



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Osaamispääoman lisääminen palvelumuotoilu- prosessia hyödyntäen

Luukkonen, Mari
Samppala, Seppo

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Osaamispääoman lisääminen palvelumuotoiluprosessia hyödyntäen

Luukkonen Mari
Samppala Seppo
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2015

Luukkonen, Mari; Samppala, Seppo

Osaamispääoman lisääminen palvelumuotoiluprosessia hyödyntäen

Vuosi 2015 Sivumäärä 34

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää, palvelumuotoiluprosessia hyödyntäen, koulutusmalli Palmian henkilöstön osaamispääoman lisäämistä varten. Opinnäytetyön tavoitteena on vastata Palmian henkilöstön osaamisen kehittämiseen, kartoittamalla nykyosaaminen, suunnitella ja toteuttaa koulutus.

Osaamisen kehittäminen edellyttää yrityksen oman henkilöstön potentiaalin tunnistamista eli mitä kykyjä henkilöstöllä jo on ja minkälainen kyvykkyysspotentiaali on vielä mahdollista saavuttaa. Henkilön yksilöllinen oppiminen koostuu uuden tiedon hankkimisesta, tiedon ymmärtämisestä ja sen sisäistämisestä. Näin tieto, jonka yksilö on hankkinut ja sisäistänyt, muuttuu osaksi henkilön osaamista.

Osaamisen kehittämisprosessissa käytetään palvelumuotoilumenetelmää, joka tukee palvelu- alalla olevan henkilöstön uuden tiedon hankintaa ja oppimista. Palvelumuotoilun avulla pystytään analysoimaan niin yksilön osaamista, kehittymistä, kuin myös koulutuksen tuottavuutta kohdeyrityksen ja koulutettavien avulla.

Palvelumuotoilun ideana on asiakaskokemuksen ja palvelun kehittäminen. Palvelumuotoiluprosessissa korostuu yksilön merkitys palvelutapahtumassa ja kuinka yksilö kokee tapahtuman. Palvelumuotoilun lähtökohtana toimii ymmärrys yksilöstä eli palvelun käyttäjästä ja hänen toimintamallistaan, sekä motivaatiotekijöistä ja tarpeista. Yksilön ymmärtäminen ja siitä saattavan tiedon hyödyntäminen palveluntuottamisessa parantaa palvelun laatua ja tuo myös yritykselle lisäarvoa.

Tutkimuksen teorettinen viitekehys rakentui osaamispääoman kartoittamiselle ja lisäämiselle koulutuksen avulla. Empiirinen osuus perustui kokemukselliseen ja konstruktiiiviseen koulutusmalliin. Valitun koulutusmallin etuna on hyödyntää koulutettavan omaa aiempaa kokemusta uuden oppimisessa.

Tutkimuksessa keskeisenä kehitysmenetelmänä olivat osaamisen kartoittaminen, jossa työvälineenä käytettiin osaamispyyrää. Osaamispyyrästä saadun tiedon perusteella rakennettiin SWOT-analyysi, jonka avulla löydettiin koulutettavien vahvuudet ja heikkoudet. Saatujen tulosten perusteella koulutuksen pääsisällöiksi nousivat teoreettisen tiedon ja kädentaitojen lisääminen koulutettaville.

Opinnäytetyön tuloksena rakennettiin koulutusmalli henkilöstön osaamispääoman lisäämistä varten. Tämän mallin avulla rakennettiin koulutus Palmialle. Koulutuksen jälkeen saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että koulutusmallilla saatiin lisättyä henkilöstön osaamista koulutuksen pääsisältöjen suhteen.

Luukkonen, Mari; Samppala, Seppo

Increasing Competence Development by Utilizing the Service Design Process

Year	2015	Pages	34
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to develop an education model to Palmia for increasing the knowledge capital of the personnel by utilizing the service design process. The objective of the thesis is to develop Palmia personnel's knowledge by surveying their current know-how as well as to plan and implement the education required.

Competence development requires an identification of the potential of the company's own personnel. It is essential to examine what skills the personnel already has and what kind of potential is still possible to achieve. The ability to learn consists of the acquisition of new knowledge, understanding and internalization of the knowledge. This information, which an individual has acquired and internalized, becomes a part of the person's knowledge base.

Competence in the development process is examined by service design methodology, which is supporting a person's acquisition of new knowledge and learning. Exploiting service design methodology helps scholars to analyze individual knowledge and development, as well as the productivity of the target company and the trainees.

The service design concept is based on customer experience and service. The service design process emphasizes the individual importance of the service transaction and how the individual user experiences the transaction. The starting point of service design is to understand the individual user and his behavior, needs and motivation factors. Understanding the individual user helps a company to improve its service production and also brings added value to the company.

The theoretical framework was based on literature on competence mapping and knowledge capital of people working in education. The empirical section is based on the experiential and constructivist educational model. The selected education model has the advantage of utilizing the trainees' earlier experience in the learning process.

The main development method of the study was skills mapping, retrieved from the competence scope. A SWOT analysis was established, which shows the trainees' strengths and weaknesses. Based on the results increasing the theoretical knowledge and teaching hand skills were the selected areas of improvement.

The main result of the thesis is an education model, which increases personnel's knowledge capital. The education model was built to Palmia. Based on the results of the training session, it can be stated that the education model was able to increase the skills of the personnel.

Keywords: competence development, education, knowledge capital, service design

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristön kuvaus	7
3	Näkökulmia osaamispääoman kehittämiseen	8
3.1	Osaamispääoma	10
3.2	Osaamisen kartoitus osaamisen arvioinnissa	12
3.3	Koulutus osaamisen kehittämismenetelmänä	13
3.4	Koulutussuunnittelun prosessi	14
3.5	Palvelumuotoilu koulutusprosessin työvälineenä	15
4	Koulutusmallin kehitysprosessin kuvaus.....	16
4.1	Nykytilanteen ymmärtäminen	16
4.1.1	Osaamispyyrä osaamisen kartoittamisen työvälineenä.....	17
4.1.2	SWOT-analyysi	19
4.2	Koulutuksen kehittäminen.....	21
4.3	Koulutuksen toteutus ja arviointi	23
5	Johtopäätös	26
	Lähteet	29

1 Johdanto

Henkilöstöressurssien hyödyntäminen vaatii osaamisen kartoittamista ja osaamisen edelleen kehittämistä. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat yksilön jo olemassa olevan osaamisen kehittämismahdollisuudet. Tällä tarkoitetaan kaikkea sitä työyhteisössä, työssä ja yhteistyöverkostoissa tapahtuvaa toimintatapojen kehittämistä ja sen yhteydessä tapahtuvaa oppimista. Tällöin myös erilaiset koulutukset antavat yksilölle mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää, palvelumuotoiluprosessia hyödyntäen, koulutusmalli Palmian henkilöstön osaamispääoman lisäämistä varten. Opinnäytetyön tavoitteena on vastata Palmian henkilöstön osaamisen kehittämiseen, kartoittamalla nykyosaaminen, suunnittelemalla ja toteuttamalla osaamista lisäävä koulutus. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu osaamispääoman eri näkökulmista. Empiirinen osuus toteutetaan kokemuksellisen ja konstruktivisen oppimiskäsitykseen pohjautuvana palvelumuotoiluprosessina, jotta opiskelijan aiempaa kokemusta on mahdollista hyödyntää uuden oppimisessa.

Otalan (2008) mukaan osaamisen kehittäminen edellyttää yritykseltä oman henkilöstön potentiaalinn tunnistamista, eli mitä kykyjä jo henkilöstöllä on ja minkälainen kyvykkyysspotentiaali on vielä mahdollista saavuttaa. Toisin sanoen mikä on henkilöstön kyky oppia ja kehittää omaa toimintaa. (Ojala 2008, 214 - 216.) Osaamista kehittävä koulutus lisää koulutettavien tietotaitoa koulutettavalta alalta ja asiakas (tässä tapauksessa Palmia) saa näin käytännön esimerkkejä, jolla säästää materiaalikuluissa ja työajassa.

Suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnetään Stefan Moritzin (2005) palvelumuotoilun mallia, joka on tehokas työväline asiakkaan nykytiedon ymmärtämiseen ja siitä saatujen tulosten prosessointiin. Lisäksi Moritzin malli huomioi erityisesti asiakkaan kokeman palvelun, sillä kun asiakas huomioidaan paremmin palvelua suunniteltaessa, he kokevat olevansa tärkeitä ja saavansa lisäarvoa palvelusta.

Edellisten lisäksi, palvelumuotoilumallin avulla koulutusta antava organisaatio, pystyy kehittämään palveluaan entistä asiakaslähtöisemmäksi, ja lisäämään sitä kautta kannattavuuttaan ja erottumaan kilpailijoista. Työn tuloksena saatujen kehitysehdotusten avulla voidaan luoda uusia käytänteitä tai uutta tietoa käytänteistä. Hyvin suunnitellun ja toteutetun koulutuksen lisäarvona on asiakkaan taipumus valita sama yritys ja kouluttaja uudelleen mahdolliseen uuteen koulutustapahtumaan.

Johdannon ja toimintaympäristön kuvauksen jälkeen kolmannessa luvussa käsitellään osaamispääomaa sen kartoittamista, kehittämistä osaamisen arvioinnissa, koulutusmallia ja palve-

lumuotoilua. Neljäs luku keskittyy kehittämisprosessiin palvelumuotoilun vaiheina. Johtopäätöksissä summataan mitä saatiin aikaan ja mitä tästä kaikesta opittiin.

2 Toimintaympäristön kuvaus

Palmia, viralliselta nimeltään Helsingin kaupungin Palvelut Oy, on Helsingin kaupungin omistama vuonna 2003 aloittanut liikelaitos, tällöin Kiinteistöviraston ja Opetusviraston palvelukeskukset sekä Catering Helsinki yhdistyivät. Vuoden 2014 lopulla Helsingin kaupunginvaltuusto päätti siirtää osan liikelaitoksesta uuteen perustettavaan palveluyhtiöön. Jäljelle jääneessä liikelaitoksessa jatkaa catering-palvelut sekä puhelin- ja hyvinvointipalvelut, nämä vastaavat Helsingin kaupunkikonsernille kaupungin puhelinvaihteen palveluista sekä koulujen ja päiväkotien ruokapalveluista. Uusi yhtiö on Helsingin kaupungin omistama itsenäinen tulosyksikkö, joka työllistää 1400 henkilöä ja toimipaikkoja on noin 500. (Helsingin kaupunki)

Palmian arvoja on asiakaslähtöisyys, luotettavuus ja uudistumishalu. Ruokalista- ja tuotesuunnittelussa otetaan huomioon asiakasryhmien mieltymykset, uudistuneet ravitsemussuosittukset ja -määräykset sekä mahdolliset muut erityistarpeet. Ruoka ja leivonnaiset valmistetaan perusraaka-aineita käyttäen jokaisessa toimipaikassa erikseen.

On sitten kyseessä ruoka tai leivonnainen, Palmiassa pyritään paikallisesti valmistamaan tuotteet itsenäisesti ilman tuotantolaitoksen apua. Tähän leivonnin haasteeseen catering-alan henkilöt tarvitsevat koulutusta, niin että esimerkiksi kylmäleivontaa voitaisiin hyödyntää leipomotuotteita etukäteen valmistettaessa. Niissä toimipaikoissa, joissa ruoan valmistaminen ja leipominen eivät ole mahdollista, ruoka tuotetaan Catering Pakkalan tuotantolaitoksessa.

Henkilökunnan kehittäminen on Palmian keskeinen laatuun vaikuttava seikka. Stadin aikuisopistossa järjestettävä koulutus on yksi näistä henkilöstöön kohdennetuista kehittämistoimista. Tämän opinnäyteyden kohteena olevaan Stadin aikuisopiston järjestämään koulutukseen valittiin Palmian catering-alan henkilöitä, jotka työskentelevät eri päiväkotien ja koulujen keittiöissä erilaisissa ruoan ja leivonnin tehtävissä. (Helsingin kaupunki.)

3 Näkökulmia osaamispääoman kehittämiseen

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu osaamisen johtamisen ymmärtämiselle. Osaamisen johtaminen on olennainen osa yrityksen kilpailukyvy- ja toiminnan vahvistamisessa, sekä näiden osa-alueiden jatkuvan tehokkuuden varmistamisessa. Yrityksen osaamisen johtamisen pohjana toimii jo olemassa oleva yrityksen pääoma, johon panoksensa antavat yrityksen työntekijät. Osaamisen johtaminen vaatii yritykseltä selkeää suuntautumista, arviointia, määrittelyä, sekä osaamisen lisäämisen suunnittelua, että jo olemassa olevan osaamisen kehittämistä eteenpäin.

Käsitteenä osaamisen johtaminen on vielä aika uusi eikä kovin vakiintunut, vaikka monet asiat jotka liittyvät tähän käsitteeseen ovatkin hyvin tuttuja ja jo käytössä olevia toimintoja. Osaamisen johtaminen onkin jo näkynyt yrityksen tekemänä osaamiskartoituksena, arviointina ja koulutustoimintana. Johdettaessa osaamista yrityksen tulee huomioida, että tämä toiminta tulisi pitää sisällään kaiken sen, jolla yrityksen jo olemassa oleva strategian edellyttämä osaaminen tiedostetaan. Osaamista halutaan kehittää, sekä uudistaa, kuin myös osaamista hankitaan lisää yrityksen käyttöön.

Kiinnekohtana osaamisen johtamisessa toimii tahtotila mihin yritys pyrkii tulevaisuudessa. Ilman selkeätä suuntaa, ei voi suunnitella minkään toiminnan johtamistakaan. Yrityksessä onkin siis ensin selkeytettävä yhteistä visiota siitä, missä yritys aikoo olla hyvä, sekä mihin toimintaa halutaan eteenpäin kehittää, jotta tämä visio ja toiminnan kehittäminen olisi mahdollista. On myös tarvetta arvioida nykyistä yrityksen toimintaa, sekä selkeyttää tavoiteltavaa tahtotilaa tulevaisuudessa, johon yritys pyrkii (Viitala 2005, 14 - 15).

Nykypäivänä ja tulevaisuudessa, on valtava määrä kasvavaa tietoa, joka liikkuu yhä nopeammin yrityksissä ja mikä täytyy omaksua, jotta yritys ei menetä kilpailukykyään. Kilpailu yritysten välillä on nopeampaa ja raadollisempaa kuin ennen, perustuen yrityksen omaavaan tietoon, uuden tiedon hallintaan ja sitä kautta saada tämä tieto olennaiseksi osaksi työntekijöitensä osaamista.

Markkinat muuttuvat jatkuvasti, jolloin myös yritysten on oltava valmiita muutoksille ja uusien osaamisalueiden kehitykselle. Yksittäisellä työntekijällä tämä näkyy työn vaatimustason kasvuna. Osaaminen, mitä työntekijällä oli jo pääomanaan aloittaessaan työnsä yrityksessä, ei enää riitä, vaan jo olemassa olevaa osaamista työntekijän tulisi kasvattaa ja hankkia lisää. Yritysten olennainen tehtävä, tässä osaamisprosessissa, on olla työntekijän tukena ja kannustaa työntekijöitään lisäämään osaamistaan, sillä uusien osaamisten hallitseminen ja niiden ottaminen yrityksen käyttöön on kilpailuetu itse yritykselle. (Sydänmaalakka 2002, 9.)

Kaikki se muutos, mitä tapahtuu markkinoilla, heijastuu myös yrityksiin, kuten myös työntekijöihin. Yritykset eivät selviä kilpailussa mukana jos ne eivät osaa uudistaa itseään ja osaamistaan, myös uuden osaamisen haltuun ottamisessa täytyy yrityksien olla nopea menettämättä näin ollen kilpailukykyään. Joustavuus ja innovatiivisuus ovat myös merkittävässä asemassa kilpailukyvyyn ja markkinoiden säilyvyyden kannalta. (Sydänmaalakka 2002, 10.)

Työntekijöiden taas tulee omaksua uusia asioita ja osaamista yhä nopeammin kiihtyvämmällä tahdilla. Työura ei ole enää vaan työn suorittamista vaan ura onkin yhä enemmän uuden oppimista ja sen tuomista käytäntöön olemalla osa työntekijän osaamista. Tätä osaamista yrityksen tulisi määrätietoisesti johtaa ja aktiivisesti analysoida, jotta yrityksen kilpailukyky säilyisi ja yritys saavuttaisi haluamansa tahtotilan eli visionsa.

Yritysten tulisi kyetä tänä päivänä arvioimaan myös omaa kehittymiskykyään. Tämä edellyttää yritykseltä oman henkilöstön potentiaalin tunnistamista, eli mitä kykyjä jo henkilöstöllä on ja minkälainen kyvykkyysspotentiaali on vielä mahdollista saavuttaa. Toisin sanoen mikä on henkilöstön kyky oppia ja kehittää omaa toimintaa. Yrityksen on myös tiedostettava, sekä opittava arvioimaan, kuinka kannustavia tällä hetkellä henkilöstön toimintapuitteet ovat. Monesti yritykset tuntevat tarkkaan aineelliset resurssinsa, mutta eivät osaa tunnistaa oman henkilöstönsä toimintaa ja tähän toimintaan liittyviä kehitysmahdollisuuksia.

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on yritysten kehitys- tai muutostarve joka muuttetaan prosessissa osaamistarpeeksi. Jotta olisi mahdollista, että yritykset uusiutuisivat, tarvitaan uutta tietoa. Yrityksen tarvitsema uusi tieto tulee henkilöstön kautta ja heidän uuden oppimisen kyvyn tuloksena. Yritysten ensimmäisenä tavoitteena tuleekin olla henkilöstön uudentiedon hankkimisen, yksilöllisen oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukena. (Ojala 2008, 214.)

Henkilön yksilöllinen oppiminen koostuu uuden tiedon hankkimisesta, tiedon ymmärtämisestä, että sisäistämisestä ja näin ollen tieto, jonka yksilö on hankkinut ja sisäistänyt, muuttuu osaksi henkilön osaamista. On syytä muistaa, että jokainen yksilö oppii ja sisäistää oppimaansa yksilöllisesti. Tällä tarkoitetaan tiedonhankinta tapoja, eli mikä sopii toiselle, ei välttämättä sovi juuri kyseiselle yksilölle kehittämään osaamistaan ja lisäämään uutta tietoa. Siksi uuden tiedon hankkimiseen ja osaamisen kehittämiseen voidaankin käyttää erilaisia tapoja. Nämä tiedon hankintatavat on lueteltu ja avattu tähän. (Ojala 2008, 216.)

Lukeminen ja sen sisäistäminen on oiva ja helppo tapa hankkia uutta tietoa erilaisista aiheista. Tämä tiedon hankintatapa onkin sopiva monelle yksilölle ja tällä tavalla yksilön on helppo muuttaa hankittua tietoa osaamiseksi jakamalla sitä, sekä arvioimalla yhdessä työyhteisön kanssa sen soveltuvuutta oman työpaikkansa käyttöön. Tässä hankintatavassa yksilön rooli on

merkittävässä asemassa, sillä yksilö on se joka hankkii itsenäisesti uutta tietoa ja kiireisessä työtahdissa lukeminen voidaankin kokea hankalaksi. (Ojala 2008, 218.)

Yksi perinteisimmistä tiedon hankinta- ja osaamisen kehittämistavoista on koulutus. Monia uusia asioita, joita haluaa kehittää tai lisätä voi opiskella itsenäisesti esimerkiksi yritysten tarjoamien sisäisten verkkojen avulla. Yrityksillä tulee olla yhtenäiset periaatteet koulutautumisen tukemiseen ja vastuisiin. Henkilöstökoulutusta käytetään Suomessa yhä edelleen eniten osaamisen kehittämisen toimintona. Tämä merkitsee sitä, että yritykset tilaavat ulkopuolisilta tarjoajilta koulutusosaamista henkilöstön tietyn osaamisalueen kehittämiseen tai järjestävät kurssit itse. Koulutus tarjontaa on isoissa yrityksissä runsaasti, kun taas pienemmillä yrityksillä puuttuu useasti taloudelliset resurssit ja osaamisresurssit koulutuksen järjestämiseen. (Ojala 2008, 218.)

Työssäoppiminen on yksi käytetyimmistä osaamisen kehittämiskeinoista ja tämän tyyppinen oppinen korostuu entisestään tulevaisuudessa. Tämä johtuu siitä, että erikseen tiedon hankkimiseen ja työn tekemiseen, ei ole enää aikaa. Tehokkuuden ja ajan käytön maksimoimiseksi oppiminen pitää tapahtua samalla kun tehdään töitä uudella osa-alueella mikä halutaan omaksua. Yritykset kilpailevatkin tarjoamillaan oppimismahdollisuuksillaan osaavista tekijöistä. (Ojala 2008, 224.)

Kehityskeskustelu on myös yksi tärkeä osa-alue yksilön osaamisen kehittämisen toimintona. Kehitys-keskustelua voidaan tänä päivänä pitää ns. henkilökohtaisena valmennustapana. Keskustelussa on tarkoitus kartoittaa työntekijän jo olemassa olevaa tietoa ja osaamista, sekä tuoda esiin niitä kohtia missä halutaan kehittyä ja mihin tarvitaan työnantajan tukea. Keskustelussa tulisi ilmetä miten jo hankittu tieto on muuttunut osaksi henkilön osaamista. Tieto muuttuu osaamiseksi kun se on ymmärretty, sisäistetty ja omaksuttu käytettäväksi. (Ojala 2008, 223.)

3.1 Osaamispääoma

Tänä päivänä yritysten fyysiset ominaisuudet ja rakenteet eivät enää ole merkittävä kilpailuetu. Rakenteilla kyllä voidaan saavuttaa hetkellinen kilpailuetu, mutta kuitenkin samat fyysiset ominaisuudet, kuten laitteet ja koneet ovat myös kilpailijoiden saavutettavissa. Yritysten kilpailuetu onkin tänä päivänä ihmisen eli työntekijän oppimiskyky, sekä luovuus, joiden avulla pystytään tuottamaan uudenlaisia ratkaisuja vaihtuviin tilanteisiin. Koneet jotka tekevät yrityksissä mekaanisen työn osaavat vain sen minkä ihminen on niihin ohjelmoinut. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ja yritysten välisillä markkinoilla ollaan monesti uudenlaisissa tilanteissa, jolloin koneet eivät yksinään pärjää vanhalla ohjelmoidulla tiedolla, vaan tarvi-

taan ihmisen osaamista, sekä luovuutta keksiä uusia ratkaisuja, jotta yritykset pysyvät kilpailussa mukana. (Ojala 2008, 15.)

Yksilön osaaminen tarkoittaakin kykyä ratkaista ongelmia ja suoriutua tehtävistään, sekä parantaa ja kehittää työtään. Usein kuitenkin yksilö ei pysty suoriutumaan tehtävistään yksin, vaan työ onkin yhä enemmän ryhmän, tiimin ja koko yrityksen aikaansaannosta, näin on myös osaaminen yhä enemmän yrityksen osaamista ja sen osaamispääomaa. (Ojala 2008, 47.)

Osaamispääoma muodostuu kolmesta osasta, joista siis koostuu yrityksen johdettavissa oleva osaamispääoma, joka toimii tänä päivänä yrityksen kilpailuetuna. Yhtenä osana on henkilö-pääoma. Tämä koostuu yksilöistä ja heidän osaamisestaan, sekä siitä miten henkilöt käyttävät osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Osaaminen muodostuu yksilön tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista ja kyvystä toimia yhteistyössä toisten osaajien kanssa, kuten myös halusta oppia uutta. (Ojala 2008, 47 - 48.)

Toisena osana osaamispääomaa on rakennepääoma, joka tarkoittaa kaikkia yrityksen fyysisiä ja henkisiä rakenteita, teknologiaa, järjestelmiä, sekä toimintatapoja, että kulttuuria. Nämä ominaisuudet mahdollistavat työntekijän osaamisen kehittymisen, joka vastaa yrityksen tarpeita, joka taas mahdollistaa osaamisen muuttamisen yrityksen yhteiseksi toiminnaksi ja osaamiseksi.

Kolmantena osa-alueena tulee suhdempääoma, mikä pitää sisällään ne osaamiskumppanit, joiden avulla voidaan kehittää yritykselle tarvittavaa osaamista tehokkaammin ja paremmin mitä yksin pystyttäisiin. Osaamiskumppaneilla tarkoitetaan yrityksen verkostoja ja ulkopuolisia toimijoita, jotka pystyvät täydentämään yrityksen jo olemassa olevaa osaamista. Myös yrityksen henkilöstö pystyy näin ammentamaan jo olemassa olevaa osaamiseen liittyvää tietoa paremmin näiltä osaamiskumppaneilta, tällöin pystytään luomaan uutta osaamista yrityksen käyttöön. (Ojala 2008, 57.)

Osaamispääomaa voitaisiin selventää seuraavan esimerkin avulla. Yritys palkkaa ammatillisilta taidoiltaan kokemattoman henkilön, joka kuitenkin osoittaa potentiaaliaan työmoraalillaan, sosiaalisilla taidoillaan ja oikealla asenteellaan. Tämä henkilö aloittaa työnsä yrityksessä alemmalta tasolta, joka myös näkyy hänen palkassaan, mikä on suhteutettuna työntekijän taitoihin ja kokemukseen.

Vuosien kuluttua tästä työntekijästä on tullut asiantuntija tai päällikkö omalle osa-alueelleen. Tämä on ollut mahdollista työntekijän osaamisen lisääntyessä. Tällöin alussa ollut henkilön osaamispääoma on kasvanut heijastuen myös työntekijän palkkaan, joka perustuu osaamiseen

ja taitoihin, joita työntekijä tarjoaa yritykselle, sen kilpailukyvyyn lisäämiseksi. (Strassmann 1999, 1.)

Palkattuaan työntekijän yritys myös investoi työntekijään ja hänen jo olemassa olevan osaamisen kasvuun resursseja ja rahaa. Nämä investoinnit eivät näy suorina kuluina, mutta käsiteltävät erinäisiä koulutuksia, kokouksia ja palautekeskusteluja, joiden avulla työntekijän tehokkuutta ja osaamista on ollut mahdollista lisätä. Yritys, joka on investoinut järkevästi oikeaan henkilöön ja hänen potentiaaliinsa, mahdollistaa myös vuosien varrella investoinnista johdettavan hyödyn saamisen yrityksen käyttöön. Tämä näkyy yrityksen osaamisen lisääntymisenä ja tehokkuuden parantumisena. (Strassmann 1999, 2.)

Osaamispääoman tulee olla aina dynaamista, jos jatkuva virtaus eri osaamispääomien välissä puuttuu, ongelmana on osaamisen jäähähtäminen paikalleen ja arvon menettäminen. Jatkuva kehitys ja oppiminen turvaavat osaamispääoman lisääntymisen yrityksen hyödyksi ja näin myös osaamispääoma ja erityisesti sen dynaamisuus takaavat kehittyvän ja oppivan organisaation toteutumisen. (Ojala 2008, 58.)

3.2 Osaamisen kartoitus osaamisen arvioinnissa

Yritykset pyrkivät perusteltuihin osaamisen tunnistamiseen, johtamiseen ja kehittämisen toimenpiteisiin. Nämä toimenpiteet auttavat, sekä tukevat yrityksiä tavoitteisiin pääsyssä ja näin ollen myös luovat kilpailuetua yritykselle. Yrityksen menestyksen ja toiminnan tärkein tekijä on kannattavuus ja yksi tärkeimmistä resursseista tässä on juuri yrityksen henkilöstö. Saadakseen henkilöstöressurssista mahdollisimman paljon hyötyä on yrityksen kartoitettava henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen. Osaamisen kehittäminen ja kartoittaminen on haasteellista, mutta myös yksi tärkeimmistä tekijöistä joka vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Haasteellisen tästä käsitteestä tekevät sen muuttuvuus, määrittämisen vaikeus ja abstraktius.

Yrityksien kannalta osaamisen kartoitus ja sen kehittäminen on välttämätöntä organisaation kehityksen ja tuloshakuisen toiminnan takaamiseksi. Osaamisen kehittäminen perustuu yksilöiden jo olemassa olevaan osaamiseen ja sen kehittämismahdollisuuksiin. Yksilöiden osaamisen kehittyminen on kuitenkin aina sidoksissa yrityksen tarjoamaan oppimisympäristöön, eli toimintaan, kulttuuriin ja asiayhteyteen jossa opitaan. Kehittämisen kannalta on olennaista ja ratkaisevaa myös miten tietoa hankitaan, hyödynnetään ja muokataan käytäntöön. (Karjalainen, Blomqvist & Suolanen 2001, 21.) Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan kaikkea työyhteisössä, työssä ja yhteistyöverkostoissa tapahtuvaa toimintatapojen kehittämistä ja oppimista. Myös erilaiset koulutukset antavat yksilöille mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. (Eklund, Ropo & Tyyskä 2007, 8).

Onkin olennaista, että yksilöiden osaamistarpeita ennakoidaan mahdollisimman aktiivisesti. Nykyistä osaamista tulisikin kehittää, hallita ja ohjata haluttuun suuntaan aktiivisesti, jolloin se olisi mahdollisimman hyödyllistä, sekä yritykselle, että henkilöstölle. Tärkeää osaamisen kehittämisessä onkin, että yksilö itse voi vaikuttaa työn ja osaamisensa kehittämiseen. Yrityksen ja yksilön pohtiessa yhdessä osaamistarpeita ja tavoitteita näin myös kehittymiselle ja uuden oppimiselle löytyy motivaatio ja prosessista tulee yhteinen haaste. Osaamisen kehittäminen onkin jatkuvasti tarkentuva ja kehittyvä prosessi joka vaatii kumpiakkin osapuolia toimia-akseen mahdollisimman tuottavasti.

Osaamisen kartoittaminen on hyvä aloittaa määrittelemällä tavoitteet, mitä halutaan kehittää ja mitkä tämän kehittämisen tavoitteet ovat eli mitä kehityksellä halutaan saada aikaiseksi. Osaamisenkartoittamisen menetelmiä kannattaa hyödyntää tavoitteiden määrittämiseksi, näitä menetelmiä on tulevaisuuskeskustelu, SWOT-analyysi ja osaamispyörä. Tavoitteita pohdittaessa voidaan suunnitella samalla, millä tavalla tulisi kehittää osaamista, jolla saavutetaan työn tavoitteet, jotka on määritelty yrityksen strategiassa. Tavoitteiden ja osaamistarpeiden löytämiseksi onkin tärkeää tunnistaa nykyinen osaaminen eli mitä työyhteisössä jo on ja tämän pohjalta kehittää osaamista haluttuun suuntaan.

3.3 Koulutus osaamisen kehittämismenetelmänä

Koulutuksen tuoman mahdollisuuden tarkoituksena on kehittää työelämän laatua ja samalla lisätä koulutettavan tuottavuutta yrityksessä. Kehittäminen pitäisi nähdä toimintana joka edellyttäisi oppimista, että myös johtaisi hyödylliseen osaamisen lisäämiseen. Yrityksen onkin hyvä hyödyntää koulutusta, jolla voidaan vastata jo olemassa olevaan oppimishaasteeseen. (Sarala & Sarala 2003, 134.) Työelämä pitäisikin nähdä elinikäisen oppimisen kenttänä, joka näin lisäisi työntekijöiden kilpailukykyä kyseisillä markkinoilla, kuin myös toisi kilpailuetua itse työnantajalle. Työntekijän osaamisen kehittäminen koulutuksen avulla tulisi linkittyä yrityksen palvelu- ja henkilöstöstrategioihin, kuin myös yksilön työuraan. Henkilöstön kehittämistapoja on monia ja yhtenä näistä on koulutuksen tarjoaminen työntekijöille joille tästä olisi hyötyä sekä yksilöinä, että koko työyhteisön tasolla.

Koulutuksen avulla pystytään tukemaan työtehtävien vaatimaa osaamista ja myös tukemaan urakehitystä. Henkilöstönkoulutus tulisi olla yhtenä osana yrityksen strategista henkilöstöjohtamista. Koulutuksen muotoja ovat täydennys-, uudelleen- ja jatkokoulutus. Tämän tapaiset koulutusmuodot lisäävät jo työntekijän olemassa olevaa ammatillista osaamista. Näiden ammatillisten koulutuksien tarkoituksena on kehittää jo pohjalla olevaa ammatillista osaamista, jolla pystytään parantamaan henkilöstön ammatillisia valmiuksia toimia työssään ja työyhteisössään yrityksen asettamien päämäärien saavuttamiseksi. Koulutuksen tarkoitus olisikin vas-

tata henkilöstön koulutustarpeisiin nämä tarpeet voivat olla joko välittömiä tai sitten tulevaisuuden tarpeita. Koulutuksella voidaan myös hankkia muodollinen kelpoisuus tuleviin uusiin työtehtäviin, sekä lisätä henkilöstön osaamista vastaamaan uusia haasteellisimpia työtehtäviä. (Kuntatyönantajat 2008.)

Koulutuksen joka lisää henkilöstön ammatillista osaamista olisi hyvä olla osallistavaa ja aktivoivaa koulutettavien kannalta. Tämän tyyppinen koulutus mahdollistaisi maksimaalisen oppimisen hyödyn ja tiedon jakamisen niin koulutettavien kuin kouluttajienkin keskuudessa. Henkilöstökoulutus on kustannuksia aiheuttava investointi yritykselle ja onkin hyvin tärkeää, että henkilöstö jota koulutetaan ja johon yritys panostaa on myös työyhteisöön sitoutunut. Sitoutunut työntekijä, joka on sisäistänyt vastuunsa työstään hyödyttää näin ollen myös työyhteisöä, jolloin koulutuksen aiheuttamasta investoinnista tulee hyöty yrityksen käyttöön. (Jokivuori 2004, 285.)

3.4 Koulutussuunnittelun prosessi

Koulutuksen suunnittelu on prosessi joka sisältää eri vaiheita. Koulutuksen suunnittelu on hyvä aloittaa koulutuksesta saatavien tavoitteiden määrittelyllä. Tavoitteiden ollessa selkeät voidaan edetä koulutuksen olennaisen sisällön luokitteluun ja hahmottamiseen. Yksi tärkeä asia suunnittelussa on myös huomioida opetettavan asian ilmaiseminen ja opettaminen koulutettaville. Asiantuntijuuden rinnalla pitää kulkea myös taitoa opettaa ja välittää tietoa ymmärrettävästi koulutettaville. (Taikopeda.)

Koulutuksen suunnittelu pystytään jakamaan neljään eri vaiheeseen. Yhtenä vaiheena on koulutuksen tavoitteiden määrittely. Tässä vaiheessa on tärkeää miettiä, mitä koulutuksen avulla halutaan oppia ja mitä tavoitteita kouluttaja asettaa omalle opetukselleen. Näiden tavoitteiden on tärkeää olla selkeät ja konkreettiset.

Toisessa vaiheessa päätetään koulutuksen sisältö ja sen ainekset. Mitkä asiat ovat tärkeimpiä ja olennaisimpia koulutuksessa ja mitkä taas vähemmän tärkeitä. Päätöksen tekoa helpottaa kun mietitään koulutuksen sisältöä kolmessa osassa eli mikä koulutuksessa on välttämätöntä, mikä on täydentävää tietoa ja mikä on erityistietoa.

Kolmannessa vaiheessa valitaan arviointikeinot miten koulutuksen tuomaa opittua tietoa ja taitoa arvioidaan. Koulutuksen sisällön ja tavoitteiden tulee tukea koulutettavien laadukasta oppimista. Tämä huomioon ottaen myös opettavan asian arvioinnin tulee olla samassa linjassa tavoitteiden kanssa, jotka on määritelty jo koulutuksen suunnittelun alkuvaiheessa. Koulutuksen tavoitteena oppia ja kehittää jotakin tulee myös arvioinnin kohdistua juuri opittavaan asiaan, eikä mihinkään muuhun. (Taikopeda.)

Neljännessä vaiheessa kouluttajan on syystä pohtia opetusmenetelmiä, joilla kouluttaja pystyy mahdollistamaan koulutettavien oppimisen ja millä tavalla koulutusmenetelmät ovat linjassa tavoitteiden, sisällön ja arvioinnin kanssa. Kaikkien näiden neljän vaiheen tulisi olla koulutuksen suunnittelussa samassa linjassa toistensa suhteen tukien toisiaan ja vaikuttaen samansuuntaisesti. (Taikopeda.)

3.5 Palvelumuotoilu koulutusprosessin työvälineenä

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus luoda henkilöstölle koulutusta, mikä lisää heidän jo olemassa olevaa osaamistaan. Osaamisen kehittämisprosessissa käytetään palvelumuotoilua. Palvelumuotoilun ideana on asiakaskokemuksen ja palvelun kehittäminen. Palvelumuotoilu prosessissa korostuu yksilön merkitys palveluntapahtumassa ja kuinka yksilö kokee tapahtuman. Palvelumuotoilun lähtökohtana toimii ymmärrys yksilöstä eli palvelun käyttäjästä ja hänen toimintamallista, sekä motivaatiotekijöistä ja tarpeista. Yksilön ymmärtäminen ja siitä saattavan tiedon hyödyntäminen palveluntuottamisessa parantaa palvelun laatua ja tuo myös näin ollen yritykselle lisäarvoa. (Koivisto 2012.)

Tuulaniemen (2012) mukaan palvelumuotoilu on työkalu- ja menetelmävalikoima, joka on syntynyt useista eri osaamisaloista ja jonka tarkoituksena ei ole keksiä ”pyörää uudelleen” vaan yhdistää vanhoja hyväksi koettuja menetelmiä uudella innovatiivisella tavalla. Palvelumuotoilun tavoitteena on asiakkaan palvelukokemuksen optimoiminen ja luoda sellainen palvelutuote joka on sekä taloudellinen ja sosiaalinen että myös ekologisesti kestävä. (Tuulaniemi 2011, 24 - 27.)

Monenlaiset yrityksen ja sen kohderyhmän vuorovaikutukseen liittyvät haasteet voidaan ratkaista palvelumuotoilun avulla. Yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu aina vuorovaikutusta kun ihminen/asiakas osallistuu, nauttii ja/tai kuluttaa palveluja. Palvelumuotoilun tavoitteena on pyrkiä vahvistamaan palvelun menestymistä. (SDT. 2015.)

Palvelun käyttäjän palvelukokemus, tarpeet ja tavoitteet ovat palvelumuotoilussa palvelun kehittämisen lähtökohtana. Palveluissa asiakkaiden huomio kohdistuu kontaktipisteisiin, eli niihin asioihin, mitä hän voi aistia ja kokea. Palvelumuotoilussa kaikkien kontaktipisteiden tulee olla harkittuja, johdonmukaisesti eteneviä, selkeitä ja yhdenmukaisia. (Service Design Network 2015; Palvelumuotoilu 2015.)

Stefan Moritzin palvelumuotoilun suunnitteluprosessimalli sisältää kuusi päävaihetta. Nämä päävaiheet koostuvat eri metodeista ja työkaluista, jotka auttavat prosessia etenemään. Pro-

sessimallin vaiheet ovat seuraavat: ymmärrä, pohdi, kehitä, seulo, selitä ja toteuta vaiheet. (Moritz 2005, 149.)

4 Koulutusmallin kehitysprosessin kuvaus

Tässä työssä palvelumuotoiluprosessi etenee ymmärrä-, kehitä- ja toteuta-vaiheina. Ymmärrä-vaiheessa kartoitettiin koulutettavien lähtötaso eli jo olemassa olevan tiedon ja osaamisen määrä ja miten ne oli omaksuttu, sekä miten se näkyi yksilön työnteossa.

Kehitä-vaihe piti sisällään ymmärrä-vaiheesta saatujen tulosten analysoinnin sekä kehitettävien osa-alueiden valitsemisen. Tässä vaiheessa oli tärkeää pitää mielessään asiakas eli Palmia, joka oli koulutuksen tilaaja ja heidän toiveet sekä tavoitteet koulutukselle (toivelista), unohtamatta koulutettavien jo olemassa olevaa osaamista. Näitä analysoiden suunniteltiin koulutus, jonka tavoitteena oli lisätä osaamista ymmärrä-vaiheesta saatujen tulosten perusteella ja jossa palveluntuottamisen näkökulma olisi osana koulutusta.

Toteuta-vaihe koulutuksessa käsittää itse koulutuksen toteutuksen Palmian koulutettavalle henkilöstölle. Tämän vaiheen jälkeen koulutuksen toteutus analysoidaan osaamispyyrämenetelmällä ja siihen kohdistuvat kehitysehdotukset huomioidaan niin Palmian, kuin myös koulutettavien näkökulmasta.

Moritzin malli valittiin sen vuoksi, että se selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla yhdistää eri palvelumuotoilun prosessimallit yhteen. Prosessimallin selittämisen yhteydessä esitellään kussakin vaiheessa käytettäviä suunnittelu- tai tiedonkeruumenetelmiä. Malli on tehokas työväline asiakkaan nykytiedon ymmärtämiseen ja siitä saatujen tulosten prosessointiin. Moritzin mallin avulla pystytään selkeämmin huomioimaan vuorovaikutuksen merkitys palvelun tarjoajan, asiakkaan ja käyttäjän välillä. Moritzin malli on myös työkalu tutkimustulosten pohtimiseen.

4.1 Nykytilanteen ymmärtäminen

Lähtökohta ymmärtämiselle on tiedon kerääminen loppukäyttäjien tiedostetuista ja piilevistä tarpeista (Moritz 2005, 124). Samaan aikaan on syytä selvittää myös palveluntarjoajan tavoitteet. Analysoinnin suunnittelun apuvälineinä voidaan käyttää Moritzin (2005, 127) ehdottamia menetelmiä, kuten benchmarkkausta, osaamispyyrä, sidosryhmäkuvausta, haastatteluja, segmentointia ja SWOT-analyysiä. Metodeista otettiin käyttöön osaamispyyrä ja SWOT-analyysi.

Prosessi lähti liikkeelle suunnittelupalaverilla, johon osallistui asiakkaan ja koulutusta antavan organisaation edustajat. Keskustelujen ja haastattelujen perusteella saatiin tietoa koulutettavien nykytilanteesta ja asiakkaan toiveista koulutuksen suhteen. Asiakkaalta saatiin toiveista jota hyödynnettiin koulutuksen suunnittelussa. Osittain asiakkaan toivelistan pohjalta rakennettiin koulutettavien osaamisen kartoittamiseen osaamisympyrä, jonka avulla saatiin selville koulutettavien nykyinen osaamis pääoma ja mitä osaamisalaa tulisi edelleen kehittää.

Osaamisympyrästä saadun tiedon perusteella rakennettiin SWOT-analyysi, jonka avulla pystyttiin havainnoimaan vahvuudet, heikkoudet, mahdolliset uhat ja mahdollisuudet. SWOT-analyysin tuloksia hyödynnettiin koulutuksen eri painopisteiden suunnittelussa.

Saatujen tulosten perusteella koulutukseen valituilla painottui kaksi osaamisvajetta, jotka olivat teoreettinen tieto ja kädentaidot. Koulutettavilla oli tietoa joka perustui olettamukseen ja tähän ongelmaan haluttiin erityisesti puuttua tuomalla esille oikeaoppisen tiedon merkitys tuotteiden onnistumisen kannalta. Toisena puutteena koulutettavilla todettiin olevan ammattimainen leipomisen tekniikka. Tämä puute nähtiin vajavaisena kädentaitona ja sen todettiin olevan haaste koulutuksen lyhyen keston takia. Toivelistan ja osaamisympyrän kautta nousseista ideoista rakennettiin kaksi vajaan neljän tunnin mittaista koulutustapahtumaa.

Koulutukseen osallistui catering-alan ammattilaisista koostuneet kaksi ryhmää, joille annettiin koulutus kahden erillisen päivän aikana. Koulutettavat työskentelevät Palmian päiväkotien ja peruskoulujen keittiössä valmistuen leipomotuotteita ja ruokaa. Koulutus toteutettiin Stadin ammattiopiston tiloissa.

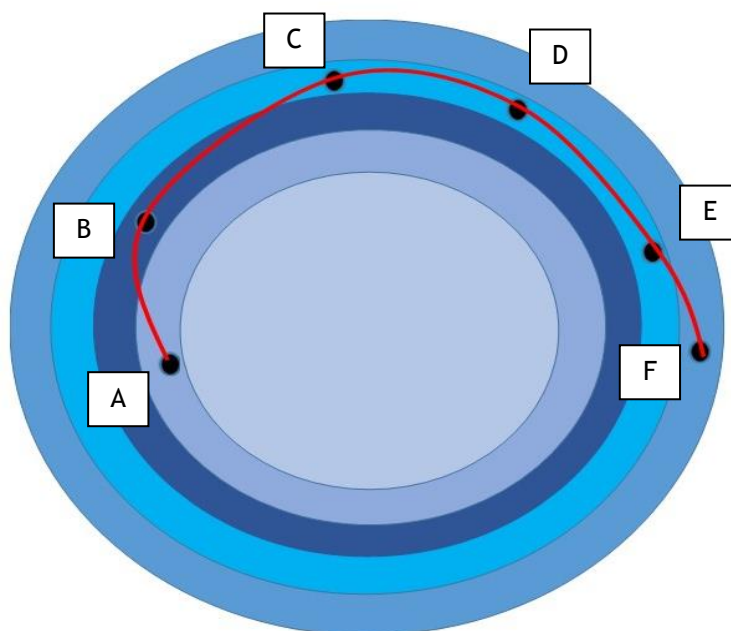
Varsinainen koulutus käynnistyi teoriaosuudella ja jatkui työsalissa käytännön työtehtävin. Koulutus päättyi tuotosten arviointiin ja loppukeskusteluun. Kouluteltavilta että myös Palmialta kerättiin palautetta koulutuksen toteutuksesta ja sisällöstä mahdollisia jatkokehittelyjä varten.

4.1.1 Osaamisympyrä osaamisen kartoittamisen työvälineenä

Osaamisympyrä on hyödyllinen työkalu osaamisenkartoittamiseen ja kehittämissuunnitelmien laadintaan. Osaamisympyrä toteutetaan ympyrän muodossa luoden nykyiselle ja tulevalle osaamiselle omat ympyränsä. Yksilön osaamisia kuvataan näiden ympyröiden sisällä ns. osaamissiivuinä. Siivujen tarkoitus on kuvata jotakin tarvittavaa osaamista mitä yksilöllä jo on ja siivun koko kertoo tämän jo olemassa olevan osaamisen arvon. Ympyrän ollessa siivutettuna piirretään siihen viisi kehää ja nämä kehät nimetään tai väritetään keskeltä kohti ulkoreunaa. Keskellä on aloittelija ja aivan ulkoreunassa on ekspertin kehä ja näihin kehiin yksilö määrit-

telee nykyisen osaamisen tasonsa. Määrittelyn jälkeen valitaan yhteisesti 1 - 3 kehitettävää osaamista, joita yritys tarvitsee ja jotka ovat hyödyllisiä yksilön ammatillisessa kehittämisessä. Valituille kehitettäville osaamisenalueille laaditaan kehityssuunnitelma. Suunnitelmasta käy ilmi osaaminen mitä halutaan kehittää, ajanjakso, seurantatapa, keinot, yrityksen tuki kehittämiselle, sekä myös yksilön oma panos osaamisen kehittämiseen. (Viitala 2005, 125 - 126.)

Osaamisympyrän hyöty yksilölle on sen osaamisen erottelukyky, näin yksilö pystyy erottelamaan tärkeimpiä osaamisiansa, jolloin kehitettävän osaamisen alue selkeytyy. Eniten hyötyä ympyrästä saadaan, jos se laaditaan sekä nykyhetken osaamisen perusteella, että viiden vuoden toteutuvan tilanteen näkökulmasta missä halutaan osaamisen tason olevan. SWOT-analyysin rakentamisessa voidaan hyödyntää osaamisympyrää. SWOT-analyysi on hyvä työväline ongelmien ja oppimisen tunnistamiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Kuvio 1 havainnollistaa koulutettavien lähtötason osaamisen koulutuksen osa-alueista.



Kuvio 1. Osaamisympyrän graafinen esitys koulutettavien nykyosaamisesta (Luukkonen, Sampala 2015).

Osaamisympyrän kohdassa A kuvataan koulutettavien teoreettista tietoa, joka oli ennen koulutuksen alkua tasolla 2 (heikko). Kohdassa B kuvataan koulutettavien kädentaidon tasoa joka oli ennen koulutuksen alkamista tasolla 3 (kohtalainen). Suurin osa koulutettavien omaamista taidoista sijoittui ympyrän kehälle 4 (osaa hyvin). Näihin taitoihin kuuluivat sosiaaliset taidot

(C), ammattietiikka (D) ja olettaus (E) ammattimaisesta leipomisesta. Koulutettavien hygieeniaosaaminen (F) sijoittui jo ennen koulutusta ympyrän kehälle 5 (erinomainen).

4.1.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi koostuu englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat). Tätä nelikenttämenetelmää käytetään yrityksen tai yksilön strategian laatimisessa, sekä oppimisen ja / tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Analyysissä tarkastellaan olemassaoloa sisäisten ja ulkoisten tekijöiden valossa. Tällä tarkoitetaan niitä tekijöitä joihin yksilö tai yritys voi vaikuttaa eli sisäiset tekijät (vahvuudet ja heikkoudet). Vahvuudet ovat niitä tekijöitä ja ominaisuuksia jotka auttavat yksilöä ja yritystä menestymään ja saavuttamaan tavoitteensa sekä päämääränsä. Heikkouksien merkitys on päinvastainen eli ne pyrkivät estämään etenemistä ja päämäärän saavuttamista. Ulkoiset, toimintaympäristön ulkopuoliset tekijät, ovat mahdollisuudet ja uhat. Yksilö tai yritys voi käyttää hyväksi mahdollisuuksia, jotta se menestyisi paremmin. Uhkien toteutuminen vaarantaa menestyksen tai voi joissakin tapauksissa jopa lopettaa toiminnan. SWOT-analyysin avulla johtopäätösten tekeminen helpottuu, sillä analyysiä voidaan käyttää laaja-alaisesti ja toimenpiteitä voidaan suunnitella varsin kattavasti. Kuviossa 2 on analysoitu koulutettavien vahvuudet ja heikkoudet koulutuksen näkökulmasta.



Kuvio 2. SWOT-analyysi Palmian koulutettavien nykytilasta (Luukkonen, Samppala 2015).

Vahvuuksina Palmian henkilöstöllä on jo selkeä ammattietiikka omasta työstään ja he käsittävät mitä työ pitää sisällään, sekä ymmärtävät miten heidän työnsä näkyy asiakaspalvelussa,

että mitä tavoitteita työlle on asetettu. Isossa organisaatiossa ammattietiikka on keskeinen tekijä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja strategian seuraamiseksi.

Henkilöstö, joka on jo toiminut yhtenäisenä työyhteisönä omaa jo valmiiksi hyvät sosiaaliset taidot. Nämä taidot Palmian osaamispyyrän lähtötason arvioinnissa olivatkin hyvällä tasolla ja vahvalla pohjalla. Palmian henkilöstöllä on jo vankka pohja keittiöalan töistä, jolloin myös hygieeninen osaaminen näkyi vahvana tekijänä tässä analyysissä. Ilman hyvää hygieniosaamista keittiöalalla ei voi työskennellä ja jokaisen työntekijän ennen työn aloittamista pitää olla suorittanut hygieniapassi, jossa testataan alan hygieniatietoisuus.

Heikkouksina henkilöstöltä löytyi puutteelliset kädentaidot ammattitaitoisten leipomotuotteiden tekoon, myös oikeanoppisen teoreettisen tiedon puuttuminen oli huomattava osaamisen vaje.

Henkilöstöllä oli jo pohjalla oletamus (Kuvio 2 ”Mututieto”) ammattitaitoisesta leipomisesta, mikä todettiin heikkoudeksi koulutusta aloitettaessa. Tällainen olettamukseen perustuva tieto heikentää ammatillisen osaamisen kehittymistä ja uuden oppimista. Tämän pääteltiin myös olevan yksi osasy kohdeyrityksen halukkuuteen kouluttaa henkilöstöään. Koulutuksella saataisiin oikeat ammatilliset toimintatavat tuotteiden valmistukseen, joka takaisi korkealuokkaiset tuotteet kannattavilla resursseilla valmistettuna.

Mahdollisuuksina lähtötilanteessa huomioitiin kädentaidot, mitkä ovat koulutuksen alussa puutteelliset, mutta niiden kehitys nähdään mahdollisuutena. Samoin teoreettisen tiedon lisääntyminen koulutuksen avulla on mahdollisuus yritykselle ja henkilöstölle.

Sosiaaliset taidot ja ammattietiikka oli jo luokiteltu vahvuuksiin, mutta nämä osa-alueet myös kuuluvat mahdollisuuksiin. Henkilöstön tiiviin koulutuksen aikana on myös mahdollista jo olemassa olevien sosiaalisten taitojen kasvu, sillä siinä henkilöstö on tekemässä lähekkäin toistensa kanssa kannustaen toisiaan ja arvioiden tuotoksiaan. Ammattietiikan uskotaan myös kasvavan koulutuksen aikana, sillä koulutus lisää ja syventää jo henkilöstön olemassa olevaa ammatillista osaamista.

Uhkana todettiin henkilöstön pois opittavan tiedon olemassa olo. Vahva olettamukseen perustuva tieto voi sulkea koulutuksen tuoman oikeanoppisen tiedon merkityksen jos henkilöstö pitää liian tiukasti kiinni tästä aiemmasta ”tiedosta”. Voidaan miettiä, saadaanko koulutuksessa kaikki hyöty irti ja käytetäänkö tätä oikeanoppista tietoa ja menetelmiä koulutuksen jälkeen työelämässä, vai palataanko vanhaan opittuun tapaan tehdä työtä.

Palmialle tarkoitetun leivontakoulutuksen suunnittelu aloitettiin yhteisellä suunnittelupalaverilla Stadin ammattiopistossa. Tähän palaveriin osallistui Palmialta catering palvelujen suunnittelija, tuotesuunnittelija ja tuotekehityksen palveluesimies ja oppilaitoksen edustajina koulutuspäällikkö ja kouluttaja. Tuossa tilaisuudessa rakennettiin koulutuksen sisältö ja ohjelmarunko ja jota sitten myöhemmin tarkennettiin. Koulutus toteutettiin Stadin ammattiopiston koekeittiössä, jossa osallistujat harjoittelivat tavoitteiden pohjalta suunniteltua opetuskokonaisuutta.

4.2 Koulutuksen kehittäminen

Osaamispyörästä ja SWOT-analyysistä saatujen tulosten pohjalta koulutuksen sisältö painotui teoreettisen tiedon ja kädentaidon lisäämiseen tässä järjestyksessä. Teoreettisen tiedon lisäämisen lähtökohdaksi on korjata koulutettavien olettamukseen perustuvaa tietoa ja tuoda oikeaoppinen tieto käytännössä esille ammattimaisilla työmenetelmillä. Toisaalta koulutuksessa oli tärkeä huomioida Palmian toiveet koulutuksen sisällöksi, jotta nämä toiveet saatiin selkeästi esille, päädyttiin käyttämään toivelistaa yhtenä koulutuksen ideointimenetelmänä.

Toivelista-menetelmää käytetään yleisesti tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Menetelmä sopii kehittämismenetelmäksi, koska sen avulla selvitetään asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Asiakkaat eivät aina itsekään tiedosta omia tarpeitaan, vaan huomioivat ennemmin, mitä he eivät palvelulta tai tuotteelta saa. Toivelista-menetelmän avulla selvitetään, mitä asiakkaat haluaisivat, jos heillä ei olisi mitään rajoituksia. (Ojasalo ym. 2009, 156 - 157.)

Toivelista-menetelmä toteutettiin Palmian kanssa tehtyjen haastattelujen yhteydessä. Palmian edustajilta kysyttiin, mitä he odottaisivat koulutukselta. Ojasalon mukaan menetelmässä painotetaan, että ideat saavat olla myös hullunkurisia, eikä niille tarvitse antaa perusteluja tai miettiä niiden toteutettavuutta. (Ojasalo ym. 2009, 156 - 157).

Monet toivelistan ideat ja ajatukset liittyivät kolmeen perusperiaatteeseen 1) lisäarvoa asiakkaalle ja koulutuksen tilaajalle, 2) leivonnan perusteiden kertausta (teoriaa) ja 3) käytännön harjoittelua ja lopputulosten arviointia. Toivelistan ja osaamispyörän kautta nousseita ideoista rakennettiin kaksi vajaan neljän tunnin mittaista koulutustapahtumaa. Suunniteltu koulutusrunko oli rakenteeltaan seuraavanlainen:

- Tervetulokahvi
- Lisäarvoa asiakkaalle (Palmian osuus) 20 minuuttia
- Leivonnan perusteet 40 minuuttia
- Leivonnan käytännön harjoittelu 3 tuntia
- Valmiiden tuotteiden tarkastelua 20 minuuttia

- Loppuyhteenveto 10 minuuttia

Koulutusrunko tehtiin Palmian kanssa yhteistyössä. Näin toimien siitä saatiin kaikille osapuolille sopiva. Palmian tapauksessa lähtökohtana on kokemuksellinen ja konstrukttiivinen opetus. Valintaan vaikutti muutama asia kuten, aikuiset oppijat ja heidän jo olemassa oleva ammatillinen osaaminen, varsin lyhyt opetusaika ja spesifi aihealue.

Kehitä-vaiheessa tarvitaan ideointikykyä ja luovuutta, mutta toiminta tulee tapahtua ammatitaitoisesti. Toisin sanoen ideoinnin tulee olla innovatiivista, mutta relevanttia ja älykästä mutta ei kuitenkaan paikalla polkevaa pohdintaa. Palvelumuotoiluprosessissa on oleellista luoda ideoista vahvoja konsepteja. Ratkaisuvaihtoehtojen tulee keskittyä kehitettävissä olevaan palveluun, tällöin jokainen yksityiskohta täytyy ottaa huomioon. Palveluympäristö, tavoitteet ja muut elementit tulee tässä vaiheessa kehittää. Ongelmakohtiin puututaan, jos niitä ilmenee, ja niihin mietitään mahdollisia ratkaisuja. (Moritz 2005, 132 - 133.)

Ratkaisujen ja konseptien on vastattava yrityksen ja asiakkaiden tarpeisiin, sekä olla johdonmukainen kehitysprosessin kanssa. Kehitä-vaiheen tärkein elementti on ideoida ja kehittää palvelukonsepteja ja ratkaisuja ”ymmärrä”-vaiheessa syntyneitä malleja hyödyntäen. Palvelukokemus, joka asiakkaalle luodaan, on oltava yksityiskohtainen ja johdonmukainen. (Moritz 2005, 132 - 135.)

”Learning by doing” on John Deweyn sanonta, jossa tekemällä oppimista pidetään kokemuksellisen oppimisen kulmakivenä, jossa jotakin asiaa tehdessä opitaan samalla siihen liittyviä asioita. (Rauste - von Wright, von Wright & Soini 2003, 153 - 157). Kehitetty koulutusmalli hyödyntää kokemukseen perustuvaa oppimista ja vastaa näin ollen parhaiten asiakkaan tarpeeseen hyödyntämällä jo olemassa olevaa osaamista.

Varsinainen oppiminen tapahtuu aktiivisen reflektoinnin ja kokemuksen yhteistuloksesta. Ihminen pohtii kokemuksiaan ja tämän seurauksena syntyy uudenlaista käyttäytymistä ja ymmärrystä. (Tynjälä 2002, 141.) Kokemuksellisen oppiminen, varsinkin perinteisten kädentaitojen opettamisessa, kuten leipomisen taito, saavutetaan hyviä tuloksia. Mallia on hyödynnetty myös korkeakouluopinnoissa, jossa kädentaidolla on merkitystä ammatin hallinnassa. (Tynjälä 2002, 134.)

Aikuisten opiskelussa kokemuksellinen oppiminen on yleensä pidetty oppimismalli. Tällöin teorian osuus on pienempi ja käytännön osuus on suuremmissa osassa varsinaisessa koulutustilanteessa. Näin myös saavutetaan sellaista osaamista, joka voidaan suoraan viedä työpaikalle koulutuksen jälkeen. Koulutuksen tavoitteena oli vastata tähän Palmian toiveeseen ja näin

toimien pystyttiin välttämään niin sanotun liikkumattoman tiedon syntyminen, eli tiedon, jota ei voi soveltaa todelliseen työelämään. (Tynjälä 2002, 131.)

4.3 Koulutuksen toteutus ja arviointi

Catering-alan ammattilaista koostunut ryhmä osallistui suunniteltuun koulutuksen kahden erillisen päivän aikana. Koulutus toteutettiin Stadin ammattiopiston tiloissa Roihuvuoressa. Koulutustilana käytettiin mahdollisimman paljon työelämää vastaavaa tilaa jossa uunit, koneet ja laitteet olivat samankaltaisia kuin koulutettavien omilla työpaikoilla. Koulutettavat olivat Palmian catering-alan henkilöitä, jotka työskentelivät eri päiväkotien ja koulujen keittiöissä. Kurssilaisia oli kahden päivän aikana yhteensä 17 henkilöä.

Tiedotus on merkittävä osa onnistunutta koulutusta, tästä syystä osallistujille informoitiin ajoissa koulutuksen käynnistämisestä. Palmia hoiti tiedotuksen ja henkilöt ketkä koulutukseen pääsevät, sillä halukkaita koulutukseen oli enemmän kuin pystyttiin ottamaan. Ensimmäisessä infokirjeessä kerrottiin osallistujille koulutuksen sisällöstä, toteutustavasta, aikataulusta ja muista käytännön järjestelyistä. Hyvä ennakkotiedotus säästää aikaa lähiopetuksesta, sillä opintoihin orientoituminen on alkanut jo ennen kuin varsinaiseen koulutukseen on edes tultu. Näin osallistujat tietävät, mitä opetukselta ja opiskelijoilta odotetaan.

Koulutuspäivänä ennen käytännön harjoittelua, teoreettinen esittely eli johdatus aiheeseen kesti noin 20 minuuttia, jonka jälkeen kurssilaiset saattoivat esittää kysymyksiä aiheeseen liittyen. Koulutukseen osallistuneiden asenne oli positiivinen ja kaikki kokivat saavansa uutta tietoa jo vanhan opitun tiedon lisäksi. Teoriaosuudessa pääpaino oli raaka-aineiden, työmenetelmien, ajan ja kädentaidon merkityksellä valmistettavan tuotteen onnistumiseen.

Koulutuksen aikana työsalilla syntyi paljon keskustelua leivonnän metodologiasta, käytänteistä, eri lämpötilojen merkityksestä valmiiseen tuotteeseen. Useat koulutettavat vasta ensimmäistä kertaa saivat kuulla kuinka tärkeä merkitys käytettävän veden lämpötilalla on valmiin tuotteen rakenteen ja säilyvyyden kannalta. Jauhot ja sitkon merkitys taikinan vaivaus rakenteen onnistumisen kannalta, oli monelle koulutettavalle uutta tietoa. Kylmäleivonnän harjoittelu oli myös uutta, jota ei ollut aiemmin tehty lainkaan, varsinkin niin pienillä hiivamäärillä.

Koulutettavat jaettiin kahden - neljän hengen ryhmiin ja jokaiselle ryhmälle annettiin samantyyppiset työtehtävät. Ryhmäjakoon vaikutti se millainen valmius kyseisillä henkilöillä oli opetettavaan aiheeseen, niin että ryhmässä oli sekä syvempää osaamista, että niitä joille opetettava asia oli vähän vieraampi. Näin ryhmän sisällä oli sellaisia henkilöitä, jotka saattoivat toimia ohjaajana.

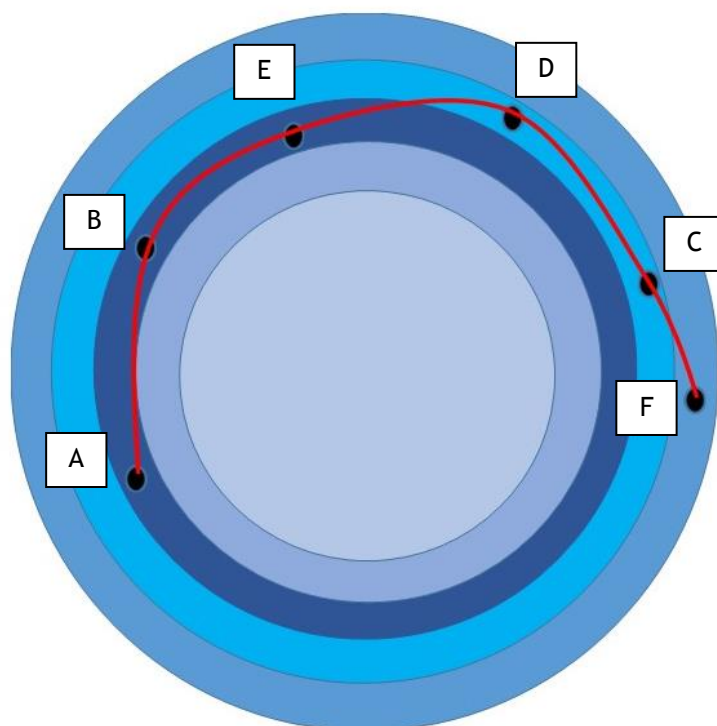
Työtehtävät suunniteltiin Palmian omia reseptejä käyttäen. Tällä metodilla vahvistettiin heidän ammatillista osaamistaan kun he palaavat takaisin työpaikoilleen. Sen lisäksi, että koulutaja sai reseptejä, joita käytettiin koulutusmateriaalina, hän sai myös koko vuoden ruokalistan ja sai näin pohjaa ja lisätietoa koko vuoden eri teemoista.

Vaikka reseptit olivat tuttuja ja koneet ja laitteet vastaavan kaltaisia oli kädentaidossa lähes kaikilla paljon oppimista. Ensimmäisessä ryhmässä oli yksi koulutettava, jolla oli tavallista enemmän kädentaitoa ja myös tietoa leipomisesta. Toinen ryhmä koostui alkuperältään ei suomalaisista koulutettavista, tästä seurasi se, että aivan kaikki teoria ei mennyt ”perille”, mutta innostus leipomiseen oli sitäkin suurempi.

Valmiiden tuotteiden arvioinnissa lähes kaikki koulutettavat olivat innoissaan uusista tekniikoista ja valmiiden tuotteiden hienosta ulkonäöstä sekä tuotteiden hyvä maku sai myös positiivista palautetta.

Loppuyhteenvedossa käytiin läpi päivän tapahtumat ja kerrattiin vielä mitä kaikkea oli tehty. Muutamia kysymyksiä vielä esitettiin ja niihin vastattiin. Loppupalautteessa koulutettavilta kysyttiin miten koulutuksen sisältö vastasi koulutettavien odotuksia ja oliko kouluttaja ollut asiantunteva omalla alallaan sekä olivatko koulutustilat ja -laitteet asianmukaiset. Kaikissa palautteissa tuli ilmi, että koulutus oli onnistunut ja koulutettavat olivat saaneet uusia käytökelpoisia vinkkejä omalle työpaikalleen. Koulutuksen sisältöä pidettiin myös kiinnostavana, monipuolisena ja hyvin rakennettuna. Koulutuksen ilmapiirin koettiin olevan rento ja iloinen ja kouluttajan osaaminen omalta alaltaan erittäin hyvä ja asiantunteva. Negatiivisena koettiin se, että omalla työpaikalla ei aina ollut riittävästi aikaa leipomiseen. Teorian ja käytännön yhdistäminen koettiin myös onnistuneeksi kokonaisuudeksi.

Koulutuksen jälkeen Palmian koulutettavalle henkilöstölle tehtiin uudelleen osaamispyyrä, jonka avulla mitattiin osaamisen kehittymistä verrattuna lähtötilanteeseen. Uusi osaamispyyrä on kuvattuna alla (Kuvio 3).



Kuvio 3. Osaamispyyrä koulutuksen jälkeen (Luukkonen, Sampala 2015).

Kuviossa 3 on kuvattuna koulutettavien osaaminen koulutuksen jälkeen. Tulosta on verrattu koulutettavien lähtötasoon, joka ilmenee aiemmassa kuviossa (Kuvio 1.). Tuloksista voidaan havaita, että koulutettavien teoreettinen tieto (A) koulutuksen aikana nousi ympyrän kehälle 3 (kohtalainen) ollessa alkuvaiheessa kehällä 2 (heikko). Koulutettavien kädentaidon (B) todettiin pysyneen lähes samalla tasolla 3 (kohtalainen), johtuen koulutuksen lyhyestä kestosta. Suurin osa jo koulutettavien taidoista sijoittui ympyrän kehälle 4 (osaa hyvin) näihin taitoihin kuului ammattietiikka (D) ja sosiaaliset taidot (C). Näiden taitojen todettiin koulutuksen jälkeen pysyneen samalla tasolla. Olettamukseen perustuva (E) tieto saatiin koulutuksen avulla laskemaan ympyrän kehälle 3, ollen koulutuksen alussa ympyrän kehällä 4. Hygieniaosaaminen todettiin pysyneen samalla tasolla kuin ennen koulutusta eli ympyrän kehällä 5 (erinomainen).

5 Johtopäätös

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli kehittää, palvelumuotoilun keinoin, koulutusmalli Palmian henkilöstön osaamispääoman lisäämistä varten ja vastata Palmian henkilöstön osaamisen kehittämiseen, kartoittamalla nykyosaaminen, suunnittelemalla ja toteuttamalla koulutus. Koulutus perustui kokemukselliseen ja konstruktiiiviseen oppimiskäsitykseen, jotta koulutettavan aiempaa kokemusta voitiin hyödyntää uuden oppimisessa. Tutkimusten mukaan oppiminen tapahtuu aktiivisen reflektoinnin ja kokemuksen yhteistuloksena. Ihminen pohtii kokemuksiaan ja tämän seurauksena syntyy uudenlaista käyttäytymistä ja ymmärrystä.

Osaamisen kartoittaminen ja jo olemassa olevan osaamisen kehittäminen on yritysten yksi menestymisen edellytys. Työ- ja elinkeinoministeriön raportin mukaan työelämässä tapahtuu merkittäviä rakenteellisia muutoksia. Nämä muutokset aiheuttavat työelämän osaamisvaatimusten syvenemistä ja laajenemista. Yritysten yhtenä merkittävänä kilpailukykyyn vaikuttavana seikkana on henkilöstön osaaminen.

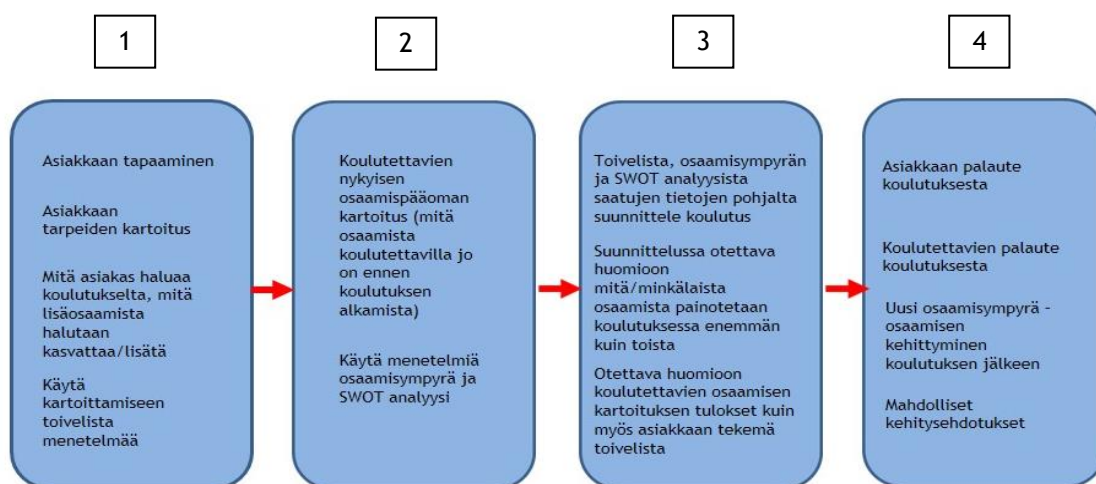
Opinnäytetyön teoreettisessa osassa käsitelimme osaamispääomaa ja sen merkityksestä yrityksen kilpailukykyyn lisäämiseksi. Nykypäivänä ja tulevaisuudessa tieto ja työntekemisen vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Tästä johtuen, että yritys ei menettäisi kilpailukykyään, yrityksen tulee kehittää aktiivisesti henkilöstön osaamista. Yksittäisellä työntekijällä tämä näkyy työn vaatimustason kasvuna. Osaaminen, mitä työntekijällä oli jo pääomanaan aloittaessaan työnsä yrityksessä, ei enää riitä, vaan jo olemassa olevaa osaamista työntekijän tulisi kasvat-
taa ja hankkia lisää. Yrityksen olennainen tehtävä tässä osaamisprosessissa on olla työntekijän tukena ja kannustaa työntekijöitään lisäämään osaamistaan, sillä uusien osaamisten hallitseminen ja niiden ottaminen yrityksen käyttöön on kilpailuetu itse yritykselle. Tähän haasteeseen vastaa hyvin suunniteltu koulutus.

Koulutuksen avulla pystytään tukemaan ja lisäämään työtehtävien vaatimaa osaamista. Koulutuksen tarkoitus onkin vastata henkilöstön koulutustarpeisiin nämä tarpeet voivat olla joko välittömiä tai sitten tulevaisuuden tarpeita mikä kehittää tulevaisuudessa tarvittavia tietoja ja taitoja, joita henkilöstö tulee tarvitsemaan. Koulutuksen suunnittelu on prosessi joka sisältää eri vaiheita. Koulutuksen suunnittelu on hyvä aloittaa koulutuksesta saatavien tavoitteiden määrittelyllä. Tavoitteiden ollessa selkeät voidaan edetä koulutuksen olennaisen sisällön luokitteluun ja hahmottamiseen. Koulutuksen suunnittelun työvälineenä käytettiin palvelumuotoilu prosessin ymmärrä-, selitä- ja toteuta työvaiheita.

Ymmärrä-vaiheessa kartoitettiin koulutettavien lähtötaso eli jo olemassa olevan tiedon ja osaamisen määrä ja miten ne oli omaksuttu, sekä miten se näkyi yksilön työnteossa. Kehitä vaihe piti sisällään tämän ymmärrä-vaiheesta koostuvan osaamisen ja tiedon analysointia ja

kehitettävien osa-alueiden valitsemista. Näitä analysoiden suunniteltiin koulutus, joka lisäisi tarvittua osaamista ja tietoa henkilöstön kesken. Toteuta vaihe koulutuksessa käsittää itse koulutuksen toteutuksen kohde yrityksen koulutettavalle henkilöstölle ja tämän vaiheen jälkeen koulutuksen toteutus analysoidaan ja siihen kohdistuvat kehitysehdotukset huomioidaan niin Palmian, kuin myös koulutettavien näkökulmasta.

Palmian toiveena oli koulutuksen kautta saada lisäarvoa omille asiakkaille, vahvistaa koulutettavien leivonnan teoreettista tietoa ja harjaannuttaa koulutettavien kädentaitoja. Tulosten perusteella koulutus lisäsi koulutettavien teoreettista tietoa ja näin olettamukseen perustuva tieto saatiin korjattua oikeaoppiseksi tiedoksi. Koulutuksen lyhyestä kestosta johdettujen kädentaitojen oleellinen lisääntyminen todettiin jääneen vähäiseksi. Koulutus tuotti Palmialle sen tarvitsemaa osaamista esimerkiksi kylmäleivonnan osalta, joka säästää resursssia ja lisää tuotteen arvoa ja palvelun merkitystä Palmian asiakkaille. Työn tuloksena syntyi koulutusmalli, joka on kuvattuna kuviossa 4.



Kuvio 4. Koulutusmalli (Luukkonen, Sappala 2015).

Kuvio 4 esittää asteittain koulutusprosessin suunnittelua, mikä perustuu palvelumuotoiluun. Kuviossa on esitelty prosessin eri työvaiheet yhdestä neljään (vasemmalta oikealle).

Vaihe yksi piti sisällään asiakkaan tapaamisen ja tarpeiden kartoittamisen eli mitä osaamista asiakas halusi koulutuksen tuottavan henkilöstölle. Tässä vaiheessa käytettiin asiakkaan toiveiden kartoittamiseen haastattelua ja toivelistaa.

Vaiheessa kaksi perehdyttiin koulutettavien lähtötason kartoittamiseen, jossa menetelmänä käytettiin osaamispyyrää ja saadut tulokset avattiin SWOT-analyysin avulla. Osaamispyyrän osa-alueet perustuivat asiakkaalta saatuun toivelistaan ja koulutettavien haastatteluun.

Vaiheessa kolme valittiin koulutukselle pääsuunnat, jotka tulivat SWOT-analyysin, osaamispyyrän ja toivelistan avulla. Tässä vaiheessa myös päädyttiin konstruktivisen oppimiskäsityksen valintaan, joka huomioi jo olemassa olevan ammatillisen tiedon uuden oppimisessa. Näin pystyttiin saavuttamaan sellaista osaamista joka voitiin viedä suoraan työpaikalle koulutuksen jälkeen.

Neljännessä vaiheessa koulutettaville tehtiin uudestaan osaamispyyrä, jonka avulla pystyttiin havainnoimaan osaamisen kehittyminen koulutuksen jälkeen, verrattuna lähtötilanteeseen. Palmialta ja koulutettavilta kerättiin palautteet ja mahdolliset kehitysehdotukset otetaan huomioon uutta koulutusta suunniteltaessa.

Tämän koulutusmallin avulla voidaan tuottaa uutta koulutusta seuraamalla kaaviossa olevaan nelivaiheista asteittain etenevää koulutusprosessin suunnittelua. Koulutusmalli soveltuu myös muiden palvelualan yritysten koulutusten suunnitteluun ja toteutukseen.

Lopuksi voidaan todeta, että henkilöstön kouluttamisella on muutakin merkitystä kuin vain tiedon ja taidon lisääminen. Saatu koulutus laajentaa henkilöstön toimenkuvaa ja lisää näin ollen myös työssä viihtymistä. Näin lyhyt koulutus soveltuu lähinnä teoreettisen tiedon lisäämiseen eikä niinkään syvälliseen kädentaidon opettamiseen. Kädentaidon opettaminen vaatii pidemmän ajan ja enemmän toistoja jotta taidoista tulisi osa koulutettavien ammatillista osaamispääomaa.

Opinnäytetyön tekeminen vahvisti sitä näkemystä, että henkilöstön osaamispääoman kasvataminen on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää. Sillä se vahvistaa yrityksen omaa osaamista kilpailevilla markkinoilla. Osaamisen kehittämiseen ja vahvistamiseen tehokkain ja helpoin menetelmä on henkilöstön koulutus. Hyvin suunnitellulla koulutuksella saavutetaan hyviä tuloksia varsin lyhyessäkin ajassa. Oppimiskäsityksen merkitys koulutuksen onnistumisessa on huomattava, varsinkin kun kyseessä ovat aikuiset koulutettavat, joilla on jo vahvaa ammatillista osaamista. Tätä osaamista on hyödynnettävä koulutusta suunniteltaessa. Tähän tavoitteeseen päästään ottamalla käyttöön kokemuksellinen ja konstruktivinen oppimiskäsitys. Opinnäytetyötä tehdessä voitiin todeta, että palvelumuotoiluprosessi toimii hyvin tämän tapaan koulutusta kehitettäessä. Menetelmät ovat loogisesti eteneviä ja niiden avulla oli helppo ideoida ja arvioida saatuja tuloksia. Kaiken kaikkiaan työ oli vaativuudesta huolimatta mielenkiintoista tehdä. Mielenkiintoiseksi työn tekemisessä koettiin kahden asiakkaan toiveiden huomioiminen ja toteuttaminen.

Toivomme, että koulutusmallista on hyötyä myös jatkossa uusien koulutusten suunnittelussa, sillä koulutusmalli soveltuu hyvin koulutuksen suunnitteluun, jossa halutaan hyödyntää palvelumuotoilun prosessimallia.

Lähteet

Eklund, R., Ropo, R., Tyyskä, U. (2007). Kehitä osaamista-työkirja. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto.

Grönroos, C. (2010). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3.painos. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus 4/2004, 284-294.

Karjalainen, J., Blomqvist, M., Suolanen, O. (2001). Kehittyvä toiminnanohjaus. Metalliteollisuuden kustannus. Helsinki.

Moritz, S. (2005). Service Design - Practical access to an evolving field. Köln: Köln International School of Design.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Otala, LM. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetua. WS Bookwell Oy. Porvoo: WSOYpro.

Rauste-von Wright, M., Wright von, J. & Soini, T. (2003). Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P. (2000). Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.

Saffer, D. (2010). Designing for interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley CA: New Riders.

Sarala, U. ja Sarala A. (2003). Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Palmenia-kustannus. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Strassmann, P.A. (1999). Measuring and Managing Knowledge Capital. The Executive report on Knowledge, Technology & Performance. Knowledge Inc.

Sydänmaalakka, P. (2002). *An Intelligent Organization*. Capstone Publishing Limited. United Kingdom: T.J International Ltd, Padstow, Cornwall.

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum.

Tynjälä, P. (2002). *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Viitala, R. (2008). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otava.

Zimring, C., & Latch, D. C. (2001). *Defining Design between Domains: An Argument for Design Research á la Carte*. In C. N. Eastman, *Design Knowing and Learning: Cognition in Design Education* (p. Ch 7). Elsevier.

Sähköiset lähteet

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. http://taydennyskoulutus.taik.fi/midcom-serveattachmentguid-d8361e9406ea11dd948383d24a544e6c4e6c/lopputyö_tam_mikkokoivisto_2007.pdf. Luettu 28.9.2015.

Kuntatyönantajat (2008). <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/sopimukset/työelämänkehittäminen/henkilöstöjohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaaminen/Sivut/osaamisenkehittamista-koskeva-suositus.aspx>. Luettu 1.10.2015.

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical Access to an Evolving Field. Köln International School of Design, University of Applied Sciences Cologne. http://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4. Luettu 27.9.2015.

Palmia. <http://www.hel.fi/www/palmia/fi>. Luettu 5.10.2015. (Tekstiviite: Helsingin kaupunki)

Palvelumuotoilu. Sanasto ja metodit. <http://palvelumuotoilu.fi/>. Luettu 25.9.2015.

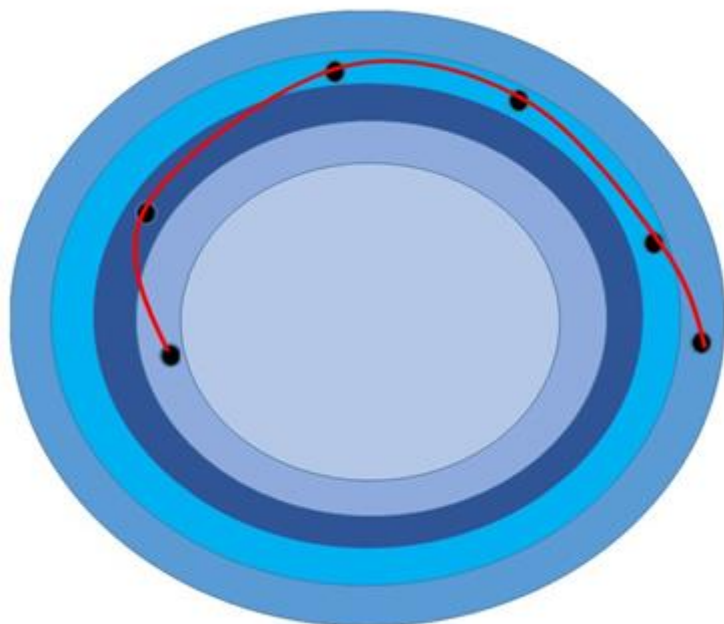
Rontti S., Miettinen S., Kuure E. ja Lindström A. (2009) A Laboratory Concept for Service Prototyping - Service Innovation Corner (SINCO) <http://servdes.org/pdf/2012/rontti-miettinen-kuure-lindstrom.pdf>. Luettu 27.9.2015.

Service Design Network. <http://www.service-design-network.org/?s=definition+service+design> Luettu 27.9.2015.

Service Design Toolkit - Palvelumuotoilun työkalupakki. http://sdt.fi/mita_palvelumuotoilu.html. Luettu 26.9.2015

Taikopeda: Linjakkaan opetuksen peruslähtökohdat. http://www.taikopeda.fi/oppaitaopettamiseen/opetus/linjakkaan_opetuksen_peruslahtokohdat.html. Luettu 27.9.2015.

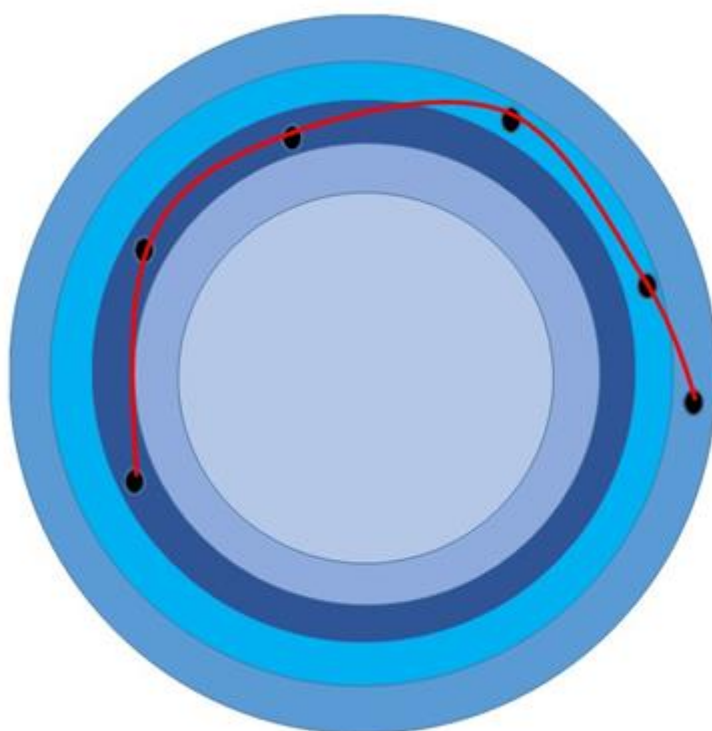
Kuvio 1. Osaamispyyrän graafinen esitys koulutettavien nykyosaamisesta (Luukkonen, Samppala 2015)



Kuvio 2. Swot analyysi Palmian koulutettavien nykytilasta (Luukkonen, Samppala 2015).



Kuvio 3. Osaamispyyrä koulutuksen jälkeen (Luukkonen, Samppala 2015).



Kuvio 4. Koulutusmalli (Luukkonen, Sampala 2015).

