

ITSEVALMENTAVA TYÖYHTEISÖ

Rovaniemen Coffee Housen, Ristorante Rosson ja Uitto Pubin
osaajat henkilöstön kouluttajana
Taustatutkimus ja toimintasuunnitelma

Pou Gascón David "Taavi"

Opinnäytetyö
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Hotelli- ja ravintola-alan koulutus
Restonomi (AMK)

2019

Matkailu- ja ravitsemisala
Hotelli- ja ravintola-ala
Restonomi (AMK)

Tekijä	David "Taavi" Pou Gascón	Vuosi	2019
Ohjaaja	Marja Lempiäinen		
Toimeksiantaja	Osuuskauppa Arina		
Työn nimi	Itsevalmentava työyhteisö. Rovaniemen Coffee Housen, Ristorante Rosson ja Uitto Pubin osaajat henkilöstön kouluttajana. Taustatutkimus ja toimintasuunnitelma		
Sivu- ja liitesivumäärä	33+2		

Opinnäytetyössä kartoitettiin toimeksiantajan henkilöstön toiveita ja tarpeita omaan osaamisen kehittämistä varten. Tehtävän tarkoitus oli hyödyntää yrityksen oman työyhteisön osaamisia ja taitoja henkilökunnan jatkuvassa perehdyttämisessä. Tavoitteena opinnäytetyössä oli tutkia vaikutukset ja esteet henkilöstön valmentamisessa, sekä henkilöstön, esimiehen ja toimeksiantajan roolia työn toteutuksessa.

Toimeksiantajana toimivat Osuuskauppa Arinan Rovaniemen Lapinmaan kiinteistön ravintolat Coffee House, Ristorante Rosso ja Uitto Pub. Nämä yksiköt muodostavat kolme erilaista konseptia, joissa on yhteensä 20 työntekijää talon kirjoilla ja noin 3-5 vuokratyöntekijää.

Tehtävässä tutkittiin toimeksiantajan henkilöstöä ja valmistettiin uusi toimintatapa työvalmentajien valitsemiseksi ja työvalmennuksien toteuttamiseksi. Tehtävän tietoperusta pohjautui valmentamisen taidon innovaatioon, kestävään kehitykseen ja siihen, miten osaaminen vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja motivaatioon. Opinnäytetyön kirjoittajan kokemus alalta auttoi hahmottamaan henkilöstön valmennustarpeita jatkuvasti kehittyvässä työympäristössä. Opinnäytetyössä käytettiin osallistavia ja verkostotutkimuksen menetelmiä. Tehtävän tulokset perustuivat Workchatin ja Workplacen kyselyihin, henkilöstön palavereihin ja esimiehen ja henkilökunnan kesken suoritettuihin kehityskeskusteluihin.

Henkilöstö on tämän alan tärkein voimavara, jonka avulla voimme tarjota asiakkaille nykyaikaisia palveluja ja elämyksiä. Työn tuloksena syntyi henkilöstön valmennusmenetelmä, joka pohjautuu työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Opinnäytetyön avulla toimeksiantaja aikatauluttaa valmennuksia, joissa henkilökunta on osallistujana ja valmentajana, ja tutkii niiden vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin.

Avainsanat Henkilöstö voimavarana, osaaminen, motivaatio, sitoutuminen, oppiva organisaatio, perehdytys, asiakkaan tarpeet

Tourism & hospitality
Hotel & restaurant
Bachelor of hospitality management

Author	David "Taavi" Pou Gascón	Year	2019
Supervisor	Marja Lempiäinen		
Commissioned by	Arina Cooperative Society		
Subject of thesis	Self-coaching working community. Coffee House's, Ristorante Rosso's and Uitto Pub's skilled workers as human resources trainers. Background research and action plan		
Number of pages	33+2		

The thesis examined the wishes and needs of the employer's staff to develop their knowledge. The purpose of the assignment was to utilize the skills of the company's own work community to continuously train the staff. The goal of the thesis was to study the effects and obstacles of staff training, as well as the role of staff, manager and employer in the realization of the work.

Assignment's employer is Lapinmaa real state's restaurants of Arina Cooperative Society: Coffee House, Ristorante Rosso and Uitto Pub in Rovaniemi. These departments constitute of three different concepts, with an amount of 20 permanent employees and 3 to 5 temporary workers.

The knowledge of the assignment was based on the innovation of coaching skills, the sustainable development and the impact of competence on the well-being and motivation of the personnel. The author's experience in the field helped to perceive the staff's training needs in a continuous development. The thesis used participatory and network research methods. The results of the assignment were based on the queries at Workchat and Workplace, the staff meetings and the development discussions between the supervisor and the staff.

Employees are the most important resource in this field, enabling us to provide our customers with modern services and experiences. In of this work was created a personnel training method based on job satisfaction and workers' well-being. Thanks to the thesis the employer will schedule the trainings with the staff as a participant and as a coach as well as examine its impact on the well-being of the work community.

Key words Employees as a resource, skills, motivation, commitment, learning organization, work orientation, customer's needs.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 HENKILÖSTÖN VALMENTAMISEN TARVE JA VAIKUTUS.....	6
2.1 Olemassa oleva lähdeaineisto	6
2.2 Oma työkokemuksen merkitys tehtävässä.....	7
2.3 Osallistava kehitys, ennakointi ja työmotivaatio	9
2.4 Heikot signaalit, yrityksen vastuu ja etu työvalmentamisesta	11
3 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT	13
3.1 Käytetyt menetelmät	13
3.2 Opinnäytetyön eettisyys ja laillisuus.....	15
3.3 Palaverit ja kehityskeskustelut, henkilöstön näkemys	17
5 TEHTÄVÄN TAVOITTEET JA HYÖDYT.....	19
5.1 Mitä tuloksia työssä tavoitellaan.....	19
5.2 Verkkokyselyt valmennuksista henkilöstölle ja esimiehille	19
5.3 Toimeksiantajan hyöty tehtävästä.....	22
6 TYÖN TOTEUTUS JA ERILAISET ROOLIT.....	24
6.1 Kehitystehtävän prosessien suunnitelma	24
6.2 Tehtävän haasteet	25
6.3 Toimeksiantajan rooli	26
6.4 Esimiehen rooli	27
6.5 Henkilöstön rooli	28
7 POHDINTA.....	29
LÄHTEET.....	31
LIITTEET.....	34

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimivat Osuuskauppa Arinan Rovaniemen Coffee House, Ristorante Rosso ja Uitto Pub. Arinan tarkoitus on tuottaa palveluja ja hyötyjä osuuskaupan omistajilleen, ja samalla vahvistaa Pohjois-Suomen työllisyyttä. Osuuskaupan kasvu ja menestys edellyttää sekä asiakkaiden että työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistä.

Toimin näiden kolmen osastojen ravintolapäällikkönä. Valitsin tämän aiheen, koska ymmärrän, että henkilökunta on ratkaisevin tekijä yrityksen onnistumisessa. Monien palaverien, kehityskeskustelujen ja työtyytyväisyystutkimuksien jälkeen olen huomannut, että halu oppia ja kouluttautua tulee esille jatkuvasti.

Tehtävässä tutkittiin henkilöstön valmentamisen tarpeita ja vaikutuksia. Lisäksi siinä tuotiin esille osallistavan kehityksen tärkeys työyhteisössä ja tällä hetkellä näkyviä heikkoja signaaleja aiheesta. Siinä myös esitettiin tulevien tuloksien tavoitteet ja osallistujien roolit, niin toimeksiantajan, esimiehen kuten henkilöstön.

Opinnäytetyöni tavoite on saada aikaan kestäväää ammattiosaamista vahvistava ja työhyvinvointia edistävä kehittämismenetelmä tutkimustehtävän jälkeen. Tämän työn päämäärä on kehittää ravintoloille sopiva valmennusprosessi, jolla sekä kasvatetaan työntekijöiden osaamista ja valmiutta töihin että nostetaan motivaatiota ja vahvistetaan työhyvinvointia. Tämä työn avaa myös mahdollisuuden valmistautua MaRa-alan tulevaisuuteen, jossa yritykset opettavat toimipaikoissaan alan opiskelijoita yhteistyössä koulujen kanssa.

Valmentavalle työntekijälle kehittyvät paremmat kommunikointitaidot, myönteisempi asenne työntekoon, intohimo jakaa omaa osaamista sekä positiivinen kokemus onnistumisista. Myös oma-aloitteisuus, vastuun ymmärtäminen, ajankäytön hallinta ja prosessien seuraaminen lisääntyvät. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 28.)

2 HENKILÖSTÖN VALMENTAMISEN TARVE JA VAIKUTUS

2.1 Olemassa oleva lähdeaineisto

Arvoinnovaatio on yksi strategia yrityksen menestykseen. Sillä otetaan huomioon sekä asiakkaiden että yrityksen odotukset ja toiveet. Henkilökunnan arvostus nousee innovaation mukaan, erikoisesti silloin kun innovaatio on peräisin henkilökunnalta itseltään. Tämä toteutuu myös, kun tähän innovaatioon otetaan huomioon sen hyöty, kustannustehokkuus ja tulevaisuuden mahdollisuudet. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 33–34.)

Nykyään työpätevyudet muuttuvat tarjonnan, teknologian ja sosiaalisten vaatimuksien mukaan. Ei voi ajatella työpaikkaa, jossa samat vanhat osaamiset pysyisivät tulevaisuudessa. Yritykset joutuvat analysoimaan kehityskohtia, ja järjestämään henkilöstölle valmennuksia pysyäkseen ajan tasalla. Erityisesti teknologia on muuttanut meidän tapamme käyttää työ- ja sosiaaliverkkoja. Tietojen hankinta ja itse tiedottaminen tapahtuu yhä useammin sosiaaliverkkotyöskentelyn kautta, ja yritykset uudistavat kanaviaan tehokkaammiksi. (Fitz-enz & Mattox II 2014, 19-20.)

Yksi monikäyttöinen kehittämisprosessi on Reteaming-menetelmä. Aholan & Furmanin (2015, 10-28) mukaan Reteaming koostuu 12 loogisesti enenevästä vaiheesta:

1. Tulevaisuuden tarpeiden selvittäminen
2. Saavutettavan tavoitteen asettaminen
3. Yrityksen esimiehen ja yhteisön kannustaminen, tukeminen ja avustaminen johdon toimesta
4. Hyötyjen kirkastaminen henkilöstölle ja yritykselle
5. Jatkuvan valmentajan ja henkilöstön edistymisen huomioiminen
6. Kehitysprosessin läpinäkyväksi tekeminen kaikille
7. Tavoitteen haasteiden tunnustaminen
8. Onnistumisen uskon vahvistaminen ja kannustaminen
9. Toimintasuunnitelman tekeminen ja lupauksien antaminen
10. Edistymisen seuranta ja kirjaaminen
11. Varautuminen vastoinkäymisiin ja auttaminen niistä selviytymiseen

12. Onnistumisen juhlistaminen ja kiittäminen

Retearing auttaa uskomaan omiin mahdollisuuksiin oppia ja onnistua, mikä kasvattaa omaa motivaatiota. Samalla työyhteisö vahvistuu, ja silloin tunnetaan yhteiskuuluvuutta johonkin. Tämä uudelleenryhmittäminen auttaa kehittämään sekä yksilön että yhteisön toimintaa ja osaamista. Se myös lisää luovuutta ja uusia lähestymistapoja kehittäviin kohtiin, samoin kuin toisen arvostusta ja ilmapiirin paranemista. (Ahola & Furman 2015, 10-28.)

Kestävässä kehityksessä kohdataan nykyhetken tarpeet ja varmistetaan, että tulevat sukupolvet eivät kärsi sen vuoksi. Kestävä kehitys koostuu sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta, taloudellisesta kehityksestä ja ympäristön eheydestä. Tämä päämäärä vaatii kelpollisia työpaikkoja, joilla on läpinäkyvä vaatimustaso, sekä valoisa ja turvallinen tulevaisuus. Säädyllisen ja houkuttelevan työpaikan on oltava työehtosopimuksen mukainen, informatiivinen yrityksen toiminnasta ja tasapuolisia mahdollisuuksia tarjoava. Kohtuulliset työolosuhteet sisältävät työturvallisuutta, tasa-arvoa ja ihmisoikeuksien tuntemusta. (International Labour Office Geneva 2010, 48-50.)

Tärkein keino pitää työntekijät sitoutuneena yrityksessä on varmistaa heidän tyytyväisyytensä, osaamisensa ja motivaationsa. Tyytyväisillä ja osaavilla työntekijöillä on paras vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Hyvin ohjatut ja suunnittelut valmennukset, joissa on selkeä kehittävä tavoite, tiivistää johdon ja työyhteisön suhdetta, parantaa jokaisen työn ymmärrystä ja optimoi asiakaspalvelun tasoa. Jatkuvat koulutukset työssä jalostavat opettamis- ja oppimiskykyä. Lisäksi halu oppia tai jakaa omaa osaamista tuntuu miellyttävältä. (International Labour Office Geneva 2010, 53-54.)

2.2 Oma työkokemuksen merkitys tehtävässä

Tämä opinnäytetyön lähtökohta on työkokemukseni ja tämän hetkinen asemani. Olen kolmen Osuuskauppa Arinan osaston ravintolapäällikkö: Rovaniemen Coffee House, Ristorante Rosso ja Uitto Pub. Toimin tulos- ja henkilöstövastuullisena, ja tärkein tavoitteeni on työhyvinvoinnin kestävä kehitys.

Olen ollut alalla noin 25 vuotta. Vuosien varrella olen oppinut, miten tärkeä rooli henkilöstöllä on menestyksessä. Henkilöstö vaatii valmentavaa ja oikeudenmukaista johtamista. Esimies oppii johtamisesta ennen kaikkea kuuntelemalla alaisiaan, heidän huoliaan ja onnistumisiaan, heidän kehitystoiveitaan ja tavoitteitaan, sekä ennen kaikkea heidän antamaansa palautetta.

Vuonna 1998 olin töissä Disneyland Pariisissa. Siellä on oma koulutuskeskus, joka valmentaa kaikissa tehtävissä toimivia työntekijöitä, niin kadunlakaisijoita kuin hotellinjohtajia. Valmennuksien mittakaava on huolellisesta työntekijän alkuperehdytyksestä, joka voi kestää kolmekin päivää, uusiin työtehtäviin opastamiseen, kuten esimerkiksi mehukoneen ylläpito ja siivous. Suurin osa valmennuksista mahdollisti uralla etenemistä, vaikka osaamiset työtä aloittaessa olisivat olleet vähäiset.

Koin vuosina 2000-2001 Turun Old Bank olutravintolassa toisenlaisen valmennustavan. Tässä toimipaikassa oli tarjolla yli 300 erilaista olutta ja yli 10 erilaista viskiä. Pääsin sinne harjoittelijaksi, ja harjoittelun jälkeen sain työpaikan. Old Bankissa kokeneemmat työntekijät suorittivat perehdytykset ja valmennukset. Perehdyttäjä ja perehdytettävä kävivät kahdestaan läpi yksitellen tuotteiden tuntemusta ja myynnin johtamista tutussa ja turvallisessa työympäristössä. Lisäksi baaritiskillä löytyi työntekijöille alan tietokirjoja, joiden avulla pystyi opiskelemaan itsenäisesti. Kokeneempien työkaverien tuki ja opastus tuntui innostavalta, ja koska opetukset tulivat suoraan tutulta ammattilaiselta, valmennettavan asenne oli avoimempi kuin jos se olisi tullut ulkopuoliselta.

Takaisin Kataloniassa vuosina 2005-2006 olin töissä Torresin viinituvassa nimeltä Vinoteca Torres. Heidän valmennusmenetelmänsä oli järjestelmällinen. Koulutukset oli aikataulutettu tarkasti, ja niissä oli selkeä runko ja pedagoginen metodi. Niiden tavoitteellisuus oli keskitetty tuotetuntemukseen, sillä toimipaikan tarkoitus oli myydä ja edustaa Torresin tuotteita asiakkaille.

Vuonna 2010 alkaen olen ollut Osuuskauppa Arinan leivissä. Osuuskauppana Arinan tavoitteet ovat asiakasomistaja- ja henkilöstökeskeisiä. Tämä vaatii sekä yritykseltä että työntekijöiltä jatkuvaa kehitystä ja sitoutumista arvoihin ja tavoitteisiin. Osuuskauppa Arina on rohkea yritys, joka uskaltaa kokeilla uusia toimintatapoja, ja joka panostaa parhaansa mukaan henkilökunnan hyvinvointiin. Siksi

uusia valmennusmenetelmiä tulee aika ajoin, niistä opitaan ja siten varmistetaan tulevaisuuden osaaminen.

Lokakuun 2012 ja toukokuun 2013 välillä kävin Jollas Instituutin Osuuskauppa Arinalle järjestämän vuoropäällikkövalmennuksen. Tämän valmennus vahvisti ajatustani siitä, miten tärkeä on valmentaa, ei vain uusia tulokkaita, vaan myös kokeneempia työntekijöitä. Kaiken tämän olen saanut kokea urani aikana Osuuskauppa Arinassa.

Kaiken kaikkiaan tämän hetkinen ammattitaitoni ja urakehitykseni on näiden erilaisten oppimiskokemusten summa. Viimeiset vuodet ammattikorkeakouluopinnoissa ovat lisänneet teoria- ja tutkimustietoa kokemustiedon muodostamalle pohjalle.

2.3 Osallistava kehitys, ennakointi ja työmotivaatio

Vanhanaikainen ravintola-alan perusosaaminen ei enää riitä. Tällä hetkellä henkilökunnalta vaaditaan laajaa tuntemusta brändeistä, tuotteista, myyntitekniikoista, asiakkaan taustasta ja odotuksista, sekä erilaisia valmiuksia kuten eri kielten osaamista ja trendien tuntemista. Uudenlainen palveluajatus vaati jatkuvaa perehdytystä, joka on sekä esimiesten että henkilökunnan vastuulla. Tämä työ perustuu siihen, miten voimme henkilöstöstämme avulla kasvattaa asiantuntemusta, työvarmuutta ja tuloksellisuutta.

Esimiehen asema ja rooli tässä kehitystyössä on vaativa ja välttämätön. Esimiehen vastuulla on kartoittaa osaamiset, valmentaa perehdyttäjiä, aikatauluttaa valmennukset sekä tutkia ja seurata tuloksia. Esimies on osattava olla nöyrä ja avoin, johtaa oikeudenmukaisesti ja ymmärtää henkilöstön tarpeita.

Yksi tärkeä käsite tässä opinnäytetyössä on osallistava kehitys. Kun kehitettäviä kohteita ja ratkaistavia haasteita etsitään työyhteisön kesken, ne on usein helpompi hyväksyä kuin ulkopuolisen kertomina. Tämä vaatii myös sitä, että henki-

löstö on valmis osallistumaan, muuttamaan asenteitaan ja työkuultuuriaan, ja olemaan rehellinen omaan osaamisensa rajoituksista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 59.)

Tiedon hallitseminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Sosiaalinen ja työelämä monimutkaistuvat jatkuvasti verkostojen ja teknologian kehityksen mukaan. Työtehtävät ja vaatimukset muuttuvat nopeasti, minkä vuoksi tarvitaan vahvaa stressihallintaa, mielen joustavuutta ja keskittymistaitoja. Nämä taidot vaativat harjoittamista, mutta sen hyväksyminen ja ymmärtäminen parantaa hyvinvointia ja onnellisuutta. Tämä taas lievittää masennus- ja ahdistusoireita, kuten unettomuutta. Juuri tämän takia tiedon jakaminen ja oppiminen luovat pohjaa rauhallisemmalle ja vahvemmalle mielentilalle. Niiden ansiosta myös havainnointi- ja harkitsemistaidot paranevat. (Kallio 2017, 52–53.)

Toinen huomioon otettava ominaispiirre on ennakointi (englanniksi foresight). Ennakointi tutkii, miten tulevaisuudessa toimitaan, miten varautua muutoksiin tai miten voimme vaikuttaa niihin. Emme valmenna vain tätä hetkeä varten vaan myös tulevaisuutta varten. Tämä näkökulma tulevasta auttaa yrityksiä sitoutumaan tavoitteellisiin prosesseihin, kuten valmennuksien tarjoamiseen. Ennakoinnin avulla lisäämme valinnanmahdollisuuksia erilaisista kehityskohteista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 90–92.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on myös vaikuttaa henkilöstön motivaatioon. Moni yritys laatii motivaatioesteen ylittämiseen suuria strategioita ylhäältä alaspäin katsoen, johdolta henkilökunnalle. Ratkaisevampi menetelmä on ottaa käsittelyyn henkilökunnan näkökulma ja se, mitä he odottavat. Henkilökunnalle on tärkeää, että avainvaikuttaja, tässä tapauksessa esimies, toimii läpinäkyvästi. Avainhenkilö jakaa tiedot kaikille tasapuolisesti, kuuntelee mielipiteitä ja pilkkoo prosessit heille valmiiksi. Hänen on myös oltava valmis kertomaan tarkasti miksi ja miten toimitaan, sillä avoimuus on luottamuksen ydin. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 191–196.)

Motivaatio kasvaa silloin, kun teemme asioita, joista tulee nautintoa, ja jotka ovat tärkeitä itsellemme, sekä silloin, kun seuraamme toteutettavaa päämäärää. Kun ihminen ymmärtää näitä arvoja ja tahtoo onnistua, voimme puhua itsensä toteut-

tamisesta. Tähän tarvitaan vapaaehtoisuutta ja kyvykkyyttä. Itsensä ylittänyt ihminen kokee valinnanvapautta eikä ulkoa ohjaamista, hän omaksuu tehtävät ja ilmaisee itseään tekemällä niitä. Kun ihminen tietää osaavansa ja saa tekemällä asioita aikaan, hän tuntee itsensä kyvykkääksi. Motivaatiomme vahvistuu oppimalla, osaamalla ja aikaansaamalla jotain menestyksekkäästi. Motivaatioon on monta vaikuttajaa kuten työyhteisön keskinäinen läheisyys ja hyväksyntä, hyvän tekemisen ja kyvykkyyden merkitys, sekä selviytymisen ja turvallisuuden kokemus. (Martela 2016, 50–54.)

2.4 Heikot signaalit, yrityksen vastuu ja etu työvalmentamisesta

Heikot signaalit ovat havaintoja poikkeavista ilmiöstä, oireita muutoksesta tai vahvistuvasta trendeistä. Nämä havainnot voivat kertoa joidenkin ajatus- ja toimintamallien heikkenemisestä, tai uusien ja väistämättömien muutoksien kehitymisestä alalla. Muutokset voivat tulla ylhäältä alaspäin, kuten poliittiset päätökset, tai alhaalta ylöspäin, kuten palvelutrendit. Ne ovat usein varteenotettava muutosvoima. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 150–152.)

Tällä hetkellä ammatillinen koulutus siirtää yhä enemmän työn opettamisen vastuuta yrityksille. Työssä oppimisen jaksot ovat lisääntyneet, ja ne kestävät välillä 1–3 kuukautta. Tämä vaatii yrityksiltä valmiutta ottaa opiskelijoita ja työhön tutustujia vastaan, samoin kuin kykyä tiivistää yhteistyötä koulujen kanssa. Esimiehenä toimiessani olen huomannut viime vuosien aikana, että pelkän työtehtävien ohjaamisen ja perehdyttämisen lisäksi on tarpeen opettaa myös työkulttuuria. Harjoittelijat, työssä oppijat ja uudet työntekijät kaipaavat työhön esivalmennusta, jossa käydään läpi turvallisuusasiat, työpaikan säännöt ja yleinen perusosaaminen, kuten työvuoron ja työvuorolistan merkitys ja kunnioittaminen, asiakkaiden ja työkavereiden tervehtiminen, työympäristöstä ja työvälineistä huolehtiminen, jne.

Viimeiset kaksi työtyytyväisyystutkimusta, jotka on suoritettu Lapinmaan ravintoloiden henkilökunnalle, ovat osoittaneet henkilöstön toivovan lisää valmennuksia. Myös henkilökuntani kanssa käymissä kehityskeskusteluissa on noussut esille

usein halukkuutta kouluttautua. Kokeneemmatkin työntekijät kertovat kaipaavansa uudelleen koulutusta ja osaamisensa päivittämistä. Näiden toiveiden toteuttaminen nostaisi työtyytyväisyyttä, varmistaisi työntekijöiden ammattiosaamista ja itsevarmuutta, sekä tuottaisi enemmän vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, mikä puolestaan parantaisi asiakastyytyväisyyttä ja suoravaikutuksena tuloksellisuutta.

Asiakastyytyväisyystutkimuksissa on noussut esille henkilöstön vaikutus niiden tuloksiin. Kun asiakkaalla jää palvelusta positiivinen mielikuva, hän arvioi toimipaikkaa korkeammilla pisteillä, kuin jos hän kokee saavansa kehnoa palvelua. Sen takia juuri asiakaskokemusta pitää kehittää palvelun kautta, sillä asiakkaat ovat nykyään niitä, jotka suosittelevat palveluita toisilleen. Palvelumuotoilun ja asiakastyytyväisyystutkimuksien funktio kasvaa, ja niissä korostuvat asiakaskokemus sekä vuorovaikutus henkilökunnan kanssa. (Tillaeus 2018.)

3 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

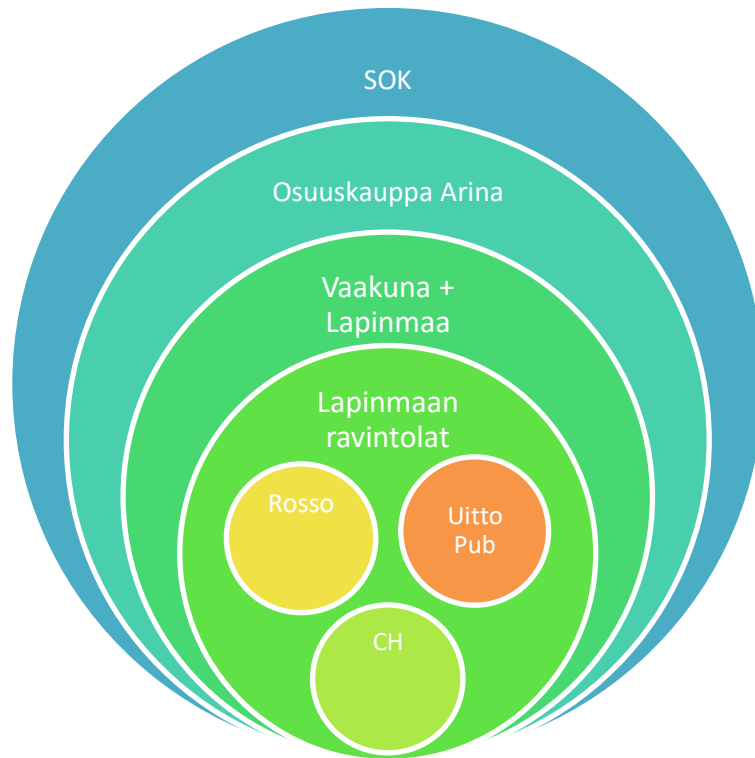
3.1 Käytetyt menetelmät

Tehtävässä hyödynnettiin kolmea erilaista menetelmää. Henkilökunnan palaverissa ja kehityskeskusteluissa käytettiin osallistavaa tutkimusta. Kyselyihin ja viestintään käytettiin verkostotutkimusta. Prosessit määriteltiin Blueprinting avulla.

Osallistavassa tutkimuksessa johto ja henkilöstö pyrkivät ratkaisemaan käytännön ongelmia yhdessä. Kehitettävät kohteet voivat olla teknisiä, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Tässä toimintatutkimuksessa on tavoitteena työyhteisön toimintatapojen ja toimintatilanteiden kehittäminen, ja tulosten on oltava käytännönläheisiä ja vaikutettava mahdollisimman paljon henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan. Tämän takia on olennaista ottaa koko henkilökunta mukaan kehittämiseen aktiivisesti osallisiksi, ja löytää siitä valmentajia, jotka ovat valmiina jakamaan osaamisensa muille. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

Toinen tässä opinnäytetyössä käytetty menetelmä on verkostotutkimus. Globalisaation mukaan verkostoituminen on muuttunut nopeasti, ja sen variaatiot kasvavat jatkuvasti. Verkolla tarkoitetaan yrityksen sisäistä määriteltyä yhteistoimintakuviota tai yksikköä, ja verkosto on yrityksen ja organisaation keskinäinen toimintajärjestelmä, joka yhdistää erilaisia verkkoja keskenään. Verkoston kautta voimme toteuttaa kyselyitä, niin nimettömiä kuin avoimia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 97.)

Lapinmaan ravintoloissa voimme määrittää verkoiksi Coffee Housen, Uitto Pubin, Rosson salin ja Rosson keittiön henkilökunnat sekä Lapinmaan johtoryhmän. Sen lisäksi me hyödynnämme muista Osuuskauppa Arinan ja SOK:n sisäisiä verkkoja, kuten Original Sokos Hotel Vaakunan Amarillon, Frans et Chérien, hotellin aamiaisen, vastaanoton ja kerroshoidon henkilöstöä, Osuuskauppa Arinan henkilökuntaa, joka ulottuu Kempeleestä Ivaloon, Osuuskauppa Arinan vuoro- ja ravintolapäälliköiden verkkoa sekä muita S-ryhmän verkkoja. Kaikista näistä muodostuu neljä selkeää ja hyödyllistä verkostoa: Lapinmaan ravintolat, Original Sokos Hotel Vaakunan ja Lapinmaan ravintoloiden kokonaisuus, Osuuskauppa Arina sekä SOK:n yhtymä. Kuviossa 1 näytetään näiden verkostojen rakennelma.



Kuvio 1. Lapinmaan ravintoloiden verkosto SOK:n sisällä

Prosessianalyysin avuksi on käytetty blueprintingiä. Sen avulla selvitin erilaiset roolit tehtävässä ja prosessien kriittiset vaiheet. Sillä voimme kuvata koko prosessin objektiivisesti niin, että jokainen osallistuja pystyy ymmärtämään mitä tapahtuu ja milloin jokainen vaihe on. Blueprintingiä voimme käyttää runkona kehitystehtävän aikatauluttamiseen ja sen toteutuksen seurantaan. Tähän kehitystehtävään otettiin mukaan esimiehen, valmentajan ja osallistujien prosessit. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 178–182.)

Valmennuksien valinta pitää analysoida. Pitää valita, mitkä aiheet kiinnostavat henkilökuntaa eniten. Kyselyiden ja keskustelujen kautta saadaan selville henkilöstön toiveita ja tarpeita. Analysoinnin avulla saadaan selville, mitkä niistä kannattaa toteuttaa käytännössä. Tehtävästä jäävät pois ne, joihin ei ole tarpeeksi kiinnostusta. Valitut aiheet luokitellaan teemoiltaan ja niistä kirjoitetaan yhteenveto. Kaikki nämä analysoinnit auttavat myös selvittämään, ketkä henkilöstön jäsenistä ovat sopivia ja halukkaita valmentajaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105.)

3.2 Opinnäytetyön eettisyys ja laillisuus

Opinnäytetyön aikana en kerännyt asiakas- tai henkilöstörekistereitä. Kaikki lomakkeet ja kyselyt olivat anonyymejä, eikä keskusteluissa kerätty yhteystietoja. Uutta tietosuojalakia noudatettiin.

Lain tarkoitus. Tällä lailla täsmennetään ja täydennetään luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta annettua Euroopan parlamentin ja neuvoston asetusta (EU) 2016/679 (yleinen tietosuoja-asetus), jäljempänä tietosuoja-asetus, ja sen kansallista soveltamista. (Tietosuojalaki 1050/2018 1:1 §.)

Henkilötietojen käsittely journalistisen, akateemisen, taiteellisen tai kirjallisen ilmaisun tarkoituksia varten. Sananvapauden ja tiedonvälityksen vapauden turvaamiseksi henkilötietojen käsittelyyn ainoastaan journalistisia tarkoituksia varten tai akateemisen, taiteellisen tai kirjallisen ilmaisun tarkoituksia varten ei sovelleta tietosuoja-asetuksen 5 artiklan 1 kohdan c–e alakohtaa, 6 ja 7 artiklaa, 9 ja 10 artiklaa, 11 artiklan 2 kohtaa, 12–22 artiklaa, 30 artiklaa, 34 artiklan 1–3 kohtaa, 35 ja 36 artiklaa, 56 artiklaa, 58 artiklan 2 kohdan f alakohtaa, 60–63 artiklaa ja 65–67 artiklaa. (Tietosuojalaki 1050/2018 5:27 §.)

Kehittämistyön eettisyys tulee taata tekemällä toimeksiantajan kanssa sopimus opinnäytetyön luonteesta, vastuista ja velvollisuuksista sekä tulosten omistusoikeuksista. Kohdeorganisaation eettiset säännöt sekä ohjeistus luottamuksellisista ja salassapidettävistä tiedoista tulee selvittää. On oltava rehellinen, tarkka ja huolellinen, eikä tuloksia saa vääristellä. Tiedonhankinta- ja arviointimenetelmien eettisyys ja alkuperäisyys on varmistettava. Tutkittavien tiedot ovat luottamuksellisia, ja heille on kerrottava mihin tietoja kerätään ja mihin tarkoitukseen niitä käytetään. Tavoitteiden ja lupauksen on oltava realistisia, eikä voi luvata sellaista, mitä ei pysty pitämään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48–49.)

Objektiivisuus on opinnäytetyössä tärkeä, sillä siinä pyritään luotettavaan laadulliseen tutkimukseen. Meidän on kuitenkin huomioitava erilaiset totuusteorioiden ja hyväksyä kaikki niiden mahdollisuudet. Korrespondenssiteoriassa väite on totta silloin kun se vastaa todellisuutta, muuten ei. Toisaalta koherenssiteorian mukaan väitteen voi hyväksyä olevan totta, vaikka olisi muitakin tieto- ja havaintoperustaltaan yhtäpitäviä mutta erilaisia väitteitä. Silloin kun tietoa etsitään käytännöllisistä ja toiminnallisista syistä, totuus liittyy pragmaattiseen totuusteoriaan. Viimeisenä on otettava huomioon konsensus-totuusteoria. Siinä totuus luodaan

yhteisymmärryksessä, josta seuraa yhteinen toiminta ja tulos. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–160.)

Kehitystehtävän johtajan on oltava avoin, epäitsekäs ja reilu. Vaikka hän onkin innostunut valmennuksista, hänen on ajateltava tasapuolisesti ja tavoitteellisesti siinä vaiheessa, kun aiheet ja valmentajat valitaan. Esimiehen on otettava huomioon kaikki osallistujat tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti. Työelämää koskee yhdenvertaisuuslaki, jonka perusteella kaikkia työntekijöitä on kohdeltava yhdenvertaisesti henkilöön liittyvistä seikoista ja ulkoisista ominaisuuksista riippumatta:

Tämän lain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 1:1 §.)

Työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Edistämistoimenpiteiden on oltava toimintaympäristö, voimavarat ja muut olosuhteet huomioon ottaen tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja oikeasuhtaisia. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 2:7 §.)

Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 3:8 §.)

Erlainen kohtelu työsuhteessa ja julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa sekä työharjoittelussa ja muussa vastaavassa toiminnassa samoin kuin työhön tai palvelukseen otettaessa on oikeutettua, jos kohtelu perustuu työtehtävien laatuun ja niiden suorittamista koskeviin todellisiin ja ratkaiseviin vaatimuksiin ja kohtelu on oikeasuhtaista oikeutettuun tavoitteeseen pääsemiseksi. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 3:12 §.)

Organisaation kannattaa varata riittävästi resursseja eettisesti kestävämpään toimintaan. Vastuullinen tasapuolisuus asiakkaita ja henkilöstöä kohtaan parantaa työhyvinvointia ja työssä jaksamista. On yhtä tärkeää perehdyttää uusia työntekijöitä uusiin tehtäviin ja yrityksen toimintaan kuin työyhteisön eettisiin linjauksiin. Työntekijät arvostavat selkeyttä, yhteisöllisyyttä, läpinäkyvyyttä, keskusteltavuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Akavalainen 2014.)

3.3 Palaverit ja kehityskeskustelut, henkilöstön näkemys

Henkilöstöä on hyödyllistä kuunnella. Palavereissa kannattaa antaa henkilökunnalle mahdollisuus puhua ja avautua. Kun kehitetään työkuultuuria, jossa voi ilmaista mielipiteensä pelkäämättä, saadaan enemmän hyviä ideoita erityisesti henkilökunnalta ja näkemys ongelmanratkaisusta laajenee. Esimiehen pitää kuunnella henkilökuntaa niin kuin asiakasta, käyttämällä kaikkia mahdollisia kanavia nöyrästi ja avoimin mielin. (Ryan 2015.)

Työpalaverit ovat oivallisia hetkiä saada henkilökunnalta palautetta ja rakentavia ideoita. Osuuskauppa Arinassa palaverit valmistetaan huolellisesti valitsemalla henkilökunnalle sopivat aiheet, jotka tuodaan esille ymmärtävästi ja läpinäkyvästi. Palaverit aikataulutetaan niin, että on riittävästi aikaa väittelylle. Palaverin aikana pitää antaa mahdollisuus palautteiden antoon koskien niin esimiehen, yrityksen kuin henkilöstön toimintaa. Työntekijöiden vuorovaikutus on ratkaiseva tekijä kehittämisideoiden saamisessa, ne tulee kuunnella ja ottaa avoimesti vastaan.

Osuuskauppa Arinassa suoritetaan vähintään yksi kehityskeskustelu työntekijää kohti vuodessa. Minä pyrin järjestämään yhden keskustelun keväällä ja toiset syksyllä. Keskusteluissa kuunnellaan työntekijän ajatuksia hyvinvoinnista, työolosuhteista, odotuksista ja tulevaisuuden toiveista. Lisäksi annetaan työntekijälle mahdollisuus antaa palautetta koskien esimiehen ja yrityksen toimintaa, sekä annetaan palautetta työntekijän työsuorituksista ja panoksesta työyhteisössä. Myös osaamisista ja kehitettäviä kohtia kartoitetaan, sekä asetetaan yhdessä henkilökohtaisia tavoitteita.

Kehityskeskustelut ovat ratkaisevia henkilökunnan ammatillisen kehityksen, uran etenemisen ja osaamisen laajentamisen kannalta. Esimiehen on ohjattava näiden keskustelujen kulkua rohkaisevalla ja positiivisella asenteella. Henkilökunnan on tunnettava olonsa tärkeäksi osallistujaksi yrityksessä. Keskustelun pitää olla avointa ja rakentavaa niin esimiehelle kuin työntekijälle. (Linkleter 2013.)

Esimies kartoittaa työntekijöiden vahvuuksia ja kehittämiskohteita kehityskeskustelujen avulla. Yhdessä työntekijät ja esimies asettavat tavoitteita ja luovat yhteistä näkemystä siitä, miten niitä saavutetaan. Tämä vaati esimieheltä valmiutta viestiä työntekijöille yrityksen toimintaympäristöstä ja arvoista. Esimiehen pitää auttaa työntekijöitä ymmärtämään, mitkä ovat yrityksen ja heidän roolinsa työtehtävien suorittamisessa. (Kunnas 2017.)

5 TEHTÄVÄN TAVOITTEET JA HYÖDYT

5.1 Mitä tuloksia työssä tavoitellaan

Tällä opinnäytetyöllä halutaan tuottaa jatkuvaa kehittämistyötä mara-alalle, jossa ydintekijä on henkilöstö. Jatkuvalla kehittämistyöllä parannetaan kannattavuutta, kehitetään uusia toimintamalleja ja palveluita, luodaan toimivampaa organisaattiorakennetta, varmistetaan henkilökunnan motivaatio, ymmärretään paremmin asiakkaiden odotuksia ja pyritään ennakoimaan niitä. Opinnäytetyössä otetaan huomioon sosiaaliset innovaatiot teknisten innovaatioiden lisäksi. Siinä tuodaan innovaation aiheeksi henkilökunnan ja asiakkaan keskeinen rooli, miten kaikki voivat saada uutta osaamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 12–15.)

Tavoitteena on tuoda esille työyhteisössä ja organisaatiossa kehitettäviä kohteita, joita voimme järjestelmällisesti ja tehokkaasti työstää henkilöstön osaamisen ja kehittämispohjaisen oppimisen avulla. Työntekijä, jolla on parempi osaaminen jostain aihealueesta, joutuu panostamaan tiedonhakuun ja sosiaalisiin taitoihin, sillä hänelle annetaan vastuu muiden valmentamisesta. Tällä tavalla luodaan valmentajan ja valmennettavien kesken verkostointia, kumppanuutta, vastuullisuutta ja kokemuksellisuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 15.)

Yksi tärkeä syy tälle opinnäytetyölle on ennakointi (Foresight). Tämän ja muiden alojen tulevaisuus on vahvasti kiinnitetty kehittämistyöhön. Innovaatiot ja palvelumuodot muuttuvat trendien ja tarpeiden mukaan, ja paras keino taata henkilökunnan osaaminen on ennakoida kehityksen suunta. Henkilökunta näkee oman verkostoitumisen avulla ja yrityksen johto tutkimuksien ansiosta, mihin tavoitteet ja suunnittelu pitäisi keskittää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 39.)

5.2 Verkkokyselyt valmennuksista henkilöstölle ja esimiehille

Kehittämistehtävänä on valita henkilökunnasta eri osa-alueiden perehdyttäjiä ja aiheet perehdytyksille, jossa henkilökunta on itse valmentajana. Tarkoitus on hyödyntää oman talon osaamiset palvelun kehittämisessä.

Koulutuksen tai kokemuksen kautta ammattitaitoisemmat työntekijät voivat opettaa ja opastaa kokemattomampia työkavereita, tai niitä, jotka kaipaavat osaamisensa virkistystä. Tällä tavalla osaavampi työntekijä ottaa enemmän vastuutta toiminnan kehittämisestä, ja hänelle tulee tärkeä tunne osallisuudesta yhteiseen menestykseen. Muilla työntekijöillä on avoimempi mieli valmennusta ja aihetta kohtaan, kun kouluttajana on tuttu työkaveri. Tämän menetelmän avulla kaikille tulee tunne siitä, että työpaikalla tuetaan, autetaan ja laitetaan henkilöstö etusijalle, sekä siitä, että onnistuminen on yhteistyön ansiosta. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 27.)

Palvelumuotoilussa (Service design) sovelletaan kehittämismenetelmiä ja niiden prosesseja yrityksen strategian mukaisesti työpaikan omaan kulttuuriin ja käyttäjien näkökulmaan. Tarkoitus on käyttää selkeitä ja helppokäyttöisiä menetelmiä, joilla konkretisoidaan kehitettäviä kohteita, ja joilla selvitetään tämänhetkisen ja tulevaisuuden henkilöstön tarpeita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 38.)

SOK:n konserni käyttää verkostointiohjelmaa Workplace. Sen tarjoaman uuden sukupolven teknologian avulla voimme kommunikoida keskenämme niin yksityisesti kuin valtakunnallisesti. Workplace on Facebookin jalostama hanke yrityksille, ja sen päätoiminnot ovat ryhmittäminen, pikaviestittely ja tiedottaminen digitaalisesti. (Workplace by Facebook 2019.)

Workplacen keskustelusovellus on Workchat, jonka välityksellä muodostin yhteisen kyselyn Coffee Housen, Ristorante Rosson ja Uitto Pubin henkilökunnalle. Tehtävän tarkoitus oli selvittää kyselyn kautta, mihin työpaikan järjestämiin valmennuksiin työntekijät haluaisivat osallistua. Ennen kyselyä olin palaverissa selittänyt heille opinnäytetyöni tarkoituksen, menetelmät ja tavoitteet. Kehityskeskustelujen analysoinnin jälkeen valitsin valmennuksiin henkilökunnan toiveiden perusteella kuusi eri aihetta. Annoin myös mahdollisuuden ehdottaa muita aiheita. Kyselyssä sai valita niin monta valmennusta kuin olisi valmis osallistumaan. Osallistujia oli 20, ja kyselyyn vastasi vapaaehtoisesti 14 henkilöä, mikä on 70 % osallistujista. (Liite 1)



Kuvio 2. Lapinmaan henkilöstön kyselyn valmennuksista saadut vastaukset

Esitin Workplace-sovelluksella kyselyn myös Osuuskauppa Arinan vuoro- ja ravintolapäälliköille. Tarkoitus oli saada esimiesten näkökulma ja mielipide työvalmennuksien vaikutuksesta. Esimiehistä 79 henkilöä näki kyselyn ja siihen vastasi 29. Siinä kysyttiin mihin vaikuttaisi eniten se, että järjestää henkilökunnalle heidän toivomia koulutuksia tai valmennuksia. (Liite 2)



Kuvio 3. Osuuskauppa Arinan Maran esimiesten kyselyn saadut vastaukset

Yli puolet vastaajista esimiehistä valitsi asiakaspalveluun/asiakaskohtaminen vaikuttajana ja neljäs osa valitsi myyntin varmistamiseen ja kasvattamiseen.

Vain yksi vastasi työyhteisön hyvinvointiin, sekä yksi henkilökohtaisen motivointiin. Tämä todistaa mielestäni tämän tehtävän tarpeellisuuden eli tarpeen vaikuttaa esimiesten näkemykseen henkilöstön valmentamisen vaikutuksista.

Suurin osa esimiehistä ajattelee enemmän tuloksellisuutta ja asiakaskohtaamista kuin työhyvinvointia. Esimiesten kannattaisi tarkastella työtyytyväisyyden tuloksia rinnakkain taloudellisten tuloksien kanssa, sillä työhyvinvointi on suorassa suhteessa tuloksellisuuteen. Jos työntekijä saa vaikuttaa työnsä kehittymiseen ja järjestelyihin esimerkiksi ammattivalmennuksiin, hän viihtyy ja jaksaa paremmin työssään. (Urpelainen 2019.)

5.3 Toimeksiantajan hyöty tehtävästä

Toimeksiantaja hyötyy opinnäytetyöstä, kun sen käyttöön ottaminen parantaa tuloksellisuutta ja henkilöstön sitoutumista. Rovaniemen palvelutarjontaa ja sen henkilöstötarpeet kasvavat jatkuvasti ja voimakkaasti. Kun yksikkömme henkilökunta on motivoitunut, sitoutunut ja tyytyväinen, takaovella koputtaa taitavien ja motivoituneiden työnhakijoiden kasvava jono. Osuuskauppa Arinasta tulee entistä halutumpi työnantaja.

Globalisaatio, digitalisaatio ja väestön ikääntyminen vaativat jatkuvaa oppimista niin koulutusjärjestelmissä kuin yrityksissä. Perinteiset ammatit muuttuvat jatkuvasti, ja niissä vaaditaan uusia osaamisia. Tämä edellyttää asennemuutosta työnantajilta ja työntekijöiltä, kuten valmiutta tarjoaa ja ottaa vastaan koulutusjärjestelmän täydentäviä opintoja muuttuvassa sosiaali- ja työympäristössä. (Kaupalehti 2019.)

Opinnäytetyön avulla toimeksiantajalla on mahdollisuus vaikuttaa omaan jatkuvaan kehitykseen tuloksellisesti ja asiakaskokemuksellisesti. Hän varautuu työelämän tuleviin oppimistarpeisiin. Yhtäaikaisesti toimeksiantajalla on väline, jonka avulla kuunnella henkilöstöä ja toteuttaa sen toiveita ja tarpeita, sekä siten varmistaa heidän työhyvinvointinsa.

Toimeksiantaja hyötyy myös kohtuullisen kustannustehokkaasta toiminnasta. Usein ostetaan ulkopuolisilta tahoilta valmennusohjelmia, joiden hinta voi olla hyvinkin korkea. Tämän kehittämistehtävän ansiosta kustannukset keskittyvät pääasiassa työaikakustannuksiin. Nämä kustannukset tulevat pidemmällä ajalla työnantajan eduksi, kun itsevarmempi ja osaavampi henkilökunta itse kehittää yksikkönsä tuottavuutta.

6 TYÖN TOTEUTUS JA ERILAISET ROOLIT

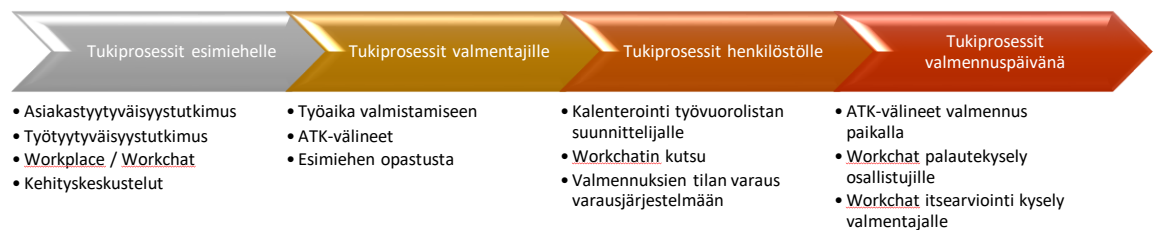
6.1 Kehitystehtävän prosessien suunnitelma

Tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikatauluttaminen alkoi tammikuussa 2019. Tammi-helmikuun aikana tutustuin Lapin AMK:n ohjeistuksiin, ja laadin johdannon rungon. Lisäksi hankin sopivaa kirjallisuutta työn aiheista, ja kirjoitin opinnäytetyön suunnitelman.

Maaliskuun aikana kartoitin ja analysoin erilaisia tutkimusmenetelmiä. Suoritin henkilökunnan ja esimiesten kyselyt sekä henkilöstön kehityskeskustelut, minkä lisäksi keskustelin ja vaihdoin näkökulmia aiheesta tutkimukseen osallistuneiden ja opiskelukavereiden kanssa. Sen jälkeen tutkin kyselyiden tuloksia, ja aikataulutin ajankäyttöni niiden kirjaamista ja työn kirjoittamista varten.

Huhtikuun aikana kirjoitin ensin tietopohjasta ja omasta kokemukseräisestä tiedostani, tuntemuksistani ja näkemyksestäni. Sitten kokosin kehitystehtävän prosesseista suunnitelman tuleville käyttäjille Blueprinting-menetelmällä. Kehitystehtävän tarkoitus oli valmistaa toimeksiantajalle tietoperusta ja menetelmäprosessien suunnitelma, jolla aloittaa kehittävä ja kestävä valmennusmenetelmä. Näiden jälkeen toimeksiantaja voi valita henkilöstöstä valmentajia ja järjestää heidän avullaan valmennuksia valmennettaville.

Kuviossa 4 kerrotaan, mitkä prosessit valmennuksien järjestäjän pitää suorittaa, ja mitä tukiprosesseja jokainen vaihe vaatii. Tämä prosessikaavio on tarkoitettu toimeksiantajan testattavaksi ja käyttöön.



Kuvio 4. Valmentajien ja valmennuksien valinnan ja toteutuksen prosessien blue-printing

6.2 Tehtävän haasteet

Haasteellisiin prosessi näyttää olevan aikatauluttaminen. Kun valmennuksien aiheet ja valmentajat on valittu, voi suurin työ olla niiden ajastaminen työvuorolistojen, vapaapäivien, lomien ja tilojen yhtälössä. Suunnitteluun kannattaa varata aikaa, eikä aikataulujen kanssa pidä hätiköidä.

Ajanhallinnan ongelmiin on monta syytä. Itse otan helposti liikaa asioita selvitettäväksi ja kuormitan itseäni erilaisilla tehtävillä, jotka estävät työssä etenemistä. Priorisointi on tärkeää, mutta sen haasteena voi olla esimiehen ja alaisten erilaiset näkemykset asioiden tärkeysjärjestyksestä. To-do-listojen tekeminen voi auttaa priorisoinnissa. Kun suoritettavat tehtävät ovat ylhäällä ja järjestyksessä, on helpompaa päästä suunnitelmallisempi eteenpäin. (Pesonen 2015.)

Kommunikointi sekä työyhteisön kesken että asiakkaan kanssa voi olla haastavaa. Asiakkaana emme monesti osaa tarpeeksi hyvin kertoa, minkälaista palvelua tarvitsemme. Samalla tavalla työelämässä emme aina rohkene vaatia asioita, jotka mielestämme voisivat parantaa osaamistamme, kuten valmennuksia. Meidän on kehitettävä taitoa kommunikoida keskenämme, kasvattaa rohkeutta ja oppia sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin. (Koskinen 2016.)

Viestinnässä aina tulee haasteita esille. Heti alusta asti pitää miettiä ja selvittää, miten kehitystehtävä selostetaan henkilöstölle, ja miten henkilöstö voi sen tulkita. On varmistettava, että kaikilla on käytössä samat viestintäkanavia, seurata niiden käyttöä ja varmistaa tietojen vastaanottaminen ja ymmärtäminen. Positiivinen ja innostunut asenne on saatava tarttumaan kaikkiin osapuoliin.

Johtaminen ei voi suuntautua vain asioihin, eikä vain ihmisten johtamiseen. Hyvät johtamistaidot vaaditaan, jotta molemmat onnistuvat. Jos joko asioiden tai ihmisten johtaminen on heikommassa asemassa, se vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen ja heikentää johtamiskulttuuria. Voimme helposti kuvitella, että valmentajaksi käy vain erityisen taitava ammattiosaaja, mutta todellisuudessa tärkeämpää valmentamisessa on oikea asenne ja esimiehen tuki. Esimiehen innostunut ja sitoutunut esimerkki on tärkeä. Jos se ei esimieheltä onnistu, ei muutaakaan henkilökuntaa voi vaatia osallistumaan. (Otollinen 2016, 23–31.)

6.3 Toimeksiantajan rooli

Nyky maailmassa tarvitaan yrityksiä, jotka ovat houkuttelevia työntekijöille. Yrityksen työskulttuurin pitää viestittää läpinäkyvyyttä ja hyvinvointia. Paras rekrytoinnin edistäjä ovat itse työntekijät. Jos yrityksen tapa johtaa on autoritaarinen ja aliarvostava eikä henkilöstölle anneta mahdollisuutta kestävään kehitykseen, negatiivinen tieto kulkee nopeasti eikä takaovella koputtele innokkaita työntekijöitä. Toisaalta terve ja innostava työskulttuuri, jossa henkilöstöllä on turvallinen ja motivoitunut olo, luo houkuttelevan kuvan yrityksestä. Halu päästä siitä osalliseksi tuo ovelle uusia, innostuneita työnhakijoita. (Otollinen 2016, 14–15.)

Toimeksiantajan on oltava avomielinen ja innovatiivinen kehitystehtävän suhteen. Yrityksen edustajan pitää antaa mahdollisuudet onnistua, mutta myös asettaa tehtävälle sekä tavoitteita että rajoituksia. Tätä varten tarvitaan rakentavia keskusteluja projektin vetäjän ja toimeksiantajan kesken, jossa kuunnellaan toisiaan ja asetetaan yhteiset pelisäännöt. Toimeksiantajan on annettava mahdollisuus järjestää aikaa prosesseille ja paikka, jossa suorittaa valmennuksia. Toimeksiantajan rooli on myös palautteenantajana. Hänen näkemyksensä ja mielipiteensä on ratkaiseva toimintatavan jatkuvuuden kannalta.

6.4 Esimiehen rooli

Johtajan asenne henkilöstön valmentamisen suhteen on oltava nöyrä, mutta päättäväinen. Esimiehen tulee ymmärtää keskinäinen kilpailu kehityskohteena, jossa oma henkilökunnan ammattitaito ja hyvinvointi on voimavarana. Hän ei pilkkaa ketään tai pelkää osaavien alaisten kilpailua, vaan uskoo omaan osaamiseensa. Johtava esimies keskittyy kunnianhimosuuteen yritykseen ja henkilöstöön, ei vain omaan itseensä. Hän myös ennakoii menestyksen ja kestävästi kehityksen valmentamalla ja varmistamalla alaistensa ja mahdollisten seuraajiensa osaamisen. Hän ei etsi syyllisiä huonoille tuloksille, vaan osaa katsoa itseään peiliin ja asettaa tavoitteita niiden parantamiseksi. Menestyvä esimies kiittää kaikkia osallistuvia osapuolia, niin henkilökuntaa kuin asiakkaita. (Collins 2006, 46–64.)

Esimies toimii kapellimestarina kehittämistehtävän aikana. Hän delegoi prosessien tehtävät, alustaa tehtävät ja toimenpiteet, sekä asettaa tavoitteita ja rajoituksia yhdessä eri osapuolten kanssa. Hän kannustaa ja on itse innostunut, aikatauluttaa prosessit, valmentaa valmentajia, antaa palautetta ja palkitsee henkilöstöä. Lisäksi hän informoi toimeksiantajaa seurannasta.

Esimiehen pitää luoda mielikuva, jolla selkeästi kerrotaan henkilökunnalle valmennuksien syy ja tarkoitus, ketä ne koskevat, mitä haluamme saada aikaan ja miten aiomme toimia. Esimiehen on oltava valmis hyväksymään henkilökunnan palautteita ja muokkaamaan toimintaansa niiden perusteella. Avoin ja pelkäämätön keskustelu esimiehen ja henkilökunnan välillä on kaikille eduksi. (Välimäki 2015.)

6.5 Henkilöstön rooli

Sekä yrityksen johdon että henkilöstön pitää ymmärtää, että vastuu onnistumisesta on yhteinen. Siihen vaaditaan kaikkien osapuolten ymmärrystä yrityksen rakenteesta ja strategiasta. Henkilökunta tuntee ja ottaa enemmän vastuuta silloin, kun työn vaatimukset ja vastuut on selostettu selkeästi, ja he ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan. (Petersen 2019.)

Tämän kehittämistyön tavoite on lisätä osaamista uutta oppimalla ja uudistamalla. Henkilökunnan tavoite on saavuttaa jokin päämäärä. Valmennuksien jälkeen heidän on tarkoitus johtaa myyntiä konseptin ja opittujen taitojen mukaisesti. Henkilöstön rooli on käyttää valmennuksen tuomat taidot suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Leonard 2019.)

Henkilökunnalla on kaksi roolia tässä kehittämistehtävässä. Ensimmäinen rooli on valmentajana. Valmentaja on itse henkilöstön jäsen, joka nousee valmentamaan muita työyhteisön jäseniä omalla osaamis- ja vahvuusalueella. Toinen rooli on valmennettavana. Henkilökunnan on tultava oman työkaverinsa koulutettavaksi. Tällä tavalla osaaminen jakautuu ja vahvistuu henkilöstön kesken, ja toimipaikan työkuulttuuri kehittyy ja kasvaa. Henkilöstön pitää ymmärtää, että he ovat menestyksen tärkein ainesosa. Heillä pitää olla intoa ja nälkä onnistua. Henkilöstö pitää palkita onnistumisesta, sillä palkittu henkilökunta halua edelleen menestyä yrityksen mukana. Taloudellinen palkitseminen on tärkeää, mutta myös oikeudenmukaisuus ja avoimuus työympäristössä palkitsee henkilöstöä. (Mikkola 2017.)

7 POHDINTA

Restonomi-opintoni alkoivat syksyllä 2014. Opinnäytetyön aiheen valinta alkoi jo 2016 aikana, kun siirryin ravintolapäälliköksi Lapinmaahaan. Syksyllä 2017 aion keskittyä aiheen tarkentamiseen, sillä ajatukseni opinnäytetyön aiheesta olivat liian laajat aikataulun puitteissa toteutettavaksi. Suurin osa talvesta 2017 kesään 2018 aikaa meni ravintolapäällikön perustyöhön liittyvien asioiden hoitoon. Vasta syksyllä 2018 aloin vakavasti valmistautua opinnäytetyön suorittamiseen. Keväällä 2019 olen onnistunut aikatauluttamaan itseäni paremmin opiskelun suhteen.

Olen keskustellut aiheen valinnasta esimieheni ja työkavereideni kanssa, joilta olen saanut positiivista ja kannustavaa palautetta. Olen onnistunut määrittelemään tutkimuksen tarkkuuden ja laajuuden erityisesti alaisteni kanssa käytyjen kehityskeskustelujen ja työhyvinvointitutkimustulosten ansiosta. Lisäksi asiakastytyväisyystutkimuksien avoimien kommenttien seuranta vuodesta 2016 alkaen on toiminut ratkaisevana tukiprosessina. Asiakkaiden arvostelut ja palautteet ovat rakentava kontribuutio, joka tukee tämän projektin ydinaihetta: Miten henkilöstön osaaminen, motivaatio ja hyvinvointi vaikuttaa asiakaselämykseen.

Olen tyytyväinen tuotokseeni. Se olisi voinut olla laajempi, mutta silloin olisi pitänyt lisätä myös työstämiseen käyttämäni aikaa. Tämän tehtävän ansiosta pystyn jatkossa perustelemaan henkilöstön valmennuksien tarvetta, sekä henkilökunnan osallistamista niiden prosesseihin.

Odotan, että tämä työ on tärkeässä roolissa Osuuskauppa Arinan työympäristön kestävässä kehityksessä. Kun omalla henkilökunnalla on avainrooli perehdyttämisessä ja osaamisen kehittämisessä, odotan heidän motivaationsa ja omaan työpaikkaan sitoutumisensa vahvistuvan.

Lisäksi henkilöstön myynti- ja suositteletaidot vahvistuvat laajemman asiantuntemuksen ja ammatillisen itsevarmuuden myötä. Sen myötä myös työn tuloksellisuus paranee. Henkilöstön osaamisen levittäminen muille on jotain, joka ei aina tapahdu itsestään. Olen huomannut, etteivät kaikki jaa osaamistaan oma-aloitteisesti. Siihen tarvitaan esimiesten tuntemusta henkilökunnasta, sekä johtamista tulosten saavuttamiseksi.

Tämä opinnäytetyön aikana olen oppinut yksinkertaistamaan tavoitteitani. Aluksi minulla oli monia ideoita, joita olisin halunnut käyttää tässä opinnäytetyössä. Ajankäytön rajoitteet ja tehtävän laajuus ovat kuitenkin pakottaneet tarkentamaan sitä. Siksi olen panostanut opinnäytetyön prosessien suunnitteluun ja analysointiin, ja jättänyt kehitystehtävän toteuttamisen opinnäytetyön jälkeen työelämän puolelle.

Tämä opinnäytetyö on auttanut minua ymmärtämään vielä paremmin, miten tärkeää on olla kuunteleva esimies. Henkilöstön johtaminen läpinäkyvässä ja keskustelelevassa työympäristössä mahdollistaa terveellisemmän ja tuloksellisemman liiketoiminnan rakentamisen. Avoimessa työkuultuurissa ilmapiiri on raikkaampi.

Tämän opinnäytetyön jälkeen aion aikatauluttaa tulevat valmennukset syksylle. Kyselyjen tuloksien perusteella ensimmäiset valmennukset tulevat olemaan kielet ja kulttuurit, erikoiskahvit Baristan opastuksella, viinien yleinen tuntemus ja Rosson viinimaistelu sekä drinkkikoulutus. Sitten opastan valittuja valmentajia valmistelemaan valmennuksensa, ja järjestän heille niihin aikaa työvuorojen puitteissa. Kesätyöntekijöiden perehdytyspäivän ansiosta tuli esille valmennuksien tarvetta myös heille, kuten viinien tuntemusta.

Odotan, että tästä tulee jatkuva perehdytyksen ja uudelleen valmentamisen menetelmä omassa työympäristössä. Odotan myös, että tämä menetelmä hyväksytään osana tulevaa työkuultuuria minun vastuullani olevissa toimipaikoissa.

LÄHTEET

Ahola, T. & Furman, B. 2015. Reteaming-valmennus. Yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Akavalainen 2014. Työyhteisön eettinen kulttuuri vaikuttaa jaksamiseen. Viitattu 17.5.2019

https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/ar-kisto_2014/tyoyhteison_eettinen_kulttuuri_vaikuttaa_jaksamiseen

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Collins, J. 2006. Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Helsinki: Talentum.

Fitz-enz, J. & Mattox II, J. R. 2014. Predictive Analytics for Human Resources. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Espoo: OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi.

International Labour Office Geneve 2010. Developments and challenges in the hospitality and tourism sector. Issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum for the Hotels, Catering, Tourism Sector (23–24 November 2010). Viitattu 26.4.2019
www.ilo.org/publns.

Kallio, M. 2017. Inhimillisiä kohtaamisia. Helsinki: WSOY.

Kauppalehti 2019. Jatkuva oppimisesta on tehtävä kaikille totta. Viitattu 28.4.2019

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/jatkuvasta-oppimisesta-on-tehtava-kaikille-totta/47fc78ae-2974-4484-b33e-b6515ff69744>.

Koskinen, P. 2016. Alf Rehn: Suomalainen on huono vaatimaan palvelua. Viitattu 28.4.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-8677489>.

Kunnas, P. 2017. Näin syntyy aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Viitattu 17.5.2019

<https://lehti.mma.fi/tyo-ura/nain-syntyy-aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu>

Leonard, K. 2019. Importance of Employee Performance in Business Organizations. Viitattu 28.4.2019

<https://smallbusiness.chron.com/importance-employee-performance-business-organizations-1967.html>.

- Linkleter, N. 2013. How to have constructive discussions about your career progression. Viitattu 17.5.2019
<https://www.theguardian.com/careers/careers-blog/how-to-constructive-discussions-career-progression>
- Martela, F. 2016. Valonöörin. Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.
- Mikkola, J. 2017. Ruoki sisäistä yrittäjyyttä. Viitattu 28.4.2019
<https://dif.fi/blogit/kumppaniblogit/ruoki-sisaista-yrittajyytta/>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otollinen, P. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille. Arkisissa esimerkkejä työelämästä. Tampere: Mediapinta.
- Pesonen, E.-S. 2015. Valuuko aika hukkaan? Psykologin 8 vinkkiä ajanhallintaan. Viitattu 28.4.2019
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/valuuko-aika-hukkaan-psykologin-8-vinkkia-ajanhallintaan/cd340b2e-146b-31e5-81cb-2a40cf2707ca>.
- Petersen, L. 2019. What Are Some Roles & Responsibilities for Employees and Business Partners? Viitattu 28.4.2019
<https://smallbusiness.chron.com/roles-responsibilities-employees-business-partners-19133.html>.
- Ryan, L. 2015. Six Ways To Listen To Your Employees. Viitattu 17.5.2019
<https://www.forbes.com/sites/lizryan/2015/06/13/six-ways-to-listen-to-your-employees/>
- Tietosuojalaki. 5.12.2018/1050.
- Tillaeus, J. 2018. Yritykset palkkaavat nyt työntekijöitä varmistamaan, että asiakas on tyytyväinen: "Työpaikkailmoituksissa etsitään jatkuvasti enemmän palvelumuotoilijoita". Viitattu 27.4.2019
<https://yle.fi/uutiset/3-10504018>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Urpelainen, A.-K. 2019. Työntekijöiden tyytymättömyys lisääntynyt – ”Työhyvinvointi on suorassa suhteessa työn tuottavuuteen”. Viitattu 28.4.2019

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyontekijoiden-tyytymattomyys-lisaantynyt-tyohyvinvointi-on-suorassa-suhteessa-tyon-tuottavuuteen/2ac72c4c-0456-4528-9c7b-3b76155bac45>.

Välimäki, M. 2015. Alf Rehn: Työyhteisö täynnä yrittäjiä. Viitattu 28.4.2019
<https://businesslike.fi/alf-rehn-tyoyhteiso-taynna-yrittajia/>.

Workplace by Facebook 2019. Työkaluja, jotka muuttavat kaiken. Viitattu 28.4.2019
<https://www.facebook.com/workplace/>.

Yhdenvertaisuuslaki. 30.12.2014/1325.

LIITTEET

Liite 1. Kysely suoritettu henkilökunnalle sisäisen verkoston kautta.

Henkilöstön (Rovaniemen Coffee House, Rosso ja Uitto Pub) kysely Workchatissa:

Mihin valmennuksiin haluaisit osallistua:

Kielet ja kulttuuri		6
Erikoiskahvit, Baristan opastuksella		6
Viinien yleinen tuntemus + Rosson viinimaistelu		7
Asiakaskohtaaminen, palvelu asenne		3
Ensiapu ja turvallisuus		2
Drinkkikoulutus		6
muu		0

Osallistujia: 20

Vastaajia: 14 70,00 %

Liite 2. Kysely suoritettu Osuuskauppa Arinan MaRa:n vuoro- ja ravintolapäälliköille sisäisen verkoston kautta.

Esmiesten (Arinan Maran VP:t ja RP:t) kysely Workplacessa:

Jos järjestää henkilökunnalle koulutuksia/valmennuksia, jotka he ovat toivoneet, mihin vaikuttaisi eniten mielestäsi:

Asiakaspalveluun/asiakaskohtaamiseen		16
Myyntin varmistamiseen ja kasvattamiseen		8
Sitoutuneisuuteen työpaikkaan		3
Henkilökohtaisen motivointiin		1
Työyhteisön hyvinvointiin		1
Nähty kyselyn	79	
Vastanneet	29	36,71 %