

Henkilöstön kehittäminen Helsingin palvelualojen oppilaitoksessa

Kati Grundström

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma

2011



<p>Tekijä Kati Grundström</p>	<p>Ryhmä 2009</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Henkilöstön kehittäminen Helsingin palvelualojen oppilaitoksessa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 60 + 16</p>
<p>Ohjaaja Eija Kjelin</p>	
<p>Tämän työn tavoitteena on perehtyä majoitus- ja ravitsemisalan opettajien osaamistarpeisiin ja osaamisen kehittämiseen; minkälaista osaamista ammatillisilta opettajilta vaaditaan nyt suhteessa elinkeinon tulevaisuuden tarpeisiin. Miten opettajat pitävät itsensä ajan tasalla, miten he pyrkivät kehittämään itseään jotta opiskelijat valmistuisivat tulevaisuuden kannalta kilpailukykyisin tiedoin ja taidoin. Työ on tehty Helsingin palvelualojen oppilaitoksen Helpan hotelli- ravintola- ja cateringalan opettajien osaamisen kehittämiseksi asiantuntijuuden eri osa-alueilla.</p> <p>Yleisiä muutostekijöitä palvelualoilla ovat globalisaatio, teknologinen kehitys ja digitalisointi, verkostoituminen ja ikääntyminen. Tulevaisuuden työntekijätehtävissä tärkeintä on palveluosaaminen ja sen osa-alueista asiakaspalveluosaaminen ja asiakastarpeiden tunnistaminen ja – ennakointi. Tarvetta on myös myynti- ja markkinointitaitojen osaamiselle sekä liiketoimintaprosessin ymmärtämiselle. Itsensä johtamisen osaamisvaatimus korostuu. Kädentaidot, esteettinen osaaminen, muutosvalmius, tämityötaidot ja yhteistyötaidot ovat nekin keskeisiä taitoja. Englanti, venäjä ja saksa ovat kieliä, joiden osaajia tarvitaan majoitus- ja ravitsemisalalla vuonna 2020.</p> <p>Ammatillisen opettajan on hallittava asiantuntijuuden eri osa-alueet laaja-alaisesti. Koulutuslalla asiantuntijuus jakautuu kehittämisosaamiseen, työyhteisöosaamiseen, substanssiosaamiseen ja pedagogiseen osaamiseen. Opettajuus kehittyy elinikäisen oppimisen näkökulmasta, jolloin peruskoulutuksen jälkeen tapahtuu koko ajan omaehtoista itsensä, oman työn ja koko työyhteisön kehittämistä.</p> <p>Tässä työssä on selvitetty Helsingin palvelualojen oppilaitoksen hotelli-, ravintola- ja cateringalan opettajille elokuussa 2011 tehdyn kyselyn avulla opettajien valmiuksia kohdata palvelualojen tulevaisuuden osaamishaasteet. Tehdyn selvityksen mukaan opettajien käsitys tulevaisuudessa tarvittavista asiantuntijavalmiuksista on samansuuntainen eri tutkimusten kanssa, mutta kehittäminen ei kuitenkaan pohjautu koko oppilaitosta koskevaan suunnitelmaan eikä tulevaisuuden tutkimukseen.</p>	
<p>Asiasanat Henkilöstö, kehittäminen, osaaminen, asiantuntijuus, oppiva organisaatio,</p>	

Hotel and restaurant degree programme

<p>Author Kati Grundström</p>	<p>Group RHM18</p>
<p>The title of thesis Human resources development in Helsinki City College of Culinary Art, Fashion and Beauty</p>	<p>Number of pages and appendices 60 + 16</p>
<p>Supervisor Eija Kjelin</p>	
<p>This bachelor's thesis is a study of the competences and know-how that vocational teachers should have in the future. It is made for the human resources management of the Helsinki City College of Culinary Art, Fashion and Beauty (Helpa). The study also looks into the future of the workers in the industry. What skills and competences do they need to survive in the competition? How do the teachers keep up with the development in order to be able to teach the experts of the future?</p> <p>According to the Confederation of Finnish Industries the general change factors in the service sector are globalization, technological development and digitalization, networking and aging. In the future, the most important skills and competences include customer service skills and recognizing the needs of the customers now and in the future. There is also a need for the sales skills and marketing and for understanding the business processes. Self-management will become even more important. Knowing the work itself, working skills, esthetic skills, willingness to change and teamwork abilities are also important. Of the languages English, Russian and German are the ones most needed in hotel and restaurant services by the year 2020.</p> <p>The vocational teacher must know the different aspects of expertise well. In education the expertise is divided to four sectors: Development skills, work community skills, substance skills and pedagogical skills. Being a teacher develops from the starting point of lifelong learning, where basic education is followed by constant developing of oneself, one's work and the whole work community.</p> <p>In this bachelor's thesis I describe the results of an inquiry made in Helpa, focusing on the skills and competences the vocational teacher needs in the future. The inquiry was made in August 2011. According to the results teachers have an accurate concept of the know-how an expert should have in the future. However, teachers do not seem to develop themselves according to the strategies of the school or the studies of futurology.</p>	
<p>Key words Human resources, development, know-how, expertise, organizational learning,</p>	

Sisällys

1	Johdanto	2
2	Muuttuvat palvelualat	4
2.1	Erityispiirteitä majoitus- ja ravitsemispalvelujen toimintaympäristössä	7
2.2	Koulutus- ja työvoimapolitiittiset linjaukset vuoteen 2015	9
3	Asiantuntijuus	13
3.1	Strategiaan perustuva osaamisen kehittäminen	16
3.2	Kehittämisoosaaminen	18
3.3	Työyhteisöosaaminen	19
3.3.1	Yhteisöllisyyden kehittäminen työyhteisössä	21
3.3.2	Tiimityö	23
3.3.3	Verkosto-osaaminen	24
3.4	Substanssiosaaminen	25
3.5	Pedagoginen osaaminen	28
4	Henkilöstön kehittäminen Helsingin palvelualojen oppilaitoksessa	29
4.1	Kehittämisen rutiinit ja haasteet	33
4.2	Tavoitteiden toteutuminen	37
4.2.1	Itsearviointin tulokset	40
4.2.2	Kysely tulevaisuuden osaamisvaatimuksista	42
4.2.3	Johtopäätökset	47
5	Pohdinta	49
	Lähteet	53
	Kuviolähteet	60
	Liitteet	61
	Liite 1. Helsingin ammatillisten oppilaitosten henkilöstön kehittämissuunnitelma vuosille 2010–2012	61
	Liite 2. EFQM laadunarviointimalli	64
	Liite 3 Hotelli-, ravintola- ja cateringalan arvoperusta ja osaamishaasteet	66
	Liite 4 Kyselyn saatekirje	69
	Liite 5 Kyselyn yhteenvetoraportti	70

1 Johdanto

Osaamisen kehittäminen ja osaamisen hallinta on tärkeää kaikilla aloilla ja kaikissa ammateissa. Opetusalalla siihen lisävaatimuksen tuo pyrkimys tasalaatuiseen opetukseen, mutta toisaalta laadunvarmistamisen vaikeus. Opettaja on edelleen luokassaan useimmiten yksin. Opiskelijat saattavat valmistua hyvinkin arvosanoin mutta silti ilman tulevaisuudessa tarvittavia keskeisiä tietoja ja taitoja. Esimerkiksi ravintolayrittäjä Martti Tyyntymä toteaa Fakta-lehdessä (3/2011, 54.) olevansa tyytymätön tasoon, jolla ihmiset ovat siirtyessään oppilaitoksista ravintolamaailmaan. Yrittäjä Juha Berglund puolestaan sanoo Viini-lehdessä (2/2011, 15.) miettivänsä, opetetaanko alan oppilaitoksissa pyrkimystä laatuun ja palveluun. Hänen kokemuksensa perusteella ravintola-alan opiskelijoiden motivaatio on ”kokolailla hakusessa”.

Helsingin palvelualojen oppilaitos (Helpa) on toisen asteen monialainen ammatillinen oppilaitos, jonka suurin osasto on yli viidensadan opiskelijan Hotelli-, ravintola- ja cateringiala sekä matkailuala. Opetan hotelli- ja ravintola-alan opiskelijoille ravintolapalvelua, puolet työajastani olen kehittämistehtävissä latukoordinaattorina. Minulle on tärkeää, että meiltä valmistuvat opiskelijat ovat haluttua, osaavaa ja oikean kehittymispotentiaalin omaavaa työvoimaa Helsingin seudun ravintoloissa.

Helpan opettajista lähes 90 prosenttia täyttää vaadittavat ammatillisen opettajan kelpoisuusvaatimukset. Kelpoisuusvaatimusten täyttäminen ei kuitenkaan yksin riitä tuottamaan Tyyntymään ja Berglundinkin vaatimaa osaamista ja ammattitaitoa palvelualoille. Ammatillisen opettajan työ on koulutus- ja kasvatustehtävä, jossa monipuolinen asiantuntemus on työssä menestymisen ydin.

Sen lisäksi, että elinkeinossa koetaan, ettei valmistuvien opiskelijoiden ammattitaito ei ole riittävällä tasolla, majoitus- ja ravitsemisalalle ennustetaan pulaa ammattitaitoisesta työvoimasta suurten ikäluokkien eläköityessä. Alan yrittäjät kokevat jatkuvia ja kasvavia rekrytointivaikeuksia minkä lisäksi alan ongelmana muutenkin on sen luonne läpikulku-alana.. Oppilaitoksessa ongelmana on heikko läpäisyaste ja opetukselta aikaa ja voimia vievä syrjäytymisen ehkäisy.

Tämän työn tavoitteena on perehtyä ammatillisen opetushenkilöstön osaamistarpeisiin ja kehittämisen näkökulmiin suhteessa elinkeinon tulevaisuusnäkyymiin. Opetussuunnitelmatasolla tulevaisuuden osaamistarpeet on epäilyksettä huomioitu, mutta seuraako opettajien osaamisen ja oppilaitosorganisaatioiden kehittäminen riittävän rivakasti mukana? Keskeinen kysymys työssäni on, minkälaista osaamista ammatillisilta opettajilta majoitus- ja ravitsemisalalla vaaditaan nyt suhteessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin elinkeinossa? Lisäksi työssä pyritään selvittämään, miten opettajat itse hahmottavat alan muutoksen vaikutukset osaamisvaatimuksiin.

Opinnäytetyötäni varten olen selvittänyt Helpan hotelli-, ravintola- ja cateringalan sekä matkailualan osaston henkilöstön itsearviointien tulokset tulevaisuuden avaintaidoissa. Itsearviointi tehdään vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä ja sen tuloksista olen nyt nostanut siitä esiin niitä osaamisalueita, jotka muun muassa EK:n Palvelut 2020 raportin mukaan ovat keskeisiä muutostekijöitä palvelualoilla. Sen lisäksi olen kyselyn avulla selvittänyt, kuinka tärkeinä ja keskeisinä asiantuntijuutensa kehittämisessä ja opiskelijoiden työelämävalmiuksien kehittämisessä opettajat pitävät professori Seppo Ruohotien ja Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) tulevaisuusskenaarioissaan tärkeiksi nostamia asioita.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään ammatillisen asiantuntijuuden käsitteisiin. Asiantuntijuuden jaottelu noudattelee Hämeenlinnan ammatillisen opettajakorkeakoulu dosentin Seppo Helakorven esitystä ”Opettajan asiantuntijuus”. Viitekehyksen tavoitteena on myös perehtyä yleisellä tasolla organisaation kehittämiseen sekä koulutusalan henkilöstön kehittämiseen vaikuttaviin ohjeisiin ja määräyksiin. Työn aluksi kuvaan muun muassa Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) julkaiseman raportin ”Palvelut 2020 - osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa” pohjalta toimintaympäristön muutoksia ja majoitus- ja ravitsemisalan työntekijöiden osaamistarpeita vuonna 2020. Työn lopussa verrataan tulevaisuuden asettamia vaatimuksia tämän päivän koulutukseen ja otetaan kantaa siihen, onko ammatillinen koulutus Helpassa linjassa tulevaisuuden tarpeiden kanssa.

2 Muuttuvat palvelualat

Tulevaisuuden menestysklusteri rakentuu luovien ihmisten ympärille, jotka toimivat kestävästä kehitystä edistäviä tuotteita ja palveluita tarjoavissa yrityksissä. Osaajilta odotetaan työelämässä luovuutta ja innovatiivisuutta, teknologista osaamista, vastuullisen liiketoiminnan periaatteiden ja monikulttuurisuuden hallintaa sekä palvelu- ja liiketoimintaosaamista. (Rohweder & Virtanen 2008, 31–32)

Palvelut 2020 on Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n toteuttaman ennakoitihanke, joka käynnistyi Palvelutyönantajat ry:ssä vuonna 2004. Hankkeessa ennakoitiin yksityisellä palvelusektorilla tapahtuvia muutoksia, alojen tulevaisuuden toimintaympäristöä ja näiden vaikutuksia palvelualojen osaamisvaatimuksiin. Ennakoinnilla pyritään varmistamaan osaavan henkilöstön määrä ja osaamisen vastaavuus elinkeinoelämän tarpeiden kanssa. Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli vaikuttaa palvelualojen koulutuksen suunnitteluun. Hankkeessa tarkasteltiin seitsemää palvelualaa, joista majoitus- ja ravitsemispalvelut oli yksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 4-6.)

Yleisiä muutostekijöitä palvelualoilla ovat globalisaatio, teknologinen kehitys ja digitalisointi, verkostoituminen ja ikääntyminen. Yksi suurimmista haasteista tulevaisuudessa on toimintaympäristön rakentuminen uudelleen, kun yksityisten ja julkisten toimijoiden yhteistyö lisääntyy merkittävästi. Eläkkeellä olevan väestön odotetaan varallisuuden lisääntyessä lisäävän palvelujen kysyntää. Työvoiman saatavuus nousee yhdeksi suurimmista haasteista palvelualoilla. Työperusteisen maahanmuuton lisääntyessä on ulkomainen työvoima perehdytettävä paitsi työtehtäviin, myös työkuultuuriin. Työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen ovat kriittinen menestystekijä palvelualoilla. Menestyäkseen yrityksen on osattava ennakoida toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia laaja-alaisesti. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 8-13.)

Toimintaympäristön muutoksia ennakoidaan muun muassa heikkojen signaalien avulla. Heikko signaali on ilmiö, joka on oraalla. Siitä voi tulevaisuudessa muodostua keskeinen teknologinen, taloudellinen tai yhteiskunnallinen ilmiö. Juuri mikään merkittävä ei syntynyt suurena ja mahtavana. Yhdet puhuvat innovaatioista, toiset ideoista tehdä valankumous. (Mannermaa, 2005.)

Toiminta kansainvälistyy, mikä vaikuttaa palvelujen tarjoajiin, yritystentoimintatapoihin ja asiakkaisiin. Uusia ja innovatiivisia palveluratkaisuja tulee markkinoille. Ulkomaisia ja kansainvälisiä tulee Suomeen ja kiristyvään kilpailuun on vastattava panostamalla erityisosaamiseen ja verkostoitumalla. Eri kulttuureista tulevien asiakkaiden ja työntekijöiden lisääntyminen luo uusia palveluntarpeita ja vaikuttaa asiakaspalveluun. Vuoteen 2020 mennessä eettiset valinnat, laatu ja brändi ovat yhä tärkeämpiä menestystekijöitä. Tuotteen elinkaari on tunnettava entistä tarkemmin, ostopäätös syntyy hinnan, paikallisuuden, turvallisuuden, muotoilun tai laadun perusteella. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 8-9.)

Kestävän kehityksen merkitys korostuu työelämässä tulevaisuudessa. Globaali vastuullisuus, ilmastonmuutos, sosiaalisen eriarvoistumisen kysymykset, kulttuurien erilaisuus ja talouden globalisoituminen on tulevaisuudessa huomioitava yhä painokkaammin. Koulutuksen tehtävänä on tuottaa sellaista osaamista, että yhteiskuntaa on mahdollista kehittää näistä näkökulmista kestävämpään suuntaan. (Rohweder & Virtanen 2008, 3)

Verkostoitumisessa korostetaan vuonna 2020 palveluntuottajalähtöisyyden sijaan asiakaslähtöisyyttä. Verkostoitumisen uskotaan muuttavan palvelualoja huomattavasti. Monipuolisten ja kokonaisvaltaisten palveluiden kysynnän lisääntyminen johtaa monialayhteistyön lisääntymiseen. Majoitus- ja ravitsemisala lähentyy muun muassa matkailua, viihdeteollisuutta, kauppaa ja sosiaali- ja terveyspalveluja. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan ja majoitus- ja ravitsemisalan yhteistyön mahdollisuudet ovat hyvinvointi-, vapaa- aika- ja elämyspalveluissa. Verkosto-osaamisen katsotaan nousevat yhdeksi keskeiseksi menestystekijäksi vuoteen 2020 mennessä. Se edellyttää luovuutta, ennakkolullottomuutta, avarakatseisuutta ja muutosvalmiutta ja vaatii yhteistyötaitoja ja monialaista liiketoimintaosaamista. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 10–12.)

Pula ammattiosaajista on yksi suurimmista tulevaisuuden haasteista. Monilla palvelualoilla, mutta erityisesti majoitus- ja ravitsemisalalla, osa työvoimasta on niin sanottuja ”elämänvaihtetyöntekijöitä”. He työskentelevät opintojensa ohessa mutta siirtyvät valmistuttuaan muille aloille. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 12.) EK:n vuonna 2006 tekemän työvoimatiedustelun mukaan osaavan työvoiman rekrytointivaikeudet

ovat entisestään kasvaneet ja kasvavat edelleen. Henkilömäärällisesti mitattuna rekrytointivaikeudet olivat EK:n jäsenyrityksistä suurimmat palvelualoilla, missä ne liittyivät 12 000 henkilön palkkaamiseen. Keskeisimpänä syynä rekrytointivaikeuksiin yritykset pitivät työntekijöiden puutteellista työtehtävien edellyttämää ammatillista osaamista, mikä johtuu joko puutteellisesta koulutuksesta tai työkokemuksesta. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006a, 5)

Kilpailua työntekijöistä lisää suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle vuoteen 2020 mennessä. Henkilöstöpolitiikalla yritetään vaikuttaa siihen, että ikääntyneet pysyisivät työelämässä mahdollisimman pitkään. Keinoja ovat esimerkiksi koulutusmahdollisuuksien kehittäminen, työkyvyn ylläpitäminen, työhyvinvointiin panostaminen ja työtehtävien uudelleen organisointi. Ikääntyneillä on kykyä ja elämäkokemusta palvella erilaisia asiakkaita ja merkittävä rooli hiljaisen tiedon siirtämisessä nuoremmille työntekijöille. Työvoimapulaan pyritään vastaamaan myös maahanmuuttajien koulutuksella ja lisäämällä tehokkuutta. Palvelualojen houkuttelevuutta pyritään lisäämään kehittämällä muun muassa yhteistyötä oppilaitosten kanssa. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 12.)

Yksi voimakkaimmin palvelualojen kehitykseen vaikuttavista tekijöistä on väestön ikääntyminen. Vuoteen 2020 mennessä ikääntyvillä on varallisuutta, halua ja tottumusta käyttää palveluja. Palvelun laadun merkitys on tärkeä. Yksilöllisyys ja henkilökohtaisuus korostuvat sen lisäksi palvelun halutaan olevan sosiaalinen tapahtuma. Asiakaspalveluasenteen merkitys nousee ja asiakaslähtöisyyden vaatimus lisää segmentoinnin tarvetta. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 12.)

Vitriinin numerossa 1/2011 haastatellaan HOK-Elannon toimialajohtajaa ja MaRa:n hallituksen jäsentä Jouko Heinosta alan tulevaisuuden suurista kysymyksistä. Heinonen ennustaa paluuta moniosaajien aikakaudesta takaisin perinteiseen palveluun. Tarjoilija myy, kokki laittaa ruokaa, juomista vastaa niiden osaaaja ja pöytien siisteys on oma vastualueensa. Työvoimapula pahenee koko ajan ja tulee olemaan todella paha. Myös alan esimiestaidot huolestuttavat: Pystyykö koulutuslaitos vastaamaan uusiin haasteisiin joita tarjoavat mm. työhyvinvointi ja lisääntyvät kulttuuriset erot. Mistä osaaajat jotka pystyvät johtamaan muuttuvia työyhteisöjä ja organisaatioita? Heinonen toteaa että työvoi-

mareserviä joihinkin tehtäviin löytyisi vajaatyökykyisistä, mutta työllistäminen on tehty vaikeaksi. Syrjäytyminen on vakava pitkäaikainen ongelma sekä yksilölle itselleen että yhteiskunnalle. Tämä ei ole vain majoitus- ja ravitsemisalana asia vaan koko yhteiskunnan. (Vitriini 1/2011, 22-27)

2.1 Erityispiirteitä majoitus- ja ravitsemispalvelujen toimintaympäristössä

Lisääntyvä matkailu Suomeen vaikuttaa positiivisesti alan liiketoimintaan. Kasvat turvallisuusriskit maailmalla edesauttavat kehitystä Suomessa, joka koetaan turvalliseksi maaksi. Kiinnostus yhä moninaisempiin matkailutuotteisiin ja – palveluihin kasvaa, mutta markkinoilla menestyminen vaatii uusia liikeideoita ja innovaatioita. Kansainvälinen yhteistyö lisääntyy ja suuria kansainvälisiä toimijoita tulee Suomenkin markkinoille. Monet suomalaisyritykset ovat myös mukana maailmanlaajuisissa varausjärjestelmissä. Kansainvälisen kasvun lomassa jää kuitenkin tilaa myös pienille ja keskisuurille toimijoille. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 35.)

Ennakoidaan, että tuotannon ja toiminnan siirtäminen Suomesta pois vaikuttaa asiakasmääriin koska liike-elämä käyttää majoitus- ja ravitsemispalveluita entistä vähemmän. Tämä pakottaa etsimään korvaavia markkinoita, ne löytyvät turismista ja kasvavista hyvinvointipalveluiden käytöstä. Kulutuskäyttäytyminen kansainvälistyy mutta samaan aikaan halutaan korostaa paikallisuutta. Turvallisuusnäkökohtien lisäksi tuotteiden alkuperään liittyvät seikat korostuvat hankinnassa. Trendit tulevat – ja menevät – entistä nopeammin. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 35.)

Asiakkaille keskeisiä palvelujen valintaperusteita EK:n Palvelut 2020 loppuraportin mukaan ovat myös hyvä hinta-laatusuhde, tuoteturvallisuus, terveellisyys ja eettisyys, laatusertifikaatit, asiakasturvallisuus ja tietoturva sekä ympäristö ja kestävä kehitys.

Kestävän kehityksen ajatukselle rakentuvan elämäntavan omaksuminen on kansallisesti ja maailmanlaajuisesti lähivuosikymmenien suurimpia haasteita. Koulutus on keskeinen keino edistää kestävästä kehitystä tukevia arvoja sekä lisätä ihmisten kykyä kehittää paikallisia, alueellisia ja globaaleja ratkaisuja ekologisen, taloudellisen sekä sosiaalis-

kulttuurisen kestävän kehityksen yhteensovittamiseen liittyviin haasteisiin. (Rohweder & Virtanen 2008, 22–23)

Majoitus- ja ravitsemisala on sähköisen kaupankäynnin edelläkävijä. Myynti, markkinointi ja varaukset hoidetaan pääasiassa verkossa ja tuotteiden visualisoinnin mahdollisuuksia käytetään paljon. Maksukortteihin liitetyt sovellukset mahdollistavat monipuolisten ja tehokkaiden asiakasrekistereiden ja – järjestelmien ylläpidon. Asiakastietoja hyödynnetään asiakaslähtöisten ja yksilöllisten ratkaisujen löytämiseksi. Älyteknologiaa voidaan hyödyntää myös ravitsemisasioihin liittyvissä kysymyksissä. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 36.)

EK:n Työvoimatiedustelun (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006a, 5) mukaan koulutuksessa tulee kiinnittää erityistä huomiota verkostoyhteistyössä tarvittavien vuorovaihdus- ja yhteistyötaitojen kehittämiseen. Vahvan substanssiosaamisen lisäksi sosiaalisten taitojen merkitys kasvaa.

Verkostoituminen sekä alan sisällä että yli toimialojen lisääntyä vuoteen 2020 mennessä. Se näkyy sekä ketjuuntuneena toimintana että eri tuotemerkkien lisääntyvänä käytönä. Suurimmat ketjut verkostoituvat kansainvälisesti mikä tuo synergiaetua esimerkiksi jakelukanaviin. Verkostoitumista voidaan hyödyntää tehokkaasti tavarantoimituksissa ja niiden logistiikassa. Verkostoista haetaan asiakaslähtöisyyttä. Samanarvoisten toimijoiden yhteenliittymiä syntyy perinteisten alihankintaverkostojen rinnalle. Vuonna 2020 *shop-in-shop* on yleistä, kun hotellien ja ravintoloiden sisällä toimii yhä enemmän erillisiä yrittäjiä. Yhteiset laatutavoitteet ovat kuitenkin tärkeitä, kaikkien osapuolien on oltava ”voittajia”. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 37.)

Asiakkaat ovat muuttumassa. Uusille kuluttajasukupolville ravintolassa käyminen on arkea. Sosiaaliset mediat ovat tuoneet uusia ulottuvuuksia ravintolaelämään. Iso kysymys sekä ravintolatoimialan että kaupan alan kannalta on toimialojen rajojen hämärtyminen. Se tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden tuoda uusia, elämää helpottavia ratkaisuja kuluttajien arkeen. Kaupasta tai ravintolasta, tai vaikka hotellin vastaanotosta voisi ostaa esimerkiksi valmiin illallispaketin. Pääkaupunkiseudulla monikulttuurisuus lisää-

tyy ja se merkitsee muutoksia sekä asiakaskunnassa että henkilökunnassa. (Vitriini 1/2011, 22-27)

Alle 30-vuotiaiden ohella ikäihmiset ovat merkittävä matkailijajoukko. Hyvinvointi- ja luontomatkailu ovat heille hyviä palveluita etenkin huippusesonkien ulkopuolella. Elämysten etsintä ja laatupaineet muuttavat palvelurakennetta ja synnyttävät tarvetta erilaisille ohjelma- ja hemmottelupalveluille. Myös kohtuuhintaisia jokapäiväisiä palveluita tarvitaan. Henkilökunta ei saisi olla liian etäällä asiakkaistaan, vanhempia ja kokeneempia työntekijöitä arvostetaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 38.)

Nopea syöminen kasvaa edelleen. Kun kauppojen aukioloajat ovat laajentuneet ihmiset liikkuvat yhä enemmän ja liikkeudessaan myös syövät ravintoloissa. Liikepaikkojen sijainti tulee entistä tärkeämmäksi. Nopean syömisestä kasvu liittyy toiseen trendiin, ruokailujen sirpaloitumiseen ja etenkin Helsingissä impulsiivisiin päätöksiin piipahtaa ravintolassa tai kahvilassa. Erikoistuminen ja pienet segmentit ovat suuntaus mutta klassikot ja instituutiot säilyvät omassa sarjassaan.

Terveellisyystrendi näkyy kaikissa kuluttajatutkimuksissa, mutta käytännössä terveellisesti syödään työpaikalla, ravintolassa haetaan mielihyvää. Luomun ja lähiruoan kysynnän kasvamisesta näkyy niin ikään signaaleja. (Vitriini 1/2011, 22-27)

Elinkeinoelämän keskusliiton visio vuodelle 2020 on, että

Majoitus- ja ravitsemispalvelut on kansainvälisesti kilpailukykyinen, verkostoitunut ja arvostettu palvelualan merkittävä työllistäjä ja työn antaja. Osaaminen on korkealla tasolla, ja palvelu- ja tuotantoprosessit edustavat viimeisintä kehitystä. Palvelut ja tuotteet täyttävät monipuolisesti asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Toiminta on kannattavaa ja vastuullista. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 38.)

2.2 Koulutus- ja työvoimapolitiittiset linjaukset vuoteen 2015

Elinkeinoelämän keskusliiton koulutus- ja työvoimapolitiittisten linjausten vuoteen 2015 mukaan teknologian, arvojen, käyttäytymisen ja markkinoiden muutosta ennakoimalla voidaan muodosta käsitys tulevaisuuden työelämässä tarvittavasta koulutuksesta ja

osaamisesta. Tähän saakka osaamisen osuvuutta työmarkkinoiden tarpeisiin on pyritty varmistamaan määrällisen ennakkoinnin keinoin. Työllisyysennusteesta on ajattelussa siirrytty ammattirakenteeseen ja siitä osaamistarpeisiin. Tulevaisuudessa työllisyyteen vaikuttaa se, miten hyvin pystytään luomaan uutta osaamista, kehittämään ja tuotteistamaan uusia palveluja, tuotteita ja liiketoimintamalleja sekä viestimään ja markkinoimaan niitä sidosryhmille ja asiakkaille. Yrittäjyydelläkin on suuri vaikutus työllisyyteen. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010, 8-9.)

Palvelut 2020 – raportissa on kartoitettu osaamistarpeita työtekijä-, asiantuntija- tai esimies-tehtävissä sekä johtotehtävissä vuonna 2020. Osaamistarpeet on kuvattu taulukossa 1.

Työntekijätehtävissä tärkeintä on palveluosaaminen ja sen osa-alueista asiakaspalveluosaaminen ja asiakastarpeiden tunnistaminen ja – ennakointi. Tarvetta on myös myynti- ja markkinointitaitojen osaamiselle sekä liiketoimintaprosessin ymmärtämiselle. Itsensä johtamisen osaamisvaatimus korostuu. Kädentaidot, esteettinen osaaminen, muutosvalmius, tiimityötaidot ja yhteistyötaidot ovat nekin keskeisiä taitoja. Englanti, venäjä ja saksa ovat kieliä, joiden osaajia vuonna 2020 tarvitaan. Nopea muutosvauhti yrityselämässä edellyttää myös hyviä jatko- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksia. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 39.)

Palveluosaamisen osa-alueista tärkeimpiä esimiestehtävissä toimiville ovat asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi sekä asiakasosaaminen. Liiketoimintaosaamisesta korostuvat johtamistaidot, myyntitaidot, markkinatuntemus, palvelujen konseptointi- ja tuotteistaminen sekä liiketoimintaprosessien ymmärtäminen ja niiden myötä prosessien osaaminen. Verkostojen ja kumppanuuksien hyödyntäminen ja lähitoimialojen tunteminen ovat niin ikään merkittäviä taitoja. Johtamistaidoista keskeisiä osaamisalueita ovat kyky ratkaista ongelmia, tiimityötaidot, kyky innostaa ihmisiä ja asettaa yhteisiä tavoitteita sekä taito jakaa omaa ja ymmärtää muiden osaamista. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 39–40.)

Kriittinen osaamisalue johtotehtävissä on liiketoimintaosaaminen. Merkittävimpiä osa-alueita siinä ovat markkinatuntemus ja liiketoimintaprosessin ymmärtäminen. Tärkeät

palveluosaamisen alueet ovat asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi sekä palveluketjun kokonaisuuden hallinta. Kaikilla palvelualoilla painotetaan verkostoitumisen osaamista ja johtamisosaamista josta erityisesti projektiosaaminen ja prosessien osaaminen. Muita tarvittavia taitoja ovat yhteistyökyky, muutosvalmius, ennakointi, kyky jakaa omaa ja ymmärtää toisten osaamista sekä tiedon analysointi- ja ongelmanratkaisukyky. Englanti, venäjä ja saksa korostuvat niin johdon kuin muunkin henkilökunnan osaamisvaatimuksissa. Johdolta odotetaan monipuolista osaamista, hyvää peruskoulutusta sekä käytännön tuomaa kokemusta. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 40.)

Taulukko 1. Merkittävimmät osaamisalueet majoitus- ja ravitsemisalalan eri tehtävissä vuonna 2020. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 41.)

Työntekijätehtävät	Asiantuntija- tai esimiestehtävät	Johtotehtävät
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaspalveluosaaminen • Yhteistyökyky • Myyntitaidot • Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Muutosvalmius • Tiimityötaidot 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Yhteistyökyky • Ongelmanratkaisutaidot • Asiakasosaaminen • Ihmisten johtaminen • Tiimityötaidot • Kyky jakaa omaa ja ymmärtää toisten osaamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinatuntemus • Liiketoimintaprosessin ymmärtäminen • Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Palveluketjun kokonaisuuden hallinta • Ihmisten johtaminen • Osaamisen johtaminen • Ennakointiosaaminen • Muutosvalmius • Kyky analysoida tietoa • Yhteistyökyky • Kyky jakaa omaa ja ymmärtää toisten osaamista • Ongelmanratkaisutaidot

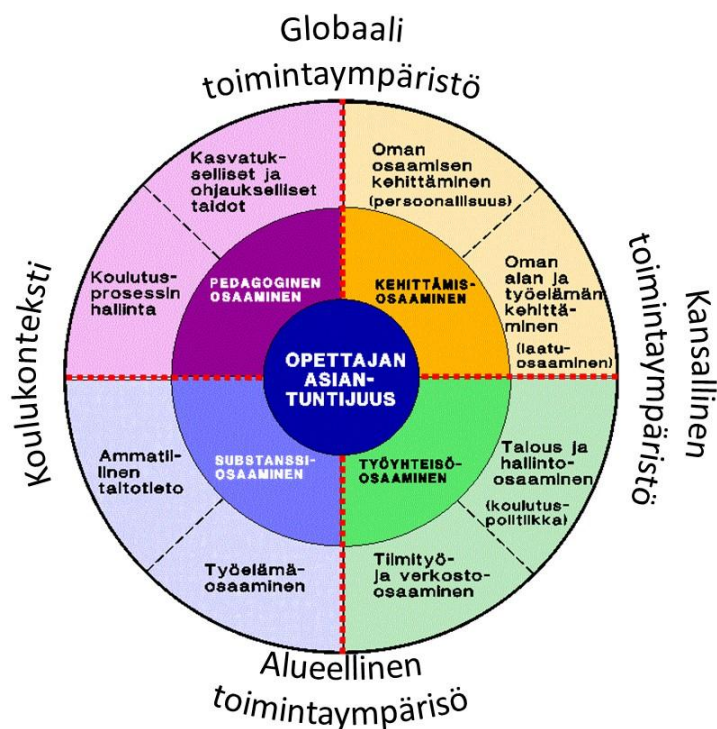
Elinkeinoelämän keskusliiton (2010, 10–11.) mukaan koulutuksen laatu pitäisi nostaa kaiken kehittämisen painopisteeksi kaikilla koulutusasteilla. Kansainvälistyminen koskettaa nykyisin kaikkia koulutusasteita ja jokaista opettajaa ja opiskelijaa. Perinteisen luokkahuoneen lisäksi oppimista tapahtuu muissakin ympäristöissä: sähköisissä verkoissa, verkostoissa, erilaisissa vuorovaikutuksissa ja työpaikoilla. Kehittyvät oppimisympäristöt haastavat opettajuuden. Tieto- ja viestintätekniikka on nivottava osaksi

opetusta ja oppimista. Uusia oppimisympäristöjä on osattava hyödyntää ja tekemällä oppimista on lisättävä. Näin tuetaan luovuutta, innovatiivisuutta ja yrittäjyyttä.

Opetuksessa tarvitaan uudenlaisia työtapoja arjen ja hyvinvoinnin kannalta keskeisten taitojen kehittymiseen. Ne vahvistavat myös yleisiä työelämävalmiuksia, joita ovat esimerkiksi tiedonhankinta ja – käsittely, kriittinen ajattelu ja ongelmanratkaisukyky, viestintä- ja yhteistyötaidot vastuullisuus ja projektiosaaminen. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010, 11.)

3 Asiantuntijuus

Tässä luvussa perehdytään asiantuntijuuteen sekä osaamisen kehittämiseen niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Koulutusalaalla asiantuntijuus jakautuu Hämeenlinnan ammatillisen opettajakorkeakoulun dosentin Seppo Helakorven (2009) mukaan kehittämisosaamiseen, työyhteisöosaamiseen, substanssiosaamiseen ja pedagogiseen osaamiseen. Jotta opettaja pystyisi kouluttamaan tulevaisuuden ammattilaisia, on hänen hallittava asiantuntijuuden eri osa-alueet laaja-alaisesti. Asiantuntijuus kehittyy vuosien laajalajaisen kehittämisen ja kehittymisen myötä.



Kuvio 1. Ammatillisen opettajan asiantuntijuus. (Helakorpi 2009)

Kehittämisosaamisella tarkoitetaan oman osaamisen, organisaation osaamisen, oman alan sekä yhteiskunnan ja työelämän kehittämistä. Työyhteisöosaaminen pitää sisällään työyhteisössä toimimisen avaimet, tiimityön, verkostoitumisen sekä talous- ja hallinto-osaamisen. Substanssiosaaminen sisältää sekä työelämäosaamisen että ammatillisen osaamisen. Oppilaitoksissa näiden rinnalle nousee myös pedagoginen osaaminen eli koulutusprosessin hallinta ja kasvatukselliset taidot. (Helakorpi 2009.) Pedagogisia taitoja tarvitaan myös työelämässä. Niitä tarvitaan uuden henkilökunnan perehdyttämises-

sä ja kouluttamisessa, tet -jaksolaisten, työssäoppijoiden ja työharjoittelijoiden ohjaamisessa, työnohjauksessa tai otettaessa käyttöön uusia toimintatapoja tai työvälineitä.

Tyypillistä asiantuntevalle toiminnalle on tietopohjan ja päättelytaitojen nivoutuminen yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Tätä ilmiötä kutsutaan tiedonala- ja tehtäväkohtaiseksi tietämykseksi. Asiantuntemus mahdollistaa monimutkaisten ongelmien älykkään ratkaisemisen; ilman asiantuntemusta ongelmanratkaisu on haparoivaa ja tehotonta ja johtaa vain harvoin onnistuneen ratkaisun löytymiseen - vaikka perinteistä älykkyyttä olisi kuinka paljon. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 1999, 65–66)

Herbert Dreyfus ja Richard Dreyfus (1986) kuvaavat asiantuntijuuden kehittymisen yleisestivaiheittaisena prosessina. Aloittelijan toiminta on suunnitelmien ja sääntöjen noudattamista tilanteesta riippumatta. Aloittelija hämmentyy helposti, jos tapahtuu jotakin, mikä estää alkuperäisen suunnitelman toteutumisen. Kehittynyt aloittelija alkaa tunnistaa työssään tyypillisesti kohdattavia ongelmia ja on kehittänyt niiden hallitsemiseksi erilaisia ratkaisumalleja. Saavutettuaan pätevän kehitysvaiheen ihmisellä on jo suuri joukko erilaisia ratkaisumalleja ja hän on valmis ottamaan vastuun myös sellaisista asioista, jotka ovat yhteisön kannalta tärkeitä, mutta eivät kuulu yksilön omiin tehtäviin. Asiantuntijuuden seuraava taso on taitajan taso. Taitajalle on tyypillistä nopea ja joustava toiminta sekä vahva sitoutuminen omaan työhönsä. Korkein taso mallissa on asiantuntijan taso. Asiantuntija löytää oikeat ratkaisut vaistomaisesti ilman erityistä ponnistusta. Tarvittaessa hän pystyy kuitenkin arvioimaan kriittisesti omaa toimintaansa ja ratkaisujaan. (Hakkarainen ym. 1999, 77–78.)

Dreyfusin ja Dreyfusin mallin ongelma on, että siinä kuvataan asiantuntija roolin muuttuvan asteittain helpommaksi ja rutiininomaisemmaksi. Tosiasiassa uuden ongelman kohdatessaan asiantuntijan ongelmanratkaisuprosessi muistuttaa hyvin paljon aloittelijan ongelmanratkaisutapaa. (Hakkarainen ym. 1999, 78–79.)

Bereiterin ja Scardamalian (1993) mukaan asiantuntijaksi kasvamisessa keskeisintä on niin sanottu progressiivinen eli asteittain syvenevä ongelmanratkaisu. Dynaamista asiantuntijuutta ja asteittain syvenevää ongelmanratkaisua kuvaa se, että osa kokemuksen myötä vapautuvista älyllisistä voimavaroista sijoitetaan uudelleen ongelmien ratkaisemi-

seen vaativammalla tasolla. Asiantuntijuuden kehittyminen vaatii työskentelyä tietojen ja taitojen ylärajoilla sekä oman tietämyksen jatkuvaa syventämistä. Asiantuntijuuden kehityksessä näyttää olevan keskeistä mahdollisuus toimia oppivassa organisaatiossa. Uskallus ihmetellä, ottaa älyllisiä riskejä ja vaihtaa ajatuksia muiden kanssa ovat keskeisiä tekijöitä kehittämisessä asiantuntijaksi tulevaisuuden tietoyhteiskunnassa. (Hakkarainen ym. 1999, 79–82.)

Ammattikasvatuksen professori Pekka Ruohotie tarkastelee asiantuntijan osaamisen kehittämistä yksilön näkökulmasta käsin. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan motivaatiota ja ihmisestä itsestä lähtevää uteliaisuutta ja tavoitesuuntautuneisuutta, jotta pitkäkestoinen ammatillinen kehittyminen on mahdollista. Työelämässä kasvamisen pitäisi olla luonnollinen osa elämäämme. Työelämässä toimivien ihmisten – johtajien, esimiesten ja työntekijöiden – on ymmärrettävä ja hyväksyttävä, että heidän on sovellettava uusia tietoja ja taitoja voidakseen edistää työympäristön uudistumista. Jokaisen organisaatiossa toimivan tulee sitoutua oppimiseen. (Polo 2004.) Muuttuvan työelämän edellyttämiä valmiuksia Ruohotien mukaan on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 2. Asiantuntijavalmiudet muuttuvassa työelämässä, muokattu Tynjälän (2003) laatiman taulukon pohjalta. Ruohotie 2004.

Muuttuva työelämä	Asiantuntijavalmiudet
Tieto-, viestintä ja automaatiotekniikan kehitys	<ul style="list-style-type: none"> • Tietokoneen ja -verkkojen käyttötaidot • Medialukutaito • Kriittinen ajattelu • Ongelmanratkaisutaidot
Globalisaatio	Kielitaito, kulttuuriosaaminen, suvaitsevaisuus, eettisyys, sopeutuvuus
Jatkuva muutos, kompleksisuus, epävarmuus	Oppimisen taidot/itsesäätelytaidot, reflektiivisyys, joustavuus, proaktiivisuus/aloitteellisuus, yrittäjäisyys, monialaisuus, rajanylitystaidot, kyky sietää paineita/epävarmuutta
Verkostoituminen, tiimityö, projektit	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyötaidot • Kommunikaatiotaidot • Esiintymistaito
Symbolianalyttinen työ	<ul style="list-style-type: none"> • Korkean asteen ajattelu • Innovatiivisuus • Visiointikyky
Rutiinipalvelut	<ul style="list-style-type: none"> • Luotettavuus ja täsmällisyys

3.1 Strategiaan perustuva osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen strategian on perustuttava realistiseen käsitykseen yrityksen ympäristöstä, perustehtävästä ja osaamisesta. Strategia on olemassa vain, jos koko henkilöstö sen ymmärtää ja jos sitä jatkuvasti testataan ja kyseenalaistetaan. Jos ymmärrys markkinoista ja niiden suunnasta, kilpailijoista ja asiakkaista on pinnallinen ja kauan sitten paikoilleen jämähtänyt, voi käsitys henkilöstön kehittämisestäkin olla kokolailla pielessä. (Valvisto 2005, 197–198.)

Henkilöstön kehittämisen tavoitteet on asetettava strategialähtöisesti, tavoitteiden toteutumista on seurattava ja tuloksista on kerryttävä palautetta, palkitsemista ja kehittämistä. Tavoitteet on vain kyettävä muotoilemaan oikein. Tavoite on järkevä vasta silloin, kun se on mitattavissa ja siitä löytyy kytkös strategiaan. ”Fiksu” (SMART) tavoite on tarkka (Specific), mitattavissa (Measurable), mahdollista saavuttaa (Achievable), tähtää tulokseen (Result oriented) ja on aikaan sidottu (Time based). Yhden työntekijän tavoitteiden määrän ei pitäisi olla yli viiden. (Valvisto 2005, 203.)

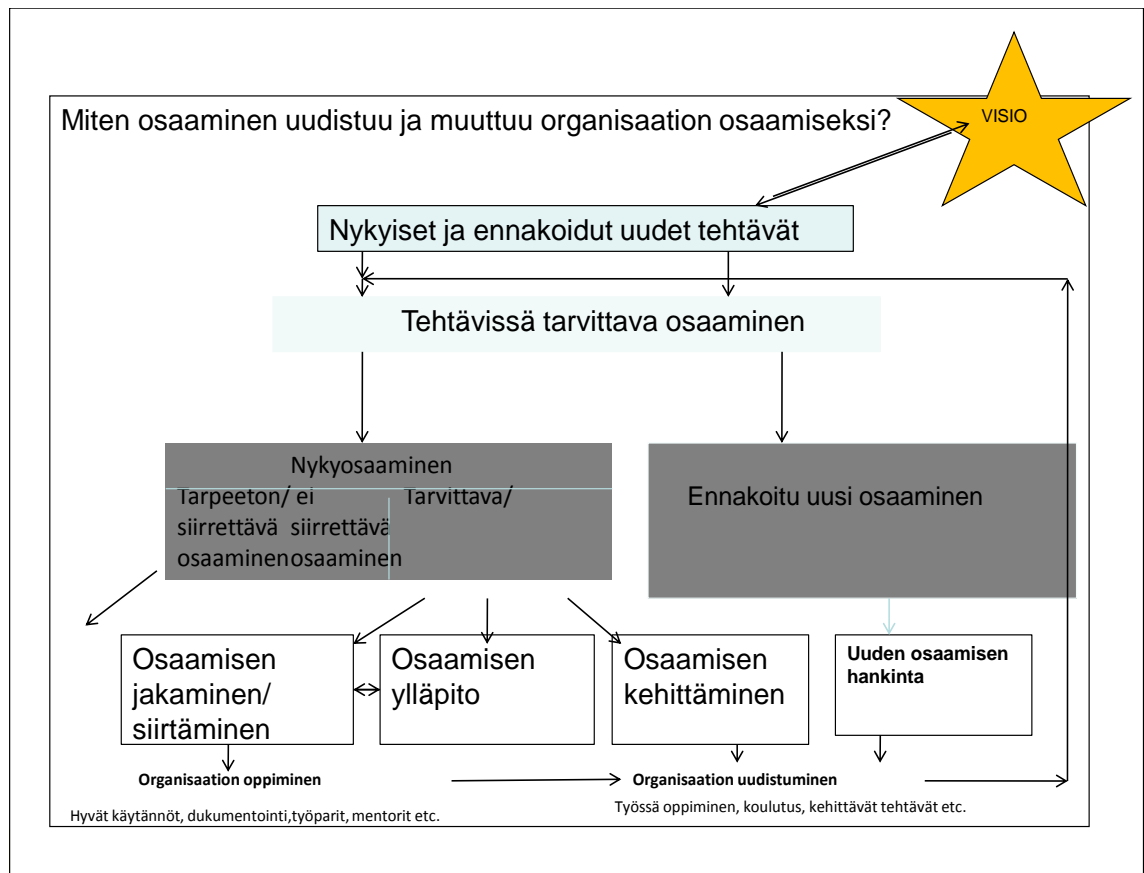
Valviston (2005, 199) mukaan jokainen työntekijä haluaa tehdä strategian kannalta oikeita asioita. Se ohjaa tekemään itsenäisiä päätöksiä ja antaa työn tekemiselle merkityksen. Ei nimittäin ole totta, että vain suuret liikkeet yrityksessä olisivat strategisia toimenpiteitä:

Oletko kuullut NASAn lattianlakaisijasta? kun häneltä kysyttiin, mitä hän oli tekemässä, hän vastasi reippaasti: ”Autan isänmaata avaruuden valloituksessa”. (Valvisto 2005, 199)

Yksilön kannalta tärkein tekijä osaamisen kehittämisessä on tavoite- ja kehityskeskustelut. Osaamista on arvioitava säännöllisesti ja arvioinnin pohjalta on tehtävä henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseksi on tärkeää, että yrityksessä on tehty osaamisprofiilit kaikkiin työrooleihin ja että profiilit on julkaistettu. Suunnitelmaa tehtäessä olisi paneuduttava myös tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Säännöllinen osaamisen arviointi on hyvä mittari osaamisen johtamiselle. Kun osaamista arvioidaan säännöllisesti, ei voi syntyä tilannetta, että joku olisi yllättäen täysin epäpätevä tehtävänsä. (Sydänmaanlakka 2007, 170.)

Inhimilliset menestystekijät eli organisaation kompetenssitekijät mahdollistavat organisaation tuottavuuden ja tavoitteiden saavuttamisen. Henkilöstön potentiaalia voidaan ajatella voimavektorina, joka kohdistuu johonkin suuntaan. Potentiaalista se osa, joka vie kohti asetettua tavoitetta, muodostaa kompetenssin. (Kesti 2005, 72.)

Organisaatiossa on tärkeää huomata osaamistarpeiden muuttuminen ja huomata sitä kautta kehittämistarpeet kokonaisosaamisen korkean tason ylläpitämiseksi:



Kuvio 2. Osaamisen kehittyminen organisaation osaamiseksi. (Poutanen, 2011.)

Tässä kuvattu liiketoimintastrategiasta lähtevä, vision toteutumiseen tähtäävä osaamistarvetarkastelu ottaa kantaa strategian aikajänteellä nähtävissä olevaan tulevaan osaamistarpeeseen, siihen, miten poistuva (esim. eläköitymisen kautta) osaamisvaje paikataan sekä siihen, mihin osaamisalueeseen panostus lopetetaan eli vähenevään osaamistarpeeseen.

Osaamisen johtaminen on yksi organisaation menestystekijöistä. Henkilöstön suoritukset ovat riippuvaisia osaamisesta, jota on organisaatiossa, tiimeissä ja yksilöillä. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksesta ja kontakteista. Osaamisen kehittämisprosessin hallinnasta jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä on tullut organisaatiolle kriittinen menestystekijä. Silloin on ymmärrettävä, mitä on oppiminen ja oppimisprosessi yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. (Sydänmaanlakka 2007, 15–16.)

Älykäs organisaatio huolehtii pitkällä tähtäimellä kilpailukyvystään, osaamisestaan ja henkilöstöstään. Se oppii nopeasti ja tehokkaasti. Älykkään organisaation toimintaohje on ”Pelkistä, kiteytä, yksinkertaista, keskity olennaiseen ja näe kokonaisuuksia.” (Sydänmaanlakka 2007, 20 -21.)

3.2 Kehittämisaaminen

Kehittämisaamisella tarkoitetaan oman osaamisen, organisaation osaamisen, oman alan sekä yhteiskunnan ja työelämän kehittämistä.

Meillä jokaisella on käytettävissä energiaa, kykyjä ja osaamista, joita voimme hyödyntää tavoitteiden saavuttamiseen. Jokaiseen inhimilliseen menestystekijään liittyy yksilön potentiaali. Niistä rakentuu henkilöstön potentiaali. (Kesti 2005, 72.)

Oppiminen edellyttää todellista, vanhan osaamisen ja nykyhaasteiden välillä henkilökohtaisesti koettua ristiriitaa. Kun työhön halutaan panostaa osana itsensä toteuttamisen projektia, sitä halutaan tehdä sellaisten ihmisten kanssa, joita arvostetaan ja jotka osaavat haastaa. Toimiva työyhteisö on myös olennainen osa työviihtyvyyttä ja ajaa joskus jopa palkankin ohi. (Kannisto, Salenius & Sigfrids 2005, 100–102.)

Osaamisen kehittämiseen tarvitaan mukaan kokonainen työryhmä, sillä yksilö luo tietoa viiteryhmissään. Yhteistä osaamista muodostetaan sekä tietoisesti että tiedostamatta. Osaamisen – ja sen kehittämisen - ydin muodostuu käsityksestä ryhmän työtehtävistä, työtavoista, työympäristöstä sekä asiakkaista. Kehittämishaasteista selviämiseksi tarvi-

taan harvoin teoreettista tietoa, kun ongelmana usein on juuri tiedon muuttuminen, tai lähinnä muuttumattomuus, toiminnaksi. Yhteisen näkemyksen luominen epäkohdista ja toivotuista päämääristä edellyttää työryhmältä yhteisöllisyyttä ja lojaaliutta. Näitä taas ei voi syntyä lyhyissä projekteissa, joiden osallistujat vaihtuvat joka kerta. Tästä syystä projektit muodostavat haasteen osaamisen kehittämiseksi. (Kannisto ym. 2005, 101–102.)

Oman kehittymiskohteen valinnassa kannattaa huomioida, että henkilökohtainen elämä ja sen työstäminen voi olla tärkeää myös organisaation kannalta. Oman elämän hallitseminen ja hoitaminen helpottaa myös työroolissa toimimista. (Ranta 2005, 30.)

Osaaminen on yksilölle myös työsuhdeturva. Hyvä huolenpito omasta osaamisesta on tänä päivänä ainut keino taata oma työllistettävyys. Niin kauan kun on ajan tasalla olevaa osaamista, joku organisaatio on todennäköisesti valmis maksamaan siitä. Yksilön kannalta on parasta, jos hän itse huomaa puutteet osaamisessaan. Kun työnantaja huomaa osaamisvajeen tai osaamisen rapistumisen kokonaan, voi olla jo liian myöhäistä. (Sydänmaanlakka 2007, 169.)

3.3 Työyhteisöosaaminen

Työyhteisöosaaminen pitää sisällään työyhteisössä toimimisen avaimet, yhteisöllisyyden, tiimityön, verkostoitumisen sekä talous- ja hallinto-osaamisen. ”Työyhteisöä voidaan kuvata ihmisen ja hänen työnsä väliin tulevaksi muuttujaksi. Parhaimmillaan se tukee, kannustaa ja innostaa, pahimmillaan vieraannuttaa ja lannistaa jäseniään”. (Murto 1995, 15.)

Seppo Helakorven (2004) mukaan työyhteisöosaaminen liittyy taitavuuteen toimia työyhteisössä ja hallita jokapäiväisessä yhteistyössä tarvittavat valmiudet. Yhteistyötaitoja tarvitaan tiimeissä, laajemmin työyhteisössä sekä erilaisissa verkostoissa. Tähän osaamisalueeseen kuuluu myös laadunhallinta ja organisaation visioiden ymmärtäminen. Toinen puoli työyhteisöosaamisesta liittyy yrittäjyyteen (sekä sisäiseen että varsinaiseen yrittäjyyteen) sekä talouden ja hallinnon ymmärtämiseen.

Työyhteisöllinen reflektio liittyy asiantuntijan toimintaan työyhteisössään. Asiantuntijuus kehittyy mm. hiljaisen tiedon jatkuvana ulkoistamisen ja sisäistämisen prosessina tiimeissä ja koko organisaatiossa, joskus myös ulkoisissa verkostoissa. (Helakorpi 2004.) ”Hiljainen signaali on henkilökohtaista tilanteeseen ja asiaan sidonnaista kokemuksellista ja tunnepitoista toimintaa ohjaavaa tietoa, joka ilmaistaan mielipiteenä” (Kesti 2005, 70).

Hiljainen signaali syntyy hiljaisesta tiedosta ja välittää tiedon toivotusta asiantilasta. Hyvät itsearviointitaidot parantavat hiljaisten signaalien tunnistamista ja yhteisiä kompetensseja voidaan kehittää tehokkaasti niiden avulla. (Kesti 2005, 70.)

Alaistaidot ja esimiestaidot ovat toisiaan täydentäviä työelämätaitoja, joiden avulla toteutetaan hyvää johtajuutta ja luodaan edellytykset toimivalle ja kehittyvälle työyhteisölle. Käsite "organisational citizenship behavior" on suomeksi käänntynyt alaistaidoiksi. Samaa tarkoittaen puhutaan myös työntekijätaidoista, yhteistyötaidoista ja työelämävalmiuksista. Alaistaidot näkyvät aktiivisena toimintana työn kehittämisessä ja asioiden eteenpäin viemisessä. Hyvät alaistaidot ovat aktiivisuutta ja vastuun ottamista, omasta ammattitaidosta huolehtimista, palautteen antamista ja vastaanottamista sekä omasta työkyvystä huolehtimista.

(Tampereen yliopisto 2010. Työhyvinvointiopas.)

Riittävä talous- ja hallinto-osaaminen on hyvien työyhteisötaitojen perusedellytys. Asiantuntijan, jollainen jokainen yrityksen työntekijä toivottavasti on omassa tehtävässään, on tunnettava koko organisaation taloudellinen perusta sekä osattava hyödyntää tilastojen ja talouden raporttien (sisäisten ja ulkoisten) antamia tietoja pystyäkseen vaikuttamaan toimintansa tehokkuuteen ja taloudellisuuteen. (Helakorpi 2004.)

Yksilöiden talousosaamisen vahvistaminen on nostettu myös Euroopan komission asialistoille.

Tiedonannossaan (Talousvalistus KOM(2007) 808) se korostaa talousvalistuksen merkitystä, sillä taloudellisen osaamisen ja taloustiedon hyödyntämisen merkitys kasvaa

avoimessa yhteiskunnassa ja globaalissa maailmantaloudessa. Helsingin kauppakorkeakoulun yrittäjyyden professorin Arto Lahden mukaan taloustieto muokkaa kansalaisten kannusteita ja odotuksia ja vaikuttaa siten kahta kautta talouden kasvunäkymiin. Pie-nessä ja avoimessa maassa, kuten Suomi, talousosaaminen on tärkeä kansalaistaito, koska markkinaohjaus ei toimi samalla tehokkuudella kuten suurissa maissa. Lahti yhtyy edellisessä luvussa esiintyneen Varamäen ajatukseen siitä, että talouskasvatus – ja laajemmin yrittäjyyskasvatus – tulisivat kiinteäksi osaksi ensimmäisen ja toisen asteen koulutusta. (Lahti 2010.)

Euroopan komission talousvalistusta koskevassa tiedonannossa (2007) talousvalistusohjelmien peruseriaatteissa suositellaan kuluttajien mahdollisuudesta saada tietoa talous- ja raha-asioista seuraavaa: ”On tärkeää, että perustietämystä talous- ja rahoitusasioista voidaan hankkia jo perusasteen ja toisen asteen koulutuksessa. Komissio on jo antanut suosituksen elinikäisen oppimisen avaintaidoista (2006/962/EY): jokaisen olisi kehitettävä esimerkiksi kykyä soveltaa matemaattista ajattelua arkipäivän tilanteissa, ymmärtää laajasti talouden toimintaa sekä suunnitella ja hallita omaa elämää. Tässä yhteydessä kansallisten ja alueellisten koulutusviranomaisten olisi pohdittava, miten talouskasvatus voitaisiin sisällyttää koulujen opetussuunnitelmiin.”

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään työyhteisöosaamisen alueelta tarkemmin yhteisöllisyyden, tiimityön ja verkosto-osaamisen käsitteitä.

3.3.1 Yhteisöllisyyden kehittäminen työyhteisössä

Helakorven (2009) mukaan yhteisöllisyys on osa työyhteisöosaamista. Suuressa organisaatiossa saattaa olla useita työyhteisöjä, mutta organisaatiota kokonaisuudessaan ei aina voi kutsua yhteisöksi. Yhteisö ja klikki eroavat toisistaan siinä, että yhteisöllä on laajemman organisaation tai yhteisön kanssa yhteiset tavoitteet ja normit. (Murto 1995, 16–17.)

Wiio von Konowin (2010) mukaan sanakirjamääritelmässä yhteisö on ”elämänmuodon, taloudellisten tai aatteellisten päämäärien tai muiden sellaisten perusteella kokonaisuuden muodostava ihmisryhmä tai yhteenliittymä”. (Suomen kielen perussanakirja 1990–1994 / 2001.)

Yhteisöllä on yhteinen päämäärä ja yhteinen mielenkiinnon kohde. Yhteisöllisyys ja yhteisöön kuuluminen ovat ihmisen elämän ja ihmisyyden perustaa. Rainan ja Haapaniemen (2007, 34–35) mukaan yhteisöllisyys on ryhmän kehittyvä ominaisuus, sen tavoitteena on kasvattaa yhteistä tietoisuutta vuorovaikutuksen avulla. Yhteisö koostuu usein useammasta pienryhmästä, jotka ovat joko luonnollisia tai tarkoituksellisesti koottuja.

Yhteisöllisyyteen kuuluvat myös yhteisön jäsenten positiiviset tuntemukset: ”Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yhteisöjen tietynlaisia myönteisiä ominaisuuksia, joiden ansiosta kuuluminen yhteisöön ja siinä toimiminen koetaan mieleiseksi”. (Rautiainen 2005, 15.)

Yhteisön jäsenyys on kuitenkin eri asia kuin yhteisöllisyys. Jäsenyys voi olla olosuhteiden sanelemaa, pakotettua tai muuten ei-vapaaehtoista. Yhteisöllisyyden kokemiseen tarvitaan yksilön omaa kokemusta, tunnetta siitä että on merkityksellinen toisille yhteisön jäsenille ja halua kuulua tuohon yhteisöön. (Wiio von Konow 2010.)

Jos yhteisöä kehitetään prosessikeskeisesti, tapahtuu kehittäminen ensisijaisesti alhaalta ylöspäin. Kaikentyyppisten organisaatioiden perustehtävä on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ja juuri perustasolla työskentelevät ovat paras asiantuntijataso asiakkaiden tarpeidensa tuntemisessa. Johdon tehtävä on tukea perustason toimintaa ja varmistaa, että perustason henkilöstöä kuullaan ja heidän vaikuttamismahdollisuutensa taataan. Kokonaisvaltaisuus on toinen keskeinen asia prosessikeskeisessä kehittämisessä, kaikki asiantuntijuus ei suinkaan ole kasautunut perustasolle organisaatioissa, vaan toiminnassa on nähtävä yhteisön kokonaistilanne ja koko yhteisön etu. (Murto 1995, 31.)

Älykäs johtaja osaa auttaa työntekijöitään kehittymään kokonaisvaltaisina ihmisinä, ei vain tekevnä työvoimana. Hän tukee yksilöiden tulemista itseohjautuviksi tiimeiksi ja organisaation tulemista tehokkaaksi, oppivaksi ja hyvinvoivaksi työyhteisöksi. Älykäs

johtaja tukee työntekijöitään älykkään yhteiskunnan rakentamisessa, jossa integroituvat ekonomia, etiikka ja ekologia. (Sydänmaanlakka 2004, 215)

3.3.2 Tiimityö

Tiimityötaidot ovat työyhteisöosaamisessa keskeisiä, ne ovat myös yksi tulevaisuuden osaamisvaatimuksista. Tilastokeskus määrittelee tiimityön seuraavasti: ”Tiimityöllä tarkoitetaan työskentelyä pysyvässä ryhmässä tai tiimissä, jolla on yhteinen tehtävä ja jolla on mahdollisuus suunnitella itse työtään. Ryhmä määritellään usein kahden tai useamman ihmisen muodostamaksi jatkuvasti keskenään vuorovaikutuksessa olevaksi yhteisöksi tai joukoksi, jolla on yhteiset tavoitteet. Työelämässä ryhmiä ja tiimejä voidaan perustaa hoitamaan jatkuvaa tehtävää tai tuotantoa tai toisaalta vain jotain rajattua tehtävää varten.” (Tilastokeskus 2010.)

Työhyvinvointi muodostuu ennen kaikkea toimivista työryhmistä, eli ihmisistä. Sosiaaliset suhteet ja lojaalisuus ovat keskeisessä osassa, mutta myös se, saako yksittäinen työntekijä työssään tehtyä maailmasta itsensä kannalta mielekkäämmän. Tämä vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka paljon omasta resurssistaan työntekijä on valmis luovuttaman työnantajan käyttöön. Tämä taas johtaa siihen, että tasapäistämisen kulttuuri on varsinkin huipputiimeille tuhoisa. Huipputiimit joutuvat kehittyäkseen ja kehittääkseen uutta erottumaan muista, jolloin tasapäistävässä yrityskulttuurissa huippuyksilöt saateen erottaa ryhmästä jotta heidät voidaan korvata uusilla, ryhmään oppimaan tulevilla jäsenillä. Valitettavasti mikään hengennostatustilaisuus tai vuosittainen tyhy-päivä ei auta, jos toimivat työryhmät säännöllisesti puretaan. (Kannisto ym. 2005, 103.)

Historiallisesti organisoitu tiimityö on aika uusi ilmiö. Toimittaja Markku Saksa valottaa Helsingin Sanomien artikkelissaan ”Tiimit ovat duunarien keksintö” tiimien syntyä: Sana tiimi tulee englanninkielisestä sanasta team - valjakko - ja se kuvaakin hyvin tiimityön luonnetta: Kaikki juoksevat samaan suuntaan valjaissa, ohjastettuina. Alun perin itseohjautuvat työryhmät olivat työntekijöiden spontaani keksintö 1950-luvulla Britanin kaivoksissa, Intian tekstiiliteollisuudessa ja myös Suomen metsäteollisuudessa. Tiimeissä työporukat jakoivat työt ja vastuut keskenään. (Saksa 2006.)

Sen jälkeen kun konsultit keksivät tiimityön siitä tuli suurin työelämän uudistus 30 vuoteen. Tiimeistä tuli työelämän ihmelääke ja tiimejä käytettiin (ja käytetään?) kaikkialla vaikka niiden sopivuus työhön olisikin ollut kyseenalainen. Tiimiorganisaation vaarana on, että henkilöstölle annetaan näennäinen toimintavapaus, jota kuitenkin säännellään erilaisilla seuranta- ja laatujärjestelmillä. Parhaiten toimivat kuitenkin sellaiset tiimit, jotka syntyvät itsestään selkeään tarpeeseen itse työssä. (Saksa 2006.)

Hyvän yhteisöllisen itsetunnon ja onnistuneen tiimityön edellytys on jokaisen jäsenen realistinen käsitys yhteisön odotuksista itseä ja muita kohtaan. Yhteisöllinen itsetunto edellyttää myös myös yksilön mahdollisuutta ilmaista ajatuksensa, tunteensa ja odotuksensa jotka kohdistuvat yhteisöön. Näiden edellytysten toteutuminen luo yhteenkuuluvuuden tunteen ja vastuuntuntoisen toiminnan perustan (Tajfel & Turner 1986, teoksessa Murto 1995, 13–14.)

3.3.3 Verkosto-osaaminen

Keskeinen työyhteisöllinen osaamisalue sekä tulevaisuuden osaamisvaatimuksissa että tämän päivän asiantuntijavalmiuksissa on myös verkosto-osaaminen. Tuula Mittilä on tutkinut paljon hyvinvointialan liiketoimintaosaamista. Artikkelissaan Verkosto-osaaminen – liiketoimintaosaamisen uusi mantra (Mittilä 2006.) hän kertoo, että kuten tiimityö, myös asiakassuuntaan verkottuneiden yritysten synty ajoittuu 1950-luvulle, jolloin Singer ryhtyi toimimaan franchising-periaatteella. Verkottumisen merkitys kilpailukyvyyn luojana ja ylläpitäjänä on kasvanut viimeisen 15 vuoden aikana. Syynä siihen on mm. internetin leviäminen, yritysten kansainvälinen kasvu sekä toimintojen ulkoistaminen. Artikkelissaan Mittilä määrittelee verkosto-osaamisen ”yrityksen tai muun organisaation kyvyksi ymmärtää verkostoja ja toimia niissä tavoitteellisesti”. (Mittilä 2006.)

Elina Varamäki muistuttaa artikkelissaan Lisäarvo pk-yritysten keskinäisestä verkostoitumisesta - verkostoissa myös oppii (Varamäki 2010.), että yrityksillä on yhteistyösuhteita moneen suuntaan mikä usein unohdetaan verkostokeskustelussa: asiakkaisiin, materiaalitoimittajiin ja alihankkijoihin, palvelutoimittajiin, samalla tasolla oleviin muihin

pk-yrityksiin, kilpailijoihin, oppilaitoksiin ja muihin sidosryhmiin. Yhteistyö voi olla joko kahdenkeskistä tai sitten useamman yrityksen ns. monenkeskistä. Edelleen yhteistyö voi olla hyvin löyhää ja vapaamuotoista tai hyvin strategista, pitkän tähtäimen ja paljon resursseja vaativaa tai jotain muuta näiden kahden ääripään väliltä. Yhteistyön formaalisuus voi vaihdella löyhistä suullisista sopimuksista kirjallisiin sopimuksiin ja intensiivisimmissä yhteistyön malleissa yhteistyö pohjautuu yleensä erilaisiin yritysjärjestelyihin. Oppiminen liittyy olennaisesti verkosto-osaamiseen, myös epäonnistuneissa verkostoissa. Menestyville yrityksille on yhteistä se, että ne pystyvät oppimaan ja mukauttamaan toimintansa ympäristön vaatimuksiin. Verkosto-osaaminen on sosiaalista ja toiminnallista pääomaa, jota tullaan entistä enemmän arvostamaan tulevaisuudessa. (Varamäki 2010.)

Tulevien yrittäjien verkosto-osaamista voidaan parantaa kaikilla kouluasteilla jo perusopetuksesta alkaen. Nykyiset opetussuunnitelmat korostavatkin entistä enemmän yhteistoiminnallisuutta ja yhteistä oppimista. Vaikka verkostot eivät olekaan oikotie menestykseen, pitäisi verkostostrategian kuulua kaikkiin yrittäjyysopintoihin varteen otettavana vaihtoehtona siinä missä yksin toimimisenkin. (Varamäki 2010.)

3.4 Substanssiosaaminen

”Substanssi eli perusaines on filosofiassa perinteisen ontologian käsite, jolla tarkoitetaan pysyvää itsenäistä oliota. Substanssi on olio joka voi olla olemassa itsenäisesti, muista olioista riippumatta.” (MOT Kielitoimiston sanakirja 2004.)

Seppo Helakorven (2009) mukaan substanssiosaamisella tarkoitetaan sekä ammatillisen opettajan työssä tarvittavaa ammatillista tietotaitoa, ydinosaamista, että työelämäosaamista. Asiantuntijan on hallittava paitsi työssään tarvitsemansa tiedot ja taidot, myös työelämän pelisäännöt laajemmin. Ammattikunnilla, työnantajilla ja työntekijöillä on sovittuja pelisääntöjä, jotka asettavat velvollisuuksia asiantuntijalle. Substanssiosaamisella tarkoitetaan myös henkilökohtaisia kykyjä ja tapaa toimia vaihtelevissa tilanteissa.

Ammatilliset perustaidot tarkoittavat ammatissa tarvittavaa koulutuksen ja työkokemuksen perusteella hankittua osaamista, valmiutta suunnitella, toteuttaa ja kehittää

alansa tehtäviä. Tähän kuuluu myös sekä työelämän että työyhteisön pelisääntöjen ja esimerkiksi laatustandardien tuntemus. Ammatilliset toimintataidot tarkoittavat tarvittavaa käytännöllistä osaamista kuten yhteistyö- ja tiimityötaitoja, alan järjestelmien ja tietolähteiden tuntemista, tietotekniikan ja alan verkostojen hyödyntämisen taitoja. Toimintataidot pitävät sisällään myös tapojen ja perinteiden tuntemisen, vastuuntunnon, kielitaidon ja itsenäisen työskentelyn taidot. Henkilökohtaisia toimintataidollisia ominaisuuksia ovat palvelualltius, joustavuus, lojaalius, arvo-osaaminen sekä työmoraali ja – etiikka. (Helakorpi 2009.)

Opettajan työelämäosaamisella tarkoitetaan hänen kykyään ohjata opiskelijaa toimimaan työelämässä ensin työssäoppijan ja opiskelijan valmistuttua työntekijän roolissa. ”Työelämäosaaminen on henkilöiden kykyä ja halua oppia, soveltaa ja yhdistellä tuotteeseen, työhön, työkuuntoon, työorganisaatioon, työympäristöön ja yrityksen liiketaloudelliseen toimintaan (sekä niiden keskinäisiin yhteyksiin) liittyviä uusia tietoja ja taitoja luovilla sekä yksilön, yrityksen että yhteiskunnan kannalta hyödyllisillä tavoilla”. (Manninen 2004.)

Ammatillisten opettajien olisi ymmärrettävä muuttuvan työelämän piirteitä, joita Olavi Mannisen (2006) mukaan ovat muun muassa uusien työn organisointimuotojen käyttöönotto ja tietotekniikan lisääntyvä käyttö. Joustavuus ja työn liikkuvuus lisääntyvät samoin kuin epätyypilliset työsuhteet kuten projekti- ja osa-aikatyö. Osaltaan tämä johtaa epävarmuuteen työsuhteissa sekä palkkapolarisatioon mutta myös urakehityksen moninaistumiseen ja yrittäjämäisten työsuhteiden lisääntymiseen. Mannisen mukaan osaamis- ja vaativuustaso kasvaa näin sekä taitojen että koulutustason suhteen.

Aiemmin ammattikoulutuksessa saatu ammattiosaaminen riitti pitkälle koko työssäoloajan. Hitaasti muuttuvassa yhteiskunnassa myös ammattitaidot olivat pysyviä tai hitaasti muuttuvia. Tietoyhteiskunnassa osaaminen on jatkuvasti kehittyvää, osa ammanteista kuolee mutta syntyy myös uusia. (Helakorpi 2004.)

Ammatillisten oppilaitosten opettajien omasta työurasta elinkeinossa saattaa olla hyvinkin pitkä aika, oma kokemus työelämästä voi olla tämän päivän työelämän piirteisiin verrattuna hyvin toisenlainen. Jotta tulevaisuuden tekijöitä ei koulutettaisi eilispäivän

opeilla ja kokemuksilla, on opettajien aktiivisesti pyrittävä päivittämään tietojaan työelämästä ja sen kehityksestä. Työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen ohjaaminen edellyttää hyviä tietoja elinkeinosta ja oman alan työpaikoista.

Ammatillisen opettajan haasteena on kahtia jakautunut osaamisvaatimus työelämäosaamisesta puhuttaessa. Hänen on tunnettava hyvin edustamansa elinkeinon lisäksi myös opetus -ja koulutuskenttä. Paason ja Korennon tekemän tutkimuksen mukaan työelämän edustajia huolestuttaa opettajien mahdollinen vieraantuminen muuttuvista työmarkkinoista ja erkaneminen käytännön työstä. Muutosvauhti työmarkkinoilla on kova, ja uusia asioita syntyy jatkuvasti.

Opettajilla tulisi olla enemmän intoa, kykyä, osaamista sekä näkemystä kehittää opetusta vastaamaan tämän hetken työelämän tarpeita. Tarvittaisiin enemmän verkostoitumista työelämän asiantuntijoiden kanssa. Tiimityötaitoja ja toisilta oppimista voisi kehittää, samoin toisten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. (Paaso & Korento. 2010.)

Hyvä yhteistyö työelämän kanssa helpottaa opiskelijoiden työllistymistä ja auttaa yrityksiä löytämään työntekijöitä. Elinkeinoelämän ja työelämän palaute auttaa kehittämään perustutkintojen sisältöjä vastaamaan työelämän ammattitaitovaatimuksia. Jotta opettaja pystyy menestyksekkäästi ohjaamaan ammattiin opiskelevia nuoria työssäoppimisjaksoilla ja ammattiosaamisen näytöissä, on opettajalla oltava hyvä tuntuma työelämään.

Kesäkuussa 2010 julkaistujen vuoteen 2015 ulottuvien koulutus- ja työvoimapolitiittisten linjaustensa mukaan Elinkeinoelämän Keskusliitto EK vaatii opettajien osaamisen uudistamista. Kiivaassa muutoksessa opettajien osaamisen kehittämisen haaste ulottuu varhaiskasvatuksesta korkeakouluihin ja aikuisten oppimiseen. Opettajien pitäisi osata yhteisöllisyyden nimissä laajentaa työyhteisöään oman työpaikan rajojen yli. Opettajan rooli oppimisen ohjaajana vahvistuu, hän osaa verkostoitua ja käyttää erilaisia oppimisympäristöjä. Tavoitteellisuus valtion rahoittamassa opetustoimen henkilöstön koulutuksessa korostuu, ja opettajien osaamisen kehittämiseen on löydettävä uusia muotoja. Opettajien on EK:n linjauksen mukaan osallistuttava säännöllisesti työelämäjaksoille. (Elinkeinoelämän Keskusliitto EK 2010, 10-11.)

3.5 Pedagoginen osaaminen

Pedagogista osaamista on koulutusprosessin hallinta ja kasvatukselliset taidot. Pedagogiikka-termi juontaa kreikankielisestä sanasta paidagogos (lasten ohjaaja). Saksankielen vaikutusalueella pedagogiikka merkitsee käytännöllis-teoreettista opinalaa, jossa kasvatukseen liittyviä kysymyksiä käsitellään erityisesti yliopistossa. Tämän opin- ja tieteenalan suomenkielisenä vastineena on ollut kasvatusoppi. (Itä-Suomen Yliopisto, 2011.)

”Makrotasolla pedagogiikka tarkoittaa valtion ja kuntien tasolla koulutusjärjestelmäratkaisuja ja niiden koulutuspoliittisia ratkaisuja. Mesotasolla sana tarkoittaa koulun tapaa järjestää opetus ja sen perustelut opetussuunnitelmassa. Mikrotasolla pedagogiikka tarkoittaa opettajan tapaa järjestää opetuksensa sekä ratkaisujen takana olevaa opetusnäkemystä.” (Hellström 2008, 296.)

Opetuksen tavoitteena ammatillisessa koulutuksessa on uuden tiedon välittämisen lisäksi opiskelijoiden ajattelun kehittäminen uutta ajattelua vaativiin työtehtäviin. Opettajan on kuitenkin tiedostettava oma oppimisensa ennen kuin hän pystyy ohjaamaan oppimisen yhteydessä tapahtuvaa osaamisen kehittymistä. Jollei opettajalla ole kokemusta omien oppimisprosessien soveltamisesta käytäntöön, ei hänellä ole valmiuksia tukea opiskelijoiden jatkuvaa oppimista ja kehittymistä eikä kykyä auttaa heitä ottamaan vastuuta omasta muuttumisestaan. (Polo 2004, 16.)

Helakorven (2004) mukaan kasvatukselliset taidot liittyvät kykyyn opettaa, ohjata ja motivoida opiskelijoita. Se edellyttää kasvatuksen teorian ja käytännön hallintaa sekä persoonallista otetta kasvatus- ja koulutustyöhön. Hyvällä opettajalla on kyky mm. empaattiseen vuorovaikutukseen, mikä näkyy ihmissuhdetaitoina ja aitona kiinnostuksena ihmisistä.

Sirpa Polon tekemän väitöskirjatutkimuksen mukaan opettajilla on erittäin korkea sisäinen motivaatio oman osaamisensa kehittämiseen. Tavoitteiden puuttuminen ja alhaiset tulosodotukset tosin heikentävät motivaatiota, opettajat toimivat pitkälle henkilökoh-

taisen kiinnostuksen ja ponnistelunhalun varassa. (Polo 2004, 9.) Ammatillisiksi opettajiksi hakeutuvat tutkimuksen mukaan kuitenkin ne henkilöt, joille ammatin opettaminen nuoremmille on henkilökohtaisesti arvokasta. He haluavat kantaa vastuuta ammatillisuuden siirtämisestä nuoremmille sukupolville. (Polo 2004, 34.)

Koulutus 2000-luvulla ei ole vain opettamista, vaan se on myös koulutusmahdollisuuksien luomista ja niiden organisointia. Kouluttajan ja opettajan on hallittava koko koulutusprosessi suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin. Hänellä on oltava yhteyksiä alan vaikuttajiin ja hänen on seurattava kasvatus- ja opetusalan kehitystä. Koulutus on yhä enemmän toimimista niin lähi- kuin etäverkostoissakin. (Helakorpi 2009.)

4 Henkilöstön kehittäminen Helsingin palvelualueiden oppilaitoksissa

Tässä luvussa käsitellään opetushenkilöstön kehittämistä koulutuksen järjestäjän ja sen toimintaa ohjaavien viranomaisten näkökulmista. Koulutuksen järjestäjä tässä kirjoituksessa on Helsingin kaupungin opetusvirasto ja sen Nuoriso- ja aikuiskoulutuslinjan yksikkö Helsingin palvelualueiden oppilaitos (Helpa). Helpa on toisen asteen ammatillinen oppilaitos, jossa koulutetaan sekä nuoria että aikuisia elintarvikealan, hiusalan, kauneushoitoalan, hotelli-, ravintola- ja catering-alan, matkailualan sekä tekstiili- ja vaatealan ammatteihin. Opiskelijamäärä syyskuussa 2010 oli noin 1800. Opettajia ja muita henkilökuntaa on noin 190. Hotelli-, ravintola- ja cateringalalla sekä matkailualalla opiskelijoita oli noin 510 ja opettajia 42.

Helpan opettajista lähes 90 prosenttia täyttää ammatillisille opettajille asetetut muodolliset kelpoisuusvaatimukset. Kelpoisuusvaatimukset ovat Opetusalan ammattijärjestö OAJ ry:n (2006) mukaan

- joko soveltuva ylempi korkeakoulututkinto tai ammattikorkeakoulututkinto tai ellei alalla ole edellä mainittuja tutkintoja, alan korkein tutkinto
- kolmen vuoden työkokemus opetustehtävää vastaavalla alalla
- vähintään 60 op (35 ov) opettajan pedagogiset opinnot, jotka voi suorittaa myös kolmen vuoden kuluessa opettajanvirkaan tai toimeen nimittämisen jälkeen.

Helsingin palvelualojen oppilaitoksen toimintaa ohjaa toiminta-ajatus ”Koulutamme ja kasvatamme - tuotamme monipuolista ammatillista osaamista ja erityisesti kokonaisvaltaista palveluosaamista muuttuviin työelämän tarpeisiin pääosin Helsingin seudulla. Toteutamme yhteiskunnallista kasvatustehtävää yksilöllisesti”. (Opetussuunnitelman yhteinen osa ja kaikille aloille yhteiset opinnot, Helsingin kaupungin ammatillisen peruskoulutuksen opetussuunnitelma 2009)

Tilastokeskuksen mukaan Matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla opiskeli 15 853 opiskelijaa vuonna 2009, kaiken kaikkiaan koko Suomessa ammatillisessa perustutkintoon johtavassa koulutuksessa oli 131 175 opiskelijaa. Vuonna 2009 matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammattiin valmistui 3 242 opiskelijaa, heistä noin sata Helpasta. (Tilastokeskus 2011.)

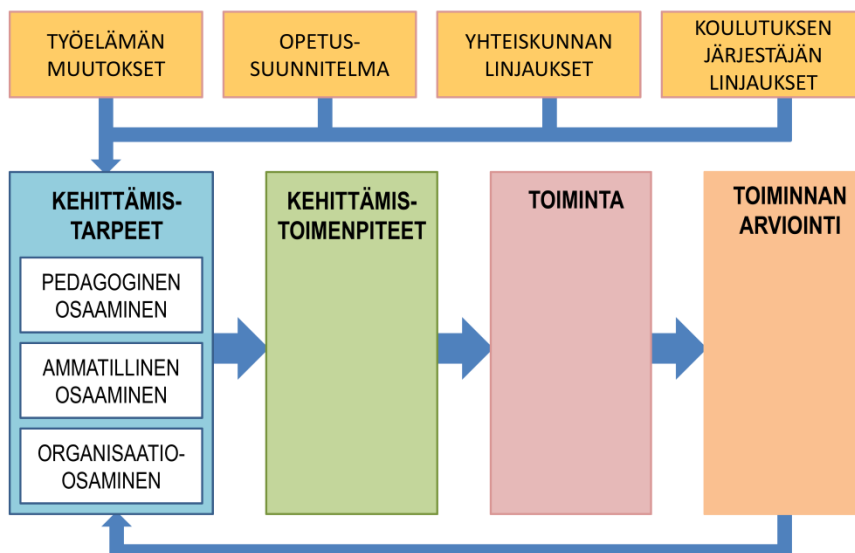
Ammatillisella peruskoulutuksella tarkoitetaan tutkintoon johtavaa 120 opintoviikon laajuista ammatillista koulutusta, jonka tavoitteena on, että opiskelijalla on tutkinnon suoritettuaan laaja-alainen alan perusammattitaito ja koulutusohjelman mukainen erityisosaaminen. (Opetushallitus 2005). Ammatillinen koulutus on kasvattanut suosiotaan koko 2000-luvun, viime vuosina on uutisoitu sen jo ohittaneen lukion suosiossaan.

Ammatillisen peruskoulutuksen opetussuunnitelman ja näyttötutkinnon perusteet on kaikkea opetusta sitova opetushallituksen määräys. Opetussuunnitelma on opetuksen ja opintojen suunnittelun väline. Suunnitelmallinen opetussuunnitelmatyö on koulutuksen laatua varmistava ja kehittävä toiminto. Opetussuunnitelmat varmistavat, että perustutkinnon suorittajat saavuttavat ammateissaan vahdittavat osaamistavoitteet ja ymmärtä-

vät jatkuvan, elinikäisen oppimisen merkityksen sekä itsensä että alansa kehittämiseksi. (Opetushallitus 2009.)

Opetushallituksen 30.9.2005 antaman määräyksen mukaan kaikkien opetussuunnitelmien yhteisen osan tulee sisältää henkilöstön ammattitaidon kehittämissuunnitelma: tavoitteet, toteutuksen ja menetelmät, joilla kehitystä arvioidaan. (Opetushallitus 2009.) Helsingin kaupungin ammatillisten oppilaitosten henkilöstön kehittämissuunnitelman runko on liitteessä 1.

Helsingin kaupungin ammatillisten oppilaitosten henkilöstön kehittämissuunnitelman (2009) mukaan Helsingin ammatillisissa oppilaitoksissa noudatetaan henkilöstön kehittämisessä kansallisten linjausten lisäksi Helsingin kaupungin ja Helsingin opetusviraston linjauksia sekä oppilaitosten omia, edellisiä täydentäviä linjauksia. Kehittämissuunnitelman mukaan Helsingin kaupungin oppilaitokset noudattavat oppivan organisaation tunnusmerkkejä, jolloin oppiminen on tavoitteellista ja jossa kannustetaan kokeilemaan, ideoimaan, uudistumaan ja ottamaan vastuuta. Henkilöstön kehittämisen painopistealueet suunnitelmassa ovat pedagoginen osaaminen, ammatillinen asiantuntijuus ja organisaatio-osaaminen. (Opetussuunnitelman yhteinen osa ja kaikille aloille yhteiset opinnot, Helsingin kaupungin ammatillisen peruskoulutuksen opetussuunnitelma 2009.)



Kuvio 3. Henkilökunnan kehittämisprosessi (Helsingin kaupungin ammatillisen peruskoulutuksen opetussuunnitelma 2009.)

Henkilöstön kehittämisen tavoitteita ja niiden toteutumista arvioidaan Helsingin kaupungin ammatillisissa oppilaitoksissa säännöllisin väliajoin tehtävillä koulutuksen järjestäjäkohtaisilla ja oppilaitoskohtaisilla itsearvioinneilla, opiskelija- ja työelämäpalautteen avulla sekä yksilöllisissä, vuosittaisissa kehityskeskusteluissa.

(Helsingin ammatillisten oppilaitosten henkilöstön kehittämissuunnitelma vuosille 2010–2012.)

Helsingin kaupunki käyttää niin oppilaitoskohtaisissa kuin koulutuksen järjestäjäkohtaisissa itsearvioinnissa Eurooppalaista laatupalkintomallia (EFQM), jonka lyhyt kuvaus on liitteessä 2.

Opetusministeriön Koulutus- ja tutkimus - kehittämissuunnitelman mukaan (Paaso & Korento 2010.) opetustoimen henkilöstökoulutusta järjestettäessä ja kehitettäessä tulee huomioida

- Opetusministeriön (OPM) Koulutus- ja tutkimus – kehittämissuunnitelman 2007–2012 tavoitteet
- OPM:n asettaman valmistelutyöryhmän toimenpideohjelmah ehdotus (Valtion rahoittaman opetustoimen henkilöstökoulutuksen kehittäminen 2007:45) sekä
- Opetustoimen henkilöstökoulutuksen neuvottelukunnan (1.2.2008 – 31.1.2011) linjaukset ja painopistealueet.

Valtioneuvosto on vuonna 2007 hyväksynyt Opetusministeriön koulutusta ja tutkimusta koskevan kehittämissuunnitelman vuosille 2007 – 2012 joka perustuu pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelmassa asetettuihin koulutus- ja tiedepoliittisiin tavoitteisiin. Kehittämisen erityisenä painopisteenä ovat tasa-arvoisten koulutusmahdollisuuksien toteutumisen, koulutuksen korkean laadun ja osaavan työvoiman saatavuuden varmistaminen, korkeakoulujen kehittäminen sekä osaavien opettajavoi-
mien turvaaminen.

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma on tehty ennakoiden toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, joita opetusministeriön mukaan ovat globalisaatio,

väestön muutos, työelämän muutos ja kohtaanto-ongelma sekä lasten ja nuorten kasvuympäristön muutokset. (Opetusministeriö 2008a.)

Ammatillisen koulutuksen kannalta olennaiset kohdat suunnitelmassa käsittelevät mm. rakenteellista kehittämistä, kansainvälistymistä, ohjausta ja rahoitusta, maahanmuuttajia ja monikulttuurisuutta, koulutuksen ja työelämän yhteyksiä ja yrittäjyyskasvatuksen edistämistä sekä laatua ja laadunvarmistusta. Suunnitelmassa otetaan kantaa myös opetushenkilöstön kehittämiseen. (Opetusministeriö 2008a.)

Henkilöstön kehittämistä linjataan myös Opetustoimen henkilöstön ammatillisen osaamisen varmistaminen (Osaava 2007) työryhmän loppuraportissa ja Opetusministeriön vuonna 2001 julkaisemassa Opettajankoulutuksen kehittämissuunnitelmassa. Ohjelman tarkoitus oli linjata tulevaa opettajien perus- ja täydennyskoulutusta. Kehittämissuunnitelma perustuu arviontien ja aiemman OPEPRO-hankkeen tuloksiin ja suosituksiin. Kehittämissuunnitelmassa korostetaan yhteisöllisyyden merkitystä opettajan työssä, työyhteisön ja yhteistyön merkitystä opetustyön suunnittelussa ja työn jakamisessa sekä opettajan työn yhteiskunnallista ulottuvuutta. (Opetusministeriö 2007; Opetusministeriö 2001.)

4.1 Kehittämisen rutiinit ja haasteet

Ammattitaitoinen opettajakunta on laadukkaan koulutuksen edellytys. Opettajan työ on jatkuvien muutosten kohteena, minkä vuoksi ammattitaidon päivittäminen ja kehittäminen on jokaisen opettajan oikeus ja velvollisuus (Opettajankoulutuksen kehittämissuunnitelma 2001, Osaava – loppuraportti 2007). Henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen olemassaolo ja merkitys perustuvat siihen, että opettajuus nähdään kehittyvän elinikäisen oppimisen näkökulmasta, jolloin peruskoulutuksen jälkeen tapahtuu koko ajan omaehtoista itsensä, oman työn ja koko työyhteisön kehittämistä. (Piesanen ym. 2006.)

Helsingin palvelualojen oppilaitoksessa Helpassa käytetään Arc Technology Oy:n toimittamaa osaamisenhallintaohjelmaa (Sujo, Suorituksen johtaminen), jonka avulla henkilöstö tekee osaamisen itsearvioinnin ja johon kerätään henkilökunnan osaaminen ja

koulutus lukuvuosittain. Nämä tiedot ovat vuosittain käytävien kehityskeskustelujen pohjana. Kehityskeskusteluissa arvioidaan työntekijän ne työn osa-alueet, joissa hänen tulee kehittää osaamistaan. Työntekijä vastaa ensisijaisesti itse kehityssuunnitelman toteutumisesta. Kehityskeskustelujen tietoja hyödynnetään koko oppilaitosta koskevien koulutusten suunnittelussa. Kehityskeskusteluista saatujen tietojen avulla jokaisen osaamista voidaan hyödyntää organisaatiossa ja eri työtehtävissä. (Helpan tapa toimia HTT, 2010.)

Sujon avulla kartoitetaan myös koko oppilaitoksen osaamisvajeet, joihin pyritään vastaamaan koko henkilöstöä koskevissa koulutus- ja kehittämissuunnitelmissa. Oppilaitos on järjestänyt henkilöstölle yhteisiä koulutustilaisuuksia 2-3 pv lukuvuodessa. Koulutuspäivien sisällöt on laadittu vuosittaisten kehityslinjausten ja tulossopimuksessa mainittujen painopistealueiden mukaan. Oppilaitoksen ulkopuoliseen koulutukseen pääsemiseksi keskustellaan lähiesimiehen kanssa koulutuksen tarpeellisuudesta työtehtävien kannalta. (Helpan toimintakuvaus, 2009.)

Henkilöstön pätevyyskoulutusta tuetaan sisäisillä työaikajärjestelyillä. Opettajien työelämä- projektit ovat mahdollistaneet halukkaiden opettajien kahden kuukauden työskentelyn oman alan työpaikassa joko ulkomailla tai kotimaassa. (Helpan toimintakuvaus, 2009.)

Henkilöstöllä on mahdollisuus työnkiertoon joko oppilaitoksessa tai kaupungin organisaatiossa kehittääkseen ja laajentaakseen omaa osaamistaan. Henkilökunnalla on mahdollisuus myös virka-, opinto- ja vuorotteluvapaaseen. Heillä on myös mahdollisuus tehdä oman alansa ammattityötä vapaa-aikoinaan, jos ja kun on haettu ja myönnetty sivutoimilupa. (Helpan toimintakuvaus, 2009.)

Kehittämistoimenpiteiden lähtökohtana on henkilökunnan oma aktiivisuus. Lähtökoh- tana on, että jokainen hyväksyy elinikäisen oppimisen periaatteen ja on valmis kehittämään itseään. Yksilölliset koulutukset ja muut kehittämistoimenpiteet sovitaan vuosit- tain kehityskeskusteluissa asianomaisten kanssa siten, että ne sopivat oppilaitoksen ylei- siin linjauksiin. Henkilökunnan koulutus- ja kehittämistarpeen määrittämisestä vastaa oppilaitos, oppilaitokset yhdessä tai opetusvirasto. (Helpan tapa toimia HTT, 2010.)

Ammatillisen opettajan osa ei 2010-luvulla ole helppo. Riippumatta opetusalaista haasteet ovat suuret: Substanssiosaamisen lisäksi on oltava taitava pedagogi, opiskelijahuollon ja opiskelijatuen osaaja, työelämän asiantuntija, projekti- ja hankeosaaja sekä tietotekninen taitaja. Itseään pitäisi haluta ja jaksaa kehittää jatkuvasti, pitäisi olla tiimipelaaja ja taitava verkostoituja. Alaistaitojen on syytä olla kunnossa, samoin henkilökohtaisen elämän ja työkyvyn.

Teknisesti tavoitteet savutetaan kulkemalla Helpan laatukäsikirjassa sovittua polkua:

1. Kun osaamisentarvetarkastelu on tehty, tarkennetaan vastaavat osaamisvaatimukset ja jalkautetaan tavoitteet.
2. Suunnitellaan koulutuksen ja osaamisen kehittämisen päälinjat osaamistarpeiden pohjalta.
3. Käydään kehityskeskustelut. Tehdään koulutussuunnitelma ja osaamisen kehittämisen suunnitelma, jotka sovitetaan henkilön omiin intresseihin ja yksikön/ryhmän osaamistavoitteisiin.
4. Tarkennetaan koulutukset ja osaamisen kehittäminen yksilö-, yksikkö- ja organisaatiossa kehityskeskustelujen pohjalta.
5. Seurataan koulutussuunnitelmien toteutumista.
6. Seurataan koulutuksen vaikuttavuutta osaamistasojen kehittymisen seurannan kautta.

Inhimillisesti kehittäminen ei kuitenkaan ole näin yksiselitteistä ja suoraviivaista. Teknisen toteutuksen lisäksi on huomioitava myös se, miten ihminen oppii. Kun henkilöstölle tarjotaan sellaiset puitteet, joissa ihmiset haluavat käyttää kaikkia resurssejaan, he motivoituvat suoritukseen itse. Työmotivaatio ja halu saavuttaa tuloksia on silloin parhaimmillaan. Professori Mihaly Csikszentmihalyi on tutkinut huippusuorituksia eri aloilla ja päätenyt kuvaamaan suoritusmotivaation parasta tilaa virtaukseksi eli flowksi. Parhaat tulokset saavutetaan työn imussa silloin, kun haasteet ja osaaminen ovat sopuissa ja jatkuvassa kasvussa. Olennaista flow -tilan saavuttamisessa on se, että tuottaessaan positiivisia kokemuksia työ saa aikaan korkean aktiviteettitason, joka pysyy

yllä toiminnan itsensä vuoksi, ilman ulkoisia kiihokkeita tai palkkioita. (Ojala & Ahonen 2003, 91)

Uuden tehtävän alussa haasteet ja osaaminen ovat aluksi rajalliset. Jos ura ei ala kehittyä eikä tarjoa ihmiselle uusia haasteita ja mahdollisuutta kehittää osaamistaan, vaan polkee paikallaan, on seurauksena apatia. Jos osaaminen lisääntyy mutta haasteet eivät, on työ ikävystyttävää, Jos haasteet kasvavat osaamista suuremmiksi, on seurauksena ahdistuminen. Flow on ikävän ja ahdistumisen välissä ja se vie ihmisiä yhä suurempiin haasteisiin ja yhä parempaan osaamiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 91)

Haasteellinen työ on tärkein virtaustilan aiheuttaja. Ihmiset kokevat virtaustilaa puolet työajasta mutta vain viidesosan vapaa-ajasta. Mestari nauttii tekemästään, oli se mitä tahansa. Virtaustila perustuu sisäiseen motivaatioon ja on riippumaton ulkoisista palkkioista tai yllykkeistä.

Sen sijaan työpsykologian professorin Matti Vartiainen mukaan sisäisiä motivaatiotekijöitä - kuten mahdollisuutta päättää itse työstään ja saada onnistua, mahdollisuutta oppia uutta, kehittää työtään ja työyhteisöään ja mahdollisuutta työskennellä hyvien osajien tiimissä - tarvitaan luomaan todellista työn iloa ja lisäämään sitoutumista työn kehittämiseen. (Vartiainen & Nurmela, 2002. Teoksessa Ojala & Ahonen 2003, 95–96.)

Pakolla tehtyjen ja käskytettyjen asioiden parissa ei synny virtaustilaa, vaan mielihyvää koetaan kun asioita voidaan tehdä vapaaehtoisesti, omasta halusta. Virtaustilaa edistää selkeä tavoite ja siihen ehkä liittyvä ongelma johon on löydettävissä konkreettinen ratkaisu sekä se, että käsillä olevaan tehtävään saa keskittyä rauhassa. Virtaustilan edellytys on myös selkeä palaute. Pitää olla sovittuna, miten tavoitteeseen pääsyä mitataan ja arvioidaan. Tarvitaan siis tavoite, säännöt, mittarit ja palaute. (Ojala & Ahonen 2003, 96–97)

Tämä kaikki pitäisi mielestäni muistaa henkilöstön kehittämistä suunniteltaessa. Ihminen ei ole astia, jonka sisään kaadetaan ensin koulutusta ja sen perään motivaatiota ja jossa sen jälkeen syntyy osaamista. Oppimisen ja halun kehittyä on lähdeittävä ihmisestä itsestään. Tämä ei kuitenkaan voi tarkoittaa sitä, että kaikki opiskelevat ja kouluttavat itseään silloin ja siten kun he itse haluavat ja kun se heille sopii.

Taitavasti johdetussa organisaatiossa kehittäminen lähtee alhaalta ylöspäin. Vaikka strategisia tavoitteita ei luodakaan perusjoukkojen piirissä, on kaikkien organisaation jäsenten ymmärrettävä tavoitteet ja koettava ne omikseen, ennen kuin organisaatiota voidaan lähteä kehittämään tavoitteita kohti. Onnistunut kehittämisstrategia kehittää yksilöiden kautta organisaatiota ja sitä kautta koko työelämää ja yhteiskuntaa. Ilman toimivaa työyhteisöä onnistuminen on haasteellista. Hyvä työyhteisö tukee ja kannustaa ja sen jäsenet ovat lojaaleja toisiaan kohtaan ja luottavat toisiinsa. Toimivat tiimit syntyvät työn ympärille tarpeeseen, niitä ei voi muodostaa pakottamalla. Työhyvinvointi on työyhteisössä usein hyvällä tasolla kun työt on organisoitu järkevästi ihmisiä kuunnellen, tulostavoitteet on selkeästi informoitu ja niistä on keskusteltu. Ja toisinpäin: hyvä henki ja työyhteisön hyvä ilmapiiri vaikuttavat suuresti siihen, miten tehtäviä suoritetaan ja kuinka tuloksellinen työyhteisö on. (Ässä 2007, 6-7; Ässä 2008, 11.)

4.2 Tavoitteiden toteutuminen

Tässä luvussa peilataan tulevaisuuden osaamistarpeita asiantuntijavalmiuksien ja majoitus- ja ravitsemisalalan työtehtävien näkökulmista Helpan opettajien osaamiseen. Asiantuntijat, tässä tapauksessa opettajat, ovat haasteellisessa asemassa tulevaisuuden työntekijöiden kouluttajina. Palaan nyt alussa esittämäni kysymykseen; Minkälaista osaamista ammatillisilta opettajilta majoitus- ja ravitsemisalalla vaaditaan (substanssiosaamisen lisäksi) nyt suhteessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin elinkeinossa? Tein kyselyn Helpan hotelli-, ravintola- ja cateringalan opettajille, miten opettajat ja muu ohjaava henkilökunta hahmottavat majoitus- ja ravitsemisalalan muutoksen ja muutoksen vaikutukset osaamisvaatimuksiin. Kysely tehtiin kaikille osaston 47 henkilölle syyskuussa 2011. Lisäksi tutkin saman joukon osalta vuosittaisen itsearvioinnin tuloksia koskien keskeisiä avaintaitoja.

Seuraavassa taulukossa on yhdistetty ammattikasvatuksen professorin Seppo Ruohotien näkemys muuttuvista työelämän edellyttämistä valmiuksista sivulta 13 ja EK:n Palvelut 2020 raportissa julkaistun tutkimuksen tulokset työntekijöiden osaamistarpeista erityisesti majoitus- ja ravitsemisalalla sivulta 10. Merkinnällä *) on ositettu ne kohdat, jotka ovat yhteisiä molemmille lähteille.

Taulukko 3. Tulevaisuuden osaamishaasteet asiantuntijatehtävissä ja majoitus- ja ravitsemisalalan työntekijöillä. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b, 41; Ruohotie 2004.)

Muuttuva työelämä (Ruohotie, EK*)	Asiantuntijavalmiudet (Ruohotie)	Työntekijätehtävät (EK)
Tieto-, viestintä ja automaatiotekniikan kehitys Teknologinen kehitys ja digitalisointi *)	Tietokoneen ja -verkkojen käyttötaidot Medialukutaito Kriittinen ajattelu Ongelmanratkaisutaidot	Sähköisen kaupankäynnin eri muotojen hallitseminen Älyteknologian osaaminen
Globalisaatio *)	Kielitaito, kulttuuriosaaminen, suvaitsevaisuus, eettisyys, sopeutuvuus	Erityisosaaminen asiakaspalvelussa ja työyhteisössä Englanti Venäjä Saksa
Jatkuva muutos *), kompleksisuus, epävarmuus	Oppimisen taidot/itsesäätelytaidot, reflektiivisyys, joustavuus, proaktiivisuus /aloitteellisuus, yrittäjäyys, monialaisuus, rajanylitystaidot, kyky sietää paineita/epävarmuutta	Muutosvalmius
Verkostoituminen *), tiimityö, projektit	Yhteistyötaidot Kommunikaatiotaidot Esiintymistaito	Asiakaspalveluosaaminen ja asiakaslähtöisyyden ymmärtäminen Yhteistyökyky Myynti- ja markkinointitaidot Tiimityötaidot Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi Luovuus, ennakkoluulottomuus ja avarakatseisuus
Symbolianalyttinen työ (Ruohotie)	Korkean asteen ajattelu Innovatiivisuus ja visiointikyky	Liiketoimintaosaaminen Itsensä johtaminen
Rutiinipalvelut (Ruohotie)	Luotettavuus Täsmällisyys	
Ikääntyminen (EK)		Palvelun laadun ja asiakaslähtöisyyden ymmärtäminen Kansainväliset työtoverit
Eettisten valintojen korostuminen (EK)		Laadun ja brändin merkityksen ymmärtäminen Turvallisuus Ympäristö
Oman työn hallinta (EK)		Kädentaidot Esteettinen osaaminen Elinikäisen oppimisen tarpeen ymmärtäminen

Näiden kahden lähteen vertailu osoittaa suhteellisen suuren yksimielisyyden tulevaisuuden kehityksestä ja osaamistarpeista. Yleisiä muutostekijöitä ovat mm. globalisaatio, teknologinen kehitys, verkostoituminen ja ikääntyminen. Niihin liittyvien osaamistar-

peiden tunnistaminen on oppilaitoksille välttämätöntä. Mutta ennen kaikkea asiantuntija-opettajat on saatava myös toimimaan niin, että tulevat ammattilaiset pystyvät toimimaan menestyksekkäästi työssään.

4.2.1 Itsearviointin tulokset

Edellä esitetyt tulevaisuuden osaamistarpeet on huomioitu hotelli- ja ravintola-alan opetussuunnitelmassa. Liitteessä 3 on opetussuunnitelman ensimmäinen luku Hotelli-, ravintola- ja cateringalan kuvaus ja arvoperusta, jossa kuvataan alan arvoperustaa ja osaamishaasteita.

Helsingin palvelualojen oppilaitoksessa Suorituksen johtamisen ohjelmaan (Arc Technology) Sujuon on viety yhteisiä osaamisia, jotka koskevat koko ohjaavaa henkilökuntaa ja joiden sisältö nousee sekä Helpan omista, Helsingin kaupungin että kansallisista tulevaisuuden osaamistavoitteista. Kehityskeskustelujen yhteydessä jokainen arvioi omaa osaamistaan kaikissa niissä kohdissa, joissa hänelle on merkitty osaamistavoite oman työroolinsa mukaisesti. Hotelli-, ravintola- ja cateringalalla Helpassa on yhdeksän työroolia, joille asetettujen tavoitteiden keskiarvo on taulukossa ensin. Työroolit ovat ravintolapalveluopettaja, ruokatuotannon opettaja, matkailualan opettaja, ravintolapäällikkö, keittiömestari, keittiötyöntekijä, kahvilanhoitaja, elintarvikevaraston työntekijä ja myymälätyöntekijä. KA taulukossa on näiden kaikkien henkilöiden itsearviointin keskiarvo. Itsearviointin asteikko Suorituksen johtamisen ohjelmassa on yhdestä viiteen. Poiketen kouluarvioinnista on hyvä huomata, että taso kolme tarkoittaa tässä useimmiten riittävää ”suoriutuu työstään” tasoa.

Seuraavaan taulukkoon on koottu itsearviointin tulokset Hotelli-, ravintola- ja cateringalalla edellä mainituista yhteisistä osaamisista keväällä 2011. Tuloksia ei voi tarkastella aivan yksi yhteen rinnakkain Palvelut 2020 raportin tai Seppo Ruohotien esittämien muuttuvan työelämän edellyttämien valmiuksien kanssa. Tähän valitut osaamiset ovat kuitenkin niitä, joita Helpassa on katsottu tarvittavan nimenomaan tulevaisuuden työntekijöitä koulutettaessa ja joissa olisi siksi syytä päästä tavoitteisiin.

Taulukko 4. Yhteiset osaamiset Hotelli-, ravintola- ja cateringalalla. (Sujo 2011.)

Yhteinen osaaminen		Tavoite	KA
Pedagogiset taidot			
	Tunnistaa eri oppimistyyliä ja osaa opettaa ne huomioiden	3,1	3,0
	Tuntee opiskelijoiden ohjaus- ja tukiprosessit ja osaa toimia niissä	3,1	2,8
	Opetussuunnitelmaosaaminen	3,3	2,9
	Verkkopedagogiset taidot	2,8	2,5
	Osaa kehittää opiskelijan palaute- ja itsearviointitaitoja	3,4	3,0
	Helpän arvojen (asiakaslähtöisyys, kestävä kehitys, oikeudenmukaisuus, taloudellisuus, turvallisuus, yrittäjämielisyys ja jatkuva oppiminen) tunteminen ja niiden mukainen toiminta	4,7	3,7
	Työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen ohjaaminen ja työpaikkaohjaajien valmentaminen	2,8	2,8
Kaikille yhteinen osaaminen			
	Eettinen osaaminen	4,0	3,6
	Asiakaspalvelu	4,7	3,9
	Viestintä	3,7	3,4
	Kansainvälisyystaidot	3,0	2,8
	Yrittäjyys	4,0	3,5
	Työturvallisuus ja työhyvinvointi	3,7	3,5
	Kestävä kehitys	4,0	3,5
	Englannin kieli	2,7	2,7
	Oppilaitoksen kehittämistyö	2,8	2,8
	Projekti- ja hankeosaaminen	2,8	2,4
Tietotekniikkataidot			
	Atk ajokortti, minimivaatimus @-kortti (=tavoitetaso 2)	2,0	2,1

Valtaosa (42) osaston henkilökunnasta on opettajia. Muita työntekijöitä ohjaustehtävissä osastolla on viisi henkilöä. Tavoitetaso opettajilla on pääsääntöisesti lähes kaikissa kohdissa korkeampi kuin työntekijöillä. Kriittikinä tosin voidaan todeta, että tavoite on paikoitellen liiankin korkea. Esimerkiksi arvojen tuntemisessa opettajilta odotetaan tason viisi osaamista, kun arvojen normaali tunteminen ja niiden työhön soveltamisen kyky tasolla neljä olisi aivan riittävä.

Yleisesti voidaan itsearvioinnin tuloksesta todeta, että osaaminen on työnantajan asettamiin tavoitteisiin nähden liian alhaisella tasolla. Vain atk-taidoista kertova @-ajokortti ylittää tavoitteen. Tämä tosin ei kerro siitä, että kaikilla olisi vaadittu @-ajokortti vaan siitä, että osalla henkilöstöstä on korkeampi ATK- tai AB-ajokortti. Tavoitteen mukai-

sesti koko osaston henkilökunnalla osaamista on työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen ohjaaminen ja työpaikkaohjaajien valmentamisen taidoissa, englannin kielen taidoissa ja oppilaitoksen kehittämistyötaidoissa. Itse ammatin opettamisen osalta tilanne ei onneksi ole näin huolestuttava, siellä tavoitteisiin päästään hyvin tai ne jopa ylitetään.

4.2.2 Kysely tulevaisuuden osaamisvaatimuksista

Kysely ”Asiantuntijan avaintaidot ja työntekijän osaamisvaatimukset” tehtiin Helsingin palvelualojen Hotelli-, ravintola- ja cateringalan sekä matkailualan opettajille ja muulle henkilökunnalle syyskuussa 2011. Kysely lähetettiin Digium -kyselyohjelmaa apuna käyttäen 47 henkilölle, joista 25 vastasi, vastausprosentti oli näin 55,6.

Kyselyssä kysyttiin opettajien ja muun ohjaavan henkilökunnan näkemystä taulukossa 3 Ruohotien ja Elinkeinoelämän keskusliiton esittämistä tulevaisuuden osaamishaasteista asiantuntijatehtävissä ja majoitus- ja ravitsemisalalan työntekijöillä. Henkilöitä pyydettiin ilmaisemaan näkemyksensä asteikolla 10 osaamistarve kasvaa – 1 osaamistarve vähenee. Koska kaikki esitetyt kohdat olivat niitä osaamisia, jotka tutkimusten mukaan ovat tulevaisuuden avaintaitoja, saatiin näin selville se, kuinka ajan tasalla tulevaisuuden suhteen kyselyyn osallistuneet ovat. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin muun muassa siitä, miten ihmiset pitävät osaamistaan ajan tasalla, miten he pyrkivät vastaamaan tulevaisuuden osaamishaasteisiin ja heidän toiveistaan työnantajalle henkilöstön kehittämisen suhteen. Lisäksi tiedustellaan kuinka helpoksi tai vaikeaksi he kokevat oman kehittämisensä ja jos se koetaan vaikeaksi, mikä siihen on syynä. Kyselyn saatekirje on liitteessä 4 ja itse kysely vastauksineen on liitteissä 5.

Kaiken kaikkiaan tuloksista voidaan sanoa, että lähes kaikilla kysytyillä alueilla henkilöstö koki osaamistarpeen kasvavan, mikä pitääkin tutkimusten mukaan paikkansa. Koska toteutetulla tavalla tehtyjä kysymyksiä ei voi suoraan verrata toisiinsa tai niiden asettaminen tärkeysjärjestykseen on epämielikästä, olen tähän nostanut vastauksista esiin vain yleisiä huomioita.

Teknologian kehittymiseen liittyvillä alueilla asiantuntijan avaintaidoista tärkeimpänä pidettiin kriittisen ajattelun merkitystä tieto- ja viestintäteknikassa. Vastaajista 42 prosenttia piti sitä merkittävimpänä tulevaisuuden osaamisalueena. Mielenkiintoinen havainto verrattaessa asiantuntijan ja työntekijän tulevaisuuden osaamistarpeita teknologian alalla oli, että osaamistarpeet kasvoivat vastaajien mielestä asiantuntijoilla paljon voimakkaammin kuin työntekijöillä. Vain neljä prosenttia vastaajista piti esimerkiksi sähköisen kaupankäynnin hallitsemista ja älyteknologian käyttöä tärkeinä tasolla 10.

Globalisaatioon liittyvissä kysymyksissä oman asiantuntijaosaamisen tärkeyttä pidettiin edelleen yleisesti tärkeämpänä kuin työntekijöiden osaamisen tärkeyttä vastaavilla alueilla. Lisäksi EK:n tutkimuksista poiketen työntekijöiden saksan kielen osaamisen tarpeen jopa ajateltiin vähenevän (neljä prosenttia vastaajista). Muuna tärkeänä osaamisalueena työntekijöillä mainittiin ranskan kielen taito. Opettajien tulevaisuuden osaamistarpeet kohdistuvat myös työperäisen mahanmuuton hallitsemiseen ja koulutuksen eri taitotasoihin.

Jatkuvaa muutosta koskevissa kysymyksissä osaamistarpeen merkityksen koettiin kyllä kasvavan, mutta hyvin vaihtelevasti. Selkeästi erittäin tärkeänä pidettiin kuitenkin kykyä sietää painetta ja kompleksisuutta, jossa yhteensä 88 prosenttia vastaajista piti sen osaamisen merkitystä tärkeänä tasolla yhdeksän tai kymmenen. Neljä prosenttia vastaajista koki monialaisuuden vähenevän huomattavan paljon. Kolmessa kohdassa (reflektiivisyys, innovatiivisuus ja visiointikyky) neljä prosenttia vastaajista ei osannut ottaa kantaa ko. osaamistarpeen lisääntymiseen tai vähenemiseen tulevaisuudessa.

Sosiaalisissa taidoissa vastaukset jakaantuivat tasaisimmin sekä asiantuntijoiden että työntekijöiden osaamistarpeiden suhteen tasoille 5-10. Vain työntekijöitä koskevissa kohdissa ”muutosvalmius” ja ”toimiminen kansainvälisten työtovereiden kanssa” osaamistarpeen koettiin selkeästi kasvavan paljon. Lisäkysymykseen asiakaspalvelutehtävien ja työyhteisöosaamisen tulevaisuuden erityisosaamisesta vastauksia tuli kahdeksan kappaletta. Erityisosaaminen ilmenee vastaajien mukaan esimerkiksi tilannetajuna, positiivisuutena ja sydämen sivistyksenä.

Vaikka yrittäjyyttä ja sen opettamista on voimakkaasti korostettu ammatillisissa opetus- suunnitelmissa jo pitkään, ei sen merkitys näyttäisi tämän kyselyn mukaan olevan opettajien mielestä tulevaisuudessa erityisen vahva. Osaamisen merkityksen koetaan kyllä kasvavan, mutta hyvin vaihtelevasti. Kohdassa jokin muu mainittiin sekä ammattiylpeys että se, että myös tavallista työntekijää' tarvitaan vielä, kaikkien ei tarvitse olla yrittäjiä. Kysymyksellä tosin tarkoitettiin myös niin sanottua sisäistä yrittäjyyttä.

Eettisten valintojen merkityksen kohdalla ympäristöosaamisen merkitys nousi puolella vastaajista erittäin tärkeäksi. Mielenkiintoista oli, että eettisiä kysymyksiä koskevissa kysymyksissä 60 prosenttia vastaajista vastasi tulevaisuuden osaamistarpeen olevan joku muu kuin tässä olleet aiheet laadun ja brändin merkityksen ymmärtäminen, turvallisuus tai ympäristö. Tässä avoimet maininnat koskivat niin sosiaalista vastuullisuutta, kestävä kehitystä kuin moniarvoisuuden kunnioittamistakin.

Oman työn hallintaa koskevissa vastauksissa erikoista oli, että kahdeksan prosenttia koki kädentaitojen osaamisen merkityksen vähenevän huomattavasti. Lisäksi yhteensä kahdeksan prosenttia koki sen pysyvän ennallaan tai vähenevän jonkin verran. Erikoista tämä on siksi, että kaikki vastaajat ovat hotelli- ja ravintola-alalla, jossa kädentaidot ovat kuitenkin hyvin keskeinen osaamisalue. Mahdollista on, että näiden vastaajien tulevaisuusvisioissa ravintoloissa siirrytään yhä enemmän valmiiden komponenttien käyttöön. Kohdassa jokin muu peräänkuulutettiin vastuuntuntoa omasta työstä ja toiminnasta.

Kysymykseen itsensä kehittämisen helppoudesta tai vaikeudesta vastattiin asteikolla 1-5 hyvin vaihtelevasti, yleinen tunnelma kuitenkin on helpon puolella. Yhdenkään vastaajan mielestä kehittäminen ei ole itselle vaikeaa, mutta melko vaikeaa se oli kahdeksalle prosentille vastaajista. Vastaajista 33 prosenttia ei pitänyt sitä helppona eikä vaikeana, 33 prosenttia piti sitä melko helppona ja 25 prosenttia helppona. Syynä kehittämisen vaikeuteen kolmessa tähän saadussa vastauksessa pidettiin sitä, että työ vie liikaa aikaa, ei ole rahaa käyttää ravintolapalveluita niin paljon kuin alan kehittymisen seuraamiseksi olisi tarpeen sekä sitä, että yli 40 vuoden ikä on mahdollisen palkallisen työelämäjakson esteenä.

Avoimissa kysymyksissä tiedusteltiin majoitus- ja ravitsemisalalan opettajien keinoja seurata omaa alaa ja sen kehitystä sekä opettajien tapoja kehittää omia asiantuntijavalmiuksiaan. Kysymyksissä tiedusteltiin myös opettajien toiveita siitä, miten työnantaja voisi parhaiten auttaa osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Kysymykseen siitä, miten itse kehittää itseään ja miten pitää ammatitaitoaan yllä olivat vastaukset kaikilla 23:lla kysymykseen vastanneella hyvin monenlaisia. Keinoja olivat alan kirjallisuus ja ammattilehdet, koulutus, työelämäjaksot ja työssäoppimisen ohjaaminen, messut, matkustaminen, median seuraaminen sekä ravintoloissa käyminen. Lisäksi mainittiin verkostoituminen ja yhteydenpito sekä entisiin että nykyisiin kollegoihin. Yllättävää oli tässä se, että vain neljä vastaajista seuraa alaa käymällä itse asiakkaana ravintoloissa. Toinen lähes kokonaan hyödyntämättä jäävä lähde on opiskelijat. Toki suurin osa Helpan opiskelijoista on vielä alaikäisiä, mutta joukosta löytyy myös aikuisia joiden kokemusten hyödyntäminen voisi olla hyvinkin hedelmällistä. Kaksi koko kyselyyn vastanneista ei vastannut tähän kohtaan lainkaan ja pohdittavaksi jää, miksi.

Taulukko 5. Kysymys: Mitä keinoja Sinä käytät pitääksesi itsesi ajan tasalla hotelli-, ravintola- ja cateringalan kehityksestä?

Kehityksen seuraamisen tapa	Vastauksia
Lehtien ja kirjojen lukeminen	15
Verkostojen ja kollegoiden hyödyntäminen	10
Opiskelu ja kouluttautuminen	9
Alan yleinen seuraaminen	7
Työssäoppimisen ohjaaminen	6
Matkustaminen	5
Sähköisen median seuraaminen (tv, internet, muut tiedotusvälineet)	5
Ravintoloissa käyminen	4
Yritysvierailujen ja opintokäyntien tekeminen	3
Yrittäjyys	2
Toimiminen alan järjestöissä tai yhdistyksissä	2
Lähteminen työelämäjaksolle	2
Messuvierailut	2
Keskustelut opiskelijoiden kanssa	1

Asiantuntijavalmiuksia ammatillisena opettajana kehitettiin hyvin pitkälle alaa seuraamalla edellisessä vastauksissa mainituin keinoin. Erilaiset koulutukset ja kurssit mainittiin tässä kohdassa melko usein, mutta kovin järjestelmällistä omalla vastuulla oleva kehittäminen ei taida vastauksista päätellen olla. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 19 kappaletta. Kuusi vastaajaa ei vastannut kysymykseen.

Taulukko 6. Kysymys: Miten itse kehität itseäsi ja asiantuntijavalmiuksiasi ammatillisena opettajana?

Kehittämisen muoto	Vastauksia
Kouluttautumalla	10
Alan kehitystä seuraamalla (useita viittäuksia edelliseen kysymykseen)	8
Verkostoitumalla, keskustelemalla, olemalla yhdistystoiminnassa	8
Osallistumalla työelämäjaksolle tai muuten työtä tekemällä	5
Seuraamalla ammattikirjallisuutta ja lehtiä	2
Tietotekniikan ja –verkon hyödyntäminen opetuksessa	2
Omia pedagogisia valmiuksia kehittämällä	1
Yrittäjyys	1
Osallistumalla kansainväliseen toimintaan	1
Omasta toiminnasta ja sadusta palautteesta oppiminen	1
Ammattitaitovaatimuksiin perehtyminen	1

Toiveensa työnantajalle vastauksena kysymykseen ”Miten toivoisit työnantajan auttavan sinua osaamisesi ylläpitämisessä ja kehittämisessä?” esitti 19 vastaajaa, kuudella ei ollut toiveita työnantajalle. Erilaisia koulutukseen ja opiskeluun liittyviä kommentteja tuli 11, joissa toivottiin lisää erilaisia resursseja joko aikaan, rahaan tai sijaisjärjestelyihin liittyen. Viisi vastaajaa piti mahdollisuutta työssäoppimiseen tärkeänä ja kolme nosti esille alan huipuilta oppimisen tärkeyteen. Muutama toive tuli myös ravintoloissa ruokailun tukemiseksi ja messu- ja muiden matkojen järjestämiseksi. Kaksi vastaajaa toivoi, että työnantajalla olisi ”näppituntuma”, käsitys koulutuksen tarpeesta ja johdonmukainen suunnitelma henkilöstön kehittämiseksi. Olipa vastaajissa myös kaksi elämäänsä tyytyväistä, toinen koki, että oli halutessaan aina päässyt koulutukseen ja toinen, että ”näin on hyvä”.

Taulukko 7. Kysymys: Miten toivoisit työnantajan auttavan Sinua osaamisesi ylläpitämisessä ja kehittämisessä?

Työnantajan apu	Vastauksia
Kannustusta, positiivista suhtautumista ja joustavuutta	8
Mahdollisuutta työelämäjaksoon	5
Aikaa ja/tai rahaa esimerkiksi ravintolavierailuihin	5
Mahdollisuutta oppia alan huipuilta ja tulevaisuuden suunnannäyttäjiltä	4
Järjestettyjä vierailuja alan yrityksiin ja messuille Suomessa ja ulkomailla	4
Työnantajan tulisi tuntea kehittämisen tarve	2
Koko henkilöstön kehittämisen pitäisi olla johdonmukaista	1
Parempaa tiedottamista erilaisista itsensä kehittämisen mahdollisuuksista: erilaiset koulutukset, vuorotteluvapaa, työkierto	1

4.2.3 Johtopäätökset

Kyselyn tulosta voidaan pitää suhteellisen luotettavana Helsingin palvelualojen oppilaitoksen hotelli-, ravintola- ja cateringaloilla, tosin hiukan erilaisella kysymystenasettelulla olisi päästy täsmällisempään lopputulokseen. Tässä kyselyssä tulevaisuuden osaamiset eivät olleet täsmälleen samat sekä asiantuntijoilla että työntekijöillä ja siksi niitä ei voi aivan suoraan verrata keskenään. Kysymysten asettelu johtui kahden eri tutkimuksen (EK ja Ruohotie) käyttämistä hiukan erilaisista määritelmistä. Vastausprosentti oli kuitenkin hyvä ja erityisesti avoimia vastauksia saatiin paljon.

Kyselyn kaikki kohdat olivat tulevaisuuden avaintaitoja. Kyselyssä kysyttiin Helpan hotelli- ja ravintola-alan opettajien ja muun henkilökunnan mielipidettä esitettyjen asioi-

den osaamisen merkityksen kasvamisesta tai mahdollisesta vähenemisestä tulevaisuudessa asteikolla 10-1. Vastausten painottumisesta välille 5-10 voidaan päätellä vastaaneilla olevan käsitys siitä, että kysytyt asiat olivat tärkeitä osaamisia tulevaisuudessa. Jokaisen henkilökohtainen asioiden tärkeysjärjestys vaikuttaa kuitenkin siihen kuinka tärkeänä asiaa pidetään.

Mielenkiintoisena seikkana voidaan ehkä pitää sitä, että asiantuntijoiden osaamista pidetään monessa asiassa tärkeämpänä kuin työntekijätehtävissä toimivien. Avointen vastausten perusteella voidaan myös todeta, että varsinaista tutkimukseen pohjautuvaa tietoa tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta ei ole. Tämä voidaan päätellä siitä, että yksikään vastaajista ei ilmoittanut seuraavansa tulevaisuudentutkimusta.

Itsensä kehittämisen tavat ovat opettajilla ja muulla Helpan ohjaavalla henkilökunnalla hyvin monipuoliset. Suunnitelmallisuutta itsensä kehittämiseksi pidemmällä tähtäimellä ei tämän tutkimuksen pohjalta kuitenkaan ole havaittavissa. Tätä käsitystä tukee myös se, että itsearvioinnissa ei savuteta työnantajan asettamia tavoitteita näiden avaintaitojen osalta. Tämä voi kertoa jokaisen henkilökohtaisesta tutkimukseen perustuvasta tiedonpuutteesta, mutta mielestäni se kertoo myös suunnitelmallisuuden puutteesta kehittämisen johtamisessa. Kehittämisen prosessi on hieno ja hyvin suunniteltu mutta lopputulos ei. Johtuuko se esimerkiksi ajan, osaamisen vai kenties opetusviraston toimista olisi mielenkiintoinen seuraavan tutkimuksen aihe.

Henkilöstön kehittäminen vaatii sekä aikaa että rahallisia resursseja. Jotta näinkin suuri yksikkö kuin Helpa kulkisi kohti yhteistä päämäärää, pitäisi johdon tehdä kehittämisen tavoitteet vuosittain näkyväksi. Tämä koskee sekä itsenäistä, omaehtoista kehittämistä että työnantajan toimesta tapahtuvaa kehittämistä.

5 Pohdinta

Palvelut 2020 raportin tulevaisuusvisiossa palvelut ja tuotteet täyttävät monipuolisesti asiakkaiden tarpeet odotukset. Osaaminen on korkealla tasolla ja palvelu- ja tuotanto-prosessit edustavat viimeisintä kehitystä. Alan arvostus on korkealla ja ala on laajasti ja kansainvälisesti verkostoitunut.

Kotimaisesta työvoimasta on kuitenkin jo nyt pula, ja jo nyt on nähtävissä monikulttuurisuuden lisääntyminen palvelualoilla ainakin Helsingin seudulla. Oppilaitoksessakin se näkyy, jo noin 10 prosenttia opiskelijoita on maahanmuuttajia. Pulaa työvoimasta kasvattaa myös heikko läpäisyaste, vain noin 50 prosenttia opintonsa aloittaneista valmistuu ajallaan.

Opettajan, asiantuntijan, ja kasvattajan rooli on haasteellinen. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan motivaatiota ja ihmisestä itsestä lähtevää uteliaisuutta ja tavoitesuuntautuneisuutta, jotta pitkäkestoinen kehittyminen on mahdollista. Ulkoa syötetty motivointi ei toimi, vaan tarvitaan positiivinen virtaustila, flow. Paason ja Korennon tekemän tutkimuksen mukaan työelämän edustajia huolestuttaa opettajien mahdollinen vieraantuminen muuttuvista työmarkkinoista ja erkaneminen käytännön työstä. Myös Elinkeinoelämän Keskusliitto EK vaatii opettajien osaamisen uudistamista.

Opettajien pitäisi nykyistä enemmän laajentaa työyhteisöään oman työpaikan rajojen yli. Tulevaisuudessa opettajan rooli oppimisen ohjaajana vahvistuu, hän osaa verkostoitua ja käyttää erilaisia oppimisympäristöjä. Opettajien osaamisen kehittämiseen on löydettävä uusia muotoja. Opettajilla on kuitenkin Sirpa Polon väitöskirjatutkimuksen mukaan erittäin korkea sisäinen motivaatio oman osaamisensa kehittämiseen. Virtaustilaan on kuitenkin vaikea päästä, jos työ ei tarjoa ihmiselle uusia haasteita ja mahdollisuutta kehittää osaamistaan.

Helpassa osaamisen johtaminen on tässä esitetystä hienoisesta kritiikistä huolimatta hyvällä tolalla. Rakenteellisesti osaamista johdetaan hienosti: toimintaa tarkastellaan ja sitä itsearvioidaan säännöllisesti, valtakunnallisista ohjeista ja määräyksistä ollaan tietoisia ja niitä myös noudatetaan. Suorituksen johtamisen ohjelma on hyvä apuväline

osaamisen johtamisessa ja osaamisvajaiden löytämisessä ja sitä hyödynnetäänkin kehityskeskusteluissa kiitettävästi. Henkilöstön kouluttautumista pääsääntöisesti tuetaan ja siihen kannustetaan. Prosessi on siis kunnossa. Silti näkemykseni lopputuloksesta on jalkapallotermein sanottuna, että ”peli kulkee mutta maaleja ei tule”.

Tavoitteiden puuttuminen ja alhaiset tulosodotukset heikentävät motivaatiota, opettajat toimivat pitkälle henkilökohtaisen kiinnostuksen ja ponnistelunhalun varassa. Opiskelijoiden kouluttamisen ja kasvattamisen haasteet ja pysyvä syrjäytymisen ehkäisy arki aiheuttavat turhautumista. Syrjäytymisen ehkäisy tosin on erittäin painavien taloudellisten syiden lisäksi myös inhimillistä ja vajaakuntoistenkin työllistäminen todella suotavaa myös Suomessa.

Itsensä kehittämisen painopisteen ja tarkoituksen pitäisi siirtyä jokaisella koulutuksen parissa työskentelevällä omista henkilökohtaisista tarpeista ja kiinnostuksen kohteista opiskelijoiden tarpeisiin ja heidän taitojensa kartuttamiseen. Voidakseen motivoitua on opettajan tietenkin tunnettava kiinnostusta kulloinkin kehittämisen kohteena olevaan asiaan, mutta lopullisen tähtäimen tulisi olla opiskelijan eli tulevan majoitus- ja ravintola-alan ammattilaisen osaamisen kartuttamisessa.

Opettajien osaamisen kehittäminen on välttämättömyys elinkeinon menestymisen turvaamiseksi. Ammatillisen opettajan osaamiskenttä on tavattoman laaja, eikä sen ylläpitäminen ole mahdollista yksin, ilman koko organisaation suunnitelmallista ja järjestelmällistä kehittämistä ja koko työyhteisön tukea.

Ajatukseni ja toiveeni on, että kun henkilöstön kehittäminen ja koulutus ovat kunnossa ja työilmapiiri on hyvä, välittyy se väistämättä myös asiakkaille, tässä tapauksessa opiskelijoille. Yhteisöllisyyden merkitys on suuri, yhteisöllä on yhteinen päämäärä ja yhteinen mielenkiinnon kohde. Yhteisöllisyys ja yhteisöön kuuluminen ovat ihmisen elämän ja ihmisyyden perustaa. Yhteisöllisyys tarkoittaa minulle myös sellaista yhteen sopeutumista, jossa taitavasti johdettu organisaatio pystyy tavoittelemaan yhteistä päämäärää niin, että jokainen sen jäsen kokee oman osuutensa yhtä tärkeäksi ja merkitykselliseksi.

Aloitin tämän työn tekemisen kesäkuussa 2010. Tarkoitukseni oli tehdä henkilöstön kehittämissuunnitelma työnantajalleni Helsingin kaupungin palvelualojen oppilaitokselle. Luin lähteitä, seikkailin netissä, löysin kokonaan uusia ulottuvuuksia kaupungin ja opetusviraston intraneteistä. Työ paisui ja paisui. Ohjaajat yrittivät vihjailla – ja aika suoraankin sanoa, että rajoita, keskitä ja tutki vaan yhtä asiaa – turhaan. Kunnes keväällä työn oltua lepotilassa lähes puoli vuotta havahduin siihen, ettei työstä voi näin tulla koskaan valmista. Järjestäydyin uudelleen, ja hitaasti, hyvin hitaasti kirjoitan nyt tätä, syyskuussa 2011.

Työn edistymistä hidasti erityisen kiireinen syksy töissä ja samaan aikaan suoritettu paljon työtä vaatinut strategisen johtamisen jakso Haagassa. Keväälläkin opintojen mukanaan tuomat tehtävät menivät opinnäytetyön edelle, jolloin punainen lanka työstä katkesi ja katosi jopa välillä kokonaan. Menetin otteeni asiasta ja lopulta myös mielenkiinnon, varsinkin kun kehittämissuunnitelmaa ei enää tarvittu sellaisessa muodossa, kun sen olin ajatellut tehdä ja jollaiseen sain toimeksiannon. Työni ei silti ole mennyt hukkaan. Tekemisen myötä oppimani asiat tulevat hyödynnettyä tehtävissäni ja ovat varmuudella huimasti lisänneet tietämystäni ammatillisen koulutuksen kehittämisestä. Kuitenkin jos nyt olisin vielä kesässä 2010, tekisin työni kerralla valmiiksi; asettaisin selkeän, rajatun tavoitteen ja ennen kaikkea takarajan työn valmistumiselle. Kyselyn tekisin ensin ja kaiken muun vasta sen jälkeen.

Aihe on minulle kaikesta huolimatta edelleen hyvin läheinen ja tärkeä. Olen samaan aikaan kaikissa tämän opinnäytetyön esiin nostamissa rooleissa. Opettajana koulutan tulevaisuuden ammattilaisia ja joudun jatkuvasti pohtimaan opetuksen sisältöä ja opiskelijan oppimista. Se on kiehtova, ei koskaan lopullisen valmiiksi tuleva kuvio. Ja on aina yhtä antoisaa ja riemastuttavaa, kun huomaa että oppimista tapahtuu. Opettajana työhöni kohdistuu myös lukuisia valtiovallan ja erilaisten opetusviranomaisten päätöksiä. Osana Helpän henkilökuntaa olen johtamisen ja monenlaisten hallinnollisten toimenpiteiden kohteena. Laatukoordinaattorina ja osana johtoryhmää vastaan osaamisen hallinnan prosessista.

Oli tavattoman antoisaa perehtyä edes pinnallisesti organisaatioiden ja osaamisen kehittämiseen sekä koulutusta ohjaaviin tahoihin. Niin tylsältä ja ankealta kuin raporttien ja

mietintöjen lukeminen tuntuukin, pitäisi niiden kuulua pakollisena osana kaikkeen ammatilliseen opettajakoulutukseen. Tieto lisää tuskaa, mutta tuo myös helpotuksen ja jäsentää maailmaa. Asiantuntijuuden eri ulottuvuuksien hahmottaminen on tuonut uusia henkilökohtaisia oppimistavoitteita. Olen tämän työn tekemisen myötä oppinut paljon sekä itsestäni että edustamastani organisaatiosta mutta myös ympäröivästä yhteiskunnasta.

Tulevaisuusskenaarioiden tutkiminen asetti kaiken muun paikoilleen ja antoi suunnan tulevan kehittämisen linjaamiselle siten, kun sen nyt aion työssäni tehdä. Kehittämisen kohteista ei ole pulaa ja monet kysymykset ovat liian suuria yksin minun ratkaistavakseni. Elefanttia ei kuitenkaan tarvitse syödä kerralla, etenemme yhdessä pienin askelin mutta toivottavasti oikeaan suuntaan.

”Kuulin ja unohdin. Näin ja muistin. Tein ja ymmärsin.”

Confucius n. 450 eKr

Lähteet

Aalto, L. Hätönen, H. & Vaherva, T. 1996. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen. KTM Yrityspalvelut. Helsinki.

Aluehallintovirasto (Avi). Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy. 2010. Kokonaisvaltainen henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelma. PP-esitys koulutustilaisuudesta. Luettavissa:

http://www.avi.fi/fi/virastot/lounaissuomenavi/Opetustoimenpalvelut/Documents/Henkiloston_koulutus_ja_kehittamissuunnitelma_Educode.pdf. Luettu 15.6.2010.

Bereiter, C. & Scardamalia, M. 1993. *Surpassing ourselves: An inquiry into the nature and implications of expertise*. Open court. Chicago, IL.

Berglund, J. 2011. Äänestä kukkarollasi! Viini 2/2011, 15.

Dreyfus, H. & Dreyfus R. 1986. *Mind over machine. The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. Basil Blackwell. Oxford.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010. Osaava henkilöstö, menestyvät yritykset. EK:n koulutus- ja työvoimapolitiittiset linjaukset vuoteen 2015. Luettavissa:

http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/6_kesa/Osaava_henkilosto_menestyvat_yritykset.pdf. Luettu 22.6.2010.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006a. Työtä tarjolla – mistä tekijät? Työvoimatiedustelu 2006.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006b. *Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa*. Loppuraportti. Luettavissa:

http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf. Luettu 21.3.2011.

Euroopan komissio. 2007. Talousvalistus. Komission tiedonanto 18.12.2007. Luettavissa: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0808:FIN:FI:PDF>.
Luettu 24.6.2010.

Hakkarainen K, Lonka, K. & Lipponen, L. 1999. Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. WSOY. Porvoo.

Hamarus, P. 2007. Länsi-Suomen Lääninhallitus. Opetushenkilöstön kehittämissuunnitelmien tilanne Länsi-Suomen läänissä. Selvitys. Julkaisu 2/2007. Luettavissa: [http://www.laainhallitus.fi/lh/biblio.nsf/FB854795D0BA53E4C22572E9003805C6/\\$file/Opetushenkil%C3%B6st%C3%B6n%20kehitt%C3%A4missuunnitelma.pdf](http://www.laainhallitus.fi/lh/biblio.nsf/FB854795D0BA53E4C22572E9003805C6/$file/Opetushenkil%C3%B6st%C3%B6n%20kehitt%C3%A4missuunnitelma.pdf) .
Luettu 15.6.2010.

Helakorpi, S. 2009. Osaaminen ja sen arviointi.
Luettavissa: <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/osaamismittarit/>. Luettu 15.6.2010 ja 4.4.2011.

Helakorpi, S. 2004. Työelämäosaaminen uudistuvissa organisaatioissa. Luettavissa: <http://openetti.aokk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/tyoelamaosaaminen/tyoelamaos%20ja%20org%20muutos/tekstit/ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4osaaminen.pdf>. Luettu 17.6.2010.

Hellström, M. 2008. Sata sanaa opetuksesta - Keskeisten käsitteiden käsikirja. PS-kustannus. Jyväskylä.

Helpan tapa toimia HTT. 2010. Laatukäsikirja. Oppilaitoksen sisäinen hallinnon verkko.

Helpan toimintakuvaus 2009. Oppilaitoksen sisäinen hallinnon verkko.

Holtari, T. 2011. Kehittäjä kotiutui ravintola-alalle. Martti Tyynismaan haastattelu. Fakta 3/2011, 54.

Itä-Suomen yliopisto. 2011. Kasvatustieteen keskeisimmät käsitteet. Luettavissa:
<http://www.aducate.fi/keskeisimmat-kasitteet>. Luettu 6.11.2011.

Kannisto, P. Salenius, B. & Sigfrids, C. 2005. Johtamisen pakolliset kuviot. Talentum. Helsinki.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit: avain organisaation kehittämiseen. Edita. Helsinki.

Kielitoimiston sanakirja 2004. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 132. Internet-versio MOT Kielitoimiston sanakirja 1.0. Helsinki: Kotimaisten kielten tutkimuskeskus ja Kielikone Oy.

Lahti, A. 2010. Suomen talouskasvatusseura panostaa nuorten talous- ja yrittäjäyyskasvatukseen. Luettavissa: <http://artolahti.blogspot.com/2010/03/suomen-taloukasvatusseura-ry-panostaa.html>. Blogi. Luettu 24.6.2010.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 21.8.1998/630. Luettavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980630>. Luettu 30.6.2010.

Mannermaa, M. 2005. Homo futura. Tieto & Trendit. Tilastokeskus. Luettavissa
http://www.tilastokeskus.fi/tup/tietotrendit/tt_01_05_mannermaa.html. Luettu 21.4.2011

Manninen, O. Työelämäosaaminen, avain menestykseen. Työelämäosaamisen edistäminen – seminaari 26.9.2006. Tampere. Luettavissa:
<http://www.worklifeability.fi/aineisto/Avaus1.pdf>. Luettu 17.6.2010.

Mittilä, T. 2006. Verkosto-osaaminen – liiketoimintaosaamisen uusi mantra. Luettavissa:
http://www.edu.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/oph/embeds/116230_liiketoimintaosaaminen_mittila.pdf. Luettu 22.6.2010.

Murto, K. Prosessin johtaminen. 1995. Toinen painos. Jyväskylän koulutuskeskus Oy. Jyväskylä.

Opetusalan ammattijärjestö OAJ ry. 2006. Ammatillisen koulutuksen ja aikuiskoulutuksen opettajien kelpoisuudet. Luettavissa

http://www.oaj.fi/portal/page?_pageid=515,529761&_dad=portal&_schema=PORTAL. Luettu 14.2.2011

Opetushallitus. 2009. Opetussuunnitelmien ja tutkintojen perusteet. Luettavissa:

http://www.oph.fi/koulutuksen_jarjestaminen/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet. Luettu 29.6.2010.

Opetushallitus. 2009. Ammatillisen peruskoulutuksen opetussuunnitelman ja näyttötutkinnon perusteet. Luettavissa:

http://www.oph.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/oph/embeds/110435_muutos32_011_2005.pdf. Luettu 30.6.2010.

Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. 2001. Opettajankoulutuksen kehittämishjelma 2001. Luettavissa:

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2001/liitteet/opm_14_opeko.pdf?lang=sv. Luettu 15.6.2010.

Opetusministeriö. 2007. Opetustoimen henkilöstön ammatillisen osaamisen varmistaminen (Osaava) Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:17. Yliopistopaino. Helsinki. Luettavissa:

http://www.avi.fi/fi/virastot/itasuomenavi/Ajankohtaista/tapahtumat/Koulutusmateriaalit/Documents/OSAAVA-ohjelman%20informaatiotilaisuudet%209.-11.2.2010/Osaava_tyoryhman_loppuraportti_15042009.pdf. Luettu 15.6.2010.

Opetusministeriö. 2008a. Koulutus ja tutkimus 2007 – 2012 kehittämissuunnitelma.

Opetusministeriön julkaisuja 2008:9. Yliopistopaino. Helsinki. Luettavissa

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/opm09.pdf>
Luettu 15.6.2010.

Opetusministeriö. 2008b. Opetustoimen henkilöstökoulutuksen neuvottelukunta. Valtion rahoittaman opetustoimen henkilöstökoulutuksen kehittämisen periaatteita ja painoalueita vuosina 2009-2011. Luettavissa:

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/lomakkeet_ja_paeaetokset/lomakkeet/Tk_suunnitelma_neuvottelukunta2008.pdf. Luettu 28.6.2010.

Opetussuunnitelman yhteinen osa ja kaikille aloille yhteiset opinnot, Helsingin kaupungin ammatillisen peruskoulutuksen opetussuunnitelma 2009.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Porvoo.

Paaso, A. & Korento, K. 2010. Osaava opettaja 2010 – 2020. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen opetushenkilöstön osaaminen. Loppuraportti. Luettavissa:

http://www.oph.fi/download/122130_Osaava_opettaja_2010-2020.pdf. Luettu 30.6.2010.

Piesanen, E. Kiviniemi, U. & Valkonen, S. 2006. Opettajankoulutuksen kehittämissuunnitelman

seuranta ja arviointi. Opettajien täydennyskoulutus 2005 ja seuranta 1998–2005. Tutkimuslauseita 29. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa:

<http://ktl.jyu.fi/img/portal/9288/G029.pdf>. Luettu 15.6.2010.

Polo, S. 2004. Minästäkö kaikki riippuu? Ammatillisen aikuisopettajan valmiudet selviytyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Luettavissa: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6127-4.pdf>. Luettu 2.2.2011

Tiivistelmä osoitteessa <http://www.viestinhallinta.fi/out/Polo,%20Osaaminen.pdf>

Poutanen, M. 2011. HR-tietojärjestelmähankkeen koulutusmateriaali. Helsingin kaupungin henkilöstökeskus.

- Pöntinen, R. & Öberg, J. 2007. Tulosityksikön laadun arviointi. EFQM-mallin sovel-
lusohje Helsingin kaupungin organisaatioille. Helsingin kaupungin Helmi-intra.
- Raina, Liisa & Haapaniemi, Rauno. 2007. Yhteisöllinen pedagogia. ”...ettei tarvitse
tehdä yksin.” Haapaniemi & Raina, Arator Oy. Helsinki.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö: kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organi-
saationa Yrityskirjat. Helsinki.
- Rautiainen, Asta (toim.). 2005. Koulu yhteisöllisenä toimijana. Helsingin ammattikor-
keakoulu Stadia. Sarja B: oppimateriaalit 4.
- Ritala, R. & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen: osaavat ihmiset - menesty-
vä organisaatio. Kirjayhtymä. Helsinki.
- Rohweder, L. & Virtanen, A. (toim.) 2008. Kohti kestävästä kehitystä Pedagoginen lähes-
tymistapa. Opetusministeriön julkaisuja 2008:3.
- Saksa, M. Tiimit ovat duunarien keksintö. Helsingin Sanomat 5.3.2006. Artikkel. Luet-
tavissa: <http://www.joensuu.fi/psykologia/laitos/henkilokunta/kuittinen/tiimi.pdf>.
Luettu 23.6.2010.
- Suomen kielen perussanakirja. 2001. Nidottu laitos vuosina 1990–1994 julkaistusta
Suomen kielen perussanakirjasta. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. 1986. The Social identity theory of intergroup behavior. In
Worchel, S. & Austin, W (eds.) Psychology of Intergroup Relations. Nelson-Hall. Chi-
cago.

Tilastokeskus. Suomen virallinen tilasto (SVT) 2011: Ammatillinen koulutus [verkkojulkaisu].

ISSN=1799-196X. Helsinki. Luettavissa <http://www.stat.fi/til/aop/kas.html>. sekä <http://www.stat.fi/til/aop/tau.html>. Luettu 14.2.2011.

Tilastokeskus. 2010. Tietoa tilastoista, Käsitteet ja määritelmät, Tiimityö. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>. Luettu 23.6.2010.

Tampereen yliopisto. 2010. Työhyvinvointiopas. Luettavissa <http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/alaistaidot.php>. Luettu 14.2.2011

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Varamäki, E. 2010. Lisäarvo pk-yritysten keskinäisestä verkostoitumisesta - verkostoissa myös oppii. Luettavissa: http://www.edupoli.fi/oppivapienyritys/verkostossa_oppii.htm. Luettu 22.6.2010.

Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. 2006. WSOYpro. Helsinki.

Vitriini 1/2011. Jouko Heinonen, HOK-Elanto: Alalla edessään isoja kysymyksiä Luettavissa http://www.mara.fi/files/vit_11_1_22_27.pdf. Luettu 17.4.2011

Wiio von Konow, L. Yhteisöt ja yhteisöllisyys. Opinnäytetyöstä Hätilänmäen taidetalkoot - miten innostua ja innostaa. 2009. CuRec verkkolehti 1/2010. Luettavissa: http://www.curec.net/index.php?option=com_content&view=article&id=145%3Ayhteisot-ja-yhteisollisyys&catid=43%3Atiedon-jyvaet-22009&Itemid=5. Luettu 23.6.2010.

Ässä. S-ryhmän ammattilehti 6-7 2007. Työvirettä arkeen, s.22–23.

Ässä. S-ryhmän ammattilehti 11 2008. Hyvä työfiilis, s.12–17.

Kuviolähteet

Helakorpi, S. 2009. Kuvio 1. Ammatillisen opettajan asiantuntijuus.

Helsingin kaupungin ammatillisen peruskoulutuksen opetussuunnitelma 2009.
Kuvio 3. Henkilökunnan kehittämisprosessi

Poutanen, M. 2011. Kuvio 2. Osaamisen kehittyminen organisaation osaamiseksi.

Liitteet

Liite 1. Helsingin ammatillisten oppilaitosten henkilöstön kehittämissuunnitelma vuosille 2010–2012

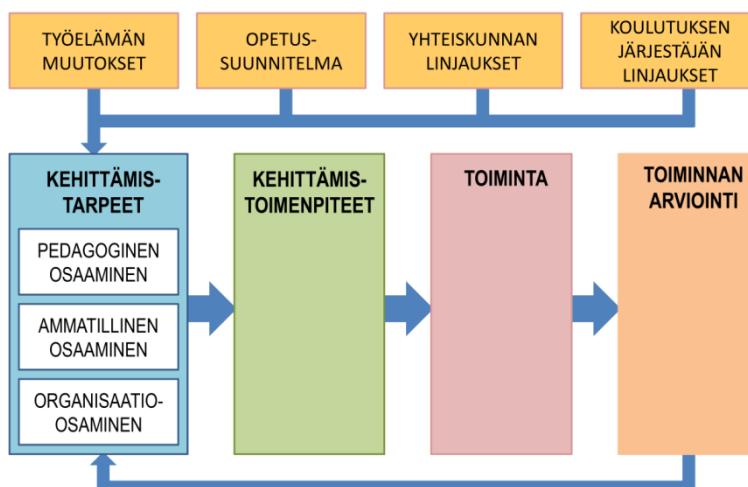
HELSINGIN AMMATILLISTEN OPPILAITOSTEN HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMA VUOSILLE 2010–2012

1. Henkilöstön kehittämistavoitteet

Henkilöstön kehittämisessä noudatetaan kansallisten linjausten lisäksi Helsingin kaupungin ja Helsingin opetusviraston linjauksia sekä oppilaitosten omia, edellisiä täydentäviä linjauksia. Oppilaitokset noudattavat oppivan organisaation tunnusmerkkejä, jolloin oppiminen on tavoitteellista ja jossa kannustetaan kokeilemaan, ideoimaan, uudistumaan ja ottamaan vastuuta. Henkilöstön kehittämisen painopistealueet ovat:

- pedagoginen osaaminen
- ammatillinen asiantuntijuus
- organisaatio-osaaminen

Oppilaitokset päivittävät vuosittain henkilöstön kehittämissuunnitelman ja keskeiset tavoitteet sisällytetään vuosittaiseen Helsingin kaupungin opetusviraston kanssa tehtävään tulossopimukseen. Henkilöstön kehittäminen ja sen arviointi on osa oppilaitosten laatutyötä.



Kuva: Henkilökunnan kehittämisprosessi

1.1 Pedagoginen osaaminen

Koulutuksessa pääpaino on vastata opetuksen ja toimintaympäristön muutosten aiheuttamiin henkilöstön kehittämistarpeisiin, joista tärkeimpiä ovat:

- opetussuunnitelmaosaaminen
- arviointiosaaminen
- näyttöosaaminen
 - ammattiosaamisen näytöt
 - aikuisten näyttötutkinnot
- yrittäjyysosaaminen
- työelämäosaaminen
- vieraiden kielten osaaminen
- verkkopedagoginen osaaminen
- erityispedagoginen osaaminen
- ohjaus- ja opiskelijahuolto-osaaminen
- nuorisokulttuurien, nuorten arvojen ja maailmankuvan ymmärtäminen
- monikulttuurisuuden hallinta
- uusien työyhteisöjäsenien perehdyttämiskoulutus

1.2 Ammatillinen asiantuntijuus

Ammatilliseen asiantuntijuuteen liittyvät kehitystarpeet, jotka voivat olla henkilökohtaisia tai alaan liittyviä. Tarpeet liittyvät työelämässä tapahtuviin teknisiin, toiminnallisiin, välineellisiin ja tiedollisiin uudistuksiin ja innovaatioihin.

Ammatillisen asiantuntijuuden ylläpitämiseksi edistetään opettajien työelämäjaksojen toteutumista esim. hankerahoituksen kautta.

Alakohtaiset kehittämissuunnitelmat määritellään vuosittain tulossopimuksessa.

1.3 Organisaatio-osaaminen

Organisaatio-osaamisessa keskeisiä kehittämistarpeita ovat

- henkilöstön työhyvinvointi
- työturvallisuus
- yhteisöllisyys ja vuorovaikutustaidot
- tieto- ja viestintätekniinen osaaminen
- esimies-/ alaisosaaminen

- muutososaaminen

2. Kehittämistoimenpiteet

Kehittämistoimenpiteiden lähtökohtana on henkilökunnan oma aktiivisuus. Lähtökohtana on, että jokainen ~~opettaja~~ hyväksyy elinikäisen oppimisen periaatteen ja on valmis kehittämään itseään. Yksilölliset koulutukset ja muut kehittämistoimenpiteet sovitaan vuosittain kehityskeskusteluissa asianomaisten kanssa siten, että ne sopivat oppilaitoksen yleisiin linjauksiin. Henkilökunnan koulutus- ja kehittämistarpeen määrittämisestä vastaa oppilaitos, oppilaitokset yhdessä tai opetusvirasto.

3. Kehittämistavoitteiden ja niiden toteutumisen arviointimenetelmät

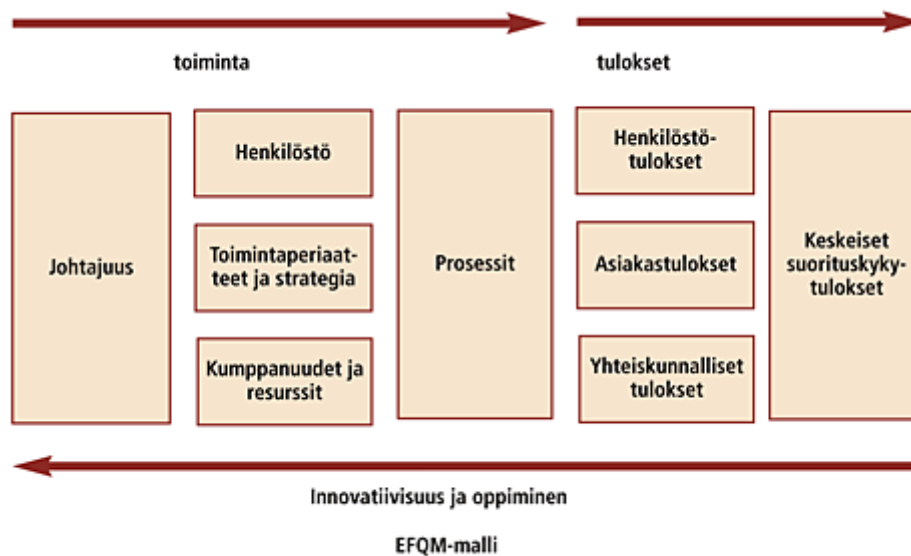
Henkilöstön kehittämisen tavoitteita ja niiden toteutumista arvioidaan

- säännöllisin väliajoin tehtävillä oppilaitoskohtaisilla itsearvioinneilla
- säännöllisin väliajoin tehtävillä koulutuksen järjestäjäkohtaisilla itsearvioinneilla
- opiskelijapalautteella
- yksilöllisillä, vuosittaisilla kehityskeskusteluilla
- työelämästä saatavilla palautteilla
- kansallisilla ja koulutuksen järjestäjäkohtaisilla linjauksilla
- teknistä kehitystä seuraamalla

Kehittämissuunnitelman toteutuminen arvioidaan oppilaitosjohdon ja henkilöstön yhteistyönä. Tulossopimuksen tavoitteiden toteutumisen arvioinnin yhteydessä käsitellään myös oppilaitoksen henkilöstön kehittämissuunnitelman toteutuminen.

Liite 2. EFQM laadunarviointimalli

EFQM -laadunarviointimalli (European Foundation for Quality Management) jakautuu yhdeksään arviointialueeseen, joista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin. "Toiminta"-arviointialueilla tarkastellaan toimintatapojen tarkoituksenmukaisuutta ja järjestelmällisyyttä. "Tulokset"-arviointialueilla arvioidaan organisaation saavutuksia ja sitä, miten ne ovat seurausta toiminnasta.



Kuvio 3 EFQM -malli (Pöntinen & Öberg 2007.)

Nuolet kuvaavat innovatiivisuuden ja oppimisen merkitystä toiminnan parantamisessa ja sitä kautta hyvien tuloksien saavuttamisessa.

EFQM-mallin keskeiset periaatteet ovat kaikille menestyville yrityksille yhteisiä

- Asiakassuuntautuneisuus
- Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus
- Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- Jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus
- Kumppanuuksien kehittäminen
- Tuloshakuisuus
- Yhteiskunnallinen vastuu

Organisaation toiminnan ja tulosten arvioinnissa käytetään ns. TUTKA-mallia, joka koostuu

Tuloksista. Strategisessa suunnittelussa organisaatio itse määrittelee ne tulokset, jotka se haluaa saavuttaa.

Toimintatavoista. Organisaatio suunnittelee ja kehittää yhdenmukaiset ja järkevät toimintatavat, joilla haluttuihin tuloksiin päästään.

Käytännön soveltamisesta. Toimintatapoja sovelletaan järjestelmällisesti ja kautta organisaation varmistetaan täysipainoinen toteutus.

Arvioinnista ja parantamisesta. Toimintatapoja ja niiden käytäntöön soveltamista arvioidaan ja parannetaan saavutettujen tulosten seurannan, analysoinnin ja jatkuvan oppimisen perusteella.

Tulokset

Arviointi sisältää kaikki toiminnan kannalta olennaisten alueiden tulokset. Tulokset ovat seurausta toimintatavoista ja hyvin toimivassa organisaatiossa ne osoittavat positiivista kehityssuuntaa ja/tai jatkuvaa hyvää suorituskykyä verrattuna asianmukaisiin vertailutietoihin.

Toimintatapa

Hyvin toimivassa organisaatiossa toimintatavat ovat järkeviä, selkeästi perusteltuja ja ne kohdistuvat asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeisiin sekä niihin liittyvät prosessit ovat hyvin määriteltäviä ja kehitettyjä. Toimintatavat tukevat toimintaperiaatteita ja strategiaa, ne ovat yhtenäisiä ja tarkoituksenmukaisella tavalla yhteydessä muihin toimintatapoihin.

Käytännön soveltaminen

Hyvin toimivassa organisaatiossa toimintatapoja toteutetaan järjestelmällisesti kaikkialla ja kaikilla toiminnan kannalta olennaisilla alueilla.

Arviointi ja parantaminen

Hyvin toimivassa organisaatiossa toimintatapoja ja niiden soveltamista mitataan säännöllisesti. Näin saatuja tuloksia käytetään parantamistoimenpiteiden tunnistamiseen, priorisointiin, suunnitteluun ja toteuttamiseen. Arvioinnissa on kysymys oppimisesta. (Pöntinen & Öberg 2007.)

Ammatillisena peruskoulutuksena suoritettavan hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinnon opetussuunnitelma

Helsingin palvelualojen oppilaitos 5.10.2010

ALAN ARVOPERUSTA

Hotelli-, ravintola- ja catering-alan lähtökohtia ovat asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttäminen ja elämysten tuottaminen. Tavoitteena on edistää asiakkaiden hyvinvointia ja elämänlaatua tarjoamalla palveluita ja virkistystä viihtyisissä ja turvallisissa ympäristöissä. Tavoitteena on aina tyytyväinen asiakas.

Hotelli-, ravintola- ja catering-alan asiakaspalvelussa ja liiketoiminnassa ovat keskeisiä arvoja asiakaslähtöisyys, liiketoiminnan kannattavuus ja tuloksellisuus, palvelujen ja tuotteiden kilpailukykyinen hinta – laatusuhde, turvallisuus ja terveellisyys. Myös henkilöstön työtyytyväisyyden varmistaminen on toiminnan lähtökohta.

Alan eettisesti vastuullinen palvelu- ja liiketoiminta perustuu terveisiin liiketoiminnan ja kilpailun periaatteisiin, ihmisarvon ja eri kulttuurien kunnioittamiseen, tasa-arvoon ja suvaitsevaisuuteen, luotettavuuteen sekä sopimusten, säädösten ja yhteiskunnallisten velvollisuuksien noudattamiseen. Myös tuote- ja asiakasturvallisuus ja toiminnan ympäristöystävällisyys ovat toiminnan lähtökohtia. Asiakkaat odottavat paitsi hyvää hinta-laatusuhdetta, myös turvallisia, terveellisiä ja eettisesti tuotettuja ruokapalveluja.

Alan ammattilainen on vastuullinen, oma-aloitteinen, rehellinen, suvaitsevainen, yhteistyökykyinen ja palveluhenkinen ja hän hallitsee hyvät käytöstavat. Hän arvostaa kansallista perinnettä ja kulttuurista erilaisuutta. Hän arvostaa omaa ammattialaansa, omaa ja toisten työtä, työyhteisöään ja työympäristöään. Hän tuntee vastuunsa asiakkaista, turvallisuudesta, ympäristöstä ja on kiinnostunut työnsä ja ammattitaitonsa jatkuvasta kehittämisestä. Alan ammattilaisella on hyvä ammatti-identiteetti.

ALAN OSAAMISHAASTEITA

Hotelli-, ravintola- ja catering-alan työt vaativat myönteistä palveluasennetta, yhteistyökykyä ja ammatin keskeisten tietojen ja taitojen hallintaa. Alalla korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus. Jokainen toimii osana palveluketjua ja vaikuttaa osaltaan asiakastytyvyyteen ja työyhteisöön. Osaamisen painopisteitä ovat asiakaspalveluosaaminen ja yhteistyö- ja tiimityötaidot.

Ruoan valmistustehtävissä korostuvat hyvät kädentaidot ja vahva ruokatuotantoprosessi- ja hygieniaosaaminen. Erilaiset ravitsemustarpeet ja erityisruokavaliot edellyttävät niiden valmistukseen ja tarjoiluun liittyvien perusasioiden hallintaa. Aterioita valmistetaan joko yhdelle tai jopa tuhansille asiakkaille kerrallaan. Hyvä tuote- ja raaka-ainetuntemus sekä turvallisten ja ergonomisten työmenetelmien osaaminen korostuvat.

Asiakkaiden kulutustottumukset ja odotukset muuttuvat. He ovat yhä vaativampia ja odottavat entistä yksilöllisempää palvelua ja räätälöityjä tuotteita. Suomalaisen ruoan laadun kehittäminen, lähiruoan ja luomuruoan edistäminen sekä ravitsemuskäyttäytymisen ohjaaminen ovat avainasemassa kulutustottumusten ohjaamisessa. Näistä syistä tarvitaan muutosvalmiutta ja halua kehittää omaa ammattitaitoa. Töitä tekemällä taidot karttuvat ja osaaminen lisääntyy.

Toimialan ja sen yritysten ja toimipaikkojen kasvun ja menestyksen edellytyksenä on hyvä liiketaloudellinen tulos. Sen syntymiseen vaikuttaa jokainen henkilöstöön kuuluva. Tämä korostaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen tärkeyttä ja myyntitaitojen hyvää hallintaa. Jokaisen on ymmärrettävä, mistä toimipaikan tulos muodostuu ja miten siihen vaikutetaan.

Yrittäjyys ja siihen liittyvien perustaitojen mm. yrityksen perustamisen, liikeidea-ajattelun ja markkinoinnin perusteiden tulee olla osa jokaisen alalla toimivan perustaitoja.

Kansainvälisyys voi näkyä alan henkilöstön ja asiakkaiden kulttuuritaustassa ja kulutustottumuksissa. Alalla työskentelee maahanmuuttajataustaisia henkilöitä eri

ammateissa. Kansainvälistymisen seurauksena henkilöstöltä vaaditaan hyvää ja monipuolista kielitaitoa ja eri kulttuuritaustaisten henkilöiden välistä yhteistoimintaa ja kulttuurien ymmärtämistä.

Alan nopea tekninen kehitys edellyttää, että jokaisen alalla työskentelevän on osattava käyttää työssään monipuolisesti tietotekniikkaa. Tietotekniikka ja internet ovat hotelli- ja ravintola- ja catering-palvelujen varaus-, myynti- ja tilauskäytäntöjen perusta. Reseptiikan, tavaroiden tilaustoiminnan ja logistiikan hallinta korostuu alalla erityisesti. Myös markkinointi ja erilainen raportointi ja seuranta tapahtuvat useimmiten sähköisten viestimien välityksellä.

Ilmastonmuutoksen torjuminen on yhteinen haaste, joka edellyttää toimia myös tällä alalla. Yritysten ja julkisen sektorin toiminnassa korostuvat ympäristöystävälliset toimintatavat ja energiatehokkuus. Alan toimintaympäristöjen koko henkilöstö vaikuttaa näihin asioihin.

Liite 4 Kyselyn saatekirje

Hyvä Rahon opettaja,

tulevaisuuden, niin kuin nykyisyydenkin haasteet ovat monet. Asiantuntijana työssään opettaja kouluttaa opiskelijoita tulevaisuuden työntekijöiksi tavoitteenaan kilpailukykyiset osaajat työmarkkinoilla. Miten Sinä hahmotat tulevaisuuden? Mitkä ovat ammattiosaamisen lisäksi tulevaisuudessa tarvittavia avaintaitoja omassa asiantuntijatehtävässäsi, entä kouluttamiesi tulevaisuuden tekijöiden työtehtävissä?

Kaikki kysymykset liittyvät erilaisissa tutkimuksissa esiin nousseisiin tulevaisuuden asiantuntijan ja palvelualojen työntekijän osaamisvaatimukseen. Sijoita näkemyksesi janalle 1-10 niin, että 10 merkitsee osaamistarpeen huomattavaa lisääntymistä ja 1, että osaamistarve vähenee mielestäsi vuoteen 2020 mennessä.

Kyselyn avulla pyrimme selvittämään henkilöstön yleisen kehittämisen tarpeita Raholla. Vastaamalla tähän kyselyyn autat meitä kehittämään ja kehittymään. Vastaaminen vie aikaa vain noin 15 minuuttia.


Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Liite 5 Kyselyn yhteenvetoraportti

Asiantuntijan avaintaidot ja työntekijän osaamisvaatimukset

N=25

Julkaistu: 4.9.2011

 Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

Teknologinen kehitys ja digitalisointi: Opettajan tieto- ja viestintätekniikan osaaminen.

	10 Osaamistarve kasvaa (Arvo: 10)	9 (Arvo: 9)	8 (Arvo: 8)	7 (Arvo: 7)	6 (Arvo: 6)	5 (Arvo: 5)	4 (Arvo: 4)	3 (Arvo: 3)	2 (Arvo: 2)	Osaamistarve vähenee 1 (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
Tietokoneen ja -verkkojen käyttötaidot (avg: 8,79)												100 %
Medialukutaito (avg: 8,88)												100 %
Kriittinen ajattelu tieto- ja viestintätekniikassa (avg: 8,88)												100 %
Tietotekniset ongelmanratkaisutaidot (avg: 8,33)												100 %
(avg: 9,00)												100 %
Yhteensä	27 %	33 %	17 %	17 %	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	5 %	

Globalisaation merkitys ammatillisen opettajan työssä

	10 Osaamistarve kasvaa (Arvo: 10)	9 (Arvo: 9)	8 (Arvo: 8)	7 (Arvo: 7)	6 (Arvo: 6)	5 (Arvo: 5)	4 (Arvo: 4)	3 (Arvo: 3)	2 (Arvo: 2)	Osaamistarve vähenee 1 (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
Kielitaito (avg: 8,38)												100 %
Kulttuuriosaaaminen (avg: 8,83)												100 %

Suvaitsevaisuus (avg: 9,04)												100 %
Eettisyys (avg: 8,96)												100 %
Sopeutuvuus (avg: 9,04)												100 %
(avg: 10,00)												100 %
Yhteensä	39 %	27 %	18 %	7 %	6 %	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	3 %	

Jatkuva muutos ja opettajan työn kompleksisuus

	10 Osaa- mistarve kasvaa (Arvo: 10)	9 (Ar- vo: 9)	8 (Ar- vo: 8)	7 (Ar- vo: 7)	6 (Ar- vo: 6)	5 (Ar- vo: 5)	4 (Ar- vo: 4)	3 (Ar- vo: 3)	2 (Ar- vo: 2)	Osaamis- tarve vähenee 1 (Arvo: 1)	En osaa sa- noa (Ar- vo: 0)	Yh- teensä
Omat oppimisen taidot ja itsesääätelytaidot (avg: 8,21)												100 %
Reflektiivisyys, kyky "peilata" elinkeinon tarpeita (avg: 8,39)												100 %
Joustavuus (avg: 8,63)												100 %
Proaktiivi- suus/aloitteellisuus (avg: 8,39)												100 %
Sisäinen yrittäjyys (avg: 8,17)												100 %
Monialaisuus (avg: 7,96)												100 %
Kyky sietää paineita ja epävarmuutta (avg: 9,21)												100 %
Innovatiivisuus (avg: 8,39)												100 %
Visiointikyky (avg: 8,48)												100 %
(avg: 0,00)												100 %
Yhteensä	22 %	32 %	23 %	11 %	7 %	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	3 %	

Sosiaaliset taidot

	10 Osaa- mistarve kasvaa	9 (Ar- vo:	8 (Ar- vo:	7 (Ar- vo:	6 (Ar- vo:	5 (Ar- vo:	4 (Ar- vo:	3 (Ar- vo:	2 (Ar- vo:	Osaamis- tarve vä- henee 1	En osaa sa-	Yh- teensä

	(Arvo: 10)	9)	8)	7)	6)	5)	4)	3)	2)	(Arvo: 1)	noa (Arvo: 0)	
Yhteistyötaidot (avg: 8,29)												100 %
Kommunikaatio- taidot (avg: 8,42)												100 %
Esiintymistaito (avg: 8,21)												100 %
Luotettavuus (avg: 8,08)												100 %
Täsmällisyys (avg: 8,00)												100 %
(avg: 0,00)												100 %
Yhteensä	27 %	21 %	18 %	7 %	21 %	2 %	0 %	0 %	0 %	0 %	3 %	

Teknologinen kehitys ja digitalisointi. Palvelualojen työntekijöiden tieto- ja viestintäteknikan osaaminen

	10 Osa- mistarve kasvaa (Arvo: 10)	9 (Ar- vo: 9)	8 (Ar- vo: 8)	7 (Ar- vo: 7)	6 (Ar- vo: 6)	5 (Ar- vo: 5)	4 (Ar- vo: 4)	3 (Ar- vo: 3)	2 (Ar- vo: 2)	Osaamis- tarve vähe- nee 1 (Ar- vo: 1)	En osaa sa- noa (Ar- vo: 0)	Yhteen- sä
Sähköisen kaupankäyn- nin eri muo- tojen hallit- seminen (avg: 7,76)												100 %
Älyteknologi- an osaami- nen (avg: 7,68)												100 %
(avg: 0,00)												100 %
Yhteensä	4 %	19 %	27 %	17 %	13 %	2 %	0 %	0 %	0 %	0 %	17 %	

Globalisaation vaikutus palvelualojen työtehtävissä

	10 Osa- mistarve kasvaa (Arvo: 10)	9 (Ar- vo: 9)	8 (Ar- vo: 8)	7 (Ar- vo: 7)	6 (Ar- vo: 6)	5 (Ar- vo: 5)	4 (Ar- vo: 4)	3 (Ar- vo: 3)	2 (Ar- vo: 2)	Osaamis- tarve vähe- nee 1 (Ar- vo: 1)	En osaa sa- noa (Ar- vo: 0)	Yhteen- sä
--	---	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	---	---	-----------------------

Erityisosaaminen asiakaspalvelussa (avg: 8,22)												100 %
Erityisosaaminen työyhteisössä (avg: 8,00)												100 %
Englannin kielen osaaminen (avg: 8,33)												100 %
Saksan kielen osaaminen (avg: 6,09)												100 %
Venäjän kielen osaaminen (avg: 8,42)												100 %
(avg: 0,00)												100 %
Yhteensä	15 %	25 %	16 %	20 %	14 %	2 %	1 %	2 %	0 %	1 %	4 %	

Mitä erityisosaamista asiakaspalvelutehtävissä ja työyhteisössä mielestäsi tarvitaan?

Palvelualojen työntekijän sosiaaliset taidot

	10 Osaamistarve kasvaa (Arvo: 10)	9 (Arvo: 9)	8 (Arvo: 8)	7 (Arvo: 7)	6 (Arvo: 6)	5 (Arvo: 5)	4 (Arvo: 4)	3 (Arvo: 3)	2 (Arvo: 2)	Osaamistarve vähenee 1 (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
Asiakaspalveluosaaminen (avg: 8,13)												100 %
Yhteistyökyky (avg: 8,29)												100 %
Myynti- ja markkinointitaidot (avg: 8,54)												100 %
Tiimityötaidot (avg: 8,79)												100 %
Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi (avg: 8,54)												100 %
Luovuus (avg: 8,33)												100 %

Ennakkoluulotto- muus ja avarakat- seisuus (avg: 8,78)												100 %
Muutosvalmius (avg: 9,17)												100 %
Asiakaslähtöisyyden ymmärtäminen (avg: 8,38)												100 %
Kyky verkostoitua (avg: 8,63)												100 %
Toimiminen kansan- välisten työtoveri- den kanssa (avg: 8,70)												100 %
Yhteensä	34 %	27 %	16 %	8 %	12 %	2 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Yrittäjyys palvelualojen työntekijällä

	10 Osaa- mistarve kasvaa (Arvo: 10)	9 (Ar- vo: 9)	8 (Ar- vo: 8)	7 (Ar- vo: 7)	6 (Ar- vo: 6)	5 (Ar- vo: 5)	4 (Ar- vo: 4)	3 (Ar- vo: 3)	2 (Ar- vo: 2)	Osaamis- tarve vä- henee 1 (Arvo: 1)	En osaa sa- noa (Ar- vo: 0)	Yh- teensä
Liiketoimintaosaa- minen (avg: 7,48)												100 %
Itsensä johtaminen (avg: 8,29)												100 %
Projektiosaaminen (avg: 7,63)												100 %
Yrittäjyys (avg: 8,04)												100 %
(avg: 0,00)												100 %
Yhteensä	18 %	22 %	22 %	12 %	10 %	8 %	0 %	3 %	0 %	0 %	3 %	

Palvelualojen työntekijöiden eettisten valintojen korostuminen

	10 Osaa- mistarve kasvaa (Arvo: 10)	9 (Ar- vo: 9)	8 (Ar- vo: 8)	7 (Ar- vo: 7)	6 (Ar- vo: 6)	5 (Ar- vo: 5)	4 (Ar- vo: 4)	3 (Ar- vo: 3)	2 (Ar- vo: 2)	Osaamis- tarve vä- henee 1 (Arvo: 1)	En osaa sa- noa (Ar- vo: 0)	Yhteen- sä
Laadun ja brändin mer- kityksen												100 %

ymmärtäminen (avg: 8,33)												
Turvallisuus (avg: 8,71)												100 %
Ympäristö (avg: 8,79)												100 %
(avg: 10,00)												100 %
Yhteensä	35 %	29 %	13 %	8 %	6 %	5 %	0 %	0 %	0 %	0 %	4 %	

Oman työn hallinta palvelualueilla

	10 Osaamistarve kasvaa (Arvo: 10)	9 (Arvo: 9)	8 (Arvo: 8)	7 (Arvo: 7)	6 (Arvo: 6)	5 (Arvo: 5)	4 (Arvo: 4)	3 (Arvo: 3)	2 (Arvo: 2)	Osaamistarve vähennee 1 (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
Kädetaidot (avg: 7,08)												100 %
Esteettinen osaaminen (avg: 7,79)												100 %
Elinikäisen oppimisen tarpeen ymmärtäminen (avg: 8,87)												100 %
(avg: 0,00)												100 %
Yhteensä	26 %	20 %	20 %	8 %	12 %	3 %	1 %	1 %	0 %	4 %	4 %	

Koen, että alan kehityksessä on helppo olla mukana.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Itseni kehittäminen on minulle helppoa	6	25,00%					
2.	4	8	33,33%					
3.	3	8	33,33%					
4.	2	2	8,33%					
5.	Itseni kehittäminen on minulle vaikeaa	0	0,00%					
Yhteensä		24	100%					

Jos vastasit edelliseen kysymyksen melko- tai erittäin vaikeaa, miksi?

