



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittäminen - Case Fazer Food Services

Sirainen, Teemu

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittäminen - Case Fazer Food Services

Teemu Sirainen
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Sirainen, Teemu

Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittäminen - Case Fazer Food Services

Vuosi

2015

Sivumäärä

99

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Fazer Food Servicen kokkivalmentajien koulutuspäiviä. Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittäminen on tärkeää, koska henkilöstön osaaminen ravintola-alalla on yksi yritysten kilpailueduista. Henkilöstön osaamista voidaan kehittää koulutuspäivien avulla, mutta yritysten on varmistettava koulutuspäivien onnistumisesta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa kehittämis ehdotukset koulutuspäivien parantamiseksi ja pilotoida kehittämis ehdotusten mukaisia koulutuspäiviä. Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii Fazer Food Servicen tuotekehitysyksikkö, joka vastaa kokkivalmentajien koulutuspäivien suunnittelusta ja toteuttamisesta.

Teoreettinen viitekehys jaetaan tässä opinnäytetyössä kolmeen osa-alueeseen; esimiestyöhön, kouluttamiseen, sekä henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen. Esimiestyötä käsitellään vastuullisen johtamisen, esimiehen ominaisuuksien ja ravintolaesimiehen näkökulmista. Kouluttamisen osalta perehdytään kouluttajan ammattitaitoon, koulutuksen sisältöön ja kouluttajan esiintymistaitoon. Henkilöstön osaamisen merkitystä pohditaan sen hyödyntämisen, kehittämisen ja erityisesti ravintola-alan osaamisen osalta.

Kokkivalmentajien koulutuspäiviä kehitetään palvelumuotoilun menetelmin. Palvelumuotoilun prosessi jaetaan tässä opinnäytetyössä kolmeen vaiheeseen; ymmärrä, kehitä ja toteuta. Ymmärrä -vaiheessa hankitaan asiakasymmärrystä Fazer Food Servicestä, heidän tuotekehitysyksiköstään ja kokkivalmentajien koulutuspäivistä. Käytettyjä menetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, palvelupolku, ideariihä ja prosessikuvaus. Kehitä -vaiheessa kokkivalmentajien koulutuspäiviä kehitetään hankitun asiakasymmärryksen perusteella tuotettujen kehittämis ehdotusten avulla. Toteuta -vaiheessa pilotoidaan kehitettyjä koulutuspäiviä, koulutetaan kokkivalmentajia ja arvioidaan koulutuspäiviä palautteen, prosessikuvauksen ja SWOT-analyysin avulla.

Tuotetut kehittämis ehdotukset parantavat kokkivalmentajien koulutuspäiviä ja helpottavat niiden järjestämistä tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tietoperustan avulla voidaan ymmärtää keskeiset kohdat koulutuspäivien kehittämisessä ja niiden onnistumisessa. Kehittämis ehdotuksia voidaan käyttää yhtenä työkaluna, kun halutaan kehittää koulutuspäiviä ja henkilöstön osaamista.

Asiasanat: esimiestyö, kouluttaminen, koulutuspäivien kehittäminen, osaaminen, palvelumuotoilu

Teemu Sirainen

Developing Chef Trainers' Training Days - Case Fazer Food Services

Year	2015	Pages	99
------	------	-------	----

The main objective of this thesis is to develop the chef trainers' training days at Fazer Food Services. It is important to develop the chef trainers' training days because in the restaurant industry the staff's know-how is one of the main competitive advantages of the company. The staff's know-how can be improved by training, but the company must be sure that the training is successful. The purpose of this thesis is to produce development proposals to improve the training days and to pilot the training days according to the development proposals. The commissioner of this thesis is the Research & Development (R&D) department of Fazer Food Services. The R&D department has the responsibility of organizing the chef trainers' training days.

In this thesis, the theoretical framework is divided into three sectors. These sections are leadership, training and the staff's know-how. The leadership section discusses responsible management and qualities of managers in general as well as the role of the restaurant manager. The training section covers training skills, the content of the training and the performance of the trainer. The staff's know-how section incorporates the topic of developing staff's know-how and what is the significance of know-how in the restaurant industry.

The chef trainers' training days are developed utilizing the methods of service design. In this thesis the service design process consists of three phases from the Moritz' model and the phases are understanding, generating and realising. In the understanding phase, the objective is to acquire an understanding of Fazer Food Services, R&D department and the chef trainers' training days. In that phase, the used methods are interview, customer journey, brainstorming, shadowing and blueprint. In the generating phase, the objective is to develop the chef trainers' training days with the help of the development proposals. The last phase is realising and the objective is to pilot the training days, teach the chef trainers and evaluate the training days with the help of the blueprint and SWOT analysis.

The development proposals improve the chef trainers' training days and make it easier to organize them in the future. With the help of the theoretical framework it is possible to understand how most efficiently to develop the training days is. The development proposals are one of the tools to develop the training days and know-how of the staff.

Keywords: developing training days, know-how, leadership, service design, training

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Kohdeyrityksen esittely	8
	2.1 Fazer Food Services.....	8
	2.2 Tuotekehitysyksikkö	9
	2.3 Kokkivalmentajien koulutuspäivät	10
3	Suunnitelmallisella esimiestyöllä parempiin tuloksiin.....	11
	3.1 Vastuullinen johtaminen	11
	3.2 Esimies johtaa yrityksen kilpailukykyä.....	12
	3.3 Esimiestyö vaatii ajattelukykyä.....	13
	3.4 Esimiehen tulee hallita useita johtamistyyplejä.....	14
	3.5 Esimiestyön ominaispiirteet	15
	3.5.1 Palautteen merkitys.....	15
	3.5.2 Esimies johtaa esimerkkinsä kautta	16
	3.5.3 Vastuu on viime kädessä esimiehellä	17
	3.6 Ravintolaesimies on moniosaaja	18
4	Tavoitteellinen kouluttaminen.....	18
	4.1 Kouluttajan ammattitaito	19
	4.1.1 Koulutuksen sisältö.....	20
	4.1.2 Koulutuspaikan valinta.....	20
	4.1.3 Valmistautumisen merkitys	21
	4.2 Kouluttajan esiintyminen	22
	4.3 Palaute koulutuksen tuloksista.....	23
5	Henkilöstön osaaminen yrityksen menestyksen lähtökohtana.....	24
	5.1 Henkilöstön erilaisen osaamisen hyödyntäminen	24
	5.2 Osaamisen kehittäminen	25
	5.3 Osaamisen merkitys ravintola-alalla	26
6	Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittäminen	27
	6.1 Palvelumuotoiluprosessi kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämisessä ..	27
	6.2 Asiakasymmärryksen hankkiminen	29
	6.2.1 Toimeksianto Fazer Food Servicellä	30
	6.2.2 Perehtyminen kokkivalmentajien koulutuspäivän kulkuun.....	32
	6.2.3 Kokkivalmentajien koulutuspäivän palvelupolku	37
	6.2.4 Ideoinnista vauhtia kehittämis ehdotuksille.....	40
	6.2.5 Kokkivalmentajien koulutuspäivän prosessikuvaus	43
	6.3 Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittäminen	46
	6.3.1 Puolustusvoimista pohjaa kehittämis ehdotuksille	47
	6.3.2 Kokkivalmentajien vuoro kouluttaa	50

6.3.3	Kehittämisehdotukset koulutuksen tehostamiseksi.....	55
6.4	Kehittämisehdotusten toteuttaminen	58
6.4.1	Kokkivalmentajien koulutuspäivien pilotointi.....	59
6.4.2	Kouluttajakoulutus kokkivalmentajille	67
6.4.3	Palaute kouluttajakoulutuksesta	70
6.4.4	Pilotoinnin prosessikuvaus.....	73
6.4.5	Pilottivaiheen SWOT-analyysi.....	76
6.4.6	Yhteenveto kehittämisprosessista.....	81
7	Johtopäätökset	82
	Lähteet	86
	Kuvat.....	89
	Kuviot.....	90
	Taulukot	91
	Liitteet	92

1 Johdanto

Henkilöstön osaaminen on yksi yritysten kilpailueduista, joten kannattavan liiketoiminnan kannalta henkilöstön osaamista tulisi kehittää jatkuvasti. Koulutuspäivien avulla yritykset voivat ylläpitää ja kehittää henkilöstönsä osaamista, mutta myös koulutuspäivien kouluttajien tulee olla asiansa osaavia ja koulutuspäivät huolellisesti suunniteltuja. Tämä toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee Fazer Food Servicen kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämistä.

Fazer Food Servicen tuotekehitysyksikön henkilökunta järjestää Helsingin kannelmäessä kaksi kertaa vuodessa koulutuspäivät, joiden tavoitteena on kehittää ravintoloidensa henkilöstön ja keittiöesimiesten ammatillisia valmiuksia. Kokkivalmentajien koulutuspäivien tarkoituksena on, että kokkivalmentajiksi valitaan keittiöesimiehiä joilla on hyvät koulutus- ja esimiesvalmiudet. Näiden kokkivalmentajien tehtävänä on osallistua koulutuspäiville ja kouluttaa koulutusohjelman mukaiset aiheet edelleen ravintoloidensa henkilökunnalle. Kokkivalmentajien koulutuspäivät on järjestetty Fazer Food Servicen tuotekehitysyksikön kouluttajien toimesta viisi kertaa.

Opinnäytetyön tekeminen alkoi kesäkuussa 2014 toimeksiannolla Fazer Food Servicen Kannelmäen toimipisteessä. Fazer Food Servicen tarpeena oli kehittää tuotekehitysyksikön järjestämiä kokkivalmentajien koulutuspäiviä, jotta koulutukset olisivat aina sisällöltään samanlaisia, kokkivalmentajasta tai tuotekehitysyksikön kouluttajasta riippumatta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kokkivalmentajien koulutuspäiviä niin, että koulutuspäivät olisivat huolellisesti suunniteltuja ja valmisteltuja, sekä koulutuksen tavoitteet huomioiden toteutettu. Työn tarkoituksena oli kehittää koulutuspäiviä, pilotoida kehitettyjä koulutuspäiviä ja tuottaa Fazer Food Servicelle kehittämisehdotukset koulutuspäivien kehittämiseksi.

Koulutuspäiviä kehitettiin palvelumuotoilun menetelmin suunnitelmallisen esimiestyön, tavoitteellisen kouluttamisen ja henkilöstön osaamisen näkökulmista. Palvelumuotoiluprosessi toteutettiin Moritzin -mallin (2005, 123) mukaan kolmivaiheisena ja nämä vaiheet olivat; ymmärrä, kehitä ja toteuta. Ymmärrä -vaiheessa käytettyjä menetelmiä olivat haastattelu, havainnointi, palvelupolku, ideariihi ja prosessikuvaus. Kehitä -vaiheessa palvelua kehitettiin havainnoinnin, osallistuvan havainnoinnin ja opinnäytetyön tekijän laatimien kehittämisehdotusten avulla. Toteuta -vaiheessa kehitetyt koulutuspäivät pilotoitiin ja kokkivalmentajia koulutettiin opinnäytetyön tekijän toimesta. Omaa toimintaa arvioitiin kerätyn palautteen avulla, kehitettyä palvelua prosessikuvauksen ja SWOT-analyysin avulla.

Opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja Fazer Food Services, sen tuotekehitysyksikkö ja kokkivalmentajien koulutuspäivät. Kolmas luku käsittelee esimiestyötä, sekä sen merkitystä suhteessa suunnitelmalliseen kouluttamiseen ja henkilöstön osaa-

miseen. Kouluttajan ammattitaitoa ja suunnitelmallisen kouluttamisen perusteita tarkastellaan neljännessä luvussa ja viimeinen teoreettinen osuus käsittelee henkilöstön osaamista, osaamisen kehittämistä, sekä osaamisen merkitystä yrityksille. Kuudennessa luvussa kuvataan kuinka kokkivalmentajien koulutuspäiviä kehitettiin palvelumuotoilun menetelmin ja seitsemännessä luvussa esitellään opinnäytetyön tekijän johtopäätökset.

2 Kohdeyrityksen esittely

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja, Fazer Food Services ja heidän tuotekehitysyksikkönsä. Opinnäytetyö tehtiin Fazer Food Servicen tuotekehitysyksikölle ja toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tuotekehitysyksikön järjestämiä kokkivalmentajien koulutuspäiviä. Luvussa kerrotaan myös siitä keitä kokkivalmentajat ovat ja minkälaisia ovat kokkivalmentajien koulutuspäivien prosessit. Tuotekehitysyksiköstä ja kokkivalmentajien koulutuspäivistä saatiin lisätietoa keskustelemalla Fazer Food Servicen valikoimasuunnittelijan kanssa kokkivalmentajien koulutuspäivän yhteydessä elokuussa 2014.

2.1 Fazer Food Services

Toimeksiantajana tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä toimii Fazer Groupin alla toimiva Fazer Food Services ja yrityksen tuotekehitysyksikkö. Fazer Food Services on pohjoismaiden suurin ravitsemisalan yritys ja kokonaisuuteen sisältyy yhteensä noin 1200 ravintolaa pohjoismaissa. Suurin osa ravintoloista on henkilöstö- ja opiskelijaravintoloiden sektorilla, mutta lisäksi myös esimerkiksi Puolustusvoimat ja päiväkodit ovat osa Fazer Food Servicen toimintaa. Pohjoismaissa toimivia Fazer Food Servicen brändejä ovat Fazer, Amica ja Wip, sekä näiden lisäksi vielä Suomessa toimiva Blue. (Fazer Food Services 2014.)

Fazer Food Services tarjoaa kokonaisvaltaisia ruokapalveluja ja se keskittyy ravitseviin ateriavaihtoehtoihin ravintoloissaan. Yritys panostaa myös asiakaslähtöisyyteen ja Fazer Food Servicen ravintolat ovat suunniteltu yhdessä yrityksen asiakkaiden kanssa. Henkilöstöruokailulla on suuri merkitys työikäisten terveyteen, joten Fazer Food Servicellä on mahdollisuus vaikuttaa osaltaan siihen, että suomalaisia terveystoimintatavoitteita noudatettaisiin. Fazer Food Servicen ravintolat palvelevat päivittäin noin 450 000 asiakasta, joten Fazer Food Services pystyy vaikuttamaan ateriavalinnoillaan usean suomalaisen terveystottumuksiin. (Tietoa ravintoloista 2014.)

Yritys haluaa panostaa kaikessa toiminnassaan tasalaatuisuuteen ja se vaatii Fazer Food Servicen mukaan asiakaslähtöistä palvelua ja henkilöstön osaamista työtehtävistään. Asiakaslähtöisyyden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi ravintoloiden toimintoihin tulee sitouttaa koko Fazer Food Servicen henkilökunta ja heidän osaamistasonsa. Ravintoloiden tasalaatuisuus vaatii Fa-

zer Food Servicen mukaan tuoreita raaka-aineita ja henkilökunnan tuntemusta ravintoloiden toimintatavoista. Fazer Food Servicen henkilökunta arvostavat sitä, että he pystyvät pitämään lupauksensa asiakkaille päivittäin. Fazer Groupin perinteitä kunnioittaen Fazer Food Services haluaa kuunnella asiakkaitaan ja tarjota heille joka päivä parempia palveluita. (Miksi Fazer Food Services? 2014.)

2.2 Tuotekehitysyksikkö

Fazer Food Servicen tuotekehitysyksikössä Helsingin Kannelmäessä työskentelee noin kymmenen työntekijää, jotka keskittyvät ravintoloiden tuotteiden tuotekehitykseen ja valikoimaohjaukseen. Tuotekehitysyksikön tavoitteena on tuottaa Fazer Food Servicen asiakkaille tuotteita, joita he toivovat. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tuotekehitysyksikkö seuraa trendejä ja kuuntelee asiakkaidensa mieltymyksiä. Tuotekehitysyksikön henkilökunta vastaa siitä minikälaisia tuotteita kaikissa Suomen Fazer Food Servicen ravintoloissa tarjotaan ja kehittää tarvittaessa ravintoloiden henkilökunnan tai asiakkaiden toivomia tuotteita. (Näin syntyvät ruokalimat 2014.)

Tuotekehitysyksikössä suunnitellaan Fazer Food Servicen ravintoloiden ruokalimat ja niihin tehdään muutoksia tarvittaessa. Ravintoloiden ruokalistoja päivitetään vuosittain sesonkien ja trendien mukaan, sekä ravintoloiden henkilökunnan ja asiakkaiden toiveiden perusteella. Tuotekehitysyksikön henkilökunnan päivittäiseen työhön sisältyy uusien ruokatuotteiden testaukset ja koemaistot. Fazer Food Servicen tuotekehitysyksikön vastuulla on myös uusien ravintoloiden ja konseptien suunnittelu ja tarvittaessa niiden toteutus yhdessä ravintoloiden kanssa. Tuotekehitysyksikön henkilökunnan on tunnettava ravintolat hyvin, jotta he pystyvät tarjoamaan ravintoloille parhaita mahdollisia ratkaisuja ruokalistojen ja tuotteiden osalta. (Näin syntyvät ruokalimat 2014.)

Yksi tuotekehitysyksikön vastuualueista on Fazer Food Servicen kokkivalmentajien koulutuspäivien suunnittelu ja toteuttaminen. Fazer Food Servicen valikoimasuunnittelijan mukaan koulutuspäivillä kokkivalmentajille koulutetaan esimerkiksi uutta reseptiikkaa, jota on suunniteltu ravintoloiden asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Tuotekehitysyksikön henkilökunta vastaa myös siitä, että kokkivalmentajat saavat ajankohtaista koulutusta heille keskeisistä koulutusaiheista. Ravintoloiden henkilöstön ammattitaidon kehittäminen on tärkeää Fazer Food Servicellä ja tuotekehitysyksikön henkilökunnalla on merkittävä rooli kokkivalmentajien, sekä heidän kauttansa kaikkien Fazer Food Servicen ravintoloiden henkilöstön kouluttamisessa, kertoo valikoimasuunnittelija.

2.3 Kokkivalmentajien koulutuspäivät

Fazer Food Servicen valikoimasuunnittelijan mukaan kokkivalmentajat ovat pääsääntöisesti Fazer Food Servicen keittiöesimiehiä, joiden vastuulla on kouluttaa ajankohtaisia koulutusaiheita ravintoloidensa henkilökunnalle. Fazer Food Servicen operatiiviset päälliköt valitsevat kokkivalmentajat hakemusten perusteella ja hakijat ovat vapaaehtoisia. Kokkivalmentajat sitoutuvat osallistumaan vuosittaisiin koulutuksiin ja järjestämään vastaavia koulutuksia ravintoloidensa henkilöstölle, kertoo valikoimasuunnittelija. Yhdellä kokkivalmentajalla on yhdestä kolmeen ravintolaa vastuullaan ja koulutuksia heillä on vuosittain kahdesta kolmeen. Kokkivalmentajat saavat enemmän vastuuta koulutuksien myötä ja kokemusta koulutuksien suunnittelusta ja järjestämisestä. Kokkivalmentajia kouluttavat tuotekehitysyksikön henkilökunta ja he ovat jatkuvassa yhteydenpidossa kokkivalmentajien kanssa.

Fazer Food Services järjestää vuosittain kahdesta kolmeen koulutusta, jotka on suunnattu kokkivalmentajille, toteaa valikoimasuunnittelija. Kokkivalmentajien koulutuspäivät olivat vuonna 2014 pituudeltaan yhden päivän ja ne järjestettiin kolmena päivänä, jotta kaikki kokkivalmentajat pääsivät osallistumaan koulutukseen. Vuonna 2015 koulutus oli ensimmäistä kertaa kaksipäiväinen ja koulutus on tarkoitus järjestää vuonna 2015 kolme kertaa, vuoden alussa, keväällä ja syksyllä. Koulutukset järjestetään Fazer Food Servicen Kannelmäen toimipisteessä Helsingissä. Koulutusaiheet ovat ajankohtaisia ja ne valitaan tuotekehitysyksikössä todetun tarpeen perusteella. Ravintoloiden asiakkaat ja henkilöstö esittävät toiveita ja koulutuksilla pyritään vastaamaan näihin toiveisiin.

Kokkivalmentajien koulutuspäivien tavoitteena on kasvattaa Fazer Food Servicen ravintoloiden henkilöstön ammattitaitoa, kertoo valikoimasuunnittelija. Hänen mukaansa henkilöstön ammattitaitoa kehitetään ammattitaitoisen kouluttajan, eli kokkivalmentajan ja tuotekehitysyksikön kouluttajan toimesta. Valikoimasuunnittelija totesi, että ammattitaitoinen kouluttaja käyttää aikaa koulutuksen suunnitteluun, valmistautuu koulutuksen järjestämiseen ja on motivoitunut toteuttamaan koulutuksen. Ammattitaitoinen kouluttaja tietää mitä on tekemässä, osaa esiintyä itsevarmasti ja hallitsee aihealueet joita on kouluttamassa, kertoo Fazer Food Servicen valikoimasuunnittelija.

Koulutuspäivien avulla on mahdollista kouluttaa koko Suomen Fazer Food Servicen henkilöstöä ja se tekee kokkivalmentajien koulutuspäivistä merkityksellisiä. Kokkivalmentajien tehtävänä on vastata siitä kuinka heille opetetut aiheet koulutetaan eteenpäin ravintoloissa. Valikoimasuunnittelijan mukaan kokkivalmentajien koulutuspäivien tavoitteena on, että kokkivalmentajien avustuksella jokainen Fazer Food Servicen ravintolatyöntekijä saa tarvitsemaansa koulutusta. Kokkivalmentajien kouluttautumista ja heidän järjestämiä koulutuksia seurataan tuote-

kehitysyksikön toimesta ja tuotekehitysyksikön kouluttajat ovat myös apuna kokkivalmentajien järjestämissä koulutuksissa.

3 Suunnitelmallisella esimiestyöllä parempiin tuloksiin

Tässä luvussa käsitellään esimiestyötä ja johtamisen merkitystä yrityksen toimintoihin. Hyvin suunniteltu esimiestyö luo edellytykset menestyksekkääseen yritystoimintaan ja yrityksen esimiestoimintaa tulisikin kehittää jatkuvasti. Johtajuus on elinikäistä oppimista ja esimiehen on oltava älykäs, sopeutuva, esimerkillinen ja otettava vastuu omista toiminnoistaan. Hyvä esimies osaa ottaa alaisensa huomioon jokaisessa tilanteessa ja johtaja ei näytä alaisille huonoa esimerkkiä. Onnistuneen palautekulttuurin kautta sekä esimies, että hänen alaisensa voivat tuottaa yritykselle parempaa tulosta. Ravintola-alan esimies on todellinen moniosaaja, joka ei pelkää muuttuvia tilanteita ja laajaa toimialaansa.

3.1 Vastuullinen johtaminen

Viitalan ja Jylhän (2013, 210) mukaan johtamisen tarkoituksena on saavuttaa yrityksen määrittelemät tavoitteet ja johtajan tehtävänä on saada yrityksen henkilöstö tekemään töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehenä toimivan henkilön tulee saada yrityksen sisälle vuorovaikutteinen ilmapiiri ja motivoida työntekijät saavuttamaan yrityksen tavoitteet yhdessä esimiehensä kanssa. Yrityksen menestys on sen henkilöstön varassa ja ilman heidän panostaan yritystoiminta päättyisi tai ainakin vaikeutuisi huomattavasti, toteaa Viitala (2007, 8). Johtajan tehtävänä on vastata siitä, että yrityksen menestys on jatkuvaa ja yrityksen toiminnot säilyvät kannattavina, kertovat Viitala ja Jylhä (2013, 210).

Esimiehet ovat yrityksensä suunnannäyttäjiä ja he vastaavat siitä, että työntekijät kulkevat yrityksen strategian osoittamaan suuntaan, toteavat Surakka ja Laine (2011, 14). Strategian konkreettinen liittäminen jokaisen työntekijän työtehtävään on usein hankalaa, mutta esimiehen vastuulla on organisoida työtehtäviä niin että yrityksen strategiaa kuitenkin noudatetaan. Ihmisten johtamisen lisäksi esimiesten tulee johtaa myös erilaisia yrityksen asioita, toteavat Viitala ja Jylhä (2013, 211). Näitä asioita ovat esimerkiksi yrityksen suunnittelutyö, työntekijöiden tavoitteiden asettaminen, päätösten tekeminen ja yrityksen suorituskyvyn johtaminen. Surakan ja Laineen (2011, 133) mukaan yksi tärkeimmistä esimiehen vastuista on seurata yrityksen taloutta ja vastata kannattavasta liiketoiminnasta.

Ihmisten ja asioiden johtamisen lisäksi nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vuoksi esimiehet johtavat myös muutosta. Esimiehellä tulee olla valmiuksia toimia muuttuvissa olosuhteissa, mutta myös tukea alaisiaan selviytymään vaihtelevissa muutostilanteissa, kertovat Viitala ja Jylhä (2011, 211). Yhä useammin yritysten yksi kilpailuetu on henkilöstön osaaminen ja

osaamisen suunnitelmallinen johtaminen. Viitalan (2003, 49) mukaan osaamista tulee johtaa, jotta yritykselle saadaan hankittua hyödyllistä ja yrityksen tulosta kasvattavaa osaamista. Esimiehen tehtävänä on kartoittaa yrityksen strategiasta minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan ja vastata työntekijöiden osaamisen hyödyntämisestä.

Yrityksen johtaminen, johtajan vastuu ja esimiestyö on moniulotteista, kokonaisvaltaista ja yrityksen strategiaan sidonnaista. Muuttuvat olosuhteet ja yrityksen toimintaympäristö vaikuttavat myös siihen, että mitä ja miten yrityksessä johdetaan, kertovat Viitala ja Jylhä (2011, 214). Jatkuvat muutokset toimintaympäristössä aiheuttavat sen, että esimiehen on vaikeaa ennakoida tulevaa kovinkaan tarkasti. Surakan ja Laineen (2011, 17) mukaan esimiestyöskentely on usein omalla epämukavuusalueella toimimista, koska odottamattomiin haasteisiin ei voi suunnitelmallisesti valmistautua. Esimiehen vastuulla on toimia esimerkillisesti ja itsevarmasti alaiensa edessä, vaikka toimintaympäristö aiheuttaisi esimiestyölle haasteita. Viitalan ja Jylhän (2011, 225) mukaan johtaja on vastuullinen monialaosaja, joka ymmärtää ihmisiä ja tuntee yrityksen tavoitteet, sekä kuinka ne saavutetaan.

3.2 Esimies johtaa yrityksen kilpailukykyä

Usein puhutaan siitä, että johtajaksi synnyttään, ei kasveta. Nuoret esimiehet saattavat tehdä virheitä, koska johtaminen on jatkuvaa oppimista ja polun alkuvaiheilla riski epäonnistumiseen on suurempi. Hiltusen (2012, 17) mukaan voidaan todeta, että nuorella esimiehellä ei välttämättä ole riittävästi johtamisvalmiuksia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajuus olisi synnynnäistä, mutta kuinka nopeasti siihen kasvetaan on yksilöllistä. Nuoren esimiehen tulee olla nöyrä ja ansaita luottamus toiminnallaan, sekä tekemällä päätöksiä ja ratkaisemalla ongelmia. Yrityksen osaamisen johtaminen on yksi tärkeistä esimiehen taidoista, kertoo Viitala (2003, 49).

Osaamisesta on tullut yritysten kilpailuetu, joten siihen tulee panostaa Viitalan (2007, 170) mukaan tulevaisuudessa entistä enemmän. Jotta osaaminen olisi oikeanlaista ja hyvin kohdennettua, niin sitä tulee myös johtaa oikeaan suuntaan, toteaa Hiltunen (2012, 18). Tavoitteellinen esimies saa alaisensa tekemään töitä yhdessä niin, että kaikilla työyhteisössä on yrityksen strategian mukainen tavoite. Hyvä esimies vaikuttaa toiminnallaan positiivisesti yrityksen työilmapiiriin ja saa alaisensa työskentelemään tehokkaammin. Hiltusen (2012, 19) mukaan pelkästään palkka ja hyvät etuudet eivät enää vaikuta työmotivaatioon, vaan tänä päivänä arvostetaan yhä enemmän suunnitelmallista, huomioivaa ja kokonaisvaltaista esimiestoimintaa.

Kilpailu on koventunut ja yritysten on entistä vaikeampi säilyä liiketoiminnallisesti kannattavana, Pienet erot yrityksen toiminnassa ratkaisevat sen pärjääkö yritys vai jääkö se kilpailus-

sa muiden varjoon, toteavat Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 13). Suunnitelmallisella johtamisella voidaan tuoda yritykselle kilpailuetua, joka tuo asiakkaat kilpailijoilta. Hiltunen (2012, 21) mukaan yhtenä esimerkkinä pienistä eroista on hyvin suunniteltu palvelu ja asiakslähtöisyys yrityksen toiminnan perusajatuksena. Parempaa tulosta tavoitteleva yritys tarvitsee jatkuvuutta asiakasvirtaan ja hyvin suunniteltu palvelu varmistaa sen, että asiakkaat haluavat vielä palata yrityksen palveluihin. Vain suunnitelmallisella esimiestyöllä voidaan varmistua siitä, että yrityksen palvelut ja palvelunlaatu säilyvät tarkoituksenmukaisina, toteaa Hiltunen (2012, 22).

3.3 Esimiestyö vaatii ajattelukykyä

Johtaminen itsessään ei ole muuttunut vuosien saatossa, mutta esimiesten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. On tärkeää, että esimiehet tiedostavat ympäröivän maailman, sen luonteen ja sen mitä hyvä johtaminen vaatii. Sydänmaanlakan (2014, 39) mukaan ymmärtääkseen johtamista hyvin, tulee esimiehen tuntee aiempia johtamismalleja ja omata riittävä kokemus esimiestoiminnasta. Ajattelukykyinen johtaja osaa kyseenalaistaa omaa ja muiden johtamista, muuntaa omaa käyttäytymistensä toimintaympäristön mukaisesti ja ymmärtää sen, että virheitä ei kannata toistaa. Järvinen (2012, 104) kertoo, että esimiehen tehtävä on monesti kohtuuton ja epäinhimillinen, mutta tärkeintä esimiehelle on ymmärtää oma roolinsa ja sopeuttaa käyttäytymisensä sen mukaiseksi.

Suunnitelmallinen ja yritykselle kannattava johtaminen on sidottu organisaation tarpeeseen ja toimintatapoihin. On tärkeää huomioida toimintaympäristön asettamat vaatimukset, mutta pitää mielessä myös organisaation tavoitteet, strategia ja visio. Sydänmaanlakan (2014, 39) mukaan hyvin suunniteltu johtaminen vaatii esimiehenä toimivan henkilön ymmärrystä siitä, että johtamiseen liittyy aina useita muuttujia. Tehtävänsä ymmärtävän esimiehen on omattava laajasti erilaisia taitoja ja osattava soveltaa niitä käytäntöön. Esimiehelle kohdistuu runsaasti erilaisia odotuksia, toiveita ja vaatimuksia ja hänen on osattava tehdä oikeita ratkaisuja erilaisissa tilanteissa, toteaa Järvinen (2012, 104).

Esimiehen työstä on kehittynyt vuorovaikutukseltaan aktiivisempaa ja esimiehen on tultava hyvin toimeen työyhteisönsä kanssa. Sydänmaanlakan (2014, 40) mukaan organisaatiot ovat avautuneet ja verkostoitumisesta yrityksen työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa on tullut arkipäivää. Nykyajan johtaminen on avointa ja esimiehet pitävät alaisensa tietoisina yrityksen sisällä tapahtuvista asioista ja muutoksista. Omalla toiminnallaan esimies näyttää alaisilleen esimerkkiä myös siitä kuinka yrityksessä kommunikoidaan minkälainen käyttäytymisen hyväksytään, kertoo Järvinen (2012, 105). On tärkeää, että esimies ymmärtää oman käytöksensä viestivän mitä hän alaisiltaan vaatii ja edellyttää.

Esimiehen tulee onnistuakseen hallita useita johtamisen muotoja, mutta tärkein näistä on itsensä johtamisen taito, kertoo Sydänmaanlakka (2014, 42). Itsensä johtamisen edellytys on riittävä tuntemus omasta toiminnastaan ja hallitsemalla itsensä johtamisen, voi esimies siirtyä seuraavalle tasolle. Näitä tasoja ovat esimerkiksi erilaisten tiimien johtaminen, yksilöiden johtaminen ja kokonaisen organisaation johtaminen. Esimiehenä toimivalta henkilöltä vaaditaan jatkuvasti enemmän ja Aarnikoivun (2013, 66) mukaan ajattelukykyinen esimies ymmärtää itsensä johtamisen olevan pohja kaikelle toiminnalle. Ajattelevan esimiehen johtaminen lähtee omasta hyvinvoinnista ja se jatkuu samanlaisena jokaiselle tasolle.

3.4 Esimiehen tulee hallita useita johtamistyyplejä

Johtamistyyplejä on erilaisia ja työtehtävän painotukset määrittelevät sen, että minkälaista johtamistyyliä tulisi käyttää. Ruuskan (2012, 133) mukaan usein puhutaan esimerkiksi tavoitejohtamisesta, prosessijohtamisesta, tilannejohtamisesta ja tulosjohtamisesta. Loebin ja Kindelin (2000, 70-75) mukaan esimiehillä voi erilaisia rooleja, kuten ryhmänjohtaja ja suunnan näyttäjä. Johtamistyyplejä ja -rooleja on useita, mutta ne voidaan kuitenkin karkeasti jakaa kahteen osaan, ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Esimiesten luonteenpiirteet vaikuttavat osaltaan johtamistyyliin, mutta esimiehenä toimiva voi myös tietoisesti toimia erilaisissa rooleissa. Surakan ja Laineen (2011, 105) mukaan kehityshaluinen esimies ajattelee minkälainen esimies hän on ja mitä hän johtamiseltaan haluaa.

Erilaisten johtamistyylien hallitseminen on tärkeää, koska esimiehen toimintaympäristön moninaiset tilanteet vaativat esimieheltä kykyä sopeutua tulevaan. Ruuskan (2012, 134) mukaan on tärkeää, että esimies osaa valita tilanteeseen sopivan johtamistyylin, mutta yksilön luonne määrittelee kuitenkin osittain yksilön johtamiskäyttäytymistä. Myös alaisten odotukset tai esimiehen oma epävarmuus johtamisestaan vaikuttavat siihen miten esimies käyttäytyy, kertoo Järvinen (2012, 112). Esimiehen ei tulisi tietoisesti muuttaa johtamiskäyttäytymistään niin, että hän unohtaa alaisensa hyvinvoinnin. Itsensä tunteva esimies voi harjoitella erilaisia johtamistyyplejä ja soveltaa niitä tilanteiden muuttuessa. Erilaisten johtamistyylien harjoittelu on tärkeää, koska Ruuskan (2012, 136) mukaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ei pärjää yhdellä johtamistyyllillä.

Loebin ja Kindelin (2000, 70) mukaan menestyvän esimiehen on myös osattava näytellä, koska alaisten edessä esimerkiksi erilaiset organisaation muutostilanteet on osattava käsitellä maltillisesti. Esimiehen on tilanteesta riippumatta osattava ottaa roolinsa ja näytettävä alaisilleen, että tilanne on hallussa. Usein muuttuvat tilanteet tulevat esimiehellekin yllätyksenä ja niihin on sen vuoksi vaikea varautua, mutta harjaantunut esimies osaa heittäytyä rooliinsa ja johtaa alaisensa vaikeistakin tilanteista hallitusti eteenpäin. Järvisen (2012, 118) mukaan on kuitenkin hyvä muistaa, että erilaisia odotuksia ja vaatimuksia esimiestä kohtaan on paljon

eikä niitä kaikkia ole tarkoituskaan täyttää. Tärkeintä on se, että esimies hyväksyy roolinsa, seisoo sen takana ja pyrkii roolinsa avulla ajamaan alaistensa etuja.

3.5 Esimiestyön ominaispiirteet

Neuvottelutaito on keskeisessä roolissa, kun puhutaan esimiehen ominaisuuksista. Monet vuorovaikutustilanteet voidaan lukea neuvotteluksi keskustelijoiden välillä ja tällaisia tilanteita onkin jatkuvasti. Esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa on tärkeää, että neuvottelussa päädyttäisiin tilanteeseen jossa kumpikin voittavat, toteaa Hiltunen (2012, 124). On kuitenkin yleistä, että neuvottelut päättyvät vain toisen osapuolen voittamiseen ja silloin korostuu esimiehen tekemät valinnat neuvottelun aikana. Jos esimiehen tavoitteena on neuvotella vain oman etunsa mukaisesti, niin luottamus alaisen ja esimiehen välillä kärsii ja alaisen työmotivaatio laskee. Surakan ja Laineen (2011, 140) mukaan vain esimiehen teoilla ansaitun luottamuksen kautta esimies voi edistää alaistensa työntekoa ja työmotivaatiota.

3.5.1 Palautteen merkitys

Esimiestyö ja sen kehittäminen tarvitsee vuorovaikutteista palautekulttuuria. Palautteen huomioiminen ja sen hyödyntäminen on yksi johtajuuden tärkeimpiä asioita, toteaa Hiltunen (2012, 126). Esimiehen tulee palautteen antamisen lisäksi osattava ottaa palautetta vastaan, oli se sitten positiivista tai rakentavaa palautetta. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on muistettava hienovaraiset käytänteet ja toisen osapuolen kunnioittaminen. Palautteen päämääränä on kehittää toimintaa, korjata havaittuja virheitä ja kiittää oikeista suorituksista. Surakan ja Laineen (2011, 150) mukaan esimiehen antamalla positiivisella palautteella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Antamalla palautetta esimies myös näyttää, että hän on kiinnostunut alaistensa työpanoksesta ja haluaa tukea heitä työssään.

Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeää sekä esimiehen, että alaisen kehittymisen kannalta. Usein rakentavan palautteen pelätään loukkaavan palautteen vastaanottajaa ja sitä ei uskalleta antaa, kertoo Hiltunen (2012, 128). Tämänkaltaisen palautteen uskotaan usein johtavan epämiellyttäviin tilanteisiin esimiehen ja alaisen välillä ja näitä tilanteita halutaan tämän vuoksi välttää. Rakentava palaute tulisi kuitenkin nähdä kasvattavana, esimiesten ja alaisten toimintaa tukevana ja jatkuvuuteen tähtäävänä toimenpiteenä. Huolellisesti suunniteltuna myös rakentava palaute voidaan antaa asiallisesti ja niin, että palaute ymmärretään kehittävänä, ei tarkoituksenmukaisena kiusana. Järvisen (2012, 93) mukaan alaiset toivovat esimiehiltään korjaavaa palautetta, mutta esimiehet eivät tätä tarvetta tiedosta.

Esimiehen on tärkeää saada palautetta alaisiltaan, jotta hän voi kehittää omaa esimiesosaamista. Hiltusen (2012, 132) mukaan alaisten on toisinaan haastava antaa palautetta esimiehellensä. Tämän vuoksi on merkityksellistä, että minkälaisen palautekulttuurin esimies työyhteisönsä luo. Jos palaute, myös rakentava palaute, nähdään normaalina ja työyhteisöä kehittävänä toimenpiteenä, niin palautetta on helpompi antaa. Kuuntelemalla alaisia ja olemalla kiinnostunut heidän asioistaan esimies näyttää, että vuorovaikutus työyhteisössä on tärkeää, kertoo Surakka ja Laine (2011, 147). Esimiehen tulee myös näyttää esimerkkiä siinä, että miten palaute otetaan rauhallisesti ja positiivisella asenteella vastaan.

3.5.2 Esimies johtaa esimerkkinsä kautta

Perinteisesti voidaan ajatella esimiehen johtavan alaisiaan oman esimerkkinsä kautta ja tämä on myös edelleen yksi tärkeä ominaisuus esimiehen päivittäisessä työssä. Hyppäsen (2013, 33) mukaan esimerkillinen esimies herättää hänen alaistensa silmissä kunnioitusta ja luottamusta. Ilman alaistensa luottamusta esimiehen on vaikea suorittaa hänen perustehtävänsä, johtaa työyhteisönsä. Esimerkillisyys muodostuu esimiehen käyttäytymisestä alaisiaan kohtaan, esimiehen omasta käytöksestä hänen esimiehiänsä kohtaan ja työskentelystä yrityksen arvojen mukaisesti. Esimies on alaistensa jatkuvan tarkastelun kohteena ja hänen esimerkkinsä vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivaatioon, kertoo Hiltunen (2012, 142). Työntekijöitä kunnioittavassa työyhteisössä työskentely on mielekästä ja yrityksen tavoitteita kunnioittavaa.

Esimerkillisyys liitetään usein siihen, että esimies pystyy tarvittaessa työskentelemään myös alaistensa työtehtävissä. Esimiehen työtehtävät saattavat olla sellaisia, että hänen alaistensa eivät välttämättä edes tiedä mitä heidän esimiehensä päivittäin tekee. Esimerkillinen esimies osaa tarttua myös alaistensa työtehtäviin ja näyttää esimerkkinsä, että kunnioittaa heidän tekemää työtä, toteaa Hiltunen (2012, 144). Kaikkia alaistensa työtehtäviä esimiehen ei tarvitse osata ja kunnioittava esimies haluaakin kertoa alaisilleen heidän osaavansa työnsä hyvin. Kestin (2013, 101) mukaan esimerkillisellä esimiestoiminnalla on vaikutusta siihen, että onko työyhteisössä positiivinen vai negatiivinen ilmapiiri. Esimies voi edistää työyhteisön positiivisuutta omalla esimerkillään päivittäisessä toiminnassaan.

Hiltusen (2012, 142) mukaan esimiehen tulee itse toimia niin, kuin hän omille alaisilleen opettaa. Omalla esimerkillään esimies näyttää alaisilleen mitä asioita hän arvostaa, mitä hän haluaa ja mitä esimies odottaa alaisiltaan. Esimiehen vastuulla on myös näyttää esimerkkiä yritykselle tärkeistä asioista, kuten esimerkiksi miten huomioidaan eettiset asiat ja miten hoidetaan ihmissuhteita yrityksen sisällä, kertoo Hyppänen (2013, 32). Työntekijät oppivat usein esimieheltään miten työkavereita tuetaan, ohjataan, kuunnellaan ja miten heitä innostetaan tekemään töitä. Surakan ja Laineen (2011, 141) mukaan alaiset tulkitsevat esimiehen toimin-

tatavat sallituiksi myös alaisille, vaikka kyseiset toimintatavat olisivatkin erikseen kielletty. Esimiehellä on siis merkittävä vastuu siitä, että minkälaista esimerkkiä hän haluaa alaisilleen näyttää.

3.5.3 Vastuu on viime kädessä esimiehellä

Esimiehellä on vastuu työyhteisönsä jäsenistä, yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta, yrityksen strategian noudattamisesta ja työn tuloksellisesta suorittamisesta, kertoo Aarnikoivu (2013, 103). Vastuu erilaisista asioista on esimiehelle arkipäivää ja ansaitakseen alaistensa luottamuksen, niin esimiehen on hyväksyttävä vastuullisuus tehtävässään. Loebin ja Kindelin (2000, 4) mukaan esimiehen on otettava vastuu roolistaan ja näytettävä se myös alaisilleen. Työntekijät odottavat sitä, että heidän työntekoansa valvotaan ja opastetaan tarvittaessa oikeisiin suorituksiin. Toisin sanoen työntekijät usein haluavat, että joku ottaa vastuun heidän tekemistään töistä. Esimiehen tulee tiedostaa vastuualueensa olevan toisinaan niin laajoja, että hän ei voi mitenkään valvoa kaikkea vastuualueensa toimintaa jatkuvasti, toteaa Hiltunen (2012, 150).

Vastuuta voidaan jakaa työyhteisön jäsenien kesken, jotta voidaan helpottaa esimiehen vastuulla olevaa valvontaa työn etenemisestä, kertoo Kesti (2013, 92). Esimiehen on kuitenkin tiedostettava, että vastuun jakaminen helpottaa valvontaa, mutta lopullinen vastuu on usein kyseisen työyhteisön esimiehellä. Vastuun jakaminen on suotavaa myös siitä syystä, että työntekijöiden motivaatio usein kasvaa vastuunottamisen myötä. Esimiehen vastuulla olevat asiat voivat olla tilanteesta riippuen luonteeltaan positiivisia tai negatiivisia. Loebin ja Kindelin (2000, 5) mukaan epäonnistumisen vaara työyhteisön toiminnassa on aina mahdollista, mutta esimiehen on otettava vastuu myös epämiellyttävistä tilanteista. Vastuullinen esimies ei siirrä vastuutaan hankalissa tilanteissa, vaan ottaa vastuun työyhteisönsä toiminnasta.

Usein esimies ei edes tiedosta kaikkia vastuitaan mitä hänen työtehtäväänsä sisältyy. Hiltusen (2012, 150) mukaan esimiehen vastuulle kuuluu yleensä myös juridinen vastuu ja tämä ei välttämättä näy esimiehen päivittäisessä arjessa. Esimiehen tulisi tunnistaa vastuualueensa mahdollisimman tarkasti, jotta hän voi toimia vastuullisena työyhteisönsä esimiehenä. Kestin (2013, 103) mukaan yrityksen tavoitteiden saavuttamisen lisäksi esimiehen tulee vastata työyhteisönsä työntekijöiden hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Vastuu vaatii esimieheltä paljon ja haasteellista onkin kantaa se niin, että työntekijöiden ei tarvitse välittää esimiehen vastuun mukana tuomasta stressistä. Vastuullinen esimies hallitsee vastuunsa, tuo esille työntekijöidensä parhaat puolet ja kasvattaa työyhteisönsä yhteishenkeä, kertovat Loeb ja Kindel (2000, 112).

3.6 Ravintolaesimies on moniosaaja

Esimiehen perusvaatimukseen sisältyy se, että osaa reagoida erilaisiin ja muuttuviin tilanteisiin jatkuvasti. Ravintolaesimiehelle nämä valmiudet ovat erityisen tärkeitä, koska ravintola-ala on nopeasti muuttuva ja asiakkaat vaativat yhä enemmän ravintolan ja sen henkilökunnan toiminnalta. Cichyn ja Hickleyn (2012, 5) mukaan ravintolaesimiehen on tunnettava asiak- kaidensa ja henkilökuntansa lisäksi itsensä ja osattava johtaa myös omaa toimintaansa. Vasta tämän jälkeen esimies on valmis johtamaan henkilökuntaansa. Ravintola-alalla toimivan esi- miehen on oltava täsmällinen ja voitontahtoinen tiimipelaaaja, toteavat Walker ja Lundberg (2001, 350).

Heikkisen (2003, 66) mukaan ravintolaesimiehen on tunnettava toimintaympäristönsä hyvin. Ei riitä, että esimies osaa hyvin ravintola-alan tehtävät, vaan hänen on hallittava myös liiketa- loudellinen osaaminen. Voidaankin todeta, että ravintola-alan esimiehet ovat oman alansa monipuolisia asiantuntijoita. Esimiestoimintaan sisältyy aina myös riskejä ja useiden asioiden samanaikainen hallitseminen aiheuttaa haasteita virheiden välttämiseksi. Walkerin ja Lund- bergin (2001, 50) mukaan useiden asioiden ja ihmisten samanaikainen johtaminen luo riskin, että yhden asian epäonnistuminen johtaa toiseen ja tappiot moninkertaistuvat. Riskien päivit- täinen hallinta on ravintola-alan esimiehelle työtehtävän luonteenomaista, joten riskeihin varautuminen on yksi lukuisista ravintolaesimiehen taidoista.

Cichyn ja Hickleyn (2012, 8) mukaan ravintolaesimiehen on oltava lähellä henkilökuntaansa. Hänen roolinsa muistuttaa opasta tai mentoria, joka tuntee hyvin alaisensa ja heidän toiveen- sa ja hänen tehtäväänsä on opastaa työntekijöitä päivittäisessä työssään. Ravintolaesimiehen odotetaan olevan positiivinen suunnannäyttävä, jolla on ratkaisu jokaiseen vastaan tulevaan ongelmatilanteeseen. On tärkeää, että ravintola-alan esimies keskittyy olennaiseen, vaatii työntekijöiltään oikeita suorituksia ja varmistaa päivittäin vaaditun tuloksen saavuttamisen. Heikkinen (2003, 67) mukaan ravintola-alalla toimivan esimiehen tulee osata ennakoida tule- vaa ja soveltaa tietoaan ja osaamistaan monipuolisesti erilaisissa toimintaympäristöissä. Esi- miehellä on oltava motivaatiota ja uskoa omaan tekemiseensä, mutta hänen tulee osata mo- tivoida myös työntekijöitään.

4 Tavoitteellinen kouluttaminen

Tässä luvussa käsitellään kouluttajan työtä, kouluttamista ja kouluttajalta vaadittavia ominai- suuksia. Tehtävänsä hyvin hoitava kouluttaja tuntee asiat mitä hän on kouluttamassa ja osaa ottaa paikkansa koulutettavien edessä. Suunnitelmallinen kouluttaja valmistautuu koulutusti- laisuuteen huolellisesti ja tuntee koulutettavansa ja tavoitteet koulutuksen jälkeen. Vaadit- tavia kouluttajan ominaisuuksia ovat kyky suunnitella koulutus koulutettavien mukaan, järjes-

tää koulutus soveltuvassa koulutustilassa ja kyky esiintyä itsevarmasti koulutettavien edessä. Kouluttaja ymmärtää, että palautteella on suuri merkitys koulutettavien kehittymiselle ja motivaatiolle koulutuksen aikana ja sen jälkeen.

4.1 Kouluttajan ammattitaito

Kouluttajan tehtävänä on kouluttaa erilaisia asioita tai toimintatapoja koulutukseen osallistuville henkilöille. Lähtökohtaisesti kouluttajan on tunnettava koulutuksen sisältö paremmin suhteessa henkilöihin, jotka osallistuvat koulutukseen. Kupiaksen ja Kosken (2012, 46) mukaan kouluttajan on tunnettava oma osaamisensa ennen kuin hän voi järjestää koulutusta muille. Kouluttajana toimivan henkilön ei tarvitse osata kaikkea, mutta koulutuksen aihealueet tulee hallita hyvin koulutuksen onnistumisen varmistamiseksi. Keskeistä koulutuksen onnistumiselle on se, että kouluttaja on määritellyt koulutukselle tavoitteet ja kertonut ne myös koulutukseen osallistuville, toteaa Valvio ja Parviainen (2013, 29). Tavoitteiden avulla voidaan selkeyttää mitä koulutuksessa tulisi oppia ja onnistumisen arviointi on helpompaa, kun kaikki tietävät mitä koulutuksessa tavoitellaan.

Kupiaksen ja Kosken (2012, 16) mukaan kouluttajan tavoitteena on saada aikaan muutosta koulutettavissa. Koulutuksen tarkoituksena on kehittää yksilöiden henkilökohtaista osaamista ja tarve koulutukselle voi pohjautua yksilön henkilökohtaisesta motivaatiosta tai yrityksen tarpeesta. Kouluttajan tehtävänä on määritellä koulutuksen tavoitteiden kautta, että minkälaista muutosta koulutuksella tavoitellaan. Ihmiset oppivat asioita eri tavoin, joten kouluttajan on tärkeää suunnitella koulutustilaisuus siten, että oppiminen koulutettaville olisi mahdollisimman helppoa, kertovat Valvio ja Parviainen (2013, 157). Toisille sopii paremmin opiskella osallistumalla luentoihin, mutta usein koulutettavat voidaan osallistaa koulutukseen esimerkiksi käsillä tehtävien harjoitusten avulla.

Yksi kouluttajan haasteista Kupiaksen (2007, 36) mukaan onkin se, että hän osaa hyödyntää koulutuksissa oikeanlaisia tapoja kouluttaa asioita. Kouluttajan on ymmärrettävä, että teoriapohjainen koulutus vaatii usein luennointia, kun taas esimerkiksi ammatillinen keittiökoulutus koulutettavan osallistumista keittiötyöskentelyyn. Koulutusmenetelmän valinta tulisi pohjautua koulutuksen tavoitteisiin, vaikka toisinaan kouluttajan tarvitsisi mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Valvio ja Parviainen (2013, 166) kertovat, että kouluttajan on säännöllisesti hyvä kokeilla erilaisia tapoja kouluttaa. Teoriakoulutuksessa kouluttaja voi esimerkiksi perinteisen luennoinnin sijaan ohjeistaa koulutettavat työskentelemään ryhmissä ja saada näin koulutuksesta vuorovaikutukseltaan aktiivisempaa.

4.1.1 Koulutuksen sisältö

Koulutuksen sisällön suunnittelussa tulisi ottaa huomioon koulutuksen tavoitteet, koulutukseen osallistuvat henkilöt, koulutukseen käytössä oleva aika ja mahdolliset toiveet koulutuksen sisällöstä. Kupias ja Koski (2012, 53) kertovat, että kouluttajalla tulee olla näkemyksiä siitä mitä hän haluaa kouluttaa, mutta lähtökohtana suunnittelulle tulisi olla koulutettavien tarpeet. Nämä tarpeet voidaan selvittää koulutuksen toimeksiantajalta tai selvittää koulutukseen osallistuvilta, että mitä koulutuksella tavoitellaan. Koulutuksen sisältöä suunniteltaessa Valvion ja Parviaisen (2013, 78-79) mukaan on tärkeää, että kouluttaja osaa yhdistää koulutettavien tarpeet omaan näkemykseensä siitä mikä koulutuksessa on olennaista ja rakentaa tällä tavalla koulutuksen tavoitteet saavuttavan kokonaisuuden.

Koulutustapaan ja koulutuksen sisällön määrään vaikuttaa paljon se kuinka paljon aikaa koulutukseen on käytettävissä. Hakkaraisen, Lonkan ja Lipposen (2004, 26) mukaan ihmisen oppimiskyky on rajallinen, joten lyhyeen koulutusaikaan ei tule mahdollistaa liikaa sisältöä. Teoriapohjaiseen koulutukseen tulee suunnitella riittävästi taukoja ja koulutusta voi elävöittää esimerkiksi koulutusaiheeseen liittyvillä videoilla. Rytmitys teoreettisen- ja käytännönkoulutuksen välillä on keskeisessä roolissa koulutettavien vireystilan kannalta. Kouluttajan tulisi miettiä koulutuksen suunnitteluvaiheessa koulutettavan motivaatiota koulutuksen aikana ja sitä miten sitä voidaan ylläpitää, kertovat Kupias ja Koski (2012, 58). Esimerkiksi aikaisin aamulla järjestettävä käytännönläheinen koulutus toimii usein teoriapohjaista koulutusta paremmin koulutettavien oppimisen kannalta.

Valvion ja Parviaisen (2013, 29) mukaan koulutuksen tavoitteet tulisi kertoa koulutettaville heti koulutuksen aluksi. Tuntiessaan tavoitteet koulutettavat pystyvät sitoutumaan paremmin koulutukseen ja he ymmärtävät, että mitä heidän tulee osata koulutuksen jälkeen. Koulutettavien motivaatioon vaikuttaa paljon koulutuksen ensimmäiset minuutit, joten kouluttajan tulisi tehdä vaikutus koulutettaviin heti koulutuksen aluksi. Kupias ja Koski (2012, 64) kertovat, että jos koulutus alkaa koulutettavien mielestä huonosti niin kouluttajan on vaikea enää korjata asiaa koulutuksen aikana. Kouluttajan on myös tiedostettava, että lähtökohtaisesti koulutettavat luottavat häneen ja koulutuksen sisältöön. Friskin (2003, 7) mukaan ihmiset oppivat virheitä analysoimalla, mutta kouluttajan vastuulla on varmistua siitä, että koulutettavat ymmärtävät oikean ja väärän eron.

4.1.2 Koulutuspaikan valinta

Linturin ja Rubinin (2011, 103) mukaan ihmisen oppimiskykyyn vaikuttaa hänen henkilökohtainen oppimiskykynsä ja ympäristö, jossa koulutus järjestetään. Koulutustilan valinnalla kouluttaja voi vaikuttaa koulutettavan oppimiseen ja koulutustilaan tulisivikin kiinnittää riittävästi

huomiota. Teoriakoulutukseen soveltuu usein parhaiten auditorio- tai luokkatila, kun taas käytännönläheiseen koulutukseen tulisi valita siihen sopiva koulutustila. Valvion ja Parviaisen (2013, 108) mukaan on tärkeää, että kouluttaja osaa sopeutua erilaisiin tiloihin ja osaa hyödyntää niitä järjestäessään koulutuksia. Tilajärjestelyissä tulisi ottaa huomioon miten koulutettava kuulee ja näkee koulutusta, sekä kuinka hän pääsee tarvittaessa osallistumaan koulutuksen sisältöön. Koulutustilan järjestelyillä kouluttaja voi vaikuttaa siihen minkälainen vuorovaikutus kouluttajan ja koulutettavien välille syntyy.

Koulutustilan valinnan jälkeen kouluttajan tulee varmistua tilan käyttökunnosta etukäteen, jotta järjestelyjen, kuten medialaitteiden, suhteen ei tule yllätyksiä, kertovat Kupias ja Koski (2012, 89). Tila tulisi tarkastaa ennen koulutuksen järjestämistä, mutta aina se ei ole esimerkiksi koulutuspaikan etäisyyden vuoksi mahdollista. Jos koulutustilan tarkastaminen etukäteen ei ole mahdollista, niin Valvion ja Parviaisen (2013, 16) mukaan yhteydenpito koulutuspaikkaan ennen koulutuksen toteuttamista on suositeltavaa, jotta voidaan varmistua esimerkiksi tilan soveltuvuudesta suunniteltuun koulutukseen. Koulutustilaa voidaan myös muunnella erilaiseen käyttöön sopivaksi esimerkiksi tuolien ja pöytien sijaintia vaihtamalla, kertovat Kupias ja Koski (2012, 91-92).

Yhteiskunnan muuttuessa myös koulutuksen ja siihen liittyvien koulutustapojen ja -tilojen on muututtava, jotta koulutuksella voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Kuuskorven (2012, 109) mukaan perinteinen luennointi on siirtymässä luokkatiloista interaktiivisiin tiloihin, joka antaa mahdollisuuden käyttää esimerkiksi tietotekniikkaa koulutuksen apuna. Koulutuksen siirtäminen epätavanomaiseen tilaan ja tietotekniikan hyödyntäminen edesauttaa koulutettavien oppimista ja tekee koulutuksesta mielenkiintoisempaa. Kouluttaja voi järjestää esimerkiksi luennon perinteisen luokkatilan sijasta yrityksen henkilöstön virkistätymistilassa ja näin luoda koulutukselle normaalista poikkeavan ilmapiirin. Valvion ja Parviaisen (2013, 119) mukaan luokkatilaakin voi käyttää uudella tavalla aktivoimalla koulutettavia erilaisilla käytännöllisillä harjoituksilla tai Linturin ja Rubinin (2011, 103) mukaan kopioimalla arkielämän mukaisia vuorovaikutustilanteita perinteisessä luokkatilassa.

4.1.3 Valmistautumisen merkitys

Suunnitelmallisen ja huolellisen valmistautumisen avulla kouluttaja varmistuu, että koulutus tulee onnistumaan tavoitteiden mukaisesti. Kouluttajan on valmistauduttava jokaiseen koulutukseen, eikä koulutustilanteita saisi aliarvioida esimerkiksi koulutettavien perusteella. Valvion ja Parviaisen (2013, 26) mukaan kouluttajan tulee valmistautua koulutukseen henkisesti niin, että hänellä on positiivinen asenne koulutusta kohtaan ja hän näyttää sen myös koulutettaville. Koulutuksen kulku kannattaa harjoitella etukäteen mielessään, mutta myös fyysisiä harjoituksia tulee tehdä mahdollisuuksien mukaan. Koulutusmateriaalin ja koulutustilan val-

misteleminen huolellisesti on tärkeä osa kouluttajan valmistautumista. Kupias ja Koski (2012, 47) toteavat, että kouluttajan valmistautumiseen sisältyy myös ennakkotietojen kerääminen koulutettavista, sekä heidän tarpeistaan ja tavoitteistaan koulutuksen osalta.

Mykrän ja Hätösen (2008, 7-8) mukaan valmistautuessaan koulutukseen kouluttaja suunnittelee koulutukselle aikataulun ja toimintasuunnitelman siitä kuinka koulutus on tarkoitus toteuttaa. Valmistautuneen kouluttajan tunnistaa siitä, että hän tietää mitä on kouluttamassa, kenelle hän kouluttaa ja miten hän kouluttaa, toteavat Kupias ja Koski (2012, 11). Suunnitelmallinen kouluttaja osaa tarvittaessa soveltaa toimintaansa, eikä hän välitä siitä jos koulutus ei etene suunnitelmien mukaan. Koulutusaiheensa ja koulutettavansa tuntemalla kouluttaja pystyy työskentelemään itsevarmasti ja näyttämään koulutettaville, että hän on valmistautunut koulutuksen järjestämiseen. Valmistautunut kouluttaja on rauhallinen ja hän näyttää olemuksellaan koulutuksen olevan suunnitelmien mukainen, kertovat Valvio ja Parviainen (2013, 171).

Kupiaksen ja Kosken (2012, 17) mukaan on tärkeää, että kouluttaja pyrkii ottamaan mahdollisimman paljon koulutukseen liittyviä asioita huomioon koulutusta suunnitellessaan. Valmistautuminen sisältää useita koulutuksen järjestelyihin liittyviä toimenpiteitä, mutta se on myös kouluttajan henkistä orientoitumista koulutuksen toteuttamiseen. Valvion ja Parviaisen (2013, 25) mukaan kouluttajilla on usein erilaisia rutiineja, joiden avulla he voivat valmistautua henkisesti koulutuksen järjestämiseen. Kouluttajan henkinen valmistautuminen vaikuttaa paljon siihen, että minkälainen ilmapiiri koulutukselle muodostuu ja miten koulutettavat kokevat koulutuksen. Parhaimmillaan koulutettavat kokevat koulutuksen uniikiksi ja koulutuksessa on aktiivinen vuorovaikutus kouluttajan ja koulutettavien välillä, kertoo Kupias (2007, 13).

4.2 Kouluttajan esiintyminen

Esiintyminen on kiinteä osa kouluttajan työtä ja sillä on merkittävä vaikutus siihen miten koulutus onnistuu. Piilin (2006, 82) mukaan kouluttajan itsevarmuus ja usko omaan esiintymiseensä luo perustan kouluttajan esiintymistaidolle. Toisille esiintyminen on luontevampaa, mutta kouluttaja voi harjoitella esiintymistä ja niin tuleekin tehdä. Koulutustilaisuudet ovat usein luonteeltaan erilaisia, joten myös esiintymistä tulee harjoitella erilaisissa olosuhteissa. Kouluttajan tulee käyttää esimerkiksi ääntään eri tavalla, jos koulutus järjestetään luokkahuoneen sijasta suuressa esiintymistilassa. Valvio ja Parviainen (2013, 44) kertovat, että kouluttajan esiintymistaitojen perusteella koulutettavat arvioivat koulutuksen onnistumista. Esiintymistaitoinen kouluttaja puhuu selkeästi, ottaa katsekontaktin koulutettaviin ja on ulkoiselta olemukseltaan siisti ja asianmukainen.

Moni kouluttaja jännittää esiintymistään ennen koulutuksen aloittamista ja vielä koulutuksen aikanakin. Esiintymisjännitys on kiinteä osa koulutusta ja kouluttajan on osattava käsitellä sitä asianmukaisella tavalla, toteaa Kupias (2007, 19). Tiedostamalla jännityksensä kouluttaja pystyy hallitsemaan sitä ja käyttämään jännitystä edukseen koulutuksen aikana. Lievä esiintymisjännitys pitää kouluttajan tietoisena siitä mitä hän on tekemässä ja jännittyneenä kouluttaja usein keskittyy enemmän koulutukseensa. Piilin (2006, 81) mukaan huolellisella valmistautumisella kouluttaja voi hallita esiintymisjännitystään ja kohdentaa jännityksen aiheuttaman voiman kouluttamiseen. Kouluttaja voi myös helpottaa omaa jännitystään osallistamalla koulutettavat koulutukseen ja luoda näin vuorovaikutteinen ja rento ilmapiiri koulutuksen aikana.

Tärkeintä kouluttajan esiintymisessä on se, että hän on oma itsensä, luonteva, persoonallinen ja kiinnostunut koulutuksesta ja koulutettavista. Valvion ja Parviaisen (2013, 56) mukaan kouluttajan ulkoinen olemus ja käyttäytyminen vaikuttavat paljon siihen miten hyvin kouluttaja esiintyjänä onnistuu. Kouluttajan tulisi esiintyessään olla oma itsensä, koska usein koulutettavat huomaavat jos kouluttaja yrittää esittää jotain muuta. Koulutettavat arvostavat sitä, että kouluttaja esiintyy luonnollisesti ja ottaa koulutettavat huomioon koulutuksen aikana. Onnistuakseen esiintyjänä kouluttajan on tunnistettava itsensä esiintymistilanteessa ja käytettävä tiedostettuja vahvuuksia edukseen, toteaa Kupias (2007, 20). Itsevarma ja huolellisesti valmistautunut esiintyjä pitää koulutettavien mielenkiintoa yllä ja saa koulutettavat ymmärtämään viestinsä.

4.3 Palaute koulutuksen tuloksista

Palautekulttuurin liittäminen osaksi koulutusta on tärkeää koulutettavien, kouluttajan ja koulutustilaisuuden kehittämisen kannalta. Piilin (2006, 54) mukaan palautteen antaminen ja vastaanottaminen on lähtökohta sille, että koulutuksen tavoitteet voidaan saavuttaa. Palautteen avulla kouluttaja voi arvioida koulutuksen onnistumista ja kehittää koulutusta seuraavilla kerroilla. Suunniteltaessa koulutusta kouluttajan tulisi varata koulutuksen loppuksi aikaa palautteen antamiselle, joko anonymisti paperille kirjoittamalla tai avoimesti keskustelemalla koulutettavien ja kouluttajan kesken. Kupias (2007, 130) kertoo, että kouluttajan on tärkeää luoda myönteinen ilmapiiri koulutuksen aikana, jotta koulutettavat kokevat palautteen antamisen koulutusta kehittäväksi turhautuneen kritiikin sijaan.

Kouluttajan tulee perehtyä koulutuksesta saatuun palautteeseen kriittisesti ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä koulutuksen parantamiseksi palautteen perusteella. Valvion ja Parviaisen (2013, 191) mukaan kouluttajan tulisi kiinnittää huomionsa enemmistön antamiin palautteisiin, jotta vastauksista saataisiin todenmukainen käsitys. Huomioimalla toistuvat epäkohdat koulutuksessaan kouluttaja voi varmistua siitä, ettei hän toista samoja virheitä seuraavissa

koulutuksissa. Omia virheitään tai koulutuksen epäkohtia on usein haastava nähdä itse, joten toisen henkilön antaman palautteen avulla näihin epäkohtiin voidaan puuttua, toteaa Kupias (2007, 130). Kouluttajan kannattaa pyytää palautetta myös vertaisilta tai omilta esimiehiltä, jos tähän on koulutustilaisuuden luonteen kannalta mahdollisuuksia.

Myös koulutettavien kannalta palautteen saaminen on tärkeää, jotta he ymmärtävät kuinka koulutus on heidän osaltaan mennyt. Piilin (2006, 55) mukaan palautteen puuttuminen voi viestiä koulutettaville ristiriitaisia ajatuksia heidän suoriutumisestaan koulutuksessa. Kouluttajan velvollisuus on kertoa koulutettaville, että mitkä kohdat koulutuksesta on mennyt hyvin ja mitkä kaipaavat vielä kehitystä. Jos kouluttaja hyväksyy havaitsemansa virheet koulutuksen aikana eikä korjaa niitä, niin koulutuksen tavoitteita ei voida saavuttaa suunnitellulla tavalla. Koulutettava ei välttämättä itse ymmärrä milloin hän on oppinut asioita oikein ja milloin väärin, joten kouluttajan antamalla palautteella voidaan varmistaa koulutettavan ymmärrys omasta suoriutumisestaan, kertoo Kupias (2007, 130).

5 Henkilöstön osaaminen yrityksen menestyksen lähtökohtana

Tässä luvussa käsitellään henkilöstön osaamista ja osaamisen merkitystä yrityksen menestykselle. Osaava henkilöstö on yrityksen voimavara ja yksi kilpailutekijöistä, joita yritys voi hyödyntää erottuakseen muista. Asiakkaat vaativat yhä enemmän erilaisia palveluita ja vain osaava henkilöstö pystyy vastaamaan tähän tarpeeseen. Yritysten henkilöstöllä on erilaista osaamista ja yrityksen tulisi tunnistaa tämä osaamisen ja hyödyntää sitä yrityksen kannattavuuden parantamiseksi. Osaamisen järjestelmällisen hyödyntämisen kannalta osaamisen johtaminen tulisi sijoittaa osaksi yrityksen strategiaa. Yrityksen menestyksekkään toiminnan kannalta osaamisen merkitys ravintola-alalla on keskeisessä roolissa, koska asiakas toteaa henkilöstön osaamisen esimerkiksi asioidessaan ravintolassa.

5.1 Henkilöstön erilaisen osaamisen hyödyntäminen

Tänä päivänä yritykset ovat riippuvaisia henkilöstön osaamisesta, koska asiakkaat osaavat vaatia palveluilta ja tuotteilta yhä enemmän. Hyppäsen (2013, 92) mukaan osaamista tarvitaan yrityksen jokaisella osa-alueella, aina toimitusjohtajasta yrityksen rivityöntekijään. Henkilöstön osaamista tulisi arvostaa esimiesten toimesta ja tukea työntekijöiden osaamisen kehittämistä, esimerkiksi sisäisten koulutusten avulla. Osaamisella tarkoitetaan Piilin (2012, 106) mukaan sitä, että työntekijä osaa työtehtävänsä ja siihen liittyvät toimenpiteet. Henkilöstöllä on usein kuitenkin paljon muutakin osaamista, esimerkiksi koulutuksista, edellisistä työtehtävistä tai vapaa-ajan harrastuksista saatu osaaminen. Nämä erilaiset osaamiset tulee tunnistaa yrityksen toimesta ja hyödyntää osaamista mahdollisuuksien mukaan yrityksen toiminnassa, toteaa Hyppänen (2013, 92).

Henkilöstön osaamisen avulla yritys voi toimia strategiansa mukaisesti ja saavuttaa yrityksen tavoitteet. Osaamisen tunnistamisen jälkeen on tärkeää, että osaamista hyödynnetään yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja onnistuakseen siinä tarvitaan johtamista, kertoo Viitala (2007, 170). Johtamalla osaamista varmistetaan se, että osaaminen tunnistetaan, sitä hyödynnetään, kehitetään ja pyritään saamaan lisää. Osaamisen johtaminen on järjestelmällistä työtä, joka tulisi onnistuakseen olla kiinteä osa yrityksen strategiaa. Piilin (2012, 107) mukaan osaamisen johtamisessa tärkeää on se, että uutta osaamista rekrytoidaan jatkuvasti lisää. Uutta osaamista saadaan yritykseen osaavan henkilöstön rekrytoinnin avulla tai kehittämällä yrityksen henkilöstön osaamista.

Hyppäsen (2013, 98) mukaan tulee muistaa, että vaikka osaamista johdetaan suunnitelmallisesti niin osaamisen perustana on henkilöstön motivaatio kehittää omaa osaamistaan. Yritys voi järjestää erilaisia koulutuksia osaamisen kehittämiseksi, mutta lähtökohta kouluttamiselle on työntekijän motivaatio oppia uutta osaamista. Nykyään yrityksen esimiehet odottavat, että työntekijät haluavat itsenäisesti kehittää omaa osaamistaan ja esimiehet pyrkivät tukemaan henkilöstöä tavoitteissaan, kertoo Viitala (2007, 183). Henkilöstön motivaation ylläpitämiseksi yritysten on varmistuttava siitä, että työntekijöillä on jatkuvasti mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuksiin ja näin kehittää henkilökohtaista osaamistaan. Hyppäsen (2013, 101) mukaan osaamisen johtamisessa on keskityttävä yksilöiden osaamiseen, jotta koko yrityksen osaaminen kehittyisi.

5.2 Osaamisen kehittäminen

Ruhotien mukaan (2002, 49) yrityksen työntekijä voi parhaimmillaan kehittää osaamistaan koko työuransa ajan. Tällainen osaamisen kehittäminen on yritykselle hyödyllistä ja esimiesten tulisivin tukea työntekijää kehittymisessään. Kehittämällä omaa osaamistaan työntekijä voi varmistaa työmotivaationsa säilyttämisen ja yritys hyötyy työntekijän osaamisesta. Esimies voi varmistaa työntekijän osaamisen kehittämisen tukemalla työntekijää määrittelemällä mitä työntekijän tarvitsee osata, näyttämällä esimerkkiä oman osaamisensa kehittämisestä ja luomalla myönteisen ilmapiirin osaamisen kehittämiseksi, kertoo Hyppänen (2013, 110). Vuorovaikutteinen ilmapiiri työntekijöiden ja esimiehen välillä edesauttaa työntekijöiden motivaatiota osaamisen kehittämiseksi.

Kartoittamalla työntekijöiden osaamista esimiehet voivat varmistaa, että minkälaista osaamista työntekijöillä on ja mitä osaamista tarvitsee tulevaisuudessa kehittää. Hirvihuhan ja Litovaaran (2003, 251) mukaan kehityskeskusteluiden avulla esimiehet voivat parhaiten selvittää työntekijöidensä osaamista. Työntekijöiden osaamista voidaan kehittää erilaisten koulutusten lisäksi myös esimerkiksi kierrättämällä työntekijöitä eri työtehtävissä yrityksen sisällä,

kertoo Viitala (2007, 192). Erilaisia työtehtäviä tekemällä työntekijä kehittää osaamistaan eri osa-alueilla ja monipuolinen osaaminen antaa itsevarmuutta heidän työskentelyynsä. Viitalan (2007, 195) mukaan työntekijöitä voi ohjeistaa myös itsenäiseen osaamisen kehittämiseen esimerkiksi yrityksen sisäisessä verkossa.

Henkilöstön osaamisen kartoittamisella ja seurannalla voidaan varmistaa osaamisen säilyminen yrityksessä. Eteläpellon ja Onnimaan (2010, 164) mukaan mentoroinnin avulla yritys voi huolehtia siitä, että tieto siirtyy kokeneemilta työntekijöiltä nuoremmille sukupolville. Mentoroinnin tarkoituksena on opastaa nuorempaa työntekijää kehittämään osaamista itsenäisesti, mutta mentorina toimivan henkilön valvonnassa ja ohjauksessa. Usein työtehtävässä tarvittava osaaminen opitaan parhaiten työtehtävää tekemällä, joten mentorointi saattaa olla ainoa keino kehittää nuorempien työntekijöiden osaamista. Viitala (2007, 201) muistuttaa, että osaamisen kehittymisen seuranta ja arviointi on keskeisessä roolissa, kun osaamisen kehittämisestä halutaan tavoitteellista.

5.3 Osaamisen merkitys ravintola-alalla

Osaamisen arvostus on suurta varsinkin aloilla, joissa asioita tehdään paljon käytännössä ja yksi näistä aloista on ravintola-ala. Henkilöstön ammatillinen osaaminen on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä ravintola-alan yrityksissä, kertoo Heikkinen (2003, 65). Ravintolassa työskentelevän on oltava valmistautunut muutoksiin ja osattava useita erilaisia taitoja, kuten hallita stressiä ja työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. Heikkisen (2003, 98) mukaan motivaatiolla ja ammattitaidolla on suuri merkitys ravintola-alan yritysten toimintaan. Tuottavan lopputuloksen saavuttamiseksi on tärkeää, että henkilöstöllä on samansuuntaiset tavoitteet, aina työntekijästä yrityksen toimitusjohtajaan. On myös muistettava, että jokainen ravintola-alan ammattilainen on vastuussa siitä minkälaista kuvaa alasta annetaan, toteaa Hayes (2014, 2).

Ravintola-ala on jatkuvasti muuttuvaa ja sen vuoksi ravintola-alalla työskentelevän on jatkuvasti kouluttauduttava. Trendien mukaan nopeasti muuttuva toimintaympäristö ja asiakkaiden erilaiset vaatimukset luovat työntekijöille paineita, toteavat Cichy ja Hickey (2012, 3). Henkilöstön on osattava vastata asiakkaiden erilaisiin odotuksiin mikä vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä, jotta yritys pysyy mukana ravintola-alan kovassa kilpailussa. Ammatillinen peruskoulutus tarjoaakin perustan ravintola-alan työntekijöiden ammattitaidolle, kertoo Hayes (2014, 3). Ravintoloiden työntekijöiden tulee kuitenkin kehittää osaamistaan jatkuvasti, koska ammatillinen peruskoulutus ei pysty vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön aiheuttamiin haasteisiin ja jatkuvasti vaativimpien asiakkaiden toiveisiin.

Heikkisen (2003, 100) mukaan ravintola-alan ammattilaisen on pystyttävä tekemään nopeita päätöksiä ja olemaan aina valmis muutoksille. Joustavuus, ystävällisyys ja valmius palvella

milloin tahansa kuvaavatkin hyvin ravintola-alan ammattiosaajaa. Ravintoloiden työntekijät ovat lähes poikkeuksetta lähellä asiakasta, joten on tärkeää osata käsitellä erilaisia ihmisiä. Jatkuva korostettu ystävällinen käyttäytyminen ja palveluallttius voivat aiheuttaa työntekijälle haasteita esiintyä luonnollisesti asiakkaiden edessä, toteavat Walker ja Lundberg (2001, 341). Asiakkaat kuitenkin odottavat ainutlaatuista ja huomaavaista palvelua, joten ravintola-työntekijän on tarkasteltava jatkuvasti osaamistaan päivittäisessä työssään. Osaamisen kehittäminen ravintola-alalla on jokaisen työntekijän vastuulla ja vain ajantasaisen osaamisen avulla voidaan saavuttaa asiakkaiden tyytyväisyys.

6 Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittäminen

Tämä luku käsittelee Fazer Food Servicen kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämistä palvelumuotoilun menetelmin. Kehittämistyössä sovellettiin Stefan Moritzin palvelumuotoilun mallia kolmivaiheisena, kun asiakasymmärrystä hankittiin, kehitettiin palvelua yhdessä asiakkaan kanssa ja toteutettiin opinnäytetyön tekijän laatimien kehittämissuositusten mukaiset kokkivalmentajien koulutuspäivät. Luvussa esitellään kehittämisprosessin aikana käytetyt menetelmät, toteutustavat kehittämissuositusten eri vaiheissa ja niiden avulla selvitetty tulokset. Yhteenvedossa kerrataan kehittämisprosessissa käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät ja toteutetut vaiheet.

6.1 Palvelumuotoiluprosessi kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämisessä

Tässä luvussa käsitellään palvelumuotoilua ja kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämissuositusten sovellettua palvelumuotoiluprosessia. Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämissuositus toteutettiin kolmivaiheisena ja nämä vaiheet olivat ymmärrä, kehitä ja toteuta. Kehittämissuositusten aikana käytettiin erilaisia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä ja nämä menetelmät on kuvattu taulukossa 1.

Palvelumuotoilu on suunniteltu lähtökohtaisesti palvelujen tuottamiseen ja kehittämiseen yhdessä asiakkaiden kanssa. Mieltisen ja Koiviston (2009, 11) mukaan olennaista palvelumuotoilussa on se, että kehitettävää palvelua analysoidaan, testataan ja kehitetään jatkuvasti. Palvelumuotoilun hyödyntäminen helpottaa löytämään työkalut, joita tarvitaan kehittämistyön aikana ja sen jälkeen. Ominaista palvelumuotoilulle on se, että prosessi hajotetaan palasiksi kehittämisen ajaksi ja lopuksi se kootaan taas yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, kertoo Tuulaniemi (2011, 30). Jotta palvelumuotoilua voidaan hyödyntää kehittämistyön apuna, tulee tuntea kehitettävä prosessi ja ymmärtää palvelua käyttäviä asiakkaita.

Innovatiivinen työskentely on tärkeää, kun palvelua kehitetään palvelumuotoilun menetelmin, kertoo Lockwood (2010, 19). Palvelumuotoilun parissa työskentelevien ihmisten tulee olla

avoimia uusille ideoille ja alttiita kokeilemaan uusia tapoja toimia. Menetelmälle ominaista on yhteisöllisyys, vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ja motivaatio kehittää palveluita. Tuulaniemen (2011, 31) mukaan palvelumuotoilu nykyisessä muodossaan on syntynyt 1990-luvun alussa, vaikkakin asiakkaiden kanssa palveluita on kehitetty aikaisemminkin. Palveluala on kasvanut paljon viime vuosien aikana ja tämä on vaatinut uusia keinoja palvelujen tuottamiseen ja kehittämiseen. Tuulaniemen (2011, 31) mukaan suomalaiset ovat olleet palvelumuotoilussa aktiivisesti mukana heti alusta alkaen.

Palvelumuotoilu on kehitetty tuotemuotoilun pohjalta. Tuulaniemen (2011, 31) mukaan tuotemuotoilulle on ominaista erilaisten työkalujen ja menetelmien käyttö, ja nämä toimintatavat sopivat hyvin myös palvelujen kehittämiseen. Palveluita käyttävien asiakkaiden tarpeiden muuttuminen vaatii jatkuvaa palvelun kehittämistä ja palvelumuotoilun menetelmillä asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata paremmin. Wulfen (2011, 2) kertoo, että yritysten on usein vaikea päättää tulisiko olemassa olevaa palvelua kehittää vai lanseerata täysin uusi palvelu. Palvelumuotoilun menetelmin hankitun asiakasymmärryksen kautta ymmärretään paremmin asiakkaiden tarpeita ja palveluita voidaan kehittää asiakaslähtöisemmin, sekä helpotetaan yrityksen päätöksentekoa.

Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämistyössä käytetyt menetelmät
Ymmärrä
Haastattelu - Toimeksianto Fazer Food Servicellä kesäkuussa 2014 Havainnointi - Koulutuspäivän havainnointi elokuussa 2014 Palvelupolku - Elokuun 2014 koulutuspäivästä Ideariihi - Kehittämisehdotusten ideointia marraskuussa 2014 Koulutuspäivän prosessikuvaus – Elokuun 2014 koulutuspäivästä
Kehitä
Osallistuva havainnointi – Puolustusvoimien kouluttajan tehtävästä Havainnointi – Kokkivalmentajien järjestämästä koulutuspäivästä lokakuussa 2014 Kehittämisehdotukset – Fazer Food Servicelle marraskuussa 2014
Toteuta
Koulutuspäivien pilotointi – Tammikuussa 2015 Kouluttajakoulutus – Pilotoinnin yhteydessä tammikuussa 2015 Palaute kouluttajakoulutuksesta – Tammikuun 2015 kouluttajakoulutuksesta Pilotoinnin prosessikuvaus – Tammikuun 2015 koulutuspäivistä Pilottivaiheen SWOT-analyysi – Tammikuun 2015 koulutuspäivistä

Taulukko 1: Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämistyössä käytetyt menetelmät

Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämistyön ymmärrä -vaiheessa asiakasymmärrystä hankittiin Fazer Food Servicen henkilöstön kehittämispäällikön haastattelulla ja havainnoimalla elokuussa 2014 järjestettyä kokkivalmentajien koulutuspäivää. Asiakasymmärrystä syvennettiin palvelupolun ja ideariihen avulla, kun kehittämisehdotuksia laadittiin ja kokkivalmentajien koulutuspäivästä rakennettiin prosessikuvaus. Kehitä -vaiheessa kehittämisehdotusten laatimisen tukena hyödynnettiin opinnäytetyön tekijän kokemusta Puolustusvoimista osallistuvan havainnoinnin näkökulmasta. Kehittämistyön vahvistamiseksi suoritettiin vielä toinen havainnointi eri toimintaympäristössä, kun seurattiin kokkivalmentajien järjestämää koulutuspäivää YIT:n henkilöstöravintolassa.

Toteuta -vaiheessa kokkivalmentajien koulutuspäiviä pilotoitiin tammikuussa 2015 ja tässä yhteydessä kokkivalmentajille järjestettiin myös kouluttajakoulutus. Opinnäytetyön tekijän järjestämää kouluttajakoulutusta arvioitiin koulutuksen jälkeen kerätyn palautteen avulla. Kehitetystä palvelusta muodostettiin prosessikuvaus, jotta pystyttiin vertailemaan kehitetyn koulutuspäivän rakennetta suhteessa elokuussa 2014 järjestettyyn koulutuspäivään. Kehittämistyön lopuksi kehitettyjä koulutuspäiviä arvioitiin SWOT-analyysin avulla, jotta pystyttiin kartoittamaan koulutuspäivien nykytilanne. Yhteenvedoksi suoritetusta kehittämistyöstä rakennettiin prosessikuvaus, josta selviää selkeästi kehittämistyön vaiheet ja käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät.

6.2 Asiakasymmärryksen hankkiminen

Tässä alaluvussa käsitellään asiakasymmärrystä, sen hankintamenetelmiä ja minkälaisia tuloksia menetelmien avulla saatiin. Opinnäytetyön toimeksianto saatiin Fazer Food Servicellä haastattelun yhteydessä ja tässä tilaisuudessa hankittiin myös ymmärrystä asiakkaasta, sekä heidän tarpeistaan ja tavoitteistaan. Havainnoimalla kokkivalmentajan koulutuspäivää asiakasymmärrystä syvennettiin ja lisäymmärrystä hankittiin palvelupolun ja koulutuspäivän prosessikuvauksen avulla. Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämisehdotuksia ideoitiin ideariihessä Fazer Food Servicen valikoimasuunnittelijan ja kahden Laurean henkilökuntaan kuuluvan kanssa.

Ymmärrä -vaiheessa pyritään selvittämään mitä ollaan tekemässä ja minkälainen oma toimintaympäristö on. Toiminnan alkuvaiheessa on tärkeää tiedostaa mihin yritys on menossa ja mitkä ovat sen tavoitteet, mahdollisuudet ja uhat. Moritzin (2005, 125) mukaan ymmärrä -vaiheessa pyritään menemään mukavuusalueen ulkopuolelle ja miettimään esimerkiksi sitä, mitä asiakkaat eivät välttämättä edes tiedä haluavansa. Parhaat ideat löytyvät usein sieltä mistä niitä vähiten osataan etsiä. Ideoinnilla onkin merkittävä osa, kun pyritään ymmärtämään kokonaisuutta ja luoda pohjaa koko prosessille. Ymmärrä -vaihe on keskeinen palvelu-

muotoilulle, koska siinä varmistetaan toiminnan toteutuskelpoisuus, toteaa Moritz (2005, 125).

Tärkeä osa ymmärrä -vaihetta on asiakkaiden kuuleminen ja heidän tarpeidensa selvittäminen. On tärkeää ymmärtää mitkä ovat asiakkaan tavoitteet, arvot, ongelmat ja miten he käyttäytyvät erilaisissa tilanteissa. Moritzin (2005, 125) mukaan ihmisten on vaikea tunnistaa omaa käyttäytymistään ja siksi sen tarkastelu ulkopuolisen toimesta on tuottavaa asiakasymmärryksen kannalta. Asiakkaan palvelupolkujen selvittäminen antaa ymmärrystä siitä, että miten palvelu todellisuudessa toimii ja miten sitä voisi kehittää paremmaksi. Prosessin ymmärtäminen on kokonaisvaltaista, siinä etsitään uutta tietoa ja opitaan asiakkailta, kertoo Moritz (2005, 125).

6.2.1 Toimeksianto Fazer Food Servicellä

Opinnäytetyön tekeminen käynnistyi 3.6.2014 Fazer Food Servicen toimipisteessä Helsingin Kannelmäessä, kun opinnäytetyön tekijä haastatteli Fazer Food Servicen henkilöstön kehittämispäällikköä. Haastattelu suoritettiin avoimena haastatteluna ja haastattelukysymykset kohdistuivat opinnäytetyön toteutukseen liittyviin aiheisiin ja asiakasymmärryksen hankkimiseen. Tavoitteena haastattelussa oli hankkia asiakasymmärrystä Fazer Food Servicestä ja selvittää yrityksen motivaatiota opinnäytetyön tekemiselle.

Haastatteluun liittyy aina haastattelija ja haastateltava. Haastattelu on keskustelua eri muodoissa ja kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta, kertovat Ruusuvoori ja Tiittula (2005, 13). Vuorovaikutus on keskeinen osa haastattelua, mikä tulee huomioida haastattelua suunniteltaessa. Tuulaniemen (2011, 64) mukaan haastattelun aikana tulisi pyrkiä luonnollisuuteen ja mahdollisimman normaaliin toimintaan. Haastateltavan ollessa rennossa ja mukavassa olotilassa saadaan haastattelusta eniten irti.

Haastatteluilla pyritään saamaan tietoa, joka on oleellista toiminnan kehittämiseksi tai jatkamiseksi. Tuulaniemen (2011, 64) mukaan ymmärtäminen on kaiken lähtökohta ja haastattelulla saadaan parhaimmillaan paljon tietoa, joka auttaa haastattelijaa ymmärtämään haastateltavaa. Haastatteluja voidaan suorittaa monella eri tavalla ja onkin tärkeää suunnitella haastattelutilanne hyvin. Tiedonhankintakeinona haastattelu voi olla vapaamuotoinen tai strukturoitu, eli tarkasti suunniteltu, toteavat Ruusuvoori ja Tiittula (2005, 11).

Avoin haastattelu on vapaampaa keskustelua haastattelijan ja haastateltavan välillä. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 97) mukaan keskustelu tulee kuitenkin pysyä haastattelun tavoitteen mukaisessa aiheessa. Avoimen haastattelun etuja ovat tasavertaisuus ja tätä kautta haastateltavalle rennomman haastattelutilanteen luominen. Hirsjärven ja Hurmeen (2008,

45) mukaan avoin haastattelu rakentuu usein jatkokysymysten kautta, joten haastattelijan on varmistuttava siitä että keskustelu etenee haluttuun suuntaan. Avoimella haastattelulla saadaan usein syventäviä vastauksia haastatelluista aiheista.

Haastattelukysymyksillä (liite 1) selvitettiin onko Fazer Food Servicellä kiinnostusta opinnäytetyötä kohtaan ja minkälaisia mahdollisuuksia yrityksellä olisi siihen antaa. Haastattelussa tiedusteltiin mahdollisuuksista toiminnallisen opinnäytetyön tekemiselle esimiestyöskentelyn ja kouluttamisen näkökulmista ja selvitettiin opinnäytetyön mahdollista hyödynnettävyyttä yrityksessä käytännön tasolla. Kysymyksillä selvitettiin Fazer Food Servicen tuotekehitysyksikön osallistumista opinnäytetyöhön ja aikataulua työn aloittamiselle. Lisäksi haastattelussa pyydettiin Fazer Food Serviceltä muita aiheita vaihtoehtoiksi.

Fazer Food Servicen henkilöstön kehittämisspäällikkö kertoi haastattelun aikana, että yritystä kiinnostaa opinnäytetyö ja sen ohjaaminen. Kehittämisspäällikkö kertoi yrityksen motivaation olevan hyvä opinnäytetyötä kohtaan ja aiheeksi ehdotettiin kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämistehtävää. Haastattelussa selvitettiin, että koulutuspäiviä tulisi kehittää esimiestyöskentelyn, kouluttajien ammattitaidon ja koulutuksen rakenteen osalta. Tuotekehitysyksikön osallistuminen opinnäytetyöhön ja sen ohjaamiseen kerrottiin olevan tärkeä osa prosessia, koska tuotekehitysyksikkö vastaa kokkivalmentajien koulutuspäivien järjestämisestä.

Haastattelussa kerrottiin, että opinnäytetyön tekijä saa ohjausta prosessin aikana tuotekehitysyksikön henkilöstöltä. Kehittämisspäällikön mukaan ensimmäinen kokkivalmentajien koulutuspäivä oli elokuussa 2014, joten mahdollisuus työn aloittamiselle oli koulutuspäivän yhteydessä. Opinnäytetyön mahdollisuuksia ei haluttu rajoittaa, joten opinnäytetyön tekijän kerrottiin saavan kehittää palvelua vapaasti. Hyödynnettävyydestä todettiin, että mahdollisesti kehitettyä palvelua voitiin pilotoida tammikuussa 2015 järjestetyillä kokkivalmentajien koulutuspäivillä. Kehittämisspäällikkö kertoi, että opinnäytetyö voidaan tarvittaessa ottaa käyttöön yrityksessä.

Opinnäytetyön tekijä sopi henkilöstön kehittämisspäällikön kanssa, että kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämistehtävä otetaan vastaan ja opinnäytetyön tekijä osallistuu kokkivalmentajien koulutuspäiville sekä elokuussa 2014, että tammikuussa 2015. Tavoitteeksi asetettiin se, että opinnäytetyön tekijä laatii kehittämisspäällikön kanssa syksyn 2014 havainnointien perusteella ja niitä sovelletaan tammikuun 2015 kokkivalmentajien koulutuspäivillä. Kehittämisspäällikkö kertoi, että Fazer Food Services sitoutuu ohjaamaan opinnäytetyötä ja tavoittelee yhdessä opinnäytetyön tekijän kanssa kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämistä.

Haastattelun aikana selvitettiin opinnäytetyön aihe ja opinnäytetyön tekijä hankki asiakasymmärrystä Fazer Food Servicestä, heidän tuotekehitysyksiköstä ja kokkivalmentajien kou-

lutuspäivistä. Toimeksianto mahdollisti opinnäytetyöprosessin aloittamisen ja hankittu asiakasymmärrys auttoi ymmärtämään toimeksiantajaa ja heidän tarpeitaan. Haastattelun tavoitteena oli selvittää Fazer Food Servicen motivaatio opinnäytetyötä kohtaan, sekä sopia aihe opinnäytetyölle ja nämä tavoitteet saavutettiin.

6.2.2 Perehtyminen kokkivalmentajien koulutuspäivän kulkuun

Kokkivalmentajien koulutuspäivään liittyvä ensimmäinen havainnointi suoritettiin Fazer Food Servicen tuotekehitysyksikön tiloissa Helsingin Kannelmäessä. Havainnointipäivä oli 27. elokuuta 2014 ja koulutusaika oli kello 8.45 - 16.00. Kokkivalmentajien koulutuspäivät järjestettiin vuonna 2014 kaksi kertaa ja ne olivat pituudeltaan kaksi päivää. Asiasisältöä oli suunniteltu yhden päivän verran, joten sama sisältö koulutettiin kahtena päivänä mutta kokkivalmentajat vaihtuivat ensimmäisen päivän jälkeen. Kokkivalmentajia kouluttivat tuotekehitysyksikön henkilökuntaan kuuluvat kouluttajat.

Havainnoinnin tarkoituksena on seurata loppukäyttäjän toimintaa realistisessa toimintaympäristössä. Seuranta tulee tehdä mahdollisimman paljon, jotta saadaan todellinen kuva kokonaisuudesta. On hyödyllistä havainnoida toimintaa esimerkiksi yhden työpäivän ajan, toteaa Tuulaniemi (2011, 66). Riittävän laajalla havainnoinnilla voidaan huomata esimerkiksi toistuvat virheet ja kehityskohteet. Moritzin (2005, 195) mukaan havainnointia voidaan suorittaa olemalla fyysisesti paikalla tai esimerkiksi videokameran avustuksella.

Havainnoinnista saa tehokasta suunnittelemalla se huolellisesti. On tärkeää tiedostaa mitä ollaan tekemässä ja miten havainnointi aiotaan dokumentoida. Moritzin (2005, 195) mukaan etukäteen suunnitellut kysymykset helpottavat havainnoinnin suorittamista. Havainnointi on erittäin hyvä työkalu kaikenlaiseen toiminnan seuraamiseen ja tutustumiseen. Tällä tavalla pystytään saamaan tarkka kuva palvelukokonaisuudesta ja siihen liittyvistä asioista, kertoo Tuulaniemi (2011, 66). Palveluun sisältyvää vuorovaikutusta on vaikea hahmottaa ilman huolellista havainnointia.

Kokkivalmentajien koulutuspäivien havainnoinnin kohteena olivat kokkivalmentajat ja tuotekehitysyksikön kouluttajat. Tavoitteena oli havainnoida koulutuspäivän rakennetta ja kouluttajien ja kokkivalmentajien toimintaa koulutuspäivän aikana. Havainnoinnin perusteella haluttiin selvittää, että minkälainen kokkivalmentajien koulutuspäivä kokonaisuudessaan on. Koulutuspäivän havainnoinnin yhteydessä suoritettiin myös avoimia haastatteluja kokkivalmentajille, tuotekehitysyksikön kouluttajille, sekä operatiiviselle päällikölle. Haastattelukysymyksillä haluttiin kerätä ymmärrystä esimiestoiminnasta Fazer Food Servicessä, kokkivalmentajien ja tuotekehitysyksikön kouluttajien ammattitaidosta ja ammattitaidon merkityksestä Fazer Food Servicelle.

Havainnoinnilla selvitettiin kuinka paljon kokkivalmentajia koulutuspäivään saapuu ja miten paljon koulutushenkilöstöä on varattu koulutuksen toteutukseen. Koulutuspäivän etenemistä tarkasteltiin aikataulutuksen ja rakenteen suhteen. Havainnoinnin kohteina olivat kokkivalmentajien ja tuotekehitysyksikön kouluttajien motivaatio ja ammattitaito koulutuspäivän aikana. Lisäksi havainnoitiin vuorovaikutusta kokkivalmentajien ja kouluttajien välillä sekä koulutuksen monimuotoisuutta. Teoriaosuuden aikana havainnoitiin koulutusaiheiden sisältöä ja kouluttajien käyttämiä koulutusmenetelmiä. Keittiötyöskentelyn aikana tarkasteltiin kokkivalmentajien ja kouluttajien toimintaa sekä sitä, kuinka keittiöosuutta oli esivalmisteltu kouluttajien osalta. Opinnäytetyön tekijä havainnoi myös mitä toimenpiteitä kouluttajat tekivät valmistautuakseen kokkivalmentajia heidän omiin suorituksiinsa.

Opinnäytetyön tekijän suorittaman havainnoinnin tulosten perusteella kokkivalmentajien koulutuspäivään osallistui 15 kokkivalmentajaa, jotka olivat keittiömestareita, keittiöesimiehiä ja kokkeja. Kouluttajina toimivat tuotekehitysyksikön henkilökunnan lisäksi myös muuta Fazer Food Servicen henkilökuntaa, kuten omavalvonta-asiantuntija ja henkilöstöpäällikkö. Koulutuspäivän toimintaa oli tarkastelemassa myös operatiivinen päällikkö. Kouluttajien mukaan aamupäivän tavoitteena oli kouluttaa kokkivalmentajille teoriaa, joka koostui omavalvonta-osaamisesta, nykypäivän trendeistä, asiakkaista ja heidän tarpeistaan, Fazer Food Servicen lounasreseptiikan kehityksestä, edustusvalikoimien kehityksestä, työturvallisuudesta, tulevaisuuden kampanjoista ja valmistautumismateriaalista iltapäivän keittiötyöskentelyyn liittyen.

Aamupäivän aikana kouluttajat luennoivat koulutusaiheita näyttöesitysten avulla (kuva 1) ja kokkivalmentajat seurasivat esityksiä luokkatilassa. Tuotekehitysyksikön päällikkö jakoi esitysvuorot ja ne kestivät noin 20 - 25 minuuttia. Kahvitauko oli järjestetty alkaen kello 10.00 ja tauon jälkeen esitykset jatkuivat kouluttajien toimesta. Opinnäytetyön tekijä havainnoi, että teoriaosuus oli kattava ja yksityiskohtainen kokonaisuus. Asiasisältöä aamupäivälle oli suunniteltu paljon eivätkä kokkivalmentajat olleet vuorovaikutuksessa kouluttajien kanssa. Kokkivalmentajat osallistuivat aamupäivän opetukseen vain vähän, joten heidän roolinsa tässä vaiheessa koulutusta oli passiivinen.



Kuva 1: Koulutusta Kannelmässä

Kello 11.30 koulutus siirtyi luokkatilasta keittiöön ja kouluttajien mukaan siellä oli tarkoitus valmistaa Fazer Food Servicen uuden edustusvalikoiman tuotteita. Kokkivalmentajat perehdyttiin kouluttajien toimesta siihen mitä iltopäivällä tullaan tekemään ja toiminta käynnistettiin nopeasti. Havainnoinnin tulosten perusteella keittiössä oli kuusi tuotekehitysyksikön kouluttajaa, jotka jakoivat opiskelijat kuuteen ryhmään. Kouluttajien mukaan keittiöosuuden tavoitteena oli kouluttaa oikeita työtapoja ja uuden edustusvalikoiman tuotteiden valmistamista. Ryhmät saivat kouluttajilta työohjeet keittiötoimintaan ja alkoivat tekemään töitä itsenäisesti. Kokkivalmentajien ja kouluttajien välinen vuorovaikutus oli havainnoinnin tulosten mukaan aktiivista. Kokkivalmentajien työskentely keskeytettiin hetkeksi neljä kertaa, kun kouluttajat opettivat työpajoissa erilaisia työmenetelmiä koko ryhmälle.

Työpajoissa eli workshoppeissa kouluttajat opettivat erilaisia työskentelytapoja ja kokkivalmentajat seurasivat toimintaa vierestä. Havainnoidessa todettiin, että kouluttajat olivat valmistautuneet koulutukseen huolellisesti. Workshoppeissa näytettiin miten kokonainen sorsa esivalmistellaan ja käsitellään, kuinka tehdään bearnaisekastike (kuva 2), minkälaisia työvälaineitä keittiöissä on ja esiteltiin Fazer Food Servicen uutta kahvilavalikoimaa. Havainnoinnin tulosten mukaan koulutus eteni sujuvasti ja tällä menetelmällä myös teoreettinen osuus opetettiin kokkivalmentajien mukaan selkeästi. Koulutuksen aikana vuorovaikutus oli aktiivista ja kokkivalmentajat kokivat koulutuspäivän teemat hyödyllisiksi ja tarpeellisiksi.

Kokkivalmentajien työskentely oli havainnoinnin tulosten perusteella itsenäistä, eivätkä kouluttajat valvoneet toimintaa yksityiskohtaisesti. Opinnäytetyön tekijä havainnoi, että kokkivalmentajien ammattitaidossa on eroavaisuuksia heidän työskentelytapojensa perusteella, esimerkiksi veitsenkäsittelytaitojen osalta. Kokkivalmentajat kertoivat, että he saivat tukea toisiltaan työskennellessään ryhmissä. Kouluttajien valmistelemat työohjeet olivat kokkivalmentajien mukaan selkeitä ja havainnoinnin perusteella se vähensi kokkivalmentajien ohjaus-tarvetta. Kokkivalmentajien valmistamat tuotteet valmistuivat kello 14.15 alkaen ja ruuat annosteltiin tarjolle keittiön vieressä olevaan neuvotteluhuoneeseen.



Kuva 2: Workshopin aiheena bearnaisekastike

Keittiöosuuden jälkeen kouluttajat ja kokkivalmentajat siirtyivät neuvottelutilaan ja ruokailivat yhdessä. Tässä tilaisuudessa arvioitiin ruokia, verkostoiduttiin ja kerrattiin päivän aikana tapahtuneita asioita. Ruokailun jälkeen kokkivalmentajat siivosivat keittiön ja ruokailutilan kouluttajien johdolla ja tämän jälkeen kokkivalmentajat, sekä kouluttajat siirtyivät takaisin luokkatilaan. Päivän aikana kouluttajat keräsivät kokkivalmentajilta palautetta iPadin avulla, jotta palautteet saataisiin käsiteltyä heti koulutuspäivän päätteeksi. Kokkivalmentajat kertoivat, että palautekäytänne on toimiva, koska annettu palaute saadaan nopeasti käsitteilyyn.

Palautetilaisuuden jälkeen kokkivalmentajille annettiin lyhyet ohjeet siitä miten koulutus tulisi toteuttaa heidän omissa ravintoloissaan. Kokkivalmentajille annettiin koulutusmateriaali mukaan paperisena versiona, jotta he voivat valmistautua koulutuksen järjestämiseen. Kouluttajat kertoivat kokkivalmentajille, että heidän tulee kouluttaa koulutuspäivänä oppimansa

asiat työntekijöilleen heidän omissa ravintoloissaan. Aikaa tähän kerrottiin olevan kolme tuntia ja tulokset tuli raportoida Fazer Food Servicen omaan seurantajärjestelmään, Fazer Academyyn.

Havainnoinnin yhteydessä suoritettiin avoimia haastatteluja kokkivalmentajille, kouluttajille ja operatiiviselle päällikölle. Haastatteluissa kysyttiin miten koulutuspäivä on heidän mielestään rakennettu ja mitä siinä tulisi parantaa. Heiltä haluttiin selvittää myös, että miten esimiestoiminta vaikuttaa koulutuspäivien järjestämiseen ja kuinka tärkeitä koulutuspäivät ovat työntekijöiden ammattitaidon kannalta. Opinnäytetyön tekijä halusi myös haastatteluiden avulla selvittää, että miten tärkeää kouluttajien ammattitaito on ja minkälainen ammattitaitoinen kouluttaja on.

Keittiöosuus ja siihen sisältyneet workshopit olivat kokkivalmentajilta kysyttäessä hyvin järjestetty. Erityisesti workshopit olivat kokkivalmentajien mukaan mielenkiintoisia ja niissä koulutetut asiat hyödyllisiä heidän omilla työpaikoillaan. Koulutusaiheet yleisesti koettiin tarpeellisiksi ja koulutuksessa käytetyt koulutusmenetelmät mielenkiintoisiksi. Kokkivalmentajat kertoivat, että teoriaosuutta voisi kehittää monimuotoisemmaksi esimerkiksi ryhmätyöskentelyllä ja osallistaa heitä siten enemmän koulutukseen. Heidän mielestään koulutuksen rakennetta voisi muuttaa siten, että aamupäivällä järjestettävä teoriaosuus olisi lyhyempi ja keittiöön siirryttäisiin nopeammin. Kouluttajien mukaan koulutuksen rakenne oli hyvä, mutta teoriaosuutta voisi heidän mukaansa valmistella paremmin.

Kysyttäessä esimiesten toiminnasta ja sen vaikutuksesta koulutuspäivän järjestämiseen, kokkivalmentajat totesivat sen olevan haasteellista. He kertoivat, että heidän omien esimiestensä motivaatio koulutuksia kohtaan vaikuttaa suuresti niiden onnistumiseen. Parhaimmillaan heidän esimiehensä ovat mukana koulutuksessa, mahdollistavat koulutukseen osallistumisen työajalla ja kokevat sen hyödyllisenä yritykselle. Toisaalta ravintoloiden esimiesten kerrottiin rajoittavan koulutusaikaa ja näin vaikeuttavan koulutuspäivän järjestämistä. Kokkivalmentajat kokivat, että esimiesten tulisi olla enemmän läsnä koulutuksissa. Kouluttajat ja operatiivinen päällikkö olivat esimiesten osallistumisesta samaa mieltä ja he totesivat, että asiaan tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

Kouluttajat kertoivat, että kokkivalmentajien koulutuspäivillä on merkittävä vaikutus Fazer Food Servicen henkilöstön ammattitaitoon. Heidän mukaansa koulutuspäiviä tulisi järjestää enemmän ja he toivoivat, että koulutuspäiviä arvostettaisiin enemmän. Kokkivalmentajat kokivat, että koulutuspäivät mahdollistavat ammattitaidon ylläpidon ja sen kehittämisen myös jatkossa. Heidän mukaansa ammattitaito ravintola-alalla on ensiarvoisen tärkeää ja koulutuspäivillä varmistetaan, että ammattitaitoa ylläpidetään. Operatiivisen päällikön mukaan kokki-

valmentajien koulutuspäivät ovat yritykselle tärkeitä, koska työntekijöiden ammattitaidolla voidaan varmistaa yrityksen tulevaisuus.

Havainnoinnin ja haastatteluiden tulosten perusteella todettiin, että kokkivalmentajien koulutuspäivä oli hyvin järjestetty mutta toiminnan tehostamiselle oli tarvetta. Kokkivalmentajat kokivat, että koulutuspäivän rakennetta tulisi muuttaa teoriaosuuden osalta. Heidän mukaansa kokkivalmentajia tulisi osallistaa enemmän myös teoriaosuuteen, jotta koulutus säilyisi mielenkiintoisena. Keittiöosuus koettiin mielenkiintoiseksi, hyödylliseksi ja erityisesti workshopit olivat kokkivalmentajien mieleen. Kouluttajat olivat tyytyväisiä koulutuspäivään ja sen rakenteeseen, mutta toivoivat kokkivalmentajilta enemmän osallistumista koulutukseen. Kokkivalmentajat ja kouluttajat totesivat, että koulutuspäivä on tärkeä ammattitaidon ja verkostoitumisen kannalta. Heidän mukaansa koulutuspäiviä tulisi järjestää enemmän, jotta ammattitaito jokaisessa ravintolassa voitaisiin varmistaa.

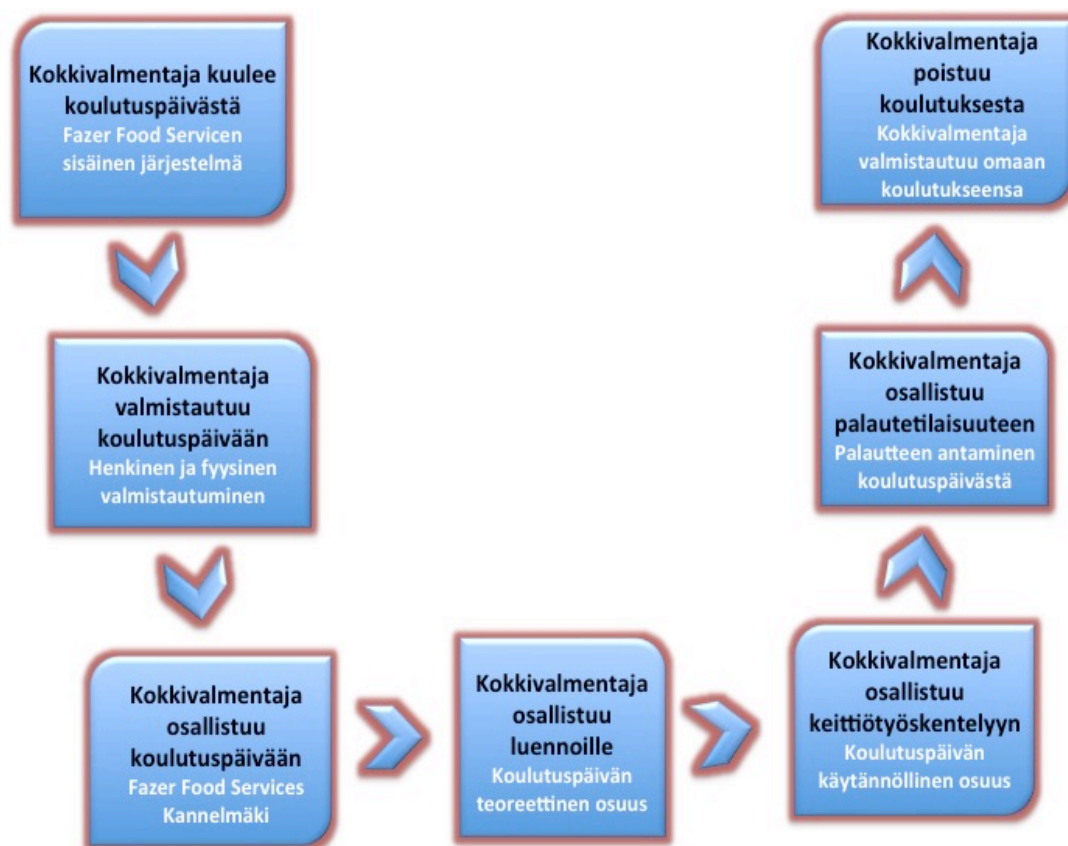
6.2.3 Kokkivalmentajien koulutuspäivän palvelupolku

Kokkivalmentajien koulutuspäivän havainnoinnin perusteella tehtiin palvelupolun kuvaus (kuvio 1), jotta ymmärrettäisiin paremmin koulutuspäivän eteneminen. Havainnoinnin tuloksia täydennettiin kokkivalmentajille ja tuotekehitysyksikön kouluttajille suoritetujen avoimien haastatteluiden avulla. Kokkivalmentajan kulkema palvelupolku kuvataan visuaalisesti kuviona, josta voidaan nopeasti ymmärtää kokkivalmentajien koulutuspäivän kulku. Palvelupolun rakentamiseksi käytettiin havainnointia ja haastatteluja, jotta saatiin selkeä ja yksityiskohtainen kuva siitä kuinka kokkivalmentajien koulutuspäivä on rakentunut.

Palvelupolun tarkoituksena on kuvata yksityiskohtaisesti palvelunkäyttäjän kulkema matka palvelun aikana. Polku jaetaan eri vaiheiden mukaan osiksi, palvelutuokioiksi. Stickdornin ja Schneiderin (2009, 151) mukaan palvelupolun rakentamisen edellytyksenä on se, että pystytään tunnistamaan prosessin sisältämät palvelutuokiot. Palvelupolun tunnistamisella ja sen rakentamisella on suuri merkitys onnistuneen palvelukokemuksen luomiseksi. Hyvin suunnitellut palvelutuokiot takaavat onnistuneita kokonaisuuksia ja palvelunkäyttäjille ikimuistoisia kokemuksia, kertoo Fisk (2009, 216).

Parhaiten palvelupolku pystytään kuvaamaan kuviossa, koska näin palvelutuokiot saadaan selkeästi esille ja helposti tunnistettavaksi. Palvelupolun avulla voidaan helposti kuvata palveluprosessin ongelmat ja mahdollisuudet yksityiskohtaisesti, kertovat Stickdorn ja Schneider (2009, 152). Karttoja on myös helppo verrata keskenään, jos palvelupolkuja on tehty useammasta palvelusta. Fiskin (2009, 218) mukaan palvelupolkuja tehtäessä tulee palvelunkäyttäjää tuntee hyvin, jotta palvelupolku voidaan rakentaa mahdollisimman todenmukaiseksi. Huolelli-

sesti rakennettu palvelupolku on suunniteltu asiakaslähtöiseksi ja sillä pyritään parantamaan palvelunkäyttäjän palvelukokemusta.



Kuvio 1: Kokkivalmentajien koulutuspäivän palvelupolku

Havainnoinnin kohteena olivat kokkivalmentajien toimet koulutuspäivän aikana. Tarkemmat, koulutuspäivää ennen tai jälkeen tapahtuvat, toimenpiteet selvitettiin kokkivalmentajille suoritettujen avoimien haastatteluiden avulla. Koulutuspäivän aikana havainnoitiin, kun kokkivalmentajat osallistuvat koulutuspäivään Fazer Food Servicen Kannelmäen toimipisteessä. Kokkivalmentajien toimia tarkasteltiin, kun he osallistuvat teoreettiseen koulutukseen aamupäivän aikana ja toiminnalliseen osuuteen iltapäivän aikana. Lopuksi havainnoitiin kokkivalmentajien toimenpiteitä heidän osallistuessaan palautetilaisuuteen, kun koulutuspäivä päätettiin tuotekehitysyksikön kouluttajien toimesta.

Koulutukseen osallistuminen alkoi havainnoinnin tulosten mukaan siitä hetkestä, kun kokkivalmentaja saapui koulutuspaikalle Fazer Food Servicen toimipisteeseen Kannelmäkeen. Koulutustilaisuus alkoi yhteisellä aamiaisella, jonka jälkeen esiteltiin koulutukseen osallistuvat kouluttajat, kokkivalmentajat ja muu paikalla oleva henkilöstö. Esittelyiden jälkeen koulutustilaisuus jatkui teoreettisella osuudella, joka kesti aamupäivän ajan. Teoreettiset aiheet koskivat yleisiä asioita Fazer Food Servicestä, omavalvontaosaamista, tietoa työturvallisuudesta,

trenditietoa ja valmistautumismateriaalia keittiötyöskentelyä varten. Havainnoinnin tulosten perusteella teoreettinen osuus järjestettiin luokkatilassa, jossa kouluttajat opettivat koulutusaiheita näyttöesitysten avustuksella. Kokkivalmentajan osallistuminen koulutukseen tässä vaiheessa oli havaintojen perusteella passiivista.

Teoreettisen osuuden jälkeen koulutus siirtyi luokkatilasta keittiöön, jossa alkoi koulutuksen toiminnallinen osuus. Tässä vaiheessa koulutusta kokkivalmentajat osallistuivat koulutukseen enemmän kuin aamupäivän teoriaosuuden aikana. Kokkivalmentajien tehtävänä oli valmistaa tuotekehitysyksikön kouluttajien laatimien reseptien perusteella Fazer Food Servicen edustusvalikoiman tuotteita. Keittiöosuuden aikana kokkivalmentajat saivat myös opetusta neljässä erilaisessa workshopissa, joissa kerrattiin keittiötyöskentelyyn liittyviä tietoja ja taitoja. Havainnoinnin tulosten mukaan kouluttajat jakoivat kokkivalmentajat ryhmiin ja nämä ryhmät valmistivat yhdessä heille kouluttajien osoittamat tuotteet. Toiminnallinen osuus päättyi ruokien maistamiseen ja niiden arvioimiseen.

Keittiöstä kokkivalmentajat ja kouluttajat siirtyivät luokkatilaan, jossa koulutustilaisuus jatkui palauteosuudella. Kouluttajien johdolla kerrattiin koulutuspäivän aiheet, annettiin palautetta kokkivalmentajille ja pyydettiin palautetta kouluttajien toiminnasta. Kokkivalmentajille annettiin kouluttajien toimesta ohjeet omien koulutuksien järjestämisestä heidän omissa ravintoloissaan. Heille annettiin myös ennakko- ja koulutusmateriaali, jonka pohjalta kokkivalmentajat järjestivät koulutukset heidän omissa ravintoloissaan. Kouluttajat antoivat vielä lopuksi sanalliset ohjeet kokkivalmentajien omien koulutuksien järjestämiseksi. Kokkivalmentajien koulutuspäivä päättyi palaute- ja ohjeistamisosuuden jälkeen ja kokkivalmentajat poistuivat koulutuksesta.

Avoimien haastatteluiden perusteella selvitettiin kuinka kokkivalmentaja kuulee koulutuspäivästä ja miten hän siihen valmistautuu. Kokkivalmentajilta kysyttiin miten he saavat tiedon koulutuspäivästä ja kuinka koulutuspäivään osallistumisesta ilmoitetaan. Heiltä kysyttiin myös miten he valmistautuvat koulutuspäivään osallistumiseen. Kysymyksillä selvitettiin voivatko kokkivalmentajat valmistautua koulutukseen ja mitä valmistautuminen tarkoittaa. Kokkivalmentajilta kysyttiin, että onko valmistautumiseen annettu ennakkomateriaalia vai valmistautuvatko he siihen muilla tavoin.

Kokkivalmentajat kertoivat, että heidän koulutuspäivänsä alkaa siitä hetkestä, kun he kuulevat kokkivalmentajien koulutuspäivästä. Kutsut koulutuspäivään lähetetään Fazer Food Servicen sisäisen järjestelmän kautta ja kokkivalmentajat saavat tiedon tästä sähköpostiinsa. Kokkivalmentajien mukaan he tekevät tämän jälkeen päätöksen koulutuspäivään osallistumisesta. Koulutukseen osallistuva kokkivalmentaja ilmoittaa Fazer Food Servicen tuotekehitysyksikön edustajalle sähköpostitse aikomuksestaan liittyä koulutukseen.

Myöntävän päätöksen jälkeen kokkivalmentajat alkavat valmistautua koulutuspäivään omien aikataulujensa mukaisesti. Kokkivalmentajat kertoivat, että varsinaista ennakkomateriaalia koulutuspäivästä ei lähetetä, joten valmistautuminen tarkoittaa henkistä valmistautumista ja työajan järjestämistä niin, että osallistuminen koulutuspäivään on mahdollista. Fyysisen valmistautumisen kerrottiin olevan sitä, että kokkivalmentajat ovat hyvin levänneitä ja terveitä koulutuspäivään osallistuessaan.

Palvelupolun rakentaminen antoi ymmärrystä kokkivalmentajien koulutuspäivän palvelutuokiosta ja helpotti näin kehittämiskohteiden löytämistä. Kokkivalmentajien koulutuspäivän havainnointi, avoimet haastattelut ja palvelupolun rakentaminen selkeyttivät koulutuspäivän rakennetta ja antoi ymmärrystä kokkivalmentajista. Havainnoinnin avulla saatiin selkeää tietoa tuotekehitysyksikön kouluttajien ja kokkivalmentajien välisestä vuorovaikutuksesta ja ymmärrettiin miten koulutuspäivä järjestettiin. Kokkivalmentajien haastatteluiden avulla saatiin tietoa koulutuspäivää ennen ja jälkeen tapahtuvista kokkivalmentajien toimenpiteistä koulutuspäivän prosesseihin liittyen.

6.2.4 Ideoinnista vauhtia kehittämisehdotuksille

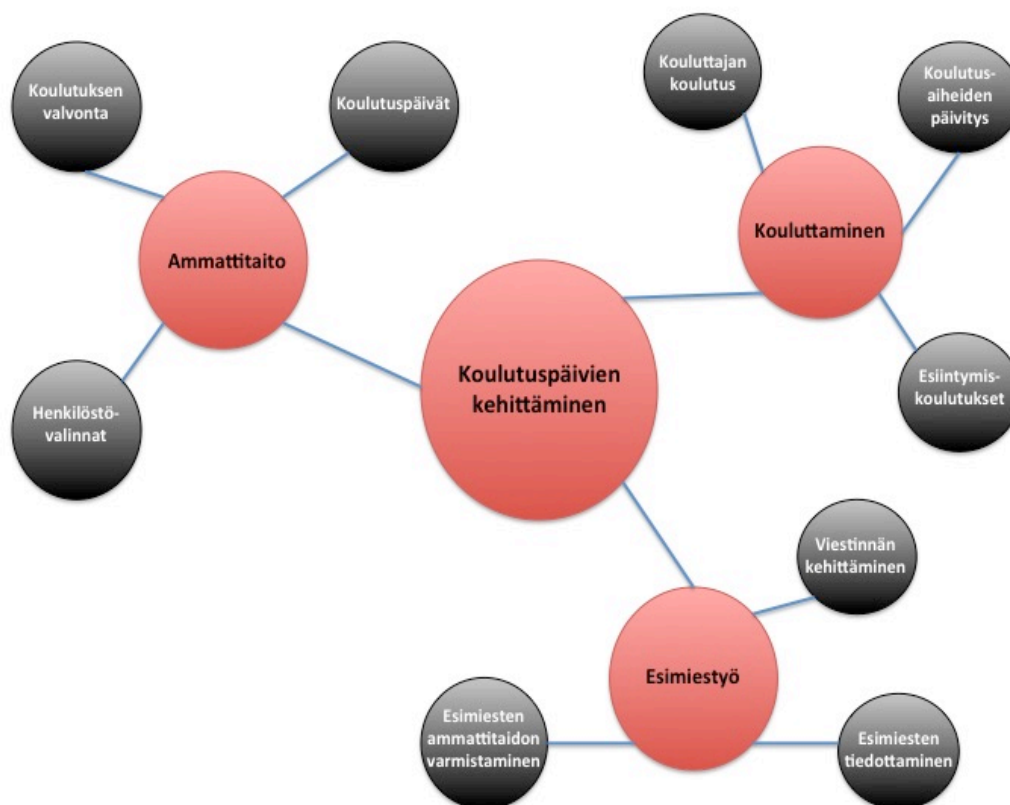
Suoritettujen havainnointien, avoimien haastatteluiden ja kokkivalmentajien koulutuspäivän palvelupolun kuvaamisen jälkeen kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämiseksi haluttiin enemmän kehittämisehdotuksia, joten opinnäytetyön tekijä järjesti ideariihen, joka toteutettiin Laurea Leppävaaran tiloissa 11.11.2014. Ideariihen osallistui neljä henkilöä ja tavoitteena oli ideoida kehittämiskohtia tammikuussa 2015 järjestettäviin kokkivalmentajien koulutuspäiviin. Opinnäytetyön tekijän lisäksi ideariihen osallistui Fazer Food Servicen valikoimasuunnittelija ja kaksi Laurean henkilökuntaan kuuluvaa henkilöä. Koulutuspäivien kehittämisen ympärille rakennettiin kolme alateemaa, joiden pohjalta ideointia lähdettiin suorittamaan.

Ideariihen tavoitteena on ideoida vapaasti ryhmässä niin, että ideoita muodostuu paljon eikä niitä pelätä esittää. On tärkeää huomioida, että ideariihen aikana huonoja ideoita ei olekaan. Olennainen osa ideariihettä on se, että kaikki esitetyt ideat kirjoitetaan paperille, toteaa Moritz (2005, 210). Lähtökohtana ideoinnille on yleensä yksi pääongelma, jonka ympärille pyritään ratkaisuja ja aiheeseen liittyviä asioita löytämään. Ideariihen osallistuvien on oltava avoimia ja omattava runsaasti ideoita. Tuulaniemen (2011, 78) mukaan tässä vaiheessa ideoita on tulettava mahdollisimman paljon ja karsinta tehdään vasta myöhemmin.

Kun ideoita on saatu riittävästi, niin on tärkeää alkaa karsimaan niitä. Tässä vaiheessa ideariihessä ollut vähäinen kriittisyys tulisi unohtaa ja keskittyä ainoastaan kehittämiskelpoi-

siin ideoihin. Ideointiprosessin edetessä turhat ideat karsitaan pois ja jäljelle jää ainoastaan käyttökelpoiset ideat, kertoo Tuulaniemi (2011, 78). On tärkeää, että ideariihen aikana tavoite pidetään kokoajan mielessä ja ideoinnille on annettava selkeä aikaikkuna. Moritzin (2005, 210) mukaan ideariihen tehokkuuteen voi yrittää vaikuttaa esimerkiksi inspiroivalla työympäristöllä. Ideariihi on hyvin kustannustehokas menetelmä ja sitä voidaan käyttää useamman kerran prosessin aikana.

Koulutuspäivän kehittämisen alateemoiksi valittiin ammattitaito, kouluttaminen ja esimiestyö. Ideariihen aikana osallistujat ideoivat vapaasti alateemojen pohjalta kehitettäviä kohteita ja opinnäytetyön tekijä kirjasi kaikki ideat paperille. Opinnäytetyön tekijä rajasi ideariihen kestoksi 45 minuuttia ja siihen mennessä esitetyt ideat kirjattiin paperille. Ideariihen aikana ideoita ei karsittu, vaan kuviossa 2 esitetyt käyttökelpoiset yhdeksän kehittämisidea valittiin vasta ideariihen jälkeen. Opinnäytetyön tekijä pyrki luomaan luovan ilmapiirin järjestämällä ideariihen ravintolaympäristössä lounaan jälkeen.



Kuvio 2: Ideariihen tulokset

Esimiestyö oli ideariiehen osallistuneiden mukaan lähtökohta kokki- ja kakkivalmentajien koulutuspäivään ja sen kehittämiseksi. Ideoinnin perusteella tuotekehitysyksikön kouluttajien ja kokki- ja kakkivalmentajien lisäksi myös heidän esimiestensä tulisi olla ammattitaitoisia. Esimiesten ammat-

titaidolla tarkoitettiin kykyä ymmärtää alaistensa työtehtävät ja olemaan kiinnostuneita niistä. Esille tuotiin myös esimiesten motivaatio koulutuspäivää kohtaan, jotta he haluaisivat omalla toiminnallaan tukea koulutuspäivää ja sen kehittämistä. Ideoinnin perustella esimiesten tiedottaminen kaipaisi kehittämistä. Ideariihen osallistuneet kertoivat, että myönteisyys koulutuspäivää kohtaan kohentuisi, jos tuotekehitysyksikön kouluttajien ja kokkivalmentajien esimiehet olisivat enemmän tietoisia koulutuspäivän sisällöstä ja tavoitteista. Yleensäkin viestinnän esimiesten ja kokkivalmentajien välillä kerrottiin tarvitsevan kehitystä.

Kouluttamisen osalta tärkeäksi koettiin tuotekehitysyksikön kouluttajien ja kokkivalmentajien koulutus. Ammattitaidon ylläpitämisen lisäksi ideoitiin, että kouluttaville henkilöille tulisi järjestää kouluttajakoulutusta. Tällä tarkoitettiin ideariihen osallistuneiden mukaan esiintymiskoulutusta ja hyvien koulutusikäntöiden opettamista. Esiintymiskoulutus tulisi ideoinnin perusteella ottaa kiinteäksi osaksi kokkivalmentajien koulutuspäivää. Koulutusaiheiden todettiin kaipaavan tarkastelua ja tarvittaessa päivitystä. Ideoinnin perusteella kokkivalmentajien koulutuspäivän asiasisältöä tulisi suunnitella riittävän ajoissa, jotta koulutusaiheita ehditään tarkastelemaan kriittisesti.

Ammattitaidosta puhuttaessa esille tuotiin tuotekehitysyksikön kouluttajien ja kokkivalmentajien ammattitaito, motivaatio ja toiminnan tehokkuus. Ideariihessä todettiin, että kouluttajien ammattitaitoa tulee kehittää, jotta koulutuspäivät toimivat parhaalla mahdollisella tavalla. Ammattitaidon kehittämisen todettiin onnistuvan parhaiten järjestämällä yhä enemmän ammattitaitoon keskittyviä koulutuspäiviä. Koulutuksen valvonta esimiesten toimesta koettiin tärkeäksi osaksi ammattitaidon kehittämisessä. Ideariihen osallistuneiden mukaan koulutuspäivien järjestämistä tulee valvoa, jotta koulutus on oikeanlaista. Myös henkilöstövalintoja korostettiin, jotta ammattitaidosta voitaisiin varmistua. Sekä kouluttajien, että kokkivalmentajien tulee ideoinnin perusteella olla ammattitaitoisia, jotta toiminta voisi olla tehokasta.

Ideoinnin tuloksena saatiin yhdeksän käyttökelpoista ideaa, joita opinnäytetyön tekijä pystyi hyödyntämään kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämisehdotuksien laatimisessa. Ideariihi antoi opinnäytetyön tekijälle ymmärrystä kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämiskohteista ja loi pohjaa kehittämisehdotusten laatimiselle. Ideariihen osallistuneet henkilöt esittivät paljon ideoita, joita pystyi hyödyntämään kehittämisehdotusten laatimisen yhteydessä. Opinnäytetyön tekijä sai ideariihen yhteydessä enemmän ymmärrystä Fazer Food Servicestä ja kokkivalmentajien koulutuspäivästä. Ideariihi myös syvensi kehittämiskohteiden ymmärtämistä ja sitä miten Fazer Food Services näki koulutuspäivän kehittämistarpeen.

6.2.5 Kokkivalmentajien koulutuspäivän prosessikuvaus

Kokkivalmentajien koulutuspäivän asiakasymmärryksen syventämisen apuna käytettiin Blue Printiä eli prosessikuvausta (liite 2), joka rakennettiin kokkivalmentajien koulutuspäivän palvelupolun pohjalta. Prosessikuvaus on hyvin kuvaava menetelmä ja se auttaa ymmärtämään palvelutapahtuman prosesseja tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Tämän menetelmän avulla voitiin tarkastella kokkivalmentajien koulutuspäivän sisältöä tarkasti ja ymmärtää mitä se antaa asiakkaalle, eli kokkivalmentajalle. Menetelmä toimii hyvänä apuna kehittämiskohteiden etsinnässä ja prosessien kehittämisessä. Prosessikuvauksen avulla voitiin syventyä kokkivalmentajien koulutuspäivän rakenteeseen hyvinkin yksityiskohtaisesti, ja tämä auttoi ymmärtämään kokkivalmentajien koulutuspäivän kehittämistä.

Moritzin (2005, 177) mukaan prosessikuvauksen tavoitteena on tutkia haluttua prosessia ja saada toiminnan eri vaiheet selkeästi esille kartan muodossa. Menetelmä toimii hyvänä apuna, kun halutaan käynnistää tai toteuttaa jokin palvelu tai sen osa, toteaa Moritz (2005, 235). Prosessikuvaus on käytännöllinen työkalu esimerkiksi virheiden etsimiseen palveluprosessista. Tuulaniemen (2011, 91) mukaan prosessikuvauksen avulla voidaan palvelun osat esittää yksityiskohtaisesti, mutta vaarana on liian yksityiskohtainen tietojen esittäminen. On tärkeää, että tarvittava tieto prosessikuvauksesta on helposti löydettävissä.

Prosessikuvauksen välityksellä voidaan selkeästi näyttää asiakkaan kontaktipisteet ja toimintamahdollisuudet. Tuulaniemen (2011, 90) mukaan menetelmän tarkoituksena on kuvata kaikki palvelupolun kontaktipisteet ja se on siksi hyvä työkalu palvelujen suunnittelussa. Moritzin (2005, 235) mukaan prosessikuvaus voidaan jakaa kuuteen eri toimintavaiheeseen, jotka ovat asiakkaan tunnistaminen, palveluprosessin kuvaus, miten asiakas näkee prosessin, tarkastuspisteet, asiakkaan fyysisten tehtävien kirjaus ja tarvittavat tukitoimet. Prosessikuvaus on käytännöllinen apu erilaisille työryhmille, jotka työskentelevät palvelumuotoilun parissa, kertoo Moritz (2005, 235). Työkalu on helposti muokattavissa palveluprosessin tarpeen mukaan, esimerkiksi prosessin kesto, sen tarpeet ja tuotanto voivat olla vaikuttavia tekijöitä.

Tulokset Blue Printiin eli prosessikuvaukseen saatiin kokkivalmentajien koulutuspäivän havainnoinnin yhteydessä. Havainnoinnin tueksi suoritettiin avoimia haastatteluja kokkivalmentajille ja tuotekehitysyksikön kouluttajille, jotta tietoa saatiin myös näkymättömistä toimista. Havainnoinnin kohteina olivat kokkivalmentajien ja tuotekehitysyksikön kouluttajien toimet koulutuspäivän aikana. Havainnoinnilla selvitettiin asiakkaan, eli kokkivalmentajan, toimet vuorovaikutuksessa ja koulutushenkilöstön, eli tuotekehitysyksikön kouluttajien, toimet asiakasrajapinnassa. Avoimilla haastatteluilla selvitettiin asiakkaan saama hyöty, asiakkaan näkymättömät toimet, palveluntarjoajan ”back office” -toimet ja palvelun kehittäminen.

Havainnoinnin tulosten perusteella todettiin, että kokkivalmentajat pääsevät vaikuttamaan koulutuspäivän toteuttamiseen. Palautteen, omien huomioidensa ja kehitysehdotustensa kautta kokkivalmentajat voivat osallistua koulutuspäivän toteuttamiseen. Opinnäytetyön tekijän tekemien havaintojen perusteella kouluttajat kuuntelivat kokkivalmentajia koulutuspäivän aikana ja palveluita haluttiin kehittää kokkivalmentajilta saatujen huomioiden perusteella. Asiakkaan näkyviä toimia olivat kokkivalmentajien läsnäolo koulutuspäivässä. Läsnäoloon sisältyi kokkivalmentajien koulutuspäivään saapuminen, siellä opiskeleminen teoria- ja keittiösuudessa ja koulutuksesta poistuminen.

Opinnäytetyön tekijän suorittamien havaintojen perusteella kokkivalmentajat vaikuttivat koulutuspäivän prosessiin osallistumalla koulutuspäivään. Yksilöiden persoonallisuudet loivat luonnollisia eroja koulutuspäivän prosesseihin. Havainnoinnin tulosten mukaan kokkivalmentajien toiveet ja kokemukset vaikuttivat työskentelytapoihin keittiösuuden aikana. Kouluttajat arvostivat kokkivalmentajien kokemusta ja antoivat heidän työskennellä yksilöllisellä tavalla ja näin kokkivalmentajat pystyivät vaikuttamaan koulutuspäivän etenemiseen. Kouluttajat hankkivat opinnäytetyön tekijän tekemien havaintojen perusteella asiakasymmärrystä kokkivalmentajien toimista haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Kouluttajat selvittivät haastatteluilla kokkivalmentajien kokemusta työtehtävistä ja havainnoinnilla työskentelytavoista.

Havainnoinnin tulosten mukaan koulutushenkilöstön toimia asiakasrajapinnassa oli kouluttajien suorittama yhteenvedo kokkivalmentajien koulutuspäivästä. Yhteenvedossa koulutuspäivän aiheet koostettiin yhdessä kokkivalmentajien kanssa ja käsiteltiin palaute koulutuspäivästä. Kokkivalmentajat pääsivät myös palautteen lisäksi arvioimaan koulutuspäivän sisältöä yhdessä kouluttajien ja operatiivisen päällikön kanssa. Opinnäytetyön tekijän suorittamien havaintojen perusteella kouluttajat dokumentoivat kokkivalmentajien antamaa palautetta iPadin avulla.

Kouluttajien ja kokkivalmentajien koulutuspäivän näkymättömiä prosesseja selvitettiin suorittamalla avoimia haastatteluja kouluttajille ja kokkivalmentajille. Haastatteluja suoritettiin kokkivalmentajien koulutuspäivien havainnoinnin yhteydessä ja niillä haluttiin syventää ymmärrystä prosesseista, jotka eivät selviä havainnoinnin avulla. Näitä prosesseja olivat asiakkaan, eli kokkivalmentajan, saama hyöty, asiakkaan näkymättömät toimet, palveluntarjoajan, eli kouluttajien, ”back office” -toimet ja palvelun kehittäminen.

Kokkivalmentajille suoritettujen haastatteluiden perusteella näkymättömien ja näkyvien toimien rajapinnassa kokkivalmentajat valmistautuivat koulutuspäivään osallistumiseen ja osallistuivat koulutuspäivään toiveidensa ja kokemustensa kautta. Kokemus työtehtävistä vaikutti kokkivalmentajien mukaan paljon siihen, että miten he osallistuivat koulutuspäivään. Heidän mukaansa kokeneet kokkivalmentajat osallistuivat koulutuspäivän keittiöosuuteen enemmän,

koska heillä oli enemmän kokemusta koulutuspäivän koulutusaiheista. Valmistautumisen kerrottiin olevan lähinnä henkistä valmistautumista tulevaan koulutukseen, mutta myös fyysistä, kuten työaikajärjestelyjä koulutukseen osallistumisen mahdollistamiseksi. Näkymättömiä toimia olivat myös kokkivalmentajien omat ajatukset suhteessa koulutuspäivään. Kokkivalmentajat kertoivat, että he jakavat ajatuksia koulutuspäivän sisällöstä ja rakenteesta muiden kokkivalmentajien ja ravintoloiden henkilökunnan kanssa.

Kokkivalmentajien haastatteluiden perusteella muita näkymättömiä toimia olivat toimenpiteet, kun he kuulevat koulutuspäivästä, kokkivalmentajien toiveiden merkitys suhteessa koulutuspäivään ja kokkivalmentajien omaa tilannettaan koskevien perustietojen sisäistäminen. Saadessaan tiedon koulutuspäivästä Fazer Food Servicen sisäisen viestinnän kautta kokkivalmentajat vastaavat Fazer Food Servicen koulutusosastolle osallistumisestaan koulutuspäivään. Kysyttäessä kokkivalmentajilta he kertoivat miettivänsä, että onko heidän omilla toiveillansa merkitystä koulutuspäivän sisältöön ja sen kehittämiseen. Kokkivalmentajien mukaan he miettivät omaa tilannettaan suhteessa koulutuspäivässä opetettuihin asioihin. He myös arvioivat koulutuspäivää mielessään ja määrittelevät sen sopivuuden suhteessa heidän omiin työtehtäviinsä. Kokkivalmentajien mukaan on tärkeää, että koulutuspäivän sisältö vastaa kokkivalmentajien toiveita ja odotuksia.

Kouluttajien mukaan heidän toimensa asiakasrajapinnassa käynnistyivät toimeksiannosta toteuttaa kokkivalmentajien koulutuspäivä. Toimeksianto annettiin Fazer Food Servicen koulutusosastolta ja siinä yhteydessä määriteltiin koulutuspäivän aikaresurssit ja tavoitteet. Koulutushenkilöstön toimenpiteet voitiin karkeasti jakaa kahdeksaan vaiheeseen, jotka alkoivat asiakkaan, eli kokkivalmentajien, tilanteen peruskartoituksesta. Toimeksiannon jälkeen kouluttajat kartoittivat koulutuspäivän tulevaa tarjontaa hankkimalla asiakasymmärrystä havainnoimalla kokkivalmentajien toimia heidän omissa ravintoloissaan. Asiakasymmärryksen hankkimisen jälkeen kouluttajat kertoivat aloittaneensa kokkivalmentajien koulutuspäivän suunnittelun. Kouluttajien näkymättömiä toimia olivat lähtökohtaisesti kaikki suunnittelutoimet.

Kokkivalmentajien koulutuspäivän suunnittelutoimet alkoivat koulutuspäivän perusrungon ja aikataulutuksen suunnittelulla. Suunnittelutyön alkuvaiheessa kontaktoitiin myös yhteistyökumppaneita ja palveluntarjoajia koulutuspäivään liittyvissä järjestelyissä. Kouluttajien mukaan näitä kumppaneita olivat esimerkiksi yrityksen ulkopuoliset luennoitsijat ja yhteistyökumppanit keittiötyöskentelyssä käytettävien raaka-aineiden osalta. Suunnittelutyön jälkeen kouluttajat aloittivat kokkivalmentajien koulutuspäivän toteuttamisen. Koulutuspäivän toteutus sisälsi monta vaihetta ja suunnittelua tehtiin osittain myös toteutusvaiheessa. Toteutusvaiheessa kouluttajien mukaan koulutuspäivää toteutettiin, rakennettiin ja suunniteltiin.

Näkymättömiin toimiin sisältyivät kouluttajien mukaan myös kokkivalmentajien antaman palautteen käsittely ja sen pohjalta palveluiden kehittäminen. Kouluttajat kertoivat, että he pyrkivät kuuntelemaan kokkivalmentajia mahdollisimman tarkasti toiveiden ja kritiikin osalta. Palveluiden kehittämisessä olennaista kerrottiin olevan asiakasymmärryksen hankkiminen ja oppiminen kokkivalmentajien antamista palautteista ja kehittämis ehdotuksista. Kouluttajien loppuvaiheen toimia olivat myös jälkihoito sidosryhmien kanssa. Näitä sidosryhmiä kerrottiin olevan operatiiviset päälliköt, Fazer Food Servicen koulutusosasto ja kokkivalmentajien ravintoloiden esimiehet. Jälkihoidolla tarkoitettiin kontaktointia koulutuspäivästä tiedottamisen ja kiitoskirjeiden osalta.

Kokkivalmentajien koulutuspäivän prosessikuvauksen tekeminen syvensi ymmärrystä koulutuspäivän prosesseista. Prosessikuvauksen avulla ymmärrettiin, että mitkä osat prosessista sujuvat hyvin ja mitkä osat tuovat lisäarvoa palveluille. Menetelmän avulla päästiin myös hyvin yksityiskohtaisesti pureutumaan koulutuspäivän haasteisiin ja kehitettäviin kohtiin palvelun eri vaiheissa. Prosessikuvauksen tekeminen auttoi ymmärtämään paremmin kouluttajien ja kokkivalmentajien toimia koulutuspäivän aikana, koulutuspäivää ennen ja sen jälkeen. Prosessin eri vaiheita koulutushenkilöstön ja kokkivalmentajien toimesta voitiin tarkastella kriittisemmin ja yksityiskohtaisemmin Blue Printin avulla ja tämä antoi syvempää ymmärrystä kokkivalmentajien koulutuspäivän kehittämistyön aloittamiselle.

6.3 Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään sitä kuinka kokkivalmentajien koulutuspäiviä kehitettiin palvelumuotoilun menetelmin ja minkälaisia tuloksia menetelmillä saatiin. Kehittämis ehdotusten laatimistyötä syvennettiin suorittamalla osallistuvaa havainnointia Puolustusvoimissa kouluttajan tehtävissä. Osallistuvan havainnoinnin tueksi suoritettiin myös havainnointia kokkivalmentajien järjestämästä koulutuksesta ravintoloidensa työntekijöille. Luvun lopussa käsitellään opinäytetyön tekijän laatimia kehittämis ehdotuksia, jotka välitettiin Fazer Food Servicen tuotekehitysyksikön koulutushenkilöstölle kokkivalmentajien koulutuspäivien pilotointivaihetta varten.

Kehitä -vaiheessa pyritään aktiivisesti kehittämään uusia ideoita ja kokonaisia prosesseja. Toiminnan tulee olla innovatiivista ja sen tulee pohjautua jo selvitettyyn asiakasymmärrykseen. Ideoinnin tulee olla suunniteltua ja sidottua asetettuihin tavoitteisiin, toteaa Moritz (2005, 133). Tässä vaiheessa satunnainen ideointi ei tule kyseeseen, koska kehitä -vaiheen tavoitteena on tuottaa käyttökelpoisia ideoita ja valmiita prosesseja. Erilaisten ratkaisujen etsiminen on aktiivista ja kehittämistyö on kokonaisvaltaista, prosessia pyritään kehittämään jokaiselta osa-alueelta. Moritzin (2005, 133) mukaan kehitä -vaihe vaatii ammattimaista luovuutta.

Innovatiivisuus on kehittä -vaiheessa erittäin tärkeää, joten ideoinnille tulee antaa parhaat edellytykset. Ideointiin tulee ottaa mukaan oikeat ihmiset, jotka ovat kykeneväisiä tuottamaan runsaasti laadukkaita ideoita, kertoo Moritz (2005, 133). Myös erilaisten ideointimenetelmien laaja-alainen on käyttäminen on tärkeää, jotta ideoita saataisiin mahdollisimman monipuolisesti. Moritzin (2005, 133) mukaan olosuhteet vaikuttavat paljon siihen, että miten tuottaviksi ideointipalaverit muodostuvat. Kehittä -vaiheessa luodaan laadukkaita palveluita asiakasymmärryksen pohjalta.

6.3.1 Puolustusvoimista pohjaa kehittämis ehdotuksille

Osallistuvaa havainnointia suoritettiin vuodesta 2007 vuoteen 2012, kun opinnäytetyön tekijä työskenteli kouluttajana Puolustusvoimissa. Havainnointia suoritettiin pääasiassa Suomenlahden Meripuolustusalueella, Suomenlinnan Rannikkorykmentissä, Isosaaren linnakkeella, jossa opinnäytetyön tekijä toimi kouluttajana. Opinnäytetyön tekijä suoritti havainnointia myös Upinniemessä ja Keuruun Pioneerirykmentissä. Osallistuva havainnointi Puolustusvoimista antoi syvyyttä koulutuksen ja erilaisten koulutustapojen tuntemiseen. Havainnointia kouluttamisesta ja erilaisista koulutustavoista viiden vuoden ajalta on runsaasti. Puolustusvoimissa suoritettu osallistuva havainnointi antoi erilaista näkemystä kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämis ehdotusten laatimiselle.

Sotilaskouluttajan tulee hallita taitoja monelta eri osa-alueelta ja hänen on osattava soveltaa niitä erilaisissa toimintaympäristöissä. Tämä tekee kouluttamisesta haastavaa, joten ammattitaidon merkitys korostuu. Kouluttaja sotilasympäristössä onkin oman alansa asiantuntija, joka osaa toimia luontevasti tilanteesta riippumatta. Hyvä kouluttaja on esimerkillinen, reilu alaisiaan kohtaan ja huomioonottava. Puolustusvoimissa hierarkia on keskeisessä roolissa, joten alaisten luottamuksen ansaitseminen on tärkeää. Vahvan kurinalaisuuden vuoksi kouluttaja tarkastellaan kriittisesti ja koulutettavat huomaavat nopeasti, jos kouluttaja ei ole motivoitunut työstään. (Kouluttajan opas 2007, 33-34.)

Osallistuvan havainnoinnin kohteena olivat koulutuskäytänteet Puolustusvoimissa ja sotilaskoulutuksessa. Koulutustyöhön osallistuminen mahdollisti yksityiskohtaisen ymmärryksen siitä kuinka Puolustusvoimien koulutusjärjestelmä toimii. Opinnäytetyön tekijä havainnoi Puolustusvoimien kouluttajia, yksiköiden esimiehiä, varusmiehiä ja koulutuskäytänteitä. Havainnoinnissa tarkasteltiin kouluttajien käyttäytymistä koulutustilanteissa, esiintymistaitoja ja koulutuksen toteutusta.

Puolustusvoimissa suoritettuna osallistuvan havainnoinnin (kuva 3) perusteella kouluttaminen sotilasympäristössä oli suunnitelmallista ja osallistuva havainnointi antoi kokemusta koulutus-

työssä esiintyneistä erilaisista haasteista ja mahdollisuuksista. Opinnäytetyön tekijä koulutti varusmiehiä toisinaan yksilötasolla ja toisinaan koulutukseen osallistui satoja henkilöitä. Koulutustyö oli laaja-alaista ja koulutusta suoritettiin erilaisissa toimintaympäristöissä. Puolustusvoimien koulutuksen monialaisuus auttoi ymmärtämään, että kouluttajan on kyettävä mukautumaan erilaisiin tilanteisiin ja luottamaan omaan ammattitaitoonsa. Puolustusvoimissa suoritettu osallistuva havainnointi selvensi Puolustusvoimien koulutuskäytänteitä aina suunnittelusta toteutustyöhön ja palautevaiheeseen asti.



Kuva 3: Kersantti Sirainen kouluttamassa alokkaita heinäkuussa 2011

Osallistuvan havainnoinnin tulosten perusteella Puolustusvoimien koulutukseen sisältyy tarkka ajankäyttö, ammattiosaaminen ja kurinalaisuus. Näiden lisäksi myös koulutusasioiden toistamisella pyrittiin luomaan pohjaa ammattiosaamiselle. Puolustusvoimien kouluttajalta vaadittiin kattavaa ammattiosaamista, esiintymistaitoa, auktoriteettia ja kykyä keskittyä olennaiseen. Opinnäytetyön tekijä havainnoi, että Puolustusvoimissa koulutusaika oli tarkasti määritelty ja vaaditut asiat tuli kouluttaa siihen määrättyssä ajassa. Havainnoissa todettiin, että kouluttajan omaksumiskyky on oltava hyvä, jotta hän oppisi koulutettavat asiat nopeasti. Myös kärsivällisyys oli kouluttajalle tärkeä taito, koska oppimisprosessit olivat toisinaan kestäneet pitkään.

Opinnäytetyön tekijä totesi, että virheisiin ei ole varaa missään vaiheessa koulutusta ja siihen kiinnitettiin Puolustusvoimissa runsaasti huomiota. Jos virheitä huomattiin, niin havainnoinnin tulosten mukaan niihin myös puututtiin. Vain virheiden korjaamisen kautta saatiin kiitettäviä lopputuloksia, johon koulutuksessa Puolustusvoimissa pyrittiin. Havainnoinnin perusteella esimiehen kunnioitukseen ja hierarkiaan kiinnitettiin paljon huomiota. Opinnäytetyön tekijä

huomasi, että kunnioitus ja kurinalaisuus auttoi koulutettavia keskittymään olennaiseen ja tämä paransi usein koulutuksen tuloksia. Puolustusvoimissa kouluttajaa ei lähtökohtaisesti kyseenalaistettu ja tämä tuotti parempia koulutustuloksia verratessa tilanteeseen, jossa kouluttaja kyseenalaistettiin. Opinnäytetyön tekijä havainnoi, että esimiehet kunnioittivat myös alaisiaan ja tämä auttoi kouluttajia ansaitsemaan luottamuksen.

Suoritetun havainnoinnin perusteella kouluttajat valmistautuivat koulutuksiin huolellisesti ja suunnittelivat koulutustilaisuudet ajan kanssa. Valmistautumiseen sisältyi koulutusaiheisiin tutustuminen, harjoittelu ja suunnittelutyö kuinka koulutus tuli etenemään. Havainnoinnin tulosten mukaan kouluttajat pysyivät suunnitelluissa aikatauluissa ja käyttivät heille annetun koulutusajan. Yksiköiden esimiehet vaativat onnistuneita suorituksia, valvoivat toimintaa ja olivat usein seuraamassa kouluttajien koulutussuorituksia. Opinnäytetyön tekijä havainnoi, että kouluttajat antoivat palautetta koulutuksista varusmiehille ja yksiköiden esimiehet antoivat palautetta kouluttajille. Havainnoinnin tulosten perusteella varusmiehet olivat pääsääntöisesti motivoituneita osallistuessaan koulutuksiin. Koulutusprosessit Puolustusvoimissa olivat selkeitä, ne sisälsivät aina suunnitteluvaiheen, toteutusvaiheen ja palautevaiheen.

Koulutus Puolustusvoimissa oli selkeää, huolellisesti suunniteltua, vaativaa ja kurinalaista. Huolellinen suunnittelu varmisti sen, että koulutus onnistui paremmin kun kouluttaja tunsi hyvin koulutusaiheensa. Koulutuksen suunnittelulla pystyttiin välttämään riskejä, joita koulutukset toivat usein mukanaan. Huolelliseen suunnitteluun sisältyi myös koulutukseen valmistautuminen, joka oli myös tärkeää koulutuksen onnistumisen kannalta. Puolustusvoimien koulutuksessa esimiehet vaativat kouluttajilta onnistuneita suorituksia ja vaatimustasolla varmistettiin se, että koulutus oli tarkoituksenmukaista ja täytti sille asetetut tavoitteet. Myös kouluttajat vaativat alaisiltaan samoja asioita, joten vaatimustaso säilyi näin kaikkien tiedossa.

Osallistuvan havainnoinnin perusteella Puolustusvoimissa käytettyjä koulutuskäytänteitä voisi soveltaa myös kokkivalmentajien koulutuspäivässä. Ammattitaidon kehittämistä pidettiin Puolustusvoimissa tärkeänä asiana ja kouluttajat vaativat sitä alaisiltaan, kuten myös yksiköiden esimiehet kouluttajilta. Opinnäytetyön tekijän tekemien havaintojen perusteella Puolustusvoimissa arvostettiin ammattitaitoista kouluttajaa ja kouluttamiseen kiinnitettiin paljon huomiota. Kouluttajien valmistautumisen kautta varmistettiin se, että koulutukset olivat järjestetty huolellisesti. Havainnoinnin tulosten mukaan yksiköiden esimiehillä oli vastuu siitä, että koulutustavoitteet saavutetaan jokaisessa koulutuksessa. Nämä koulutuskäytänteet ovat keskeisiä myös kokkivalmentajien koulutuspäivässä, joten käytänteet tulisi huomioida kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämisessä.

6.3.2 Kokkivalmentajien vuoro kouluttaa

Kehittämisehdotuksien laatimiseksi opinnäytetyön tekijä havainnoi kokkivalmentajien järjestämää koulutusta ravintoloidensa työntekijöille. Koulutuspäivä järjestettiin YIT:n henkilöstöravintolassa Käpylässä 2.10.2014. Kokkivalmentajien järjestämän koulutuspäivän kesto oli kolme ja puoli tuntia, koulutus alkoi kello 14.30 ja päättyi kello 18.00. Koulutuksen järjestivät kolme kokkivalmentajaa, jotka olivat olleet opiskelemaan kokkivalmentajien koulutusvässä Kannelmäessä 27.8.2014. Opiskelijoita oli yhteensä 16 ja he olivat keittiötyöntekijöitä kolmesta eri Fazer Food Servicen henkilöstöravintolasta. Koulutuksessa oli läsnä myös yksi ravintolaryhmäpäällikkö, jonka tehtävänä oli seurata kuinka kokkivalmentajat toteuttavat koulutuspäivän.

Havainnoinnin kohteena olivat kokkivalmentajien toimenpiteet koulutuspäivän aikana. Havainnoinnin tavoitteena oli tarkastella eroavaisuuksia suhteessa Kannelmäessä järjestettyyn kokkivalmentajien koulutuspäivään. Opinnäytetyön tekijä havainnoi kuinka kokkivalmentajat olivat valmistelleet koulutuksen, kuinka he sen toteuttivat ja minkälainen motivaatio kokkivalmentajilla ja opiskelijoilla koulutuksen aikana oli. Havainnoinnin lomassa opinnäytetyön tekijä haastatteli kokkivalmentajia, opiskelijoita ja ravintolaryhmäpäällikköä. Avoimilla haastatteluilla haluttiin selvittää ammattitaidon merkitystä Fazer Food Servicen henkilöstön keskuudessa, kouluttajan ammattitaitoon liittyviä tekijöitä ja esimiesten vaikutusta koulutuspäivän toteuttamiseen ja sen järjestelyihin.

Havainnoinnin tulosten mukaan kokkivalmentajat olivat valmistautuneet koulutuksen järjestämiseen. Koulutus aloitettiin YIT:n kabinettitilassa (kuva 4), johon kokkivalmentajat olivat esivalmistelleet kahvia, virvoitusjuomia, suolaista ja makeaa syötävää. Kokkivalmentajat aloittivat koulutuspäivän esittelemällä itsensä, jonka jälkeen muut paikalla olevat esittelivät itsensä. Tämän jälkeen kokkivalmentajat jakoivat opiskelijoille opiskelumateriaalin, josta selvisi koulutuspäivän ohjelma. Kokkivalmentajat esittelivät koulutuspäivän ohjelman, joka alkoi lyhyellä teoriaosuudella. Tässä osuudessa opiskelijoille esiteltiin Fazer Food Servicen uudet konseptit ja tuotteet, sekä Fazer Food Servicen uudet edustusruokareseptit. Teoriaosuuden loppuun kokkivalmentajat kertoivat opiskelijoille minkälaisia sisälämpötiloja eri raaka-aineilla tulisi olla.



Kuva 4: YIT:n kabinettitila

Opinnäytetyön tekijän suorittamien havaintojen mukaan teoriaosuuden aikana kokkivalmentajien ja opiskelijoiden välillä oli aktiivinen vuorovaikutus ja opiskelijat olivat kiinnostuneita koulutusaiheista. Ennen keittiöosuutta kokkivalmentajat antoivat tehtävänannon keittiötyöskentelyyn liittyen. Tehtävänannossa kokkivalmentajat esittelivät valmistettavat ruuat, niihin liittyvän reseptiikan ja jakoivat opiskelijat ryhmiin. Kokkivalmentajien antama tehtävänanto oli selkeä ja opiskelijat ymmärsivät mitä he ryhtyvät tekemään. Tehtävänannon jälkeen kokkivalmentajat, opiskelijat ja ravintolaryhmäpäällikkö siirtyivät ryhmittäin keittiöön kello 15.30 alkaen.

Havainnoinnin tulosten perusteella työskentely keittiössä käynnistyi nopeasti (kuva 5) ja opiskelijat olivat aktiivisia. Kokkivalmentajat olivat opiskelijoiden tukena keittiötyöskentelyn aikana ja opastivat opiskelijoita, kun he tarvitsivat apua. Opiskelijoilla ja kokkivalmentajilla oli opinnäytetyön tekijän suorittamien havaintojen perusteella hyvä motivaatio, koska kaikki halusivat tehdä tehtävänsä mahdollisimman hyvin. Keittiötyöskentelyn aikana opiskelijat valmistivat kokkivalmentajien ohjeistamia ruokatuotteita ja opiskelijoilla, sekä kokkivalmentajilla oli positiivinen asenne koulutuspäivää kohtaan, eikä kukaan kritisoinut koulutusta. Opiskelijat valmistivat Fazer Food Servicen uusia edustusruokia kokkivalmentajien antamien työohjeiden perusteella. Keittiötyöskentely oli rauhallista, eikä opiskelijoille tullut työskentelyn aikana kiire.



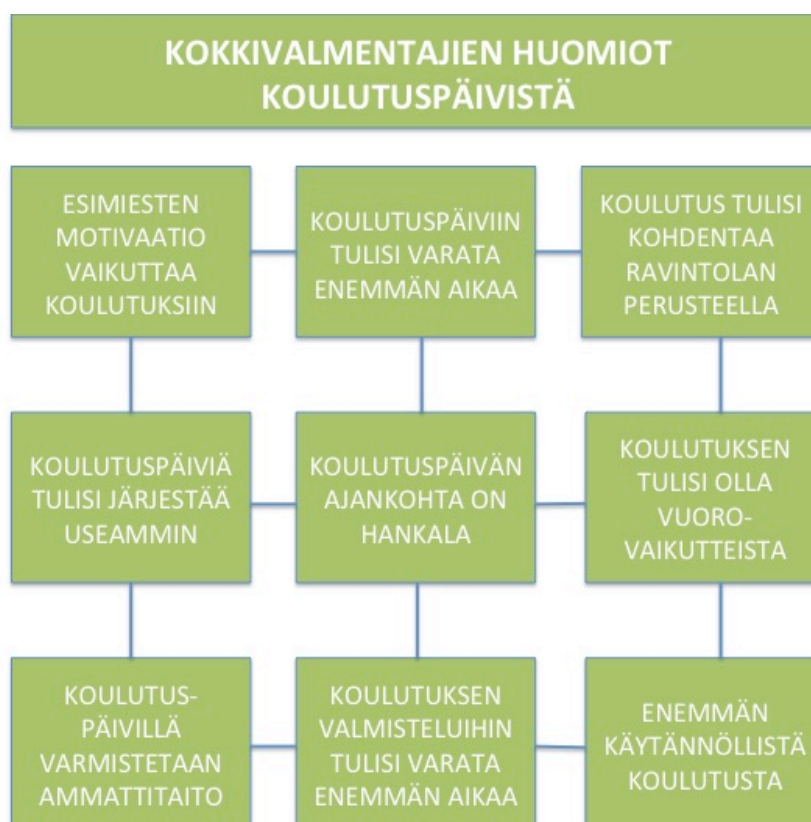
Kuva 5: Koulutusta YIT:n keittiössä

Kokkivalmentajat olivat jakaneet opiskelijat kuuteen ryhmään nimien perusteella ja jokainen ryhmä valmisti yhden ruokatuotteen. Ryhmät valmistivat kaksi alkuruokaa, kaksi pääruokaa ja kaksi jälkiruokaa. Opinnäytetyön tekijä havainnoi, että ryhmien jäsenet työskentelivät sujuvasti keskenään. Opiskelijoista osa oli nuoria ja osa hieman vanhempia. Havainnoinnin tulosten mukaan opiskelijoiden kokemus ravintola-alalta vaikutti työskentelytapoihin, nuoremmat työskentelivät epävarmemmin verrattessa vanhempiin työntekijöihin. Ryhmissä opiskelijat kuitenkin tukeutuivat toisiinsa ja kaikki pääsivät osallistumaan työskentelyyn. Opiskelijoiden valmistamat ruuat valmistuivat kello 17.15 alkaen ja ne katettiin tarjolle ravintolasaliin opiskelijoiden toimesta.

Opiskelijat, kokkivalmentajat ja ravintolaryhmäpäällikkö kokoontuivat ravintolasaliin tarjoilu-pöydän ympärille ja keskustelivat koulutuspäivän tapahtumista. Opiskelijat kertoivat kokkivalmentajille olevansa tyytyväisiä koulutuspäivän sisältöön ja he kertoivat hyödyntävänsä koulutusaiheita omilla työpaikoillaan. Havainnoinnin tulosten perusteella lyhyen yhteenvedon jälkeen kokkivalmentajat, ravintolaryhmäpäällikkö ja opiskelijat ruokailivat yhdessä ja keskustelivat koulutuspäivän sisällöstä. Kokkivalmentajat, ravintolaryhmäpäällikkö ja opiskelijat totesivat olleensa tyytyväisiä koulutuksen etenemiseen. Ruokailun jälkeen opiskelijat siivosivat keittiön ja kokkivalmentajat, ravintolaryhmäpäällikkö ja opiskelijat siirtyivät takaisin kabinettitilaan.

Koulutuspäivä päätettiin kokkivalmentajien toimesta kabinettillassa. Havainnoinnin tulosten mukaan kokkivalmentajat pyysivät opiskelijoilta palautetta koulutuspäivästä ja antoivat palautetta opiskelijoiden toiminnasta. Opiskelijat kertoivat olleensa tyytyväisiä koulutuspäivän sisältöön ja kokkivalmentajat kiittivät opiskelijoita aktiivisuudestaan. Kokkivalmentajien mukaan opiskelijat suoriutuivat koulutuksesta hyvin ja he painottivat opiskelijoille koulutuspäivien merkitystä suhteessa ammattiosaamiseen. Opiskelijat pyysivät kokkivalmentajia järjestämään koulutuksia lisää, koska heidän mukaansa koulutuspäivät ovat tärkeitä työntekijöiden motivaation kannalta.

Opinnäytetyön tekijä suoritti havainnoinnin yhteydessä avoimia haastatteluja kokkivalmentajille, opiskelijoille ja ravintolaryhmäpäällikölle. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää mitä mieltä opiskelijat ja kokkivalmentajat ovat koulutuspäivän järjestelyistä ja pitävätkö he koulutusta tärkeänä. Kokkivalmentajilta, opiskelijoilta ja ravintolaryhmäpäälliköltä haluttiin myös selvittää miten tärkeänä he kokevat ammattitaidon kehittämisen, kouluttajan ammattitaidon ja millainen vaikutus esimiehellä on koulutuspäivän järjestelyihin. Suoritettujen haastatteluiden perusteella kuviossa 3 kuvataan kokkivalmentajien yleisimmät huomiot koulutuspäivistä.



Kuvio 3: Kokkivalmentajien huomiot koulutuspäivistä

Koulutuspäivään liittyvistä asioista kysyttäessä kokkivalmentajat totesivat, että he olivat valmistelleet koulutuksen huolellisesti. Heidän mukaansa koulutuspäivän ruokatuotteiden raaka-aineet tuli esivalmistella, koska kolmen ja puolen tunnin koulutusaika oli kokkivalmentajien mukaan lyhyt aika. Kokkivalmentajat kertoivat, että ilman huolellisia esivalmisteluja koulutusta ei voisi järjestää annettujen ohjeiden mukaisesti. Koulutusajan pituudesta he totesivat, että aikaa koulutukselle tulisi antaa enemmän. Kokkivalmentajien mukaan he joutuivat käyttämään omaa vapaa-aikaansa koulutuspäivän järjestelyihin ja he totesivat sen olevan epämiellyttävää.

Ravintolaryhmäpäälliköltä kysyttäessä hän totesi koulutuksen olevan palkallista, joten koulutusaika tulisi käyttää tehokkaasti. Hänenkin mielestään aikataulu on hyvin tiukka ja koulutukseen tulisi olla enemmän aikaa käytettävissä. Ravintoryhmäpäällikkö kertoi olevansa tyytyväinen kokkivalmentajien työpanokseen. Hänen mukaansa heti koulutuksen aloituksesta huomasi, että kokkivalmentajat olivat valmistautuneet koulutuksen järjestämiseen hyvin. Opiskelijat kertoivat, että koulutus oli pituudeltaan sopivan mittainen. Heidän mielestään koulutus ei saa olla liian pitkä, koska se järjestetään työpäivän päätteeksi. Opiskelijoiden mukaan koulutuspäivänä oli mukava verkostoitua muiden osallistujien kanssa ja tavata työtovereita eri ravintoloista. Tehtävänanto keittiötyöskentelyyn oli opiskelijoiden mukaan selkeä, mutta työohjeet koettiin hieman hankaliksi.

Ammattitaidon kehittämisestä kysyttäessä kokkivalmentajat totesivat, että koulutuspäivät ovat tärkeitä ammattitaidon kehittämisen suhteen. Heidän mielestään koulutuspäiviä tulisi järjestää enemmän, jotta henkilöstön ammattitaitoa voisi ylläpitää ja kehittää. Kokkivalmentajat toivoivat, että koulutukset olisivat enemmän kohdennettuja. Heidän mukaansa esimerkiksi edustusvalikoiman kouluttaminen kaikille ei ole niin tehokasta, vaan koulutusaiheet tulisi kohdistaa sinne missä tarvetta todella on. Opiskelijoiden mielestä koulutuspäivät ovat tärkeitä, koska niissä oppii uusia asioita. Myös heidän mukaansa koulutuksia voisi olla enemmän, mutta työpäivän jälkeinen ajankohta koettiin haastavaksi.

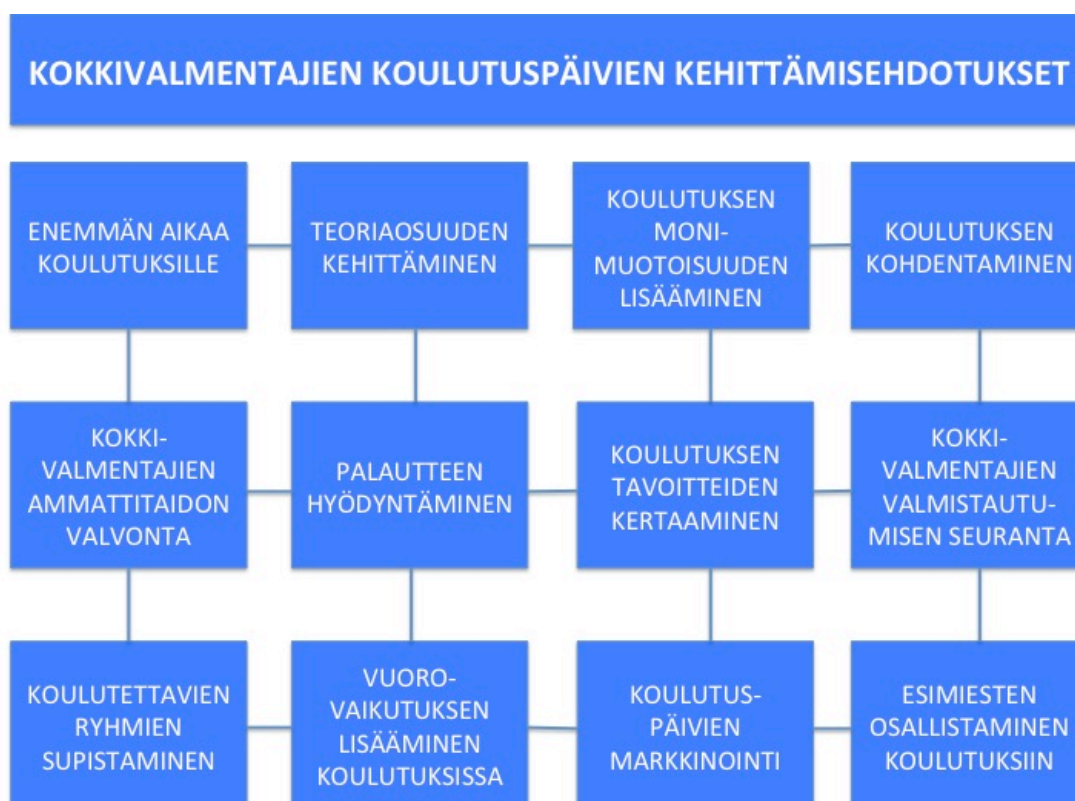
Kouluttajan ominaisuuksista kysyttäessä kokkivalmentajat kertoivat, että kouluttajan esiintymistaito on tärkeä ominaisuus. Heidän mukaansa kouluttajan on osattava ottaa koulutustilanne haltuunsa ja näytettävä koulutettaville, että kuka on kouluttavassa asemassa. Myös ajanhallinta koettiin keskeiseksi taidoksi, koska koulutuspäivien aikataulu on niin tiukka. Opiskelijoilta kysyttäessä kouluttajan tulee ottaa koulutettavat huomioon ja hän osaa kouluttaa mielenkiintoisella tavalla. Heidän mukaansa kouluttajien on oltava ammattitaitoisia, jotta he osaavat kouluttaa opetettavat asiat. Opiskelijat totesivat, että kokkivalmentajat olivat järjestäneet koulutuspäivän hyvin.

Kokkivalmentajat kertoivat, että ravintoloiden esimiehillä on suuri vaikutus koulutuspäivän järjestämiseen. Heidän mukaansa osa esimiehistä antaa koulutuksien järjestämiseen riittävästi aikaa ja se koettiin positiivisena asiana. Toisinaan aikaa annetaan kokkivalmentajien mukaan liian vähän ja tämä tekee koulutuksen järjestämisestä haastavaa. Ravintolaryhmäpäälliköltä kysyttäessä koulutuspäiviin tulisi käyttää riittävästi aikaa, koska muuten kokkivalmentajien koulutuspäivien järjestäminen on turhaa. Hänen mukaansa kokkivalmentajien koulutuspäivien idea on kehittää ravintoloiden henkilökunnan ammattitaitoa ja jos ravintoloiden esimiehet eivät anna koulutuksien järjestämiseen toimipisteissä riittävästi aikaa, niin kokkivalmentajien koulutuspäivien järjestäminen on turhaa.

Opinnäytetyön tekijän suorittaman havainnoinnin perusteella kokkivalmentajien järjestämä koulutuspäivä eteni heidän laatiman aikataulun mukaisesti ja se mukaili Kannelmässä järjestettyä kokkivalmentajien koulutuspäivää. Havainnoinnin tulosten mukaan tavoitteiden ja koulutuksen tarkoituksen kertominen ja workshoppien järjestäminen oli jätetty pois, mutta kokkivalmentajien mukaan koulutuspäivän aiheita tuli karsia lyhyen koulutusajan vuoksi. Kokkivalmentajien mukaan koulutuspäivä eteni sujuvasti, koska he olivat valmistautuneet koulutukseen huolellisesti ja esivalmistelleet raaka-aineet ennen koulutuspäivää. Opiskelijat olivat koulutuksen aikana motivoituneita ja siihen vaikutti opiskelijoiden mukaan se, että koulutus eteni nopeasti. Opiskelijat totesivat, että teoriaosuus ei saa olla pitkä ja se oli hyvin huomioitu koulutuspäivän suunnittelussa. Opinnäytetyön tekijän suorittamien havaintojen perusteella kokkivalmentajat olivat rakentaneet koulutuspäivästä sujuvan kokonaisuuden.

6.3.3 Kehittämisehdotukset koulutuksen tehostamiseksi

Asiakasymmärryksen hankkimisen ja suoritettujen havainnointien perusteella opinnäytetyön tekijä laati kehittämisehdotukset (kuviokuva 4) kokkivalmentajien koulutuspäivästä, jotka toimitettiin Fazer Food Servicen valikoimasuunnittelijalle marraskuussa 2014. Kehittämisehdotukset laadittiin esimiestyön, kouluttajan ammattitaidon ja ammattitaidon merkityksen lähtökohdista. Hankitulla asiakasymmärryksellä ja suoritetuilla havainnoinneilla opinnäytetyön tekijä syvensi ymmärrystään kokkivalmentajien koulutuspäivistä ja havaitsi kehitystä kaipaavia prosesseja. Opinnäytetyön tekijän laatimien kehittämisehdotuksien tavoitteena oli tehostaa kokkivalmentajien koulutuspäivien toimintaa. Kehittämisehdotuksia pilotoitiin kokkivalmentajien koulutuspäivillä tammikuussa 2015.



Kuvio 4: Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tekijän suorittamien havainnointien tulosten perusteella yhden koulutuspäivän todettiin olevan liian lyhyt aika kokkivalmentajan koulutuspäivän järjestämiselle. Koulutusaikojen määrän vuoksi myös kokkivalmentajien järjestämiin koulutuksiin annettu kolmen tunnin koulutusaika todettiin liian lyhyeksi ajaksi. Havainnoinnin tulosten mukaan koulutuspäivän teoriaosuudesta puuttui monimuotoisuus ja se oli pituudeltaan liian pitkä. Kokkivalmentajien koulutuspäivän sisältöä ei oltu myöskään kohdennettu ravintoloiden mukaan ja koulutusta ei oltu räätälöity kokkivalmentajien osaamistasojen mukaisiksi. Opinnäytetyön tekijän suorittamien havaintojen perusteella kokkivalmentajien ammattitaitoa ei valvottu riittävästi tuotekehitysyksikön kouluttajien toimesta ja kokkivalmentajien antamaa palautetta ei käsitelty järjestelmällisesti seuraavan koulutuspäivän kehittämiseksi.

Havainnoinnin tulosten perusteella kouluttajat eivät kerranneet koulutuksen alussa koulutuspäivän tarkoitusta ja tavoitteita. Opinnäytetyön tekijän suorittamien havaintojen mukaan kokkivalmentajien valmistautumista heidän omiin koulutuksiinsa ei valvottu kouluttajien toimesta. Kokkivalmentajien koulutuspäivään osallistuvien kokkivalmentajien ryhmäkoon havainnoitiin olevan liian suuri henkilökohtaisemman koulutuksen antamiseksi. Vuorovaikutuksen kouluttajien ja kokkivalmentajien välillä huomattiin olevan toisinaan passiivista opinnäytetyön tekijän suorittamien havaintojen perusteella. Myöskään kouluttajien ja heidän esimiestensä välillä vuorovaikutus ei ollut säännöllisesti aktiivista. Havainnoinnin tulosten mukaan

kokkivalmentajien koulutuspäivää ei markkinoitu aktiivisesti yrityksen johdolle ja johtoa ei osallistettu suunnitelmallisesti koulutuspäivän toimintoihin.

Vaihtoehtoisiksi kokkivalmentajien koulutuspäivän pidentämiseksi esitettiin joko vapaaehtoista lisäpäivää tai laajempaa markkinointia kokkivalmentajien koulutuspäivien merkityksestä ammattiosaamiselle, jotta koulutuspäivien järjestämiselle saataisiin hankittua enemmän budjet-tia. Näin voitaisiin varmistaa yrityksen johdon ymmärrys kokkivalmentajien koulutuspäivien tärkeydestä. Kokkivalmentajien omiin koulutuksiin annettu kolmen tunnin koulutusaika todet-tiin liian lyhyeksi ja tähän kehoitettiin varaamaan lisää aikaa.

Teoriaosuutta kehoitettiin tarkastelemaan kriittisemmin, sekä sen pituuden suhteen että kou-lutusmenetelmien osalta. Kehittämisehdotuksissa esitettiin lisäämään monimuotoisuutta teo-riaosuuteen ja osallistamaan kokkivalmentajat koulutukseen. Kokkivalmentajien koulutuspäi-vää kehoitettiin kehittämään niin, että teoriakoulutusta sekoitetaan osaksi käytännön koulu-tusta. Teoriaosuutta ehdotettiin jakamaan pienempiin osioihin, jotta voitaisiin varmistua kok-kivalmentajien keskittymiskyvyn säilyttämisestä koulutuksen aikana. Kokkivalmentajien kou-lutuspäivän suunnitteluun kehoitettiin käyttämään enemmän aikaa ja kouluttajia tarkasta-maan huolellisesti teoriaosuuden asiasisällön ennen koulutuspäivän toteuttamista.

Kouluttajien mukaan kokkivalmentajien koulutuspäivien sisältö on kohdennettu kaikille Fazer Food Servicen kokkivalmentajille ravintolasta riippumatta. Ravintolat ovat kuitenkin erilaisia, joten asiasisältöä kehoitettiin kohdentamaan paremmin ravintoloiden kesken koulutuksen te-hokkuuden parantamiseksi. Ravintoloille kehoitettiin järjestämään koulutuspäivä ravintoloiden tarpeiden mukaisesti, ei ainoastaan kaikkien Fazer Food Servicen ravintoloiden mukaisesti. Koulutuspäivän suunnittelussa esitettiin myös huomioimaan kokkivalmentajien erilaiset osaa-mistasot, jotta koulutuspäivät voidaan räätälöidä palvelemaan tarkoitustaan parhaalla mah-dollisella tavalla.

Kokkivalmentajien koulutuspäivän palautteiden kerääminen iPadin avulla todettiin olevan toimiva ratkaisu, mutta palautteiden käsittelyn huomattiin kaipaavan kehitystä. Palautetta kehoitettiin käsittelemään järjestelmällisesti kouluttajien toimesta ja kehittämään koulutus-päiviä saatujen palautteiden perusteella. Opinnäytetyön tekijän tekemien havaintojen perus-teella kokkivalmentajien motivaatioon oppia koulutettavia asioita vaikutti paljon se, että he ymmärsivät mitä koulutuksen jälkeen tulisi osata. Tästä syystä kokkivalmentajien koulutus-päivän alussa kehoitettiin kertaamaan koulutuspäivän tarkoitus ja tavoitteet.

Kokkivalmentajien ammattitaitoa kehoitettiin valvomaan kouluttajien toimesta. Koulutuspäi-vien onnistumisen kannalta kokkivalmentajien valintaprosessiin esitettiin kiinnitettävän huo-miota, jotta voitaisiin välttää suuria eroja kokkivalmentajien ammattitaidossa. Kokkivalmen-

tajien ammattitaitoa kehoitettiin valvomaan kokkivalmentajien koulutuspäivien aikana, jotta voidaan varmistua heidän kyvyistään kouluttaa asioita omissa ravintoloissaan. Opinnäytetyön tekijän tekemien havaintojen perusteella huolellisen valmistautumisen todettiin luovan pohjan onnistuneelle koulutukselle. Tästä syystä kokkivalmentajien valmistautumista heidän omiin koulutuksiinsa kehoitettiin valvomaan esimerkiksi valmistautumistehtävien avulla.

Koulutuspäiviin osallistuvien kokkivalmentajien ryhmäkokoja kehoitettiin pienentämään, jotta kokkivalmentajille voitaisiin antaa henkilökohtaisempaa koulutusta. Kokkivalmentajien määrän sijasta esitettiin keskittyvän ensisijaisesti kokkivalmentajien ammattitaitoon ja kouluttamistaitoihin. Pienempien ryhmien avulla kehoitettiin kouluttajia tarkastelemaan ravintoloiden todellisia koulutustarpeita ja kouluttamaan kokkivalmentajia pienryhmissä koulutuspäivillä esiintyneiden tarpeiden mukaisesti. Kokkivalmentajien ammattitaidon seuraaminen uskottiin olevan tehokkaampaa pienryhmien ansiosta.

Kouluttajien ja yrityksen johdon vuorovaikutusta esitettiin kehitettävän, jotta yleiset asenteet kokkivalmentajien koulutuspäiviä kohtaan kohenisi. Kokkivalmentajien koulutuspäivän sisältöä kehoitettiin markkinoimaan yrityksen johdolle ja näin osallistamaan yrityksen johtoa koulutuspäivien toimintoihin. Opinnäytetyön tekijän suorittamien havaintojen mukaan kouluttajien esimiehet ymmärsivät kokkivalmentajien koulutuspäivää enemmän, kun heille raportoitiin koulutuksen sisällöstä. Tästä syystä kouluttajia kehoitettiin osallistumaan heidän esimiestensä palaveriin ja jakamaan heille tietoa koulutuksen koulutusaiheista ja muusta sisällöstä. Vuorovaikutusta esitettiin kehitettävän myös kouluttajien ja kokkivalmentajien välillä kokkivalmentajien motivaation parantamiseksi.

Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämisehdotusten laatiminen auttoi opinnäytetyön tekijää ymmärtämään koulutuspäivien kehittämistarvetta. Kouluttajan ammattitaidon, esimiestoiminnan ja ammattitaidon merkityksen näkökulmista havaittuihin epäkohtiin pyrittiin löytämään korjaavat toimenpiteet kehittämisehdotusten kautta. Laadittujen kehittämisehdotusten pohjalta haluttiin mahdollistaa kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittyminen ja uuden palvelun pilotointi tammikuussa 2015.

6.4 Kehittämisehdotusten toteuttaminen

Tässä luvussa käsitellään sitä kuinka kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämistyö toteutettiin. Kokkivalmentajien koulutuspäiviä pilotoitiin hankitun asiakasymmärryksen, suoritettujen havainnointien ja opinnäytetyön tekijän laatimien kehittämisehdotusten pohjalta tammikuussa 2015. Osana koulutuspäiviä järjestettiin myös kokkivalmentajien kouluttajakoulutus, jonka onnistuminen arvioitiin koulutuksesta saadun palautteen perusteella. Koulutuspäivistä laadittiin vertailun tueksi pilotoinnin prosessikuvaus, jonka tavoitteena oli ymmärtää onko

koulutuspäivien rakenne kehittynyt parempaan suuntaan. Pilotoituja koulutuspäiviä arvioitiin lopuksi SWOT-analyysin avulla, jotta ymmärrettiin minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia kokkivalmentajien koulutuspäivillä on pilotoinnin jälkeen. Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämistyöstä laadittiin prosessikuvas, josta selviää prosessin aikana suoritettujen toimenpiteiden.

Toteuta -vaiheen tavoitteena on tuottaa suunniteltuja palveluita. Suunniteltuja prosesseja tulee testata hyvin ja tuloksia tarkastella kriittisesti. Tämä vaihe ei tarkoita sitä, että palvelu olisi vielä valmis vaan sitä tulee kehittää vielä tarvittaessa tehtyjen huomioiden perusteella. Moritzin (2005, 145) mukaan prosesseista voidaan tehdä joko prototyyppejä tai sitten niitä voidaan soveltaa normaalin palvelutapahtuman yhteydessä. Toimintaa tulee mahdollisuuksien mukaan harjoitella etukäteen, jotta prosessit etenevät suunnitelmien mukaisesti. On tärkeää soveltaa palvelua juuri suunnitellulla tavalla, joten myös suorittavan henkilökunnan ohjeistaminen tulee huomioida, kertoo Moritz (2005, 145).

Tarkastelun apuna voidaan käyttää esimerkiksi Blue Printiä, jonka avulla prosesseja voidaan arvioida yksityiskohtaisesti. Kehitetty palvelu on harvoin täydellinen, joten arviointi on tärkeää epäkohtien korjaamiseksi. Toteuta -vaiheen tarkoituksena onkin varmistaa paras mahdollinen laatu palvelulle, toteaa Moritz (2005, 145). Asiakkaat ja heidän tarpeensa muuttuvat ajan myötä ja palveluiden on pystyttävä vastaamaan näihin tarpeisiin. Tämän vuoksi toteuta -vaihetta ei tule nähdä palvelumuotoilun päätepisteenä, vaan oikeastaan pohjana tulevalle kehitystyölle. Moritzin (2005, 145) mukaan tässä vaiheessa kaikki toimenpiteet tähtäävät laadukkaiden palveluiden toteuttamiseen.

6.4.1 Kokkivalmentajien koulutuspäivien pilotointi

Kokkivalmentajien koulutuspäiviä pilotoitiin 20. - 21.1.2015 Fazer Food Servicen toimipisteessä Kannelmäessä ja samassa yhteydessä koulutuspäiviä myös havainnoitiin. Ensimmäistä kertaa koulutuspäivät kestivät yhden päivän sijasta kaksi päivää ja ensimmäiselle päivälle oli varattu myös iltaohjelmaa. Koulutuspäivään osallistui yhteensä 30 kokkivalmentajaa, joista neljä osallistui koulutuspäiville ensimmäistä kertaa. Tuotekehitysyksikön kouluttajia koulutuspäivillä oli seitsemän ja heidän lisäksi paikalla oli myös operatiivinen päällikkö ja ravintolaryhmäpäällikkö. Heidän tehtävänä oli tarkastella koulutuksen etenemistä.

Havainnoinnin kohteena olivat kokkivalmentajien ja kouluttajien toimet koulutuspäivien aikana. Tammikuussa järjestettyihin kokkivalmentajien koulutuspäiviin oli sovellettu opinnäytetyön tekijän laatimia kehittämis ehdotuksia, joten havainnoinnin tavoitteena oli todeta että onko kehittämis ehdotuksilla ollut vaikutusta koulutuspäivien prosesseihin. Kehittämis ehdotusten vaikutusten lisäksi havainnoitiin kokkivalmentajien ja kouluttajien motivaatiota ja vuoro-

vaikutusta koulutuspäivien aikana. Opinnäytetyön tekijä tarkasteli myös pilotoitujen koulutuspäivien rakennetta ja koulutuksen monimuotoisuutta. Havainnoinnin ohessa opinnäytetyön tekijä suoritti avoimia haastatteluita kokkivalmentajille, kouluttajille ja operatiiviselle päällikölle.

Havainnoinnin tulosten perusteella kokkivalmentajien koulutuspäivät alkoivat 20.1. kello 08.00 aamiaisella ja teoriaosuus alkoi kello 08.45 kokkivalmentajien ja kouluttajien esittelyllä. Tämän jälkeen kouluttajat esittelivät kokkivalmentajille koulutuspäivän tavoitteet ja taustaa kokkivalmentajien koulutuspäivistä. Opinnäytetyön tekijän havaintojen perusteella kouluttajat osallistivat kokkivalmentajia koulutukseen heti alusta alkaen. Kouluttajat kysyivät kokkivalmentajilta heidän kokemuksistaan ja kokkivalmentajat ja kouluttajat olivat vuorovaikutuksessa keskenään. Yleisten asioiden jälkeen siirryttiin esitykseen, jossa kerrottiin gastronomian kunnioituksesta pohjoismaissa. Kouluttajien mukaan tällä haluttiin kertoa kuinka suuri merkitys kokkivalmentajien koulutuspäivillä on työntekijöiden henkilökohtaisen ammattitaidon kannalta.

Seuraavaksi kouluttajat esittelivät tulevan vuoden ruokatrendejä ja minkälaisia yhteisiä tavoitteita Fazer Food Servicellä on asiakkaiden odotuksien ylittämisen suhteen. Kouluttajat ohjeistivat kokkivalmentajia miettimään ryhmittäin (kuva 6), että miten he voivat ravintoloissaan varmistaa asiakkaiden tyytyväisyyden. Viiden minuutin ryhmätyöskentelyn jälkeen kokkivalmentajat esittelivät ajatuksensa ryhmittäin ja havainnoinnin perusteella vuorovaikutus kokkivalmentajien ja kouluttajien välillä oli aktiivista. Seuraavaksi kouluttajat esittelivät kokkivalmentajille annetun ennakkotehtävän, jossa kokkivalmentajien tuli pohtia minkälaisia ruokia toivotaan Fazer Food Servicen ravintoloihin. Kokkivalmentajat kirjasivat pohdintansa ryhmittäin paperille ja esittelivät ajatuksensa muille ryhmille.



Kuva 6: Ryhmätyöskentelyä kokkivalmentajien koulutuspäivillä

Ryhmätyöskentelyn jälkeen järjestettiin kokkivalmentajien koulutuspäivän ensimmäinen kahvitauko. Kouluttajat antoivat kahvitauon jälkeen kello 10.50 tehtävänannon koulutuspäivien ensimmäiseen keittiöosuuteen. Opinnäytetyön tekijän tekemien havaintojen perusteella tehtävänanto oli selkeä ja keittiötyöskentely käynnistyi nopeasti. Tehtävänannossa kouluttajat ohjeistivat kokkivalmentajia valmistamaan ryhmittäin tulevan tuotevalikoiman salaatteja, pizzoja ja jälkiruokia. Kokkivalmentajien suuren määrän vuoksi keittiössä oli ahdasta (kuva 7) ja tämä vaikutti kokkivalmentajien työskentelyyn. Havainnoinnin tulosten perusteella kokkivalmentajien oli vaikea löytää työskentelytilaa ja kouluttajien jakamat ryhmät olivat kooltaan suuria. Kouluttajat olivat läsnä keittiötyöskentelyn aikana ja he neuvoivat kokkivalmentajia, kun he tarvitsivat apua.



Kuva 7: Tungosta keittiössä

Keittiöosuuden aikana toteutettiin kolme työpajaa, eli workshopia, joiden tavoitteena oli kerata keittiötyöskentelyn perustietoja ja -taitoja. Ensimmäinen workshop käsitteli jälkiruokia, toinen workshop erilaisten salaattipöytien toteuttamistapoja ja kolmas workshop Fazer Food Servicen tulevan valikoiman lounaspizzoja. Kouluttajat ohjeistivat kokkivalmentajia toteuttamaan workshopit ja kouluttajat kertoivat sen antavan kokkivalmentajille arvokasta kouluttajakokemusta. Havainnoinnin tulosten mukaan kello 13.30 kokkivalmentajat saivat kouluttajien ohjeistamat ruuat valmiiksi, he esittelivät valmistamansa ruuat muulle ryhmälle ja tämän jälkeen kouluttajat ja kokkivalmentajat ruokailivat yhdessä. Opinnäytetyön tekijän suorittamien havaintojen perusteella keittiötyöskentely sujui rauhallisesti ja kokkivalmentajat työskentelivät itsenäisesti.

Ruokailun jälkeen kokkivalmentajien koulutuspäivä jatkui teoriaosuudella ja ensimmäisenä aiheena kouluttajat esittelivät Fazer Food Servicen uusia reseptejä ja tulevia valikoimia. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä järjesti kokkivalmentajille kouluttajakoulutusta teemalla ”hyvän koulutustilaisuuden perusteet”. Koulutusosuuden jälkeen keskustelua aiheesta jatkettiin operatiivisen päällikön johdolla, kun hän luennoi koulutustilaisuuden järjestämisestä operatiivisen päällikön näkökulmasta. Lopuksi aikaisemmin kokkivalmentajana toiminut tuotekehitysyksikön kouluttaja kertoi omista kokemuksistaan liittyen koulutustilaisuuden järjestämiseen. Ensimmäinen koulutuspäivä päätettiin kouluttajien yhteenvedolla päivästä ja ohjeilla illan verkostoitumistilaisuudesta.

Kokkivalmentajat ja osa kouluttajista siirtyivät yhteiskuljetuksella kello 18.00 ravintola Kadettiin, jossa he tutustuivat Fazer Food Servicen edustusvalikoiman ruokatuotteisiin ja verkostoituivat keskenään. Verkostoitumistilaisuudessa oli opinnäytetyön tekijän tekemien havaintojen perusteella aktiivinen vuorovaikutus kokkivalmentajien ja kouluttajien välillä. Kouluttajat ja kokkivalmentajat ruokailivat yhdessä ja keskustelivat koulutuspäivän sisällöstä ja tarjotusta illallisesta. Kokkivalmentajat keskustelivat keskenään verkostoitumistilaisuuden merkityksestä motivaation kasvamisen ja toisiin kokkivalmentajiin tutustumisen suhteen. Verkostoitumistilaisuus päättyi kello 20.30 ja kouluttajat ohjeistivat seuraavan koulutuspäivän aloittamisesta.

Kokkivalmentajien koulutuspäivät jatkuivat seuraavana päivänä Kannelmäen toimipisteen luokkatilassa alkaen aamiaisella kello 08.00 ja jatkuen kouluttajien johdolla aiheella ruuan esillelaitto ravintoloissa. Opinnäytetyön tekijän tekemien havaintojen perusteella vuorovaikutus oli aktiivista heti koulutuspäivän alusta alkaen. Kouluttajien suorittaman alustuksen jälkeen kokkivalmentajat pohtivat ryhmittäin kehitettäviä kohteita ruuan esillelaittoon liittyvistä tekijöistä ja kirjasivat ideansa paperille. Kymmenen minuutin pohdinnan jälkeen kokkivalmentajat esittelivät ideansa muille ryhmille ja he keskustelivat keskenään esille tulleista ideoista. Esillelaitteeman jälkeen koulutuspäivä jatkui kouluttajien luennoilla aiheista työturvallisuus ja omavalvonta. Ennen toisen päivän keittiöjaksoa kouluttajat esittelivät keittiössä valmistettavat tuotteet, jakoivat kokkivalmentajat ryhmiin ja antoivat ohjeet keittiötyöskentelystä.

Kokkivalmentajat ja kouluttajat siirtyivät keittiöön kello 11.00 alkaen ja kokkivalmentajat alkoivat valmistamaan Fazer Food Servicen uuden World On Plate -teeman tuotteita. Eri ruokakalttuureista tulevien ruokien valmistaminen alkoi opinnäytetyön tekijän tekemien havaintojen perusteella nopeasti ja kokkivalmentajat työskentelivät itsenäisesti. Kouluttajat keräsivät keittiötyöskentelyn aikana palautetta iPadien avulla kokkivalmentajilta liittyen koulutuspäivien sisältöön. Kokkivalmentajat osallistuivat myös kouluttajien järjestämään aistinvaraiseen arviointiin Fazer Food Servicen valikoimaan tulevasta uudesta tuotteesta. Keittiötyöskentely sujui rauhallisesti ja kouluttajat valvoivat kokkivalmentajien toimintaa ja neuvoivat heitä tarpeen vaatiessa.

Ruuat valmistuivat kello 11.15 alkaen ja kouluttajat ohjeistivat kokkivalmentajia esittelemään valmistamansa annokset. Kokkivalmentajat esittelivät valmistamansa ruokatuotteet (kuva 8) muille ryhmille ja kouluttajat ja kokkivalmentajat keskustelivat World On Plate -teeman tuotteista ja koulutuspäivän sisällöstä. Ruokien esittelyiden ja keskustelun jälkeen kokkivalmentajat ja kouluttajat ruokailivat yhdessä ja kouluttajat pyysivät kokkivalmentajia arvioimaan ruokien ulkonäköä ja makua. Kouluttajat kertoivat kutsuneensa operatiiviset päälliköt arvioimaan ruokia ja heitä saapuikin neljä ruokailemaan yhdessä kouluttajien ja kokki-

valmentajien kanssa. Ruokailun jälkeen kokkivalmentajat siivosivat keittiön ja kouluttajat, sekä kokkivalmentajat siirtyivät takaisin luokkatilaan.



Kuva 8: Kokkivalmentajien valmistamia ruokia

Iltapäivällä koulutusta jatkettiin kouluttajien johdolla teoriaosuudella ja se aloitettiin tutkimalla aistinvaraisen arvioinnin tuloksia. Arvioinnin tulosten jälkeen kouluttajat esittelivät kokkivalmentajien antamia palautteita koulutuspäivistä ja opinnäytetyön tekijän tekemien havaintojen perusteella palautetilaisuuden aikana vuorovaikutus oli aktiivista kouluttajien ja kokkivalmentajien välillä. Kouluttajat päättivät kokkivalmentajien koulutuspäivät esittelemällä tulevia Fazer Food Servicen teemoja ja ohjeistamalla kokkivalmentajia koulutussuorituksiinsa heidän omista ravintoloissaan. Kokkivalmentajille kerrottiin mitä omista koulutuksissa tulisi tehdä ja mistä löytyy koulutusmateriaalia ja apua tarpeen vaatiessa. Kouluttajat antoivat myös kokkivalmentajille paperiversiot koulutusmateriaalista, jotta he voisivat tutustua materiaaliin mahdollisimman nopeasti.

Havainnoinnin yhteydessä suoritetuilla avoimilla haastatteluilla selvitettiin, että mitä mieltä kokkivalmentajat ja kouluttajat ovat koulutuspäivien uudistetusta rakenteesta ja koulutuspäivien tarpeellisuudesta henkilökunnan ammattitaidon kannalta. Lisäksi haastatteluiden avulla selvitettiin esimiesten vaikutusta koulutuspäivien järjestämiselle ja kouluttajan ammattitaidon merkitystä onnistuneelle koulutukselle. Avoimien haastatteluiden kohteina olivat kokkivalmentajat, kouluttajat ja koulutuspäivillä mukana ollut operatiivinen päällikkö.

Kokkivalmentajat kertoivat, että uudistettu teoriaosuus oli mielenkiintoisempi verrattessa elokuussa 2014 järjestettyyn kokkivalmentajien koulutuspäivään rakenteensa ja monimuotoisuutensa ansiosta. Heidän mielestään oli parempi, että he pääsivät nopeammin työskentelemään keittiöön ja aamupäivän teoriaosuuden pituus todettiin sopivaksi. Kokkivalmentajien mukaan oli mukavaa, että he pääsivät osallistumaan koulutukseen myös teoriaosuuden aikana. He kertoivat pitävänsä siitä, että kouluttajat ohjeistivat kokkivalmentajia työskentelemään ryhmissä ja esittelemään mielipiteensä toisille. Kokkivalmentajien motivaation ja valmiustilan kerrottiin olevan parempi, koska he pääsivät osallistumaan koulutukseen myös teoriaosuuden aikana. Uudistetun teoriaosuuden kerrottiin olevan opettavaisempi ja tehokkaampi uuden rakenteensa ansiosta. Erityisesti opinnäytetyön tekijän järjestämän kouluttajakoulutuksen kerrottiin olleen mielenkiintoinen ja hyödyllinen lisä koulutuspäivien sisältöön.

Keittiöosuudesta kysyttäessä kokkivalmentajat totesivat sen toimivan hyvin, vaikka keittiössä olikin ahdasta suuren osallistujamäärän vuoksi. Kokkivalmentajien välillä todettiin kuitenkin olevan hyvä yhteishenki aamupäivän ryhmätyöskentelyn jälkeen ja tämän kerrottiin vaikuttavan positiivisesti työskentelyyn. Kouluttajat olivat kokkivalmentajien mukaan selkeitä ja ammattitaitoisia ja heidän kerrottiin näyttävän esimerkkiä koulutuksien järjestämiseen. Kokkivalmentajien mukaan vuorovaikutus kouluttajien ja kokkivalmentajien välillä oli aktiivista myös keittiöosuuden aikana ja tämän kerrottiin vaikuttavan paljon kokkivalmentajien motivaatioon opiskella uusia asioita.

Kokkivalmentajat totesivat kokkivalmentajien koulutuspäivien olevien tärkeitä henkilöstön ammattitaidon kehittämisen kannalta. Heidän mukaansa onnistuneet koulutuspäivät parantavat työntekijöiden motivaatiota ja ammattitaitoa ja koulutuspäivien avulla voidaan varmistaa Fazer Food Servicen ravintoloiden menestys. Kokkivalmentajien mukaan henkilöstön ammattitaito voidaan varmistaa ainoastaan ammattitaitoisilla kouluttajilla ja siksi koettiin tärkeäksi kouluttaa kokkivalmentajia yhä enemmän tulevaisuudessa. Kysyttäessä ravintoloiden esimiesten vaikutuksista koulutuspäivien järjestämiselle, heillä todettiin olevan suuri merkitys koulutuspäivien onnistumiselle. Kokkivalmentajien mukaan ravintoloiden esimiesten tulisi osallistua yhä enemmän koulutuspäivien toteuttamiseen.

Kouluttajat totesivat, että kokkivalmentajat olivat aktiivisempia koulutuspäivien aikana verrattessa elokuussa 2014 järjestettyyn koulutuspäivään. Heidän mukaansa kokkivalmentajilla vaikutti olevan parempi motivaatio ja valmiustaso annettujen tehtävien suorittamiselle. Kouluttajat kertoivat, että koulutuspäivien uudistettu rakenne vaikutti kokkivalmentajien osallistumiseen koulutuspäivien teoriaosuuksien aikana. Koulutuspäiviä oli suunniteltu kouluttajien mukaan huolellisemmin ja tämän kerrottiin vaikuttaneen positiivisesti koulutuspäivien onnistumiseen. Kouluttajat totesivat uudistetun koulutuspäivien rakenteen olevan monimuotoisempi ja kouluttajien ja kokkivalmentajien vuorovaikutusta tukeva.

Kouluttajien mukaan kokkivalmentajien koulutuspäivien merkityksen todettiin olevan suuri kokkivalmentajien ja ravintoloiden henkilökunnan kannalta. He kertoivat olevansa tyytyväisiä siihen, että koulutuspäivät kestävät kaksi päivää yhden päivän sijasta. Heidän mukaansa kouluttajien on oltava ammattitaitoisia ja siksi kokkivalmentajien kouluttamiseen tulisi jatkossakin kiinnittää enemmän huomiota. Kokkivalmentajien ammattitaidon kerrottiin olevan keskeisessä asemassa Fazer Food Servicen ravintoloiden henkilöstön ammattitaidon kannalta. Ravintoloiden esimiesten kerrottiin vaikuttavan suuresti koulutuspäivien toteuttamiseen ravintoloissa, joten heidän läsnäolonsa koulutuspäivillä todettiin olevan tärkeää. Kouluttajien mukaan ravintoloiden esimiesten tulisi ymmärtää paremmin mitä kokkivalmentajien koulutuspäivillä koulutetaan.

Operatiivisen päällikön mukaan kokkivalmentajien koulutuspäivät ovat tärkeitä henkilöstön ammattitaidon kehittämisen kannalta. Hän totesi, että kokkivalmentajien koulutuspäiviä tulee järjestää jatkossakin, jotta henkilöstön ammattitaitoa voidaan ylläpitää ja kehittää. Operatiivinen päällikkö kertoi, että ravintoloiden esimiesten tulisi mahdollistaa kokkivalmentajien järjestämät koulutuspäivät ajankäytön suhteen. Kokkivalmentajille tulisi operatiivisen päällikön mukaan antaa enemmän aikaa koulutuspäivien suunnitteluun ja toteuttamiseen ravintoloissaan. Hänen mukaansa vain ammattitaitoiset kouluttajat voivat varmistaa ammattitaidon ravintoloissa ja tämän vuoksi koulutuspäiviä tulisi tukea kaikin mahdollisin keinoin. Operatiivinen päällikkö kertoi, että ravintoloiden esimiesten tulisi olla enemmän kiinnostuneita kokkivalmentajien koulutuspäivien sisällöstä.

Kokkivalmentajien ja tuotekehitysyksikön kouluttajien mukaan kokkivalmentajien koulutuspäivät onnistuivat paremmin verratessa elokuussa 2014 järjestettyyn koulutuspäivään. Opinäytetyön tekijän laatimien kehittämissuositusten todettiin olevan hyödyllisiä ja kouluttajakoulutuksen kerrottiin olevan hyvä lisä koulutuspäivien sisältöön. Kokkivalmentajat pitivät siitä, että kouluttajat osallistuivat enemmän koulutuspäivän sisältöön ja koulutuksen monimuotoisuuden todettiin olevan positiivinen muutos koulutuspäivissä. Erityisesti teoriaosuuden kerrottiin olevan paremmin rakennettu ja opinäytetyön tekijän tekemien havaintojen mukaan kokkivalmentajat olivat aktiivisempia teoriaosuuden aikana. Kokkivalmentajien mukaan koulutuspäivät olivat rakennettu paremmin ja ne toimivat tehokkaammin oppimisen näkökulmasta.

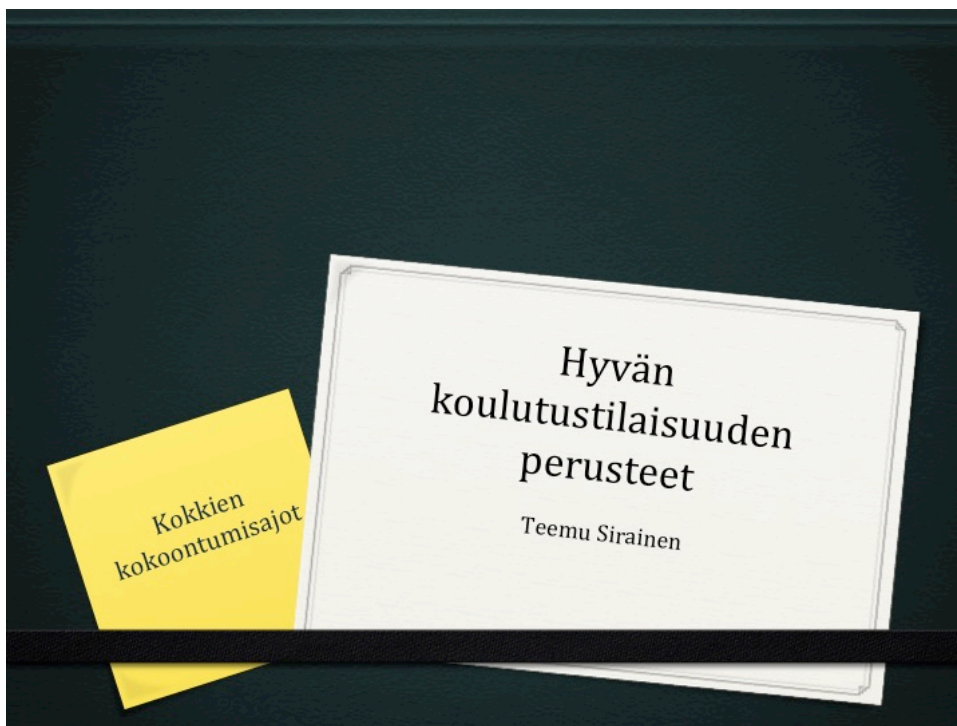
Kaksi päivää kestävä koulutuspäivät mahdollistivat kouluttajien mukaan enemmän koulutusaiheita ja hyvän rytmityksen rakentamisen. Koulutuspäivien ensimmäisenä iltana järjestetty verkostoitumistilaisuus oli kokkivalmentajien mukaan tärkeä heidän motivaationsa ja verkostoitumisensa kannalta. Heidän mukaansa se vaikutti positiivisesti ryhmähenkeen ja opinäytetyön tekijän tekemien havaintojen mukaan verkostoitumistilaisuuden aikana oli aktiivinen

vuorovaikutus. Kouluttajat kertoivat verkostoitumistilaisuuden vaikuttaneen positiivisesti kokkivalmentajien motivaatioon ja ryhmätyöskentelyyn seuraavan koulutuspäivän aikana. Havainnoinnin tulosten perusteella opinnäytetyön tekijän laatimien kehittämissuositusten pohjalta toteutetut kokkivalmentajien koulutuspäivät olivat rakenteeltaan selkeämmät ja kokkivalmentajien mukaan sisällöltään mielenkiintoisemmat.

6.4.2 Kouluttajakoulutus kokkivalmentajille

Osana kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämistä sovittiin Fazer Food Servicen valikoidun suunnittelijan kanssa, että opinnäytetyön tekijä järjestää tammikuussa pilotoiduilla koulutuspäivillä kouluttajakoulutuksen (liite 3). Koulutus järjestettiin 20.1.2015 kokkivalmentajien koulutuspäivillä Fazer Food Servicen toimipisteessä Kannelmäessä. Koulutuksen ajankohta oli iltapäivällä ja tähän oli varattu aikaa 25 minuuttia. Tavoitteena koulutuksessa oli herättää keskustelua liittyen opinnäytetyön tekijän suunnittelemiin koulutusaiheisiin. Keskustelua myös syvennettiin kouluttajakoulutuksen jälkeen operatiivisen päällikön ja kokkivalmentajana työskennelleen tuotekehitysyksikön kouluttajan kokemusten pohjalta.

Hyvän koulutustilaisuuden perusteet -kouluttajakoulutus (kuva 9) järjestettiin kokkivalmentajien koulutuspäiville osallistuneille kokkivalmentajille ja koulutuksen suunnitteli ja toteutti opinnäytetyön tekijä. Koulutuksen tavoitteena oli opettaa kokkivalmentajille käytänteitä ja toimintatapoja hyvän koulutustilaisuuden järjestämiseen. Opinnäytetyön tekijä suunnitteli koulutuksen sisällön perustuen esimiestyöskentelyyn, henkilöstön ammattitaitoon, kouluttajien ammattitaitoon, havainnointien perusteella hankittuun asiakasymmärrykseen ja opinnäytetyön tekijän kokemuksiin erilaisista koulutustehtävistä ravintola-alalta ja Puolustusvoimista. Kouluttajakoulutuksen tavoitteena oli se, että koulutusaiheet olisivat hyödyllisiä ja käyttökelpoisia kokkivalmentajien suoranaisen työhön koulutuspäiviä järjestettäessä.



Kuva 9: Hyvän koulutustilaisuuden perusteet

Koulutus aloitettiin kertomalla opinnäytetyön ja sen tekijän taustoista ja miksi kouluttajakoulutus järjestettiin. Avauksella haluttiin herättää kokkivalmentajien mielenkiinto koulutusta kohtaan ja kertoa tavoitteet koulutukselle. Tavoitteiden jälkeen opinnäytetyön tekijä kertoi havainnoistaan syksyllä 2014 järjestetystä kokkivalmentajien koulutuspäivästä ja kokkivalmentajien järjestämästä koulutuksesta YIT:n henkilöstöravintolassa. Havainnointien tuloksilla selvitettiin kokkivalmentajille koulutuksissa havaittuja kehitettäviä kohteita ja onnistuneita suorituksia. Seuraavaksi koulutuksessa kerrottiin oppimiseen liittyvistä haasteista, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja miten oppimisen haasteita voidaan helpottaa.

Pääpaino kouluttajakoulutuksessa oli kouluttajan ammattitaidossa, esimiestyöskentelyssä ja henkilöstön ammattitaidon merkityksestä Fazer Food Servicen ravintoloissa. Koulutuksessa kerrottiin kouluttajan ammattitaitoon liittyvistä ominaisuuksista, kuten huolellisesta valmistautumisesta, esiintymistaidosta ja koulutettavien osallistamisesta koulutukseen. Opinnäytetyön tekijän johdolla keskusteltiin esimiesten roolista, kun kokkivalmentajat järjestävät koulutuksia omissa ravintoloissaan. Henkilöstön ammattitaidon kerrottiin olevan yksi kilpailueduista, joilla ravintolat voivat erottua edukseen. Koulutuksessa korostettiin ajanhallintaa, kun koulutuspäiviä suunnitellaan ja toteutetaan.

Opinnäytetyön tekijä keskusteli koulutuksen aikana yhdessä kokkivalmentajien ja tuotekehityksikön kouluttajien kanssa kokkivalmentajien valmistautumisesta koulutuksiin. Keskustelussa haluttiin selvittää kuinka kokkivalmentajat voivat valmistautua koulutuksiin paremmin

ja mitä asioita ennen koulutuspäivää tulisi huomioida. Seuraavaksi kouluttajakoulutuksessa kerrottiin koulutuspaikan valinnan tärkeydestä ja miten koulutuspaikan valinnalla voidaan vaikuttaa opetettavan oppimistuloksiin. Koulutuksen lopuksi puhuttiin palautteesta ja sen merkityksestä koulutuspäivien aikana ja niiden jälkeen. Kouluttajakoulutuksen aikana haluttiin herättää keskustelua kokkivalmentajien välillä ja keskustelun avaamisen apuna käytettiin tarkentavia kysymyksiä (liite 4) ja ryhmätyöskentelyä.

Kouluttajakoulutus ja siitä syntynyt keskustelu kesti 20.1. 45 minuuttia ja tilaisuus oli opin- näytetyön tekijän suorittaman havainnoinnin perusteella vuorovaikutukseltaan aktiivista. Koulutuksen aiheet herättivät kokkivalmentajien ja kouluttajien välillä keskustelua ja he kertoivat mielellään kokemuksistaan. Syksyllä 2014 järjestetyistä koulutuspäivistä puhuttaessa kokkivalmentajat totesivat koulutuspäivien olevan tärkeitä ammattitaidon kehittämisen kannalta. Heidän mukaansa koulutuspäivät ovat tärkeitä verkostoitumistilaisuuksia ja koulutusaiheiden sisältöä tulisi kohdentaa paremmin ravintoloiden tarpeiden mukaisiksi. Kokkivalmentajat kertoivat, että he ovat huomanneet koulutuksiansa aikana motivaation vaikuttavan oppimistuloksiin.

Eniten keskustelua syntyi kouluttajan ominaisuuksista, ajankäytöstä koulutuksien aikana ja ajankäyttöön liittyvistä haasteista. Opinnäytetyön tekijän ohjeistuksesta kokkivalmentajat esittelivät ryhmittäin kolme tärkeintä kouluttajan ominaisuutta. Kokkivalmentajat kokivat tärkeimmiksi ominaisuuksiksi kouluttajan esiintymistaidon, kouluttajan ammattitaidon ja valmistautumisen merkityksen. Kokkivalmentajien mukaan esiintymistaitoinen kouluttaja on esimerkillinen, selkeä ja osaa ottaa koulutuspaikan haltuunsa. Ammattitaitoisen kouluttajan todettiin tietävänsä mitä hän on tekemässä, valmistautuvan koulutukseensa ja huomioivansa koulutukseen osallistujat. Kokkivalmentajat kertoivat, että valmistautuminen varmistaa onnistuneen koulutuksen. Heidän mukaansa kouluttajan valmistautumiseen sisältyy koulutuspäivän suunnittelu ja koulutuksen toteuttamisen harjoittelu.

Kokkivalmentajat totesivat, että ravintoloiden esimiehet antavat toisinaan liian vähän aikaa koulutuksien järjestämiseen ravintoloissa. He kertoivat joutuvansa tekemään koulutuksien suunnittelutöitä työajan ulkopuolella ja kouluttajat totesivat, että esimiesten tulisi antaa enemmän aikaa koulutuksien järjestämiseen. Keskusteluissa esille tuotiin haasteet ravintoloiden esimiesten motivaatiossa. Kokkivalmentajat kertoivat, että esimiehet eivät ole aina kiinnostuneita koulutuksista ja niiden järjestelyistä. Esimiesten toivottiin osallistuvan enemmän koulutuksiin, jotta he ymmärtäisivät kuinka tärkeitä koulutuspäivät ovat. Keskusteltaessa ammattitaidon merkityksestä kokkivalmentajat kertoivat, että heidän mielestään koulutuspäivät ovat tärkeitä ja ne edistivät ravintoloiden henkilöstön ammattitaitoa.

Koulutuspaikasta keskusteltaessa kokkivalmentajat totesivat, että heidän järjestämissään koulutuksissaan koulutustilat ovat usein riittämättömiä. Heidän mukaansa useat ravintoloiden keittiöt ovat koulutuksen järjestämiseen ahtaita ja teoriakoulutuksessa tarvittavia neuvottelutiloja ei ole saatavilla. Keskustelun aikana opinnäytetyön tekijä kehotti kokkivalmentajia järjestämään koulutuksia yhdessä ja käyttämään parhaita saatavilla olevia tiloja vuorotellen. Kokkivalmentajat korostivat, että heidän tulisi suunnitella koulutuspäiviä huolellisemmin, jotta esimerkiksi koulutustilat tulevat varatuksi riittävän aikaisin. Kouluttajat kertoivat, että kokkivalmentajien tulisikin tehdä yhteistyötä koulutuksen järjestämisessä. Heidän mukaansa yhteistyöllä koulutuksista saadaan mielenkiintoisempia ja kokkivalmentajien työmäärä ja kaantuu tasaisemmin.

Palautteesta puhuttaessa kokkivalmentajat totesivat sen olevan tärkeässä roolissa ja palautteen kerrottiin usein unohtuvan ravintoloiden toiminnassa. Opinnäytetyön tekijä korosti kouluttajan antaman palautteen parantavan koulutuksen oppimistuloksia. Kokkivalmentajat kertoivat, että ravintoloiden asiakkailta pyydetään palautetta, mutta usein jatkotoimenpiteitä palautteen käsittelemiseksi ei ole suunniteltu. Heidän mukaansa ravintoloiden toimintaa tulisi kehittää asiakkailta saadun palautteen perusteella ja ravintoloiden henkilöstön tulisi antaa enemmän palautetta toisilleen päivittäisessä toiminnassa. Opinnäytetyön tekijä totesi, että vain järjestelmällisesti kerätyn ja käsitellyn palautteen avulla ravintoloiden toimintaa voidaan kehittää.

Kouluttajakoulutus herätti runsaasti keskustelua kokkivalmentajien, kouluttajien ja opinnäytetyön tekijän välillä. Kokkivalmentajat ja kouluttajat kertoivat kouluttajakoulutuksen olevan hyödyllinen lisäys kokkivalmentajien koulutuspäivien sisältöön ja toivoivat sen olevan kiinteä osa koulutuspäiviä. Koulutukseen oli varattu aikaa 25 minuuttia, mutta kouluttajat totesivat koulutuksen herättäneen mielenkiintoista keskustelua, joten esitysaikaa pidennettiin 20 minuuttia. Keskustelu koulutuksen aikana oli aktiivista ja kokkivalmentajat kertoivat koulutuksen aiheiden olevan tärkeitä ja he pitivät siitä, kun saivat kertoa mielipiteitään toisille kokkivalmentajille, kouluttajille ja koulutuksessa paikalla olleelle operatiiviselle päällikölle. Kokkivalmentajien mukaan kouluttajakoulutus oli osittain tarpeellista kertaamista, mutta koulutus sisälsi myös paljon uutta asiaa.

6.4.3 Palaute kouluttajakoulutuksesta

Opinnäytetyön tekijän järjestämästä kouluttajakoulutuksesta kerättiin kirjallista palautetta koulutuksen jälkeen. Kokkivalmentajat saivat jättää palautetta halutessaan ja opinnäytetyön tekijä korosti, että palautteen jättäminen on vapaaehtoista ja sitä käytetään vain kouluttajakoulutuksen onnistumisen analysoimiseksi. Palautekysymyksillä selvitettiin miten kouluttajakoulutus oli kokkivalmentajien mielestä onnistunut ja oliko siitä hyötyä koulutuspäivien jär-

jestämisessä. Opinnäytetyön tekijä jakoi palautelomakkeet kokkivalmentajien pöydille ennen kouluttajakoulutuksen alkamista ja kertoi, että palaute annetaan anonyymisti. Palautetta kerättiin lähtökohtaisesti vain kokkivalmentajilta, mutta myös tuotekehitysyksikön kouluttajat saivat jättää halutessaan palautetta.

Palautekysymysten avulla selvitettiin oliko kokkivalmentajille järjestetty kouluttajakoulutus hyödyllistä ja miten opinnäytetyön tekijä onnistui koulutuksen järjestämisessä. Kysymyksiä laadittiin vähän, jotta palautteen kirjoittaminen olisi helppoa ja mielekästä. Palautelomakkeen haluttiin olevan lyhyt, selkeä, helposti lähestyttävä ja kysymysten laatimisessa keskityttiin siihen, että saadaan kerättyä oikeanlaista palautetta kouluttajakoulutuksen ja opinnäytetyön kannalta. Määrällisenä tavoitteena oli se, että kouluttajakoulutukseen osallistuneista 30:stä kokkivalmentajista vähintään puolet jättäisivät palautetta.

Ensimmäisenä palautelomakkeessa (liite 5) kokkivalmentajilta kysyttiin, että oliko koulutuksen asiasisältö heidän mielestään laadukasta. Tällä kysymyksellä selvitettiin, että arvostivatko kokkivalmentajat koulutuksen sisältöä ja pitivätkö he opinnäytetyön tekijän laatimaa koulutusmateriaalia laadukkaana. Toisena kysymyksenä esitettiin, että mitä hyötyä koulutuksesta oli osallistujalle. Kysymyksellä selvitettiin kuinka koulutusmateriaali kohdentui kokkivalmentajille ja pystyivätkö he hyödyntämään koulutuksen aiheita omassa työssään. Kolmantena kysymyksenä kysyttiin, että mitä uutta asiasisältöä koulutus antoi kokkivalmentajille. Kysymyksellä selvitettiin olivatko koulutusaiheet jo ennestään tuttuja vai oppivatko kokkivalmentajat koulutuksen aikana myös jotakin uutta. Lopuksi pyydettiin palautetta opinnäytetyön tekijän esiintymisestä kouluttajakoulutuksen aikana. Kysymyksellä selvitettiin miten opinnäytetyön tekijä onnistui esiintymään kokkivalmentajien edessä.

Kokkivalmentajien antamat palautteet analysoitiin kouluttajakoulutuksen jälkeen, tulokset palautteista kuvataan taulukossa 2. Analysoinnin perusteella taulukkoon on kirjattu määrällisesti numeroina väittämien mukaiset tulokset. Ensimmäisellä rivillä ilmoitetaan päivämäärä, jolloin palautteet on kerätty ja seuraavilla riveillä ilmoitetaan väittämät ja määrälliset tulokset. Ensimmäinen väittämän mukaan asiasisältö oli laadukasta, toisen mukaan koulutuksesta oli hyötyä, kolmannen mukaan asiasisältö oli uutta ja neljännen mukaan kouluttaja esiintyi hyvin. 29 kokkivalmentajaa oli sitä mieltä, että asiasisältö oli laadukasta ja koulutuksesta oli hyötyä 25:en kokkivalmentajan mielestä. 21:en kokkivalmentajan mukaan koulutuksen asiasisältö oli uutta ja 29 kokkivalmentajaa kertoivat kouluttajan esiintyvän hyvin.

	20.1.
Asiasisältö oli laadukasta	29
Koulutuksesta oli hyötyä	25
Asiasisältö oli uutta	21
Kouluttaja esiintyi hyvin	29

Taulukko 2: Yhteenveto kouluttajakoulutuksen palautteesta

Opinnäytetyön tekijän järjestämässä kouluttajakoulutuksessa 20.1. paikalla olleista 30:stä kokkivalmentajasta 29 jätti palautetta. Kaikki 29 palautetta jättäneistä kokkivalmentajista olivat sitä mieltä, että koulutuksen asiasisältö oli laadukasta. Palautteissa kerrottiin asiasisällön olevan tarpeellista kokkivalmentajien työtehtävissä ja koulutuspäivien järjestämisessä ja koulutuksen sisällön todettiin olevan kattavaa. Kokkivalmentajien mukaan koulutuksen sisältö oli järkevästi suunniteltu ja se oli kohdennettu oikein kokkivalmentajien työtehtäviin nähden. Palautteissa todettiin, että koulutusmateriaali oli huolellisesti valmisteltu ja siitä pystyi päätelemään asiasisällön olevan laadukasta.

25 kokkivalmentajaa kertoivat, että kouluttajakoulutuksesta oli ainakin jollain tavalla hyötyä liittyen heidän työtehtäviinsä. Neljä kokkivalmentajaa totesi, että koulutuksen aiheet olivat jo ennestään tuttuja tai he eivät voineet hyödyntää koulutuksessa saatua tietoa työtehtävissään. Palautteiden perusteella 25 kokkivalmentajaa kertoivat saavansa koulutuksesta suoranaista hyötyä työtehtävissään tai koulutuspäivien järjestämisessä. Yksi vastanneista totesi, että hän pystyy hyödyntämään kouluttajakoulutuksen sisältöä omien opiskelujensa lopputyön tekemisessä. Osa kokkivalmentajista kertoi, että vaikka koulutuksen aiheet olivatkin heille jo tuttuja niin se oli kuitenkin hyödyllistä kertausta.

Palautetta jättäneistä kokkivalmentajista 21 oli sitä mieltä, että he oppivat kouluttajakoulutuksesta jotakin uutta. Kahdeksan vastanneista kokkivalmentajista kertoivat, että koulutuksessa esille tulleet asiat olivat jo tuttuja ennestään. Muutama kokkivalmentajista totesi koulutuksen olleen osittain kertausta jo opitusta asiasta, mutta he kertoivat kuitenkin saaneen uusia näkökulmia muuten tuttuihin asioihin. Yhden kokkivalmentajan mukaan koulutus muistutti asioista, jotka tulisi ottaa huomioon koulutuspäiviä suunniteltaessa. Palautteiden perusteella

moni kokkivalmentajista totesi, että he oppivat kuinka tärkeää huolellinen valmistautuminen koulutuksiin on.

Kaikki palautetta jättäneistä 29:stä kokkivalmentajasta olivat sitä mieltä, että kouluttajana toiminut opinnäytetyön tekijä esiintyi hyvin. Kouluttajan todettiin olevan itsevarma, ammattitaitoinen, kokenut ja asiansa osaava. Kokkivalmentajien mukaan opinnäytetyön tekijä esiintyi asiallisesti ja otti koulutukseen osallistuneet huomioon koulutuksen aikana. Palautteiden perusteella opinnäytetyön tekijä oli rauhallinen, motivoitunut, luonteva ja käytti ääntänsä selkeästi. Vuorovaikutuksen koulutuksen aikana kerrottiin olevan aktiivinen ja opinnäytetyön tekijällä todettiin olevan suora katsekontakti koulutukseen osallistuneisiin. Kokkivalmentajat kertoivat opinnäytetyön tekijän olleen huolellisesti valmistautunut ja herättäneen ajatuksia kokkivalmentajien välillä.

Palautteen määrä ylitti määrälliset tavoitteet, koska vain yksi kouluttajakoulutuksessa paikalla olleesta kokkivalmentajasta ei jättänyt mitään palautetta. Kokkivalmentajien mukaan palautelomake oli helposti lähestyttävä ja sitä kerrottiin olevan kätevä täyttää koulutuksen edetessä. Palautekysymyksillä saatiin tavoitteiden mukaisia vastauksia ja ne antoivat opinnäytetyön tekijälle ymmärrystä kouluttajakoulutuksen onnistumisesta. Palautteiden perusteella laaditut koulutusaiheet olivat kokkivalmentajille hyödyllisiä ja kouluttajakoulutus oli järjestetty kokkivalmentajia heidän koulutuksiinsa valmistavalla tavalla.

6.4.4 Pilotoinnin prosessikuvaus

Tammikuussa 2015 pilotoituista kokkivalmentajien koulutuspäivistä rakennettiin prosessikuvaus (liite 6) ja sen tarkoituksena oli verrata palvelujen toteutumista suhteessa elokuussa 2014 järjestettyyn kokkivalmentajien koulutuspäivään. Tulokset prosessikuvaukseen saatiin havainnoimalla tammikuussa järjestettyjä kokkivalmentajien koulutuspäiviä. Havainnoinnin tueksi suoritettiin myös avoimia haastatteluita kokkivalmentajille ja tuotekehitysyksikön kouluttajille, jotta saatiin tulokset näkymättömistä toimista. Prosessikuvauksen avulla oli tavoitteena arvioida, että onko opinnäytetyön tekijän laatimilla kehitysehdotuksilla ollut vaikutusta kokkivalmentajien koulutuspäivien prosesseihin. Menetelmän käyttö auttoi opinnäytetyön tekijää ymmärtämään kokkivalmentajien koulutuspäivien prosesseja yksityiskohtaisesti.

Havainnoinnin kohteina olivat kokkivalmentajien ja kouluttajien toimet kokkivalmentajien koulutuspäivien aikana. Opinnäytetyön tekijä havainnoi kokkivalmentajien saamaa hyötyä koulutuspäivistä, kokkivalmentajien toimia vuorovaikutuksen aikana ja koulutushenkilöstön toimia asiakasrajapinnassa. Avoimien haastatteluiden perusteella selvitettiin kokkivalmentajien näkymättömiä toimia koulutuspäivän aikana, palveluntarjoajan ”back office” -toimia,

palvelun kehittämistä koulutuspäivien jälkeen, koulutushenkilöstön toimia asiakasrajapinnassa ja kokkivalmentajien saamaa hyötyä koulutuspäivistä.

Havainnoinnin tuloksien perusteella kokkivalmentajien toimet vuorovaikutuksessa alkoivat siitä hetkestä, kun he osallistuivat kokkivalmentajien koulutuspäiville. Kokkivalmentajat pääsivät osallistumaan koulutuspäivien toteutumiseen osallistuessaan teoria- ja keittiötyöskentelyyn ja kertomalla mielipiteitään ja toiveitaan koulutuspäivistä kouluttajille. Kokkivalmentajien ja kouluttajien välinen vuorovaikutus koulutuspäivien aikana oli aktiivista ja kokkivalmentajat kertoivat kouluttajille esimerkiksi, että miten he haluaisivat koulutuspäivien sisältöä muuttaa. Kouluttajilta toivottiin kokkivalmentajien toimesta enemmän keittiötyöskentelyä ja siihen sisältyneitä työpajoja.

Kouluttajien toimia asiakasrajapinnassa olivat havainnoinnin perusteella asiakasymmärryksen hankkiminen ja koulutuspäivien toteuttaminen. Kouluttajat hankkivat asiakasymmärrystä kokkivalmentajista osallistumalla kokkivalmentajien järjestämiin koulutuksiin ja selvittämällä heidän toiveitansa koulutuspäivien suhteen. Kokkivalmentajien koulutuspäivät suunniteltiin asiakaslähtöisesti ja niitä kehitettiin kokkivalmentajilta saadun palautteen perusteella. Koulutuspäivien toteuttamisvaiheessa kouluttajat olivat aktiivisesti läsnä asiakasrajapinnassa, kun he luennoivat ja järjestivät keittiötyöskentelyä ja työpajoja kokkivalmentajille.

Opinnäytetyön tekijän suorittaman havainnoinnin perusteella kokkivalmentajien näkyviä toimia olivat myös ne, kun kokkivalmentajat kertoivat koulutuspäivien onnistuneen ja kiinnostuivat osallistumaan koulutuspäiville myös tulevaisuudessa. Kokkivalmentajat antoivat sanallista palautetta koulutuspäivistä kouluttajille koulutuspäivien lopuksi järjestetyssä palautetilaisuudessa. Kouluttajien näkyviä lopputoimia olivat yhteenveto koulutuspäivien onnistumisesta, palautetilaisuus ja jälkihoito. Kokkivalmentajien koulutuspäivien jälkihoitoon sisältyivät kouluttajien antamat valmistautumismateriaalit ja ohjeet toimintatavoista liittyen kokkivalmentajien järjestämiin koulutuksiin heidän ravintoloissaan.

Kouluttajille ja kokkivalmentajille suoritettiin opinnäytetyön tekijän toimesta haastatteluja liittyen heidän näkymättömiin toimiinsa ennen koulutuspäiviä, niiden aikana ja koulutuspäivien jälkeen. Haastattelut suoritettiin avoimina haastatteluina ja niiden ajankohta oli kokkivalmentajien koulutuspäivien aikana. Haastattelukysymyksillä haluttiin selvittää kokkivalmentajien näkymättömiä toimia koulutuspäivien aikana, kokkivalmentajien toimia koulutuspäivien vuorovaikutuksessa, palveluntarjoajan ”back office” -toimia ja kouluttajien toimia liittyen koulutuspäivien kehittämiseen.

Kokkivalmentajilta kysyttäessä he kertoivat miettivänsä, että mitä tietoja ja taitoja he tarvitsevat heidän omissa ravintoloissaan. Heidän mukaansa kokkivalmentajat keskustelivat keske-

nään, että mitä kokkivalmentajien koulutuspäivillä opittuja asioita he voivat hyödyntää heidän omassa työssään. Kokkivalmentajat kertoivat, että heidän toiveidensa kautta he voivat vaikuttaa koulutuspäivien suunnitteluun. Heidän mukaansa kouluttajat kuuntelevat kokkivalmentajia ja haluavat kehittää koulutuspäiviä heidän toiveidensa perusteella. Osa kokkivalmentajista totesi pohtivansa, että onko heidän toiveillansa ja mielipiteillensä vaikutusta koulutuspäivien sisältöön. Kokkivalmentajien mukaan he keskustelevat koulutuspäivien jälkeen niiden sisällöstä ja arvioivat koulutuspäivien tarjontaa. Tiedon koulutuspäivistä kokkivalmentajat saivat Fazer Food Servicen sisäisen viestinnän välityksellä ja valmistautumisen koulutuspäiviin he aloittivat päättäessään osallistumisesta. Henkisen valmistautumisen lisäksi kokkivalmentajat suorittivat annetun ennakkotehtävän liittyen ravintoloiden ruokalistoihin.

Kouluttajilta kysyttäessä heidän toimensa kokkivalmentajien koulutuspäivien osalta alkoivat siitä, kun he saivat toimeksiannon Fazer Food Servicen koulutusosastolta. Heidän mukaansa tämän jälkeen he kartoittivat kokkivalmentajien tarpeita koulutuspäivistä ja suunnittelivat koulutuspäivien sisältöä asiakasymmärryksen pohjalta. Kouluttajien mukaan he selvittivät kokkivalmentajien tarpeita havainnoimalla heidän toimintaansa ravintoloissa ja suorittamalla heille haastatteluja. Suunnitteluvaiheessa koulutuspäiviä suunniteltiin kokkivalmentajien toiveiden lisäksi myös kuuntelemalla Fazer Food Servicen asiakkaiden toiveita ja Fazer Food Servicen koulutusosaston ohjeistuksia.

Suunnitteluvaiheen lopuksi kouluttajat kertoivat suunnitelleensa kokkivalmentajien koulutuspäivien perusrungon ja aikataulun, sekä olleensa yhteydessä koulutuspäivillä mukana olleisiin yhteistyökumppaneihin. Koulutuspäivien toteutusvaiheessa suunnittelua jatkettiin kokkivalmentajilta saadun palautteen ja toteutuksen aikana esille tulleiden muutostarpeiden perusteella. Kouluttajien mukaan näitä tarpeita olivat esimerkiksi muutokset koulutuspäivien aikaan tai muutokset valmistettaviin ruokalajeihin. Kouluttajat kertoivat, että koulutuspäivien jälkeen dokumentoitiin suunnitteluvaiheet, koulutuspäivien sisältö ja siihen liittyvä materiaali ja kokkivalmentajilta kerätty palaute koulutuspäivistä.

Kouluttajien mukaan koulutuspäivien jälkeen he olivat yhteydessä yhteistyökumppaneihin ja yrityksen johtoon. Yhteydenotoissa kiitettiin koulutuspäivissä mukana olleita yhteistyökumppaneita ja raportoitiin koulutuspäivien sisällöstä yrityksen johtoa. Kouluttajat kertoivat, että he kehittivät tulevia kokkivalmentajien koulutuspäiviä hankitun asiakasymmärryksen ja kokkivalmentajilta saadun palautteen perusteella. Kokkivalmentajilta saatua palautetta hyödynnettiin kouluttajien mukaan ja he pyrkivät kehittämään tulevia koulutuspäiviä asiakaslähtöisesti kokkivalmentajien ja Fazer Food Servicen asiakkaiden toiveiden perusteella.

Kokkivalmentajien mukaan he olivat tyytyväisempiä tammikuussa 2015 järjestettyjen kokkivalmentajien koulutuspäivien rakenteeseen ja sisältöön suhteessa elokuussa 2014 järjestet-

tyyn kokkivalmentajien koulutuspäivään. Heidän mielestään koulutuspäivien rakenne oli parempi, koska koulutuspäivien teoriaosuudet olivat lyhyempiä ja keittiötyöskentelyä oli enemmän. Kokkivalmentajien ja kouluttajien mukaan esimerkiksi opinnäytetyön tekijän järjestämä kouluttajakoulutus oli hyvä lisä koulutuspäivien sisältöön. Kouluttajat totesivat olevansa tyytyväisiä koulutuspäivien sisältöön ja kokkivalmentajien aktiivisuuteen koulutuspäivien aikana. Koulutuspäivien suunnitteluun käytettiin kouluttajien mukaan aikaisempaa enemmän aikaa ja kokkivalmentajien toiveita kuunneltiin huolellisemmin. Kokkivalmentajat kertoivat koulutuspäivien sisällön olleen hyödyllisempää heidän työtehtäviänsä ajatellen ja heidän mukaansa paremmin suunniteltua.

Havainnoinnin tulosten perusteella kokkivalmentajat otettiin paremmin huomioon kouluttajien toimesta verratessa aikaisempaan koulutuspäivään. Koulutuspäivien aikana kokkivalmentajien ja kouluttajien välinen vuorovaikutus oli aktiivista ja kokkivalmentajia osallistettiin enemmän koulutukseen. Kokkivalmentajien mukaan koulutuspäivien vuorovaikutteinen ilmapiiiri teki koulutuksesta mielenkiintoisempaa ja he oppivat koulutettuja aiheita sen vuoksi paremmin. Kouluttajat kertoivat, että koulutus oli monimuotoista ja kokkivalmentajat olivat tämän vuoksi aktiivisempia koulutuspäivien aikana. Kokkivalmentajien mukaan ryhmissä työskenteleminen ja osallistuminen koulutukseen keskustelemalla koulutuksen aiheista teki koulutuksesta monimuotoisempaa. Kouluttajat kertoivat opinnäytetyön tekijän laatimien kehittämis ehdotusten vaikuttaneen positiivisesti koulutuspäivien toteutukseen.

6.4.5 Pilottivaiheen SWOT-analyysi

Kokkivalmentajien koulutuspäiviä arvioitiin pilottivaiheessa SWOT-analyysin avulla. Analyysi rakennettiin kokkivalmentajien koulutuspäivillä suoritetun havainnoinnin ja avoimien haastattelujen perusteella. SWOT-analyysi auttoi opinnäytetyön tekijää kartoittamaan, että minkälaisia uhkia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja vahvuuksia kokkivalmentajien koulutuspäivien prosesseissa on. Koulutuspäiviä analysoimalla voitiin selkeästi kuvata toimintaympäristön ja oman toiminnan vaikutukset koulutuspäivien prosesseihin.

SWOT-analyysin tavoitteena on selvittää erilaiset riskit toimintaympäristö huomioon ottaen. Viitalan ja Jylhän (2013, 59) mukaan analyysissä kartoitetaan toiminnan menestykselliset näkökulmat ja verrataan niitä vahvuuksiin ja heikkouksiin. SWOT-analyysin tarkoituksena on tutustua toimintaympäristöön ja suhteuttaa oma toimintansa siihen. Toiminnassa on aina vahvuuksia ja heikkouksia, mutta hyvällä riskikartoituksella toiminnasta tehdään tehokkaampaa. Pitkämäki (2000, 79) kertoo, että analyysin jälkeen tulisi selvittää toiminnan sisäiset ja ulkoiset tekijät. Tärkeää on tiedostaa mikä toiminnan taso on nyt ja minkälaista se voi olla tulevaisuudessa.

Vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi SWOT-analyysi selvittää toiminnan aiheuttamat mahdollisuudet ja uhat. On tärkeä selvittää tarkasti, että mitkä ovat toiminnan heikkoudet ja vahvuudet, koska vahvuuksia voi käyttää kilpailuetuna, kertoo Pitkämäki (2000, 79). Toimintaympäristön mahdollisuudet tulee tiedostaa ja niitä tulee myös tutkia jatkuvasti. Mahdollisuudet antavat edellytyksiä tehokkaampaan toimintaan, kun taas toimintaympäristön uhat vaikeuttavat haluttua toimintaa. Viitalan ja Jylhän (2013, 60) mukaan hyvin tehty SWOT-analyysi luo edellytyksen toiminnan jatkuvuudelle ja sillä pystyy välttämään sekä ulkoisia, että sisäisiä riskitekijöitä.

Havainnoinnin kohteena olivat kokkivalmentajien ja tuotekehitysyksikön kouluttajien toiminta kokkivalmentajien koulutuspäivien aikana. SWOT-analyysiä varten havainnoitiin koulutuspäivien sisäisessä toiminnassa tapahtuvia toimenpiteitä, niiden vahvuuksia ja heikkouksia ja koulutuspäivien ulkoisen toimintaympäristön aiheuttamia mahdollisuuksia ja uhkia (taulukko 3). Havainnoinnin tueksi suoritettiin avoimia haastatteluja kokkivalmentajille ja tuotekehitysyksikön kouluttajille, jotta analyysiin saatiin todenmukaisia tuloksia kokkivalmentajien koulutuspäivien nykytilasta.

Kokkivalmentajien koulutuspäivien SWOT-analyysi	
SISÄISET	
<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokkivalmentajien ja kouluttajien ammattitaito • Kouluttajien motivaatio • Kokkivalmentajien motivaatio • Toimintaympäristö • Asenteet koulutuspäiviä kohtaan 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen laadun hajonta • Henkilöstön motivaatio • Vuorovaikutuksen syntyminen • Asenteet koulutuspäiviä kohtaan • Ajankäyttö koulutuksissa
ULKOISET	
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen tuoma ammattitaito • Henkilöstön motivaation kasvu • Palvelunlaadun parantaminen • Toiminnan tehostaminen • Yrityksen tuloksen kasvattaminen 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Säästöt henkilöstön koulutuksessa • Koulutuspäivien arvostuksen lasku • Yleiset asenteet koulutuspäiviin • Ajankäytön rajoittaminen • Kokkivalmentajien valintaprosessi

Taulukko 3: Kokkivalmentajien koulutuspäivien pilottivaiheen SWOT-analyysi

Havainnoinnin tulosten perusteella kokkivalmentajien koulutuspäivien sisäisiksi vahvuuksiksi todettiin kokkivalmentajien ja kouluttajien ammattitaito, kokkivalmentajien ja kouluttajien

motivaatio, kokkivalmentajien koulutuspäivien toimintaympäristö, sekä yleiset asenteet koulutuspäiviä kohtaan. Kouluttajien ja kokkivalmentajien ammattitaito varmisti sen, että koulutussaiheet olivat huolellisesti valmisteltuja, kouluttajat ja kokkivalmentajat esiintyivät itsevarmasti ja koulutuspäivät etenivät loogisesti. Kokkivalmentajien ja kouluttajien positiivinen motivaatio mahdollisti koulutuksen vuorovaikutteisen ilmapiirin ja huolellisesti toteutetun kokonaisuuden.

Kokkivalmentajien koulutuspäivien toimintaympäristö todettiin sisäiseksi vahvuudeksi, koska toimintaympäristö mahdollisti koulutuspäivien järjestämisen. Tarkoitukseen soveltuvat koulutustilat, Fazer Food Servicen koulutusosaston määrittelemä kahden vuorokauden koulutusaika ja esimiesten työaikasunnittelu siten, että kouluttajat ja kokkivalmentajat pääsivät osallistumaan koulutuspäiville mahdollistivat kokkivalmentajien koulutuspäivien toteutumisen. Ravintoloiden esimiesten, Fazer Food Servicen johdon, kouluttajien ja kokkivalmentajien positiivinen asennoituminen koulutuspäiviä kohtaan varmistivat sen, että kokkivalmentajien koulutuspäivät koettiin tärkeänä asiana ja niiden toteuttamista ei haluttu vaikeuttaa tai estää.

Sisäisiä heikkouksia todettiin havainnoinnin tulosten mukaan olevan koulutuksen laadun hajonta, henkilöstön motivaatio, vuorovaikutuksen syntyminen, asenteet koulutuspäiviä kohtaan ja ajankäyttö koulutuksissa. Kouluttajien ja kokkivalmentajien järjestämien koulutusten sisällöt olivat keskenään erilaisia, joten koulutuspäivät eivät olleet tasalaatuisia. Sisäiseksi heikkoudeksi todettiin tasalaatuisuuden puuttuminen kokkivalmentajien järjestämistä koulutuksista ja siitä seuranneet erot koulutusten tuloksissa eri ravintoloissa. Ravintoloiden henkilöstön motivaatio koettiin heikkoudeksi, koska osa ravintoloiden työntekijöistä eivät olleet kiinnostuneita koulutuspäivien sisällöstä ja koulutusten mahdollisesta hyödystä heidän työtehtävilleen.

Aktiivisen vuorovaikutuksen todettiin olevan keskeisessä roolissa onnistuneiden koulutuspäivien toteuttamisessa. Opinnäytetyön tekijän suorittamien havaintojen perusteella vuorovaikutuksen huomioiminen koulutuspäivissä saattaa jäädä tekemättä ja tämän uskottiin oleva heikkous kokkivalmentajien koulutuspäiville. Mahdolliset negatiiviset asenteet ravintoloiden esimiehillä koettiin uhkaksi koulutuspäivien toteuttamisessa. Henkilöt, joilla on negatiivinen asenne koulutuspäiviä kohtaan saattavat vaikeuttaa koulutuspäivien toteuttamista esimerkiksi rajoittamalla koulutuspäivän koulutusaikaa. Havainnoinnin tulosten mukaan yksi sisäinen heikkous oli toisinaan tapahtuva koulutuspäivien koulutusajan rajoittaminen ravintoloiden esimiesten toimesta ja siitä seurannut koulutusten tulosten heikentyminen.

Havainnoinnin tulosten perusteella kokkivalmentajien koulutuspäivien ulkoisia mahdollisuuksia olivat koulutuksen tuoma ammattitaito, henkilöstön motivaation kasvu, palvelunlaadun parantaminen, toiminnan tehostaminen ja yrityksen tuloksen kasvattaminen. Kokkivalmenta-

jien koulutuspäivien todettiin kasvattavan henkilöstön ammattitaitoa ja parantavan työnlaadua ravintoloissa. Henkilöstön ammattitaidon koettiin olevan yrityksen kilpailuetu ja siksi koulutuspäivien tuoman ammattitaidon uskottiin olevan toimintaympäristön ulkoinen mahdollisuus. Opinnäytetyön tekijän havainnoinnin perusteella kokkivalmentajien ja osan ravintoloiden henkilöstön motivaatio kasvoi kokkivalmentajien koulutuspäivien myötä. Motivaation kasvu vaikutti positiivisesti työilmapiiriin ja huolellisempaan työskentelyyn ravintoloissa.

Henkilöstön ammattitaidon kasvamisen myötä palvelunlaadun todettiin paranevan Fazer Food Servicen ravintoloissa. Palvelunlaadun paranemisen uskottiin tehostavan yrityksen toimintaa ja henkilöstön tehokkaan toiminnan kasvattavan yrityksen tulosta. Havainnoinnin tulosten mukaan kokkivalmentajien koulutuspäivien uhkiksi todettiin koulutuspäivien arvostuksen laskeminen, yleiset asenteet koulutuspäiviä kohtaan ja kokkivalmentajien ajankäytön rajoittaminen koulutuksissa. Toimintaympäristön ulkoiseksi uhkaksi todettiin koulutuspäivien arvostuksen laskeminen ja siitä mahdollisesti seuraava koulutuspäivien määrällinen vähentäminen tai lopettaminen. Arvostuksen laskemisen uskottiin myös vaikuttavan sisäisen toimintaympäristön järjestelyihin, kuten koulutustilojen käyttämiseen koulutuksissa.

Fazer Food Servicen henkilöstön yleiset asenteet kokkivalmentajien koulutuspäiviä kohtaan koettiin mahdolliseksi ulkoiseksi uhaksi, koska negatiiviset asenteet vaikeuttavat koulutuspäivien järjestelyjä. Negatiiviset asenteet esimerkiksi ravintoloiden esimiehillä saattavat vaikuttaa kokkivalmentajien motivaatioon järjestää koulutuksia tai osallistua tuotekehitysyksikön järjestämille kokkivalmentajien koulutuspäiville. Ajankäytön rajoittaminen koulutuspäivien järjestämisessä todettiin ulkoiseksi uhkaksi, koska rajoittamalla kokkivalmentajien koulutusaikaa ravintoloiden esimiesten toimesta vaikeutetaan koulutuspäivien huolellista järjestämistä ravintoloissa. Opinnäytetyön tekijän suorittaman havainnoinnin perusteella ajankäytön rajoittamisella kokkivalmentajat eivät voineet valmistautua koulutuksen järjestämiseen riittävästi ja tämä vaikutti negatiivisesti koulutusaiheiden määrään.

Kouluttajille ja kokkivalmentajille suoritettiin havainnoinnin yhteydessä avoimia haastatteluja, joilla pyrittiin keräämään yksityiskohtaisempaa tietoa SWOT-analyysin tekemiseksi. Haastattelujen avulla haluttiin saada todenmukaista tietoa kokkivalmentajien koulutuspäivien nykytilasta ja heidän ajatuksistaan koulutuspäivien tulevaisuudesta. Haastatteluilla selvitettiin miten kouluttajat ja kokkivalmentajat kokevat kokkivalmentajien koulutuspäivien sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat.

Sisäisistä vahvuuksista kysyttäessä kokkivalmentajat totesivat, että riittämättömällä ammattitaidolla koulutuksesta ei voi saada tehokasta ja hyödyllistä. Heidän mukaansa kouluttajien ja kokkivalmentajien ammattitaito mahdollistavat sen, että koulutuspäiviä voidaan järjestää ravintoloissa järjestelmällisesti kouluttajien antamien ohjeiden mukaisesti. Kouluttajat ker-

toivat, että kokkivalmentajilla on lähtökohtaisesti hyvä motivaatio koulutuksissa ja tämä auttaa heitä oppimaan koulutusten aiheita ja kouluttaa opittuja aiheita heidän ravintoloidensa henkilökunnalle.

Kouluttajien mukaan sisäistä heikkoutta aiheuttaa koulutuspäivien laadun hajonta, joka saattaa johtua kokkivalmentajien motivaatiosta, heidän ammattitaidosta ja kokkivalmentajien valinnoista vastaavien henkilöiden mahdollisista vääristä valinnoista. Heidän mukaansa koulutuspäivien sisällöt ovat erilaisia ja ne ovat riippuvaisia kokkivalmentajien kyvyistä toteuttaa koulutuspäiviä ravintoloissaan. Kokkivalmentajat kertoivat, että koulutuspäivät eivät ole usein vuorovaikutteisia ravintoloiden henkilöstön ja kokkivalmentajien välillä. Heidän mukaansa aktiivinen vuorovaikutus vaikuttaa siihen kuinka koulutuspäivien aiheet opitaan ravintoloissa ja vuorovaikutuksen puuttuminen heikentää koulutuksen tuloksia.

Kysyttäessä toimintaympäristön ulkoisista mahdollisuuksista kokkivalmentajat totesivat, että palvelunlaatu ravintoloissa parantui esimerkiksi ravintoloiden henkilöstö osatessa koulutuspäivien jälkeen valmistaa ravintoloissaan koulutuspäivillä opetettuja ruokatuotteita. Kokkivalmentajien mukaan ammattitaitoisen henkilöstön todettiin tehostavan yrityksen toimintaa, koska työntekijät pystyivät tekemään koulutuspäivien jälkeen työpäivänsä aikana nopeammin enemmän työtehtäviä. Kouluttajat kertoivat yrityksen tuloksen kasvavan, kun ravintoloiden henkilöstö pystyi suorittamaan enemmän työtehtäviä pienemmillä palkkakustannuksilla nopeamman työskentelynsä vuoksi. Palvelunlaadun paraneminen tuo kouluttajien mukaan pidemmällä aikatahtaimella enemmän asiakkaita, kun tietoisuus paremmasta palvelusta välittyy asiakkailta eteenpäin.

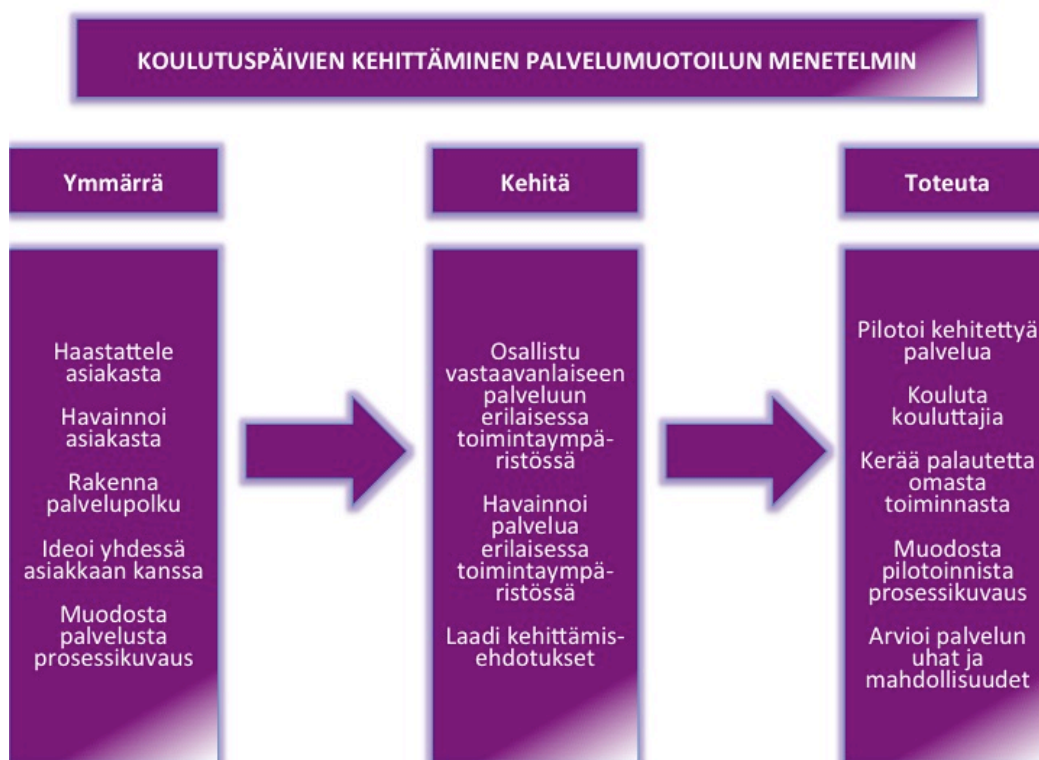
Toimintaympäristön ulkoisia uhkia olivat kouluttajien mukaan mahdolliset säästöt henkilöstön koulutuksessa ja kokkivalmentajien valintaprosessi. Kouluttajat kertoivat yrityksen säästöjen kohdistuvan usein henkilöstön koulutukseen ja tämä on uhka myös kokkivalmentajien koulutuspäiville. Heidän mukaansa säästötoimenpiteet saattavat rajoittaa koulutuspäivien vuosittaista määrää ja vaikuttaa koulutuspäivien sisältöön negatiivisesti. Kouluttajat totesivat kokkivalmentajien valintaprosessin olevan uhka koulutuspäiville, koska valintoja tekevät henkilöt eivät välttämättä tunne kokkivalmentajien kykyä toimia tehtävässään. Heidän mukaansa mahdolliset väärät valinnat johtavat siihen, että kokkivalmentajat eivät ole tehtävässään ammattitaitoisia ja motivoituneita.

Kokkivalmentajien pilottivaiheen koulutuspäivistä tehty SWOT-analyysi antoi ymmärrystä koulutuspäivien sisäisen- ja ulkoisen toimintaympäristön nykytilasta ja koulutuspäivien tulevaisuudesta. Koulutuspäivien sisäiseen toimintaympäristöön kouluttajat ja kokkivalmentajat voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan ja heidän tulisi vahvistaa vahvuuksiaan, sekä kiinnittää tarkemmin huomiota heikkouksiinsa ja niiden korjaamiseen. Toimintaympäristön ulkoisiin

mahdollisuuksiin ja ughiin kokkivalmentajat ja kouluttajat eivät voi vaikuttaa, mutta he voivat varautua niihin koulutuspäiviä suunniteltaessa.

6.4.6 Yhteenveto kehittämisprosessista

Kokkivalmentajien koulutuspäiviä kehitettiin palvelumuotoilun menetelmin ja kehitettyä palvelua pilotoitiin hankitun asiakasymmärryksen, suoritettujen havainnointien ja opinnäytetyön tekijän laatimien kehittämis ehdotusten pohjalta. Kehittämisprosessi alkoi toimeksiannosta Fazer Food Servicellä kesäkuussa 2014 ja päättyi tammikuussa 2015 pilotoitujen kokkivalmentajien koulutuspäivien ja suoritettun SWOT-analyysin jälkeen. Kehittämistyö suoritettiin tiiviissä yhteistyössä Fazer Food Servicen tuotekehitysyksikön kanssa ja kehittämistyön tavoitteena oli kehittää kokkivalmentajien koulutuspäiviä niin, että koulutuspäivät ovat huolellisemmin suunniteltuja, loogisemmin toteutettuja ja paremmin kohdennettuja ravintoloiden henkilökunnalle. Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämisprosessista rakennettiin kuvaus (kuvio 5), josta selviää kehittämisessä suoritettut toimenpiteet.



Kuvio 5: Koulutuspäivien kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin

Kokkivalmentajien koulutuspäivien ymmärrä -vaiheessa asiakasymmärrystä hankittiin haastattelun, havainnoinnin, palvelupolun, ideariihen ja prosessikuvauksen avulla. Haastattelemalla Fazer Food Servicen henkilöstön kehittämispäällikköä saatiin asiakasymmärrystä kokkivalmentajien koulutuspäivistä ja mahdollisuuksista niiden kehittämisen suhteen. Havainnoimalla kok-

kivalmentajien koulutuspäivää elokuussa 2014 ymmärrettiin minkälainen palvelu sillä hetkellä on ja mitä siinä tulisi kehittää. Kokkivalmentajien koulutuspäivän prosessien ymmärtämistä syvennettiin rakentamalla koulutuspäivästä palvelupolku ja prosessikuvaus. Ymmärrystä koulutuspäivän kehittämistarpeesta hankittiin järjestämällä ideariihä yhdessä Fazer Food Servicen valikoimasuunnittelijan ja kahden Laurean henkilökuntaan kuuluvan henkilön kanssa.

Kehitä -vaiheessa kehittämis ehdotuksille luotiin pohjaa havainnoimalla kokkivalmentajien järjestämää koulutuspäivää ja hyödyntämällä osallistuvan havainnoinnin tuloksia Puolustusvoimien palveluksesta. Havainnointien ja hankitun asiakasymmärryksen jälkeen opinnäytetyön tekijä laati kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämis ehdotukset. Havainnoimalla kokkivalmentajien järjestämää koulutusta saatiin yksityiskohtaista ymmärrystä siitä miten kokkivalmentajat olivat oppineet koulutettavia asioita kokkivalmentajien koulutuspäivässä elokuussa 2014. Osallistuva havainnointi Puolustusvoimissa antoi opinnäytetyön tekijälle ymmärrystä siitä minkälaista kouluttaminen ja esimiestyö voi olla erilaisessa toimintaympäristössä. Kehittämis ehdotusten laatiminen auttoi ymmärtämään, että mitkä osa-alueet ovat tärkeitä huolellisesti ja suunnitelmallisesti järjestetyissä koulutuspäivissä.

Toteuta -vaiheessa kehitettyjä kokkivalmentajien koulutuspäiviä pilotoitiin, kokkivalmentajia koulutettiin opinnäytetyön tekijän toimesta, kerättiin palautetta kouluttajakoulutuksesta, rakennettiin pilotoitujen koulutuspäivien prosessikuvaus ja arvioitiin koulutuspäivien uhat ja mahdollisuudet. Pilotoimalla kokkivalmentajien koulutuspäiviä tammikuussa 2015 testattiin opinnäytetyön tekijän laatimien kehittämis ehdotusten mukaista palvelua ja pilotoinnin onnistumista seurattiin havainnoimalla. Koulutuspäivien yhteydessä järjestettiin opinnäytetyön tekijän toimesta kokkivalmentajille suunnattu kouluttajakoulutus, josta kerättiin myös palautetta. Pilotoiduista koulutuspäivistä rakennettiin prosessikuvaus, jotta voitiin verrata koulutuspäivien prosesseja suhteessa elokuussa 2014 järjestettyyn kokkivalmentajien koulutuspäivään. Lopuksi pilotoitujen koulutuspäivien sisäisen vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat arvioitiin SWOT-analyysin avulla.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Fazer Food Servicen kokkivalmentajien koulutuspäiviä palvelumuotoilun menetelmin. Tarkoituksena oli tehostaa koulutuspäivien toimintaa niin, että koulutuksesta tulee paremmin kohdennettua, huolellisemmin suunniteltua ja toteutettua. Kehittämisprosessin tavoitteena oli tuottaa käyttökelpoiset kehittämis ehdotukset, joita Fazer Food Services pystyy hyödyntämään omassa toiminnassaan. Kehittämis ehdotusten pohjalta kokkivalmentajien koulutuspäiviä pilotoitiin tammikuussa 2015 ja pilotoinnin yhteydessä järjestettiin opinnäytetyön tekijän toteuttama kouluttajakoulutus. Kokkivalmentajien koulutus-

päiviä kehitettiin yhdessä Fazer Food Servicen tuotekehitysyksikön henkilökunnan ja kokki-valmentajien kanssa.

Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämisen teoreettinen viitekehys käsitteli esimiestyötä, kouluttamista ja kouluttajan ammattitaitoa, sekä henkilöstön osaamista. Viitalan ja Jylhän (2013, 210) mukaan esimiehet vastaavat siitä, että yrityksen työntekijät saavuttavat asetetut tavoitteet. Kokkivalmentajien ja kouluttajien esimiehillä on suuri vaikutus siihen miten kokkivalmentajien koulutuspäiviä voidaan suunnitella ja toteuttaa. Esimiesten tulisi kouluttajien ja kokkivalmentajien mukaan osallistua enemmän koulutuspäivien suunnitteluun ja sisältöön, jotta he ymmärtäisivät paremmin koulutuspäivien tärkeyden. Parhaimmillaan esimiehet olivat kiinnostuneita kokkivalmentajien järjestämistä koulutuksista, halusivat seurata niitä ja kehittää koulutusta yhdessä kokkivalmentajien kanssa.

Huolellisesti valmistautunut kouluttaja tietää mitä on tekemässä ja se näkyy myös hänen järjestämässään koulutuksessa, kertovat Kupias ja Koski (2012, 11). Kokkivalmentajien koulutuspäivät tulee suunnitella ja toteuttaa huolellisesti, jotta niistä on eniten hyötyä kokkivalmentajille. Koulutuspäivistä oli kokkivalmentajien mukaan hyötyä heidän työtehtävissään ja he toivoivat, että koulutuksia järjestettäisiin useammin. Kokkivalmentajat kertoivat, että koulutuksien asiasisältöä tulisi kohdentaa paremmin ravintoloiden tarpeiden mukaisesti. Kouluttajat olivat kokkivalmentajien mukaan huolellisesti valmistautuneita koulutuksiin ja he osasivat kouluttaa kokkivalmentajia ammattitaitoisesti.

Hyppäsen (2013, 92) mukaan henkilöstön osaaminen on tärkeää, jotta yritys voi saavuttaa asettamansa tavoitteet. Osaamista tuleekin jatkuvasti kehittää, jotta yritys säilyttää kilpailukykyä myös tulevaisuudessa. Kokkivalmentajien koulutuspäivien avulla voidaan edistää Fazer Food Servicen henkilöstön ammattitaitoa ja näin parantaa ravintoloiden palvelunlaatua. Kouluttajat ja kokkivalmentajat kertoivat koulutuspäivien olevan tärkeitä ammattitaidon kehittämisen kannalta, mutta koulutuspäivien kerrottiin vaikuttavan positiivisesti myös henkilöstön motivaatioon.

Palvelumuotoiluprosessissa noudatettiin Moritzin -mallia (2005, 123) kolmivaiheisena ja nämä vaiheet olivat ymmärrä, kehitä ja toteuta. Palvelumuotoilun useat erilaiset menetelmät tukevat uusien palvelujen suunnittelua ja olemassa olevien palvelujen kehittämistä, kertoo Tuulaniemi (2011, 31). Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämisessä oli luontevaa soveltaa palvelumuotoilua, koska kehittämistyötä haluttiin tehdä asiakaslähtöisesti alusta alkaen. Palvelumuotoilun menetelmien avulla voitiin hankkia kattavasti asiakasymmärrystä, kehittää palvelua yhdessä Fazer Food Servicen kanssa ja toteuttaa opinnäytetyön tekijän laatimat kehittämis ehdotukset.

Ymmärrä -vaiheessa asiakasymmärrystä hankittiin haastattelemalla Fazer Food Servicen henkilöstön kehittämispäällikköä ja havainnoimalla kokkivalmentajien koulutuspäivää. Ymmärrystä kokkivalmentajien koulutuspäivästä syvennettiin rakentamalla koulutuspäivän palvelupolun kuvaus ja prosessikuvaus. Ymmärrä -vaiheessa koulutuspäivien kehittämisehdotuksia ideoitiin yhdessä Fazer Food Servicen valikoimasuunnittelijan ja kahden Laurean henkilökuntaan kuuluvan henkilön kanssa. Hankittu asiakasymmärrys antoi perustan koulutuspäivien kehittämistyön aloittamiselle.

Kehitä -vaiheessa hyödynnettiin opinnäytetyön tekijän kokemusta Puolustusvoimien kouluttajan tehtävästä, havainnoitiin kokkivalmentajien järjestämää koulutusta ja laadittiin kehittämisehdotukset koulutuspäivien kehittämiseksi. Osallistuva havainnointi Puolustusvoimista ja kokkivalmentajien järjestämän koulutuksen havainnointi antoi perustan kehittämisehdotusten laatimiselle. Kehittämisehdotukset toimitettiin Fazer Food Servicen valikoimasuunnittelijalle marraskuussa 2014 ja ehdotuksia sovellettiin tammikuussa 2015 järjestetyissä kokkivalmentajien koulutuspäivissä. Valikoimasuunnittelija ja kouluttajat kertoivat kehittämisehdotuksien olleen hyödyllisiä ja parantavan kokkivalmentajien koulutuspäiviä.

Toteuta -vaiheessa kokkivalmentajien koulutuspäiviä pilotoitiin, järjestettiin opinnäytetyön tekijän suunnittelema ja toteuttama kouluttajakoulutus, rakennettiin pilottivaiheen prosessikuvaus ja arvioitiin koulutuspäivien nykytila SWOT-analyysin avulla. Kouluttajien mukaan kehitetyt koulutuspäivät onnistuivat paremmin kuin elokuussa 2014 järjestetty kokkivalmentajien koulutuspäivä. Koulutuspäivien rakenteen todettiin olleen toimivampi, koska teoriaosuus oli jaettu useampaan osaan ja keittiökoulutusta oli enemmän. Kouluttajat kertoivat, että kaksipäiväiset koulutuspäivät antavat enemmän mahdollisuuksia koulutuksen toteuttamiseen. Vuorovaikutus koulutuspäivien aikana oli kokkivalmentajien mukaan aktiivista kouluttajien ja kokkivalmentajien välillä ja tämän todettiin olevan positiivinen parannus. Opinnäytetyön tekijän toteuttaman kouluttajakoulutuksen kerrottiin olleen hyödyllinen lisä koulutuspäivään.

Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämisprosessi toi esiin kehittämiskohtia, jotka huomioiden Fazer Food Services voi suunnitella koulutusta entistä huolellisemmin. Opinnäytetyön tekijän laatimia kehittämisehdotuksia, sekä kouluttajakoulutuksen ja opinnäytetyön materiaaleja voi hyödyntää myös tulevien koulutuspäivien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kokkivalmentajien koulutuspäivien pilotoinnin, prosessikuvauksen ja SWOT-analyysin perusteella Fazer Food Services voi arvioida kehittämistarvetta tulevien kokkivalmentajien koulutuspäivien osalta.

Fazer Food Services oli tyytyväinen opinnäytetyöhön ja kehittämisprosessin tuloksiin. Toimeksiantajan edustajana toiminut valikoimasuunnittelija kertoi kehittämisehdotusten olevan suoraviivaisia ja hyödyllisiä kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämistyössä. Opinnäytetyön

todettiin olevan selkeä kokonaisuus, jossa arvioidaan kriittisesti koulutuspäivien kehittämis-kohteita ja näin helpottavan kehittämistyötä tulevaisuudessa. Valikoimasuunnittelijan mukaan opinnäytetyön tekijän järjestämä kouluttajakoulutus toi koulutuspäiviin lisäarvoa ja Fazer Food Services haluaa toteuttaa vastaavanlaisen koulutuksen myös tulevaisuudessa. Opinnäytetyön kerrottiin tuovan konkreettisia työkaluja koulutuspäivien kehittämiseen ja opinnäytetyön tekijän työtä pidettiin arvokkaana.

Koulutuspäiviä voitaisiin kehittää edelleen havainnoimalla koulutusta erilaisissa toimintaympäristöissä ja laatimalla enemmän kehittämisehdotuksia. Kouluttajan valmistautumisen todettiin olevan tärkeää koulutuspäivän onnistumisen kannalta, joten seuraavaksi kokkivalmentajille voisi kehittää seuranta- ja koulutusohjelman, jonka avulla kokkivalmentajien valmistautumisesta saataisiin tehokkaampaa ja koulutukselle hyödyllisempää. Ravintoloiden esimiesten osallistamiseksi koulutuspäiviä voitaisiin kehittää asiasisällön osalta niin, että myös esimiesten olisi hyödyllistä osallistua koulutuspäiville.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää yleisesti ravintola-alan koulutuksen ja koulutuspäivien kehittämisessä. Teoreettinen viitekehys antaa perustan koulutuksen ja koulutuspäivien kehittämiseksi, sekä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät tukevat uuden palvelun käynnistämistä tai olemassa olevan kehittämistä. Opinnäytetyön tekijän laatimaa kouluttajakoulutusta voidaan hyödyntää, kun halutaan kouluttaa tai kerrata kouluttajille hyvän koulutustilaisuuden perusteita. Kehittämisehdotusten avulla voidaan tarkastella myös muiden koulutusten sisältöä ja rakennetta, sekä tehdä tarvittaessa muutoksia kehittämisehdotusten mukaisesti.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Liettua: BALTO print.

Cichy, R. & Hickey, P. 2012. Managing Service in Food and Beverage Operations. Fourth Edition. Michigan: American Hotel & Lodging Educational Institute.

Eteläpelto, A & Onnismaa, J. 2010. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. 1.-3. painos. Vantaa: Hansaprint.

Fisk, P. 2009. Customer Genius. Great Britain: TJ International.

Frisk, T. 2003. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Edita Prima.

Hakkarainen, K., Lonka, K., Lipponen, L. 2004. Tutkiva oppiminen: järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. 6. painos. Helsinki: WSOY.

Hayes, R. 2014. Creating your culinary career. New Jersey: John Wiley & Sons.

Heikkinen, V. & Haaga Research Center. 2003. Palvelutuottajasta elämysten ja mielihyvän tuottajaksi. Kartoitus majoitus- ja ravitsemisalalan yritysten kilpailukykytekijöistä. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito - elämänmittainen matka. 4. painos. Sanoma Pro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirvihuhta, H., Litovaara A. 2003. Ratkaisun taito. 1.-2. painos. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Hyypänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Sanoma Pro.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan Kirjapaino.

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. 1. painos. Talentum Media.

Kupias P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Yliopistopaino.

Kuuskorpi, M. 2012. Tulevaisuuden fyysinen oppimisympäristö. Käyttäjälähtöinen muunneltava ja joustava opetustila. Turku: Painosalama.

Leino, A-L. & Leino J. 1997. Opettaminen ammattina. Helsinki: Kirjayhtymä.

Linturi, H. & Rubin, A. 2011. Toinen koulu, toinen maailma. Oppimisen tulevaisuus 2030. Uniprint Suomen yliopistopaino.

Lockwood, T. 2010. Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value. 3. painos. New York: Allworth Press.

Loeb, M. & Kindel, S. 2000. Johtamistaito keltanokille. Riikka Parkkonen. Jyväskylä: Gummerus.

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Keuruu: Otava Book Printing.

Moritz, S. 2005. Service Design : practical access to an evolving field. Köln: Köln International School of Design.

Mykrä, T. & Hätönen, H. 2008. Opas opetusmenetelmistä. Educa instituutti. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. 7th edition. Vantaa: Hansaprint.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. Basics - Tools - Cases. Netherlands: BIS Publishers.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 1. painos. Tallinna: Uniprint.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020 : älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec Consulting.

Turunen, K. 1999. Opetustyön perusteet. Jyväskylä: Atena.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Valvio, T. & Parviainen, T. 2013. Onnistu kouluttajana. 7 askelta yleisön hurmioon. Viro: Meedia Zone.

Viitala, R & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.

Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 3. painos. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Wulfen, G. 2011. Creating Innovative Products and Services. The FORTH Innovation Method. Burlington: Gower Pub.

Sähköiset lähteet

Fazer Food Services. 2014. Viitattu 24.11.2014.

<http://www.fazergroup.com/fi/yrityksille/fazer-food-services/>

Kouluttajan opas 2007. 2006. Viitattu 13.2.2015.

http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/d3ae460048ff0a528d68cd39f241e429/KoulOpas2007_lr.pdf?MOD=AJPERES

Miksi Fazer Food Services? 2014. Viitattu 24.11.2014

<http://www.fazergroup.com/fi/yrityksille/fazer-food-services/why-fazer-food-services/>

Näin syntyvät ruokalistat. 2014. Viitattu 24.11.2014.

<http://www.amica.fi/rakkaudesta-ruokaan/nain-syntyvat-ruokalistat/>

Tietoa ravintoloista. 2014. Viitattu 24.11.2014.

<http://www.fazergroup.com/fi/yrityksille/fazer-food-services/tietoa-ravintoloista/>

Kuvat

Kuva 1: Koulutusta Kannelmäessä	34
Kuva 2: Workshopin aiheena bearnaisekastike	35
Kuva 3: Kersantti Sirainen kouluttamassa alokkaita heinäkuussa 2011	48
Kuva 4: YIT:n kabinettitila	51
Kuva 5: Koulutusta YIT:n keittiössä	52
Kuva 6: Ryhmätyöskentelyä kokkivalmentajien koulutuspäivillä	61
Kuva 7: Tungosta keittiössä	62
Kuva 8: Kokkivalmentajien valmistamia ruokia	64
Kuva 9: Hyvän koulutustilaisuuden perusteet	68

Kuviot

Kuvio 1: Kokkivalmentajien koulutuspäivän palvelupolku	38
Kuvio 2: Ideariihen tulokset	41
Kuvio 3: Kokkivalmentajien huomiot koulutuspäivistä	53
Kuvio 4: Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämissuositukset	56
Kuvio 5: Koulutuspäivien kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin	81

Taulukot

Taulukko 1: Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittämistyössä käytetyt menetelmät ...	28
Taulukko 2: Yhteenveto kouluttajakoulutuksen palautteesta	72
Taulukko 3: Kokkivalmentajien koulutuspäivien pilottivaiheen SWOT-analyysi.....	77

Liitteet

Liite 1 Toimeksiantoon liittyvät haastattelukysymykset.....	93
Liite 2 Prosessikuvaus elokuun 2014 kokkivalmentajien koulutuspäivästä.....	94
Liite 3 Hyvän koulutustilaisuuden perusteet -kouluttajakoulutus.....	95
Liite 4 Kouluttajakoulutuksen keskustelunalustukset	97
Liite 5 Kouluttajakoulutuksen palautelomake.....	98
Liite 6 Prosessikuvaus tammikuun 2015 kokkivalmentajien koulutuspäivistä	99

Liite 1 Toimeksiantoon liittyvät haastattelukysymykset

Haastattelu liittyen opinnäytetyön toimeksiantoon, Fazer Food Services Kannelmäki, henkilöstön kehittämispäällikkö, 3.6.2014
klo 14.00

1. Minkälainen on Fazer Amican kiinnostus opinnäytetyötä kohtaan?
2. Minkälaiset mahdollisuudet on opinnäytetyön tekemiselle?
 - a. Minkälaisia aiheita?
 - b. Kuinka paljon ohjausta on saatavilla?
3. Opinnäytetyön tekijällä on kiinnostusta tehdä toiminnallinen opinnäytetyö esimiestyöskentelyn ja kouluttamisen näkökulmista, onko tämä mahdollista?
4. Onko opinnäytetyön käyttöönottamiselle mahdollisuuksia?
5. Onko mahdollista tehdä opinnäytetyö Fazer Food Servicen tuotekehityksyksikölle?
6. Milloin opinnäytetyön tekemisen voisi aloittaa?
7. Minkälaisia muita aiheita olisi tarjolla?

Liite 2 Prosessikuvaus elokuun 2014 kokkivalmentajien koulutuspäivästä

Asiakkaan saama hyöty	Kokkivalmentaja pääsee hieman vaikuttamaan koulutuspäivän toteuttamiseen										Kokkivalmentaja koee koulutuspäivän olevan hyödyllinen																			
Asiakkaan näkymättömät toimet	Kokkivalmentaja kerää omaa tilanteestaan koskevat perustiedot										Kokkivalmentaja osallistuu suunnittelu- tilaisuuteen muuodossa										Kokkivalmentaja osallistuu koulutuspäivään									
Asiakkaan toimet vuorovaikutuksessa											Kokkivalmentaja osallistuu suunnittelu- tilaisuuteen muuodossa										Kokkivalmentaja osallistuu koulutuspäivään									
Koulutushenkilöstön asiakasrajajoinnassa	Lähtökohta: Toimeksianto toteuttaa koulutuspäivät					Toimenpide- vaihe 1: Asiakkaan tilanteen peruskartoitus					Toimenpide- vaihe 2: Asiakas- ymmärryksen toteuttaminen					Toimenpide- vaihe 3: Käsitellään koulutuspäivien tarjontaa					Yhteenveto koulutuspäivien omistuksesta ja jälkihoito									
Palveluntarjoajan "back office" toimet	Suunnittelijan toiminnan peruskartoitus ja aikataulu										Dokumentoidaan kokkivalmentajilta kerätty tieto koulutuspäivien toteuttamisesta										Dokumentoidaan suunnittelu- vaiheet									
Palvelun kehittämisen											Opetaan asiakas- ymmärryksestä ja kehitetään koulutuspäivä sen perusteella										Hyödynnetään kokkivalmentajilta saatua tietoa jatkotoiminnassa									

Liite 3 Hyvän koulutustilaisuuden perusteet -kouluttajakoulutus



Esityksen sisältö

- 0 Tausta
- 0 Havainnot syksyn koulutuksista
- 0 Oppimisen haasteet
- 0 Kouluttajan ammattitaito
- 0 Ammattitaidon merkitys
- 0 Koulutuspäivän suunnittelu



Tausta

- 0 Opinnäytetyö koulutuspäivien kehittämisestä
 - 0 Case Kokkien Kokoontumisajat
- 0 Koulutuspäiviä kehitetään palvelumuotoilun menetelmin
- 0 Tulokulmat
 - 0 Laadukas esimiestoiminta
 - 0 Kouluttajan ammattitaito
 - 0 Ammattitaidon merkitys yrityksissä



Havainnot syksyn koulutuksista

- 0 Koulutuksen laadun hajonta
- 0 Valmistautumisen merkitys
- 0 Koulutuspaikan valinta
- 0 Tavoitteiden selvittäminen
- 0 Koulutusaiheiden todellinen tarve eri ravintoloissa
- 0 Opiskelijoilla ja valmentajilla hyvä motivaatio
- 0 Verkostoitumisen merkitys ymmärretään



Oppimisen haasteet

- 0 Kokemukset ja luonne vaikuttavat siihen miten asiat opitaan
- 0 Motivaatiolla suuri rooli uuden tiedon vastaanottamisessa
- 0 Opiskelijan osallistuminen oppimistilaisuuteen
 - 0 Monimuotoisuus opetuksessa
- 0 Tunteiden yhteys oppimisprosessiin
- 0 Oppiminen on elinikäistä



Kouluttajan ammattitaito

- 0 Ammattitaidon tulee olla riittävä suhteessa opettaviin
- 0 Hyvä valmistautuminen
- 0 Erilaisten koulutusmenetelmien tunteminen ja niiden käyttäminen
- 0 Esiintymistaito
- 0 Tavoitteiden ja asiasisällön tunteminen
- 0 Koulutettavan osallistaminen koulutukseen



Liite 3 Hyvän koulutustilaisuuden perusteet -kouluttajakoulutus

Ammattitaidon merkitys

- Ammattitaito keskeisessä roolissa yrityksissä
- Voidaan käyttää kilpailuetuna
- Erilaiset osaamistasot tulee tunnistaa
 - Osaamisen hyödyntäminen eri työtehtävissä
- Ammattitaidolla voidaan erottua massasta
- Osaaminen tulee ottaa osaksi yrityksen strategiaa



Ajanhallinta

- Koulutukseen valmistautuminen pitkä prosessi
- Suunnittelutyöhön tulee käyttää riittävästi aikaa
 - Vaatii enemmän aikaa kuin itse koulutuspäivä
- Esivalmisteluiden merkitys
- Koulutukseen varatun ajan tehokas käyttäminen



Valmistautuminen

- Kouluttajan valmistautuminen koulutukseen
 - Henkinen ja fyysinen valmistautuminen
- Opetettavan osallistuminen koulutukseen
 - Teoriapohjainen koulutus
 - Käytännönläheinen koulutus
- Koulutuksen valmistelu
 - Koulutuspaikka
 - Käytettävät koulutusvälineet ja -tarvikkeet
- Mahdollisimman hyvä harjoittelu



Koulutuspaikka

- Koulutuspaikan valinta vaikuttaa oppimistuloksiin
- Oppimisen kannalta arkielämän mukaiset koulutustilanteet ovat toimivia
- Koulutuspaikan valinnalla suora vaikutus vuorovaikutuksen syntymiselle
- Tilan soveltuvuus suunniteltuun koulutukseen
- Perinteisen koulutustilan vaihtaminen toiseksi



Palaute

- Palaute on lähtökohhta kaikelle oppimiselle
 - Kehityksen edellytys
- Se on tärkeää opettavien lisäksi myös kouluttajalle
- Huolellisesti annettu palaute vaikuttaa asenteisiin
- Palautteen avulla vältetään virheitä
- Myönteisen palautekulttuurin huominen
- Positiivinen palaute yhtä tärkeää kuin korjaava palaute



Lähteet

Sirainen, T. 2015. Kokkivalmentajien koulutuspäivien kehittäminen - Case Fazer Food Services. Opinnäytetyö.

Liite 4 Kouluttajakoulutuksen keskustelunalustukset

Keskustelun alustus



- ☞ Huomiot syksyn koulutuksista
 - ☞ Miksi syntyy hajontaa?
 - ☞ Miksi ei valmistauduta koulutuksiin?
- ☞ Oppimisen haasteet
 - ☞ Miksi ei ole motivaatiota oppia?
 - ☞ Voiko oppimista harjoitella?
 - ☞ Miten olet huomannut tunteiden vaikuttavan oppimiseen?

Keskustelun alustus



- ☞ Kouluttajan ammattitaito
 - ☞ Hyvän kouluttajan ominaisuudet? (POST-IT)
 - ☞ Mikä on riittävä ammattitaidon taso?
 - ☞ Minkälaisia koulutusmenetelmiä tunnet?
 - ☞ Minkälainen on hyvä esiintyjä?
 - ☞ Miten saada koulutettava mukaan koulutukseen?
- ☞ Ammattitaidon merkitys
 - ☞ Minkälaista osaamista voi olla?
 - ☞ Miten osaamista voidaan hyödyntää?
 - ☞ Mitä oikeastaan on ammattitaito?

Keskustelun alustus



- ☞ Ajanhallinta
 - ☞ Kuinka kauan käytät suunnitteluun aikaan?
 - ☞ Paljonko aikaa kuluu esivalmisteluihin?
 - ☞ Miten käytät ajan tehokkaasti?
- ☞ Valmistautuminen
 - ☞ Miten valmistaudut koulutukseen?
 - ☞ Mitä valmisteluja koulutuspaikalla?
 - ☞ Miten voit harjoitella?

Keskustelun alustus



- ☞ Koulutuspaikka
 - ☞ Miten voit vaikuttaa vuorovaikutukseen?
 - ☞ Kuinka valitset koulutuspaikan?
 - ☞ Minkälaisen tilan voisit valita perinteisen koulutuspaikan sijasta?
- ☞ Palaute
 - ☞ Annatko palautetta?
 - ☞ Saatko palautetta?
 - ☞ Minkälainen palautekulttuuri vallitsee työpaikallasi?

Mitä koulutus herätti?



- ☞ Mitä olit mieltä asiasisällön laadusta?
- ☞ Mitä hyötyä koulutuksesta oli sinulle?
- ☞ Mitä uutta asiasisältöä koulutus antoi?
- ☞ Miten kouluttaja esiintyi?

Kiitos palautteestasi!

Liite 6 Prosessikuvaus tammikuun 2015 kokkivalmentajien koulutuspäivistä

Asiakkaan saama hyöty	Kokkivalmentaja pääsee vaikuttamaan koulutuspäivän toteutumiseen toiveidensa kautta		Kokkivalmentaja kokee koulutuspäivän onnistuneen				
Asiakkaan näkymättömät toimet	Kokkivalmentaja mietti mitä tietoja ja taitoja hän tarvitsee omassa ravintolassaan		Kokkivalmentaja antaa tarvittaessa lisätietoja toiveistaan		Kokkivalmentaja kokee koulutuspäivän onnistuneen		Kokkivalmentaja arvioi koulutuspäivän tarjontaa
Asiakkaan toimet vuorovaikutuksessa	Kokki- valmentaja osallistuu ehdotuksen kautta suunnittelu- tilaisuuteen		Kokkivalmentaja kertoo omista toiveistaan ja kokemuksistaan		Kokkivalmentaja osallistuu koulutuspäivään		Kokki- valmentaja kokee tapahtuman onnistuneena ja kiinnostuu koulutuspäivän tarjonnasta
Koulutushenkilöstön asiakasrajapinnassa	Lähtökohta: Toimeksianto toteuttaa koulutuspäivät	Toimenpide- vaihe 1: Kokki- valmentajan tilanteen peruskartoitus	Toimenpide- vaihe 2: Asiakas- ryhmäryksen toteuttaminen	Toimenpide- vaihe 3: Kartoitetaan koulutuspäivän tarjontaa	Toimenpide- vaihe 4: Suunnitellaan ja toteutetaan koulutuspäivät		Yhteenveto koulutuspäivien onnistumisesta ja jälkihito
Palveluntarjoajan "back office" toimet	Suunnitellaan toiminnan perusrunko ja aikataulu		Dokumentoidaan kokki- valmentajilla kerätty palaute koulutuspäivistä	Oreataan yhteyttä palvelun- tarjoajin kerätyn aineiston pohjalta	Dokumentoidaan suunnittelu- vaiheet	Dokumentoidaan koulutus- päivien sisältö ja siihen liittyvä materiaali	Ollaan yhteydessä yhteistyö- kumppaneihin ja jöhtoon
Palvelun kehittämisen	Opitaan asiakas- ryhmäryksestä ja kehitetään koulutuspäivä sen perusteella		Hyödynnetään kokkivalmentajilta saatuja tietoja jatkotoiminnassa				