Moniosaamisen kehittäminen organisaatiossa

Mirjami Lahtinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma (YAMK)
Johtajuus ja henkilöstövoimavarat
Opinnäytetyö
2022

Tiivistelmä

Tekijä
Mirjami Lahtinen

Tutkinto
Restonomi (YAMK)

Opinnäytetyön nimi
Moniosaamisen kehittäminen organisaatiossa

Sivu- ja liitesivumäärä
38 + 3

Työntekijöiden moniosaaminen mahdollistaa organisaatiossa työskentelyn läpi osastorajojen ja toimenkuvien. Tällöin mm. sairaspoissaolojen sekä lomien aikana pystytään varmistamaan, että tarvittava osaaminen työtehtäviin löytyy talosta, eikä ole sidottuna yhteen työntekijään. Osaamisen kehittäminen on hyödyksi niin yksittäiselle työntekijälle, tiimille kuin organisaatiollekin. Organisaation osaamista kehittäessä, tulee tunnistaa ja määritellä työtehtävät organisaatiossa sekä eritellä niissä tarvittavat taidot, valita sopiva osaamisen kehittämisen keino ja tehdä suunnitelmallinen kehittämisohjelma, jota tulee seurata ja päivittää säännöllisesti vastuuhenkilöiden toimesta.

Toimeksiantajayrityksenä opinnäytetyössä toimii Valo Hotel & Work, joka on syyskuussa 2020 Helsinkiin avattu uudenlainen hotelli- ja toimitila konsepti. Valo Hotel & Work haluaa uudistaa perinteistä hotellialaa ja tekee sen yhdistämällä hotellin ja toimitilat, näin ollen tilat ovat käytössä vuorokaudenajasta riippumatta. Valo Hotel & Workin tavoitteena on olla edelläkävijä hotelli- ja ravintola-alalla ja uudistaa alan toimintaa, tarjoamalla mahdollisuus monipuolisiin työtehtäviin hotellissa osastorajojen yli. Tulevaisuudessa tavoitteena on mahdollistaa työnteko hotellin eri osastoilla sekä mahdollisesti eri kohteissa moniosaamisen kehityttyä.

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa kehittämään sisäistä koulutus- ja perehdytysohjelmaa (Valo Akatemia), jonka avulla on tarkoitus kehittää työntekijöiden osaamista moniosaajiksi ja mahdollistaa työskentely yli osastorajojen. Opinnäytetyössä päätettiin, että moniosaamisen kehittäminen aloitetaan horisontaalisesti saman tason työtehtävistä, jotka rajataan työntekijätasolle.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka pidettiin kuudelle toimeksiantajaorganisaation työntekijälle. Teemahaastattelussa kysymykset oli jaoteltu koskemaan osaamisen nykytilaa, moniosaamisen kehittämistä työntekijän näkökulmasta, moniosaamisen kehittämistä organisaatiossa sekä osaamisen kehittämistä organisaatiossa..

Haastatteluista selvisi, että osaamisen kehittäminen moniosaajaksi kiinnostaa työntekijöitä ja se otetaan positiivisesti vastaan. Kehittämistoiminnan tulee olla huolella suunniteltua ja työntekijät haluavat itse vaikuttaa kehityspolkuunsa. Osaamisen kehittämiselle tulee antaa aikaa ja huomioida, ettei työntekijöitä kuormiteta liikaa.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin konkreettisia kehittämisehdotuksia, jotka otetaan käyttöön toimeksiantajaorganisaatiossa.

Asiasanat
Osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, moniosaaminen

Sisällys

1 Johdanto ... 1
2 Teoreettinen viitekehys ... 3
2.1 Osaamisen johtaminen ... 3
2.2 Osaamisen kehittäminen ... 5
2.3 Oppiminen organisaatiossa ... 7
2.4 Osaamisen kehittämisen keinot ... 8
2.5 Moniosaamisen kehittäminen ... 10
2.5.1 Osaamiskartoitus ... 14
2.5.2 Henkilökohtaiset osaamiskortit ... 15
2.5.3 Työnkierto ja ristiinkoulutus ... 16
3 Metodologia ... 18
3.1 Laadullinen tutkimus ... 18
3.2 Aineiston keruu ... 19
3.3 Aineiston analysointi ... 21
3.4 Tutkimuksen laatu ja etiikka ... 21
4 Tulokset ... 23
4.1 Kohdeorganisaation kuvaus ... 23
4.2 Tutkimustulokset ... 26
4.2.1 Osaamisen nykytila ... 26
4.2.2 Moniosaamisen kehittäminen työntekijän näkökulmasta ... 27
4.2.3 Moniosaamisen kehittäminen organisaatiossa ... 29
4.2.4 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa ... 30
4.3 Kehittämisehdotukset ... 32
5 Pohdinta ... 35
Lähteet ... 37
Liitteet ... 39
Liite 1. Hotellin eri toimintojen työtehtävissä tarvittava osaaminen osaamiskortein esitettynä ... 39
Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset ... 41

1 Johdanto

Hotelli- ja ravintola-ala on kokenut kovia 2020 alkuvuodesta lähtien pandemiatilanteen vuoksi ja useita työntekijöitä on samalla vaihtanut alaa. Tällä hetkellä uusia työntekijöitä on haasteellista löytää ja tästä johtuen koko ala kärsii akuutista työvoimapulasta. Onkin ensisijaisen tärkeää osata huolehtia olemassa olevien työntekijöiden hyvinvoinnista ja kehittää heidän ammattitaitoaan sekä osaamistaan ja näin sitouttaa heitä pysymään organisaatiossa. Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa toimeksiantajaa kehittämään työntekijöidensä osaamista läpi osastorajojen.

Moniosaava ja monipuolinen tiimi tulee jatkossa olemaan hotelli- ja ravintola-alalla avainasemassa. Taito tehdä töitä yli osastorajojen, selviytyä paineessa, sopeutua muutoksiin ja kyky viestiä tehokkaasti ovat tällaisen tiimin edellytyksiä. Jatkossa yrityksillä tulee olemaan edelleen yhä vähemmän henkilökuntaa saatavilla, jolloin työntekijöiden tulee olla valmiita omaksumaan nopeasti uusia taitoja. (Resource Center 2021.)

Toimeksiantajayrityksenä toimiva hotelli on avattu vuoden 2020 syyskuussa ja työntekijöiden vaihtuvuus on ollut varsinkin viimeisen puolen vuoden ajan todella suuri. Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa kehittämään sisäistä koulutus- ja perehdytysohjelmaa (Valo Akatemia), joka on tarkoitus lanseerata vuonna 2022 ja jonka tavoitteena on kehittää työntekijöiden osaamista moniosaajiksi. Valo Akatemian tarkoituksena on myös tukea työntekijöiden urakehitystä ja olla tulevaisuudessa hyvin suunniteltu ja toteutettu väylä perehdyttää uusia työntekijöitä toimimaan useassa Valo Hotel & Work toimipisteessä. Tavoitteena on Valo Akatemian avulla luoda pidempiä työuria ja kehittää henkilökunnan osaamista yhden osaston huipuista moniosaajiksi, jotka voivat tehdä töitä yli osastorajojen. Tällä hetkellä hotellin eri osastot joutuvat kaikki käyttämään paljon vuokratyövoimaa, joka tulee yritykselle kalliiksi. Tarkoituksena on saada Valo Akatemian kautta ja avulla kehitettyä työntekijöiden osaamista niin, että organisaatio ei jatkossa enää tarvitse vuokratyövoimaa ja käytä päivittäin aikaa ja resursseja uusien, kerran talossa töitä tekevien työntekijöiden kouluttamiseen vaan luo pitkäkestoisia uria omalle henkilökunnalleen.

Opinnäytetyö on toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä hotelli- ja ravintola-ala kärsii vieläkin rajusti työvoimapulasta ja osaavia työntekijöitä on entistä vähemmän saatavilla, samalla kuin markkinat ovat avautuneet ja matkailuala on alkanut toipumaan pandemiasta. Hannamari Oksan (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2021.) mukaan työvoimapula näkyy edelleen voimakkaasti hotelli -ja ravintola-alalla jatkuvana kiireenä. Vuoroihin ei saada työntekijöitä edes vuokratyövoimaa välittävien yritysten kautta tai mahdollisista muista ketjun toimipisteistä. Asiakkaiden kysyntään ei voida vastata sillä saatavilla ei ole työntekijöitä suorittamaan tilaisuuksia.

Li-Chengin ja Chin-Yaon (2012, 115) tutkimuksen mukaan moniosaamisen lisääminen ja henkilökunnan kouluttaminen kaikkiin hotellin perustehtäviin useammalla, kun yhdellä osastolla auttaa henkilökuntaa kehittymään tulevaisuuden esihenkilöiksi. Kouluttaminen pidentää työntekijöiden työuria, sillä siinä nähdään yhteys henkilökohtaiseen kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Organisaatio hyötyy työntekijöiden osaamisen kehittämisestä voidessaan hyödyntää työntekijöitä sesonkien mukaan siellä, missä tarvetta on eniten. Työntekijät ovat tyytyväisempiä toimiessaan yhdessä ja kyetessään auttamaan toisiaan, joka taas välittyy asiakkaalle hyvänä palveluna.

Opinnäytetyössä käsiteltäviä teemoja ovat muun muassa moniosaaminen sekä osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Teemat ovat valittu niin, että ne tukevat opinnäytetyön ydintä. Moniosaaminen ja osaamisen kehittäminen liittyy vahvasti opinnäytetyön tavoitteisiin, kuinka kehittää työntekijöistä moniosaajia ja näin ollen tukea koko organisaation osaamista. Opinnäytetyön tavoitteena on saada vastaukset tutkimuskysymykseen; millä keinoilla voidaan kehittää työntekijöiden osaamista tulevaisuuden moniosaajaksi? Opinnäytetyön käsiteltävistä teemoista rajataan pois henkilöstön sitoutuneisuus ja sitouttaminen sekä motivointi sekä tutkimuksen kohderyhmästä rajataan esihenkilöt pois ja keskitytään työntekijätasolle.

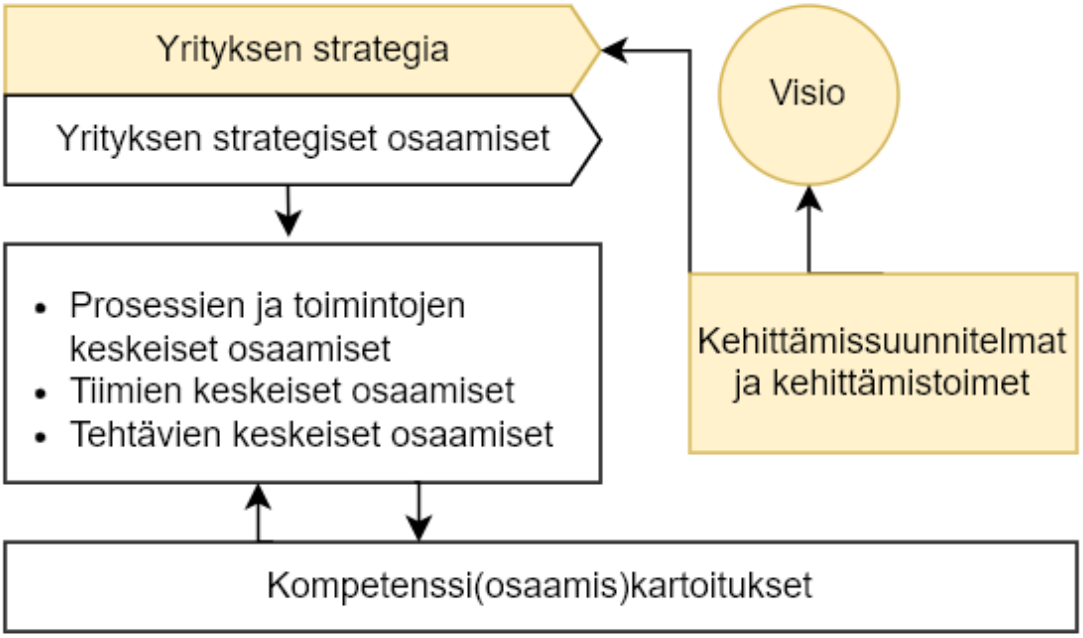
Opinnäytetyössä esitellään ensin teoreettinen viitekehys, jossa tarkastellaan osaamisen kehittämistä- ja johtamista sekä moniosaamista kirjallisuuden avulla. Teoreettiseen viitekehykseen tutustumisen jälkeen paneudutaan opinnäytetyössä käytettyihin tutkimusmenetelmiin sekä niistä saatujen tuloksien analysointiin. Lopuksi käydään läpi opinnäytetyön tulokset ja kehittämisehdotukset organisaatiolle sekä pohdinta.

2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään akateemisen kirjallisuuden sekä aiheeseen liittyvien aiemmin tehtyjen tutkimusten avulla aiheita koskien oppimista, osaamisen johtamista ja kehittämistä sekä moniosaamista.

2.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella vahvistetaan ja varmistetaan yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä osaamispohjaa apuna käyttäen. Osaamisen johtaminen vaatii aina tarkan suunnitelman ja sen tulee aina olla tarkoituksellista toimintaa, jota hyödynnetään yrityksen kehittämisessä. Osaamisen johtamista voidaan kuvata oheisen kuvio 1 avulla yksinkertaistettuna, mutta laajemmassa kuvassa tulisi kuitenkin ottaa huomioon, että osaamisen johtaminen on jatkuvasti muuttuvaa ja monitasoista. (Viitala 2005, 14-16.)



Kuvio 1. Yrityksen osaamisen johtamisen prosessi (Viitala 2005, 15.)

Tärkeintä on alkuun selvittää, mikä on yrityksen tulevaisuuden suunta ja tahtotila. Miksi ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää? Nykytilan tunnistamisen jälkeen voidaan suunnitella tavoitteet, sekä keinot, jolla voidaan saavuttaa tavoitteet käytännössä. Tämän jälkeen tullaan taas osaamisen tunnistamisen tärkeyteen. Yrityksen työntekijöiden osaamisen tason nostaminen ja sen hyödyntäminen on parhaimmillaan koko yrityksen hyödyksi mutta ilman selkeää kokonaiskuvaan ja

koko yrityksen päämäärään ja tavoitteisiin kytkentää, se voi jäädä vain yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja heidän arvonsa nousuun työntekijämarkkinoilla. (Viitala 2005, 14-16.) Myös Tuoli & Sumkin (2012, 14-15) painottavat strategiaan perustuvan osaamisen johtamisen olevan menestyksekkään organisaation lähtökohtana.

Viitala (2005, 109-110) kuvailee yksittäisen työntekijän henkilökohtaista osaamista varantona, jonka perusteella organisaatiossa näkyvät toimintamallit, prosessit ja tietämys kehittyvät. Työntekijän henkilökohtainen osaaminen on perustana omassa työtehtävässä onnistumiselle ja kehittymiselle. Yksilöiden eri osaaminen on perustana yrityksen menestykselle. Osaaminen on edellytys työntekijälle oman työtehtävän sujuvaan suorittamiseen ja osaamisen kautta työntekijä saa arvostusta sekä tuntee olevansa tärkeä osa organisaatiota.

Onnistuneen osaamisen johtamisen tulisi välittyä kehittyneinä toimintatapoina ja tuotteina sekä palveluna, jotka lopulta vaikuttavat positiivisesti organisaation tulokseen. Mitään osaamista ei synny organisaatioon ilman ihmisiä, ja tämän vuoksi yksittäisen työntekijän osaaminen on lähtökohtana koko organisaation osaamiselle. (Viitala 2013, 170). Kupias, Peltola & Pirinen (2014, 50-52) kuvaa osaamista tiedon, taidon ja asenteen yhdistelmänä joka välittyy ulospäin tarkoituksenmukaisena toimintana. Osaamista voidaan tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin tai organisaation näkökulmasta. Yksittäinen työntekijä voi osaamisellaan yhdistää ammatissaan tarvittavan tiedon ja taidon niin, että niistä on hyötyä työtehtävässä, muun muassa työtehtävien priorisoinnissa ja organisoinnissa, muutoksiin sopeutumisessa tai joustavuudessa ja taitojen luovassa käytössä. Osaaminen ei siis ole pelkästään koulusta hankittua tietovaltaista osaamista, vaan myös käytännössä opittua osaamista. Osaamista hankitaan lisää tekemisen yhteydessä ja kehittyäkseen työntekijä tarvitsee koko ajan lisää monipuolista osaamista.

Tiimin osaaminen on siihen kuuluvien työntekijöiden yhdessä osaamista. Tällöin yksittäisten työntekijöiden osaamiset yhdistyvät ja hyödyntävät tiimiä tuottaen kehittyneempiä toimintatapoja. Useamman yksittäisen työntekijän osaamisen yhdistäminen mahdollistaa useamman mielipiteen kuulluksi tulemisen ja käynnistää luovan dialogin. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna osaamisesta puhutaan ydinosaamisena, joka on osaamista ja kykyjä, jolla turvata organisaation jatkuvuutta sekä pärjätä kilpailussa. (Kupias ym. 2014, 54-55)

Osaamisen johtaminen on tiimin esihenkilöiden ja liiketoiminnasta vastaavien päävastuulla, heidän apunaan toimii myös henkilöstöosaston edustaja, jolla on asiantuntemuksensa perusteella luontainen rooli osaamisen johtamisen toimintatapojen kehittämisessä sekä niissä tarvittavien työkalujen ja järjestelmien koordinoinnissa. (Viitala 2013, 185.)

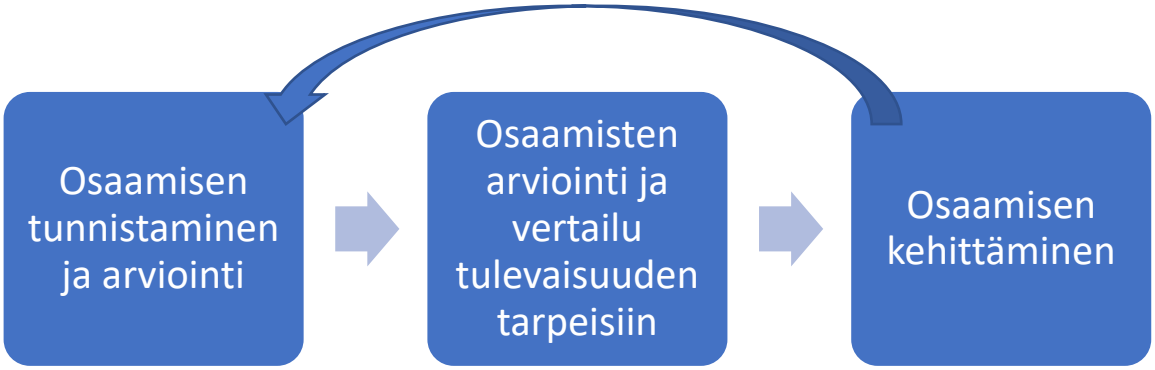
Osaamisesta voidaan puhua useilla eri käsitteillä, joista yleisimpinä taidot (skills), pätevyydet (competencies) ja kyvykkyydet (capabilities). Taidoista puhuttaessa viitataan usein tietynlaiseen erityisosaamiseen, joka on opetettavissa ja sovellettavissa käytännön työtehtävissä. Pätevyyttä ja kyvykkyyttä käytetään käsitteinä vähemmän ja pätevyydellä tarkoitetaan tiettyyn työtehtävään liittyvään valmiuteen ja kyvykkyydellä taas laajemmin työelämässä tarvittaviin metataitoihin. (Viitala 2005, 111.) Tuoli & Sumkin (2012, 26-27) määrittelevät osaamisen toiminnaksi, joka muodostuu tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. Tietona pidetään teoriaan ja tutkimuksiin perustuvaa tosikäsitystä, taitoa kehitetään tekemisen kautta ja kokemus taas on näiden kahden, tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi.

2.2 Osaamisen kehittäminen

Jotta osaamista voidaan alkaa kehittämään, tulee tunnistaa ja määritellä työtehtävät organisaatiossa sekä eritellään niissä tarvittavat taidot. Tämän jälkeen työntekijöille voidaan opettaa kyseiseen tehtävään tarvittava osaaminen. (Edgepoint Learning.) Osaamisen kehittämisen organisaatiossa tulee aina olla suunniteltua ja määrätietoista toimintaa, se ei tapahdu itsekseen tai vahingossa (Tuoli & Sumkin 2012, 13). Osaamisen kehittämisessä tärkeää on, että työtehtävässä tarvittavat osaamiset kuvataan selkeästi ja tarpeeksi yksinkertaisesti, jotta niitä pystytään kehittämään ja arvioimaan. Osaamisen kehittäminen on pitkäkestoista ja vaatii suunnitelmallisuutta. Osaaminen kehittyy portaittain ja siinä tulee huomioida jatkuva muutos. Organisaation sisällä on eri tiimejä ja tiimeissä on erilaista osaamista. Osaamisen kehittämisessä tuleekin huomioida, että kaikilla tiimin jäsenillä on selkeä kuva osaamisvaatimuksista. (Kupias ym. 2014, 59-64)

Myös Viitala (2021, 122-123.) kirjoittaa osaamisen kehittämisen lähtevän tarpeiden määrittelystä, kun nämä on selvitetty, voidaan alkaa miettimään niihin sopivia osaamisen kehittämisen keinoja. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. jota tulee seurata ja arvioitava säännöllisesti, jotta pystytään seuraamaan valittujen keinojen toimivuus. Osaamisen kehittäminen on osittain jokaisen työntekijän omallakin vastuulla, mutta yrityksen on kuitenkin aina ohjattava työntekijöitä tämän suhteen haluttuun suuntaan ja tarjottava heille keinot, jolla kehittää toimintaansa sekä mahdollistaa oppiminen sovituin keinoin.

Osaamisen kehittämistä voidaan kuvata myös yksinkertaisemmin prosessina oheisen kuvion mukaisesti. (Viitala 2013, 183.)



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen prosessi

Kuvion 2 mukaisesti prosessi osaamisen kehittämisestä lähtee liikkeelle organisaation osaamisen tunnistamisesta, jossa voidaan yhdessä esihenkilön kanssa käydä läpi nykyisiä perustehtäviä tiimi- ja henkilökohtaisesti. Tämän jälkeen tarkastellaan nykyistä osaamista verrattuna haluttuun tulokseen ja lähdetään kehittämään osaamista sovituin keinoin. (Kaartinen 2011, 12-14.) Yrityksen palveluksessa olevan henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkein osaamisen kehittämisen alue, joka vaatii huolellisen suunnittelun ja valvontaa onnistuakseen tehokkaasti. (Viitala 2021, 126.)

Osaamisen kehittämistä voidaan lähteä suunnittelemaan organisaatiossa erilaisin lähestymistavoin. Yritys voi ostaa palvelun ulkopuoliselta yritykseltä, ja palkata esimerkiksi konsultin, keneltä löytyy tarvittavaa osaamista, jota organisaatioon halutaan tuoda. Voidaan myös palkata täysin uusia työntekijöitä, joilla on jo valmiiksi tarvittavaa osaamista tai sitten investoida jo olemassa olevan henkilöstön kouluttamiseen, jotta heidän osaamistaan kehitetään. Osaamisen kehittämisen suunnittelu tulisi laatia osaksi yrityksessä tehtävää vuosisuunnittelua. (Viitala 2013, 186-187.)

Osaamisen kehittämisen haasteina voidaan pitää sen organisaatiossa sisäistämiseen kuluvaa aikaa ja siihen vaadittavaa kärsivällisyyttä, osaamisen kehittäminen ja sen jalkauttaminen organisaatiossa on pitkäkestoista uuden opettelua. Osaamisen kehittäminen on toimintaa, josta aiheutuu kustannuksia. Kustannusten sijaan voidaan myös puhua investoinnista, sillä osaamisen kehittämisen tulisi vaikuttaa myönteisesti yrityksen tuottavuuteen. Tämän takia osaamiseen suunnattuja investointeja tulisikin suunnitella yhtä huolellisesti ja paljon kuin muita yritykseen kohdistuvia investointeja. (Viitala 2013, 185-186.)

2.3 Oppiminen organisaatiossa

On yhä yleisempää valita työpaikka sen perusteella, kuinka hyvin omaa osaamistaan voi työssä kehittää. Työpaikkoja pidetään tärkeinä osaamisen lisäämisen paikkoina ja oppimista tapahtuu työn ohella. Varsinaista oppimista tapahtuu päivittäin vuorovaikutuksessa tietoja ja ideoita vertaamalla, kokeilemalla ja testaamalla asioita käytännössä. Työntekoon liittyy lähes aina oppimista, jonka vuoksi yrityksen tulee tukea osaamisen kehittämistä ja kannustaa jokaista työntekijää kasvamaan roolissaan. (Otala 2018, 19-20.) Oppimista ei kuitenkaan tule sekoittaa osaamisen kehittämiseen, joka on suunniteltua ja tavoitteellista toimintaa.

Jatkuva oppiminen on osaamista tärkeämpää ja oppivat työntekijät ovat tärkeitä organisaatiolle muuttuvassa työympäristössä. Jatkuva oman itsensä kehittäminen on yhä arvostetumpaa ja tuo myös työntekijöille enemmän vapautta, sekä vastuuta. (Jalonen, Kärnä & Tuomainen 2019.) Oppimisympäristönä työpaikka itsessään on todella antoisa, erilaisia lähteitä on tarjolla enemmän kuin tarpeeksi. Osa osaamisesta on kirjoittamattomassa muodossa ihmisissä ja ”seinissä” ja osa on dokumentoituna tarkasti eikä pääse katoamaan yksittäisen työntekijän lähtiessä. Työpaikoilla on usein työntekijöitä, jotka ovat valmiita jakamaan omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan sekä haluavat auttaa myös muita oppimaan uutta omalta osaamisalueeltaan. Onkin tärkeää, että näitä työntekijöitä osataan hyödyntää ja saadaan kaikki tieto heidän ”muististaan” jaettua eteenpäin. Yksilön hiljainen tieto on usein todella tärkeää organisaatiolle ja sen jakaminen useamman työntekijän kanssa auttaa työyhteisön pysymistä vakaana. (Kupias & Peltola 2019, 18- 20.)

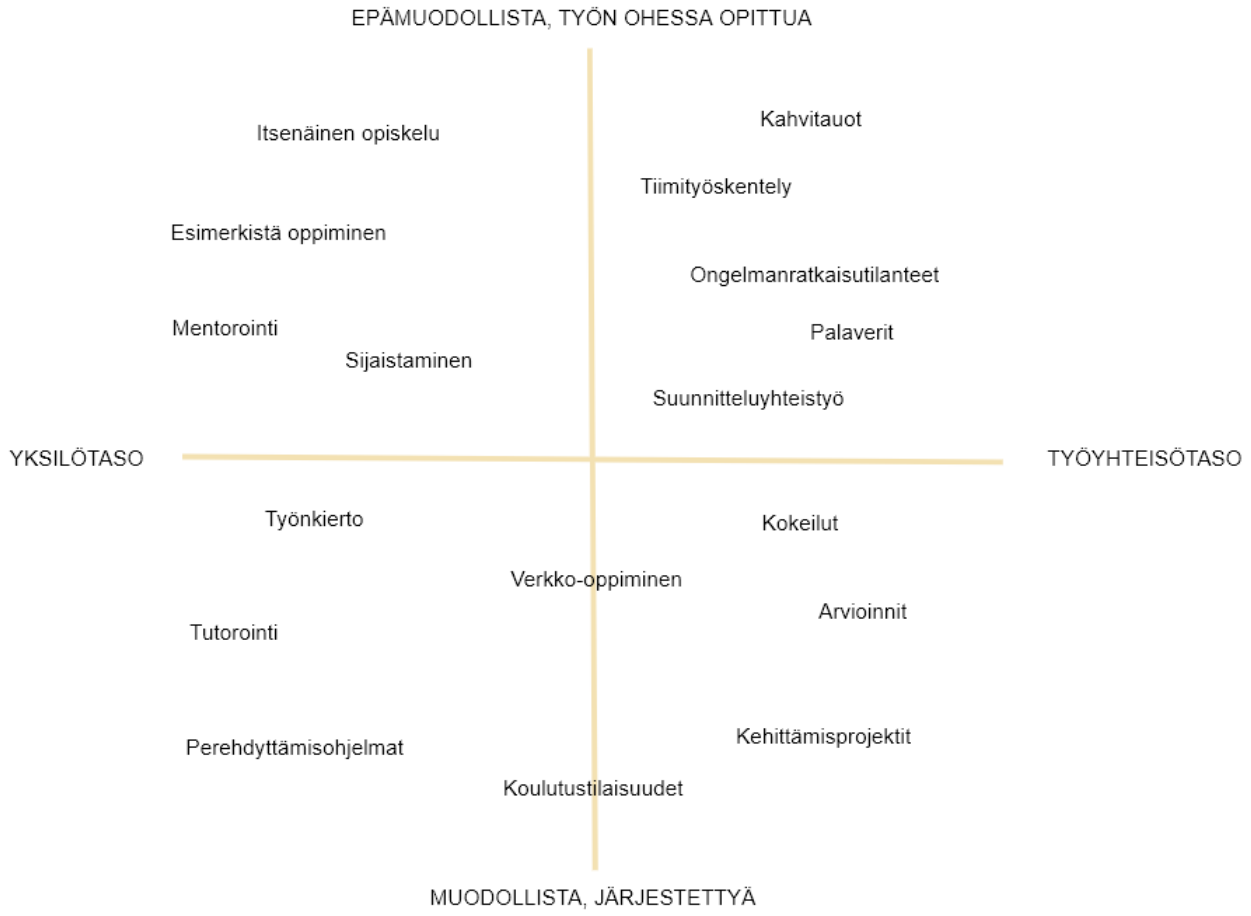
Muilta oppimisen taito on tärkeä osa työpaikalla oppimista. Kuinka voidaan hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia ja eri osaamisalueita kaikkien yhteisen oppimisen hyväksi ja kuinka yksittäisten työntekijöiden sisältämä hiljainen tieto saadaan jaettua työntekijöille kaikkien yhteiseksi osaamiseksi? Oppimisesta ja osaamisesta työntekijöiden välillä puhuminen säännöllisesti pitää organisaation hereillä ja edesauttaa sitä kehittämään oppimisen tehostamismallia, joka sopii juuri kyseiselle organisaatiolle. Ulkopuoliset koulutukset ovat hyvä mahdollisuus kehittää yksilöiden osaamista, mutta niistä oppiminen jää usein yksittäisen työntekijän vastuulle eikä kehitä organisaation osaamista. Tällöin organisaation saama hyöty ei kasva mutta se joutuu käyttämään resurssejaan, koulutuksesta ei silloin juurikaan ole hyötyä ajatellen koko organisaation oppimista. Tämän vuoksi yrityksen tulisikin käyttää resurssejaan sisäisesti tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen, antaa ammattilaisten jakaa osaamistaan organisaation sisällä. Tärkeää on myös muistaa, että yksittäisen työntekijän kouluttaminen ei vaikuta koko henkilökunnan tekemiseen ja tämän vuoksi onkin kannattavampaa panostaa kerralla koko työyhteisöön. Kun yritys haluaa tukea ja auttaa työntekijöitään oppimaan on varmistettava, että oppimisen tavoitteet ovat jokaiselle selkeitä ja työntekijät tiedostavat ne sekä hyödyn, mitä organisaatio hakee. (Kupias & Peltola 2019, 24-31.) Myös Laura

Kaartinen Oiva Akatemialta painottaa henkilöstön kouluttamisen suunnittelussa työntekijöiden osaamisen kartoittamista ja mahdollisuutta jakaa tietoa keskenään organisaatiossa. Tässä voidaan hyödyntää erilaisia työssäoppimisen tapoja, kuten esimerkiksi mentorointia, tutorointia ja työ- tai henkilönkiertoa. (Kaartinen 2011, 8.)

2.4 Osaamisen kehittämisen keinot

Osaamisen kehittämistä tapahtuu työelämässä jatkuvasti ja osa siitä jopa tiedostamatta, ilman erillisiä järjestelyitä tai tilaisuuksia. Työntekijät oppivat kohtaamistaan ongelmista ja haasteista, joita joutuvat selvittämään työnteon ohessa, tätä oppimista kutsutaan epäformaaliksi eli epämuodolliseksi ja kokemusperäiseksi oppimiseksi. Osaamista kehitetään myös formaalisti eli muodollisesti, erilaisissa kehittämistilanteissa tai koulutuksissa, jotka ovat etukäteen suunniteltuja ja organisoituja ja yritys on käyttänyt niihin resursseja. Tällaiselle osaamisen kehittämiselle on määritelty aina ennakkoon sisältö ja tavoitteet sekä sille on sovittu aika ja paikka, osaaminen ei tapahdu suoraan työnteon ohessa vaan ainakin osittain varsinaisen työtehtävän ulkopuolella. (Viitala 2021, 129.)

Osaamisen kehittäminen voi kohdistua yksittäiseen työntekijään, tiimiin tai jopa koko organisaatioon. Formaalin tai epäformaalin osaamisen kehittämisen keinoja voidaan jakaa sopivuudeltaan näille eri kohderyhmille kuvion kolme mukaisesti.



Kuvio 3. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen keinoja (Viitala 2021, 130.)

Yksilötasolle sopivista osaamisen kehittämisen keinoista perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uutta työntekijää sisäistämään mahdollisimman nopeasti työn luonne. Organisaatioilla olisi hyvä olla etukäteen suunniteltuna kokonaisvaltainen perehdyttämisohjelma, joka käsittää yhteydenpidon uuteen työntekijään jo ennen työn alkua, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen sekä työtehtävään perehdyttämisen. Osaamisen kehittämisen keinoista esimerkistä oppiminen ja työnkierto ovat oppimistilanteina melko samankaltaisia, molemmissa työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi tekemään töitä uusien haasteiden parissa. Myös sijaisuudet ovat tehokkaita oppimisen mahdollisuuksia, työntekijä voi kollegaa tuuratessa toimia haastavammissa tehtävissä ja samalla kehittää omaa osaamistaan. Sijaisuudet voidaan sopia ennalta niin, että kaksi työntekijää sitoutuu pitämään toisensa ajan tasalla omasta työtilanteestaan, jotta sijaistaminen vastavuoroisesti toimii. Sijaistamista voidaan helpottaa suunnitellulla ristiinkouluttamisella, jossa työntekijät perehtyvät toistensa työtehtäviin. Tällä saadaan samalla kehitettyä organisaatiota joustavammaksi ja mahdollistettua työvoiman tehokkuuden siellä, missä sille on suurin tarve. Mentoroinnin avulla taas kaksi eri osaamistason työntekijää toimivat yhdessä niin, että yleensä kokeneempi työntekijä tukee ja auttaa mentoroitavaa työntekijää. Mentoroiva työntekijä antaa mentoroitavan itse löytää ratkaisut ongelmiin suorien

vastausten sijaan. Mentoroinnille tulee aina olla etukäteen määritetty tavoite. Tutoroinnin tarkoituksena on taas suoraan ohjata ja neuvoa tutoroitavaa työntekijää määritellyissä tehtävissä, jonka ammattilainen tutor on. Näin ollen muita työntekijöitä voidaan myös suoraan ohjata kysymään tiettyyn tehtävään liittyvät kysymykset tutorilta, jolla on paras osaaminen siihen. Yksilötason osaamisen kehittämistä voi myös kehittää itsenäisellä opiskelulla, joka on työntekijän omasta kiinnostuksesta lähtevää, organisaation ulkopuolella tapahtuvaa toimintaa. Organisaatio voi halutessaan tukea työntekijää antamalla resurssejaan työntekijän käyttöön, esimerkiksi sallimalla opiskelun työajalla tai tukemalla työntekijää rahallisesti. (Viitala 2021,131-137.)

Koulutustilaisuudet sekä verkko-oppimistilaisuudet sopivat niin yksilötason osaamisen kehittämiselle, että työyhteisötason osaamisen kehittämiselle. Koulutusta on kaikki normaalista työnteosta erillään järjestettävät osaamisen kehittämisen tilaisuudet, jolla on määriteltynä aika ja paikka. Koulutuksen kesto voi vaihdella tunneista päiviin tai jopa vuosiin, uusien asioiden oppiminen tapahtuu usein lyhytkestoisissa koulutuksissa, kun taas laajemman ammattitaidon kehittäminen vaatii pitkäkestoisempaa koulutusta. Koulutusta voidaan toteuttaa organisaation sisällä löytyvän ammattitaidon välityksellä tai käyttämällä ulkopuolisia osaajia kouluttajina. Verkko-oppiminen on digitaalisessa oppimisympäristössä tapahtuvaa oppimista, joka on täysin samaa mitä voitaisiin toteuttaa myös fyysisessä oppimisympäristössä, etuna verkko-oppimisessa on, että työntekijä voi itse valita ajan ja paikan osaamisen kehittämiselle. Verkko-oppiminen on myös taloudellisesti järkevää, varsinkin jos fyysisen koulutustilaisuuden järjestäminen työntekijöille vaatisi matkaamista paikkakunnalta toiselle. (Viitala 2021, 133-135.)

Työyhteisötasolle sopivina osaamisen kehittämisen keinoina erilaiset ongelmanratkaisutilanteet ovat tehokkaita oppimistilanteita, ongelmat tulee purkaa niiden aiheuttajasta loppuratkaisuun järjestelmällisesti ja yhteistyössä tiimin kanssa. Kun koko tiimi pääsee osallistumaan ongelmanratkaisuun, kehittyy työntekijöiden yhteistyötaidot sekä erilaisia ratkaisuja mietittäessä kehittyy tietotaito, jota tarvitaan ongelman selättämiseen. Myös vapaamuotoiset tilaisuudet, kuten palaverit tai virkistyspäivät, jotka eivät varsinaisesti ole koulutustilaisuuksia, sisältävät kuitenkin mahdollisuuden uuden oppimiselle. Yhdessä vietetty aika työntekijöiden kesken mahdollistaa avoimen keskustelun asioista ja eriävien mielipiteiden kautta yhtenäisen näkökulman kirkastumisen. Osaamisen kehittämisen keinona tiimityöskentely on tehokas tapa kasvattaa niin tiimin, kun parhaillaan myös yksilön osaamista. Tiimin tulee kehittyäkseen arvioida omaa tekemistään säännöllisesti ja kehittää sitä yhdessä tullakseen entistä tehokkaammaksi. (Viitala 2021, 131-137.)

2.5 Moniosaamisen kehittäminen

Moniosaamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä osaaminen on monipuolista, joka taas mahdollistaa organisaation sisällä siirtymisen tehtävästä toiseen. Tämä sopii erityisesti tiimeittäin tai

osastoittain organisoiduissa työyhteisöissä, joissa tällöin tiimin työntekijät voivat tarpeen tullen auttaa toisiaan tai jopa tehdä toistensa työtehtäviä. Moniosaaminen lisää työntekijöiden ”markkina-arvoa” niin organisaation sisällä, kun sen ulkopuolellakin. (Viitala 2021, 131.)

Moniosaaminen kasvattaa koko organisaation osaamista ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään toistensa työtehtäviä paremmin. Moniosaamisen kehittäminen on hyödyksi yritykselle myös siinä tapauksessa, että yksittäisen työntekijän lähteminen organisaatiosta tai sairaspoissaolo ei heijastu tekemättöminä tehtävinä vaan näin ollen saadaan toinen työntekijä paikkaamaan ja suorittamaan työtehtävät ajallaan. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen organisaation sisällä voi myös tuoda esiin yllättäviä yksittäisiä osaajia, joilla on taitoa ja osaamista, jota ei ole osattu hyödyntää nykyisessä yksittäisessä työtehtävässä, mutta joka on tarpeellista toisella osastolla. Moniosaamisen kehittäminen voidaan kokea organisaatiossa myös painostavana ja ylimääräisenä vastuuna ilman siitä ansaittua palkkiota. Tämän vuoksi yksittäisten työntekijöiden työtaakkaa ei saa lisätä kerralla vaan organisaation tulee suunnitelmallisesti toteuttaa moniosaamisen kehittämistä niin, että se ei vaikuta heidän työntekoonsa haitallisesti. (Edgepoint Learning.)

Viitalan mukaan (2013, 181-182) nykyään lähes jokainen työntekijä uudistaa jollain tapaa osaamistaan työurallaan jatkuvasti. Tämän vuoksi oman osaamisen tiedostaminen on tärkeää työntekijän menestymisenkin kannalta. Kun työntekijä tiedostaa oman osaamisen heikkoudet ja vahvuudet, pystyy hän tarttumaan haluamiinsa kehittämiskohteisiin ja kehittää osaamistaan niiden parissa onnistuneesti. Kaiken lähtökohtana toimii kuitenkin edelleen keskeisen osaamisen kartoittaminen.

Tom Baumin mukaan työskentely matkailu- ja ravitsemusalalla on heikosti arvostettua, mutta silti suurin kasvava sektori UK:ssa ja alalla on suuria haasteita saada työntekijöiden osaaminen kohtaamaan työtehtävän kanssa. Arvioiden mukaan jopa 10 % työvoimasta maailmanlaajuisesti työskentelee matkailuun ja ravitsemukseen liittyvissä töissä, jonka vuoksi alaa ja sen kokemaa muutosta ei sovi jättää huomioimatta. Jotta työn sisältöön ja sen suorittamiseen tarvittaviin taitoihin voidaan puuttua, tulee määrittää mitä taitoja kyseiseen tehtävään vaaditaan? Osaamisen määrittelemisessä voidaan hyödyntää jakoa horisontaaliseen ja vertikaaliseen osaamisen monimuotoisuuteen, joista horisontaalinen käsittelee laajaa valikoimaa työtehtäviä ja niissä tarvittavia taitoja, kun taas vertikaalinen lähestymistapa jakaa työntekijät perinteisemmin ammattitaidottomasta puoliammattilaiseen ja ammattitaitoisesta esimieheen. Vertikaalisessa osaamisessa työnimikkeet peittävät alleen usein paljon osaamista, erilaisia vastuita ja taitoja. Erityisesti pienemmissä yrityksissä on koettu, että joustava vuorottelu eri osastojen välillä hotellissa on liiketoiminnan kannalta loogista ja toimivaa. Kyseessä ei kuitenkaan ole Baumin mukaan niinkään moniosaamisen lisääminen vaan työntekijän toimintaympäristön laajentaminen. (Baum 2006, 3-5.)

Osaamisen kehittäminen alkaa siitä, että tunnistetaan ja määritellään työtehtävät organisaatiossa sekä eritellään niissä tarvittavat taidot. Tämän jälkeen työntekijöille voidaan opettaa kyseiseen tehtävään tarvittava osaaminen. (Edgepoint Learning.)

Myös Stredwick (2014, 290-291) jakaa ammatillisen moniosaamisen horisontaaliseen ja vertikaaliseen osaamiseen, jossa horisontaalisella moniosaamisella tarkoitetaan työntekijän kouluttamista saman tason tehtäviin eri osastoilla ja vertikaalisella osaamisella tehdään töitä omaa työtehtävää alemmalla, tai ylemmällä tasolla. Horisontaalisella tasolla työntekijä kehittää itseään moniosaajaksi ja kykeneväksi tekemään töitä monipuolisesti organisaatiossa. Tässä erityisesti on kehitetty osaamista niin, että organisaatio sekä asiakkaat hyötyvät siitä, että heidän ei tule poukkoilla palvelulinjalta toiselle saadakseen vastauksia tai, että ei tarvita kahta työntekijää eri osastolta selvittämään esimerkiksi linjastotyön haasteita vaan voidaan kouluttaa heitä ristiin, ja näin ollen haasteet osaamisen puuttumisessa saadaan korjattua.

Stredwick (2005, 127-128) jakaa moniosaamisen kehittämisen vaiheet kuuteen askeleeseen, joista ensimmäisenä mainitaan yrityksen organisaation vision kirkastaminen ja moniosaamisen kehittämisen edut siihen peilattuna. Yrityksen johdolla tulee olla selkeä käsitys kustannuksista, mitä moniosaamisen kehittäminen vaatii mutta myös edut, mitä se tuo organisaatiolle. Toisessa vaiheessa tulee huomioida henkilöstö sekä ”myydä” heille uusi tapa kehittyä. Vaikka tiedostetaan, että moniosaamisen kehittäminen on myös työntekijöiden etuna, niin se vaatii silti heidän hyväksyntänsä, jotta tulokset olisivat mahdollisimmat hyvät ja työntekijät olisivat motivoituneita ja tyytyväisiä muutokseen. Tämän jälkeen tulee selvittää tarkasti työnkuvat ja tehtävät sekä osaaminen mitä niiden suorittamiseen vaaditaan. Tässä vaiheessa tulee myös selvittää, kuinka montaa erilaista osaamista yhden työntekijän halutaan jatkossa osaavan. Neljännessä vaiheessa valitaan keinot, joilla moniosaamista lähdetään lisäämään, maksetaanko työntekijöille palkkioita tai saavatko he muita etuuksia moniosaamisen kehittämisestä ja ketkä kaikki osallistuvat kehittämiseen. Tämän jälkeen suunnitellaan koulutusohjelma ja metodit mitä siinä käytetään ja käydään ne läpi organisaation osastoesihenkilöiden kanssa. Heillä tulee olla päävastuu moniosaamisen kehittämisessä ja tarvittavat tiedot ja taidot sen toteuttamiseen. Viimeisessä vaiheessa seurataan ja kehitetään meneillään olevaa prosessia, sekä juhlistetaan onnistumisia ja tavoitteiden saavuttamisia.

Moniosaavan työvoiman tuoma etu organisaatiolle on moninainen, työntekijöitä voidaan siirtää osastolla toiselle tarpeen mukaan nopeastikin esimerkiksi sairastapauksissa ilman, että työn laatu kärsii siitä. Myös henkilöstökustannukset vähenevät, sillä yksittäisiin työtehtävien suorittamiseen ei tarvita yhden asiantuntijan osaamista vaan moniosaamista kehittämällä useampi työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävistä. Etenkin vertikaalisen moniosaamisen kehittäminen voi jopa mahdollistaa uudelleen järjestäytymistä organisaatiokaavassa, sillä osaamisen tasot johtajan, esihenkilöiden ja

työntekijöiden välillä yhdistyvät lähemmäksi toisiaan. Moniosaavien työntekijöiden kommunikaatio keskenään on helpompaa, työntekijät ymmärtävät toisiaan ja arvostavat toistensa ammattitaitoa, sekä osaamista kun ymmärtävät heidän työstään enemmän. Tämä lisää myös yhteistyön sujuvuutta organisaation sisällä. Myös sairaslomien sekä muiden poissaolojen organisointi helpottuu huomaavasti, kun osaaminen säilyy työyhteisössä, vaikka joku työntekijöistä olisikin lomalla. Asiakaspalvelutyössä voidaan kehittyä, kun osataan kertoa asiakkaalle vastaukset myös oman osaston ulkopuolella, eikä sain ohjata asiakasta seuraavaan pisteeseen toisen työntekijän luokse. Moniosaamisen kehittäminen voi myös lisätä työntekijöiden motivaatioita ja sitä kautta sitouttaa heitä tiukemmin organisaatioon. (Stredwick & Ellis 2005, 61.)

Työntekijän saama etu moniosaamisen kehittämisestä on myös monipuolinen. Yksilön osaamisen kehittäminen edistää todennäköisesti uramahdollisuuksia sekä organisaation sisällä, että ulkopuolella. Työnkuvan laajentuessa työstä tulee usein mielenkiintoisempaa ja haastavampaa työntekijälle ja siihen ei kyllästy niin helposti. Työntekijä voi myös kokea olevansa arvostettu organisaatiossa ja saada itseluottamusta oppiessaan uusia asioita ja saadessaan vastuulleen lisää osaamista. Myös lomautuksilta ja irtisanomisilta mitä todennäköisemmin voidaan välttyä, kun osaamista on muustakin, kun yhdestä tehtävästä, työntekijä on tällöin yritykselle arvokas voimavara voidessaan työskennellä monipuolisesti eri tehtävissä. (Stredwick & Ellis 2005, 61-62.)

Moniosaamisen kehittäminen vaatii organisaatiolta taloudellisia resursseja, kouluttamiseen tulee varata aikaa ja rahaa sekä huomioida, että organisaation tehokkuus voi hetkeksi hidastua, kun opetellaan uutta yhdessä. Myös huolellinen suunnittelu ja työntekijöiden vapaaehtoinen halukkuus kehittyä ovat tärkeitä tekijöitä moniosaamisen lisäämiseksi organisaatiossa, heidän päivittäiset rutiininsa saattavat hetkellisesti muuttua, mutta tämä ei saa vaikuttaa negatiivisesti työn tekemiseen, vaan työntekijöiden tulee ymmärtää ja arvostaa meneillään olevaa muutosta. Organisaatiossa tulee myös huomioida, että moniosaajiksi koulutetut työntekijät eivät silti välttämättä halua jatkaa kyseisessä organisaatiossa vaan he ovat haluttua työvoimaa myös kilpailijoille, tästä huolimatta on tutkittu, että työntekijän kouluttaminen lisää sitoutumista organisaatioon. (Stredwick & Ellis 2005, 67.) Koska monisaamisen lisääminen aiheuttaa kuluja organisaatiolle, on tärkeää maksimoida kouluttamisesta saatava hyöty. Kaikkia työntekijöitä ei tarvitse kouluttaa, joka tehtävän osaajaksi, vaan organisaation tulee selvittää, mitkä ovat ne ydintehtävät, joiden osaamista tulee kehittää useammalle työntekijälle. Usein kahden eri työtehtävän osaamiseen kouluttaminen on kustannustehokkain vaihtoehto organisaatiolle. Tehokkain tapa moniosaamisen kehittämiseen organisaatiossa on yhdistää eri osaamistason työntekijöitä keskenään, niin, että kahden eri tehtävän osaaja työskentelee yhdessä yhden tason osaajan kanssa. (Henao, Ferrer, Munoz & Vera 2016,166-167, 177.)

2.5.1 Osaamiskartoitus

Kupiaksen ym. (2014, 254-255) mukaan moniosaamisen kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää selkeyttää visio ja lähiajan muutokset, tässä tulee huomioida lähitulevaisuuden haasteet ja muutokset. Tarkoituksena on saada yhtenäinen kuva siitä, mihin organisaatio tähtää. Tämän jälkeen tulee selvittää tiimin tehtävät ja niissä tarpeellinen tehtäväkohtainen osaaminen. Listaan voi alkuun ottaa mukaan halutut ydintehtävät tai ne, joiden osaamista halutaan kehittää. Tehtäväkohtaisen osaamisen selvittämisen jälkeen voidaan vertailla eri työtehtävien välistä osaamista ja hakea jo olemassa olevia yhtäläisyyksiä. Tämä auttaa työntekijöitä hahmottamaan mitä osaamista kuhunkin tehtävään vaaditaan ja antaa kaikille yhtenäisen käsityksen tarvittavasta osaamisesta. Kun tehtäväkohtaiset osaamiset on saatu selvitettyä ja kirjattua ylös, tehdään niiden perusteella työntekijäkohtaiset osaamisen kartoitukset, tässä organisaatio voi itse päättää minkälaista mallia tai pohjaa haluaa käyttää. Työntekijä voi itsenäisesti tai yhdessä esihenkilön kanssa arvioida omaa osaamistaan työtehtäväkohtaisesti, tämän tarkoituksena on selvittää, miten organisaation asettamiin tavoitteisiin tullaan pääsemään ja miten nykyistä osaamista lähdetään kehittämään moniosaamisen kehittämiseksi. Esihenkilöt voivat tiimin kanssa käydä läpi vielä yhteisesti tulevia muutoksia, jotka liittyvät osaamisen kehittämiseen ja sen toteuttamisen muotoihin, sekä tehdä työntekijäkohtaiset kehittämissuunnitelmat sovittujen toimenpiteiden toteuttamiseksi suunnitelmallisesti. Suunnitelmia tulee seurata ja tarkastella, jotta pysytään alkuperäisessä organisaation määrittelemässä tavoitteessa. (Kupias ym. 2014, 254-260.) Myös Viitala (2008, 120-121) määrittelee osaamisen kehittämisen edellytykseksi jo olemassa olevan osaamisen erittelyn ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen määrittämisen. Olemassa olevaa osaamista voidaan lähteä kartoittamaan avoimesti keskustellen ja samalla osaamisia nimeten ja ryhmitellen yhdessä tiimin kanssa, tai käyttää omaan työkenttään sopivaa jäsentelyä ja muokata siihen sopivat osaamisnimikkeet. Jos osaamisen erittelyä lähdetään työstämään yhdessä tiimin kanssa, voi se viedä enemmän aikaa mutta lopputulokseltaan saadaan usein paikkaansa pitävämmät osaamisen jäsennykset, kun niin, että ne ovat yhden henkilön tekemät. Lopputuloksena tuotetut osaamismallit vaihtelevat yrityksittäin ja voivat olla muodoltaan esimerkiksi visuallisia malleja tai kirjoitettuja listauksia. Näiden keskeisin tarkoitus on kuvata mitä osaamista tehtävässä tarvitaan ja odotetaan.

Osaamiskartoituksen hyötyjä ovat muun muassa ymmärryksen lisääminen omaa sekä tiimin työtä ja siinä vaadittavia osaamisia kohtaan. Kokonaisuuksien hahmottaminen on selkeämpää, kun tiedostetaan mitä osaamista kukin tarvitsee tehtävässään onnistumisessa nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartoituksen avulla työntekijät tiedostavat oman vahvuusalueensa ja erityisosaamisensa sekä omat kehittymistavoitteensa tulevaisuudessa. (Kupias ym. 2014, 75-76.) Osaamiskartoituksen avulla esihenkilö pystyy hahmottamaan yksittäisen työntekijän tai koko tiimin kehittymistarpeen. Se antaa kuvan nykyhetken osaamisesta ja näkymän tulevaisuudessa tarvittavaan

osaamiseen. Osaamiskartoitus voi myös mennä pahasti pieleen, jos kartoituksen tekee henkilö, joka ei tunne työn luonnetta tai siinä tarvittavaa päivittäistä osaamista. Tämän vuoksi osaamiset tuleekin kuvata mahdollisimman selkeänä toimintana, jonka avulla kuka tahansa organisaation ulkopuolinenkin pystyy arvioimaan työntekijän osaamista. (Kupias ym. 2014, 70-71.)

Osaamiskartoitusten hyötynä voidaan mainita osaamisen kehittämisen jäsentyminen sekä sen suunnan kohdentamisen tarkentaminen. Olemassa olevaa osaamista osataan arvostaa ja se tulee näkyväksi sekä tiedostettuna tätä osaamista voidaan kehittää organisaatiolle sopivaksi tulevaisuudessa. (Viitala 2013, 183.)

Viitalan (2008, 123) mukaan osaamiskartoitukset eivät kuitenkaan hyvästä ajatuksesta huolimatta ole tuottaneet suurta hyötyä organisaatioille. Ne on koettu turhan raskaana byrokratiana ja niiden muokkaaminen jälkikäteen organisaation kehittyessä on haasteellista sekä aikaa vievää. Osaamismalleissa on tärkeää pitää ne yksinkertaisina ja pelkistettyinä, jotta henkilöstön osaamista kehittävät esihenkilöt ymmärtävät niiden konkreettiset ydinkohdat ja pystyvät keskittymään olennaisiin osaamisen kehittämisen kohteisiin.

2.5.2 Henkilökohtaiset osaamiskortit

Osaamisen mittaamiseen liittyy usein samoja haasteita kuin yrityksen sisällä tapahtuvaan mittaamiseen muutenkin, mitattavan asian tulee olla toiminnan suhteen keskeistä, helposti ymmärrettävissä ja tarpeeksi yksinkertaista. Mittausjärjestelmän itsessään tulee olla oikeudenmukainen. Osaamisen mittaamisessa tulee mitata toimintaa ja siihen vaadittavaa osaamista ja osaamisen arvioinnissa olennaista on osaamista koskevat taso-olettamukset. Osaamisen tasoja voidaan kuvata matalalta korkealle nousevina portaina tai yksittäisiä taitoja mitatessa aloittaa lähtökohdasta, että osaamista tehtävään ei ole. Usein työtehtävään vaadittavaa osaamista voidaan havainnoida asteikolla, jossa on eri tasoja esimerkiksi aloittelijan ja ekspertin välillä. Yksittäisiä taitoja mitattaessa voidaan apuna käyttää erilaisia asteikkoja, jossa eri tasot on nimetty numeroin tai kirjaimin. Osaamisen arviointi pelkällä numerolla ei kuitenkaan välitä työntekijälle selkeätä kuvaa, jos vaikka asteikolla 1-5 saat tietystä osaamisesta arvion 2. Tästä johtuen numeraaliset arvioit tulisi olla myös sisällöltään avattuna kirjallisesti tai esimerkein. (Viitala 2008, 156-157.)

Viitalan (2008, 158-159) mukaan osaamisen arviointia voidaan mallintaa muun muassa määrittämällä oppimisen ja työorientaation tasoja esimerkiksi tasoilla 1-5, jossa alimmasta lähtien tasot määritellään seuraavasti; aloittelija, kehittynyt aloittelija, pätevä suoriutuja, etevä tekijä ja asiantuntijataso. Aloittelija on osaamistasoltaan ohjauksesta riippuvainen ja hahmottaa tehtävässään lähityöympäristön yksittäisten havaintojen perusteella, ei kykene vielä itsenäiseen työhön. Kehittynyt aloittelija puolestaan pystyy suoriutumaan yksittäisistä perustehtävistä itsenäisesti mutta vaatii silti

kokeneemman työntekijän jatkuvaa valvontaa ja ohjausta. Kehittynyt aloittelija ei osaa vielä itsenäisesti suunnitella työtehtäviään eikä reagoida muutoksiin, osaaminen perustuu arkikokemukseen. Pätevän suoriutujan osaaminen on jo jokseenkin laajempaa ja siihen kuuluu tehtäväkokonaisuuksien hallitsemista sekä työhön vaadittavan ammatillisen käsitteistön ymmärrystä. Etevä tekijä on itsenäinen ja tavoiteorientoitunut ja suoriutuu kokonaisista tehtäväkokonaisuuksista ymmärtäen työn tarkoituksen. Asiantuntijatasolla työntekijä hahmottaa kokonaisvaltaisesti työn perustana olevan idean sekä organisaation strategian ja vision. Asiantuntija osaa keskittyä työssään tavoitteisiin ja tuloksiin sekä hallitsee käsitteet ja tekee työtään vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa.

Toinen tapa arvioida osaamista on osaamisen arvioinnin nelikenttä, jossa osaaminen jaetaan neljään eri osioon; 1. alue hallitaan kehnosti, mutta se ei ole tärkeää asiakkaalle, 2. alue hallitaan kehnosti ja se on tärkeää asiakkaalle, 3. alue hallitaan hyvin mutta sei ei ole tärkeää asiakkaalle ja 4. alue hallitaan hyvin ja se on tärkeää asiakkaalle. (Viitala 2008, 159).

2.5.3 Työnkierto ja ristiinkoulutus

Työnkierto on yksi oppimisen keinoista ja sillä tarkoitetaan työskentelyä organisaation sisällä toisessa tehtävässä. Työnkierto voi olla kestoltaan lyhyt tai pitkäaikaista ja vaihdella viikoista vuosiin. (Kaartinen 2011, 23.) Osaamisen kehittämisen keinona työnkierron etuina on muun muassa se, että opitaan arvostamaan organisaation sisällä toimivia muita toimintoja sekä laajennetaan omaa näkökantaa eri toimintojen yhteen nivoutumisen tärkeydestä ja mahdollisuuksista. Hetkellisesti työnkierrossa voidaan kohdata haasteita toiminnan tehokkuudelle, kun opitaan uusia asioita ja samanaikaisesti työnkierron perehdyttäjän roolissa oleva työntekijä kuormitetaan opettamiseen kuuluvalla lisätyöllä. Työnkierron hyödyt ovat kuitenkin suuremmat kuin haitat, ja työnkierto tuo usein myös mielekkyyttä sekä innostusta työtä kohtaan. Työnkierron tulee olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä kehittämistoimintaa, joka auttaa työntekijöitä urasuunnittelussa sekä yritykseen sitouttamisessa. (Viitala 2021, 130-131.)

Työntekijöitä voidaan perehdyttää toistensa työtehtäviin myös ristiinkouluttamalla. Tämä lisää organisaation joustavuutta ja auttaa työvoiman kierrättämisessä eri työtehtävissä. Työn tuottavuus paranee, kun työntekijöitä voidaan sijoittaa tarpeen mukaan akuuteimpiin tehtäviin. Ristiinkoulutus kehittää erityisesti työntekijöiden yksilöllistä moniosaamista ja mahdollistaa näin monipuolisen osaamisen organisaatiossa ja siirtymisen vaivattomasti työtehtävästä toiseen. (Viitala 2021, 130-131.)

Muiden työntekijöiden opastaminen omiin työtehtäviin on tutkitusti yksi tehokkaimpia oppimis- ja kehittämismuotoja yksittäiselle työntekijälle. Työnkierrossa tulee usein myös opetettua hiljaista

tietoa, jota ei ole manuaaleihin kirjattuna vaan yksittäisellä työntekijällä tiedossa. Työnkiertoon suhtaudutaan usein positiivisesti ja monella jo työsopimukseen on kirjattuna ehto, jossa työntekijällä on velvollisuus suorittaa oman työtehtävän lisäksi muita työnantajan määrittelemiä työtehtäviä. Pakottamisella tai käskyttämisellä ei kuitenkaan päästä yhtä hyvään lopputulokseen, kun hyvin valmistellulla ja suunnitelmallisella työnkierron mallilla, joka osoittaa tavan kasvattaa työntekijän osaamista organisaatiossa. Tehtäväkierto on osaamisen kehittämistä, jolle on asetettava tavoitteet ja niitä on seurattava. (Kupias ym. 2014, 101-102.)

3 Metodologia

Tämä opinnäytetyö tehdään laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus sopii opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, sillä opinnäytetyöhön valittu aihe on ajankohtainen ja todella vähän aiemmin tutkittu. Tarkoituksena opinnäytetyössä on nimenomaan selvittää toimeksiantajaorganisaation työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia tutkimusongelmaan liittyen ja selvittää niiden, sekä teoreettisen viitekehyksen avulla, miten sitä voidaan alkaa organisaatiossa kehittämään.

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen perusteina ovat todellisen ja moninaisen elämän kuvaaminen sekä tutkimuskohteen kokonaisvaltainen ymmärrys (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157) Siinä korostuu kiinnostus asioiden merkityksiin ja siihen, miten ihmiset kokevat, näkevät ja suhtautuvat tutkittavaan aiheeseen (Kananen 2008, 24-25). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää yhtä totuutta tai ratkaisua tutkittavaan asiaan, vaan tulkita tutkimuksen aikana saatuja vastauksia. Tulkinnan jälkeen voidaan saadusta aineistosta muodostaa muun muassa toimintaperiaatteita, ohjeita ja tietoa tutkittavasti asiasta. (Vilkka 2021, luku 5.) Myös Tuomen & Sarajärven mukaan (2009, 85-86) laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja tulkita ilmiötä tai tapahtumaa tai ymmärtää jotain toimintaa. Laadullisessa tutkimuksessa teorian eli teoreettisen viitekehyksen osuus on välttämätön. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen oleellisia käsitteitä ja niiden merkitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18.) Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena ymmärtää tutkimuskohteena olevia asioita tutkittavien henkilöiden näkökulmasta, jolloin se ei kohdistu määrään vaan laatuun (Tuomi & Sarajärvi 2009, 152.) Tutkijan tulee olla kiinnostunut tutkimuksen kohteina olevien henkilöiden tuntemuksista, ajatuksista ja kokemuksista, joita tutkija pääsee erilaisten metodien avulla selvittämään (Puusa & Juuti 2020, luku 1). Laadullinen tutkimus etenee yleensä alla olevan kuvion 4 vaiheiden mukaisesti.

1. Aiheen valinta
2. Tutkimuksen tavoitteiden asettaminen
3. Tutkimuskysymyksen muotoilu
4. Tutkimuksen rajaus
5. Teoreettisen viitekehyksen laatiminen
6. Lähestymistavan valinta ja perustelu
7. Tutkimusmenetelmien vainta
8. Aineiston hankinta
9. Aineiston analysointi
10. Tulosten kirjoittaminen

Kuvio 4. Laadullisen tutkimuksen vaiheet (Puusa & Juuti 2020, luku 1.)

Laadulliselle tutkimukselle on kuitenkin ominaista, että tutkimuksen aikana tutkijan kerätessä lisää tietoa tutkittavasta aiheesta, on mahdollista palata vaiheissa taaksepäin ja täydentää tai syventää niitä. Laadullisessa tutkimuksessa aiheen valinnassa on tärkeää löytää sellainen lähestymistapa tutkittavasta asiasta, jota ei ole vielä tutkittu laajasti, jotta tutkija pystyy löytämään niin sanotun tutkimusaukon. (Puusa & Juuti 2020, luku 1.)

3.2 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa yleisempiä keinoja kerätä aineistoa ovat haastattelut, kyselyt ja havainnointi. Niitä voidaan käyttää tutkittavan ongelman luonteen mukaan yksittäin tai eri tavoin yhdisteltyinä. Haastattelussa tutkimusmenetelmänä on tavoitteena saada selville haastateltavien ajatuksia avoimesti ilman rajattuja vastausvaihtoehtoja suullisesti kysymyksiä esittämällä. Haastattelijan on myös mahdollista kysyä lisäkysymyksiä ja pyytää haastateltavaa selventämään vastauksiaan. Haastattelijan on hyvä antaa haastattelukysymykset jo etukäteen haastateltavilleen, jotta he tietävät mitä aihetta haastattelu koskee. Haastattelun etuna on myös se, että haastattelija voi valita haastateltavat henkilöt, jolloin aineiston kerääminen on helpompaa kuin henkilöiltä, jotka eivät halua vastata kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72-76.)

Haastattelut kannattaa nauhoittaa tai tallentaa muutoin, jotta aineistoa voidaan jälkikäteen tarkastella ja itse haastattelussa voidaan keskittyä tarkkailemaan haastateltavaa ja kysymään tarkempia lisäkysymyksiä. Haastattelut on myös hyvä kirjoittaa jälkikäteen puhtaaksi, eli litteroida, jotta aineiston käsittely helpottuu. (Ojasalo, Moilanen & RItalahti 2009, 95-99.)

Haastatteluita voidaan pitää lomakehaastatteluina, syvähaastatteluina tai teemahaastatteluina, kaikkien avulla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä sekä saamaan ratkaisua erilaisiin ongelmiin. Lomakehaastattelussa tarkoituksena on saada vastaus kysyttyyn kysymykseen etukäteen määriteltyjen vastausvaihtoehtojen perusteella. Kaikkiin lomakehaastattelun kysymyksiin tulee olla vastaus, joka perustuu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Syvähaastattelua voidaan kutsua myös avoimeksi haastatteluksi ja se perustuukin avoimiin kysymyksiin. Haastattelukysymyksiä ei siis ole kirjattu, vaan keskustelua ohjaa määritelty aihe, joka liittyy tutkimukseen. Haastattelija rakentaa kysymyksiä haastateltavalta saaduista vastauksista ja haastateltu saa puhua vapaasti, tutkijan tehtävä on pitää keskustelu haastateltavassa aihepiirissä. Teemahaastattelussa haastattelija kysyy haastateltavalta kysymyksiä etukäteen valittujen teemojen mukaisesti, jotka liittyvät tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Teemahaastattelussa haastattelijan on mahdollista käydä avointa keskustelua haastateltavien kanssa ja kysymyksiä voidaan esittää haastattelijan päättämässä tahdissa, sekä niistä saatuja vastauksia voidaan pyytää tarkentamaan tai selittämään tarvittaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74-76.) Teemahaastattelusta voidaan käyttää myös ilmaisua puolistrukturoitu haastattelu, ja se on yleisin tutkimushaastattelun muodoista. Teemahaastatteluun voidaan yhdistää erilaisia tehtäviä tai esimerkkejä, joihin voidaan pyytää haastateltavalta mielipiteet. Tutkimusmenetelmänä syvähaastattelun ja teemahaastattelun avaaminen vie enemmän aikaa kuin lomakehaastattelu, mutta vastaukset ovat näissä haastateltavien omien sanojen mukaisia, ei valmiiksi annettuja vaihtoehtoja. (Vilkka 2021, luku 5.)

Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa sen, että vaikka haastattelukysymykset on laadittu etukäteen, on haastattelijalla silti mahdollisuus vaihtaa niiden esittämisjärjestystä sekä kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä. Kun aineisto on litteroitu, se hyvä purkaa teema-aluittain, joka mahdollistaa sen, että saatuja vastauksia voidaan tutkia teemojen mukaan ja saada ilmi kustakin teemasta esiin nousevat yhtenäiset tai eriävät ajatukset ja mielipiteet. (Ojasalo ym. 2009, 95-99.)

Tähän työhön valittiin tutkimusmenetelmäksi puolistrukturoitu teemahaastattelu sen vuoksi, että se on tehokas keino kerätä yksilöiltä vapaasti syvällistä tietoa ja saada tietoa myös mahdollisista haastavista aiheista haastateltaviin teemoihin liittyen. Teemahaastattelun aikana haastateltaville myös esiteltiin opinnäytetyön kuviot 7 ja 8, ja pyydettiin kertomaan omat näkemyksensä näistä osaamiskorteista.

Haastattelut sovittiin pidettäväksi seitsemän toimeksiantajayrityksen työntekijän kanssa, jotka tekevät töitä hotellin eri osastoilla, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman homogeeniset. Sairastapauksen vuoksi vain kuusi haastattelua saatiin suoritettua Teams-alustan avulla etähaastatteluina. Haastattelut litteroitiin Teams-sovelluksen avulla ja aineisto siirrettiin teemoittain excel-

taulukkoon, jotta vastausten analysointi olisi sujuvampaa ja mahdolliset yhtenäisyydet sekä poikkeavuudet erottuisivat teemojen mukaan.

3.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnin tavoitteena on kuvata ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, tämän laadukkuus jää tutkijan ymmärryksen ja tulkinnan vastuulle. Myös etukäteen kerätty tutkimukseen liittyvä teoreettinen viitekehys vaikuttaa aineiston analysointiin. (Puusa & Juuti 2020, luku 4.) Kerätyn aineiston analysointi aloitetaan siitä, että litterodut haastattelut tai muussa muodossa käsitelty aineisto luetaan läpi useaan otteeseen, jonka jälkeen siitä etsitään yhtäläisyyksiä teoreettiseen viitekehykseen. (Ojasalo ym. 2009, 99.) Haastattelutuloksia voidaan analysoida teemoittelun avulla etukäteen päätettyjen aihepiirien mukaisesti. Jos itse haastattelukin on pidetty samojen teemojen mukaan, on tällöin tulosten lajittelu teemoittain huomattavasti nopeampaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

	1	2	3	4	5	6
OSAAMISEN NYKYTILA	perustekemiseen on osaaminen kyllä. mutta korona muuttanut tilaisuuksien luonteita joten osaamisen pitäisi kehittyä jotta pysyy mukana.	uudessa tehtävässä on osia joita en vielä täysin hallitse ja pitää käydä läpi. perehdytykset jäänyt välillä kesken.	koen että hallitsen nykyisen työtehtäväni. Olen oppinut siihen eniten työn ohessa, perehdytyksillä, ongelmia selvittämällä	Omassa tehtävässäni osaamiseni on hyvä, aina kuitenkin tulee uusia tilanteita joissa omaa osaamista joutuu kehittämään väkisinkin.	Aina voi oppia uutta, on tosi häilyvä käsite, että osaisi kaiken mahdollisen.	hallitsen nykyiset työtehtäväni täysin. Olen ollut pitkään hotellialalla.
MONIOSAAMISEN KEHITTÄMINEN	herättää positiivia ajatuksia, pystyy kehittämään omaa osaamista ja jakamaan osaamistaan muille joka helpottaa esim lomien suunnitelua- helpottaa taakkaa, "ei ole yhden ihmisen hoidettavana" esim sairaslomat yms. "***on parhaassa tapauksessa lottovoitto jos tiimissä on moniosaajia jotka pystyvät tukemaan toisiaan***"	kiinnostaa ja herättää hyviä ajatuksia. Vähän stressaa ajatus siitä, että nykyisen lisäksi tulisi paljon uutta. Osa osastoista ei kiinnosta yhtään eikä halua turhaan oppia yli perusjuttujen mitään ylimääräistä, koska tuntuu että aivoihin ei mahdu turhaa tietoa millä ei tee mitään.	positiivisia ajatuksia. On paljon tilanteita, että osalla on kiire ja jollain voisi olla aikaa auttaa mutta ei ole osaamista siihen toisen tekemään työhön. Voisi ratkaista paljon käytännön ongelmia, että jos tarvitsee vaikka vaan tunniksi/pariksi apua niin ei tarvitse sen takia ottaa erikseen työntekijää välttämättä vuoroon vaan voisi kiertää auttamassa.	kuulostaa ihan mielenkiintoiselta mutta vaatii paljon organisointia ja aikaa. Ehkä vähän skeptisesti suhtaudun, että tämmöistä oikeasti pystyttäisiin toteuttamaan kun nyt niin kiirettä ja vähän työntekijäresursseja käytössä. Toki jos onnistuisi niin varmasti auttaisi tulevaisuudessa juuri niissä haasteissa.	herättää positiivisia ajatuksia, luo paremmat mahdollisuudet kannattavalle liiketoiminnalle.	Kannatan moniosaamisen kehittämistä. Uskon, että tällä saataisiin henkilökuntaa ymmärtämään / hallitsemaan paremmin organisaation kokonaisuuksia. Osaamme parhaiten palvella asiakkaita kokonaisuutena, kun ymmärretään ja osataan eri osastojen työt. Moniosaamista tarvitaan, jotta ymmärretään asiakkaan polku alusta loppuun. Vaatisi työntekijöiltä avointa mieltä ja halukkuutta kokeilla uutta!

Kuvio 5. Osa litteroinnin perusteella tehdystä haastattelutulosten purusta teemoittain

Haastattelujen vastauksia lähdettiin purkamaan etukäteen kuvion 5 mukaisesti määriteltyjen teemojen mukaan, jotta vastausten käsittely ja vertailu olisi mahdollisimman selkeää ja sujuvaa.

3.4 Tutkimuksen laatu ja etiikka

Laadullisen tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee olla noudattanut koko tutkimuksen ajan eettisiä perusteita, jolloin tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analyysitavat voisivat toimia minkä tahansa tutkimuksen ohjenuorina. Tutkimus ei saa aiheuttaa minkäänlaista haittaa tai vaaraa sen kohteena olevalle yritykselle, henkilöille tai muulle taholle. Tutkimuksen aikana raportoidut asiat ja aiheet tulee olla oikeasti tapahtuneita ja ne tulee olla kuvattuna asianmukaisella tavalla. (Puusa & Juuti 2020, luku 5.)

Teoreettista viitekehystä koottaessa tulee siinä käytettäviä lähteitä käyttää harkitusti. Laadun varmistaminen ennen lähteen käyttöä on ensisijaisen tärkeää, jotta työ mihin lähdettä käytetään, on luotettava ja laadukas. Lähteiden tulee olla ajanmukaisia, jotta niiden sisältämä tieto ei ole vanhentunutta. (Vilkka 2021, luku 2.)

Tutkimuksessa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ja suomalaisen tiedeyhteisön yhteistyössä laatimia tutkimuseettisiä ohjeita. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä varmistetaan se, että tutkimus on toteutettu rehellisesti ja tutkimustyössä on noudatettu huolellisuutta ja tarkkuutta niin tulosten tallentamisessa ja esittämisessä, kun tutkimustuloksien arvioinnissa. Muiden tutkijoiden aikaisempien julkaisujen ja tutkimuksien tietoa perusteltaessa tulee viitata heihin asianmukaisesti ja kunnioituksella. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

Opinnäytetyössä aineistoa kerättiin haastattelemalla toimeksiantajaorganisaation työntekijöitä ja saatu aineisto käsiteltiin niin, että haastateltavat säilyivät anonyymeinä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä ja totuudenmukaisia. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltaville kerrottiin etukäteen, mistä teemoista ja aiheesta haastattelussa on kysymys. Haastattelut pidettiin haastateltaville sopivana ajankohtana ja heitä informoitiin haastatteluiden litteroinnista sekä arvioidusta ajasta, jota haastatteluun tulisi varata.

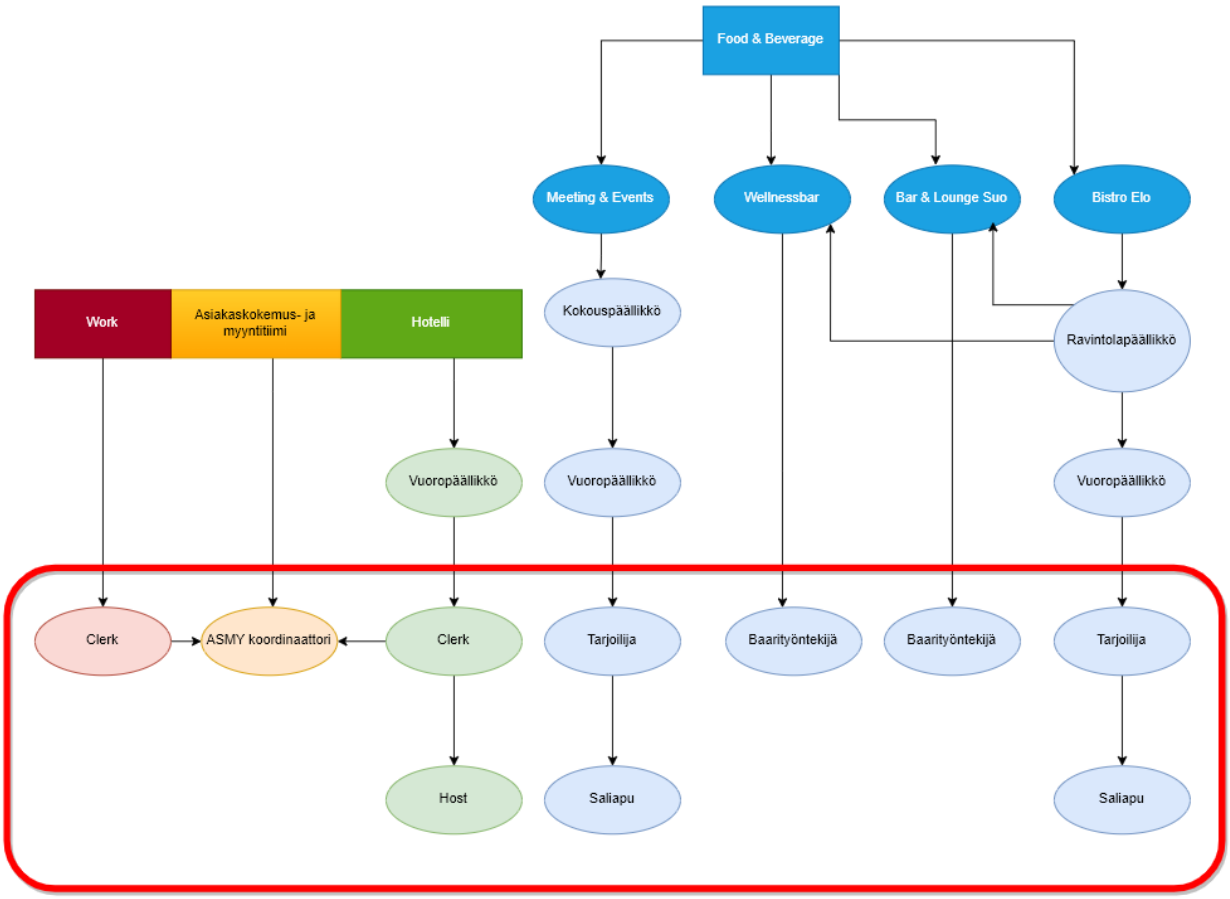
4 Tulokset

Tässä kappaleessa esittelen kohdeorganisaation sekä tutkimuksen tulokset mukautettuna Stredwickin (2005) kuuden askeleen mallin mukaan. Myös Viitalan (2008) ja Kupiaksen ym (2014) osaamiskartoitusta hyödyntäen, esittelen kohdeorganisaatiolle suunnitellut osaamiskortit.

4.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimii Valo Hotel & Work. Toimeksiantajayritys on syyskuussa 2020 Helsinkiin avattu uudenlainen hotelli- ja toimitila konsepti, joka kattaa myös laajat ravintola- ja virkistäytymispalvelut. Valo Hotel & Work haluaa uudistaa perinteistä hotellialaa ja tekee sen yhdistämällä hotellin ja toimitilat, näin ollen tilat ovat käytössä vuorokaudenajasta riippumatta. Hotellissa on 422 hotellihuonetta, aamiais- lounas- ja ala carte ravintola, cocktailbaari, kokous- ja tapahtumaosasto, wellness-osasto sekä baari ja kuntosali. Kaikki hotellihuoneet ovat muunneltavissa työtiloiksi, joka mahdollistaa tilojen tehokkaan käytön. Vakituisia työntekijöitä organisaatiossa on keväällä 2022 noin 50 henkilöä, jotka on palkattu tekemään töitä määrätyllä osastolla.

Tässä opinnäytetyössä lähdin liikkeelle työntekijöiden osaamisen nykytilan kartoituksesta ja nykyisistä työtehtävistä sekä niiden sisällöstä, jotta voidaan ymmärtää osaamisen kehittämisen tarve. Työtehtäviä kävin läpi yhdessä toiminnoista vastaavien esihenkilöiden kanssa kokonaiskuvan muodostamiseksi. Yhdessä tulimme siihen tulokseen, että rajaamme tässä vaiheessa osaamisen kehittämisen koskemaan vastaanoton, ravintolan sekä asiakaskokemus- ja myyntitiimin kehittämistä niin, että Stredwickin (2014) mukaisesti horisontaalisesti samalla osaamistasolla olevat työntekijät voivat tehdä työtehtäviä samantasoisissa tehtävissä. Alla olevan kuvion 6 mukaan esitettynä on horisontaalisesti saman tasoiset tehtävät eri osastoilla. Osaamisen kehittämistä lähdetään tekemään työnkierron keinoin käyttäen apuna työntekijöille opinnäytetyössä suunniteltuja osaamiskortteja.



Kuvio 6. Hotellin eri osastojen työtehtävät lineaarisesti esitettynä ja rajattuna

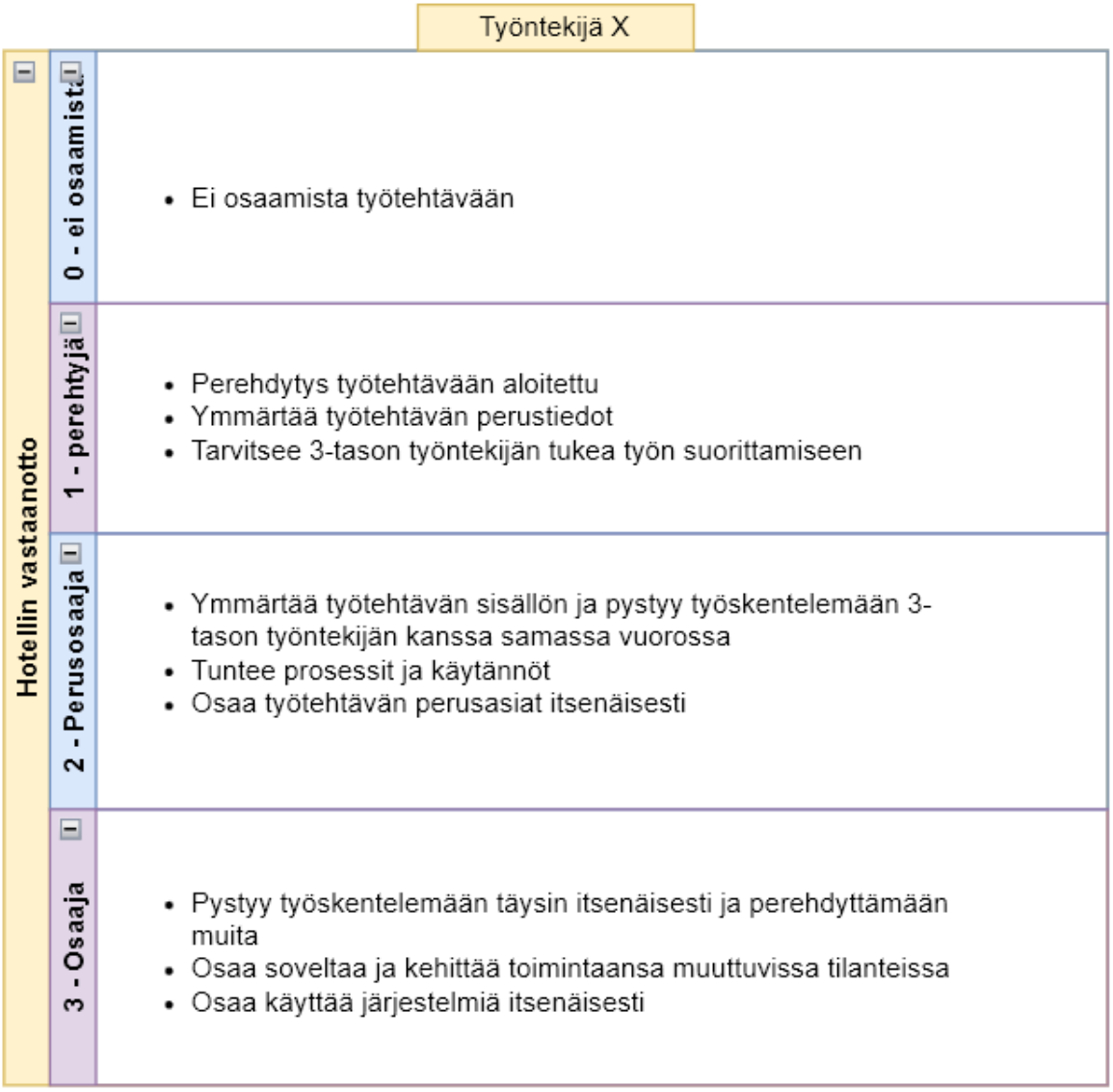
Kohdeorganisaation esihenkilöt kertovat, että työnkiertoa on jo epävirallisesti toteutunut hotellissa jonkin verran, mutta siitä puuttuu vielä suunnitelmallisuus ja seuranta osaamisen kehittämisestä. Näissä tapauksissa on toimittu niin sanotusti pakon edessä, jotta toiminnot saadaan pidettyä käynnissä ja reagoitu muutaman tunnin varoitusajalla siirtämällä työntekijä osastolta toiselle, ilman sen kummempaa perehdytystä. Jatkossa ihannetuloksena olisikin, että muun muassa työvuoroja suunniteltaessa voitaisiin avoimiin vuoroihin pyytää työntekijöitä osaamistason mukaisesti ohi osastorajojen. Vuokratyöntekijöiden käyttöä organisaatiossa voitaisiin vähentää ja työllistää sekä sitouttaa enemmän omia työntekijöitä tarjoamalla heille monipuolisesti töitä eri osastoilta.

Kupiaksen ym. (2014) ja Viitalan (2008) esimerkkien perusteella lähdin tässä opinnäytetyössä tekemään työntekijöille osaamiskortteja, joissa on lueteltuna kussakin työtehtävässä vaaditut tärkeimmät osaamistekijät kyseisen työtehtävän suorittamiseksi. Osaamiskortit tehtyäni kävin ne läpi toimeksiantajaorganisaation osastojen esihenkilöiden kanssa, jotta osaamiskorteissa on varmasti tärkeimmät vaaditut osaamiset kuhunkin tehtävään.

Hotellin vastaanotto	Clerk	Työtehtävässä vaadittava osaaminen
		Hotellijärjestelmien itsenäinen käyttäminen (check in/out, varauksen teko, muutosten tekeminen)
		Talon palveluiden ja toimintojen tuntemus sekä niiden kanssa auttaminen
		Rahastaminen ja laskuttaminen, hyvitysten ja korjausten tekeminen
	Host	Työtehtävässä vaadittava osaaminen
		Asiakkaan auttaminen check in/out tilanteessa itsepalvelukassalla
		Asiakkaan vastaanottaminen ja ohjaaminen eteenpäin
		Talon palveluiden ja toimintojen perustuntemus

Kuvio 7.Osaamiskorttimalli työtehtävässä vaadittavasta osaamisesta hotellin vastaanotossa

Opinnäytetyössä hyödynsin Kupiaksen ym. (2014) ja Viitalan (2008) osaamisen kehittämisen tasoja osaamiskartoituksen tekemisessä, jonka osoitan kuviossa 8. Toimeksiantajaorganisaation osaamisen mittaamiseen on tehty alla oleva kuvio 8, jossa osaamista arvioidaan asteittain, ja osaamista mitataan asteikolla 0-3, jossa taso 0 tarkoittaa, että osaamista ei ole lainkaan, taso 1 kuvaa perehtyjää, joka ymmärtää tehtävässä vaaditut perustiedot ja on jo aloittanut perehtymisen tehtävään, taso 2 kuvaa perusosaajaa, joka kykenee jo itsenäiseen työhön perustoimintojen puitteissa ja omaa jo tuntemusta prosesseista ja käytännöistä, taso 3 taas osaajaa, joka kykenee täysin itsenäiseen työhön ja pystyy toimimaan perehdyttäjänä alempien tason osaajille.



Kuvio 8. Osaamiskartoitusmalli hotellin vastaanoton työntekijälle

4.2 Tutkimustulokset

Teemahaastattelusta saadut vastaukset jaettiin kappaleisiin teemoittain seuraavasti, osaamisen nykytila, moniosaamisen kehittäminen työntekijän näkökulmasta, moniosaamisen kehittäminen organisaatiossa ja osaamisen kehittäminen organisaatiossa.

4.2.1 Osaamisen nykytila

Oman saamisen nykytilaan olivat kaikki haastatellut työntekijät pääosin tyytyväisiä, joskin myös todettiin, että ”aina voi oppia lisää, kaiken osaaminen on häilyvä käsite”.

Myös pandemian tuomat muutokset ja haasteet tavoissa toimia ovat vaikuttaneet paljon työnkuviin ja omaa osaamista on joutunut soveltamaan ja opettelemaan uusia toimintatapoja sekä sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin, joissa normaaleita asiakaskäytänteitä ei olla voitu toteuttaa. Myös perehdytykset ovat osin jääneet kesken, sillä toimintoja organisaatiossa on jouduttu sopeuttamaan ja henkilökuntaa lomauttamaan. Tämä on ollut osatekijänä siihen, että työntekijöitä on myös lähtenyt organisaatiosta muihin tehtäviin, sillä heikko työtilanne hotelli- ja ravintola-alalla kestikin odotettua kauemmin. Omaa osaamista on kehitetty eniten itse työtä tekemällä, eteen tulleita ongelmia selvittämällä ja mahdollisissa esihenkilön ja työntekijän välisissä perehdytyksissä, joskin näitä olisi voinut olla enemmän tai niihin olisi voitu käyttää enemmän aikaa.

4.2.2 Moniosaamisen kehittäminen työntekijän näkökulmasta

Moniosaamisen kehittäminen herätti kaikilla haastatetuilla työntekijöillä positiivisia ajatuksia ja esiin nousi muun muassa sen tuoma hyöty siinä, kuinka voidaan tehokkaasti kierrättää työntekijöitä, jos tulee sairastapauksia tai muita poissaoloja. Poissaolojen vuoksi toimintoja on nyt jouduttu pyörittämään alimiehityksellä tai vuoroon on otettu vuokratyövoimaa, joilla ei ole samantasoista osaamista talon tavoista ja itse työn suorittamisesta, joka taas kuormittaa vuorossa olevia työntekijöitä. Tähän liittyy myös ajatus siitä, että ”työtaakka ei ole yhden ihmisen varassa”, vaan kun talossa on moniosaajia niin työtehtävät hoituvat myös poissaolojen aikana. Kun osaamista on kehitetty ja työntekijät pystyvät työskentelemään useammalla osastolla, siitä olisi myönteisiä seurauksia työvuorosuunnitteluun:

> ”Voisi ratkaista paljon käytännön ongelmia, että jos tarvitsee vaikka vaan tunniksi tai pariksi apua niin ei tarvitse sen takia ottaa erikseen työntekijää välttämättä vuoroon vaan voisi kiertää auttamassa ”.

Tässä korostuu myös se, että pystyttäisiin ruuhkaisimpina aikoina auttamaan siellä, missä on eniten tarvetta. Hotellissa on useita toimintoja, joissa asiakaspaineet ovat eri aikaan kuormittavimmillaan, jolloin henkilökuntaa pystyisi kierrättämään ja näin ollen tehostamaan toimintaa:

> ”Pystytään auttamaan kollegoita ja ei tarvitse aina välttämättä tilata extratyöntekijöitä, jotka ei tiedä talosta vielä mitään eikä välttämättä tule ikinä enää uudestaan niin menee hukkaan se niiden perehdyttäminen. Niin jos olisi enemmän omia työntekijöitä, jotka sitten voisi tehdä monipuolisesti töitä siellä missä tarvitaan”.

Haasteina osaamisen kehittämiselle mainittiin kokonaiskuvan ehjänä pysyminen ja oman päätehtävän ymmärrys. Jos työntekijät eivät pääse tekemään sitä, mistä on aidosti kiinnostunut vaan mennään organisaation tarpeen mukaan saattaa olla, että työn mielekkyys kärsii.

> ”Omat kiinnostuksen kohteet unohtuu ja mennään sillä missä tarvitaan apuja. Kuitenkin pitäisi mennä yksilön tarve ja kiinnostus edellä, ei kiire edellä. Omaa osaamista voidaan ehkä helposti käyttää väärin”.

Myös huoli siitä, että "jos tekee kaikkea niin ei voi kehittyä huipuksi omassa tehtävässään" nousi esiin.

Haastatellut kokivat, että moniosaamisen kehittäminen vaatii heiltä itseltään oma-aloitteisuutta, avoimuutta ja aikaa oppia uutta sekä halua jakaa omaa osaamistaan. Pitäisi myös uskaltaa kyseenalaistaa jo olemassa olevia työtapoja ja toimintoja, jotta niitä voidaan kehittää. Jotta osaamisen kehittämisestä saisi mahdollisimman suuren hyödyn tulisi olla ”aidosti kiinnostunut kehittämään osaamistaan ja laajaa kiinnostusta alaa kohtaan”.

Moniosaamisen kehittäminen koettiin työmotivaatiota kohottavana tekijänä ja esiin nousi se, että työntekijän tulee olla itse mukana suunnittelemassa omaa osaamisen kehittämisen polkuaan. Motivoivana tekijänä osaamisen kehittämisessä mainittiin muun muassa eri osastojen välisen yhteistyön kehittyminen sekä työpäivien erilaisuus jatkossa, ”vaihtelu virkistää”.

Puolet haastatelluista mainitsi rahallisen edun tarpeen moniosaamisen kehittämisen yhteydessä,

> ”Palkkaus tulisi olla suunniteltu osaamisten perusteella niin, että mitä enemmän kehittyy, niin siitä palkitaan”
>
> ”Jonkinlainen osaamisen kehittämiseen sidottu tulospalkkaus motivoisi itseäni”
>
> ”En koe, että siitä pitäisi saada jotain palkkiota tai muuta että kehittää osaamista, motivoisi se, että työ olisi monipuolisempaa ja pystyisi sitten auttamaan muita”.

Positiivisena asiana esiin moniosaamisen kehittämisessä nousi myös työntekijöiden kasvumahdollisuus niin nykyisessä organisaatiossa kuin mahdollisesti tulevaisuudessa myös talon ulkopuolella. Ymmärretään enemmän hotellin toimintaa kokonaisuutena, kun on tehty töitä sen eri osastoilla, myös oman mukavuusalueen ulkopuolella. Koettiin myös, että moniosaajuus varmentaisi omaa työsuhdetta.

Moniosaamisen kehittäminen koettiin myös osittain stressaavana, sillä ajatus siitä, että tulee paljon opeteltavaa kerralla kuormittaa työntekijää liikaa. Työpäivien kuormittavuutta ei haluta lisätä ja työn määrän tulisi pysyä ennallaan. Kehittämisessä tulisi myös huomioida se, että kaikkia ei välttämättä kiinnosta kehittää osaamistaan ja työntekijöillä tulisikin olla vapaus vaikuttaa itse siihen, mitä osaamista aletaan kehittämään.

> ”Osa osastoista ei kiinnosta yhtään eikä halua turhaan oppia yli perusjuttujen mitään ylimääräistä, koska tuntuu että aivoihin ei mahdu turhaa tietoa millä ei tee mitään”.

Osaamisen kehittämisen tulisi olla vapaaehtoista tai ainakin yhteistyössä työntekijöiden ja esihenkilöiden kanssa suunniteltua. Moniosaamisen kehittämisen etuina koettiin, että saataisiin henkilökuntaa ymmärtämään ja hallitsemaan paremmin organisaation kokonaisuuksia. Tällöin työntekijät pystyvät parhaiten palvella asiakkaita kokonaisuutena, kun ymmärretään ja osataan eri osastojen työt. Moniosaamista tarvitaan, jotta ymmärretään asiakkaan polku alusta loppuun.

> ”Vaatisi työntekijöiltä avointa mieltä ja halukkuutta kokeilla uutta”.

Moniosaamisen kehittämistä kuvailtiin onnistuessaan seuraavasti: ”On parhaassa tapauksessa lottovoitto, jos tiimissä on moniosaajia, jotka pystyvät tukemaan toisiaan”.

4.2.3 Moniosaamisen kehittäminen organisaatiossa

Moniosaavan työvoiman koettiin luovan mahdollisuuden joustavampaan työvuorosuunnitteluun, jolloin voidaan tarjota täysiä työpäiviä myös osa-aikaisille sekä voidaan käyttää henkilökuntaa siellä missä on sillä hetkellä suurin kiire tai tarve.

Moniosaamisen kehittämisen organisointiin suhtauduttiin vähän skeptisesti, sillä tämänhetkinen tilanne, kun on muutenkin kiirettä ja vähän henkilökuntaa niin kyseenalaistettiin, että onko moniosaamisen kehittämiselle oikeasti aikaa, jotta siinä voidaan onnistua. Tämä nähtiin kuitenkin myös mahdollisena ratkaisuna nykyiselle tilanteelle ja koettiin, että onnistuessaan varmasti helpottaisi nykyistä tilannetta:

> ”Moniosaamisen kehittäminen voisi onnistuessaan luoda myös paremmat mahdollisuudet kannattavalle liiketoiminnalle”.

Haastatellut kokivat, että moniosaamisen kehittäminen vaatisi organisaatiolta resursseja ja tulisi huomioida se, että jos käytetään aikaa oppimiseen, niin tulee käyttää myös aikaa opitun tekemiseen, jottei kaikki mitä on oppinut unohdu. Kunnon perehdytys ja riittävä aika uuden oppimiseen nousivat jokaisella haastatetulla esille:

> ”Vaatisi suunnitelmallisuutta ja aikaa, ja pitäisi selvittää missä tarvitaan eniten apua ja ketä kiinnostaa lähteä mukaan kehittämään osaamistaan”

Jos organisaatiossa lähdetään kehittämään moniosaamista, tulisi se aloittaa: ”Kartoittamalla kaikkien olemassa olevien työntekijöiden osaamista ja halukkuutta työskennellä toisella osastolla ja

missä. Tämä auttaisi organisaation kokonaiskuvan selkeyttämisessä. Vaatii hyvää kommunikointia osastojen välillä ja hyvää organisointikykyä kaikilla osastoilla”.

Kuitenkin koettiin myös, että:

> ”Mietityttää kokonaiskuvan ehjänä pysyminen. Kuitenkin tietyt ihmiset vastaavat tietyistä asioista, täytyy olla perustoiminnat kunnossa, jotta moniosaaminen voi tuoda ekstraa ja mahdollistaa työntekijöiden osaamisen kehittämisen. Pitäisi olla niin, että koskee vain perustyöntekijöitä ja esimiehet ei sitten siirtyisi osastolta toiselle”

> ”Jos työntekijät vaihtuvat koko ajan niin kukaan ei ole koskaan täysin kärryillä, se ei kuulosta kauhean hyvältä”.

Näiden lisäksi kaikki haastatellut nostivat esiin huolellisen toiminnan organisoinnin sekä ajankäytön, muutoin esteitä osaamisen kehittämiselle ei noussut esiin, jos toimintaa osataan johtaa ja seurata asianmukaisesti:

> ”Vaatii varmaan aikamoista organisointia ja menee aikaa, että saataisiin oikeasti toimimaan. Mutta ei nyt varsinaisesti haittaa kyllä mielestäni ole”

> ”En koe, että kehittämisestä on haittaa, jos toiminta organisoidaan ja johdetaan fiksusti. Varmaan aiheuttaa suuria kuluja, jos ei osata kohdistaa esimerkiksi koulutuksia oikein”.

4.2.4 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Osaamisen kehittämiseen organisaatiossa haastatelluilta nousi esiin kaksi heidän mielestään sopivaa tapaa, perehdytystilaisuudet sekä työssäoppiminen eli työnkierto tai ristiintyöskentely. Myös vapaaehtoisuutta osaamisen kehittämiseen nostettiin vahvasti esille:

> ”Kysytään ketä kiinnostaa, ei pakoteta ketään. Perusjutut esim. järjestelmien käytön voisi kouluttaa ensin, mutta helpoiten varmaan oppisi työn sitä tekemällä”.

Myös yrityksen tuki ulkopuolisia työntekijöiden omia kouluttautumismahdollisuuksia kohtaan nousi esille ja siihen toivottiin kannustusta:

> ”Osaamista voisi kehittää työnantajan järjestämällä koulutuksella ja kannustamalla henkilökuntaa opiskelemaan kursseja ja tuetaan niissä ja sisäisellä työntekijöiden tehtäväkierrolla. Työsopimuksissa voitaisiin huomioida työnkierto selvästi. Osaamisen kehittäminen vaatii suunnitellun strategian sekä siinä pysymisen sekä sen, että työntekijöiden kehittämiseen investoidaan aikaa ja ymmärretään ne hyödyt mitkä se tuo”.

Perusasiat ja muun muassa järjestelmien käyttökoulutukset olivat sellaisia asioita, jotka koettiin erillistä koulutusta vaativiksi mutta muuten kaikki olivat yksimielisiä siitä, että hotelli- ja ravintola-alalla työn oppii helpoiten, kun sitä pääsee itse tekemään:

> ”Itse oppisin parhaiten koulutuksilla ja kunnon perehdytyksellä siihen itse työhön, niin että saisi itse tehdä sitä ja oppia tekemällä. Se vaatii aikaa, sitä täytyy antaa sitten kunnolla”.

Myös se, että jo perehdytysvaiheessa kierrettäisiin kaikki osastot läpi ja työskenneltäisiin niillä, nousi esiin, tämä tukisi uusien työntekijöiden polkua moniosaajiksi.

Työntekijöille suunnitellusta osaamiskartoituksesta ja tehtäväkohtaisista osaamiskorteista (kuvio 7 ja kuvio 8) viisi haastateltavaa kuudesta oli sitä mieltä, että niiden käyttöönotto olisi hyödyllistä.

> ”Siis joo ihan varmasti on hyödyksi. Pitäisi olla niinku just tuommoinen joku järjestelmällinen systeemi koko tässä asiassa”

> ”Kuulostaa ihan sika kivalta ja haluan heti käyttöön”

> ”Voisi olla hyödyksi, kunhan esihenkilöllä ja työntekijällä on molemmilla selkeä ymmärrys siitä, millä tasolla työntekijä on. Tämän voisi varmistaa ja päivittää säännöllisillä one-to-one keskusteluilla”.

Osaamiskartoituksessa tulisi huomioida työntekijöiden mukaan kuitenkin se, että työntekijät saavat itse olla mukana ja tietoisia omista arvioinneistaan sekä vaikuttaa mitä osaamista he saavat kehittää. Tämä varmistaisi sen, että työntekijät saavat kehittää osaamistaan ja sitä tarkastellaan säännöllisesti, joka mahdollistaa sen, että työntekijä kehittyy eikä ”jumiudu” yhden tehtävän hallintaan. Tarkastelua voisi suorittaa työntekijöiden mukaan muun muassa kehityskeskusteluiden aikana oman esihenkilön johdolla:

> ”Esihenkilön kanssa voidaan katsoa läpi millä tasolla osaaminen on ja sitä arvioidaan säännöllisesti yhdessä, ettei vaan esimiehet mieti itsekseen, varmistetaan ettei aina jumita 1 tasolla vaan voi oikeasti kehittyä. Myös työntekijä tietää oman tasonsa ja sen haluaako kehittää jatkossa lisää osaamistaan”

> ”Voisin kuvitella, että tommonen toimii, jos sitä myös päivitetään tarpeeksi usein. Ja, että jokainen tietää oman tasonsa ja mitä siinä vaaditaan. Sitten tietää mitä tulee oppia seuraavaksi ja mitä sulta odotetaan. Varmaan kehityskeskusteluissa voisi käyttää hyvin apuna”

> ”Voisi olla hyödyksi, kunhan esihenkilöllä ja työntekijällä on molemmilla selkeä ymmärrys siitä, millä tasolla työntekijä on. Tämän voisi varmistaa ja päivittää säännöllisillä one-to-one keskusteluilla”.

Negatiivisia puolia osaamiskartoituksesta ja tehtäväkohtaisista osaamiskorteista ei suoranaisesti noussut esiin, mutta huoli siitä, että kuinka käy niille työntekijöille, jotka ovat tyytyväisiä nykyiseen työtehtäväänsä eivätkä välttämättä kaipaa mitään uutta:

> ”Ei välttämättä sovi kaikille, jos joku ei halua tehdä mitään uutta ja on tyytyväinen siihen mitä tekee nyt”
>
> ”Jos joku ei halua osallistua niin sitten ei ole pakko”
>
> ” Ehkä voidaan kokea jotenkin lokeroivana, jos osaamisen kehittämistä työntekijälle ei ole tehty tavoitteelliseksi ja tietoiseksi tekemiseksi”.

Siitä, kuinka montaa eri tehtävää tai osaamista työntekijät olisivat valmiita jatkossa tekemään, oli jonkin verran hajontaa. Pidemmällä aikavälillä työntekijät olisivat valmiita opettelemaan useampiakin työtehtäviä, mutta alkuun ei haluta kuormittaa liikaa itseään ja halutaan ottaa tarvittava aika uuden omaksumiseen ja oppimiseen:

> ”Mieluummin keskittyisin yhteen tai kahteen eri osastoon, perustehtävien lisäksi voi tehdä useampia mutta kun vastuu kasvaa niin ei voi ottaa niin paljon. 3 ihan maksimissaan, siinä varmaan loppuisi energia”
>
> ”Yksi tai kaksi osastoa. Siis siinä mielessä, että totta kai, jos tuolla on vaikka tosi pitkään töissä tai näin niin voihan se olla, että sitten niinku haluaisi enemmänkin, mutta tuota noin, ehkä ainakin alkuun ei liikaa, ettei ole liian monimutkaista”
>
> ”Varmaan kahta tai kolmea osastoa, mieluummin alkuun ja sitten kun on tehnyt niitä vaikka vuoden niin sitten voisi taas lisätä”.

4.3 Kehittämisehdotukset

Osaamisen kehittämiselle toimeksiantajaorganisaatiossa tulisi varata aikaa ja huolehtia siitä, että työntekijöiden työn kuormitus ei kasvaisi normaalista. Osaamisen kehittämistä suunniteltaessa, tulisi huomioida se, että osallistumisen tulisi olla vapaaehtoista, eikä ketään saisi vasten tahtoaan siirtää työtehtävästä toiseen

Perehdytyssuunnitelmaa uusille työntekijöille tulisi kehittää, jotta heti alkuun saataisiin organisaatioon tulleille uusille työntekijöille ajan kanssa opetettua eri osastoilla käytettävät järjestelmät.

Tämä helpottaisi työnkierron suunnittelemista ja varmistaisi sen, että kaikilla on samat lähtökohdat työnkierrolle. Etukäteen sovitusti, esimerkiksi joka kuukauden 15. päivä järjestettävä koulutus järjestelmien perusteista mahdollistaisi myös sen, että työntekijöillä, joilla ei ole varmuutta omasta osaamisestaan järjestelmien suhteen, voisivat tarpeen tullen käydä ”kertaamassa”.

Osaamiskartoituksen avulla toimeksiantajaorganisaatio saisi kattavasti kartoitettua työntekijöidensä osaamisia, sekä tekemään henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat heidän kanssaan. Osaamiskartoitusta tulisi pitää ajan tasalla ja päivittää säännöllisesti, päävastuu osaamiskartoituksen hallinnoimisesta tulisi olla organisaation HR-osaston edustajalla, yhdessä osastoesihenkilöiden kanssa. Sähköisessä muodossa tallennettuna tiedot pysyisivät helposti käsiteltävissä.

Tulevaisuudessa osaamiskortteja voitaisiin hyödyntää työvuorosuunnittelussa niin, että osastolle määritellyt osaamistasot huomioitaisiin siinä, kuinka monta osaajaa, perusosaajaa tai perehtyjää vuorossa tarvitaan. Näin ollen työntekijöiden henkilökohtaisista osaamiskorteista näkisi suoraan missä tehtävässä hän voisi työskennellä oman osaamisensa tasolla. Alla esimerkkikuvio hotellin vastaanotosta. Tämä myös mahdollistaisi työntekijöiden joustavan työnkierron osaamistensa mukaisesti eri osastoilla.

Hotellin vastaanotto		
Maanantai	Tiistai	Keskiviikko
• **7-15 Osaaja** • **9-17 Perusosaaja** • (10-18 Perehtyjä)	• **7-15 Osaaja** • **9-17 Perusosaaja** • (10-18 Perehtyjä)	• **7-15 Osaaja** • **9-17 Perusosaaja** • (10-18 Perehtyjä)
• **1430-2230 Osaaja** • **14-22 Perusosaaja** • (15-20 Perehtyjä)	• **1430-2230 Osaaja** • **14-22 Perusosaaja** • (15-20 Perehtyjä)	• **1430-2230 Osaaja** • **14-22 Perusosaaja** • (15-20 Perehtyjä)
• **22-0715 Osaaja** • (21-06 Perusosaaja) • (2230-07 Perehtyjä)	• **22-0715 Osaaja** • (21-06 Perusosaaja) • (2230-07 Perehtyjä)	• **22-0715 Osaaja** • (21-06 Perusosaaja) • (2230-07 Perehtyjä)

Kuvio 9. Työvuorosuunnittelu osaamiskortein esitettynä

Työntekijän osaamisen kehittymistä perehtyjästä perusosaajaksi ja perusosaajasta osaajaksi voitaisiin palkita rahallisesti, jotta myös osaamisen kehittymisen lisäksi työntekijä itse hyötyisi ja

motivoituisi oppimaan lisää. Sopiva korvaus voisi olla joko kertaluontoinen palkkio, joka maksetaan, kun työntekijä kehittää osaamistaan perehtyjästä perusosaajaksi tai perusosaajasta osaajaksi, ja esihenkilö on yhdessä työntekijän kanssa todentanut osaamistasojen vaatimusten täyttyvän. Kertaluontoisen palkkion voisi korvata kuukausittaisella ”osaamislisällä” palkan yhteydessä. Tämä toimisi tehokkaammin siinä mielessä, että se sitouttaisi työntekijää pidemmällä aikavälillä pysymään organisaatiossa, toisin kuin kertaluontoinen korvaus, jonka saamisen jälkeen työntekijän olisi helppo vaihtaa työnantajaa osaamisen hankkimisen jälkeen.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa toimeksiantajaa kehittämään Valo Akatemiaa, jonka tarkoitus on kehittää työntekijöidensä osaamista läpi osastorajojen niin, että työntekijät ovat jatkossa moniosaajia ja pystyvät työskentelemään monipuolisesti hotellin vastaanotossa, ravintolassa, kokouspalveluissa sekä myynnin parissa. Valo Hotel & Workin tavoitteena on olla edelläkävijä hotelli- ja ravintola-alalla ja uudistaa alan toimintaa, tarjoamalla mahdollisuus monipuolisiin työtehtäviin hotellissa osastorajojen yli. Tulevaisuudessa tavoitteena on mahdollistaa työnteko hotellin eri osastoilla sekä mahdollisesti eri kohteissa moniosaamisen kehityttyä.

Opinnäytetyössä lähdettiin aluksi selvittämään organisaation nykyisiä työnkuvia sekä työntekijöiden osaamista, mitä moniosaaminen vaatii työntekijöiltä, miten työntekijät sen kokevat ja miten moniosaamista lähdettäisiin kehittämään. Tässä hyödynnettiin mukaillen Stredwickin (2005) Kupiaksen ym (2014) ja Viitalan (2008) malleja osaamisen kehittämisestä. Tuloksena syntyi osaamiskortit, joita voidaan hyödyntää organisaatiossa osaamiskartoitusta tehdessä. Osaamiskartoitus olisi työntekijöiden mielestä hyödyllinen työkalu heidän osaamisensa seuraamiseksi, kunhan se olisi yhdessä esihenkilön kanssa suunniteltu ja molemmilla olisi yhtenäinen mielipide osaamisen nykytilasta sekä mihin suuntaan ja millä aikataululla osaamista lähdetään kehittämään.

Haastatteluista saadun aineiston perusteella, voidaan sanoa, että moniosaamisen kehittäminen kiinnostaa työntekijöitä ja siihen suhtaudutaan pääosin positiivisesti. Työntekijät olisivat valmiita kehittämään osaamistaan, kunhan se olisi hyvin ja suunnitelmallisesti organisoitua toimintaa, johon heillä olisi myös mahdollisuus vaikuttaa. Kunnollisella perehdyttämisellä ja eri osastoilla työskennellen työnkiertoa hyödyntäen, olisi työntekijöiden mielestä hyvä lähtökohta moniosaamisen kehittämiselle. Itse työnteon oppii parhaiten epäformaalisti kyseistä työtehtävää tekemällä, mutta järjestelmäosaaminen ja organisaation perustiedot ja käytännöt olisi hyvä käydä läpi erillisessä formaalissa koulutuksessa.

Haastatteluiden avulla saatiin hyvin selville organisaation työntekijöiden mielipiteitä ja valmiuksia moniosaamisen kehittämiseen, sekä niistä esiin nousseet huolet ja epävarmuudet voitiin huomioida toimeksiantajalle suunnitelluissa kehittämisehdotuksissa. Tutkimuksen tavoite saavutettiin niin, että toimeksiantajayritys pystyy opinnäytetyön tulosten perusteella lähteä suunnittelemaan Valo Akatemiaa ja hyödyntämään osaamiskartoitusta sekä työnkierron malleja tulevaisuudessa.

Toimeksiantajalta saadun palautteen mukaan tulokset ovat hyödyllisiä ja tulevat varmasti käyttöön. Toimeksiantajan edustajan mielestä osaamiskorttien luominen ja käyttäminen hyödyttävät lisäämällä ymmärrystä osaamisen nykytilasta ja auttavat suunnittelemaan osaamisen kehityspolkuja. Lisäksi osaamiskorttien käyttäminen työvuorosuunnittelussa on hyvä konkreettinen esimerkki

niiden hyödyllisyydestä. Seuraavana askeleena organisaatiossa on osaamiskorttien teko ja käyttöönotto sekä kysely henkilökunnalle kuka on mistäkin uudesta osaamisalueesta kiinnostunut. Opinnäytetyö ja sen tulokset ovat toimeksiantajan edustajan mukaan ajankohtaisia, sillä moniosaajuus auttaa varmasti yritystä jatkossa säilymään houkuttelevana työnantajana ja antaa näin kilpailuetua muihin työnantajiin. Koulutuksien järjestämiseen voisi hyödyntää myös erilaisia oppilaitosyhteistöitä jatkossa. Pitkällä tähtäimellä yrityksessä voitaisiin varmistaa työvoiman saatavuus olemalla houkutteleva työnantaja hakijoiden mielissä.

Lähteet

Baum, T. 2006. Skills and training for the hospitality sector: a review of issues. Journal of Vocational Education and Training. 54, 3, s.3-5.

Edgepoint Learning. 6 Major Benefits To Cross-Training Employees. Luettavissa: https://www.edgepointlearning.com/blog/cross-training-employees/. Luettu: 14.3.2022.

Henao, C., Ferrer, J., Munoz, J. & Vera, J. 2016. Multiskilling with closed chains in a service industry: A robust optimization approach. Internal Journal of Production Economics, s.166-167 &179.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Jalonen, V., Kärnä E. & Tuomainen T. 2019. Moniosaajasta jatkuvasti itseään kehittäväksi hybridiosaajaksi. Luettavissa: https://julkaisut.haaga-helia.fi/moniosaajasta-jatkuvasti-itseaan-kehittavaksi-hybridiosaajaksi/. Luettu: 20.11.2021

Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään! -periaatteita ja menetelmiä käytännön ylläpitoon ja lisäämiseen. Luettavissa: https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2011/osaamista-kehittamaan. Luettu: 15.3.2022

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Helsinki.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Li-Cheng, C. & Chin-Yao, T. 2021. Benefits of Cross-Functional Training: Three Departments of Hotel Line Supervisors in Taiwan. Journal of Hospitality and Tourism Management, 19, e11, s.115-121.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. Helsinki.

Palvelualojen ammattiliitto PAM 2021. Työvoimapula laittaa esimiehet ahtaalle. Luettavissa: https://www.pam.fi/uutiset/tyovoimapula-laittaa-esimiehet-ahtaalle.html. Luettu: 20.11.2021.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.5.2022.

Resource Center 2021. Multi-skilling is key to our recovery: How to recruit for more multi-skilled roles. Luettavissa: https://resources.harri.com/role/hr/multi-skilling-is-key-to-our-recovery-how-to-recruit-for-multi-skilled-roles/. Luettu 25.11.2021

Stredwick, J. & Ellis, S. 2005. Flexible Working. 2.painos. Chartered Institute of Personnel and Development. London

Stredwick, J. 2014. Introduction to human resource management. Routledge. London.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettavissa: https://tenk.fi/fi/tie-devilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk. Luettu: 17.5.2022.

Viitala, R 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Inforviestintä. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Hotellin eri toimintojen työtehtävissä tarvittava osaaminen osaamiskortein esitettynä

Kokous-ja tapahtumaosasto	Tarjoilija	Saliapu
	Hotellijärjestelmän/kassan itsenäinen käyttäminen (kokousvarausten lukeminen)	Asiakastilojen siisteyden ylläpitäminen, tarjoiluista huolehtiminen
	Tilaisuuksista huolehtiminen aikataulussa, tilojen järjestäminen pyydetysti, tekniikkatuntemus	Taustatyöt mm. tiskaus, astioiden riittävyydestä huolehtiminen, tilojen siivous sekä järjestäminen
	Tilausten laskuttaminen	Asiakaspalvelu

Wellnessbar/ Bar & Lounge suo / Bistro Elo	Tarjoilija	Baarityöntekijä	Saliapu
	Itsenäinen osaaminen pöytiintarjoilussa	Juomatuntemus ja suosittelu	Annosten pöytiin vieminen
	Kassa-ja varausjärjestelmän osaaminen	Kassajärjestelmän osaaminen	Pöytien kattaminen
	Tuotetuntemus	Tilojen siisteydestä huolehtiminen	Tilojen siisteydestä huolehtiminen
	Asiakaspalvelu (aamiais-, lounas-, iltaserviisissä)		

		Työtehtävässä vaadittava osaaminen
Asiakaskokemus-ja myyntitiimi	Koordinaattori	Hotellijärjestelmien itsenäinen käyttäminen (varauksen teko, muutosten tekeminen) Puhelinjärjestelmän käyttö, asiakkuuksien hallintajärjestelmän käyttö Talon palveluiden ja toimintojen tuntemus sekä niiden kanssa auttaminen
	Clerk (hotelli clerk)	Hotellijärjestelmien itsenäinen käyttäminen (check in/out, varauksen teko, muutosten tekeminen) Talon palveluiden ja toimintojen tuntemus sekä niiden kanssa auttaminen Rahastaminen ja laskuttaminen, hyvitysten ja korjausten tekeminen

Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset

Haastattelukysymykset

1. Mitä nykyiseen työtehtävääsi kuuluu?
2. Onko sinulla tarvittava osaaminen nykyisen työtehtäväsi suorittamiseen?
3. Mitä ajatuksia moniosaamisen kehittäminen herättää sinussa?
4. Mitä koet, että moniosaamisen kehittäminen vaatii sinulta?
5. Mitä koet, että moniosaamisen kehittäminen vaatii organisaatiolta?
6. Mikä motivoisi sinua moniosaamisen kehittämiseen?
7. Kuinka montaa eri tehtävää/osastoa koet, että sinun olisi mahdollista suorittaa?
8. Uskotko, että moniosaamisen kehittäminen on hyödyksi sinulle?
9. Uskotko, että moniosaamisen kehittämisestä on jotain haittaa sinulle?
10. Uskotko, että moniosaamisen kehittäminen on hyödyksi tiimillesi / organisaatiolle?
11. Uskotko, että moniosaamisen kehittämisellä on jotain haittaa tiimillesi/organisaatiollesi?
12. Miten koet, että moniosaamista voitaisiin lisätä organisaatiossa?
13. Koetko, että osaamiskartoituksesta on hyötyä sinulle? (näytä kuvio 5.)
14. Koetko, että osaamiskartoituksesta on haittaa sinulle? (näytä kuvio 5.)