



## **Osaamisen kehittäminen Sokotel Oy:llä**

Sanna Ahola

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK-opinnäytetyö

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen tutkinto

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Sanna Ahola
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Osaamisen kehittäminen Sokotel Oy:llä
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 46 + 2
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan Sokotel Oy:n osaamisen kehittämisen prosessia. Sokotel Oy:llä ei ollut osaamisen kehittämiseksi omaa prosessia. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin osaamisen kehittämisen prosessissa havainnointiin, jonka perusteella toimeksiantaja voi jatkaa osaamisen kehittämisen prosessin kehittämistä.</p> <p>Osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää organisaatiolle kilpailukyvyn kannalta; osaamisen kehittämisen avulla taataan työntekijöiden tarvitsema osaaminen. Lisäksi osaamisen kehittämisessä korostuu johdon tuen ja henkilöstön motivoinnin tärkeys. Teoreettisessa viitekehyksessä esitetään katsaus osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta, erilaisista osaamisen kehittämisen menetelmistä sekä henkilöstön kehittämisen prosessista.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus oli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin haastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2021 ja haastateltavina olivat Sokotel Oy:ssä työskentelevät valikoitujen ravintoloiden ravintolapäälliköt. Lisäksi opinnäytetyössä haastateltiin Sokotelin osaamisen kehittämisestä vastaavaa HR-asiantuntijaa. Tulosten pohjalta koottiin esitys toimeksiantajalle osaamisesta sekä siitä, minkälaisiin osaamistarpeisiin tulevaisuudessa tulisi varautua. Opinnäytetyön tulokset esiteltiin keväällä 2022 Sokotelin HR-osaston viikkopalaverissa.</p> <p>Toimenpidesuosituksina Sokotel Oy:lle esiteltiin, että heidän olisi hyvä kehittää yhtenäinen prosessi osaamisen kehittämiseksi ja mittaamiseksi. Sokotelilla oli tähän jo prosesseja käytössä, mutta näitä olisi hyvä selkeyttää ja yhdistää, jotta ne olisivat kaikkien esimiesten tiedossa. Koulutusta organisaatiossa oli paljon saatavilla, mutta jatkossa olisi hyvä tutkia, vastaako tarjolla oleva koulutus täysin henkilöstön koulutustarpeita.</p>
<b>Asiasanat</b> Osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, kehittämisprosessi, osaamiskartoitus

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Taustaa .....	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	1
1.3	Lähdekirjallisuus ja raportin rakenne .....	2
2	Teoreettinen viitekehys.....	4
2.1	Osaamisen johtaminen.....	4
2.2	Osaaminen kilpailukykytekijänä.....	6
2.3	Osaamisen kehittäminen .....	7
2.4	Osaamisen kehittämisen haasteet.....	8
2.5	Osaamisen kehittämisen menetelmät.....	10
2.6	Ryhmä- ja yksilötason osaamiset .....	12
2.7	Henkilöstön/osaamisen kehittämisen prosessi .....	13
2.8	Yrityksen ydinosaamisalueet ja osaamiskartoitus .....	15
2.9	Oma teoreettinen viitekehys .....	16
3	Menetelmät .....	19
3.1	Tutkimusote ja lähestymistapa .....	19
3.2	Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät.....	20
3.3	Tutkimus- ja kehittämisprosessin kuvaus .....	21
4	Tulokset.....	23
4.1	HR:n näkemys osaamisesta .....	23
4.2	Asiakaspalautteen merkitys osaamisen kehittämisessä .....	25
4.3	Koulutuksen merkitys .....	26
4.4	Osaamisvajeiden kartoitus .....	27
4.5	Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä .....	27
4.6	Osaamisen painottaminen.....	29
4.7	Koulutuksen tarve .....	31
4.8	Kohteiden omat erityispiirteet .....	33
5	Pohdinta.....	36
5.1	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset.....	36
5.2	Jatkotutkimuskohteet.....	39
5.3	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys .....	40
5.4	Oman oppimisen arviointi .....	41
	Lähteet.....	44
	Liitteet .....	47

# 1 Johdanto

Tässä luvussa selvennetään opinnäytetyön taustaa, tavoitteita, tutkimuskysymyksiä sekä tietoperustaa. Lisäksi viimeisessä kappaleessa käsitellään lähdekirjallisuutta ja raportin rakennetta.

## 1.1 Taustaa

Opinnäytetyön aiheena on osaamisen kehittäminen ja sen toimeksiantajana toimii Sokotel Oy. Yhteyshenkilönä opinnäytetyöprosessissa Sokotelin HR-osastolta toimii HR-asiiantuntija Anna-Kaisa Siljamäki.

Sokotel Oy on hotelli- ja ravintola-alan yritys, johon kuuluu 21 yksilöllistä hotellia kahdella brändillä sekä lukuisia ravintoloita. Sokotel Oy on myös Suomen Osuuskauppojen keskuskunnan (SOK) tytäryhtiö ja osa S-ryhmää. Sokotel Oy toimii pääkaupunkiseudulla, Tampereella ja Oulussa. Sokotel Oy kuuluu menestyneimpien hotelli- ja ravintola-alan yritysten joukkoon ja se on osa vakavaraista konsernia. Sokotelin arvoihin kuuluu vastuullinen ja luotettava toiminta, asiakaslähtöisyys, jatkuva uusiutuminen ja tuloksellinen toiminta. Heidän asiakaslupauksensa on We make Hospitality Happen. Sokotel operoi Sokos Hotels ja Radisson Blue Hotels brändeillä ja lisäksi Sokotel operoi lukuisia ravintoloita, jotka toimivat hotellien yhteydessä. Vuonna 2021 Sokotelin henkilöstömäärä oli noin 1000, hotelleja oli toiminnassa 22 ja ravintoloita 34. Vuoden 2021 liikevaihto oli 106 M € sekä investoinnit noin 9 M €. (Sokotel 2022.)

Sokotelilla ei ole osaamisen kehittämiseen selkiintynyttä tarkkaa prosessia. Lisäksi aihe on opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä erityisen ajankohtainen Sokotel Oy:lle, sillä heillä on YT-neuvotteluiden jälkeen henkilöstön määrässä muutos ja henkilöstön ristiintyöskentelyä eri toimipisteiden ja osastojen välillä tullaan lisäämään. Henkilöstön osaamisen tulisi olla sillä tasolla, että työntekijät pystyvät toimimaan esimerkiksi tarjoilijoina eri ravintoloissa täyttäen työn vaatimustasot.

## 1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää henkilöstön osaamisen kehittämisen prosessia Sokotel Oy:ssä selvittämällä osaamisen nykytilaa kohdeorganisaatiossa ja antaa kehitysehdotuksia osaamisen kehittämiseen liittyen HR-tiimille tutkimuksen ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Opinnäytetyössä keskityttiin selvittämään osaamisen nykytasoa ja tavoitteena oli antaa näistä kattava selvitys toimeksiantajalle sekä kehittämissuhteet. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä osaamisen kehittämisen avulla organisaatiossa voidaan paremmin valmistautua työelämän muutoksiin.

Tutkimuskysymykset, joihin tällä tutkimuksella pyrittiin vastaamaan ovat seuraavat:

1. Millä tasolla osaaminen on tällä hetkellä?

2. Minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan?
3. Kuinka osaamisen kehittäminen tapahtuu työn ohessa?
4. Kuinka osaamista mitataan?

Näihin kysymyksiin haettiin vastausta tapaustutkimuksella. Lisäksi tapaustutkimuksessa selvitettiin yksittäisten kohteiden erityistarpeita henkilöstön suhteen.

Taulukossa 1 on kuvattuna opinnäytetyön peittomatriisi. Peittomatriisissa on esitetty tutkimuskysymykset, mitkä luvut teoreettisessa viitekehysessä käsittelevät kutakin tutkimuskysymystä sekä mitkä haastattelukysymykset ja mitkä kappaleet tulokset-luvussa käsittelevät kyseistä ongelmaa.

Taulukko 1. Peittomatriisi

TUTKIMUSKYSYMYS	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	HAASTATTELUJEN KYSYMYKSET	TULOKSET
MILLÄ TASOLLA OSAAMINEN ON TÄLLÄ HETKELLÄ?	2.8	Liite 1: 2,13, 14, 16,18,19 Liite 2: 1,2, 6, 10	4.1, 4.3, 4.6, 4.7, 4.8
MINKÄLAISTA OSAAMISTA TULEVAISUUDESSA TARVITAAN?	2.7	Liite 1: 1,10,11,12, 15, 17 Liite 2: 1, 10	4.6,4.9
KUINKA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TAPAHTUU TYÖN OHESSA?	2.5, 2.6	Liite 1: 3, 4, 6, 7, 8 Liite 2: 2, 3, 4, 8	4.2, 4.4, 4.5, 4.8
KUINKA OSAAMISTA MITATAAN?	2.6, 2.8	Liite 1: 5,16 Liite 2: 5, 7, 9	4.1,4.2, 4.4

Opinnäytetyössä ei käsitellä osaamisen kehittämistä rekrytoimalla uutta osaamista eikä syvennyttä suorituksen johtamiseen. Teoreettisesta viitekehuksesta rajattiin pois rekrytoinnin avulla uuden osaamisen hankkiminen, motivaatio osaamisen kehittämisessä ja tulevaisuuden osaamisen suunnittelu. Hiljaisesta tiedosta puhutaan paljon osaamisen kehittämisessä, mutta tätä ei laajasti käsitellä tietoperustassa sillä opinnäytetyössä käsitellään enemmän osaamiskartoitusten ja esimiesten haastatteluiden perusteella osaamisen kehittämistä organisaatiossa. Opinnäytetyössä keskitytään olemassa olevan henkilöstön kehittämiseen ja ristiintyöskentelyyn.

### 1.3 Lähdekirjallisuus ja raportin rakenne

Osaamisen kehittämisestä löytyy paljon teoriaa henkilöstöjohtamisen kirjallisuudesta, lisäksi löytyy teoksia, jotka ovat keskittyneet osaamisen kehittämiseen. Lisäksi aiheesta löytyy paljon kansainvälisiä artikkeleita, jotka muodostavat ison osan opinnäytetyön teoreettisesta viitekehuksesta. Lähdekirjallisuuden pohjana tässä opinnäytetyössä on käytetty suomenkielisten osaamisen kehittämisen kirjallisuuden lisäksi useita ulkomaalaisia tieteellisiä artikkeleita.

Raportti etenee johdannosta teoreettiseen viitekehykseen, jossa keskitytään osaamisen kehittämiseen organisaatioissa sekä ristiintyöskentelyyn. Opinnäytetyössä keskitytään erityisesti olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja sen menetelmiin, osaamiskartoitukseen, sekä ristiintyöskentelyyn. Lisäksi teoreettisessa viitekehysessä keskitytään osaamiseen kilpailukykytekijänä ja yrityksen ydinosamisalueisiin.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen raportissa edetään menetelmiin, jossa käsitellään tutkimuksen lähestymistapaa, tutkimus- ja kehittämisotetta sekä aineiston hankinta- ja analyysimenetelmiä. Luvun lopussa kuvataan tutkimus- ja kehitysprosessia. Tästä siirrytään seuraavaan lukuun, jossa esitellään tulokset. Luvussa ensin esitellään HR-asiantuntija Anna-Kaisa Siljamäen haastattelun perusteella näkemys nykytilasta, jonka jälkeen esitellään esihenkilöiden haastatteluiden tulokset.

Raportin viimeinen luku on pohdinta ja luvussa esitellään tutkimuksesta nousseet johtopäätökset ja kehittämissuhteet, sekä jatkotutkimuskohteet. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen laatua ja eettisyyttä sekä käydään läpi oman oppimisen arviointia.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa keskitytään osaamisen kehittämisen ja johtamisen teoriaan ja sen tärkeyteen organisaatiossa. Luku alkaa osaamisen johtamisen ja kehittämisen määrittelystä. Tässä luvussa käsitellään myös osaamista kilpailukykytekijänä sekä osaamisen kehittämisen keinoja, josta edetään osaamisen kehittämisen prosessiin. Luvun lopussa keskitytään ydinosaamisten määrittelyyn sekä osaamiskartoitukseen.

### 2.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on yrityksen osaamispohjan avulla sen kilpailu- ja toimintakyvyn vahvistamista. Yrityksen osaamista kehitetään ja vaalitaan kaikilla tasoilla, johon vaaditaan määrittelyä, suuntaamista, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtamiseen sisältyy kaikenlainen tarkoituksellinen toiminta, jonka avulla yrityksen strategian kannalta edellyttävää osaamista kehitetään, vaalitaan, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen käsitteellä viitataan koko johtamisen järjestelmään, jonka avulla ja varassa osaamisen johtaminen tapahtuu. Yrityksessä olisi hyödyllistä laatia oma malli osaamisen johtamiselle yhteisen keskustelun pohjalta, sillä usein visualisoinnin avulla saadaan hahmotettua selkeämpää kuvaa ilmiöstä, joka on aikaisemmin ollut hahmottoman. Se helpottaa myös sopimaan yhteisiä tavoitteita, toimimaan yhdessä tehokkaammin ja se helpottaisi myös osaamisen johtamisen eritasoisten osien yhteen kytkemisessä. (Viitala 2005, 14.) Atwoodin (2009) mukaan osaamisen johtaminen on organisaatiossa hyödyllisen osaamisen tunnistamista ja osaamisen jakamista muille käytettäväksi tai kehitettäväksi. Organisaatiot ovat rakentuneet osaamisesta ja tämän osaamisen tehokas käyttö ja sen kehittäminen luo organisaatiolle strategista kilpailuetua. Organisaatiot käyttävät tietoa ja osaamista toimialansa tarpeiden mukaan.

Osaamisen johtaminen on tärkeää organisaatiossa, jotta voidaan turvata ammattitaidon ja tiedon säilyttäminen organisaatiossa. Lisäksi osaamisen johtamisen avulla voidaan parantaa uuden tiedon, standardien ja prosessien oppimista organisaatiossa sekä parantaa nykyisiä prosesseja. Asiakastyytyväisyys myös kasvaa tehokkaampien prosessien myötä sekä tuotantoa saadaan tehostettua prosessien tehostumisen myötä. (Atwood, 2009.)

Heisingin (2009) mukaan osaamisen johtaminen on noussut organisaatioissa uudelle tasolle. Nykypäivänä sen merkitys organisaation menestykselle ymmärretään paremmin ja organisaatioissa keskitytään enemmän siihen liittyviin haasteisiin, kuten esimerkiksi organisaation osaamisen turvaamiseen osaavien henkilöiden irtisanoutuessa. Osaamisen johtamisessa keskeisintä on tiedon ja osaamisen systemaattinen hallinnointi operatiivisella tasolla. Osaamisen hallinnointia on tehty pitkään, mutta sen systemaattisempi hallinnointi organisaation tavoitteiden mukaan auttaa saavuttamaan parempia tuloksia. Myös Dalkirin ja Liebowitzin (2011,2) mukaan osaamisen johtamisen

kyky on välttämätöntä nykypäivänä yrityksissä. Tiedon jakamisesta ja luomisesta on tullut tärkeitä osia yrityksen kilpailukyvyn osalta. Osaamista ja tietoa pidetään yhä enemmän arvokkaana etenkin teknologisilla aloilla ja arvokas osaaminen on yrityksessä hiljaisena tietona. Kun tietoa ja osaamista ajatellaan yrityksessä raaka-aineena, on hyvä muistaa, että se ei vähene, vaikka sitä jakaa ja sitä ei menetä, vaikka sitä siirrettäisiin muille. Tietoa on myös paljon tarjolla, mutta sen käyttäminen oikeaan osaamiseen on vähäistä sekä suurin osa osaamista kävelee ulos organisaatiosta työpäivän päätteeksi. Internetin kautta meillä on rajattomat määrät tietoa käytettävissämme.

Osaamisen johtaminen on alun perin määritelty prosessina systemaattiselle lähestymistavalle tiedon johtamiseen, strukturoimiseen ja levittämiseen organisaatiossa, jotta organisaatiossa toimittaisiin kustannustehokkaammin, nopeammin ja parhaiden käytäntöjen mukaisesti. Osaamisen johtamisessa käytettyjen ratkaisujen on todettu olevan onnistuneimpia osaamisen tallentamisessa, säilyttämisessä ja myöhemmässä levittämisessä organisaatiossa. (Dalkir & Liebowitz 2011, 3.)

Organisaation kulttuuri myös vaikuttaa osaamisen johtamiseen. Organisaation kulttuuri vaikuttaa henkilöstön tapaan demonstroida osaamiseen liittyvää käyttäytymistä ja arvoja. Tutkimusten mukaan osaamisen kehittämisellä ja organisaatiokulttuurilla on vahva yhteys, joten organisaatioissa tulee ottaa kulttuurinen näkökulma mukaan suunnitellessaan osaamisen kehittämisen strategiaa. (Bailey, Mankin, Kelliher & Garavan 2018, 273.)

Osaamisen johtamisen strategia on myös tärkeää olla linjattuna organisaation strategian kanssa. Sillä on kriittinen vaikutus organisaation suoriutumiseen. Osaamisen kehittäminen on riippuvainen organisaation asiakkaista, bisnes ympäristöstä ja henkilöstöstä, strategisessa lähestymistavassa osaamisen kehittämisen tulee olla linjassa näiden kanssa. Tämä voi kuitenkin olla monimutkaista bisneksen ja kilpailuympäristön muutosten vuoksi. Organisaatiossa tulee jatkuvasti arvioida sisäisiä osaamisen kehittämisen prosesseja ja lisäksi johtaa työympäristöä, jossa osaamista jaetaan. (Bailey ym. 2018, 272.)

Baileyn ym. mukaan (2018, 272) johdon tuki on myös tärkeää osaamisen johtamisen kannalta. On esitetty muun muassa, että organisaatioissa, joissa senioritason johtajat toimivat osaamisen kehittämisessä mukana, saavat eniten hyötyä suoriutumiseen osaamisen kehittämisestä. Samoin on myös esitetty, että organisaatioissa, joissa osaamisen kehittämisen ottavat käyttöön organisaation strategian ymmärtävät senioritason johtajat, on osaamisen kehittäminen tehokkaampaa. Tällöin myös osaamisen kehittämisen strategian tulee olla linjassa organisaation strategian kanssa. Myös Rijal (2009) kirjoittaa johdon tärkeästä roolista kehittyvässä organisaatiossa. Johtajien tulee motivoita työntekijöitä toimimaan yhteisen vision mukaisesti ja vahvistaa oppimiskulttuuria organisaatiossa. Esimiehien ei tulisi keskittyä vain tiettyihin henkilöihin tai asemiin, vaan koko henkilöstön kehittämiseen.



Londonin (2022) mukaan HR-osastolla on haasteena valita henkilöitä, joilla on kyvykkyyttä oppimiseen, ihmisiä, jotka haluavat etsiä uutta tietoa, kehittävät itseään ja tuovat uutta tietoa sekä taitoja tiimiin. Henkilöstön kehittämisessä haasteena on vahvistaa oppimiskulttuuria, arvioida tiimiltä saatua palautetta sekä lisätä tiimin jäsenen tietoisuutta jatkuvasta oppimisesta. Henkilöstön johtamisen ja -kehittämisen tutkimuksissa sekä asiantuntijoiden käytännöissä tulisi tunnistaa prosessit ja yksilöiden eroavaisuudet, jotka vaikuttavat tiimin ja yksilöiden oppimiseen. Andreevan ja Kiannon mukaan (2012) organisaation HR:llä on tärkeä rooli osaamisen johtamisessa ja työntekijöiden suoriutumisen linjaamisessa osaamisen strategian kanssa. Demarestin (1997, teoksessa Andreeva & Kianto 2012) mukaan HR-osaston tulisikin keskittyä suoraan osaamista tuottavaan kapasiteettiin organisaatiossa. Scarboroughin (2003, teoksessa Andreeva & Kianto 2012) mukaan HR:llä on kolme aspektia, jotka ovat tärkeitä osaamisen johtamisessa: ensimmäisenä tehokas uusien työntekijöiden valitseminen, toisena palkitsemisjärjestelmät, jotka tukevat osaamisen kehittämistä ja kolmantena uran kehittämisjärjestelmät, joissa keskitytään systemaattiseen henkilöstön kouluttamiseen ja kuinka pitää osaaminen organisaatiossa.

Osaamisen johtamisen kerrotaan useiden tutkimusten (esimerkiksi Davenport ym. 1998, teoksessa Andreeva & Kianto 2012) mukaan lisäävän taloudellista hyötyä organisaatiossa joko säästämällä tai tuottamalla enemmän. Tästä on kuitenkin yleisemmin esitetty, että tämä taloudellinen hyöty on epäsuoraa, joka ilmenee esimerkiksi organisaatiossa innovaatioiden nopeutumisessa ja organisaation terveen ja tietoystävällisen kulttuurin muodostumisessa ja kykyä houkutella pätevää työvoimaa. Empiirisissä tutkimuksissa osaamisen johtamisen on todettu olevan yhteydessä organisaation tuotejohtajuuteen, asiakassuhteisiin, operatiivisiin toimintoihin, innovaatioihin, organisaation luovuuteen, kilpailuun, organisaation tehokkuuteen, organisaation kokonaisvalaiseen suoriutumiseen ja lisäksi joidenkin tutkimusten mukaan suoraan taloudelliseen suoriutumiseen. (Andreeva & Kianto 2012.)

## **2.2 Osaaminen kilpailukykytekijänä**

Viitalan (2013, 170) mukaan yrityksen kilpailukyky on ennen kaikkea riippuvainen siitä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista yrityksessä käytetään ja kuinka nopeasti yrityksessä opitaan uutta. Osaamisen johtaminen kattaa kaiken tarkoituksenmukaisen toiminnan, jolla vaalitaan, kehitetään, hankitaan ja uudistetaan yrityksen strategian edellyttämää osaamista. Tulosten tulisi näkyä kehittyneempinä toimintatapoina, innovaatioina, tuotteina ja palveluina sekä lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena. Tärkein osa osaamisen johtamisessa yrityksissä on toimivien henkilöiden osaamisen tason nostaminen ja sen vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä on yksilöiden osaaminen ja sellaista osaamista ei ole olemassa, joka syntyisi yritykseen ilman ihmistä. Osaamisen johtamisen ydin onkin tästä syystä

oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Denfordin (2013) mukaan osaaminen on avainasemassa organisaatiossa kehittääkseen kestävästä kilpailuetua. Organisaation ei tule ainoastaan hankkia tarvitsemaansa osaamista ja resursseja vaan kehittää sen osaamista saadakseen kestävästä kilpailuetua itselleen. Organisaation johdolla on tässä tärkeimpänä tehtävänä suunnitella ja perustaa tarvittavia toimia saadakseen tätä osaamista organisaatioon. Osaaminen on henkilöillä, mutta sen voi saada osaksi organisaation osaamista toistuvien prosessien ja rutiinien avulla.

Osaamisen kehittäminen on myös tärkeää henkilöstön sitoutumisen ja resilienssin parantamisen kannalta. Malikin ja Gargin tutkimuksen mukaan oppivalla organisaatiolla on suuri vaikutus henkilöstön sitoutumiseen ja positiivinen vaikutus resilienssiin. Parantaakseen organisaation tulosta on tärkeää panostaa kehittämään työntekijöiden vahvuuksia. Työntekijöiden resilienssi on myös tärkeää tässä muuttuvassa ja kaootisessa maailmassa. HR-ammattilaisten ja organisaatioiden tulisi panostaa organisaation oppimiseen parantaakseen työntekijöiden resilienssiä sekä sitoutumista. (Malik & Garg, 2020.)

Nimityksiä strateginen kyvykkyys sekä ydinkyvykkyys käytetään yrityksen kilpailukyvyn kannalta ratkaisevasta osaamisesta. Strategisella osaamisella tarkoitetaan osaamista, joka on elintärkeää valitun kilpailustrategian toteutukselle. Ydinkyvykkyydellä tarkoitetaan ratkaisevaa tekijää osaamisessa, joka tuo lisäarvon asiakkaalle. Ydinkyvykkyys Longin ja Vickers-Kochin mukaan muodostuu strategisten prosessien varassa kahdesta päätekijästä, resursseista ja ihmisten pätevyydestä. (Viitala 2013, 172.)

### **2.3 Osaamisen kehittäminen**

Gibbin (2008, 4) mukaan osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan yleisesti oppimista työpaikalla. Osaamisen kehittämisestä voidaan puhua useammallakin eri nimellä, kuitenkin kaikilla tarkoitetaan harjoittelua, oppimista ja kehitystä työpaikalla. Hätösen (2011, 49) mukaan osaamisen kehittämisen avulla saadaan organisaatiossa taattua, että henkilöstöä on oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja heillä on työn tekemiseen oikeat tiedot, taidot ja valmiudet. Osaaminen ei synny tyhjästä ja sitä on kehitettävä organisaatiossa jatkuvasti ja sitä on käytettävä, esimerkiksi antamalla mahdollisuuksia henkilöstölle toimia joustavasti eri tehtäväalueilla sekä tehtävissä kiinnittäen huomiota uusiin mahdollisuuksiin. Gibb (2008,7) myös kirjoittaa, että osaamisen kehittäminen on henkilöstön johtamisen osa, jossa fasilitoinnin, ohjauksen ja koordinoinnin avulla varmistetaan, että yksilöt, tiimit ja organisaatio pystyvät suoriutumaan toivotulla tavalla. Henkilöstön kehittämisen prosessin osa-alueiden tunteminen ja niiden kanssa tehokkaasti työskenteleminen on merkittävä osa henkilöstöjohtamisesta työorganisaatiossa. Organisaation kehittämisen tarpeet ovat joka organisaatiossa omanlaisensa, riippuen organisaation strategiasta, rakenteesta ja kulttuurista. Näiden tarpeiden tunnistaminen on myös merkittävä osa henkilöstön johtamista.

Olemassa olevan osaamisen kehittäminen on usein yhtenä periaatteena organisaatioissa osaamisen johtamisen strategioissa. Tämä käytännössä tarkoittaa olemassa olevan henkilöstön ja heistä muodostuvien ryhmien osaamisen ylläpitoa ja uudistumista toivottuun suuntaan. Osaamisen kehittämiselle on välttämätöntä varata aikaa ja voimavaroja, sekä asettaa asioita tärkeysjärjestykseen ja tehdä valintoja. Osaamisen kehittäminen voi aiheuttaa paljon kustannuksia etenkin tietointensivisissä ja nopeasti kehittyvissä organisaatioissa, mutta kustannukset tulisi mieluummin nähdä investointeina, sillä osaamisen kehittäminen vaikuttaa keskeisesti tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. (Viitala 2013, 186.)

Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen ovat kasvattaneet tärkeyttään ja tulleet keskeisiksi strategiseksi objektiiviksi organisaatioissa. Useat tutkimukset keskittyvät nykyään henkilöstön vaikutuksesta organisaation kilpailuetuun. Henkilöstön johtaminen ja henkilöstön kehittäminen käsitteinä menee usein limittäin, keskittyy henkilöstön kehittäminen henkilöstön- ja urakehitykseen, kun taas henkilöstön johtaminen keskittyy henkilöstön hankkimiseen ja ylläpitämiseen. (Chapman, Sisk, Schatten & Miles 2018.) Myös Viitalan (2013, 189) mukaan yrityksissä puhutaan usein vielä osaamisen kehittämisestä käsitteellä henkilöstön kehittäminen. Yrityksen toiminnan perimmäisenä ehtona on ihmisten osaaminen, joten käsitteen käyttö yrityksissä on luonnollista. Yrityksen osaamista voidaan rakentaa ainoastaan henkilöstön osaamista kehittämällä. Henkilöstön kehittämisen päämääriä ovat vaaditun osaamistason turvaaminen, suorituksen tehostaminen, muutoksien toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen, toiminnan laadun parantaminen ja varmistaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden parantaminen sekä yksilötason suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakeloisuuden varmistaminen.

## **2.4 Osaamisen kehittämisen haasteet**

Poellin (2022) mukaan organisaatioissa usein ajatellaan jokaisen organisaation jäsenen sitoutuvan johdon määrittelemään organisaation strategiaan. Työntekijöillä on myös omat kiinnostuksen kohteensa ja tavoitteensa, jotka voivat poiketa organisaation tavoitteista. Siinä, mitä ihmiset haluavat oppia, on paljon eroavaisuutta sekä myös mitä ihmiset pitävät tärkeänä ja tämä voi olla samassa linjassa organisaation ja esimiesten tavoitteiden kanssa tai sitten viedä täysin toiseen suuntaan. Kehittyminen voi muuttua organisaatiossa hyvin sekavaksi prosessiksi, mikäli oppimisen epäselvän luonteen lisäksi tähän yhdistetään johdon epäselvä viestintä asiasta.

Työntekijät ja esimiehet ovat avainasemassa kehitymisprosessissa, sillä mikäli työntekijät eivät opi ja esimiehet tue heitä siinä, mikään ei tule muuttumaan organisaatiossa. Henkilöstön kehittyminen onkin liian tärkeä osa-alue vain HR-osaston hoidettavaksi nykypäivänä. Poellin (2022) mukaan tulevaisuudessa HR-osastolla on tärkeä rooli asiantuntijana osaamisen kehittämisessä. Heillä on osaaminen tuoda työntekijät ja esimiehet yhteen työskentelemään asioiden äärellä, joita molemmat

pitävät tärkeänä ja relevanttina. HR-osasto voi muokata organisaation ongelmat oppimishaasteiksi, joita työntekijät ja esimiehet voivat työstää yhdessä, sekä he voivat tukea työntekijöitä ja esimiehiä oppimisessa ja antaa ideoita osaamisen kehittämiseen. Lisäksi HR-ammattilaiset voivat auttaa esimiehiä tukemaan paremmin tiimiään ja fasilitoimaan tiimin jäsenien oppimista sekä auttaa työntekijöitä organisoimaan oppimistaan. Työntekijät, esimiehet ja HR-osasto organisoivat oppimista yhdessä. (Poell 2022.)

Kuvassa 1 kuvataan työntekijän neljä tapaa oppimisen organisoimiseen. Nämä ovat passiivinen osallistuminen, valikoiva osallistuminen, näkökulmapohjainen strateginen toiminta ja yhtenäinen, systemaattinen, strateginen toimintatapa. Passiivisessa osallistumisessa työntekijät osallistuvat tarjottuihin aktiviteetteihin, kuten luennoille, koska tuntevat sosiaalista painetta. Heidän esihenkilönsä on esimerkiksi saattanut pyytää osallistumaan aktiviteettiin. Valikoivassa osallistumisessa työntekijät tietoisesti osallistuvat kollegoidensa, esimiesten tai ulkopuolisten sidosryhmien suunnitelmiin, mutta kiinnittävät erityisesti huomiota omiin kiinnostuksen kohteisiinsa. He esimerkiksi osallistuvat tiettyyn koulutukseen, mutta jättävät tietyt aihealueet pois, jotka eivät kuulu heidän kiinnostuksen kohteisiinsa. Kouluttajat näkevät tämän usein motivaation puutteena, toisaalta tätä voi ajatella strategisena toimintana, sillä työntekijät valitsevat itselleen tärkeäksi koetut elementit. Näkökulmapohjaisessa strategisessa toiminnassa työntekijät itse haluavat kehittyä ja he konkretisoivat sitä kehittämällä aiheita, joista haluavat oppia, mobilisoimalla sidosryhmiä ja hankkimalla spesifiä kokemusta. Työntekijät voivat yrittää saada esimiehiään tukemaan kehittymistään. Yhtenäisessä, systemaattisessa ja strategisessa toimintatavassa työntekijät voivat kehittää kattavan strategisen suunnitelman oppimiselleen. He kehittyvät oman näkemyksensä mukaisesti ja sisällyttävät siihen erilaisia elementtejä. Nämä neljä tapaa eivät välttämättä erotu selkeästi organisaatiossa ja näissä esiintyy päällekkäisyyksiä. (Poell 2022.)

Työntekijän strateginen oppiminen	Strategiset elementit		
	Sidosryhmät	Oppimiskeinot	Oppimisen suunnitteleminen
Passiivinen osallistuminen	Paikalla tapaamisissa	Selkeät henkilöstön kehittämisen keinot	Puuttuu lähes kokonaan
Valikoiva osallistuminen	Osallistuu muiden sidosryhmien kanssa	Hyödyntää tarjottuja kehittämisen keinoja	Hieman itsenäistä suuntaamista, ongelman ratkaisua
Näkökulmapohjainen strateginen toiminta	Mobilisoi muita sidosryhmiä, muodostaa yhteenliittymiä	Ottaa käyttöön työkokemusta ja/tai selkeitä henkilöstön kehittämisen keinoja	Tietoinen itsenäinen suuntaaminen aiheiden ja ongelmanratkaisun myötä
Yhtenäinen, systemaattinen ja strateginen toimintatapa	Muiden sidosryhmien lähestyminen tarkoituksenmukaisesti	Ottaa käyttöön kehittämisen keinoja tarkoituksenmukaisesti	Tarkoituksenmukainen suunnitteleminen

Kuva 1. Työntekijän lähestymistavat strategiseen oppimiseen organisaatiossa Poellia (2022) mukaillen

## 2.5 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Dohmeinin (1996, teoksessa Viitala 2013, 191) mukaan työelämässä tapahtuva oppiminen on jaettu neljään eri tyyppiin. Nämä ovat koulutusorganisaatioiden piirissä tapahtuva oppiminen, yrityksen järjestämiä tai ulkopuolelta hankittuja oppimistapahtumia sisältävä oppiminen, työssä ja työympäristössä tapahtuva oppiminen, joka ei ole systemaattisesti suunniteltua ja organisoitua sekä tahattomasti ja suunnittelemattomasti tapahtuva oppiminen. (Viitala 2013, 191.)

Taloudellisista syistä oppimisen olisi yhä enemmän tapahduttava lähellä työtä, vaikka uuden oppimisen järjestelyissä tarvitaan myös ulkopuolista tukea. Henkilöstön kehittämistoimia on suunniteltava, toteutettava tehokkaasti sekä arvioitava ja jonkinlainen keskitetty kehittämistoiminta on yleensä yrityksissä tarpeellista. Suurta osaa henkilöstöstä koskevan osaamisen kehittämisen kohdalla kehittämistoimien koordinoinnin tarve erityisesti korostuu. Osaamisen kehittämisen tukemisen vastuu tulisi jakautua koko organisaatioon, sillä asiat muuttuvat nopeasti ja erilliset henkilöstön kehittämisyksiköt tai -ammattilaiset eivät pysty yksin vastaamaan tarvittavan osaamisen ajan tasalla pitämisestä. (Viitala 2013, 192.)

Henkilöstön kouluttamisen avulla saadaan pidettyä henkilöstöä ja heidän osaamistaan organisaatiossa. Henkilön irtisanoutuessa ja lähtiessä organisaatiosta hän vie myös osaamisensa organisaatiosta, usein paljon hiljaista tietoa. Koulutusten avulla saadaan parannettua myös yhteydenpitoa henkilöstön kesken, joka edesauttaa myös osaamisen jakamista. Henkilöstön saadessa mahdollisuuden tehdä erilaista työtä, se oppii ymmärtämään organisaation työtä eri alueilla ja lisäksi jakaa osaamista keskenään. Koulutustavoilla, kuten ristiinkoulutuksella, tiimikoulutuksella ja työnkierrolla saadaan vahvistettua henkilöstöä sitoutumaan osaamisen kehittämisen aktiviteetteihin ja vahvistettua henkilöstön omaa osaamisen kehittämistään. Nämä koulutustavat myös auttavat vahvistamaan henkilöstön sosiaalista pääomaa. (Bailey ym. 2018, 277.) Kestin mukaan (2014, 140) osaamista parannetaan organisaatiossa ulkoisella ja sisäisellä koulutuksella, joka kohdistuu osittain uuden oppimiseen ja nykyisen osaamistason ylläpitämiseen. Uuden oppimiseen olisi hyvä panostaa, sillä pelkkä nykyisen osaamisen ylläpitäminen ei kehitä organisaation toimintaa. Nykyisen osaamisen tarpeiden tunnistamiseen tarvitaan uutta osaamista ja lisäksi kehittämiseen tarvitaan esimiestoimintaa ja toimintakulttuuria, joka kehittää nykyistä toimintaa ja toteuttaa tarpeelliset uudistukset.

Perehdyttämällä uusi työntekijä autetaan mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työnteokoon. Perehdyttämällä autetaan työntekijää myös pääsemään työyhteisön jäseneksi ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi organisaatioon ja uuteen työhön. Kokonaisvaltainen perehdyttämisjärjestelmä yrityksessä sisältää tiedottamisen jo ennen työn alkamista, vastaanoton, yritykseen perehdyttämisen, työhön perehdyttämisen sekä työsuhteperehdyttämisen ja työnopastuksen. (Viitala 2013, 193.)

Työnopastus on perehdyttämistä varsinaiseen työhön, jossa huolehditaan, että työntekijä saa riittävät toimintavalmiudet aloittaessaan uudessa työssään. Perehdyttämisessä kohteena ovat työpaikan olosuhteet, työympäristö, työtoverit, työn sisältö ja sen vaiheet, työn laadun osatekijät ja menestyksen arviointi, tarvittavien laitteiden ja välineiden sijainti, käyttö ja ylläpito, siisteys ja turvallisuusasiat, työtä koskeva neuvonta ja opastus sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. (Viitala 2013, 194.)

Tehtäväkierron avulla henkilöstö oppii uutta siirryttyään tietyksi ajaksi toisiin tehtäviin ja yksiköihin. Tehtäväkierron avulla saadaan henkilöstö arvostamaan enemmän yrityksen muita toimintoja. Lisäksi tehtäväkierto auttaa näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön tärkeyden yrityksessä ja sen mahdollisuudet. Työkierto voi aiheuttaa myös tilapäistä tehokkuuden laskua uusien asioiden oppimistarpeen takia, sekä toiminnoissa pysyvästi työskenteleviä kuormitetaan perehdyttämisestä ja opettamisesta aiheutuville lisätöillä. Työnkierron hyötyjen on kuitenkin selvitysten mukaan todettu olevan haittoja huomattavasti suurempia ja suurin hyöty työnkierrosta on organisaation toiminnan

laajempi ja syvempi ymmärtäminen, lisäksi työnkierto antaa usein myös uutta mielekkyyttä ja innostusta työhön. (Viitala 2013, 194-195.)

Mentoroinnilla tarkoitetaan toimintaa, jossa kokenut mentori ohjaa kokemattomampaa tai nuorempaa aktoria. Mentori on luotettava neuvonantaja ja aktori kehittymishaluinen henkilö. Mentoroinnissa mentori sitoutuu auttamaan aktoria ammatillisessa kehittämisessä, mentorointi perustuu mentorin ja aktorin väliseen luottamussuhteeseen. Mentoroinnissa keskiössä on oppiminen, sen ensisijaisesti tulisi tukea aktorin tarpeista ja kehittymistä. Lähtökohtana voi myös olla mentorin kokemuksen jakaminen, mutta myös tällöin tavoitteena viime kädessä tulisi olla aktorin kehittyminen ja oppiminen. (Kupias & Salo 2014, 12.)

## 2.6 Ryhmä- ja yksilötason osaamiset

Yrityksen rakenteet, toimintamallit ja järjestelmät tukevat sosiaalisia prosesseja, joissa ihmiset luovat, jakavat, hyödyntävät tietoa ja osaamista. Näistä sosiaalisista prosesseista muodostuu siltä organisaation määrittämän osaamisen ja yksilöiden henkilökohtaisen osaamisen välille. Organisaation rakenteet, toimintamallit ja järjestelmät myös ohjaavat, pakottavat ja tukevat osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä organisaatiossa. Oppiminen, joka tapahtuu organisaatiossa, on vahvasti sosiaalinen tapahtuma. Toiminta organisaatioissa on yleensä suuren joukon yhteisen toiminnan tulosta sekä monimutkaista, mikä pakottaa organisaation ryhmäoppimiseen. Ryhmäoppiminen tuottaa myös laadullista hyötyä organisaatiolle, sillä isompi joukko oppimistilanteessa tuo käyttöön myös enemmän informaatiota ja näkökulmia ongelmanratkaisutilanteissa. Tunnetuin malli ryhmäoppimisesta yksilöoppimiseen siirtymisessä on Nonakan ja myöhemmin Takeuchin ja Konnon kanssa kehitetty dynaaminen teoria organisaation oppimisesta. (Viitala 2013, 176.)

Baileyn ym. (2018, 273) mukaan kommunikaatio on myös tärkeässä roolissa osaamisen kehittämisessä. Nonaka ja Konno ovat esittäneet, että osaamisen luomisessa ja johtamisessa/kehittämisessä tiedon kehittymisen otollinen tila ja aika (Ba) on keskeisessä asemassa. Organisaatioissa tulisi fasilitoida tilanteita, joissa työntekijät voivat jakaa ja luoda osaamista. Viitalan (2013, 178) mukaan Ba on Nonakan käyttämä termi, joka tarkoittaa tilaa, jossa käydään luovaa keskustelua. Se on tilanne, jossa ihmisillä on riittävän suuri turvallisuuden tunne, jotta he voivat ilmaista itseään toisilleen. Tämä on tuloksellista tilanteissa, joissa mukana olevilla henkilöillä on yhteinen tavoite. Nonakan ja Konnon (1998) mukaan tieto sijaitsee Ba:ssa, josta sitä saa jaettava muille kokemusten ja reflektoinnin kautta. Kun tieto erotetaan BA:sta se muuttuu informaatioksi, jota voidaan jakaa organisaatiossa ilman Ba:ta.

Viitalan (2013, 178) mukaan ryhmässä oppimisessa tärkeässä osassa on hyvä keskustelu, jonka varassa ja tuella oppiminen tapahtuu. Dialogi on usein nostettu organisaatiossa tapahtuvan

oppimisen tärkeäksi elementiksi. Dialogi on avointa mielipiteiden, olettamusten ja tiedon tutkimista, aktiivista kuuntelua, pyrkimystä ymmärtää muiden näkemyksiä sekä omien näkemysten kyseenalaistamista. Keskustelussa nousee enemmän omien näkemysten myyminen ja erilaisten näkemysten torjuminen, minkä mukaan se eroaa dialogista. Dialogi on luova ja avoin tilanne, jossa tutkitaan asioita yhdessä ja se ei ole pelkästään henkilökemiallinen asia, vaan siinä voi kehittyä.

Osaamisen johtamisessa yrityksen strategian ja organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen välille rakennetaan siltaa. Organisaatiossa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu näkyväksi muuntunut tietämys kehittyvät yksilöiden henkilökohtaisesta osaamisesta muodostuneen varannon varassa. Kaikkien yrityksessä toimivien henkilöiden osaamisen tulisi hyödyttää yrityksen strategian ja perustoimintojen toteutumista. (Viitala 2013, 179.)

Yksilökohtaisen suunnittelun avulla pyritään tarjoamaan jokaiselle työntekijälle heidän osaamistaan ja odotuksiaan vastaava työ. Henkilöstöllä on sitä suurempi tyytyväisyys työhön, mitä enemmän työn vaatimukset ja mahdollisuudet vastaavat työntekijän edellytyksiä ja tarpeita. Tämä tarkoittaa myös hyvää asiakaspalvelua ja työn kitkatonta sujumista yrityksissä. Yksilökohtaiseen suunnitteluun kuuluu osaamisen kehittäminen sekä urasuunnittelu ja sen pohjaksi tarvitaan tietoa tehtävistä, niiden vaatimuksista ja sisällöstä sekä tietoa henkilöstöstä ja heidän kyvyistään, suorituksistaan ja tavoitteistaan. Näiden määrittelemisen välineinä käytetään henkilöarviointeja ja kehityskeskusteluja. (Eräsalo 2011, 24.) Myös Viitalan (2013, 179) mukaan osaamiselle on monenlaisia perustavaa laatua olevia merkityksiä ja työntekijä suoriutuu tehtävästään paremmin ja luotettavammin, mitä paremmin hän osaa. Osaamisen kehittyessä työntekijä saa arvostusta muilta ja se myös määrittää hänen asemaansa yhteisössä. Oppiminen on osa ihmisen luontoa ja se jo itsessään tuo mielelliyvää sekä vahvistaa tunnetta omasta pystyvyydestä. Työviihtyvyytutkimuksissakin on ilmennyt, että ihminen odottaa työltään muun muassa sitä, että voi oppia uutta ja tuntea olevansa tarpeellinen ja pätevä työssään. Jatkuvien työelämässä tapahtuvien muutosten takia pätevyyden säilyttäminen voi olla kuitenkin haastavaa, työn ohella tulisi oppia jatkuvasti uusia asioita.

## **2.7 Henkilöstön/osaamisen kehittämisen prosessi**

Osaamisen kehittämisen prosessin tarkoituksena on saavuttaa määritellyt organisaation tavoitteet toisiaan täydentävien toimintojen avulla. Prosessin kehittämisen prosessi koostuu havainnoinnista, suunnittelusta, toiminnasta ja arvioinnista, jotta saadaan johdettua tarvittavia kognitiivisia kykyjä, kapasiteetteja ja käyttäytymistä mahdollistaakseen ja parantaakseen yksilön, tiimin ja organisaation suoriutumista työorganisaatiossa. (Gibb 2008, 6.)

Kehittäminen alkaa havainnoinnista, jossa määritellään prosessin kehittämistarpeet. Havainnointi voidaan toteuttaa monella tavalla, jonka jälkeen tehdään suunnitelma keskittyen kehittämisen



tavoitteiden asettamiseen, jotta saavutettaisiin erityisiä tuloksia. Kehittämiseen tarvitaan toimintaa, jossa voi hyödyntää erilaisia metodeja ja toimintoja, jonka jälkeen arvioidaan kehittämistyö. (Gibb 2008, 6.)

Kehittämistarpeiden havainnoiminen ja tunnistaminen on tärkeää, sillä ilman sitä ei voi olla tehokasta henkilöstön kehittämisen johtamista. Kehittämiseen vaikuttaa myös se, kuka havainnointia tekee ja mitä havainnoidaan. Kehittämistarpeet nousevat aina asiayhteyksissä, havainnoinnissa löydetään puutteita suorituksessa. Puutteita tunnistamisen jälkeen pohditaan, onko suorituksen kehittäminen puutteen osalta kannattavaa. Tässä tulee miettiä kontekstia sekä kuluja ja hyötyjä. Selkeimpiä tapauksia ovat tilanteet, joissa kehittämisen hyödyt ovat suuremmat kuin kulut tai tilanteet, joissa hyöty on pieni ja tarvittaisiin paljon kallista koulutusta. (Gibb 2008, 17-18.)

Löydettyjen kehittämistarpeiden tärkeyttä tulisi arvioida taloudellisen kannattavuuden lisäksi myös organisaation strategian perusteella. Haasteena on tunnistaa, huomioida ja mitata strategiset merkittävimmät tekijät suorituksen kannalta ennen suorituksen kehittämiseen investointia. Kehittämiskohteiden tarkka määrittäminen on tärkeää onnistuneen kehittämisprosessin kannalta. (Gibb 2008, 22.)

Myös Atwoodin (2009) mukaan kehittämisen prosessi alkaa organisaation tarpeiden määrittämisestä. Aloittaakseen kehittämistyön tulisi määrittellä, mikä on tämänhetkinen tilanne ja mikä on organisaation tavoite. Seuraava vaihe on tunnistaa osaamisalueet, työntekijöiden osaaminen sekä tietolähteet, joita organisaatiossa on jo valmiina. Tässä voidaan käyttää apuna asiantuntijoita toimimaan resursseina ja auttamaan tunnistamaan henkilöitä, joilla on osaamista. Kun olemassa oleva tieto on tunnistettu organisaatiossa, voidaan helpommin valita tavat osaamisen ja tiedon keräämiselle, organisoimiselle ja säilömiselle, jotta tieto on saatavissa sitä tarvitseville. Osaamisen ja tiedon ollessa tunnistettuna ja kerättynä, asiantuntijat vahvistavat tiedon, korjaavat tai jakavat sitä eteenpäin. Etenkin tiedon kohdalla tätä tulee aina pitää yllä ja päivittää tarvittaessa. Tämä Atwoodin malli kertoo enemmän tiedon ja osaamisen johtamisesta ja on kuvattuna kuvassa 2.

# Tiedon johtamisen viisi askelta



Kuva 2. Tiedon johtamisen malli (mukaillen Atwood 2009)

## 2.8 Yrityksen ydinosaamisalueet ja osaamiskartoitus

Käsitteillä ydinkyvykyys ja strateginen osaaminen puhutaan osaamisesta, mistä ei tingitä missään olosuhteissa, vaan sitä vaalitaan. Koko yrityksen ja asiakkaan kokema arvo on tämän osaamisen varassa. Liiketoimintaan liittyvät suunnitelmat määrittelevät osaamisen suunnittelun, määrittelyn ja kehittämisen. (Viitala 2013, 173.) Myös Eräsalon (2011, 148-149) mukaan osaamistarpeiden selvittäminen ja tunnistaminen on välttämätöntä yritykselle turvatakseen kilpailukykyä ja osaamisen tarvittavan tason. Tavoitteet määritellään nykyisten tehtävien osaamistarpeiden ja työntekijöiden tämänhetkisten tietojen, taitojen ja asenteiden perusteella. Tietoa osaamisesta ja kehittämistarpeista saadaan myös havainnoimalla työtoimintaa arkisissa tilanteissa, lisäksi täsmällistä tietoa saadaan yrityksen henkilörekisteristä. Henkilörekisteriin kuvaillaan työntekijän työhistoriaa sekä -tapahtumia. Työntekijöillä on myös oikeus nähdä heitä koskevat tiedot.

Lähtökohtana organisaation eri tasojen osaamisen määrittelylle on koko organisaation osaamisen tason määrittely. Määriteltävät osaamiset ovat ennen kaikkea osaamisia, joita johdetaan strategisista valinnoista ja tästä syystä ovat organisaatiossa keskeisimpiä. Ydinosaamisten tunnistamisessa voi olla apuna tarkastella organisaation onnistumisia, ne kumuloituvat aikojen kuluessa ja yleensä säilyvät runkona muuttuvissakin tilanteissa. (Viitala 2013, 174.)

Hamelin ja Prahaladin (1996, teoksessa Viitala 2013, 174) määritelmän mukaan ydinosaaminen on sellaista osaamista, jonka varassa organisaatio pystyy tarjoamaan asiakkaalle lisäarvoa, josta hän on valmis maksamaan. Se ei ole perusosaamista, jota kaikilla toimijoilla on, vaikka

perusosaamisetkin ovat organisaatiolle välttämättömiä. Ydinosaamista ei ole helppo kopioida eikä synnyttää nopeasti. (Viitala 2013, 174.)

Hätösen (2011, 49) mukaan osaamiskartoituksen avulla saadaan selville henkilöstön osaamisen nykytila ja sen suhde määriteltyihin tavoitteisiin. Kartoituksen avulla saadaan pelkistettyä, mitä sillä hetkellä pystytään tekemään. Kartoituksen jälkeen tietoja voidaan hyödyntää kehittämissuunnitelmien ja perehdytysten laadinnassa ja kehittämisen toteutuksessa, osaamisen itsearvioinnin sekä henkilöstön oman työn hallinnan tukena sekä rekrytointien tukena. Viitalan (2013, 182) mukaan osaamiskartoituksissa henkilöstön osaamistarpeet määritellään usein työyksiköissä, esimiehet alaistensa kanssa tutkivat oman yksikkönsä tehtäväkentän ja tulevaisuuden tavoitteiden vaatiman osaamisen. Nämä tiedot määritellään mahdollisimman tarkkaan. Tämä tapahtuu usein ensin isompina kokonaisuuksina esimerkiksi tiimien osalta, jonka jälkeen osaamista kartoitetaan yksittäisten tehtävien tai henkilöiden tasolla.

Osaamiskartoitusten määrittelyissä voidaan käyttää monenlaisia eri tekniikoita, kuten esimerkiksi kvalifikaatioympyrää, osaamispuuta tai matriiseja. Kaikkien näiden ideana on saada nimettyä tärkeimmät osaamiset ja niiden painoarvot työn menestymisen kannalta. Osaamisen erittelyn ja arvioinnin apuna käytetään usein tähän tarkoitukseen laadittuja tietokoneohjelmia ja lomakkeita. Henkilö on usein itse vastuussa oman osaamisen arvioinnistaan, joka käydään läpi esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa. Yksilötason tietoja on myös mahdollista koota koko organisaation tai jonkin yksikötason osaamisen kuvauksiksi, joiden avulla voidaan suunnitella laajempia kehittämistoimia organisaatiossa. Suurin hyöty osaamiskartoituksella on kehittämisen jäsentyminen ja sen oikea suuntaaminen. Lisäksi kartoituksen avulla osaamisen arvostaminen lisääntyy, sillä se tulee uudella tavalla näkyväksi. Kartoituksen avulla saadaan tehtyä perusteellisia valintoja kehitettävistä osaamisalueista sekä kehittämisen suunnasta. (Viitala 2013, 182-183.)

Osaamista voidaan lisätä prosesseissa tunnistamalla prosessin eri roolien vaatimukset. Pohtimalla prosessin asiakkaiden tarpeita ja niitä vastaavia osaamisen vaatimuksia voi muun muassa tunnistaa tärkeitä osaamisasia. Tunnistamisessa ei kannata eritellä tekijöitä pikkutarkasti, sillä tällöin helposti aliarvioidaan henkilöstön hiljaista tietoa, jota ei voi tunnistaa ja dokumentoida. Hiljainen tieto kannattaa pyrkiä vapauttamaan, jolloin siitä voidaan jalostaa tietoisesti näkyvää osaamista. (Kesti 2014, 140.)

## **2.9 Oma teoreettinen viitekehys**

Kuvassa kolme on koottuna teoreettinen viitekehys. Keskellä on esitettyä, miksi osaamisen kehittäminen on tärkeää organisaatiolle; yrityksen kilpailukyvyyn ja henkilöstön sitoutuvuuden kannalta sekä osaamisen kehittämisen avulla saadaan taattua, että henkilöstö on oikeassa paikassa

oikeaan aikaan ja heillä on tarvittava osaaminen työn suorittamiseen. Lisäksi osaamisen kehittämällä on vaikutus työntekijöiden resilienssin parantumiseen.



Kuva 3. Oma teoreettinen viitekehys

Kuvassa 3 oikealla on kuvattuna osaamisen kehittämisen prosessi, joka pitää sisällään havainnoinnin, osaamistarpeiden ja osaamisen tunnistamisen, suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja ylläpitämisen. Mustalla tekstillä kuvassa on merkittynä tähän opinnäytetyöhön erityisesti liittyvä osa-alue kehittämisprosessissa, havainnointi. Havainnointi, osaamistarpeiden määrittäminen ja osaamiskartoitus on ensimmäinen kohta osaamisen kehittämisen prosessissa ja tässä opinnäytetyössä selvitin tätä aluetta haastatteluiden avulla.

Lisäksi kuvassa 3 on kuvattuna osaamisen kehittämiseen tärkeinä asioina henkilöstön motivoiminen ja johdon tuen merkitys. Tämän lisäksi osaamisen suunnitteluun liittyen on myös kuvattuna kehittämisen menetelmät, joita ovat mentorointi, tehtäväkierto, työnopastus, perehdyttäminen, koulutukset, yksilötason osaamiset ja ryhmässä oppiminen. Osaamisen kehittämällä tulisi olla yhtenäinen prosessi organisaatiossa, jota käytettäisiin koko organisaatiossa. Osaamisen kehittäminen ei

tulisi olla ainoastaan HR-osaston vastuulla, vaan osaamisen kehittäminen tulisi kuulua organisaatiossa esihenkilöisen tehtäviin.

Kuvassa punaisella on osa-alueet, joihin hain vastausta tämän opinnäytetyötutkimuksen avulla: näitä ovat osaamisen mittaaminen, resursointi ja tulevaisuuden tarpeet. Osa-alueista resursoinnissa erityisesti hain selvitystä, kuinka organisaatiossa osaamista kehitetään työn ohessa. Nämä liittyvät osaamisen kehittämisen prosessin osaamiskartoitukseen ja kehittämistarpeiden määrittelyyn, jossa erityisesti keskityttiin, kuinka osaamista mitataan ja kehitetään organisaatiossa. Tärkeänä osana tässä selvityksessä oli myös minkälaiseen osaamistarpeeseen tulisi varautua tulevaisuudessa ja millä tasolla osaaminen oli tutkimushetkellä. Selvitin tätä tässä opinnäytetyössä haastatteluiden avulla.

### 3 Menetelmät

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen lähestymistapaa ja perusteita sen käyttämiselle tässä tutkimuksessa. Luvussa käsitellään myös tutkimusote sekä aineiston hankinta- sekä analyysimenetelmät. Lopussa kuvataan tarkemmin tutkimus- ja kehittämisprosessia.

#### 3.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa todellisuus ymmärretään moninaiseksi kokonaisuudeksi. Kohderyhmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkkaan valittu, josta halutaan saada lisää tietoa. Tyypillisiä menetelmiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat avoin-, teema- ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi, näitä menetelmiä käytetään erityisesti, jos aihetta halutaan ymmärtää paremmin tai sitä ei tunneta vielä erityisen hyvin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105.)

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli saada kattava kuva osaamisen kehittämisen nykytilanteesta, joten tutkimuksessa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä määrällisten sijasta. Kohderyhmänä oli toimeksiantajan valitsemien kohteiden ravintolapääälliköt ja määrällisesti tämä oli toteutettavissa laadullisen tutkimuksen menetelmillä.

Tapaustutkimus sopii hyvin lähestymistavaksi, mikäli kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa kehittämis ehdotuksia- ja ideoita. Kohteena voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksen avulla saadaan tietoa tämänhetkisestä ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa on tavoitteena luoda syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa ja sen avulla saadaan ymmärrystä kehittämisen kohteesta kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen avulla on tarkoituksena saada pienemmästä kohteesta paljon tietoa kuin, että tutkittaisiin laajaa kokonaisuutta, josta saataisiin vain vähän tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 52.)

Tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään esimerkiksi toimintaa yrityksessä ja se sopii hyvin lähestymistavaksi, kun tarkoituksena on tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia ja halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta. Tapaustutkimuksessa tutkittavia on vähän, usein vain yksi ja se voi olla muun muassa ihmisryhmä, organisaatio, yksilö, tapahtuma, toiminto tai prosessi. Tutkimus voi kylläkin kohdistua useampaankin tapaukseen, oleellista kuitenkin on ymmärtää kohde tiettyinä kokonaisuutena eli tapauksena. Kehittämistyön kohde valitaan tarpeen mukaan ja kehittämistyön tavoitteiden ohjaamana, se voi olla tyypillinen tai ainutkertainen ja poikkeava tapaus työelämässä. Kehittämis työ nojautuu aiempiin tutkimuksiin, teoriaan ja metodeihin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 53.)

Opinnäytetyöni lähestymistapa on tapaustutkimus, sillä toimeksiantajani toiveena oli haastattelujen ja osaamiskartoitusten avulla tutkia teemaa. Kehittämistehtävässä on myös hieman henkilökunnan osallistamista haastattelun ja mahdollisten kyselyjen osalta, mutta opinnäytetyössä enemmän keskitytään ymmärtämään kehittämisen kohdetta syvällisemmin ja tuottamaan uusia kehitysehdotuksia.

### **3.2 Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät**

Haastattelun avulla saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa kehitettävästä kohteesta ja sen tehtävänä voi olla muun muassa asioiden selventäminen tai syventäminen. Lisäksi vaikeidenkin aiheiden selvittäminen voi olla mahdollista haastattelun avulla. Haastattelu kannattaa myös usein yhdistää toisiin menetelmiin, koska menetelmät tukevat usein hyvin toisiaan. (Ojasalo ym. 2020, 106.)

Haastattelun suurena etuna verrattuna muihin menetelmiin on sen joustavuus. Aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen mukaan ja vastaajia myötäillen. Vastauksia on myös mahdollista tulkita paremmin kuin esimerkiksi postikyselyssä, lisäksi aiheiden järjestystä on mahdollista säädellä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200.)

Aineiston ensisijainen hankintamenetelmä oli haastattelu. Haastattelun avulla saa kattavammin tietoa henkilöstöltä, kuin esimerkiksi kyselyn avulla. Haastattelun avulla oli tavoitteena saada kattava kuva osaamisen tarpeesta organisaatiossa. Haastattelut toteutettiin Teamsissä loka-marraskuussa 2021 sekä HR-asiantuntija Anna-Kaisa Slljämäen haastattelu syyskuussa 2021. HR-asiantuntijan haastattelukysymykset ovat esitettynä liitteessä 1 sekä esimiesten haastattelukysymykset ovat esitettynä liitteessä 2. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan ja kaikki haastateltavat toimivat Sokotellilla esihenkilöinä eri kohteissa.

Teemoittelun avulla tarkastellaan haastatteluissa nousevia ilmiöitä ja asioita, jotka ovat yhteisiä useammalla haastateltavalle. Nämä voivat olla yllättäviäkin asioita, joita esiintyy haastatteluissa tai myös liittyä haastattelu-teemoihin. Teemoittelun avulla haastattelusta ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa on yhteyksien tarkastelua ja ilman sitä analyysistä voi tulla pintapuolinen. Asiat pyritään ryhmittelemään joidenkin yhteisten piirteiden mukaisesti esimerkiksi kehittämistehtävän kannalta tärkeiden teemojen pohjalta. Haastattelujen määrässä tärkeintä on pohtia aineiston kylläntymistä eli saturaatiopisteen saavuttamista, joka on saavutettu, kun haastattelut eivät tuota kehittämistehtävän kannalta uutta oleellista tietoa. Analyysissä haastatteluiden määrä ei korvaa laatua. (Ojasalo ym. 2020, 110-111.)

Litteroinniksi nimitetään tallennetun laadullisen aineiston puhtaaksikirjoittamista sanatarkasti. Litterointi voidaan tehdä joko sanatarkasti koko aineistosta tai vallikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 217.)

Aineiston analysoinnissa käytettiin ensisijaisesti teemoittelua haastatteluiden analysoimiseen. Haastatteluiden tuloksia verrattiin Sokotelin määrittelemiin käytettävyyksosaamisiin. Teemoittelun avulla saatiin nostettua haastatteluista olennaisimmat asiat, joita käytettiin vertailussa. Haastattelut litteroitiin ennen teemoittelua. Sokotelin määrittelemät käytettävyyksosaamiset analysoitiin dokumenttianalyysin avulla.

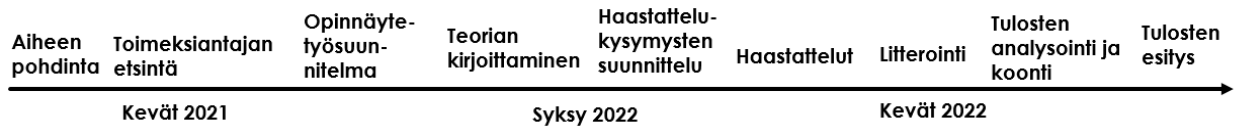
### **3.3 Tutkimus- ja kehittämisprosessin kuvaus**

Opinnäytetyö alkoi, kun olin alkuvuodesta 2021 Sokotelin henkilöstöjohtajaan Jennie Stenbomiin yhteydessä ja sieltä HR-asiantuntija Anna-Kaisa Siljamäki otti yhteyttä ja keskustelimme opinnäytetyön aiheesta. Siljamäki kertoi, että osaamisen kehittämisen osalta heillä olisi kehitettävää ja näin opinnäytetyön aihe alkoi muodostua. Aloitin opinnäytetyösuunnitelman teon, jonka sain valmiiksi keväällä 2021. Opinnäytetyösuunnitelman jälkeen tutkin vielä lisää olemassa olevaa tutkimusaineistoa ja aloin kirjoittamaan opinnäytetyön teoriaa.

Kesän jälkeen syksyllä 2021 tapasimme Siljamäen kanssa, jolloin myös haastattelin häntä Sokotelin osaamisen kehittämisen nykytilasta. Tämän jälkeen suunnittelin kysymykset ravintoloiden esimiesten haastatteluun, jonka jälkeen katsoimme nämä kysymykset vielä Siljamäen kanssa yhdessä läpi. Siljamäki valitsi yhteensä kaksitoista haastateltavaa organisaation kannalta keskeisimpien ravintoloiden esimiehistä, joille lähetin haastattelukutsut sähköpostitse. Näistä kahdestatoista saimme kahdensan esimiestä osallistumaan haastatteluun. Esimiesten haastattelut olivat lokamarraskuun 2021 aikana Teamsissä. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin verran. Haastattelukysymyksissä oli paljon myös täydentäviä kysymyksiä, jotta sain mahdollisimman kattavat vastaukset kysymyksiin.

Alkuvuodesta 2022 litteroin haastattelut ja kevään 2022 aikana koostin tulokset haastatteluista. Olin analysoinut tutkimuksen tulokset taulukkoon, josta tulokset kysymyksien perusteella oli helpposti tulkittavissa. Lisäksi taulukosta oli vielä mahdollista teemoittaa havaintoja kokonaisuuksiin, joiden perusteella sain kattavasti vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemat nousivat esiin eri kysymyksien kohdalla. Haastattelutulokset, johtopäätökset sekä kehittämis ehdotukset esiteltiin huhtikuussa 2022 Sokotelin HR-tiimille heidän viikkopalaverissaan. Kuvassa 4 kuvattuna opinnäytetyöprosessin aikajana.





Kuva 4. Opinnäytetyöprosessin aikajana

Tulosten esittämisen jälkeen aloitin jäsentämään työtäni ja etsin vielä teoriaosuuteen lisää kansainvälisiä uusimpia tutkimuksia. Lopuksi pohdin tuloksia sekä omaa oppimistäni tämän opinnäytetyöprosessin aikana.

## 4 Tulokset

Tuloksissa käyn ensin läpi Sokotelin HR-asiantuntijan Anna-Kaisa Siljamäen näkemyksen osaamisen kehittämisestä, Siljamäen haastattelun tulokset on kuvattu luvussa 4.1. Tämän jälkeen käyn läpi esihenkilöiden haastatteluista kootut tulokset luvussa 4.2. Luvun lopussa käyn vielä läpi ravintolakohtaiset tulokset henkilöstön erityistarpeista.

### 4.1 HR:n näkemys osaamisesta

Sokotelin strategia oli kasvaa toimijana ja heille myynnillinen palvelu oli tärkein asia, jota he haluavat vahvistaa. Johtoryhmän tuli käydä vielä keskustelua, mitä kasvustrategia tarkoittaa osaamisen kannalta. Tarve oli heillä tunnistettu ja asia oli kehitteillä. Tarvetta oli myös projektijohtamisen kehittämiseen, sillä kasvun myötä oli avattu uusia hotelleja, ja tähän ei ollut hotellijohtajille tarpeeksi aikaa operatiivisten asioiden pyörittämisen ohella. (Siljamäki 15.9.2021.)

Osaaminen oli haastattelun hetkellä kohtalaisella tasolla, myynnillinen palvelu näkyi vahvana sekä tehokkuus. Myynnillisellä palvelulla tarkoitetaan asiakkaan palvelemista niin, että saadaan samalla lisämyyntiä. Yleisesti osaamisen kehittämistä oltiin viemässä systemaattisempaan suuntaan. Määrittelyn jälkeen voisi miettiä keinoja osaamisen kasvattamiseen, sillä haastatteluhetkellä heillä ei ollut mittareita käytössä. Aikaisemmin oli käytetty mittaamiseen Exceliä, mutta tätä pidettiin liian raskaana käyttää. Mittaaminen oli haasteena osaamisen kehittämisessä. Kiire oli myös haasteena, sillä kiireen keskellä osaamisen kehittämiselle ei jäänyt aikaa. Ydinosaamiset tunnistettiin HR:n ja johtoryhmän yhteistyöllä, nostettiin esiin, miksi yritys on olemassa ja mikä sen tarkoitus oli, jonka pohjalta tunnistettiin pala palalta, kuinka toiminta pyöri mahdollisimman menestyksekkäästi. (Siljamäki 15.9.2021.)

Sokotelilla on tuettu osaamisen kehittämistä perehdyttämällä henkilökuntaa sekä esimerkiksi työpaikkaohjaajien kouluttamisella. Koulutettavia työpaikkaohjaajia on käytetty ohjaamaan opiskelijoita. Haastatteluhetkellä valmennukset ovat olleet pysähdyksissä, sillä korona on aiheuttanut suuret tappiot ja tämän myötä kulujen karsiminen oli käynnissä. Koronan jälkeen valmennuksia oli alkanut olla taas käynnissä. Lisäksi uusille päälliköille oli suunniteltu mentorointia. Kehityskeskusteluissa myös konkreettisesti keskityttiin henkilöstön kehittämiseen eikä menneisyyteen. Osaamisen tarpeita oli tunnistettu henkilöstöltä muun muassa kehityskeskustelujen avulla, lisäksi strategiaan perustuvia tarpeita oli tullut johtoryhmältä, muun muassa myynnilliseen palveluun liittyviä. Osaamisen kehittämiseen vaikutti myös paljon yksilön oma kiinnostuminen kehittymiseen, jota voi tapahtua myös vapaa-ajalla. Sokotelilla oli haastattelun aikaan myös erilaisia koulutuksia tarjolla, muun muassa kassajärjestelmiin sekä turvallisuuteen (turvapassi) liittyen. Hotelleissa turvallisuus oli

erittäin tärkeää. Toiveena oli, että jossain vaiheessa olisi tarjotin, jossa olisi kaikki osaamisen kehittämiseen tarjolla olevat vaihtoehdot kuvattuna. (Siljamäki 15.9.2021.)

Sokotelilla esimiehellä oli suuri rooli osaamisen kehittämisessä. Esimies voi kannustaa työntekijöitä monellakin tapaa kehittymään tai olla pahimmassa tapauksessa työntekijöiden kehittymisen esteenä. HR:n luomat mallit antoivat puitteita ja mahdollisuuksia, mutta esimiehellä oli tässä suuri rooli. Esimiestyössä osaamista voisi kehittää valmentamalla esimiehiä, kuinka tukea ja kasvattaa oman tiiminsä kehittymistä ja kasvua sekä kuinka aidosti panostaa tiiminsä osaamisen kasvattamiseen ja kuinka antaa potentiaalisille työntekijöille mahdollisuuden kehittyä ja päästä vaativampiin tehtäviin. (Siljamäki 15.9.2021.)

Sokotelilla osaamisen kehittämistä pidettiin tärkeänä perusasiana, jolla varmistettiin, että organisaatiossa oli tarvittavaa osaamista ja, että yritys pystyi toimimaan sen mukaan, miksi on olemassa. Osaamisen kehittämisellä oli todella suuri vaikutus. Perusasioissa se näkyi konkreettisesti esimerkiksi tarjoilijoiden kohdalla, kun he oppivat esimerkiksi tilityksen tai jonkin muun olennaisen asian. Yksittäisten valmennusten vaikutusta oli vaikeampi arvioida. Johdon osaaminen oli laadullisempaa, jota oli myös vaikeampi mitata. (Siljamäki 15.9.2021.)

Osaamisen tulevaisuuden tarpeet oli määritelty, jotta voitiin varmistaa, että osaaminen vastaa tulevaisuuden tarpeita. Kun mittarit on määritelty, osaamista voidaan mitata ja voidaan reagoida osaamisen puutteisiin. Tulevaisuutta tulisi ennakoida mahdollisimman paljon osaamisen suhteen määrittelemällä, mikä on kriittisintä osaamista ja varautua tilanteeseen, jos tällaista kriittistä osaamista poistuu organisaatiosta. Osaamistarpeita ja henkilöstön resursointia on ennakoitu Sokotelilla strategian pohjalta määriteltyjen resurssien perusteella sekä käytettiin esimerkiksi seuraajasuunnittelua. Seuraajasuunnittelun avulla Sokotelilla osastopäälliköt arvioivat henkilöstöstä itselleen mahdollisia seuraajia. (Siljamäki 15.9.2021.)

Kilpailu osaavasta henkilöstöstä koventui vuoden 2021 aikana koronan myötä. Koronan aikana Sokotelin henkilöstö oli lomautettuna ja kesällä henkilöstö kutsuttiin takaisin töihin lomautukselta. Koronan myötä tuli myös irtisanomisia, ja työntekijöitä siirtyi toisille aloille. Tilanne 2021 syksyllä oli se, että hakijoita oli vähemmän kuin ennen ja kaikilla hakijoilla ei ollut välttämättä riittävää osaamista. Baarityöntekijät olivat erityisesti koronan myötä epämukavuusalueella. Syksyllä 2021 Sokotelilla mietittiin, kuinka kouluttaa osaavia tarjoilijoita sekä mahdollisesti myös vastaanottovirkailijoita ja kokkeja. Lisäksi tämä näkyi palkkakilpailuna, ennen riitti TES:n mukainen palkkaus, mutta enää tämä ei ole riittänyt varsinkaan kokeneiden hakijoiden kohdalla. Lisäksi hyvän hakijan löytyessä tuli toimia nopeasti, ettei hän ehdi lupautua muualle töihin. Kilpailu oli siis koronan myötä muuttunut kovaksi. Tässä korostui myös tarve olemassa olevan henkilöstön huolehtimisesta, jotta he pysyisivät organisaatiossa. (Siljamäki 24.9.2021.)

Erilaisia suunnitelmia liiketoiminnan kannalta osaamisen kehittämisen suhteen oli etenkin silloin, kun avataan uusia hotelleja. Hotelleihin mietittiin konseptit, mitä ravintoloita avataan ja huoneiden määrät ja tehtiin sopimukset ulkoisten palveluntarjoajien kanssa muun muassa kerroshoitajista. Pidemmällä aikavälillä neuvoteltiin esimerkiksi kiinteistövuokrista ja täten hotellien jatkumisesta, esimerkiksi Oulussa Eden loppui ja osa työntekijöistä siirrettiin Radissoniin. Lisäksi kausiluontoiset vaihtelut, muun muassa pikkujoulukausi, johon hankittiin avuksi vuokratyövoimaa. Eri aikajänteitä osaamisen kehittämisen suunnittelulle oli akuutit työvuorot ja TES:n mukaan työvuorolistat suunniteltiin kolmiviikkoisjaksoissa. Lisäksi työntekijöillä on irtisanoutuessaan yleisesti kahden viikon irtisanomisaika, johon tulee varautua. (Siljamäki 24.9.2021.)

Osaamiset oli kuvattu Sokotelilla rooleittain; mitä osaamista missäkin roolissa tarvittiin ja mitä tehtäviin kuului. Eri vuoroilla oli myös erilaisia vaatimuksia, esimerkiksi aamiaistarjoilijalla ja baarityöntekijällä. Tarjoilijan ja kokin osaamiset olivat todella tärkeää perusosaamista organisaatiossa. Tulevaisuudessa tarvitaan enemmän viestintäosaamista. Tiedon käsittelyn ja suodattamisen taito korostuu erityisesti, lisäksi niin kutsutut soft skillsit eli sosiaaliset taidot sekä empatia etenkin johtamisessa. Johtamisessa sovelletaan enemmän coachaavampaa johtamistyyliä. Osaamisen tarpeiden arviointi oli jatkuvaa Sokotelilla, perusresursointisuunnitelman pohjalta tätä arvioitiin jatkuvasti. Projektijohtamista tarvittiin tukitoiminnoiksi etenkin uusia hotelleja avattaessa, ja mikäli uusia hotelleja ei olisi jonain vuonna aukeamassa, voisivat projektijohtajat hoitaa muita asioita. (Siljamäki 24.9.2021.)

Sokotelilla osaaminen korostui hyvän palvelun osaamisena. Odotukset ylittävä palvelu sekä lisäksi myyminen olivat olleet erityisasemassa. Keittiössä kokilla hyvät kokin taidot olivat avainasemassa. Vastaanotossa hotelleissa oli myös tärkeää asiakkaan huomioiminen, onnellistaminen sekä odotusten ylittäminen. (Siljamäki 24.9.2021.)

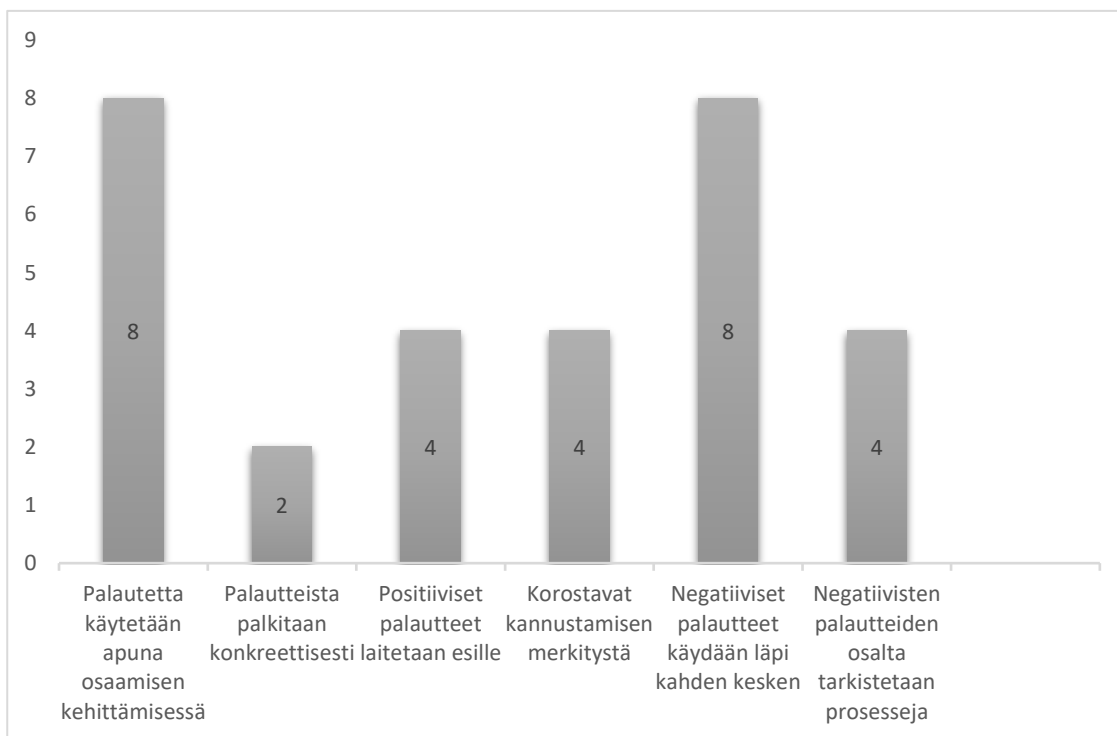
## **4.2 Asiakaspalautteen merkitys osaamisen kehittämisessä**

Haastatteluissa tuli hyvin vahvasti esille asiakaspalautteen merkittävyys osaamisen kehittämisen kannalta. Kaikki haastatellut vastasivat, että käyvät palautteet läpi ja käyttävät niitä osaamisen kehittämisessä. Kahdessa kohteessa koronan vaikutus näkyi siten, että ei ole ollut samalla tavalla aikaa ja resursseja käydä palautteita läpi. Kaikissa kohteissa asiakaspalautetta hyödynnetään kuitenkin jossain muodossa ja sitä pidetään hyvin tärkeänä.

Positiivisen palautteen käsitteleminen oli myös hyvin samankaltaista kohteissa. Kaikki pyrkivät jakamaan positiiviset palautteet ja kahdessa kohteessa näistä myös palkittiin henkilökuntaa konkreettisesti esimerkiksi viinipullolla tai leffalipuilla. Puolet haastatelluista myös korosti

kannustamisen ja kehumisen merkitystä. Puolet haastatelluista vastasi, että positiiviset palautteet pyritään laittamaan esille, jotta ne olisivat kaikkien nähtävillä.

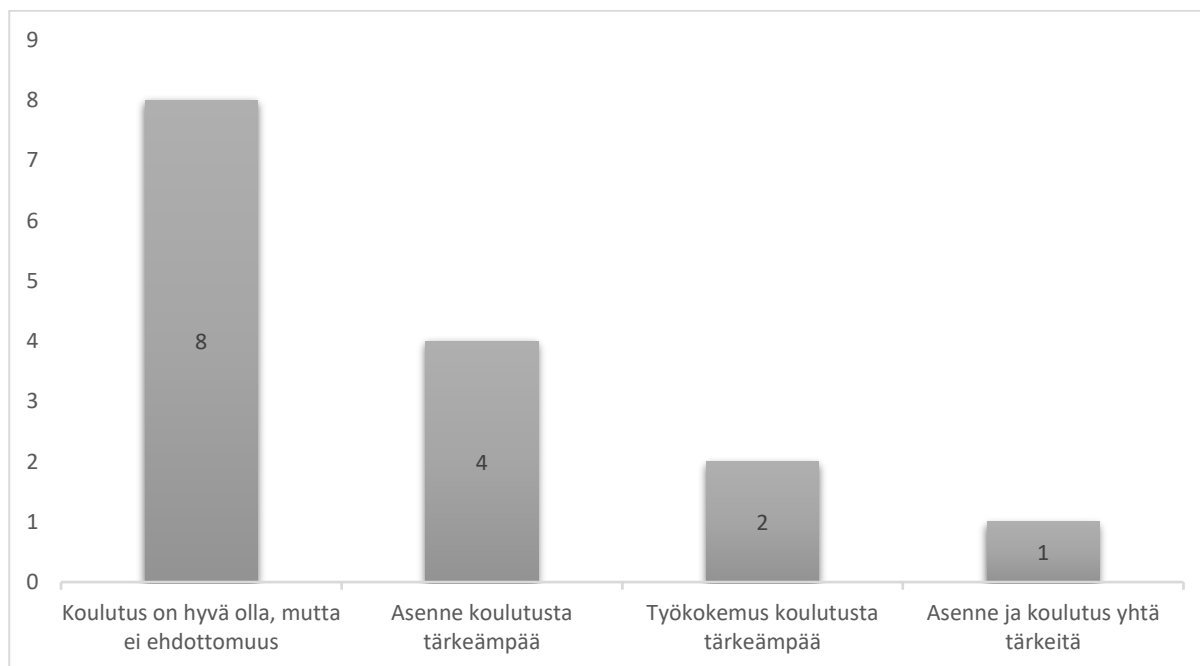
Negatiivisen palautteen käsittelystä vastaukset olivat hyvin samanlaisia; kaikissa kohteissa negatiivinen palaute käydään läpi kahden kesken, mikäli on kyseessä yksittäistä henkilöä koskeva palaute ja tämä henkilö on tunnistettavissa. Puolet haastatelluista kertoi myös tarkastelevansa prosesseja, jos palaute oli toistuvaa tai liittyi johonkin käytäntöön. Haastatellut pyrkivät itse kannustamaan ja keskustelemaan henkilöstön kanssa; heistä puolet mainitsi erityisesti keskustelelevansa henkilöstön kanssa tai olleensa mukana arjessa. Kuva 5 esittää asiakaspalautteiden huomioimista kohteissa.



Kuva 5. Asiakaspalautteiden huomioiminen kohteissa

### 4.3 Koulutuksen merkitys

Kuvassa 6 on kuvattuna koulutuksen merkitys. Kaikki haastateltavat pitivät koulutusta hyvänä asiana, mutta se ei ollut ehdottomuus. Alan koulutus antaa hyvät eväät, mutta asiat opitaan hyvin työssä. Puolet haastateltavista vastasi asenteen merkitsevän enemmän kuin koulutuksen, näiden lisäksi yksi vastasi asenteen olevan todella tärkeä koulutuksen kanssa käsi kädessä ja kaksi työkokemuksen olevan tärkeämpää kuin koulutuksen.



Kuva 6. Koulutuksen merkitys

#### 4.4 Osaamisvajeiden kartoitus

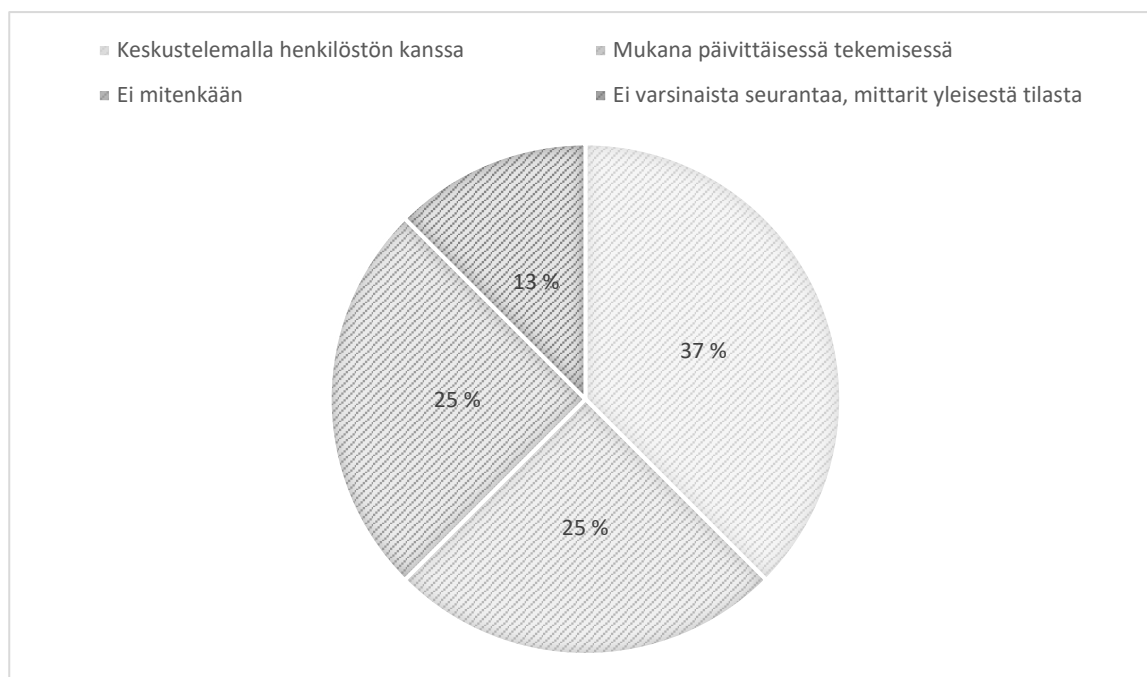
Kohteissa ei ole mitään erityistä tapaa osaamisvajeiden kartoittamiseen. Yksittäisiä vastauksia kartoittamiseen ja vajeisiin varautumiseen tuli palautteen avulla kartoittamisesta, extroja keräämällä, rekrytoidessa, osaamiskartoitusten avulla, työvuorolistoja suunnitellessa ja yhdessä kohteessa palvelupäälliköt seurasivat suoriutumista vuoroissa. Kaksi vastasi, että ei kartoiteta oikeastaan mitenkään tai ei ole aikaa.

Kriittistä osaamista ei myöskään kartoitettu juurikaan. Neljä haastateltavaa vastasi pyrkivänsä moniosaajuuteen ja yksi vastaajista muodostamaan työpareja. Kriittistä osaamista viidessä kohteessa oli palvelupäälliköillä, lähtökohtaisesti muuten kriittistä osaamista ei ollut erikseen tietyillä henkilöillä. Kohteissa oli useampia palvelupäälliköitä, joten kriittinen osaaminen oli jakautunut useammalle henkilölle, eikä näin ollut vaarassa yhden henkilön irtisanoutuessa.

#### 4.5 Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä

Haastateltavat tiesivät esimiehen roolin osaamisen kehittämisessä olleen suuri ja tärkeä - kuusi haastateltavista vastasi roolin olleen iso tai kaikkein tärkein. Palvelupäälliköillä oli myös suuri rooli osaamisen kehittämisessä. Lisäksi kokeneet tarjoilijat kouluttivat yhdessä kohteessa myös, sekä kaksi haastateltavaa mainitsi HR-osaston roolin. Lisäksi neljä haastateltavaa kertoi tekevänsä yhteistyötä kohteen muiden päälliköiden kanssa osaamisen kehittämisessä.

Haastateltavat seurasivat osaamisen kehittymistä keskustelemalla henkilöstön kanssa sekä seuraamalla päivittäistä tekemistä. Kolme haastateltavaa kertoi keskustelelevansa henkilöstön kanssa ja kaksi kertoi olevansa mukana päivittäisessä tekemisessä. Kaksi ei seurannut mitenkään ja yksi vastaajista kertoi, ettei ollut varsinaista seurantaa, mutta oli mittareita, jotka kertoivat yleisestä tilasta. Kuvassa 7 on kuvattuna vastaukset osaamisen kehittymisen seurantaan.



Kuva 7. Osaamisen kehittämisen seuranta

Haastateltavat tiesivät asiakaspalautteiden perusteella osaamisen olevan hyvällä tasolla. Ihmiset myös viihtyvät sekä työt sujuivat. Näiden lisäksi haastatteluissa näistä kolme oli vastannut nämä molemmat vaihtoehdot. Näiden lisäksi haastatteluissa mainittiin osaamisen näkyvän myös henkilöstön jaksamisessa ja työyhteisön hyvässä hengessä. Kuva 8 havainnollistaa, kuinka haastateltavat tiesivät osaamisen olevan hyvällä tasolla.

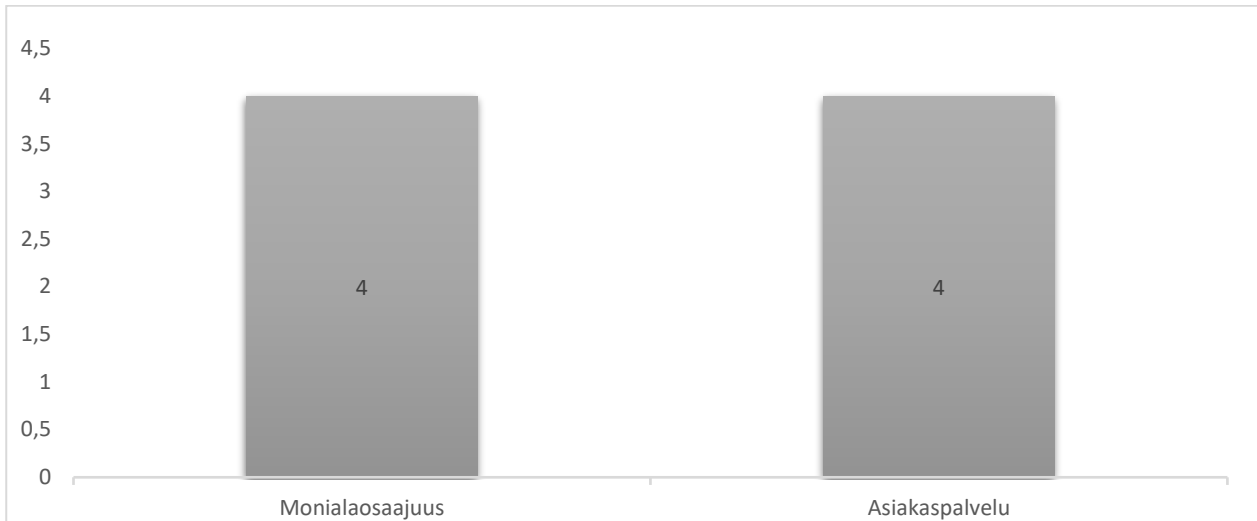


Kuva 8. Osaamisen kehittämisen tason seuranta

#### 4.6 Osaamisen painottaminen

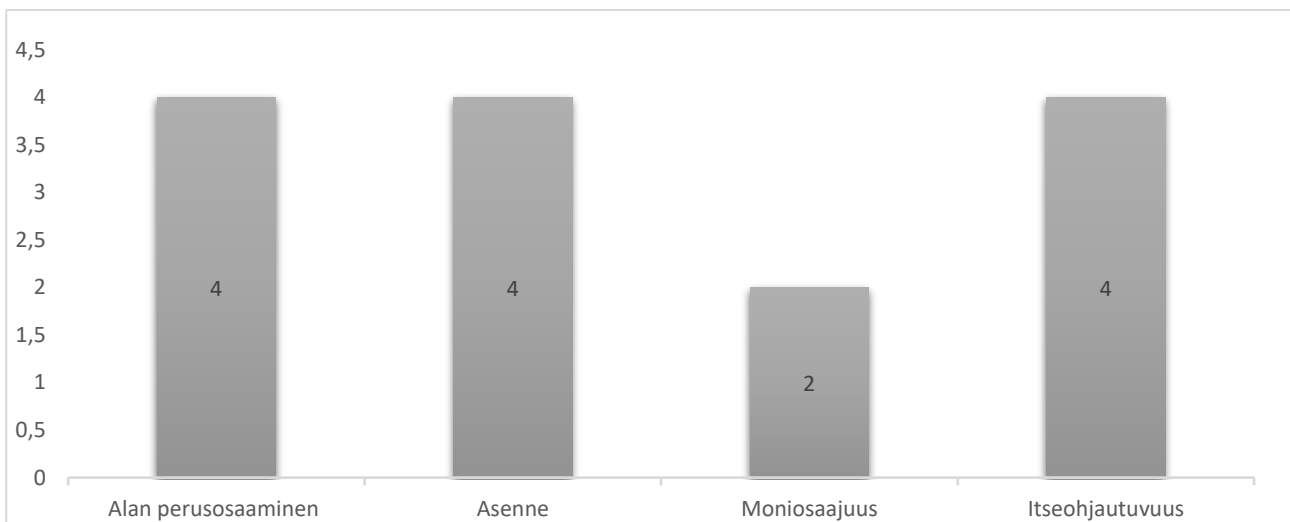
Vastaukset vaihtelivat melko paljon kohteiden kesken, mutta esiin nousi eniten, että on hyvä olla jonkin perusosaaminen alalta, sillä puolet vastaajista korosti tätä. Vastauksissa painottui myös paljon asenteen merkitys. Suurin osa oli kuitenkin valmis palkkaamaan hyvän asenteen omaavan henkilön, vaikka perustaidoissa olisi puutetta. Puolet haastatelluista kertoi asenteen olevan tärkeää. Vastauksia on havainnollistettu kuvassa 9. Ala on sellainen, jossa kaikki asiat ovat opittavissa. Muita eniten esille nousevia asioita olivat vuorovaikutustaidot sekä moniosaajuus. Muita asioita, joita tuli esille enemmänkin kohdekohtaisesti olivat myyntiosaaminen, tekniset taidot, heittäytymiskyky ja sosiaalisen median hallinta. Erityisesti nykyajassa vastausten mukaan korostuivat aloitteellisuuden sekä itseohjautuvuuden tarve.





Kuva 9. Osaamisen painottaminen tutkimushetkellä

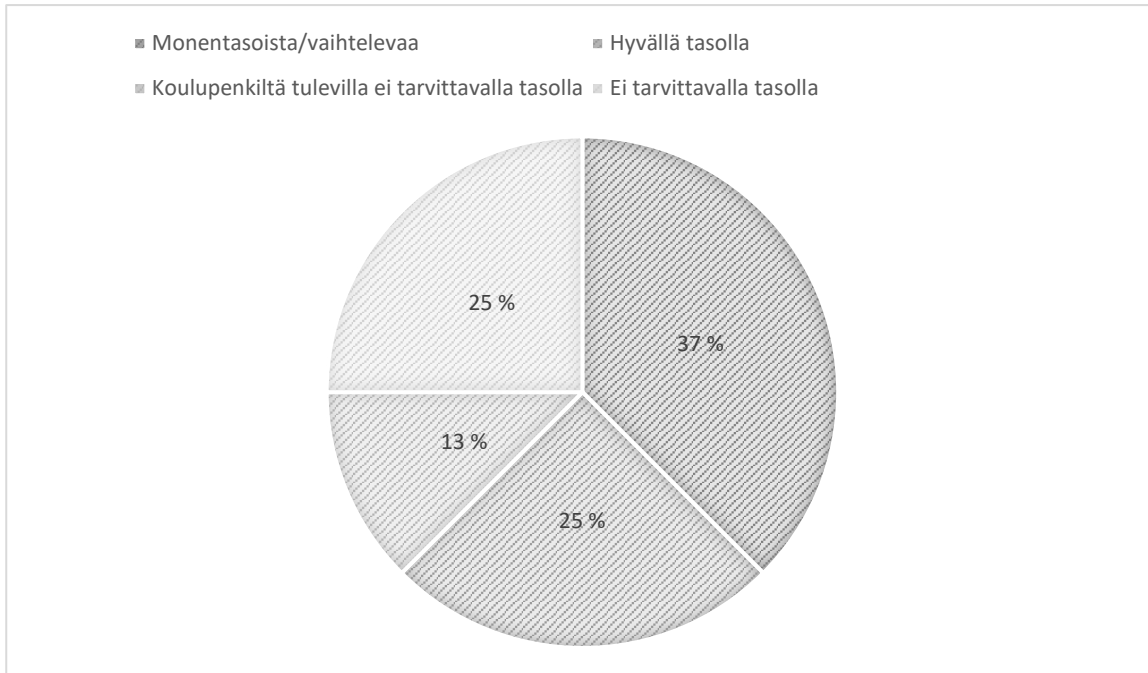
Tulevaisuudessa tarvitaan eniten moniosaajuutta – tätä mieltä oli puolet haastateltavista. Lisäksi esille nousivat asiakaspalveluhalukkuus ja asiakkaiden odotusten ylittäminen. Asiakaspalvelun merkitystä korosti myös puolet vastaajista, joiden vastauksia on havainnollistettu kuvassa 10. Lisäksi yksittäisiltä henkilöiltä esiin nousseita asioita olivat pelisilmä, kielitaito, itseluottamus, tekninen tietotaito, vuorovaikutustaidot ja sosiaalisen median hallinta.



Kuva 10. Tulevaisuuden osaamistarpeet

Haastatelluista kolme vastasi osaamisen olleen monen tasoista tai vaihtelevaa. Kaksi haastatelluista vastasi osaamisen olleen hyvällä tasolla ja kaksi haastatelluista vastasi, että osaaminen ei ollut tarvittavalla tasolla. Vastauksia on havainnollistettu kuvassa 11. Yhden haastatellun mukaan juuri koulunsa päättäneiden osaaminen ei ollut riittävällä tasolla. Kuuden haastatellun mielestä vakiuisten työntekijöiden osaaminen oli hyvällä tasolla. Kaksi haastateltavaa vastasi, että extrojen

taso ei ollut tarvittavalla tasolla tai että heidän osaamisensa oli vaihtelevaa. Lisäksi yksi haastatelluista vastasi, että työvoimapulan takia osaaminen ei ollut tarvittavalla tasolla, mutta muuten henkilökunnan osaaminen oli riittävää. Pääsääntöisesti vakituisten työntekijöiden osaaminen oli hyvällä tasolla. Osaamisvaje johtui vastausten perusteella pääosin extratyöntekijöiden tai uusien työntekijöiden osaamisvajeesta.



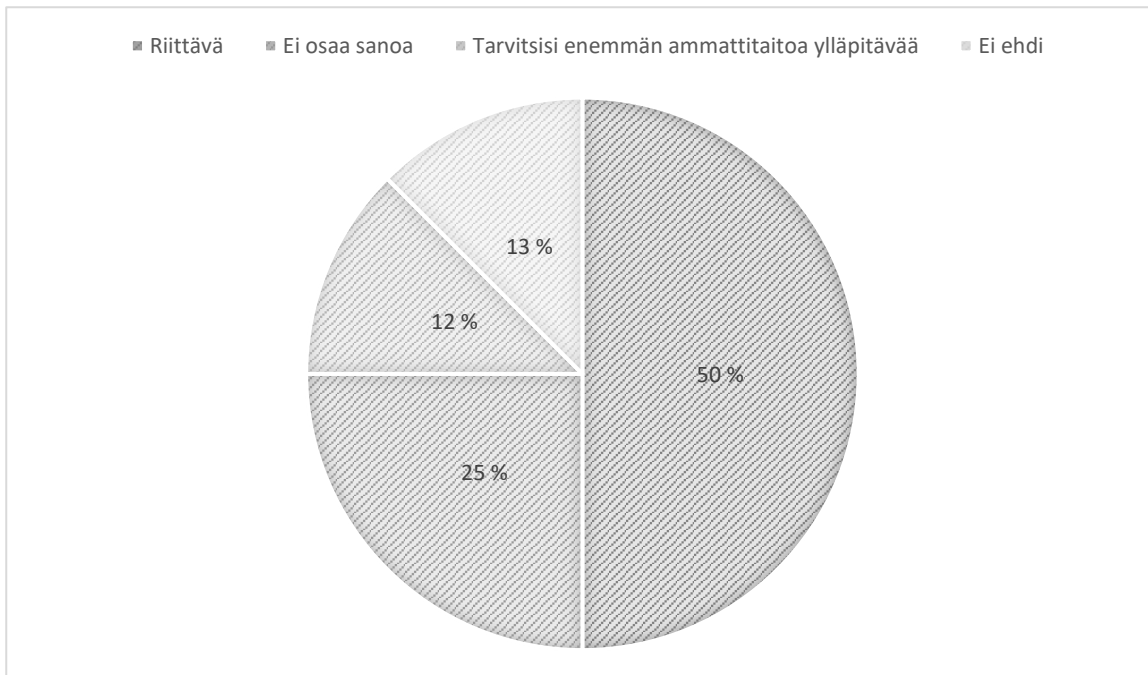
Kuva 11. Osaamisen tutkimushetken tila

Tarjoilijoiden perusosaamista tai teknistä tarjoiluosaamista tarvittiin lisää kolmen haastateltavan mukaan. Muuten esille nousi paljon erilaisia piirteitä, joihin tuli yksittäisiä vastauksia, kuten rohkeus, palautteen vastaanottamiskyky, omaksumiskyky, ajankäytön hallinta, tunneälykyky, paineensietokyky, stressin hallinta, joustavuus, elämähallintataidot, tilanteiden kohtaaminen, omaaloitteisuus, heittäytyminen ja palveluhalukkuus. Nämä olivat hyvin samankaltaisia vastauksia, kuin mitä haastateltavat vastasivat kysymykseen mitä osaamista tarvitaan. Lisäksi vastauksissa tuli ilmi henkilökuntapula sekä myös vauhdin palauttamisen tarve koronan jälkeen.

#### 4.7 Koulutuksen tarve

Haastateltavista neljä vastasi, että koulutusta oli tarjolla tarpeeksi. Yksi näistä neljästä sanoi, että koulutukset olivat liian isoja paketteja ja yksi ei osannut sanoa, oliko se oikeanlaista. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa, oliko koulutusta tarpeeksi tarjolla ja koronan takia nämä koulutukset olivat olleet jäissä. Yksi haastateltava vastasi, että enemmän olisi voinut olla ammattitaitoa ylläpitäviä koulutuksia ja yksi vastasi, ettei ollut aikaa kouluttaa henkilöstöä. Kolme vastaajista myös toivoi,

että organisaatio olisi järjestänyt yhteisiä järjestelmäkoulutuksia. Kuva 12 havainnollistaa vastausten jakaantumista tarjolla olleiden koulutusten määrän suhteen.



Kuva 12. Tarjolla olevan koulutuksen määrä

Organisaatiolta saadun tuen tarpeeseen haastateltavat vastasivat hyvin eri tavoin. Yksi vastaajista näki tärkeänä saada alan taas kiinnostavaksi, jotta olisi mahdollista saada ravintolakouluista tarpeeksi hakijoita. Yksi haastateltavista toivoi myös enemmän vuoropuhelua koulutuksen tarpeesta organisaatiossa ja yksi haastateltavista perehdytyspolkua HR:ltä. Yhden haastateltavan mukaan apua oli tarpeeksi tarjolla, täytyi vain tietää, mistä etsiä. Yksi haastateltava toivoi, että olisi ollut enemmän mentoriajatusta, että kokenempi ja uusi työntekijä olisi toiminut parina. Yksi haastateltava toivoi, että olisi ollut yksi henkilö, joka olisi toiminut työpaikkaohjaajana. Tällainen työpaikkaohjaajakoulutus oli Sokotelilla jo olemassa. Kaksi vastaajaa toivoi, että olisi ollut yhteisiä koulutuksia kohteiden välillä.

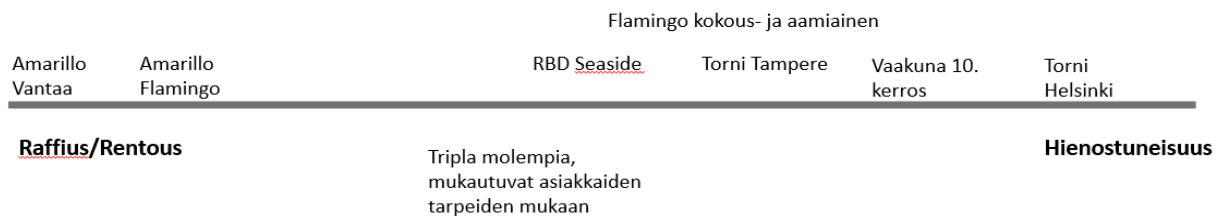
Uusia keinoja, joita olisi voinut olla osaamisen kehittämisessä, olivat henkilöstön tärkeyden korostaminen riippumatta siitä, onko vuokra- vai talon kirjoilla oleva työntekijä, sekä ohjattu toiminta, jossa itse olisi päässyt käyttämään luovuuttaan. Näihin kaikkiin tuli yksittäisiä vastauksia. Lisäksi tässä nousi myös esiin uudestaan parityö, jonka yksi vastaajista oli kokenut hyväksi tavaksi. Yksi haastateltavista toivoi, että olisi ollut selkeämmin esillä, mitä kehittämiskeinoja oli tarjolla.

Työssä oppimista käytettiin paljon organisaatiossa. Lisäksi kaikissa kohteissa otettiin työssäoppijoita oppilaitoksista, joista myös toivottiin tulevan työntekijöitä tulevaisuudessa. Yksi haastateltavista vastasi, että työssäoppimista ei juuri käytetty kohteessa, mutta koki, että sitä olisi voinut

käyttää lisää. Kaksi haastatelluista pyrki ristiinkouluttamaan tai lisäämään osaamista työn kierron avulla kohteessaan. Lisäksi kaikki haastateltavat pyrkivät antamaan työntekijöilleen kehittymismahdollisuuksia.

#### 4.8 Kohteiden omat erityispiirteet

Haastattelun viimeisten kysymysten avulla vielä kartoitimme, minkälaisia erityispiirteitä kohteella oli ja mitä erityisesti olisi tullut ottaa huomioon kohteen henkilöstön osalta. Kohteet olivat hyvin erityyppisiä keskenään; mukana oli rennompia ravintoloita, kokouskeskuksia ja hienompia ravintoloita. Kysyimme myös kohteen hienostuneisuutta: oliko enemmän rennompia, jossa oli enemmän esimerkiksi tatuoitua henkilöstöä vai hienostuneempi paikka, jossa palvelulta vaadittiin enemmän. Kuva 13 havainnollistaa kohteiden rentoutta ja hienostuneisuutta.



Kuva 13. Kohteiden asettuminen rentouden ja hienostuneisuuden mukaan

Yhteisesti voitiin todeta, että kaikissa kohteissa paineensietokyvyn tarve oli kova. Kiire oli läsnä jokaisessa paikassa. Kuitenkin viisi haastateltavaa vastasi, että koko ajan ei ollut kiire, mukana oli rauhallisiakin hetkiä. Kolme haastateltavaa vastasi, että kiireeseen voi vaikuttaa organisointitaidoilla.

Seuraavaksi esitetään ravintolakohtaiset tulokset kohdekohtaisista erityistarpeista. Tulokset on esitetty tekstikappaleittain jokainen kohde omassa tekstikappaleessaan.

**Amarillo, Original Sokos Hotel Vantaa.** Moniosajuus tärkeää, kohteessa tuli osata toimia kokoustiloissa, ravintola Amarillossa ja aamiaisosastolla. Amarillossa oli tärkeä osata ruokalista. Aamiaisella ei tarvinnut paljoa osaamista, kokouspuolella tekninen osaaminen oli erittäin tärkeä. Syvemmän olemuksen osalta henkilöiden tuli olla rohkeita, koska kyseessä oli iso talo, jossa voi tapahtua kaikenlaista ja tästä ei voinut häkeltä. Ei ollut hienostopaikka, vaan rempseä ja menevä. Lisäksi henkilöstöltä toivottiin avarakatseisuutta ja luovuutta, sekä ongelmanratkaisukykyä. Asiakkaalle ei sanottu ”ei” vaan häntä onnellistettiin. Paikka oli kiireinen ja työntekijöiden tuli olla tehokkaita.

**Amarillo, Break Sokos Hotel Flamingo.** Kiireen sietokyvyn ja paineensietokyvyn tarve tuli painokkaasti esille. Luonteenpiirteiltään henkilön oli hyvä olla rento ja rempseä sekä heittäytyjä.

Lisäksi kohteessa kävi paljon lapsiperheitä, joten lapset tuli osata ottaa asiakkaina vastaan. Sosiaalisuus ja ulospäinsuuntautuneisuus oli tärkeää.

**Kokoukset ja aamiainen, Break Sokos Hotel Flamingo.** Kokouspuolella teknisen taidon kartoittaminen oli koronan myötä korostunut. Henkilöstön tuli olla teknisesti osaava ja askel edellä asiakasta. Aamiaisella asiakkaiden vastaanottaminen ja yksilöllisempi palvelu olivat tärkeitä. Henkilön tuli olla kiinnostunut siitä, mitä se tuli tekemään sekä valmis sitoutumaan siihen, mitä tehdään. Positiivinen ote oli myös tärkeä.

**Kokoukset, Original Sokos Hotel Tripla.** Henkilöstön tuli olla kiinnostunut asiakkaista ja halukas ratkomaan pulmia sekä tekemään hyviä käytännönratkaisuja. Lisäksi tuli olla hyväkuntoinen, sillä tilat olivat monessa kerroksessa ja etäisyydet pitkiä. Asiakkaiden kanssa tuli olla rohkea ja ottaa tilanne haltuun. Hyvä tarjoilija otti pöydän tai asiakasryhmän haltuun, toimi liiderinä ja uskalsi kysellä sekä suositella. Täytyi myös kunnioittaa työkavereitaan ja olla vastuuntuntoinen. Lisäksi joustavuutta tarvittiin, sillä ala oli sellainen, jossa henkilöstöltä tarvittiin joustavuutta silloin tällöin.

**Grill it!, Solo Sokos Hotel Tornin Tampere.** Henkilöstön tuotetuntemus ja viiniosaaminen korostui. Vuorovaikutustaidot olivat oleelliset sekä myyntitaitojen tuli olla kunnossa. Paineensietokyvyn tarve, pelisilmä ja asenne korostuivat eniten vuorovaikutustaitojen lisäksi. Henkilön tuli olla ryhdikäs ja valmis palvelemaan. Tarjoilijan työssä oli myös aina persoona pelissä.

**Radisson Blue Seaside, Bisto Gimis.** Moniosaajuus oli tärkeää, jotta voi toimia eri osastoilla. Lisäksi tuli olla aito asiakkaiden kanssa ja asiakaspalvelussa. Asenne oli tärkein; kun oli halu, onnistui. Lisäksi oli hyvä, että henkilö oli oikeasti käytettävissä eli pystyi tekemään töitä eri työvuoroissa.

**Solo Sokos Hotel Tornin Helsinki.** Kansainvälinen businesshotelli, joten kielitaitovaatimus oli vähintään suomen- ja englanninkielentaito, mielellään myös ruotsin-, saksan tai espanjan kielen taito lisäksi. Tuli ymmärtää kulttuureita, lisäksi tuli olla avarakatseisuutta ja pelitilanteen lukukykyä, jotta osasi palvella asiakkaita. Ulkoisen olemuksen tuli olla siisti, ei saanut olla näkyviä tatuointeja tai lävistyksiä kasvoissa, lisäksi yleissiisteys oli tärkeää, esimerkiksi parran tuli olla ajettu. Vahva organisaation taito oli tärkeä, lisäksi tarvittiin kylmähermoisuutta.

**10. kerros, Original Sokos Hotel Vaakuna.** Ennakointitaito sekä esimiehillä ison työryhmän organisaation taito olivat tärkeitä. Henkilön tuli olla positiivinen, innokas ja yleisilmeen tuli olla läsnä oleva. Asiakkaan vastaanottaminen oli todella tärkeää. Palvelun tuli olla tyylikästä. Henkilön persoona oli tärkeä sekä ryhti. Lisäksi palautumiskyky oli tärkeä. Reklamaatioiden, hyvitysten hoitaminen ja anteeksipyyttämisen taito sekä kehitymisvalmius olivat myös tärkeitä.

Sokotelin HR-asiantuntijan sekä esihenkilöiden haastatteluiden vastaukset olivat hyvin samanlaisia. HR-osastolla oli kattava käsitys osaamisen kehittamisestä tutkimushetkellä. Osaaminen oli kohtalaista ja sen kehittämiseen olisi ollut hyvä saada lisää resursseja. Korona-aika oli lisäksi todella haastavaa aikaa ravintola-alalle, sillä heillä oli paljon sulkuja ja irtisanomisia koronan myötä ja ala kärsi tästä paljon.

Haastatteluissa nousi selkeästi esille se, että kouluttaminen työn ohessa oli tärkeää ja mieluista sekä esimiesten että henkilöstön osalta. Toiveena olivat ammattitaitoa ylläpitävät koulutukset ja yhteiset koulutukset eri kohteiden välillä, esimerkiksi järjestelmissä. Sokotel tarjosi paljon koulutusta henkilöstölle, mutta tätä olisi ollut hyvä kartoittaa: oliko tarjolla oleva koulutus oikeanlaista vai olisiko sitä tullut muuttaa tai monipuolistaa. Moniosaajuuden merkitys nousi vastauksissa esille, joten työnkierto ja ristiinkouluttaminen olivat tärkeitä. Kaikissa kohteissa kuitenkin pyrittiin antamaan henkilöstölle kehittymismahdollisuuksia.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa keskitytään tulosten pohtimiseen, johtopäätöksiin ja kehittämis ehdotuksiin. Luvun lopussa pohdin tutkimuksen validiteettia, reliabiliteettia ja eettisyyttä sekä omaa oppimisprosessiani.

### 5.1 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Ensimmäinen tutkimuskysymys koski osaamisen tasoa. Osaamisen taso Sokotelilla oli vaihtelevaa. Tähän vaikutti paljon koronatilanne, sillä haastattelut tehtiin syksyllä 2021 ja ravintoloiden henkilöstöllä oli tätä ennen paljon lomautuksia. Vakituisten henkilöstön osaaminen oli pääosin riittävää ja vaihtelevuuteen vaikuttivat eniten uudet työntekijät sekä vuokratyöntekijät. Lisäksi kiireellä oli suuri vaikutus osaamisen kehittämiseen; osaamisen kehittäminen oli jäädä muiden kiireellisten asioiden vuoksi vähemmälle huomiolle. Organisaatiossa työtehtävät olivat sellaisia, jotka voi oppia hyvin työn ohessa ja vastaajat painottivatkin hyvän asenteen merkitystä.

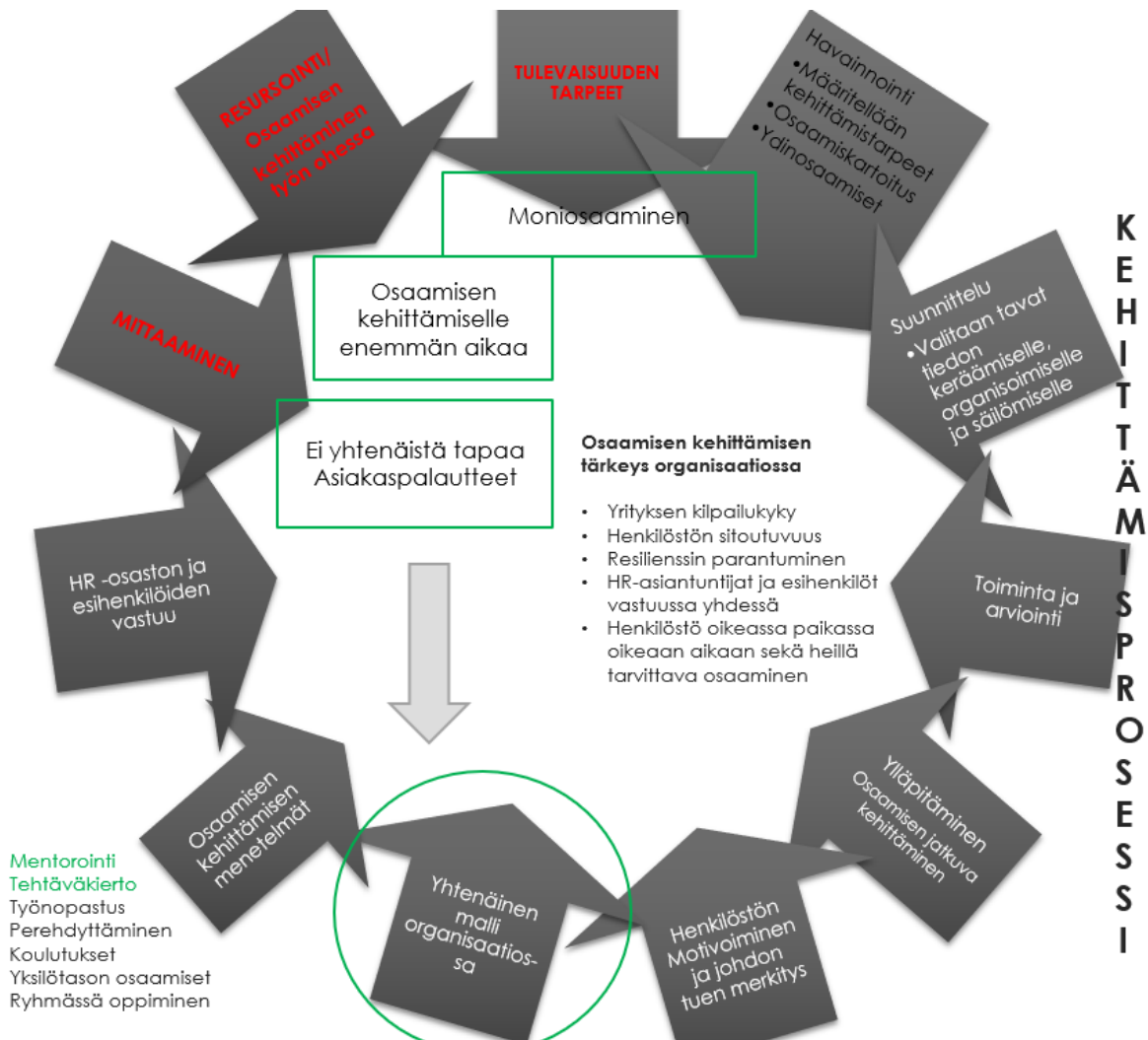
Toinen tutkimuskysymys koski tulevaisuuden osaamista. Tulevaisuuden osaamisen osalta vastauksissa painottuivat moniosaajuus sekä asiakaspalvelu. Tulevaisuudessa koettiin olevan enemmän tarvetta sille, että työntekijällä on osaamista toimia useammassa eri roolissa omalla työpaikallaan. Kohteissa on esimerkiksi hotellin vastaanotto, kokouspalvelut sekä ravintola ja tulevaisuudessa tarvitaan enemmän sitä, että omasta henkilöstöstä löytyy sijainen esimerkiksi ravintolasta hotellin vastaanottoon. Tämän tärkeyden ymmärtäminen yleisesti olikin tärkeää yrityksessä ja tähän olisi hyvä resursoida. Tietoa ja osaamista tulisi jakaa organisaatiossa paljon eri osastojen ja henkilöiden välillä. Tällä myös saataisiin moniosaajuuden lisäksi yrityksessä taattua se, että jonkin asian osaaminen ei ole vain yhden henkilön varassa. Kriittisin osaaminen kohteissa oli palvelupäälliköillä, joita kohteissa oli useampi. Heillä kaikilla tuli olla toistensa vastuualueet hallussa, jotta sairastapauksissa ynnä muissa yllättävissä tilanteissa osaamista löytyisi. Lisäksi muuta henkilöstöä tulisi kouluttaa pikkuhiljaa myös samoihin tehtäviin. Tämä voisi lisätä henkilöstön sitoutumista ja helpottaa tilannetta, jossa palvelupäällikkö irtisanoutuu tehtävästään. Vain kahdessa kohteessa oli ristiinkoulutus käytössä.

Kolmas tutkimuskysymys oli, kuinka osaamisen kehittäminen tapahtuu työn ohessa. Työn ohessa osaamista kehitetään ravintola-alalla jatkuvasti. Eniten tässä tutkimuksessa kuitenkin vastausten perusteella painotettiin työssä oppijoita, jotka tulivat eri oppilaitoksista. Kohteet haluavat panostaa siihen, että työssä oppijoista voisi tulla mahdollisesti uusia työntekijöitä myöhemmin, kun he valmistuva koulutuksesta. Resursoimalla enemmän aikaa osaamisen kehittämiseen myös vakitukselle henkilöstölle voitaisiin kehittää osaamista työn ohessa.

Neljäs tutkimuskysymys oli, kuinka osaamista mitataan. Osaamisen mittaamiseen ei ole yhtenäistä tapaa, kuten Siljamäki (2021) mainitsi haastattelussa. Seuranta tapahtui pääosin päivittäistä työtä seuraamalla, mutta osa ei seurannut osaamisen kehittymistä mitenkään. Asiakaspalautteen merkitys kuitenkin nousi osaamisen kehittämisessä hyvin korkealle, ja kaikissa kohteissa asiakaspalautetta pidettiin hyvin tärkeänä apuna osaamisen kehittämisessä. Sokotelilla olisi hyvä olla tähän jokin yhteinen mittari ja välineet esimiehille, joiden avulla esimiehet voisivat seurata osaamisen kehittämistä paremmin. Kehityskeskustelut olivat myös käytössä organisaatiossa, esimerkiksi tämän ympärille seuranta voisi aloittaa kehittämään. Organisaatiossa olisi hyvä olla oma malli osaamisen kehittämiselle, kuten Viitalakin (2005, 14) toteaa. Tähän ei ollut tutkimushetkellä varsinaista mallia ja haastatteluissa nousi esiin hyvin erilaisia tapoja, kuinka osaamisen kehittämistä seurattiin ja tehtiin organisaatiossa.

Luvussa 2.9 oli kuvassa 3 teoreettinen viitekehys. Teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin osaamisen kehittämisen tärkeys organisaatiossa. Teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin myös osaamisen kehittämisprosessi, joka koostui havainnoinnista, suunnittelusta, toiminnasta ja arvioinnista sekä ylläpitämisestä. Havainnoinnissa erityisesti keskityttiin osaamisen mittaamiseen, resursointiin ja tulevaisuuden tarpeisiin. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä kuvattiin osaamisen kehittämisen menetelmät sekä HR-osaston ja esimiesten vastuu. Lisäksi organisaatiossa olisi tärkeää olla yhteinen malli osaamisen kehittämiseen. Kuvassa 14 teoreettinen viitekehys täydennettynä tutkimuksen jälkeen. Vihreät laatikot kuvaavat tutkimuksen avulla löydettyjä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Lisäksi organisaation yhtenäinen malli korostettuna kuvassa vihreällä ympyröinnillä, sillä sen tärkeys korostui tutkimuksessa. Lisäksi menetelmistä mentorointi ja tehtävänkierto on korostettu kuvassa vihreällä värillä, sillä näiden tärkeys korostui tutkimuksen tuloksissa.





Kuva 14. Teoreettinen viitekehys tutkimuksen jälkeen

Tutkimuksessa selvisi, että osaamisen kehittämiselle tulisi varata enemmän resursseja, sillä tähän panostaminen tulisi nähdä investointina organisaatiossa (Viitala 2013, 186). Haastatteluissa ilmeni, että tähän ei erikseen ollut resursoitu aikaa ja osaamisen kehittäminen jäi vähäisemmälle huomiolle kiireen keskellä. Työssä oppijoiden kehittämiseen panostettiin, mutta henkilöstön osaamisen kehittämiseen tulisi myös panostaa. Mittaamiseen eikä osaamisen kehittämiseen ei ole yhtenäistä tapaa organisaatiossa. Tulevaisuudessa moniosaajuus on kaikista tärkeintä ja tähän tulisi panostaa esimerkiksi käyttäen ristiinkoulutusta tai työn kiertoa organisaatiossa. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin kohteiden omia erityispiirteitä ja tämän pohjalta kuva 13 havainnollistaa kohteiden rentoutta ja hienostuneisuutta. Nämä tulokset toimivat myös HR-osaston ja esimiesten tukena oikeanlaisen henkilöstön sijoittamisessa kohteisiin.

Kehittämiskohteina organisaatiossa olisi erityisesti yhteinen malli osaamisen kehittämiselle. Esi- miehillä olisi hyvä olla yksi selkeä työkalu tähän, josta he löytäisivät aihealueeseen liittyvät ohjeet,

tiedot ja työvälaineet helposti. Sokotelilla oli tähän jo erilaisia työvälaineita ja muun muassa paljon koulutuksia, mutta nämä eivät olleet selkeästi yhdessä paikassa ja kaikkien tiedossa. Haastatelluissa nousi esille myös mentoroinnin ja parityön merkitys; erityisesti mentoroinnille voisi kehittää omaa yhteisen mallin yhdeksi osaamisen kehittämisen työkaluksi. Atwoodin (2009) mallin mukaan seuraava askel osaamisen kehittämisessä on havainnoinnin ja osaamisalueiden ja työntekijöiden osaaminen tunnistamisen jälkeen tapojen valitseminen osaamisen ja tiedon keräämiselle.

Toisena kehittämisen kohteena olisi ajan resursoiminen osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen ovat kasvattaneet tärkeyttä ja tulleet keskeisiksi strategisiksi objekteiksi organisaatioissa (Chapman, Sisk, Schatten & Miles 2018) ja kuten Viitalakin mainitsee (2013, 186), panostus tulisi nähdä investointina. Lisäksi johdon tuki on tärkeää, kuten Bailey ym. (2018, 272) ja Rijal (2009) myös toteavat. Yhteinen malli myös voi selkeyttää osaamisen kehittämistä esimiesten työssä, mutta kiireen keskellä se voi helposti jäädä vähemmälle huomiolle tärkeydestään huolimatta.

Koulutusta kaikki pitivät tärkeänä, mutta ala on sellainen, jossa kaikista tärkeintä on hyvä asenne ja työn voi oppia hyvin työn ohessa. Kuten Poell (2022) mainitseekin, osaamisen kehittämisen haasteena on myös työntekijän halu oppia. Ravintola-alalla on tällä hetkellä kova kilpailu työntekijöistä, joten työn ohessa tekijöiden kouluttamiseen tulee olla varattuna resursseja ja oppimisen tukena yhteisiä malleja ja työkaluja. Kaikki haastatellut myös pyrkivät antamaan henkilöstölle kehittymismahdollisuuksia - tähän yhtenäinen malli olisi tarpeen.

## **5.2 Jatkotutkimuskohteet**

Sokotelilla tästä voisi jatkaa eteenpäin tutkimalla organisaatiossa laajemmin koulutustarjonnan vastaamista koulutustarpeeseen. Tuloksissa ilmeni koulutusta olevan paljon tarjolla, mutta se ei täysin vastannut kaikkien haastateltujen odotuksiin. Koulutukset ovat myös olennainen osa osaamisen kehittämistä ja Sokotelilla on koulutusta hyvin tarjolla, joten sen olisi tärkeää olla oikeanlaista.

Asiakaspalautteisiin liittyen palkitseminen oli hyvin vaihtelevaa eri kohteiden välillä. Pikapalkitsemismallia voisi kehittää yhtenäisemmäksi ja tutkia, minkälainen palkitsemismalli motivoisi henkilöstöä korkean tason asiakaspalveluun.

Lisäksi jatkotutkimuskohteena Sokotelilla voisi olla työntekijöiden kokemusten tutkiminen osaamisen kehittämisen tilasta. Tämä voisi olla joko ennen yhtenäisen mallin kehittämistä tai muutoksen jälkeen. Organisaatiossa voisi myös tehdä kyselyn henkilöstölle ennen yhteisen mallin tekemistä, mikäli työntekijöiden mielipiteet halutaan ottaa tässä huomioon. Muutoksen jälkeen tehdyssä tutkimuksessa voisi tutkia uuden mallin onnistumista.

### 5.3 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys

Validiteetti tutkimuksessa ilmaisee, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetyt mittaus- ja tutkimusmenetelmät mittaavat juuri niitä ilmiön ominaisuuksia, mitä on tarkoituksena selvittää. Silloin, kun kohde-ryhmä ja kysymykset ovat hyviä, on validiteetti hyvä. (Hiltunen 2009, 7.)

Tutkimuksessa haastattelu on ollut paras menetelmä tiedon hankkimiseen, koska haastattelun avulla saadaan laajempia vastauksia kuin esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Haastattelun kysymykset oli mietitty niin, että aiheesta saataisiin kattavasti tietoa. Lisäksi oli lisäkysymyksiä, jos tarkentavat kysymykset olivat tarpeellisia. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin esimiehiä haastatteleamalla osaamisen sekä osaamisen kehittämisen tilaa organisaatiossa ja näin saatiin kattava kuva heidän näkökulmiensa pohjalta.

Reliabiliteetti ilmaisee, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetyt mittaus- ja tutkimusmenetelmät mittaavat haluttua ilmiötä. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia ja mikäli tutkimus uusittaisiin, pitäisi samoissa olosuhteissa saada samat tulokset. Tutkimuksissa, joissa on hyvä reliabiliteetti, tulee kysymysten olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä sekä haastattelut tulee tehdä huolellisesti. (Hiltunen 2009, 11.)

Haastattelut tehtiin hyvin huolellisesti, sillä käytin haastatteluihin paljon aikaa, keskimäärin noin tunnin verran. Jos haastattelussa meni pidempään, en keskeyttänyt haastattelua, vaan keskustelimme asiasta niin kauan, kunnes olin saanut vastaukset kaikkiin kysymyksiin. Kysymykset olivat pääosin ymmärrettäviä ja jos en saanut vastauksia kysymyksiini, sain lisäkysymysten avulla vastaukset. Kysymykset olivat melko laajoja, joten vastaukset olivat hyvin kattavia ja tästä syystä tarkentavat lisäkysymykset välillä tarpeen.

Työelämälähtöisiä kehittämistöitä koskevat tieteen tekemisen sekä yritysmaailman eettiset säännöt sekä tutkimusetiikassa työelämälähtöisen tutkimuksen normit. Kyseessä on sinänsä samoista säännöistä kuin yhteiskunnassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yleensäkin; kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, ja seurausten on oltava käytäntöjä hyödyttäviä. Hankkeissa toimivien henkilöiden vajavaisuudet ja rajoitukset ovat myös hankkeen vajavaisuuksia ja rajoituksia, sillä kehittämistyössä on aina kyse inhimillisestä toiminnasta. Tutkimuksen ja kehittämiskohteen kohteena olevien henkilöiden on tiedettävä työn toiminnan kohde ja tavoitteet, mitä tutkija on tekemässä sekä oman roolinsa yrityksen toimintaa edistävässä hankkeessa. Kehittämistyössä saadaan rehellisiä vastauksia erityisesti silloin, kun vastauksia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan. (Ojasalo ym. 2015, 48.)

Kehittämistyössä tulee olla rehellinen. Toisten tai omien tekstien plagiointi, toisten tutkijoiden osuuden vähättely ja tulosten kritiikitön yleistäminen sekä puutteellinen ja harhaanjohtava raportointi ovat keskeisiä asioita epärehellisyyden välttämiseksi. Jo kehittämiskohteen valinnassa tulisi kiinnittää huomiota siihen, kenen ehdoilla kehittämistehtävää valitaan ja miksi siihen ryhdytään. Aiheellista on pohtia, kuka päättää lopullisen aiheen ja aihe yleensä täsmentyy prosessin edetessä ajankohtaisemmaksi. Lisäksi tulisi muistaa yhteiskunnallinen merkittävyys kehittämistehtävissä. (Ojasalo ym. 2015, 49.)

Kehittämistyössä olen ollut täysin rehellinen, toisten tekstien lainaukset on merkitty selkeästi, eikä muiden tekstejä ole kirjoitettu työhön omanani. Haastattelukutsussa jo kerrottiin haastateltaville, mistä on kyse ja he saivat vapaaehtoisesti osallistua haastatteluun. Ketään tähän ei pakotettu ja kaikki kutsutut eivät haastatteluun osallistuneet suurimmaksi osaksi kiireen vuoksi, suurin osa kutsutuista kuitenkin osallistui haastatteluun. Haastattelun alussa vielä kerroin, miksi heitä haastatellaan ja mainitsin myös, että haastattelut nauhoitetaan. Osa kysymyksistä kartoitti yleistä tilannetta, joissa yksittäisiä vastauksia ei eritelty, mutta lopussa olleisiin kohdekohtaisiin kysymyksiin ei ollut mahdollista vastata anonyymisti, sillä näiden kysymysten avulla kartoitettiin kohteiden omia ominaisuuksia ja henkilöstön tarpeita. Tämä on voinut osaltaan vaikuttaa vastausten rehellisyyteen ja vielä rehellisempiä vastauksia tutkimuksessa olisi ollut mahdollista saada, mikäli nämä kohdekohtaiset kysymykset eivät olisi olleet tässä mukana. Kuitenkin ilmapiiri haastatteluissa oli hyvin avoin ja sain kattavia vastauksia. Tulokset on raportoitu totuudenmukaisesti ja haastattelut on litteroitu hyvin perinpohjaisesti, jolloin tuloksista saatiin mahdollisimman todenmukainen kuva. Avoimella haastattelulla sain esimiehiltä kattavia vastauksia kysymyksiini.

#### **5.4 Oman oppimisen arviointi**

Koen, että opin paljon opinnäytetyöprosessin aikana. Suurena hyötynä opinnäytetyön tekemisessä itselleni on ollut se, kuinka paljon oma ymmärrys osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta on kasvanut opinnäytetyöprosessin aikana. Kirjoittaessani teoreettista viitekehystä opin jo paljon, mutta HR-asiantuntija Anna-Kaisa Siljamäen haastattelu sekä esimiesten haastattelut opettivat aihealueesta minua vielä syvemmin.

Hr-asiantuntija Siljamäen kanssa olimme paljon yhteydessä prosessin aikana. Hänen kanssaan kävimme läpi kokonaistilannetta HR:n näkökulmasta sekä kiireistä huolimatta hän toimi apunani esimerkiksi haastattelukysymysten viimeistelyssä. Koin tärkeänä, että haastattelut olivat avoimia haastatteluita ja haastattelut tapahtuivat kasvokkain, vaikka olivatkin Teamsin välityksellä. Näin sain kattavan kuvan tilanteesta. Haastatteluissa opin myös paljon esimiehen roolista osaamisen kehittämisessä ja kuinka tärkeä aihealue tämä on yrityksen toiminnan kannalta. Haastatteluissa oli erittäin mielenkiintoista kuulla, kuinka osaamisen kehittäminen konkreettisesti organisaatiossa

tapahtuu ja minkälaisia eri tapoja organisaatiossa on käytössä. Lisäksi oli erittäin mielenkiintoista kuulla haastateltavien näkemyksiä tulevaisuuden osaamistarpeista. Moniosaaminen tärkeys tuli vastauksissa vahvasti esille ja uskoisin, että sen tärkeys korostuu ravintola-alan lisäksi myös muilla aloilla. Haastateltavat toimivat esimiehinä hyvin erilaisissa kohteissa, tämä oli erittäin mielenkiintoista, mutta toi myös hieman eroavaisuutta vastauksiin. Kuitenkin melko pienestä haastateltavien määrästä riippumatta teemat kuten moniosaajuuden tärkeys, asenteen merkitys ja resursoinnin tarve nousivat haastatteluissa vahvasti esille.

Opiskelujen ohella monet kurssit ovat myös tukeneet tätä aihealuetta ja monet muut eri HR-aihealueet liittyvät tähän myös vahvasti, kuten palkkaus ja työntekijöiden sitoutuvuus, mutta aihe täytyi rajata tarkasti. Kurssien sekä oman työkokemuksen pohjalta minulla oli aiheesta jo jonkin verran perustietämystä, mutta tietämykseni on kasvanut merkittävästi opinnäytetyöprosessin aikana. Aihe on todella tärkeä koko yrityksen toiminnan kannalta, mutta on ikävä huomata kuinka se usein jää vähemmälle huomiolle kiireen keskellä. Teorian kirjoittaminen ja lähteiden etsiminen on vienyt eniten aikaa opinnäytetyötä tehdessäni. Aihe onneksi on todella kiinnostava, tärkeä ja ajankohtainen ja riippumatta alasta, tähän tulisi jokaisen organisaation panostaa kunnolla. Aineistoa aiheesta löytyi hyvin, sekä suomen että englannin kielillä. Oman kokemuksen ja myös tämän opinnäytetyön perusteella olen huomannut, että aihealue jää usein kiireen keskellä jalkoihin, mutta on hienoa, että asiaan on alettu suhtautua sen vaatimalla vakavuudella ja nykyään aiheeseen panostetaan organisaatioissa.

Tutkimusprosessi itsessään on sujunut hyvin, työn edistyminen kuitenkin vaihtelevasti omien kiireiden ja toimeksiantajan kiireiden puitteissa. Haastattelut kuitenkin toteutuivat tehokkaassa tahdissa, sillä halusin tehdä ne syksyllä ennen pikkujoulukauden alkamista, sillä muuten nämä olisi venynyt seuraavan vuoden puolelle, sillä pikkujoulukausi on kiireellisintä aikaa ravintola-alalla. Tällöin vielä ei ollut tullut seuraavaa korona-aaltoa, joka sitten haastatteluiden jälkeen tulikin joulukuussa 2021.

Haastatteluiden litterointiin sain hyvin järjestettyä aikaa ja tehtyä tämän osuuden huolella. Uusi perheenjäsen, pieni koiranpentu, joka tuli meille tammikuussa 2022, on vienyt aikaani enemmän kuin osasin odottaa, mutta onneksi opinnäytetyö on edennyt tästä huolimatta. Myös tammikuun 2022 lopulla alkanut uusi työ on vienyt aikaa ja resursseja elämästäni, mutta sieltä olen myös saanut tukea ja ymmärrystä opinnäytetyön valmistumiseen.

Tulokset haastatteluista sain koottua hyvin perusteellisen litteroinnin ja teemoittelun pohjalta, ja tämä oli myös erittäin mielenkiintoista. Litterointiin ja analysointiin käytinkin paljon aikaa, sillä koin tämän tärkeäksi ja tulosten kokoaminen oli kattavan aineiston pohjalta sujuvaa. Koen, että sain kattavasti kuvattua osaamisen tilaa Sokotelille haastatteluiden pohjalta ja esittäessäni tuloksia heidän viikkopalaverissaan koen, että tieto oli heille todella arvokasta. Koen, että prosessissa oli

erittäin mukavaa, että sain esitellä tulokset heille palaverissa, tähän oli resursoitu aikaa ja koen, että nämä otettiin käyttöön heidän HR-tiimissään. Mukana oli Anna-Kaisa Siljamäen lisäksi heidän HR-tiimiinsä kuuluvat kaksi kollegaa sekä Sokotelin HR-päällikkö. Tutkimus tuotti arvokasta tietoa Sokotelille, jonka pohjalta he pääsevät jatkamaan osaamisen kehittämisen prosessia.

## Lähteet

Andreeva, T. & Kianto, A. 2012. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness, and economic performance. Julkaisussa: Journal of knowledge management 2012-07-13, Vol. 16 (4), p.617-636. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/13673271211246185/full/html> Luettu: 5.5.2022

Atwood, C. G. 2009. Knowledge Management Basics. Association for Talent Development 2009. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/knowledge-management-basics/9781562865481/chapter-1.xhtml> Luettu: 12.8.2022

Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C. & Garavan T. 2018. Strategic Human Resource Management. Second Edition. Oxford University Press.

Chapman, E. F., Sisk, F. A, Schatten, J. & Miles, E. W. Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation. Julkaisussa: Journal of Management and Organization; Lyn-field Vol. 24, Iss. 4, 533-550. Luettavissa: <https://www.proquest.com/docview/2091248851?accountid=27436&parent-SessionId=g7s3K3t7VDNectB1cLrdz3Mt087wBC%2Bih2IbusFerrs%3D&pq-origsite=primo>. Luettu: 4.9.2022

Dalkir, K. & Liebowitz, J. 2011. Knowledge Management in Theory and Practice. MIT Press. E-kirja.

Denford, J. S. 2013. Building Knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. Julkaisussa: Journal of knowledge management 2013-03-29, Vol. 17 (2),p. 175-194. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/13673271311315150/full/html> Luettu: 18.6.2022

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Restamark

Gibb, S. 2008. Human Resource Development. Process, Practices and Perspectives. Second Edition. Palgrave Macmillan.

Heising, P. 2009. Harmonization of knowledge management – comparing 106 KM frameworks around the globe. Julkaisussa: Journal of Knowledge management 2009, Vol.13 (4), p. 4-13. Luettavissa: <https://www.proquest.com/docview/230323901?parentSessionId=QhIQ4QmZG99xyJEDNIARI2I%2BqV0cV0hs7jHKTXD2nZk%3D&pq-origsite=primo&accountid=27436> Luettu 9.7.2022

- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf) Luettu: 21.1.2023
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. Tutki ja kirjoita. 2007. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu
- Hätönen, H. 2011, Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa Instituutti Oy. Edita Prima Oy. Helsinki
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Kirja-paino Jaarli Oy. Turenki.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum media.
- London, M. 2022. Team Learning and the Human Resource Development/ Human Resource Management Interface. Julkaisussa: Human Resource Development Review 2022, Vol. 21 (1), p. 15-23. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/full/10.1177/15344843211062677> Luettu: 9.8.2022
- Mailk, P. & Garg, P. 2020. Learning Organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. Julkaisussa: International journal of human resource management 2020, Vol. 31 (8), p. 1071-1094. Luettavissa: [https://haaga-helia.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi\\_informaworld\\_taylorfrancis\\_310\\_1080\\_09585192\\_2017\\_1396549](https://haaga-helia.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_informaworld_taylorfrancis_310_1080_09585192_2017_1396549) Luettu: 10.8.2022
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. Julkaisussa: California management review 1998, Vol.40 (3), p.40-54. Luettavissa: <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.haaga-helia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=485828e6-b35c-4c7d-9a25-d41418619608%40redis>. Luettu: 15.1.2023
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Poell, R. 2022. Will Human Resource Department become too important to be left to human resource development professionals? : Employees and managers as strategic human resource development stakeholders. Julkaisussa: Human resource development review 2022, Vol. 21 (3), p. 153448432210831. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/full/10.1177/15344843221083192> Luettu: 30.7.2022



Rijal, Sapna. 2009. Leading the learning organization. Julkaisussa: Business Education & Accreditation, Vol. 1, No. 1, pp. 131-140. Luettavissa: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1555144](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1555144) Luettu: 31.7.2022

Siljamäki, A.-K. 15.9.2021. HR-asiantuntija. Sokotel Oy. Haastattelu. Helsinki

Siljamäki, A.-K. 24.9.2021. HR-asiantuntija. Sokotel Oy. Haastattelu. Helsinki

Sokotel. 2022. Tietoa meistä. Luettavissa: <https://sokotel.fi/tietoa-meista/> Luettu: 12.2.2023

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy.

## Liitteet

### Liite 1. HR-asiantuntijan haastattelukysymykset

1. Miten organisaation strategia näkyy osaamisen kehittämisessä?
2. Mikä on mielestänne henkilöstön osaamisen nykytila/osaamisen kehittämisen nykytila?
3. Miten organisaatio tukee osaamisen kehittämistä?
4. Mitä työkaluja osaamisen kehittämiseen organisaatio tarjoaa?
5. Minkälaista tukea/työkaluja toivoisit osaamisen kehittämiseen organisaatiolta?
6. Mikä rooli esimiehellä on osaamisen kehittämisessä?
7. Mitä haasteita koet osaamisen kehittämisessä?
8. Miten osaamisen kehittämistä/johtamista voisi kehittää esimiestyössä?
9. Minkälaisia vaikutuksia koette osaamisen kehittämisellä olevan?
10. Miten varmistetaan, että osaaminen vastaa tulevia tarpeita?
11. Kuinka paljon tulisi ennakoida tulevaisuutta osaamistarpeiden määrittelyn suhteen?
12. Millä tavalla tulevat osaamistarpeet ja henkilöstön resursointi voitaisiin ennakoida?
13. Miten ydinosaamiset tunnistetaan organisaatiossanne?
14. Miten kilpailu osaavasta henkilöstöstä näkyy/tulee näkymään toimialallanne/organisaatiossanne?
15. Minkälaista osaamista liiketoiminnan suunnitelmat edellyttävät eri aikajännteillä?
16. Kenellä on tarvittavaa osaamista?
17. Mistä osaamisesta tullaan mahdollisesti luopumaan ja milloin?
18. Kuinka paljon tarvitaan osaajia ja millaisissa työsuhteissa he toimivat?
19. Minkälaiseen osaamiseen asiakkaille tuotettu lisäarvo perustuu?

## **Liite 2. Esimiesten haastattelukysymykset.**

### **Haastattelukysymykset:**

#### **Yleisesti tähän aikaan liittyen:**

1. Mitä osaamista painotetaan? Minkä osaamisen tarve nykyajassa korostuu erityisesti? Mitä osaamista uskot, että tulevaisuudessa tullaan erityisesti tarvitsemaan? Minkälainen osaaminen korostuu?
2. Millä tasolla osaaminen on tällä hetkellä? Onko osaaminen tarvittavalla tasolla? Mitä osaamista tarvitaan lisää? Onko työntekijöille tarpeeksi koulutusta tarjolla?
3. Minkälaista tukea/työkaluja toivoisit osaamisen kehittämiseen organisaatiolta? Minkälaisia uusia keinoja voisi olla, joita organisaatiossa voitaisiin käyttää osaamisen kehittämisessä?
4. Kuinka paljon työssä oppimista voisi käyttää/käytetään osaamisen kehittämiseen? Miten se tehdään? Nimetäänkö perehdyttäjää tai kouluttajaa?
5. Miten asiakaspalaute vaikuttaa osaamisen kehittämiseen yksikössänne? Miten keuhataan ja kannustetaan? Miten korjataan? Miten tilanteet käydään läpi, jos on tullut huonoa palautetta? Miten itse perehdyttäjät/sinä palautetta antamalla kehität osaamista?
6. Minkälainen merkitys henkilön peruskoulutuksella /ammattillisella koulutuksella/ tutkinnolla on osaamiseen? Miten se näkyy kohteen päällikölle/ perehdyttäjälle?
7. Miten seuraatte ja varaudutte mahdollisiin osaamisvajaisiin? Miten seuraatte kokonaistilannetta? Kuinka moni henkilö osaa kriittistä osaamista? Kartoitetaanko tätä?
8. Minkälainen rooli esimiehenä sinulla on osaamisen kehittämisessä? Mitä muita henkilöitä on, joilla on rooli osaamisen kehittämisessä?
9. Miten seuraat henkilöstön/tiimin osaamisen kehittymistä? Mistä tiedät, että osaaminen on hyvällä tasolla?

#### **Minkälaista erityisosaamista tässä kohteessa henkilöstöllä tulee olla?**

10. Mitä erityistä henkilöstön osalta tulisi huomioida juuri tässä ravintolassa? Minkälaista syvempää osaamista/ olemusta henkilöstöllä tulisi olla? Onko jotain erityispiirteitä ja mitä ne ovat?

Paikan kiireellisyys?

Paineensietokyvyn tarve?

Raffius-hienostuneisuus?

Tehokkuus?