



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

Kansainvälinen vaihto-ohjelma henkilöstöjohtamisen  
välineenä työssäoppimisessa -  
Esimerkkinä Fazer Food Services

---

Ahmaoja, Anna

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Kansainvälinen vaihto-ohjelma henkilöstöjohtamisen välineenä työssäoppimisessa - Esimerkkinä Fazer Food Services

Anna Ahmaoja  
Palveluliiketoiminnan  
koulutusohjelma (Ylempi AMK)  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2012

Anna Ahmaoja

**Kansainvälinen vaihto-ohjelma henkilöstöjohtamisen välineenä työssäoppimisessa -  
Esimerkinä Fazer Food Services**

Vuosi 2012 Sivumäärä 73

---

Opinnäytetyön pääongelmana on kuvata, miten Fazer Food Servicesin kansainvälinen vaihto-ohjelma edesauttaa työssäoppimista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Kansainvälinen vaihto-ohjelma tukee Fazer Food Servicesin strategiaa luomalla työntekijöille mielenkiintoisen oppimisympäristön sekä mahdollistaa työntekijöille uudenlaisia haasteita omaan ammatilliseen kehittymiseen.

Opinnäytetyön rakenne koostuu yritysesittelystä, teoriaosuudesta, tutkimusmenetelmistä sekä tutkimustuloksista. Teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstöjohtamisen ja työssäoppimisen ympärille. Työssäoppiminen on lisäksi jaettu seuraaviin osa-alueisiin: johtamisen merkitys työssäoppimiseen, organisaation sisäisen yhteistyön ja sosiaalisen pääoman merkitys työssäoppimiseen, perehdyttämisen merkitys työssäoppimiseen sekä työmotivaation merkitys työssäoppimiseen.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja aineisto perustuu kansainvälisen vaihto-ohjelman pilottivaiheen 2010 lomakekyselyyn, pilottivaiheen 2010 teemahaastatteluun sekä vuoden 2011 lomakekyselyyn. Aineisto kerättiin Fazer Food Servicesin kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneilta työntekijöiltä vuosina 2010 ja 2011 sekä haastatteleamalla Fazer Food Servicesin henkilöstön kehittämispäällikköä. Aineiston käsittelyyn käytettiin sisällön analyysia.

Johtamisen merkitys kansainvälisessä työssäoppimisessa on toimia suunnan näyttäjänä, mahdollistaa työntekijöiden ammatillinen kehittyminen yrityksen strategiaa tukevaksi sekä taata osaamisen jakaminen yhteiseen käyttöön. Työssäoppiminen on ennen kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta ja edellyttää sosiaalisia taitoja. Lisäksi suunnitelmallisella perehdyttämällä sekä monipuolisilla työtehtävillä on positiivinen vaikutus työssäoppimiseen. Kansainvälisen vaihto-ohjelman vaikutukset osallistujien työmotivaatioon olivat selkeästi positiiviset.

Työssäoppimiseen tarvitaan suunnitelmallista ja selkeää ohjausta, haasteellisia työtehtäviä, motivaatiota, sopeutumiskykyä sekä tietotaidon jakamista. Ennen kaikkea työssäoppimiseen tarvitaan kykyä suhteuttaa uusi tieto vanhaan ja halua oppia uutta. Fazer Food Servicesin kansainvälinen vaihto-ohjelmaa antaa hyvät mahdollisuudet työssäoppimiselle, tukee työntekijöiden kansainvälistymistä, mahdollistaa arjesta irtautumisen, kehittää kielitaitoa, luo verkostoja sekä jakaa tietotaitoa yli maarajojen.

Asiasanat henkilöstöjohtaminen, kansainvälinen vaihto-ohjelma, työssäoppiminen

Anna Ahmaoja

**The international exchange program as a human resource management tool in on-the-job-learning: a case study of Fazer Food Services**

Year	2012	Pages	73
------	------	-------	----

---

The main research problem of this thesis is to describe how Fazer Food Services´ international exchange program facilitates on-the-job-learning from the human resource perspective. The international exchange program support the strategy of Fazer Food Services by creating an interesting learning environment and giving new challenges for the development of professional competence.

The structure of the thesis consists of a company presentation, theoretical background, research methods and empirical research results. The theoretical chapters are structured around the themes of human resource management and on-the-job-learning. The latter chapter presents information about the roles of the following areas in on-the-job-learning: leadership, cooperation and social capital within the organization, orientation and work motivation.

The thesis is a qualitative study and empirical data was collected through a form from the participants of the international exchange program 2010, a themed interview with Fazer Food Services´ HRD Manager and a survey of the participants of the international exchange program 2011. Content analysis was used as the data analysis method.

The role of leadership in international on-the-job-learning is to show the right direction for employees, enable the employee's profession development in a way that supports the company's strategy, and ensure that know-how will be shared. On-the-job-learning is above all, - human interaction and requires social skills. In addition, systematic induction and versatile work tasks have a positive effect on on-the-job-learning. The influence of the international exchange program on the participants´ work motivation was clearly positive.

Systematic and clear guidance, challenging tasks, motivation, adaptability, and sharing of know-how are needed for on-the-job-learning. On-the-job-learning requires the ability to relate new information to old, and a personal desire to learn something new. Fazer Food Services´ international exchange program provides good opportunities for learning at work, supports the internationalization of employees, provides an outlet from everyday life, develops language skills, creates networks and shares know-how across national borders.

Keywords human resources management, international exchange program, on-the-job-learning

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Taustaa opinnäytetyölle .....	7
1.2	Pääongelma ja alaongelmat .....	8
1.3	Opinnäytetyön rajaus ja rakenne .....	9
1.4	Aikaisemmat tutkimukset aiheeseen liittyen.....	9
2	Henkilöstöjohtaminen .....	11
2.1	Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen .....	13
2.2	Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen vs. kotimainen henkilöstöjohtaminen .	15
3	Työssäoppiminen.....	17
3.1	Johtamisen merkitys työssäoppimiseen .....	20
3.2	Sisäisen yhteistyön merkitys työssäoppimiseen.....	21
3.3	Perehdyttämisen merkitys työssäoppimiseen .....	23
3.4	Työmotivaation merkitys työssäoppimiseen.....	24
3.5	Kansainvälinen työssäoppiminen .....	25
3.6	Yhteenveto .....	27
4	Fazer - konserni.....	29
4.1	Fazer Food Services.....	31
4.2	Fazer Food Servicesin henkilöstöjohtaminen.....	31
4.3	Fazer Food Servicesin kansainvälinen vaihto-ohjelma.....	33
4.3.1	Kansainvälisen vaihto-ohjelman kuvaus .....	33
4.3.2	Kansainvälisen vaihto-ohjelman käytännön järjestelyt .....	34
4.4	Kansainvälisen vaihto-ohjelman swot-analyysi .....	37
5	Empiirisen aineiston hankinta .....	38
5.1	Laadullinen tutkimus .....	39
5.2	Pilottivaiheen 2010 lomakekysely ja sen toteutus .....	39
5.3	Pilottivaiheen 2010 teemahaastattelu ja sen toteutus.....	41
5.4	Vuoden 2011 lomakekysely ja sen toteutus .....	42
6	Empiiriset tutkimustulokset .....	42
6.1	Pilottivaiheen 2010 lomakekyselyn tulokset .....	42
6.1.1	Esimiehen roolin merkitys työssäoppimiseen.....	43
6.1.2	Perehdyttämisen merkitys työssäoppimiseen .....	44
6.1.3	Kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työmotivaatioon .....	45
6.1.4	Kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työssäoppimiseen.....	45
6.2	Pilottivaiheen 2010 teemahaastattelun tulokset .....	47
6.2.1	Esimiehen rooli kansainvälisessä vaihto-ohjelmassa .....	47
6.2.2	Perehdytys kansainvälisessä vaihto-ohjelmassa .....	48
6.2.3	Kansainvälisen vaihto-ohjelman tavoitteet ja kehittäminen .....	48

6.2.4	Kansainvälisen vaihto-ohjelman hyödyt Fazer Food Servicesille.....	49
6.2.5	Kansainvälisen vaihto-ohjelman tulevaisuudennäkymät ja haasteet ...	49
6.3	Vuoden 2011 lomakekyselyn tulokset.....	51
6.3.1	Esimiehen roolin merkitys työssäoppimiseen.....	51
6.3.2	Sisäisen yhteistyön merkitys työssäoppimiseen.....	52
6.3.3	Perehdyttämisen merkitys työssäoppimiseen .....	53
6.3.4	Kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työmotivaatioon .....	54
6.3.5	Kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työssäoppimiseen.....	54
7	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	57
7.1	Johtamisen merkitys työssäoppimisessa .....	57
7.2	Sisäisen yhteistyön merkitys työssäoppimiseen.....	59
7.3	Perehdyttämisen merkitys työssäoppimiseen .....	60
7.4	Työmotivaation merkitys työssäoppimiseen.....	61
7.5	Kansainvälinen työssäoppiminen .....	62
8	Pohdinta.....	62
	Kuvaluettelo .....	67
	Kuvioluettelo .....	68
	Taulukkuuettelo.....	69
	Liitteet.....	70
	Liite 1. Palautelomake Fazer Food Servicesin vaihto-ohjelmasta 2010 .....	70
	Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset 2011.....	71
	Liite 3. Palautelomake Fazer Food Servicesin vaihto-ohjelmasta 2011 .....	72
	Liite 4. Tiedote vaihto-ohjelmasta 2011 .....	73

## 1 Johdanto

Työntekijöiden työmotivaatiolla on suuri merkitys yrityksen menestymiseen niin kotimaassa kuin kansainvälisilläkin markkinoilla. Suurten ikäluokkien jäädessä pois työelämästä työntekijöille syntyy entistä parempi mahdollisuus valita itselleen sopiva työpaikka. Näin ollen yritykset joutuvat entistä kovempaan kilpailuun motivoituneiden ja osaavien työntekijöiden palkkaamisessa. Työntekijät eivät valitse työpaikkoja pelkästään palkan mukaan, vaan valintakriteereihin vaikuttavat myös muut työhön liittyvät taloudelliset ja ei-taloudelliset etuudet. (Matikainen & Ollikainen 1999, 6.)

Yritysten kehittämistavoitteena Matikaisen ja Ollikaisen (1999, 6) mukaan on vastata ajan haasteisiin. Muutokset ovatkin yrityksissä jatkuvaa toimintaa ja muutosten vauhti vain kiihtyy. Elinikäinen oppiminen on välttämätöntä sekä työorganisaation että yksilön itsensä kehittymisen kannalta.

Ihmisten jaksamiseen vaikuttaa suurelta osin se, miten he hallitsevat työssään eri tilanteita. Hallinnan tunne syntyy siitä, että työntekijät pystyvät vaikuttamaan niihin asioihin, joissa ovat henkilökohtaisesti osallisena. Organisaatioille muodostuu kilpailuetua, mikäli työntekijät ovat valppaita, oppivia ja innostuneita omassa työssään. (Matikainen & Ollikainen 1999, 6.)

Fazer Food Servicesin kansainvälinen vaihto-ohjelma antaa työntekijöille mahdollisuuden työskennellä toisessa Fazer Food Servicesin toimintamaassa ja näin ollen luo hyvät edellytykset henkilökohtaiseen kehittymiseen. Työssäoppimista tapahtuu niin henkilökohtaisella kuin yhteisölliselläkin tasolla. Kansainvälinen vaihto-ohjelma luo erinomaiset puitteet organisaation jatkuvaan kehittymiseen sekä lisää huomattavasti työntekijöiden työmotivaatiota.

### 1.1 Taustaa opinnäytetyölle

Tämä opinnäytetyö tarkastelee Fazer Food Servicesin kansainvälistä vaihto-ohjelmaa henkilöstöjohtamisen ja työssäoppimisen näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään työssäoppimiseen liittyviä tekijöitä kuten johtamisen merkitystä, organisaation sisäisen yhteistyön merkitystä, perehdyttämisen merkitystä, sosiaalisen pääoman merkitystä sekä työmotivaation merkitystä.

Opinnäytetyön aihe on saanut alkunsa tarpeesta kehittää Fazer Food Servicesin kansainvälistä vaihto-ohjelmaa. Aihe tukee henkilöstöstrategiaa, jonka mukaan Fazer Food Services haluaa olla alan paras työpaikka sekä edelläkävijä henkilöstön kehittämisessä. Opinnäytetyön avulla parannetaan Fazer Food Servicesin olemassa olevaa kansainvälistä vaihto-ohjelmaa sekä tutki-

taan kansainvälisen vaihto-ohjelman vaikutuksia työssäoppimiseen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Kansainvälisen vaihto-ohjelman kehittämisen myötä mahdollistetaan Fazer Food Servicesille tehokkaampi oppiva organisaatio, lisätään kansainvälistä yhteistyötä, luodaan uudenlainen oppimisympäristö, motivoidaan henkilökuntaa ja saavutetaan kilpailuetua olemalla alan paras työpaikka. Kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuvilta henkilöiltä odotetaan halua oppia uutta, kehittää osaamistaan sekä työyhteisöään.

Opinnäytetyö edesauttaa asiantuntijuuden kehittymistä sekä antaa valmiuksia tutkimus- ja kehittämistyölle. Kansainvälinen vaihto-ohjelma tukee Fazer Food Servicesin strategiaa luomalla työntekijöille mielenkiintoisen oppimisympäristön sekä mahdollistaa työntekijöille uudenlaisia haasteita omaan ammatilliseen kehittymiseen. Vastaavanlaista tutkimusta Fazer Food Servicesissä ei ole tehty työssäoppimisen näkökulmasta, joten tutkimus tuottaa uutta tietoa yritykselle.

## 1.2 Pääongelma ja alaongelmat

Opinnäytetyön pääongelma on kuvata, miten kansainvälinen vaihto-ohjelma edesauttaa työssäoppimista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Alla on tarkemmin kuvattu opinnäytetyön teoriaosuuden sekä empiirisen osan alaongelmat.

Opinnäytetyön teoriaosuuden alaongelmat ovat seuraavat:

- Mitä on henkilöstöjohtaminen? (Luku 2)
- Mitä tarkoitetaan työssäoppimisella? (Luku 3)
- Mitä tarkoitetaan johtamisella työssäoppimisessa? (Alaluku 3.1)
- Mitä tarkoitetaan organisaation sisäisellä yhteistyöllä työssäoppimisessa? (Alaluku 3.2)
- Mitä tarkoitetaan perehdyttämisellä työssäoppimisessa? (Alaluku 3.3)
- Mitä tarkoitetaan työmotivaatiolla työssäoppimisessa? (Alaluku 3.4)
- Mitä tarkoitetaan kansainvälisellä työssäoppimisella (Alaluku 3.5)

Opinnäytetyön empiirisen osan alaongelmat ovat seuraavat:

- Mitä tarkoitetaan Fazer Food Servicesin kansainvälisellä vaihto-ohjelmalla? (Alaluku 4.4)
- Mitä tarkoitetaan Fazer Food Servicesissä esimiehen roolin merkityksellä työssäoppimiseen kansainvälisessä vaihto-ohjelmassa? (Alaluvut 6.1.1, 6.2.1, 6.3.1)



- Mitä tarkoitetaan Fazer Food Servicesissä sisäisen yhteistyön merkityksellä työssäoppimiseen kansainvälisessä vaihto-ohjelmassa? (Alaluku 6.3.2)
- Mitä tarkoitetaan Fazer Food Servicesissä perehdyttämisen merkityksellä työssäoppimiseen kansainvälisessä vaihto-ohjelmassa? (Alaluvut 6.1.2, 6.2.2, 6.3.3)
- Mitä tarkoitetaan Fazer Food Servicesissä kansainvälisen vaihto-ohjelman merkityksellä työmotivaatioon? (Alaluvut 6.1.3, 6.3.4)
- Mitä tarkoitetaan Fazer Food Servicesissä kansainvälisen vaihto-ohjelman merkityksellä työssäoppimiseen? (Alaluvut 6.1.4, 6.3.5)

### 1.3 Opinnäytetyön rajaus ja rakenne

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan työssäoppimista kansainvälisen vaihto-ohjelman aikana sekä sen merkitystä vaihto-ohjelmaan osallistuneisiin Fazer Food Servicesin työntekijöihin. Tavoitteena on tutkia Fazer Food Servicesin kansainvälistä vaihto-ohjelmaa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön rakenne koostuu yritysesittelystä, teoriaosuudesta, tutkimusmenetelmistä sekä tutkimustuloksista. Teoriaosuus (luvut 2 ja 3) luo viitekehyksen opinnäytetyölle ja siinä käydään läpi henkilöstöjohtamista sekä työssäoppimista eri näkökulmista. Työssäoppiminen on lisäksi jaettu seuraaviin osa-alueisiin: johtamisen merkitys työssäoppimiseen, organisaation sisäisen yhteistyön sekä sosiaalisen pääoman merkitys työssäoppimiseen, perehdyttämisen merkitys työssäoppimiseen sekä työmotivaation merkitys työssäoppimiseen. Luku 4 käsittelee Fazer-konsernia sekä Fazer Food Servicesin toimintaa. Lisäksi luvussa 4 esitellään Fazer Food Servicesin kansainvälisen vaihto-ohjelman nykytila. Luvussa 5 käydään läpi opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä niiden valintaan liittyvät perustelut. Luvussa 6 käydään läpi empiirisen aineiston tulokset ja luvussa 7 esitetään yhteenveto.

### 1.4 Aikaisemmat tutkimukset aiheeseen liittyen

Aikaisemmat tutkimukset opinnäytetyön aiheeseen liittyen ovat käsitelleet muun muassa työssäoppimista ulkomailla, ammatillista kehittymistä, työssäjaksamista, työmotivaatiota ja kansainvälistä organisaatiota. Tutkimuksista kaksi ovat olleet kehittämishankeraportteja ja kolme opinnäytetyötä. Taulukossa 1 on esitetty aikaisempia tutkimuksia aiheeseen liittyen.

Tekijä & vuosi	Työn nimi	Avainsanat	Tutkinta-asiakirja
Aisla, Joni 2006	Kehittämishankeraportti: Työssäoppiminen ulko- mailla - kokemuksia Sa- von Ammatti- ja aikuis- opistosta Muuruvedeltä	Työssäoppiminen, toi- sen asteen koulutus, ulkomaat, kansainväli- syys	Kvalitatiivinen tutki- mus: kyselylomake & teemahaastattelut
Kamppi, Satu & Leppänen, Liisa 2009	Kehittämishankeraportti: Uupuuko opiskelija jo koulussa?: Eväitä kannus- tavaan työssäoppimiseen	Koulu-uupumus, työs- säoppiminen, työssä- oppimisen ohjaus, kou- luterveystyöskentely	Kvantitatiivinen kyse- lylomake
Närhi, Heini 2007	Opinnäytetyö: "Kun oppii jotain uutta eri kulttuu- reista, oppii yleensä sa- malla jotain itsestään" sosionomiopiskelijoiden kokemuksia kansainväli- sen vaihdon merkitykses- tä ammatilliselle kasvulle	Kansainvälisyys, har- joittelijavaihto, työs- kentely ulkomailla, kulttuurienvälisyys, amatillinen kehitys, oppimiskokemukset	Kvalitatiivinen kysely- lomaketutkimus
Mikander, Ca- rolina 2010	Degree thesis: The im- pact of a reward system on employee motivation in Motonet-Espoo	Motivation, Reward System, Motonet-Espoo	Quantitative research questionnaire
Qin, Li 2010	Degree thesis: Employee motivation in a cross- cultural organization	Work motivation, cul- tural differences, cross-cultural organi- zation, national cul- ture	Quantitative research method

Taulukko 1: Aikaisemmat tutkimukset aiheeseen liittyen

## 2 Henkilöstöjohtaminen

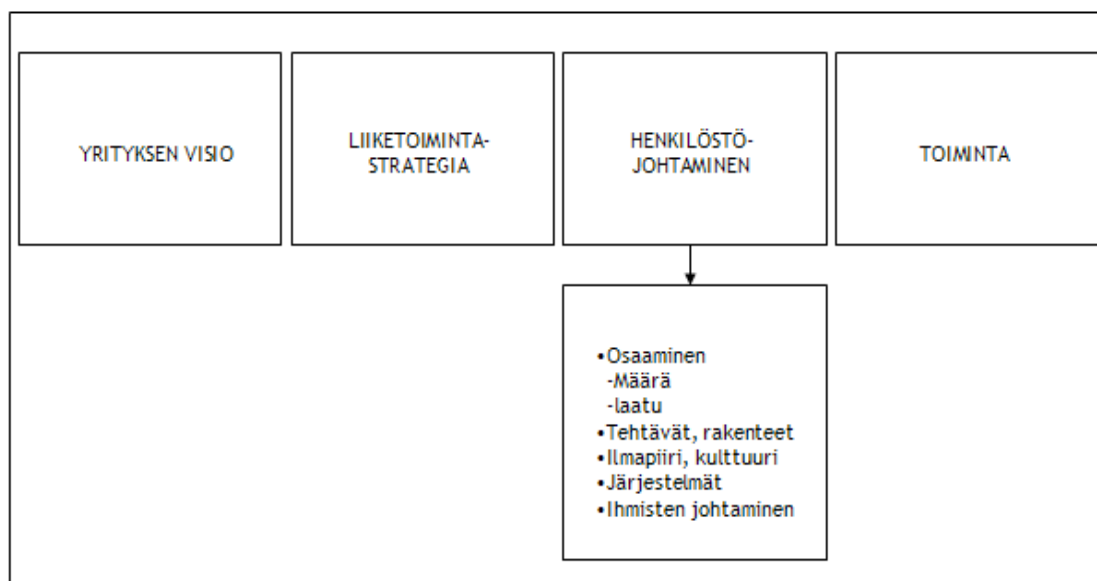
Tässä luvussa avataan lyhyesti, mitä tarkoitetaan henkilöstöjohtamisella. Lisäksi aluvussa 2.1 on kuvattu tarkemmin, mitä tarkoitetaan kansainvälisellä henkilöstöjohtamisella. Oman alalukunsa 2.2 muodostaa myös kansainvälisen sekä kansallisen henkilöstöjohtamisen eroja käsittelevä osio.

Kotila (2005) määrittelee, että henkilöstöjohtaminen on yritysten yleisjohdon työkalu, jolla yritykset pyrkivät mahdollisimman tehokkaaseen henkilöstöressurssien hyödyntämiseen. Henkilöstöressurssien johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä selvästi erottuvaa asennoitumistapaa henkilöstön johtamisen osalta. Tämä asennoitumistapa pyrkii saavuttamaan kilpailuedun kyvykkään ja erittäin sitoutuneen henkilöstön kautta. Henkilöstöjohtamisen apuna käytetään monia erilaisia kulttuuri-, rakenne-, ja henkilöstötekniikoita. (Kotila 2005, 8.)

Yrityksissä tehokas työvoiman hyödyntäminen on henkilöstöjohtamisen keskeinen tehtäväalue. Henkilöstöjohtamisen luonne, esimerkiksi se, missä määrin henkilöstöjohtaminen nähdään strategiseksi tai globaaliksi, riippuu paitsi yrityksen toimintakulttuurista myös laajemmasta kulttuurisesta kontekstista. Erilaiset kulttuuriset oletukset koskien esimerkiksi organisaatioiden tehtävä- tai henkilökeskeisyyttä, yksilön ja yhteisön suhdetta tai vaikkapa aseman tai tekemisen kautta määrittyvää arvostusta, tekevät henkilöstöjohtamisen käytännöistä kulttuurisidonnaista. (Pitkänen 2005, 68.)

Viitala (2004) muistuttaa lisäksi, että henkilöstöjohtaminen tulee ohjata asetettua visiota kohden. Henkilöstöjohtamisessa yrityksen pitkän aikavälin linjaukset luodaan laatimalla sellainen henkilöstöstrategia, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa ja on samassa linjassa muun strategian kanssa. Keskeisintä käytännön johtamistyössä onkin se, että yrityksen toiminnan suunta on selvillä ja että henkilöstöjohtamisen toimet vievät askel askeleelta samaan suuntaan. (Viitala 2004, 13-14.)

Viitala (2004) jatkaa vielä, että yrityksen johtamisen yksi keskeisimmistä osa-alueista onkin toimivan henkilöstöstrategian luominen ja vakiuttaminen. Henkilöstöstrategiassa tarkastellaan liiketoimintastrategioiden edellyttämää osaamista ja työvoimaa, verrataan sitä yrityksen nykytilanteeseen ja laaditaan suunnitelma voimavarojen turvaamiseksi. Kuviossa 1 kuvataan visiota ja strategiaa henkilöstöjohtamisen suuntaajana.



Kuvio 1: Visio ja strategia henkilöstöjohtamisen suuntaajana (Viitala 2004, 53)

Pärjääminen kansainvälisessä taloudellisessa kilpailussa edellyttää yrityksiltä tänä päivänä menestyksellistä monimuotoisen henkilöstön johtamista. Yhä useamman yrityksen haasteena on, kuinka kaikkia työntekijöitä aidosti tuetaan, kuinka heidät saadaan pidetyksi yrityksen palveluksessa ja kuinka koko yrityksen tasolla saavutettaisiin yksilötasolla yhä parempi suoritustaso. Samalla, kun globalisaatio muuttaa taloudellista toimintaympäristöä, se samalla lisää yritysten henkilöstön etnistä ja kulttuurista monimuotoisuutta. Positiivinen monimuotoisuuden johtaminen auttaa jokaista työntekijää tekemään parhaansa ja on siksi oleellisen tärkeää tuottavan ja kilpailukykyisen henkilöstön turvaamiseksi. (Pitkänen 2005, 68.)

Kauhanen (2009) jatkaa samalla linjalla toteamalla, että: "henkilöstö on jokaisen organisaation tärkein voimavara. Ilman henkilöstön työpanosta mikään organisaatio ei voisi toimia." Tarkasteltaessa organisaatioiden toimintaa tarkemmin, päädytäänkin lopulta aina samaan toteamukseen: "organisaation menestyksen ratkaisevat lopulta henkilöstö ja sen osaaminen" (Kauhanen 2009, 229).

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa on ennen kaikkea kysymys siitä,

- miten ja minkälaista henkilöstöä organisaatioon hankitaan
- miten henkilöstöä ohjataan ja johdetaan päivittäin
- miten organisaation ja henkilöstön suoritumista arvioidaan
- miten henkilöstöä palkitaan hyvistä työsuorituksista
- miten henkilöstöä kannustetaan itsensä kehittämiseen

(Kauhanen 2009, 229-230.)

Yritysten henkilöstöjohtaminen kulminoituu lopulta siihen, miten esimiehet ja organisaation ylin johto ymmärtävät henkilöstövoimavarojen hyödyntämisen mahdollisuudet ja miten henkilöstön osaamista hyödynnetään ja luodaan edellytykset tehokkaalle kehittymiselle. Menestyäkseen kilpailussa muita yrityksiä vastaan yrityksiltä vaaditaan ennen kaikkea herkkyyttä havaita vallitsevat muutokset sekä kykyä toimia nopeasti ja tehokkaasti. (Kauhanen 2009, 229-230.)

## 2.1 Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen yksi osa-alueista on kansainvälisten henkilöstöressurssien johtaminen (international human resource management). Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen pitää sisällään samat elementit kuin henkilöstöjohtaminen yleensä. Näitä ovat:

- suunnittelu
- rekrytointi
- perehdyttäminen
- palkitseminen
- hyvinvoinnista huolehtiminen
- henkilöstöpalvelut
- tiedottaminen

(Viitala 2004, 311.)

Kansainvälisessä yrityksessä henkilöstöasioiden hoitamisen tekee monimutkaiseksi se, että olosuhteet vaihtelevat eri maiden kesken ja saattavat merkittävästi poiketa yrityksen kotimaan olosuhteista. Kulttuurien ymmärtäminen ja tunteminen onkin yksi tärkeimmistä vaatimuksista työntekijöille, jotka toimivat kansainvälisessä toimintaympäristössä. (Viitala 2004, 311.)

Shen (2005) jatkaa, että kansainvälisten yritysten määrän kasvun seurauksena on myös kansainvälinen henkilöstöjohtaminen herättänyt mielenkiintoa. Tämä johtuu siitä, että tehokas henkilöstöjohtaminen on merkittävä tekijä kansainvälisen liiketoiminnan menestymisessä ja henkilöstöjohtamisen laatu näyttää olevan vielä tärkeämpää kuin kotimaaisessa liiketoiminnassa. Osaavista, kansainvälistä henkilöstöjohtamista hallitsevista johtajista on kuitenkin pulaa ja se rajoittaa kotimaisten yritysten menestymistä maailmanlaajuisilla markkinoilla. (Shen 2005, 656.)

Kansainvälistymiskehitys näkyy yrityksissä monella tasolla. Yritysten kieli on yhä useammin englanti ja sitä myötä henkilöstön kielitaitovaatimukset ovat kasvaneet. Myös rekrytointi tapahtuu yhä useammin kansainvälisillä työmarkkinoilla ja työmatkat suuntautuvat yhä useammin myös ulkomaille. Työn hallinnalle onkin tullut entisten vaatimusten lisäksi uusi ulottuvuus

eli kulttuurisen sopeutumisen haaste. Työntekijöiden on tehtävä työtä ja saatava tuloksia aikaan myös sellaisissa tilanteissa, joissa yhteistyökumppaneiden kulttuuritausta on aivan toisenlainen. Henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstötoimintoihin on tullut pysyvästi kansainvälinen ulottuvuus. (Viitala 2004, 46-47.)

Pitkänen (2005) lisää, että myös suomalainen työelämä kansainvälistyy ja monikulttuuristuu. Näin ollen erityisesti palveluammateissa työskentelevät pääsevät ja joutuvat yhä useammin testaamaan ammatillista osaamistaan erilaisissa kansainvälisyyden ja monikulttuurisuuden sävyttämässä viestintä- ja kommunikointitilanteissa. Kulttuurien välisissä kohtaamistilanteissa käyttökelpoinen ja toimiva kieli- ja viestintätaito on tullut osaksi työelämän arkea. Riittävä kieli- ja viestintätaito on muodostunut ammatillisen osaamisen luontevaksi, jopa välttämättömäksi osa-alueeksi työelämän arjessa ja useammassa ammateissa. (Pitkänen 2005, 151.)

Kansainväliset yritykset kilpailevat ympäri maailman henkilöstön tehokkuudella sekä kilpailukyvyillä. Kasvavassa määrin ”hyvät” ja keskeisessä asemassa olevat yksilöt palkataan eri työtehtäviin kansallisten rajojen ulkopuolelle. Nämä kansainväliset työtehtävät ovat elintärkeitä yrityksille, sillä ne henkilöt, jotka työskentelevät muualla kuin kotimaassaan, siirtävät asiantuntijuutta sekä yrityskulttuuria yli maarajojen. (Stahl & Björkman 2006, 302.)

Kansainväliset työtehtävät voivat olla erittäin haastavia henkilöstölle. Tämä johtuu siitä, että henkilöt työskentelevät erilaisessa kulttuurissa ja ovat poissa niin sanotulta mukavuusalueeltaan, eivät mahdollisesti puhu kohdemaan kieltä, eivät hallitse mahdollista kulttuurishokkia eikä eivät pysty yhteistyöhön kohdemaan työntekijöiden kanssa. Viimeisimmissä tutkimuksissa on todettu, että henkilöt, jotka eivät ole valmistautuneet edellä mainittuihin ongelmiin, selviytyvät tehtävistään heikosti, eivätkä sopeudu kohdemaan yrityskulttuuriin. (Stahl & Björkman 2006, 302.)

Strategisesta näkökulmasta kansainvälisten tehtävien tehokkuuden optimointi on yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen toiminnoista. Tämän vuoksi kansainvälisessä henkilöstöjohtamisessa nousee kaksi toimintoa yli muiden. Nämä toiminnot ovat henkilövalinnat sekä työntekijöiden valmentaminen ja kehittäminen. (Stahl & Björkman 2006, 302.)

Hanssonin (2006) artikkelissa mainitaan lisäksi, että yhteiskunta on tullut entistä riippuvaisemmaksi osaamisesta ja ammattitaidosta. Näin ollen yritykset panostavat taloudellisesti merkittävän suuren osuuden henkilöstön kehittämiseen. Lisäksi artikkelissa mainitaan, että kansainvälisten yritysten panostus henkilöstön kehittämiseen on pelkästään kotimaassa toimivia yrityksiä suurempi. (Hansson 2006, 311-312, 319.)

## 2.2 Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen vs. kotimainen henkilöstöjohtaminen

Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen sisältää samoja asioita kuin kotimainen henkilöstöjohtaminen, mutta kotimainen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa ainoastaan paikallista maan sisäistä toimintaa. Kotimainen henkilöstöjohtaminen ottaa kuitenkin entistä enemmän vaikutteita kansainvälisestä henkilöstöjohtamisesta, sillä yritykset toimivat monikulttuurisessa toimintaympäristössä. (Dowling & Welch 2004, 5.)

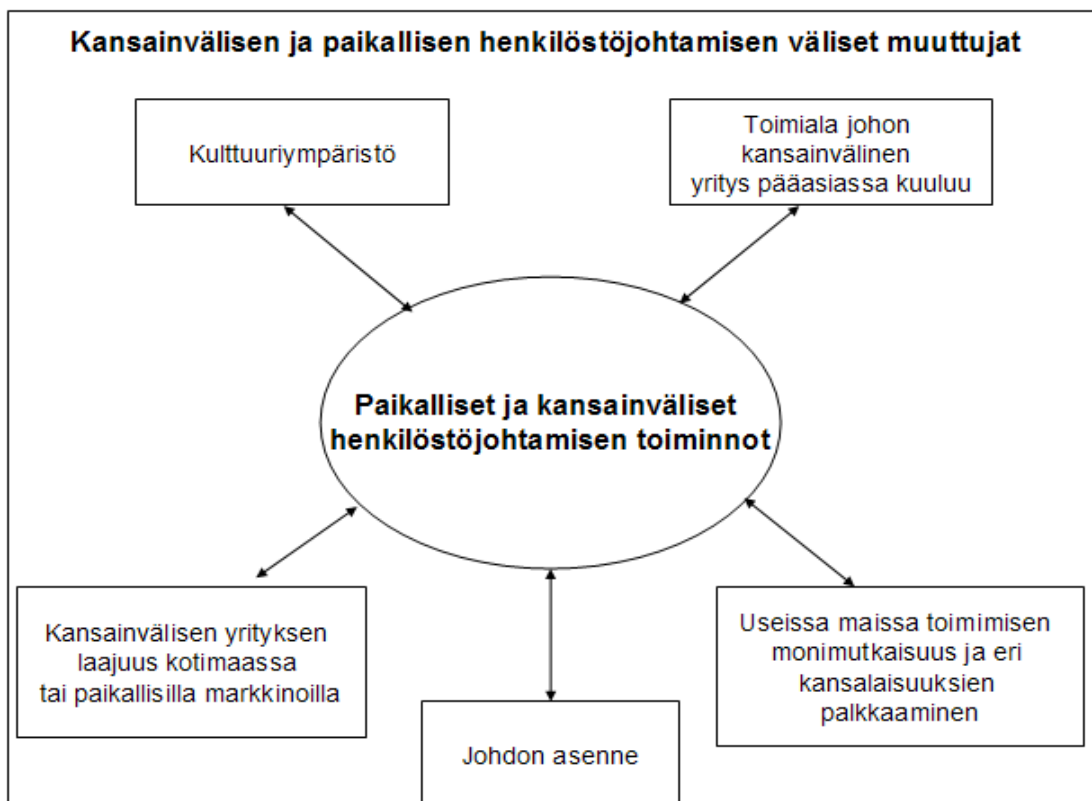
Lahti (2008) mainitsee, että monikulttuurista, -rotuista, ja sukupuolijakaumaltaan tasapainoista henkilökuntaa pidetään yritysten rekrytointi- ja markkinavalttina. Monikulttuurinen johtaminen nähdään kilpailuetuna, josta hyötyvät niin sijoittajat, omistajat, henkilöstö kuin asiakkaatkin. Monikulttuurisuus koetaan ihanteeksi ja tavoitettavaksi tilaksi, jonka toteutusta arvioidaan määrällisesti sekä laadullisesti ja tulokset esitetään mielellään julkisesti. (Lahti 2008, 23-24.)

Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen selkein ero kotimaiseen henkilöstöjohtamiseen on kuitenkin eri maissa toimiminen ja eri kansalaisuuksien työllistäminen. Tämän lisäksi myös seuraavat ominaisuudet eroavat toisistaan kansainvälisessä ja kotimaisessa henkilöstöjohtamisessa:

- kulttuuriympäristö
- toimiala
- monikansallisen yrityksen kotimaan markkinat
- eri kansalaisuudet
- ylimmän johdon asenteet

(Dowling, Welch & Schuler 1999, 10.)

Kuviossa 2 on esitetty, mitä eroja kansallisen ja kansainvälisen henkilöstöjohtamisen välillä on. Tämän jälkeen kuvataan vielä tarkemmin, mistä eri osa-alueet muodostuvat.



Kuvio 2: Kansainvälisen ja paikallisen henkilöstöjohtamisen väliset muuttujat (Dowling ym. 1999, 11.)

Kulttuuriympäristö muodostuu samassa yhteiskunnassa tai yhteisössä toimivien henkilöiden välille. Tämä tarkoittaa sitä, että nämä henkilöt jakavat samanlaiset elämän arvot usein sitä tiedostamattaan. Arvot vaikuttavat suoranaisesti heidän jokapäiväiseen käyttäytymiseensä. Selkeimmät kulttuurierot eri yhteisöjen välillä näkyvät esimerkiksi vaatteiden, kielen, ruoan, hygienian sekä aikakäsityksen osalta. Monikansallisten yritysten kannattaa ottaa selvää kohdemaan kulttuuriympäristöstä, jotta työntekijät pystyvät sopeutumaan toisenlaiseen ympäristöön mahdollisimman hyvin. (Dowling ym. 1999, 11-12.)

Dowling ym. (1999) mainitsevat kirjassaan hyvän esimerkin siitä, miten kansainvälisessä yrityksessä voi tulla konfliktitilanteita ennalta odottamattomissa asioissa. Kirjassa mainitaan esimerkki australialaisesta yrityksestä, jolla oli toimipiste Indonesiassa. Australialainen rekrytoinnista vastaava henkilö oli antanut paikalliselle indonesialaiselle johtajalle tehtäväksi palkata henkilökuntaa omistamalleen kaivokselle. Indonesialainen oli näin ollen palkannut työtehtäviin omia perheenjäseniä, sillä hän koki sen velvollisuudekseen. Australialainen rekrytoinnista vastaava henkilö oli tyytymätön valintoihin ja asiasta syntyi ristiriita. Kansainvälisessä yrityksessä tulee perehtyä kunkin toimintamaan rekrytointipolitiikkaan ja toimintatapoihin. (Dowling ym. 1999,14.)



Toimialalla, jossa kansainvälinen yritys toimii, on huomattava merkitys yritykseen, sillä kansainvälinen kilpailu poikkeaa huomattavasti eri toimialojen kesken. Toisessa päässä kansainvälistä kilpailua on kansallinen toimiala, jossa muiden maiden kilpailu ei vaikuta paikallisen yrityksen toimintaan. Toisessa päässä on puolestaan maailmanlaajuinen toimiala, jossa kunkin maan kilpailu vaikuttaa suoranaisesti yrityksen toimintaan. Tällainen toimiala on esimerkiksi lentoliikenne. (Dowling ym. 1999,15.)

Kansainvälisten yritysten tilanne kotimaan markkinoilla vaikuttaa huomattavasti siihen, että yritys on ylipäätään lähtenyt kansainvälisille markkinoille. Maailman suurimpien yritysten listalta löytyy ainoastaan pienempien maiden yrityksiä kuten Sveitsi, Ruotsi ja Alankomaat. Tämä johtuu siitä, että mitä pienemmät kotimaan markkinat yrityksellä on, sen helpompaa on lähteä kansainvälisille markkinoille. Tämän vuoksi esimerkiksi USA:sta ei ole yhtään yritystä kymmenen suurimman kansainvälisen yrityksen listalla, sillä USA:n sisäiset markkinat ovat niin suuret. (Dowling ym. 1999,18.)

Yrityksen johdon asenteilla on merkittävä vaikutus yrityksen kansainväliseen aktiivisuuteen. Mikäli yrityksen johdolla ei ole kiinnostusta kansainvälisiä markkinoita kohtaan, ei myöskään yrityksen strategiaa ja tavoitteita ole asetettu kansainvälisten markkinoiden valloittamiseen. Yrityksen johdolla voi olla myös sellainen käsitys, että kansainvälinen henkilöstöjohtaminen ei toimi yrityksen paikallisen henkilöstöjohtamisen rinnalla. (Dowling ym. 1999,19.)

### 3 Työssäoppiminen

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin työssäoppimista eri näkökulmista. Tarkemmin ottaen työssäoppimiseen paneudutaan seuraavien osa-alueiden kautta: johtamisen merkitys työssäoppimiseen, organisaation sisäisen yhteistyön merkitys työssäoppimiseen, perehdyttämisen merkitys työssäoppimiseen, työmotivaation merkitys työssäoppimiseen ja kansainvälinen työssäoppiminen. Ennen yllä mainittujen osa-alueiden läpikäymistä käsitellään työssäoppimista yleisellä tasolla.

Englanninkielisessä kirjallisuudessa termit on-the-job learning ja in-the job training merkitsevät suurin piirtein samaa asiaa kuin työssäoppiminen. Työssäoppimisella voidaan ymmärtää esimerkiksi työnantajan kustantamaa varsinaiseen työhön liittyvää koulutusta, jonkin tutkinnon edellytyksiin kuuluvaa harjoittelujaksoa sekä erillisiä oppimisjärjestelyjä. Ruohotien, Kulmalan ja Siikaniemen (1998) mukaan eräät suomalaiset tutkijat ovat määritelleet työssäoppimisen henkilöstön kehittämismenetelmäksi, jossa työntekijä ohjataan tarkoituksellisesti sellaisiin uusiin tehtäviin, joihin perehtyminen ja joiden suorittaminen kehittävät työntekijää.

Määritelmässä korostetaan, että työtehtävien muutoksella on suuri merkitys työssäoppimiseen. (Ruohotie, Kulmala & Siikaniemi 1998, 23-24.)

Ruohotie, Honka ja Mustonen (2000) tarkentavat, että John Doweyn oppimisfilosofian mukaan oppiminen tapahtuu ennen kaikkea kokemusten perusteella. Oppimisen kontrollointiin kannattaa myös kiinnittää huomiota ja kontrollointi voi tapahtua joko sisäisesti tai ulkoisesti. Ulkoisen auktoriteetin tai kontrolloijan tärkein merkitys on olla tukija sekä mentori, joka tuo oppimiseen koeteltua tietoa. Mikäli oppiminen perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen ja tukeen, sen vaikutukset moninkertaistuvat. (Ruohotie, Honka & Mustonen 2000, 21.)

Oppimisessa eivät oppiaineet ole niin tärkeitä kuin itse kokemus. Tärkeää on työskennellä ja oppia kokeneen ohjaajan kanssa niin, että oppijan henkilökohtainen vapaus kasvaa. Oppimisen tarkoitus on myös kasvattaa oppijaa riippumattomuuteen sekä itsenäiseen ajatteluun ja harkintaan. (Ruohotie ym. 2000, 21.)

Työssäoppimisen teorian ja käytännön yhdistämisen tavoitteena onkin positiivinen ja konstruktiiivinen jatkuva kehittyminen. Siihen liittyy kokemuksen sekä opitun teorian jatkuva kriittinen tarkastelu, jonka lähtökohtana on työntekijän aikaisempi historia ja sen tuoma kokemus. Oppija löytää yhteyden sen välillä, mitä eroa kokemuksessa on menneiden saavutusten ja nykyisten olemassa olevien asioiden välillä. Menneen tunteminen ja hallinta muokataan tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyksi. (Ruohotie ym. 2000, 21.)

Työssäoppiminen on lisäksi todennäköisempää silloin, kun henkilöt kohtaavat haasteellisia tilanteita. Näiden haasteellisten tilanteiden kehittävä vaikutus perustuu siihen, että ne antavat oppimismahdollisuuksia ja motivoivat oppimaan. Työssäoppimisen tutkimus samoin kuin työssäoppimisen pedagogiikan kehittäminen ovat ajankohtaisia haasteita alan tutkijoille ja opettajille. Oppimisprosessiin kohdistuvissa tutkimuksissa on yhä enemmän alettu korostamaan toimintaa vahvistavien ulkoisten tekijöiden ja ympäristötekijöiden sijasta yksilön sisäisiä prosesseja sekä minä-rakenteita. Yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen tarkastelusta on siis edellytys yksilön sisäisten rakenteiden, tulkintojen ja merkityksen analyysiin. Osaamista ei voi syventää ja kehittää vain myötäilemällä passiivisesti yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuvia muutoksia. (Ruohotie ym. 1998, 5-6.)

Omasta osaamisestaan kiinnostunut jatkuvaan oppimiseen pyrkivä ihminen haluaa vaikuttaa ympärillään tapahtuviin muutoksiin ja muokata tulevaisuutta. Uudistava oppiminen onkin prosessi, jossa yksilö tutkii, kyseenalaistaa, validioi ja tarkistaa niitä havaintoja/tulkintoja, joiden avulla hän luo merkityksiä eri asioita. Samalla tässä prosessissa syntyy koko ajan uutta tietoa joka auttaa häntä ymmärtämään ja myös korjaamaan oman oppimisjärjestelmänsä puutteellisuuksia. (Ruohotie ym. 1998, 5-6.)

Ruohotien ym. (1998) mukaan erityisesti metataidot korostuvat työssäoppimisen teoreettisissa lähtökohdissa. Metataitoja hallitsemalla organisaatiolla on mahdollista hyödyntää osaamistaan monipuolisesti. Metataitojen tehtävänä on tukea muutosten hallintaa ja näitä taitoja ovat esimerkiksi:

- Oppiminen: pitkälle kehittyneitä taitoja muokataan ydintaidoiksi, yksittäisistä projekteista saatuja kokemuksia kerätään ja niiden yleisiä teemoja tunnustetaan sekä järjestetään tulevaisuuden käyttöä varten.
- Innovatiivisuus: organisaatioiden on kyettävä hyödyntämään luova potentiaalinsa. Käytännössä tämä saattaa tarkoittaa sitä, että esimerkiksi iältään ja osaamiseltaan poikkeavat ihmiset ohjataan työskentelemään tiimissä.
- Erilaisten taitojen yhdistely: kehittyneitä taitoja on kyettävä yhdistelemään. Tällöin organisaatiossa kyetään näkemään eroja oman ja ulkopuolisen maailman välillä.
- Juurtuminen: organisaatioiden on kyettävä säilyttämään niihin kertyvä osaaminen.

(Ruohotie ym. 1998, 21-22.)

Metakognitiivisista taidoista puhutaan metataitojen lisäksi. Metakognitiivisia taitoja tarvitaan oppimisen yhteydessä niissä tilanteissa, joissa omaa oppimista ohjataan reflektoinnin eli pohittamisen avulla, samalla arvioiden ja ohjaten kokonaisuuksien muodostamista. Oppija tulee tietoiseksi omasta oppimistyylistään ja siitä, miten saavuttaa asettamansa päämäärät omalla toiminnallaan. Oppija ei toimi siis passiivisena, vaan hän muokkaa ja tulkitsee kokemiaan havaintoja ja tietoja. Oppijalle tulee mahdolliseksi myös itse muokata sekä tietoisesti vaikuttaa omia oppimiskokemuksiaan. (Ruohotie ym. 1998, 21-22.)

Kokemuksellinen työssäoppiminen soveltuu erityisen hyvin aikuisten työssä ja työssäoppimiseen. Kokemukset ovat oppimisen lähtökohta, mutta ilman peilaamista aikaisemmin opittuun emme ymmärrä kokemuksiamme. Pelkkä erittely ja toiminta eivät kuitenkaan riitä, vaan uudet käsitykset on siirrettävä käytännön toiminnaksi. Oppiminen on siis uusien tietojen, taitojen, käsitysten ja asenteiden liittämistä jo olemassa oleviin. Tämä saattaa myös hankaloittaa oppimista, sillä joskus on vaikeaa luopua vanhoista toimintatavoista. (Matikainen & Ollikainen 1999, 15.)

Matikainen ja Ollikainen (1999) mainitsevatkin, että vanha sanonta ”työ tekijäänsä opettaa” sisältää järkevän ajatuksen, kunhan työntekijää ei jätetä yksin. Työntekijä voi oppia laajentamalla työtään tehtäviin, joita ei aikaisemmin ole tehnyt tai siirtyä työkierrossa kokonaan toisenlaiseen tehtävään. Työkaverit jakavat osaamisensa oppijan kanssa ja usein oppivat samalla itsekin. Lisäksi tukena voi olla työyhteisön sisäinen valmentaja, joka ohjaa tulokasta työssään eteenpäin. (Matikainen & Ollikainen, 1999, 18.)

### 3.1 Johtamisen merkitys työssäoppimiseen

Tässä alaluvussa käsitellään tarkemmin johtamisen merkitystä ja roolia työssäoppimiseen. Matikainen ja Ollikainen (1999) mainitsevat, että tärkeintä organisaation johtamisessa on vastuun ja vallan jakaminen. Se edellyttää johtajalta valmiutta luopua vallastaan ja toisaalta se edellyttää työntekijöiltä valmiutta ottaa puolestaan vastuuta vastaan. Oppivan organisaation johtaminen on näin ollen osallistavaa, jossa johtamiseen osallistuvat johtajien lisäksi yrityksen työntekijät. Johtajaa on myös kuvattu työyhteisön valmentajaksi, innostajaksi, yhteistyökumppaniksi, roolimalliksi sekä visionääriksi. (Matikainen & Ollikainen 1999, 34.)

Osaaminen on noussut selkeästi tiedostetuksi ja tärkeäksi haasteeksi suomalaisissa yrityksissä. Osaamisen merkityksen kasvun syitä ovat osaamisen korostuminen yritysten välisessä kilpailussa entisestään, aiempien osaamisen kehittämissuunnitelmien epäonnistumiset sekä tarve löytää uusia, toimivia ratkaisuja osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt sekä tulevaisuudessa. (Valtanen, Lamminpää, Akola, Heinonen, Koskinen, Malinen & Westergård C2/2006, 69.)

Valtasen ym. (2006) mukaan osaamisen johtamisella tarkoitetaan käytännössä strategista kykyä hahmottaa suuntaa ja muuttua sen suuntaisesti. Konkreettisina toimenpiteinä se tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön innostamista ja kehittämistä, yhteistyön ja prosessien hiomista, vision ja arvojen jakamista. Lisäksi se tarkoittaa tiimityöskentelyä ja vuoropuhelua eli osaamisen jakamista, tuotekehitystä ja innovointia sekä maineen rakentamista ja asiakkuuksien johtamista. (Valtanen ym. C2/2006, 70.)

Yrityksen tarvitsema osaaminen edellyttää lisäksi koko työyhteisöä koskevan osaamisen yhteen keräämistä ja yhdistämistä tehokkaalla tavalla. Ongelmana on kuitenkin ollut, että osaamisnäkökulmaa ei vielääkään ole liitetty osaksi johtamisen kokonaisuutta, vaan se on jätetty henkilöstöammattilaisten asiaksi. (Valtanen ym. C2/2006, 71.)

Niin kuin ensimmäisessä alaluvussa jo mainittiinkin, niin nykypäivänä esimiehen tehtävänä ei ole niinkään ”alaisten” johtaminen, vaan ennen kaikkea työntekijöiden tukeminen. Asiantuntijoiden osalta johtamisen painopiste on ihmisessä ja jokainen ihminen nähdäänkin aktiivisena toimijana. Hyvä johtaja näkee, että ihmiset ovat tuloksentekijöitä, eivätkä yritysten suurin kustannuserä. (Kaivola & Launila 2007, 45-46.)

Lisäksi johtaja antaa tilaa ja mahdollisuuksia osaamisen kehittymiselle. Johtajan tehtävänä on työntekijöiden kannustaminen ja tukeminen siten, että kukin yksilö huomioidaan omana itsenään. Ei ole kuitenkaan yhdentekevää, miten kukin yksilö kohdataan. Hyvältä johtajalta

edellytetään kiinnostusta ja ymmärrystä ihmisten erilaisuuden suhteen ja erilaisuuden näkemistä ennen kaikkea rikkautena ja voimavarana organisaation toiminnassa. (Kaivola & Launila 2007, 45-46.)

Oppimista haittaaviksi tekijöiksi voidaan lukea esimerkiksi ylemmän johdon ja muun työyhteisön henkilöstön tuen puuttuminen sekä yksilölliset tietoihin ja taitoihin liittyvät puutteet. Organisaation johto ei useasti tue riittävän voimakkaasti käynnissä olevia kehittämishankkeita, eikä henkilöstöllä ole näin ollen motivaatiota toteuttaa hankkeita parhaan kykynsä mukaan. (Ruohotie ym. 1998, 10.)

### 3.2 Sisäisen yhteistyön merkitys työssäoppimiseen

Työssäoppiminen on ennen kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta ja edellyttää työntekijöiltä yhteistoiminnallisia taitoja. Tässä aluvuossa käsitelläänkin tarkemmin sisäisen yhteistyön merkitystä työssäoppimiseen. Ruohotien ym. (1998, 6) mukaan toimiva yhteisö luo parhaimmillaan edellytykset jatkuvaan oppimiseen yhteistoiminnan kautta.

Ihmiset, joilla on itsereflektoinnin edellyttämät valmiudet, kyky arvioida omaa toimintaa ja oppia omista kokemuksista sekä valmiudet muuttaa omia toimintatapojaan ja suhtautumistaan asioihin, onnistuvat myös erilaisissa uraratkaisuisissa ja sopeutuvat muuttuviin olosuhteisiin muita paremmin. ”Kokemus on paras opettaja, jos vain otamme oppia siitä” (Ruohotie ym. 1998, 6).

Jokaisella työpaikalla on kuitenkin oma toimintakulttuurinsa, joka vaikuttaa siihen, miten työyhteisön eri jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Lisäksi toimintakulttuuri vaikuttaa työntekijöiden välisiin käsityksiin ja odotuksiin toisistaan. Työpaikan kulttuuri koostuu usein kahdesta eri toimintakulttuurista ja nämä ovat virallinen ja epävirallinen toimintakulttuuri. (Pitkänen 2005, 60.)

Virallinen kulttuuri on Pitkäsen (2005) mukaan määritelty yrityksen toimintastrategioissa ja tavoiteohjelmissa. Epävirallinen kulttuuri puolestaan kertoo, kuinka hyvin henkilökunta todella hoitaa työnsä. Juuri epävirallinen toimintakulttuuri on erityisen vaikea uudelle työntekijälle, sillä se heijastelee usein paikallisia tapoja ja käytäntöjä. Epävirallista kulttuuria voi ymmärtää vain täysin ”sisäpiiriin” kuuluva henkilö, joka on työskennellyt työyhteisössä jo pidemmän aikaa. Tällaisella henkilöllä on niin sanottua ”hiljaista tietoa” siitä, miten työyhteisö toimii, erityisesti epävirallisella tasolla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi käytännön keskusteluhetkiä, jolloin puhutaan lempinimillä tai muilla työyhteisön hyväksymillä epävirallisilla lyhenneillä. Tämä hiljainen tieto ei helposti avaudu uusille tulokkaille, jotka kenties ovat saapuneet vastikään maahan ja kielitaito voi olla puutteellista. (Pitkänen 2005, 60.)

Kaivolan ja Launilan (2007) mukaan yhteisöllisesti johdetussa organisaatiossa jokaisella on mahdollisuus työssä oppimiseen ja kehittymiseen. Oppiminen on yhteistä etsimistä ja yhteisen ymmärryksen löytämistä. Organisaatio on osaamisen verkosto, jossa keskeistä on ihmisten sosiaalinen kyky sekä mahdollisuus yhteistyöhön ja oppimiseen. Johtaja luo edellytykset yrityksen työntekijöiden yhteiselle oppimiselle, tiimityöskentelylle, joustaville työtavoille ja mahdollisuuksille hyödyntää erilaisia verkostoja. Koska työyhteisössä on vahva luottamuksen ilmapiiri, osaaminen ja tieto ovat yhteistä. "Vain jaettu tieto tuo menestystä". (Kaivola & Launila 2007, 42-43.)

Organisaatioiden menestymisen edellytyksenä on myös onnistunut yhteistyö eri toimintojen kesken. Korostuneen yksilöllisyyden sijaan on havahduttava siihen, että tarvitsemme toinen toisiamme. Todellinen vuoropuhelu käydään aina ihmisten välillä, eikä muualta tuotu tieto riitä aikaansaamaan aitoa ymmärrystä organisaatioiden sisällä. Tieto ja asiantuntemus syntyvätkin ihmisten yhteisenä oivalluksena ja oppimisen tuloksena. (Kaivola & Launila 2007, 8-9.)

Oppimista voidaan edistää jo aiemmin mainitun mukaisesti yhdessä oppimisen ja tiimioppimisen avulla. Yhdessä oppiminen antaa parhaimmillaan synergiaa oppimistapahtumaan. Keskinäinen myönteinen riippuvuus, vuorovaikutteinen viestintä, sosiaaliset taidot ja yksilön vastuu ovat mukana oppimisessa. Tuloksena voi lisääntyneen tietotaidon ohella olla itsetunnon, yhteistyötaitojen ja motivaation parantuminen. (Lecklin 1999, 249.)

Kaivola ja Launila (2007) mainitsevat kuitenkin, että työntekijät eivät aina saa itseään kuuluksi. Kilpailussa pärjääminen edellyttääkin lisääntyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri toimintojen välillä. Yhteinen tieto- ja taitopääoma täytyy saada käyttöön ja se tapahtuu vain ja ainoastaan vuorovaikutuksen kautta. Jokaisella yksilöllä on arvokasta tietoa ja osaamista, jota millään organisaatiolla ei pitäisi olla varaa olla käyttämättä. (Kaivola & Launila 2007, 8-9.)

Sosiaalinen pääoma voidaan ymmärtää yhtenä sellaisena yhteisöllisenä piirteenä, joka vahvistaa yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta sekä verkostoitumista. Sosiaaliset suhdeverkostot ovat organisaatioille tärkeä viestintäkanava, joiden kautta tietämys leviää organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä. Sosiaalinen pääoma onkin sekä yhteisön, että yksilön käytössä oleva voimavara. Se on työntekijöiden ja koko työyhteisön yhteiskäytössä oleva resurssi, joka tuo tukea ja turvallisuutta. (Kaivola & Launila 2007, 80.)

Jokainen organisaatio koostuu ihmisistä, joilla on yhteinen tavoite ja yhteinen tehtävä. Hyvin tuottavassa ja toimivassa organisaatiossa me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat suorassa

suhteessa tulokseen. Työelämässä yhteisöllisyys tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. (Kaivola ja Launila 2007, 77.)

### 3.3 Perehdyttämisen merkitys työssäoppimiseen

Työssäoppimisen organisoinnissa on olennaista, että oppiminen tapahtuu kokemalla kypsän ja kokeneen ammattilaisen läheisessä ohjauksessa. Ongelmana on kuitenkin se, että miten ohjaus voidaan toteuttaa luontevasti niin, että oppijaa yhtäältä kannustetaan itsenäiseen työskentelyyn ja tiedon hankintaan ja toisaalta ohjataan työskentelemään kokeneen ammattilaisen kanssa. (Ruohotie ym. 2000, 25.)

Lisäksi ohjauksen haasteena voi olla se, että miten pystytään keskustelemaan ohjattavan kanssa työn eri dimensioista oppimisen syventämiseksi. Kysymys kuuluukin, että miten paljon nykyisillä ammattilaisilla on tarpeeksi taitoa ja halua käyttää omaa aikaa ohjaukseen. (Ruohotie ym. 2000, 25.)

Toinen kysymys on Ruohotien (2000) mukaan myös se, että miten paljon tänä tehokkuutta vaativana aikana työpaikoilla työnantaja antaa mahdollisuuksia todellisen työssäoppimisen ohjaukseen. Oppimisen organisoinnissa korostetaankin sitä, että oppimisen jatkuvuuden periaatteen mukana tulee käyttäytymistapa, jota voidaan tulkita biologisesti. Biologisuus tarkoittaa siis sitä, että oppiminen on osa elämistä eli elinikäisen oppimisen periaate. Oppiminen tapana merkitsee, että jokainen kokemus otetaan mahdollisuutena oppia ja kaikki kokemukset pyritään hankkimaan niin, että niistä on ylipäättään mahdollisuus oppia. (Ruohotie ym. 2000, 25.)

Lecklin (1999) mainitseekin, että kun yritykseen palkataan uusi työntekijä tai henkilö siirtyy uusiin tehtäviin, tulee hänelle laatia perehdytysohjelma. Sisäänajovaihetta helpottaa lisäksi kokeneemman tukihenkilön, tutorin nimeäminen. Tiimityössä on puolestaan koko tiimin velvollisuutena auttaa uusi henkilö nopeasti mukaan tehokkaaseen toimintaan. (Lecklin 1999, 236.)

Yllä mainitulla perehdyttämisellä tarkoitetaan kiteytettynä tapahtumaa, jonka aikana uusi työntekijä saa mahdollisuuden oppia uuden työtehtävänsä ja yrityksen keskeisimmät toimintaperiaatteet. Perehdyttäminen on tarpeen myös silloin, kun työtehtävät ja työntekopaikka olennaisesti muuttuvat tai niin sanottu vanha työntekijä palaa pitkältä vapaalta. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa myönteinen kuva organisaatiosta, helpottaa vanhoja työntekijöitä vastaanottamaan uusi työntekijä ja auttaa uutta työntekijää omaksumaan tarkoituksenmukaiset työtavat ja tutustumaan työtehtäviinsä. (Valtanen ym. C2/2006, 98.)

Työhön perehdyttäminen ja työnopastus ovat lisäksi jatkuvaa, yksityiskohtaisempaa ja henkilökohtaisempaa toimintaa kuin työorganisaation kokonaisuuteen perehtyminen. Työhön ohjaus koskee siis myös vanhoja työntekijöitä varsinkin silloin, kun työtehtävät tai muut työskentelyolosuhteet muuttuvat. Perehdyttämisestä vastaa usein esimies ja hänen tehtävänä on osoittaa uudelle henkilölle kummi tai vastaava henkilö, joka käy käytännön perehdytystoimet läpi. Käytännön perehdytysprosessista on hyvä tehdä muistilista. (Valtanen ym. C2/2006, 99.)

### 3.4 Työmotivaation merkitys työssäoppimiseen

Työntekijä motivoituu joko etsimällä, löytämällä ja tekemällä työtä, joka tyydyttää hänen tarpeensa tai jonka kautta työntekijä saavuttaa tavoitellun päämääränsä. Motivaatio voidaan jakaa joko sisäiseen tai ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä tekijää, joka saa ihmiset toimimaan tietyllä tavalla. Sisäiseen motivaation liittyy toki myös sellaisia tekijöitä, jotka eivät ole itse luotuja ja näitä ovat esimerkiksi: toimintavapaus, vastuu, tilaisuus kehittyä ja käyttää taitojaan, kiinnostava ja haastava työ sekä hyvät etenemismahdollisuudet. (Grönfors 2001, 80-81.)

Ulkoinen motivaatio puolestaan tarkoittaa jotakin toimintaa, jota henkilö tekee saadakseen palkkion. Palkkio voi olla esimerkiksi rahallinen palkka, palkankorotus sekä ylennys. Lisäksi ulkoinen motivaation tekijä voi olla myös esimerkiksi rangaistus, kurinpitotoimet, palkanpidätys tai moite. (Grönfors 2001, 80-81.)

Yhä useampi yritys pyrkii löytämään ne keinot, joilla voi palkita työntekijöitä tuottavuudesta ja laadusta sekä motivoida työntekijöitä parantaakseen yrityksen suorituskykyä. Ihmisiä ei kuitenkaan voida motivoida pelkästään taivuttelemalla, vaan motivaatio lähtee henkilöstä itsestään. Abraham Maslow on kehittänyt jo 1940-luvulla teorian, joka selittää ihmisen motivaatiota tarvehierarkian keinoin. Maslown mukaan jokaisella on yleismaallisesta tarpeesta muodostuva arvoasteikko:

- Psykologinen taso: palkka ja miellyttävät työolosuhteet.
- Turvallisuustaso: turvalliset työolosuhteet, yhtiön edut ja työturvallisuus.
- Sosiaalinen taso: työryhmä, ystävällinen työnjohto ja ammattiin liittyvä yhdistystoiminta.
- Kunnioituksen taso: sosiaalinen tunnustus, titteli, arvostettu työ ja palaute työstä.
- Itsensä toteuttamisen taso: haasteellinen työ, mahdollisuus luoda, saavutukset työssä ja eteneminen organisaatiossa.

(Grönfors 2001, 82-83.)

Maslown teoria on toiminut monen yrityksen kehitysohjelman perustana, kuten osallistuvan johtamisen ja työn rikastuttamisen osalta. Maslow ei niinkään pitänyt rahaa tehokkaana moti-



voijana, vaan se oli hänen mielestään perustarve. Yksi Maslowin tärkeimmistä anneista motivaatioteorialle on itsensä toteuttaminen, sillä se on jatkuva prosessi, jonka avulla ihminen kehittää oman potentiaalinsa huippuunsa. (Grönfors 2001, 82-83.)

Ruhotien ym. (1998) mukaan motivaatioprosessin keskeisiä tekijöitä ovat intentiot, odotukset, tavoitteet sekä toimintaan sitoutuminen. Oppimisprosessin avaintekijöiksi ovat lisäksi nousseet itsemääräämisen ja itsesäätelyn eri aspektit ja minä-prosessit, jotka suuntaavat ja kontrolloivat oppimista, motivaatiota ja suoritusta. Mainitut tekijät ovat keskeisiä asioita myös työssä oppimisen kannalta. (Ruhotie ym. 1998, 5.)

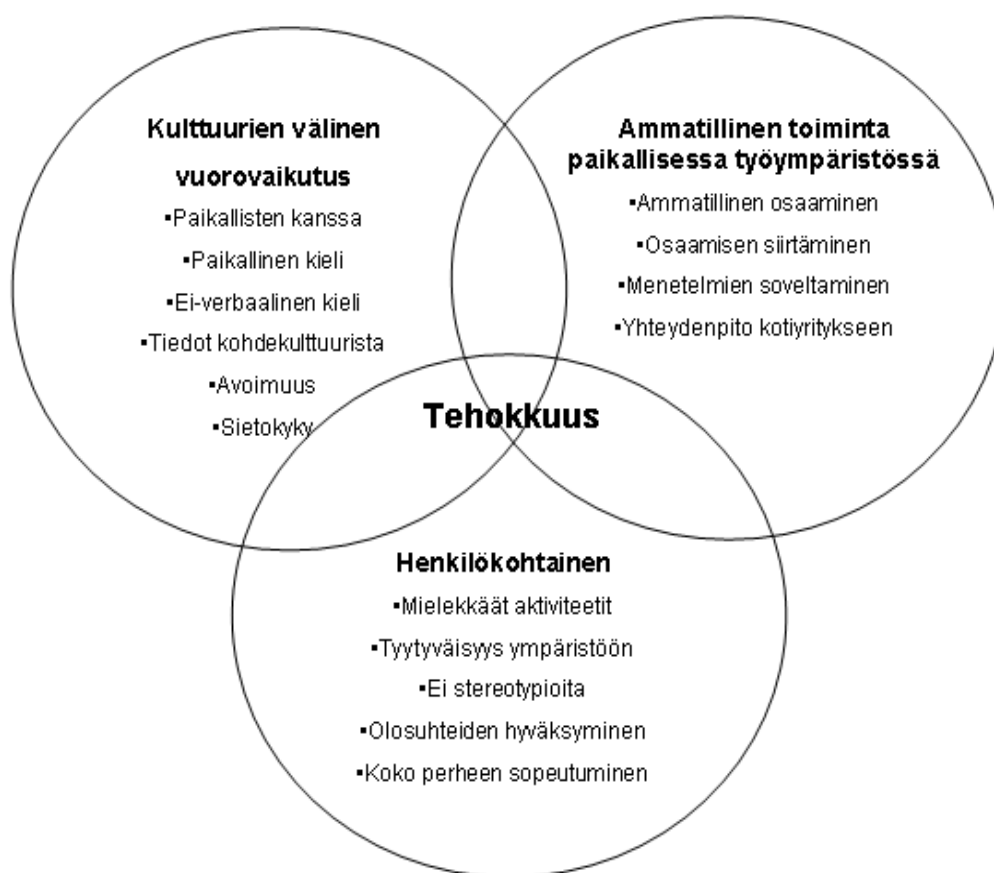
Työyhteisön ratkaisevaksi hyvinvointi- ja menestystekijäksi muodostuu kunkin henkilön kyky ja ymmärrys toimia osana työyhteisöä ja nähdä oma osallisuus kokonaisuudessa. Hyvä työntekijä on riittävän itsenäinen, mutta ymmärtää myös riippuvuutensa muista. Tämä edellyttää kypsää aikuisuutta ja kyllin hyvää itsetuntoa, joka sallii toisten erilaisuuden sekä persoonana että tavassa tehdä työtä. (Kaivola & Launila 2007, 72-73.)

### 3.5 Kansainvälinen työssäoppiminen

Onnistunut työskentely ulkomailla edellyttää yritykseltä kokonaisvaltaista johtamista sekä selkeää roolitusta. Prosessissa on tärkeää huomioida kolme eri näkökulmaa: yrityksen "home" ja "host" organisaatiot sekä työntekijä, joka lähtee ulkomaille töihin. Yritys on se, joka lähettää sekä vastaanottaa työntekijöitä. (Sinkkonen 2009, 9-10.)

Yrityksen vastuullisuus koostuu suunnitelmallisuudesta sekä pitkäjänteisyydestä. Yrityksen on lisäksi huomioitava liiketoiminnan, henkilöstöhallinnon ja ulkomaille lähtijän tavoitteet. Parhaimmillaan ulkomailla työskentely on jatkuvaa kehittämistä edellisestä kerrasta oppimalla ja kokemuksia hyödyntämällä. (Sinkkonen 2009, 9-10.)

Yritysten menestyminen ja tehokkuus kansainvälisessä työympäristössä edellyttää muutakin, kuin ammattitaitoa. Aivan yhtä tärkeitä ovat nimittäin henkilökohtaiset vaikutukset, kulttuurien välinen vuorovaikutus sekä ammatillinen toiminta paikallisessa työympäristössä. Kuviossa 3 esitetään tarkemmin, mitä nämä kolme osa-aluetta sisältävät.



Kuvio 3: Kulttuurien välinen tehokkuus (Sinkkonen 2009, 20)

Työntekijöiden motiivit lähteä ulkomaille töihin vaihtelevat. Motiiveihin vaikuttavat muun muassa lähtijän elämäntilanne sekä toiveet myönteisestä vaikutuksesta omalle työuralle. Lisäksi lähtijällä tulee olla myös pientä seikkailumieltäkin, jotta rohkenee ylipäättään tarttua haasteeseen. Moni odottaa ulkomailta työskentelyn parantavan lisäksi omaa kielitaitoa sekä tutustumista paikalliseen kulttuuriin. Oma ammatillinen kehittyminen sekä kasvu ihmisenä antavat myös monille ulkomaille lähtijöille lisämotivaatiota. (Sinkkonen 2009, 110.)

Onnistunut prosessi vaatii kuitenkin sen, että yritys löytää oikeat ja motivoituneet henkilöt lähtemään ulkomaille töihin. Lisäksi onnistunut prosessi vaatii seuraavien osa-alueiden toteutumista:

- asetetut tavoitteet saavutetaan,
- työskentely ulkomailta on ollut tuottavaa,
- kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä,
- työntekijän kannalta ulkomailta työskentely on ollut motivoiva.

(Sinkkonen 2009, 182.)

### 3.6 Yhteenveto

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan johdon työkalua, jolla hyödynnetään tehokkaasti yrityksen henkilöstöresursseja. Henkilöstöjohtamisen tulee olla samassa linjassa yrityksen toimintastrategian kanssa ja se tulee ohjata asetettua visiota kohti. Henkilöstöjohtamisessa tarkastellaan yrityksen henkilöstöressien ja liiketoimintastrategian yhteensopivuutta ja laaditaan suunnitelma voimavarojen turvaamiseksi.

Henkilöstöjohtamisen haasteena on muun muassa, miten rekrytoidaan osaavaa henkilökuntaa, kuinka henkilöstöä tuetaan ja saadaan heidät pidettyä yrityksen palveluksessa. Lisäksi haasteena on, miten saavutetaan entistä parempi työntekijöiden yksilöllinen suoritustaso.

Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen haasteet vastaavat edellä mainittuja asioita, mutta sen toimintaympäristö on monikulttuurinen. Tämä aiheuttaa yritykselle haasteita etenkin sujuvan yhteistyön osalta erilaisten työskulttuurien parissa ja kilpailemisessa kansainvälisillä markkinoilla.

Työssäoppimisella tarkoitetaan henkilöstön kehittämismenetelmää, jossa työntekijä oppii työsuorituksensa aikana. Erityisesti työtehtävien muutokset edesauttavat työssäoppimista asettamalla työntekijät uusiin tilanteisiin. Oppiminen tapahtuu ennen kaikkea kokemusten kautta, jolloin työntekijä vertaa mennyttä ja uutta tietoa toisiinsa. Henkilökohtaisella kokemuksella on moninkertainen vaikutus työssäoppimiseen. Työssäoppiminen onkin prosessi, jossa työntekijä luo merkityksen uusille asioille havainnoimalla, kyseenalaistamalla ja validioimalla niiden merkitystä.

Johtamisen merkitys työssäoppimisessa on puolestaan edesauttaa yritystä pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Tämä tapahtuu esimerkiksi työntekijöiden kannustamisen ja kehittämisen kautta. Johtamista voidaan kuvata tiimityöskentelynä sekä osaamisen jakamisena ja turvaamisena. Hyvä johtaminen ottaa yksilölliset tarpeet huomioon ja pyrkii kehittämään työntekijöitä yhtenä yrityksen tärkeimpänä voimavarana.

Organisaation sisäisellä yhteistyöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä ihmisten välistä vuorovaikutusta. Yritys luo parhaimmillaan edellytykset jatkuvaan oppimiseen toimivan yhteisön kautta. Oppiminen on yhteisen ymmärryksen löytämistä, jossa keskeistä on ihmisten sosiaalinen kyky ja mahdollisuus yhteistyöhön sekä oppimiseen. Yrityksen yhteinen tieto- ja taitopääoma on erityisen tärkeää saada kaikkien työntekijöiden käyttöön ja se tapahtuu ainoastaan vuorovaikutuksen välityksellä.

Perehdyttämisellä työssäoppimisessa tarkoitetaan lyhyesti uuden henkilön perehdyttämistä yrityksen toimintatapoihin sekä uusiin työtehtäviin kokeneemman työntekijän opastuksella. Perehdyttämistä käytetään myös silloin, kun työtehtävät tai työntekopaikka olennaisesti muuttuvat. Perehdyttämisen tarkoituksena on antaa työntekijälle mahdollisimman hyvät lähtökohdat uuden työn aloittamiselle.

Työmotivaatiolla työssäoppimisessa tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä tekee tarpeitaan tyydyttävää työtä ja jonka kautta hän saavuttaa päämääränsä. Yritykset pyrkivät löytämään tehokkaat työntekijöiden motivointikeinot parantaakseen yrityksen suorituskykyä. Näitä motivointikeinoja ovat muun muassa mahdollisuus kehittyä, kiinnostava työ, hyvät etenemismahdollisuudet sekä palkka.

Kansainvälisellä työssäoppimisella tarkoitetaan työntekijöiden kehittymistä ulkomailla saatujen työkokemusten kautta. Onnistunut prosessi vaatii yritykseltä ennen kaikkea onnistunutta henkilövalintaa. Onnistunut työskentely ulkomailla vaatii yritykseltä myös selkeää johtamista sekä roolitusta. Moni työntekijä lähtee ulkomaille kehittämään ammattitaitoaan, mutta myös parantamaan kielitaitoaan sekä hakemaan kokemuksia erilaisesta toimintakulttuurista.

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 2 on kiteytetty edellä mainittujen työssäoppimiseen vaikuttavien tekijöiden osa-alueet. Nämä työssäoppimiseen vaikuttavat asiat ovat johtaminen, organisaation sisäinen yhteistyö, perehdytys, työmotivaatio ja kansainvälisyys. Taulukko on laadittu tukemaan teoriaosuuden yhteenvetoa tiivistämällä asiat taulukon muotoon.

<b>Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen</b> ✓ Tehokas henkilöstöresurssien hyödyntäminen ✓ Monikulttuurinen toimintaympäristö				
<b>Johtaminen</b> ✓ Vastuun ja vallan Jakaminen ✓ Osamisen turvaaminen ✓ Osallistava ✓ Innostava ✓ Kehittävä ✓ Suunnan näyttäjä ✓ Tukeminen	<b>Oganisaation sisäinen yhteistyö</b> ✓ Vuorovaikutus ✓ Yhteistyö ✓ Toimintakulttuuri ✓ Verkostoituminen ✓ Osamisen jakaminen ✓ Sosiaaliset taidot ✓ Tukea ja Turvallisuutta	<b>Perehdytys</b> ✓ Ohjausta ✓ Tu kihenkiö ✓ Uuteen työhön Opettelua ✓ Toimintakulttuuriin Tutustumista	<b>Työmotivaatio</b> ✓ Mielekäs työ ✓ Kehittymis-Mahdollisuudet ✓ Etene mis-Mahdollisuudet ✓ Palkka ✓ Yrityksen kilpailukyky ✓ Tavoitteiden Toteutuminen	<b>Kansainvälisyys</b> ✓ Monikulttuurisuus ✓ Kielitaito ✓ Osamisen Jakaminen ✓ Ammattitaidon Kehittyminen
<b>Työssäoppiminen</b> ✓ Henkilöstön kehittä mis menetelmä				

Taulukko 2: Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen välineet työssäoppimiseen

#### 4 Fazer - konserni

Tässä luvussa kuvataan lyhyesti Fazer-konsernia sekä Fazer Food Servicesiä. Lisäksi luvussa tuodaan esille Fazer Food Servicesin henkilöstöstrategian pääpiirteitä. Ymmärtämällä Fazer-konsernin toimintaa pystytään havainnoimaan, minkälaiseen yrityskulttuuriin kansainvälinen vaihto-ohjelma on luotu.

Fazer-konsernin tärkeimpänä tehtävänä on tarjota makuelämyksiä asiakkailleen. Fazer-konserni sai alkunsa vuonna 1891 Karl Fazerin avattua ensimmäisen konditoriansa Helsinkiin. Liikeideana oli jo silloin tarjota asiakkaille laadukkaita tuotteita ja ainutlaatuista palvelua. (Fazer-konsernin vuosikertomus 2010, 8.)

Fazer-konserni käsittää kaksi liiketoiminta-aluetta, Fazer Food Servicesin ja Fazer Leipomot & Makeiset. Molemmat liiketoiminnat luovat makuelämyksiä omilla aloillaan. Vuosien kuluessa

konserni on kasvanut merkittäväksi kansainväliseksi toimijaksi. Toimintaa on kahdeksassa eri maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa Virossa, Latviassa, Liettussa ja Venäjällä. Konsernin palveluksessa on yhteensä noin 16 500 henkeä. Kuvassa 1 näkyy Fazer-konsernin levinneisyys eri maissa. (Fazer-konsernin vuosikertomus 2010, 8.)



Kuva 1: Fazerin toimintamaat (Fazer-konsernin vuosikertomus 2010, 8)

Fazer-konsernilla on Suomen johtava leipomoyritys ja se on myös yksi johtavista leipomoyrityksistä Itämeren alueella ja Venäjällä. Leipiä ja leivonnaisia valmistetaan Suomessa, Ruotsissa, Virossa, Latviassa, Liettussa ja Venäjällä. Venäjällä Fazer toimii nimellä Hlebnyi Dom. Fazerilla on kaiken kaikkiaan 21 leipomoa. Fazer on erittäin tunnettu brändi ja sen muita brändejä ovat Oululainen, Skogholm, Hlebnyi Dom, Druva, ja Gardesis. Leipomotuotteita viedään yli 15 maahan. (Fazer-konserni 2011a.)

Fazerilla on myös Suomen johtava makeisyriutus ja se on erittäin vahva toimija Itämeren alueella. Fazerin makeistehtaat sijaitsevat Suomessa: Vantaalla (suklaat), Lappeenrannassa (sokerimakeiset) ja Karkkilassa (purukumit). Fazerilla on useita vahvoja kansainvälisiä makeistavaramerkkejä kuten Karl Fazer, Geisha, Dumle, Tutti Frutti, Marianne, Tyrkisk Peber, Pantteri, Ässä ja Xylident. Makeistuotteita viedään noin 27 maahan. (Fazer-konserni 2011a.)

Fazerin eettiset periaatteet perustuvat konsernin arvoihin ja YK:n Global Compactin kansainvälisiin periaatteisiin. Eettiset periaatteet ohjaavat Fazerin henkilöstön päivittäistä työtä ja määrittävät myös konsernin eettisen vastuun työnantajana ja yrityksenä (Fazer-konserni 2011a.)

#### 4.1 Fazer Food Services

Fazer Food Services on yksi osa Fazer-konsernia ja se tuottaa ruokapalveluita viidessä eri maassa. Yrityksellä onkin yli 1200 ravintolaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Venäjällä. Se vastaa henkilöstö- ja opiskelijaravintoloiden sekä tavaratalojen kahviloiden ja ravintoloiden lisäksi useista muista liiketoimintakonsepteista. Fazer Food Servicesin kaikkia ravintoloita yhdistää tavoite ylittää asiakkaiden odotukset - hyvä ruoka on Fazer Food Servicesin ydinosasta. (Fazer-konsernin vuosikertomus 2010, 8.)

Fazer Food Servicesin missiona on yllä mainitun mukaisesti luoda makuelämyksiä asiakkailleen. Visio puolestaan on määritelty siten, että tavoitteena on olla johtava ruokailu- ja palvelualan yritys valituilla markkinoilla. Fazer Food Services haluaakin kasvaa kaikilla toiminta-alueilla hyödyntämällä monipuolisesti eri tuotemerkkejä. Lisäksi Fazer Food Services haluaa olla alan houkuttelevin työnantaja ja sidosryhmien paras valinta. (Fazer-konserni 2011b.)

Fazer Food Servicesin arvot noudattavat Fazer-konsernin arvoja ja ne muodostuvat seuraavista osa-alueista:

- Asiakaslähtöisyys: Asiakkaiden tarpeet ovat Fazer Food Servicesin toiminnan perusta. Fazer Food Services haluaa tarjota erinomaista palvelua ja pyrkii aina ylittämään asiakkaiden odotukset.
- Laadukkuus: Korkea laatutaso on tavoitteena kaikessa toiminnassa, niin tuotteissa kuin palveluissa. Tämä innostaa työ- ja toimintatapojen jatkuvaan kehittämiseen.
- Yhteistyö: Vahva yhteishenki on toiminnan perusta ja tiimityö mahdollistaa huippusuoritukset. Asiakkaiden luottamuksen ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen onnistuu hyvän yhteistyön avulla.

(Fazer-konserni 2011b.)

#### 4.2 Fazer Food Servicesin henkilöstöjohtaminen

Opinnäytetyö käsittelee työssäoppimista, joka tapahtuu pääsääntöisesti henkilöstön kehittämisen ja kannustamisen myötä. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin Fazer Food Servicesin henkilöstöjohtamista.

Henkilöstöjohtaminen perustuu Fazer-konsernissa henkilöstöstrategiaan, jonka tärkeimpänä tehtävänä on tukea konsernin visiota olla alansa halutuin työnantaja sekä kasvaa kaikilla markkinoilla. Tähän päästäkseen Fazer-konsernin henkilöstötoiminnon tehtävänä on luoda parhaat mahdolliset edellytykset konsernin strategisille ja operatiivisille tavoitteille. Tämä tarkoittaa riittävän osaavan henkilökunnan palkkaamista sekä esimiesten vahvoja johtamistaitoja. Lisäksi henkilöstötoiminnon tehtävänä on turvallisen työympäristön vaaliminen, henkilöstön jatkuvan oppimisen takaaminen, hyvän työnantajakuvan säilyttäminen sekä tavoitteiden saavuttamista tukevien palkitsemisjärjestelmien kehittäminen. (Fazer-konserni 2011c.)

Fazer-konsernin keskeinen menestystekijä on henkilöstön jatkuva kehittäminen. Kehittäminen perustuu pitkälti esimiehen ja alaisten välisiin tavoite- ja kehityskeskusteluihin sekä suunnitelmiin. Nämä keskustelut antavat esimiehille mahdollisuuden syventyä henkilöstön kehittämistarpeisiin sekä hankkimaan tietoa henkilöstön osaamisesta ja resursseista. Samalla työntekijät saavat itselleen selkeää palautetta työstään, tavoitteistaan sekä mahdollisuuden vaikuttaa oman asiantuntijuuden kehittämiseen. (Fazer-konserni 2011c.)

Hyvien ammattilaisten säilyttäminen konsernin palveluksessa sekä uuden osaavan työvoiman saatavuus ovat Fazer-konsernissa keskeisessä asemassa. Esimerkiksi vuoden 2010 tärkeimpiä tavoitteita olikin henkilöstön motivointi sekä uudenlaisen yhteishengen luominen. Lisäksi henkilöstön kyky työskennellä monikulttuurisessa ympäristössä on nykyään yhä tärkeämpää. (Fazer-konserni 2011c.)

Henkilöstöstrategian kulmakiviä ovat hyvä esimiestyö, osaaminen ja työhyvinvointi. Henkilöstöpolitiikka perustuukin arvojen mukaiseen johtamiseen, jossa hyvä vuorovaikutus sekä tiimityö nousevat tärkeimmiksi tekijöiksi. Näin ollen työntekijät voivat oppia toisiltaan toimimalla eri tehtäväkuvissa ja eri Fazer Food Servicesin toimipaikoissa. (Fazer-konserni 2011c.)

Lisäksi Fazer Food Services haluaa olla alan paras työnantaja. Tämä tarkoittaa sitä, että Fazer Food Services on osaavien ja sitoutuneiden ihmisten työpaikka, joka tarjoaa mahdollisuuden oppia ja kehittyä luovassa ja innostavassa ilmapiirissä. Henkilöstöasioissa panostetaan erityisesti henkilöstön saatavuuteen, osaamisen kehittämiseen ja arvojen mukaiseen johtamiseen. (Fazer-konserni 2011c.)

Henkilöstöstrategia on kolmen - viiden vuoden henkilöstöasioiden ja johtamisen kehittämissuunnitelma. Sitä tarvitaan, jotta yritys voi onnistua liiketoiminnassa sekä kasvaa ja turvata toimintansa myös tulevaisuudessa. Henkilöstöstrategia sisältää tavoitteet ja merkittävät ihmisiiin, johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät asiat, joissa Fazer Food Services haluaa onnistua ja joita kehitetään jatkuvasti. (Fazer-konserni 2011c.)



### 4.3 Fazer Food Servicesin kansainvälinen vaihto-ohjelma

Opinnäytetyön kehittämiskohde on Fazer Food Servicesin kansainvälinen vaihto-ohjelma. Ohjelma tukee Fazer Food Servicesin strategiaa luomalla työntekijöille mielenkiintoisen oppimisympäristön sekä uudenlaisia haasteita. Kansainvälinen vaihto-ohjelma tukee henkilöstöstrategiaa, jossa halutaan olla alan paras työpaikka sekä tukea henkilöstön kehittämistä.

#### 4.3.1 Kansainvälisen vaihto-ohjelman kuvaus

Fazer Food Servicesin kansainvälinen vaihto-ohjelma alkoi virallisesti helmikuussa 2010, kun Fazer Food Servicesin FAST johtoryhmä hyväksyi henkilöstön kehittämispäällikön ehdotuksen. Ohjelmasta oli puhuttu jo aikaisemmin monen vuoden aikana, mutta lopulta aktiivisen kansakäynnin tuloksena ehdotus hyväksyttiin. Vaihto-ohjelman aloitukseen ei varsinaisesti ollut tarvetta, mutta kun kysymyksessä on monikansallinen yritys, niin kansainvälinen vaihto-ohjelma tuntui luonnolliselta mahdollisuudelta.

Kansainväliselle vaihto-ohjelmalle laadittiin aluksi suunnitelma toteutuksesta, luotiin yhteistyöverkosto muiden maiden koulutusvastaavien kanssa sekä tiedotettiin työntekijöitä haku-prosessista. Kansainvälinen vaihto-ohjelma aloitettiin pilotilla vuonna 2010 yhdessä kaikkien muiden Fazer Food Servicesin toimintamaiden kanssa.

Kansainvälisessä vaihto-ohjelmassa oli lopulta pilotin 2010 osalta mukana Suomen lisäksi Ruotsi, Norja ja Viro. Tanska, Latvia sekä Venäjä jäivät aloituksesta pois. Ensimmäisessä pilottiversiossa suomalaisia työntekijöitä lähetettiin loka-marraskuussa 2010 mukana olleisiin maihin ja edellä mainituista maista lähetettiin työntekijöitä Suomeen. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi Ruotsi ja Norja eivät toteuttaneet kansainvälistä vaihto-ohjelmaa keskenään.

Ensimmäisille suomalaisille kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneille henkilöille lähetettiin sähköpostitse palautekyselylomake, jossa pyydettiin kertomaan kokemuksia vaihto-ohjelmasta. Pääpiirteittäin kokemukset olivat positiivisia ja ohjelma koettiin erittäin hyödyllisenä. Ohjelman järjestäjän (henkilöstön kehittämispäällikkö) sekä kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneiden henkilöiden kehittämis ehdotusten pohjalta kansainvälisen vaihto-ohjelman prosessissa ilmeni kuitenkin paljon kehitettävää ennen seuraavan vaihto-ohjelman toteutusta. Pilottivaiheen lomakekyselyn tuloksista kerrotaan tarkemmin alaluvussa 6.1 ja teemahaastattelun tuloksista alaluvussa 6.2.

Vuonna 2011 järjestettiin toinen kansainvälinen vaihto-ohjelma ja se noudatti samaa mallia kuin pilottiversio vuonna 2010. Vaihto-ohjelman toteutus aloitettiin keväällä 2011 ja toteutuksessa otettiin huomioon pilotista saadut palautteet sekä kehitysehdotukset (Liite 4). Osal-

listujia oli kaiken kaikkiaan 14 työntekijää Fazerin eri toimintamaista. Suomesta oli mukana 7 osallistujaa ja Suomeen tuli vastaavasti yhteensä 7 osallistujaa Ruotsista, Norjasta ja Tanskasta. Vuoden 2011 kansainvälisen vaihto-ohjelman kyselylomakkeen tuloksista kerrotaan tarkemmin alaluvussa 6.3.

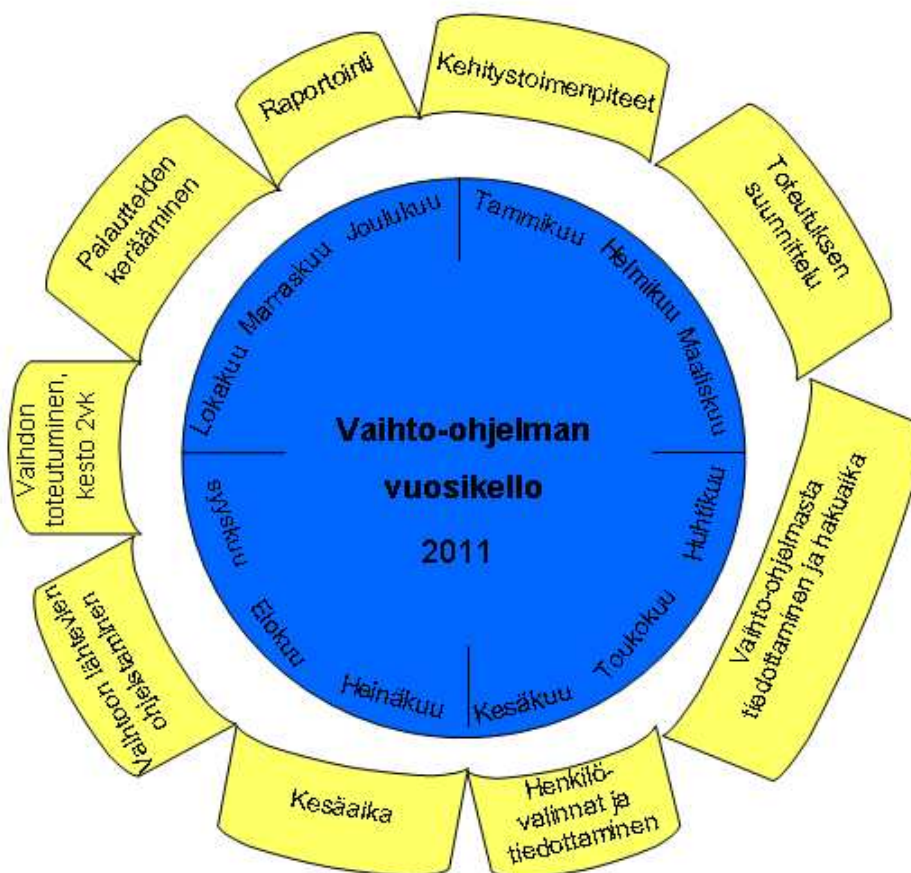
#### 4.3.2 Kansainvälisen vaihto-ohjelman käytännön järjestelyt

Kansainväliseen vaihto-ohjelman pilottiin osallistuneiden henkilöiden palautteiden sekä kehittämispäällikön keskustelujen tuloksena tehtiin suunnitelma kansainvälisen vaihto-ohjelman kehittämisestä sekä luotiin konkreettisia työvälineitä vuoden 2011 vaihtoa varten. Yksi näistä käytännön järjestelyjä helpottavasta työvälineistä on alla kuvattu vuosikello.

Valtanen ym. (2006) mainitsevat, että vuosikellolla tarkoitetaan koulutuskalenteria, joka on koulutusbudjetin ja kehityskeskusteluissa kirjatun lomakkeen ohella konkreettinen tapa kiinnittää kehittämistoimet osaksi yrityksen normaalia toimintaa. Kullakin yrityksellä on oma vuosirytmensä, joka määräytyy esimerkiksi sesonkien mukaisesti. Kehittämistoiminnan tulisi olla näkyvää ja näkyvyyttä voi lisätä viestimällä toiminnan vaiheista esimerkiksi vuosikelloa hyväksi käyttäen. (Valtanen ym. C2/2006, 84.)

Vuosikello on yksi keino varmistaa, että strategisesti tärkeät kehittämistoimet tehdään operatiivisesti oikeaan aikaan. Vuosikellon avulla voidaan huolehtia konkreettisesti siitä, että muutoksiin varaudutaan ennalta ja panostetaan resursseja oikea-aikaisesti. (Valtanen ym. C2/2006, 84.)

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 4 on vuoden 2011 kansainvälisen vaihto-ohjelman prosessi vuosikellon muodossa. Kellosta on helppo hahmottaa, mitä toimintoja tulee tehdä missäkin vaiheessa vuotta. Vuosikello pyörähtää käyntiin vuoden alusta edellistä vuotta peilaamalla sekä uusia kehittämissuunnitelmia luomalla. Tämän jälkeen tehdään konkreettinen toteutus-suunnitelma ja aloitetaan sisäinen viestintä.



Kuvio 4: Vaihto-ohjelman vuosikello 2011 (Valtanen ym. C2/2006, 85)

Vuoden 2010 kansainvälisen vaihto-ohjelman hakuaika oli ajoitettu kesäkuukausille ja ilmoitus kansainvälisestä vaihto-ohjelmasta sekä hakuprosessista välitettiin ravintoloihin vasta kesäkuun puolella välissä. Kansainvälisestä vaihto-ohjelmasta tiedottamisen tulee kuitenkin tapahtua huomattavasti aikaisemmin, sillä suurin osa oppilaitosravintoloista menee kiinni jo toukokuun puolella. Näin ollen vuoden 2011 kansainvälisestä vaihto-ohjelmasta informoitiin Fazernetissä sekä sisäisessä tiedotteessa jo maaliskuun puolella, jotta varmistettiin tasapuolinen informaation kulku.

Lisäksi jokaiselle Suomesta lähtevälle kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuvalla henkilöllä suunniteltiin pilotista saatujen palautteiden mukaisesti lähetettäväksi informaatiopaketti kohdemaasta sekä käytännön asioista (info tavoitteista, palkkakustannuksista, matkoista ja majoituksista, ruoasta, päivärahoista, vakuutuksista, työvaatteista jne.). Suomeen tuleville vaihto-ohjelmaan osallistuville suunniteltiin lisäksi koottavaksi tervetulopaketti, jossa on info tulevasta työpaikasta, majoituksesta, ohjelmasta sekä hyödyllisiä kartoja omatoimimatkustamiseen Helsingin alueella. Tämä helpottaisi huomattavasti niin kansainväliseen vaihto-

ohjelmaan lähtijöitä kuin järjestäjiäkin. Kyseisten informaatiopakettien toteutus jäi tosin vuonna 2011 väliin ja informointi toteutettiin sähköpostitse sekä puhelimitse.

Kansainvälisestä vaihto-ohjelmasta informoimisen jälkeen kevätkuukaudet ovat vuosikellon mukaisesti hakuprosessille varattuja. Valinta kansainväliseen vaihto-ohjelmaan lähtevistä työntekijöistä tehdään kesäkuussa hakemusten perusteella ja valitut työntekijät saavat tiedon valinnastaan viimeistään kesäkuun lopussa. Tämän jälkeen valituille työntekijöille lähetetään infopaketti sekä varataan matkat vaihtoa varten. Muista käytännön järjestelyistä vastaa kunkin maan yhteyshenkilö.

Kansainvälinen vaihto-ohjelma suoritetaan lokakuussa, sillä kyseinen ajankohta ei sotke ravintolan toimintaa esimerkiksi joulukiireiden osalta. Kansainvälisen vaihto-ohjelman jälkeen osallistujat täyttävät palautelomakkeen ja toimittavat sen Fazer Food Servicesin henkilöstöosastolle. Palautteet käsitellään ja niistä tehdään loppuraportti vuoden loppuun mennessä. Ohessa käytännön järjestelyjen vastuutaulukko 3, jossa kuvataan, mitä missäkin kuussa tapahtuu.

Ajankohta	Toimenpiteet
Tammikuu	Edellisen vuoden toteutuksen arviointi <ul style="list-style-type: none"> <li>• peilataan edellistä vuotta ja kartoitetaan tarvittavat kehitystoimenpiteet</li> </ul> Vastuuhenkilö: koulutussuunnittelija & henkilöstön kehittämispäällikkö
Helmi- maaliskuu	Tulevan vaihto-ohjelman käytännön järjestelyjen suunnittelu ja aikatauluttaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• vuosikello, vastuuajakotaulukko</li> <li>• majoitukset, ravintoloiden valinta</li> <li>• yhteydenpito muihin koordinaattoreihin</li> </ul> Vastuuhenkilö: koulutussuunnittelija & henkilöstön kehittämispäällikkö
Maalis- kesäkuu	Kansainvälisestä vaihto-ohjelmasta tiedottaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• sisäinen viestintä</li> </ul> Vastuuhenkilö: koulutussuunnittelija
Kesäkuu	Vaihtoon lähtevien valinta ja valinnasta tiedottaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• sisäinen viestintä</li> </ul> Vastuuhenkilö: koulutussuunnittelija & henkilöstön kehittämispäällikkö
Elo-syyskuu	Vaihtoon lähtevien ohjeistaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• informaation kerääminen ja käytännön järjestelyjen viimeistely</li> </ul> Vastuuhenkilö: koulutussuunnittelija & henkilöstön kehittämispäällikkö
Lokakuu	Vaihdon toteutuminen, kesto 2 viikkoa

	<p>Kansainvälisen vaihto-ohjelman toteutumisen asetettujen tavoitteiden mukaisesti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuvien lähettäminen valittuihin maihin</li> <li>• Suomeen tulevien osallistujien vastaanottaminen sekä käytännön asioista huolehtiminen.</li> </ul> <p>Vastuuhenkilö: koulutussuunnittelija &amp; henkilöstön kehittämispäällikkö</p>
Marraskuu	<p>Palautteiden kerääminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palautekysely</li> </ul> <p>Vastuuhenkilö: koulutussuunnittelija</p>
Joulukuu	<p>Raportointi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteenveto palautteista</li> <li>• Kehittämissuunnitelma</li> </ul> <p>Vastuuhenkilö: koulutussuunnittelija &amp; henkilöstön kehittämispäällikkö</p>

Taulukko 3: Käytännön järjestelyjen vastuutaulukko

#### 4.4 Kansainvälisen vaihto-ohjelman swot-analyysi

Tässä alaluvussa kuvataan lyhyesti Fazer Food Servicesin kansainväliseen vaihto-ohjelmaan liittyvät uhat ja mahdollisuudet swot-analyysiä käyttäen.

Sisäiset vahvuudet kansainvälisellä vaihto-ohjelmalla on ennen kaikkea tiivis yhteistyö eri Fazer Food Servicesin maiden välillä. Lisäksi maat sijaitsevat lähellä toisiaan, joten välimatkat eivät ole pitkät ja matkakustannukset pysyvät kohtuullisina. Lisäksi Fazer Food Servicesillä on hyvät ja tehokkaat sisäisen viestinnän työkalut, joten informaation välittäminen on helppoa. Fazer Food Servicesin johto on myös erittäin myönteinen kansainvälisen vaihto-ohjelman suhteen ja kannustaa työssäoppimiseen uudenlaisessa ympäristössä.

Sisäisten heikkouksien osalta mainittakoon työntekijöiden heikko kielitaito sekä mahdollisuus (esim. perhesyistä) lähteä kansainväliseen vaihtoon. Lisäksi esimerkiksi Suomessa ravintolatoiminta kattaa koko Suomen Hango-Kittilä akselilta, joten ainoastaan suuremmissa kaupungeissa asuvilla on hyvät matkustusmahdollisuudet ulkomaille.

Ulkoiset mahdollisuudet ovat esimerkiksi hyvä taloudellinen kasvu, jolloin kansainväliseen vaihto-ohjelmaan voidaan budjetoida enemmän rahaa. Näin ollen ravintoloiden kynnys lähettää työntekijöitään vaihtoon madaltuu. Lisäksi tehokkaampi työntekijöiden kehittämishalujen kartoitus mahdollistaisi kohdemarkkinoinnin potentiaaliselle työntekijäjoukolle.

Ulkoisia uhkia ovat esimerkiksi lakot sekä ympäristökatastrofit, jotka estävät mm. lentomat-  
kustuksen. Lisäksi uhkana on erilaiset elintarvikealaan liittyvät kiristykset sekä ongelmat, jot-  
ka supistaisivat Fazer Food Servicesin liiketoimintaa radikaalisti.

<p><b>Sisäiset vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tiivis yhteistyö eri toimintamaiden välillä.</li> <li>• matkakustannukset kohtuulliset.</li> <li>• informaation välittäminen helppoa.</li> <li>• johto kannustaa työssäoppimiseen uudenaikaisessa toimintaympäristössä.</li> </ul>	<p><b>Sisäiset heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työntekijöiden heikko kielitaito</li> <li>• perhesyyt</li> <li>• Suomen sisäiset välimatkat pitkiä</li> </ul>
<p><b>Ulkoiset mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• taloudellinen kasvu - voidaan budje- toida enemmän rahaa.</li> <li>• taloudellinen kasvu - ravintoloiden kynnys lähettää työntekijöitään kan- sainväliseen vaihtoon madaltuu.</li> <li>• tehokas kohdemarkkinointi saavuttaa potentiaaliset hakijat</li> </ul>	<p><b>Ulkoiset uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lakot</li> <li>• ympäristökatastrofit</li> <li>• elintarvikealaan liittyvät kiristykset sekä ongelmat</li> </ul>

Taulukko 4: Kansainvälisen vaihto-ohjelman swot-analyysi

## 5 Empiirisen aineiston hankinta

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja aineistonkeräysmenetelmä perustuu avoimiin loma-  
kyselyihin. Kohderyhmä on ennalta valittu ja se koostuu Fazer Food Servicesin kansainväli-  
seen vaihto-ohjelmaan osallistuneista työntekijöistä. Lisäksi opinnäytetyössä on toteutettu  
pilottitutkimus, jonka aineistonkeräysmenetelmänä on käytetty lomakekyselyn lisäksi teema-  
haastattelua.

Seuraavaksi avataan, mitä tarkoitetaan laadullisella tutkimuksella. Tämän jälkeen käsitellään  
lomakekyselyn ja teemahaastattelun pääpiirteet sekä kerrotaan kyseisten aineistonkeräysme-  
netelmien toteutuksesta.

## 5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään todellisissa tilanteissa ja on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Haastattelutilanteissa tutkija luottaa enemmän omaan havaintoihinsa kuin mittausvälineillä saatuihin tietoihin. Aineistonkeruun apuna käytetään kuitenkin yleensä lomakkeita ja erilaisia testejä. Tavoitteena on, että tutkija löytää aineistosta odottamattomia seikkoja. Tämän vuoksi lähtökohtana ei ole teorian testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan toimintatapoja, joissa tutkittavien näkemykset pääsevät hyvin esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.)

Laadullisessa tutkimuksessa valitaan kohde ennalta suunnitellusti, eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimuksen kulkua muutetaan olosuhteiden mukaisesti ja toteutetaan joustavasti. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Laadullisesti suuntautuneessa tutkimuksessa on Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan tapana puhua otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä tilastollisten yleistysten sijaan pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin. Heidän mukaansa jo muutamia henkilöitä haastatteleamalla voidaan saada tutkimukselle merkittävää tietoa ja jokainen haastateltavaan kohdistuva tiedonkeruu voi sisältää suuren joukon havaintoja. Koehenkilön, subjektin, sijasta käytetään myös mieluummin termejä osallistuja, tutkittava tai haastateltava, mikä viestii aineistonkeräysmenetelmän vuorovaikutuksellisesta luonteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58 - 59.)

## 5.2 Pilottivaiheen 2010 lomakekysely ja sen toteutus

Tässä alaluvussa käydään läpi vuonna 2010 toteutetun kansainvälisen vaihto-ohjelman pilottivaiheen lomakekyselyn toteutus. Lisäksi alaluvussa 5.4 käsitellään vuonna 2011 toteutetun kansainvälisen vaihto-ohjelman lomakekyselyn toteutus. Molemmat lomakekyselyt olivat toteutukseltaan samankaltaiset, joten alla kuvataan aluksi lyhyesti molempia yhdistävän kyselyaineiston aineistonkeräysmenetelmän pääpiirteet.

Kysely on yksi monista tavoista kerätä tutkimusaineistoa. Kyselyllä tarkoitetaan sellaista aineistonkeruumenetelmää, jolla kerätään aineistoa standardoidusti ja jossa kohdehenkilöt muodostavat kohdeotoksen. Standardoidulla tarkoitetaan sellaista kyselyä, jossa kysytään samat kysymykset täsmälleen samalla tavalla jokaiselta vastaajalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 193.)

Kyselytutkimusten etuna on se, että tutkimukseen voidaan saada mukaan paljon henkilöitä ja kysely on aikaa ja vaivaa säästävää. Mikäli kyselyn toteutus ja kysymykset on suunniteltu huolellisesti, pystytään tulokset käsittelemään helposti tallennetussa muodossa ja analysoida ne tietokoneella. Tulosten tulkinnan kohdalla voi tosin tulla ongelmia. Tämä johtuu siitä, että aineistoa voidaan pitää pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 195.)

Kansainväliseen vaihto-ohjelmaan vuonna 2010 osallistuneille henkilöille lähetetyt lomakekyselyt laadittiin internetpohjaisiksi, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa. Internetin avulla tavoitettavuus oli myös monikansallisessa kyselyssä postikyselyä huomattavasti helpompaa. Lomakepohjana käytettiin pilotin osalta Survette-järjestelmää.

Survette-järjestelmän etuna on, että kysymykset pystytään muokkaamaan haluttuun muotoon ja vastauskentän merkkimäärä on laaja. Lisäksi lomakkeeseen voidaan asettaa sellainen toiminto, että jokaiseen kysymykseen vastaaminen on pakollista. Vastauksen sisältö voi toki olla mitä vain vastaajasta riippuen.

Vuoden 2010 pilottivaiheen lomakekyselyn tutkimuskysymykset laadittiin henkilöstön kehittämispäällikön kanssa ja kyselyn tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattavaa palautetta pilotin onnistumisesta. Kyselylomake sisälsi kaiken kaikkiaan 13 avointa kysymystä, joihin oli jokaiseen välttämätöntä vastata (Liite 1).

Pilotin osalta kyselyt lähetettiin myös vastaanottaville ravintoloille sekä muiden maiden kansainvälisen vaihto-ohjelman koordinaattoreille. Näitä tuloksia ei tosin otettu mukaan tähän opinnäytetyöhön, sillä kysymykset koskivat lähinnä käytännön järjestelyjä.

Vuoden 2010 kansainvälisen vaihto-ohjelman pilottiin osallistuneille henkilöille lähetettyyn lomakekyselyyn liitettiin lisäksi sähköpostisaate, jossa kerrottiin lomakekyselyn tarkoitus sekä siihen menevä arvioitu vastausaika. Sähköpostiliite tehtiin kaksikieliseksi (suomi ja englanti), sillä osallistujia oli neljästä eri Pohjoismaasta. Lomakekysely lähetettiin osallistujille eri maiden koordinaattoreiden kautta.

Kyselyt lähetettiin kaikille osallistujille heti vaihto-ohjelman päätyttyä, jotta koetut asiat olisivat vielä tuoreessa muistissa. Vastausaika oli kaksi viikkoa ja vastauksia saatiin kaiken kaikkiaan 10 kappaletta 12:stä. Vastausprosentti oli siis 83 % eli vastausten määrä oli erinomainen.



### 5.3 Pilottivaiheen 2010 teemahaastattelu ja sen toteutus

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan teemahaastattelu on joustava menetelmä ja sopii siksi moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelun etuna on haastattelutilanteen mahdollistama suora kielellinen vuorovaikutus tutkittavan kanssa, mikä luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Tällöin myös vastausten taustalla olevia motiiveja on mahdollista saada esiin. Ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia sekä merkityksiä asioiden välillä. Haastattelutilanne mahdollistaa myös haastatteluaiheiden järjestyksen sääteilyn. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.)

Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jolle on ominaista, että tietyt haastattelun kysymykset ja näkökohdat on lyöty lukkoon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita kaikkia kysymyksiä. Teemahaastattelun kysymykset on kohdennettu ennalta määriteltyihin teemoihin, joista haastateltavan kanssa keskustellaan. Teemahaastattelu eroaa täysin strukturoidusta haastattelusta siten, että teemahaastattelulle ei ole määritelty loma-kehaastattelun tapaan kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä, mutta se ei kuitenkaan ole täysin vapaa kuten strukturoimaton syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47 - 48.)

Jotta haastattelun avulla saadaan mahdollisimman paljon tutkimuksen tarkoitusta hyödyttävää tietoa, tulee haastattelijan valmistautua haastattelutilanteeseen hyvin. Haastattelijan tulee tuntee haastattelun aihepiiri hyvin, jotta hän osaa keskustella aiheesta. Haastattelijan tulee myös itse suhtautua myönteisesti tehtäväänsä, jotta hän osaa haastattelutilanteessa toimia selkeästi, kiinnostuneesti, avoimesti sekä luottamusta herättävästi. Käytännön ratkaisuista oleellisia ovat muun muassa sopivan ajankohdan ja haastattelupaikan valinta sekä haastattelun keston määrittäminen. Etukäteen tulee tehdä myös päätökset koskien haastattelun tallennustapaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 68 - 69, 73 - 75.)

Hirsjärvi ja Hurme (2002) toteavat myös, että vaikka haastateltavia olisi ollut pienehkö määrä, tämä ei silti tarkoita, että aineistoa olisi vähän. Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä runsas. Jos haastattelu on kestänyt pitkään tai jos samoja ihmisiä on haastateltu useamman kerran, on aineistoa kerääntynyt runsaasti. Yleensä kaikkea aineistoa ei ole tarpeen analysoida, eikä tutkija yksinkertaisesti pysty kaikissa tapauksissa hyödyntämään kaikkea materiaalia. Analysointitapaa on hyvä miettiä jo aineiston keruuvaiheessa. Kun aineiston analysointitapa on harkittu ennalta, sitä voidaan käyttää ohjenuorana haastattelua ja sen purkamista suunniteltaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135.)

Teemahaastattelu toteutettiin tammikuussa 2011 Helsingissä ja haastattelu nauhoitettiin talentavalla nauhurilla. Haastattelu kesti noin 25 minuuttia ja haastateltavana toimi Fazer Food Servicesin henkilöstön kehittämispäällikkö. Teemahaastattelun kysymykset oli ennalta laadit-

tu, mutta avoimelle keskustelulle jätettiin tilaa (liite 2). Haastateltava on ollut mukana järjestämässä vastaavanlaisia kansainvälisiä vaihto-ohjelmia myös edellisessä työssään.

#### 5.4 Vuoden 2011 lomakekysely ja sen toteutus

Vuonna 2011 kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneille henkilöille laadittiin Lyyti-ohjelmalla internetpohjainen lomakekysely teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Internetlomake valittiin osallistujien kansainvälisen taustan vuoksi, sillä lomake on helppo lähettää sähköpostin välityksellä. Lyyti-lomake on pilottivaiheessa käytetyn Survette-lomakkeen kaltainen, mutta toiminnoiltaan kattavampi.

Vuoden 2011 kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneille henkilöille lähetetty lomake sisälsi kaiken kaikkiaan 17 avointa kysymystä, joihin oli jokaiseen välttämätöntä vastata (liite 3). Kysymysten aihepiirit oli valittu teoriaosuuden mukaan ja kysymysten asettelulla pyrittiin saamaan vastauksia ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän lisäksi mukana oli myös käytännön järjestelyihin liittyviä kysymyksiä.

Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse kaikille osallistujille ja pilotin mukaan sähköpostiin liitettiin saate, jossa kerrottiin kyselyn tarkoitus sekä siihen menevä arvioitu vastausaika. Kyselylomake sekä saate tehtiin kaksikieliseksi (suomi ja englanti), sillä vastaajia oli useista eri Pohjoismaista.

Kyselyt lähetettiin heti vaihto-ohjelman päättyttyä kaikille vaihto-ohjelmaan osallistuneille henkilöille. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja vastauksia saatiin kaiken kaikkiaan 14 kappaletta 14:stä. Vastausprosentti oli siis 100 % eli vastausten määrä oli erinomainen.

## 6 Empiiriset tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään empiiriset tutkimustulokset. Ensimmäisessä aluvussa käsitellään kansainvälisen vaihto-ohjelman pilottivaiheen 2010 lomakekyselyn tulokset. Toisessa aluvussa avataan pilottivaiheen 2010 jälkeen toteutettu teemahaastattelu ja sen perään vuoden 2011 kansainvälisen vaihto-ohjelman lomakekyselyn tulokset.

### 6.1 Pilottivaiheen 2010 lomakekyselyn tulokset

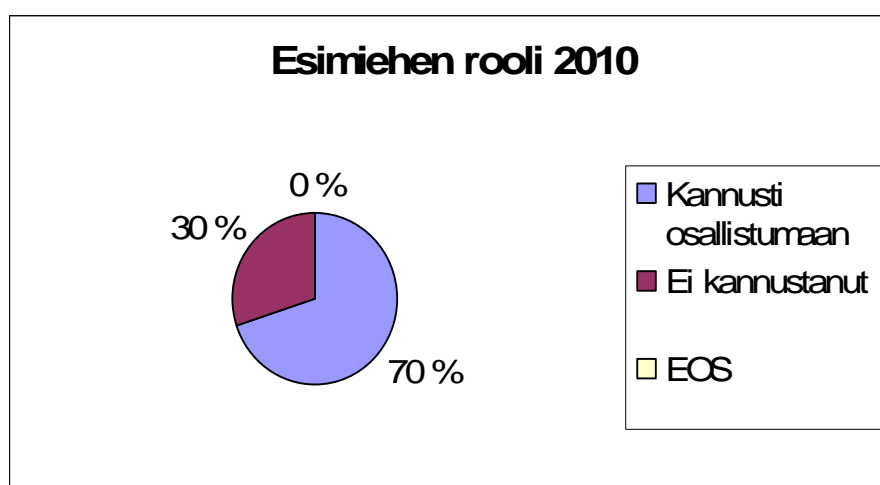
Vuoden 2010 lomakekysely suoritettiin pilottiryhmälle eli Fazer Food Servicesin kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneille henkilöille. Tuloksissa vastataan seuraaviin osaluokkiin: esimiehen roolin merkitys työssäoppimiseen, perehdytyksen merkitys työssäoppimi-

seen, kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työmotivaatioon sekä kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työssäoppimiseen.

### 6.1.1 Esimiehen roolin merkitys työssäoppimiseen

Vuoden 2010 kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneista henkilöistä seitsemän mainitsi, että oma esimies kannusti osallistumaan vaihto-ohjelmaan ja kolme puolestaan mainitsi, että oma esimies ei erityisemmin kannustanut. Näin ollen voi päätellä, että oman esimiehen rooli osallistumisen kannalta oli huomattava, sillä reilusti yli puolet vaihtoon osallistuneista mainitsi saaneensa kannustusta. Kuviossa 5 näkyy, että vastaajista jopa 70 % mainitsi esimiehen kannustaneen osallistumaan kansainväliseen vaihto-ohjelmaan.

Kannustusta saaneet henkilöt mainitsivat lisäksi, että kannustus oli ollut henkilökohtaista. Ne henkilöt, joita esimies ei kannustanut osallistumaan kansainväliseen vaihto-ohjelmaan vastasivat, että esimies ei ottanut kantaa osallistumiseen. Eräs vastaajista mainitsikin, että "esimies ei kannustanut, mutta ei kieltänytkään".



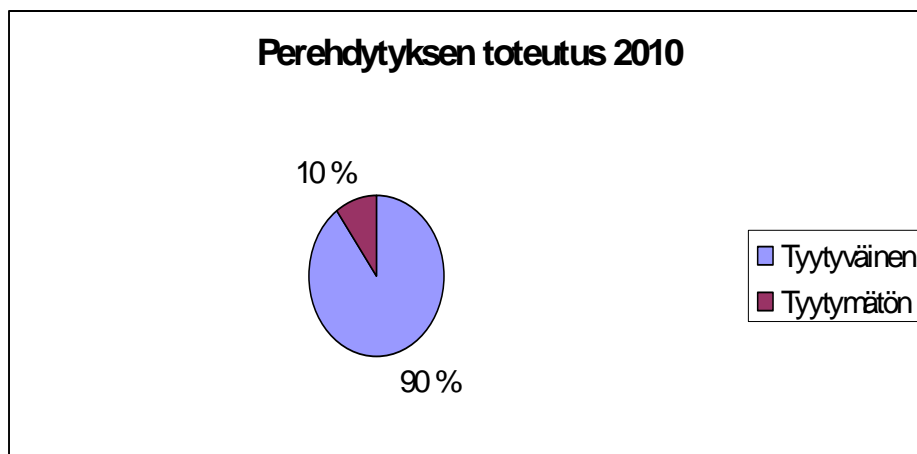
Kuvio 5: Esimiehen rooli 2010 (n=10)

Esimiehen rooli työssäoppimiseen kansainvälisen vaihto-ohjelman 2010 osalta näkyy tulosten perusteella lähinnä osallistujien halukkuudessa hakea vaihto-ohjelmaan. Mikäli potentiaalinen osallistuja ei saa esimieheltään tukea tai tarvittavaa informaatiota kansainvälisestä vaihto-ohjelmasta, niin voidaan olettaa, että osallistumisen halukkuus on pienempi. Näin ollen kansainvälisen vaihto-ohjelman luoma mahdollisuus työssäoppimiseen ei välttämättä saavuta potentiaalisia henkilöitä.

### 6.1.2 Perehdyttämisen merkitys työssäoppimiseen

Vuoden 2010 kansainvälisen vaihto-ohjelman pilottivaiheeseen osallistuneet henkilöt mainitsivat saaneensa kohderavintolassa perehdytystä työtehtäviin yhtä vastaajaa lukuun ottamatta. 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytys toteutui hyvin tai kohtalaisesti. Osa vastaajista mainitsi myös, että perehdytykseen oli osallistunut useampi henkilö, jolloin myös sosiaalinen verkostoituminen oli helpompaa. Osa vastaajista puolestaan mainitsi saaneensa henkilökohtaista perehdytystä esimerkiksi kokilta.

Alla olevasta kuviosta 6 näkee selvästi perehdytykseen tyytyväisten osuuden, joka oli peräti 90 % kaikista vastaajista.



Kuvio 6: Perehdytyksen toteutus 2010 (n=10)

Lisäksi perehdytystä saaneet henkilöt mainitsivat työtehtävien olleen monipuolisia ja jopa vaihdelleet päivittäin. Eräs vastaajista toteaaakin, että:

*"Perehdytys toteutettiin hyvin ja olin mukana kaikessa toiminnassa. Joka päivä eri henkilö kertoi ja opasti omasta työstään."*

Monipuolisilla työtehtävillä sekä perehdytyksen tasolla on vastauksista päätellen merkittävä osuus työssäoppimisen. Ilman perehdytystä henkilö koki itsensä ulkopuoliseksi ja joutui käyttämään paljon aikaa työhön oppimiseen. Huolellisesti suunniteltu perehdytys säästää aikaa ja rahaa, mutta ennen kaikkea auttaa uutta henkilöä omaksumaan työtehtävät ja näin ollen oppimaan työssään.

### 6.1.3 Kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työmotivaatioon

Vuoden 2010 kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneet henkilöt olivat ehdottomasti sitä mieltä, että vaihto-ohjelmalla oli positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Vastajat mainitsivat kansainvälisen vaihto-ohjelman antaneen heille muun muassa:

- uutta intoa,
- rohkeutta tarttua haasteisiin,
- mielenvireyttä,
- voimia,
- uusia ideoita,
- oman työn arvostusta,
- vaihtelua arkeen,
- uusia ihmiskontakteja.

Eräs vastaajista mainitsi, että

*"ihminen kehittyy väkisinkin nähdessään ja kokiessaan uutta. Ihan varmasti vaihtoon osallistuneet saavat uusia ideoita työhönsä".*

Vastauksista kävi selkeästi ilmi, että työssäoppimisella on positiivinen vaikutus työssäjaksamiseen. Eräs vastaajista mainitsi myös, että hän ottaa kohderavintolastaan parhaat toimintatavat käyttöön omaan työhönsä.

Osa vastaajista oli myös kiinnostuneita näkemään, miten toisessa Fazer-maassa toimitaan. Uuden oppiminen ja erilaisten ihmisten kanssa työskenteleminen mainittiin vastauksissa myös työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä.

### 6.1.4 Kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työssäoppimiseen

Kansainvälisen vaihto-ohjelman pilottiin vuonna 2010 osallistuneet henkilöt mainitsivat oppineensa paljon sellaisia asioita, joita he tulevat hyödyntämän jatkossa myös omassa työssään. Lisäksi osallistujat kertoivat jakaneensa tietotaitoaan myös kohderavintolan työntekijöille.

Pilottiin osallistuneet henkilöt mainitsivat oppineensa eniten erilaisiin tuotevalikoimiin liittyviä asioita. Tällä tarkoitetaan muun muassa Take away -tuotteita ja ruokalajien monipuolisuutta. Lisäksi esille tuli kokousjärjestelyjen hoitaminen ja esillelaitto.

Pilottiin osallistuneiden työntekijöiden tehtäväkuvalla oli myös vaikutusta siihen, missä asioissa tapahtui oppimista. Alla yksi esimerkki ravintolaesimiehen vastauksesta kysymykseen: "Opitko vaihdon aikana jotain sellaista, mitä tulet hyödyntämään omassa työssäsi?"

*"Tajusin todella konkreettisesti työskennellessäni pitkästä ajasta työntekijä-  
asemassa, miten tärkeää toiminnan suunnittelu ja hyvä organisointi on myös  
työntekijän näkökulmasta. Kiinnitän jatkossa varmasti entistä enemmän huo-  
miota omaan johtamistapaani."*

Osa vastaajista ei osannut selkeästi määritellä, mitä kansainvälisen vaihto-ohjelman aikana tuli opittua. Aina opittua asiaa ei osata liittää suoraan omaan työhön, josta esimerkkinä seuraava vastaus:

*"Oikeastaan en saanut sieltä sellaisia vinkkejä, mitä voisin hyödyntää, koska  
oma työ on pitkälti edustustuotteiden valmistusta. Mutta toki se jäi mieleen,  
kuinka mukavaa on mennä outoon paikkaan, kun otetaan ystävällisesti vastaan  
ja ehditään vastaamaan kysymyksiin ja voi esittää omia toivomuksia esim.  
tutustumiskohteista."*

Kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneet henkilöt mainitsivat opettaneensa kohderavintolan työntekijöille pääsääntöisesti oman kotimaansa työ- ja ruokakulttuurista. Lisäksi vastauksissa tuli ilmi ruuanlaittotaitoihin ja käyttöjärjestelmiin liittyviä asioita. Alla olevasta kuvioista 7 näkee kansainvälisen vaihto-ohjelman 2010 pilottiversioon osallistuneiden henkilöiden kohderavintoloissa opitut sekä opetetut asiat.



Kuvio 7: Kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työssäoppimiseen 2010

## 6.2 Pilottivaiheen 2010 teemahaastattelun tulokset

Tässä alaluvussa avataan kansainvälisen vaihto-ohjelman pilottivaiheen jälkeen toteutetun teemahaastattelun tulokset. Haastateltavana toimi Fazer Food Servicesin henkilöstön kehittämispäällikkö ja haastattelu toteutettiin tammikuussa 2011. Fazer Food Servicesin henkilöstön kehittämispäällikkö on vastuuhenkilö kansainvälisen vaihto-ohjelman toteutuksessa.

Henkilöstön kehittämispäällikkö on aikaisemminkin ollut mukana järjestämässä useita kansainvälisiä vaihto-ohjelmia. Hän on ollut esimerkiksi lähes kymmenen vuotta vastuussa Ravintolakoulu Perhon kansainvälisistä ohjelmista ja sen aikana tehdyistä kuudesta EU-vaihto-ohjelma-anomuksesta. Tämä tarkoitti noin 150 nuoren aikuisen opiskelijan lähtemistä vaihtoon kahdeksaan eri maahan.

### 6.2.1 Esimiehen rooli kansainvälisessä vaihto-ohjelmassa

Esimiehen tehtävänä on kannustaa työntekijöitä hakemaan kansainväliseen vaihto-ohjelmaan ja myös auttaa rohkaisemalla vaihtoon valittuja hankkimaan tietoa heitä askarruttavista asioista. Lisäksi esimiehen tulee järjestää kansainväliseen vaihtoon lähtevän työntekijän tilalle sijainen, jottei lähtijä koe osallistumisestaan negatiivisena, tarkoittaen kustannuskysymyksiä ja sijaisjärjestelyjä. Esimiehen roolina on ennen kaikkea olla kannustava, eikä mahdollisesti pilata välinpitämättömyydellään hienoa kokemusta. Esimiehellä on myös tärkeä rooli siinä, miten kokemus hyödynnetään jälkikäteen. Esimerkiksi seuraavassa palaverissa esimies voi antaa mahdollisuuden kokemusten kertomiselle.

Vastaanottavan ravintolan osalta esimiehen roolina on informoida koko henkilökuntaa. Tämä tarkoittaa etukäteisinformointia kansainvälisestä vaihto-ohjelmasta sekä kyseiseen ravintolaan tulevasta vaihto-ohjelmaan osallistuvasta henkilöstä. Lisäksi esimies suunnittelee, missä tehtävissä osallistuja näkee parhaiten ravintolan toimintaa ja oppii työssään.

Esimiehen tulee lisäksi miettiä, miten mahdollisimman moni vastaanottavan ravintolan työntekijöistä oppisi tulijalta mahdollisimman paljon sekä huolehtia, kuka perehdyttää tulijan ja miten. Esimies myös seuraa vaihdon onnistumista ja käy lopuksi palautekeskustelun vaihdossa olleen henkilön kanssa. Esimiehen tulee myös olla yhteydessä vaihdosta vastaavaan koordinaattoriin viivyttelämättä, jos ongelmia ilmenee.

### 6.2.2 Perehdytys kansainvälisessä vaihto-ohjelmassa

Perehdyttämisen merkitys on henkilöstön kehittämispäällikön mukaan erityisen tärkeää. Tällä tarkoitetaan, miten vaihtoon osallistuva henkilö vastaanotetaan niin, että hän kokee itsensä tervetulleeksi, tietää missä mennään ja mitä häneltä odotetaan sekä neuvotaan, mitä hän tekee.

Toisaalta perehdyttämisen ei pidä olla niin syvällistä, että paneudutaan pikkuasioihin, vaan on tärkeää, että vaihtoon osallistuva henkilö näkee mahdollisimman paljon. Tulijalle on myös tärkeää valita valmiiksi tukihenkilö, joka on mukana koko kahden viikon jakson ajan. Mitä enemmän kansainvälisiä vaihtoja toteutetaan, niin sitä enemmän saadaan hyviä opastajia vaihtoon osallistuville. Lisäksi ne henkilöt, jotka ovat itse olleet vaihdossa, ovat henkilöstön kehittämispäällikön mukaan kullannarvoisia perehdyttäjiä omassa toimipaikassaan.

### 6.2.3 Kansainvälisen vaihto-ohjelman tavoitteet ja kehittäminen

Henkilöstön kehittämispäällikön mukaan kansainvälisen vaihto-ohjelman tavoitteet yltyvät monelle tasolle. Oman arvonsa luo jo pelkkä mahdollisuus työskennellä vieraassa maassa, mutta tärkeintä on oppia uutta eli yksilöllinen kehittyminen. Lisäksi tavoitteena on hyvien käytänteiden levittäminen yli maarojen, puolin ja toisin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilö, joka lähtee toiseen maahan, vie tietoa mennessään ja toisaalta tuo tullessaan hyviä ideoita ja samalla luo innostusta ympärillään. Kolmas tavoite on, että kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistumisen mahdollisuus nostaa Fazer Food Servicesin työnantajakuva.

Ennalta asetetun tehtävän/tavoitteiden laatiminen ei ole ihan niin helppoa, kun Fazer Food Servicesin toiminta on niin monimuotoista. Pilotissa vuonna 2010 tavoitteet olivat aika laajat ja tavoitteena oli kokeilla, toimiiko vaihto-ohjelma ylipäätään. Tukimateriaalia olisi henkilöstön kehittämispäällikön mukaan hyvä jatkossa olla enemmän ja olisi hyödyllistä luoda myös sellainen malli, jossa kaikki vaihtoon lähtijät tapaisivat etukäteen, joko yhdessä tai kahdessa eri ryhmässä.

Pilottijaksolla henkilöstön kehittämispäällikkö mainitsi huomanneensa, että ne lähtijät, jotka olivat tavanneet etukäteen, keskustelleet hänen kanssaan tavoitteista ja käytännön asioista, olivat todella tyytyväisiä järjestelyihin. Heillä on mahdollisuus kysyä mieltä askarruttavia asioita ja he kokivat saaneensa kaiken tarvittavan informaation. Ne henkilöt, joilla ei ollut mahdollisuutta tavata etukäteen, olivat epätietoisempia asioista ja antoivat myös negatiivista palautetta jälkikäteen.



Suurin kehityskohde kansainvälisessä vaihto-ohjelmassa on se, että jokainen vaihtoon lähtevä työntekijä sitoutuu ja hoitaa tehtävät loppuun asti ajoissa. Vuoden 2011 tavoitteena on, että syksyn vaihdot olisivat jo huhtikuussa 2011 valmiina. Lisäksi olisi tiedossa, kuinka monta henkilöä lähtee mihinkin maahan ja käytännön asioista olisi sovittu ajoissa. Sitä kautta mahdollistuu tehokkaampi tiedottaminen ja yhteydenpito kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuville henkilöille. Tämä tarkoittaa ennen kaikkea kohdemaasta ja ravintolasta tiedottamista sekä muita käytännön asioita.

Lisäksi henkilöstön kehittämispäällikkö mainitsee kehityskohteeksi sen, että kaikki kansainväliseen vaihtoon osallistuvat henkilöt tulisivat kohdemaahan samaan aikaan. Vuoden 2011 alustavissa suunnitelmissa on esitetty, että kansainväliseen vaihtoon osallistuvia henkilöitä vastaanotetaan ainoastaan viikoilla 39-40. Näin ollen on mahdollista järjestää yhteistä ohjelmaa kaikille vaihtoon osallistuville samaan aikaan ja lisäksi käytännön asioiden järjestäminen helppottuu.

#### 6.2.4 Kansainvälisen vaihto-ohjelman hyödyt Fazer Food Servicesille

Fazer Food Servicesin mittakaavassa kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuu hyvin pieni joukko työntekijöitä, mutta itse mahdollisuus vaihtoon lähtemiselle on iso juttu. Mikäli kansainvälistä vaihto-ohjelmaa jatketaan esimerkiksi viisi vuotta eteenpäin, niin vaihdossa olleita on silloin jo 50 ihmistä ja sellainen volyymi tukee Fazer Food Servicesin kansainvälistä ajattelua ja tekemistä yhdessä muiden maiden kanssa.

Kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuvalla henkilöllä tärkein hyöty on itse mahdollisuus päästä työskentelemään toiseen työkuulttuuriin ja näkemään erilaisia toimintatapoja. Lisäksi vaihtoon osallistuva henkilö pääsee irti omasta roolistaan ja voi katsella eri asioita uudesta näkökulmasta. Vaihto-ohjelmaan osallistuva vahvistaa myös omaa kielitaitoaan sekä tutustuu uusiin ihmisiin ja luo verkostoa. Hän tuo myös uusia ajatuksia omaan työhön ja näkee omassa työssä kehittämisen arvoisia asioita, mutta myös, mitä hyvää omassa työssä ja työyhteisössä on.

#### 6.2.5 Kansainvälisen vaihto-ohjelman tulevaisuudennäkymät ja haasteet

Kansainvälinen vaihto-ohjelma ei voi henkilöstön kehittämispäällikön mukaan laajentua suurempaan mittaluokkaan, mutta ohjelma voisi tulevaisuudessa toteutua siten, että osallistujamäärät kasvaisivat. Esimerkiksi Suomesta voisi lähteä kansainväliseen vaihtoon noin 20 henkilöä ja muista Fazer Food Servicesin toimintamaista noin kymmenen henkilöä. Samalla lisäantyi rohkeus myös normaaliin työnhakuun ulkomaille, sillä Fazer Food Servicesin työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet mennä töihin toiseen maahan pidemmäksikin aikaa.

Kansainvälinen vaihto-ohjelma on henkilöstön kehittämispäällikön mukaan kuitenkin helppo tie mennä ulkomaille töihin, koska asunnot ja muut käytännön järjestelyt hoidetaan vaihtoon lähtevien puolesta. Hän mainitsee lisäksi, että "jos ulkomaille lähtee ihan omillaan, niin tulee tietysti käytännön asioiden järjestelyä sekä taloudellisia kuluja". Henkilöstön kehittämispäällikkö ei tosin näe, että sadat ihmiset liikkuisivat maasta toiseen, mutta maltillista kasvua voisi kuvitella. Kymmenen vuoden päästä kansainvälinen vaihto-ohjelma on henkilöstön kehittämispäällikön mukaan kuitenkin ihan voimissaan ja vähän suuremmalla volyymilläkin kuin nyt.

Aikaisemmassa vaihto-ohjelmassa, jossa henkilöstön kehittämispäällikkö oli ollut mukana, oli haasteena saada kaikki mukana olleet maat tekemään niin kuin oli ennalta sovittu. Näin ollen hän ajatteli, että Fazer Food Servicesin kaltaisessa yrityksessä sisäinen yhteistyö olisi ollut helpompaa. Kansainvälisen vaihto-ohjelman koordinaattoreina toimi Fazer Food Servicesin omat henkilöstöosaston kollegat muista maista, mutta yhteydenpito osoittautui silti haasteelliseksi. Henkilöstön kehittämispäällikkö mainitsi, että välillä oli ihan yhtä vaikeaa, kuin vieraiden koordinaattoreiden kanssa.

Vuonna 2010 toteutetun pilotin osalta myös aikataulu osoittautui liian tiukaksi. Lisäksi vaikka Fazer Food Servicesin johto oli sitoutunut kansainväliseen vaihto-ohjelmaan, niin koordinaattoreiden informointi ja tukeminen ei toiminut parhaalla mahdollisella tavalla. Kansainvälinen vaihto-ohjelma jäi muiden kiireellisempien asioiden jalkoihin. Henkilöstön kehittämispäällikkö mainitsee, että lopulta asiat saatiin hoidettua, mutta liian viime tipassa.

Kansainvälisen vaihto-ohjelman toteutuksen aikana vaihtoon lähtevät henkilöt eivät aina välttämättä näe niitä asioita, jotka olisivat tärkeitä. Esimerkkinä Norjasta Suomeen tullut osallistuja oli lähtiessään vielä edelleen vakuuttunut, että vain heillä tehdään asiat oikein. "Hän ei suostunut näkemään niitä etuja ja hyviä puolia, joita meillä täällä on. Hän ennemminkin kävi katsomassa, mikä heillä on omassa kotimaassaan paremmin" henkilöstö kehittämispäällikkö mainitsee.

Lisäksi suomalainen Ruotsissa ollut kokki antoi lausuntoja Fazer Food Servicesin henkilöstölehteen, miten hienoa oli tehdä ruokaa ilman reseptiikkaa. Kyseinen toimintatapa ei ole Fazer Food Servicesin tavoitteiden mukaista ja kyseistä ohjeiden vastaista sanomaa ei haluta levittää julkisesti.

Esimiehen rooli on myös haasteellinen, sillä kansainvälisen vaihto-ohjelman jälkityö on heidän harteillaan. Keskustelun kautta tulevat esille ne asiat, jotka toisessa ravintolassa olivat erilaisia ja mistä asioista voisi ottaa oppia myös omaan ravintolaan. Lisäksi vaihdossa ollut henkilö

tiedostaa paremmin, miksi esimerkiksi joissain ravintoloissa ei voi käyttää huippuedustusta ja mitkä asiat ovat taustalla esimerkiksi sopimusten osalta. Tämä korostuu jatkossa enemmän, kun Tanska tulee vaihto-ohjelmaan mukaan, sillä Tanskassa koko ruokailukulttuuri lähtee ihan eri pohjalta kuin Suomessa. Siellä henkilöstöruokailu on paljon yleisempää verrattuna Suomen henkilöstöruokailuun.

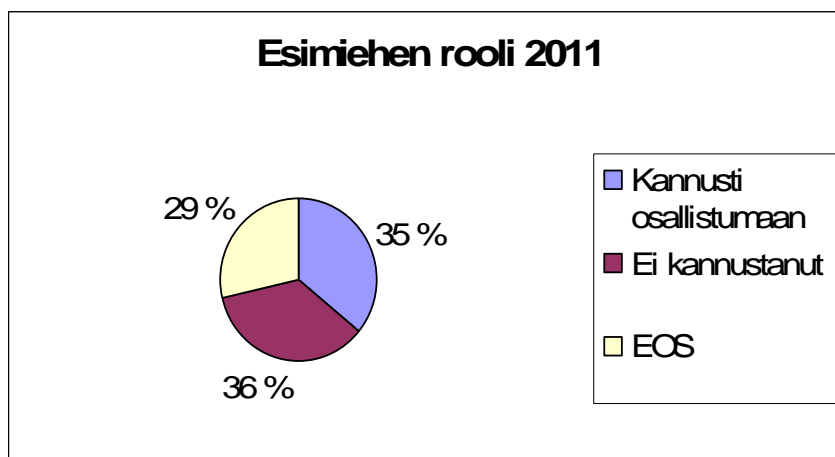
### 6.3 Vuoden 2011 lomakekyselyn tulokset

Lomakekyselyt suoritettiin vuonna 2011 Fazer Food Servicesin kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneille henkilöille. Tuloksissa vastataan seuraaviin osa-alueisiin: esimiehen roolin merkitys työssäoppimiseen kansainvälisessä vaihto-ohjelmassa, sisäisen yhteistyön merkitys kansainvälisessä vaihto-ohjelmassa, perehdytyksen merkitys työssäoppimiseen kansainvälisessä vaihto-ohjelmassa, kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työmotivaatioon sekä kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työssäoppimiseen.

#### 6.3.1 Esimiehen roolin merkitys työssäoppimiseen

Kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneista henkilöistä seitsemän mainitsi, että oma esimies kannusti osallistumaan vaihto-ohjelmaan. Kolme puolestaan mainitsi, että oma esimies ei kannustanut ja neljä ei osannut vastata kysymykseen. Näin ollen voi päätellä, että oman esimiehen rooli vuoden 2011 kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistumisen kannalta ei ollut merkittävä, sillä vain puolet vastaajista sai varsinaista kannustusta.

Vastaajat mainitsivat, että oman esimiehen rooli oli kuitenkin tärkeä vaihto-ohjelmasta tiedottamisen osalta. Joidenkin vaihto-ohjelmaan osallistuneiden henkilöiden oma esimies oli myös osallistunut vuoden 2010 kansainväliseen vaihto-ohjelmaan ja näin ollen kannusti omien kokemusten pohjalta hakemaan vuoden 2011 kansainväliseen vaihto-ohjelmaan. Lisäksi oma esimies myös kannusti osallistujia auttamalla hakulomakkeen lähettämässä ja sijaisjärjestelyjen hoitamisessa. Kuviossa 8 näkyy esimiehen roolin jakautuminen kansainväliseen vaihto-ohjelmaan kannustamisen oalta.

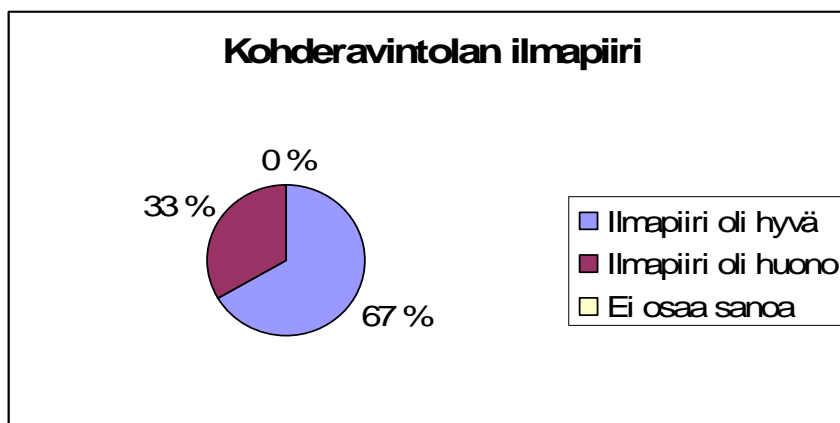


Kuvio 8: Esimiehen rooli (n=14)

Kohderavintolassa esimiehen rooli korostui lähinnä käytännön järjestelyjen ja perehdyttämisen kautta, mutta muuten esimiehen roolin merkitystä ei vaihtoon osallistuneiden henkilöiden vastauksissa mainittu. Näin ollen voidaan päätellä, että esimies mahdollistaa kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuvan henkilön työnteon, mutta ei ole varsinaisesti henkilökohtaisesti läsnä työssäoppimisprosessissa.

### 6.3.2 Sisäisen yhteistyön merkitys työssäoppimiseen

Suurin osa kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneista henkilöistä koki kohderavintolan työilmapiirin hyvänä ja heidät otettiin hyvin vastaan. Muutama vastaaja tosin kertoi, että heidän tuloonsa ei oltu varauduttu ja että työyhteisön ilmapiiri oli huono. Kuviossa 9 näkyy selkeästi, miten vastaajista suurin osa eli 67 % on sitä mieltä, että kohderavintolan ilmapiiri oli hyvä.



Kuvio 9: Kohderavintolan ilmapiiri (n=14)

Eräs vastaajista kommentoi seuraavalla tavalla:

*"Ensimmäisessä paikassa kukaan ei oikein ollut kiinnostunut tulostani yksikköön ja koin itseni ulkopuoliseksi eikä minulle oltu suunniteltu etukäteen mitään roolia. Tein lähinnä siivoustöitä. Toisessa paikassa koin olevani osa tiimiä ja tein samoja tehtäviä muiden kanssa, siellä myös oltiin tarkemmin tietoisia vaihto-ohjelmasta ja tulostani yksikköön".*

Työssäoppimisen kannalta on tärkeää, että työntekijä saa itselleen sopivan haasteellisia töitä. Edellisestä vastauksesta huomaa selkeästi, että ensimmäisen kohderavintolan sisäinen yhteistyö ei toiminut ja kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistunut henkilö koki itsenä ulkopuoliseksi eikä saanut tehdä omaa ammattitaitoaan vastaavaa työtä. Onneksi hän vaihtoi ravintolaa ensimmäisen viikon jälkeen ja sai vaihto-ohjelmasta positiivisen kokemuksen. Sama vastaaja totesi myöhemmin, että ensimmäisessä ravintolassa ei tapahtunut varsinaista työssäoppimista, mutta toisessa hän pääsi tekemään monipuolisia tehtäviä ja oppi samalla uusia taitoja.

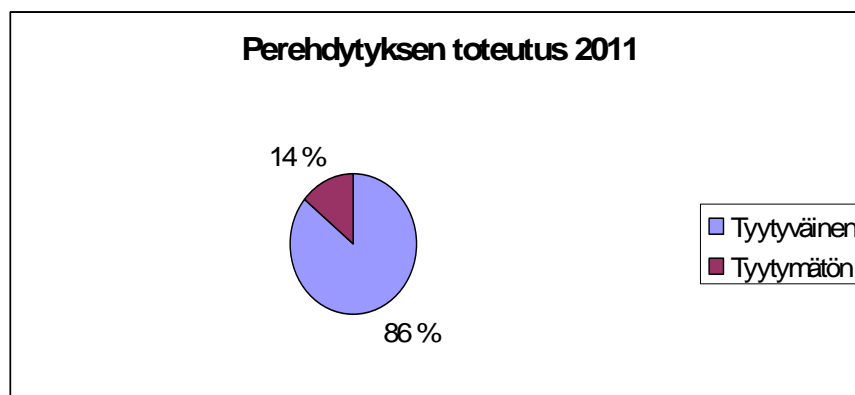
Sisäinen yhteistyö koettiin pääsääntöisesti toimivaksi useiden vastanneiden kesken. Erityisesti mainittiin oman henkilökohtaisen ohjaajan merkitys niin työssäoppimisen kuin työyhteisöön tutustumisen kannalta. Henkilökohtainen ohjaaja perehdytti kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneita henkilöitä kohderavintolan toimintatapoihin sekä työtehtäviin. Moni vastanneista mainitsi myös saaneensa kohderavintolan työyhteisöstä uusia ystäviä ja pääsi tutustumaan heihin myös vapaa-ajalla.

### 6.3.3 Perehdyttämisen merkitys työssäoppimiseen

Perehdytys työtehtäviin sekä kohderavintolan toimintatapoihin oli vastaajista vaihtelevaa. Osa oli erittäin tyytyväisiä perehdytyksen tasoon, mutta osa olisi kaivannut opastusta enemmänkin. Vastauksista tuli selvästi ilmi se, että vaihto-ohjelman ajankohta oli kohderavintolassa kiireinen ja osaksi sen vuoksi perehdytykseen ei jäänyt tarpeeksi aikaa. Lisäksi vastauksissa mainittiin, että työtehtäviä ei aina ollut tarpeeksi, vaan niitä piti erikseen pyytää.

Perehdytyksen vaikutukset työssäoppimiseen ovat merkittävät, sillä se nopeuttaa oppimisprosessia huomattavasti. Osa vastanneista henkilöistä olisi ollut valmiita haastavampiin työtehtäviin, mutta kiireen vuoksi heidät laitettiin avustamaan muita yksinkertaisissa työtehtävissä. Mikäli perehdytys olisi toteutettu huolellisemmin, olisi vaihtoon osallistuneet henkilöt oppineet enemmän sekä olleet tehokkaampi apuvoima kohderavintolan työkiireissä.

Kuviossa 10 näkyy, miten vastaajista 86 % oli kuitenkin sitä mieltä, että perehdytys oli toteutettu hyvin. Ainoastaan 14 % mainitsi suoraan perehdytyksen epäonnistuneen.



Kuvio 10: Perehdytyksen toteutus (n=14)

#### 6.3.4 Kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työmotivaatioon

Kansainvälisellä vaihto-ohjelmalla oli erittäin positiiviset vaikutukset vaihtoon osallistuneiden henkilöiden työmotivaatioon. Moni piti kansainvälistä vaihto-ohjelmaa upeana kokemuksena, josta sai paljon vinkkejä omaan työhön. Lisäksi moni mainitsi, että vaihto-ohjelma katkaisi mukavasti oman työarjen ja toi lisäintoa syksyyn.

Työnantajan tarjoama mahdollisuus vaihto-ohjelmaan osallistumiseen ja sitä kautta kansainvälistymiseen saivat myös kiitosta. Osa vastaajista koki myös, että työskentely vaihto-ohjelmassa tuntui lomalta omaan työhön verrattuna. Tämä johtui siitä, että työstä ei tarvinnut kantaa samanlaista vastuuta ja työtehtävät olivat suhteellisen helppoja. Lisäksi oli mukava palata takaisin omaan ravintolaan ja huomata, että arki on sujunut poissaolosta huolimatta.

Kaiken kaikkiaan vaihto-ohjelma antoi osallistujille positiivista energiaa ja uutta intoa työmotivaatioon. Lisäksi vastauksista tuli ilmi, että vaihtoon osallistuneet henkilöt kokivat mielekkäänä jakaa kokemuksiaan oman ravintolan henkilökunnan kesken. Eräs vastaajista mainitsi myös olleensa ylpeä saadessaan osallistua vaihto-ohjelmaan ja edustaa Amicaa.

#### 6.3.5 Kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työssäoppimiseen

Selvä enemmistö kaikista kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneista henkilöistä mainitsi kehittyneensä eniten ruoanlaittotaitojen osalta. Tähän kategoriaan on otettu mukaan myös ruuan valmistustaitojen lisäksi ruuan esillelaitto ja leipominen. Oppimista tapahtui lähinnä

yksittäisten tuotteiden eikä niinkään suurempien kokonaisuuksien osalta. Ruuanlaittoa koskevat ja työssäoppimiseen liittyvät osa-alueet olivat lähinnä maakohtaisia eroja eri ruokalajien valmistamisen osalta. Oppimista tapahtui siis ennen kaikkea tekemällä ruokaa omasta toimintatavasta poiketen ja omia rutiineja rikkoen.

Toinen usein esille tullut asia oli työkuultuuri. Moni kansainvälisessä vaihto-ohjelmassa mukana ollut koki kohderavintolan työkuultuurin erilaiseksi ja mainitsi oppineensa paljon siitä, miten kyseisessä maassa ja etenkin kohderavintolassa toimitaan. Tähän kategoriaan liittyy myös Fazer-yrityksen tuntemuksen lisääntyminen etenkin Suomeen vaihtoon tulleiden työntekijöiden osalta. Moni mainitsi myös opettaneensa oman kotimaansa toimintatapoja vaihto-ohjelman aikana.

Kolmas työssäoppimiseen liittyvä asia oli sosiaalisten taitojen kehittyminen. Työskentely vierasmaassa erilaisessa työkuultuurissa edesauttoi monia kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistujia luomaan uusia sosiaalisia suhteita sekä verkostoitumaan. Vaihto-ohjelmaan osallistuneet sijoitettiin eri ravintoloihin, joten näin ollen he joutuvat kohtaamaan uuden työyhteisön itsenäisesti. Tämä asetti vaihtoon osallistuneet haastaviin tilanteisiin ja tehokas sosiaalinen kanssakäyminen edesauttoi sopeutumista.

Neljänneksi eniten kehittymistä tapahtui kielitaidon osalta. Erityisesti suomalaiset Ruotsiin vaihtoon lähteneet mainitsivat ruotsin kielen kehittymisen. Hakijoilta edellytettiin ennen vaihtoon lähtemistä joko kohdemaan kielen tai englannin kielen hallitsemista.

Viidentenä, mutta ei varmasti vähäisimpänä, vaihdossa olleet henkilöt mainitsivat rohkeuden osallistua kansainväliseen vaihto-ohjelmaan. Tällä tarkoitetaan ennen kaikkea rohkeutta lähteä ulkomaille työskentelemään vieraalla kielellä.

Kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneet henkilöt opettivat puolestaan kohderavintolan henkilökunnalle pääsääntöisesti oman kotimaan toimintatapoja. Vastauksista ilmeni, että ruuanlaittoon liittyviä asioita tärkeämmäksi nousi lähinnä edelläkin mainitut maiden väliset kulttuurierot. Alla on suomalaisen sekä tanskalaisen vaihto-ohjelmaan osallistuneen henkilön vastaukset kysymykseen mitä opetit kohderavintolasi työntekijöille?:

*"Lempipuuhaamme oli kertoa toimintatavoistamme Ruotsissa ja Suomessa ja miten ne (vielä ainakin) eroavat toisistaan."*

*"Just talking about how we do things in Denmark Fazer Amica, it's very different than the way it's done in Finland."*

Vastauksista ilmeni myös kohderavintolan työntekijöiden tietämättömyys kansainvälisestä vaihto-ohjelmasta ja sitä kautta he eivät olleet asennoituneet hyödyntämään vaihto-ohjelmaan osallistuvan henkilön tietotaitoa. Tässä eräs kattava vastaus varautumattomuudesta:

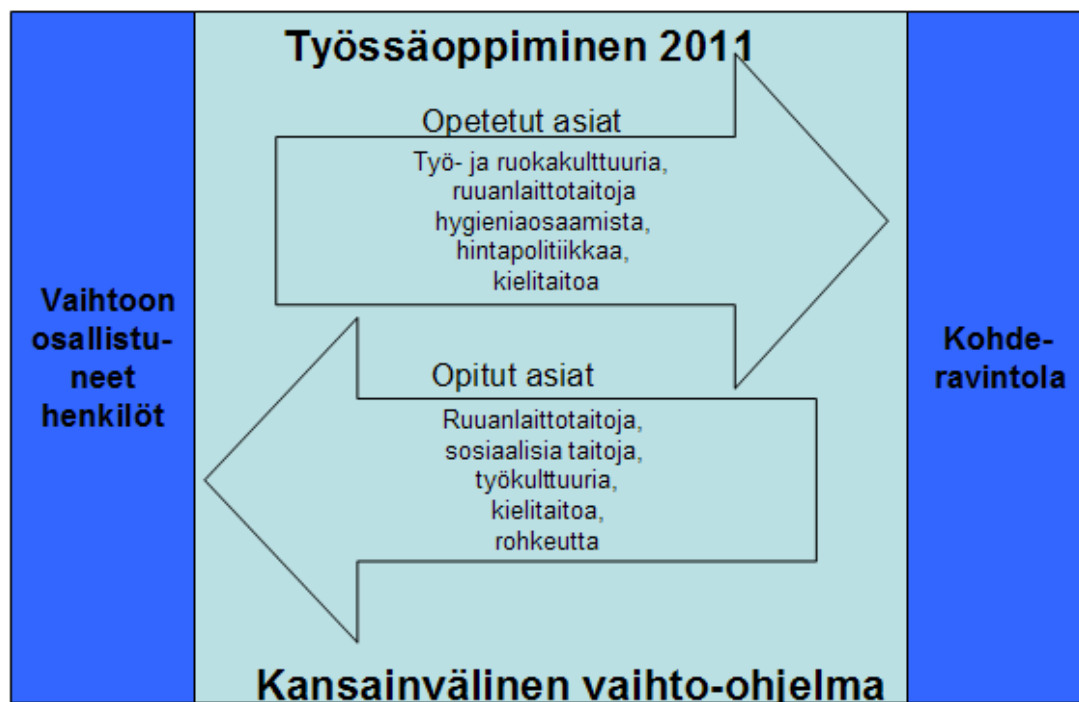
*"Kukaan ei ollut varsinaisesti kovin kiinnostunut Suomen toiminnasta ja osa työntekijöistä ei edes tiennyt vaihto-ohjelman olemassaolosta. Norjassa ei olla selkeästi työkuulttuuristen erojen vuoksi kovin kiinnostuneita "vaihtareiden" työstä, vaan lähinnä muista asioista Suomessa ja Suomen kulttuurissa. Englanninkielen taidon puuttuminen vastaanottavassa päässä vaikeutti myös kommunikaatiota ja oma norjani sujui luonnollisesti paremmin vasta loppua kohden."*

Ruuanlaittotaitoon liittyviä kohderavintolan henkilökunnalle opetettuja asioita olivat lähinnä ruokalistan suunnitteluun ja ruokatottumuksiin liittyvät asiat. Lisäksi etenkin suomalaiset vastaajat mainitsivat leipään liittyvät mieltymykset ja tavat. Alla olevassa vastauksessa mainitaan myös ruuan terveellisyyteen liittyvien asioiden opettaminen:

*"I told them about how we do in my own restaurant (very healthy food) - about low fat (no cream and butter in the food) and a lot of fresh vegetables."*

Yllä mainittujen asioiden lisäksi vastauksista ilmeni hygieniaan liittyvät sekä ruuan hinnoitteluun ja kielitaitoon liittyvät asiat. Kuviosta 10 näkee vuoden 2011 kansainvälisen vaihto-ohjelman opetetut ja opitut asiat vaihto-ohjelmaan osallistuneiden henkilöiden näkökulmasta.





Kuvio 11: Kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työssäoppimiseen 2011

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata, miten Fazer Food Servicesin kansainvälinen vaihto-ohjelma edesauttaa työssäoppimista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tässä luvussa käsitellään yhteenvetona opinnäytetyön empiiriset alaongelmat. Jokainen alaongelma liittyy henkilöstöjohtamiseen, joten henkilöstöjohtamista ei käsitellä erillisenä osiona. Teoriaosuuden yhteenveto löytyy alaluvusta 3.6.

### 7.1 Johtamisen merkitys työssäoppimisessa

Johtamisen merkitys työssäoppimisessa on teoreettisen viitekehyksen mukaan ennen kaikkea toimia yrityksen työntekijöiden suunnan näyttäjänä ja näin ollen mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen yrityksen strategiaa tukevaksi. Matikainen ja Ollikainen (1999) kuvaavat johtamisen roolia seuraavilla sanoilla: työntekijöitä innostava, visionääri, roolimalli sekä yhteistyökumppani.

Johtamisella tarkoitetaan strategista kykyä hahmottaa tulevaisuutta ja muuttaa yrityksen suuntaa sen mukaisesti. Konkreettisia toimenpiteitä strategian mukaiseen toimintaan on henkilöstön kehittäminen sekä innostaminen. Lisäksi johtamisella tarkoitetaan osaamisen jaka-

mista yhteiseen käyttöön. Tämä edellyttää koko työyhteisöä koskevan osaamisen keräämistä ja yhdistämistä mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Esimiestyö on osa johtamista, mutta nykypäivän esimiestyö ei ole niinkään alaisten johtamista, vaan ennen kaikkea työntekijöiden tukemista. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies antaa tilaa ja mahdollisuuksia osaamisen kehittymiselle. Hyvä esimies näkee lisäksi työntekijät yrityksen tuloksetekijöinä eikä suurina kustannuserinä. Asiantuntijoiden mukaan johtamisen painopiste onkin ihmisessä ja jokainen ihminen nähdään aktiivisena toimijana yrityksen toiminnassa.

Johtaminen voi myös haitata oppimista, mikäli yrityksen johto tai työyhteisö ei tarpeeksi tue työntekijöitä. Tämä näkyy esimerkiksi käynnissä olevien kehittämishankkeiden puutteellisella tuella, jolloin työntekijöiden motivaatiotaso laskee. Lisäksi oppimista haittaavia tekijöitä ovat yksilöiden henkilökohtaiset tietoihin ja taitoihin liittyvät puutteet.

Fazer-konsernin henkilöstöjohtaminen perustuu henkilöstön jatkuvan oppimisen takaamiseen. Tämä onkin Fazer-konsernin yksi menestystekijöistä. Henkilöstöpolitiikka perustuu Fazer-konsernissa arvojen mukaiseen johtamiseen, jossa vuorovaikutus ja tiimityöskentely nousevat tärkeimmiksi tekijöiksi. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijät oppivat toisiltaan toimimalla eri tehtävänkuvissa. Lisäksi henkilöstön kyky työskennellä monikulttuurisessa ympäristössä on Fazer-konsernissa yhä tärkeämpää.

Fazer Food Servicesin kansainvälisen vaihto-ohjelman osalta esimiehen rooli työssäoppimisessa näkyy ennen kaikkea informaation jakajana. Esimiehen tehtävänä on tarjota potentiaalisille kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuville työntekijöille mahdollisimman hyvät lähtökohdat osallistumiseen. Tämä tarkoittaa tarvittavan etukäteisinformaation jakamista sekä käytännön järjestelyissä auttamista. Lisäksi esimiehellä on erittäin tärkeä rooli siinä, miten työntekijän kansainvälisen vaihto-ohjelman aikana opitut asiat hyödynnetään jälkikäteen.

Kansainvälisen vaihto-ohjelman vastaanottavan ravintolan osalta esimiehen rooli on myös informoida henkilökuntaa sekä suunnitella osallistujalle, missä työtehtävissä ravintolan toimintaa näkee parhaiten ja missä työtehtävissä oppimista tapahtuu parhaiten. Lisäksi esimiehen tulee suunnitella, miten mahdollisimman moni vastaanottavan ravintolan työntekijöistä oppii osallistujalta mahdollisimman paljon ja huolehtia perehdyttämisen toteutumisesta. Esimies myös seuraa vaihdon toteutumista ja käy lopuksi palautes keskustelun vaihdossa olleen henkilön kanssa.

Johtamisen rooli kansainvälisessä vaihto-ohjelmassa työssäoppimisen kannalta on merkittävä, sillä johtaminen antaa työntekijöille mahdollisuuden itse osallistumiselle, työssäoppimiselle

kohderavintolassa sekä opitun asian jakamiselle muille työntekijöille. Fazer Food Servicesin kansainvälinen vaihto-ohjelma tukee työntekijöiden kehittymistä mahdollistamalla työskenteilyn erilaisessa työympäristössä.

## 7.2 Sisäisen yhteistyön merkitys työssäoppimiseen

Sisäisellä yhteistyöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä ihmisten välistä vuorovaikutusta, jonka kautta työssäoppimista tapahtuu. Tieto ja asiantuntemus syntyvät ihmisten yhteisenä oppimisen tuloksena ja oppiminen nähdäänkin yhteisen ymmärryksen löytämisenä.

Ruohotie ym. (1998) on osuvasti kuvannut, että "kokemus on paras opettaja, jos vain otamme oppia siitä". Tällä tarkoitetaan kokemuksen kautta opittuja asioita ja niiden tehokasta hyödyntämistä. Tässä näenkin haasteen, sillä etenkin pitkään käytössä olleita toimintatapoja on vaikeaa muuttaa, mikäli uusi kokemus on kertaluontoinen tai harvoin toistuva. Vanhoihin toimintatapoihin on helppoa palata takaisin.

Yhteisöllisesti johdetussa yrityksessä jokaisella työntekijällä on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä omassa työssään. Organisaatio nähdäänkin osaamisen verkostona, jossa työntekijöillä on mahdollisuus ottaa käyttöön olemassa oleva tietotaito yhteistyö avulla. Jokaisella yksilöllä on nimittäin arvokasta tietoa ja osaamista, jota ei pitäisi olla käyttämättä. Mielestäni tämä ajatus jää usein huomioimatta yritysten keskittyessä johtotason osaamiseen ja ammattitaitoon. Laajentamalla yritysten asiantuntijatiimejä työntekijätasolle saavutetaan mielestäni huomattavasti laajempi asiantuntijuus ja löydetään uudenlaisia ratkaisuja.

Jaettu tieto tuo yrityksille menestystä, mutta jokaisella työpaikalla on kuitenkin oma toimintakulttuurinsa, joka vaikuttaa myös siihen, miten työyhteisön eri jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Työssäoppiminen onkin ennen kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta ja edellyttää työntekijöiltä sosiaalisia taitoja. Nämä taidot antavat edellytykset jatkuvaan oppimiseen.

Sisäinen yhteistyö voidaan nähdä myös niin sanottuna me-henkenä. Jokainen yritys koostuu erilaisista ihmisistä, joilla kaikilla on kuitenkin yhteinen päämäärä. Hyvin tuottavassa ja toimivassa organisaatiossa me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne ovatkin suorassa suhteessa tulokseen.

Kansainvälisen vaihto-ohjelman osalta sisäinen yhteistyö kohderavintolassa koettiin pääsääntöisesti toimivaksi. Moni mainitsi henkilökohtaisen perehdytyksen merkityksen olleen suuri oman työssäoppimisen sekä työyhteisöön tutustumisen osalta. Osa vaihto-ohjelmaan vastanneista henkilöistä mainitsi myös, että kohderavintolan sisäinen yhteistyö ei ollut toivotulla

tasolla ja kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistunut työntekijä jäi yhteisön ulkopuolelle. Tähän vaikuttaa varmasti työntekijöiden negatiiviset suhteet toisia työntekijöitä kohtaan.

Moni vastanneista mainitsi myös saaneensa kohderavintolan työyhteisöstä uusia ystäviä ja tutustui heihin myös vapaa-ajalla. Kansainvälinen vaihto-ohjelma onkin kokonaisuus sisältäen työssäoloajan sekä vapaa-ajan. Näin ollen näen, että sosiaalinen kanssakäyminen työympäristön ulkopuolella vaikuttaa huomattavasti osallistujien viihtyvyyteen ja kokemuksiin koko kansainvälisestä vaihto-ohjelmasta.

### 7.3 Perehdyttämisen merkitys työssäoppimiseen

Perehdyttämisellä työssäoppimisessa tarkoitetaan prosessia, jossa uusi työntekijä saa mahdollisuuden oppia uuden työtehtävän sekä yrityksen keskeisimmät toimintaperiaatteet. Loogisesti etenevä perehdytys onnistuu hyvin suunnitellun perehdytysohjelman avulla ja sitä käytetäänkin usein uuden työntekijän kohdalla. Lisäksi perehdytysohjelmaa käytetään myös niiden työntekijöiden kohdalla, jotka siirtyvät vanhoina työntekijöinä uusiin työtehtäviin.

Perehdytystä helpottaa ennalta valittu henkilökohtainen ohjaaja, mutta tiimityön osalta koko tiimin velvollisuutena on auttaa uusi henkilö nopeasti toimintaan mukaan. Perehdyttämisen tavoitteena on uusien työtehtävien oppimisen lisäksi antaa myös mahdollisimman myönteinen kuva yrityksen toiminnasta sekä helpottaa vanhoja työntekijöitä vastaanottamaan uusi työntekijä työyhteisöönsä.

Fazer Food Servicesin kansainvälisen vaihto-ohjelman osalta perehdytyksen merkitys on erittäin tärkeä. Perehdytys vaikuttaa nimittäin siihen, miten vaihto-ohjelmaan osallistuva työntekijä vastaanotetaan kohderavintolaan ja miten hän kokee olevansa tervetullut. Lisäksi perehdytyksen kautta kerrotaan kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistujalle, mitä hänen työpanokseltaan odotetaan ja opastetaan uusiin työtehtäviin.

Toisaalta perehdyttäminen ei saa mennä kansainvälisen vaihto-ohjelman osalta liian syväksi, jotta osallistujalla on mahdollisuus nähdä mahdollisimman paljon. Liiallinen perehdyttäminen ja asioihin liian syvä tutustuminen vievät paljon aikaa ja resursseja itse työssäoppimiselta. Kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneet työntekijät kokivatkin, että perehdytyksen tasolla sekä monipuolisilla, omaan ammattitaitoon suhteutetuilla työtehtävillä oli suuri vaikutus työssäoppimiseen.

Lisäksi henkilökohtaisen tukihenkilön rooli korostui ennen kaikkea kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneiden työntekijöiden myönteisten kokemusten osalta. Kielteisimmät kokemukset koskivat juuri perehdytyksen puutetta, jolloin osallistujat kokivat jääneensä ulko-

puolisiksi ja joutuivat käyttämään paljon enemmän aikaa työssäoppimiseen selvittäessään asioita itse.

Kansainvälisen vaihto-ohjelman osalta perehdytyksen merkitystä työssäoppimiseen ei voi mielestäni vähätellä. Huolellisesti suunniteltu perehdytys säästää aikaa ja rahaa. Lisäksi perehdytys mahdollistaa tehokkaan sosiaalisen verkostoitumisen.

#### 7.4 Työmotivaation merkitys työssäoppimiseen

Työmotivaation merkitys työssäoppimiseen on yhtä suuri kuin työssäoppimisen merkitys työmotivaatioon. Molemmat tukevat toisiaan ja ovat pitkälti riippuvaisia toisistaan. Jo Maslowin motivaatioteoria perustuu siihen ajatukseen, että itsensä toteuttaminen on jatkuva prosessi, jonka avulla ihminen kehittää potentiaalinsa huippuunsa.

Työntekijät motivoituvat tekemällä työtä, joka tyydyttää heidän tarpeensa ja jonka kautta he saavuttavat päämääränsä. Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa henkilöstöstä itsestään lähtevää tekijää, joka saa ihmiset toimimaan tietyllä tavalla. Ulkoinen motivaatio puolestaan tarkoittaa jotakin toimintaa, jota henkilö tekee saadakseen palkkion.

Työntekijöiden oppimisprosessissa avaintekijöiksi ovat nousseet itsemääräämisen eri aspektit ja minä-prosessit, jotka suuntaavat ja kontrolloivat oppimista sekä motivaatiota. Mainitut tekijät ovat keskeisiä asioita myös työssäoppimisen kannalta.

Kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneet henkilöt olivat yksimielisesti sitä mieltä, että vaihto-ohjelmalla oli positiiviset vaikutukset työmotivaatioon. Vaihto-ohjelman työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä oli muun muassa se, että siitä sai uutta intoa työhön, rohkeutta tarttua haasteisiin, mielenvireyttä, uusia ideoita, oman työn arvostusta ja vaihtelua arkeen. Lisäksi uuden oppiminen ja erilaisten ihmisten kanssa työskentely vaikuttivat positiivisesti työmotivaatioon.

Kansainvälisen vaihto-ohjelman vaikutukset työmotivaatioon näkyivät tutkimuksessa myös siten, että osallistujien työtehtävät kohderavintolassa eivät sisältäneet omaan työhön verrattuna suurta vastuuta, joten työskentely oli rennompaa. Lisäksi osallistujista oli mukava palata takaisin omaan ravintolaan ja huomata, että arki on sujunut poissaolosta huolimatta.

Kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneet henkilöt kokivat lisäksi mielekkäänä oman tietämyksen ja kokemuksen jakamisen muiden työntekijöiden kesken. Kaiken kaikkiaan kansain-

välinen vaihto-ohjelma antoi osallistujille paljon positiivista energiaa omaan työhön ja työssä-jaksamiseen.

### 7.5 Kansainvälinen työssäoppiminen

Kansainvälistä työssäoppimista tapahtuu työntekijän ulkomailla saamien työkokemusten kautta. Yrityksiltä vaaditaan hyvin suunniteltua ja organisoitua toimintaa, jotta ulkomailla työskentely toteutuu parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi onnistunut prosessi vaatii yritykseltä oikeaa henkilövalintaa. Moni työntekijä haluaa lähteä ulkomaille töihin saamaan kokemusta ja parantamaan ammattitaitoaan. Lisäksi moni hakee ulkomailla työskentelyn kautta parempaa kielitaitoa sekä vaihtelua omaan työhön erilaisessa ympäristössä.

Kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneet henkilöt oppivat vaihdon aikana paljon sellaisia asioita, joita he tulevat hyödyntämään jatkossa myös omassa työssään. Lisäksi osallistujat jakoivat tietotaitoaan myös kohderavintolan työntekijöille. Lisäksi kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneiden työntekijöiden vastauksissa mainittiin selkeästi eniten maakohtaisiin eroihin liittyneet keskustelut.

Kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneet työntekijät mainitsivat myös sekä oppineensa että opettaneensa ruuanlaittoon liittyviä sekä tuotevalikoimiin liittyviä asioita. Tämän lisäksi kielitaitoon liittyvät asiat nousivat vastauksissa selkeästi esille. Moni kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistunut henkilö mainitsi myös luoneensa uusia sosiaalisia suhteita.

Kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneet henkilöt opettivat kohderavintolan henkilökunnalle pääsääntöisesti kulttuurieroihin liittyviä asioita. Toiseksi eniten mainittiin ruuanlaittoon liittyviä maakohtaisia tapoja.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Fazer Food Servicesin kansainvälisen vaihto-ohjelman vaikutuksia työssäoppimiseen. Matikaisen ja Ollikaisen (1999) toteamus ”työ tekijäänsä opettaa” on mielestäni oivallinen lause kiteyttämään yhteen tämän opinnäytetyön tutkimustulokset.

Pelkästään työtä tekemällä ei saavuteta parasta potentiaalia työssäoppimiseen, vaan siihen tarvitaan myös suunnitelmallista ja selkeää työn ohjausta, tarpeeksi haasteellisia työtehtäviä henkilön ammattitaitoon nähden, työntekijän sisäistä motivaatiota ja sopeutumista vaihtuviin

työtilanteisiin sekä vuorovaikutusta ja tiedon jakamista. Ennen kaikkea työssäoppimiseen tarvitaan kuitenkin työntekijän halua oppia uutta ja kykyä suhteuttaa uusi tieto aikaisempaan.

Fazer Food Servicesin kansainvälinen vaihto-ohjelma antaa mielestäni erittäin hyvät mahdollisuudet kehittää omaa ammattitaitoaan sekä saamaan uusia kokemuksia erilaisesta työyhteisöstä. Tärkeimpänä näen kuitenkin mahdollisuuden irtautua omasta työstään ja saada erilaisia perspektiiviä niin omaa toimipaikkaa kuin koko Fazer Food Servicesin toimintaa kohtaan.

Pitkänen (2005) mainitsi, että suomalainen työelämä kansainvälistyy ja monikulttuuristuu. Tämä tarkoittaa mielestäni työntekijöiden kansainvälistymisen lisäksi myös asiakkaiden kansainvälistymistä, jolla on suuret vaikutukset palvelualalla työskenteleviin henkilöihin. Kilpailtaessa työpaikoista hyvällä kielitaidolla ja kyvyllä toimia erilaisista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa on nykypäivänä suuri painoarvo.

Kansainvälinen vaihto-ohjelma tukee työntekijöiden kansainvälistymistä ja auttaa sopeutumaan erilaisiin kulttuureihin. Vaikka kansainvälisen vaihto-ohjelman pituus on vain kaksi viikkoa, niin sen positiiviset vaikutukset työntekijöihin ovat varmasti kauaskantoiset. Moni kansainväliseen vaihto-ohjelmaan osallistuneista henkilöistä mainitsi, että kokemus oli ennen kaikkea uutta intoa ja ideoita antava sekä vaihto-ohjelmasta sai rohkeutta tarttua jatkossakin uusiin haasteisiin.

Kaivolaa ja Launilaa (2007) mukailen organisaatio on osaamisen verkosto, jossa keskeistä on ihmisten sosiaalinen kyky sekä mahdollisuus yhteistyöhön ja oppimiseen. Vain jaettu tieto tuo menestystä. Mielestäni Fazer Food Servicesin kansainvälisen vaihto-ohjelman yksi kulmakivistä onkin tehokas tiedon jakaminen. Paremmalla ja tehokkaammalla sisäisellä viestinnällä päästäisiin todennäköisesti huomattavasti parempiin tuloksiin työssäoppimisen näkökulmasta. Etenkin kohderavintolan työntekijöiden puutteelliset tiedot kansainvälisen vaihto-ohjelman tarkoituksista ja toteutuksesta tulivat osallistujien vastauksista selkeästi esille. Mikäli kansainvälisestä vaihto-ohjelmasta pystytään jatkossa tiedottamaan paremmin, pystytään myös saavuttamaan haluttua tietotaidon ja Fazer-konsernin yrityskulttuurin siirtymistä yli maarajojen.

Opinnäytetyö tukee ammatillista kasvuani Fazer Food Servicesin koulutussuunnittelijana ja on antanut syvällistä tietoa työssäoppimiseen tarvittavista tekijöistä sekä vaikutuksista. Kansainväliseen vaihto-ohjelmaan perehtyminen sekä sen vaikutukset työssäoppimiseen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ovat antaneet paljon uusia ideoita kehittää työtäni tulevaisuudessa. Erityisen mielenkiintoisena näen kansainvälisen vaihto-ohjelman hyödynnettävyyden yrityksen sisäisen viestinnän sekä yrityskulttuurin vakinaistamisessa.

Varsinaista ennalta poikkeavaa tutkimustulosta ei opinnäytetyön tiimoilta syntynyt, mutta tutkimustulokset tukivat teoreettista viitekehystä ja antoivat paljon ideoita kansainvälisen vaihto-ohjelman kehittämiseksi. Opinnäytetyön jatkotutkimus voisi liittyä kansainvälisen vaihto-ohjelman laajentamisena kansainväliseen työkiertoon. Fazerin kaltaisella suurella kansainvälisellä yrityksellä on mielestäni erinomaiset edellytykset luoda työntekijöilleen mahdollisuus työskennellä eri Fazerin toimintamaissa. Tämä edesauttaisi Fazerin oman yrityskulttuuriin yhtenäistämistä ja tietotaidon siirtymistä.



## Lähteet

- Aisla, J. 2006. Työssäoppiminen ulkomailla - kokemuksia Savon ammatti- ja aikuisopistosta Muuruvedeltä. Jyväskylä. Kehittämishankeraportti.
- Dowling, P. & Welch, D. 2004. International Human Resource Management, Managing People in a Multinational Context. 4th Edition. London: Thomson Learning.
- Dowling, P., Welch, D. & Schuler, R. 1999. International Human Resource Management, Managing People in a Multinational Context. 3th Edition. London: Thomson Learning.
- Fazer-konsernin vuosikertomus 2010, Vantaa: Oy Karl Fazer Ab.
- Grönfors, T. 2001. Suorituskyvyn johtaminen. Miten paradigmat, vallitsevat teoriat ja sisäiset ajastusprosessimme vaikuttavat. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.
- Hansson, B. 2007. Company-based determinants of training and the impact of training on company performance. Personnel Review, Vol. 36, No. 2, pp. 311-331.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. Espoo: Weilin+Göös.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. Espoo: Weilin+Göös.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kamppi, S. & Leppänen, L. 2009. Uupuuko opiskelija jo koulussa?: Eväitä kannustavaan työ-  
sääppimiseen. Jyväskylä. Kehittämishankeraportti.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro OY.
- Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin Kaup-  
pakorkeakoulun julkaisuja B - 62. Viitattu 8.3.2011  
<http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hseother/b62.pdf>
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurin johtaminen. Juva: WSOYpro.
- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Matikainen, J. & Ollikainen, H. 1999. Oppiva työyhteisö - parantaa toimintaa, tulosta ja ihmisten viihtymistä. Ylöjärvi: Työväen Sivistysliitto TSL ry.
- Mikander, C. 2010. The Impact of a reward system on employee motivation in Motonet-Espoo. Espoo. Opinnäytetyö.
- Närhi, H. 2007. ”Kun oppii jotain uutta eri kulttuureista, oppii yleensä samalla jotain itses-  
tään” Sosionomiopiskelijoiden kokemuksia kansainvälisen vaihdon merkityksestä ammatillisel-  
le kasvulle. Jyväskylä. Opinnäytetyö.
- Pitkänen, P. 2005. Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Qin, Li. 2010. Employee motivation in a cross-cultural organization. Helsinki. Opinnäytetyö.
- Ruohotie, P., Honka, J. & Mustonen, L. 2000. Työssäoppimisen haasteet ammattikasvatuksel-  
le. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Ruohotie, P., Kulmala, J. & Siikaniemi, L. 1998. Työssä oppiminen, Oppilaitosten ja työelämän roolimuuos - esteitä ja edistäjiä. Helsinki: Opetushallitus.

Shen, J. 2005. International training and management development: theory and reality. Journal of Management Development, Vol. 24, No.7, pp. 656-666.

Sinkkonen, R. 2009. Onnistu Ulkomaankomennuksissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Stahl, G. & Björkman I. 2006. Handbook of Research in International Human Resource Management. Massachusetts: Edwat Elgar Publishing. Inc.

Valtanen, J., Lamminpää, K., Akola, E., Heinonen, J., Koskinen, K., Malinen, P. & Westergård, M. C2/2006. Henkilöstön kehittämisen opas. Tampere: Kirjapaino Esa Print Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

#### Sähköiset lähteet

Fazer-konserni 2011a. Fazer lyhyesti. Viitattu 17.12.2011  
<http://www.fazer.fi/Fazer-konserni/Fazer-lyhyesti/>

Fazer-konserni 2011b. Missio, visio ja arvot. Viitattu 17.12.2011  
<http://www.fazer.fi/Fazer-konserni/Missio-Visio-Arvot/>

Fazer-konserni 2011c. Liiketoiminnan johtamisjärjestelmät. Viitattu 17.12.2011  
<http://www.amica.fi/Yrityksille/Miksi-Fazer-Food-Services/Liiketoiminnan-johtamisjarjestelmat-/Ammattitaitoinen-henkilokunta/>

## Kuvaluettelo

Kuva 1: Fazerin toimintamaat (Fazer-konsernin vuosikertomus 2010, 8) .....	30
--	----

## Kuviluettelo

Kuvio 1: Visio ja strategia henkilöstöjohtamisen suuntaajana (Viitala 2004, 53) ....	12
Kuvio 2: Kansainvälisen ja paikallisen henkilöstöjohtamisen väliset muuttujat (Dowling ym. 1999, 11.) .....	16
Kuvio 3: Kulttuurien välinen tehokkuus (Sinkkonen 2009, 20) .....	26
Kuvio 4: Vaihto-ohjelman vuosikello 2011 (Valtanen ym. C2/2006, 85) .....	35
Kuvio 5: Esimiehen rooli 2010.....	43
Kuvio 6: Perehdytyksen toteutus 2010 .....	44
Kuvio 7: Kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työssäoppimiseen 2010 .....	46
Kuvio 8: Esimiehen rooli .....	52
Kuvio 9: Kohderavintolan ilmapiiri.....	52
Kuvio 10: Perehdytyksen toteutus .....	54
Kuvio 11: Kansainvälisen vaihto-ohjelman merkitys työssäoppimiseen 2011.....	57

## Taulukkuuettelo

Taulukko 1: Aikaisemmat tutkimukset aiheeseen liittyen .....	10
Taulukko 2: Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen välineet työssäoppimiseen.....	29
Taulukko 3: Käytännön järjestelyjen vastuutaulukko .....	37
Taulukko 4: Kansainvälisen vaihto-ohjelman swot-analyysi .....	38

## Liitteet

### Liite 1. Palautelomake Fazer Food Servicesin vaihto-ohjelmasta 2010

Palautelomakkeen avulla selvitämme pilotointivaiheen kokemuksia sekä kehittämiskohteita. Vastausaikaa on 15.12.2010 saakka.

Kiitos vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin

Anna Ahmaoja

#### **Survettekysymykset: Vaihtoon osallistuneet**

1. Mistä sait tietoa vaihto-ohjelmasta?
2. Mikä sai sinut osallistumaan vaihto-ohjelmaan?
3. Kannustiko esimiehesi sinua osallistumaan vaihto-ohjelmaan?
4. Saitko riittävästi etukäteisinfoa?
5. Saitko tietoa vaihto-ohjelman tavoitteista ja toteutuivatko ne?
6. Vastasiko kohde odotuksiasi ja toimivatko käytännön järjestelyt?
7. Miten sinut otettiin vastaan kohderavintolassa?
8. Perehdytettiinkö sinua kohderavintolassa ja miten?
9. Olivatko työtehtävät monipuolisia ja mielenkiintoisia?
10. Opitko vaihdon aikana joitain sellaista mitä tulet hyödyntämään omassa työssäsi?
11. Mitä mahdollisesti opetit kohderavintolasi työntekijöille?
12. Minkälainen merkitys vaihtoon lähtemisellä oli sinulle henkilökohtaisesti? (esim. työssäjaksamisen tai kehittymisen kannalta)
13. Onko sinulla kehittämissuhteita

Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset 2011

Vastaaja: Fazer Food Servicesin henkilöstön kehittämispäällikkö

1. Oletko ollut aikaisemmin järjestämässä kansainvälistä vaihto-ohjelmaa tai vastaavanlaista toimintaa?
2. Miten ja milloin vaihto-ohjelma sai alkunsa? Miksi vaihto-ohjelma päätettiin toteuttaa? (tarve)
3. Mitkä olivat/ ovat vaihto-ohjelman tavoitteet? Kuka on ne asettanut/määritellyt?
4. Miten yhteistyö muiden maiden yhteyshenkilöiden kanssa sujui?
5. Mitä kehittäisit vaihto-ohjelmassa (käytännönjärjestelyt, tavoitteet jne.)?
6. Miten esimies voi tukea vaihto-ohjelmaan osallistuvaa? Mikä on esimiehen rooli?
7. Vastaanottavan ravintolan esimiehen rooli?
8. Miten tärkeänä koet perehdytyksen merkityksen vaihto-ohjelmassa?
9. Mitä hyötyä vaihto-ohjelmasta on Fazer Food Servicesille?
10. Mitä hyötyä vaihto-ohjelmasta on osallistujalle? Työssäoppimisen osalta? Työmotivaation osalta?
11. Mitä ongelmia voi syntyä ennen vaihto-ohjelmaa, sen aikana tai jälkeen? Miten niitä voidaan ennaltaehkäistä?
12. Minkälaisia ennakko-odotuksia sinulla oli ennen vaihto-ohjelman toteutusta? Muuttuivatko käsitykset vaihto-ohjelman aikana/jälkeen?
13. Tullaanko vaihto-ohjelma järjestämään jatkossakin ja minkälaisella aikataululla?
14. Minkälaisena näet vaihto-ohjelman tulevaisuuden 5-vuoden, 10-vuoden ajanjaksolla?

Lisäkysymyksenä: voisiko etukäteen kysyä halukkaita ravintoloita vastaanottamaan vaihtoon osallistuneita?

### Liite 3. Palautelomake Fazer Food Servicesin vaihto-ohjelmasta 2011

Palautelomakkeen avulla selvitämme kansainvälisen vaihto-ohjelman kokemuksia sekä kehittämiskohteita. Pyydämme sinua vastaamaan kyselyyn mahdollisimman kattavasti ja selkeästi sillä vastauksesi on meille erittäin tärkeä.

Kysely on osa Anna Ahmaojan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ja vastaaminen on täysin luottamuksellista. Vastajien henkilöllisyys ei tule tutkimuksessa julkiseksi.

Vastausaikaa on 21.10.2011 saakka.  
Kiitos vastauksistasi!

#### **Kysymykset: Vaihtoon osallistuneet**

1. Mikä motivoi sinua osallistumaan vaihto-ohjelmaan (3 tärkeintä syytä)?
2. Miten esimiehesi vaikutti osallistumiseesi?
3. Minkälaista etukäteisinfoa sait vaihto-ohjelmasta?
4. Minkälaisia ennakkokäsityksiä sinulla oli vaihto-ohjelmasta?
5. Miten käytännönjärjestelyt toimivat?
6. Miten sinut otettiin vastaan kohderavintolassa?
7. Miten sinut perehdytettiin työtehtäviin kohderavintolassa?
8. Miten pääsit hyödyntämään ammattitaitoasi?
9. Missä osa-alueissa kehityit eniten (3 tärkeintä asiaa)?
10. Mitkä työtehtävät eivät vastanneet ammattitaitoasi?
11. Mitä uusia asioita opit vaihto-ohjelman aikana, joita tulet hyödyntämään omassa työssäsi?
12. Mitä opetit kohderavintolasi työntekijöille?
13. Minkälaisena koit kohderavintolasi työyhteisön?
14. Miten sinut huomioitiin kohderavintolasi työyhteisössä (oliko oma ohjaaja, tutustuitko muihin työntekijöihin yms.)?
15. Mitkä asiat koit haasteellisiksi koko vaihto-ohjelman aikana?
16. Minkälainen merkitys vaihtoon lähtemisellä oli sinulle henkilökohtaisesti? (esim. työssäjaksamisen tai kehittymisen kannalta)
17. Mitä kehitettävää vaihto-ohjelmassa on?



#### Liite 4. Tiedote vaihto-ohjelmasta 2011

##### **Kansainväliset vaihdot jatkuvat**

Tulevana syksynä Fazer Food Services Suomen ravintoloiden ammattilaisilla on mahdollisuus olla työssä kahden viikon ajan ravintoloissamme Ruotsissa, Norjassa tai Tanskassa.

Vaihto-ohjelmaan haetaan vapaamuotoisella hakemuksella sekä cv:llä (joko kohdemaan tai englanninkielellä) **3.6.2011 mennessä**. Hakemuksessa tulee ilmetä mihin maahan hakija haluaa ja hakemusten pohjalta valitsemme seitsemän lähtijää. Lähtijän pitää olla täysi-ikäinen ja osata kohtuullisen hyvin kohdemaan kieltä tai englantia. Lähtijän on myös oltava valmis tekemään joustavasti erilaisia työtehtäviä kohdemaan mahdollisuuksien, sekä oman osaamisen ja kielitaidon pohjalta. Vaihto-ohjelma on avoin kaikille työtehtävästä riippumatta. Valinnassa annamme arvoa haluun oppia uutta, sekä kehittää osaamistaan ja omaa työyhteisöään. Vaihto-ohjelma kestää kaksi viikkoa ja se toteutetaan viikkojen 39–40 aikana.

Lähtijä saa vaihto-ohjelman ajalta normaalia palkkaa. Vaihto-ohjelman projekti maksaa osallistujille matkat sekä asumisen. Kohdemaassa maksetaan myös työpaikan ja asunnon väliset matkat, tarjotaan ruoka työpäivinä sekä viikonlopun osalta maksetaan päivärahat. Palkkakulut siirretään vaihto-ohjelman projektille niin, että ravintolaan ei tule ylimääräisiä kuluja.

Keskustelen mielelläni vaihto-ohjelmasta kiinnostuneiden kanssa jo ennen hakemusten lähettämistä. Minut tavoittaa parhaiten sähköpostilla tai soittopyynnöllä.

*Päivi Kaakkola*

Puh. 020 729 6341

[paivi.kaakkola@fazer.com](mailto:paivi.kaakkola@fazer.com)

**Vapaamuotoinen hakemus sekä cv lähetetään osoitteeseen:**

[sari.nurmilaakso@fazer.com](mailto:sari.nurmilaakso@fazer.com)

Tiedon omistaja: Päivi Kaakkola

Julkaisija: Tötterman, Laura Julkaisupäivä: (2011-03-03 13:31)

---

[Takaisin uutisluetteloon](#)

---