teoriaan, vaan ne löytävät kosketuspintaa kokemuksistani. Näin voinkin todeta, että mallintaminen oli osuva valinta itseni kehittämiseen tässä aiheessa, jonka parissa jatkan tämän jälkeen omassa työroolissani, mutta nyt paljon laajemmalla ymmärryksellä. Tämä ymmärrys ei tule laajuudessaan esiin prosessikaavioista, vaan toivottavasti tästä henkilökohtaisen ke- hittymisen pohdinnasta ja kehitysehdotuksista (liite 4). Huomioitavaa on myös se, että vaikka organisaatiossamme on tapana kuvata paljonkin prosesseja, ainakin minulta puut- tui teoriaosaaminen kuvaamisen taustalta. Havaitsin jo aikaisessa vaiheessa sen, että vaihtoehtoja oli todella monia IT-ohjelmista kattaviin prosessikuvauksiin. Halusin kuitenkin keskittyä esimieskoulutuksen sisällön ja toteutuksen näkökulmasta oleelliseen, joten tek- nisten prosessikaavioiden rakentamisen sijaan pyrin ymmärtämään esimieskoulutukseen sisältynyttä työn opinnollistamista ja sen oleellisia vaiheita ja niiden merkitystä koko pro- sessille. Prosessin kuvaus vahvasti alkuperäisen näkemykseni siitä, miten merkitykselli- sessä roolissa esimieskoulutuksessa työn opinnollistaminen oli. Prosessin kuvaus auttoi

minua ymmärtämään erityisesti aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamisen vaiheita ja miten tätä osa-aluetta voisi toteuttaa tehokkaammin ja mitä kaikkia mahdollisuuksia se tarjoaakaan. Toisaalta aikuisopiskelijaryhmän ammatilliseen kehittymiseen liittyvät tekijät avautuivat minulla aikaisempaa paremmin. Sain myös paremman ymmärryksen meidän ravintolapäälliköiden osaamisen muodostumisesta, osaamisen vahvuuksista sekä sen kehittämiskohteista.

Arvioin, että minun valmiudet toteuttaa tällainen opinnäytetyöprojekti oli hyvä. Opinnäytetyön aihe oli merkityksellinen ja toi lisäarvoa toimeksiantajalle. Se myös toi näkyväksi monta muuta näkökulmaa, joita voisi myöhemmin selvittää esimerkiksi seuraavan esimiesryhmän opinnäytetöiden aiheina. Minulle opinnäytetyön tekijänä oli haasteellista pitäytyä siinä roolissa, koska motivaationi katsoa käsiteltävää aihetta laajamittaisemmin ja seurata opinnäytetyön tekemisen aikana syntyneitä ajatusten ”rönsyjä” oli suuri. Koen kuitenkin, että opinnäytetyö saavutti tavoitteensa valitussa rajauksessa, mutta se avasi uusia tutkimuskysymyksiä joko omaan tai muiden käyttöön.

Kaiken kaikkiaan koen, että olen tämän opinnäytetyöni myötä laajentanut merkittävästi omaa ymmärrystäni työn opinnollistamisesta. Tämä osaaminen yhdistettynä vahvaan intohimooni edistää työn opinnollistamisen jalkautumista laajamittaisemmin elinkeinoelämän ja ammattikorkeakoulujen välille on minulle hyvä perusta työelämän jatkokehittämiseksi sekä työssäni McDonald’silla mutta myös yleisemmällä tasolla. Käytännössä se tulee konkretisoitumaan kehittämisajatusten osalta jo seuraavassa esimieskoulutuksessa, jota kehitetään tämän esimieskoulutuksen oppeja hyödyntäen. Toinen konkreettinen asia tulee olemaan raportti / artikkeli, jonka kirjoitan tästä esimieskoulutuksesta ja työn opinnollistamisen hyödyntämisestä 2015 aikana yleisesti elinkeinoelämän ja opettajien käyttöön. Tätä raporttia minulta on jo pyydetty. Nyt jälkeenpäin arvioiden olisin nähnyt hyödylliseksi esitteen tekemisen sijaan toteuttaa tällaisen raportin osana opinnäytetyötäni.

Aloitin vuoden 2015 alusta Elinkeinoelämän keskusliiton Osaava työvoima – valiokunnassa. Odotukseni on, että pystyn siellä tuomaan tässä opinnäytetyössäni kuvattua mallia ja omaa laajentunutta ymmärrystäni työn opinnollistamisesta ja ammatillisesta kehittymisestä laajemmin elinkeinoelämän hyödyksi. Olen erittäin kiinnostunut jatkamaan työn opinnollistamisen ja ammatillisen kehittymisen tutkimista esimerkiksi seuraavan esimiesryhmän kohdalla, jolloin minulla itselläni ei ole opiskelijan roolia ja jolloin meillä on jo malli, tämä juuri mallinnettu, jatkokehittämisen perustana. Tällöin jatkoprojektini olisi tutkimuksellinen. Vaihtoehtoisia kiinnostavia näkökulmia olisi monia. Tässä muutamia: selvittää esimieskoulutuksen tuomat liiketoiminnan hyödyt tutkimuksellisesti, mitata esimieskoulutuksen vaikutusta ryhmän työntekijöiden työntekijäkokemukseen, arvioida valmentajan vaikuttavuutta

(ajatuksena se, että seuraavassa esimieskoulutuksessa jokaisella olisi työpaikalla oma valmentaja aktiivisesti tukemassa ammatillista kehittymistä) sekä tutkia yleisesti toimeksiantajayrityksen sisällä tällaisen esimieskoulutuksen merkityksellisyyttä henkilöstölle. Minua kiinnostaisi tämän opinnäytetyöni innoittamana tutkia yleensä työn opinnollistamista Suomessa sekä tutustua laajamittaisemmin sen toteuttamiseen ulkomailla.

Osaamisperusteisuuden merkitys korostui työn opinnollistamisen teoriassa. Täältä pohjalta syntyisi toiminnallinen kehittämishanke. Hankkeessa toimeksiantajayritykseen rakennettaisiin vahvemmin osaamisperusteisuutta korostava sisäinen koulutuspolku, jonka aikana jo esimieskoulutuksen aikaisemmassa vaiheessa olevat työntekijät voisivat alkaa kartuttamaan restonomin osaamisvaatimusten mukaista osaamista ja mahdollisesti hakea tuon osaamisen tunnistamista ja tunnustamista itsenäisesti oppilaitokselta. Tätä varten eri työtehtävissä tarvittavaa osaamista voisi myös tutkia.

Lähteet

Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima – Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? 1. – 2. painos. Talentum. Jyväskylä.

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Talentum. Jyväskylä.

Ahonen, J. 12.1.2015. Johtaja. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Sähköposti.

Brandt, B. L., Farmer, J. A. & Buckmaster, A. 1993. Cognitive apprenticeship approach to helping adult learn. Teoksessa: Flannery, D. D. (toim.). Applying Cognitive Learning Theory to Adult Learning. New Directions for Adult and Continuing Education, No 59 (1993), s. 69–78. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

Csikszentmihalyi, M. 2004. Professor. Flow, the secret to happiness. Claremont Graduate University. Seminaariesitys. TED2004. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=fXleFJCqsPs>. Katsottu: 16.2.2015.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2010. Suositus työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta. Luettavissa: http://ek.fi/wp-content/uploads/Suositus_tyopaikalla_tapahtuvasta_oppimisesta_lopullinen_230910.pdf. Luettu: 30.12.2014.

Eteläpelto, A. 1993. Oppijälähtöiseen osaamisen kehittämiseen. Teoksessa Eteläpelto, A. & Miettinen, R. (toim.). Ammattitaito ja ammatillinen kasvu, s. 109–135. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

Evers, F. T., Rush, J. C. & Berdrow, J. 1998. The Bases of Competence: Skills for Life-long Learning and Employability. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

Haaga-Helia. 2010. Opetussuunnitelma 2010. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelman osaamisprofiili. Luettavissa: http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Opinto-opas/hotelli-ja_ravintola-alan_liikkeenjohdon_koulutusohjelman_osaamisprofiili.pdf?userLang=fi. Luettu: 8.2.2015.

Haaga-Helia. 2013. McDonald's – Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus.

Luettavissa: http://hhmoodle.haaga-helia.fi/pluginfile.php/47369/mod_resource/content/1/Opinto-opas.pdf. Luettu: 8.2.2015.

Haaga-Helia. 2014. Duunista opintopisteiksi - opas työn opinnollistamiseen. Luettavissa: http://blogit.haaga-helia.fi/osataan/files/2013/09/Osataan_verkkoon1.pdf. Luettu: 30.12.2014.

Haaga-Helia. 2015. Restonomi (AMK), hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto, 210 opintopistettä: Koulutuksen kuvaus. Luettavissa: <https://opintopolku.fi/app/#!/korkeakoulu/1.2.246.562.17.58116603844>. Luettu: 16.2.2015.

Hanhinen, T. 2007. Osaamiskartoitukset yrityksen henkilöstön kehittämisen apuna. Teoksessa: Nurminen, R. (toim.). Osaaminen hallintaan: Ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, s. 82–97. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Heikkinen, V. A. 2004. Matka restonomin ydinosamiseen. Kuvaus majoitus- ja ravitsemisalan esimiehen osaamisalueista, asiantuntijuudesta ja dynaamisesta ammattitaidosta. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu. Tampere.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Luettavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>. Luettu: 18.1.2015.

Kvist, H. H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Sedecon. Jyväskylä.

Laamanen, K. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – Ideasta käytäntöön. Suomen Laatu keskus Oy. Keuruu.

Leppänen, A. 2000. Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Leppänen, A., Ala-Laurinaho, A. & Lehtinen, H. 2007. Työprosessin mallintaminen työn kehittämisessä monimutkaisissa tuotantoprosesseissa. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.). Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa – Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita, s. 89–103. Luettavissa: <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/r53-teksti-iii-korjattu-final.pdf>. Luettu: 17.1.2015.

Lepänjuuri, A. 2008. Yhteisin käsittein osaamista tunnistamaan ja tunnustamaan. Teoksessa Soinen, L., Niskanen, A. & Lepänjuuri A. (toim.). Tohditko tunnistaa? Osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen nykytila ja kehittämishaasteet ammatillisessa peruskoulutuksessa, s. 59–66. Luettavissa:
http://www.oph.fi/download/124333_Tohditko_tunnistaa.pdf. Luettu: 3.1.2015.

Malcolm, J., Hodkinson, P. & Colley, H. 2003. The interrelationships between informal and formal learning. *Journal of Workbased Learning*, Vol. 15, No 7/8 (2003), s. 313–318.

Malinen, A. 8.6.2012. KT lehtori. Oppimisen särö. Jyväskylän yliopisto. Luento. Otavan Opiston paja. Katsottavissa: <https://m.youtube.com/watch?v=02yOINrYTIs>. Katsottu: 2.2.2015.

McDonald's Corporation. 2013. PDS: Assessing Potential & Readiness to Advance Guidebook.

McDonald's Oy. 2013. LPS-työkirja.

McDonald's Oy. 2014. Taustatietoa McDonald's-ravintolaketjusta. Luettavissa:
<http://www.mynewsdesk.com/fi/mcdonalds-suomi/documents/taustatietoa-mcdonalds-ravintolaketjusta-33180>. Luettu: 14.1.2015.

McDonald's Oy. 2015a. Intranet. Ravintolapäällikön toimenkuva. Luettu 9.2.2015.

McDonald's Oy. 2015b. Intranet. Ravintolapäällikön PDS-lomake. Luettu 9.2.2015.

Mäki, K. & Niinistö-Sivuranta, S. 2014. Työn opinnollistamisen neuvottelut tulkintojen kenttänä – Oivalluksia Duunarineuvotteluista. *AMK-lehti // Journal of Finnish Universities of Applied Sciences*, No 1 (2014). Luettavissa:
<http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1551/1475>. Luettu: 30.12.2014.

Martela, F. 2013. Tahdonvoiman käyttöohje. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessin mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere.

- Nevgi, A. & Niemi, H. 2007. Metataitoja oppimiseen – itseohjautuvuutta ja yhteistyötä. Teoksessa: Saari, S. & Varis, T. (toim.). Ammatillinen kasvu – Personal Growth, s. 64–77. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Keuruu.
- Niskala, A. 2008. Salatusta suhteesta kahden kimppaan – Analyysi sosiaalityön prosessin rakentumisesta. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.
- Nurminen, R. 2007. Ammattitaitovalmentaja pk-yrityksessä –projekti. Teoksessa: Nurminen, R. (toim.). Osaaminen hallintaan: Ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskuurissa yrityksissä, s. 12–79. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Opetusministeriö 2007. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen korkeakouluisa. Luettavissa:
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/tr04.pdf?lang=fi>. Luettu: 4.1.2015.
- Peda.net. Informaali oppiminen. Luettavissa:
<https://peda.net/hankkeet/oppijat/ovo/lahtokohdat/informaali>. Luettu: 17.2.2015.
- Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy. Juva.
- Rauhala, M. & Vikström, T. 2014. Storytelling työkaluna – Vaikuta tarinoilla bisneksessä. Talentum. Helsinki.
- Rauhala, P. 1993. Ammatti ja kvalifikaatiot 1990-luvun yhteiskunnassa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Miettinen, R. (toim.). Ammattitaito ja ammatillinen kasvu, s. 15–29. Painatuskeskus Oy. Helsinki.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Kauppakamari. Hämeenlinna.
- Ruohotie, P. 2005 1.–3. painos. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY. Helsinki.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOY. Juva.
- Sanséau, P. Y. & Ansart, S. 2013. Accreditation of Prior Experiential Learning As A Catalyst For Lifelong Learning: Analysis and Proposals Based on French Experiments. Journal of International Education Research , Vol 9, No 4 (2013), s. 317–328.

Saranpää, M. 2007. Ohjaajan hätävara – Osaamisen tunnistamisen ja työstä oppimisen ohjaamisen työkaluja ammattikorkeakoulututkintojen tekijöille. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Sharp, A. & McDermott, P. 2001. Workflow modeling. Tools for Process Improvement and Application Development. Artech House Inc. Norwood.

Soininen, L. 2008. Osaamisen kuvaamisesta kokonaisvaltaiseen ammatilliseen osaamiseen. Teoksessa Soininen, L., Niskanen, A. & Lepänjuuri A. (toim.). Tohditko tunnistaa? Osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen nykytila ja kehittämishaasteet ammatillisessa peruskoulutuksessa, s. 67–82. Luettavissa:

http://www.oph.fi/download/124333_Tohditko_tunnistaa.pdf. Luettu: 3.1.2015.

Soininen, L., Niskanen, A. & Lepänjuuri A. (toim.). 2008. Tohditko tunnistaa? Osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen nykytila ja kehittämishaasteet ammatillisessa peruskoulutuksessa. Luettavissa: http://www.oph.fi/download/124333_Tohditko_tunnistaa.pdf. Luettu: 3.1.2015.

Stenström, M.-L. 1993. Ammatillisen identiteetin kehittyminen. Teoksessa Eteläpelto, A. & Miettinen, R. (toim.). Ammattitaito ja ammatillinen kasvu, s. 31–45. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum. Helsinki.

Toivonen, V.-M. & Asikainen R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso. Ai-ai. Helsinki.

Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea. 2011. AHOT – Näkökulmia aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen.

Luettavissa: http://www.tunnistaosaaminen.fi/sites/default/files/liitteet/ahot_-_nakokulmia_aikaisemmin_hankitun_osaamisen_tunnistamiseen_ja_tunnustamiseen.pdf.

Luettu: 4.1.2015.

Viinisalo, K. 28.1.2015. Filosofian tohtori. Kari Viinisalo Tmi. Haastattelu.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Jyväskylä.

Volanen, M. V. Avoin taito, avoin tieto – avoin oppimistilanne. Teoksessa Eteläpelto, A. & Miettinen, R. (toim.). Ammattitaito ja ammatillinen kasvu, s. 137–151. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Esimieskoulutuksen perustiedot

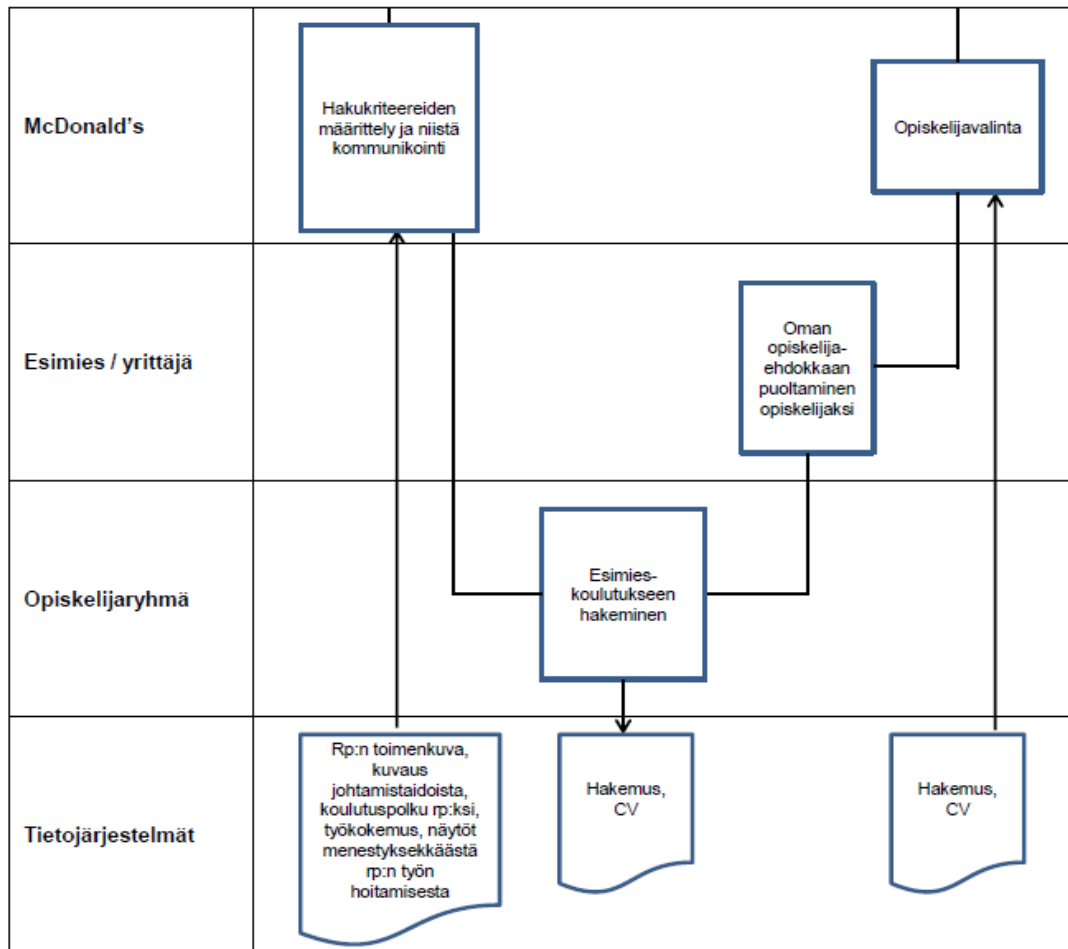
<p>Prosessin nimi ja tarkoitus</p> <ul style="list-style-type: none">- miksi prosessi on olemassa?	<p>McDonald'sin tutkintotavoitteinen esimieskoulutus (opiskelijavalinnasta Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelman osaamisvaatimusten täytyttyä restonomin ammattikorkeakoulututkintoon)</p> <p>Ravintolapäälliköistä ja ravintolapäällikkötaustaisista asiantuntijoista muodostuvan pilottiryhmän opiskelijoiden nykyisen ammattitaidon tunnistaminen ja osaamisen nostaminen yrityskohtaisen moduulikoulutuksen avulla restonomin ammattikorkeakoulututkintoa vastaavalle tasolle, jonka jälkeen tutkinnon suorittaminen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa.</p>
<p>Prosessin omistaja</p> <ul style="list-style-type: none">- henkilö, joka vastaa, ohjaa sekä voi muuttaa ja käynnistää prosessin parantamisen	<p>McDonald'silla: Maarit Latvala, Henkilöstö- ja koulutusjohtaja ja johtoryhmän jäsen</p> <p>Haaga-Helia: Marjaana Mäkelä, Yliopettaja ja McDonald'sin opiskelijaryhmästä vastaava</p>
<p>Prosessin lähtötiedot</p> <ul style="list-style-type: none">- millaisten tietojen varassa prosessi käynnistyy?	<p>Esimieskoulutuksen lähtökohtana on ravintolapäälliköiden yhtenäinen osaamispe- rusta ja toimenkuva, jota voidaan mitata useilla liiketoiminnan ja johtamistaitojen mittareilla. Voidaan olettaa heillä olevan lähtökohtaista osaamista, jota voidaan työpaikkakohtaisesti tunnistaa ja täydentävä koulutus määritellä koko ryhmälle yhte- näiseksi. McDonald's on valmis kustanta-</p>

	<p>maan opiskelijaryhmän ammattitaitoa lisäävään koulutukseen. Haaga-Helia ja McDonald's haluavat lähestyä esimieskoulutusta ennakkoluulottomasti ja olla edelläkävijöitä työpaikalla hankitun osaamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa ammattikorkeakoulutasoisesti.</p>
<p>Prosessin edellyttämät tärkeimmät resurssit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstö - työvälineet - toiset prosessit - puitteet ja materiaalit 	<p>McDonald's: johdon ja henkilöstöosaston tuki, työaika, työssä oppimisen mahdollistaminen, henkilöstön kehittämisen prosessit tukevat pilottia</p> <p>Haaga-Helia: johdon ja yhteyshenkilön tuki, ammattitaitoiset opettajat, käytännön järjestelyt, koulutusmateriaalit</p>
<p>Prosessin toimijat</p>	<p>McDonald's: yritys, työnantaja</p> <p>Haaga-Helia: yhteistyökumppani, kouluttaja</p> <p>Opiskelijat: esimieskoulutuksen asiakkaat</p> <p>Esimiehet / yrittäjät: resurssit, tuki</p>
<p>Prosessi alkaa? (ensimmäinen vaihe, konkreettinen tekeminen)</p>	<p>Yhteistyöstä sopiminen McDonald'sin ja Haaga-Helian välillä:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteisymmärrys esimieskoulutuksen kokonaisuudesta, tavoitteet • Opiskelijavalinnan kriteereiden määrittelemine (McDonald's)
<p>Prosessi päättyy? (viimeinen vaihe, konkreettinen tekeminen)</p>	<p>Opiskelijoiden valmistuminen tutkinto-opiskelijoina Haaga-Heliasta restonomin ammattikorkeakoulututkintoon keväällä 2015.</p>

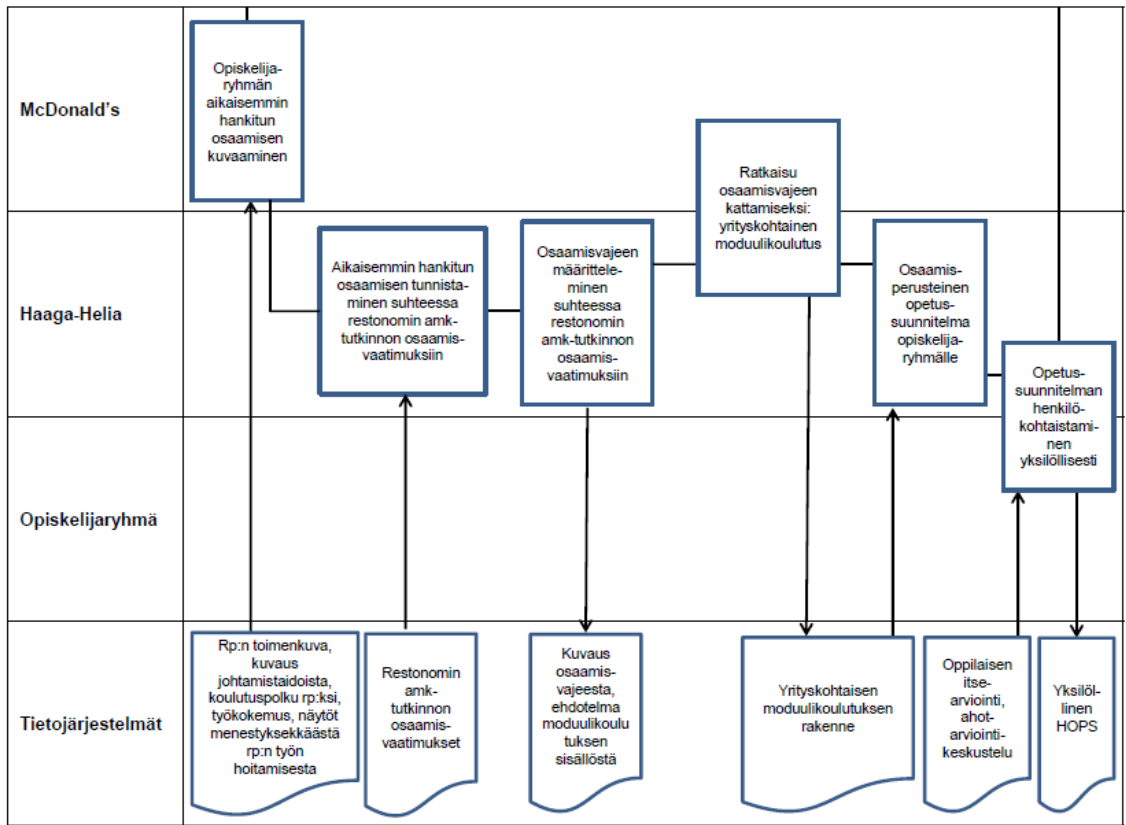
<p>Prosessin tuotokset / hyödyt toimijoille</p>	<p>McDonald's:</p> <ul style="list-style-type: none"> • esimieskoulutukseen lähtevän ravintolapäällikkötaustaisen ryhmän ammattitaidon laajentaminen • tutkintoon johtavan polun tarjoaminen esimieskoulutukseen lähtevälle avainhenkilöstöryhmälle ja sitä kautta työntekijöiden työntekijäkemukseen, sitoutumiseen ja ylpeyden tunteeseen vaikuttaminen • ravintolapäällikön profiilin nostaminen • olla edelläkävijä työelämässä hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen saralla • sisäisen koulutuspolun kehittäminen esimieskoulutuksen myötä • sekä sisäiseen että ulkoiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaminen <p>Haaga-Helia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • olla edelläkävijä työelämässä hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen saralla • työelämäyhteistyöstä oppiminen • opiskelijaryhmän nopea "läpivienti" eli tehokkuus • mahdollisuus hyödyntää samaa mallia muiden yritysten kanssa <p>Opiskelijat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tutkinnon saaminen omasta ammattitaidosta • ylpeys omasta ammattitaidosta • ammattitaidon laajentuminen • verkostoituminen ja toisilta oppiminen • jatko-opintomahdollisuus
<p>Prosessin tavoitteet:</p> <p>Tulosten mittarit:</p> <p>Kriittiset menestystekijät:</p>	<p>Tavoite: Luoda toimialalle malli, jolla työssä hankittua osaamista voidaan tunnistaa ja tunnustaa osaksi restonomin ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta, rakentaa ratkaisu täydentää lähtökohtaista osaamista vastaamaan tutkinnon kriteereitä. Esimieskoulutuksen opiskelijoiden</p>

	<p>osaamisen laaja-alaistaminen ja syventäminen.</p> <p>Mittarit: Pilotti on toteutunut onnistuneesti, kun mallin mukainen toteutus on tapahtunut siten, että kaikki opiskelijat ovat suorittaneet tutkinnon ryhmän mukana (tai poikkeukset yksilöllisesti yhteisen esimieskoulutuksen jälkeen kevään 2015 aikana). Valmistumisprosentti mittarina.</p> <p>Menestystekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tunnistaa työn kautta hankittu osaaminen luotettavasti • rakentaa osaamisvajeen kattamiseksi yrityskohtainen koulutus, joka tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle ja opiskelijoille • rakentaa opiskelijoille polku tutkinto-opiskelijoiksi • tunnustaa aikaisempi osaaminen opintopisteiksi ja osaksi restonomin ammattikorkeakoulututkintoa • yhteistyö McDonald's ja Haaga-Helia • opiskelijoiden sitoutuminen • ennakkoluulottomuus ja joustavuus
<p>Prosessin arviointitapa & palautteen hankkiminen</p>	<p>McDonald's: palautekysely opiskelijoille sekä yrittäjille</p> <p>Haaga-Helia: palautekysely opettajille</p> <p>Opiskelijaryhmän valmistumisprosentti</p>
<p>Prosessin tulosten käsittelytapa sen parantamiseksi jatkossa</p>	<p>Yhteistyössä McDonald's ja Haaga-Helia esimieskoulutuksen jälkeen ennen seuraavan ryhmän alkamista</p>

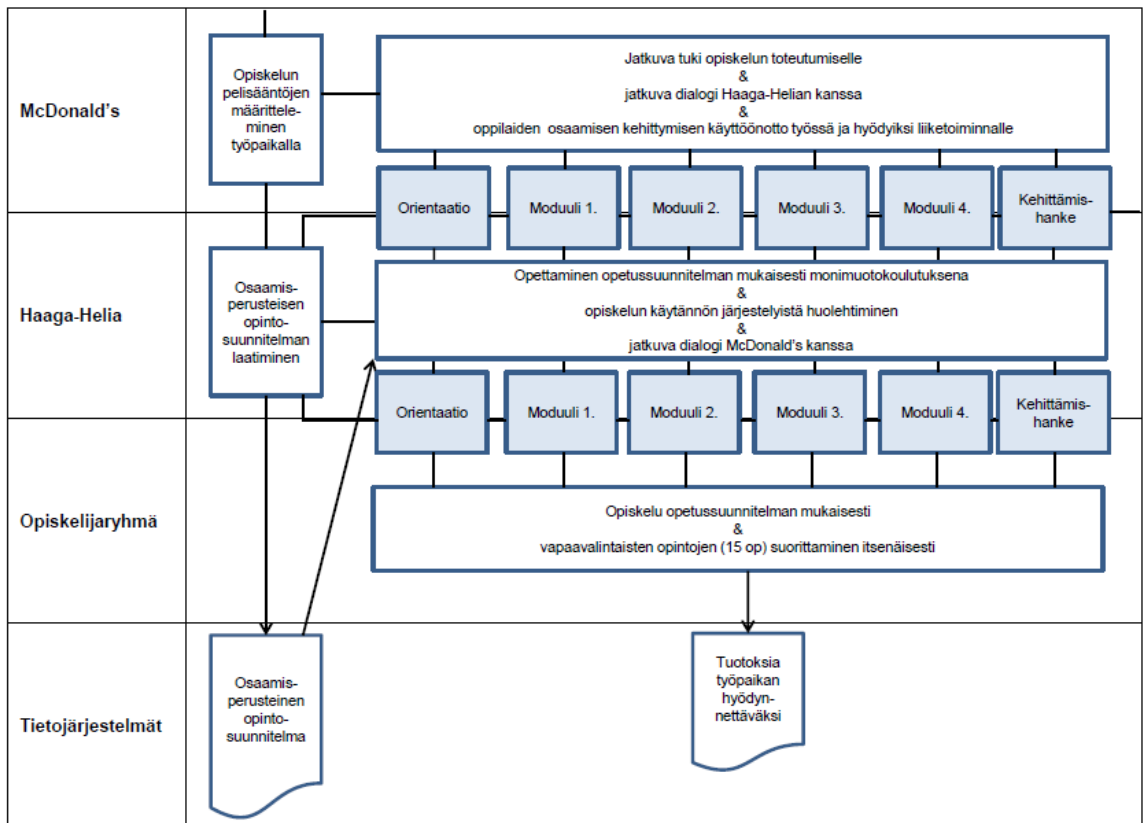
Liite 2. Esimieskoulutuksen vaiheiden kuvaus uimaratakaavioina



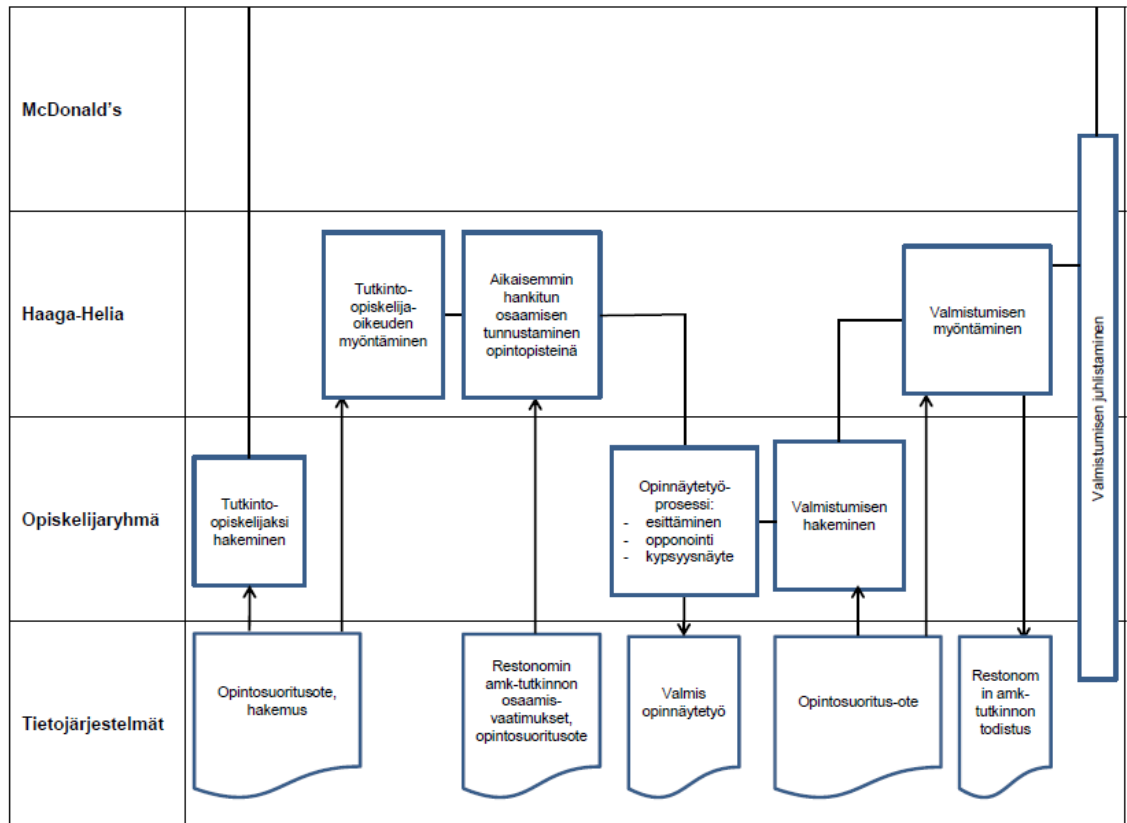
Esivaihe: Opiskelijavalinta



Vaihe 1. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja arvioiminen



Vaihe 2. Yrityskohtainen moduulikoulutus



Vaihe 3. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen ja valmistuminen

Liite 3. Esimieskoulutuksen toiminnot -taulukko

VAIHE, TOIMINTO	KUKA / KETKÄ (vastuutoimija)	KRIITTISET TEKIJÄT	MENETEMÄT	TIETOJEN HALLINTA (mitä tietoa tarvitaan?)	TIETOJEN HALLINTA (mitä tietoa tulee ulos?)
ESIVAIHE: Opiskelija-valinta					
Hakukriteereiden määrittely ja niistä kommunikointi	McDonald's	Kriteerien määrittely, mikä johtaa lähtötaso-osaamiseltaan yhtenäisen opiskelijaryhmän koostamiseen	Arviointi	Rp:n toimenkuva, kuvaus johtamistaidoista, koulutuspolku, työkokemus, näytöt menestyksekkäästä työn hoitamisesta	Hakukriteerit, hakuilmoitus
Esimieskoulutukseen hakeminen	Opiskelijat	Motivaatio, resurssit moduliopintoihin	Itse arviointi suhteessa hakukriteereihin	Hakemus, CV	Hakijajoukko
Oman opiskelijaehdokkaan puoltaminen opiskelijaksi	Esimies / yrittäjä	Puoltaminen tarkoittaa tukea moduliopintojen aikana opiskelijalle	Resurssien arviointi	Opiskelijan kiinnostus	Opiskelijan hakemuksen puoltaminen / kieltäminen
Opiskelijavalinta	McDonald's	Henkilö täyttää yhtenäiset lähtökohtaiset osaamisen kriteerit sekä omaa resurssit ja motivaation modulikoulutuksen läpiviemiselle	Arviointi, dialogi esimiesten / yrittäjien kanssa, opiskelijoiden kontaktointi	Opiskelijan hakemus, esimiehen / yrittäjän puoltaminen, hakukriteerit	Opiskelijan kelpoisuus / ei-kelpoisuus opintoihin
VAIHE 1. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja arvioiminen					
Opiskelijaryhmän aikaisemmin hankitun osaamisen kuvaaminen	McDonald's	Osaamisen kuvaaminen ymmärrettävästi	Dokumentit, dialogi	Rp:n toimenkuva, kuvaus johtamistaidoista, koulutuspolku, työkokemus, näytöt menestyksekkäästä työn hoitamisesta	Ryhmän lähtötason osaaminen
Aikaisemman osaamisen tunnistaminen suhteessa restonomin amk-tutkinnon osaamisvaatimuksiin	Haaga-Helia	Työn ja siihen kuuluvan koulutuksen kautta hankitun osaamisen arvioiminen	Arviointiosaaminen	Restonomin osaamisprofiili	Osaamisen aukot suhteessa restonomin osaamisprofiiliin dokumentoituna
Osaamisvajeen määrittely suhteessa restonomin amk-tutkinnon osaa-	Haaga-Helia	Restonomin osaamisvaatimusten ja lähtökohtaisen osaamisen välisen eron mää-	Arviointiosaaminen	Arvio osaamisaukoista	Ehdotelma ratkaisusta täydentää osaamisvaje: modulikoulu-

misvaatimuksiin		ritteleminen eli osaamisvaje näkyväksi			tus
Ratkaisu osaamisvajeen kattamiseksi: yrityskohtainen moduulikoulutus	Haaga-Helia, McDonald's	Moduulikoulutus, joka täydentää lähtötaso-osaamisen vastaamaan restonomin osaamisvaatimuksia, yhdenmukainen näkemys molemmilla toimijoilla lisäkoulutustarpeesta	Dialogi, yhteinen ymmärrys	Moduulikoulutuksen rakenne	HOPS ryhmätasolla (eli lähtötaso-osaaminen verrattuna restonomin osaamisvaatimuksiin)
Opiskelijoiden lähtötason osaamisen kartoitus (ryhmän opintosuunnitelman henkilökohtaistaminen)	Haaga-Helia	Henkilökohtaisten eroavaisuuksien löytäminen suhteessa ryhmän opintosuunnitelmaan	Haastattelu, dialogi, arviointi	Opiskelijan itsearviointi, ahotarvointikeskustelun pohja	Opiskelijakohtaiset HOPS:t
VAIHE 2. Yritykselle räätälöity moduulikoulutus					
Opiskelun pelisääntöjen määrittely työpaikalla	McDonald's	Opiskelun mahdollistaminen ja tukeminen	Dialogi esimiesten / yrittäjien kanssa	Henkilöstöpolitiikka	Pelissäännöt, joissa määriteltäyty esim. työajan käyttö ja kustannusten jakaminen
Osaamisperusteisen opintosuunnitelman laatiminen	Haaga-Helia	Opintosuunnitelma täydentää ryhmän lähtötasoisesta osaamisen vastaamaan restonomin osaamisvaatimuksia	Ammattitaito opetussuunnitelman rakentamiseen	Moduulikoulutuksen karkea rakenne	Osaamisperusteinen opintosuunnitelma → orientaatio, moduulit 1-4, kehittämishanke, vaapaavalintaiset opinnot
Jatkuva tuki opiskelun toteutumiseksi	McDonald's	Opiskelijan tukeminen ja kiinnostuksen osoittaminen hänen opintojaan kohtaan	Dialogia opiskelijoiden kanssa	Opiskelijan oppimistehtävät, opiskelijan tarpeet	Oppilas kokee tukea ja kiinnostusta työnantajan suunnalta
Jatkuva dialogi	McDonald's, Haaga-Helia	Yhteistyö ja avainkeskusteluyhteys	Dialogi	Tapaamisaikataulu, palaute opiskelijoilta, oma arviointi, opiskelijoiden poissaolot	Moduulikoulutusta tukeva yhteistyö ja mahdolliset korjausliikkeet tarvittaessa
Opiskelijoiden osaamisen kehittämisen tuominen hyödyksi liiketoiminnalle	McDonald's	Mahdollisuus hyödyntää osaamisen parantamista työpaikalla	Dialogia opiskelijoiden kanssa	Opiskelijan osaaminen, oppimistehtävät	Liiketoimintahyödyt
Opiskelun käytännön järjestelyistä huolehtiminen	Haaga-Helia	Opiskelun sujuvuus	Hallinnolliset toimet ja prosessit	Suunnitelma opetussuunnitelman tarvitsemista järjestelyistä	Opintojen sujuvuus

Opettaminen opetussuunnitelman mukaisesti	Haaga-Helia	Opettajien sitoutuminen	Opetusmenetelmät, vastuopettajien kanssa	Opetussuunnitelma	Opiskelijoiden osaamisen kasvaminen
Opiskelu opetussuunnitelman mukaisesti	Opiskelijat	Opiskelijoiden sitoutuminen	Opiskelutaidot,	HOPS	Opiskelijoiden osaamisen kasvaminen
Vapaasti valittavien opintojen suorittaminen itsenäisesti	Opiskelijat	Itseohjautuvuus	Suunnitelmallisuus	HOPS	
VAIHE 3. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen → valmistuminen					
Tutkinto-opiskelijaksi hakeminen	Opiskelijat	Hakeminen Haaga-Helian sääntöjen mukaisesti, opinnot suunnitellussa pisteessä ennen hakemista	Hakemuksen täyttäminen	Opintosuoritusote, hakemus	Tutkinto-opiskelijaoikeus
Tutkinto-opiskelijaoikeuden myöntäminen	Haaga-Helia	Opiskelijalla riittävä osaaminen	Arviointi	Opintosuoritusote, hakemus	Tutkinto-opiskelijaoikeus
Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen opintopisteinä	Haaga-Helia	Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen ja arviointi tehty jo aikaisemmin huolella, nyt sen muuntaminen opintopisteiksi		Opintosuoritusote, restonomin osaamisvaatimukset	Opintosuoritusote täydennettynä aikaisemmallalla osaamisella
Opinnäytetyöprosessi	Opiskelijat (Haaga-Helia)	Opinnäytetyöprosessin ohjauksen hyödyntäminen, itsensä ohjaaminen prosessin aikana	Opinnäytetyöprosessi	Valmistava prosessi, opinnäytetyön aikaisempien vaiheiden dokumentit	Valmis opinnäytetyö
Valmistumisen hakeminen	Opiskelijat	Hakeminen Haaga-Helian sääntöjen mukaisesti	Hakemuksen täyttäminen	Opintosuoritusote	Valmistumisen myöntäminen
Valmistumisen myöntäminen	Haaga-Helia	Opiskelija täyttää restonomin osaamisvaatimukset	Arviointi	Opintosuoritusote, valmistumiselle lupa	Restonomin amk-tutkinnon todistus
Valmistumisen juhlistaminen	McDonald's	Positiivisen tunnejäljen luominen opiskelijoille	Projektityö	Projektisuunnitelma juhlista	Juhlat

Liite 4. Esimieskoulutuksen kehitysehdotukset

Esimieskoulutukseen osallistui 29 työntekijää. Esimieskoulutuksen valmistumisprosentti oli suunnitellussa aikataulussa valmistuneiden osalta 72 %. Valmistuneiden määrän arvioidaan olevan 97 % kevääseen 2015 mennessä. Esimieskoulutuksen keskeytti yksi henkilö, joka siirtyi toisen työnantajan palvelukseen.

Käsittelen kehittämisehdotukset soveltaen Leppäsen (2000, 40–41) jäsentelemää mallia, jossa tuodaan perustelut kehittämistarpeelle, esitetään vaihtoehtoisia tai toisiaan täydentäviä kehittämisehdotuksia, todetaan toteuttamisen hyödyt ja haitat sekä otetaan kantaa toimenpiteiden reunaehtoihin: aika, raha ym. sekä vastuunjako ja aikataulu. Olen itse lisännyt Leppäsen malliin tätä opinnäytetyötä varten toimijoiden roolit eli ketä toimijoita ehdotus koskee.

Kehittämistarve 1:

Opiskelijoiden motivaation, tahdonvoiman ja oppimaan oppimisen vahvistaminen, jonka tavoitteena on aikataulun mukainen moduuliopinnoista suoriutuminen

Mistä kehittämistarve on tullut? (tarpeen luotettavuus)

Tarve on noussut esiin mallintamisprosessissa ja tietoperustaa laadittaessa.

Kehittämisehdotus / -ehdotukset mahdollisina hyötyineen ja haittoineen:

Viestinnän moduulin siirtäminen moduulikoulutuksen alkuun, jotta valmiudet kirjoittamiseen olisivat ennen kuin opinnäytetyöprojektiin ryhdytään. Sisällytetään opetussuunnitelmaan lyhyt orientaatio oppimiseen oppimisesta. Opiskelijoilla kuitenkin on aikaa edellisestä kerrasta, kun he ovat opintoja suorittaneet. Opiskelijaa on pyydettävä realistisesti arvioimaan omia prioriteettejaan ja sitä, monentenako opinnot tärkeysjärjestyksessä ovat. Tämän lisäksi heiltä voitaisiin edellyttää opiskelusuunnitelmaa kokonaisuuden hahmottamiseksi. Valintakokeen järjestäminen hakuvaiheessa voisi tukea tätä kehittämistarvetta. Tavoitetta voisi tukea myös se, että opiskelemaan hakevilta edellytettäisiin jonkin verran vapaavalintaisia opintoja osana lähtökohtaista osaamista. Tämä puolestaan edellyttää tämän kriteerin viestintää hyvissä ajoin ennen uuden koulutuksen alkua. Opinnäytetyöprosessia puolestaan voisi tukea vertaisen kertomus siitä, miten hän on toteuttanut opinnäytetyön käytännössä ja miten yhdistänyt opinnot ja muun elämän. Tällainen vertainen voisi tulla toimeksiantajarytyksestä, henkilö, joka on opiskellut restonomin tutkinnon työnsä ohessa.

Kehittämisehdotusten reunaehdot (resurssit, vastuunjako, aikataulu ym.):

Toteutus yhteistyöhenkilöiden toimesta toimeksiantaja ja Haaga-Helia

Keitä toimijoita ehdotus ensisijaisesti koskee?

Toimeksiantajaa, Haaga-Helias, esimiehiä / yrittäjiä, oppilasryhmää

Kehittämistarve 2:

Parempi tuki yritys kohtaisten moduuliopintojen aikana opiskelijoille

Mistä kehittämistarve on tullut? (tarpeen luotettavuus)

Tarve on noussut esiin mallintamisen aikana havaintojen perusteella ja sitä ovat tukeneet keskustelut eri toimijoiden kanssa.

Kehittämisehdotus / -ehdotukset mahdollisina hyötyineen ja haittoineen:

Mentorin / valmentajan nimeäminen opiskelijalle omalta työpaikalta kuten toimeksiantajan sisäisessä koulutuspolussa on toimintamallina. Vaikka tutkinto-opiskelu perustuukin itseohjautuvuuteen, niin mentorin / valmentajan rooli olisi hyvä tuki, kuten aikaisemmin tietoperustassa on kerrottu. Opiskelija voisi kunkin moduulin alussa asettaa mentorin / valmentajan sparraamana itselleen tavoitteet, kuten tapahtuu toimeksiantajan sisäisen koulutuspolun eri vaiheissa. Tämän lisäksi kokeilemisen arvoista olisi vertaistuen kasvattaminen esimerkiksi ryhmätapaamisten kautta. Hyötyinä tavoitellaan opintojen aikataulussa pysymistä ja keskeyttämisprosenttia nolla.

Kehittämisehdotusten reunaehdot (resurssit, vastuunjako, aikataulu ym.):

Ehdotus vaatii mentorin / valmentajan aikaresursseja (mikä toki myös maksaa palkkaa).

Keitä toimijoita ehdotus ensisijaisesti koskee?

Toimeksiantajaa, esimiehiä / yrittäjiä, oppilasryhmää

Kehittämistarve 3:

Vahvempi ymmärryksen luominen esimieskoulutuksen alussa tavoiteosaamisesta

Mistä kehittämistarve on tullut? (tarpeen luotettavuus)

Tarve on noussut esiin mallintamisen aikana havaintojen perusteella ja sitä ovat tukeneet keskustelut eri toimijoiden kanssa.

Kehittämisehdotus / -ehdotukset mahdollisina hyötyineen ja haittoineen:

Tavoiteosaamisen vahvempi kuvaaminen auttaa opiskelijaa luomaan paremman ymmärryksen häneen kohdistuvista odotuksista ja arvioimaan tavoiteosaamiseen pääsemiseen vaadittavaa henkilökohtaista työmäärää. Esimiesten / yrittäjien näkökulmasta tämä auttaisi heitä ymmärtämään, minkä tasoisia odotuksia he voivat opiskelijoilleen asettaa. Näin oppimista voitaisiin tavoiteasetannan kautta tuoda suuremmin hyödyksi liiketoiminnalle. Osaamiskeskeinen puhe itsessään toisi painotusta tutkintotavoitteen rinnalla toiselle esimieskoulutuksen tärkeälle tavoitteelle eli osaamisen kehittymiselle.

Kehittämisehdotusten reunaehdot (resurssit, vastuunjako, aikataulu ym.):

Osaamiseen keskittyvä viestintä on aloitettava heti uuden esimieskoulutuksen hakuvaiheessa toimeksiantajan toimesta. Tavoiteosaamisen avaaminen on Haaga-Helian tehtävä moduuliopintojen alussa.

Keitä toimijoita ehdotus ensisijaisesti koskee?

Toimeksiantajaa, Haaga-Heliana

Kehittämistarve 4:

Toimeksiantajan sisäisen viestinnän parantaminen

Mistä kehittämistarve on tullut? (tarpeen luotettavuus)

Havaintoina viestintäkatkoksista

Kehittämisehdotus / -ehdotukset mahdollisina hyötyineen ja haittoineen:

Toimeksiantajan puolella opiskelijaryhmälle voisi perustaa esim. oman Facebook-ryhmän viestintää varten. Tämä toimisi myös vertaistuen antamisen muotona. Esimiehille / yrittäjille voisi lähteä kirje sähköisesti jokaisen moduulin jälkeen. Kirjeessä kerrotaisiin ryhmän etenemisestä. Paremmalla viestinnällä toimeksiantaja edesauttaa esimiesten / yrittäjien tukea opiskelijoille.

Kehittämisehdotusten reunaehdot (resurssit, vastuunjako, aikataulu ym.):

Toimeksiantaja, helppo toteuttaa

Keitä toimijoita ehdotus ensisijaisesti koskee?

Toimeksiantajaa, esimiehiä / yrittäjiä

Kehittämistarve 5:

Esimieskoulutuksen onnistumisen mittaaminen

Mistä kehittämistarve on tullut? (tarpeen luotettavuus)

Mallinnettaessa on voinut havaita, että tavoitteet ja toimijoiden motiivit esimieskoulutukselle ovat tulleet selkeästi esille. Näille ei kuitenkaan ole asetettu mittaria onnistumisen mittaamiseksi. Mallintamisen teoriassa puolestaan on nostettu esiin prosessin mittaamisen merkitys ja se, että yksi oleellista mittaava mittari on hyvä olla.

Kehittämisehdotus / -ehdotukset mahdollisina hyötyineen ja haittoineen:

Esimieskoulutuksen prosessille asetetaan mittarit, jotka mittaavat tavoitteisiin pääsyä. Yksi tavoite on ollut tutkinnon suorittaminen. Tätä tarkoitusta palvelisi mittarina valmistumisprosentti. Toinen tavoite on ollut ammatillinen kehittyminen. Tätä tarkoitusta palvelisi selvitys tai tutkimus opiskelijaryhmän ammatillisesta kehitymisestä toisaalta itsearviointina, toisaalta heidän esimiestensä arvioimana ja kolmanneksi heidän ravintoloidensa suorituksen vertaaminen liiketoimintamittareilla aikaan ennen koulutusta.


Kehittämisehdotusten reunaehdot (resurssit, vastuunjako, aikataulu ym.):

Vastuu toimeksiantajalla, aikataulu esimieskoulutuksen jälkeen

Keitä toimijoita ehdotus ensisijaisesti koskee?

Toimeksiantajaa, esimiehiä / yrittäjiä

Liite 5. Esite esimieskoulutuksesta



McDonald'sin esimiesten restonomin ammattikorkeakoulututkintoon johtava koulutuspolku

HENKILÖSTÖN AMMATTITÄIDON KEHITTÄMINEN



Business School

McDonald's Finland

Pilotti työpaikalla hankitun osaamisen yhdistämisestä
täydennyskoulutuksen kautta tutkintoon

Hyvä Lukija

Työllistymisessä haastavinta on usein ensimmäisen työpaikan saanti. Kun ei ole työkokemusta, on työtä vaikeampi saada. Ja kun töitä ei saa, ei kerry kokemustakaan.

Työllistämme tällä hetkellä noin 3.000 pääasiassa nuorta työntekijää Suomessa. Siinä on monta "polun päättä" ja työuran alkua. Haluamme yhdessä paikallisten toimintamme kehittämiseen sitoutuneiden franchising-yrittäjiemme kanssa tarjota henkilökunnallemme koulutusta, joka palvelee liiketoimintamme tarpeita ja on laadukkuudessaan hyvä lähtökohta työuralle. Minusta on hienoa, kun 25-vuotias nuori aikuinen johtaa ketjussamme 3 miljoonan liiketoimintaa itsenäisesti ja menestyksekkäästi läpikäytyään esimieskoulutusohjelmamme. Ja se on monelle vasta työuran alku.

Meidän ahkerat työntekijänuoret, jotka vievät meidän yhteiskuntaamme toiseen suuntaan, kuin mitä oleskeluyhteiskunta olisi, ansaitsevat arvostusta valinnastaan olla meillä töissä. Tämä on heidän tarinansa.



Suuri kiitos sujuvasta yhteistyöstä yhteistyökumppanillemme Haaga-Helialle. Lisäksi kiitos kaikille franchising-yrittäjille, henkilöstön kehittämiseen keskittyvälle työryhmälle People-tiimille, omalle HR- ja koulutustiimilleni, koulutuspilottin ahkerille opiskelijoille ja heidän esimiehilleen sekä McDonald's Oy:ön muulle johtoryhmälle tuesta ja sitoutumisesta tähän arvokkaaseen tutkintotavoitteiseen koulutukseen. Henkilökohtaiset kiitokseni menevät lisäksi Kari Viinisolle ja Mika Saranpäälle; ilman yhteisiä inspiroivia ja ovia avaavia keskustelujamme emme ehkä olisi näin pitkällä.

Maarit Latvala, McDonald's Oy, Henkilöstö- ja koulutusjohtaja



Mikä on henkilökunnalle tärkeintä?

Henkilöstötutkimustemme mukaan kolme tärkeintä osa-aluetta ihmisillemme ovat hyvä ja me-henkinen työilmapiiri, työn joustavuus sekä koulutus ja kehittymismahdollisuudet. Henkilöstöstrategiamme keskittyy kehittämään näitä henkilökunnalle tärkeitä osa-alueita. Haaga-Helian kanssa yhteistyössä toteutettu tutkintotavoitteinen esimieskoulutus on juuri sitä. Se tarjoaa ravintola- ja apulaisravintolapäällikkötaustaisille makkäriläisille mahdollisuuden opiskella työn ohessa tutkinnon ja sitä kautta kehittää ammattitaitoaan.

Miksi restonomin ammattikorkeakoulu-tutkinto?

Moni on aloittanut työuransa McDonald'silla siinä vaiheessa, kun kaveriporukka on miettinyt opiskelu- tai työharjoittelupaikan valintaa. Varhaisella iällä, ehkä väliaikaiseksikin suunniteltu työpaikka, on työn imun ja etenemismahdollisuuksien myötä vaihtunut pysyväksi työuraksi. Haluamme työnantajana tukea liiketoiminnallemme tärkeän avainryhmän, ravintolapäälliköiden, ammatillista kehittymistä ja alan tutkinnon suorittamista. He ovat osoittaneet sitoutumistansa meihin - me haluamme osoittaa saman heille.

Mistä oikeastaan on kysymys?

Olemme yhdessä Haaga-Helian kanssa rakentaneet koulutuspolun, jossa tunnistetaan ja arvioidaan opiskelijaryhmän aikaisempi osaaminen, täydennetään tätä lähtötason osaamista yrityskohtaisella moduulikoulutuksella ja ohjataan opiskelijaryhmä tutkinto-opiskelijoiksi hakeutumisen kautta hankkimaan restonomin ammattikorkeakoulututkinto ammattitaidostaan. Polku restonomiksi kestää vähän yli 1,5 vuotta.

Miten kaikki alkoi ja keitä he ovat?

Kahdenkymmenenyhdeksän pääasiassa ravintolapääällikkötaustaisen mäkkäriläisen ryhmä aloitti vähän yli 1,5 vuotta kestävänsä tutkintotavoitteisen esimieskoulutuksen syksyllä 2013, jonka tavoitteena oli oman ammattitaidon laajentaminen ja restonomin ammattikorkeakoulututkinnon suorittaminen. Työkokemusta heille on ketjun palveluksessa ehtinyt kertyä useita vuosia, osalle opiskelijoista jopa kymmeniä. Työvuosien aikana he ovat käyneet läpi McDonald'sin sisäisen koulutuspolun ravintolatyöntekijästä ravintolapääälliköksi.

Mitä he osaavat / tekevät?

Ravintolapääällikkö vastaa ravintolastaan itsenäisesti. Tämä takoittaa ravintolan operatiivista johtamista tavoitteiden suuntaisesti. Tavoitteena on myynnin kasvu asiakasmääriä kasvattamalla, mikä tapahtuu asiakastytyvyyden kautta. Tätä seuraa kustannusten hallinnan jälkeen liiketoiminnan tulos. Henkilöstön ja prosessien johtaminen ovat tässä avainasemassa. Ravintolapääällikön työssä tarvitaan monenlaista osaamista: viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, asiakas- ja palveluosaamista, laatu-, hygieniä- ja tuoteosaamista, esimiesosaamista, talousosaamista ja myynti- ja markkinointiosaamista.

Miksi he ovat mukana?

He ovat tehneet jo nuorella iällä pitkän työuran McDonald'sissa. He ovat sitoutuneet työnantajaansa ja kouluttautuneet ja kehittyneet työvuosien aikana. Tutkintotavoitteinen esimieskoulutus on hyvä mahdollisuus laajentaa ammattitaitoa ja näkökulmaa. Koulutus on usein myös piristysruiske omaan työhön. Opiskelu yhdessä eri puolelta Suomen tulevien kollegoiden kanssa tiivistää vertaisverkostoa, joka toimii hyvänä tukena työn haasteellisissa tilanteissa. Kun työt on aloitettu siinä vaiheessa, kun ikätoverit valitsevat koulutuspaikkaa, virallinen todistus omasta ammattitaidosta on voinut jäädä saamatta. Restonomin ammattikorkeakoulututkinto vastaa tähän tarpeeseen. Opiskelu työn ohessa siten, että töissä voi jatkaa täysipainoisesti, on hyvä tapa yhdistää työ ja opinnot aikuisiällä.

“Pitkän työuran tehneenä on hieno päästä täydentämään omaa osaamistaan ja saada myös ulkopuolinen tunnustus omasta osaamisesta.”

- Wilma E. -

“Hienoa olla samantasoisten ihmisten kanssa samassa veneessä ja kaikilla samat tavoitteet ja päämäärät koulutuksen suhteen.”

- Emma L. -

Miten tutkintotavoitteinen esimieskoulutus on hyödyttänyt liiketoimintaa?

“Opiskelu on näkynyt kypsyytenä ja liiketoiminnan parempana ymmärtämisenä. Kokonaisuuden hahmottamista ja koko toimialan syvällisempää analysointia on tullut lisää. Ravintolan johtaminen on selvästi enemmän strategista liiketoimintaa kuin aikaisemmin. Opiskelijat selvästi arvostavat saamaansa mahdollisuutta ja tekevät parempaa tulosta, koska haluavat käyttää oppimaansa yrityksen hyväksi.” - Arja Palmu, yrittäjä -

“2015 liiketoimintasuunnitelma on tehty osana opiskelijani lopputyötä. Keskustelemme nykyään ravintoloiden kehittämisestä korkeammalla ja osaavammalla tavalla kuin vuosi sitten.” - Jaakko Lindén, yrittäjä -

“Eniten se on näkynyt henkilöstön sitoutumisessa ja syvemmässä kiinnostuksessa



“Suosittelen ehdottomasti kaikille, jotka haluavat suorittaa työn ohessa amk-tutkinnon, teroittaa omaa sahaansa ja kehittyä entistä paremmiksi johtajiksi.”

- Tiina H. -
5

McDonald'sin tutkintotavoitteisessa esimieskoulutuksessa lähtökohtainen osaaminen on ensin tunnustettu ja arvioitu suhteessa restonomin tutkinnon osaamisvaatimuksiin. Jäljelle jääneitä osaamisen aukkoja on täydennetty lisäkoulutuksessa. Lähtökohtainen osaaminen ja lisäkoulutuksen kautta hankittu lisäosaaminen yhdessä muodostavat restonomin osaamisen.

	Esivaihe Opiskelija- valinta	Vaihe 1. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen ja arvioiminen	Vaihe 2. Yritykselle räätälöity moduulikoulutus	Vaihe 3. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen → Valmistuminen
Opiskelija- ryhmä	Valinta on toteutettu lähtökohtaisten osaamisvaatimusten perusteella	Tunnistettava ja arvioitava lähtökohtainen osaaminen on hankittu vähintään ravintolapäällikötason työkokemuksen ja siihen tarvittavan yrityksen sisäisesti tarjoaman koulutuspolun kautta → jäljelle jäänyt osaamisaukkoja suhteessa	Osaamista on täydennetty lisäkoulutuksella → osaamisaukot suhteessa restonomin osaamisvaatimuksiin on täydennetty	Tunnustettava osaaminen täyttää restonomin tutkintoon vaadittavan osaamisen (lähtökohtainen osaaminen + lisäkoulutus)

Kriittisiä tekijöitä ovat olleet opiskelijavalinnan toteuttaminen ja sitä kautta yhdenmukaisen osaamisen omaavan ryhmän kokoaminen. Opiskelijat ovat kaikki hankkineet lähtökohtaisen osaamisensa yhtenäisen työkokemuksen ja yrityksen sisäisen koulutuspolun kautta. Tätä osaamista on arvioitu monipuolisesti liiketoiminnan menestyksen mittareilla. Kun opiskelijoilla on ollut riittävän yhdenmukainen lähtöosaamisen taso, on voitu määritellä lisäosaamisen tarve. tähän on vastattu yrityskohtaisella moduuli-koulutuksella. Moduulikoulutuksen jälkeen opiskelijat ovat hakeneet tutkinto-opiskelijoiksi Haaga-Heliaan suorittamaan loppuun restonomin ammattikorkeakoulututkinnon. Tutkintotavoitteinen esimieskoulutuspolku on ollut kestoltaan vähän yli 1,5 vuotta.

Opiskelijoiden hyötyjä koulutuksesta:

- kasvanut ammattiosaaminen ja laajempi näkökulma liiketoimintaan
- entistäkin tiiviimpi yhteistyöverkosto ketjun sisällä
- tunnustuksena ammattitaidosta restonomin ammattikorkeakoulututkinto
- motivaatio ja ylpeys

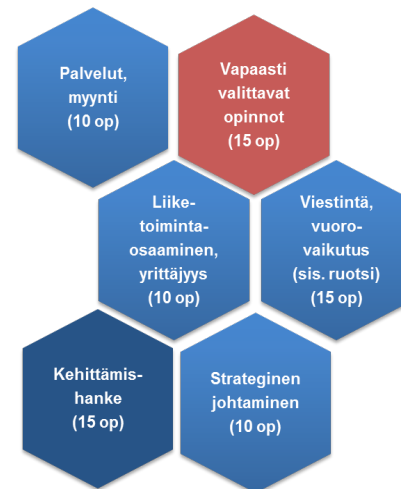
Lisäosaamista hankittiin yrityskohtaisessa moduulikoulutuksessa, joka syvensi opiskelijoiden taitoja useilla liiketoiminnan osa-alueilla (kuvio oikealla).

McDonald'sin hyötyjä koulutuksesta:

- henkilöstön sitoutuminen
- ihmisten ylpeys omasta ammattitaidosta
- henkilöstön ammattitaidon paraneminen ja laaja-alaisuus
- työelämän ja perinteisen koulutuksen yhteistyön kehittäminen
- oman sisäisen koulutuspolun kehittäminen

“Opiskelumuuoto oli minulle paras mahdollinen. Työn ohessa opiskelu saman ketjun edustajien kanssa on ollut motivoivaa ja mielenkiintoista.”

- Johanna R. -



“Olen todella ylpeä siitä, että yritys tarjosi tällaisen mahdollisuuden.”

- Enna H. -

AMMATILLINEN KEHITTYMINEN JA
KASVU RESTONOMI AMMATTITAITO
TYÖN OPINNOLLISTAMINEN DIALOGI
OSAAMINEN RAVINTOLAPÄÄLLIKKÖ
YLPEYS HENKILÖKOHTAISTAMINEN
OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA
TUNNUSTAMINEN IDENTITEETTI
LIIKETOIMINTAHYÖDYT TAVOITE
MOTIVAATIO TAHTO VÄLITTÄMINEN

“Koulutuspilotti kertoo siitä, että työnantaja arvostaa ja välittää ihmisistä. Se kertoo halusta aidosti yhdistää avainhenkilöillä työt ja opinnot siten, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla toisiaan, eikä tarvitse valita jompaa kumpaa. Yhteistyö kertoo, että olemme edelläkävijä alallamme ja haluamme ihmisillemme parasta.”

“Olen erittäin ylpeä opiskelijoistani ja siitä, miten he ovat jaksaneet hektisen työnsä ohessa päästä maaliin.”



OSAAMISEN TUNNUSTAMINEN

+ VALMISTU-
MINEN

OPISKELIJAT

OPINNÄYTE EIVÖ-
SEMINAARI

OPINTO-
OPISKELIJA-
HAKEDUUNNE

HARJA-HEIJÄ

OPPONDINTI

MAHDONAISET
TÄYDENTÄVÄT
OPINTO-
SUORITUKSET

KYPSYYS-
NÄYTE

OLUUN AMMATTIILTA,
MITEU TUTKUNTO-
OPINKEIJÄSI?

HVÄÄRSILUKU/
AHTI =>
OPINTOPISTEIKSI

JOS RYHMÄ
JAKIESSÄ
SUORITUKSEU
LOTEU TOI.ING

JOS RYHMÄ
JAKIESSÄ
LOI TOIKU
MÄÄRITELÄÄN
(PAPS)

McDONALD'S

OPINNÄYTE-
TOIDEN
UATROHYÖDYTÄ-
MINEN

VALMISTUMIS-
JOKIAT ~
JULISTAMINEN

PIAOTIU
VALMISTAMISEU
HYÖDYTÄMINEN
SUUNNITTEU JA
LAKITSESTI

PARAOTE-
KYSEY =>
PIAOTIU
OPIT

IDEA/OIVALLUS-
NURKKA:

VALMISTAMISEU
OPINTOJEN
SUUNNITTEU
MIEDEU
HAKELAMMET-
SA?
(KÄYTTÄ)

Restonomien amk-tutkintoon johtava pilotti-koulutus

1. Nimi (vapaaehtoinen):

*2. Mistä syystä lähdit mukaan pilotti-koulutukseen?

- Saadakseni restonomien tutkinnon ammattitaidostani
- Laajentaakseni ammattitaitoani
- Oppiakseni muita tärkeitä asioita
- Muu syy (täsmennä)

*3. Kuinka tärkeää pilotti sinulle on? Miksi?

- Erittäin tärkeä
- Tärkeä
- Ei eroa muista koulutuksista
- Ei kovinkaan tärkeä

Miksi?

*4. Arvioi jokaisen modulin antia

	Ei lisäarvoa	Vähän lisäarvoa	En osaa sanoa	Antoi lisäarvoa	Antoi paljon lisäarvoa
Palvelu- ja myynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liiketoiminta ja yritys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä- ja vuorovaikutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruotsin kielipinnot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateginen johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämishankkeeseen valmistava koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mitä palautetta (korjaavaa tai positiivista) antaisit modulien opettajista?

6. Mitä palautetta (korjaavaa tai positiivista) antaisit modulien sisällöstä?

7. Mitä muuta palautetta haluat antaa moduleista?

8. Mitä mieltä olet pilotin rakenteesta ja aikataulusta?

- Hyvä, pitäisin aikataulun ja järjestyksen
- Pitäisin modulien järjestyksen, mutta muuttaisin aikataulua (tarkenna kommenttikenttään)
- Pitäisin modulien aikataulun, mutta muuttaisin järjestystä (tarkenna kommenttikenttään)
- Muuttaisin molempia (tarkenna kommenttikenttään)

Kommentti (täsmennä)

9. Mikä oli paras pilotin ammatillinen anti, miksi?

10. Mitä et kokenut hyödylliseksi, miksi?

11. Minkä arvion antaisit pilotin eri toimijoille saamastasi tuesta ja miksi?

	Ei tukenut opiskeluani	Tuki vähän opiskeluani	En osaa sanoa	Tuki opiskeluani	Tuki paljon opiskeluani
Palvelun tarjoaja Haaga-Helia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja McDonald's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	<input type="checkbox"/> Ei tukenut opiskeluani	<input type="checkbox"/> Tuiki vähän opiskeluani	<input type="checkbox"/> En osaa sanoa	<input type="checkbox"/> Tuiki opiskeluani	<input type="checkbox"/> Tuiki paljon opiskeluani
Vertaisryhmä eli opiskelijaryhmäsi					

12. Mitä neuvoja antaisit seuraavan ryhmän opiskelijoille?

13. Mitä muuta haluat sanoa pilotista?

Loppu

Kyselytutkimusten takana on SurveyMonkey
Luo omia kyselytutkimuksia ilmaiseksi verkossa!

Liite 8. McDonald'sin hakuilmoitus esimieskoulutukseen

Koulutukseen hakeutuminen ja valinta

- Haku:
 - hakuaika: 5.7.2013 saakka
 - Hakemus osoitetaan Maarit Latvalle maarit.latvala@fi.mcd.com (myös lisätietoja Maaritilta)
 - Vapaamuotoisessa hakemuksessa tulevat esille seuraavat asiat:
 - Motivaatio opintoihin hakeutumiseen ja niiden suorittamiseen suunnitellussa aikataulussa Miten pystyn käytännössä yhdistämään pilotin vaatimat opinnot ja oman työni (esim. milloin aion opiskella)?
 - Näytöt osaamisesta: myynti, GC:t, tuloksellisuus, asiakaskokemus, työntekijäkokemus, jotain muuta?
 - Esimiehen suostumus ja suositukset
 - Jos et ole vielä käynyt BLP-kurssia, mille kurssille olet ilmoittautunut?
 - Ajatuksesi mahdollisesta opinnäytetyöstä, joka palvelee liiketoimintaa
 - Miksi olet parempi hakija kuin muut koulutusohjelmaan haluavat?
 - Mitä ajatuksia sinussa herättää julkinen seminaari opinnäytetöistä Q1/2015?
- Valintakriteerit: high potential, future talent, osaaminen on näytetty tuloksin (myynti, GC:t, asiakas- ja työntekijäkokemus, tuloksellisuus), esimiehen suositus, motivaatio ja kyky suoriutua opinnoista tavoiteaikataulussa – koulutusta tarjotaan nykyisille ja tuleville avainihmisille läpi ketjumme.
- Huom! Osaamisen on oltava vähintään hyvää ravintolapäällikkötasoa; pelkkä koulutuspolun läpikäyminen ei riitä. Toisaalta potentiaalinen arp laajoilla vastuilla voi koulutukseen hakeutua esimiehen suosituksella, samoin vastaavan osaamisen muilla tavoin hankkinut henkilö (esim. toimistolta).



Business School
McDonald's Finland

