



**SAVONIA**

**MATTIKORKEAKOULUTUTKINTO**

**MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA**

# OSAAMISEN KEHITTÄMINEN SODEXOLLA TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMASTA

Suomen Sodexo

TEKIJÄ: Paula Kylmänen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma	
Työntekijä Paula Kylmänen	
Työn nimi Osaamisen kehittäminen Sodexolla työntekijöiden näkökulmasta	
Päiväys	27.2.2018
Sivumäärä/Liitteet	38/1
Ohjaaja Sirpa Vauhkonen	
Toimeksiantaja Sodexo Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössäni tarkastelen toimeksiantajani Sodexon työntekijöiden näkökulmasta parhaita mahdollisia keinoja kehittää itseään työn ohessa, sekä millaisilla keinoilla jatkuva kehittyminen mahdollistetaan. Selvitän, kuinka yrityksen työntekijät kokevat työnantajan oppimiskulttuurin sekä sen muuttumisen ja kehittymisen.</p> <p>Työni teoriaosuudessa käsitellään tutkimuksen taustoja ja tarpeellisuutta. Teoriaosuus käsittelee yksilön osaamista ja oppimista, sekä motivaation merkitystä työelämässä ja oppimisessa. Olennaisena osana teoriaosuudessa käsitellään myös oppivaa organisaatiota ja osaamisen johtamista. Lisäksi kerrotaan taustaksi tutkittavan yrityksen tarjoamista kehittämismahdollisuuksista ja niiden toteuttamisesta.</p> <p>Työ toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella käyttäen teemahaastattelua. Haastateltavana oli kuusi yrityksen työntekijää sekä esimiestä. Heillä kaikilla oli takanaan monia työvuosia Sodexolla. Haastattelulla selvitettiin heidän näkemyksiään omaehtoisesta kehittymisestä, yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista, nykytilasta sekä johtamisesta. Lisäksi lopuksi heillä oli mahdollisuus antaa kehittämisehdotuksia aiheeseen liittyen.</p> <p>Tuloksista selvisi, että itsensä kehittämisen vastuu ymmärretään, mutta enemmistön kiinnostus omaehtoiseen kehittämiseen vapaa-ajalla on vähäistä. Eniten uutta tietoa opitaan alan lehdistä, internetistä ja kokeilemalla itse. Yrityksen on totuttu tarjoavan tietoa "valmiiksi pureskeltuna", joten tämä informaatio riittää monelle. Internetin tarjoamat mahdollisuudet opintojen ja kehittymisen tukena hyväksytään, mutta niiden laadukkuuteen pitää panostaa tulevaisuudessa. Sodexo koetaan yrityksenä, joka tukee työntekijöiden halua kehittyä, mutta tähän tarvitaan myös työntekijöiden omaa aktiivisuutta.</p> <p>Lopuksi olen koennut muutamia kehittämisehdotuksia haastattelun ja omien johtopäätelmieni perusteella. Asiakaspalvelukoulutuksen tärkeys tiedostetaan ja käytäntöön liittyvistä kursseista pidetään. Lyhytkoulutuksia verkon kautta halutaan tarjottavan myös työntekijöille. Tukea oppimiseen kaivataan lähimmältä esimieheltä ja työyhteisöltä, eikä rahallista korvaustakaan sovi unohtaa. Tavoitteeni mukaisesti toivon, että näistä johtopäätöksistä on hyötyä tutkimuksen kohteen yritykselle, suunniteltaessa henkilöstön kehittämistä ja kehittämistapoja.</p>	
Avainsanat Oppiva organisaatio, osaaminen, kehittäminen, motivaatio, johtaminen	



Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hotel and Restaurant Management			
Author Paula Kylmänen			
Title of Thesis Developing competence in Sodexo from employees' point of view			
Date	27.2.2018	Pages/Appendices	38/1
Supervisor Sirpa Vauhkonen			
Client Organisation /Partners Sodexo Oy			
<p>Abstract</p> <p>In my Bachelor's Thesis I look at the best possible ways for me to work with Sodexo employees, and what kind of ways to develop them continuously. I'm going to figure out how the company's employees experience the learning culture of the employer, as well as its changing and evolving.</p> <p>The theoretical part of my work deals with the background and necessity of the research. The theoretical part examines the knowledge and learning of the individual as well as the importance of motivation in working life and learning. An essential part of the theoretical part also deals with the learning organization and competence management. In addition, information on the development opportunities and implementation of the company under study is presented.</p> <p>The work was carried out by qualitative research using theme interviews. Six employees and a supervisor were interviewed. They all had many work years behind Sodexo. The interview clarified their views on self-development, the opportunities offered by the company, the state of play and leadership. Finally, they also had the opportunity to submit suggestions on the topic.</p> <p>The results showed that the responsibility for self-development is understood but the majority's interest in self-development in leisure time is low. The newest information is learned from magazines, the internet, and by experimenting yourself. The company has been accustomed to providing information "pre-chewed" so this information is enough for many. The opportunities offered by the Internet to support studies and development are accepted, but to their quality must be invested in the future.</p> <p>Finally, I've put together a few suggestions for improvement based on the interview and its conclusions. In addition to customer service training, the English language training is particularly desirable in the Helsinki metropolitan area as the proportion of foreign workers increases. Short training via the web is considered and can also be provided to employees. Learning support is needed from the nearest supervisor and the work community, and no financial compensation should also be forgotten. In my pursuit, I hope that these conclusions will be of benefit to the research's firm, in designing staff development and development methods.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Learning organization, know-how, development, motivation, leadership</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
2	TYÖELÄMÄN MUUTOKSET .....	9
2.1	Työuran pidentyminen .....	9
2.2	Elinikäinen oppiminen .....	10
3	OSAAMINEN JA AMMATILLINEN KASVU.....	11
3.1	Yksilön osaaminen ja oppiminen .....	12
3.2	Motivaation merkitys oppimisessa ja työelämässä .....	13
4	ORGANISAATION OPPIMINEN JA OSAAMINEN.....	15
4.1	Oppiva organisaatio .....	15
4.2	Aikuisen oppiminen tiimitasolla .....	16
5	OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	17
5.1	Tavoitteet ja kartoitus .....	17
5.2	Esimies osaamisen johtajana .....	18
6	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	19
7	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN SODEXOLLA .....	21
7.1	Tutkimuksessa käytettävä yritys .....	21
7.2	Sodexon tarjoamat kehittymismahdollisuudet .....	22
7.2.1	Lyhytkoulutukset.....	23
7.2.2	Oppisopimuskoulutus .....	23
7.2.3	Lakisääteiset ym. koulutukset .....	23
7.2.4	Kehityskeskustelut Sodexolla osaamisen kehittämisen tukena .....	24
8	TUTKIMUKSEN KULKU .....	25
9	TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET.....	27
9.1	Sodexon koulutukset.....	27
9.2	Koulutukseen aktivointi .....	28
9.3	Työntekijän oma kouluttautuminen .....	29
9.4	Oppimisen tukeminen Sodexolla .....	29
9.5	Oppiminen.....	29

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	31
11 POHDINTAA.....	33
LÄHTEET .....	35
12 LIITE 1. TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSIÄ.....	38

## 1 JOHDANTO

Työtehtävät muuttuvat monimuotoisemmiksi ja uudet haasteet työelämässä edellyttävät jatkuvaa oppimista. Työpaikoille tarvitaan moniosaajia, sulavasti työtehtävästä toiseen siirtyviä ja itseään kehittäviä ammattilaisia. Osaava työvoimapula hidastaa jo nyt yritysten kasvua ja työvoiman saatavuus vaikeutuu edelleen tulevina vuosina, kun suuret ikäluokat jättävät työelämän. Tulijoita on työmarkkinoilla mutta heidän osaamisensa ei aina vastaa tarvetta. Työnantajat joutuvat jatkossa miettimään entistä tarkemmin, miten osaaminen hankitaan ja miten varmistetaan, että se kehittyy muuttuvissa tarpeissa. (Ojala 2008, 25).

Työntekijöiden on kyettävä oppimaan uutta ja muuttumaan kehittyvän maailman tarpeiden mukana. Ammatillinen kasvu on jatkuva oppimisprosessi. Työn organisaation on luotava puitteet tuon kasvutarpeen tyydyttämiseksi. Työssä kehittymistä voidaan tukea erilaisilla oppimistavoilla, kuten työssäoppimisella, työnkierrolla, tiimityöllä tai itseopiskelulla.

Yhtenä huolenaiheena nähdään ikääntyvien työntekijöiden kehittymishalukkuus ja työmotivaatio työurien pidentyessä tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa työurien pituus kasvaa ja työssä jaksamista parannetaan erilaisilla kehittämistoimenpiteillä. Työssä hyvinvoiva työntekijä jaksaa paremmin ja pidempään ja on motivoituneempi tekemään työtään. Yrityksien haasteena on löytää oikea tai oikeat väylät ns. ikääntyvien sukupolvien osaamisen kehittämiseksi. Ikääntyneiden työntekijöiden puutteellinen koulutustausta vaikeuttaa yhä vaativammista työtehtävistä selviytymistä. Apuna on kuitenkin monenlaista tutkintoihin johtavaa koulutusta, lisä- ja täydennyskoulutusta sekä harrastustavoitteisia opintoja. (Forss 2004, 20.)

Toimeksiantajani Sodexo on kansainvälinen ja maailmanlaajuinen yritys. Suomessa Sodexolla työskentelee yli 2000 työntekijää erilaisissa tehtävissä, niin toimitila- kuin henkilöstöravintolapalveluissa.

Haasteeksi monissa yrityksissä, kuten toimeksiantajani yrityksessä, tulevaisuudessa tulee muodostumaan pitkän työuran tehneiden työntekijöiden jaksaminen, mielenkiinnon ja motivaation säilyttäminen työelämään. Kuinka uudet työtavat, -tehtävät tai palvelut saadaan nopeasti sisäistettyä ns. vanhoihin toimintoihin tottuneille ”pitkänlinjan” ammattilaisille.

Opinnäytetyössäni tarkastelen oppimista ja kehittymistä palvelualan ja -kulttuurin näkökulmasta ja keskityn lähinnä tutkimaan, miten Sodexon osaamiskulttuurin kehittäminen toteutuu. Tarkastelen työnantajani Sodexon tarjoamia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja mitä ovat yrityksen strategiset tavoitteet aiheeseen liittyen. Teemahaastattelulla pyrin selvittämään työntekijöiden omia mielipiteitä Sodexon osaamiskulttuurista ja kuinka sitä olisi mahdollista kehittää ja millä keinoilla. Miten yritys mahdollisesti pystyy tukemaan ja vaikuttamaan pidemmän työuran tehneiden työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja samalla työmotivaatiota.

Ohjenuorani opinnäytetyössäni fokusoituu kysymykseen mitkä ovat parhaita tapoja kehittää osaamista Sodexolla. Haastattelujen pohjalta tarkoitukseni on esittää kehitysehdotuksia vakituisten työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi organisaatiossa.

Työn tutkimukselliseen puoleen käytän hyödyksi laadullista tutkimusmenetelmää eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan jollekin ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineiston keruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Käyttämäni haastattelumenetelmä auttaa ymmärtämään kohderyhmää syvällisemmin, sekä heidän kokemuksiaan työstä ja oppimisesta Sodexolla.



## 2 TYÖELÄMÄN MUUTOKSET

Teknologian kehittyminen on tehnyt maailmasta entistä pienemmän. Yrityksien kansainvälistyessä niiden tulee reagoida paikallisiin muutoksiin, sekä maailmanlaajuisiin tapahtumiin, niin yhteiskunnassa kuin taloudellisestikin. Tekniikka kehittyy ja syntyy paljon uusia tuotteita. Asiakkaat odottavat parempaa, nopeampaa ja monipuolisempaa palvelua. Vastuu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä siirtyy entistä enemmän työntekijöille. Tuoteideat ja tuotantoprosessien kehittäminen vaatii puolestaan entistä tiiviimpää yhteistyötä tiimien välillä. Selviytyäkseen muutoksista vastuuta jaetaan työntekijöille työn kehittämiseen ja muutosten kohtaamiseen. Tämä kaikki vaatii lisää edellytyksiä työssä viihtymiselle ja -jaksamiselle. (Luikkonen ym. 2006, 38-39.) Tulevaisuudessa olisi tärkeää oppia tekemään nykyisiä työtehtäviä uudella tavalla tai uusilla työkaluilla. Työntekijältä vaaditaan jatkuvaa uuden oppimista, verkostoitumista, luovuutta ja ongelmaratkaisukykyä. (Yle uutiset 2016.)

Suomalaisen Työn Liiton tutkimuksen (20.4. – 24.5.2016) mukaan työnantajat nostivat tärkeimmiksi tulevaisuuden osaamisalueiksi erityisesti hyvät vuorovaikutus-, kommunikaatio- ja yhteistyötaidot (11 % työnantajista), sekä tahtoa kehittyä ja halua oppia uutta (55 % työnantajista), joustavuutta työaikojen ja työn muotojen suhteen (48 %) sekä muutosvalmiutta ja sopeutumiskykyä (45 %). (Talouselämä 2016.) Tästä voidaan johtopäätöksenä todeta, että oman työn ja ammattitaidon kehittämistä pidetään erittäin tärkeänä

### 2.1 Työuran pidentyminen

Viimeiset kymmenen vuotta on tehty määrätietoista työtä eläkeiän nostamiseksi ja työuria halutaan pidentää. Euroopan unionin jäsenmaissa on 2000-luvun alkupuolella pyritty edistämään pidempää työuraa eläkeuudistuksen ja lukuisten muiden toimenpiteiden avulla. Monessa maassa toimenpiteet eivät kuitenkaan ole olleet riittäviä. Tutkimuksien mukaan suuriin ikäluokkiin kuuluvien kiinnostus jatkaa työelämässä riippuu paljon työpaikan ilmapiiristä ja omasta esimiehestä. Haaste ja vastuu ikääntyvistä jää työpaikoille, joiden täytyy luoda edellytykset työssäjaksamiselle ja motivaatiolle. (Ilmarinen 2006, 12-13.) Yrityksissä voidaan tehdä erilaisia toimenpiteitä ikääntyvien työntekijöiden suhteen, esimerkiksi koulutukseen rohkaiseminen ja sen tukeminen, virkistystoiminta, joustava työaika, osa-aikaeläkejärjestelyt, työvuorojen järjestely, työkierto, työterveyshuolto. Suomalaisia työmarkkinoita uhkaa tulevaisuudessa työvoimaresurssien niukentuminen, ja siksi ikääntynyttä työväestöä kannustetaan jatkamaan työelämässä mahdollisimman pitkään.

Eliniän pidentyminen on lisännyt ihmisten toimintakykyä myös työelämässä. Ihmiset ovat entistä paremmassa kunnossa vanhuusvuosinaan kuin ennen. Yhteiskunta kokee työvoiman ikääntymisen

ongelmat ja haasteet konkreettisesti, koska eläkkeelle siirrytään liian varhain, huoltosuhteet muuttuvat yhä raskaammiksi, eläkemenot ja terveydenhuoltokustannukset kasvavat. Väestön ikääntymisellä on Suomessa vakavia taloudellisia ja sosiaalisia seuraamuksia. Eläkkeiden sekä terveys- ja hoivapalvelujen kustannukset nousevat. Kysyntä lisääntyy samaan aikaan kun pula palvelujen tarjoajista kärjistyy. (Ilmarinen 2006, 11-19.)

Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen Sodexon työntekijöiden ikä- ja sukupuolijakauma syksyllä 2017 kertoo, että Sodexon työntekijöiden keski-ikä on varsin alhainen eli 40 vuotta. Tätä keski-ikälaskelmaa alentaa kuitenkin huomattavasti yhdessä isossa toimipisteessä työskentelevien alhainen ikäjakauma, kertoo Sodexon Anna Römpötti (2017). Olemme varsin naisvaltaisella alalla, ja tästä johtuen sukupuolijakauma on yrityksessämme: miehiä 28 % ja naisia 72 % työntekijöistä.

## 2.2 Elinikäinen oppiminen

Elinikäisen oppimisella (Lifelong learning) tarkoitetaan valmiuksia, joita jatkuva oppiminen, tulevaisuuden ja uusien tilanteiden haltuunotto sekä työelämän muuttuvat olosuhteet edellyttävät. Ne kuvastavat yksilön kykyä selviytyä erilaisista tilanteista. Ne lisäävät kaikilla aloilla tarvittavaa ammattisivistystä ja kansalaisvalmiuksia. (Opetushallitus.) Ideana on, että ihminen oppii koko elämänsä ajan ja hänen tulisi oppia uutta esimerkiksi työn ohessa. Jopa Euroopan komissio on antanut oman määritelmänsä asialla.

” Kaikki elämän aikana aloitettu oppimistoiminta, jonka tavoitteena on parantaa ammattitaitoa, tietoja ja osaamista sekä edistää henkilökohtaisten toiveiden toteutumista, aktiivista kansalaisuutta, sosiaalisia taitoja ja / tai työllistettävyyttä” (KOM (2001) 678) (Vapaa Sivistystyö ry.)

Tietojen ja taitojen nopea vanheneminen on uhka eri ammateissa toimiville. Tämä ilmenee varsinkin silloin, kun työtehtävissä, -velvollisuuksissa tai vastuualueissa tapahtuu muutoksia. Ammatillisen kasvun pysähtyminen heikentää työmotivaatiota, tehtävät muuttuvat rutiineiksi ja työ menettää merkityksensä. (Ruohotie 2002,49-50.) Tämän seurauksena organisaatiot ovat havahtuneet tarjoamaan erilaisia mahdollisuuksia työntekijän oman kehityksen tukemiseksi. Henkilöstön osaaminen ja osaamistarpeet kartoitetaan osana yrityksen strategiaa ja pyritään luomaan oppimiskulttuuria tukevia ratkaisuja.

### 3 OSAAMINEN JA AMMATILLINEN KASVU

Tämän päivän niukka resurssi ei ole enää raha, vaan osaavat ihmiset (Ojala 2008, 15). Kohtaamme päivittäin kovenevan kansainvälisen kilpailun. Yritysten täytyy sopeutua lyhyilläkin aikaväleillä muutoksiin ja organisaatioiden liiketoiminnan tulosten on parannuttava koko ajan. Näin ollen yritysten ja henkilöstön suoritusten, kuten tuotteiden ja palveluiden, on parannuttava samanaikaisesti. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. (Sydänmaalakka 2012 15-16.) Uusimmilla laitteilla ja koneilla voidaan hetkellisesti saada kilpailuetua, mutta pian samat laitteet ja tuotteet ovat kilpailijoiden saatavilla. Tässä korostuvat ihmisen tieto ja osaamisintensiivisyys. Tarvitaan ihmisen oppimiskykyä, jotta kyetään tuottamaan uudenlaisia ratkaisuja uusiin tilanteisiin. (Ojala 2008, 15-16.)

Seppo Helakorven (2009) mukaan työelämän muutos koskee erityisesti osaamisvaatimuksia, työsuhteita, työnjohtamista ja työorganisaation rakenteita. Osaajat ovat usein eri puolella maailmaa, joten osaamisen kehittäminen tapahtuu enenevässä määrin tietoverkoissa. Tähän tarjoavat mahdollisuuden kehittyneet sosiaalisen median eri muodot. Entistä tärkeämmäksi tulee työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen. (Helakorpi 2009.) Toisaalta myös työelämää tulee kehittää organisaatioiltaan ja toimintatavoiltaan. Nykyihmiset eivät suostu enää koneen jatkoksi. Tämä aiheuttaa haasteita työorganisaatioiden uudistamiseen erityisesti sosiaalisilta puoliltaan, sekä erityisesti työn johtamisen ja asiantuntijuuden parhaan käytön alueilla. Osaamisen johtaminen edellyttää osaamisen tunnistamista ja arviointia. (Helakorpi 2009.)

Tulevaisuuden organisaatiossa osaaminen ei ole enää menestystekijä vaan osaamisen kehittämisprosessin hallinta tulee kriittiseksi menestystekijäksi (Sydänmaalakka 2012).

Osaamisen kehittäminen on yksi osa yrityksen strategista henkilöstöjohtamista. Ilman osaamisen johtamistategiaa ei voi menestyä. Yrityksen kilpailukyky riippuu siitä merkittävästi, mitä yrityksissä osataan ja kuinka tuota osaamista käytetään hyväksi. Samalla yrityksen tulee ymmärtää osaamisen johtamisen ja kehittämisen tärkeys. Osataanko jo yrityksissä työskentelevien ihmisten osaamisen tasoa nostaa, vaalia ja hyödyntämään tehokkaasti. Harvassa ovat yritykset, jotka menestyvät ilman osaavaa ja kehittyvää henkilöstöä. Tiedon määrä lisääntyy jatkuvasti ja inhimillisen pääoman merkitys kasvaa.

Menestyäkseen yritysten on kyettävä tuottamaan jatkuvasti innovaatioita, joko käyttämällä entistä paremmin ja monipuolisemmin henkilökunnan kapasiteettiä tai olemalla entistä enemmän ennakkoluulottomampia (Ruohotie 2002, 52). Menestymiseen tarvitaan myös työntekijän hyvää koulutusta ja sitoutumista jatkuvaan ammatilliseen kasvuun läpi elämän. Ammatillinen kehittyminen on riippuvainen uramotivaation voimakkuudesta, esimerkiksi halusta riskinottoon ja

sidonnaisuudesta työhön. Tämä ja muut osatekijät vaikuttavat kuinka innokkaasti ihmiset hakeutuvat täydennyskoulutuksiin ja kuinka tärkeää heille on kehittymistavoitteiden saavuttaminen. (Ruohotie 2002, 56-57.)

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja sen tukeminen ovat panostus yrityksen tulevaisuuteen. Koulutuksen rinnalla tärkeää on myös mahdollistaa osaamisen jakaminen ja työssä oppiminen. Ammattitaitoinen henkilöstö pystyy nopeammin reagoimaan työelämän muutoksiin sekä kehittämään uusia toimintamalleja ja -tapoja. (Työelämä 2020.)

Mitä osaamisella tarkoitetaan? Kansankielellä osaaminen tarkoittaa jonkin alan, työn tai tehtävän hallintaa. Kokin osaaminen koostuu mm. oikeanlaisesta raaka-ainekäytöstä, valmistuksen oikeasta ajoittamisesta, herkullisesta ruoasta ja ammatillisesta tietämyksestä. Osaamista on hankala määrittää, koska sitä voidaan tarkastella monelta eri kulmalta. Voidaan puhua yksilön tai organisaation osaamisesta. Leenamaija Ojalan mukaan osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suorittaa tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia (Ojala 2008, 47). Yksilö ei useinkaan suoriudu tehtävästään yksin, vaan työ on enemmän tiimin, ryhmän tai organisaation aikaansaannos. Siksi osaaminen on yhä enemmän organisaation osaamista ja osaamispääomaa. (Ojala 2008, 47.)

Osaamispääoma muodostuu henkilö-pääomasta, kuten yksilön tiedoista, taidoista ja halusta käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Rakennepääomasta, kuten yrityksen fyysisistä ja henkisistä rakenteista, sekä järjestelmistä, toimintatavoista ja kulttuurista. Nämä mahdollistavat jokaisen henkilön osaamisen kehittymisen vastaamaan yrityksen tarpeita. Suhdanepääomaan kuuluvat ne osaamiskumppanit, joiden kanssa voidaan kehittää yhdessä osaamista tehokkaammin ja paremmin kuin yksin (Ojala 2008, 47).

### 3.1 Yksilön osaaminen ja oppiminen

Oppimispsykologian näkökulmasta oppimisella tarkoitetaan käyttäytymisen pysyvää muutosta (Colin ja Paloniemi 2007, 58). Se tarkoittaa uusien tietojen ja taitojen omaksumista ja kehittymistä ja se edellyttää vuorovaikutusta ympäristön kanssa ja perustuu kokemukseen. Oppiessa yksilöt sosiaalistuvat yhteisön ja kulttuurin jäseniksi jossa toimivat. (Colin ym.2007, 58-59.)

Omaehtoinen oppiminen ja opiskeleminen vaativat sisäisen innostuksen syntyminen, havaitsemisen ja ohjauksen oikeaan suuntaan. Sen ylläpysyminen ja -pitäminen ovat keskeisiä omaehtoisen oppimisen perusasioita. Omaehtoisessa opiskelussa oppija haluaa itse tietoa ja taitoja omasta halustaan ja mielenkiinnosta. Oppiminen on tehokkaampaa, kun se perustuu vapaaehtoisuuteen. Työn keskellä oppiminen voi olla omaehtoista, mikäli oppimistilanteeseen liittyy oppijan mielestä vapaus ja oma mielenkiinto. (Metsämuuronen 1997, 19-26). Oppiminen on henkilökohtainen asia ja kukaan ei voi oppia toisen puolesta. Ihmiset eroavat toisistaan oppijoina ja sama asia voidaan oppia

monella tapaa. Monesti oppiminen on esimerkiksi ajattelun kehittymistä ja saattaa ilmetä pidemmän ajan kuluessa asenteissa ja toiminnassa. Esimerkiksi asenteiden muuttuminen tapahtuu pitkän ajan kuluessa ja tätä ei välttämättä mielletä oppimiseksi. (Verkko-tutor 2012.)

Työsuhteiden lyhentyessä ja työn jatkuvuutta koskeva epävarmuus kasvattavat vastuuta omasta osaamisesta, kouluttautumisesta ja kilpailukyvyistä työmarkkinoilla ja vastuu siirtyy yksilöille. Osaaminen ja pätevyys ovat henkilökohtaista omaisuutta. (Ojala 2002, 39.) Sydänmaan (2012, 50-51) mukaan yksilö on oppimisen kaiken lähtökohta ja kaikki oppiminen tapahtuu yksilötasolla. Oppiminen tulee nähdä taitona, jota voidaan kehittää. Yksilön oppimiseen täytyy liittää kuitenkin persoonalliset tekijät, kuten asenteet, mielenkiinto ja tarpeet. Monesti oppimiseen ja itsensä kehittämiseen liitetään erilaiset motivaatioteoriat. Motivaatiolla kuvataan lähinnä toiminnan ärsykettä, joka saa ihmiset tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita. (Liukkonen, Jaakkola ja Kataja 2006, 11-12.)

### 3.2 Motivaation merkitys oppimisessa ja työelämässä

Motivaation peruskysymyksenä on aina kysymys ”miksi”? Ihmisen pitää haluta saavuttaa oppimisen edellytyksenä jotakin tavoiteltavaa. Motivaatiota ei voi luoda yksilölle, vaan olosuhteet täytyy olla otolliset motivaation syntymiseen. (Ojala 2008, 67-77.)

Peltonen ja Ruohotie (Peltonen ja Ruohotie 1989, 15) vertaavat motivaatiota säätilaan. Sen kohdealue on suppea ja aikajänne lyhyt ja muuttuu helposti. Asenteet ovat kuin ilmasto, jonka alue on laaja ja aikajänne pitkä ja sen muuttaminen vaikeaa. Motivaation parantaminen edellyttää mm. välitöntä ohjausta, palkkauksen muuttamista tai palautteen antamista. Asenteen muuttaminen vaatii pitkäaikaisia toimia, kuten henkilöstön ja organisaation kehittämistä (Peltonen ym. 1989, 15). Osaamiskeskeisessä organisaatiossa työmotivaation merkitys korostuu siksi, koska se vaikuttaa työn tuloksiin ja laatuun positiivisesti, samalla nostaa työntekijöiden energiatasoa ja hyvinvointia. Työntekijöiden hyvinvoinnin turvaaminen puolestaan sitouttaa työntekijöitä ja luo jatkuvuutta. (Luoma, Troberg, Kaajas ja Nordlund 2004, 20.)

Motivaation yhteydessä puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan täydentävät toisiaan. Sisäisesti motivoitunut työntekijä toimii itsensä vuoksi ja käyttäytyminen on itsessään palkitsevaa. Sisäisiä motivaatitekijöitä ovat esimerkiksi työ itsessään, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset ja vastuu. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä toimii toiminnan seurausten takia. Näitä voivat olla esimerkiksi raha ja tunnustus. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät mm. turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteita. Sisäiset palkkiot ovat kestoiltaan pitkäaikaisia ja niistä voi tulla pysyvän motivaation lähde. Sisäiset palkkiot liittyvät työn monipuolisuuteen, vaihtelevuuteen, haasteellisuuteen ja onnistumisen kokemuksiin. Ne ovat usein subjektiivisia ja liittyvät tunteisiin. Ulkoiset palkkiot ovat puolestaan lyhytkestoisia ja niitä tulee saada toistuvasti. Ne ovat usein

objektiivisiä ja esiintyvät esineiden ja tavaroiden muodossa. (Peltonen ja Ruohotie 1989, 24-26; Luoma ym. 2004, 22-23.)

Kun ihminen on motivoitunut, hän työskentelee tehokkaasti ja laadukkaasti, mutta samalla innokkaasti ja ilolla. Tahto ja into tekemiseen syntyy ihmisessä itsessään. Siksi toista ei voi motivoida, vaan motivoitumista voidaan tukea monin tavoin. (Rasila ja Pitkonen 2010, 5.) Työntekijän sisäinen motivaation ylläpitäminen koetaan yhtenä yrityksen tärkeimpänä menestystekijöistä.

Motivoituneen työntekijän tiedot ja taidot eli osaaminen suunnataan kohti yrityksen organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tuloksena organisaation strategian mukaiset tavoitteet, johtamisen prosessit ja osaajan oma motivaatio kehittävät osaamista edelleen samalla ruokkien lisää työntekijän halua oppia ja kehittyä. Osaajan on kuitenkin oltava motivoitunut luovuttamaan osaamisensa organisaation käyttöön, sekä kehittämään sitä organisaation esittämiin suuntiin. (Luoma ym. 2004,72-73.)

## 4 ORGANISAATION OPPIMINEN JA OSAAMINEN

Organisaation oppiminen on prosessi, joka kuvaa, miten henkilöihin sidottu osaaminen muutetaan organisaation osaamispääomaksi. Organisaation oppimistaidot ovat organisaation toimintatapoja, prosesseja ja arvoja. Oppiminen kuvaa yrityksen ulkoisen ja sisäisen tiedon muuttumista organisaation tietämykseksi (Aramo-Immonen 2010). Tämän prosessin johtaminen kuuluu esimiesten keskeisimpään vastuualueeseen (Ojala 2008, 47). Johtamisjärjestelmää pidetäänkin yhtenä yrityksen tärkeimpänä strategian osana. Osaavan johtamisen tulokset näkyvät kehittyneinä toimintatapoina, tuotteina, palveluina ja innovaatioina. Lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena. (Viitala 2013, 171).

Nopeasti muuttuvassa kilpailuyhteiskunnassa yrityksiä täytyy sopeuttaa toimintansa lyhyelläkin aikavälillä huomattaviin muutoksiin toiminnassaan. Organisaatioiden on hahmotettava oppimisprosessit ja tarkasteltava oppimista yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. (Sydänmaalakka 2012, 23). Strategista osaamisen kehittämistä on vasta silloin, kun organisaation ja yksilön kouluttautuminen on systemaattista, tapahtuu pitkällä aikavälillä ja on tavoitteellista, sekä kohdistetaan tarpeeseen. (Luoma 2004, 72.) Koska yksilöiden oppiminen on kaiken organisaation oppimisen perusta, pitää yksilöiden oppimiselle ja tiedon hankinnalle luoda oikeat olosuhteet ja sitä pitää ohjata ja tukea (Ojala 2008, 66).

### 4.1 Oppiva organisaatio

”Peter Sengen sanoin yhden organisaation jäsenen oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia vain oppivien jäsentensä avulla. Oppiva organisaatio (Senge 1990) rakentuu viidestä peruselementistä: henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen ja tiimioppiminen sekä systeemi (Huhtanen 2007).

Oppiva organisaatio on avoin, muuntautumisen- ja oppimishalukas, se toteuttaa kaikkia eri oppimismuotoja ja osaa käyttää kaiken mahdollisen tiedon toimintansa jatkuvaan uudistamiseen. Se arvioi itseään ja toimintojaan ja sillä on selkeä visio. Erityisen tärkeää on, että yritys tunnistaa kehittymistarpeensa ja osaa hyödyntää rakennepääomaansa. Hyödyntäen kaikkia henkilöstöresurssien tietotaitoa ja osaamista. Pidemmällä aikavälillä tämä mahdollistaa organisaation nopean oppimisen ja tarjoaa kilpailuedun markkinoilla. (Huhtanen 2007; Ojala 2008, 78.) Pelkkä

yrittäjien osaamisen kehittäminen ei riitä, vaan pitää luoda olosuhteet, joissa yksilöllä on mahdollisuus kokeilla, oppia virheistä ja kyseenalaistaa toimintaa. Yrityskulttuuri on avoin, innostava ja energisoiva, sekä arvostava ja positiivinen. Se auttaa ihmisiä oppimaan ja kannustaa, niin että mukavuusrajan ylitetään mielellään ja hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle.

Peter Sengen (1990: 3) mukaan oppivat organisaatiot ovat "...organisaatioita, joissa ihmiset jatkuvasti pyrkivät kehittämään kykyään saavuttaen itse haluamiaan tuloksia, joissa uudet ajatustavat viihtyvät, joissa yhteiset unelmat kehittyvät ja joissa ihmiset oppivat jatkuvasti nähdäkseen kokonaisuuden." (Huhtanen 2007.)

#### 4.2 Aikuisen oppiminen tiimitasolla

Toiminta organisaatiossa tapahtuu yhä enemmän tiimitasolla. Tiimi on sitoutunut yhteen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Myös oppiminen tapahtuu useinmiten tiimeissä, joten se voidaan nähdä oppivan organisaation perusyksikkönä. (Sydänmaanlakka 2012, 51.) Aikuisen oppiminen perustuu konstruktiviseen oppimiseen, johon vaikuttavat mm. oppijan tunnetila, uskomukset ja asenteet. Aikuisen oppimiseen motivaatiolla, kanssaoppijoilla ja oppimisympäristöllä on suuri merkitys. Oppiminen tapahtuu tekemällä ja kokemuksesta, onnistumisista ja epäonnistumisista. Dryden & Vosin (1996) mukaan ihminen oppii 10 % lukemastaan, 15 % kuulemastaan ja jopa 80 % kokemastaan. Aikuinen oppii työssä tekemällä. Monet yritykset kannattavat jopa 70 % uuden oppimisesta tulevan työn kautta. (Ojala 2008, 67-69; Sydänmaanlakka 2012, 51.)



## 5 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtaminen juontaa juurensa organisaation oppimisen teoriaan, jonka kehittäjänä ja isänä pidetään Peter Sengeä (Tuomi ja Sumkin 2012, 13). Sengen perusajatuksena on, että organisaatio voi oppia vain oppivien jäsentensä avulla. Sengen kehittämisen mallin mukaan virheitä korjaamalla ei opita, vaan tarkastelemalla virheiden takana olevaa toimintaa. Oppiminen ei tapahdu myöskään vahingossa tai sattumalta vaan organisaatiossa tarvittavaa osaamista johdetaan määrätietoisesti. (Tuomi ja Sumkin 2012,13.)

Osaaminen ja uuden oppiminen ovat tärkeä markkina-arvo niin yritykselle kuin työntekijällekkin. Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään (Sydänmaalakka 2012,131). Tavoitteella varmistetaan, että organisaatiolla on oikeanlaista osaamista nykyhetkellä ja tulevaisuudessa. Johtamisen prosessissa on tärkeää määritellä osaamistarpeet strategiasta, visiosta ja tavoitteista lähtien. Koko osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle edellä mainittujen tavoitteiden asettamisesta ja niiden merkityksestä liiketoiminnalle. Strategia on toimintamalli, jolla visiota lähdetään toteuttamaan. Osaamisen johtaminen tarkoittaa käytännössä työskentelyä monella eri tasolla. Näitä ovat mm. yrityksen tasolla, yksikön tasolla ja yksilötasolla. (Sydänmaalakka 2012, 131, 154, 155; Viitala ym. 2013, 293, 294.)

### 5.1 Tavoitteet ja kartoitus

Strategiasta lähtöisin olevan kehittämisen malli perustuu huolellisesti tehtyihin suunnitelmiin määrittämällä yritykselle tarpeelliset toiminnot, niin yksilöille kuin yksiköille tai tiimeille. Millaisia toimintoja tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan, millaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan ja mitä olisi kehitettävää. Prosessin aikana on pohdittava riittääkö nykyinen osaaminen tulevaisuuden haasteisiin. (Hyppönen 2009, 97-98.)

Osaamistarpeiden kartoittaminen on ensimmäinen vaihe osaamisprossin liikkeelle laittajana. Tunnistetaan nykytilanne ja tulevaisuus vision kautta. Määritellään mitä osaaminen organisaatiossa tarkoittaa kussakin yksikössä tai tiimissä, sekä millaisella osaamisella yrityksen visio saataisi toteutettua. Kartoitus pohjautuu yrityksen strategiaan, jolla ohjataan suuntaa osaamisen kehittämiseen, joka puolestaan mahdollistaa strategian uudistumisen. Strateginen perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksesta ja ydinosaamisesta. Ydinosaaminen on sellaista lisäarvoa

y yritykselle, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja muodostaa kilpailukyvyyn ytimen. (Hyppönen 2009, 104, 106; Sydänmaalakka 2012,144-145; Tuomi ja Sumkin 2012,14-15, 20, 58-59.) Osaamistarpeiden määrittelyn jälkeen tilannetta verrataan yrityksen osaamisen nykytilaan ja kehittämistarpeet määritellään.

Käytännössä osaamiskartoitus toimii pohjana henkilöstön kehittämisessä ja on keskeinen osa organisaation suunnitelmallista kehittämistä. Osaamiskartoitus perustuu vertaamiseen. Sillä selvitetään työntekijän näkemystä olemassa olevassa työssä tarvittavasta osaamisesta ja millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Sen tarkoituksena on tunnistaa osaamisvahvuudet ja -puutteet. (Ojala 2008, 123.) Monissa organisaatioissa osaamista kartoitetaan kehityskeskusteluiden yhteydessä. Samalla osaamiskartoitus toimii apuna myös kehittämishaasteiden määrittelyssä.

## 5.2 Esimies osaamisen johtajana

Sydänmaalakka (2012, 131) toteaa, että osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään. Esimies on tärkeässä roolissa osaamisen johtajana. Esimiehellä voidaan nähdä osaamisen johtamisessa neljä päätehtävää: suunnannäyttävä, tukea antava, myönteisen ilmapiirin luominen oppiselle ja esimerkkiä näyttävä. Johtamisprosessi lähtee liikkeelle määrittämällä organisaation tarkoitus ja millaista osaamista siihen tarvitaan. Osaaminen on osattava jakaa niin, että osaamista hyödynnetään organisaation tarpeisiin ja yksilöiden osaamisesta tulee organisaation osaamista. (Hyppönen 2009, 124).

Osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen esimies voi käyttää monenlaisia keinoja. Avoimen ilmapiirin luominen työyhteisöön sallii virheet ja niiden käsittelyt rakentavalla tavalla, jolloin palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat helppoa ja työyhteisössä on keskinäinen arvostus. Avoin ilmapiiri luo myös mahdollisuuden rakentavaan vuoropuheluun ja osallistuvaan työskentelyyn. Oman alansa ammattilaisuus ja asiantuntevuus ja esimerkillä johtaminen nousevat tärkeiksi tekijöiksi. (Hyppönen 2009, 123). Tuomin ja Sumkin (2012, 28) mukaan osaamisen johtaminen tuleekin nähdä osaamisen kehittämisen ja työn tekemisen vuorovaikutuksena.

## 6 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Työn tekeminen arjessa ja yhteisen osaamisen kehittäminen edellyttävät yhteistä keskustelua, jossa käydään lävitse yhteiset strategiset tavoitteet, keskustellaan osaamisen riittävydestä ja mitä keinoja käyttämällä osaamisen tasoa voidaan parantaa ja millaista kehittymistä tarvitaan. (Tuomi ja Sumkin 2012, 92-93). Kehittäminen tulee tapahtua suunnitelmallisesti ja vastata yrityksen nykyisiä tai tulevaisuuden tarpeita. Kehittämistä voidaan toteuttaa vaihtoehtoisin tavoin.

Eniten uusia asioita opitaan työssä (Ojala 2002, 245.) Aikuiselle työssäoppiminen tarkoittaa erilaisia tapoja joissa opitaan tekemisen kautta. Näitä ovat esimerkiksi työhjeet, toisen työn seuraaminen, ristiin oppiminen eli työnkierto. Työnkierrossa opetellaan toisen työntekijän tehtäviä ja työskennellään jonkin aikaa toisen tehtävissä. Harjoittelu ”vaihto-oppilana” toisessa työyhteisössä laajentaa kokemuksia ja kehittää omaa tietoa. Työnkierron kaltaisia menetelmiä on myös työtehtävien laajentaminen ja eri puolilta organisaatiota kootut projektiryhmät. Työnkierrolla levitetään yrityksen asenteita ja arvoja ja ”opitaan talon tavoille”. Työnkierrossa jaetaan samalla hiljaista tietoa, luodaan uutta ja mahdollisesti muutetaan hiljaista tietoa täsmätiedoksi. (Ojala 2008, 224-225). Nämä oppimismuodot vaativat työntekijältä rohkeutta irtautua tutusta työympäristöstä ja ovat sekä ammatillisen, että henkisen kasvun paikka.

Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksen mukaan (Työ, verkot ja verkostot Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2013) työntekijöiden ammattitaidon lisäämisessä yritykset hyödynsivät selkeästi eniten tutkintoon johtamatonta koulutusta, sekä perehdytystä/työnopastusta. Näiden jälkeen suosituimpia osaamisen kehittämismuotoja olivat tehtävä- ja työkierto, tapahtumat sekä palauteprosessit. Näistä jokaista oli vuonna 2012 käyttänyt noin kolmannes yrityksistä.

Elinikäistä oppimista vaaditaan muuttuvassa yhteiskunnassa ja työelämässä. Työn tekeminen, raaka-aineet, asiakkaiden vaatimukset koneet, laitteet ja tietoyhteiskunta asettavat jatkuvasti uusia haasteita työntekijöille. Työelämän kannalta työntekijän halukkuus jatkuvaan itsensä ja oman työnsä kehittämiseen on valtava haaste organisaatioille. Työurien pidentyminen vaatii myös työssä olevien valppautta oman ammattitaitonsa päivittämisessä. Oman osaamisen kehittäminen voi lähteä työnantajan strategisista osaamistarpeista tai yksilön omaehtoisesta itsenä kehittämishalukkuudesta.

Yksilön kasvuprosessi jatkuu koko työikäisyyden ajan ja niin pitkään, kun työntekijä kokee, että hänellä on työssään jatkuvasti mahdollisuuksia kehittyä, työmotivaatio säilyy ja työllä on merkitystä. (Ruohotie 2000, 49-50.)

Elinikäiseen oppimiseen voidaan liittää "hiljaisen tiedon siirtäminen", "mestari-oppipoika" ja mentorointi. Näissä oppimismuodoissa on kyse osaamisen siirtymisestä seuraavalle sukupolvelle. EK:n kyselyn (2013) mukaan osaamisen siirron merkitys tulee lähivuosina kasvamaan. Viidennes yrityksistä ennakoii kehittämismuodon käytön kasvua. Muutos on huomattava, sillä tällä hetkellä osaamisen siirtoon on systemaattisesti panostanut neljännes yrityksistä. Vuonna 2008 annetuissa vastaavissa arvioissa alle kymmenen prosenttia nimesi osaamisen siirron yleistäväksi menetelmäksi.

## 7 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN SODEXOLLA

### 7.1 Tutkimuksessa käytettävä yritys

Sodexon perusti Pierre Bellon Ranskan Marseilleissa vuonna 1966. Nykyään se on maailman johtava elämänlaatua parantavia palveluita tarjoava yritys. Sodexo palvelee 75 miljoonaa asiakasta ympäri maailmaa päivittäin. Sodexon valikoimiin kuuluu laajasti palveluita, jotka parantavat kaikkien palveluihimme osallistuvien arjen elämänlaatua. Henkilöstöön kuuluu yli 100 ammattinimikettä. Tämän monimuotoisuuden ansiosta yritys on markkinoiden ainoa yritys, joka voi tarjota täydellisen valikoiman innovatiivisia palveluratkaisuja. Sodexo kehittää, johtaa ja tarjoaa kolmen eri alan palveluita – On-site Services, Benefits & Rewards Services ja Personal & Home Services. (Sodexo 2014).

Sodexo Oy kuuluu kansainväliseen, alallaan johtavaan Sodexo-konserniin ja on Suomen suurimpia palvelujen johtamisen yrityksiä. Sen liikevaihto on noin 140 miljoonaa euroa. Yritys työllistää Suomessa noin 2 000 työntekijää eri puolilla maata. Sodexo Suomi on osa Sodexon Pohjoismaista alueorganisaatiota, jonka liikevaihto on noin 730 miljoonaa euroa ja työntekijämäärä 11 000. (Sodexo 2014).

Suomi on jaettu eri liiketoimintayksiköihin, kuten Corporate, Healthcare, School & Universities ja Energy & Recouses, sekä erikseen kiinteistöpalvelut, joihin kuuluvat siivous ja vartiointi. Aluepäälliköt ovat organisaatiossa lähinnä toimipaikkojen esimiehiä. (Sodexo 2016).

Sodexolla työskennellään yhdessä perusarvojemme - palvelualttius, tiimihenki ja jatkuva kehittyminen - mukaisesti asiakkaamme parhaaksi. Sodexo Oy:n ruokapalveluiden suurimpia ammattiryhmiä ovat kokit, tarjoilijat, ravitsemistryöntekijät, keittiömestarit ja ravintolapäälliköt. Toimitilapalveluiden merkittävimpiä ammattiryhmiä ovat toimitilahuoltajat, siivoustyönohjaajat sekä aulapalveluhenkilöt. Henkilöstöstä osa-aikaista työtä tekevää on n. 10 prosenttia. Keskimääräinen työsuhteen pituus yrityksessä on 7 vuotta. Sitoutuneisuuden mittaaminen suoritetaan maailmanlaajuisella henkilöstötutkimuksella kahden vuoden välein. Viimeisin tutkimus on tehty keväällä 2016. Tuloksen mukaan Suomen sodexolaiset ovat entistä tyytyväisempiä työtehtäviinsä, työkaluineensa, henkilöstön monimuotoisuuden arvostamiseen ja fyysiseen työympäristöönsä. (Sodexo 2014).

Ammattitaitoiset ja työssään viihtyvät ihmiset ovat Sodexon mukaan menestyksen lähtökohta ja yritys haluaa olla osaavien ja sitoutuneiden ihmisten työpaikka, joka tarjoaa mahdollisuuden oppia ja kehittyä, tehdä omaa työtä alan ammattilaisena ja samalla elää täyttä elämää. (Sodexo 2014).

Jatkuva kehittyminen on yksi Sodexon arvoista. Koulutuksen tehtävänä on mahdollistaa yksilön ja tiimien osaamisen kehittyminen ja sitä kautta myös toimipaikoissa tapahtuva työskentelyn ja asiakkaille tarjottavan palvelun kehittyminen. Osaamisen kehittämistä ohjaa Sodexolla 70-20-10 -sääntö joka juontaa juurensa johtamisen kehittämistutkimukseen. 1980-luvun lopulla tehdyssä tutkimuksessa oli tutkittu, miten johtajat oppivat ja miten heidän työuransa kehittyvät. (Ospal Oy 2014).

Tätä 70-20-10 sääntöä sovelletaan myös muun osaamisen kehittämiseen.

70% osaamisen kehittämisestä tapahtuu käytännön työssä, haasteisiin tarttuen ja ongelmia ratkaisten. Tämä tapahtuu kokeilemalla uusia työtapoja, projekteissa oppimalla, vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa, verkostoitumalla aktiivisesti omassa organisaatiossa tai uusien ihmisten kanssa.

20% oppimisesta saavutetaan reflektoinnin avulla, eli 20 % oppimisesta saadaan muilta ja kehittyminen tapahtuu siitä saadusta palautteesta. Palautetta annetaan ja saadaan esimiehiltä ja kollegoilta mm. kehityskeskusteluissa. Verkostoituminen, parityöskentely ja mentorointi tukevat sisäistä oppimista.

10% osaamisen kehittämisestä tapahtuu ulkoa ostetun koulutuksen avulla. Erilaiset seminaarit, koulutukset ja tapahtumat sekä itseopiskelu ovat kuitenkin vain pieni osa osaamisen kehittämistä. Itseopiskelussa hyödynnetään erilaisia alaan liittyviä kursseja tai lukemalla kirjallisuutta. (Sodexo 2017.)

Sodexon Learning and Development Managerin Anna Römpötin (2017-09-16) mukaan koulutustarpeet suunnitellaan kerran tilikaudessa Sodexon strategian mukaisesti. Kehityksen strategia perustuu yhteisten tavoitteiden suunnittelusta, palautteesta ja koulutuksen tukemisesta. (Sodexo 2016).

## 7.2 Sodexon tarjoamat kehittymismahdollisuudet

Sodexon tarjoamat mahdollisuudet ammattiosaamisen kehittämiseen perustuvat yhteen Sodexon arvoista eli jatkuvaan kehittymiseen. Sodexolla on strategisena tavoitteena työntekijöidensä tukeminen ja jatkuva kehittäminen. Työnantajana Sodexo haluaa olla tunnettu henkilökunnan hyvistä koulutautumis- ja urakiertomahdollisuuksista. Koulutuksen tehtävänä on mahdollistaa yksilön ja tiimien osaamisen kehittyminen ja sitä kautta myös toimipaikoissa tapahtuvan työskentelyn ja asiakkaille tarjottavan palvelun kehittyminen. Jokaisella sodexolaisella on oikeus päästä työtehtäviään tukeviin ja kehittäviin koulutuksiin. Esimiehen on huolehdittava ja

suunniteltava eri henkilöstöryhmien koulutusaikataulut. Sodexolaisena osaamista on mahdollista kehittää opiskelemalla lyhytkoulutuksissa, oppisopimuksella tai omaehtoisesti. (Sodexo 2016).

### 7.2.1 Lyhytkoulutukset

Lyhytkoulutuksia järjestetään mm. webexinä internetin kautta, sekä lähiopetuspäivinä. Pääsääntöisesti lähiopetuspäivät pidetään Sodexon pääkonttorilla, ellei toisin mainita. Sodexon pääkonttori sijaitsee Helsingissä Pitäjänmäellä. Vuosittain julkaistavassa koulutuskalenterista löytyy työnantajan kustantamaan ja työajalla suoritettavaa koulutusta. Koulutustarjonta koostuu lyhyistä, Sodexon omista sekä yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa järjestämistä puolenpäivän, päivän ja kahden päivän koulutuksista. (Sodexo 2016).

### 7.2.2 Oppisopimuskoulutus

Oppisopimuskoulutuksella voidaan opiskella ammatillinen tutkinto tai tutkinnon osia. Koulutuksella syvennetään omaa ammatillista osaamista, hankkitaan uutta osaamista tai jopa uusi ammatti. Oppisopimuskoulutuksessa pääosa opinnoista järjestetään käytännön työtehtävissä työpaikalla, joita täydennetään teoriaopinnoilla. Oppisopimuskoulutus on päätoimista ja vaatii oma-aloitteellisuutta, aktiivisuutta ja itsenäistä otetta opiskeluun. Opiskelijan aikaisempi osaaminen otetaan huomioon koulutusta suunniteltaessa ja jokaiselle tehdään henkilökohtainen opiskeluohjelma, josta selviää muun muassa opintojen sisältö ja kesto. Oppisopimus on työnantajan, työntekijän ja koulutuksen järjestäjän välinen sopimus, joka edellyttää aina työsuhteen. Oppisopimuksen solmiminen edellyttää opiskeluun ja työssä oppimisen toteutumiseen sitoutumista opiskelijalta ja hänen esimieheltään.

Sodexo tukee ammatti- ja erikoisammattitutkintojen suorittamista mm. maksamalla lähiopiskelupäiviltä palkkaa, osallistumalla koulutus -ja materiaalikustannuksiin, sekä mahdollisuuden hyödyntää opintoja työpaikalla. Opiskelut voidaan suorittaa opiskelijaa lähellä olevissa oppilaitoksissa.

### 7.2.3 Lakisääteiset ym. koulutukset

Toimipaikkojen esimiehet ja työntekijät tarvitsevat työssään erilaisia lupia ja pätevyyskoulutusta. Niiden suorittaminen riippuu toimipaikan asiakasyrityksen ja viranomaisten määrittämistä tarpeista. Näihin kuuluvat mm. hätäensiapukoulutus, hygieniapassi, anniskelupassi, vartijakortti ja työturvallisuuskortti. (Sodexo 2016). Kyseisille kursseille on mahdollista hakeutua luvan päivittämiseen liittyen.

Lisäksi esimiehet osallistuvat koulutuksiin, jotka liittyvät mm. käyttöjärjestelmiin, henkilöstön työaikasuunnitteluun tai esimiestaitoihin.

#### 7.2.4 Kehityskeskustelut Sodexolla osaamisen kehittämisen tukena

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa yrityksen toiminnan kehittämistä. Sodexolla on käytössä globaali prosessi, jossa työntekijöiden suoriutumista arvioidaan vuosittain ja henkilöön liittyviä kehittämistarpeita suunnitellaan yhteisesti esimiehen ja alaisen toimesta. Tällä järjestelmällä Sodexo varmistaa, niin palautteen annon esimiehelle, sekä onnistumiset kuluneelta vuodelta ja tulevan vuoden kehittämiskohteet. Samalla sovitaan tavoitteista ja kehittymiseen liittyvistä käytännön keinoista, joilla toimintaa voidaan parantaa sekä työntekijän tulevaisuudesta ja kehittymishalukkuudesta Sodexolla. (Sodexo 2017).



## 8 TUTKIMUKSEN KULKU

Ohjenuorani opinnäytetyössäni fokuoittuu kysymykseen, mitkä ovat parhaita tapoja kehittää osaamista Sodexolla? Työni tavoitteena oli selvittää Sodexon työntekijöiden omia ajatuksia osaamisen kehittämistä ja yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista. Haastattelulla selvitettiin vastauksia kysymyksiin mm. millaisilla keinoilla Sodexon työntekijöiden osaamista voidaan kehittää tulevaisuudessa ja ollaanko nykyisiin yrityksen tarjoamiin kehittymismahdollisuuksiin tyytyväisiä. Haastatteluun valittiin työntekijöitä eri työssäkäyntialueilta, jotta saadaan selville, vaikuttaako maantieteellinen sijainti mielipiteisiin kouluttautumisesta. Haastateltavat olivat jo pidemmän aikaa Sodexolla työskennelleitä yli 40-vuotiaita naisia. Haastatteluja suoritin jo marraskuussa 2017 ja jatkoin tammikuussa 2018 yhteensä kuuden henkilön kanssa.

Työn tutkimukselliseen puoleen käytän hyödyksi laadullista tutkimusmenetelmää eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan jollekin ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta. Laadullisella tutkimuksella pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. (Kananen 2008, 24-25). Laadullisen tutkimuksen etuna on myös, että voidaan huomioida siihen liittyvä konteksti eli mm. olosuhteet ja taustat, joilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yrityksen toiminnan historiaa ja siellä työskentelevien työhistoriaa (Ollikainen 2008). Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineiston keruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 71). Käytetty haastattelumenetelmä auttaa ymmärtämään kohderyhmää syvällisemmin, sekä heidän kokemuksistaan työstä ja oppimisesta Sodexolla.

Teemahaastatteluun päädyin, jotta pystyin hahmottamaan laajemman kokonaisuuden keskustelemalla haastateltavien kanssa. Teemahaastattelu tarkoittaa kahden ihmisen välistä keskustelua aihe ja teema kerrallaan, joita tutkija on miettinyt etukäteen. (Kananen 2014, 70). Haastattelua varten laadin muutamia kysymyksiä, koskien opinnäytetyöni aihepiiriäni helpottaakseni keskustelun kulkua. Haastatteluun liittyviä kysymyksiä lähetin etukäteen haastateltaville henkilöille.

Tavoitteenani oli saada haasteltava miettimään aiheeseen liittyviä mielipiteitä ja ohjata keskustelua oikeaan suuntaan. Tarvittaessa haastattelua voitiin täydentää lisäkysymyksillä. Tärkeintä haastattelussani oli saada mahdollisimman paljon tietoa aihepiirin asiasta ja ihmisten tulkintaa aiheeseen liittyen.

Kolme henkilöä oli esimiestason tehtäviä suorittavia ja kolme henkilöä työtason tehtäviä suorittavia. Maantieteellisesti haastattelut jakautuivat pääkaupunkiseudulle ja Keski-Suomeen. Henkilöstön ja esimiehien ajatuksia vertaamalla muodostui näkemyksiä osaamisesta ja kehittämistarpeista niin työjohto- kuin työntekijätasolta. Haastattelut toteutettiin työntekijöiden työpaikoilla. Keskusteluiden tuloksia käsitellään anonymisti ja luottamuksellisesti. Aineiston keräämisessä hyödynnettiin älypuhelimien tallenneohjelmaa. Haastattelujen pohjalta tarkoitukseni on esittää kehitysehdotuksia vakituisten työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi Sodexon organisaatiossa.

Laadullisessa opinnäytetyössä käytetään luotettavuusmittareina reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetti sitä, ollaanko tutkittu oikeita asioita (Kananen 2014 83). Opinnäytetyöni tutkimuksen luotettavuutta ei välttämättä voida pitää reliabiliteettina. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että vaikka tutkimus uusittaisiin äärettömän monta kertaa, saataisiin aina sama tutkimustulos. Tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat haastateltavien henkilöiden suppea otanta ja tutkittavan aineiston ajallinen muuttuminen. Tutkimuksen tuloksin validiteetin olen pyrkinyt toteuttamaan ymmärtämällä tutkittavien ihmisten näkökulmat ja merkitykset, käyttämättä omia käsityksiä tai omia ajatuksia. Yleistäminen ei ole mahdollista suoraan aineistosta – ainoastaan tehdyistä tulkinnoista.

Tässä opinnäytetyössäni ja siihen liittyvässä teemahaastattelussa on muistettava, että laadullinen tutkimus kohdistuu vain muutamaaan havaintoyksikköön, jotka voidaan tutkia laadullisin tutkimusmenetelmin hyvinkin perusteellisesti, mutta se ei anna kuitenkaan mahdollisuutta yleistämiseen. Tulokset pätevät vain kohdetapauksissa. (Kananen 2014 17.)

## 9 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET

Haastattelun aluksi keskustelimme taustatiedoiksi henkilöiden alan koulutuksesta, työkokemuksesta ja työuran pituudesta Sodexolla. Haastattelemani henkilöt olivat kaikki naisia ja yli 40-vuotiaita. Kaikilla oli takana työvuosia Sodexolla kymmenestä kahteenkymmeneen vuotta, jopa 30 vuotta ja he olivat olleet koko työikänsä ravitsemusalalla. Koulutustaustaa heillä oli hyvin vaihtelevasti peruskoulutuksesta yhdestä kahteen alan liittyviä tutkintoja. Yksi henkilö kuudesta oli suorittanut useampia tutkintoja kuin kolme. Puolella henkilöistä oli työkokemusta useammasta työpaikasta, mutta puolet olivat työskennelleet hyvin pitkään samassa yksikössä Sodexolla. Kaikilla oli toki voimassa erilaiset alalla tarvittavat ja alaan liittyvät pakolliset passit ja luvat, kuten hygienia- tai anniskelupassi tai jopa ympäristöpassi, osalla hätäensiapukoulutus.

### 9.1 Sodexon koulutukset

Haastattelun alussa keskustelimme henkilöiden työkokemuksesta sekä osallistumisistaan Sodexon järjestämiin koulutuksiin. Kaikki olivat osallistuneet Sodexo-uransa aikana yrityksen järjestämille kursseille. Tyypillisesti esimiehet olivat osallistuneet enemmän ja useammin koulutuksiin kuin työntekijät. Esimiestason henkilöt osallistuivat erilaisiin järjestelmäkoulutuksiin useita kertoja vuodessa. Haastateltavien mielestä koulutustarjonnan koettiin vähentyneen ja ”toistavan itseään.”

”Jo viidettä vuotta pyörivä erityisruokavalio ei oikein nappaa”

”Sodexon varsinainen koulutusohjelma, kalenteri junnaa paikoillaan, asiakaspalvelukoulutus on unohdettu. On teknisiä koulutuksia, hygieniaa ja omavalvontaa ja asiakaspalvelu on jäänyt jalkoihin”

Koulutukset ovat muuttuneet paljon viime vuosina ja tämä koskettaa lähinnä esimiehiä. Muutos koettiin erittäin suurena ja sillä on hyvät ja huonot puolensa.

”Ennen mentiin paikanpäälle ja nykyään tehdään tietokoneella”

Tietotekniikka asettaa haasteita webbikoulutuksiin, joista moni ongelma liittyy tietokoneen huonoon näyttöön, lähetyksen kuuluvuuteen tai internetyhteyteen. Keskittyminen koulutuslähetykseen on joskus haasteellista, koska esimies on ”aina saatavilla” ja häiriötekijöitä voivat olla niin puhelin, kuin satunnaiset kyselijät esimiehen työtilan ovella. Tähän auttaa oman tilan varaaminen tai mahdollisesti osallistuminen rauhassa koulutukseen esimerkiksi kotona tietokoneella. Tilanteeseen on kuitenkin sopeuduttu. Mahdollisuus vaikuttaa itse webbkoulutuksien osallistumispäiviin koetaan myönteisenä. Samoin se, että koulutukseen ja asiaan voi palata, jos tallenne löytyy Sodexon verkosta. Lyhemmät ja ytimekkäät koulutukset, sekä aihealue jaettuna useampaan osioon auttavat asian sisäistämiseen paremmin. Huonoja puolia netin kautta tapahtuvissa koulutuksissa olivat vertaisryhmien ja aktiivisen vuorovaikutuksen puuttuminen.

”Mieluummin asiat palastellaan pienemmiksi osioiksi, kukaan ei pysty sisäistämään kerralla niin paljon tietoa”

”Web koulutus vaatii enemmän, se on persoonatonta”

Työntekijätason henkilöt olivat osallistuneet enemmän ns. käytännön kursseille, kuten erityisruokavaliokurssi ja puhejudokurssi, jotka olivat koettu hyvinä kursseina. Kursseilla opittua ei aina pysty hyödyntämään työpaikalla, koska tuotteistus ei välttämättä ole sama joka toimipisteessä.

”Yleensä kurssipäivät ovat hyviä ja on aina innostunut, kun tulee sieltä, kyllä sieltä aina saa jotakin. Aina ei pystytä toteuttamaan toimipisteissä. Yleensä ottaen ne ovat positiivisia ja vertaistuki on tärkeää. Sieltä saa sen potkun arkeen.”

## 9.2 Koulutuksiin aktivointi

Esimiehet tiedostavat oman tärkeän merkityksensä työntekijöiden aktivoinnissa koulutuksiin. Peruskoulutuksista, kuten hätäensiapukoulutuksesta pidetään kirjaa, jotta se pysyy ajan tasalla.

Lähinnä työntekijätaso koki koulutuksien ja kurssien olevan esimiehen ”takana”. Tiedonsaanti koulutuksista vaihtelee työntekijöillä toimipisteittäin. Työntekijät eivät koe omaksi tehtäväkseen etsiä tietoa Sodexon koulutuksista. Paperisen koulutuskalenterin muuttuminen nettiin koettiin puutteena, koska kaikilla ei ole mahdollista selailla sitä sieltä. Haasteena on koettu myös pitkät matkat koulutuspaikalle, yleensä pääkaupunkiseudulle, sekä samalla oman vapaa-ajan menetys.

”Päällikkö ehdottaa koulutuksia tai johonkin pyysin päästä”

”Koulutuksissa pitäisi olla itsellekin jokin juttu, jotta kehtaa lähteä”

”Mielekäs koulutus ja kaveri mukana, ei tartte yksin lähteä ”

### 9.3 Työntekijän oma kouluttautuminen

Alan seuraamista lehdistä ja tiedotusvälineistä, sekä matkustelua ja ravintoloissa ruokailemista pidettiin riittävänä koskien uudistumista ja trendejä. Asioiden muuttumista pidettiin luonnollisena osana työtä ja yhteiskuntaa.

”Jos käy syömässä jossakin, niin kattoo vähän, että tällästä. Yrittää olla silmät auki”

”Työ tekijäänsä opettaa, asiat muuttuvat normaalin kehityksen kautta, esimerkiksi lämpötilojen mittaaminen”

”Toivoisin työnantajan tarjoavan koulutuksia, mutta kai sitä pitää...”

Vastuu kouluttautumisesta koettiin olevan kuitenkin itsellä. Kuudesta haastatellusta vain yksi oli kouluttautunut aktiivisemmin Sodexolla työskennellessään oma-aloitteisesti.

### 9.4 Oppimisen tukeminen Sodexolla

Työ koettiin ammattimaisempaan, johon tarvittiin erilaisia lupia ja jota erilaiset laet säätelevät. Näihin tarvitaan koulutusta ja niiden päivittämistä. Sodexon tiedettiin tukevan opiskelua, jos on itse aktiivinen.

Oppisopimukset ja erityisammattitutkinnot olivat esimiehen mielestä erittäin hyvä tapa oppia ja ne oppimismuodot hyödyttävät myös toimipaikkaa ja yritystä. Työnkierto työpisteen sisällä koettiin hyvänä, mutta eri toimipaikoissa kiertäminen herätti ristiriitaisia ajatuksia niin esimiesten, kun työntekijöiden puolella. Ajanpuutetta, lähtemistä koulutukseen ja mukavuusalueelta poistumista pidettiin haasteena, kuitenkin puolet haastatelluista mielsivät työnkierron ajatuksena varteenotettavana.

”Mentäs toiseen toimipisteeseen, se lisäis potkua tähän. Voisi tuoda jotain uutta näkökulmaa, toisi myös työssäjaksamista ”

”Sulla olisi mahdollisuus käyttää töissä aikaa tehtävien tekemiseen”

### 9.5 Oppiminen

Itse tekemällä oppii parhaiten. Oppimiseen vaikuttaa oma kiinnostus asiaan ja se toimikin parhaimpana motivaatiokeinona. Esimiehen kannustusta ja kiinnostusta opiskeluja kohtaan pidettiin

tärkeänä kannustimena. Työhyvinvointi, työssäjaksaminen ja hyvä tiimihenki tukevat työntekijöiden innostusta ja kiinnostusta myös omaehtoiseen oppimiseen.

”Koulutus ei pelkästään konkreettista työtä, vaan myös työturvallisuutta ja työhyvinvointia, joka vaikuttaa sitten työssäjaksamiseen”

Tulevaisuuden työntekijän tulisi olla ns. moniosaaja, jonka tulisi hallita toimipisteen kaikki tehtävät. Tämä tulisi huomioida jo uuden toimipaikan aloituksessa valittaessa työntekijöitä erilaisiin tehtäviin.

Asiakaspalveluun ja sen kehittämiseen tulisi kannustaa myös koulutusten muodossa. Etelä-Suomessa koettiin tarpeellisenä keittiöhenkilökunnan englannin kielen taitojen kartuttamista vieraskielisen työvoiman lisääntyessä. Erilaiset kasvisruoat ja proteiinin lähteet ovat päivän trendi, joten tiedon lisääminen näistä ja vinkit arkeen voisivat kiinnostaa työntekijöitä. Kiinnostusta ylläpitämään ehdotettiin esimerkiksi lyhyitä tietoisuuksia päivän tai vuoden trendeistä omaan sähköpostiin. Näitä voisi lukea rauhassa kotona ja saada innostusta työpaikalle. Internetin kautta tapahtuvaa koulutusta ei haastateltavien mielestä pidetty enää niin vieraana ajatuksena tietyissä asioissa, vaan se hyväksyttiin tulevaisuuden koulutusmuotona.

Sodexon kurssien kouluttajan toivottiin olevan yrityksen ulkopuolinen henkilö ainakin joissakin koulutuksissa. Tämä lisäisi kurssin ammattimaisempaa otetta ja innostusta. Keski-Suomessa asuville tulisi tarjota koulutuksia lähempää, jotta matka ja yöpyminen eivät muodostu esteeksi kurssille lähtemiselle. Olisiko syytä sitouttaa myös työntekijät tulevaisuudessa esimiesten tapaan jatkuvaan ja säännölliseen taitojen ja tietojen päivittämiseen?

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Haastateltavien ryhmä koostui esimiehistä ja työntekijä tason henkilöistä, joilla on pitkä ura Sodexolla. Jokainen haastelluista on osallistunut moneen ja monenlaiseen koulutukseen Sodexon järjestämänä.

Merkittävänä erona oli, että viime aikoina työntekijät eivät olleet osallistuneet niin aktiivisesti Sodexon koulutuksiin verrattaessa esimiehiin. Sopivia koulutuksia ei ole ollut tarjolla tai informaatiota niistä ei ole ollut saatavilla. Esimiehille erilaisia järjestelmä- ja ohjelmakoulutuksia on ollut runsaasti. Nämä tietenkin kuuluvat oleellisesti esimiehen toimenkuvaan ja ovat pakollisia. Näiden pakollisten kurssien lisäksi ei ole koettu tarvetta osallistua omaehtoisesti enää ylimääräisille.

Teemahaasteluni perusteella voin todeta, että työntekijät kuin esimiehet ovat sopeutuneet hyvin tietoyhteiskunnan tuomiin uusiin ulottuvuuksiin. Webkoulutus hyväksytään ja sen katsotaan edustavan nykypäivää. Sen katsotaan säästävän työntekijöiden omaa vapaa-aikaa ja tarjoavan tiedon kaikille tasapuolisesti. Sodexo on uudistanut ahkeraan tietotekniikkaa ja laitteita, joten näiden toimimattomuus ei ole enää merkittävä ongelma. Myös työntekijät olisivat valmiit webkoulutuksiin oppimisaiheen siihen soveltuessa. Tällä vältettäisi pitkät matkat kurssipaikkaan ja mahdollisuus koulutustarjooman valikoiman laajentamiseen. Kuitenkaan sosiaalista kanssakäymistä ei saa unohtaa tulevaisuudessa lisättäessä verkkokursseja. Vuosittainen esimiehille järjestettävä yhteinen päivä olisi hyvä säilyttää verkostoitumistapahtumana ja yhteisöllisyyden kantavana voimana.

Webkoulutuksiin siirryttäessä täytyisi huomioida se, että opetettuja asioita pääsee heti tekemään käytäntöön. Viikon tai parin päästä koulutuksesta opitut asiat saattavat olla jo unohduksissa. Tähän on tärkeä merkitys koulutuksien aikatauluja suunniteltaessa sekä toimipaikan esimiehellä, jotta uusia asioita ehditään oppia ja harjoitella.

Puhuttaessa pidempään työelämässä olleiden työntekijöiden aktivoinnista koulutuksiin, on esimiehellä merkittävä rooli. Esimiehen on kannustettava ja tarjottava mahdollisuus kehittymiseen. Tieto koulutuksista ja mahdollisuuksista ei saa jäädä esimiehen taakse. Esimiehen tulee olla suunnannäyttävä ja luoda osallistava ilmapiiri virheiden ja onnistumisten kautta työpaikalle. Avoin ja keskusteleva työskulttuuri työpaikalla parantaa työilmapiiriä ja tukee oppimista.

Haastateltujen ikäryhmässä ns. parhaat opintoajat ovat takana ja ollaan ehkä laiskojakin lähtemään opintielle. Sodexo työnantajana tarjoaa hyvät puitteet päivittäiseen toimintaan ja päivittää näitä tietoja, joten sen koetaan riittävän. Pakolliset koulutukset tarjoavat riittävästi haastetta ja ehkä kiireinen työ kuluttaa ja vapaa-ajasta ei haluta tinkiä. Uralla eteneminen ei ole enää ajankohtaista vaan pyritään pysymään mukana päivittäisissä rutiineissa.

Mentorointi ja tutorointi voisivat tuoda lisää mielenkiintoa ja haasteita pitkän uran tehneiden työntekijöiden arkeen. Hyödyntämällä hiljaista tietoa ammattitaito säilyy ja samalla päivittyy nykypäivään. Tulevaisuuden nuoret työntekijät haluavat valmentavaa esimiestyötä ja vierellä kulkijaa, eivät turhaa hierarkiaa.

Motivoituneille työntekijöille tulisi laatia henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, joka toteutuessaan mahdollistaisi tyouralla etenemisen Sodexolla ja sitouttaisi henkilön paremmin yritykseen. Sodexo voisi tukea opiskelua myös joustamalla palkallisten työpäivien määrässä tai antamalla mahdollisuuden tehdä koulutehtäviä työajalla. Henkilön kehitys voitaisi huomioida myös rahallisesti.

Palvelukulttuurin kehittämistä ja asiakaspalvelukoulutuksia pidettiin tärkeänä. Palvelualalla hyvät asiakaspalvelutaidot ovat vahva kilpailuvaltti. Monesti hyvin yksinkertaiset asiat ja säännöt pääsevät unohtumaan työn kiireessä. Aika-ajoin kertaus ja muistutus aihealueeseen liittyen on paikallaan. Tämä aihealue olisi hyvin mahdollista toteuttaa esimerkiksi webkoulutuksena.

Työyhteisön jaksaminen ja työilmapiiri koetaan tärkeänä. Tykytoiminta jää usein aktiivisen (tai passiivisen) esimiehen taakse. Sodexo on panostanut viimeiset vuodet voimakkaasti työturvallisuuteen, mutta emme saa unohtaa asiaan liittyvää työhyvinvointia. Mielekäs työ, työympäristö ja työyhteisö auttavat jaksamaan pidempään tyouralla. Esimiesten tulee tarttua rohkeasti työyhteisön ongelmiin ja heitä tulee tukea siinä yrityksen puolelta aktiivisesti.

Kehityskelpoisena ajatuksena pidän ehdotusta työntekijän omaan sähköpostiin tilattavasta infopaketista koskien mitä tahansa kauden uutuuksista valmistusmenetelmiin. Tämä info olisi jonkun sodexolaisen kirjoittama ja läheisesti käytäntöön liittyvä lyhyt "pointti". Tämä olisi helppo ja halpa tapa viestiä halukkaille infon tilanneille sodexolaisille. Motivoisiko tämä rohkeammin työntekijää kokeilemaan uutta ja innostumaan asiasta? Olisiko tässä hyvä lähtökohta itseohjautuvuuteen?



## 11 POHDINTAA

Opinnäytetyöni aihe oli mielestäni ajankohtainen ja pohdimme sitä yhdessä esimieheni kanssa etukäteen. Ravitsemusalalla ja varsinkin suurtalous- ja henkilöstöravintola-alalla henkilöstön keski-ikä nousee pidentyneen eläkeiän ja paremman fyysisen jaksamisen ansiosta. Kuitenkin ala on nyt ja tulevaisuudessa varsin kilpailuherkkää ja muuntautuminen asiakkaiden tarpeiden mukaan jatkuvaa. Kuinka yritys pystyisi hyödyntämään jo pidemmän aikaa alalla olleiden ammattitaitoa ja kuinka heitä saataisi motivoitua kehittämään itseään?

Kouluttautuminen ja opiskelu ovat aina olleet lähellä sydäntäni ja olenkin opiskellut ahkerasti työnantajani Sodexon myötävaikutuksella. Olen usein ihmetellyt, miksi muut eivät halua hyödyntää koulutusmahdollisuuksia tai kehittää omaa ammattitaitoaan. Työntekijöiden vaihtuvuus työssäkäyntialueellani on varsin vähäistä, joten sitä suuremmalla syyllä aihetta itsensä kehittämiseen olisi, jotta myös päivittäin toiminta töissä saisi uutta virtaa ja työssäjaksaminen parantuisi. Suurin huoli on, että kuinka torjumme ns. leipääntymistä. Esimiesasemassa olen kokenut, että esimiehellä on suuri vastuu ja tehtävä vaikuttaa niin työntekijöiden kuin toimipaikan jatkuvaan kehittymiseen.

Omaakohtaisesti seuranneena Sodexon toimintapolitiikan kehittymistä vuosien varrella voisin todeta, että mielestäni Sodexo on pysytellyt ajanhermoilla. Opinnäytetyötä tehdessäni perehdyin eri lähtemateriaalien myötä organisaation johtamiseen ja toimintaan. Johtopäätöksenä huomasin, että yrityksessämme johtamisstrategia toteutuu hyvin oppikirjamaisesti. Johtamisen ja esimiestyön merkitykseen ollaan panostettu. Sodexon herääminen johtamisen tärkeyteen tapahtui mielestäni silloin, kun aloitin nykyisen opiskeluna Savoniassa (2014). En väitä, että siihen ei olisi panostettu aiemmin, mutta ehkäpä silmäni avautuivat opiskelujen myötä. Viimeisten vuosien aikana yrityksen esimiehiä on koulutettu niin asiakasyhteistyön hallintaan, viestintään, palautteen antamiseen kuin monimuotoiseen työyhteisöönkin. Näihin on todella panostettu ja koulutukset ovat pakollisia toimipaikkojen esimiehille. Tämän kaiken lisäksi päivittäinen tietotulva erilaista asioista on valtavaa näin suuressa ja globaalissa yrityksessä. Tietoa on oikeastaan jo niin paljon, että aikaa siihen opittuun johtamiseen ei välttämättä enää ole. Näin pienemmän yksikön ja käytännön työhön osallistujana olen ainakin välillä kadottanut ”johtamisen punaisen langan”. Itse kannatan pienempien toimipaikkojen siirtämistä yhden esimiehen alaisuuteen mahdollisuuksien mukaan. Silloin esimies pystyy paremmin keskittymään johtamiseen, kehittämiseen ja henkilöstöhallintoon.

Osaamista on aina tarvittu ja tullaan tarvitsemaan varsinkin palvelualalla, joka on hyvin suhdanneherkkää. Kilpailun kiristyessä ja tarjoaman lisääntyessä vain tehokkaimmat tulevat pärjäämään alalla. Olisi hyvä, jos yrityksellä olisi tarjota jotain omaa ja jotain jolla erottua kilpailijoista. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on kullan arvoista. Osaamis pääoman eli henkilöstön tärkeys on ymmärretty ja nimenomaan sen oikeaan johtamiseen panostetaan.

Suoritin opintojani koko ajan työssä käyden, joten ajan säästämiseksi haastattelin vain kuutta henkilöä. Haastattelut olivat hyvin aikaa vieviä, mutta erittäin mielenkiintoisia. Alkujäykkyyden ohitettuani osasin asetella haastattelukysymykset parempaan järjestykseen ja johtaa paremmin keskustelua.

Haastateltavien vastaukset ja linjaukset olivat yksiselitteisesti sitä, että Sodexo kyllä kouluttaa, mutta heidän oma aktiivisuus on hiukan laiskaa ja viime aikoina uusia koulutuksia ei ole ollut tarjolla. Pääkaupunkiseudulla matkat koulutuksiin ovat lyhyemmät, mutta sillä ei kuitenkaan loppujen lopuksi ole merkitystä kursseille hakeutumiseen. Esimiehen aktiivisuudella on suurin merkitys pitkän työuran tehneiden työntekijöiden innostumiseen itsensä kehittämiseen. Samalla esimiehet kokevat, että heillä ei ole tarjota vaihtoehtoja urautuville työntekijöille.

Mielenkiintoisia ajatuksia tulevaisuuden organisaatiosta herättelee Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon kirjassa *Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa*. Lyhykäisyydessään itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön ominaisuutta, kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Jotta voisi itseohjautua, on oltava itsemotivoitunut. (Martela, Jarenko 2017 12.) Tavoitteena tällä on saavuttaa hyvin vähän organisoitua hierarkia, ilma jäykkyyttä ja pitkiä komentoketjuja. Päätöksen teko nopeutuu, muutoksiin voidaan reagoida nopeammin ja uusia ajatuksia kokeillaan rohkeammin. (Martela, Jarenko 16-17.) Tämä toimintamalli sopinee hyvin myös meidän alallemme, koska päätarkoitus on huomioida asiakkaiden tarpeet ja reagoida niihin nopeasti.

Sodexo pyrkii kääntämään suuntaansa itseohjautuvuuteen, vaikka ruori ei niin nopeasti käännykään. Organisaation rakennetta on jo kevennetty. Itse koen haasteena tällä hetkellä sen, että pienien toimipaikkojen esimiehet tekevät kaikki samat tehtävät kuin isompien paikkojen esimiehet. Itse työn suunnitteluun ja johtamiseen sekä toimipaikan ja henkilöstön kehittämiseen aika on otettava jostakin päivittäisen konkreettisen tekemisen ohessa.

Itseohjautuvuus organisaatiossa ja sen toteuttaminen yrityksissä voisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Ajatus tarjoaa monenlaisia mielenkiintoisia näkemyksiä, kuten miten työntekijät muutetaan johtamisen kohteista johtamisen kuluttajiksi. Millainen vaikutus työkuultuuriin on, jos työntekijät saavat yksilöllisempää valinnanvapautta tarpeisiinsa? Yksi tutkimusaihe ylitse muiden olisi mielestäni ns. hiljaisen tiedon siirtyminen ja kuinka se toteutetaan tuleville sukupolville varsinkin ravitsemisalalla.

## LÄHTEET

ARAMO-IMMONEN, Heli. 2010. Organisaation Oppiminen-luento. [viitattu 2017-09-29] Saatavissa: [http://www2.uiah.fi/~mmaenpaa/lectures/organisaation\\_oppiminen.pdf](http://www2.uiah.fi/~mmaenpaa/lectures/organisaation_oppiminen.pdf)

ELINKEINOELÄMÄN KESKUSLIITON julkaisu. 2013. Työ, verkot ja verkostot Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu. [viitattu 2017-09-12] Saatavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/henko\\_tiedustelu2013.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/henko_tiedustelu2013.pdf)

FORSS, Simo 2004. Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pysyminen. Helsinki: Paino Edita Oy. [viitattu 2017-06-20]. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129114/KansallisetkehitysohjelmattyohyvinvointijaikaantyyvientyossapysyminenKansallisetkehitysohjelmattyohyvinvointijaikaantyyvientyossapysyminen.pdf?sequence=1>

HELAKORPI, Seppo 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu. [viitattu 2017-09-08]. Saatavissa: [https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja\\_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf](https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf)

HUHTANEN, Pertti 2017 Sengen "viitokset" -organisaation oppiminen ja systeemiajattelu. [viitattu 2017-09-08]. Saatavissa: <http://www.energinen.net/wp-content/uploads/2010/01/Sengen-%E2%80%9Dviitokset%E2%80%9D-organisaation-oppiminen-ja-systeemiajattelu.pdf>

ILMARINEN, Juhani. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. [viitattu 2017-09-12]. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN:NBN:fi-fe201504226126.pdf?sequence=1>

KANANEN, Jorma 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoriat ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino Oy.

KANANEN, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

LIUKKONEN, Jarmo, JAAKKOLA, Timo ja KATAJA Jukka 2006. Taitolajina työ, johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

LUOMA, Kirsi, TROBERG, Elisa, KAAJAS, Sani ja NORDLUND, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta-osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

MARTELA, Frank, JARENKO, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa. Liettua: BALTO print.

METSÄMUURONEN, Jari. 1997. Omaehtoinen oppiminen ja motiivistruktuurit. Helsinki. Opetushallitus tutkimus 3/1997.

OLLIKAINEN, Satu 2008. Osaamisen kehittäminen. Case: Jyväskylä Booking. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [viitattu 2017-08-21]. Saatavissa: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19090/jamk\\_1236576483\\_4.pdf?sequence=2](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19090/jamk_1236576483_4.pdf?sequence=2)

OTALA, Leenamajja 2002. Oppimisen kyky-kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WS Bookwell Oy

OTALA, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

OPETUSHALLITUS. Elinikäisen oppimisen avaintaidot. [viitattu 2017-09-30] Saatavissa: [http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset\\_perustutkinnot/elinikaisen\\_oppimisen\\_avaintaidot](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset_perustutkinnot/elinikaisen_oppimisen_avaintaidot)

OSPAL OY. [viitattu 2018-03-11] Saatavissa: <http://www.ospal.fi/oletko-tormannyt-70-20-10-saantoon/>

PELTONEN, Matti ja RUOHOTIE, Pekka 1989. Motivaatio- menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

PYÖRIÄ, Pasi ja OJALA, Satu 2016. Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? [viitattu 2017-06-20]. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130665/YP1601\\_pyoria.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130665/YP1601_pyoria.pdf?sequence=1)

RASILA, Minna ja PITKONEN, Maria 2010. Motivaatio, työn into ja ilo. Helsinki: Kyriiri Oy.

RUOHOTIE, Pekka 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.

RÖMPÖTTI, Anna 2017-09-16. Learning and Development Manager. [Haastattelu.] Helsinki: Sodexo Oy

SALMINEN, Jari. 2001. Johtamisviestintä- mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

SODEXO. [viitattu 2017-08-21]. Saatavissa: <http://www.sodexo.fi/rekrytointi/sodexo-tyonantajana>  
SODEXO\_Net Suomi. [viitattu 2017-08-21]

SYDÄNMAALAKKA, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Vantaa: Talentum Media Oy.

TALOUSELÄMÄ. 2016. 12.7.2017.Mitä taitoja tulevaisuuden työntekijä eniten tarvitsee? Näin ristiin menevät työntekijöiden ja työantajien käsitykset. [viitattu 2017-09-09]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/mita-taitoja-tulevaisuuden-tyontekija-eniten-tarvitsee-nain-ristiin-menevat-tyontekijoiden-ja-tyoantajien-kasitykset-6566035>

TILASTOKESKUS. [viitattu 2017-12-09]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/meta/kas/elinikai\\_oppim.html](http://www.stat.fi/meta/kas/elinikai_oppim.html)

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

TUOMI, Lauri ja SUMKIN, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen, organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

TYÖELÄMÄ 2020 [viitattu 2017-09-08]. Saatavissa: [http://www.tyoelama2020.fi/tietoa\\_hankkeesta/tyoelamastrategia/osaaminen](http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankkeesta/tyoelamastrategia/osaaminen)

YLE UUTISET. 2016. A-Studio 3.4.2016.Tulevaisuuden työ on vaikeaa, mutta se pitää aivot vireänä. [viitattu 2017-09-09]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8779854>

VAPAA SIVISTYSTYÖ RY. [viitattu 2017-09-30] Saatavissa: <http://www.sivistystyo.fi/index.php?k=10445>

VERKKO-TUTOR. 2012.Mitä on oppiminen? [viitattu 2017-09-09]. Saatavissa: <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/oppimin.htm>

VIITALA, Riitta.2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Bookwell Oy. Porvoo 2013. 4., uudistettu painos

## 12 LIITE 1. TEEMAHAASTattelun KYSYMYKSIÄ

Teemahaastattelun kysymyksiä

Taustatiedot:

- \*Ikä, sukupuoli
- \*Koulutus, työkokemusvuodet
- \*Työkokemus Sodexolla

Koulutus:

- \*Millaisiin Sodexon järjestämiin koulutuksiin olet osallistunut?
- \*Miten työntekijät mielestäsi aktivoidaan koulutuksiin?
- \*Mitä sinulle tarkoittaa sana-elinikäinen oppiminen?

Osaaminen:

- \*Kuinka ylläpidät osaamistasi?
- \*Miten opit mieluiten? Millaisilla keinoilla opit?
- \*Kuinka koet vastuun oppimisesta itselläsi?
- \*Millä tavoilla olet henkilökohtaisesti kehittänyt osaamistasi?
- \*Miten oman osaamisen kehittämisestä saat tietoa?

Oppimisen tukeminen:

- \*Onko yrityksen toiminta oppimista tukevaa?
- \*Kuinka sinua voidaan tukea osaamisessasi?

Omat ehdotukset osaamisen kehittämiseksi

