

## **Henkilöstön osaamisen kehittäminen: Casino Helsinki**

Cristian Vuorivirta

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2013



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Cristian Vuorivirta</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2010</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Henkilöstön osaamisen kehittäminen. Casino Helsinki</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 36+1</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Mari Takko</p>	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Casino Helsingin henkilöstön osaamisen kehittämistä. Osatavoitteena oli saada tietoa henkilöstön mielipiteistä, heidän osaamisensa kehittämisen nykytilasta ja arvio tulevaisuuden näkymistä. Tarkoituksena oli selvittää miten hospitality- ja kassaosastojen yhdistyminen ja sen seurauksena tapahtunut osaamisen kehittämisprosessi sujui, missä onnistuttiin ja missä epäonnistuttiin.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuuden aiheina olivat osaamisen kehittäminen ja sen mittaaminen ja arviointi. Teoriaosuudessa tutkittiin kyseisiä aiheita ja niiden pohjalta muodostettiin tutkimuksen empiiriseen osaan kuuluvat kysymykset.</p> <p>Empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin maalisi- ja huhtikuun 2013 välisenä aikana haastatteluiden avulla. Kysymykset osoitettiin kahden osaston työntekijöille ja esimiehille. Tutkimus osoitti, että henkilöstön osaamisen kehittämisen kannalta sen jatkuva koulutus ja uuden oppiminen ei ole trendi ja se on tullut jäädäkseen, ja pysyäkseen tämän päivän kehityksessä ja kilpailussa mukana, organisaatioiden on hyväksyttävä se.</p> <p>Haastateltavat ymmärsivät osaamisen kehittämisen hyödyt työnantajan näkökulmasta. Henkilöstö kokee olevansa paremmin selvillä omasta osaamisestaan ja sen tuomasta hyödystä organisaation menestyksen kannalta. Osa haastateltavista antoi ristiriitaisen kuvan osaamisensa hyödyllisyydestä, mutta katsovat sen auttaneen työyhteisöä siirtymään eteenpäin yt-neuvotteluiden jälkeen.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> osaaminen, kehittäminen</p>	

Degree programme

<p><b>Author or authors</b> Cristian Vuorivirta</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2010</p>
<p><b>The title of thesis</b> Development of personnel's capabilities in Casino Helsinki</p>	<p><b>Number of report pages and attachment pages</b> 36+1</p>
<p><b>Supervisor or supervisors</b> Mari Takko</p>	
<p>The aim of the thesis was to find out how Casino Helsinki developed the know-how of their personnel. Part of the aim was to find out the personnel's view on their current state of knowhow and thoughts on developing their know how after the training process, and how uniting Hospitality and Cash desk departments went and how it progressed, where it succeeded and where it failed to succeed.</p> <p>The theory of the thesis is based on literature and publications dealing with development of personal training which can be viewed as one of the key points of human resource management. The empirical part of the thesis was implemented by using the qualitative research method. The research material was gathered March and April of 2013 by interviews. The questions were presented to 5 members of the personnel of Casino Helsinki. The research showed that developing personnel and constantly learning more about their know-how will benefit the personnel in the long run. Therefore it shouldn't be viewed as a current trend, but as something that is here to stay and companies have to adapt to it in order to stay current with today's ever changing competition. The interviewees understood the importance of an effective personnel for the key success of the company.</p>	
<p><b>Key words</b> development, personnel, capabilities</p>	

## Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Raha-automaattiyhdistyksen esittely .....	3
2.1 Casino Helsinki.....	3
3 Henkilöstön kehittäminen ja Raha-automaattiyhdistys.....	4
4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen käsitteenä .....	6
4.1.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen.....	7
4.2 Henkilöstön motivointi ja kehitys .....	7
4.3 Osaamispääoman johtaminen.....	14
4.4 Osaamisen kehittäminen .....	16
4.5 Organisaation osaamistarve ja odotukset.....	17
5 Tutkimusmenetelmä .....	20
5.1 Tutkimuksen kohde ja rajaus .....	21
5.2 Tutkimustulosten yhteenveto ja arviointi.....	21
6 Haastattelun tulokset .....	21
6.1 Haastateltavien profilointi .....	22
6.2 Oppiminen Casino Helsingissä .....	24
6.3 Osaamisen taso koulutuksen jälkeen .....	25
7 Tutkimustulokset ja luotettavuuden arviointi.....	31
7.1 Tutkimustulosten yhteenveto .....	31
7.2 Opinnäytetyön arviointi ja jatkotutkimuksen tarve .....	32
Liitteet.....	35
Liitteet.....	37

# 1 Johdanto

Maailma muuttuu kehityksen mukana. Näin myös työ ja sen tekemiseen vaadittavat taidot. Aina 90-luvulle asti työnantajat painottivat kokemusta ja sitä omaamalla pystyttiin tuomaan esille asiantuntijuus alasta riippumatta. Osaaminen on yksi tämän päivän avainsanoista ja henkilöstön osaamisen muodostavat niin ammattitaito, joka pitää sisällään ns. hiljaisen tiedon sekä sosiaaliset taidot. IT-osaamista ja kielitaitoa pidetään perusvalmiuksina työhaussa, sillä niiden katsotaan kuuluvan nykypäivän perusosaamiseen.

Ennen aloitettiin puhtaalta pöydältä ns. ”rehti ja reipas”-asenteella, mutta nykyään tietotekniikka on tuonut oman osansa työuran aloittamiseen. Työntekijöiden osaamisella ja sen parantamisella on suora yhteys yrityksen tuottavuuteen. Oppiminen on otettava asenteena ja elämäntapana, kuten kuntoilu. Oman osaamisen kehittäminen on kahden kauppa ja molemmat osapuolet, niin yritys kuin työntekijäkin hyötyvät siitä. Työ pysyy mielekkäänä ja yrityksellä on motivoitunut työntekijä. Nykypäivänä puhutaankin oppivasta organisaatiosta. Kontribuutiot edellisessä työpaikassa voivat johtaa valintaan seuraavaa työpaikkaa ajateltaessa. Tässä kaikessa on kysymys yksilöitymisestä ja miten sitä voidaan lisätä ja kehittää tai nostaa uudelle tasolle.

Tässä opinnäytetyössä käsittelen kahden operatiivisen osaston yhdistymistä ja uudelleen koulutusta henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Käsittelyn kohteena toimii Raha-automaattiyhdistyksen yksikön Casino Helsingin (ent. nimeltään Grand Casino Helsinki) Hospitality- ja Cash-desk osastojen yhdistäminen ja sen mukana tarve uudelleen koulutukselle osastojen välillä.

Opinnäytetyöni käsittelee henkilöstön osaamisen kehittämistä Casino Helsingissä. Ongelmaa käsitellään yksilö- sekä osastotasolla. Tutkimuksen tavoitteena on saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä olivat toimenpiteet osaamisen kehittämisessä?
- Mitä osaamisen kehittämisessä olisi voitu tehdä toisin?
- Miten osaamisen kehittämisessä onnistuttiin?
- Miten osaamisen kehittämisessä epäonnistuttiin?

Tutkimuksen taustalla on Raha-automaattiyhdistyksen vuoden 2010 yt-neuvottelut jotka toivat mukanaan suuria uudistuksia laajalti organisaatiotasolla, vaikutuksiltaan suurimmat Casino Helsingissä. Casino Helsinki oli ainoa yksikkö koko organisaatiotasolla joka ei päässyt tulostavoitteisiinsa joita sille asetettiin. Osana yksikön uudelleen järjestelyitä päätettiin yhdistää kaksi operatiivista osastoa, tarkoituksena varmistaa osastojen moni osaaminen myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tavoitteena on läpikäydä Casino Helsingin näiden kahden osaston välistä yhdistymistä, sen vaiheita ja miten uudelleenkoulutus sujui. Osaamisen kehittäminen osasto- sekä yksilötasolla on toinen tutkimuksen tavoitteista. Opinnäytetyössä paneudutaan uudelleenkoulutuksen nykytilaan, miten edettiin, missä onnistuttiin sekä miten se olisi voitu tehdä toisin. Työssä käsitellään Raha-automaattiyhdistykseen kuuluvan Casino Helsingin kahden operatiivisen, Hospitality- sekä Cash desk- osastojen uudelleen koulutusta. Tulen työssäni jatkossa käyttämään Cash desk osastosta nimeä kassa-osasto. Työssä ei käsitellä muissa osastoissa sekä yksiköissä tapahtuneita muutoksia.

## 2 Raha-automaattiyhdistyksen esittely

Raha-automaattiyhdistys on julkisoikeudellinen yhdistys, joka perustettiin vuonna 1938 keräämään varoja rahapelitoiminnan avulla Suomen sosiaali- ja terveysjärjestöille.

RAY:lla on yksinoikeus raha-automaatti – ja kasinopelitoimintaan Suomessa. Rahapeli-toimintaa valvoo Sisäasiainministeriön arpajais- ja asehallintoyksikkö. Yritys on määri-tellyt, minkä arvojen mukaan se toimintaansa harjoittaa: luotettavuus, asiakaskeskeisyys, avoimuus ja toiminnan tehokkuus. (RAY Vastuullisuus ja vuosiraportti 2009, 5)

### 2.1 Casino Helsinki

Casino Helsinki on osa RAY:n organisaatiota. Casino Helsinki työllistää n. 200 peli-maailman ammattilaista eri ammattinimikkeissä. Henkilökunnan keski-ikä on 33 vuotta ja kokoaikaisia työsuhteita kaikista on n. 85 %. Casino Helsingin palveluksessa on yli kymmenen vuotta palvelleita työntekijöitä n 35% .Casino Helsinki muodostuu yhdek-sästä eri osastosta. Kokoluokat heittelevät paljon, tästä esimerkkinä IT-osasto, joka muodostuu yhdestä henkilöstä. Hospitality -osastolla palvelee vuorostaan n. 40 henki-löä, kun taas peliosastolla n. 90 henkilöä. Vaatimustaso rekrytoitaessa vaihtelee, perus-tuen rekrytoitavan peruskoulutukseen ja aiemmin hankittuun osaamiseen. Hospitality- ja kassaosastot käyvät läpi viisikuukautisen ja pelinhoitajat viisivuokkoisen koulutusjak-son. Turvaosaston työntekijöiltä vaaditaan alan peruskoulutusta ja työkokemusta.

Casino Helsingin palkkausjärjestelmä on määritelty osasto- ja tehtävänimikekohtaisesti. Vaatimustasoon perustuvan palkan lisäksi henkilö voi saada henkilökohtaista lisää, jon-ka antamisesta päättää osaston esimies. Casino Helsingin palkkausjärjestelmässä on määritelty että mikäli henkilö siirtyy toiselle osastolle määritellään hänen palkkansa neljän kuukauden jälkeen osaston tehtävien osaamistaso vastaavaksi. Kansainvälisyy-destään tunnetulla Casino Helsingillä työskentelevät omaavat hyvän kielitaidon lisäksi halun työskennellä aina muuttuvissa, erittäin vaativissa asiakaspalvelutehtävissä.

Hospitality -osasto muodostuu eteis- ja vastaanottopalveluiden lisäksi esittelykierroksista, Show & Dinner-konseptin isännöinnistä sekä peliautomaattien vikatilanteiden korjaus- ja voitonmaksupalveluista. Koulutus osastolle alkaa aina eteispalvelusta, josta siirytään vastaanoton puolelle n. neljän kuukauden aikana. Tämän jälkeen henkilölle koulutetaan vastaanottovirkailijan tehtävät, johon kuuluu mm. tunnistamiskoulutus, koska virkailijat käsittelevät eri maiden henkilöllisyystodistuksia. Heidän täytyy olla varmoja siitä, että kyseessä on papereita vastaava henkilö. Casino Helsingin toiminta perustuu vastuuseen ja siihen, että asiakkaat nauttivat ajastaan Casinon tiloissa.

Muutaman kuukauden vastaanotto- ja eteispalvelutehtävien jälkeen henkilö koulutetaan peliautomaattien vastaavaksi eli Slot- attendantiksi. Heidän toimenkuvaansa kuuluu kasinon rahaliikenteen hoidossa voittojen varmentaminen ja kassan kanssa yhteistyössä tehtävä voitonmaksu asiakkaalle. Slot -attendantin koulutus pitää sisällään mm. kasinovaluutan eli krediittien oppimisen ja peli-ideoihin tutustumisen, sillä asiakas kysyy miten tietyn koneen peli-idea toimii ts. mitkä ovat panokset ja pelataanko sitä usein. Tämän lisäksi henkilö koulutetaan korjaamaan koneiden vikatilanteita, mahdollisia osien vaihtoja ja kuten kaikissa kasinon tehtävissä, pitämään huolta, että rahanpesua ja epäilyttävää toimintaa ei tapahdu kasinon tiloissa. Vasta vuoden jälkeen henkilö voidaan kouluttaa Show & Dinner-konseptin isännäksi, jolloin hän vastaa illallisvieraiden viihtyvyydestä ja illallisen jälkeen tapahtuvasta Casino Helsingin esittelystä ja peliopastuksesta.

### **3 Henkilöstön kehittäminen ja Raha-automaattiyhdistys**

RAY tunnetaan hyvänä työnantajana. Työn vakaus ja pysyvyys ovat olleet työnantajana yrityksen ylpeyden aiheita. Henkilöstön kehittämistä ja osaamista RAY pyrkii kehittämään eri tavoin vuosittain. Henkilöstön monipuolinen osaaminen, sitoutuminen ja palvelualttius rakentavat yhdessä menestyvän konseptin. Oikeudenmukaisuus niin työnantajalla kuin työntekijälläkin on tärkeää ja molemminpuolinen kommunikointi takaa töiden sujumisen. Henkilöstö odottaa oikeudenmukaista kompensatiota tehdystä työstä. Yrityksen henkilöstöstrategia tukee muiden strategioiden toteutumista.



Raha-automaattiyhdistyksen kannustinjärjestelmä ulottuu koko organisaatiotasolle.

Päätävä elin on hallitus, joka vastaa sen toteutumisesta ja ehdoista

Ohessa opinnäytetyön käsitteitä:

HRD (=Human Resource Development)
on henkilöstön kehittämisen käsite. Sen päämääriä ovat kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen, työtehtävistä suoriutumisen tehostuminen, muutosten mahdollistaminen sekä tukeminen, toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen tarpeen mukaan, luovuuden ja innovatiivisuuden tukeminen sekä yksilön suoriutumisen, motivaation ja sitoutumisen vahvistaminen (Viitala 2007, 182.)
T&D (=Training and Development)
käsittää kolme toiminta-aluetta, joita ovat harjoittelu, koulutus sekä kehittäminen. (Harrison 2005,5)
LO (=Learning Organization)
organisaatio, jossa ihmiset jatkuvasti laajentavat kapasiteettiaan luodakseen tuloksia, joita he itse haluavat ja vaativat. (Senge 1990)
OL (=Organizational Learning)
kyse on organisaation oppimisesta ja siitä, miten oppiminen tapahtuu yrityksen kolmella tasolla, jotka ovat: yksilö, ryhmä sekä organisaatio ja verkostot. (Senge 1990) Organisaatiota, joka on halukas oppimaan tehokkaasti, on ajan saatossa alettu kutsua oppivaksi organisaatioksi. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat mm.: – Yhteistä näkemystä luova ja oppimista tukeva ilmapiiri – Oppimiseen ja kehittymiseen kannustava johtaminen, joka tapahtuu vision avulla  – Joustava tiimitoiminta – Tehokas sekä avoin tiedon kulku (Viitala 2007, 172–173.)
OD (=Organization Development)

<p>organisaation kehittäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla lisätään organisaation yksittäisten jäsenten ja organisaatioyksiköiden välistä yhteistoimintaa. (Lindström 1994, 21)</p>
<p>osaamisperustan turvaaminen, työtehtävistä suoriutumisen tehostuminen, muutosten mahdollistaminen sekä tukeminen, toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen tarpeen mukaan, luovuuden ja innovatiivisuuden tukeminen sekä yksilön suoriutumisen, motivaation ja sitoutumisen vahvistaminen (Viitala 2007, 182.)</p>
<p>KM (=Knowledge Management)</p>
<p>suorakäännös on osaamisen ja tiedon johtaminen. Tiedon johtamisella tarkoitetaan yrityksen menettelyjä, joilla tietoa hankitaan, sitä prosessoidaan, varastoidaan ja levitetään. (Viitala 2007, 173.)</p>

#### **4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen käsitteenä**

Osaaminen ja sen kehittäminen etenee prosessinomaisesti, lähtökohtana on sen tunnistaminen ja määrittely. Yrityksessä tulisi olla selvä näkemys siitä, mikä on sen toiminnan kannalta tärkeää osaamista. Tämän jälkeen seuraa nykytilan arviointi ja vertailu tulevaisuuden tarpeisiin sekä tavoitteiden asettelu. Yrityksen kilpailukyvyyn ja kilpailuedun kannalta henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen ovat tärkeitä. Yrityksen ydinosaamista pidetään asiakkaalle sellaisena lisäarvona, josta he ovat valmiita maksamaan korkeamman hinnan. Perusosaamiset ovat yleensä hallussa kaikilla alan toimijoilla, mutta ne eivät ole ratkaisevassa asemassa asiakkaan kokeman lisäarvon kannalta. Pelkästään osaamisen kehittäminen yrityksessä ei riitä, vaan on kehitettävä organisaation toiminnan kannalta järjestelmiä, johtamista sekä ilmapiiriä ja kulttuuria, jotka tukevat vankasti osaamisen kehittämistä (Viitala 2005; 82, 87).

Henkilöstön osaamisen kehittäminen alkaa rekrytoinnista ja päättyy, kun henkilö jää eläkkeelle. Osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään yksilön oman ammattitaidon kehittämistä vaan sen tehtävänä on myös luoda hyvä, kehittävä ja arvostava suhde ihmisen ja organisaation välille. Kehittämiseen liittyy osaamis- ja koulutustarpeiden selvittäminen, osaamisen ylläpito ja kehittäminen sekä osaamisen mittaaminen ja arviointi. On todettu, että tavoitteet saavat ihmiset motivoitumaan ja toimimaan tehokkaasti. Visiolla ja strategialla on todettu olevan oppimista edistävä vaikutus.

#### **4.1.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen**

Osaamisen kehittämistä on eritasoista, niin ryhmä kuin yksilötasolla. Oppimisen ehtona on että koko henkilöstö on kommunikointikykyinen ja osaa toimia konfliktien tullessa. Ryhmän osaaminen on enemmän kuin sen jäsenten osaamisen summa, jolla ei ole yhteyttä itse ryhmän oppimisen kanssa eikä sitä tulisi rinnastaa yksilön osaamisen kehittämiseen. Ryhmän osaaminen on pitkälti kiinni siitä, miten hyvin se pystyy yhdistämään yksilöosaamista yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on organisaation ja yksilön osaamisen summa (Ojala 1996,149–150.)

#### **4.2 Henkilöstön motivointi ja kehitys**

Jotta henkilöstö kokee työyhteisön toimivaksi ja viihtyisäksi, edellytetään työyhteisön jäseniltä avointa ja kannustavaa ilmapiiriä sekä jäsenten välistä oikeudenmukaista kohtelua. Työyhteisön kehittämiseksi on tarkasteltava toimintaa yksilö- ja ryhmätasolla sekä koko organisaation tasolla. Ryhmissä työskenneltäessä on huomioitava rakenteelliset tekijät, kuten ryhmän koko, jäsenten taidot, heidän erilaisuutensa sekä persoonallisuutensa. Ryhmän tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat myös jäsenten vuorovaikutustaidot, koheesio, normit sekä työnjako ja roolit. On selvää, että ihmiset vaikuttavat yrityksen osaamiseen, mutta tuloksellisuuteen ja tavoitteisiin vaikuttavat myös kunnossa olevat koneet ja laitteet sekä näiden ylläpito. Työmetodeilla tarkoitetaan osaamista, koulutusta, tietoa sekä fyysisiä ominaisuuksia. Myös materiaalit ja ympäristö on otettava huomioon hyvää tulosta tavoiteltaessa. Kun yrityksen syy- ja seuraus-kuvio on hahmo-

tettu, arvioidaan sen pohjalta työntekijöiden työssään tai työyhteisössään kokemat esteet.

Työyhteisöjen haaste tänä päivänä on oppimisen saattaminen luonnolliseen ympäristöön ja käytännönläheiseen työhön, sillä järjestetty opetus on kallista ja hidasta. Ongelmana perinteisissä koulutuksissa on se, että asioiden vieminen käytäntöön ei toimi tarpeeksi tehokkaasti. Aikuisen ihmisen oppiminen vaatii sen, että opittu tieto viedään käytäntöön välittömästi. Motivoituminen oppimiseen on hankalaa, varsinkin mikäli sitä viivytetään.. Uusi opittu tieto muuttuu käytännöksi helpommin silloin, kun sitä voidaan harjoittaa itse työssä välittömästi (Viitala 2004; 102, 183–184.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä suositellaan käytettäväksi erilaisia menetelmiä. Koulutus on näistä menetelmistä vain yksi. Muita menetelmiä ovat mm. erilaiset sijaisuudet, työnkierto, projektityöskentely, mentorointi ja työn monipuolistaminen. Työpaikan ulkopuolella voidaan myös kehittää osaamista mm. opintokäynneillä, koulutuspäivillä, itseopiskelulla ja erilaisilla kursseilla. (Kauhanen 2003, 150.)

Action learning antaa mahdollisuuden saada palautetta työn tuloksista ja korjata toimintaa sen ohella Tässä menetelmässä työntekijät työskentelevät ryhmissä tärkeiden, organisaatiossa esiintyvien ongelmien ratkaisemiseksi tai toiminnan kehittämiseksi (Grönfors 2002, 59-61, Juuti&Vuorela,2002;53-55)

Todella kaavamainen ja rutiiniksi muodostunut työ, jonka erikoistumisalue on suppea, ei sovi nykyajan muuttuvaan ympäristöön. Työn monipuolistamisen ideana on muokata työtä lisäämällä siihen erityistehtäviä ja sen mukana luonnollisesti syntyviä haasteita.

Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää tapausta, jossa työntekijä ottaa vastuulleen projektin tai jonkun tietyn kehittämiskohteen, jonka esimies on hänelle tarjonnut. Yksilölliset tai tiimien kehitystehtävät ja projektit vaativat aktiivista tekemistä ja toimeenpanoa edellyttäviä ja kehittäviä menetelmiä, jotka kehittävät ihmisen analyyttistä ajattelua ja ongelmanratkaisukykyä. Tämän avulla pyritään motivoimaan työntekijää. Mentoroinnilla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä, oppimista tukevaa vuorovaikutussuhdetta. Menetelmän pohjana on hiljaisen tiedon ja kokemuksien jakaminen, jolla on suoranainen vaiku-

tus mentoroitavan ammattiosaamiseen ja henkiseen kasvuun. (Ojala 2003, 39; Pirnes 2002,214; Viitala 2002, 201.)

Organisaation kannalta on tärkeää, miten avoimesti henkilöstö jakaa hiljaista tietoa keskenään. Virheiden ja kokemusten jakamisella on merkittävä vaikutus oppimiseen yleisellä tasolla. Tämä edellyttää avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä työyhteisön keskuudessa. Lisäksi esimiesten on oltava aidosti kiinnostuneita oppimisprosessista ja oltava läsnä prosessissa. Mentoroinnista hyötyy myös mentoroija itse. Mentoroinnilla on vaikutus motivaatioon, omanarvontuntoon jos myös organisaatio hyötyy. Tyypillinen, virallinen mentorointiohjelma sisältää mentorointiprosessin suunnittelun, joka tyypillisesti alkaa mentorin ja mentoroitavan, eli aktorin haastattelemista sekä valitsemisesta ja kouluttamisesta. Mentoriohjelman huipennus on prosessin arviointi (Juuti & Vuorela 2002,52–53; Ojala 1996, 115–118.)

Kurssit ja koulutukset ovat tänäkin päivänä kotimaisten yritysten suosiossa. Laajalaiset muutokset ja kehittyminen vaativat tosin muita menetelmiä. On todettu, että koulutuksien ja kurssien vaikutus on organisaatioille epäedullinen ja sillä katsotaankin olevan vaikutusta lähinnä tietojen päivittämiseen. (Viitala 2004, 204.)

Työpajamalli sen sijaan on todettu erittäin hyödylliseksi menetelmäksi. Työpajoissa käytetään toiminnallista oppimista, jossa yhdistetään asiantuntijan asiantuntevuus yhdessä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Työpajatoiminta soveltuu erinomaisesti toiminnan kehittämiseen, jonka avulla on mahdollista saada henkilöstön osaaminen mukaan kehittämistyöhön. Pajat voidaan jakaa kahteen osaan: esimiesten ja avainhenkilöiden suunnittelupajoihin ja henkilöstötyöpajoihin. Työpajoille tulee määritellä selkeät tehtävät ja tiedonkulun tulee olla avointa koko prosessin ajan. (Frilander 1998, 3-4.)

Kun puhutaan osaamisen kehittämisestä, on tärkeää muistaa perehdytyksen tärkeys. Siihen kuuluvat henkilön tutustuttaminen organisaation toimintatapoihin, kulttuuriin ja työyhteisöön. Omat sekä organisaation odotukset muodostavat perustan uuden työntekijän perehdyttämiselle. Perehdyttämisen tavoitteena on, että se tehdään taitavasti ja että se on laadukasta. (Kauhanen 2003, 146.)

Uuden työntekijän aloittaessa tai vanhan työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin, laaditaan heille perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämissuunnitelma kertoo, kuka kyseisen henkilön perehdyttää tehtävään, esittelee työyhteisön ja kertoo sen toiminnasta. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat äärimmäisen tärkeitä työn hallinnan ja työssä onnistumisen kannalta. Perehdyttämistä varten olisi hyvä laatia muistilista läpikäytävistä aiheista ja kirjata ylös kustakin osa-alueesta vastaavan perehdyttäjän nimi. Perehdytettäviä asioita ovat mm. työntekijän vastaanotto ensimmäisenä työpäivänä, työtiloihin tutustuttaminen, työterveystarkastuksen järjestäminen, työsopimuksen solmiminen, henkilöstöpalvelujen esittely sekä työhön liittyvien laatuasioiden käsittely. Koeajan loppuessa esimiehen tulee käydä palautekeskustelu, jossa mahdolliset epäkohdat käsitellään ja lisäperehdytyksestä sovittaisiin.

Kehityskeskustelut ovat yleinen tulosjohtamiseen kuuluva toimenpide yrityksissä. Kehitys- ja tavoitekeskusteluissa on tarkoitus sopia jokaisen työntekijän henkilökohtaisella tasolla eri tavoitteista sekä käydä läpi suorituksia ja niiden laatua (Lankinen, Miettinen, Sipola 2004.)

Esimiehet, jotka käyttävät keskustelevaa johtamistapaa, luovat työyhteisöön avoimuutta, luottamusta sekä arvostukseen perustuvan ilmapiirin. Kehityskeskustelu on ajatusten vaihtamista ja toisen kuuntelemista. Jotta kehityskeskustelut saadaan onnistuneesti käytyä, tulee esimiehen luoda ympäristö, joka edistää keskustelua. On tärkeää, että mahdollisia häiriötekijöitä, kuten puhelimeen tai sähköpostiviestiin vastaamista ei ilmenisi, sillä se antaa työntekijälle kuvan, että esimies ei ole aidosti kiinnostunut hänen asioistaan. (Juuti & Vuorela 2002; 106–107, 110–111.)

Molempien osapuolten tulisi valmistautua kehityskeskustelua varten huolellisesti. Tällä varmistetaan parhaan mahdollisen lopputuloksen syntyminen. Keskustelussa läpikäydään sitä miten työntekijä on tehtävässään suoriutunut sekä molemminpuolisia tavoitteita ja odotuksia joista sovitaan yhdessä.

Tässä muutamia esimerkkikysymyksiä:

- Miten olet mielestäsi onnistunut kuluvan vuoden päätavoitteissasi?
- Millaiseksi koet asemasi oman tiimin jäsenenä?
- Millainen on kehittämissuunnitelmasi?
- Millaisena koet yhteistyön toimivuuden?
- Miten sinä voit myötävaikuttaa yrityksen kehittämiseen?
- Mitä toivomuksia sinulla on esimiehellesi?
- Millainen on oma kehittämissuunnitelmasi ja onko sinulla koulutustarpeita?

(Hölttä & Savolainen 1997, 67–69.)

Esimiehen ja työntekijän tulisi valmistautua keskustelua varten hyvin. Käytäntönä onkin, että esimies ilmoittaa keskustelusta kaksi viikkoa ennen sovittua ajankohtaa ja että työntekijä palauttaa kysymyspaperin muutamaa päivää aikaisemmin esimiehelleen, jotta hän voi valmistautua keskustelua varten. Kehityskeskusteluiden jälkeen esimies laatii yhteenvetona raportin keskusteluissa sovituista asioista molemmille osapuolille. Kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia.

Kehittämissuunnitelmalla pyritään parantamaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Organisaation tulisi olla tietoinen työntekijöidensä työhistoriasta jotta heidän käyttöä ja soveltuvuutta voitaisiin suunnitella pitkäjänteisesti. Kun tiedetään millaista osaamista organisaatiossa löytyy, voidaan se sitoa osaksi yrityksen strategiaa. Tulevaisuuden osaamistarpeet ja kehittämistoimenpiteet ovat huomioon otettavia seikkoja osaamisen kehittämissuunnitelmaa laadittaessa ( Sundquist&kumppanit 2002,49,Sydänmaalakka 2001, 159.)

Osaamiskartoitusprosessi päättyy yksilön kohdalla kehittämissuunnitelman laatimiseen. Tällä tarkoitetaan toimenpiteitä nykytason ja tavoitetason tuomiseksi lähemmäksi toisiinsa. Näiden pohjalta laaditaan organisaatiotasolla kehittämisohjelma, joka sisältää erilliset kehittämissuunnitelmat niin yksittäisille työntekijöille, tiimeille kuin koko yksiköllekin (Viitala 2003, 200.)

Työntekijät laativat henkilökohtaiset kehityssuunnitelmansa ohjaajan opastuksella. Lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmat tulisi sisällyttää suunnitelmaan. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat pitkän tähtäimen tavoitteeni?
2. Mitä aion tehdä, jotta voisin saavuttaa nämä tavoitteet?
3. Mitä osaamisia minun pitäisi vahvistaa lähitulevaisuudessa, jotta voisin saavuttaa tavoitteeni?
4. Kuinka toteutan nämä kehittämissuunnitelmat käytännössä?

(Vloeberghs et al. 2000,164–165.)

Osaamisen kehittämissuunnitelma tulisi laatia vuosittain. Suunnitelman tulisi keskittyä konkreettisiin toimenpiteisiin eri osaamisalueilla. Suunnitelmaa voidaan pitää eräänlaisena dialogina organisaation ja työntekijän välillä, jolloin molempien visio ja toiveet toteutuisivat. Vuoden loppupuolella tulisi arvioida, miten suunnitelma on toteutunut. (Vloeberghs et al. 2000,165.)

Aiemmin laaditun osaamistarvekartoituksen pohjalta tehdään yrityksen kehittämissuunnitelma. Suunnitelma koostuu koko henkilöstöä, yksiköitä, ryhmiä, tiimejä sekä yksittäisiä henkilöitä koskevista kehittämissuunnitelmista. Tyypillisesti esimiehet keskustelvat oman yksikkönsä työntekijöiden kanssa osaamisen kehittämisen painopisteistä (Viitala 2007, 185.)

Yksilön tasolla koulutussuunnitelmaan voi vaikuttaa esimiehen kanssa pidettävässä kehityskeskustelussa. Esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa käydään läpi nykyisen työtehtävän vaatimat osaamiset sekä toisaalta tulevaisuuden tuomat muutokset ja haasteet. (Viitala 2007, 186.) Osaamista voi kehittää eri menetelmin ja oppiminen voi tapahtua joko yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella. Dohmenin luokituksen mukaan työelämässä tapahtuva oppiminen jaetaan neljään eri tyyppiin. Ensimmäinen on formaali oppiminen, joka tapahtuu koulutusorganisaatioiden piirissä. Formaali opiskelu johtaa tavallisesti tutkinnon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen.



Esimerkiksi Itella-konsernilla on suoritettavissa Vilopa-niminen viestinvälitys- ja logistiikkapalveluiden ammattitutkinto. Toinen oppimistyyppi on nonformaali, mikä tarkoittaa joko yrityksen tai ulkopuolisen järjestämää oppimistapahtumaa, joka ei johda muodollisiin tutkintoihin, kuten kielten kurssit.

Kolmas oppimistyyppi on informaali. Informaali oppiminen ei ole systemaattisesti suunniteltua ja se tapahtuu työssä. Viimeinen oppimistyyppi on nimeltään satunnainen oppiminen. Satunnaista oppimista tapahtuu tahattomasti ja sitä voi kohdata esimerkiksi eteen tulleen ongelman ratkomisena. Satunnainen oppiminen tapahtuu tyypillisesti tiedostamatta. (Viitala 2007, 188.)

Työntekijän vastuulla on kiinnostus oman osaamisensa kehittamisestä. On tärkeää tarkastella, onko kyseessä kehittäminen vai kehittyminen? Lisäksi tulee pohtia, onko työntekijä passiivinen kohde vai aktiivinen tekijä, joka ottaa vastuun omasta kehittämisestään ja on kiinnostunut sen tuloksista.

Joustavuus ja oman osaamisen ylläpito ovat molemmat työurallaan menestymisen ehtoja. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen on tärkeää oman osaamisen kehittämisessä. Yksilön tulisi kysyä itseltään mikä on hänen panoksensa organisaatiolle ja mitä annettavaa minulla on, ja mitä minun kenties pitäisi kehittää. Oman osaamisensa kehittamisestä puhuttaessa ja henkilö-kohtaista urasuunnitelmaa tehtäessä on oltava itselleen rehellinen, jotta haluttuun lopputulokseen päästäisiin. (Robbins 2001,484–485; Halonen 2001,74)

Osana oman osaamisensa kehittämistä on laatuajattelu. Sen näkemysten mukaan jokaisen työntekijän tulisi sitoutua laatuajatteluun ja sisäistää mitä laadukas työ tarkoittaa, mikä sen merkitys on työssä ja miten se tulee ilmi omassa visiossa ja organisaation tavoitteissa.

Kouluttautumisen ohella oma sitoutuminen tiimityöskentelyyn on tärkeää.

Kun ihminen tiedostaa mitä pitää tehdä, hoitaa hän tehtävänsä kunnolla ja ottaa opiksi virheistään, sisäistää ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden rooliin, osaa kommunikoida ja

asenoitua muutoksiin. Tällöin hänellä on työkalut oikeanlaiseen oman osaamisen kehittämiseen (Lecklin 2002,273–275.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen pitää sisällään seitsemän eri vaihetta. Toiminnan suunnittelu lähtee käyntiin strategian ja vision luomisesta, jonka kautta organisaation osaamistarpeita johdetaan. Osaaminen kartoitetaan ja päätökset tehdään kehittämiseen perustuen. Tämän päivän kilpailussa menestyäkseen, organisaation on pystyttävä vastaamaan nykyajan vaatimuksiin uusiutumalla ja oppimalla uutta. Lähtökohtana on, että jokainen työntekijä hahmottaa oman työnsä kehittämistarpeet. Jokaisen työntekijän tulee osallistua kehittämistoimintaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Juuti & Vuorela 2002, 59–61.)

### **4.3 Osaamispääoman johtaminen**

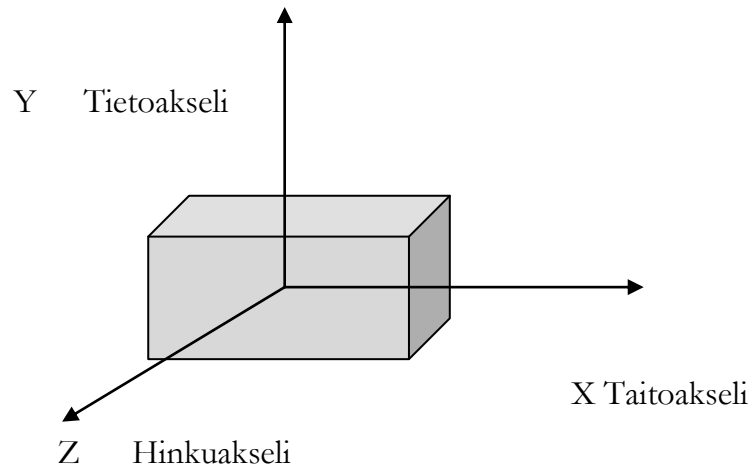
Osaamispääoman johtamisella pyritään henkilöpääoman, rakennepääoman ja suhdet pääoman hallintaan. Henkilöpääoma muodostuu yrityksen henkilöstöstä ja heidän osaamisestaan. Rakennepääoma sen sijaan koostuu fyysisestä ja henkisistä rakenteista, jotka itsessään tukevat osaamisen kehittämistä. Suhdepääomasta puhuttaessa viitataan yhteistyökumppaneihin, joiden avulla tuetaan ja laajennetaan osaamista. Organisaatio luottaa henkilöstön omien esimiesten ja ulkopuolisten konsulttien tarjoamiin palveluihin. Osaamisen mittaamisessa voidaan käyttää monenlaisia tekniikoita, kuten esimerkiksi kvalifikaatioympyrää, osaamispuuta tai matriisia. Yrityksellä voi olla käytössä systemaattinen osaamisen arviointijärjestelmä, johon osana kehityskeskustelua liitetään arviointitiedot esimiehen alaisen osaamisesta ja tämän kehittämistarpeista. Edellä mainitut tekniikat nimeävät työn tekemisen sekä menetyksen osalta tärkeät osaamiset. (Ojala 2008, 47, Viitala 2007, 182.)

Osaamiskartoituksen avulla pyritään selvittämään, minkälaista osaamista yrityksessä on entuudestaan ja miten ja mihin osaamista tulisi kehittää. Joissain yrityksissä osaamiskartoituksesta käytetään nimitystä kompetenssikartoitus (Viitala 2007, 181.)

Osaamistarve ilmenee myös silloin, kun yrityksen visio ja strategia eivät kohtaa käytännön toiminnan kanssa. Osaamisen tarvekartoitus on syytä tehdä, jos yrityksellä ei ole kokonaisvaltaista käsitystä olemassa olevasta osaamisesta ja sen hyödynnettävyydestä. Osaamistarvetta kartoitetaan myös silloin, kun pyritään luomaan oppiva organisaatio. Töiden muuttumisen sekä työsuhteiden lyhenemisen on hyvä aika ajoin ylläpitää ja kartoittaa osaamistarvetta. Henkilöstön osaamistarpeet määritetään yleensä työyksiköittäin. Esimiesten vastuulla on tutkia yhdessä alaistensa kanssa oman yksikön tehtävän sekä tulevaisuuden vaatimia osaamisen tekijöitä. Osaamisen arviointiin ja erittelyyn käytetään yleensä siihen laadittuja lomakkeita ja tietokoneohjelmia (Kauhanen 1996, 143, Viitala 2007, 181–182.)

Yksilön ja tiimin osaamisen vertaaminen tehtävän vaatimaan tasoon voi paljastaa osaamisen kehittämistarpeita. Työntekijät voivat usein luoda omia kyky- ja osaamisprofileja yritysten tietojärjestelmiin, joissa voidaan myös havaita tarvetta kehittyä. Tarveanalyysit ovat käteviä keinoja kartoittaa niin yksilön, tiimin kuin organisaationkin osaamisen kehittämistarpeita. (Kauhanen 1996, 141–143.)

Benchmarking on yleinen osaamisen arvioinnissa käytettävä menetelmä. Benchmarkingin avulla tai toisin sanoen huipputasovertailussa, toimintaprosessia verrataan jonkin toisen yksikön tai muun organisaation vastaaviin toimintoihin. Tavoitteena on parantaa omia prosesseja vastaamaan asiakkaiden tarpeita paremmin. Sitä käytetään myös arviointitapana, kun prosesseja ja strategiaa verrataan vastaavanlaisiin organisaatioihin. Päämääränä benchmarkingissa on tunnistaa parhaimmat käytännöt, joita voidaan soveltaa omien prosessien edistämiseen. (Freytag & Hollensen 2001.)



Kuvio 1. Osaamissärmiö (Borgman & Packalén 2002.)

#### 4.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamispääoman johtamisen prosessin tarkoituksena on sekä toiminnan että tavoitteiden selkeyttäminen. Prosessi alkaa osaamisstrategian laatimisesta. Osaamisstrategiassa valitaan ne osaamiset, jotka ovat yritykselle toiminnan kannalta tärkeimmät ja kriittisimmät. Seuraava vaihe on kehittämissuunnitelma ja lopuksi verrataan osaamispääoman kehittämisen tavoitteita ja tuloksia keskenään. Osaamisen kehittäminen on kokonaisvaltainen prosessi, joka käynnistyy aina uudelleen. (Ojala 2008, 87–88.)

Organisaatioiden tarvitsema osaaminen hankitaan yksilöiden osaamista kehittämällä ja organisaation osaamistarpeet muodostavat henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien perustan. Henkilöstön kehittämismenetelmät jaetaan työpaikalla toteutettaviin, kuten sijaisuuksiin, työnkiertoon, työn rikastamiseen, ristiin tekemiseen, laajentamiseen, erityistehtäviin, mentorointiin sekä projektityöskentelemiseen. Toinen kehittämismenetelmä on työpaikan ulkopuolella toteuttavat tehtävät, kuten opintokäynteihin, ammattilehtien lukemiseen, itseopiskeluohjelmiin, oppilaitoksissa opiskelemiseen ja kouluorganisaatioiden järjestämiin lyhyisiin opintokursseihin perustuvat käytännöt (Viitala 2007, 194–196.)

## 4.5 Organisaation osaamistarve ja odotukset

Menestyäkseen organisaatio tarvitsee strategian ja vision, eli toisin sanoen tavoitetilan, johon se pyrkii. Esimiehen rooli on hahmottaa oma vastuualueensa, strategia, visio ja vaadittavat ydinosaamisalueet. (Juuti & Vuorela 2002 57–58.)

Henkilön kehittyminen on organisaation vastuulla. Tarjoamalla henkilöstölle haastavia ja kiinnostavia tehtäviä, organisaatio mahdollistaa ammatillisen kehittymisen henkilöstönsä keskuudessa. Organisaation johdon tulisi olla sitoutunut osaamisen kehittämiseen. Strategisen johtamisen hallitseminen on erityisen tärkeää, sillä ylimmän johdon työskentely samojen tavoitteiden ja yhteistyön mukaisesti edesauttaa prosessin eteenpäinviennissä.

Oppimisen arvostaminen tulisi asettaa strategisen johtamisen osa-alueiden lailla. Käytätymismallien muutos on yksi oleellisimmista vaiheista osaamisen johtamisessa. Tämän taustalla koetaan olevan hiljainen tieto, joka saadaan esille ja sen kehittämisprosessia voidaan näin tukea paremmin. Siinä missä työelämä on aikaisemmin vähätellyt henkilökunnan merkitystä organisaation keskeisenä voimavarana, nähdään se nykyään eri valossa.

Arvokasta tietoa omaavat työntekijät ovat organisaatiolle haaste. Näiden avainasemassa olevien työntekijöiden menettäminen koituisi yrityksen haitaksi. Tosiasiahan on, että eihän kukaan meistä ole korvaamaton, mutta tämän kaltaisten työntekijöiden asennetta, luovuutta, yhteistyökykyä tai ahkeruutta on mahdoton ostaa, sillä sen saavuttaminen perustuu sekä luontaisiin että teknisiin ominaisuuksiin.

Pientenkin toimintamallien muutokset voivat latistaa aikaisemmin innostuneen työntekijän motivaation. Tällä ei tarkoiteta sitä, että hyvän työvoiman motivaation laskemisen pelossa johdon tulisi välttää edes pienien, henkilöstöä koskevien päätöksien toteuttamista taikka liikaa analysointia.

Kaiken pohjana toimii laatujohtaminen, jota voidaan soveltaa luomalla viihtyisä ilmapäähenkilöstölle käyttämällä kunkin työntekijän parasta osaamisaluetta hyödyksi, jotta heillä on tilaa ja halua kehittyä. Vaarana on että monia vuosia organisaatiossa työskennelleet työntekijät ovat juuttuneet vanhoihin tapoihin ja toimintamalleihin ja pilata uusien työntekijöiden motivaation. (Juuti & Vuorela 2002,148–151.)

Henkilöstöjohtaminen ja sen jatkuva kehittäminen ja toiminnan laadun ylläpitäminen ovat erityisen tärkeitä hyvästä työvoimasta kilpailtaessa. Henkilöstön motivoiminen, itsensä kehittäminen, kannustaminen, palkitseminen sekä urasuunnittelu ovat nykypäivän työntekijän tarpeita, jotka korostuvat työpaikkaa etsittäessä taikka sieltä lähdeittäessä.

Esimiehen roolin keskeisimpänä osa-alueena henkilöstön kanssa viestimässä on kannustaminen ja rohkaiseminen. Esimiehen on hyvä haastaa työntekijänsä kohtaamaan uudenlaisia lähestymistapoja, mikäli aikaisemmat eivät ole toimineet.

On tärkeää että työntekijän henkilökohtaiset kontribuutiot ja yksilölliset ominaisuudet huomioidaan sekä korostetaan, kuinka niitä voitaisiin hyödyntää. (Sarala & Sarala 1998, 58). Oppimisen tukiverkko voi muodostua esimiehen ja johtajan lisäksi myös esim. mentorista, kollegoista ja organisaatiokulttuurista. Mentorit ovat nykypäivän organisaatioissa erityisen tärkeässä asemassa. He toimivat oppimisen ohjaajina osaamisalueensa parissa ja ovat keskittyneet tiettyyn osioon.

Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa. Demingin PDCA-ympyrän mukaan jatkuva kehittäminen tapahtuu suunnittelemisen (Plan), toteutuksen ja tekemisen (Do), tarkistamisen (Check) sekä korjaavien toimenpiteiden (Act) seuraavana tapahtumasarjana. Toisin sanoen jatkuva kehittäminen on prosessi. Prosessin alkupuolella toiminnot ovat paljon yksinkertaisempia sekä heikommin tiedostettuja kuin myöhemmin esille tulevat. (Borgman & Packalén 2002, 22–24.)

Yrityksen tulisi pyrkiä oppivaan organisaatioon ja oppimismyönteiseen yrityskulttuuriin ja olisi äärimmäisen tärkeää keskittyä seuraaviin asioihin, jotka ovat tyypillisiä piirteitä edellä mainitulle organisaatiolle (Ojala 2008, 278–282.)

1. Ilmapiirin avoimuuteen ja yleiseen luottamuksen tasoon, jotka kannustavat ilmaiseen erinäisiin mielipiteisiin ja synnyttämään uusia innovaatioita.
2. Positiiviseen tunnelmaan, jonka puolesta työntekijät kokevat haasteetkin myönteisemmiksi ja motivoituvat paremmin.
3. Virheiden näkemiseen oppimismahdollisuutena, mikä tarkoittaa tapahtuneen reflektointia ja jakamista muille siltä varalta, ettei samaa virhettä toisteta.
4. Kyseenalaistamisen arvostamiseen, jolla tarkoitetaan sitä, että kysymällä voidaan kehittää toimintatapoja paremmiksi.
5. Hiljaisen tiedon korostaminen, millä tarkoitetaan kokeneen ammattimiehen omaavan ”hiljaisen” tiedon muuttamista tämänhetkiseksi tiedoksi ja siirtämistä muille, etenkin nuoremmille sukupolville. Organisaatioiden henkilöstöstä on aina osa joka jää eläkkeelle. Eläköitymisen yhteydessä on vaarana kokemuksen myötä tulleen tiedon ja osaamisen katoaminen kyseenomaisen eläkkeelle jäävän ammattimiehen osalta. (Ojala 2008, 26.)
6. Erilaisuuden ja moninaisuuden arvostamiseen, mitkä käytännön tasolla tarkoittavat erilaisten mielipiteiden ja näkemysten yhteentörmäyksistä syntyviä oivalluksia ja innovaatioita. ”Organisaatio ei voi oppia eikä olla innovatiivinen, jos kaikki ajattelevat samalla tavalla ja ovat samaa mieltä asioista” (Ojala 2008, 284.)
7. Arvioidaan kehittämistoiminnan onnistumista. (Juuti & Vuorela 2002, 60 ks. myös Sundquist & kumpp. 2002,15–16.)

Osaamista pyritään kehittämään organisaatioiden arvojen mukaiseen suuntaan. Käytännössä henkilöstön kehittämisen ammattilaiset keräävät tietoa tarvittavasta osaamisen kehittämisestä ja organisoivat tiedon pohjalta sopivia koulutustilaisuuksia sekä kursseja. Nykyään painotetaan yhä enemmän kokemuksen kautta tapahtuvaa osaamisen kehittämistä, sillä työpaikoilla kokemukset ovat väistämättömiä ja tärkeitä ihmisten osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2007, 183–184.)

Oppiva organisaatio- mallissa työyhteisöllä mahdollisuus kehittyä ja saavuttaa haluttuja päämääriä perustuu uusille ajattelumalleille, jossa kaikilla on yhteiset tavoitteet ja oppiminen tapahtuu yhdessä. Jatkuva toiminnan kehittäminen organisaatiossa on merkki siitä, että se on matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Oppivan organisaation malli vaatii henkilöstöltä ennen kaikkea sitoutumista ja halukkuutta jatkuvaan oppimiseen (Lecklin 2002, 259.)

## **5 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmän valinnassa päädyttiin kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään, jonka tarkoituksena oli saada selville koulutettavan henkilöstön mielipiteitä, kokemuksia ja aatteita siitä, miten henkilöstön osaamisen kehittäminen hospitality ja kassaosastojen välillä sujui uudelleen koulutuksen aikana.

Tutkimuksessa oli tarkoituksena saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä olivat toimenpiteet osaamisen kehittämisessä?
- Mitä osaamisen kehittämisessä olisi voitu tehdä toisin?
- Miten osaamisen kehittämisessä onnistuttiin?
- Miten osaamisen kehittämisessä epäonnistuttiin?



Tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä ovat henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeet organisaation ja henkilöstön näkökulmista. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla viittä henkilöä, joista kaksi oli hospitality- ja kassaosastojen esimiehiä, kaksi kassaosaston henkilöstöä ja yksi hospitality-osaston henkilöstöön kuuluva.

Kirjallisuuden ja haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään millä keinoilla henkilöstön osaamista voitaisiin kehittää. Lisäksi tarkasteltiin, miten osaamisen kehittäminen tulisi organisoida ja miten sen jatkuvuus varmistetaan.

### **5.1 Tutkimuksen kohde ja rajaus**

Tutkimuksen kohteena on Raha-automaattiyhdistyksen yksikkö, Casino Helsinki, jonka palveluksessa on n. 120 henkilöä. Opinnäytetyössä paneudutaan uudelleenkoulutuksen nykytilaan, miten siinä edettiin, missä onnistuttiin sekä miten prosessi olisi voitu tehdä toisin. Casino Helsingin. Osana yksikön uudelleen järjestelyitä päätettiin yhdistää kaksi operatiivista osastoa, tarkoituksena varmistaa osastojen moni osaaminen myös tulevaisuudessa.

### **5.2 Tutkimustulosten yhteenveto ja arviointi**

Teoriaosuuden ja haastatteluiden jälkeen tutkimukseen hankittu materiaali analysoidaan ja siitä saatuja tuloksia verrataan olemassa olevaan teorian tietoon ja aihetta käsitelleisiin tutkimuksiin. Tulosten luotettavuutta arvioidaan käsittelemällä reliabiteettia ja validiteettia sekä arvioimalla yleisellä tasolla toteutusta ja sen sujuvuutta.

## **6 Haastattelun tulokset**

Tutkimukseen tarvittavat haastattelut toteutettiin kahden viikon aikana tunnin mittaisina jaksoina siten, että ensimmäisen viikon aikana haastateltiin osastojen esimiehiä ja toisena kunkin osaston työntekijöitä. Haastateltavista henkilöistä kaksi oli kunkin osaston esimiehiä, kaksi kassa-osaston työntekijää ja yksi hospitalityn työntekijä.

Henkilö A (hospitality-osaston esimies)

Henkilö B (kassa -osaston esimies)

Henkilö C (kassa- osaston työntekijä)

Henkilö D (kassa-osaston työntekijä)

Henkilö E (hospitalityn työntekijä)

## 6.1 Haastateltavien profilointi

Haastatteluun osallistuneiden viiden henkilön taustat ovat erilaiset. Henkilöt A ja B ovat molemmat työskennelleet Casino Helsingin palveluksessa 14 vuotta, joista esimiestehtävissä 4-5 vuotta. Henkilöt C, D ja E ovat työskennelleet organisaatiossa 4-15 vuotta ja ovat 25–55-vuoden ikäisiä. Kaikki haastateltavat kertoivat hakeutuneensa Casino Helsinkiin töihin sen erilaisuuden vuoksi. Henkilö A:n mukaan kasinomaailmaan liittyy paljon tabuja ja salaperäisyyttä, tiettyjä ennakkoluuloja, jotka omassa omituisuudessaan viehättävät tietynlaisia ihmistyyppisiä. Kasinopelit saivat henkilö B:n hakeutumaan kasinolle, kun taas henkilöt C, D ja E kertoivat kansainvälisen ilmapiirin olleen päätehtävänä sille, miksi he hakivat kasinolle töihin ja miksi he siellä vieläkin työskentelevät

Käydessäni läpi koulutuksen organisointia ja prosessin onnistumista, haastateltavat toivat esille aikataulutuksen puutteellisuuden, työntekijöiden vastahakoisuuden sekä laadun varmistamisen. Uudelleen kouluttautuminen osoittautui haasteelliseksi monellakin tapaa. Vuoden aikana kahden osaston liki 60 työntekijää koulutettaisiin uusiin tehtäviin ja se asettaisi kiireellisen aikataulun uuden työnkuvan oppimiselle ja sisäistämiseksi. Molemmille osastoille tulisi paljon uutta opittavaa jo nykyisellään vaatimaan työnkuvaan. Hospitality- osaston perehtyminen kassaosaston tehtäviin toisi mukanaan lisävastuuta ja tehtäviä, joihin kasinolle töihin hakenut ei välttämättä halunnut. Molemmat kassaosaston työntekijät painottivat hakeneensa kasinolle pääsääntöisesti kassapalveluiden puolelle ja heillä ei ollut kiinnostusta peleihin, saati eteis- ja vastaanottotehtäviin. He kokivat uudelleen kouluttamisen loukkaavana ja alentavana sen, että heidän uudelleen kouluttaminen alkaisi eteispalveluista.

Työn laadusta ja tietystä rahankäsittelytaidoista oltiin montaa mieltä. Kassaosaston työntekijät pelkäsivät virheiden määrän kasvavan huomasti uudelleen koulutuksen myötä, koska joukossa olisi monia työntekijöitä, joiden osaamiselle ei löytyisi tilaa kassapalveluiden parista. Hospitality-osaston työntekijät kokivat kassapalveluiden olevan tarpeettomia heidän aikaisemmin hankkimansa osaamisen vuoksi. Pelkona olisi moniosaamisen täytyminen mutta laadun heikkeneminen.

Haastateltavien kokemukset uudelleen koulutuksesta poikkesivat paljon toisistaan. Henkilö C:n kokemus uudelleen koulutuksesta oli varsin negatiivinen. Ongelmaksi koitui hänen pitkä työ-uransa Casino Helsingin palveluksessa ja uuden tiedon sisäistäminen.

Hänen mielestään keski-ikäisen kouluttaminen monipuolisempiin toimenkuvuihin ei olisi organisaation edun mukaista. Uudessa toimenkuvassaan hän on suoriutunut hyvin.

Hän katsoo pystyvänsä toimimaan hyvin eri tilanteissa, vaikkakin tukeutuu kollegoidensa apuun välillä. Hän nauttii siitä, että pystyy liikkumaan salin puolella ja olemaan kontaktissa asiakkaiden kanssa 15 vuoden kassaosaston ”akvaariossa” toimimisen jälkeen.

Henkilö D on työskennellyt Casino Helsingin palveluksessa neljä vuotta ja on erittäin tyytyväinen nykyiseen toimenkuvaansa. Hän hakeutui kassa-osastolle kassapalveluiden pariin ja koki uudelleen koulutuksen hospitality-osaston tehtäviin mieluisena.

Hänen kokemuksensa mukaan vuoden intensiivinen kassapalvelukoulutus antoi hyvän kuvan uudelle työntekijälle siitä, kuinka Casino Helsingin rahaliikenne toimii, mitä organisaatiossa tehdään ja miten eri osastojen työnkuvat eroavat hänen työkuvastaan.

Henkilö D:n mukaan monipuolisuus on syy, miksi hän on viihtynyt organisaatiossa viime vuoden. Henkilö E on nähnyt työtehtävien vaihtuvan yhdeksän vuoden aikana huomattavasti. Vuonna 2004 Casino Helsinki muutti Hotelli Presidentistä sen nykyisiin Mikonkatu 19 tiloihin. Uudet toimitilat, uudelleen koulutus, tehtävien muutos ja teknologian kehitys ovat tuoneet suuria muutoksia viime vuosien aikana.

Henkilö E:n mukaan on vain luonnollista, että henkilöstön osaamista yritetään kehittää, sillä kokenut, osaava henkilöstö on organisaation valttikortti. Henkilöt A ja B toimivat Casino Helsingissä esimiestehtävissä. Henkilö A edustaa hospitality-osastoa, kun taas B edustaa kassa-osastoa. Molemmat esimiehet edustavat kasino-osaamista eri tasolla.

Henkilö A on toiminut automaattialueen lähiesimiehenä vuosia, kun taas henkilö B kassaosaston lähiesimiehenä.

Heidän näkemyksensä Casino Helsinkiin kohdistuvista muutoksista ovat melko samantyyppiset. Palvelualoilla vallitseva kolmen vuoden välein vaihtuva henkilöstö ei ole tarpeeksi hyvä imagostaan tarkalle organisaatiolle. Vuonna 2008 annettu palvelulupaus ”Parasta Palvelua” keräsi paljon kritiikkiä, mutta myös paljon positiivista palautetta. Asiakkaat ja henkilöstö kokevat Casino Helsingin palvelun olevan hyvää ja ylitse muiden. Vaikka organisaatio ei kilpailekaan asiakkaista ravintoloiden kanssa, pitää perinteisten kasinopelien tarjoamisen lisäksi olla kekseliäs, jotta tavoitettaisiin potentiaaleista asiakkaista mahdollisimman monta. A ja B uskovat lujasti uudelleenkoulutuksen mahdollisuuksiin. Molemmat toteavat sen olevan haasteellista suuren henkilöstömäärän vuoksi, mutta eivät koe sitä ongelmana. Vankka kasinotietous ja kokemus asettavat heidän mukaansa ihanteelliset lähtökohdat uuden oppimiselle. Siinä missä moni on pidemmän aikaa tuntenut työnsä tylsäksi ja rutiininomaiseksi, saavat he paljon kaivattua haastetta saadessaan uutta tietoa ja taitoa.

## **6.2 Oppiminen Casino Helsingissä**

Casino Helsingin moniportainen koulutusjärjestelmä hospitality-osaston puolella on jo tuttua. On luontevaa että työssä on pakko kehittyä ja oppia uutta. Monet kassaosaston työntekijät kokevat osaamisensa olevan ”akvaariossa”, josta ei ole pakko lähteä tuntemattomaan saliin ja opetella uutta. On turvallisempaa pysyä tutussa ja turvallisessa ympäristössä. Osa osaston työntekijöistä pitää mahdollisuutta salissa työskentelyyn vapauttavana ja erittäin mieluksena asiana. Haastateltavien mukaan uudelleenkoulutus oli puutteellista monella tapaa. Suuren ryhmän kouluttamista lyhyessä ajassa ei suunniteltu huolella. Samat manuaalit ja yhden kouluttajan malli näkyi koulutuksessa.

Haastattelun perusteella yleisvaikutelma oli kiireellinen ja työn sisäistäminen unohdettiin kokonaan. Henkilö E:n mukaan kassapalvelut ovat kasinon muista työtehtävistä poikkeavaa työtä ja kaikilla ei ole tiettyä malttia ja tarkkuutta käsitellä rahaa ja pysyä paikallaan. Vastuullisuus ja tietynlainen pikkutarkkuus ovat valttia kassapalveluita ajatel-

taessa ja kaikilla ei sitä välttämättä ole. Tästä syystä koulutuksen tulisi olla suunniteltu hyvin ja työn kannalta inhimillisistä virheistäkin tulisi oppia. Henkilö C:n mukaan Casino Helsingin automaattipelien ja eteis- ja vastaanottopalvelun tehtävät olivat alussa haastavia. Työvuorojen rakenne ja uuden oppiminen osoittautuivat ongelmalliseksi. Eteispalvelu oli huomattavasti fyysisempää, vastaanoton kiireys ja automaattipelien peli-ideat osoittautuivat raskaaksi. Ei ollut tietoa palkan korotuksesta ja monet kamppailivat hänen ohellaan motivaationsa kanssa. Kouluttajina toimivat kokeneet työntekijät, mutta työilmapiiri oli liian tulehtunut perusteellisen koulutuksen läpiviemiseksi.

Esimiesten A:n ja B:n mukaan Raha-automaattiyhdistyksen HR- osasto ei ollut aktiivisesti mukana osaamisen kehittämisessä. Casino Helsingin oma HR- osasto ei antanut esimiehille tarvittavaa sparrausta muutosprosessin läpiviemiseen. Painostusta tuli aina pääkonttorilta asti ja päätöksiä oli tehtävä nopeasti. Uudelleenkoulutuksessa olisi voitu keskittyä nimeämään jokaiselle mentori, jonka vastuulla olisi perehdyttäminen ja koulutus uusiin tehtäviin.

### **6.3 Osaamisen taso koulutuksen jälkeen**

Haastateltavat olivat kaikki yksimielisiä siitä että uudelleenkoulutuksen aikana asiakkaat huomioitiin laatua unohtamatta. Uuden oppiminen tehtiin hyvässä hengessä, asiakaspalvelun laadusta tinkimättä. C:n ja D:n mukaan tietyt kanta-asiakkaat huomasivat, että henkilöstöä uudelleenkoulutetaan ja jotkut heistä kokivat palvelun hitaana ja tehottomana erityisesti ns. pükkiaikoihin eli perjantaisin ja lauantaisin. Suurimmaksi osaksi asiakkaat suhtautuivat prosessiin positiivisesti. Henkilö B huomauttaa että kassapalveluiden pääasia on varmistaa toiminnan luotettavuus, sillä summat ovat suuria ja virheet pyritään pitämään minimissä.

Uudelleenkouluttamisen myötä henkilöt C, D ja E kokevat osaamisensa kehittyneen aikaisempaan verrattuna. Aikaisemmin osaaminen on ollut hyvällä mallilla, ja työhön kuuluvat valmiudet kuten numerotarkkuus ja palveluasenne ovat olleen kohdillaan. Henkilön C:n mukaan hänen taitonsa ovat kehittyneet vuosien saatossa ja samaan aikaan myös kasinopelit ovat kehittyneet, erityisesti automaattipelien puolella. Hänen mukaansa pelialissa uransa aloittanut on nähnyt kehitystä runsaasti 15 vuoden aikana. Kasinon avaaminen Suomessa, valuutan vaihto, kolikkopeleistä seteleihin tapahtunut

kehitys ja uudenlainen teknologia ovat kaikki tuoneet lisäkoulutuksen tarvetta kauan yrityksessä palvelleelle työntekijälle.

Henkilö C :n mielestä vuosien kokemus on edesauttanut uudelleen koulutuksessa. Kun työntekijä aloitti kasinolla 15-20 vuotta sitten, edellytettiin häneltä ”rehtiä ja reipasta” otetta työhön, mielellään englannin kielen taitoa ja halua tehdä yöpainotteista työtä.

Nykyään kasinotyöhön palkatulta edellytetään ongelmanratkaisukykyä, kaupallista koulusta sekä monipuolista kielitaitoa, josta englanninkieli on pakollinen, jo pelkästään siitä syystä, että peli-ideat tulevat Yhdysvalloista. C toteaa, että työmarkkinat ovat muuttuneen 90-luvun jälkeen paljon ja työn vaativuustaso on aiempaa korkeampi.

D:n mukaan hänen kaupallinen koulutustaustansa ei ole edesauttanut tehtävissä suoriutumista. Koulutustaustoja on kasinolla yhtä paljon kuin on työntekijöitä, joten hänen mielestään kaupallinen koulutus ei saisi olla kriteerinä kasinon rekrytoinnissa. Hän on työskennellyt Casino Helsingin palveluksessa neljä vuotta ja on kokenut kassanhoitaja. Hän kokee vankan asiakaspalvelukokemuksen iästään huolimatta vahvuudekseen ja toteaa, että on pystynyt antamaan itsestään enemmän sen jälkeen kuin uudelleen koulutus on suoritettu. Monipuoliset työtehtävät ovat lisänneet mielenkiintoa ja vaikka hän tekeekin töitä opiskelun ohella, ei hän koe tarvetta vaihtaa työpaikkaa ennen kuin oman alan töitä löytyy. Tämänhetkinen toimenkuva vastaa henkilö D:n tarpeita, ja uskoo tulevaisuudessa uransa jatkuvan Casino Helsingin palveluksessa. Kasinopelit eivät häntä kiinnosta, mutta kasinon kirjanpito voisi tarjota hänelle tulevaisuuden haasteita rahan työskentelyn parissa.

Henkilö E on varsin tyytyväinen tämänhetkiseen osaamiseensa. Hän on työskennellyt ammattiopistosta valmistumisensa jälkeen Casino Helsingissä yhdeksän vuotta. Matkailua opiskellut työntekijä valitsi Casino Helsingin sen erilaisuuden takia. Organisaatio edusti kansainvälisyyttä ja erilainen aluevaltaus kiinnosti, sillä matkailualan töitä oli tuona aikana vähän tarjolla. Toimenkuva on rutiininomaista, mutta hänen mukaansa kyse on enemmän asenteesta ja siitä mitä työltään haluaa. Henkilö E listaa työn joustavuuden ja työkaverit syyksi, joiden takia hän on viihtynyt organisaation palveluksessa näinkin kauan. Omat vahvuudenalueet liittyvät kielitaitoon ja kykyyn antaa kaikkensa, jotta

asiakas olisi tyytyväinen. Asiakaspalvelutehtävät ovat hänen mukaansa tietyn ihmistyyppien valitsemia. Ulospäin suuntautuneet, palvelutyöstä nauttivat soveltuvat asiakaspalvelutehtäviin parhaiten. Hän myöntää että on törmännyt kollegoihin muilla osastoilla, jotka kokevat kasinopelit omikseen, mutta karttavat laadukasta asiakaspalvelua.

A ja B ovat olleet Casino Helsingin palveluksessa yli 14 vuotta joista 4 esimiestehtävissä. Toinen hospitality- osaston esimiehenä, toinen kassaosaston. Henkilöt olivat vanhoja lukiotuttuja, jotka sattumalta hakeutuivat kasinon kassaosastolle samaan aikaan 14 vuotta sitten. Heidän mielestään se oli hauska sattuma ja myöntävät viettävänsä paljon aikaa kasinon ulkopuolellakin. Koulutustaustoiltaan todella erilaiset henkilöt nauttivat molemmat kasinopeleistä ja työn tuomasta jännityksestä. A:n mukaan hän opiskeli ja teki täysipäiväistä viikkoa kasinolla. Valmistumisensa jälkeen kasinolta avautui paikka hospitality-osastolta, joka kiinnosti. Pesti asiakaspalvelupäällikkönä toi mukanaan haasteita, mutta samalla paikan ystävien keskuudessa.

Henkilö B kokee vuodet kassanhoitajana hyödyllisinä kun hän haki osaston esimiehen paikkaa. Vaativat kirjanpidolliset tehtävät, halu tehdä töitä numeroiden parissa ja tuttu ympäristö loivat ihanteelliset puitteet tulevaisuuden ammatille. Oman ammatillisen kehityksen kannalta kassaosaston esimiehen tehtävä oli ns. lottovoitto. Hän toteaa, että ainut miinuspuoli työn ja kodin yhteensovittamisessa oli vaihtelevat yöpainotteiset työvuorot jotka vaihtuivat päivävuoroihin ylennyksen jälkeen.

Käydessäni läpi kysymystä siitä miten uudelleen kouluttamisessa onnistuttiin ja epäonnistuttiin aistin kysymyksen herättävään tunteita haastateltavissa. C:n mielestä uudelleen koulutukseen käytetyt resurssit olivat osittain puutteelliset.

Hän kokee erilaiset koulutukset vuosien aikana hyödyllisiksi ja moniosaamisen kasinotyön rikastuttamisen kannalta tärkeäksi. Huolenaiheena prosessin alkuvaiheessa oli se, miten luotettavalla tasolla osaaminen olisi koulutuksen jälkeen. Siinä missä moni osaaminen on hyvä asia, myös se, että osataan paljon kaikkea, mutta mitään ei osata hyvin, ei sovi kasinokulttuuriin. Kasinotoiminta perustuu pitkälti henkilöstön vankkaan osaamiseen ja luotettavuuden varmistamiseen. Se, että henkilöstöä voidaan nähdä ympäri kasinoa erilaisissa tehtävissä, viestii asiakkaille että osaamista on paljon. Toisaalta luo-

tettavuutta epäillään, varsinkin kun kasinotyöhön yleensä kuuluu yhden osa-alueen osaaminen ja sen hallinnointi.

C kokee, että uudelleen kouluttamiseen lähdettiin aivan liian nopeasti olosuhteiden sanelemana eikä taustaselvitystä tehty juuri lainkaan. Siinä missä henkilöstön osaamista kartoitettiin, ei henkilöstöllä ollut sanavaltaa siihen, että kuinka heidät koulutettaisiin varsin uuteen, vastuulliseen tehtävään. Koulutuksen osalta onnistuttiin sen jaksottamisessa. Kassaosastolla neljä vuotta työskennellyt D koki huonosta yleisestä ilmapiiristä huolimatta kannustusta muutamilta työkavereiltaan ja tämän vuoksi pystyi omaksumaan uusia tehtäviä varsin nopeasti. D:n mukaan yhteenkuuluvuus on tärkeää, varsinkin kun tietää, että moni muu käymään saman prosessin läpi, tulee tehtyä parhaansa. Hänen mielestään johdon osallistuminen koulutukseen kannustuksen osalta puuttui täysin ja henkilöstöltä odotettiin vastaanottavaa asennetta, vaikka minkäänlaisesta kannustimesta ei oltu keskusteltu.

Henkilö E on ainut hospitality-osastolta haastateltu työntekijä, joka koulutettiin kassaosaston työtehtäviin. Yli 9 vuotta automaatti- ja vastaanottotyöskentelyn parissa työskennelleenä henkilö E koki kassakoulutuksen harmillisena. Työ on erilaista ja siihen yleisesti ottaen haetaan, ei jouduta. Hän koki koulutuksen epäonnistuneen monen työntekijän kohdalla, vaikka moni olisikin sitä mieltä, että koulutus sujui hyvin. Valtaosa henkilöstöstä oli tyytymättömiä lisäkoulutukseen koska palkankorotuksista ei oltu puhuttu.

Koulutus on hänen mukaansa epäonnistunut ja moni hospitality- osaston työntekijä kokee kassa-osaston työtehtävät haasteellisina. Hän perustelee näkemyksensä siten, että vastaanoton puolella ollaan tekemisessä pienen pohjakassan turvin ja automaattipeli-puolella summat ovat elektronisia. Vaikka voitot maksetaankin automaatti-puolen työntekijän toimesta, on ne kertaalleen varmennettu kassanhoitajan kanssa, joka on laskenut rahat. Numerotarkkuutta vaaditaan hänen mielestään kaikilta kasinolla työskenteleviltä, mutta erityisesti kassaosastolla. Kassanhoitajat käsittelevät satojentuhansien pohjakassoja ja liki miljoonan euron edestä rahatapahtumia. Tämä on työtä, jota ei voi omaksua kahden kuukauden mittaisen koulutuksen aikana. Hän kritisoi yrityksen johtoa siitä, että tämä olettaa henkilöstön toimivan koneen lailla, unohtaen ikäjakautuman ja tietyn



inhimillisyyden prosessin aikana. Onnistumisia koulutuksen aikana koettiin. Osa epä-motivoituneesta henkilöstöstä saatiin motivoitua uudelleen. Näiden henkilöiden yleis-asenteessa on E:n mielestä tapahtunut positiivisia muutoksia.

A:n ja B:n mukaan on vaikeaa arvioida koulutusta esimiehen näkökulmasta. Molemmat ovat samaa mieltä siitä, että ei ole reilua ruotia esimiehiä jostain, mikä on saanut alkunsa johdolta, heidän omilta esimiehiltään. Heidän näkemyksensä mukaan johto ei ollut mukana heidän työssään. A ja B olivat molemmat kokemattomia muutosjohtamisen saralla ja tietynlainen opastus niin johdolta kuin HR- osastoltakin puuttui täysin. Esimiesten odotettiin suoriutuvan tehtävästä helposti ongelmitta ja se ei haastateltavien mielestä ole realistinen tapa käsitellä asiaa. Vaikkakin esimiesten muutosjohtamisessa auttamisen he kokivat organisaation epäonnistuneen, työntekijöiden ja esimiesten välit lähenivät. YT-neuvotteluiden aikana irtisanottiin monia työkavereita ja tämä lähensi työyhteisöä entuudestaan. Kasinon työntekijöiden yhteenkuuluvuus on ollut aina hyvä, mutta tietty reviiiritietous ja toisen työn kunnioittaminen on puuttunut. Henkilö B toimii kassaosaston esimiehenä ja kokee pienen alle 20 henkilöä sisältävän osastonsa erittäin kompaktiksi. He ovat tunteneet toisensa vuosia, heillä on omat keskustelunaiheensa ja he pelkäsivät identiteettinsä kärsivän, mikäli osastot yhdistettäisiin ja uudelleen koulutettaisiin. Virheiden ohelle he kokivat negatiivisen energian siirtyvät hospitality-osastolta myös kassatyöskentelyyn, pitkälti tiettyjen työntekijöiden profiloimisen takia.

Henkilö B:n mielestä kassaosastolle ovat hakeutuneet kassa-asoiden parissa työskentelemään haluavat työntekijät. Hänen mukaansa kassapalvelut eivät sovi kaikille, koska ketään ei voida pakottaa oppimaan uutta. Samaa mieltä ollaan vastaanotto ja automaattipuolen työtehtävistä, joita hospitality- osasto tekee. Nämä ovat toimenkuvia, jotka vaativat fyysistä otetta, sillä työntekijät kohtaavat rankkojakin asiakaspalvelutilanteita ja ennalta arvaamattomia asiakkaita. Siis tilanteita, joihin kassaosaston työntekijät eivät olleet valmiita koulutuksen alussa. Henkilö A toimii hospitality- osaston esimiehenä mutta on aloittanut kasinouransa kassanhoitajana. A painottaa, että siinä missä kassaosasto keskittyy rahaan ja tarkkaavaisuuteen, joutuu hospitality osasto osallistumaan peli-ideoiden oppimiseen, ratkomaan laskutehtäviä, koneiden vikatilanteiden korjaamiseen ja väärennettyjen asiakirjojen ja rahanpesu tapausten käsittelemiseen. Näiden lisäksi ei saa unohtaa asiakaspalvelua.

Molemmat kokevat johdon asettamien aikataulujen olevan suurin puute koulutuksessa, koska sisäistämiseksi ei jäänyt aikaa. Toisin sanoen on paljon uutta opittavaa, mutta vähän aikaa oppia. Tämä ei välttämättä ole ideaalinen tilanne, kun halutaan taata pitkäkestoinen osaaminen kehittyminen, jossa maksimoidaan koulutuksen tuoma hyöty. Molemmat esimiehet kokevat koulutuksen sujuneen hyvin ottaen huomioon suurien muutoksien vähyyden kasinohistorian aikana.

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kaksi vuotta uudelleen koulutuksen jälkeen henkilöstö voi hyvin ja osaamiskenttä on laajempi kuin aikaisemmin. Tietynlaisia rooleja henkilöstö on tosin omaksunut henkilö C:n mielestä. Hänen mukaansa osa kassaosaston työntekijöistä on suhtautunut uusiin työtehtäviin hyvin ja he nauttivat työtehtävän tuomasta vapaudesta. Osa työntekijöistä kokee työtehtävät vastenmielisinä ja henkilö D lisää, että kyseisiä vuoroja vaihdetaan niitä haluavin kanssa. Sama käytäntö pätee myös hospitality-osaston työntekijöihin, joista moni suoriutuu kassaosaston työtehtävistä, mutta hakeutuvat vuoronvaihtoihin. A ja B katsovat tilannetta esimiehen näkökulmasta ja ovat samaa mieltä siitä, että vuoroihin on turha puuttua. Koulutukseen käytetyt resurssit menevät hukkaan mikäli työntekijä ei pääse uutta toimenkuvaa harjoittamaan ja tietty tarkkaavaisuus voi unohtua. Molemmat osastot pitävät sisällään paljon pientä tietoa, ja uutta on omaksuttava koko ajan. Pitkäkin tauko työtehtävien parissa voi muodostaa puutteita ja tietty varmuus heikkenee. Työntekijät ovat omaksuneet kahden vuoden aikana uudet työtehtävänsä hyvin, mutta haastateltavien mukaan on vielä paljon työtä tehtävänä. A ja B ovat esimiehiä muutosrintamalla ja heidän mielestään henkilöstön asenteissa ja sitouttamisessa on vielä paljon työstettävää. Siinä missä henkilö koulutetaan tiettyä tehtävää varten, on koulutusvaiheessa tärkeää se, miten työ omaksutaan ja miten siihen suhtaudutaan.

Molemmat esimiehet pitävät työntekijöiden arvostusta hyvänä asiana, lisäten että kyseessä on työpaikka, missä työ on vastuullista ja siihen pitäisi suhtautua tietyllä vakavuudella. Vaikka työnsä osaa hyvin, ei siihen tulisi suhtautua kevyesti. Työpaikalle tullaan tekemään töitä ja siitä saadaan korvaus. Henkilöt C, D ja E nostivat esiin henkilöstön osaamisen tason ja miten se on viime aikoina kehittynyt. He kokevat, että yleinen ilmapiiri on ollut huono aina vuodesta 2010 lähtien, kun puheet osastojen yhdistymisestä ja osaamisen kehittamisestä saivat alkunsa. Moni työkaveri irtisanottiin ja osaston

henki on heikentynyt siitä lähtien entisestään. E lisää, että Casino Helsingin uudet työntekijät ovat tuoneet mukanaan tarvittavan piristysruiskeen ja uuden ajattelutavan vanhojen tilalle. Kun työyhteisö viettää paljon aikaa yhdessä töidenkin ulkopuolella, muodostuu vuosien saatossa heille yhteinen työhistoria, jonka haittapuolet voivat näkyä työpaikalla. Uudet työntekijät muodostavat mielipiteensä perustuen nykyhetkeen ja kokemaansa, joten on helppo tuoda uusi ajattelumalli vanhaankin työyhteisöön, joka on pahasti tulehtunut.

## **7 Tutkimustulokset ja luotettavuuden arviointi**

### **7.1 Tutkimustulosten yhteenveto**

Pitkäkestoinen osaamisen kehittäminen auttaa parhaimmillaan yksilöä hyödyntämään ja hallitsemaan työelämän muutoksia ja antaa organisaatiolle osaavaan henkilöstön, jonka suhtautuminen muutoksiin on myönteinen. Muutosten myötä osaamista kehitetään, mutta toisaalta itse osaamisen kehittäminen voi edesauttaa muutosten keskellä, etenkin jos henkilöstöllä on valmiudet muutokseen käsittelyyn ennen kuin se tapahtuu.

Osaamisen ohella strategialla on avainasema muutostilanteissa. Tällöin organisaation tulisi tarjota henkilöstölleen mahdollisuutta perustaitojen kehittämiseen. Strateginen osaaminen on työkalu muutoksessa, jonka avulla voidaan kehittää uusien koulutustarpeiden edellyttämää osaamista eli toiselta nimeltään operatiivista osaamista. Omaehtoinen opiskelu, henkilöstön kehittämishankkeet, työssä opastaminen sekä työnkierto kehityskeskusteluiden ohella ovat osaamisen kehittämisen keinoja, joilla pyritään uuden osaamisen ja yleisten taitojen lisäämiseen. Kehittämisen tavoitteena voidaan pitää henkilön suoriutumista paremmin työtehtävistään ja sille asetetuista uusista vaatimuksista. Jotta työntekijä ja organisaatio pystyisivät maksimoimaan osaamisen kehittämiseen käytettävät resurssinsa, on tärkeää, että kehittämisen keinoja käytetään monipuolisesti.

Osaamispääoma ja sen johtaminen on organisaatiolle haastava tehtävä. Tämän päivän kova kilpailu on tehnyt osaamispääomasta organisaatiolle sen arvokkaimman pääoman.

Casino Helsingin tulisi kehittää tulevaisuudessa oppivan organisaation mallia enemmän, jolloin tieto ja tarvittava osaaminen kohtaisivat.

Tarve siihen, mitä yksilö haluaa työkseen tehdä, on tänä päivänä sangen erilainen kuin vielä esimerkiksi 20 vuotta sitten. Yksilöt hakeutuvat töihin organisaatioihin, joissa he voivat kehittää osaamistaan ja samalla omia yleistaitojaan. Moniosaava ja sen kautta motivoitunut henkilöstö on organisaation menestykselle äärimmäisen tärkeä työkalu, sillä ilman ihmisiä, ei ole organisaatiotakaan.

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä että henkilöstön osaamista tulisi kehittää, sillä se on organisaatiolle erittäin tärkeää. Heidän mielestään henkilöstöllä, joka ei halua kehittyä, on suora yhteys organisaatioon, joka ei kehity. Tämä suorastaan vaikuttaa organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn. Osaamisen kehittäminen käsitteenä vaikutti olevan haastateltaville hieman hankala asia määrittää. Tietotaidon kehittämistä ja ylläpitoa kaikki pitivät sopivana määritelmänä.

Haastateltavien mielestä moni organisaatio suhtautuu uudelleenkoulutukseen erilailla kuin Casino Helsinki. Valtaosa haastatelluista koki organisaation kiirehtineen koulutuksen aikataulussa ja osaamisen mittaamisessa. Osa heistä kokee Casino Helsingin asenteen työntekijöitään kohtaan välinpitämättömänä. Siinä missä moni muu organisaatio on keskittynyt osaamisen kehittämiseen lähes systemaattisesti, ei Casino Helsinki ole osoittanut tähän mielenkiintoa. Haastatelluista osa piti tietynlaista osaamiskartoitusta hyvänä lähtökohtana koulutuksen läpiviemiselle.

## **7.2 Opinnäytetyön arviointi ja jatkotutkimuksen tarve**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella Casino Helsingin kahden operatiivisen osaston uudelleenkoulutusta. Opinnäytetyössä paneuduttiin siihen mitkä olivat toimenpiteet osaamisen kehittämisessä, mitä olisi voitu tehdä toisin, miten osaamisen kehittämisessä onnistuttiin ja miten siinä epäonnistuttiin. Teoriaosuus kerättiin lähdekirjallisuuden avulla. Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmänä käytin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Teemahaastatteluiden avulla saatiin vastauksia tutkimusongelmiin ja siihen miten uudelleenkoulutuksesta suoriuduttiin. Haastatteluista kävi ilmi että uudelleenkou-

luttamisen aikataulutusta ei mietitty loppuun asti. Moni haastatelluista koki motivaatiopulaa ja koulutuksen tarpeellisuutta.

Siinä missä moniosaaminen koettiin työntekijöiden puolelta hyvänä asiana, laadun heikkenemistä pidettiin uhkana. Vastaukset siihen oliko uudelleen koulutus onnistunut, tutkimustulokset olivat ristiriitaisia. Osa haastatelluista on kokenut osaamiskenttäänsä laajenneen uudelleen koulutuksen myötä kun taas osa kokee epävarmuutta uudessa toimenkuvassa ja uudelleen koulutuksen tarpeettomana. Molemmat esimiehet eivät saaneet tukea johdolta tai HR-osastolta muutosjohtamisen läpiviemiseen ja monella tapaa prosessiin lähdettiin sokkona.

Tarkasteltaessa tutkimustulosten luotettavuutta, on tärkeää huomioida haastatteluihin osallistuneet henkilöt. Casino Helsingin suuresta työntekijämäärästä 3 kappaletta on sangen pieni määrä, vaikkakin 2 esimiestä molemmilta osastoilta osallistui haastateluun. Haasteltavien valintaa suunnitellessa pyrin luomaan mahdollisimman laajamittaisen kokoonpanon kysymyksiin nähden. Kyseiset 3 henkilöä edustivat Casino Helsingin eri ikäjakautia sekä osaamista. Tämänkaltaisen tutkimuksen läpiviemiseksi on tärkeää saada erilaisia mielipiteitä joiden pohjalta on mahdollista muodostaa rehellinen käsitys osaamisesta. Haastatteluita tehdessäni pyrin tekemään selväksi haastateltaville mikä oli tutkimuksen idea, mitä yritin sillä saavuttaa ja minkä teorian perustalta työtä lähdin työstämään. Esimiesten kanta oli mielestäni kiitettävän arvoista. Sain paljon hyviä näkökulmia siihen miten prosessi eteni ja minkälaista apua he olisivat kaivanneet prosessinjohtamiseen. Organisaation sekä esimiesten kokemattomuus osaamisen johtamisessa muutostilanteessa näkyi hyvin.

Tämän takia siihen kannattaa panostaa niin isoissa kuin suurissakin organisaatioissa. On mielenkiintoista huomata kuinka Raha-automaattiyhdistyksen kokoisessa suuressa organisaatiossa on yksikköihin suunnattu tuki unohdettu. Raha-automaattiyhdistyksen arvoihin nähden on ihme että muutosjohtamiseen ei ole panostettu lainkaan ja yksiköt joihin isot muutokset kohdistuvat on jätetty oman onnensa nojaan.

Casino Helsinkiin kohdistuneet muutokset ja niiden läpiviemiseen kohdistuneet ongelmat ovat hyvä esimerkki miten isoissa organisaatioissakin HR:n asemaa pitäisi parantaa käyttämällä enemmän resursseja esimiesten sparraukseen. Esimiesten asema osaamisen kehittämisessä on merkittävä sillä heihin henkilöstö turvautuu. Esimiesten hyvä ote osaamisen kehittämisessä ja sen läpiviennissä on jokaisen toimivan yrityksen kulmakivi. Mikään henkilöstö ei mene eteenpäin jos sen takana ei ole osaavia esimiehiä johtamassa muutosta. On sanomattakin selvää että Casino Helsinki on selvinnyt osaamisen kehittämisestä mutta millä seuraamuksin. Henkilöstön osaaminen tänä päivänä on hyvä.

Voidaan ajatella että uuden oppiminen luo organisaatiolle paremmat lähtökohdat tulevaisuuden kannalta mutta tehdäänkö se henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella?. Mielestäni haastattelemani henkilöt ovat tietyllä tasolla tyytyneet osiinsa siitä mukisematta. Laajemmalti henkilöstön ilmapiiiri on erittäin tulehtunut ja työn tekeminen on vain sitä itseään. Jatkotutkimuksen osalta on hyvä todeta että paremman tutkimustuloksen saamiseksi, tulisi keskittyä Casino Helsingin johtoryhmän haastatteluun, sekä suurempaan joukkoon haastateltavia osaston keskuudessa. Heidän näkemyksensä voisi tuoda tutkimusta ajatellen parempaa materiaalia jonka pohjalta jatkotutkimusta voitaisiin toteuttaa tulevaisuudessa.

## Liitteet

Borgman, M. Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi.

Frilander, P.1998.Työkirja organisaation tiimittämiseen ja tiimityön kehittämiseen 1.painos. Teroprint Ky.

Grönfors, T. 2002. Työstä oppiminen - action learning, työssä oppiminen - e-learning. Facile Publishing.

Halonen, O.2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla.Gummerus.

Harrison, R. 2005. Learning and Development. CIPD Publishing.

Hölttä, T & Savolainen ML.1997.Muutosvoimana laatujohtaminen. Edita.

Juuri, P & Vuorela, A 2002.Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi 1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996a. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Kauhanen, J. 1996 ja 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen.Helsinki WSOY.

Lankinen, P. Miettinen, A. Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum, Helsinki.

Lecklin, O 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä 4. uudistettu painos. Gummerus kirja-paino Oy.

Lindström, K. 1994. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos.

Otala, L. 1996. Oppimisen etu- Kilpailukykyä muutoksessa WSOY.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro.

Pirnes, U. 2001. Kehittyvä Johtajuus. Johtamisen dynamiikki 5-painos. Otavan Kirjapaino Oy.

Raha-automaattiyhdistys 2013 Vuosiraportti 2009. Luettavissa:

[https://www.ray.fi/sites/default/files/emmi\\_mediabank/vuosi2009.pdf](https://www.ray.fi/sites/default/files/emmi_mediabank/vuosi2009.pdf)

Luettu: 12.02.2013.

Sarala, U & Sarala, A. 1998 Oppiva Organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen 5. painos. Tammer –Paino Oy.

Senge, P.M. 1990. The Fifth Discipline. London: Century Business.

Sundqvist S, Pakarinen, T, Jääskeläinen, A, Jyrä, K, Leivo, P, Rusanen, M, Hätinén, R, Vesikkala, A, Vettenranta, A ja Toivola, T 2002. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Väitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita.



## **Liitteet**

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Casino Helsingissä.?
2. Mikä sai sinut hakeutumaan töihin Casino Helsinkiin?
3. Onko työssäsi tapahtunut muutoksia viime aikoina?
4. Onko asiakkaat otettu huomioon muutoksen aikana?
5. Vastaako osaamisesi mielestäsi työn vaatimuksia?
6. Miten uudelleen koulutus on mielestäsi sujunut?
7. Miten uudelleen koulutus on sujunut sinun kohdallasi?
8. Mitä uudelleen kouluttamisessa olisi voitu tehdä toisin?
9. Miten uudelleen kouluttamisessa onnistuttiin/epäonnistuttiin?
10. Miten koet henkilöstön osaamisen tason uudelleen koulutuksen jälkeen?