



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Koulutuspalveluiden kehittäminen

Case Yritys X

Korhonen, Jori

2018 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Koulutuspalveluiden kehittäminen
Case Yritys X

Jori Korhonen
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2018

Korhonen, Jori

Koulutuspalveluiden kehittäminen - Case Yritys X

Vuosi 2018 Sivumäärä 34

Opinnäytetyö tavoitteena on kehittää Yritys X:lle uudet koulutuspalvelut. Koulutuspalveluiden kehittäminen on yleisellä tasolla tärkeää, koska kahvila-alalla henkilöstön osaaminen on yksi yritysten kilpailueduista sekä Yritys X:n näkökulmasta koulutusten kehittäminen on erittäin tärkeää, sillä koulutusten nykytila on sekava eikä niihin ole selkeää standardia. Koulutukset ovat avainroolissa henkilöstön kehittämisessä ja yrityksen tulee olla varma, että koulutukset ovat tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda uudet ja kehitetyt koulutuskonseptit, joilla kouluttaminen voi olla jatkuvaa kouluttajasta riippumatta.

Teoreettinen viitekehys on jaettu tässä opinnäytetyössä kahteen eri osa-alueeseen; henkilöstön kehittämiseen ja hyvään kouluttajaan. Henkilöstön kehittämisessä keskitytään siihen, miksi henkilöstöä kannattaa kouluttaa ja mitä se voi tuoda yritykselle kilpailuedun sekä henkilöstön sitoutumisen kautta. Hyvän kouluttajan osiossa paneudutaan hyvän kouluttajan osa-alueisiin eli koulutettavan huomioonottamiseen, koulutuksiin valmistautumiseen ja niiden läpiviemiseen, esiintymisen perussääntöihin, materiaalin käyttämiseen sekä palautteiden keräämiseen.

Palvelumuotoilu on tämän opinnäytetyön menetelmänä koulutuspalveluiden kehittämisessä. Kehittämisprosessi on palvelumuotoilun näkökulmasta jaettu neljään vaiheeseen; ymmärrä, ajattele, kehitä ja selitä. Ymmärrä-vaiheen tarkoituksena on kerätä asiakasymmärrystä Yritys X:n franchise-yrittäjien toiveista koulutusten suhteen sekä kilpailevien yritysten koulutuskonsepteista. Tähän käytettyjä menetelmiä ovat haastattelut ja benchmarking. Ajattele-vaiheessa ymmärrä-vaiheessa kerättyä asiakasymmärrystä kehitetään eteenpäin alustaviksi koulutuskonsepteiksi. Menetelmänä tässä vaiheessa käytetään ideariiheä. Kehitä-vaiheessa alustavat konseptit kehitetään lopullisiin muotoihinsa. Selitä-vaiheessa koulutuskonseptit visualisoidaan lopullisiksi koulutuspalveluiksi, jotta sidosryhmille on selkeää, miten uudet koulutukset toimivat. Tämän lisäksi selitä-vaiheessa koulutuspalvelut pilotoidaan. Pilotoinnin jälkeen koulutuksista kirjoitetaan käsikirjoitukset, jotta koulutukset voidaan standardoida.

Tässä opinnäytetyössä kehitetyt koulutuspalvelut parantavat Yritys X:n tulevaisuuden kouluttamista ja luovat siitä tasalaatuisia. Kouluttamisen kehittymisen myötä Yritys X:n brändi kohentuu sekä sisäisesti että ulkoisesti. Opinnäytetyön tietoperusta on kehittänyt opinnäytetyön kirjoittajan ammattitaitoa ja tulevaisuudessa uudet kouluttajat voivat perustaa kouluttajana kehittymisen niissä käsiteltyihin aiheisiin.

Jori Korhonen

Developing Training Programmes - Case Company X

Year	2018	Pages	34
------	------	-------	----

The objective of this thesis is to develop new training programmes for Company X. Developing the training programmes is important because in café industry the development of staff's know-how is one of the main competitive advantages. Improving the training programmes is important for Company X because the current training system is unclear and there is no clear standard for them. Trainings are in a key role when developing the staff's skills and the company has to be sure that the trainings are effective and appropriate. The main objective is to create training programmes that can also be used in the future regardless of the trainer.

The theoretical framework is divided into two sections. These sections are development of staff and good trainer. The section on staff development discusses why staff should be trained and how trainings add value for a company. The good trainer section addresses what makes a good trainer.

The methods of service design are used to develop the new training programmes. The service design process is divided into four phases and the phases are understanding, thinking, developing and explaining. In the understanding phase, the objective is to gather information of the wishes for the new trainings and what are competing companies are doing in terms of training programmes. The information is gathered through interviews and benchmarking. In the thinking phase the gathered information is used to generate multiple ideas for the new trainings. The method used in this phase is brainstorming. In the developing phase the trainings are developed into their final forms. In the explaining phase the trainings are visualized so that they are clear to the stakeholders. The trainings are also piloted in the explaining phase and after that the scripts are written to ensure standardization of the trainings.

The new trainings programmes developed in this thesis will be exploited in the future to improve Company X's trainings and to align them. Company X's brand will become better internally and externally through better trainings. The theoretical framework has developed this thesis author's professional skills and in the future the new trainers are able to use the framework to develop themselves.

Keywords: Development of Training Systems, Service Design, Trainer, Training

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	6
2	Toimintaympäristön esittely	6
2.1	Kahvila-ala ja baristan työ Suomessa	6
2.2	Yritys X.....	7
2.3	Kouluttaja	7
2.4	Yritys X:n koulutuspalveluiden nykyinen tila.....	8
3	Henkilöstön kehittäminen	8
3.1	Henkilöstön osaaminen luo kilpailuetua	9
3.2	Kouluttaminen ja kehittäminen sitoo työntekijän yritykseen	10
4	Hyvä kouluttaja	10
4.1	Hyvä kouluttaja ottaa huomioon koulutettavan.....	11
4.2	Valmistautuminen luo ammattitaitoisen kouluttajan.....	12
4.3	Koulustilaisuuden osuukien tunnistaminen helpottaa läpivientiä	14
4.4	Esiintymisen perussäännöt	15
4.5	Materiaalit ja havainnollistaminen tuovat koulutuksen eloon.....	17
4.6	Arviointi ja palaute kehittävät koulutuksia	17
5	Koulutuspalveluiden kehittäminen palvelumuotoilun keinoin	18
5.1	Asiakkaiden ymmärtäminen koulutusten pohjana.....	19
5.2	Benchmarking	22
5.3	Ajattelemalla koulutusten ideat esiin.....	23
5.4	Kehittämällä ja suodattamalla koulutukset konkreettisiksi konsepteiksi.....	25
5.5	Koulutukset saavat lopullisen muotonsa	27
6	Koulutusten kehittäminen ja toteuttaminen	28
6.1	Koulutuspalvelut lopullisessa muodossaan	29
6.2	Koulutusten käsikirjoitukset luovat tasalaatuisuutta	30
	Lähteet	31
	Liitteet	33

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on koulutuspalveluiden kehittäminen Yritys X -kahvilaketjulle. Aihe valikoitui opinnäytetyön tekijän työn kautta ja tarkoituksena oli luoda täysin uusi koulutusjärjestelmä Yritys X:lle. Yritys X:llä ei ollut ennen tätä opinnäytetyötä selkeätä koulutusjärjestelmää, jonka takia aihe koettiin tärkeänä. Opinnäytetyö käsittelee siis koulutuspalveluita Yritys X:n näkökulmasta eikä sitä voida monistaa muiden yritysten käyttöön. Tavoitteena oli kehittää selkeä ja tasalaatuinen koulutusjärjestelmä, jota Yritys X -ketju pystyy käyttämään pitkälle tulevaisuuteen kouluttajienkin vaihtuessa. Toisessa luvussa käsitellään opinnäytetyön toimintaympäristöä eli kahvila-alaa ja baristan työtä, Yritys X:ää yrityksenä sekä kouluttajien, eli kouluttajien, työtä. Kolmannessa luvussa aiheena on henkilöstön kehittäminen ja miksi sitä tulisi tehdä. Neljännessä luvussa käydään läpi, mitä hyvän kouluttajan tulee ottaa huomioon kouluttaessaan. Viidennessä ja kuudennessa luvussa käydään läpi koulutuspalveluiden kehitysprosessi sekä esitellään uusi koulutusjärjestelmä.

2 Toimintaympäristön esittely

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön toimintaympäristö sekä opinnäytetyön toimeksiantaja, Yritys X ja heidän koulutusosastonsa. Opinnäytetyö laadittiin yhteistyössä Yritys X:n koulutusosastolle tulevaisuuden työkaluksi ja tavoitteena oli kehittää koulutusosastolle uusia palvelukonsepteja. Tässä luvussa kerrotaan myös, miten koulutusosasto toimii ja minkälaisia koulutuksia he tällä hetkellä järjestävät. Nämä tiedot on saatu haastattelemalla Yritys X:n luovaa johtajaa tammikuussa 2016 sekä opinnäytetyön laatijan oman tiedon pohjalta.

2.1 Kahvila-ala ja baristan työ Suomessa

Baristan ammattinimike on alunperin italian kielestä, jolla se tarkoittaa baarimikkoa, mutta siitä on tullut vakiintunut nimike kahvin tekoon viihkityneelle henkilölle. Baristan tyypillinen työskentely-ympäristö on kahvila, jossa hän valmistaa asiakkaiden tilauksesta erilaisia kahvi juomia ja osaa kertoa niiden ominaisuuksista. Alun perin baristan tehtäviin on kuulunut valmistaa pelkästään espressoja, mutta nykypäivänä suosituimmiksi ovat nousseet espressopohjaiset kahvi juomat kuten caffè latte sekä cappuccino. Nykypäivänä voidaan myös olettaa, että ammattitaitoinen barista osaa valmistaa kahvia monilla eri uuttomenetelmillä eikä pelkästään espressomenetelmällä. Kahvin eri uuttomenetelmiä ovat muun muassa käsinsuodatusmenetelmät kuten Hario v60, Chemex ja Aeropress. Latte art, eli espressopohjaisten juomien päälle kaadettavat kuviot, on ammattitaitoisen baristan merkki. (Nieminen & Puustinen 2014, 207.)

2.2 Yritys X

Yritys X on vuonna 1980-luvulla perustettu perheyritys, jolla on tänä päivänä 55 kahvilaa Suomessa, Euroopassa sekä Aasiassa. Yritys X on yksi Pohjoismaiden suurimmista kahvilayrityksistä ja Suomessa sen palveluksessa toimii noin 300 työntekijää. Yritys X toimii suurimmaksi osaksi franchise-periaatteella omistaen itse vain kolme kahvilaa ja sen muut kahvilat omistaa 17 yksityistä yrittäjää tai yritystä.

Yritys X:n pääasiallinen toiminta on kahvila-alalla, jolla se on markkinajohtaja Suomessa. Yritys panostaa kahvin ja muiden tuotteiden tuoreuteen, josta kertoo se, että kahviloiden kahvit paahdetaan päivää ennen kuin ne saapuvat kahviloihin. Yritys X eroaa myös kilpailijoistaan sillä, että sen kahvit paahdetaan hieman tummemmiksi kuin normaalisti Suomessa kansainvälistä tapaa mukaillen. Yritys X keskittyy palvelussaan asiakkaan huomioimiseen, joka huomioi muun muassa yrityksen sloganissa.

Yritys X:ssä halutaan, että asiakkaalle tarjotaan täydellinen kahvinautinto, sydämellinen palvelu sekä viihtyisä miljöö, kun hän asioi yrityksen kahvilassa. Yritys X pyrkii olemaan edelläkävijä omalla alallaan unohtamatta perinteitä ja arvoja, jotka kumpuavat perustajan suvun historiasta. Suomalainen yritys kaikille suomalaisille ihmisille.

2.3 Kouluttaja

Yritys X:n koulutusosastossa työskentelee kaksi kouluttajaa sekä heidän esimiehensä luova johtaja. Kouluttajien tehtävänä on kouluttaa yrityksen henkilökuntaa kahvi- ja asiakaspalveluasioissa, varmistaa reseptiikan toimivuus, toimia yhteistyössä sidosryhmien kanssa sekä tiedottaa yrityksen henkilökuntaa muutoksista. Näiden tehtävien onnistumiseksi kouluttajat koulutautuvat erinäisillä kursseilla sekä seuraavat kahvialan trendejä. Koulutusosasto myös vastaa, minkälaisia uusia kahvituotteita Yritys X:n kahviloissa tarjotaan.

Yksi koulutusosaston suurimmista vastuista on yrityksen työntekijöiden ammattitaidon varmistaminen, jota hoidetaan järjestämällä koulutuksia kahviloiden esimiehille, joka jakavat tietoa eteenpäin omista toimipisteistään. Koulutuksia järjestetään viikoittain yrityksen koulutustiloissa sekä kouluttajat käyvät myös paikan päällä kahviloissa varmistamassa toiminnan oikeellisuutta. Koulutuksissa keskitytään siihen, miten kahvia tulisi valmistaa oikealla tavalla sekä miten työntekijät pystyvät toimimaan mahdollisimman tehokkaasti asiakasta unohtamatta. Koulutusten aiheita ovat esimerkiksi espresson ja suodatinkahvin valmistus eri menetelmillä, maidon vaahdottaminen, latte art, eri tekijät mitkä vaikuttavat kahvin makuun sekä laitteiden pesu ja huoltaminen. Tämän lisäksi koulutuksia muokataan ja painotetaan osallistujien

toiveiden mukaisesti. Käytyään nämä koulutukset toimipisteiden henkilökunnasta tulee barista coacheja, jotka varmistavat päivittäisen toiminnan oikeellisuuden.

Kahviloissa käydessään kouluttajat keskittyvät kahvilan laitteiden toimivuuteen sekä siihen, että kahvia uutetaan oikeilla menetelmillä. Tämän lisäksi kouluttajat varmistavat, että kahviloissa käytetään konseptin mukaisia tuotteita ja välineitä. Kouluttajat kiertävät toimipisteitä säännöllisesti sekä toimipisteiden esimiehet pyytävät heitä käymään paikalla, kun on tarve paikaiselle koulutukselle tai tietyn ongelman ratkaisemiseksi.

Yritys X:llä järjestetään vuosittain niin sanottuja Da Vinci-päiviä, jolloin kouluttajat yhteistyössä toimipisteiden barista coachien kanssa suunnittelevat seuraavan vuoden kausittaisia juomia. Tällöin testataan uusien juomien reseptiikan toimivuus sekä mietitään eri vuodenaikoihin sopivia kausijuomia. Tämän lisäksi kouluttajat testaavat jatkuvasti reseptiikkaa asiakaspalautteiden ja työntekijöiden toiveiden sekä huomioiden mukaisesti.

Kouluttajat koulutautuvat jatkuvasti lisätäkseen tietoa kahvi- ja asiakaspalveluasioista osallistumalla erilaisille kursseille sekä messuille. Molemmat kouluttajat ovat suorittaneet Speciality Coffee Association of Europe Barista Skills Intermediate -kurssin ja muita kahviin liittyviä kursseja. He käyvät myös vuosittain messuilla kuten Helsinki Coffee Festival ja World of Coffee, keräämässä tietoa kahvialan uusista tuulista ja trendeistä. Messuilla kouluttajat myös pitävät yhteyttä sidosryhmien kanssa, kuten Da Vincin, miten yhteistyötä voidaan kehittää eteenpäin.

2.4 Yritys X:n koulutuspalveluiden nykyinen tila

Tällä hetkellä Yritys X:n koulutuksia ei ole ennalta määritelty millään tavalla vaan ennen koulutusta kouluttaja ja koulutukseen osallistuvat henkilöt sopivat, mitä asioita koulutuksessa käydään läpi. Tämä nähtiin ongelmallisena, koska tällöin koulutuksessa ei ole kunnollista rakennetta eikä koulutuksissa päästä välttämättä kunnon tuloksiin johtuen epäselvästä rakenteesta.

Koulutustilojen epäselvyys ja tarkoituksen mukaisuus nähtiin myös ongelmana. Tällä hetkellä koulutustiloina toimii Yritys X:n eräs kahvila, joka sijaitsee Helsingissä. Tämä kahvila on hyvin tiivis ja sillä on suhteellisen laajat aukioloajat, joten koulutusten järjestäminen nähdään hankala. Tätä kahvilaa ei myöskään ole taloudellisesti järkevää remontoida koulutuksiin paremmin sopivaksi.

3 Henkilöstön kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään henkilöstön kehittämistä. Henkilöstön osaaminen on iso osa yritysten kilpailukykyä tänä päivänä. Täten henkilöstöä tulee kehittää, jotta yritys voi pärjätä paremmin tiukoilla markkinoilla. Palvelumuotoilua voidaan käyttää keinona henkilöstön kehittämisessä, vaikkei henkilöstö varsinaisesti olekaan palvelu. Moritz (2005, 123) määrittelee palvelumuotoilu kuusivaiheiseksi prosessiksi, jonka osioita ovat ymmärrä-, ajattele-, kehittä-, suodata-, selitä- ja toteuta-vaihe. Näitä vaihteita voidaan myös käyttää henkilöstön uran kehittämisen polkuna.

3.1 Henkilöstön osaaminen luo kilpailuetua

Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004, 33) mukaan henkilöstön osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen ovat avainasemassa, kun yrityksen liiketoimintaa suunnitellaan ja sen toimenpiteitä mietitään. Yrityksen koulutuksella ja esimiesten tuella on merkittävä merkitys henkilökunnan motivaatioon ja edesauttaa yritykseen sitoutumisen tunnetta. Esimiesten onkin säännöllisesti arvioitava, miten hyvin henkilöstön osaaminen vastaa yrityksen tarpeita ja miten yhtiön strategiaan on kytkeytynyt henkilöstön kehittäminen ja valmennus. Strategian ja toiminnan kehittämisen kannalta tärkeässä osassa ovat henkilöstön osaaminen, sen kehittäminen ja niin sanotun hiljaisen tiedon valjastaminen käytäntöön niin, että yrityksen kilpailukyky säilyy ja parantuu. Esimiesten asenteet, huono työilmapiiri ja henkilöstön muutosvastarinta ovat usein yrityksissä kehittämisen tiellä, kun yrityksen henkilökunnan tietoja, taitoja ja kokemusta tulisi hyödyntää. (Lankinen, Mieltinen & Sipola 2004, 33.)

Lankisen ym. (2004, 35) mukaan yrityksen sisällä oleva osaaminen, tiedot, taidot ja kokemus ovat sen strategista osaamista ja tämä pitää huolta pidemmällä aikavälillä siitä, että yritys pääsee sen liiketoiminnan tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Kun osaamista käytetään oikein, on mahdollista toimia suunnitelmien mukaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi ja saavuttaa kilpailuetua omalla alalla. Ammattitaitoinen, innostunut ja sitoutunut henkilökunta toimii pohjana kannattavalle liiketoiminnalle ja laadukkaalle palvelulle, koska tällöin he palvelevat asiakkaitaan hyvin, osaavat toimia itsenäisesti ja tehokkaasti työssään sekä pystyvät muuntautumaan nopeastikin muuttuvassa tilanteessa. (Lankinen ym. 2004, 35-37.)

Kestin (2013, 19) mukaan yritysten toiminta perustuu sen menestystekijöiden ja kilpailuetujen pohjalle. Menestystekijät ja kilpailuedut ovat seurausta siitä, että yritys toimii määrätietoisesti pitkällä aikavälillä ja tavoittelee kilpailuetuja markkinoilla pärjätäkseen. Voidaankin sanoa, etteivät nämä tekijät ilmesty tyhjästä vaan tulee tietoisesti luoda ja säilyttää pitkäaikaisella toiminnalla. Perinteisesti yritysten menestystekijöinä on pidetty hintakilpailukykyä ja vakavaraisuutta, kun taas palveluyrityksen kilpailuetuina toimivat henkilöstön ajattelu- ja toimintatavat. Hinnoitteluun perustuva kilpailuetu on helppo kilpailijan mitätöidä halutessaan,

mutta ajattelu- ja toimintatapojen muuttaminen tapahtuu hitaammin, jolloin yrityksen kilpailuetu on kestävämmällä pohjalla. Jatkuva oppiminen ja muutosten hallinta toimivat henkilöstöön perustuvan kilpailuedun pohjana. (Kesti 2013, 19.)

3.2 Kouluttaminen ja kehittäminen sitoo työntekijän yritykseen

Yritykset sitouttavat työntekijöitä aikaisemmin etuuksilla kuten eläkkeillä, harrastuksilla, työterveydellä ja tuotteiden alennuksilla yritykseen, jolloin yritysten henkilöstöpolitiikkaa hoidettiin perustuen elinikäisiin työsuhteisiin. Nykypäivänä näillä ei ole enää niin suurta merkitystä työntekijälle hänen suunnitellessaan työuraansa vaan motivaatiotekijänä toimivat hänen käsitys ja kokemus siitä, miten yritys arvostaa hänen työpanostaan ja keskittyy hänen kouluttamiseen. Yritykset ovatkin alkaneet kiinnittää huomiota siihen, millä tekijöillä se saa pidettyä henkilöstön ja erityisesti osaajat itsellään. (Lankinen ym. 2004, 129-130.)

Lankinen ym. (2004, 130) toteavat, että työntekijälle on tullut entistä tärkeämmäksi oma markkina-arvon säilyttäminen, jolla hän varmistaa uusiin tehtäviin siirtymisen yrityksen sisällä tai ulkopuolelle muutostilanteessa. Edellytyksenä pitkälle ja toimivalle työntekijä-työnantajasuhteelle on tasapuolinen sopimus, jossa molempien osapuolten tarpeet ja toiveet toteutuvat. Työnantajan tulee luoda olosuhteet, jossa työntekijällä on mahdollista kehittyä ja kehittää oma työnkuvaansa. Työntekijän odotukset ja työnantajan tarjoamat mahdollisuudet tulevaisuuden urapolun kehittymisestä ovat työntekijän näkökulmasta keskeisessä asemassa. Työntekijöiden käsitys itsestään sekä omasta urakehityksestä muuttuu uran aikana kerätyn kokemuksen myötä. (Lankinen ym. 2004, 130.)

Potentiaalisten ja menestyvien työntekijöiden menettämisen seurauksena yritykset ovat alkaneet kehittää palvelutuotetta työntekijöiden urapolun tai urakehityksen ohjaukseen yrityksen sisällä, jonka tarkoituksena on sitouttaa nämä työntekijät tiukemmin yrityksen tulevaisuuteen. Tällä pyritään välttämään irtisanomisia, jotka voidaan estää työntekijän kehittämisellä ja näin siirtämisellä uusiin tehtäviin. Samalla estetään työntekijöiden karkaaminen kilpailevien yritysten palvelukseen, kun työntekijät näkevät oman kehityksen ja tulevaisuuden mielenkiintoisena nykyisessä työpaikassa. (Lankinen ym. 2004, 130.)

4 Hyvä kouluttaja

Tässä luvussa käsitellään hyvän kouluttajan ominaisuuksia ja mitä hyvän koulutuksen läpiviennissä tulee ottaa huomioon. Hyvä kouluttaja voidaan ajatella hyvänä palveluna. Moritzin (2005, 123) palvelumuotoilun mallin mukaan voidaan myös kehittää kouluttajan esiintymistä ja muotoilla kouluttajan manereita sekä persoonaansa tarkoituksenmukaisemmiksi. Moritzin mallissa muun muassa ymmärrä-vaihe palvelee hyvin

kouluttajaa, sillä kouluttajan tulee tuntee koulutettavansa, jotta hän voi kouluttaa heitä tehokkaasti. (Moritz 2005, 125.)

Hyvän kouluttajan tulee myös ajatella ja tunnistaa, mitkä saattavat olla koulutuksen ongelmia. Tässä voidaan käyttää Moritzin (2005, 130) ajattele-vaihetta apuna. Menetelminä voidaan tällöin käyttää muun muassa mind mappeja. On myös hyvä osata suodattaa koulutusaiheista ja -materiaaleista koulutettaville validit asiat, jolloin menetelmänä voidaan käyttää persoonaprofiileja. (Moritz 2005, 139.) Yllämainitut ovat esimerkkejä palvelumuotoilun eduista kouluttajan työssä eikä niitä ole käytetty tämän opinnäytetyön prosesseissa vaan käytettäväksi on valikoitunut eri prosessit. Nämä esimerkit kuitenkin käyvät hyvinä todisteina, miksi palvelumuotoilua on tärkeää käyttää hyvän kouluttajan perustana.

4.1 Hyvä kouluttaja ottaa huomioon koulutettavan

Kupiaksen ja Kosken (2012, 145) mukaan ei ole tiettyä kaavaa tai mallia, millä kaiken tyyppiset koulutukset voidaan viedä läpi. Kouluttajan tulee valita oikea tyyli koulutukselleen riippuen osallistujista ja koulutuksen aiheesta. Karismaattista kouluttajaa tarvitaan koulutuksissa, joissa on tarvetta suunnan näyttäjälle ja yhteisen kannan sitouttajalle. Tällöin kouluttajan perustehtävänä on esiintyä koulutettaville ja hänellä on vastuu koko koulutuksen onnistumisesta. Karismalla tarkoitetaan yleisesti hyvää sosiaalista käyttäytymistä ja karismaattinen henkilö usein inspiroi ihmisiä. Karismaattinen kouluttaja pystyy luomaan uusia näkemyksiä sekä tiukan paikan tullen tekemään vaikeita päätöksiä. (Koski & Kupias 2012, 143-145.)

Tiedon välittäjänä toimiva kouluttajan vastuulla on, että koulutettavat saavat tiettyä tietoa. Tällöin kouluttaja ei niinkään ole esiintyjänä koulutettavien edessä, vaan tiedon saaminen on koulutuksen pääosassa. Tämä voi myös helpottaa kouluttajan esiintymispaineita, kun kaikki huomio ei kiinnity häneen. Tärkeimpänä kysymyksenä tällaisissa koulutuksissa on, miten kouluttaja saa koulutuksen aiheen tiedot mahdollisimman selkeästi ja hyvin jäsennellysti perille koulutettaville. (Koski & Kupias 2012, 145.)

Oppimista edistävän kouluttajan rooli eroaa tiedon välittäjän roolissa toimivasta kouluttajasta siten, että osallistujissa tapahtuva aktiviteetti on pääosassa koulutuksessa. Oppimista edistävä kouluttaja toimii koulutuksen taustalla ja koulutettavien tuottamat ajatukset ovat tärkeimmässä roolissa. Hyvin karismaattinen kouluttaja, joka haluaa olla esillä koulutuksessa ei välttämättä sovi tällaiseen koulutukseen. (Koski & Kupias 2012, 145-146.)

Kortesuon (2010, 14) mukaan kouluttajan tärkein työkalu on hänen persoonansa. Kouluttajan tulisi ennen kouluttamista tietää, minkälainen hän itse on ja miksi hän on kouluttajan roo-

lissa. Pahimmassa mahdollisessa tilanteessa totinen persoona yrittää keventää koulutustilannetta muutamalla ulkoa opetellulla vitsillä tai hauska persoona pyrkii pysymään vakavana. Kouluttajan tekeminen tulisi lähteä hänen omasta aidosta persoonasta, jolloin kouluttajan oma innostus ja kiinnostus tarttuvat koulutettaviin. Vastaavasti myös kouluttajan teennäisyys ja kiinnostuksen puute tarttuvat samalla tavalla koulutettaviin. (Kortesuo 2010, 14.)

Kortesuo (2010, 14) nostaa esille, että hyvä kouluttaja kykenee toimimaan perustilanteissa eli tilanteissa, jolloin koulutettava aihe on tuttu, koulutettavat eivät väitä vastaan ja kuuntelevat kouluttajaa. Tällöin kouluttaja ei myöskään ole stressaantunut koulutustilaisuudesta. Sen sijaan loistava kouluttaja selviää tilanteista, joissa kaikki ei suju hänen toiveiden mukaisesti. Tämä vaatii kouluttajalta hyvää itsetuntemusta. Kortesus nostaa esille neljä tyypillistä kouluttajan ja esiintyjän ongelmaa, jotka estävät häntä olemasta loistava työssään:

- kouluttaja on huomionkipeä
- kouluttaja on epävarma
- kouluttaja on täynnä itseään
- kouluttaja pelkää naurunalaiseksi tulemista

Kortesuan mukaan, kun kouluttaja tiedostaa nämä heikkoudet, on mahdollista kääntää ne vahvuiksi. Tiedostamalla huomionkipeyden kouluttaja osaa antaa tilaa koulutettaville ja olla vähemmän äänessä. Epävarmuuden tiedostamalla kouluttajan pitää miettiä, mistä epävarmuus johtuu. Kouluttaja voi miettiä, missä tilanteissa hän on varma ja ammentaa niistä varmuutta epävarmuuden tiloihin. Epävarmalle kouluttajalle on helpompaa antaa koulutettaville tilaa puhua, joka kouluttajalle tärkeä taito. Tiedostamalla olevansa täynnä itseään kouluttajan on tärkeää antaa muille tilaa loistaa. Itseään täynnä oleminen on myös vahvuus, sillä tällöin koulutettavien ei tarvitse pelätä kouluttajan puolesta ja he voivat esittää tälle myös vaikeita kysymyksiä. Tiedostamalla naurunalaiseksi tulemisen pelon kouluttajan tulee rentoutua. Naurunalaisuuden voi myös kääntää vahvuudeksi kertomalla omista virheistään, jolloin koko ryhmän ilmapiiri rentoutuu. (Kortesuo 2010, 15-16.)

4.2 Valmistautuminen luo ammattitaitoisen kouluttajan

Kouluttajana on löydettävä ne keinot, jotka toimivat itselle parhaiten valmistautumisessa. Kouluttajan tulisi aina suhtautua positiivisesti tai vähintään neutraalisti koulutettavaan asiaan eivätkä koulutuksen ulkopuoliset asiat saa myöskään vaikuttaa koulutukseen. Kouluttajan oma innostus aiheesta tarttuu koulutettaviin, kun kouluttaja itsekin uskoo kouluttamaansa asiaan. Tässä parhaiten toimivat avoimuus, aitous, rehellisyys ja luonnollisuus, koska teeskentely paistaa kouluttajasta aina läpi. Teeskentely asettaa myös kouluttajan tarkoitusperät ja am-

mattitaidon kyseenalaisiksi. Valmistautumisessa on myös hyvä muistaa tekninen valmistautuminen kuten laitteiden toimivuus ja materiaalien paikkaansa pitävyys. (Parviainen & Valvio 2013, 26.)

Yleisenä neuvona Parviainen ja Valvio (2013, 26) antavat, ettei valmistelua voi ikinä aloittaa liian aikaisin. Kun valmistautumisen aloittaa ajoissa, on asioiden sisäistäminen helpompaa ja tällöin se näkyy myös koulutuksessa hyvänä sisällön hallintana. Kouluttajalle on helpompaa käsitellä esiintymisjännitystä, kun hän tietää koulutettavan asian ja on valmistautunut hyvin. Aikamäärettä hyvälle valmistautumiselle on vaikeaa antaa, sillä asioiden sisäistäminen ja valmistautuminen ovat hyvin yksilöllisiä. Ensimmäisiä koulutuksia valmistellessa aikaa luonnollisesti menee enemmän, mutta ajan myötä rutiini kasvaa, jolloin ei kuitenkaan pidä jättää valmistautumista pois. Parviainen ja Valvio (2013, 27) antavat valmistautumiseen seuraavan nyrkkisäännön: ”Mitä lyhyempi koulutus on, sen paremmin se pitää suunnitella ja sitä pidempi aika kuluu suunnitteluun ja valmistautumiseen.”

Valmistautuessa tulee kerätä kaikki mahdollinen tieto, josta voi olla koulutuksen oppimisen kannalta hyötyä. Koulutuksen kannalta hyödylliset tiedot tulee myös pitää ajan tasalla, sillä koulutuksen kohteena olevissa henkilöissä saattaa olla aiheen asiantuntija, jolla saattaa olla itse kouluttajaa enemmän tietoa aiheesta. Kouluttajan tulee myös tiedostaa omat näkemyksensä aiheeseen liittyen. Kouluttajan täytyy tietää, mitä jättää pois koulutuksesta, vaikkei sitä tarvitsekaan koulutettaville kertoa. Koulutuksen kohteena olevat henkilöt voivat myös antaa hyödyllisiä case-esimerkkejä, joita kouluttaja voi käyttää esimerkkeinä koulutusta pitäessään. (Parviainen & Valvio 2013, 27-31.)

Koulutuksella tulee aina olla päämäärä ja tavoite, jotka tulee määritellä koulutusta valmistellessa yhdessä koulutuksen toimeksiantajan kanssa. Kouluttaja voi helposti aineistoa kerätessään ajautua niin sanotusti sivuraiteille, jolloin sisältö ei liity koulutuksen tavoitteisiin. Tavoitekeskeisessä tavassa valmistautua kouluttajan asettamat tavoitteet ja päämäärät on asetettu etukäteen, jolloin koulutukseen osallistujat voivat arvioida koulutuksen hyötyjä. Kouluttajan on myös tällöin saada palautetta ja hyväksyä mahdollinen kritiikki. Kouluttajan voi päättellä, mistä kritiikki ja hyvä palaute ovat muodostuneet, kun tavoitteet on muodostettu yhdessä valmisteluvaiheessa. (Parviainen & Valvio 2013, 29-30.)

Kouluttajan tulee tietää mahdollisimman paljon koulutettavista henkilöistä ennen koulutusta. Tietämys koulutettavista lisää kouluttajan itseluottamusta, joka näkyy ulospäin positiivisena asiana. Koulutettavat myös arvostavat kouluttajan etukäteispaneutumista, kun kouluttaja on tutustunut esimerkiksi heidän työtehtäviin. Kouluttajan tulee myös selvittää, miten mielenkiintoisena koulutettavat pitävät koulutuksen aihetta. Yhtenä keinona valmistautumisen

apuna voi käyttää etukäteiskyseitä, jonka avulla on mahdollista koulutukseen liittyvät odotukset ja toiveet. Käytännön esimerkkejä on hyvä räätälöidä tutustumalla yritykseen tai henkilöihin kunnolla. Yrityksessä paikan päällä käyminen voi myös olla hyödyllistä, jolloin koulutaja tuntee sen toimintatapoja ja -paikkoja etukäteen. Tällöin on myös helppo antaa käytännön esimerkkejä koulutettaville, jotka liittyvät konkreettisesti heidän työelämäänsä. Olennaisinta kuitenkin on puhua kaikille tutuilla termeillä eikä käyttää vain asiantuntija- tai ammattisanastoa. (Parviainen & Valvio 2013, 33-35.)

4.3 Koulutustilaisuuden osuuksien tunnistaminen helpottaa läpivientiä

Koulutuksessa on hyvä olla kohokohtia, jotka koulutettavat muistavat erityisen hyvin koulutuksen jälkeenkin. Kohokohdat voivat olla esimerkiksi tarinoita, kertomuksia, näyteltyjä sketsejä tai esimerkkejä elävästä elämästä. Kohokohdat luovat koulutettaville ahaa-elämyksiä, jonka takia niiden tulisi liittyä koulutettavien omaan elämään. Tällöin koulutettavat tuntevat kouluttajan samaistuvan heidän elämään, kun tämä kuvaa koulutettaville tuttua tilannetta. Kohokohdat ovat tärkeitä, koska niiden avulla koulutettavat voidaan siirtää asiassa eteenpäin. Koulutettavan tulee ymmärtää, miten kohokohta liittyy kokonaisuuteen, jotta hän pystyy muistamaan kokonaisuuden paremmin. Oppimisen kannalta kohokohdat voivatkin olla erittäin tärkeitä, vaikkakin ne toimivat koulutettavien näkökulmasta kevennyksinä. Sopivimpia ajankohtia koulutuksessa kohokohdille voivat olla koulutuksen alku tai loppu, ennen taukoa tai tauon jälkeen. (Parviainen & Valvio, 101-102.)

Kouluttajana tulisi muistaa, etteivät koulutettavat aina jaksaa kuunnella koulutusta pitkiä aikoja putkeen, jonka takia koulutuksessa olisi hyvä pitää taukoja noin 45-60 minuutin välein. Taukojen merkitys korostuu varsinkin koko päivän mittaisissa koulutuksissa. Koulutettavien lukumäärä vaikuttaa taukojen pituuteen, sillä isolle ryhmälle ei riitä lyhyet alle 30 minuutin tauot, kun taas pienemmälle ryhmälle ne riittävät. Pienempien ryhmien kanssa tauotuksessa voi olla joustavampi kuin isompien ryhmien. (Parviainen & Valvio 2013, 92.)

Koski ja Kupias (2012, 64) pitävät aloitusta koulutuksen tärkeimpänä hetkenä, jolloin koulutettavat viimeistään arvioivat, miten hyödyllinen koulutus on heille. Parviainen ja Valvio (2013, 171) korostavat koulutuksen neljää ensimmäistä minuuttia, jolloin heidän mukaansa syntyy se mielikuva, joka säilyy pisimpään vastaanottajan mielessä. Koulutuksen aloitukseen on monia eri tapoja, mutta tärkeintä on, että koulutettaville on selkeää, miksi he ovat kyseisessä koulutuksessa (tavoitteet), mitkä asiat ovat asialistalla kyseisessä koulutuksessa (kokonaiskuva) ja mitä he hyötyvät kyseisestä koulutuksesta (motivaatio). (Koski & Kupias 2012, 65.)

Aloituksen eri elementit riippuvat siitä, minkä pituinen koulutus on, kuinka hyvin koulutettavat tuntevat toisensa sekä siitä, miten iso ryhmä on kyseessä. Alla on listattu elementtejä, joista koulutuksen aloitus voi koostua;

- kouluttajan esittely
- päivän aikataulu ja säännöt
- esittelykierros
- paritutumisen
- aamun ajatukset
- koulutuksen omaksuttava viesti (Kortesuo 2010, 41-45.)

Usein koulutettaville jää parhaiten mieleen koulutuksesta asiat, joita on käyty läpi lopussa. Koulutuksen lopetus on myös tärkeä, koska siihen liittyvä tunnetila liittyy vahvasti siihen, mitä mieltä koulutettavat ovat koulutuksesta sen päätyttyä. Näiden seikkojen takia koulutuksen lopetukseen kannattaa todella panostaa ja miettiä tarkkaan, miten se toteutetaan. Hyvä koulutus on loistava lopettaa napakkaan ja hyvin mietittyyn lopetukseen. Koulutuksen lopussa voidaan muun muassa tehdä yhteenveto koulutuksesta, jättää aikaa koulutettavien kysymyksille ja arvioinnille, kerrata odotuksia ja tavoitteita tai miettiä, miten koulutuksen jälkeen jatketaan. (Koski & Kupias 2012, 69.)

4.4 Esiintymisen perussäännöt

Kouluttajan on hyvä pitää mielessä tiettyjä esiintymisen perussääntöjä suunnitellessaan koulutustaan. Näillä säännöillä kouluttaja pystyy kahlitsemaan oman persoonansa sellaiseksi, että koulutettavat henkilöt luottavat kouluttajaan. Katsekontakti, äänenkäyttö, pukeutuminen, ulkoinen olemus, asento ja liikkuminen ovat tekijöitä, joilla kaikki osansa kouluttajan yleisolemuksessa. Niiden hallitsemisella oma esiintyminen on luontevampaa ja uskottavampaa sekä kouluttaja tuntee itsensä itsevarmemmaksi. Hyväkään esiintymistaito ei toki pelasta koulutusta, jos koulutuksen asiasisältö ei ole kunnossa. (Parviainen & Valvio 2013, 43.)

Katsekontaktilla on suuri merkitys esiintymisessä, sillä sen avulla esiintyjä luo yhteyden kuulijoihin. Esiintyjän tulisi pyrkiä pitämään katsekontaktia koko yleisöön, joka voi olla hankalaa varsinkin suurille yleisöille esiintyessä. Tällöin on hyvä yrittää löytää yleisön joukosta niin sanottuja luottohenkilöitä, jotka ovat myötämielisiä esitykselle. He keskittyvät esitykseen ja heidät voi tunnistaa hymystä, pään nyökäytyksestä tai kehon elämisestä esiintyjän puheen mukana. Katsekontaktilla esiintyjä luo lämmintä tunnelmaa ympärilleen ja saa kuuntelijat tuntemaan itsensä tärkeiksi ja huomionarvoisiksi. Lisäksi katsekontakti luo uskottavuutta esitykselle. (Parviainen & Valvio 2012, 45-46.)

Kouluttajan tärkein työkalu on hänen äänensä, joten sen käyttöön täytyy kiinnittää huomiota. Kouluttajan tulisi miettiä omaa äänenkäyttöään niin, että se on eduksi omalle esiintymiselle. Monilla eri tekijöillä on vaikutusta ihmisen ääneen kuten terveydentilalla, psykologisilla tekijöillä, persoonallisuudella, vireystilalla, ruokavaliolla ja lihasjännityksellä. Tärkeää onkin, että kouluttaja löytää omaan personaan sopivan tavan käyttää ääntä, joka samalla tukee sanomaa ja muita aspekteja koulutuksessa. (Parviainen & Valvio 2012, 47-48.)

Pukeutuminen on esiintyjän ulkomuotoon liittyvä asia, mutta sillä on silti vaikutusta itse koulutukseen. Pukeutumisessa tulee miettiä, miten esityksen tai koulutuksen yleisö tulee olemaan pukeutunut ja yrittää samaistua siihen. Tietyissä tilanteissa voi olla, että yleisö on pukeutunut hyvinkin rennosti, mutta esiintyjältä edellytetään siistimpää pukeutumista. Olennaisinta onkin pukeutua aina siististi ja niin, ettei pukeutuminen ole liian huomiota herättävää. On myös tärkeää, että esiintyjä viihtyy vaatteissaan, eikä keskity kesken esityksen siihen, etteivät päällä olevat vaatteet istu kunnolla. Epävarmoissa tilanteissa on aina järkevää kysyä tilaisuuden järjestäjältä pukukoodista, jolloin epävarmuustekijöille ei jää tilaa. (Parviainen & Valvio 2012, 52.)

Sanattomalla viestinnällä tarkoitetaan ilmeiden, eleiden ja äänenpainojen kokonaisuutta, joiden käytöllä on todella suuri merkitys esiintyessä. Albert Mehrabianin mukaan ilmeiden, eleiden ja äänenpainon merkitys viestinnässä jopa 93% ja sanojen merkitys vain 7%. Usein sanotaankin, ettei ole niin tärkeää, mitä esiintyjä sanoo, vaan miten hän sen sanoo. Esiintyminen on hyvä aloittaa niin sanotusta perusasennosta ja aloittaa eleiden käyttö esityksen edetessä. Eleitä tulee käyttää esityksen tukena eikä niitä tule käyttää, ellei niiden käyttö tunnu luonnolliselta. Hyvä nyrkkisääntö on käyttäytyä niin kuin käyttäytyisi ystävien seurassa rentoutuneena. Hymyllä on voimakas vaikutus yleisöön ja sen avulla voi edistää positiivista ilmapiiriä yleisössä. Hymyssäkin tulee kuitenkin muistaa, että se tulee olla luonnollinen, ettei esiintyjä vaikuta teeskentelijältä. Oikeanlainen asento viestii siitä, miten esiintyjä näkee itsensä suhteessa yleisöön. Vääränlaisella asennolla on mahdollista viestittää vääränlaista viestiä, vaikka sanat olisivatkin oikeita. Liikkumisessa tulee välttää jatkuvaa kävelyä edestakaisin, vaan esiintyjän tulisi pysähtyä aina hetkeksi liikuttuaan, sillä jatkuvalla liikkumisella esiintyjä viestii yleisölle olevansa hermostunut. (Parviainen & Valvio 2012, 57.)

Esiintyessään kouluttajan tulee jättää arkipäivän kieli unholaan ja keskittyä siihen, että puhe ei takeltele eikä esityksessä ole kielellisiä maneereita, joita arkipuheessa jokainen meistä käyttää. Liialliset maneerit ja sidesanojen käyttö kielivät siitä, että esiintyjä on epävarma ja joutuu jatkuvasti miettimään, mitä sanoa seuraavaksi. Yleisölle syntyy tällöin kuva, ettei esitystä ole valmisteltu tarpeeksi. Esiintyessä on hyvä käyttää elävää kieltä eli paljon adjektiveja, adverbeja ja ytimekkäitä lauseita. Muotisanonien ja vieraista kielistä lainattujen sanojen

käyttöä tulisi välttää, vaikkakin ne voivat oikeassa paikassa käytettynä olla osuvia. Kielenkäyttöäkin on tärkeää mukautua yleisöön eli käyttää heidän omaa sanastoa. (Parviainen & Valvio 2012, 66.)

4.5 Materiaalit ja havainnollistaminen tuovat koulutuksen eloon

Materiaalien teko koulutuksiin on usein hyvin aikaa vievää, joka ei koulutettaville kuitenkaan millään tavalla näy. Kuitenkin sillä on erittäin tärkeä rooli koulutuksen tukena, koska se auttaa havainnollistamaan ja muistamaan koulutettuja asioita jälkikäteen. Materiaalien tarkoituksena on ensisijaisena auttaa oppimista. Materiaaleina pidetään oppimisen tukena toimivia dioja, kalvoja, monisteita, oppaita, esineitä ja kuvia sekä näiden havainnollistamiseen käytetään havainnollistamisvälineitä kuten tietokone, fläppitaulu, valkotaulu, video tai älytaulu. (Koski & Kupias 2012, 74-75.)

Havainnollistamismateriaalien tehtävänä on saada koulutettava asia havainnollistettua sekä konkretisoida kouluttajan puhe. Nykyään usein käytetty havainnollistamismateriaali on dia, joka esitetään tietokoneen kautta valkotaululle. Kouluttajan puheen tiivistäminen ja jäsentäminen ovat helppoa niiden avulla sekä koulutettuja asioita voidaan konkretisoida kuvien avulla. Diaesityksen ei ole tarkoitus olla pääosassa koulutuksessa vaan kouluttajan tukena, jonka takia diojen tulisi olla lyhyitä ja ytimekkäitä. Diat voivat myös haastaa koulutettavat ajattelemaan itse. (Koski & Kupias 2012, 76.)

Havainnollistamismateriaalien tukena voidaan käyttää yksityiskohtaisempia koulutusmateriaaleja, jotka jaetaan koulutukseen osallistujille koulutustilanteessa. Koulutusmateriaalissa voi olla yksityiskohtaista tietoa koulutuksen aiheesta ja se selventää sekä tarkentaa kouluttajan puhetta ja havainnollistamismateriaaleja. Koulutusmateriaalia on myös mahdollista käyttää koulutuksen ulkopuolella ennen tai jälkeen, jolloin koulutukseen osallistuvat tekevät ennakko-opiskelua tai virkistävät muistiaan koulutuksen jälkeen. Koulutusmateriaalia voidaan myös tuottaa koulutukseen osallistuvien kanssa, jolloin he itse tuottavat materiaalin kouluttajan puheen sekä havainnollistamismateriaalien pohjalta. (Koski & Kupias 2012, 80-81.)

4.6 Arviointi ja palaute kehittävät koulutuksia

Koski ja Kupias (2012, 164) määrittelevät palautteen seuraavasti: ”Palaute on tietoa omasta tai muiden käyttäytymisestä toiminnasta tai suoriutumisesta. Palautteeseen liittyy aina sekä palautteenantajan että palautteensaajan tulkintaa.” Ilman palautetta ihmisen on vaikeaa kehittyä, koska hän ei voi peilata omaa toimintaansa ja oppia virheistään. Pelkästään palautteen saaminen ei johda mihinkään, vaan palautteen saajalta vaaditaan myös intressiä ja ky-

kyä sen vastaanottamiseen ja käsittelemiseen. Kouluttajat vastaanottavat palautetta koulutettavilta, jonka avulla he voivat säätää toimintaansa koulutettavien parhaaksi sekä kehittyä kouluttajana yleisesti. (Koski & Kupias 2012, 164.)

Palautetta voidaan antaa niin, että se on pelkästään kuvailevaa ilman arviointia, jolloin koulutukseen osallistuja arvioi, mitä hän piti kouluttajan toiminnasta. Kouluttaja pystyy hyödyntämään tällaisen palautteen vertaamalla sitä itse koulutuksen tavoitteisiin. Kuvailevasta palautteesta tulee siis arvioivaa palautetta kouluttajan eli palautteen vastaanottajan mielessä. Palautteessa voidaan myös arvioida, jolloin palautteenantaja arvioi antamaansa palautetta akselilla ”hyvä-huono” tai arvosanoin. Arvioivassa palautteessa on kriittistä, että palautteenantaja ja -vastaanottaja ymmärtävät arvioinnissa käytettävät kriteerit samalla tavalla. Tällöin vältetään tilanteelta, jossa palautteen vastaanottajan odotukset ja palautteenantajan kriteerit eivät kohta. (Koski & Kupias 2012, 165.)

Kuvaileva palaute on helposti vastaanotettavissa sen neutraalin ja subjektiivisen luonteen ansiosta. Kuvaileva palaute ei välttämättä tarvitse palautteenantajaa, mutta sellaisen olemassa ollessa palautteenantaja ei anna totuuksia vaan henkilökohtaisia mielipiteitä arvioitavasta asiasta. Kuvaileva palaute voi muuttua negatiiviseksi palautteen vastaanottajan päässä, jos hän tekee siitä erilaisia tulkintoja kuin palautteenantajan alkuperäinen tarkoitus on ollut. Neutraaliksi tarkoitettu kuvaileva palaute voi siis muuttua palautteen vastaanottajan päässä negatiiviseksi tai positiiviseksi riippuen palautteen vastaanottajan tulkinnasta. (Koski & Kupias 2012, 166-167.)

Hyvät ja selkeät kriteerit ovat erittäin tärkeitä arvioivaa palautetta annettaessa. Palautteen antajan ja vastaanottajan tulee olla niin sanotusti samalla sivulla palautteen kriteerien kanssa, jotta palaute on hyödyllistä. Arvioinnissa tulisi antaa ottaa huomioon koulutuksen tavoitteet, joita verrataan koulutuksen lopputulokseen. Tästä poikkeava palaute mielletään helposti henkilökohtaiseksi ja epäasialliseksi, jota tulee ehdottomasti välttää. Tietenkin voi syntyä tilanteita, jolloin palautteen vastaanottaja ei kykene ottamaan vastaan asiallistakaan palautetta. Tällöin toimintaa ei pystytä kehittämään, vaan se jatkuu pään seinään hakkaamisena. (Koski & Kupias 2012, 167.)

5 Koulutuspalveluiden kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Tässä luvussa kehitetään koulutuspalvelut lopulliseen muotoonsa palvelumuotoilun keinoja hyödyntäen. Tuulaniemi (2013, 30) määrittelee palvelumuotoilun ajattelu- ja toimintatavaksi, joka toimii yhteisenä kielenä eri osaamisalojen välillä. Palvelumuotoilu toimii prosessin muo-

dossa ja antaa raamit, jolla on mahdollista kehittää palveluita. Palvelun kehittäminen edellyttää oman osaamisen syventämistä ja tätä kautta voidaan rakentaa omaan toimintaympäristöön valideja työmenetelmiä ja -välineitä. (Tuulaniemi 2013, 30.)

Tässä kehittämistyössä on käytetty Stefan Moritzin mallia palvelumuotoilun keinona. Moritz määrittelee palvelumuotoilu kuusivaiheiseksi prosessiksi, jonka osioita ovat ymmärrä-, ajattele-, kehitä-, suodata-, selitä- ja toteuta-vaihe (Moritz 2005, 123). Ymmärrä-vaiheen menetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään haastatteluita sekä benchmarkingia, joiden myötä pyritään saamaan pohjatiedot koulutuspalveluiden kehittämiseen. Ajattele-vaiheessa menetelmänä toimii ideariih, jonka tavoitteena on ajatella saada mahdollisimman laaja-alaisia ideoita koulutusten järjestämiseen. Viimeisenä menetelmänä selitä-vaiheessa luodut koulutukset pilotoidaan, jotta saadaan kehitysehdotuksia kehitettyihin koulutuksiin.

5.1 Asiakkaiden ymmärtäminen koulutusten pohjana

Palvelumuotoiluprosessin ymmärrä-vaiheessa tutkitaan asiakkaan tiedostamia sekä tiedostamattomia tarpeita. Se yhdistää palvelumuotoiluprosessi todellisuuteen ja siihen, mihin suuntaan yrityksen tulisi olla suuntaamassa. Ymmärrä-vaiheessa on tärkeää pyrkiä löytämään sellaisia asioita, mitä ihmiset eivät itse tiedosta. Tavoitteena tässä vaiheessa on saada ymmärrys siitä, mitä asiakkaat tahtovat kuluttamiltaan palveluilta ja minkälaisia mahdollisuuksia tällaisten palveluiden tuottamiseen on. Palvelumuotoiluprosessin tavoitteet muotoillaan myös tässä vaiheessa. (Moritz 2005, 124.)

Koulutuspalveluiden kehittämisen pohjana käytettävää asiakasymmärrystä lähdettiin ensimmäisenä kerryttämään toteuttamalla haastattelut kolmelle eri Yritys X-yrittäjälle. Haastatteluiden tarkoituksena oli ymmärtää, mitä yrittäjät ovat mieltä tämän hetkisistä koulutuksista, mitä he toivoisivat koulutuksilta tulevaisuudessa ja mitkä ovat heidän toiveet koulutusten käytännön järjestelyistä. Haastattelut toteutettiin strukturoituina haastatteluina, joskin vapaalle keskustelulle oli myös jätetty aikaa, jotta keskustelu toimi vapaammin. Haastattelukysymysten laatimisessa apuna olivat Yritys X:n luova johtaja sekä kouluttajat. Haastattelut toteutettiin kolmena eri päivänä helmikuun 2016 lopussa.

Tuulaniemi (2013, 147) määrittelee haastattelut tyypillisiksi etnografian havainnointikeinoiksi. Haastatteluiden avulla on tarkoitus saada tietoa kuluttajien kokemuksista niin palvelua tuotettaessa kuin kulutettaessa. Haastateltavia voivat olla sekä palveluhenkilöstö että palvelun loppukäyttäjät. Haastatteluista saatua tietoa käytetään suunnittelun inspiroimiseen ja suunnitteluun. Haastattelijan tulee olla kiinnostunut haastateltavan elämästä ja toiminnasta sekä esittää sellaisia kysymyksiä, joilla hänelle on mahdollista ymmärtää asiakkaan motiiveja. (Tuulaniemi 2013, 147.)

Tuulaniemi (2013, 148) antaa haastatteluille kaksi erilaista kaavaa; etukäteen määritellyn kaavan mukaan etenevä eli strukturoitu tai avoin haastattelu. Haastattelu voidaan toteuttaa rennosti keskusteluna asiakkaan arjessa, määritellyssä palvelutilanteessa tai tiettyyn kaavaan perustuvana haastatteluun määritellyssä rauhallisessa paikassa. Haastatteluiden tavoitteena on ymmärtää haastattelun kohteena olevan henkilön elämää syvällisesti sekä löytää hänen käyttäytymiselleen motiiveja. Syvälliseen ymmärtämiseen tosin usein vaaditaan pidempään haastattelua, joka ei aina ole mahdollista haastattelun kohderyhmän vuoksi esimerkiksi tilanteissa, joissa haastateltavat asiakkaat ovat kiireisiä. (Tuulaniemi 2013, 148.)

Stickdorn ja Schneider (2010, 163) nostavat haastatteluiden eduksi sen, että haastateltavat muistavat helpommin pieniä faktoja käyttäytymisestään ja motiiveistaan, kun he saavat kertoa niistä vapaasti ja tutussa ympäristössä. Tämän takia heidän mukaan haastattelun paikan valinta on tärkeässä roolissa, koska ympäristö voi provosoida syvällisempään keskusteluun aiheesta. Haastattelijalle on myös mahdollista havainnoida ympäristöä samalla kuin toteuttaa haastattelua, joka auttaa antamaan kokonaisvaltaisen käsityksen haastattelun kohteena olevasta palvelusta. (Stickdorn & Schneider 2010, 163.)

Ensimmäisenä haastateltavana yrittäjänä toimi Yritys A, jonka edustajana toimivat kaksi heidän kahviloiden kahvilapäällikköä. Haastattelussa tuli ilmi, että kahvilapäälliköiden mielestä kouluttaminen on tärkeää ja tarvetta on sekä teorian että käytännön kouluttamiselle. Heidän mielestä kouluttamisessa ei tulisi kuitenkaan mennä liian syvälle vaan pitää koulutusten aiheet sellaisissa asioissa, joihin työntekijät päivittäisessä työssään törmäävät. Koulutusaiheista esimerkkeinä kahvilapäälliköt antoivat latte artin, perustiedon Yritys X:n kahveista ja niiden eroista sekä palvelun tason pitäminen kiireisessä ympäristössä. Heidän mukaan koulutuksen avulla työntekijöiden ammattitaito ja itsevarmuus kasvavat, joka parantaa asiakaspalvelun laatua. Kahvilapäälliköt nostivat myös esille, että koulutuksella työntekijöiden ylpeyttä työpaikastaan voidaan kasvattaa ja näin sitouttaa työntekijää pitkäaikaisemmaksi aikaa. Haastattelussa tuli ilmi, että kahvilapäälliköt toivovat koulutusten sijainniksi Yritys X:n omia tiloja. Heidän mukaan koulutuksissa on helpompi keskittyä, kun ne tapahtuvat poissa omalta työpaikalta ja tällöin voi myös tulla uusia ideoita esimerkiksi oman kahvilan sisustukseen tai käytännön järjestelyihin. Ryhmäkooksi koulutuksille toivottiin mahdollisimman pientä, jotta jokaiseen koulutettavaan voidaan keskittyä ja he pääsevät harjoittelemaan käytännössä.

Kahvilapäälliköt toivoivat, että heidän uusille työntekijöille voitaisiin järjestää niin sanottu peruskoulutus, jossa käytäisiin läpi Yritys X:n taustoja sekä yleistä tietoa kahvista ja siitä, miten sitä voidaan valmistaa eri tavoilla. Heidän mukaan tähän koulutukseen olisi hyvä yhdistää myös käytännön koulutusta, jotta uudet työntekijät oppivat heti oikeat tavat valmistaa kahvia. Pidempään yrityksessä olleille ja esimiehille he toivoivat jatkokoulutusta haastavammista

aiheista, jotta nämä olisivat kykeneväisiä kouluttamaan uusia työntekijöitä. He myös toivoivat, että Yritys X:n kouluttajat kävisivät heidän kahviloissaan säännöllisesti vieraillessaan, jolloin työntekijöillä olisi mahdollista esittää kysymyksiä heitä askarruttavista asioista. Materiaaleiksi he toivoivat kahta eri koulutusmateriaalia; lyhyttä tietoisuutta uusille työntekijöille sekä pidempää, josta olisi tiedot kaikkeen Yritys X:ään liittyvästä kahvian yrityksen konseptiin. Kahvilapäälliköt pitivät myös Yritys X-päivä-ideasta, joka järjestettäisiin yrittäjille ja kahvilapäälliköille ja heidän mukaansa tästä voisi olla paljon hyötyä, kun he pääsisivät tutustumaan ja vaihtamaan mielipiteitä eri kahviloiden vastuuhenkilöiden kanssa.

Toisena haastateltavana toimi Yritys X:n yrittäjä, joka toimii samalla kahvilan kahvilapäällikkönä. Hän toivoisi koulutukseen enemmän käytännön tekemistä, jolloin voi oppia niitä asioita, jotka tulevat eteen käytännön työtehtävissä. Kuitenkin hyvänä puolena mainittiin teorian tukevan käytännön tekemistä ja sen auttavan ymmärtämään eri asioita paremmin. Hän myös toivoi, että uusia kahviloita avattaessa koulutusta olisi enemmän ja koulutuksessa käytäisiin perusteellisesti läpi laitteiden eri ominaisuuksia. Uusista koulutuksista puhuttaessa hän nosti esiin latte artin sekä laitteiden säätämisen. Varsinkin laitteiden säätäminen nähtiin tärkeänä aiheena, sillä kouluttajat eivät välttämättä pääse käymään paikan päällä usein ja puhelimesta neuvominen voi olla vaikeaa. Sijainnista puhuttaessa hän mainitsi, että koulutuksia voitaisiin järjestää tarpeen mukaan ja mieluiten paikan päällä kyseisessä kahvilassa, jotta koulutukseen osallistumisesta tulisi heille liian isoa vaivaa. Myös omien laitteiden toimiminen nähtäisiin hyödyllisenä.

Haastattelussa tuli ilmi, että heillä olisi tarvetta materiaaleille, joihin he voisivat tukeutua kouluttaessaan uutta henkilökuntaa sekä virkistää muistia tietyistä asioista. Idea lyhyestä tietoisuudesta uusille työntekijöille ja laajemmasta tietopakettista kokeneemmille pidettiin hyvänä lähtökohtana. Yrittäjä toivoi, että kouluttajat kävisivät säännöllisesti paikan päällä ja hyvänä aikavälinä pidettiin noin puolta vuotta. Todettiin myös, että kouluttajat voisivat vierailulla tilanteen mukaan, josta sovittaisiin tilanteen mukaan. Idea Yritys X-päivästä sai myös kannatuksen ja yrittäjän mukaan verkostoituminen muiden yrittäjien ja kahvilapäälliköiden kanssa olisi mieluista.

Kolmannen haastattelun kohteena oli suurin Yritys X-yrittäjä Yritys B, jota edustivat yrittäjä sekä yksi heidän barista coacheistaan. Yritys B:n edustajien mukaan kouluttaminen on tärkeää ja he ovat valmiita panostamaan siihen. Tämän hetkisiin koulutuksiin he olivat suhteellisen tyytyväisiä, joskin esille tuli, että ne ovat olleet liian korkealentoisia eikä niissä ole aina keskitytty olennaiseen. Toiveena olikin, että koulutukset voisivat olla vaativista ja syventävistä aiheista, mutta niin, että niitä on mahdollista hyödyntää jokapäiväisessä työskentelyssä. Heidän mielestä varsinkin laitteiden huoltamiseen tulisi panostaa koulutuksissa, jotta työntekijät pystyisivät huoltamaan pieniä huoltotoimenpiteitä ilman korjaajan tilaamista. Muina uusina

aiheina esiin nousivat paahtaminen, maistaminen ja Aeropress. Varsinkin paahtamiseen liittyvistä asioista toivottiin koulutusta ja esille tuli mahdollinen tutustumismatka Yritys X:n paahtimolle.

Koulutuksia toivottiin järjestettävän noin kahden tai kolme kuukauden välein ja tämän varmistamiseksi puhuttiin vuosikalenterista, jossa tulisi ilmi tulevaisuuden koulutukset. Varsinkin yrittäjän mielestä kouluttajien tulisi käydä useammin ja säännöllisemmin kahviloissa käymässä eikä vain lähimpänä sijaitsevissa pisteissä. Esiin tuli idea, että koulutusten jälkeen heti käytäisiin koulutuksessa olleiden barista coachien kahviloissa varmistamassa, ettei koulutuksesta jäänyt mitään epäselvää ja miten koulutetut aiheet tuodaan todellisuuteen. Haastateltavat toivoivat, että koulutukset järjestettäisiin pääasiassa barista coacheille, jotka voivat jakaa tietoa eteenpäin omissa toimipisteissään. Koulutusten sijainti voidaan sopia koulutuksen aiheen mukaan riippuen, onko helpompaa harjoitella omilla tutuilla laitteilla vai tutustua uudenlaisiin laitteisiin. Yritys X-päivä-idea otettiin lämmöllä vastaan ja toiveena oli, että päivä jaettaisiin kahteen eri osa-alueeseen; päällikkö- ja yrittäjäpäivään. Päällikköpäivillä ideoitaisiin ja koulutauduttaisiin sekä yrittäjäpäiville tehtäisiin enemmän päätöksiä.

5.2 Benchmarking

Seuraavana vaiheena asiakasymmärryksen rakentamisessa käytettiin benchmarkkausta. Benchmarkkaus toteutettiin helmikuun ja maaliskuun 2016 aikana opinnäytetyön tekijän toimesta useassa eri vaiheessa. Benchmarkkaukseen tutkittiin muiden alan yritysten tarjoamia kurseja.

Benchmarkkauksen avulla voidaan oppia toisilta alan toimijoilta ja tätä kautta kehittää omaa toimintaa. Tuulaniemen (2013, 138) mukaan menestyvän palvelun kehittämiseen tulee palveluntuottajalla olla tuntemus itsestään sekä toimintaympäristöstä. Benchmarkingin avulla voidaan analysoida muiden alan toimijoiden strategisia valintoja, tuotteita, palveluita ja toimintatapoja ja integroida hyväksi todettuja malleja omaan palveluun. Tuulaniemen (2013, 38) mukaan benchmarkkauksen tavoitteena on oppia ja sen takia benchmarkkauksen keinoja ovat tutkimus, havainnointi, vertailu, arviointi sekä kiinnostus muiden organisaatioiden toiminnasta. Benchmarkkauksen hyötyjä ovat muun muassa hyvien toimintatapojen hyödyntäminen, alan muiden toimijoiden virheiden välttäminen, oman markkinaraon löytäminen, jonkin toisen alan logiikan hyödyntäminen, alan pelisääntöjen muuttaminen sekä alasta poikkeavien strategiavalintojen tekeminen, joilla erotutaan positiivisesti muista. (Tuulaniemi 2013, 139.)

Benchmarkkausta voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Helpoin keino on etsiä perustietoja kilpailijoista ja heidän tuotteista esimerkiksi Internetistä tai muista lähteistä. Syvempää tietoa ja näkemystä antaa kilpailijoiden palveluiden ja tuotteiden käyttäminen sekä mystery

shopping, joilla testataan kilpailijan palvelun ja tuotteen toimivuutta. Joillain aloilla yritykset saattavat tehdä yhteistyötä, mutta tämä on harvinaista nykypäivän maailmassa. (Tuulaniemi 2013, 139.)

Benchmarkkaus aloitettiin tutustumalla kahvialan yritysten tarjoamiin kursseihin heidän Internet-sivujen avulla. Tämän avulla pyrittiin saamaan käsitystä siitä, miten paljon ja minkälaisia kursseja on tarjolla tällä hetkellä. Näiden tietojen pohjalta myöhemmässä vaiheessa rakennettaisiin Yritys X:n ulkopuolisille ihmisille ja yrityksille tarjoamia koulutuksia. Benchmarkkauksessa keskityttiin Helsingin seudulla toimiviin yrityksiin, sillä ne nähtiin ilmeisimpinä kilpailijoina tulevaisuuden kursseille.

Yleisesti tunnetuin kahvialan yritys on Suomessa Oy Gustav Paulig Ab, jolla on paahtimo ja koulutustilat Helsingin Vuosaarella. Pauligilla toimii oma koulutusosasto nimeltään Paulig Instituutti. Opinnäytetyön kirjoitushetkellä se tarjoaa viittä eri kurssia eri tasoille ihmisille; Baristan perusteet, Baristan taito, Baristan perusteet ja taito, Baristan taidot edistyneille sekä Menestyvä kahvila. Paulig tarjoaa kurssejaan sekä ammattilaisille että yksityisille kahvista kiinnostuneille henkilöille. Paulig Instituutissa työskentelee kaksi kouluttajaa sekä koulutuspäällikkö. (Paulig Instituutin kurssivalikoima 2016)

Johan & Nyström on alun perin Ruotsissa 2004 perustettu kahvipaahtimo, jolla on paahtimo, kahvila ja koulutustilat Helsingin Katajannokalla (Meistä 2016). Johan & Nyström tarjoaa kymmentä eri koulutusta sekä ammattilaisille että yksityishenkilöille liittyen kahviin ja teehen. Koulutuksia ovat muun muassa Kahvitasting, Barista basic, Barista basic 2, Barista advanced sekä Barista home. Johan & Nyströmillä on virallinen kouluttaja, joka vastaa yritys- ja yksityisasiakkaiden kouluttamisesta. (Kurssit 2016)

Kaffa Roastery on paahtanut kahvia Helsingin Punavuorella vuodesta 2009 lähtien (Kaffa Roastery 2016). Se tarjoaa kolmea eri koulutusta yksityishenkilöille omalla paahtimollaan; Barista workshop, Kaffa cupping ja Manual brew workshop. Kaikkia koulutuksia järjestetään noin kerran kuukaudessa ja ne ovat avoimia kaikille henkilöille taustasta riippumatta. Kaffa Roastery järjestää myös yksityistilaisuuksia, jotka on suunnattu ryhmille. Kurseilla tutustutaan muun muassa espresson valmistamiseen, maidonvaahdottamiseen, käsin uuttamiseen, kahvin maistamiseen sekä kahvin matkaan pensaasta kuppiin. Kaffa Roasteryllä työskentelee myös kouluttamiseen erikoistunut henkilö. (Helsinki School of Coffee - Kurseja Kotibaristalle 2016)

5.3 Ajattelemalla koulutusten ideat esiin

Ajattelu-vaiheessa muutetaan ymmärrä-vaiheessa kerätty tieto strategiseksi suunnitelmaksi, jonka pohjalta palvelua ryhdytään kehittämään. Tämän palvelumuotoiluprosessin vaiheen voidaan katsoa olevan siirtymävaihe ymmärtämisen ja kehittämisen välillä. Ajattelu-vaiheen tulee aina perustua ensimmäisessä vaiheessa kerättyyn tietoon, sillä kehitetty strategia on vain niin hyvä kuin sen perusteena olleet tiedot. (Moritz 2005, 128-129.)

Haastatteluissa ja benchmarkingissa kerätyn informaation pohjalta järjestettiin ideariihä, jossa kouluttajat ideoivat tulevia koulutuksia. Ideariihen tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon erilaisia koulutuksia ja ideoita, joita voidaan tulevaisuudessa kehittää eteenpäin.

Ideariihen aluksi kouluttajat kävivät läpi kaiken kerätyn informaation. Näistä oli selkeästi pääteltävissä, että koulutuksia tulee kehittää käytännön läheisestä näkökulmasta. Todettiin, että espresson oikeaoppiseen valmistamiseen ja maidon vaahdottamiseen on keskityttävä suurimmassa osassa koulutuksista. Teorian roolia koulutuksissa pohdittiin, sillä kouluttajat pitivät sen roolia tärkeänä, mutta Yritys X-yrittäjät haluavat koulutuksissa keskittyvän käytännön tekemiseen. Ideaksi tuli, että koulutuksissa voidaan vähentää teorian osuus todella vähäiseksi ja pääasiassa teorian opiskelu jätetään kahviloihin jaettavien materiaalien varaan.

Materiaalien osalta ideoiksi tulivat niin sanottu Yritys X:n kahvikirja, jossa olisi kaikki informaatio, mikä liittyy kahviin ja Yritys X:hen. Tämä kahvikirja jaettaisiin kaikkiin kahviloihin, jota työntekijät voisivat käyttää itsenäiseen kouluttamiseen. Kahvikirjassa käsiteltäisiin kahvin matka pensaasta kuppiin, Yritys X:n historia ja konsepti, eri tavat valmistaa kahvia sekä erilaisia tapoja hyödyntää kahvia. Tämän kahvikirjan lisäksi ideaksi tulivat lyhyet tietoisuuskortit tietyistä aiheista, kuten latte artista sekä käsinsuodatusmenetelmistä.

Koulutusten aiheista todettiin pakollisiksi espresson valmistus, espressomyllyn säätö, maidon vaahdotus, latte art, laitteiden pesu ja huolto. Tämän pohjalta todettiin, että koulutuksia tulee olla noin 3-4 kappaletta. Kouluttajien työn helpottamiseksi koulutukset olisi hyvä jakaa osallistujien taitojen mukaan ja koulutuksissa tulisi olla niin sanotut pääsyvaatimukset. Pääsyvaatimuksina pidettiin koulutusten käymistä tai työkokemuksen kautta hankittua ammattitaitoa. Tiettyyn koulutukseen osallistuvien tulee myös olla samalla tasolla, jotta koulutus voidaan järjestää tehokkaasti ja kaikille tarkoituksen mukaisesti.

Esille tuli, että uusien yrittäjien ja kahviloiden tueksi olisi hyvä olla peruskoulutus, jossa luotaisiin pohja baristojen uralle. Tämän jälkeen koulutuksilla rakennettaisiin baristan ammattitaitoa loogisessa järjestyksessä niin, ettei liian vaikeisiin aiheisiin mentäisi liian aikaisessa vaiheessa. Vaikeaksi aiheeksi todetaan esimerkiksi espressomyllyn säätö ja latte

art. Tästä johtuen todettiin, että peruskoulutuksen jälkeen olisi olla vähintään kaksi muuta koulutusta. Ideana tuli esiin myös ammattitaitoa syventävä koulutus, jossa ei keskityttäisi niinkään päivittäisessä työssä tarvittaviin taitoihin vaan sellaisiin asioihin kahvin saralla, jotka auttaisivat laajentamaan ymmärrystä kahvin saralla.

Koulutusten lisäksi ideana esiin nousi koulutusten jälkeinen koe, jossa barista joutuisi näyttämään taitonsa koulutuksissa käydyistä asioista. Kokeen läpäistyään barista saisi diplomin sekä niin sanotun arvonimen, josta kävisi ilmi, että barista on suorittanut onnistuneesti koko koulutusjärjestelmän. Koe koettiin hyvänä ideana, koska tämä saattaisi auttaa työntekijän ammattitaidon ja -ylpeyden kasvattamisessa sekä mahdollisesti tulevaisuudessa kyseisiä henkilöitä voitaisiin kehittää ja kouluttaa eteenpäin, jotta koko kahvilaketjun ammattitaito lisääntyisi.

5.4 Kehitämällä ja suodattamalla koulutukset konkreettisiksi konsepteiksi

Kehitä-vaiheessa nimensä mukaisesti edellisissä vaiheissa keksityt ideat kehitetään konkreettisiksi konsepteiksi. Palvelukokemus on suunniteltava tässä vaiheessa niin, että jokainen yksityiskohta on mietitty tiloja ja esineitä myöten. On tärkeää, ettei kehitä-vaihe ole ideasessio, jossa jokainen heittää päästään ideoita, vaan sen tulee perustua edellisissä vaiheissa kerättyyn tietoon ja olla strategian kanssa linjassa. Täytyy kuitenkin muistaa, että kehittämisen tulee olla vapaata, innovatiivista ja visionääristä. Tämän onnistumiseen vaaditaan oikeat henkilöt ja ympäristöt työskentelylle, jotta kehittäminen on tuottavaa. Lopputuotteena kehitä-vaiheesta ovat rooli-, malli- ja konseptivaihtoehtoja. (Moritz 2005, 132-133.)

Suodata-vaiheessa valitaan parhaat ja relevanteimmat vaihtoehdot kehitetyistä ideoista. Valinnat tulee perustua asetettuihin kriteereihin ja asiantuntijoiden tulee suorittaa valinta. Valinnan jälkeen valinnat tulee testata ja saadut tulokset tulee mitata. Testaamisessa tulee kiinnittää huomiota itse palveluun, sen toteuttaviin henkilöihin sekä palveluun liittyviin ulkopuolisiin tekoihin kuten esimerkiksi laillisiin asioihin. Tässäkin vaiheessa on tärkeää muistaa, että seurataan suunniteltua strategiaa. Hylätyt ideat pitää säilyttää jossain varalla, jotta niihin voidaan palata ensisijaisten strategioiden epäonnistuessa. (Moritz 2005, 136-137.)

Ideariihen jälkeen ideat esitettiin Yritys X:n luovalle johtajalle. Luovan johtajan kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella koulutusten rakenne rakentuu seuraavalaisesti:

1. Baristan perustaidot
2. Baristan Taito 1
3. Baristan Taito 2
4. Suodatinkahvi ja kahviymmärrys

5. Loppukoe

Baristan perustaidot on kohdistettu uusille työntekijöille ja yrittäjille, jotta he saavat mahdollisimman helpon alun baristan uralle. Koulutus on siis kohdistettu henkilöille, jotka eivät ole ennen valmistaneet kahvia Yritys X:n tyyppisessä ympäristössä. Tämän koulutuksen tavoitteena on, että koulutettavat oppivat heti alusta alkaen oikeita asioita ja pystyvät toteuttamaan oppimaansa tehokkaasti käytännön töissä. Koulutuksen aiheita ovat espresson oikeaoppinen valmistus, maidon vaahdottamisen perusteet, Yritys X:n juomien reseptiikka sekä Yritys X:n konsepti. Nämä koulutettavat asiat luovat selkärangan työntekijän kehitykselle, johon on hyvä rakentaa seuraavissa koulutuksissa. Tässä koulutuksessa ei käydä ollenkaan läpi kahviin liittyvää teoriaa, jotta tekemiseen jäävä aika voidaan maksimoida. Tällä koulutuksella pystytään myös varmistamaan, että kaikki Yritys X:ää edustavat baristat ovat yrityksen vaatimien taitojen varustettuja.

Baristan Taito 1 on kohdistettu työntekijöille, jotka ovat jo hetken ehtineet työskennellä Yritys X-kahvilassa, mutta eivät ole käyneet koulutuksia aikaisemmin. Koulutuksen aiheita ovat espresson oikeaoppinen valmistus, maidon vaahdottamisen perusteet, Yritys X:n juomien oikeaoppinen valmistus, Yritys X:n konsepti sekä kahviin liittyvät teoria. Kahviin liittyvässä teoriassa käydään läpi muun muassa missä kahvi kasvaa, mitä eri kahvilajeja on olemassa sekä minkälaisia eri kahveja Yritys X kahvisekoitukset sisältävät. Koulutuksen tavoitteena on täysin ammattitaitoinen barista, joka tuntee Yritys X:n juomat ja konseptin sekä pystyy tasalaatuisuuteen työvuorossaan.

Baristan Taito 2 on kohdistettu baristoille, jotka ovat olleet jo pitkän aikaa töissä Yritys X-kahvilassa tai/ja ovat käyneet Baristan Taito 1-koulutuksen. Koulutuksen aiheita ovat espressomyllyn säätäminen, espresson maistaminen, latte art sekä omassa toimipisteessä kouluttaminen. Koulutuksen tavoitteena on, että sen jälkeen barista osaa tehdä espressomyllyyn tehtävät säädöt, jotta espresso maistuu mahdollisimman hyvältä ja Yritys X:n konseptin mukaiselta. Tämän lisäksi koulutuksessa keskitytään latte artiin eli espressopohjaisten juomien pinnalle piirrettäviin kuvioihin. Koulutuksen jälkeen barista omaa tiedot ja taidot, jotta hän pystyy myös neuvomaan ja kouluttamaan omassa toimipisteessään. Kouluttamista ja perehdyttämistä käydään myös läpi tässä koulutuksessa.

Suodatinkahvi & kahviymmärrys-koulutuksessa tavoitteena on kasvattaa baristan tietotasoa ja kiinnostusta kahvia kohtaan. Koulutuksen aiheita ovat eri kahvin valmistustavat, kuten käsin suodatus, jauhatuksen koon merkitys hyvän kahvin valmistuksessa sekä mittava kahviteoriaosuus, jossa käydään läpi pavun matka kahvipensaasta kuppiin. Tämän koulutuksen edellytyksenä on, että barista on käynyt Baristan Taito 1- ja 2-koulutukset. Koulutuksen tavoitteena on kasvattaa kahvipapujen myynti Yritys X-kahviloissa. Tämän takana on ajatus siitä, että mitä

asiantuntevampi barista on, sitä paremmin hän osaa suositella asiakkaalle sopivanlaisia papuja kotikäyttöön ja osaa jauhaa ne asianmukaisella jauhatuksella valmistustavasta riippuen. Tämän lisäksi koulutuksen tavoitteena on, että barista osaa muuttaa suodatinkahvimyllyn jauhatusta, jos sellaiseen on tarvetta.

Näiden koulutusten jälkeen valittujen baristojen on mahdollista suorittaa loppukoe, jossa testataan baristan taitoja kirjallisella sekä käytännön kokeella. Käytännön osuus jakaantuu kolmeen eri osa-alueeseen ja kirjallisessa osuudessa baristan tulee osata vastata kysymyksiin sekä Yritys X:stä että kahvista ylipäätensä. Käytännön osuudessa kaikki osa-alueet on suoritettava ilman virheitä, jotta läpipääsy on mahdollista. Läpäistyään sekä kirjallisen että käytännön osuuden barista saa oikeuden kutsua itseään Yritys X:n Baristaksi. Tämän lisäksi loppukoe suorittaneille baristoille tullaan järjestämään tulevaisuudessa lisäkoulutuksia, jotta heidän ammattitaito syventyy entisestään. Tavoitteena on myös, että tulevaisuudessa Yritys X:n Baristoille luodaan mahdollisuus ryhtyä Yritys X:n franchising-yrittäjäksi.

Koulutustilojen sijainniksi valitaan Yritys X:n eräs kahvila, joka sijaitsee Helsingissä. Tämä kahvila koetaan avaruutensa ja välineiden ansiosta soveltuvan hyvin koulutustilaksi. Kyseisen kahvilan aukioloajat ovat myös hyvin suppeat syksyisin, talvisin ja keväisin, joten koulutusten aikataulujen sopiminen helpottuu. Kahvilan välineistöä päätetään päivittää hieman, jotta ne vastaisivat mahdollisimman hyvin Yritys X:n konseptin mukaista välineistöä. Koulutustilojen siirron takia kahvila päätetään nimetä uudelleen, jolloin kahvilan nimestä tulee esiin sen rooli koulutustilana. Uuden nimen tarkoituksena on vahvistaa koulutusten uskottavuutta ja näin vahvistaa koko Yritys X:n brändiä sekä ulkoisesti että sisäisesti.

5.5 Koulutukset saavat lopullisen muotonsa

Kun valinnat tulevaisuuden konsepteista on tehty, tulee ideat visualisoida konkreettisiksi. Selitä-vaiheen tarkoituksena on antaa yleiskuva tulevaisuuden mahdollisuuksista ja selkeä kuva kaikille sidosryhmille siitä. Tässä vaiheessa on mahdollista suorittaa niin sanottu betatesti, jolla voidaan todeta, kuinka palvelu toimii käytännössä. Prosesseja ja malleja on myös mahdollista visualisoida animaatioilla ja palvelukartoilla. Selitä-vaiheen voidaan käsittää yhdistävänä vaiheena kehittä- ja realisointi-vaiheille. Selitä-vaiheen onnistumiselle kriittistä on, että palvelun ideat ja prosessit ovat kokonaisvaltaisesti ymmärretty ja määritelty sekä mitä ja kelle palvelu tuottaa. (Moritz 2005, 140-141.)

Koulutukset piloitoidaan Yritys X:n omilla työntekijöillä ennen koulutusten julkista aloittamista. Piloitoinnin tavoitteena on testata koulutuksia ja kehittää niitä entistä tehokkaimmiksi ja tarkoituksen mukaisemmiksi. Piloitoinnit järjestetään aivan kuten koulutukset tullaan järjestämään tulevaisuudessa tilojen ja koulutusten aiheiden osalta.

Pilotointiin valikoidaan henkilöitä, jotka ovat ennen käyneet Yritys X:n koulutuksia, jotta voidaan kerätä palautetta, jota verrata lähtötilanteeseen. Palautteen pohjalta koulutuksia myös kehitetään eteenpäin.

Baristan perustaidot-koulutuksen pilotoinnissa tuli päällimmäisenä esille, että sen tulee keskittyä mahdollisimman paljon käytännön tekemiseen. Hyvänä koettiin myös, että Yritys X:n konseptiin kuuluvia asioita kuten kahvijuomien reseptiikkaa käydään tarkasti läpi, ettei epäselvyyksiä pääse syntymään. Tämän koettiin edistävän Yritys Xn konseptin yhdenmukaisuutta läpi ketjun. Baristan Taidot 1-koulutus on hyvin samantyyppinen kuin Baristan Perustaidot-koulutus, mutta näiden kahden koulutuksen olemassaolo nähtiin hyvänä asiana, jotta eri työuran vaiheissa olevat työntekijät pääsevät oikeanlaisiin koulutuksiin. Baristan Taito 1-koulutuksen pilotoinnissa ei tullut kehitettäviä asioita esiin.

Baristan Taito 2-koulutuksen pilotoinnissa tuli esiin, että se on hankalin koulutus järjestää sekä kouluttajan että koulutettavan näkökulmasta. Kouluttajan näkökulmasta haasteellisena nähtiin espressomyllyn säätöjen opettaminen, sillä eri koulutettavat ymmärtävät asian eri koulutustapojen myötä. Tässä nähtiin tärkeänä, että kouluttaja osaa lukea koulutettavaa ja näin osaa etsiä oikean tavan kouluttaa häntä. Motivointi tässä asiassa nähtiin myös erittäin tärkeänä, sillä koulutettavat saattavat lannistua vaikean asian äärellä, jolloin koulutettava asia tuskin jää koulutettavan mieleen. Esille tuli myös, että teoriaan liittyvä osuus kannattaa ajanhallinnan kannalta jättää koulutuksen loppuun, jottei se vie liikaa aikaa käytännön oppimiselta. Todettiin, että teoria ei ole yhtä tärkeää kuin käytännön osaaminen tässä koulutuksessa.

Suodatinkahvi & kahviymmärrys -koulutuksen piloinnissa tuli esiin, että teorian määrä ei voi olla liian suuri ja tavoitteena onkin luoda koulutettaville mahdollisimman laaja käsitys kahvista raaka-aineena. Käytännön tekemisen harjoittelu ei tässä koulutuksessa tule olla niin suuressa roolissa, sillä koulutettavat ovat lähtökohtaisesti kokeneita baristoja, jotka hallitsevat käytännön tekemisen. Ideana tähän koulutukseen tuli, että siinä voitaisiin käydä läpi kahvimaailman uusimpia tuulia ja trendejä. Tämä koetaan hyvänä ideana ja tämän koulutuksen sisältö päätetään pitää vapaampana ja tulevaisuudessa muutettavana.

6 Koulutusten kehittäminen ja toteuttaminen

Tässä luvussa koulutukset esitellään lopullisessa muodossaan. Koulutusten tueksi luodaan käsikirjoitukset, jotta tasalaatuisuudesta voidaan varmistua. Uudet koulutukset kehitetään edellisissä palvelumuotoilun vaiheissa saatujen tulosten perusteella.

6.1 Koulutuspalvelut lopullisessa muodossaan

Pilotoinnissa saatujen palautteiden ja kehitysehdotusten myötä koulutukset kehitetään lopullisiin muotoihinsa. Nämä koulutukset tulevat toimimaan Yritys X -ketjun standartoituina koulutuksina kirjoitushetkestä lähtien. Kun koulutukset ovat standartoituja, voidaan luottaa Yritys X -ketjun tasalaatuisuuteen. Kaikille samanlaiset koulutukset helpottavat myös franchise-yrittäjiä, sillä he tietävät, mitä heidän työntekijät oppivat, kun heidät lähetetään koulutuksiin.

Baristan perustaidot -koulutuksessa kiinnitetään erityistä huomiota tehokkaaseen ja oikeaoppiseen työskentelyyn, jotta barista pääsee alkuun Yritys X -urallaan. Tämä koulutus yhdessä Baristan Taito 1:n kanssa luo selkärangan baristan ammattitaidolle. Tässä koulutuksessa barista oppii ne perustaidot, joilla hän pärjää itsenäisesti työvuorossaan. Koulutuksessa käydään läpi, mikä on hyvä espresso ja miten maitoa vaahdotetaan. Tämän lisäksi tutustutaan laitteisiin ja baristan työvälineisiin sekä käydään läpi Yritys X:n konseptia ja reseptiikkaa. Tässä koulutuksessa ei keskitytä ollenkaan kahvin teoriaan, vaan keskittyminen on vain käytännön tekemisessä pilotoinnissa tulleiden palautteiden pohjalta. Koulutuksen kesto on kolme tuntia ja siihen voi osallistua maksimissaan kolme henkilöä kerrallaan. Koulutus voidaan järjestää yrittäjän omissa tiloissa tai Yritys X:n omissa koulutustiloissa.

Baristan Taito 1 -koulutuksessa keskitytään valmistamaan oikeaoppisesti Yritys X:n juomia. Koulutuksessa opitaan hyvän espresson, oikeaoppisen maidonvaahdotuksen sekä reseptiikan tärkeys oman kahvilan sekä konseptitason tasalaatuisuuden varmistamisessa. Koulutuksen kesto on kolme tuntia ja siihen voi osallistua maksimissaan kolme henkilöä kerrallaan. Koulutustilana toimii Yritys X:n koulutustilat

Baristan Taito 2 -koulutus luo ymmärrystä maistamisen ja tekemisen kautta. Koulutuksessa keskitytään myllyn säätöihin, jonka harjoitteluun on pilotoinnissa tulleiden palautteiden pohjalta varattu suurin osa koulutuksen ajasta. Myllyn säädön harjoittelun kautta barista saa varmuutta jokapäiväiseen työskentelyyn. Ajan näin salliessa koulutuksessa harjoitellaan latte artia sekä käydään läpi, miten kouluttaa baristoja omassa kahvilassa. Koulutuksen kesto on kolme tuntia ja siihen voi osallistua maksimissaan kolme henkilöä kerrallaan. Koulutustilana toimii Yritys X:n koulustilat.

Suodatinkahvi & kahviymmärrys -koulutuksessa käydään läpi kahvin matka pensaasta kuppiin ja mitkä tekijät vaikuttavat kahvin makuun. Koulutuksessa maistellaan kahveja eri tavoilla tehtyinä, jolloin barista oppii suosittelemaan kahvipapuja omassa kahvilassa. Käsinsuodattamisen kautta luodaan ymmärrystä suodatinkahvin valmistamiseen sekä eri jauhatusten merkitystä lopputulokseen. Koulutuksen kesto on kolme tuntia ja siihen voi osallistua maksimissaan

neljä henkilöä kerrallaan. Pilotoinnissa esiin tullut trendeihin tutustuminen päätetään pitää tämän koulutuksen aiheena.

6.2 Koulutusten käsikirjoitukset luovat tasalaatuisuutta

Koulutusten yhdenmukaisuuden ja aikataulussa pysymisen takia koulutuksista luodaan käsikirjoitukset. Käsikirjoituksissa on kaikki sisältö, mitä koulutuksessa tulee käydä läpi. Periaatteessa kuka vain henkilö pystyisi pitämään koulutuksen lukemalla suoraan käsikirjoituksen paperista. Käsikirjoitusten avulla kouluttajat pystyvät pitämään koulutukset ennalta sovittuina sekä tulevaisuudessa uudet kouluttajat pystyvät pysymään tässä opinnäytetyössä luoduissa koulutuskonsepteissa. Koulutusten käsikirjoitukset ovat tämän työn liitteenä.

Koulutusten käsikirjoitukset toimivat osoituksena koulutusten standardoinnista, joka on hyvin tärkeää franchiseen perustuvalle Yritys X -ketjulle. Kouluttajat toimivat emoyrityksen ja franchise-yrittäjien välissä, joten on hyvin tärkeää, että kaikki osapuolet pystyvät luottamaan koulutusten tarkoituksenmukaisuuteen. Koulutusten standardoinnin kautta koko Yritys X -ketju saa luottamusta asiakkaiden silmissä, kun koulutusten myötä koko kahvilaketjun tasalaatuisuus kasvaa. Voidaankin sanoa, että uusien koulutusten myötä Yritys X -ketjun kilpailukyky markkinoilla kasvaa ja se voi jatkaa vuodesta 1980-luvulta jatkunutta kahvin janoisten palvelua.

Lähteet

Kesti, M. 2011. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. 1. Painos. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Korteso, K. 2010. Avaa tästä: käytännön käsikirja kouluttajalle. 1. painos. Infor Oy.

Koski, M. & Kupias, P. 2012. Hyvä kouluttaja. 1. painos. Sanoma Pro Oy.

Lankinen, P, Miettinen, A & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. 1. painos. Helsinki: Talentum Oy.

Moritz, S. 2005. Service Design - Practical access to an evolving field. 1. painos. Köln: Köln International School of Design.

Nieminen, P. & Puustinen, T. 2014. Kahvi suuri suomalainen intohimo. 1. Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Parviainen, T. & Valvio, T. 2013. Onnistu kouluttaja: 7 askelta yleisön hurmioon. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking. Basics - Tools - Cases. 1. painos. Amsterdam: BIS Publishers.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Sähköiset lähteet

Helsinki School of Coffee - kurseja kotibaristalle. 2016. Viitattu 23.2.2016. <https://www.kaf-faroastery.fi/blogi/helsinki-school-of-coffee-kurseja-kotibaristalle>

Kurssit. 2016. Viitattu 23.2.2016. <http://johanochnystrom.se/fi/meista/kurssit/>

Meistä. 2016. Viitattu 23.2.2016. <http://johanochnystrom.se/fi/meista/>

Paulig Instituutin kurssivalikoima. 2016. Viitattu 21.2.2016. <http://www.pauliginstituutti.fi/instituutti/kurssit>

Julkaisemattomat lähteet

Henkilö A. 2016. Luovan johtajan haastattelu 15.1.2016. Yritys X Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko	34
--------------------------------	----

Liite 1 Haastattelurunko

Haastattelu:

Haastattelija:

Haastateltavat:

Aika ja paikka:

Mitä haluaisitte kehitettävän tämän hetkisissä koulutuksissa? (edellisten kouluttajien pitämät Baristan taito 1 ja 2)

Minkälaiselle koulutukselle teillä olisi tarvetta? (teoria / käytäntö)

Mitä asioita haluaisitte koulutettavan, mihin nyt ei ole järjestetty koulutusta (kahvitietous, latte art, laitteiden kunnossapito, eri uuttomenetelmät jne.)

Miten usein / paljon haluaisitte koulutettavan?

Kuinka usein haluaisitte meidän käyvän paikan päällä? Mitä asioita tällöin katsottaisiin?

Haluaisitteko koulutusten järjestettävän pienille ryhmille (barista coachit 2-3 hlö) vai koko kahvilan porukalle yhteisiä?

Minkälaista materiaalia haluaisitte meiltä? (nykyään Barista Book)

Missä koulutuksia olisi teidän mielestä mahdollista / parasta järjestää?

Hyödyt vs haitat koulutuksen sijainnilla?

Mitä mieltä olisitte ns. Yritys X -päivistä?