

## Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuspolun mallintaminen

Anne Baikov, Mari Malaska, Isa Rätty



<b>Tekijä(t)</b>	
Anne Baikov, Mari Malaska, Isa Rätty	
<b>Koulutusohjelma</b>	
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b>	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>
Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuspolun mallintaminen	53 + 27
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b>	
The modeling of McDonald's Finland restaurant staff internal training path	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on mallintaa Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäinen koulutuspolku. Koulutuspolku sisältää ravintolahenkilöstön koulutusohjelmat ravintolatyöntekijästä ravintolapäällikköön asti. Mallintamisprosessin lopputuote on produkti, Koulutuspolku-opas, joka avaa Suomen McDonald's-ketjun eri koulutusohjelmien sisältöä sekä eri työtehtävissä edellytettävää osaamista. Produktin avainkohderyhmänä on Suomen McDonald's-ketjun ravintolajohto.</p> <p>Työn toimeksiantajana toimii McDonald's Oy. Toimeksianto sai alkunsa ravintolajohdon kommunikoimasta tarpeesta koota Suomen McDonald's-ketjun ravintoloiden eri työtehtävissä edellytettävä osaaminen ja ketjun tarjoama sisäinen koulutus yksiin kansiin. Näin opinnäyte-työ myös tukee Suomen McDonald's-ketjun henkilöstöstrategiaa, jossa pääroolissa on henkilöstön suoriutumistason kehittäminen, henkilöstön kokemus McDonald's-ketjusta toimialansa parhaana työnantaja sekä johtamisen kulttuurin kehittäminen koko organisaatiossa.</p> <p>Produktin laadukkuuden varmistamiseksi on tietoperustan aiheiksi valittu koulutus ja oppiminen työelämässä sekä mallintaminen. Koulutus ja oppiminen työelämässä -luku käsittelee koulutuksen ja oppimisen teoriaa ja peruskäsitteitä, sekä esittelee McDonald's-ketjun sisäiset koulutusohjelmat. Mallintamisen osiossa esittelemme mallintamisen ja prosessien kuvaamisen yleisiä periaatteita. Tietoperustaa voidaan tulevaisuudessa käyttää myös muissa koulutukseen ja mallintamiseen liittyvissä projekteissa.</p> <p>Valitsimme mallinnusprosessin prosessikaavion pohjaksi uimaratakaavion. Esittelemme mallinnusprosessin kaikkine vaiheineen luvussa 4. Kuvaus Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuspolun mallinnusprosessista.</p>	
<b>Asiasanat</b>	
Koulutus, koulutusohjelma, osaaminen, mallinnusprosessi, prosessi	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Koulutus ja oppiminen työelämässä .....	5
2.1	Koulutus käsitteenä .....	5
2.2	Ravintola-alan ammatillinen koulutus .....	5
2.3	McDonald's-ketjun ravintolahenkilökunnan koulutus .....	6
2.3.1	Ravintolatyöntekijöiden koulutusohjelma .....	7
2.3.2	Kouluttajien koulutusohjelma .....	8
2.3.3	Vuoronjohtamisen koulutusohjelma .....	9
2.3.4	Esimiesten koulutusohjelma .....	11
2.3.5	Ravintolanjohdon koulutusohjelma .....	12
2.3.6	Suomen McDonald's-ketjun tarjoama ulkopuolinen koulutus .....	13
2.3.7	McDonald's Suomi Business School .....	14
2.4	Oppimisen määrittely .....	16
2.4.1	Oppimisen monipuolistuminen .....	16
2.4.2	Oppiminen työelämässä .....	18
2.5	Oppiminen McDonald's-ketjussa .....	19
2.5.1	Monimuotoinen oppiminen .....	19
2.5.2	10–20–70 .....	21
2.6	Ammattitaidon määrittely .....	21
3	Mallinnusprosessi .....	25
3.1	Mallinnusprosessin määritelmä ja tavoitteet .....	25
3.1.1	Prosessi .....	26
3.1.2	Prosessin sisällön vaikutus mallintamiseen .....	28
3.1.3	Näkökulmien hyödyntäminen prosessin mallintamisessa .....	29
3.2	Prosessin kuvaaminen ja sen vaatimukset .....	30
3.2.1	Prosessin yleiskuvauksen luominen .....	31
3.2.2	Prosessikaavio .....	32
3.2.3	Prosessikaavion kuvaaminen .....	34
3.2.4	Prosessin mittaaminen .....	34
4	Kuvaus Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuspolun mallinnusprosessista .....	36
4.1	Prosessin yleiskuvaus .....	36
4.2	Prosessikaavio .....	39
4.3	Kaavion vaiheiden avaukset .....	40
5	Pohdinta .....	44
	Lähteet .....	49
	Liitteet .....	54

Liite 1. Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön koulutusohjelmien koulutusmateriaalit.....	54
Liite 2. Vuoronjohtamisen peruskurssin palautekysely.....	56
Liite 3. Mallinnusprosessikaavio .....	59
Liite 4. Koulutuspolku-opas .....	60

# 1 Johdanto

Ollakseen myös tulevaisuudessa kiinnostava työnantaja on McDonald's-ketjun pysyttävä ajan hermolla ja aika ajoin uudistettava toimintaa vastaamaan nuorten työntekijöiden tarpeita ja tapaa toimia. Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäiset koulutusohjelmat ovat suuressa murroksessa. Koulutusohjelmia on päivitetty sekä sisältöjen että materiaalien suhteen. Lisäksi yrityksen koulutusfilosofiaan, sekä tapaan oppia ja opettaa, on tehty muutoksia tuomalla perinteisen luokkahuoneessa tai koulutusmateriaaleista oppimisen rinnalle monimuotoinen oppiminen. Monimuotoisella oppimisella tarkoitetaan McDonald's-ketjussa verkko-opetuksen, itseopiskelun, työssä oppimisen, valmentajatapaamisten sekä erilaisten koulutuspäivien ja kurssien muodostamaa kokonaisuutta. Pääajatuksena on, että monimuotoisten oppimismenetelmien käyttäminen tarjoaa koulutettavalle erilaisissa muodoissa ne tiedot ja taidot, ja tätä kautta osaamisen, joita tämä tarvitsee työtehtävissään menestymiseen.

McDonald's-ketjulla on käytössään monia omia sisäisen viestinnän kanavia ja muutosten kommunikoiminen näiden kanavien kautta on johdonmukaista ja selkeää. Vaikka viesti tavoittaa ravintolajohdon, ei kokemuksemme mukaan positiivistenkaan muutosten käyttööön vieminen ole aina helppoa. Tätä opinnäytetyötä edeltävä tilanne McDonald's-ketjun ravintoloissa oli hyvin pitkälti kuvaillun mukainen. McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuspolun yksittäisten koulutusohjelmien muutoksista oli kommunikoitu sisäisten viestintäkanavien kautta ravintolajohdolle, mutta muutosten kokonaisuus ja niiden ravintolajohdolle aiheuttamat toimenpiteet jäivät epäselviksi.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja sen aiheena on Suomen McDonald's-ketjun sisäisen koulutuspolun mallintaminen. Mallintamisen lopputuotteena on Koulutuspolku-opas, joka esittelee McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäiset koulutusohjelmat sekä eri työtehtävissä edellytetyn osaamisen. Esitteen avainasiakasryhmä on ravintolajohto, toissijaiset asiakasryhmät ovat ravintolahenkilöstö, keskushallinnon asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt sekä yhteistyökumppanit. Esitteen tarkoitus on olla helppokäyttöinen ja -lukuinen kokonaisuus, joka auttaa ymmärtämään koulutusohjelmien kokonaisuutta sekä suunnittelemaan henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii McDonald's Oy. McDonald's, yksi maailman tunnetuimmista tuotemerkeistä, on perustettu vuonna 1955. Ketjun ravintolat palvelevat asiakkaita ympäri maailman 119 eri maassa. Ravintoloita on kaiken kaikkiaan jo yli 33 000 ja niissä palvellaan päivittäin yli 64 miljoonaa asiakasta.

Suurinta osaa McDonald's-ketjun ravintoloita pyörittää paikalliset yrittäjät. He saavat täyden tuen ketjulta mutta vastaavat itsenäisesti yrityksensä liiketoiminnasta, henkilökunnan palkkauksesta ja koulutuksesta sekä ketjun yhteisen, 100 prosenttisen asiakastytyväisyystavoitteen toteutumisesta.

Suomeen ensimmäinen McDonald's-ravintola avattiin vuonna 1984 Tampereelle. Ravintoloita Suomessa on tämän opinnäytetyön tekohetkellä 82 ja niistä 70 on paikallisten yrittäjien omistuksessa. McDonald's Oy:n omistuksessa on kaksitoista ravintolaa, ja niitä johtavat ketjun sisäisen koulutuspolun läpikäyneet ravintolapäälliköt. Tukitoimintoja kaikille McDonald's-ketjun ravintoloille tarjoaa keskushallinto, jossa työskentelee noin viisikymmentä henkilöä erilaisissa työtehtävissä. Osa keskushallinnon henkilökunnasta on käynyt läpi ketjun oman koulutuspolun ja sitä kautta edennyt jopa johtotehtäviin. Keskushallintoon palkataan myös henkilöitä niin asiantuntija- kuin esimiestehtäviin yrityksen ulkopuolelta eri ammattialoilta.

McDonald's-ketju on merkittävä työllistäjä Suomessa. Ketjun palveluksessa työskentelee noin 3000 henkilöä, jotka ovat pääosin nuoria ja monille heistä McDonald's on ensikosketus työelämään. (McDonald's Oy 2015.) Jokaiselle uudelle työntekijälle laaditaan oma koulutussuunnitelma ja ensimmäisten viikkojen aikana tukena työn harjoittelussa on kouluttaja. McDonald's-ketjun voidaan sanoa olevan erinomainen peruskoulu palveluammatteihin. Keskeisessä asemassa olevat laatuvaatimukset ja hyvä palvelu ovat asioita, jotka ovat monilla aloilla tarvittavia tärkeitä perustaitoja, ja joita nuorten on helppo omaksumaa työn ohella. Joustavat työajat tai vakituinen työpaikka ovat varmasti monelle houkutteleva vaihtoehto, mutta myös mahdollisuus edetä jopa esimiestehtäviin sisäisen koulutusohjelman kautta.

McDonald's-ketju on suurin yksittäinen koulutusorganisaatio maailmassa (McDonald's Oy 2014a). Yritys kouluttaa henkilöstönsä paikallisissa koulutuskeskuksissa ympäri maailman ja Suomessa McDonald's-ketjun sisäinen koulutus järjestetään McDonald's Oy:n pääkonttorilla sijaitsevassa Business School McDonald's Finland koulutuskeskuksessa. Avaamme Business School -käsitteen tarkemmin luvussa 2.3.7.

Vuosittain yrityksen sisäisiin Business Schoolin tarjoamiin koulutuksiin osallistuu noin 500 henkilöä. (McDonald's Oy 2014b.) Tämä on vain noin kymmenen prosenttia ravintolaketjussa tapahtuvasta ravintolahenkilöstön sisäisestä koulutuksesta. McDonald's-ketjun henkilöstön vaihtuvuusprosentti on viime vuosina laskenut merkittävästi (Helenius 9.2.2015). Tämä heijastaa välillisesti myös ravintolahenkilöstön koulutustarpeisiin. Sisäisen koulutuksen laadukkuus on niin oleellinen osa yrityksen strategiaa, että osallistujamäärien het-

kellinen pieneneminen ei aiheuta yrityksessä koulutusorganisaatioon liittyviä supistustarpeita. McDonald's-ketjussa on haastavasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta keskitytty kehittämään sisäistä koulutusta ravintolahenkilöstölle. Tästä hyvä esimerkki on tämä opinnäytetyö.

McDonald's-ketju nousi ensimmäisenä pikaruokaravintolana Suomen parhaat työpaikat -listalle vuonna 2013 ja sijoittui samaisella listalla myös heti seuraavana vuonna. Vuonna 2015 McDonald's paransi sijoitustaan nousemalla kolmannelle sijalle suurten yritysten sarjassa. Hyvä yhteishenki ja työilmapiiri nousivat esiin tärkeimpinä tekijöinä ja yrityksen työntekijät kertoivat aidosti olevansa tyytyväisiä työskentelyyn ketjun ravintoloissa. Myös ketjun oma työtyytyväisyystutkimus tukee viestiä. Tutkimuksen mukaan kolme neljästä työntekijästä kertoo olevansa tyytyväinen tai täysin tyytyväinen työhönsä. (Helenius 9.2.2015.)

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäistä koulutuspolkua. McDonald's-ketju tarjoaa ravintolahenkilöstölleen myös ketjun ulkopuolista tutkintoon johtavaa koulutusta työtehtävästosta riippuen. Tällaisia ovat muun muassa Liiketalouden perustutkinto ravintolatyöntekijätasolle ja Johtamisen erikoisammattitutkinto kokeneille esimiehille. Opinnäytetyön tekemisen aikoihin McDonald's-ketju etsi parhaillaan yhteistyökumppania, jolla olisi mahdollisuus toteuttaa eri koulutusohjelmia, ammattikorkeakoulututkinto pois lukien, saman katon alla. Koska sopivaa yhteistyökumppania ei ollut vielä löytynyt, olemme rajanneet McDonald's-ketjun ulkopuoliset koulutukset pois tästä opinnäytetyöstä. Myös McDonald's-ketjussa työskenteleviä keskushallinnon jäseniä koulutetaan säännöllisesti, mutta pääasiallisesti koulutus tapahtuu joko jonkin ulkopuolisen palveluntarjoajan tai toisen McDonald's-maaorganisaation toimesta. Selkeyden vuoksi, ja koska produktin avainkohderyhmä on ravintolajohto, olemme rajanneet myös keskushallinnon työntekijöille tarjottavan koulutuksen tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Tämän opinnäytetyön on tehnyt kolme henkilöä, joista jokaisella on pitkä työkokemus McDonald's-ketjussa ja sen eri työtehtävissä. Opinnäytetyön tekijöistä jokainen on aloittanut McDonald's-työuransa ravintolatyöntekijänä ja käynyt koulutuspolun eri koulutusohjelmat läpi ravintolapäällikkötasoon asti. Opinnäytetyön tekohetkellä tekijöille on kertynyt McDonald's-ketjun sisällä työkokemusta yhteensä kuusikymmentä vuotta, ja tekijöiden osaaminen muodostuu työskentelystä McDonald's-ketjun ravintoloissa sekä keskushallinnossa useissa eri tehtävissä. Opinnäytetyön tekohetkellä kaikki opinnäytetyöryhmän jäsenet työskentelevät osana Suomen McDonald's-ketjun keskushallintoa Henkilöstö- ja kou-

lutusosastolla. Hankittu kokemus ja osaaminen McDonald's-ketjun koulutuksesta ovat opinnäytetyön kannalta merkittävässä roolissa.

Pelkkä McDonald's-ketjun toiminnan ja sen koulutuksen ymmärtäminen ei kuitenkaan ole opinnäytetyön kannalta riittävää osaamista. Huomasimme mallintamisprosessin aikana tarvitsevamme kattavamman käsityksen koulutuksesta ja oppimisesta. Kirjallisuutta ja tutkimuksia aiheesta on paljon, joten rajasimme opinnäytetyötä varten kirjoitetun tekstin käsittelemään koulutusta ja oppimista erityisesti työelämässä. Käsittelemme aihetta luvussa 2. Koulutus ja oppiminen työelämässä.

Mallintaminen oli kaikille opinnäytetyön tekijöille melko vieras aihe ennen opinnäytetyön kirjoittamista. Näin ollen tutustuimme mallintamiseen liittyvään kirjallisuuteen ja internet-aineistoon melko laajasti ja rajasimme sieltä mielestämme tämän opinnäytetyön ja mallinnusprosessin kannalta oleelliset aiheet lukuun 3. Mallintamisprosessi.

Luvussa 4. Kuvaus Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuspolun mallinnusprosessista, esittelemme yksityiskohtaisesti mallinnusprosessimme eri vaiheet prosessin yleiskuvauksen, prosessikaavion ja kaavion eri vaiheiden avausten avulla.



## **2 Koulutus ja oppiminen työelämässä**

Opinnäytetyöryhmämme saatua toimeksiannon selkeyttää Suomen McDonald-ketjun ravintolahenkilöstön sisäistä koulutuspolkua, aloitimme tulevan prosessin suunnittelun. Prosessisuunnitelmavaiheessa ymmärsimme tarvitsevamme lisäymmärrystä ja tietoa mallintamisen sekä oppimisen ja koulutuksen teoriasta pystyäksemme luomaan laadukkaan tuotteen mallinnusprosessin lopputuloksena. Olemme tässä luvussa keskittyneet mielestämme keskeisiin aihealueisiin liittyen koulutukseen ja oppimiseen työelämässä.

### **2.1 Koulutus käsitteenä**

Koulutus on käsitteenä hyvin laaja ja kokemuksemme mukaan erittäin vaikeasti määriteltävissä. Ensisijaisesti koulutus on yhteiskunnan ylläpitämää toimintaa, jonka tehtävä on tehdä lapsista ja nuorista vallalla olevan elinkeino- ja kulttuuriperinteen mukaisia yhteiskuntakelpoisia toimijoita (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 10).

Suomessa jokaisella ihmisellä on yhtäläinen oikeus koulutukseen ja sen toteutumista turvataan laein ja säädöksin. Valtion ja kuntien on turvattava perusopetuksen lisäksi jokaiselle Suomessa asuvalle myös muuta yksilön tarpeiden mukaista koulutusta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.) Tällaisella koulutuksella viitataan yleensä tutkintoon johtavaan koulutukseen, jota on muun muassa peruskoulun päättötodistukseen, ylioppilastutkintoon, ammattitutkintoon, ammattikorkeakoulututkintoon ja yliopistokoulutuksen tutkintoon johtava koulutus (Tilastokeskus).

Koulutus voi tarkoittaa kuitenkin myös muuta kuin julkisilla varoilla ylläpidettyä koulutusta. Hyvänä esimerkkinä tästä on tässä opinnäytetyössä mallinnuksen kohteena oleva Suomen McDonald's-ravintolaketjun sisäinen koulutus. Suomen McDonald's-ravintolaketjun sisäinen koulutus ei ole julkisilla varoilla ylläpidettyä koulutusta, vaan sen maksaa McDonald's Oy ja yksittäisten lisenssinhaltijoiden yritykset. Koulutuksella voidaan siis tarkoittaa myös tutkintoon johtamatonta koulutusta, kuten erilaisia kursseja, koulutuksia, yksittäisiä aineopintokursseja, ammattikorkeakoulujen erikoistumisopintoja ja avoimia yliopisto- ja korkeakouluopintoja (Tilastokeskus).

### **2.2 Ravintola-alan ammatillinen koulutus**

Matkailu- ja ravitsemisalalan taustaselvityksen (Järvinen, Vataja & Tuominen 2011, 6) mukaan vuonna 2008 Matkailu-, majoitus- ja ravitsemistoiminnan toimialalla työskenteli 85 400 henkilöä, joista 77 prosenttia oli töissä ravitsemistoiminnan alatoimialalla. Alan ydinammattajeja ovat ravitsemusalan työntekijät, majoitus- ja ravitsemisalalan johtajat ja asi-

antuntijat sekä matkapalvelutyöntekijät. 31 prosenttia alan ydinammateissa toimivista työskentelee tehtävässään ilman ammatillista opetushallinnon alaista tutkintoon johtanutta koulutusta, 56 prosentilla on ammatillisen perusasteen koulutus ja yleisin tutkinto on ammatillisen peruskoulutuksen majoitus- ja ravitsemisalalan tutkinto. Noin kahdellatoista prosentilla on ammattikorkeakoulututkinto ja vain yhdellä prosentilla yliopistotutkinto. (Järvinen, Vataja & Tuominen 2011, 6-7.)

Ammatillisella perusasteella Matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalalan tutkintoja ovat hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto ja matkailualan perustutkinto. Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinnosta voi suorittaa joko kokin, asiakaspalvelun tai hotellipalvelun koulutusohjelman ja matkailualan perustutkinnosta joko matkailupalvelujen tai matkailupalvelujen myynnin ja tietopalvelujen koulutusohjelman. Matkailu- ja ravitsemusalan ammattikorkeatutkinnon nimike on restonomi (AMK). Alalla on useita eri koulutusohjelmia, joista osassa on mahdollisuus myös suuntautua eri osa-alueille. Lisäksi Lapin yliopistossa on mahdollista osana yhteiskuntatieteiden opintoja opiskella matkailututkimusta pääaineena (Järvinen, Vataja & Tuominen 2011, 10–15.) Ravintola-alalla on mahdollisuus opiskella myös erilaisia erikoisammattitutkintoja, kuten majoitus- ja ravitsemisalalan esimiehen, baarimestarin tai dieetikokkin erikoisammattitutkinnot (Haaga-Perho).

Missään tutkintoon tähtäävässä koulutuksessa ei siis voi opiskella pikaruoka-alan tutkintoa. Ainoastaan hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinnon valinnaisena tutkinnon osana on mahdollista suorittaa kymmenen opintoviikon laajuinen pikaruokapalvelut-osio (Opetushallitus 2010, 10).

### **2.3 McDonald's-ketjun ravintolahenkilökunnan koulutus**

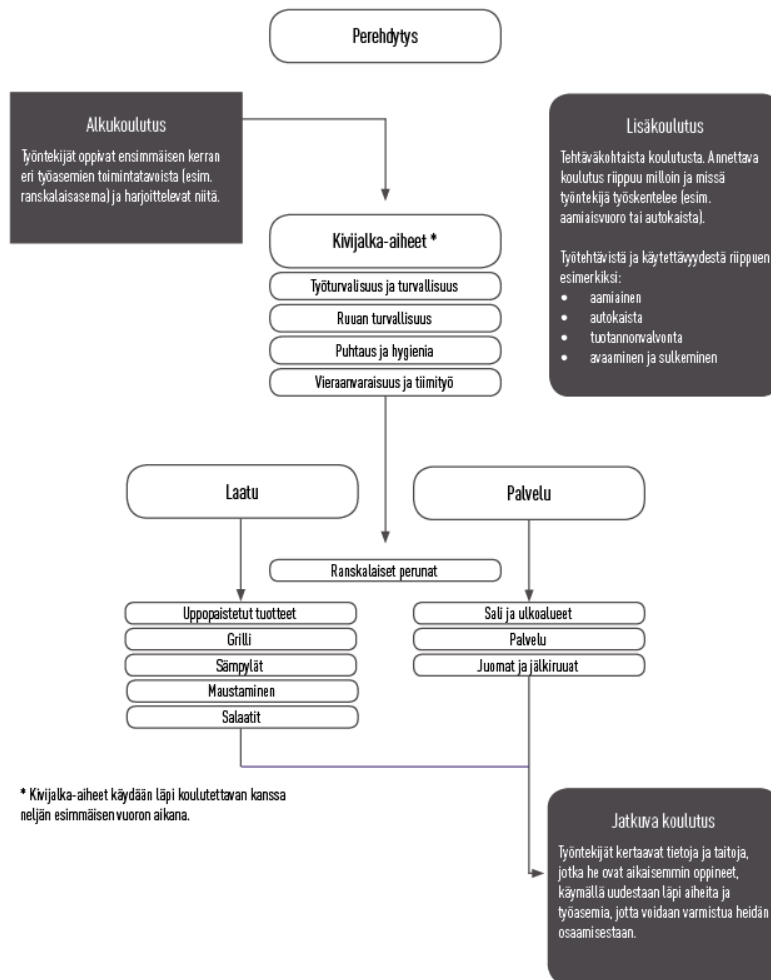
McDonald's-ketjun tavoite on olla esimerkillinen yritys henkilöstön kehittämisessä ja koulutuksessa. McDonald's-ketju perehdyttää koko henkilöstön tehtäviinsä ja yritykseen hyvin tukien heidän jatkuvaa kehittymistä työssä. McDonald's-ketju haluaa henkilöstön osaamisen olevan mahdollisimman korkeatasoista ja kilpailukykyistä, ja kannustaa henkilöstön kehittymistä vaativampiin tehtäviin yrityksen sisällä. McDonald's kehittää henkilöstöään keskimäärin enemmän kuin muut suomalaiset yritykset. Vuoden 2014 Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksen mukaan väittämään ”Minulle tarjotaan koulutusta tai muita mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen” vastasi myöntävästi McDonald's-ketjun työntekijöistä 67 prosenttia keskimääräisen luvun ollessa Suomessa 49 prosenttia. (Rossi 2015, 193.)

### 2.3.1 Ravintolatyöntekijöiden koulutusohjelma

McDonald's-ravintola on monelle nuorelle ensimmäinen työpaikka, ja tästä syystä monet työpaikan perussäännöt ovat heille vielä epäselviä. Näin ollen McDonald's-ketjussa ravintolatyöntekijän koulutus alkaa perehdytyksellä, jonka tehtävä on antaa uudelle työntekijälle tarvittava perustieto työsuhteeseen liittyen. McDonald's-ketjulla on yhtenäinen perehdyttämiskäytäntö, jonka runkona toimii perehdytysopas. Perehdytyksen pitää kokenut esimies tai McDonald's Oy:n keskitetyn rekrytoinnin rekrytoija. Perehdytys voidaan pitää yksilö- tai ryhmäperehdytyksenä. Perehdytyksen tavoite on, että ravintolatyöntekijä oppii tuntemaan omaan työsuhteeseensa liittyvät perusasiat ja ravintolan toimintatavat. Lisäksi perehdytyksen tavoitteena on motivoida työntekijää työntekoon. Kokemuksemme mukaan hyvin tehty perehdytys vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta, lisää työssä viihtyvyyttä ja vähentää koulutusaikaa, epäonnistumisia ja tapaturmia. Noin kuukauden kuluttua ensimmäisestä perehdytyksestä järjestetään seurantaperehdytys, jonka tavoitteena on selvittää, miten uudella työntekijällä työssään sujuu ja vastata mahdollisiin kysymyksiin.

McDonald's-ketjun ravintolatyöntekijät koulutetaan Työntekijöiden koulutusohjelman avulla. Jokaiselle uudelle ravintolatyöntekijälle määritellään vastuukouluttaja, joka huolehtii koulutuksesta käytännössä. Koulutus perustuu nelivaiheiseen koulutusmenetelmään, jonka vaiheita ovat valmistelu, esittely, harjoittelu ja seuranta. Valmistelulla tarkoitetaan kouluttajan, koulutettavan sekä koulutusmateriaalin- ja tilan valmisteluja. Esittelyvaiheessa kouluttaja näyttää esimerkkisuorituksen ja harjoitteluvaiheessa koulutettava pääsee itse harjoittelemaan työtehtävää. Seurantavaiheessa kouluttaja seuraa koulutettavan työsuoritusta palautetta antaen, ja lopuksi varmentaa osaamisen työasemakohtaisten asematarkkailulistojen avulla. Koulutuksen avuksi McDonald's-ketju tarjoaa koulutusmateriaalia sekä sähköisinä- että paperiversioina. Tällaisia ovat muun muassa työasemaoppaat ja koulutuslehtiset. Eri koulutusmateriaalit esitellään tarkemmin liitteessä 1. Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön koulutusohjelmien koulutusmateriaalit.

Ravintolatyöntekijän koulutus aloitetaan ensimmäisen neljän työvuoron aikana läpikäytävistä kivijalka-aiheista ja ranskalaisten perunoiden työasemasta, jonka jälkeen koulutettava aletaan kouluttaa joko palvelun tai tuotannon työasemille (Kuvio 1). Kaikkien työasemien oppimiseen kuluva aika riippuu ravintolatyöntekijän kyvystä oppia ja omaksua, sekä tehtyjen työvuorojen määrästä, joka on riippuvainen muun muassa tämän käytettävyydestä. Keskimäärin kaikkien työasemien oppimiseen kuluu yhteensä aikaa kahdesta kolmeen kuukautta.



Kuvio 1. McDonald's-keijun ravintolatyöntekijän koulutuspolku

Koulutus McDonald's-keijussa on jatkuvaa, eikä rajoitu ainoastaan uusien työtehtävien kouluttamiseen. Myös kokeneet ravintolatyöntekijät kertaavat aiemmin oppineita tietoja ja taitoja käymällä säännöllisesti läpi aiheita ja työasemia, jotta voidaan varmistua heidän osaamisestaan.

### 2.3.2 Kouluttajien koulutusohjelma

Kaikkien kouluttajien tulee suorittaa Kouluttajien koulutusohjelma ennen kuin he voivat aloittaa ravintolatyöntekijöiden kouluttamisen ravintolassa. Työntekijöiden koulutusohjelman suorittaminen on perusedellytys Kouluttajien koulutusohjelmalle.

Kouluttajien koulutusohjelma alkaa eLearning-moduulissa suoritettavalla johdannolla, jossa esitellään koulutusohjelma. Tämän jälkeen kouluttajakokelas täyttää koulutuksen aikataulusuunnitelman valmentajansa kanssa. Kouluttajakokelaan valmentajana toimii kokenut vuoropäällikkö. Kouluttajien koulutusohjelmaan pääsemisen ehtona on ohjelman alussa olevan osaamisen kartoituksen hyväksytyt läpäiseminen. Kartoituksen tarkoitus on punni-

ta, ovatko kouluttajakokelaan laatu-, palvelu- ja siisteysosaaminen kouluttajan roolin vaatimalla tasolla. Avaamme eLearning-käsitettä tarkemmin luvussa 2.5.1. Monimuotoinen oppiminen.

Kouluttajien koulutusohjelman seuraavat askeleet ovat kouluttajan rooli-, viestintä- ja työntekijöiden kouluttaminen -osiot. Jokaisessa osiossa suoritetaan ensin eLearning-moduuli ja sen jälkeen työkirjan tehtävät. Jokaisen työkirjan osion päätteeksi suoritetaan osaamisen tarkistus, joka on yhteenveto kaikesta kouluttajakokelaan kussakin osiossa oppimista asioista. Tarkistusten avulla valmentaja voi varmistua siitä, että kouluttajakokelas on edennyt koulutusohjelmassa suunnitellusti. Samalla valmentaja ja kokelas saavat mahdollisuuden keskustella tehtävien herättämistä ajatuksista ja kouluttajaan kohdistuvista odo- tuksista. Avaamme työkirja-käsitettä tarkemmin luvussa 2.5.1. Monimuotoinen oppiminen.

Kaksi seuraavaa vaihetta ovat Ruuanturvallisuus taso 1 -moduuli, jossa käydään läpi ruu- anturvallisuuden ja puhtaanapidon perusteita, sekä Raaka-aineiden laatu ja alkuperä - moduuli, jossa tutustutaan raaka-aineiden laatuun ja alkuperään, ruokaketjun, tuotantoket- jun ja McDonald'sin laatu- ja vastuullisuusjärjestelmien avulla. Näihin kahteen kokonaisuuteen ei liity erillisiä tehtäviä.

Kouluttajien koulutusohjelman kaksi viimeistä vaihetta ovat neljäkymmentä Työntekijöiden koulutusohjelmaan ja Kouluttajien koulutusohjelmaan liittyvää kysymystä sisältävä osaa- misen kartoitus, sekä kouluttajan varmennus. Kouluttajan varmennuksessa arvioidaan kokelaan saavuttamat käytännön taidot. Varmennus uusitaan kouluttajille kerran vuodes- sa.

Kouluttajien koulutusohjelman suorittaminen vie keskimäärin kuusi viikkoa. Suorittamisaika riippuu kuitenkin tehtyjen vuorojen määrästä sekä kouluttajakokelaan ja valmentajan sitoutumisesta, sillä suurin osa tehtävistä on suunniteltu suoritettavaksi osana normaaleja työvuoroja.

### **2.3.3 Vuoronjohtamisen koulutusohjelma**

Voidakseen johtaa itsenäisiä työvuoroja, tulee esimiehen suorittaa Vuoronjohtamisen kou- lutusohjelma kokonaisuudessaan. Vuoronjohtamisen koulutusohjelman suorittamisen pe- rusedellytyksenä on Työntekijöiden koulutusohjelman ja Kouluttajien koulutusohjelman suorittaminen.

Vuoronjohtamisen koulutusohjelma alkaa Johdanto eLearning-osiolla, jossa käydään läpi Vuoronjohtamisen koulutusohjelman vaiheita. Osion suorittamisen jälkeen vuoropäällikköharjoittelija tutustuu koulutusohjelman sisältöön ja laatii suoritussuunnitelman valmentajansa kanssa. Samalla vuoropäällikköharjoittelija saa Vuoronjohtamisen työkirjan, jonka tehtäviä hän suorittaa aina eri eLearning-moduulien jälkeen. Valmentajana voi toimia Vuoronjohtamisen koulutusohjelman valmentamiseen varmennettu esimies.

Vuoronjohtamisen koulutusohjelman alussa vuoropäällikköharjoittelijan tulee läpäistä eLearning-ympäristössä osaamisen kartoitus, joka muodostuu kolmestakymmenestä Työntekijöiden koulutusohjelmaan ja Kouluttajien koulutusohjelmaan liittyvästä monivalintakysymyksestä. Tämän läpäistyään vuoropäällikköharjoittelija voi jatkaa ohjelmassa Sinun roolisi ja brändi -osioon, joka käsittelee vuoropäällikön roolia ja sen vaikutusta yrityksen imagoon. Seuraavassa Vuorovaikutustaidot-osiossa syvennetään kouluttajan koulutusohjelmassa opittuja asioita, kuten tehokasta viestintää, positiivisen ja rakentavan palautteen antoa, kunnioituksen ja luottamuksen ansaitsemista, erilaisten johtamistapojen hyödyntämistä, delegointia ja kurinpidollisia toimenpiteitä. Aluevastuu-osiossa harjoitellaan itsenäistä aluevastuuta, ja perehdytään aluevastaavan merkitykseen ja vastuisiin. Ennen vuoroa -osiossa perehdytään vuoroa edeltäviin toimenpiteisiin, vuorosuunnitteluun, LPS-ravintolakierroksen suorittamiseen, vuoronvarmistuslistojen hyödyntämiseen, priorisointiluokkiin, työntekijöiden sijoitteluun sekä vuoron tavoitteiden asettamiseen. Vuoron aikana -osiossa harjoitellaan ravintolakierroksen tekemistä, tarkkailuasemalta johtamista, vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa sekä perehdytään vuoronjohtamisen vaaranaluesiiniin sekä ravintolan turvallisuuskäytäntöihin. Toiseksi viimeisessä Vuoron jälkeen -osiossa tutustutaan vuoronjälkeiseen analyysiin, rahan käsittelyyn ja pankkitalletusten tekemiseen, inventaarion hallintaan sekä työvoimakulujen kontrollointiin. Viimeinen osio on Ruuanturvallisuus taso 2, jossa syvennetään kouluttajien koulutusohjelmaan kuuluvaa Ruuanturvallisuus taso 1:stä.

Vuoropäällikköharjoittelijan suoritettua ravintolassa kaikki työkirjan harjoitukset ja tarvittavat eLearning-moduulit, hän osallistuu nelipäiväiselle Vuoronjohtamisen peruskurssille. Peruskurssilla syvennetään valmennusprosessin aikana jo opittuja asioita ja harjoitellaan taitojen hyödyntämistä erilaisissa tilanteissa. Kurssille osallistuminen edellyttää kaikkien koulutusohjelman mukaisten eLearning-moduulien suorittamista, koko Vuoronjohtamisen työkirjan hyväksytyä suoritusta sekä laadukkaasti tehtyä Asiakaslähtöinen johtaminen -opasta.

Vuoronjohtamisen peruskurssin jälkeen vuoropäällikköharjoittelijan osaaminen varmennetaan Asiakaslähtöisen johtamisen varmennuksen avulla. Varmennus uusitaan vuosittain.

Koulutusohjelman suorittaminen kestää noin kahdeksantoista viikkoa mukaan lukien Vuoronjohtamisen peruskurssin ja Asiakaslähtöisen johtamisen varmennuksen. Suoritus aika riippuu kuitenkin työvuorojen määrästä sekä vuoropäällikköharjoittelijan ja valmentajan sitoutuneisuudesta.

Viimeistään kahdeksan kuukauden kuluttua Vuoronjohtamisen peruskurssista osallistuu vuoropäällikköharjoittelija kolmipäiväiselle Vuoronjohtamisen jatkokurssille. Jatkokurssilla syvennetään koulutusohjelman ja itsenäisen vuoronjohtamisen aikana opittuja asioita. Tämän lisäksi osallistujien ymmärrys liiketoiminnan tuloksellisuudesta ja heidän vastuutaan ravintolan liiketoiminnan kannattavuudesta kasvaa merkittävästi. Vuoronjohtamisen jatkokurssille osallistuminen edellyttää hyväksytysti suoritettua Asiakaslähtöisen johtamisen varmennusta sekä Kannattava vuoronjohtaminen eLearning-moduulia.

#### **2.3.4 Esimiesten koulutusohjelma**

Esimiesten koulutusohjelmassa keskitytään yksittäisten järjestelmien ja osa-alueiden johtamiseen ja kokeneen vuoropäällikön henkilökohtaiseen kehittymiseen. Esimiehen edessä esimiesurallaan, hän käy yksitellen läpi kaikki ravintolajärjestelmät, kuitenkin niin, että koulutusta järjestetään silloin, kun se on yksilön työtehtävien kannalta tarpeellista. Jokaisen järjestelmän kohdalla hän aloittaa järjestelmää koskevien tietojen kartuttamisesta ja ottaa lopulta itsenäisen vastuun järjestelmän johtamisesta ravintolassaan. Valmentajan tehtävä on tukea koulutusohjelmaan osallistuvia esimiehiä, kun he soveltavat oppimaansa ja kehittävät johtamistaitojaan. Valmentajana voi toimia apulaisravintolapäällikkö tai ravintolapäällikkö.

Esimiesten koulutusohjelman ensimmäinen askel on valmennettavan siirtyminen johtamaan yksittäisiä ravintolajärjestelmiä. Tässä vaiheessa valmennettava keskittyy perustason helpommin johdettaviin ravintolajärjestelmiin, joita ovat palvelu-, tuotanto-, ruuanturvallisuus- ja suunniteltu huolto sekä kunnossapito -järjestelmät. Jokaiseen edellä mainittuun järjestelmään liittyy myös erillinen järjestelmätyökirja.

Toinen askel on osallistuminen Tehokas johtaminen -kurssille syventämään järjestelmien johtamisen taitoja sekä henkilökohtaisia johtamistaitoja. Kurssiosallistuminen edellyttää vähintään kahta asianmukaisesti tehtyä järjestelmätyökirjaa, jotka tulee ottaa mukaan kurssille.

Esimiesten koulutusohjelman kolmas askel on siirtyminen johtamaan muita vuoropäälliköitä ja haastavampia ravintolajärjestelmiä. Näitä ravintolajärjestelmiä ovat vuoronjohtaminen-, työsuojelu ja turvallisuus-, sisäinen kommunikaatio- ja koulutus-järjestelmät.

Tämän jälkeen valmennettava osallistuu Henkilöstökäytäntöjen koulutuspäivään, jonka aikana perehdytään McDonald's-keijun henkilöstökäytäntöihin. Kurssin jälkeen valmennettava keskittyy henkilöstökäytännöt 1 -järjestelmän johtamiseen.

Viimeinen askel Esimiesten koulutusohjelmassa on osallistuminen Kannattava liiketoiminta -koulutuspäivään, jossa käsitellään kannattavan liiketoiminnan johtamista McDonald's-ravintolassa. Koulutukseen osallistumisen edellytys on Kannattava liiketoiminta eLearning-moduulin suoritus. Koulutuspäivän jälkeen valmennettava voi ottaa johtaakseen varastohallinta- ja vuorolistasuunnittelu-järjestelmien johtamiseen. Erillisenä vastuualueena valmennettava perehtyy myös kannattavan liiketoiminnan johtamiseen ja kaiken koulutuspolun aikana oppimien asioiden hyödyntämiseen.

### **2.3.5 Ravintolanjohdon koulutusohjelma**

Koska jokainen McDonald's-keijun sisäinen koulutusohjelma rakentuu aina edellisen koulutusohjelman päälle, syventäen jo opittuja tietoja ja taitoja, tulee myös Ravintolanjohdon koulutusohjelmaan osallistuvalla olla kaikki aiemmat koulutusohjelmat suoritettuna. Ravintolan johdon koulutusohjelman ensimmäinen askel on osallistuminen Tukholmassa, Ruotsin McDonald's-keijun Business Schoolin järjestämälle Restaurant Leadership Practices -kurssille. Kurssi järjestetään englanninkielellä. Viisipäiväisellä kurssilla keskitytään johtamistaitoihin, ravintolan henkilökunnan kehittämiseen ja tiimin rakentamiseen. Kurssiosallistuminen edellyttää kaikkia asianmukaisesti tehtyjä järjestelmäkirjoja. Kurssin jälkeen valmennettava keskittyy liiketoiminnan suunnittelu -järjestelmän johtamiseen.

Ravintolanjohdon koulutusohjelman seuraava askel on osallistuminen TES-koulutuspäivään. Koulutuspäivän luennoitsijana toimii Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa:n lakimies, ja päivän aikana käsitellään työsuhteeseen liittyviä asioita työnantajan näkökulmasta. Koulutuspäivän jälkeen valmennettava siirtyy henkilöstökäytännöt 2 -järjestelmän johtamiseen.

Toimittuaan vähintään kuusi kuukautta ravintolapäällikkönä, osallistuu valmennettava Business Leadership Practices -kurssille. Kurssin järjestää McDonald's Hamburger University Lontoossa. Kurssi järjestetään englanninkielellä. Nelipäiväisen kurssin ydin on kaksipäiväinen Business Planning Fundamentals Workshop, joka tarjoaa ravintolapäälliköille



valmiudet kehittää ravintolansa liiketoimintasuunnitelmaa. Lisäksi kurssilaiset käyvät läpi erilaisia työpajoja, jotka auttavat tuomaan McDonald'sin arvot elämään heidän ravintolois-  
saan.

Kurssiosallistuminen edellyttää kaikkia asianmukaisesti tehtyjä järjestelmäkirjoja. Lisäksi kurssia varten on valmisteltava noin kymmenen minuutin mittainen esitys, jossa osallistuja kertoo ravintolansa paikallisesta tapahtumasta tai tempauksesta, jossa ravintola on ollut osallisena.

Ravintolan johdon koulutusohjelman suorittaminen kestää noin vuoden, mukaan lukien Restaurant Leadership Practices ja Business Leadership Practices -kurssit ja TES-koulutuspäivän. Suoritus aika riippuu kuitenkin esimiehen ja valmentajan sitoutuneisuudesta sekä ravintolan tarpeista. Valmentajana toimii kenttäpäällikkö tai lisenssinhaltija.

### **2.3.6 Suomen McDonald's-ketjun tarjoama ulkopuolinen koulutus**

Suomen McDonald's-ketju tarjoaa ravintolahenkilökunnalleen myös ketjun ulkopuolista tutkintoon tähtäävää koulutusta. Ravintolatyöntekijätasolla on mahdollisuus suorittaa Liiketalouden perustutkinto. McDonald's-ketjulla ei ole tällä hetkellä käynnissä omaa Liiketalouden perustutkinnon ryhmää, mutta ketju on työnantajana suostuvainen oppisopimuksen aloittamiseen, mikäli avoimista ryhmistä löytyy sopiva vaihtoehto. Vuoropäällikkötasolla McDonald's-ketjulla on käynnissä vuonna 2013 alkanut Tekniikan erikoisammattitutkintoon tähtäävä työhyvinvointipainotteinen lähiesimiehen valmennusohjelma. Tutkinto sisältää työn ja asiakaspalvelun johtamisen osat, ja tietopuolisesta opetuksesta vastaa Edupoli. Tutkinto suoritetaan osoittamalla osaaminen omissa työtehtävissä omalla työpaikalla. Apulaisravintolapäällikkötasosta eteenpäin on mahdollisuus suorittaa Johtamisen erikoisammattitutkinto. McDonald's-ketjulla ei ole tällä hetkellä käynnissä omaa Johtamisen erikoisammattitutkinnon ryhmää, mutta olemme aiemmin tehneet yhteistyötä muun muassa SLK Instituutin kanssa. Apulaisravintolapäälliköillä on mahdollisuus aloittaa opinnot avoimissa ryhmissä. Ravintolapäällikkötasolla McDonald's-ketju aloitti vuonna 2013 restonomin (AMK) tutkintoon tähtäävän Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelman yhdessä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kanssa. Tämä opinnäytetyö on osa kyseistä koulutusohjelmaa.

McDonald's-ketju etsi opinnäytetyön tekohetkellä yhteistyökumppania, jolla olisi mahdollisuus toteuttaa ketjun sisäistä koulutusta tukevia koulutusohjelmia saman katon alla. Koska sopivaa yhteistyökumppania ei ollut vielä löytynyt, ammattikorkeakoulututkinto pois

lukien, olemme rajanneet McDonald's-ketjun ulkopuoliset koulutukset pois tästä opinnäytetyöstä.

### **2.3.7 McDonald's Suomi Business School**

Menestyäkseen McDonald's-ketjun ravintolat tarvitsevat monenlaisia tukipalveluita. Näistä yksi esimerkki on McDonald's Oy:n ylläpitämä McDonald's Suomi Business School. Kaikki ravintolahenkilöstölle tarjottava sisäinen kurssimuotoinen koulutus järjestetään McDonald's Suomen toimiston koulutuskeskuksessa ja palvelun tuottaa Suomen koulutusosasto. Pääosin yrityksen järjestämissä koulutuksissa luennoitsijoina toimivat koulutusosaston edustajat. Tämän lisäksi keskushallinnossa työskentelee eri alojen asiantuntijoita, jotka luennoivat omaan osaamisalueeseensa liittyen. Esimerkiksi yrityksen henkilöstökäytäntöihin liittyvillä luennoilla ja kursseilla sisältö- ja luentovastuu on henkilöstöosastolla, ja puhtaanapitoon sekä ruuanturvallisuuteen liittyvä koulutus on osto- ja laatuosaston tuottamaa. Tämän lisäksi ketjussa hyödynnetään myös ulkopuolisia yhteistyökumppaneita osaamisen kehittämisessä. Ensiavun peruskoulutuksen, joka on pakollinen osa esimieskoulutusta, tarjoaa Helsingin pelastuslaitos ja laki- ja työehtosopimukseen liittyvän koulutuksen tuottaa Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry.

Business Schoolin tarkoitus on tarjota laadukkaita koulutusmateriaaleja sekä ajankohtaisia koulutuksia ravintoloiden henkilöstön käyttöön. McDonald's palkkaa suhteellisen nuoria henkilöitä, joille ei ole ehtinyt välttämättä vielä kertyä paljon työkokemusta, puhumattaan esimieskokemuksesta. Tästä osaamisvajeesta johtuen, on ketjun pystyttävä sisäisesti mahdollistamaan vaadittu osaaminen eri työtehtäviin. McDonald's Suomi Business Schoolin tarjonnan ja sen eri koulutusohjelmat esittelemme tarkemmin Suomen McDonald's-koulutuspolun mallintamisen lopputuotoksena syntyneessä Koulutuspolkuoppaassa.

Vuosittain yrityksen sisäisiin Business Schoolin tarjoamiin koulutuksiin osallistuu noin 500 henkilöä ja kurssipäiviä kertyy osallistujille yhteensä yli 1300. Keskeyttämisprosentti eri koulutusohjelmissa alle yhden prosentin. (McDonald's Oy 2014b). Business Schoolin kouluskalenteri julkaistaan puolivuositain, josta ilmenee kaikki saatavilla olevat koulutukset sekä niiden ajankohdat. Päätöksen koulutukseen osallistumisesta tekee aina ravintolapäällikkö tai yrittäjä ravintolan tarpeen pohjalta. Tämän jälkeen osallistuja ilmoitetaan koulutusosaston assistentille, joka koordinoi kursseihin liittyviä käytännön asioita. McDonald's-ketjussa ravintolajohto tekee aina resursointiin ja henkilöstön kehittämiseen liittyvät päätökset.

Business School on tukipalvelu ravintolajohdolle ja se on jatkuvan arvioinnin kohteena. Toimintaa arvioidaan jokaisen yksittäisen koulutuksen jälkeen keskitetysti osallistujilta kerätyn palautteen avulla. Nämä palautteet ovat 97 prosenttisesti positiivisia ja koulutusten koetaan pääsääntöisesti tarjoavan todellisia työkaluja ja oivalluksia oman osaamisen kehittämiseen. Liite 2. Vuoronjohtamisen peruskurssin palautekysely on esimerkki palautekyselystä. Tämän lisäksi toiminnan tehokkuutta arvioidaan kurssiosallistujamäärän, toteutuneiden koulutusten ja ravintolajohdon palautteiden avulla. Koulutusosasto raportoi, kuten muutkin osastot keskushallinnosta, toiminnastaan osaston esimiehelle eli tässä tapauksessa henkilöstö- ja koulutusjohtajalle.

Henkilöstön kehittäminen on yksi McDonald's-ketjun perusarvoista sekä aina osa henkilöstöstrategiaa. Tästä johtuen ketjun yrittäjien lisenssimaksuihin on jo sisällytetty koulutuskustannuksia. Näiden kustannusten lisäksi McDonald's Oy kattaa suuren osan koulutuskuluista, esimerkiksi Business Schoolin ylläpitoon liittyvät kustannukset ja koulutusosaston henkilöstön palkkakulut. Lisäksi kurssi- ja koulutusmateriaalikuluja katetaan erillisillä maksuilla.

McDonald's-ketju on hyvin hierarkkinen jokaisella tehtävätasolla. Hierarkkisuus on myös ketjun yhdenmukaisuuden kannalta elintärkeää, jotta esimerkiksi Kiinassa ja Suomessa tarjottavat Big Mac -hampurilaiset valmistetaan samojen toimintatapojen avulla ja näin taataan yhdenmukainen makuelämys yli valtio- tai maanosarajojen. Ketjuohjaus emoyhtiöltä on vahvaa operatiivisten toimintatapojen osalta, mutta yrityksen tukipalveluissa ketjuohjaus on kevyempää. Kokemuksemme mukaan McDonald's konsernin emoyhtiö asettaa rakenteen eri järjestelmille, mutta yksittäiset markkina-alueet räätälöivät hyvin vapaasti sisällöt omien tarpeiden mukaisiksi. Suomen McDonald's-ketju kuuluu Norjan, Ruotsin, Tanskan, Irlannin, Saksan ja Englannin kanssa North West -divisioonaan. Divisioonaa johtaa sen liikevaihdoltaan ja resursseiltaan merkittävin markkina Englanti. Divisioonan tarkoitus on tarjota vahva ammatillinen verkosto jäsenmaille ja näin mahdollistaa ennen kaikkea hyvien käytänteiden ja osaamisen siirtyminen yli valtorajojen. Esimerkiksi koulutuksen osalta divisioonan sisällä tehdään paljon yhteistyötä ja näin keskitetään osaamista ja resursseja. Yhdenkään jäsenmaan koulutusmateriaalit tai koulutukset eivät ole identtisiä, mutta samankaltaisuutta niistä löytyy. Esimerkiksi Suomen McDonald's-ketjun koulutusosasto on omaksunut paljon elementtejä Englannin McDonald's-ketjun koulutusjärjestelmästä, kun taas Tanskan McDonald's-ketjun koulutusorganisaatio on kehittämässä Business Schoolinsa tarjontaa vastaamaan enemmän Suomen järjestelmää. Kuitenkaan yksikään McDonald's maa ei voi kielellisistä ja paikallisista olosuhteista johtuen kopioida toisia, vaan jokaisen maan tulee tehdä lokalisoimiseen eli kotoistamiseen liittyvää työtä, niin ulkoasun, teknisen toteutuksen kuin sisällön suhteen.

## 2.4 Oppimisen määrittely

Ihminen oppii jatkuvasti ympäristöstään. Oppimisen myötä ihmisen toiminnassa ja ajattelussa tapahtuu muutos. Opimme muun muassa tapoja, taitoja, kulttuuria ja asenteita. (Hirsjärvi & Huttunen 1995, 43.) Oppimisprosessissa on kyse muutoksesta, jota ihminen pyrkii tietoisesti ohjaamaan (Kauppila 2003, 17).

Kokemuksemme mukaan oppiminen, koulutus ja kasvatusta ovat toistensa lähikäsitteitä, joita on joskus vaikeaa erottaa toisistaan tai niitä käytetään toistensa synonyymeinä. Koulutus ei vielä takaa oppimista, toisaalta oppimista tapahtuu myös ilman koulutusta. Termillä kasvatusta viitataan usein varhaiskasvatukseen, ja käsiteltäessä aikuisten oppimista ja koulutusta puhutaan aikuiskasvatuksesta. Hirsjärven ja Huttusen (1995, 40–41) mukaan kasvatusta, koulutusta ja opetusta ovat samaa käsitteperhettä, ja niissä kaikissa on kyse yksilöön vaikuttamisesta. He määrittelevät myös opetuksen kuulumaan samaan yhteyteen oppimisen kanssa, sillä opetus on oppimaan auttamista.

Oppimisen muotoja on kasvatustieteissä pyritty erottamaan jakamalla niitä formaaliin, informaaliin ja nonformaaliin oppimisympäristöön (Hirsjärvi & Huttunen 1995, 18–20). Formaali eli virallinen oppiminen tarkoittaa hierarkkista, suunnitelmallista ja tavoitteellista koulutusta, josta vastaa yleensä yhteiskunta. Tällainen koulutus on pääosin tutkintoon tähtäävää. Informaalilla eli epävirallisella oppimisella tarkoitetaan koulutusta, joka tapahtuu yleensä koulujärjestelmän ulkopuolella. Se on silti järjestelmällistä ja oppijan näkökulmasta tarkoituksellista. Nonformaali oppiminen eli arkioppiminen tapahtuu päivittäisissä töihin ja vapaa-aikaan liittyvissä yhteyksissä. Se on usein tahatonta eikä tähtää tutkintoon tai todistukseen. (Euroopan yhteisöjen komissio 2011, 33–36.)

### 2.4.1 Oppimisen monipuolistuminen

McDonald's-ravintolaketjun tarjoama sisäinen koulutus ravintolahenkilöstölle on päivitetty vastaamaan tämän päivän liiketoiminnan tarpeisiin niin yrityksen, asiakkaiden kuin henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstönäkökulma on hyvin ajankohtainen, sillä ketjun työntekijöiden keski-ikä on 23 vuotta ja vaihtuvuus luonnollista (Helenius 9.2.2015).

Henkilöstönäkökulmaa vahvistaa Alasoini (Työelämä 2014), jonka mukaan työelämä Suomessa on muuttumassa. Vuonna 2020 työssä olevista henkilöistä suurin osa on Y-sukupolven edustajia, eli 1980-luvun alun ja 1990-luvun lopun välillä syntyneitä henkilöitä. Tätä sukupolvea yhdistää digitaalisuus, jonkinasteinen diginatiivius. Esimerkiksi Y-

sukupolven kyky ratkaista ongelmia ja heidän tietotekniikkaosaamisensa ovat tutkimusten mukaan maailman kärkeä. (Työelämä 2014).

Y-sukupolven tarpeet ja odotukset työnantajalle ovat hyvin erilaisia kuin aikaisempien sukupolvien. Pirisen (Työterveyslaitos 2010) mukaan Y-sukupolvi on jo peruskoulusta alkaen oppinut esittämään näkemyksensä oma-aloitteisesti ja avoimesti, ja tulee hyödyntämään tätä taitoa yhtäläillä tulevissa työsuhteissa. Hänen mukaansa Y-sukupolvi haluaa todellisia johtajia esimiehikseen. "Y-sukupolven työntekijät tulevat esimiehensä luokse, vaativat heiltä huomiota, palautetta sekä tasa-arvoista, ei tasapäistäväää, kohtelua." (Työterveyslaitos 2010.)

Mielestämme asian voi tiivistää niin, että yritysten on pystyttävä puhuttelemaan omaa henkilöstöänsä paremmin kuin aikaisemmin. Y-sukupolvi tulee haastamaan työnantajaansa enemmän kuin edellinen sukupolvi ja tähän on työelämän pystyttävä sopeutumaan. McDonald's-ketjun kannalta henkilöstön sitouttaminen ja tehokkaampi vuorovaikutus on ensiarvoisen tärkeää, jotta mahdollistetaan linjakkaampi toiminta Suomen kaikissa McDonald's-ravintoloissa.

Myös korkeakoulujen opettajat ovat huomanneet teknologian ja digitalisoitumisen hyödyt. Ei-reaaliaikainen kommunikointi, ajasta ja paikasta riippumaton yhteistoiminta sekä tiedon hakeminen, jakaminen ja tallentaminen ovat vain muutamia esimerkkejä näistä hyödyistä. Lisäksi verkossa toimiminen mahdollistaa toiminnan tekemisen läpinäkyvämmäksi, vertais-arvioinnit sekä tehtävien palauttamisen ja jakamisen. Perinteisen lähiopetuksen ja verkko-opetuksen yhdistelmä on saanut myös opiskelijoilta positiivista palautetta. (Joutsenvirta ja Kukkonen 2009, 9)

Puhuttaessa digitaalisten viestintäkeinojen ratkaisuja hyödyntävästä oppimisesta, on viime aikoina usein käytetty termiä eLearning. Terminä eLearning voi tarkoittaa eri asioita sen käyttäjästä riippuen. Osa rajaa termin pelkästään web-pohjaiseksi oppimiseksi ja opettamiseksi, osa termin käyttäjistä kuvaa sillä kaikkea tekniikan avulla tapahtuvaa oppimista ja opetusta Tai sillä voidaan viitata esimerkiksi etäopetukseen tai koulutusteknologiaan ylipäätään. (Alamäki & Luukkanen 2002, 12–13.) Myös McDonald's-ketju on lanseerannut eLearningin yhtenä osana monimuotoista oppimista. McDonald's-ketjussa eLearning tarkoittaa tietojen ja taitojen hankkimista digitaalisen viestintäteknologian keinoja hyödyntäen. Avaamme McDonald's-ketjun monimuotoista oppimista tarkemmin luvussa 2.5.1.

## 2.4.2 Oppiminen työelämässä

Jokainen on varmasti joskus kuullut sanonnan työ tekijäänsä opettaa. Mielestämme sananlasku on oiva viittaus siihen, että varsinainen ammattitaito muodostuu itse työtä tekemällä, ei niinkään koulunpenkkiä kuluttamalla.

Työssä oppimisen määritelmiä on esitelty suomalaisessa kirjallisuudessa hyvin vähän. Englanninkielisessä kirjallisuudessa siitä käytetään monia eri termejä, kuten on-the-job learning, work-related learning ja learning in worklife. Kokemuksemme mukaan oppimisella työelämässä tai työssäoppimisella viitataan usein johonkin koulujärjestelmän tarjoamaan koulutukseen, kuten ammattitutkintoon johtavan koulutuksen työssäoppimisen jaksoon tai osioon, jossa opiskelija ensin hankkii ammattiinsa liittyvää tietoperustaa oppilaitoksessa ja tämän jälkeen siirtyy työharjoitteluun oppiakseen työtä tekemällä. Opetushallituksen työssäoppimisen oppaassa (1999, 12) työssäoppiminen määritellään seuraavasti: ”Se on ammatilliseen koulutukseen kiinteästi kuuluva opintojen osa ja se on koulutuksen järjestämismuoto ja opiskelumenetelmä, jossa osa tutkinnon tavoitteista opitaan työpaikalla.”

Voidaan sanoa työn olleen kautta aikain tärkeä ammattiopettaja. Työelämän formaali koulutus on vain osa työn oppimisesta – merkittävä osa ammattitaitoa muodostuu itse työtä tekemällä. (Silvennoinen & Tulkki 1998, 80–82.) Työssä oppimisella voidaan siis viitata myös tuohon aiemmin mainitsemaamme sananlaskuun, jossa ammatti opitaan työtä tekemällä. Ajattelutapaa tukevat erilaiset näyttötutkinnot, joiden avulla työntekijä voi osoittaa tutkinnon perusteissa edellytetyn osaamisen ja ammattitaidon, olipa se sitten kertynyt opintojen, työkokemuksen tai muun tekemisen kautta, aidoissa työelämän tehtävissä. Ammattitaito on siis hankittu ensin eri tavoin ja osaaminen osoitetaan näyttöjen avulla. (Opetushallitus 2015.) Havaintojemme mukaan sanan kirjoitusmuoto viittaa usein sillä tarkoitettavaan merkitykseen; yhteen kirjoitettuna työssäoppimisella tarkoitetaan tutkinnon suorittamisen osana suoritettavaa työssäoppimisen jaksoa, erikseen kirjoitettuna työssä oppimisella tarkoitetaan työn ohessa oppimista.

Suomessa ammatillinen koulutus on alkanut kisällikoulutuksena, jossa kokenut työn ammattilainen oman kokemuksen kautta opasti nuorempaa työntekijää. Kisällikoulutuksessa ei teoriolla ollut juuri sijaa, vaan työ opittiin katsomalla ja kokeilemalla. Koulumuotoinen ammatillinen koulutus alkoi Suomessa toisen maailmansodan jälkeen. (Tuomi-Gröhn, 8–9.) Tänä päivänä ammatillista peruskoulutusta voi suorittaa usealla eri koulutusallalla, ja koulutusta tarjoavat kansanopistot, erityisoppilaitokset sekä ammatilliset oppilaitokset

(Opetushallitus 2009a). Ammatilliseen perustutkintoon johtava koulutus on 120 opintoviikon laajuinen. Tästä 20 opintoviikkoa opiskellaan työpaikoilla. (Opetushallitus 2014.)

Jonkinlaisena ammatillisen koulutuksen ja näyttötutkintojen välimuotona voitaneen pitää oppisopimuskoulutusta, jossa 70–80 prosenttia oppimisesta tapahtuu työpaikalla työpaikkakouluttajan ohjauksessa käytännön työtehtäviä tekemällä. Lopusta opetuksesta vastaavat yleensä erilaiset ammatilliset oppilaitokset ja aikuiskoulutuskeskukset. (Opetushallitus 2012.)

Tänä päivänä työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja työroolissa kehittymistä ja muuntautumista. Työntekijän tulee olla aktiivinen itsensä ja ammattitaitonsa kehittäjä. (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2014, 202–203.) Elinikäinen oppiminen on käsitteenä laaja, ja sillä tarkoitetaan kaikkea sitä yksilön elämän aikana tapahtuvaa oppimista, joka kehittää tämän taitoja ja tietoja niin työelämässä kuin arjessakin. Tiivistettynä voisi sanoa, että yksilö oppii koko elämänsä ajan, olipa kyseessä sitten formaali, nonformaali tai informaali oppiminen. (Pohjonen 2001, 27–28.) Myös Euroopan yhteisöjen komissio (2011, 3) määrittelee elinikäisen oppimisen tarkoittava oppimista ”kehdestä hautaan” kattaen kaikenlaisen koulutuksen.

## **2.5 Oppiminen McDonald's-ketjussa**

McDonald'sin perustajan Ray Krocin yksi edelleen elävistä sanonnoista kuuluu: ”When you're green, you're growing. When you're ripe, you rot.” McDonald'silla uskotaan elinikäiseen oppimiseen. Ketjun koulutusohjelmat on suunniteltu tukemaan ravintolahenkilöstön jokaista askelta ensimmäisestä työpäivästä ravintolatyöntekijänä aina ravintolapäällikköön asti. McDonald's-ketju kannustaa hyviä työntekijöitä eteenpäin urallaan, ja jatkuva koulutus tukee kehittymistä uusiin vaativampiin tehtäviin.

### **2.5.1 Monimuotoinen oppiminen**

Blended Learning -termi suomennetaan yleisesti sulautuvaksi oppimiseksi. Termillä tarkoitetaan eri oppimisympäristöjen sulautumista. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa perinteisen luokahuoneopetuksen ja verkko-oppimisen yhdistämistä. Hieman laajemmassa mitta-kaavassa termiin voidaan yhdistää myös muita oppimismuotoja ja toteutustapoja, kuten itseopiskelua, mentorointia ja työssä oppimista. (Levonen, Joutsenvirta & Parikka 2009, 16–17.)

McDonald'silla englanninkielinen termi blended learning on käännetty muotoon monimuotoinen oppiminen. Yrityksen koulutuspolun mukaiset koulutusohjelmat perustuvat monimuo-

toiseen oppimiseen, joka koostuu verkko-opetuksesta (eLearning), itsenäisestä opiskelusta, työssä oppimisesta, valmentajan kanssa käydyistä keskusteluista ja erillisistä koulutuspäivistä tai kursseista (Kuvio 2).



Kuvio 2. Monimuotoinen oppiminen McDonald's-ketjussa

eLearning-osioiden tehtävä on tarjota koulutettavalle muodollinen koulutus, eli kaikki tarpeellinen teoriatieto, jota koulutettava tarvitsee tehtävässään menestymiseen. eLearning-valmistaa koulutettavaa kursseille osallistumiseen, sillä osaan koulutusohjelmista liittyy myös useamman päivän mittainen kurssi tai yksipäiväinen koulutus. eLearning suunnitellaan ja toteutetaan Suomen McDonald's-ketjussa pääosin koulutusosaston toimesta. Lisäksi eLearning-moduuleja tuottavat keskushallinnon eri asiantuntijaorganisaatiot omaan erikoisosaamisalueeseensa liittyen. Pääasiassa eLearning-moduulit muodostuvat teoriatiedosta ja niihin liittyvistä täsmäkysymyksistä, erilaisista tehtävistä ja videoista.

Työkirjan harjoitusten avulla koulutettava pohtii oppimaansa ja kokemaansa, ja myös syventää osaamistaan. Työkirjaan kirjataan tehdyt havainnot ja pidetään kirjaa edistymisestä yhdessä valmentajan kanssa. Suurin osa koulutusohjelmien harjoituksista ja tehtävistä suoritetaan "lattialla", työssä oppien. Tehtävät ovat osa koulutettavan normaalia työvuo-  
roa, jolloin hän oppii tekemisen kautta. Työkirjat suunnitellaan ja toteutetaan Suomen McDonald's-ketjussa pääosin koulutusosaston toimesta, kuitenkin keskushallinnon eri asiantuntijaorganisaatioita konsultoiden.

Koulutettavan tietämystä ja osaamista varmennetaan koulutusohjelmien eri vaiheissa. Kyseessä voi olla tapaaminen valmentajan kanssa, jonka aikana varmennetaan jokin yksittäinen koulutusohjelman osio. Varmennus voi olla myös erillinen testi tai työkalu.



Valmentaja-termillä tarkoitetaan Suomen McDonald's-ketjussa henkilöä, jonka tehtävä on tukea, kannustaa ja ohjata valmennettavan osaamista koulutusohjelman mukaisesti. Koulutusohjelmissa on selkeästi määritelty valmentajan rooliin kohdistuvat odotukset ja vastuut.

Jaakko Heikkilän mukaan valmentaminen on monia asioita. Esimerkiksi realististen tavoitteiden asettamista, läsnäoloa, toiminnan seuranta ja jatkuvaa vuorovaikutusta valmentajan ja valmennettavan välillä. (Heikkilä 2009, 100–102). Näemme Heikkilän määritelmän kuvaavan hyvin valmentaja-konseptia myös McDonald's-ketjussa.

### **2.5.2 10–20–70**

McDonald's käyttää koulutusohjelmissaan pohjana 10–20–70-oppimismallia. Tässä mallissa suurin osa, eli seitsemänkymmentä prosenttia oppimisesta tapahtuu työroolissa, sen erilaisissa tilanteissa ongelmia ratkoen ja työtä tehden. Kaksikymmentä prosenttia oppimisesta muodostuu toisilta henkilöiltä oppimisesta. Tällä tarkoitetaan muun muassa kollegan, esimiehen tai valmentajan työskentelyn seuraamista, palautteen saamista ja antamista sekä kokemusten jakamista. Vain kymmenen prosenttia oppimisesta tapahtuu muodollisessa koulutuksessa, kuten kursseilla ja koulutuspäivissä, tai eLearning-osiota suorittaen.

Malli ei ole McDonald'sin oma, vaan se tunnetaan laajalti erityisesti henkilöstöammattilaisten keskuudessa. Mallia ei ole juurikaan käsitelty kirjallisuudessa, mutta hyvät käyttökokemukset ovat saaneet tiedon mallista leviämään eri verkostoissa. Mallin kehittäjänä on pidetty jo 1960-luvulta kanadalaista professori Allen Toughia, sekä 1990-luvulla johtajuuteen liittyviä osa-alueita määritelleitä Robert Eichingeria ja Michael Lombardo. Mallia on kritisoitu runsaasti sen joustamattomuudesta eri aloilla, toisaalta taas kiitetty sen käytännölläheisyyttä. (Luoto 12.12.2011.)

## **2.6 Ammattitaidon määrittely**

Mitä tarkoittaa ammattitaito? Ovatko ammattitaito ja pätevyys sama asia? Mielestämme eivät ole. Näkemyksemme on, että pätevyyden johonkin ammattiin tai tehtävään voi hankkia formaalin koulutuksen kautta, mutta ammattitaito liittyy osaamiseen. Ammattitaitoa on yksilön kyky suoriutua tälle annetuista työtehtävistä ammattinimikkeestä riippumatta. Räisäsen (1998, 9) mukaan ammattitaito osana ammattisivistystä tarkoittaa sellaisia valmiuksia, joiden avulla yksilö pystyy työssä harjaantumisen jälkeen suoriutumaan erilaisista vaihtelevista tehtävistä sekä kehittämään ja täydentämään ammattiosaamistaan.

Näkemykstämme tukee myös lainsäädännön (Laki ammatillisesta peruskoulutuksesta 21.8.1998/630) määritelmä, jonka mukaan ”Ammatillisen peruskoulutuksen tavoitteena on antaa opiskelijoille ammattitaidon saavuttamiseksi tarpeellisia tietoja ja taitoja sekä valmiuksia itsenäisen ammatin harjoittamiseen.” Mielestämme lausetta voi tulkita niin, että ammatillisen koulutuksen tarkoitus on antaa tarvittavia tietoja ja taitoja, joiden avulla ammattitaito voidaan saavuttaa työssä.

Toisaalta voidaan sanoa pätevyyden olevan alati muuttuva ilmiö, joka kehittyy yksilön, työn ja työkokonaisuuden muuttuessa. Työn ja ammattitaitovaatimusten kehittyessä on yksilön voitava sekä sisäistää että jakaa uutta työn edellyttämää tietoa. Samalla kokemus työssä opettaa ja kartuttaa äänetöntä ammattitaitoa, joka ajan kanssa jäsentyy hiljaiseksi tiedoksi. (Kivinen 1998, 72.) Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yksilön taidoissa piilossa olevaa tietoa, joka ohjaa yksilöä työssään. Toisin sanoen käytännön kokemuksen muodostama toimintamalli. Hiljaisen tiedon kautta yksilöllä on mahdollisuus ratkaista yllättäviäkin haasteita tarkoituksenmukaisella tavalla. (Mäkitalo ja Wallinheimo 2012, 56.) Näin ajateltuna pätevyys on synonyymi ammattitaidolle, eikä pelkästään pätevyyttä toimia määrätysissä ammatissa.

Elinikäisen oppimisen avaintaitoja pidetään osana ammattitaitoa. Elinikäisen oppimisen avaintaidoilla tarkoitetaan yksilön kykyjä ja valmiutta selviytyä erilaisista uusista ja muuttuvista tilanteista. Tällaisia taitoja ovat muun muassa ammatitietikka, viestintä- ja mediaosaaminen, vuorovaikutus ja yhteistyö, aloitekyky ja aktiivinen kansalaisuus. (Opetushallitus 2009b.)

Minkä tahansa ammatin työnkulussa voidaan erottaa ainakin kuusi luonteeltaan ja havaittavuudeltaan erilaista ammattitaidon tyyppiä: keskeistaidot, reunataidot, äänettömät taidot, piilotetut taidot, näkymättömät taidot ja avaintaidot (Kankaanpää 1997, 21–22).

Keskeistaidot ovat niitä taitoja, joita työntekijä yleisimmin tarvitsee normaalissa työtehtävässään selviytymiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa rutiininomaisia, päivittäisiä tehtäviä. Tehtävien sisältö voi vaihdella ammatista riippuen teknisistä suorituksista sosiaaliseen vuorovaikuttamiseen. Ammatillisen koulutuksen tehtävä on opettaa ammatin keskeiset taidot. Usein kuitenkin pelkkä ammatillinen koulutus työharjoitteluineen ei riitä keskeistaitojen oppimiseen, vaan tehtävät opitaan työtä tekemällä. (Silvennoinen 1998, 80–82.) Suomen McDonald’s-ketjussa keskeistaitojen voidaan määritellä olevan yrityksen määrittelemien toimintatapojen, ohjeistusten ja sääntöjen osaamista ja noudattamista.

Reunataidot ovat taitoja, joita työntekijä tarvitsee harvemmin, lähinnä poikkeustilanteissa. Reunataidot voivat olla luonteeltaan keskeistaitojen kaltaisia. Reunataidot ovat sellaisia taitoja, joiden avulla keskeiset toiminnot tulevat suoritetuiksi vaaditulla tavalla. Koska reunataitoja tarvitaan usein poikkeustilanteissa, opitaan ne enimmäkseen työtä tekemällä. (Kankaanpää 1997, 22; Silvennoinen 1998, 82.) McDonald´issa reunataidot voidaan määrittellä olevan esimerkiksi harvemmin tehtäviä, mutta operatiivisen toiminnan kannalta merkittäviä toimenpiteitä. Tällaisia ovat muun muassa laitehuoltoon ja syväpuhdistukseen liittyvät tehtävät.

Äänettömät taidot ovat hyvin samankaltaisia reunataitojen kanssa, mutta toisin kuin reunataidot, joista ollaan usein hyvin tietoisia, ovat äänettömät taidot usein sellaisia, joista ei olla kovin tietoisia. Äänetön osaaminen on kokemuksen kautta kehittynyttä ammattivais-  
toa, joka ilmenee usein hyvin poikkeuksellisissa ongelmatilanteissa. (Silvennoinen 1998, 82–83.) McDonald´s-ketjussa äänettömät taidot tarkoittavat esimerkiksi vuorovaikutukseen liittyviä taitoja. Mukautuminen vastaanottajaan tulee niin vaistonvaraisesti, että siihen vaadittuja taitoja ei osata tunnistaa. Esimerkiksi asiakaspalvelutehtävissä työskentelevä henkilö osaa mukauttaa viestintäänsä asiakaspalautetilanteissa tilanteeseen sopivaksi. Asiakaspalautteen käsittelyprosessi on jokaisen asiakaspalveluhenkilön keskeistaito, mutta asiakaspalauteprosessin lopputuloksen kannalta äänettömillä taidoilla on merkittävin vaikutus.

Piilotetut taidot ovat taitoja, joita ei haluta paljastaa muille. Piilotettuja taitoja voidaan käyttää vallankäytön välineenä neuvoteltaessa esimerkiksi palkankorotuksesta tai uralla etenemisestä. Toisaalta taitoja ei haluta esitellä, jottei jouduttaisi tekemään enemmän kuin muut tai jopa ylityöllistetyksi. (Kankaanpää 1997, 22; Silvennoinen 1998, 83.) Kokemuksemme mukaan McDonald´s-ketjun ravintolatyöntekijä saattaa joissain tapauksissa piilotella esimerkiksi asiakaspalvelutaitojaan, sillä asiakaspalvelu ja vaihtuvat tilanteet koetaan keittiötyötä haastavammaksi. Keittiössä tilanteet ovat hyvin vakiintuneita, mutta asiakaspalvelutilanteita on vaikea ennustaa.

Äänettömien ja piilotettujen taitojen oppiminen ei ole niinkään koulutuksellinen asia, vaan ennemminkin työpaikka- ja prosessikohtainen. Äänettömät taidot voivat jäädä huomauttamatta, koska niitä ei osata eritellä, piilotetut taidot taas halutaan pitää piilossa. Näkymättömät taidot taas jäävät piiloon, koska niitä ei nähdä taitoina. Usein näkymättömät taidot ovat sosiaalisia. Esimerkiksi monet avustavat toimistotyöt ovat arkipäivän sujuvuudesta vastaamista, joka edellyttää useiden päällekkäisten asioiden tekemistä sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Näkymättömien ja äänettömien taitojen ero on se, että äänettömien taito-

jen omistaja ei välttämättä itsekään tunnista taitojaan. Näkymättömät taidot tunnistetaan usein itse mutta ne jäävät muilta huomaamatta. (Kankaanpää 1997, 22; Silvennoinen 1998, 83–84.)

Avaintaitoja kutsutaan kirjallisuudessa myös ydintaidoiksi (Pohjonen 2001, 56). Avaintaidot tai ydintaidot ovat niitä taitoja, joita tarvitaan erityisesti muutostilanteissa. Avaintaitojen avulla voidaan saada muuttunut tilanne tai prosessi hallintaan uudella tavalla. Avaintaitoja ovat muun muassa ongelmanratkaisutaidot, johtamistaidot ja viestintätaidot. Avaintaitojen oppiminen koulutuksen avulla voidaan kyseenalaista. Ovatko esimerkiksi luovuus tai ongelmanratkaisutaidot sellaisia taitoja, jotka voidaan oppia, vai ovatko ne enemmänkin synnynnäisiä ominaisuuksia kasvatuksen kautta opittuja taitoa. (Silvennoinen 1998, 84.) Mielestämme ongelmanratkaisutaitoja voi oppia. Lopputuloksen laadukkuus on kuitenkin osittain riippuvainen luovuudesta. Tarkoitamme tällä sitä, että ongelmanratkaisuun voidaan kouluttaa erilaisia prosesseja, mutta koska harvoin ongelmat ovat identtisiä, on prosessien luova soveltaminen avain oikean ratkaisun löytämiseen.

Tämän opinnäytetyön lopputuotoksena syntyneen Koulutuspolku-oppaan lopputuloksen kannalta koimme hyvin tärkeäksi kartuttaa tietoaamme oppimiseen ja koulutukseen liittyen. Jo pelkästään osaamisen ja ammattitaidon määritelmien pohtiminen sai opinnäytetyöryhmämme oivaltamaan sen, miten haluamme produktissamme eri työtehtävissä vaadittuja tai edellytetyjä taitoja kuvailla. Näin ollen lopullisessa produktissa kuvaillaan osaamista tietojen ja taitojen erittelyn sijaan. Lisäksi ymmärsimme, että vaikka myös koulutuksen digitalisoituminen on tätä päivää, voi produktin julkaiseminen pelkästään sähköisenä versiona olla avainkohderyhmämme mielestä turhan vieras tapa. Olisi resurssien hukkaamista, jos produkti jäisi hyödyntämättä vain sen julkaisumuodosta johtuen. Näin päädyimme painattamaan produktin perinteisessä opas-muodossa. Mikään ei kuitenkaan estä meitä julkaisemasta produktia myöhemmin myös verkossa Y-sukupolvea edustavaa tulevaa ravintolajohtoa varten.

### 3 Mallinnusprosessi

Työprosessit, ja niihin liittyvän hallinnan mahdollisuudet vaatimuksineen, ovat muuttuneet aikojen saatossa. Kun työ monimutkaistuu, tarvitaan sen kuvaamista ja analysointia varten erilaisia menetelmiä. Työyhteisön osaamisen kehittämisen ja jakamisen kannalta yrityksen on tärkeää pystyä luomaan mallintamisjärjestelmä, joka kehittää myös työyhteisön lisäksi itse työtä. Leppänen (2000, 8) kirjoittaa: "Kehittymisestä ja osaamisesta on tullut yhä merkittävämpi strateginen voimavara organisaatioiden elämässä". Työprosessien mallit kuvaavat prosessien toimintaa sanallisin kuvauksin. (Leppänen 2000, 7-9.)

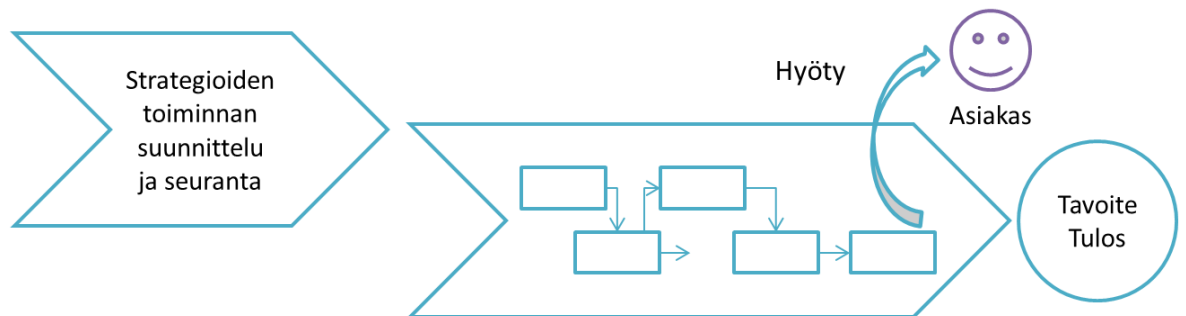
#### 3.1 Mallinnusprosessin määritelmä ja tavoitteet

Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 3) mukaan prosessien mallintaminen ja niiden kehittäminen on nostettu jo 1970-luvulta lähtien keskeiseksi keinoksi kehittää yrityksen tuloksellisuutta. Länsimaissa prosessiajattelulla on ollut voimakas vaikutus teollistumiseen ja sillä on ollut vaikutuksensa japanilaisten laatufilosofiaan jo vuosikymmenten ajan. Prosessiajattelua hyödynnetään osana tuloksellisuuden kehittämistä hyvin laaja-alaisesti tänä päivänä niin julkishallinnollisten kuin yksittäisten yrityksen toiminnassa. Keskeisiä ominaisuuksia prosessiajattelulle ovat asiakaskeskeisyys, lisäarvoa tuottavan toiminnan keskittäminen ja tuloksellisuuden systemaattinen kehittäminen parempien prosessien avulla. Prosessi voi liittyä mihin tahansa osaan yrityksen liiketoiminnasta. Oleellisinta on, että yritys tai organisaatio ymmärtää mikä merkitys prosessien mallintamisella voi yritykselle olla ja mitä lopputulosta mallintamisella tavoitellaan. Ymmärryksen löytymisen lähtökohta on, että yrityksessä on yhtenäinen käsitys käytännöistä ja menetelmistä, joilla yrityksessä nykytilanteessa mahdollisesti jo mallinnetaan prosesseja. Prosessimallinnuksen lähtöason selvitys ja sen analysointi on merkityksellistä, jotta prosessimallinnusta voidaan kehittää vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen tarpeita. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.)

Karlöfin ja Lövingssonin (2006,112) mukaan yrityksen toiminnan yleisimmät prosessit, joita kutsutaan myös yrityksen päävirroiksi, täytyy ensin selvittää, jotta niille pystytään valitsemaan paras mahdollinen mallinnuksen menetelmä. On hyvä vastata kysymyksiin, mitä ylipäätään prosessilla on tarkoitus saada aikaan ja mitkä ovat ne vaiheet, jolla lopputulokseen päästään? Heidän näkemyksensä on, että mallinnuksen avulla yrityksellä on mahdollisuus saada parempi ymmärrys siitä, miten yrityksen tavoitteet ja toiminnot ylipäätään liittyvät toisiinsa, ja mitkä ovat ne kytkökset ja liittymäkohdat, joita ei aina pelkistä prosessikaavioista näe. (Karlöf & Lövingsson 2006,112.)

Laamanen (2002, 96–98) suosittelee miettimään yrityksen jo olemassa olevien prosessien kehittämisen laajuutta. Radikaalit muutokset prosessissa sisältävät aina merkittäviä riskejä ja suositeltavampaa olisi valita pidemmän aikavälin loivempi reitti prosessin kehittämiseksi. Ellei sitten jokin ulkopuolinen tekijä pakota yritystä unohtamaan nykyisen prosessimallin, jolloin on järkevää tähdätä kokonaan uuteen prosessiin. Hänen näkemyksensä tukee myös Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 13) ajatusta siitä, että kuvaamalla prosessin nykytila ensin, voidaan helpommin osoittaa puutteet nykyisessä mallissa. Toisaalta, jos kyseessä on prosessi, joka nykyisellään toimii kovin huonosti, ei nykytilan kuvaamisella ole tavoitetuloksen kannalta konkreettista merkitystä (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13).

Laamanen ja Tinnilä (2009, 10) yksinkertaistavat mallinnuksen tarkoittavan prosessin kuvaamista. Prosessissa on kyse erilaisten toimintojen ketjusta, jonka avulla yrityksellä on mahdollista luoda arvoa asiakkaalle (Kuvio 3). Kun yrityksessä annetaan asiakkaalle riittävästi ja kustannustehokkaasti arvoa, on yrityksellä mahdollisuus myös menestyä. Laamanen ja Tinnilä (2009, 10) kirjoittavat: ”Asiakkaan kokema arvo ei ole tehokasta lähestyä suoraan, vaan ensin kannatta tarkastella arvonluontiin liittyvää toimintaa mallintamalla se”. Mikäli mallintaminen onnistutaan toteuttamaan hyvin, ovat sen hyödytkin asiakkaan kannalta merkittäviä. Asiakkaan kokemus palvelusta on parempaa, joka vaikuttaa taas hänen halukkuuteen käyttää palveluja tulevaisuudessakin. Yritys vastaavasti ymmärtää asiakkaan tarpeita paremmin prosessin mallintamisen jälkeen ja pystyy ottamaan tarpeet huomioon tulevaisuuden kehittämistyössä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)



Kuvio 3. Prosessit ja arvon luonti (Laamanen & Tinnilä 2009, 10)

### 3.1.1 Prosessi

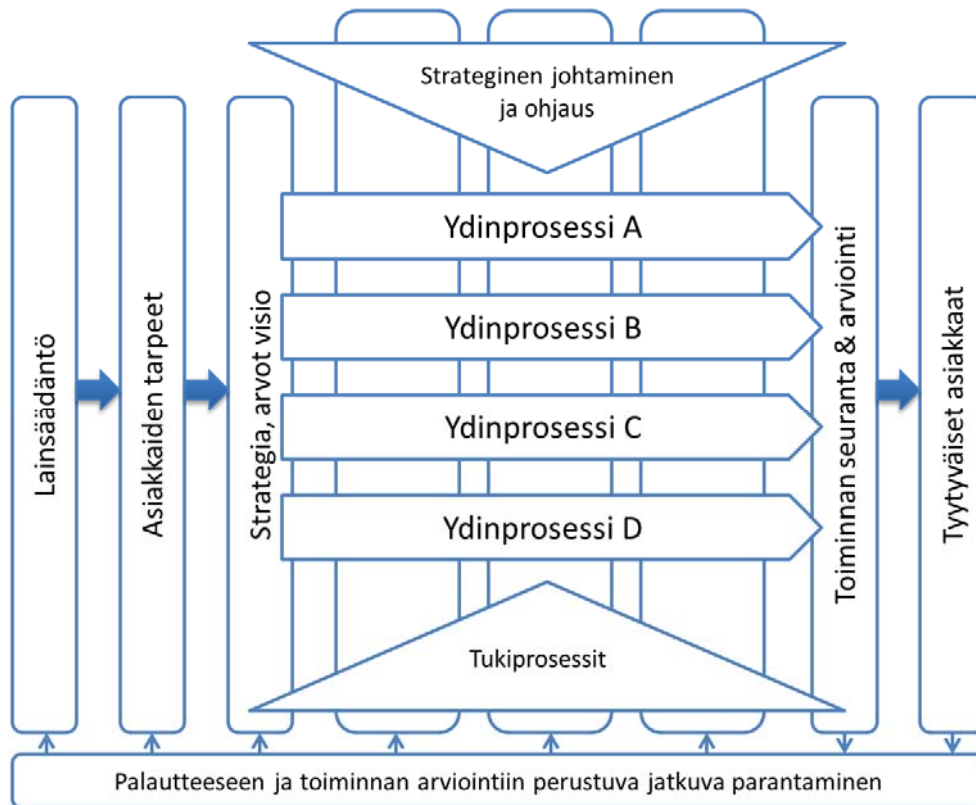
Prosessi koostuu eri vaiheista, jotka muodostavat yhdessä tapahtumasarjan. Lähestulkoon siis kaikkea tekemäämme työtä voidaan sanoa prosessiksi. Prosessin kaksi tärkeintä pääasiaa ovat itse prosessista syntynyt tulos eli lopputuote ja se, että prosessin lopputuotteelle on asiakas. Prosessin määrittäminen ja kuvaus tulee aina aloittaa prosessin asiakkaasta ja asiakkaaseen prosessin tulee myös päättyä. ”Prosessin toimivuuden ja

hyvyyden pääasiallinen mittari on, saiko prosessin asiakas se, mitä hän odottikin saavansa”. (Pesonen 2007, 129).

Tutustuimme tätä opinnäytetyötä tehdessä laaja-alaisesti prosesseihin ja niiden luonteesiin. Havaitimme, että prosesseista käytetään erilaisia nimityksiä, joista mielestämme yleisimmin esiin nousivat ydin- ja tukiprosessit. Opetushallitus (2011) määrittelee mielestämme ydinprosessit lyhyesti ja ytimekkäästi, mutta hyvin. Heidän mukaansa ydinprosessit ovat prosesseja, joilla on suora yhteys ulkoiseen asiakkaaseen ja niiden kannalta olennaisinta on, että mikä niiden merkitys on yrityksen perustoiminnalle ja strategialle. Ydinprosessien avulla yritys tavoittelee kilpailuetua itselleen, sillä niillä vaikutetaan suoraan asiakkaisiin. (Opetushallitus 2011.) Tukiprosesseilla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä prosesseja ja eikä niillä välttämättä ole suoraa yhteyttä ulkoisiin asiakkaisiin. Prosessi kyllä alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, mutta kyse on Pesosen (2007, 131) mukaan yleensä sisäisestä asiakkaasta. Hän vielä tarkentaa, että tukiprosessien tehtävä on tukea ydinprosesseja, jotta ne toimisivat parhaalla mahdollisella tavalla.

McDonald's-ketjun ravintoloiden ydinprosesseja kutsutaan perusjärjestelmiksi ja niillä kaikilla on suora vaikutus asiakkaaseen. Perusjärjestelmiä on kolme: tuotanto, palvelu ja vuoronjohtaminen. Tukiprosesseja ketjussa kutsutaan tukijärjestelmiksi ja niitä on yhteensä kuusi. Tukijärjestelmien tarkoitus on tukea perusjärjestelmiä tuottamalla niille tarvittavia työkaluja ja toimintatapoja. Tukijärjestelmiä ovat esimerkiksi koulutus, varastonhallinta sekä henkilöstökäytännöt. Kolmas prosessiluokka McDonald's-ketjussa koostuu hallinnollisista järjestelmistä, joista mainittakoon liiketoiminnan suunnittelu ja sisäisen kommunikaatio. Hallinnollisia järjestelmiä tarvitaan perus- ja tukijärjestelmien tukemiseen ja ohjaamiseen. (McDonald's 2013.)

Prosessikartta toimii hyvänä viestinnän välineenä yrityksissä, kun halutaan saada kokonaisvaltainen käsitys kaikista yrityksen prosesseista (Kuvio 4.). Prosessikartan avulla on helppo osoittaa ne toiminnot, jotka vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen. Asiakkaan rooli tulee olla prosessikartassa esillä, jotta yrityksen toimintojen ja asiakkaan yhteistyö saadaan näkyväksi. Prosessikartta kannattaa tehdä riittävän yksinkertaisesti, ettei siitä muodostu liian laajaa verkkoa. Jos prosessikarttaan merkitään kaikki yrityksen prosessit, muodostuu siitä niin valtava, että sen johtaminen on suorastaan mahdotonta. Prosessikarttaan merkittyjen prosessien valinta on tärkeää ja painopiste tulisi olla niissä prosesseissa, joilla on suurin vaikutus joko tuloksellisuuteen tai asiakkaaseen. (Laamanen 2001, 59–62.)



Kuvio 4. Esimerkki prosessikartasta (JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2002)

### 3.1.2 Prosessin sisällön vaikutus mallintamiseen

Yrityksen miettiessä mitä prosessia lähdetään mallintamaan ja millä tasolla, on ensin pohdittava kokonaisuudessaan prosessin sisältöä. Onko kyseessä yrityksen kannalta kriittinen prosessi, jolloin hyvinkin yksityiskohtainen mallintaminen voi olla tarpeen? Onko kyse liiketoimintaprosessista, jonka avulla yritys voi kasvattaa liikevoittoa ja antaa lisäarvoa loppuasiakkaalle, vai onko kyseessä enemmänkin tukiprosessi, jonka tarkoituksena on palvella liiketoimintaprosessia? Kaikkia prosesseja ei siis ole tarpeellista lähteä mallintamaan ja prosessin merkityksellisyyttä liiketoiminnan kannalta on ensin hyvä pohtia. (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 21.)

Prosessikuvaus voi alkuvaiheessa olla haasteellista ja vaikeaa. Jos prosessin mallinnuksen tavoite on parantaa jo olemassa olevaa prosessia, voi helposti käydä niin, että keskitytään vain toivetilän kuvaamiseen. Tärkeää olisi siis pystyä selkeästi erottamaan kuvauksella sekä nyky- että tavoitetila, jotta kehityskohteet nousevat selkeästi esille. (Martinsuo ja Blomqvist 2010, 13.)



### 3.1.3 Näkökulmien hyödyntäminen prosessin mallintamisessa

Prosessin mallintamisen tavoitteessa tulee myös huomioida erilaiset näkökulmat, kuten kenen tarpeisiin mallinnuksen on tarkoitus vastata ja kenen näkökulmasta se olisi hyödyllisintä tehdä. Jos tarkoituksen on esimerkiksi kuvata yrityksen työtehtäviä, niin tarkastellaanko sitä johdon vai työntekijöiden näkökulmasta? Vai onko lopputuloksen tavoitteena esimerkiksi työtehtävien kuvaus, joka näkyy ulkoiselle asiakkaalle ja sillä on vaikutus jättäviin palveluihin? (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 26.)

Näkökulmien hyödyntäminen laaja-alaisesti on myös oleellista siksi, että eri tehtävissä työskentelevät työntekijät saattavat nähdä prosessin hyvinkin erilaisin silmin. Se on varsin ymmärrettävää, kun otetaan huomioon esimerkiksi työntekijöiden erilainen koulutustausta, jonka myötä jokaisella on taipumus tarkastella asioita siitä näkökulmasta, joka on heille luontaista tai koulutuksen myötä opittua. (Borgman ja Packalén 2002, 92.)

Taulukko 1. Esimerkki työtehtävien kuvauksesta eri näkökulmista (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 44.)

Näkökulma	Painotus/hyöty
Johto/johtaminen	Johdon tavoitteena saattaa olla päästä muodostamaan tehtävien pohjalta kokonaiskäsitys yrityksen henkilöstön rakenteesta ja sisäisen koulutuksen tarpeesta. Painotuksena voi olla hyvinkin yksityiskohtaisten operatiivisten prosessien tarkastelu ja sitä kautta osaamistarpeen määrittely tehtävätasolla.
Työntekijä/työn tekeminen	Parhaiten yleensä työtehtäviä pystyvät kuvaamaan työntekijät itse. Heillä on hyvä käsitys tehtävien suorittamiseen tarvittavista toimenpiteistä ja miten kuvausta voitaisiin hyödyntää esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisessä.
Asiakas	Mikäli lopputuloksella tavoitellaan asiakasta, tehtäviä voidaan kuvata tasolla, jota voidaan käyttää suoraan asiakasrajapinnassa. Tehtäväkuvaus asiakkaan näkökulmasta voi toimia myös tukena esimerkiksi työnantajamielikuvan kehittämisessä.

### 3.2 Prosessin kuvaaminen ja sen vaatimukset

Kun yrityksessä on tehty päätös, mitä prosessia lähdetään mallintamaan, tehdään ensin tarkka suunnitelma, mietitään tarvittavat resurssit ja asetetaan tavoite. Valittaessa henkilöitä projektiin tulee miettiä riittävätkö siihen yrityksen omat resurssit vai tarvitaanko osaamista myös talon ulkopuolelta. Projektiin osallistuvat henkilöt saattavat tarvita koulutusta ja projektipäällikön on varmistettava, että osallistujilla on varattu tehtävään riittävästi aikaa ja tarvittavia materiaaleja. Edellä mainitut asiat vaikuttavat oleellisesti mallinnusprojektin lopputulokseen. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13.)

Hyvä prosessikuvaus koostuu Pesosen (2007, 144) mukaan kolmesta eri vaiheesta. Ensimmäiseksi luodaan prosessin yleiskuva keräämällä perustiedot. Toisessa vaiheessa luodaan prosessikaavio, joka voi olla yritykselle jo entuudestaan tuttu menetelmä, jota henkilöstö on tottunut lukemaan. Prosessikaaviota kutsutaan usein myös vuokaavioksi. Kolmannessa vaiheessa avataan prosessin eri vaiheet tarkemmin, ja tehdään kuvaus, mikä kertoo kuka tekee, milloin, mitä ja miten? (Pesonen 2007, 144.)

Laamasen (2001, 76) mukaan hyvä prosessikuvaus tuo esiin asioiden myös väliset riippuvuudet ja sen avulla jokaisen yrityksen henkilöstön jäsenen on helpompi ymmärtää kokonaisuutta omassa roolissaan. Prosessikuvauksesta ilmenee, mitkä asiat ovat kriittisintä prosessin kannalta. Prosessikuvauksen avulla yritys voi myös parantaa henkilöstön yhteistyötä ja se tuo joustoa tilanteen vaatimusten mukaan. (Laamanen 2001, 76.)

Tietojärjestelmillä on oleellinen vaikutus prosessien toimivuuteen, koska niiden avulla tietoa voidaan prosessoida ja varastoida. Tietojärjestelmistä saadaan tärkeää tapahtumätietoa, esimerkiksi palvelutilanteiden määrystä, jota prosessi tuottaa. Tapahtumatiedon avulla voidaan arvioida prosessin toimivuutta ja tehokkuutta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.)

Prosessin mallintamiseen vaikuttaa prosessin selkeys ja miten looginen kokonaisuus on. Mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy? Prosessin työvaiheilla tulee olla luonnollinen järjestys ja ne on hyvä suorittaa siellä, missä ne on järkevintä tehdä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 14.)

Prosessin mallintamisessa on tärkeää keskittyä olennaiseen ja miettiä, mikä on kaikkein kriittisintä, jotta prosessi/mallinnus voidaan viedä onnistuneesti maaliin. Onko yrityksellä jokin selkeä toimintamalli, miten prosessit kuvataan? Totuttua kuvausmallia on henkilöstön helppo lukea ja seurata. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 14–15.)

### 3.2.1 Prosessin yleiskuvauksen luominen

Ryhmämme löysi prosessin kuvaamiselle ja mallintamiselle lukuisia eri menetelmiä. Mallinnusprosessin aikana saamamme kokemuksen myötä olemme todenneet, että kaikilla prosessin kuvausmenetelmillä on kuitenkin selkeästi yhteisiä tekijöitä menetelmästä riippumatta.

Pesosen (2007, 145) mukaan prosessin kuvaus alkaa aina perustietojen pohtimisella. Hän on luonut sarjan kysymyksiä, joihin vastaamalla prosessin kuvausryhmä useimmiten löytää yhtenäisen, selkeän ja yksimielisen yleiskuvan prosessin vaatimista asioista. Tässä vaiheessa hän kehottaa myös nimeämään prosessin tavalla, joka parhaiten kuvaa itse kuvauksen sisältöä. Pesonen (2007, 145–146) käyttää kysymyssarjasta, jonka avulla prosessin perustiedot selvitetään, termiä ”yhdentoista kysymyksen sarja”:

1. Mikä on kyseisen prosessin tarkoitus, miksi se on olemassa?
2. Mikä on prosessin ensimmäinen ja viimeinen vaihe?
3. Mikä on input (sisään menevä asia, syöte) ja mikä on output (ulos tuleva asia, tuote)?
4. Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita tai asiakasryhmiä?
5. Mitä odotuksia ja vaatimuksia eri asiakasryhmillä on?
6. Mitkä ovat prosessin menestystekijät?
7. Mitkä ovat prosessissa tarvittavat resurssit?
8. Kuka tai mikä tiimi on vastuussa prosessista?
9. Mitkä ovat prosessin mittarit?
10. Miten prosessia ohjataan?
11. Miten prosessia parannetaan?

Käytimme näitä kysymyksiä pohjana tämän opinnäytetyön mallinnusprosessin perustietojen selvittämiseksi.

Laamanen (2001, 76–78) on myös samoilla linjoilla. Hänen kokemuksensa on, että yrityksillä on varsin yleinen harhaluulo prosessin kuvaamiseen riittävän esimerkiksi vuokaavion piirtäminen. Hän myös kehottaa organisaatioita ensin pysähtymään hetkeksi, keräämään prosessin perustiedot ja käymään niistä keskustelua, jolloin keskustelusta syntyy parhaimmillaan dialogi, jossa ratkaistaan kuvauksen rakenne ja otetaan mahdollisimman laaja-alaiset eri näkökulmat huomioon. (Laamanen 2001, 76–78.) Avaamme vuokaavio-termin tarkemmin luvussa 4.2.2.

Päijät-Hämeen koulutus konsernissa (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2010) luotiin mallinnusohje, jossa ensimmäinen vaihe prosessin kuvaksessa on kansilehden tekeminen. Kansilehti pitää sisällään kysymyksiä, joihin vastaamalla saadaan kokonaisymmärrys prosessin sisällöstä, tavoitteesta ja merkityksestä. Mallinnustekniikka tukee mielestämme hyvin niin Laamasen (2001, 76–78) kuin Pesosenkin (2007, 145) kahdessa edellisessä kappaleessa esittämää, sillä niissä on havaintojemme mukaan hyvin paljon saman kaltaisuutta.

### 3.2.2 Prosessikaavio

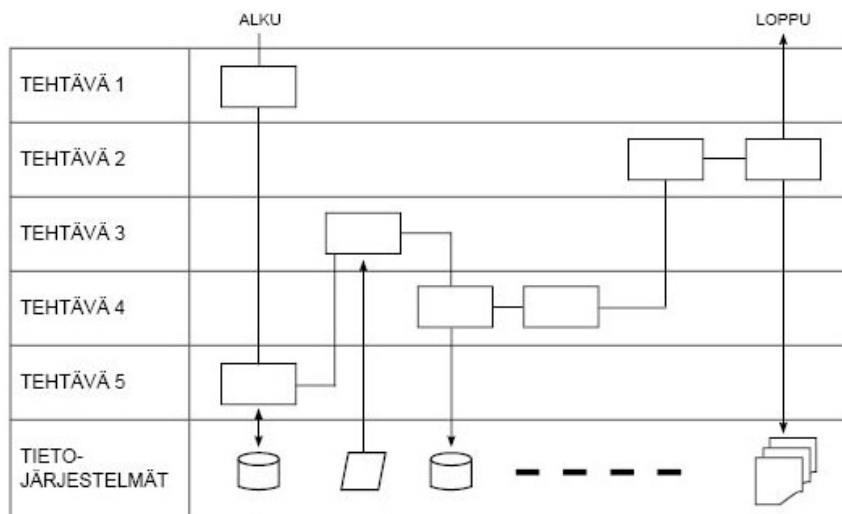
Pesonen (2007, 149) määrittelee prosessikaavion tarkoituksen näin: ”Prosessikaaviolla tarkoitetaan kyseisen prosessin etenemisen kuvaamista piirroksella, sen eri vaiheiden kautta”. Hänen mielestään prosessikaavio voi olla yksinkertainen vaakasuorassa etenevä jono ”pallukoita”, jotka kuvaavat vaiheen vaiheelta. Piirtäminen on hyvä aloittaa hahmottamalla kaavio esimerkiksi lehtiötaulun avulla, joka mahdollistaa luovan työskentelyn. Tätä yksinkertaista kuvaustapaa voi helposti laajentaa muun muassa uimarata malliin, jolloin siihen saadaan liitettyä informaatiota runsaammin. (Pesonen 2007, 147.)

Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 10–11) mukaan usein on ensin hyvä kuvata prosessi karkeasti kaaviolla, josta ilmenee prosessin eri vaiheet ja keskeinen sisältö. Heidän mielestä kuvaustapoja on olemassa lukuisia omine variaatioineen, mutta minkään niistä ei voida sanoa saavuttaneen standarditavan asemaa. Esimerkiksi vuo- ja uimaratakaaviossa merkintätavat, eli kaavioissa käytetyt symbolit, ovat varsin vakiintuneita. Jos yrityksellä on jo entuudestaan henkilöstölle tutut merkintätavat, on niitä suotavaa käyttää. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10–11)

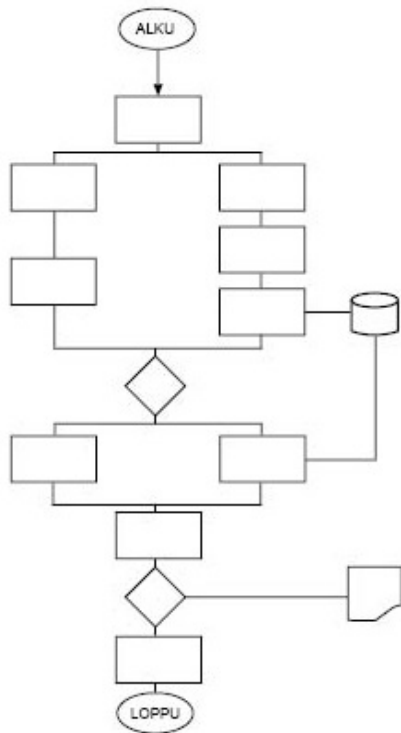
Laamanen (2001, 80–81) taas suosittelee välttämään kaavioissa kaikenlaisia symboleita, jotka eivät hänen mielestään ole olennaisia, jos niistä ei ole apua prosessin ymmärtämisen kannalta. Karkealla kaaviolla hänen mielestään tarkoitetaan, että yksityiskohtia on riittävän vähän, koska ihmisen omaksumis- ja hahmottamiskyvyllä on rajansa, jota on turha venyttää ääri rajoille. Tuo raja kulkee noin 15–20 eri toiminnon kohdalla. Liian monimutkaisesta ja yksityiskohtaisesta kaaviosta seuraa vain turhautumisen reaktio ja itse tarkoitus jää hyödyntämättä. (Laamanen 2001, 80–81)

Kaaviotekniikoista nostamme ensimmäiseksi esimerkiksi uimaratakaavion (Kuvio 5.). Mielestämme se on selkein tapa kuvata prosessin eri vaiheita; kuka tekee, mitä ja milloin. Uimaratakaavion etuna on, että jokaisen prosessiin osallistuvan henkilön rooli ja tehtävät saadaan selkeästi näkyviin. Lisäksi uimaratakaaviosta on jokaisen prosessiin osallistuvan

henkilön helppo yhdellä silmäyksellä nähdä omat tehtävät ja vastualueet. Tutustuimme myös vuokaavioon. Mielestämme sen tarkoitus on auttaa ymmärtämään prosessia kokonaisvaltaisemmin. Myös vuokaavio (Kuvio 6.) esittelee selkeästi prosessin eri vaiheet, mutta mielestämme sen lukeminen voi olla haastavaa, sillä prosessin eri tehtäviä ei ole näkyvästi henkilöity. Ajatustamme tukee myös Laamanen (2001, 77) jonka mukaan vuokaavio voi olla tottumattomalle kaavion lukijalle vaikeaa. Gyuchanin, Wardin, Morrisin & Clarksonin (2009, 5-7) mukaan vuokaavio on kuitenkin mallinnusmenetelmänä yleisimmin käytetty ja sitä pidetään kokonaisprosessin ja käytettävyyden kannalta parhaana menetelmänä.



Kuvio 5. Esimerkki uimaratakaaviosta (Martinsuo & Blomqvist 2010, 12).



Kuvio 6. Esimerkki vuokaaviosta (Martinsuo & Blomqvist 2010, 12)

Prosessikaavion piirtämiseen on myös tarjolla erilaisia IT-sovelluksia, joiden avulla kaavioiden piirtäminen on helpompaa ja niihin saadaan tuotua visualisuutta. Kehittämisvaiheessa on usein kuitenkin tarpeen keskittyä esimerkiksi yksinkertaiseen seinätaulu- tai tarralappumenetelmään, joiden avulla hahmottaminen luonnistuu kaikilta mallintamisprosessiin osallistuvilta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13.)

### **3.2.3 Prosessikaavion kuvaaminen**

Karkeaa prosessikuvausta eli prosessikaaviota tarkennetaan yksityiskohtaisemmalla tasolla, jossa selkenee tarkemmin jokaisen yksittäisen tehtävän sisältö ja tarvittavat resurssit. Yksityiskohtaisessa prosessikuvauksessa siis erotellaan tehtävät, määritellään tehtävatasoon liittyvät vastuut ja osoitetaan tehtävien keskinäinen riippuvuus toisiinsa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13.)

Prosessi tulee aina kuvata, jotta sen kulkua on helpompi ymmärtää ja seurata. Mikäli prosessi on kovin monimutkainen, se usein vaikeuttaa kuvausta, jolloin myös hyödyt jäävät saavuttamatta. Hyötyjä prosessin kuvauksesta ovat esimerkiksi sisäisen työnjaon tarkentuminen ja ongelmien tunnistamisen helpottuminen. Liian yleisellä tasolla kuvattu prosessi, jossa ei tarkenneta toiminnan ja roolien tasoa, vaikeuttaa myös prosessin kehityskohdeiden löytämisessä. Kovin tarkasta kuvauksesta taas muodostuu usein työläs ja kokonaisuuden ymmärtäminen saattaa hämärtyä. Prosessin vaiheiden kuvaamiseen liittyy muutama perussääntö, jotka on hyvä ottaa huomioon. Tarkista, että kaikki tarvittavat resurssit on huomioitu. Resursseilla tässä kohtaa tarkoitetaan prosessiin osallistuvia henkilöitä, tarvittavia järjestelmiä ja laitteita. Asiakas on otettu huomioon kuvauksessa ja kuvauksesta ilmenee asiakkaan sama lopputuote. Kaikki tehtävät, jotka on suoritettu prosessin aikana, tulee esiin kuvauksessa. (Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen 1995, 77–78.)

### **3.2.4 Prosessin mittaaminen**

Mittaamisella tarkoitetaan asioiden havainnointia ja seuraamista. Mittaamisen välineinä käytetään esimerkiksi erilaisia tunnuslukuja, jolloin tulos on tarkka. Myös erilaiset tarkastukset, joiden avulla päädytään toteamaan, että asia on kunnossa tai sitten se ei ole, ovat keino mitata prosesseja. Jos prosessin toimivuutta ei seurata, voi henkilöstölle syntyä käsitys, ettei kyseinen prosessi ole tärkeä. Prosessille on tärkeää asettaa tavoitteet, ilman niitä on hyödytöntä keskittyä mittaamaan lopputulosta. Mittaaminen on siis hyvä keino osoittaa prosessin kehittymistä ja sen avulla kehityskohteetkin löytyvät helpommin. Jotta yritys löytää oikeanlaiset mittarit kullekin prosessille, on hyvä palauttaa ensin mieleen prosessin asiakas ja muistella mitkä hänen odotuksensa ja tarpeensa prosessilta olivat. Asiakkaan näkökulman huomioinnin lisäksi kannattaa kirkastaa mieleen myös prosessin tar-

koitus ja miettiä, miksi prosessi ylipäättään on olemassa. Näiden edellä mainittujen tekijöiden mieleen palauttamiseen voi käyttää esimerkiksi prosessin yleiskuvausta, joka myös auttaa oikeanlaisten mittarien löytymisessä. (Pesonen 2007, 154–157.)

Prosessin mittaamiseen käytettävien työkalujen valintaan vaikuttaa luonnollisesti itse prosessi; millainen prosessi on kyseessä ja mitä prosessilla tavoitellaan. Ennen mittaustyökalujen valintaa on hyvä pohtia prosessin perimmäistä tarkoitusta ja mitkä ovat ne tekijät prosessissa, joita voidaan mitata. Laamasen (2001, 174–177) suositus on, että prosessin mittaamisessa käytettäisiin vain merkityksellisintä tunnuslukua. Hän puhuu prosessin ydinsuorituskyvystä, jolla tarkoitetaan esimerkiksi tuotantoprosessissa tunnuslukuna toimivaa laadukkaasti tuotettujen toimitusten määrää. Palveluprosessissa se voisi taas tarkoittaa palvelun käyttöaste prosenttia. Mitattavan ydinsuorituksen valinnassa merkityksellistä on myös mittaamiseen käytettävien kustannusten määrä suhteessa hyötyyn. Kaikkia prosessin vaiheita ei siis kannata mitata, vaan keskittymällä prosessin ydinsuorituskyvyn mittaamiseen saadaan useimmiten kustannustehokkain ja strategisesti paras lopputulos, jolloin prosessin kehittäminen on tehokasta ja hyödyllistä. (Laamanen 2001, 174–177.)

## **4 Kuvaus Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuspolun mallinnusprosessista.**

Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuspolun uudistaminen käynnistyi tammikuussa 2013. Uudistus keskittyi kokonaisuuden sijaan yksittäisten koulutusohjelmien sisältöjen kehittämiseen. Koulutusosasto huomasi tämän aiheuttavan ravintolajohdossa epätietoisuutta kokonaiskuvasta, jonka seurauksena esimerkiksi kurssivalmistautumiset eivät olleet asianmukaisesti suoritettuja.

Samaan aikaan alun perin opinnäytetyömme aiheeksi valitsema Työtyytyväisyyden johtaminen osana päivittäistä esimiestyötä keskeytyi palveluntarjoajan kanssa ilmenneiden haasteiden johdosta. Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen ja perustui ulkopuolisen palveluntarjoajan Suomen McDonald's-ketjulle toteuttaman työtyytyväisyystutkimuksen tuloksiin, jotka jäivät teknisten ongelmien vuoksi saamatta. Olimme siis ilman opinnäytetyön aihetta. Pohdimme eri aiheita uudelle opinnäytetyölle ja päädyimme valitsemaan aiheeksemme Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuspolun kokonaiskuvan selkeyttämisen. Tämä oli myös resursoinnin kannalta järkevää, koska kokonaiskuvan selkeyttäminen oli joka tapauksessa ratkaistava jollain tavalla. Valitsimme selkeyttämistavaksi koulutuspolun mallintamisen, sillä näimme koulutuspolun vaihe vaiheelta etenevänä jatkumona eli prosessina. Tunnistimme tarpeen prosessin tarkempaan kuvaamiseen. Veimme ehdotuksemme Suomen McDonald's-ketjun henkilöstö- ja koulutusjohtajalle, josta muotoutui toimeksianto mallintaa Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuspolku. Näin opinnäytetyömme tukee suoraan Suomen McDonald's-ketjun henkilöstöstrategiaa, jossa pääroolissa on henkilöstön suoriutumistason kehittäminen, henkilöstön kokemus McDonald's-ketjusta toimialansa parhaana työnantaja sekä johtamisen kulttuurin kehittäminen koko organisaatiossa.

### **4.1 Prosessin yleiskuvaus**

Lähestymme prosessin yleiskuvausta luvussa 3.2.1 esittelemiemme kysymysten avulla. Tukikysymysten avulla rakensimme selkeän yleiskuvan mallinnusprosessista. Yleiskuvan saatuaamme pystyimme luomaan tarkemman prosessikaavion, jonka esittelemme luvussa 4.2.

1. Mikä on koulutuspolun mallinnusprosessin tarkoitus, miksi mallinnusprosessi tulee olla olemassa?

Suomen McDonald's ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuspolun mallinnusprosessin tavoite on kerätä kaikki ravintolassa työskentelevien henkilöiden koulutukseen liittyvät mate-



riaalit ja tiedot yhteen lähteeseen helposti ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Kokonaisuuden avulla ravintolajohdolla on paremmat valmiudet ymmärtää ja hyödyntää sisäistä koulutuspolkua oikea-aikaisesti ja tehokkaasti henkilöstönsä kehittämisessä.

## 2. Mistä mallinnusprosessi alkaa ja mihin se päättyy?

Mallinnusprosessin ensimmäinen vaihe toimeksiannon jälkeen on mallinnusprosessin aloituspalaveri, jossa määritellään ryhmän vastuut ja tehtävät. Viimeinen vaihe prosessissa on Koulutuspolku-oppaan jakelu sisäisen viestintäkanavan kautta ravintolajohdolle.

## 3. Mikä toimii mallinnusprosessin syöteenä?

Prosessin alkusyöteenä toimii ravintolajohdon tarve selkeästi esitetystä tiedosta, joka on helposti saatavilla ja avaa koulutuspolun helposti ymmärrettävänä kokonaisuutena. Prosessin lopputuloksena on valmis Koulutuspolku-oppaan, jonka avulla ravintolajohto näkee kokonaisuuden Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisestä koulutuksesta.

## 4. Ketkä ovat mallinnusprosessin avainasiakasryhmät?

Prosessin avainasiakasryhmä on ravintolajohto, koska McDonald's-ravintolaketjussa yrittäjä ja/tai ravintolapäällikkö vastaavat henkilöstön osaamisesta ja sen mahdollisista kehitystarpeista. Toissijaiset asiakasryhmät ovat ravintolahenkilöstö, keskushallinnon asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt ja yhteistyökumppanit.

## 5. Mitä odotuksia eri avainasiakasryhmillä on mallinnusprosessille?

Yrittäjät ja/tai ravintolapäälliköt odottavat selkeää, helposti ymmärrettävää tietoa sisäisestä koulutuspolusta ja sen eri koulutusohjelmien tavoitteista, vastuista ja tehtävistä. Ravintolahenkilöstö odottaa tietoa koulutus- ja uramahdollisuuksista McDonald's-ketjussa. Keskushallinnon asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt odottavat helposti ymmärrettävää tietoa ravintolahenkilöstön sisäisestä koulutuspolusta voidakseen hyödyntää tietoa omassa työssään ja viestinnässään. Yhteistyökumppanit odottavat taustatietoa McDonald's-ravintolaketjusta ja sen henkilöstön osaamisesta ja uramahdollisuuksista.

## 6. Mitkä ovat mallinnusprosessin kaksi tärkeintä menestystekijää?

Prosessin avainmenestystekijä on yrityksessä tapahtunut oivallus mallinnustarpeesta ja sen vaikutuksesta tulevaisuudessa ketjussa tarjottavaan sisäiseen koulutukseen. Lopputuloksen avainmenestystekijä on se, että kaikki ravintolahenkilöstön sisäiseen koulutukseen liittyvät materiaalit ja tiedot ovat kerätty yhdeksi kokonaisuudeksi ja se on saatavilla jokaisessa McDonald's-ketjun ravintolassa 20.4.2015 alkaen.

#### 7. Mitä resursseja mallinnusprosessissa tarvitaan?

Prosessissa tarvittavat resurssit ovat moninaiset ja liittyvät pääasiallisesti osaamiseen. Avainmenestystekijät ovat projektityöryhmän oma kokemus ja ammattitaito, projektinjohtotaidot, taitto-ohjelman käyttöön liittyvät taidot ja ohjelman lisenssi sekä painokustannukset. Merkittävimpänä resurssina aika sekä työn että vapaa-ajan näkökulmasta tarkasteltuna.

#### 8. Kuka on mallinnusprosessin vastuuhenkilö?

Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuspolun mallinnusprosessista ovat vastuussa tämän opinnäytetyön tekijät. Mallinnusprosessin perustietojen keräämisestä päävastuussa on Rätty. Koulutus- ja henkilöstöosasto on vastuussa yrityksen sisäisen koulutuspolun kehittämisestä ja sen vaikuttavuudesta ketjun liiketoimintaan ja työnantajamielikuvaan.

#### 9. Millä mallinnusprosessia mitataan?

Nopeana, mallinnusprosessin aikaisena mittarina pidämme prosessin eri vaiheissa saatua palautetta ja ohjausta Haaga-Helian ammattikorkeakoulun edustajalta ja opinnäytetyön ohjaajalta. Hitaana, lopputuotosta mittaavana mittareina toimivat tulevaisuudessa ravintolajohdolta kerätty palaute sekä vuoden 2015 kurssitusmäärät ja kurssivalmistautumisen taso. Ryhmä arvioi onnistumistaan opinnäytetyöryhmän loppupalaverissa. Lisäksi mittarina toimii opinnäytetyöstä saatu loppuarvosana.

#### 10. Miten mallinnusprosessia ohjataan ja johdetaan?

Opinnäytetyönohjaajalta saatua palautetta hyödynnetään välittömästi. Mallinnusprosessin etenemistä seurataan ja ohjataan säännöllisissä opinnäytetyöryhmän tapaamisissa. Hitaista mittareista saatua palautetta hyödynnetään kuukauden viiveellä saantihetkestä.

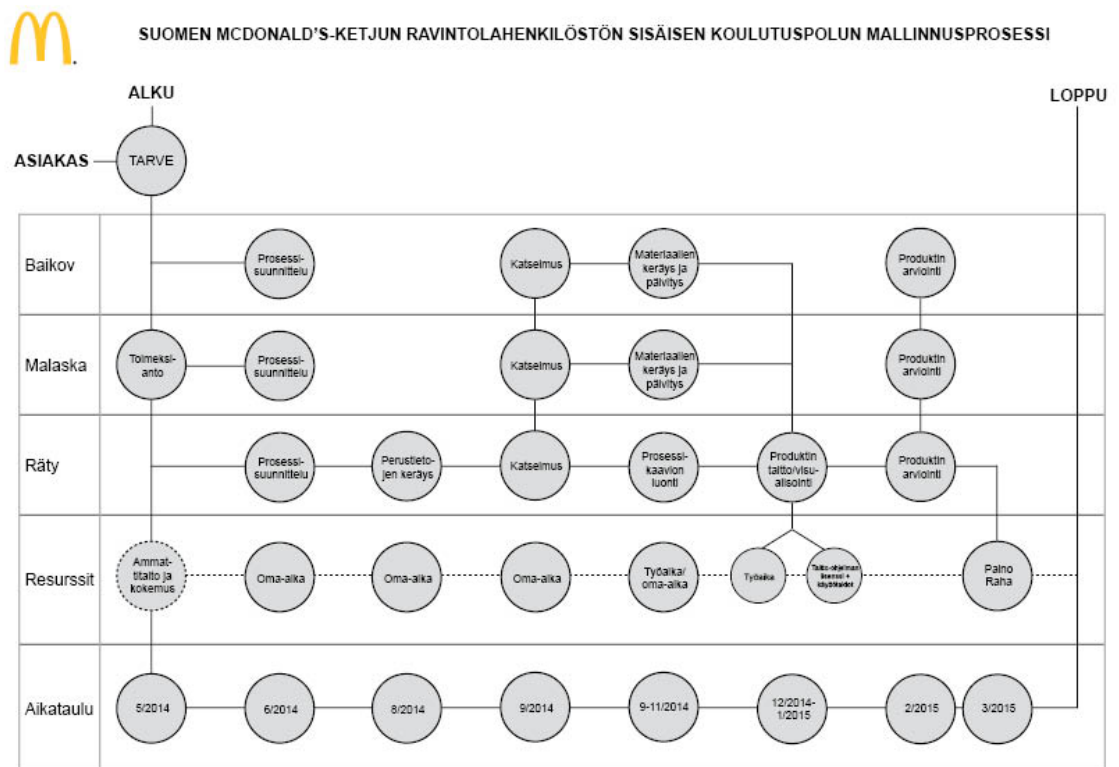
#### 11. Miten mallinnusprosessia tarvittaessa kehitetään?

Säännöllisissä opinnäytetyöryhmän tapaamisissa käsitellään mahdollisesti eteen tulleet haasteet jotka ratkaistaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Tarvittaessa tapaamistiheyttä kasvatetaan. Prosessin lopputuloksena syntyvä produkti on jatkuvan tarkastelun alaisena ja sitä päivitetään aina tarvittaessa. Tarpeen luo liiketoiminnan asettamat vaatimukset, ketjutason päivitykset ja vaatimukset, ravintolajohdon palaute ja tarpeet. Produktia tarkastellaan useissa eri foorumeissa; McDonald's Oy:n johtoryhmässä kertaluontoisesti (tarvittaessa useammin), lisenssinhaltijoiden kokouksessa vuosittain, lisenssinhaltijoista ja keskuhallinnon asiantuntijatehtävissä toimivista henkilöistä koostuvassa kehittämissyöryhmässä vuosittain ja koulutusosaston sisäisissä palaverissa kvartaaleittain. Produktin jatkokehittämisestä on vastuussa henkilöstö- ja koulutusosasto ja yksittäisenä henkilönä koulutuspäällikkö.

Seuraavassa luvussa esittelemme tämän luvun oivallusten pohjalta valmistellun prosessikaavion.

## 4.2 Prosessikaavio

Käytimme Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäinen koulutuspolun mallinnusprosessin prosessikaavion pohjana aiemmin esittelemäämme uimaratakaaviota. Pidimme tärkeänä, että kaaviosta tulevat selkeästi esiin jokaisen rooli, siihen liittyvät tehtävät ja vastuut, tarvittavat resurssit ja aikataulu. Tästä syystä otimme vapauden muokata perinteistä uimaratakaaviomallia siten, että esimerkiksi symbolit ovat itsemme valitsemat. Lisäksi lisäsimme kaavioon aikataulutuksen ja tietojärjestelmien sijaan määrittelimme tarkemmin tarvittavat resurssit (Kuvio 7.). Halusimme kaavion olevan mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen visuaaliselta ilmeeltään kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta. Lisäksi McDonald's-ketjun ravintolatoimintojen kehittämishjelmassa käytetyt järjestelmäkaaviot mukailevat uimaratakaaviomallia, joten se oli opinnäytetyöryhmälle entuudestaan tuttu ja tehokas kuvaustapa. Olemme liittäneet prosessikaavion (Liite 2.) opinnäytetyöhön sen tarkempaa tarkastelua varten.



Kuvio 7. Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuspolun mallinnusprosessi

### 4.3 Kaavion vaiheiden avaukset

Edellisessä luvussa esittelimme prosessikaavion ja tässä luvussa syvennämme kaavion yksittäisiä osioita. Keskitymme eritoten kaavion vaiheiden sisään- ja ulosvirtaukseen ja näin pyrimme osoittamaan prosessin eteenpäin soljuvana jatkumona. Prosessin jokainen erillinen vaihe toimii syötteenä seuraavalle.

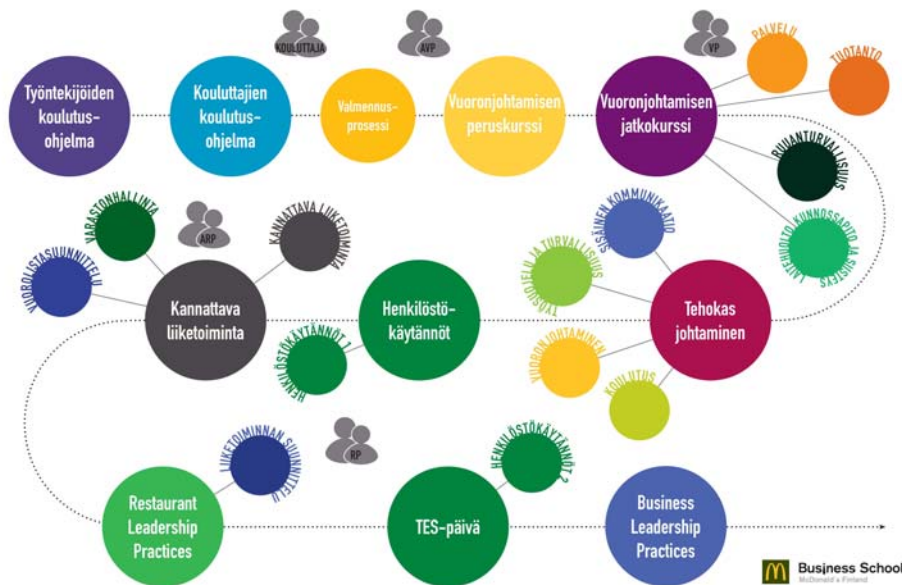
Mallinnusprosessin käynnistäjänä toimi avainasiakkailta saadut signaalit ja palaute koulutuspolun kokonaiskuvan selkeyttämisen tarpeesta ja siitä, että kaikki McDonald's-ketjun sisäiseen koulutuspolkuun liittyvät asiat olisivat helposti saatavilla.

Mallinnusprosessin ensimmäinen askel oli 13.5.2014 saamamme toimeksianto. Toimeksannon vastaanotti työroolinsa puitteissa Suomen McDonald's-ketjun koulutuspäällikkö Malaska. Toimeksinnolla oli selkeä yhteys yrityksen henkilöstöstrategiaan, jossa pääroolissa on henkilöstön suoriutumistason kehittäminen, henkilöstön kokemus McDonald's-ketjusta toimialansa parhaana työnantaja sekä johtamisenkulttuurin kehittäminen koko organisaatiossa. Toimeksianto tukee täysin henkilöstöstrategian peruspilareita. Suomen McDonald's-ketjun visio on olla asiakkaidemme suosikki tapa- ja paikka syödä ja juoda. Saavuttaakseen tämän vision täytyy yrityksen henkilöstön menestyä työtehtävissään. Menestymiseen henkilöstö tarvitsee osaamista, jonka koulutusosasto yrityksen tukipalveluna osaltaan mahdollistaa koulutusmateriaalien ja koulutusohjelmien avulla. Osaaminen tuottaa ammattilypeyttä ja tämä vuorostaan mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen yritykseen ja asetettuihin tavoitteisiin. Kehittyneen osaamisen avulla ketjussa myös rakennetaan vahvempaa johtamisenkulttuuria, joka on jatkuvan kehittymisen edellytys. Jatkuva kehittyminen on myös yksi ketjun perusarvoista ja tästä syystä aina osa yrityksen strategiaa.

Toimeksianto toimi syötteenä seuraavaan vaiheeseen, joka oli prosessisuunnittelu, jota varten pidimme aloituspalaverin 2.6.2014. Aloituspalaverissa kävimme yhdessä läpi tavoitteet, vastuualueet ja alustavan aikataulun. Mallinnusprosessin lopputuotteeksi määrittyi produkti, jonka lopullinen muoto jäi vielä pohdittavaksi. Ryhmälle kävi kuitenkin selväksi, että tarvitsemme produktin laadukkuuden takaamiseksi lisäymmärrystä mallintamisen, työnohjauksen sekä oppimisen ja koulutuksen teoriasta. Oppimisen ja koulutuksen tietoperustan kerääjäksi ja tiedon jakajaksi valikoitui Baikov ammattitaitonsa ja kasvatustieteiden opinnoissa hankitun osaamisen johdosta, työnohjaus valikoitui Malaskalle henkilökohtaisen kiinnostuksen vuoksi ja mallintaminen Rädylle työroolinsa vuoksi. Määrittelimme tietoperustan keräämisen tapahtuvan pääosin vapaa-ajalla. Koska produkti jää selkeästi toimeksiantajan käyttöön, määrittelimme siihen liittyvän materiaalin keräämisen ja päivittämisen sekä produktin visualisoinnin ja taittamisen olevan työaikaa.

Mallinnuksen tietoperustaa kerätessä Rätty oivalsi Pesosen (2007) laatuopasta lukiessaan mallinnusprosessin menestymisen kannalta tärkeäksi vaiheeksi mallinnusprosessin perustietojen keräämisen. Rädyn oivallus sai tukea myös muista lähteistä. Tästä syystä pidimme 13.8.2014 välipalaverin, jossa perustietojen keräämisestä ja esittelemisestä vastavaksi henkilöksi määriteltiin Rätty. Samassa yhteydessä sovimme prosessin seuraavaksi vaiheeksi 18.9.2014 pidettävän katselmuksen ja sen sisällön.

Katselmuksessa jokainen ryhmän jäsen esitteli oman aihealueensa pääkohdat. Lisäksi katselmuksen aikana vastasimme Rädyn ehdotuksen pohjalta perustietojen keräämisen käytettyihin yhteentoista kysymykseen. Näiden kysymysten kautta saimme paremman kokonaiskuvan prosessista ja siihen tarvittavan viitekehysten laajuudesta. Huomasimme, että työnohjauksen tietoperusta ei ollut prosessin kannalta oleellista, mutta koska Malaska oli jo tehnyt tietoperustan eteen valtavasti töitä, päätimme jättää sen toistaiseksi osaksi raporttia. Ajatuksemme oli, että näkökulmamme tarkentuessa työnohjauksen tietoperusta saattaisi olla suuremmissa roolissa lopullisessa opinnäytetyössä. Katselmus auttoi ryhmää myös asettamaan prosessille tarkemmat aikataulut ja tavoitteet. Päätimme, että Rätty kuvaa prosessin karkeasti tekemällä prosessikaavion. Samaan aikaan Baikov ja Malaska alkoivat kerätä yhteen ja arvioida McDonald's-ketjussa jo käytössä olevaa henkilöstön kehittämiseen liittyvää materiaalia. Materiaaleissa todettiin selkeästi päivitystarpeita ja tämä päivitystyö aloitettiin välittömästi. Osa materiaaleista ja koulutuksista oli päivitetty jo aiemmin, mutta uuden osaamisen valossa päivitystarpeita nähtiin olevan enemmän kuin aluksi oli suunniteltu. Tässä vaiheessa alkoi myös hahmottua produktin lopullinen muoto. Koska produkti on suunnattu ensisijaisesti ravintolajohdolle, päädyimme käyttämään heille ennestään tuttua formaattia tehden produktin esitemäiseen muotoon. Esitteessä halusimme korostaa polkumaisuutta ja jatkumoa. Tätä tuettiin visualisoinnin keinoin piirtämällä polkua tai janaa eri koulutusohjelmien läpi. Tämän lisäksi piirsimme koulutuspolun hyvin helposti luettavaksi, yhdelle sivulle mahtuvaksi kuvioksi (Kuvio 8.). Halusimme produktin esittelevän koulutusohjelmien lisäksi myös eri tehtävissä edellytettäviä taitoja. Produktin työnimeksi valikoitui kaikessa selkeydessään Koulutuspolku. Harkitsimme produktille myös sähköistä muotoa, mutta kokemuksemme mukaan ravintolajohto on tottuneempi käyttämään perinteisempää esitemuotoa. Jos produkti olisi ensisijaisesti suunnattu pääsääntöisesti Y-sukupolven kuuluville ravintolatyöntekijöille, olisimme päätyneet toiseen ratkaisuun.



Kuvio 8. Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuksen koulutuspolku.

Kun katselmuksessa määritellyt tehtävät oli suoritettu, aloitimme produktin taittamisen 3.12.2014. Prosessisuunnitelman mukaan taittamisen vastuuhenkilöksi oli määritelty Rädty. Perusteena Rädyn valinnalle olivat tämän vahva osaaminen taitto-ohjelmiston käytössä. Hyödyntämällä Rädyn vahvuuksia produktin taittamisessa onnistuimme kanavoimaan ryhmän työaika resurssina hyvin tehokkaasti.

Koulutuspolku-oppaan ensimmäisen version valmistuttua 5.1.2015 luontainen virtausuunta oli produktin arviointi. Tässä tarvitsimme koko työryhmän ammattitaitoa ja kriittistä otetta omaa työtä kohtaan. Saimme myös opinnäytetyöohjaajaltamme arvokasta McDonald's-ketjun ulkopuolista näkemystä ja palautetta, jota hyödynsimme produktin työstämisessä.

Koulutuspolku-opas valmistui 12.2.2015 (Liite 3.). Saadaksemme aikaan mahdollisimman hyvän ja kohderyhmää palvelevan tuotteen, odotamme esitteestä vielä palautetta sekä oponoijiltamme että ravintolajohdon edustajalta. Palautteesta saatujen ehdotusten perusteella teemme korjaavat toimenpiteet ja viimeistelemme produktin 22.2.2015. Tämän jälkeen lähetämme produktin painettavaksi. Olemme valinneet painopaikaksi painotalo Kopioniinin. Olemme varanneet painoa varten resurssit koulutusosaston budjetista, joten yllättävää resurssitarvetta ei synny. Painettu opas jaetaan kaikkiin McDonald's-ketjun ravintoloihin sisäisen viestintäkanavan välityksellä 20.4.2015 mennessä. Näin prosessi palaa takaisin avainasiakkaaseen, jonka tarpeesta syntyi mallinnusprosessin toimeksianto.

Oppaan jakelun jälkeen tulemme keräämään ohjatusti palautetta avainasiakkailta. Palaute kerätään sähköisesti vuoden 2015 kolmannen kvartaalin aikana. Lisäksi mittaamme oppaan hyödyllisyyttä vertaamalla vuoden 2015 toteutuneita oppilasmääriä ja kurssivalmistautumisten tasoa vuoden 2014 tasoon.

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoite oli mallintaa Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäinen koulutuspolku. Päädyimme kuvaamaan Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuspolun selkeällä ja visuaalisella Koulutuspolku-oppaalla. Opinnäytetyö oli selkeä projekti, kertaluonteinen tehtävä, mutta Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisen koulutuspolun mallinnus oli prosessi, jonka kehittäminen jatkuu edelleen tämän opinnäytetyöprojektin päätyttyä.

Olemme erittäin tyytyväisiä tämän opinnäytetyön lopputuotokseen Koulutuspolku-oppaaseen ja uskomme sen näyttävästi myös loppukäyttäjälle onnistuneena. Mielestämme produkti täytti sille asettamamme tavoitteet. Vastasimme ravintolajohdon tarpeeseen saada käyttöönsä opas, josta heidän on helppo saada kattava kuvaus kokonaisuudessaan Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstölle tarjoamasta sisäisestä koulutuksesta. Koulutuspolku-opas on visuaalisesti näyttävä, sisältö on helposti luettavissa ja ymmärrettävissä niin ketjumme näkökulmasta kuin ulkopuolisinkin silmin. Tulevaisuudessa opasta on helppo päivittää tarpeen mukaan koulutusohjelmissa mahdollisesti tapahtuvien päivitysten myötä. Digitaalisuuden lisääntyessä ravintoloidemme päivittäisessä arjessa ja oikeanlaisten työkalujen myötä tulemmme varmasti julkaisemaan oppaan myös sähköisenä versiona.

Projekti ei kuitenkaan ole ollut helppo. Kaiken kaikkiaan koko opinnäytetyöprojekti on ollut oppimiskokemus. Ensimmäisenä merkittävänä oppina projektista nostamme aikataulutuksen ja ajankäytönhallinnan. Koska kyseessä oli kaikkien opinnäytetyöryhmän jäsenten ensimmäinen opinnäytetyö, oli kokonaisuuden hahmottaminen haastavaa. Yllätyimme koulumaailman ja työelämän vaatimusten eroavaisuuksista. Tästä syystä lähdimme kirjoittamaan tietoperustaa auki turhan myöhäisessä vaiheessa. Materiaalia oli kyllä kerätty ja luettu jo varhaisessa vaiheessa, mutta sen sisältöä ei ollut jäsenneilty kirjalliseen muotoon. Tämä aiheutti sen, että emme pystyneet hyödyntämään opinnäytetyönohjaajaa todellisenä resurssina. Koska tietoperustaa ja mallinnuksen prosessikuvausta ei ollut kirjoitettu auki riittävän ajoissa, emme myöskään voineet saada siitä palautetta. Ongelmaksi muodostui myös se, että koska tietoperustaa oli kirjoitettu suppeasti eikä mallinnuksen prosessisuunnitelmaa ollut tehty näkyväksi, ei opinnäytetyöprojektin kokonaiskuva auennut opinnäytetyönohjaajalle. Tämä vaikeutti opinnäytetyönohjaajan ja ryhmämme välistä vuorovaikutusta.

Myös opinnäytetyöryhmämme erilaiset työskentelytavat vaikeuttivat opinnäytetyöprojektin ajanhallintaa. Vaikka olemme samalla osastolla työskennellessämme tottuneet toistemme



työtapoihin, muutti opinnäytetyöprojekti totuttua dynamiikkaa. Koska opinnäytetyön kirjoittaminen eroaa huomattavasti totutusta työnkulusta, emme enää olleet omilla vahvuusalueillamme. Projekti nosti näkyvämmiksi eroavaisuudet työtavoissa, ja tämä aiheutti hetimitäin haasteita projektin etenemisessä. Tästä hyvänä esimerkkinä lopputuloksen kannalta turha työnohjauksen tietoperustan kerääminen ja auki kirjoittaminen. Hukkasimme tähän turhaan resurssejamme. Toisaalta kokemus oli hyödyllinen, sillä oivallusten kautta voimme kehittää työtapojamme entistä tehokkaammiksi.

Opinnäytetyöryhmän jäsenten henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyen poimimme opinnäytetyöprojektista kolmeksi merkittävimmäksi osa-alueeksi projektisuunnittelun, ajankäytön hallinnan ja tarkemman roolituksen. Mikäli voisimme aloittaa projektin uudelleen alusta, aloittaisimme sen kokonaisvaltaisella ja tarkalla projektisuunnittelulla ja roolituksella. Vaikka kyseessä oli ryhmätö, olisimme hyötyneet selkeästä projektijohtajasta. Jatkossa tulemme määrittelemään sellaisen eri projekteille. Uskoaksemme tämä ratkaisisi myös suurimmaksi osaksi ajankäytölliset haasteet.

Lisäksi työnohjauksesta kerätty tietoperusta herätti ajattelemaan McDonald's-ketjun henkilöstön kehitysmenetelmiä laajemmin. McDonald's-ketjussa puhutaan usein valmentajasta ja valmentavasta johtamisesta, joka ei kerätyn tietoperustan pohjalta vastaa suoraan valmentamisen määritelmää. Tässä opinnäytetyössä oli ensisijaisesti kyse koulutuspolun mallintamisesta, ei sen yksittäisten osien kehittämisestä. Tästä syystä käsitelimme opinnäytetyössä valmentajan roolia hyvin kevyesti. Tulemme tulevaisuudessa varmasti paneutumaan tarkemmin valmentajan rooliin ja osaamiseen, sekä korostamaan valmentajan merkitystä osaamisen kehittämisessä. Näemme valmentajan tulevaisuudessa merkityksellisessä roolissa osaamisen kehittäjänä, ei niinkään suoritusvalmentajana.

Kuten muukin toiminta McDonald's-ketjussa, myös koulutus on hyvin konseptoitunutta. Henkilöstö ei kuitenkaan ole homogeenista ja jo pelkästään eri työtehtävät edellyttävät erilaista osaamista. Tämän opinnäytetyöprojektin aikana oppimamme perustella koemme, että McDonald's ei tällä hetkellä pysty tarjoamaan riittävästi erilaisia vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseen. Näennäisesti monimuotoinen oppiminen ottaa huomioon erilaiset oppimistavat, mutta tämä ei pidä paikkaansa. Vaikka monimuotoinen oppiminen muodostuu erilaisista oppimisvälineistä, ei tietopohjaa esimerkiksi kouluttajatasolla ole mahdollista saada muilla keinoin kuin eLearning-moduulien kautta. Tämä on asia, joka McDonald's-ketjun tulee korjata. Tämä ei ole ainoa korjattava asia, vähintään yhtä merkityksellistä on ottaa huomioon erilaisten ihmisten ja työroolien vaatimat tarpeet osaamisen kehittämiseksi. Esimerkiksi ravintolapäällikkötason uskomme hyötyvän työnohjauksesta ja apulaisravintolapäällikkötason mentoroinnista. Eri henkilöstönkehitysmenetelmien tuominen osaksi

McDonald's-ketjun osaamisen kehittämistä on askel kohti aidosti monimuotoista oppimista.

Oppimista tapahtui myös projektin johtamisesta. Koska projektille ei ollut asetettu yhtä selkeää vastuuhenkilöä, oli projektin eteneminen ajoittain epäselvää. Olemme osa suhteellisen hierarkkista työkuultuuria, jossa jokaiselle projektille on selkeästi määritelty vastuuhenkilö. Selkeän johtajan puuttuminen aiheutti epäselvyyksiä siitä, mikä on riittävä tai riittämätön taso tai määrä. Yhteisen työhistoriamme vuoksi pystyimme kuitenkin selvittämään epäselvyydet ja keskustelemaan asioista avoimesti.

Mallinnusprosessi osoitti meille, kuinka tärkeää on löytää kaikessa tekemisessä yhteys McDonald's-ketjun strategiaan ja miettiä, kuka on prosessin loppukäyttäjä tai asiakas. Huomasimme, että teemme ketjun sisällä asioita ajattelematta miten ne näyttäytyvät esimerkiksi ravintolajohdolle. Olimme ennen tämän mallinnusprosessin aloittamista tehneet muutoksia McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön sisäisiin koulutusohjelmiin ymmärtämättä miten muutokset näkyivät ravintolajohdolle. He näkivät yksittäiset muutokset, mutta eivät ymmärtäneet kokonaisuutta. Tämä aiheutti epätietoisuutta. Muutokset siis tukivat strategiaa, mutta eivät sellaisenaan palvelleet loppukäyttäjiä. Vaikka kaikilla tämän opinäytetyöryhmän jäsenillä on vahva ravintolatausta, on asioiden tarkastelu jo pitkään keskushallinnon perspektiivistä kaventanut näkemyksiämme ravintolatoiminnan tarpeista. Jatkossa tulemme tarkemmin huomioimaan nämä tarpeet osallistamalla ravintolahenkilöstöä osaksi prosesseja. Lisäksi tulemme keskittymään paremmin prosessien käytäntöön viemiseen ketjutasolla. Keskushallinnossa luodaan paljon erilaisia prosesseja varmistamatta niiden arjellistumista ravintolaan. Tällaisista prosesseista ei hyödy kukaan ja ne kuluttavat turhaan pienen maaorganisaation resursseja.

McDonald's on tunnettu lukuisista standardeistaan ja kaikki ravintolatoiminnot ovat hyvin pitkälle prosessoituja. Opinäytetyötä tehdessämme huomasimme, ettei McDonald'silla kuitenkaan ole mitään standardisoitua ja vakiintunutta prosessin mallinnusmenetelmää. Prosesseja kuitenkin luodaan säännöllisesti, joten mielestämme yrityksellä olisi hyvä olla käytössä jokin yhtenäinen mallinnusmenetelmä. Uskomme, että tämän avulla myös prosessit kehittyisivät ja yrityksen sisällä olisi parempi ymmärrys siitä, miten tavoitteet ja toiminnot liittyvät toisiinsa. Ehkäpä tähän kehittämiskohteeseen tarttuu jokin tulevista McDonald'sin restonomiryhmien opiskelijoista.

Tietoperustaan perehtyminen herätti ajattelemaan sitä, kuinka hyvin McDonald's-ketjun sisäiset koulutusohjelmat loppujen lopuksi vastaavat ravintoloiden tarpeisiin. Onko koulutusohjelmien sisältö linjassa tehtävissä edellytettävän osaamisen kannalta, vai ovatko

yrittäjien henkilöstölle asettamat odotukset turhan korkeat työtehtäviin nähden? Listat odotuksista olivat valtavan pitkiä ja laajoja, eivätkä aina korreloineet kokemuksemme mukaan työtehtävissä menestymisen kanssa. Huomasimme myös yrityksen käyttävän edellytetyistä taidoista termiä ominaisuudet, mikä ohjaa ajatukset ennemminkin yksilön persoonallisuuteen kuin osaamisen ja taitoihin. Tämä voisi jatkossa olla mielenkiintoinen tutkimuksen aihe.

Päivitetyn koulutuspolun arjellistamisen tueksi olisi erittäin hyödyllistä tutkia henkilöstön todellisia kokemuksia ja tarinoita McDonald's-ketjun koulutuksesta. Ovatko tarinat linjassa koulutusohjelmien tavoitteiden ja sisällön kanssa, vai onko todellisuus ravintoloissa toinen? Aitojen kokemusten kautta olisi mahdollista päästä löytää niitä todellisia syitä, miksi koulutusohjelmat eivät aina toteudu tarkoituksenmukaisella tavalla.

McDonald's-ketjun sisäistä koulutuspolkua käsittelevissä luvuissa käytetään usein termiä suorittaminen. Sana esiintyy kokemuksemme mukaan usein myös ketjun sisäisessä viestinnässä sekä kirjallisesti että sanallisesti, ja suorittaminen on ketjussa usein työn tekemisen mittari. Suorituskeskeisyys on niin syvällä yrityskulttuurissa, että olemme sokeutuneet sille, emmekä ole osanneet kyseenalaistaa sitä edes omassa toiminnassa. Suorittaminen ei vielä tarkoita osaamista. Kuitenkin vain osaamisen kautta on mahdollista päästä haluttuun lopputulokseen. Tästä syystä olemme produktissamme muuttaneet lähestymiskultmaa ja tarkastelleet tekemistä enemmän osaamisen kautta. Eri tehtävissä vaadittavien ominaisuuksien ja suoritteiden sijaan olemme kuvanneet tehtävissä menestymiseen tarvittavaa osaamista. Osaaminen muodostuu tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. Tätä ajattelutapaa tukee myös McDonald's-ketjun 10–20–70 oppimisfilosofia, jossa vain kymmenen prosenttia oppimisesta muodostuu suoritteiden kautta. Osaamiseen keskittyminen pelkän suorittamisen sijaan oli opinnäytetyöprojektin merkittävin oivallus McDonald's-ketjun tulevaisuuden ja kehittymisen kannalta. McDonald's haluaa olla asiakkaiden suosikki tapa ja paikka syödä ja juoda. Saavuttaakseen tämän vision, tulee henkilöstön osata työnsä sen suorittamisen sijaan. Osaamisesta syntyy ammattilpeys. Ylpeys synnyttää halun menestyä ja sitouttaa henkilöstön yritykseen ja sen tavoitteisiin. Pikaruoka-ala on Suomessa äärimmäisen kilpailtu. Menestyäkseen markkinalla on McDonald's-ketjun selkeästi erotettava kilpailijoista. Kilpailijoiden on helppo kopioida McDonald'sin prosessit, tuotevalikoima ja ravintolaympäristö, mutta osaamisen kautta syntynyt ammattilpeys ja sitoutuneisuus on mahdoton kopioida. Tämä on McDonald's-ketjun tulevan menestymisen avainmenestystekijä.

McDonald's-ketjun henkilöstö kertoo arvostavansa yrityksen tarjoamaa peruskoulutusta ja kehittymismahdollisuuksia. Kokemus on noussut jo kolmena perättäisenä vuotena esiin

Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksen tuloksissa. McDonald's-ketjussa säännöllisesti arvioidaan ja kehitetään sisäistä koulutusta ja sen vaikuttavuutta tarkoituksena tarjota koulutettaville paras mahdollinen kokemus ja lähtökohta urapolulle. McDonald'-ketjussa on määritelty jatkuvan kehittymisen olevan perusarvo ja yksi yrityksen kolmesta peruspilarista on henkilöstö. Vaikka opinnäytetyöprojekti oli raskas, jäi meille silti päällimmäisenä tunteena ylpeys siitä, miten paljon ja miten korkeatasoista koulutusta McDonald's-ketju tarjoaa ravintolahenkilöstölleen.

## Lähteet

Alamäki, A. & Luukkonen, J. 2002. eLearning: osaamisen kehittämisen digitaaliset keinot: strategia, sisällöntuotanto, teknologia ja käyttöönotto. Edita. Helsinki.

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi. Helsinki.

Eteläpelto, A, Vähäsantanen, K, Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? Aikuiskasvatus 3/2014, s. 202–203.

Euroopan yhteisöjen komissio. 2011. Komission tiedonanto. Eurooppalaisen elinikäisen oppimisen alueen toteuttaminen. Luettavissa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0678&from=EN>. Luettu: 1.2.2015.

European Commission. 2006. Classification of learning activities – Manual. Luettavissa: [http://www.uis.unesco.org/StatisticalCapacityBuilding/Workshop%20Documents/Education%20workshop%20dox/2010%20ISCED%20TAP%20IV%20Montreal/NFE\\_CLA\\_Eurostat\\_EN.pdf](http://www.uis.unesco.org/StatisticalCapacityBuilding/Workshop%20Documents/Education%20workshop%20dox/2010%20ISCED%20TAP%20IV%20Montreal/NFE_CLA_Eurostat_EN.pdf). Luettu: 1.2.2015.

Gyuchan, T, Ward, J, Morris, Z. & Clarkson, J. 2009. Health care process modelling: which method when? Cambridge. UK. Luettavissa: <http://intqhc.oxfordjournals.org/content/intqhc/early/2009/04/10/intqhc.mzp016.full.pdf>. Luettu: 20.1.2015.

Haaga-Perho. Matkailu- ja ravitsemisalalan tutkinnot. Luettavissa: <https://www.haagaperho.fi/koulutus-tutkinnot/matkailu-ja-ravitsemisalalan-tutkinnot>. Luettu: 28.12.2014.

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

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna. Henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Kauppakamari. Helsinki.

Helenius, E. 9.2.2015. Henkilöstöpäällikkö. McDonald's Oy. Haastattelu. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. 1995. Johdatus kasvatustieteeseen. WSOY. Helsinki.

Joutsenvirta, T. & Kukkonen, A. 2009. Lukijalle. Teoksessa Joutsenvirta, T. & Kukkonen, A. (toim.) Sulautuva opetus – uusi tapa opiskella ja opettaa. Palmenia. Helsinki.

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. Luettavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>.  
Luettu: 2.2.2015.

Järvinen, J, Vataja, I. & Tuominen, T. 2011. Matkailu- ja ravitsemisalan taustaselvitys. Foredata Oy. Luettavissa: [http://www.oph.fi/download/138584\\_Matkailu\\_ ja\\_ravitsemisalan\\_tautaselvitys\\_lg.pdf](http://www.oph.fi/download/138584_Matkailu_ ja_ravitsemisalan_tautaselvitys_lg.pdf). Luettu: 13.12.2014.

Kankaanpää, A. 1997. Ammatin kuvaus koulutuksen apuna. Ammattien kuvausjärjestelmän rakentamisen näkökulmia, ongelmia ja ehdotuksia. Opetushallitus. Helsinki.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kivinen, K. 1998. Amatillisen osaamisen arviointi. Teoksessa Räisänen, A (toim.) Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi. Arviointi 2/1998. Opetushallitus. Helsinki.

Kvist, H-H, Arhoma, S, Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat prosesseja kehittämällä? Gummerus. Jyväskylä.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Otava. Helsinki.

Laamanen, K. ja Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Redfina. Espoo.

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

Leppänen, A. 2000. Työprosessien mallintaminen. Miktor. Helsinki.

Levonen, J, Joutsenvirta, T. & Parikka, R. 2009. Blended learning – katsaus sulautuvaan yliopisto-opetukseen. Teoksessa Joutsenvirta, T. & Kukkonen, A. (toim.) Sulautuva opetus – uusi tapa opiskella ja opettaa. Palmenia. Helsinki.

Luoto, L. 12.12.2011. Työ ja oppiminen: 70:20:10 – teoriaa vai käytäntöä? Blogi@Psycon. Luettavissa: <http://www.psycon.fi/fi/blogi/tyo-ja-oppiminen-702010-teoriaa-vai-kaytanta>. Luettu: 26.1.2015.

Luukkonen, I, Mykkänen, J, Itälä, T, Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. Kuopio. Luettavissa: <http://www.uef.fi/documents/1020024/1020098/SOLEA-Luukkonen-ym-Prosessien-ja-toiminnan-kuvaaminen.pdf/95f666f7-5058-4ebc-82b0-7939c6c39b14>. Luettu: 1.10.2014.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Tampere. Luettavissa: [http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien\\_mallintaminen.pdf](http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf). Luettu: 30.9.2014.

McDonald's Corporation. 2009. Hamburger University London. Primary System Shift Management.

McDonald's Oy. 2013. McDonald's LPS-työkirja.

McDonald's Oy. 2014a. Culture Audit©.

McDonald's Oy. 2014b. Kurssitiedot 2014.

McDonald's Oy. 2015. Taustatiedote. Luettavissa: [http://www.mynewsdesk.com/material/document/33180/download?resource\\_type=resource\\_document](http://www.mynewsdesk.com/material/document/33180/download?resource_type=resource_document). Luettu: 14.1.2015.

Mäkitalo, E. & Wallinheimo, K. 2012. Virtuaaliset ympäristöt – Innostava oppiminen, tehokas koulutus. Talentum. Helsinki.

Opetushallitus. 2015. Näyttötutkinnot. Luettavissa: [http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus/nayttotutkinnot](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/nayttotutkinnot). Luettu: 16.1.2015.

Opetushallitus. 2014. Ammatillinen peruskoulutus. Luettavissa:  
[http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset\\_perustutkinnot/opintojen\\_rakenne](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset_perustutkinnot/opintojen_rakenne). Luettu: 28.12.2014.

Opetushallitus. 2012. Oppisopimuskoulutus. Luettavissa:  
[http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus). Luettu: 16.1.2015.

Opetushallitus. 2011. Prosessit. Luettavissa:  
[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/bsc\\_prosessi/prosessit](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/prosessit).  
Luettu: 2.2.2015.

Opetushallitus. 2010. Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinnon perusteet. Luettavissa: [http://www.oph.fi/download/125114\\_HotRaCa.pdf](http://www.oph.fi/download/125114_HotRaCa.pdf). Luettu: 28.12.2014.

Opetushallitus. 2009a. Opintojen rakenne. Luettavissa:  
[http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset\\_perustutkinnot/opintojen\\_rakenne](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset_perustutkinnot/opintojen_rakenne). Luettu: 28.12.2014.

Opetushallitus. 2009b. Elinikäisen oppimisen avaintaidot. Luettavissa:  
[http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset\\_perustutkinnot/elinikaaisen\\_oppimisen\\_avaintaidot](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset_perustutkinnot/elinikaaisen_oppimisen_avaintaidot). Luettu: 28.12.2014.

Opetushallitus. 1999. Työssäoppimisen opas. Opettajille ja kouluttajille. Kehittyvä koulutus 7/1999. Hakapaino. Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013. Koulutuspolitiikka. Luettavissa:  
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/?lang=fi>. Luettu: 27.11.2014.

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell. Porvoo.

Pohjonen, P. 2001. Työssäoppiminen tarkasteltuna ammatillisen aikuiskoulutuksen ja työelämän näkökulmasta. Acta Universitatis Tamperensis 844 . Tampere.

Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2 – Kohti Euroopan parasta työelämää. Kauppakamari. Helsinki.



Räisänen, A. 1998. Ammatillisen osaamisen arviointi. Teoksessa Räisänen, A. (toim.) Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi. Arviointi 2/1998. Opetus-hallitus. Yliopistopaino. Helsinki.

Silvennoinen, H. 1998. Oppiminen työelämässä. Teoksessa Silvennoinen, H. & Tulkki, P. (toim.) Elinikäinen oppiminen. Gaudeamus. Tampere.

Tilastokeskus. Ammatillinen koulutus. Helsinki. Luettavissa:  
<http://www.stat.fi/til/aop/kas.html>. Luettu: 28.12.2014.

Tuomi-Gröhn, T. 2001. Työssäoppiminen ja kehittävä siirtovaikutus koulun ja työn sillanrakentajana. Teoksessa Tuomi-Gröhn, T. & Engeström, Y. (toim.). Koulun ja työn rajavyöhykkeellä. Uusia työssä oppimisen mahdollisuuksia. Yliopistopaino. Helsinki.

Virkkunen, J. & Newnham, D. 2013. Change Laboratory : A Tool for Collaborative Development of Workand Education. SensePublishers, Rotterdam, NLD. Luettavissa:  
<http://ezproxy.haaga-helia.fi:2055/lib/haagahelia/detail.action?docID=10826794>. Luettu: 16.1.2015.

# Liitteet

## Liite 1. Suomen McDonald's-ketjun ravintolahenkilöstön koulutusohjelmien koulutusmateriaalit

	Kirjallinen materiaali	eLearning
TYÖNTEKIJÖIDEN KOULUTUSOHJELMA	<p>Koulutuslehtiset</p> <p>Asematarkkailulistat</p> <p>Työasemaoppaat</p> <p>Elintarvikehygienian käsikirja</p>	<p>Moninaisuus</p> <p>Konfliktien hallinta</p> <p>Allergiat ja erityisruokavaliot</p> <p>WC-tilojen puhdistus</p> <p>Smoothies &amp; Frappés</p> <p>Asiakkaan tarpeiden täyttäminen</p>
KOULUTTAJIEN KOULUTUSOHJELMA	<p>Kouluttajan työkirja</p> <p>Asiakaskokemus-työkirja</p> <p>Kouluttajan varmennus</p>	<p>Kouluttajien koulutusohjelma</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Osaamisen kartoitus 1</li><li>• Kouluttajan rooli</li><li>• Viestintä</li><li>• Työntekijöiden kouluttaminen</li><li>• Osaamisen kartoitus 2</li></ul> <p>Raaka-aineiden laatu ja alkuperä</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Johdanto</li><li>• Ruokaketju</li><li>• McDonald'sin tuotantoketju</li><li>• McDonald'sin laatu ja vastuullisuusjärjestelmät</li></ul> <p>Ruuanturvallisuus taso 1</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Johdanto</li><li>• Johdatus ruuanturvallisuuteen</li><li>• Henkilökohtainen hygienia</li><li>• Puhtaanapito</li><li>• Ruokaan kohdistuvat vaarat</li><li>• Loppukoe</li></ul>
VUORONJOHTAMISEN KOULUTUSOHJELMA	<p>Vuoronjohtamisen työkirja</p> <p>Asiakaslähtöinen johtaminen -työkirja</p> <p>Asiakaslähtöisen johtamisen varmennus</p>	<p>Vuoronjohtamisen koulutusohjelma</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Johdanto</li><li>• Osaamisen kartoitus 1</li><li>• Sinun roolisi</li><li>• Vuorovaikutustaidot</li><li>• Aluevastuu</li><li>• Ennen vuoroa</li><li>• Vuoron aikana</li><li>• Vuoron jälkeen</li></ul> <p>Ruuanturvallisuus taso 2</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Johdanto</li><li>• Ruoka ja bakteerit</li><li>• Puhtaanapito ja hygienia</li><li>• Vaarojen ymmärtäminen</li><li>• Tavarantoimitus ja varastointi</li><li>• Loppukoe</li></ul> <p>Tuloksellinen vuoronjohtaminen</p>

**Kirjallinen materiaali**

Palvelu-järjestelmäkirja  
Tuotanto-järjestelmäkirja  
Ruuan turvallisuus -järjestelmäkirja  
Laitahuolto, kunnossapito ja siisteys -järjestelmäkirja  
Vuoronjohtaminen-järjestelmäkirja  
Henkilöstökäytännöt 1 -järjestelmäkirja

**eLearning**

Valmentajan rooli  
Kannattava liiketoiminta  
Koulutus  
Sisäinen viestintä  
Turvallisuus  
Varastonhallinta  
Vuorolistasuunnittelu

Henkilöstökäytännöt 2 -järjestelmäkirja

Vuorovaikutustaidot  
Esiintymistaidot  
Liiketoiminnan suunnittelu

## Liite 2. Vuoronjohtamisen peruskurssin palautekysely



# Business School

McDonald's Finland

### Vuoronjohtamisen peruskurssi #3

\*1. Osallistujan nimi (etunimi sukunimi)

\*2. Ravintola

\*3. Valmentajasi nimi (etunimi sukunimi)

\*4. Mitä valmentajasi teki hyvin? Määrittele vähintään kaksi asiaa.

\*5. Mitä olisit toivonut häneltä enemmän? Määrittele vähintään 1 asia.

\*6. Toteutettiinko valmennusprosessiin liittyvät suunnitelmat kohtuullisessa aikataulussa? Jos ei, miksi?

7. Kehitysehdotuksesi liittyen Vuoronjohtamisen peruskurssin

valmistautumisprosessiin ja siihen liittyviin materiaaleihin. Miksi?

8. Mitä mieltä olit Vuoronjohtamisen peruskurssin asiasisällöstä?

Palautteesi luennoitsijoista:

9. Mitä Mari teki hyvin ja mitä hän olisi voinut tehdä paremmin?

10. Mitä Anne teki hyvin ja mitä hän olisi voinut tehdä paremmin?

11. Mitä muut luennoitsijat tekivät hyvin ja mitä he olisivat voineet tehdä paremmin?

\*12. Mitkä olivat kolme merkityksellisintä aihekokonaisuutta kehityksesi ja tulevan työtehtäväsi kannalta?

\*13. Minkä ohjeen/ohjeet antaisit henkilölle, joka on aloittamassa Vuoronjohtamisen peruskurssiin valmistautumista?

\*14. Miten valmennusprosessin ja kurssin aikana opitut asiat tulevat näkymään toiminnassasi vuonna 2015?

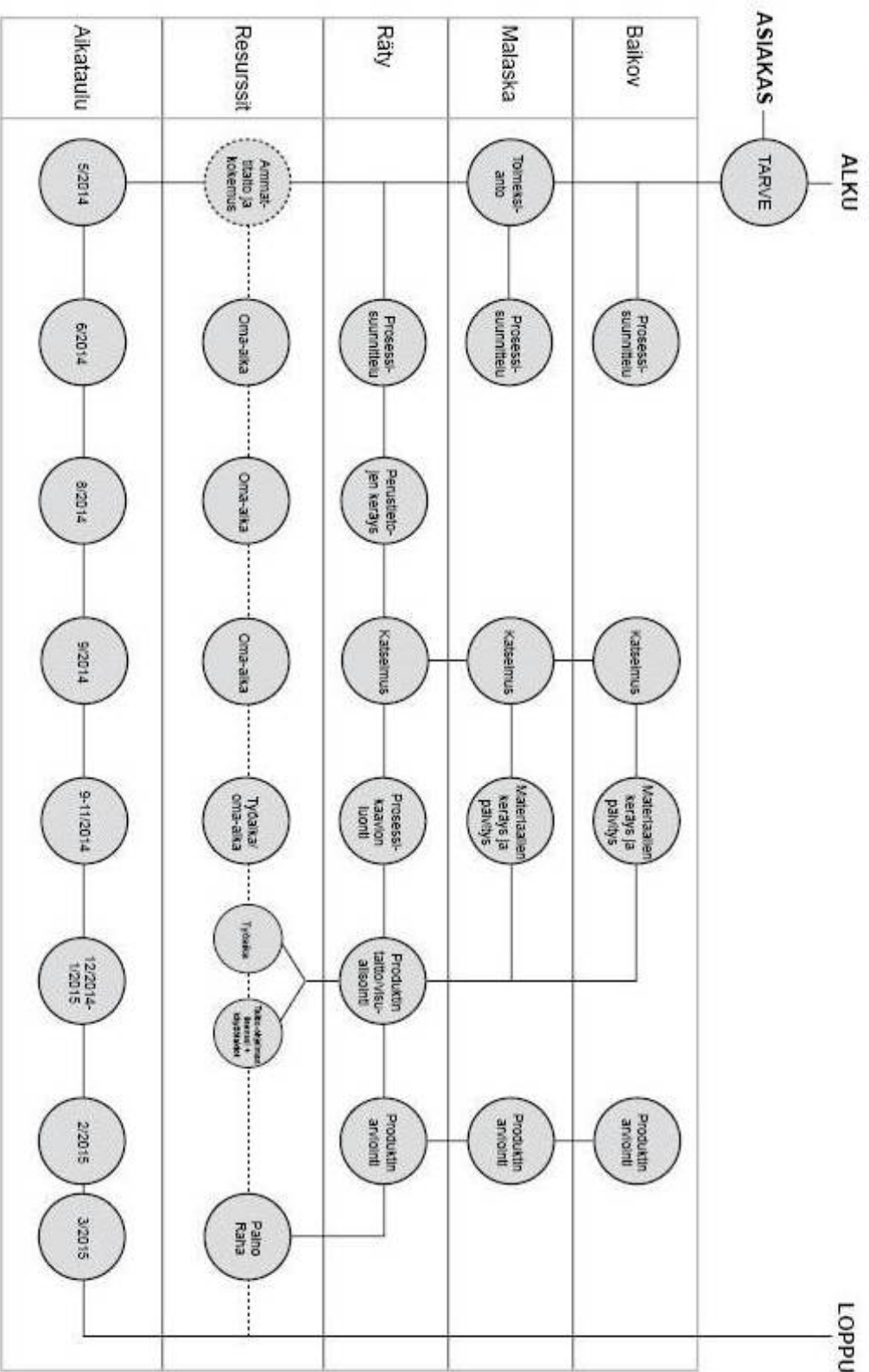
**\*15. Kuinka kehittynyt osaamisesi tulee näkymään ravintolasi toimintakulttuurissa 1.6.2015? Mitä siis tulet tekemään, että koko ravintolahenkilöstö hyötty osamisestasi?**

**16. Muut terveiset ja palaute?**

Loppu



SUOMEN MCDONALD'S-KETJUN RAVINTOLAHENKILÖSTÖN SISÄISEN KOULUTUSPOLUN MALLINNUSPROSESSI



Liite 3. Mallinnusprosessikaavio

# KOULTUSPOLKU





# SISÄLTÖ

- 1 Lukijalle
- 2 Mistä tarina sai alkunsa?
- 4 McDonald's työpaikkana
- 6 McDonald's urapolku
- 8 McDonald's koulutuspolku
- 10 Monimuotoinen oppiminen
- 12 Ravintolatyöntekijöiden koulutusohjelma
- 15 Kouluttajien koulutusohjelma
- 18 Vuoronjohtamisen koulutusohjelma
- 24 Esimiesten koulutusohjelma
- 30 Ravintolajohdon koulutusohjelma
- 36 Kurssiesittely

© McDonald's Oy 2015  
Baker, Mearns & Kelly

## LUKIJALLE

Me McDonald'silla uskomme elinikäiseen oppimiseen. Kaikki keijun koulutusohjelmat on suunniteltu tukemaan ravintolalahenkäsotme jokaista askelta ensimmäisestä työpäivästä ravintolatyöntekijänä aina ravintolapäällikköön asti. Haluamme kannustaa hyviä työntekijöitämme eteenpäin urallaan, ja jatkuva koulutus tukee kehittymistä uusiin vaativampiin tehtäviin.

Tätä kaikkea tukee myös henkilöstölupauksemme:

**ME ARVOSTAMME  
SINUÄ  
kehittymistäsi  
JA TYÖPÄNOSTASI.**

Laadukkaan koulutuksen puolesta,  
koulutusosasto

# MISTÄ TARINA SAI ALKUNSA?



**Kuinkea pienestä, mutta kiireisestä ravintolasta, jota johti kaksi veljestä sukunimeltään McDonald tuli yksi maailman suosituimmista ravintoloista?**

Vuonna 1948 veljekset Mac ja Dick McDonald pitivät pientä auto-ravintolaa San Bernadinosissa, Kaliforniassa. Ravintola myi hampurilaisia suurella voluunilla, matalalla hinnolla ja nopeasti palvelun. Vuonna 1954, 52-vuotias pirtelökoneiden myyjä Ray Kroc kinnostui veljesten konseptista ja halusi nähdä toiminnan omiin silmiin. Sen nähtyään hänellä oli vain yksi ajatus: "tällä näistään minin tahansa". Ray Kroc osti veljeksiltä ravintolatoiminnan ja avasi ensimmäisen oman ravintolansa vuonna 1955 Des Plainesissa, Illinoisin osavaltiossa. Samana vuonna syntyi McDonald's-yhtiö. Ray Kroc lisäsi McDonald-veljesten ja valimiksi hyvin toimivaan konseptiin omat standardinsa: laadun, palvelun, siisteyden ja vastineen rahalle. Standardit ovat edelleen lähti päivittäinkin McDonald's-keijun toimintaperiaatteet.

2

**TÄNÄ PÄIVÄNÄ MCDONALD'S ON MAAILMAN SUURIN PIKARUOKAKETJU, JOLLA ON YMPÄRI MAAILMAN YLI 33 000 RAVINTOLAA. Palvelemme noin**

**64 MILJONNAA ASIAKASTA**

**MAASSA. JOKA PÄIVÄ.**

## MCDONALD'S SUOMESSA

Suomen ensimmäinen McDonald's-ravintola avattiin vuonna 1984 Tampereelle. Ravintolota Suomessa on 82 ja suurin osa niistä on paikallisten yrittäjien omistuksessa. McDonald's-keijun ravintoloita johtavat keijun sisäisen koulutuspolun lapikayneet ravintoi-oppaallikot.

Ravintolalle tukitoimintoja tarjoavan keskuslaitton henkilökunnasta on suurin osa käynyt läpi keijun oman koulutuspolun ja sitä kautta edennyt jopa johtotehtäviin.

McDonald's-keiju on merkittävä työllistäjä Suomessa. Keijun palveluksessa työskentelee noin 3000 henkilöä, jotka ovat pääosin nuoria ja monille heistä yritys tarjoaa ensikokemuksen työelämään.

McDonald's-keijun toiminnan kulmakivet ovat: korkeat laatu- ja siisteysovaatimukset. Käsitteissä asemassa olevat laatuvaatimukset ja hyvä palvelu ovat monilla aloilla tarvittavia tärkeitä perustaitoja, joita henkilöstö oppii ja oppii työn ohella. McDonald's-keijun voidaan sanoa olevan erinomainen peruskoulu palveluammattihin.

Jokaisella McDonald's-keijussa työskentelevällä edellytetään oma-aloitteisuutta ja korkeita vuorovaikutustaitoja. Näitä taitoja syvennetään kaikkien koulutusohjelmien avulla. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen on yksi McDonald's-keijun perusarvoja.

## MCDONALD'S BUSINESS SCHOOL

Meneestyaikseen McDonald's-keijun ravintolat tarjoavat monentyysejä tukipalveluita. Näistä yksi esimerkki on McDonald's Oyn Yläpäämä McDonald's Suomi Business School.

Business School tarjoaa laadukkaita koulutusmateriaaleja sekä ajankohtaisia koulutuksia henkilöstön kehittämiseen tueksi.

Business Schoolissa tarjotaan vuositamme koulutusta keskimäärin noin 500:lle keijunne työntekijälle. Kurssipäiviä keräty vuositain yli 1300 kaikille osallistujille yhteensä.

3

# McDONALD'S TYÖPAIKKANA

McDonald's-keiju nousi ensimmäisenä pikaruokaravintolana Suomen parhaat työpaikat -listalle vuonna 2013 ja sijoittui samaisella listalla myös heti seuraavana vuonna. Vuonna 2015 McDonald's paransi sijoitustaan nousemalla kolmannelle sijalle suur yritysten sarjassa. Hyvä yhteishenki ja työilmapiiri nousivat esiln tärkeimpänä tekijänä ja työntekijämme kertoivat aidosti olevansa tyytyväisiä työskentelyyn ravintoloissamme. Myös keijun oma tyytyväisyystutkimus tukee viestiä. Tutkimuksen mukaan kolme neljästä työntekijästäimme kertoo olevansa tyytyväinen tai täysin tyytyväinen työhönsä.



Miika Kolu  
työntekijä, Itäkeskus



Nea Lindroos  
kouluttaja, Itäkeskus



Mikael Lampinen  
apulaisvuoropäällikkö, Meilahti



Katja Kärkkäinen  
vuoropäällikkö,  
Itäkeskus



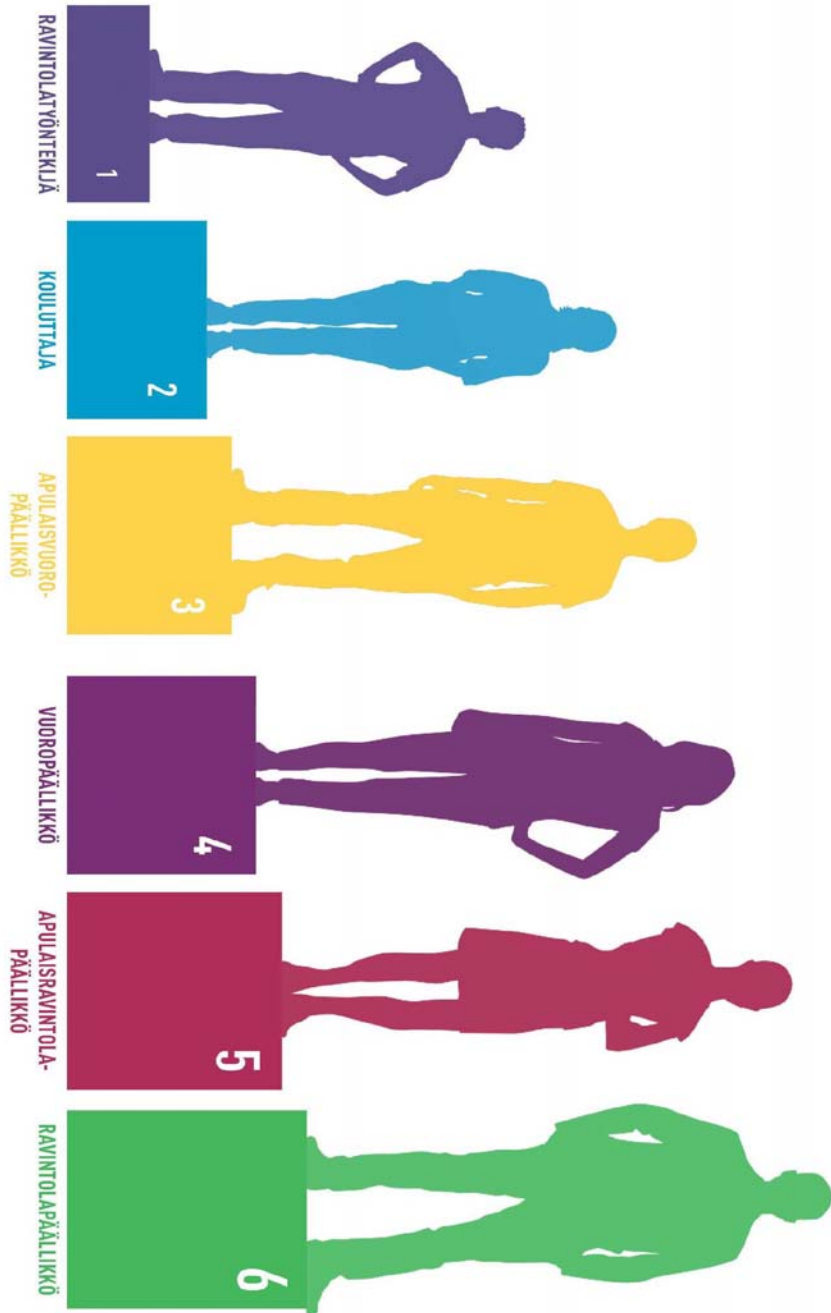
Janette Hirvelä  
apulaisravintolapäällikkö,  
Ala-Tikkurila



Khalid Barnlou  
ravintolapäällikkö, Meilahti

**KAIKILLA MEIDÄN  
YLI 3000 TYÖNTEKIJÄLLÄ  
ON MAHDOLLISUUS EDETTÄ URAPOLULLA KIVYJENSÄ MUKAAN  
SUOMEN BUSINESS SCHOOOLISSA  
TARJOTTAVAN VUOSITTAIN  
KOULUTUSTA NOIN 500 KEIJUMME TYÖNTEKIJÄLLE  
KURSSIPÄIVIÄ KERTYVÄ  
VUOSITTAIN YLI 1300  
KAIKILLE OSALLISTUJILLE YHTEENSÄ**

# McDONALD'S URAPOLKU







# MONIMUOTOINEN OPPIMINEN

## Monimuotoinen oppiminen

McDonald'sin koulutusnoudon eri koulutusohjelmat perustuvat monimuotoiseen oppimiseen. Monimuotoinen oppiminen koostuu verkko-opetuksista (eLearning), itsenäisistä opiskelusta, työssä oppimisesta, valmentajan kanssa käytyistä keskusteluista ja erillisistä koulutuspäivistä tai kursseista.

eLearning-osioiden tehtävä on tarjota koulutettavalle muodollinen koulutus, eli kaikki tarpeellinen teoria- ja taito, jota koulutettava tarvitsee tentatessaan menestyäkseen. eLearning-valmistaa koulutettavaa myös kurssille osallistumiseen, sillä osaan koulutusohjelmista liittyy useamman päivän mittainen kurssi tai yksipäiväinen koulutus.

Työkirjan harjoitusten avulla koulutettava pohtii oppimaansa ja kokeemaansa, ja näin syventää osaamistaan. Työkirjan kirjaltaan tehdyn havainnoiden ja piirrettyä kirjaa edistymisestä yhdessä valmentajan kanssa. Suurin osa koulutusohjelmien harjoituksista ja tehtävistä suoritetaan ”tättilä”-työssä oppien. Tehtävät ovat osa koulutettavan normaalia työpäivää, jolloin hän oppii käytännön tekemisen kautta.

Koulutettavan tietämystä ja osaamista vahvennetaan koulutusohjelmien eri vaiheissa. Kyseessä voi olla tapaaminen valmentajan kanssa, jonka aikana vahvennetaan jokin yksittäinen koulutusohjelman osio. Vahvennus voi olla myös erillinen testi tai työkalu.

Valmentajalla tarkoitetaan McDonald'sissa henkilöä, jonka tehtävä on tukea, kannustaa ja ohjata valmentettavan osaamista koulutusohjelman mukaisesti. Koulutusohjelmassa on selkeästi määritelty valmentajan roolin kohdistuvat odotukset ja vastuu.



## McDonald's-ketju on SUURIN YKSITTÄINEN koulutusorganisaatio maailmassa.

McDonald's Oy

### 10-20-70 koulutusfilosofia

McDonald's käyttää koulutusohjelmassaan pohjana 10-20-70-oppimismallia. Tässä mallissa suurin osa, eli seitsemänkymmentä prosenttia oppimisesta tapahtuu työssä, sen erilaisissa tilanteissa ongelmien ratkoin ja yötä tehdn. Kakskymmentä prosenttia oppimisesta muodostuu toisilta henkilöiltä oppimisesta. Tällä tarkoitetaan muun muassa kollegan, esimiehen tai valmentajan työskentelyn seuraamista, palautteen saamista ja antamista sekä kokemusten jakamista. Vain kymmenen prosenttia oppimisesta tapahtuu muodollisessa koulutuksessa, kuten kurssilla ja koulutuspäivissä, tai eLearning-osioida suoritteen.







## RAVINTOLATYÖNTEKIJÄ

### ASIAKKAASEEN KESKITTYMINEN

- Asettaa asiakkaan aina etusijalle
- On aina ystävällinen ja kohtelias asiakkaista kohtaan
- On huolellinen ja tarkka tuotteiden keräämisessä ja rahastamisessa

### TIIMITTYÖ JA KOMMUNIKAATIO

- Pitää yllä hyvää työilmapiiriä
- Kommunikoi henkokaasti
- Tulee toimeen kaikkien henkilökunnan jäsenten kanssa ja kohtelee työväenosa kohteliaisesti ja kunnioittavasti

### OHJUIDEN JA TOIMINTAPOLJEN NOUDATTAMINEN

- Noudattaa esimiehen antamia ohjeita ja yhteisesti sovittuja sääntöjä
- Noudattaa henkilökohteisesta hygieniasta ja ammatillisesta olemuksesta arnehtuja ohjeistuksia

- Noudattaa ruuan turvallisuuteen ja laatuun liittyviä ohjeistuksia

### VASTUULLISUUS JA OMA-ALOITTEISUUS

- Toimii itsenäisesti ja oma-aloitteisesti
- On itäsenallinen
- Kantaa vastuun työsuorituksistaan ja käyttää saamiansa palautetta sen kehittämiseen
- On joustava ja sopeutuu muutoksiin

**ME ARVOSTAMME SINUA**  
kehittymistäsi  
JA TYÖPANOSTASI.

Yhteinen on meidän voimamme

## Kouluttajien koulutus- ohjelma

### KOULLUTTAJAN TYÖNKUVAUS

Kouluttajan ensisijainen tehtävä on noudattaa oikeita toimintatapoja ja ohjeistuksia sekä edistää niiden toteutumista muiden toiminnassa seurannan, kouluttamisen ja palautteenannon avulla. Näin varmistetaan siitä, että jokainen henkilökunnan jäsen on osaa luottaa korkealaatuisia asiakaspalvelua ja laadukaasta ruokaa, sisustusta ja turvallisuutta ympäristössä.

Kouluttajan toissijainen tehtävä on kouluttaa ja valmentaa työntekijöitä tarvittaessa, jotta he pystyvät saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Kouluttajan tulee tuntee Ravintolatyöntekijöiden koulutusohjelmaa yksityiskohtaisesti ja osata hyödyntää sitä toiminnassaan. Hänen on osattava kouluttaa työntekijöitä koulutusohjelman mukaisesti ja ohjata heidän työsuorituksiaan työväenryön aikana. Kouluttajan tulee toteuttaa McDonald'sin henkilöstöohjelmassa työvoimassaan takaamalla työntekijöille pitkäaikaiset kehittymismahdollisuudet, sekä auttaa heitä ymmärtämään oman työnsä merkityksen yritykselle.

Kouluttajan edellytyksenä olevan ravintolaoperaatioiden asiantuntemusta. Hänen tulee tuntee Ravintolatyöntekijöiden koulutusohjelman sisältö ja työkelut hyvin ja osattava hyödyntää niitä tehokkaasti päivittäisessä työssään.

Kouluttajalta odotetaan Ravintolatyöntekijöiden koulutusohjelmassa ja Kouluttajien koulutusohjelmassa määriteltyä käytäytymistä ja toimintatapojen noudattamista kaikissa tilanteissa. Näin toiminnalla kouluttaja osaa ravintolan toimintoihin liittyvät toimintatavat ja ohjeistukset hyvin ja toiminnallisen näytteenä osaa osoittaa käytäytymisessä työntekijöille. Kouluttajan odotetaan käyttäytyvän kaikissa tilanteissa asiakaslähtöisesti ja asettavan asiakkaatn tarpeet ensisijalle omassa ja muiden toiminnassa.

### KOULLUTTAJAN ENSISIJAIISIIN TOIOTEHTÄVIIN KUULUU:

- ymmärtävyä kaikilla työseemillä oikeiden toimintatapojen ja ohjeiden mukaisesti
- erinomaisen laatu-, palvelu- ja siistystason aktiivinen ylläpitäminen ja edistäminen
- työntekijöiden työsuorituksen ohjaaminen säännöllisen palautteen avulla
- asiakaslähtöisen toiminnan ja hyvän asiakaspalvelun roolinnallina toimiminen kaikissa tilanteissa

### KOULLUTTAJAN TOISSIJAIISIIN TOIOTEHTÄVIIN KUULUU:

- työntekijöiden koulutusohjelman työkalujen koulutusohjeitset, asematarkkailutiset,
- työsemooppaati hyödyntäminen oikea-ajassa
- työntekijöiden työsuorituksen ohjaaminen ja kehittäminen
- koulutusohjelmassa ja palautteenannossa keskittyä aina kehtomaan miksi ja miten on työvoimassaan työntekijöiden tarvoitettavissa apua ja neuvoja varten

**Tieto + taito + kokemus = OSAAMINEN**

## KOULLUTTAJA



## KOULUTAJIEN KOULUTUSOHJELMA

Ravintolayrityösköiden koulutusohjelma tulee olla suoritettuna ennen kuin on mahdollista osallistua Kouluttajien koulutusohjelmaan. Jokainen koulutusohjelmaa rakentava aineellinen koulutusohjelman päälle syvenään ja hankittua osaamista.

Kouluttajien koulutusohjelman tavoite on antaa kouluttajakokelaalle tarvittava osaaminen oikea-aikaisesti, jotta hän pystyy suorittamaan laadukkaasti tulevia työntöitä. Kouluttajan ensisijainen tehtävä on edistää ravintolalatomioijien sujuvutta ja olla laadun, palvelun ja sisistyden asiantunija sekä toimia asiakaskäsitöiden ja ystävällisen palvelun esikuvana.

**ENSIMMÄINEN ASKEL** – on oikean kouluttajakokelaan valinta valintaprosessin avulla.

Prosessin kuluu, että hakija näkee ensin kouluttajan palkkaa, sen jälkeen hänitä haastatellaan ja lopuksi hänen soveltuvuuttaan kouluttajaksi arvioidaan seuraamalla hänen työskentelyään. Prosessin aikana koulutusvastaaava tai ravintolapäättökki varmistaa, että hakija täyttää kaikki vaatimukset, jotta löydetään parhaan kouluttajaksi sopiva henkilö. Lisäksi prosessi antaa molemmille osapuolille parhaimman keskipitkisen tehtävän vaatimuksista ja hakijan soveltuvuudesta, sekä auttaa kouluttajan roolin arvostuksen lisäämisessä työnteossa.

**TOINEN ASKEL** – on kouluttajakokelaan alkaisemman osaamisen varmistaminen ja koulutusohjelman mukainen oppiminen.

**Johdanto** - Kouluttajien koulutusohjelmaa alkaa e-learning-moduulissa suoritettavalla johdannolla, jossa esitellään koulutusohjelmaa. Johdannon jälkeen kouluttajakokelaas täytyy koulutuksen alkavatuksurmittelman valmistajajansä kanssa.

**Osaamisen kartoitus 1** - Jotta koulutus voidaan aloittaa, tulee kouluttajakokelaan lapaisista osaamisen kartoitus 1. Osaamisen kartoitus on e-learning-moivaltinratasi. Se sisältää 20 ravintolaporaatioihin liittyvää satunnaisesti valittua kysymystä. Testin tarkoituksena on punnita, oivalko kouluttajakokelaan laatu-, palvelu- ja sisistysoosaaminen kouluttajan roolin edellyttämillä tasolla.

**Kouluttajan rooli** - Oisissa perhehdytään kouluttajan näköään eri roolin esikuvana, opettajana, asiantuntijana ja valmentajana. Oisissa syvenytään laadun, palvelun ja sisistyden korkean tason ylläpitämiseen osana etnomaista asiakaskokemusta.

**Viestintä** - Oisö käsittelee tehokkaan viestinnän merkitystä osana asiakas- ja työntekijäkokemusta kouluttajakokelaas narjoittele Käytännössä työntekijän työsuorituksen johtamista hyödyntäen palauteantaa ja valitsemusprosessia.

**Työntekijöiden kouluttaminen** - Oisissa tutustutaan ravintolayrityösköiden koulutusohjelmaan ja sen sisältämiin työkaluihin. Kouluttajakokelaas harjoittele Käytännössä koulutusmateriaalin hyödyntämistä ja neuvaitheissa koulutusmateriaalia osana uusien taitojen opettamista työntekijälle.

**Ruuanturvallisuus taso 1** - Oisissa tutustutaan ruuanturvallisuuden ja puhtaanaapn perusteisiin.

**Raaka-ainneiden laatu ja alkuperä**  
Oisissa tutustutaan raaka-ainneiden laatuun ja alkuperään ruokaketjun, luontoketjun ja McDonald'sin laatu- ja vastuullisuusjärjestelmien avulla.

**Oisissa kouluttajan rooli**. Viestintä sekä Työntekijöiden kouluttaminen suoritetaan ensin e-learning-moduulilla ja tämän jälkeen työkirjan tehtävät. Oisissa Ruuanturvallisuuden taso 1 ja Raaka-ainneiden laatu ja alkuperä oppiminen tapahtuu ainoastaan e-learning-moduulissa ja näihin ei liity erillisiä tehtäviä.

**Osaamisen kartoitus 2**

Vierinen osaamisen kartoitus on e-learning-moivaltinratasi. Se sisältää 40 ravintolayrityösköiden koulutusohjelmaan ja kouluttajien koulutusohjelmaan liittyvää kysymystä.

**KOLMAS ASKEL** – on kouluttajakokelaan osaamisen varmistaminen

kouluttajan varmistuksen avulla.

Kouluttajan varmistuksessa arvioidaan kokelaan saavuttamat kysymysten taidot eli osaaminen. Varmistus suoritetaan yhden koulutusvuoron aikana ja se kalvaa kouluttajan roolille omat erityislaadot. Varmistuksen läpisytyään kouluttaja voi toimia kouluttajan tehtävissä.

Kouluttajan osaaminen tulee varmistaa vuosittain.

**NELJÄS ASKEL** – on osallistuminen Kouluttajapäivään.

Kouluttajapäivässä syvenytään Kouluttajien koulutusohjelman aikana hankittua osaamista.

## KOULUTTAJA

**TEHOKAS VIESTINTÄ**

- Viesti selkeästi, oikea-aikaisesti ja ylläpitävästi
- Aseuttaa viestit positiiviseksi sanailujen ja sanailoman viestinnän kautta
- Tulee ymmärrettäviksi tilanteesta tai ilmeestä riippumatta

**ASIAKKAASEEN**

**KESKITTYMINEN**

- Keskitetty otolomusim
- Asioidin
- Käsitetty työntekijä- ja asiakaskokemuksen ylläpitämiseen ja kehittämiseen kaikessa toiminnassa ja viestinnässä

**UUDISTUMINEN**

- Lähestyy ongelmia ja uudistuksia uteliaasti ja avoimmin mielin
- Hyväksyy nopeasti uusia toimintatapoja ja mukautua niihin
- Saa muut työtyösmän muutokset ja näin juurruttaa ne osaksi toimintaa

**KEHITTÄMINEN**

- Turnustaa mahdollisuuksia varmentaa ja kehittää itseään ja muita
- Ohjaa ja kouluttaa muita rohkeasti tarvittaessa
- Antaa ja vastaanottaa palautetta tehokkaasti

**TAVOITTEELLISUUS**

- Toimii itsenäisesti ja oma-aloitteisesti
- Analysoi omia ja muiden toimintaa ja kehittää sitä tarvittaessa
- Ponnistellee ja saa muut ponnistelmien kohdalla asetettuja tavoitteita



## Vuoron- johtamisen koulutus- ohjelma

### VUOROPÄÄLLIKÖN TYÖNKUVAUS

Vuoropäällikön pääasiallinen tehtävä on johtaa henkilöstöä, tuottaa ja lajitella varmistukseen erinomaisen asiakastokemuksen niin sisäisille kuin ulkoisille asiakkaille työvuorossaan. Vuoropäällikön tulee osata johtaa kaikkia osa-alueita niin, että hänen johtamassaan työvuorossa saavutetaan optimaaliset liiketoiminnan tulokset, nekkematat väraasiakkaiden tyytyväisyyttä.

Vuoropäällikön alanosaikkaisiin koulutuksiin kuuluu kaikki ruvonnolan työntekijät. Koulutukset sisälkäsensamankäi- jaamallasi asiakkaat ja muu esimestim.

#### Esisijaiset vastualueet – Ihmiset

- Osottaa ja vahvistaa perusohjelmia- kommunikoim- ja seurattajalajoja tseläitä ja muuta.
- Johtaa henkilökunnan työsuorituksia palautteenannon avulla.
- Tuntee, toteuttaa, kouluttaa ja valvoo asiaankuuluvia henkilöstökäytäntöjä, lakeja ja työturvallisuuteen liittyviä menettelyjä.
- Toteuttaa omalla osallaan McDonald's-kerjain henkilöstöohjauksa.

#### Asiakaskokemus ja myynti- ja asiakaslähtöisyys

- Ylläpitää ja edistää raake- aiheisiin, valmiisiin tuotteisiin, palvelun nopeuteen ja -laatuun, sekä sisäiseen ja hygieenään liittyviä toimintatapoja.
- Toimii esikuvana McDonald's-standardien noudattamisessa kaikille työntekijöille ja näin asettaa tavoitteita.
- Varmistaa, että jokainen työvuorossa työskentelevä asettaa asiakastytyväisyyden ensisijaiseksi toimintansa.
- On konkreettisesti säännöllisesti asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa kerätykseen palautetta heidän tyytyväisyydestä.
- Johtaa omat vuoronsa jylvai alueensa ilman valvontaa. Varmistetaan vuoronsa huolellisesti määrättyjen työkalujen avulla mahdollisuuksien mukaan 100 prosentin tasialastyytyväisyyteen.
- Suorittaa tarvittavien kerran- säännöllisesti työtyksään tiedotensa vuoroon tilanteesta ja pysyy näin ennaltaehkäisemään asiakastytyväisyyttä vähäaiaa tilanteita.

#### Turvallisuus ja hygieenia

- Toteuttaa, vahvistaa ja hallinnoi asiamukaisesti kaikkia ruuan turvallisuuteen ja hygieenään liittyviä ohjeita ja käytäntöjä.
- Varmistaa, että onnvalvontajohjeiden päivittämiset mitataukset kirjataan ja llaan.
- Varmistuu siitä, että kaikki turvallisuusohjeistukset noudatetaan.
- Suorittaa ja valvoo päivittäisiä / viikoittaisia / kuukauttaisia sielveys- ja kunnossapitotöitä.

#### Tuottavuus

- Kontrolloi vuoronsa ruokakokemusta, työvaimakujua, hävikkiä ja kassavirtaa.

#### Tasapainat työelämäsi – Hallinta

- Varmistuu siitä, että tarvittavat päivittäiset dokumentoinnit tulee hoidettua.
- Käyttää aasaanhuuluvia turvallisuus- ja varmistusmenetelmiä pankkitalutusten ja kassakaapin sisäilön kassiteivissä.
- Tekee hänelle koulutukset päivittäiset hallinnolliset tehtävät.

### VUORONJOHTAMISEN KOULUTUSOHJELMA

Koulutuksen koulutusohjelma tulee olla suoritetuna ennen kuin on mahdollista osallistua Vuoropäällikön koulutusohjelmaan. Jokainen koulutusohjelma rakentuu aina edellisen koulutusohjelman päälle, syventäen ja hankittua osaamista. Jotta valmistuttava saavuttaa tarvittavan osaamisen on jokainen edempi koulutusohjelma oltava suoritettu asennuksellisesti.

Vuoropäällikön koulutusohjelman tavoite on antaa vuoropäällikkökorealle tarvittava osaaminen oikea-aikaisesti, jotta hän pystyy suorittamaan laadukkaasti tuloksista työtavoista.

Koulutusohjelman ensimmäisen vaiheen suorittaminen kestää noin 18 viikkoa sisältäen Vuoropäällikön peruskurssin ja Asiakaslähtöisen johtamisen varmistuksen. Suoritusala riippuu kuitenkin työvuoron määrästä sekä vuoropäällikköohjelman ja valmistajan sitoutuksista.

Suurin osa koulutusohjelman tehtävistä on suunniteltu suoritettaviksi normaalien työvuorojen aikana ja kaikki oppiminen tapahtuu työajalla.

Vuoropäällikön koulutusohjelman toinen vaihe on Vuoropäällikön jatkokurssille osallistuminen. Vuoropäällikön jatkokurssille tulee osallistua 5-8 kuukauden asiakaslähtöisen johtamisen varmistuksen jälkeen.

#### ENSIMÄINEN ASKEL – on oikeen vuoropäällikköohjelman vaiheita valmistautumiseen avulla.

Vuoropäällikön valmistautumisen ja koulutusprosessin on samankaltainen kuin koulutuksen valmistautumisen ja koulutusprosessin. Prosessin kuuluu, että hakija hakke ensin vuoropäällikön paikkaa, sen jälkeen hänä haastatellaan ja lopuksi hänen soveltuvin vuoropäällikköä arvioidaan seuraavalla hänen työskentelyään. Prosessin aikana koulutusosaaja tai ravintolapäällikkö varmistaa, että hakija täyttää kaikki vaatimukset, jotta löydetään parhaimman vuoropäälliköksi sopiva henkilö. Lisäksi prosessi antaa mahdollisuuden osapuolille parhaimman kassityksen tehävän vaatimuksesta ja hakijan soveltuvuudesta, sekä auttaa vuoropäällikön roolin arvostuksen lisäämisessä ravintolassa.

#### TOINEN ASKEL – on vuoropäällikköohjelman alkuvaiheen valmistautumisen ja koulutusohjelman mukainen oppiminen.

**Johdanto**  
Vuoropäällikön koulutusohjelman alkuu johdanto et karring-osiolla. Johdannonssa käydään läpi Vuoropäällikön koulutusohjelman vaiheita, ja osion jälkeen vuoropäällikköohjelman laati suoritusohjelman valmistautumisen kanssa.

#### Osaamisen harkitus 1:

Vuoropäällikön koulutusohjelman alkuu vuoropäällikköohjelman tulee läpikäydä osaamisen harkitus, joka muodostuu kolmesta osasta: Ravintolapöytätyöntekijöiden koulutusohjelman, Koulutuksen koulutusohjelman sekä ruuan turvallisuuteen ja hygieenään liittyvistä toimivallatyytyväisistä. Osaamisen kartoituksen avulla varmistetaan vuoropäällikköohjelman perussosaamisen toimitusmenetelmistä: laadusta, palvelusta, siisteydestä ja vastineesta rahalle.

**Niillä jotka ajattelevat  
TIETÄVÄNSÄ KAIKEN  
on eniten opittavaa.**

E. Carter

**Sivun reikiä ja brandi** - Osio kasittelee vuoropäällikön roolia ja sen vaikutusta yrityksen brandiin. Osiossa pureudutaan mm. McDonald sin aivoihin ja visioon, johtajan vaikutuksiin, yrityksen strategiaan, ravintolajohtamisen kehittämisohjelman (ROI?) hyödyntämiseen sekä asiakasyritysväylyksen onnistamiseen ja kehittämiseen.

**Vuorovaihtokäytännöt** - Osiossa syvennetään kouluttajien koulutusohjelmassa hankittua osaamista. Osiossa käydään läpi ja harjoitellaan tehokasta vastintaa, positivisen ja rakentavan palautteen antoa, kunnioituksen ja luottamuksen ansaitsemista, erilaisten johtamisajopien hyödyntämistä, delegointia ja lopuksi tutustutaan McDonald sin henkilöstöjohtamisiin.

**Aluevastuu** - Osiossa harjoitellaan itsenäistä aluevastuuta. Peretyään aluevastuun merkityksen ja vastuun, kuten vuorosunnittelun, päätöksentekoprosessin sekä tuotto- ja palveluluheen johtamiseen.

**Ennen aamu** - Osiossa perehdytään vuore edeltävir toimintoihin, vuorosunnitteluun, LPS-ravintolakiannon suorittamiseen, vuorovarustustietojen hyödyntämiseen, prorsontiluokkiin, työntekijöiden sijoitteluun sekä vuoron tarotteiden asettamiseen.

**Vuoren aikana** - Osiossa harjoitellaan ravintolakiannon tekemistä, tarkkailemasta johtamista ja vuorovaihdusta asiakkaiden kanssa, sekä perehdytään vuorojohtamiseen vaaratilanteisiin ja ravintolan turvallisuuskäytäntöihin.

**Vuoron jälkeen** - Osiossa tutustutaan vuorongiikaiseen analyysiin, rahan käsitteilyyn ja pankkitalletusten tekemiseen, inventaaron hallintaan sekä työvoimakulujen kontrollointiin.

**Osaamisen kartoitus 2** - Osiossa kartoitus 2, on e-learning monivalinta testi, joka sisältää kysymyksiä aiempiin moduuleihin liittyen. Kartoituksen läpäisemiseen vaaditaan 80% oikeita vastauksia.

**Ruuanturvallisuus taso 2** - Osiossa syvennetaan kouluttajien koulutusohjelmaan kuuluvaa Ruuanturvallisuus taso 1:stä. Tutustutaan baktereihin, jotka voivat aiheuttaa ruuan pilaantumista ja ruokaemyrkyksiä. Perehdytään kontaminaation onnaloitelmiseen henkilökohtaisen hygienian, ravintolan puhdistusajon sekä luholaisen torjunnan avulla. Pohditaan miten tulee käsitellä tavaranirmitusta, tuhustusaan toimintusetytym sekä ravintolassa tapahtuvaan oikaan vastoinnitiin.

Edellä mainitusta osiosta Ruuanturvallisuus taso 2 koostuu kuudesta e-learning-moduulista ja loppu testistä eikä siihen liity erillisiä työkirjan tehtäviä. Kaikissa muissa osiossa e-learning-moduulit tulee suorittaa ensimmäisenä ja vasta sen jälkeen siirtyä työkirjan tehtäviin.

#### **KOLMAS ASKEL – on osallistuminen Vuorojohtamisen peruskursseille**

Kun vuoropäällikkökokeilas on suorittanut ravintolassa työkirjan harjoitukset ja keikkä tarvittavat e-learning-osiot, tulee hänen osallistua neljapäiväiselle Vuorojohtamisen peruskursseille. Peruskursseilla syvennetaan valmennusprosessin aikana syntyneitä osaamista. Kurssille osallistuminen edellyttää kaikkien koulutusohjelman mukaisen e-learning-moduulien suorittamista, koko Vuorojohtamisen työkirjan hyöskäyttöä suorittada sekä laadukkaasti tehdyä Asiakasalhtitein johtaminen -osasta.

#### **NELJÄS ASKEL – on vuoropäällikkökokeilajan osaamisen ja taitojen varmentaminen. Asiakasalhtitein johtaminen varmennuksen avulla**

Varmennuksen avulla mitataan sitä, miten vuoropäällikkökokeilas pysty soveltamaan oppimaansa taitoja käytäntöön. Varmennus suoritetaan kokonaistuuksessaan yhden vuoron aikana. Ja sen aikana tarkkaillaan vuoropäällikön tehossa tarveita taitoja, varmennus suoritetaan Vuorojohtamisen peruskurssin jälkeen, ennen itsenäiseen vuorovastuuseen siirtymistä. Varmennus tulee jussa vuorista n. Vasta varmennettu vuoropäällikkökokeilas voi toimia vuorovastuuna ja johtaa itsenäisesti vuoroa. Vuoropäällikkökokeilas toimii apulaisvuoropäällikön titeellä ennen Vuorojohtamisen jatkokurssia. Vuorojohtamisen jatkokurssin jälkeen apulaisvuoropäällikko nimittetään vuoropäälliköksi.

#### **VIIDES ASKEL – on osallistuminen Vuorojohtamisen jatkokurssille**

Kurssille tulee osallistua viimeistään kandeksen kuukauden kuluuta Vuorojohtamisen peruskursseista. Kurssilla syvennetaan koulutusohjelman ja itsenäisen vuorojohtamisen aikana opittuja taitoja. Täntään lisäksi osallistujien ymmärrys tuloksellisuudesta ja heidän vastuustaan ravintolan liiketoiminnan kannattavuudesta kasvaa merkittävästi.

Vuorojohtamisen jatkokurssille osallistuminen edellyttää hyväksyttyä suoritettua Asiakasalhtitein johtamisen varmennusta sekä kannattava vuorojohtamisen e-learning-moduula. Vuorojohtamisen jatkokurssin jälkeen vuoropäällikkö siirtyy Esimesten koulutusohjelman pääperiaatteena on vastuumoittaminen ROI?-järjestelmän johtamisesta siten kun se on yksion ylötehävien ja ravintolan kannalta tarpeellista. Yksittäisten järjestelmien suositeltu suoritamisjärjestys esitellään esimesten koulutusohjelman alla.

**Esimehen tehtävänä ON AUTTAA MUITA KUIN MIHIN HE itsenäisesti pystyisivät.**





### OSAAMINEN

#### TEHOKAS VIESTINTÄ

- Tuo esiin omia ajatuksia ja näkemyksiä selvästi, tiivistä ja oikea-aikaisesti.
- Kunnioita tehokkaasti ja hallitse taitoon tehdä täsmällisiä kysymyksiä ymmärtämiseen muiden näkemykset ja tunnetiloihin ongelmat näkemysten tilana.
- Asettaa viestit positiivisesti sanalliseen ja sanattomaan viestintään kaitte.
- Puuttuu ristiriitoihin ja ratkaise ne suoraan ja rakentavasti keskittyen ongelmiin ja tosiseikkoihin ihmisten siljasta.
- Viestit työpöytäsi mukaisesti: niin, että näytät ulospäin itsevarmuutta ja positivismia.

#### ASIAKKAIDEN KESKITTYMINEN

- Ennenki asiakkaiden tarpeita ja omaa työtä ratkaista ongelmia etukäteen.
- Anna palautetta tehokkaasti omaa työtohtijoiden työsuorituksen pohjalta.
- Ymmärrä, että suuret alistei keskittyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja asettavat ne ensisijaiseksi toiminnassaan.
- Jotta muutos.
- Kysymänsästa vaikkavien dosuhteet ja esittä tarvittaessa kehitysohja.
- Kytäntöu nopeasti ja tehokkaasti muutuvien prioriteettien ja pystyy seisomaan kaikessa viestinnässään yhdessä sovitujen asioiden takana vaikka olisi niistä erimielisiä.
- On muutoksen puolestapuhuja ja vie muutoksa läpi vaikka kohtaa vastarintaa.

#### HENKILÖSTÖN TAITOJEN KEHITTÄMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN

- Osaat sanoittaa johtajan vaikutusperin-konseptin ja toimii sen mukaisesti.
- Tunnistaa suorien alisten suorituskykyyn vahvuuksia ja mahdollisuuksia ja puuttuu niihin tarkoituksenmukaisesti.
- Hallitsee Ravintolayrityskäytännön- ja Koulutajien koulutusohjelman sisältö ja hyödyntää niiden työkaluja ja materiaalia tehokkaasti.
- Ymmärtää, että onnistuakseen vuoropäällikön roolissa, täytyy henkilöstön omistua ensin omassa työssään.

#### STRATEGIAN JA TAVOITTEIDEN TUKEMINEN OMALLA TOIMINNALLA

- Asettaa painotuksen liiketoimintaa tukevia tavoitteita jokaisessa työpöytäsi.
- Ohjaa muita osastan helle tiedän työssä saavuttamaan tarkoituksen ja merkityksen.
- Osottaa toiminnallaan ymmärtävänsä oman roolinsa osana kokonaisuutta.

#### TAVOITTEELLISET TOIMINNAT

- Asettaa suoritusstandardit, jotka määrittävät selvät odotukset itselle ja muille.
- Seuraa muiden edistymistä ja uudelleenohtaa toimintoja, kun tavoitteet muuttavat, niitä ei saavuteta ta ne eivät ole enää ajankohtaisia.
- Tunnistaa tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat toimet ja kehitystarpeet.
- Analysoi ja kerää aktiivisesti tietoa tavoitteisiin pääsyä ja reagoi poikkeamien valittonnasti, jotta tavoitteet saavutetaan.
- Priorisoi ja ymmärtää mikä on tarkeaa. Näkee ylimateeritua väliaa kaikkien tärkeimpien tai vaikeiden tehtävien suorittamiseksi tarvittaessa.
- Omalla toiminnallaan poistaa tavoitteiden saavuttamisen tieillä olevat esteet.
- Tunnistaa tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat neuraalit lemmikkisi budjetit- ja henkilöresurssit.

Esimies ei ainoastaan  
VÄLITÄ VIESTIÄ.  
Hän on viesti itse.

Warren G. Bennis



## Esimesten koulutus- ohjelma

### APULAISRAVINTOLAPÄÄLLIKÖN TYÖNKUVAUS

Apulaisravintolapäällikön pääasialinen tehtävä on johtaa henkilöstöä, tuottaa ja laadua varmistaa keiserin erinomaisen asiakaskokemuksen niin sisäisille kuin ulkoisille asiakkaille työvuoroissaan. Apulaisravintolapäällikön tulee osata johtaa kaikkia osa-alueita niin, että hänen johtamassaan työvuorossa saavutetaan optimaaliset liikevoimien tulokset, hakeentamatta avainasiakkaiden tyytyväisyyttä.

Työn toissijainen tarkoitus on rekrytoida, johtaa ja kehittää ravintolan henkilöstöä, jota ne pystyvät toteuttamaan erinomaisella LP5 -laadulla, kasvattamaan myyntiä sekä kontrolloimaan kuluja tuloksen optimoimiseksi. Apulaisravintolapäällikön avainasiakkaisiin kuuluvat ravintolan työntekijät, esimiehet ja asiakkaat.

#### Ilmiset

- Osoittaa ja vahvistaa perustehtävissään- vuorovaihtus- ja seurantaohjelmia sekä Medonaid- keijun henkilöstöohjelmia, jotka ovat työntekijöiden ja muiden esimesten työajan sitoumuksen edellytys.
- Toteuttaa työntekijätyytyväisyystutkimuksen pohjalta tehdyt toimintasuunnitelmat.
- Tuntee, toteuttaa, kouluttaa ja valvoo asiaankuuluvia henkilöstökäytäntöjä, lakeja ja työturvallisuuteen liittyviä menettelyjä.
- Osallistuu rekrytointiprosessiin ja kouluttaa työntekijöitä, innostaa työntekijöitä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla asiakastytytyväisyyden edistämiseksi.
- Hallinnoi ja johtaa ravintolaohjelmien ja esimesten kehittämistä ja koulutusta, ja käyttää asiamukaisia koulutusvälineitä.
- Valmistelee ja pitää henkilökunnalle suunnitellut kehityskeskustelut suunnitellusti.

#### Asiakaskokemus ja myyminen kasvotkainnien

- Pidää yllä raaka-aineisiin, valmiisiin tuotteisiin, palvelunopeuteen ja -laatuun, sekä sisätyöyteen ja hygieenään liittyviä toimintatapoja.
- Toteuttaa asiakastytytyväisyystutkimuksen pohjalta laadittua toimintasuunnitelmaa, ja keskustelee säännöllisesti asiakkaiden kanssa.
- Johtaa hyvin valmistettuja vuoroja näyttäen esimerkkiä muille esimiehille.
- Tuntee ja käyttää kaikkia vuorojohtamisen työkaluja tehokkaasti.
- Tuntee ja noudattaa keijun ja ravintolan markkinointisuunnitelmaa ja ohjeita myynnin maksimoimiseksi.
- Pyrkii systemaattisesti rakentamaan ravintolan ja keijun liikevoiminta kaikissa vuoroissaan.
- Johtaa muutosta.

#### Turvallisuus ja hygieeniä

- Toteuttaa, vahvistaa ja hallinnoi asiamukaisesti kaikkia ruuan turvallisuuteen ja hygieenään liittyviä ohjeita ja käytäntöjä.
- Varmistuu siitä, että kaikkia turvallisuuteen liittyviä noudatetaan.
- Suorittaa ja valvoo päivittäisiä / viikoittaisia / kuukausittaisia kunnossapitotehtäviä.

#### Tuottavuus

- Kontrolloi ruokakustannuksia, työvoimakuluja, hävikkiä ja kassavirtaa.
- Kontrolloi hinnan vastuualueen annettuja tulotavoitteen kuluja.
- Valmistaa ja tekee seurantaan tuottavuuteen liittyviä toimintasuunnitelmia.

#### Hallinto

- Varmistuu siitä, että tarvittavat päivittäiset dokumentoinnit tulee hoidettua.
- Käyttää asiaankuuluvia rahallisten turvallisuus- ja varmistusmenettelyjä.
- Pidää yllä ravintolan ympäristöä, mm. rakennus, jätteet, istutukset jne.
- Tekee hanelle koulutavat päivittäiset sekä viikoittaiset tai kuukausittaiset hallinnolliset tehtävät.

### ESIMIESTEN KOULUTUSOHJELMA

Esimesten koulutusohjelman tavoite on antaa kokemelle esimiehille tarvittava osaaminen oikea-aikaisesti, jotta hän pystyy suorittamaan laadukkaasti hallinnollisia ja järjestelmäsuoritus- ja kehittäjä toimintatapoja.

Kokoreen esimesten työ on vuorojohtamisen lisäksi kehittää ravintolan toimintaa entisestään. Esimesten koulutusohjelmassa keskitydään yksittäisten järjestelmien ja osa-alueiden johtamiseen sekä kokoreen esimesten henkilökohdassa kehittämiseen.

Esimesten koulutusohjelma on linjassa ravintolatoriston kehittämisohjelman (ROPI) kanssa ja soveltaa rakennuspolkumaisia lähtökäsitteitä yritystoiminnan johtamisessa tarvittavaan osaamiseen ja kehittämiseen. Koulutusta järjestetään aina silloin, kun se on yksilön työtehtävien kannalta tarpeellista. Näin optima voidaan valitsemalla soveltaa käytäntöön työpakettia.

Esimesten edustessa urallaan, hän käy yksittellen läpi kaikki ROP-järjestelmät. Jokaisen järjestelmän kohdalla hän aloittaa järjestelmää koskevien tietojen hartutamisesta ja ottaa lopulta itsenäiseen vastuun järjestelmän johtamisesta ravintolassa.

Koulutusohjelman suorittaminen kestää noin puolitousta vuotta, mukaan lukien Tavoikas johtaminen -kurssin, sekä Henkilöstöjohtaminen- ja Kannattava liikevoiminta -koulutuspäivät. Suoritusaike riippuu kuitenkin työvuorojen määrästä, esimesten ja valmentajan sitounnustasusta sekä ravintolan tarpeista.

#### ENSIMÄKÄINEN ASKEL – on siirtyminen johtamaan yksittäisiä ravintolajärjestelmiä.

Yksittäiset järjestelmät – Koulutusohjelman osassa vaihteessa tulee osallistujan keskittyä ravintolassa seuraavien järjestelmien johtamiseen:

1. Palvelu
2. Tuotanto
3. Ruuanturvallisuus
4. Suunniteltu huolto ja kunnossapito

Järjestelmien suoritusjärjestys määräytyy esimesten ja ravintolan tarpeiden pohjalta.

#### TOINEN ASKEL – on osallistuminen Tehtökas johtaminen -kurssille.

Kurssilla syvennetään kehittämisen taitojaan johtajan taitoja. Puraudutaan ajankäyttöön ja sen hallintaan sekä oman väkiväkiväisyyden lisäämiseen työtyössä. Ravintolapäivän aikana harjoitellaan ja syvennetään osaanneita käytäntöjä työnsä.

Kurssiosallistuminen edellyttää vähintään kehittäjä asiamukaisesti tehtyä järjestelmäkurssia.

# APULAISRAVINTOLAPÄÄLLIKKÖ

# Koulutus on A V A I N osaamiseen.



**KOLMAS ASKEL** – on haastavampien järjestelmien johtaminen ja siirtymien johtaminen muista vuoropäälliköistä.

Koulutusohjelman tässä vaiheessa tulee osallistujan keskittyä ravintolassa seuraavien järjestelmien johtamiseen:

1. Vuorjohtaminen
2. Työsuojelu ja Turvallisuus
3. Sisäinen kommunikointi
4. Koulutus

Järjestelmien suoritusjärjestys määräytyy esimiehen ja ravintolan tarpeiden pohjalta.

**NELJÄS ASKEL** – on osallistujien Henkilöstökäyttäjäohje -koulutuspäivään.

Koulutuspäivässä perehdytään McDonald'sin henkilöstökäytäntöihin (mm. rekrytointi-, perheidyty-, kehityskeskustelu- ja tuotto-). Koulutusohjelman tässä vaiheessa tulee osallistujan keskittyä ravintolassa seuraavien järjestelmien johtamiseen:

1. Henkilöstökäyttäjäohje

**VIIDES ASKEL** – on osallistujien Kannattava liike toiminta -koulutuspäivään.

Koulutukseen osallistujien odotus on Kannattava liike toiminta -ohjelmien -ohjelmien -moduulin suoritus. Koulutuspäivässä perehdytään kannattavaan liike toimintaan johtamiseen McDonald's-ravintolassa. Kurssin jatkotehtävänä osallistujia syvennä osaamista kursilla saadun jatkotehtävän avulla.

Koulutusohjelman tässä vaiheessa tulee osallistujan keskittyä ravintolassa seuraavien järjestelmien johtamiseen:

1. Varastonhallinta
2. Vuorolista suunnittelu

Erittäessä vastuualueena valmennettava perheitys myös kannattavaan liike toimintaan johtamiseen ja kaiken koulutuspolun aikana oppimien asioiden hyödyntäminen.

**KUUDES ASKEL** – on oikean apulaisten ravintolapaalikoikkealan valinta valinta prosessin avulla.

Apulaisten ravintolapaalikoikkealan valinta prosessi on samankaltainen kuin vuoropäällikön valinta prosessi. Prosessin kuuluu, että he ja ensin haavee erinomaisena apulaisten ravintolapaalikoikkealan paikkaa. Tämän jälkeen ravintolapaalikoikkealan seuroa hakijoiden joukosta valinta kriteerit täyttävät hakijat. Seuraavaksi ilmoittamattomana aikana yhden työpöytä aikana suorittaman perusteella ravintolapaalikoikkealan haastattelu tehdään sopivimmat hakijat. Haastattelun jälkeen ravintolapaalikoikkealan valinta prosessi tehdään valitsevat tehtävään sopivimmat henkilöt, jotka jälkeen apulaisten ravintolapaalikoikkealan tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma.



## OSAAMINEN

### AVOIN JA TEHOKAS KOHJUNKOINTI

- Viesti kaksisuuntaisesti. Valittua tietoa ja ideoita avoimesti, selkeästi ja oikea-aikaisesti.
- Tuo esin omia ajatuksia ja näkemyksiä selvästi, tiivistä ja oikea-aikaisesti.
- Kuuntelee ja tekee täsmällisiä kysymyksiä ymmärtääkseen muiden näkemykset ja tunnistaa neen ongelmien näkemyksen lähänä.
- Osallista kommunikoinnissaan henkilökohtaisen mielipiteiden kuunnittamista.
- Rohkaisee muita ilmaisemaan mielipiteensä avoimesti, vaikka ne olisivat enemmistön näkemysten vastaisia.

### ASIAKKAASEEN KESKITTYMINEN

- Pyrkii toimittamaan laadukkaita tuotteita ja erinomaisia palveluja sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden odotukset ylittävällä tavalla.
- Erittäin asiakkaiden kysymyksiä ja tekee aloitteita ratkaisutukseen ongelmia esittäneille asiakkaille.
- Käyttää tilaisuuden antaa palautetta palvelun ja tuotteiden parantamiseksi.
- Varmistaa, että suorat alaiset keskittyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

### JOHTAJUUS MUUTTUVISSA TILANTEISSA

- Tunnistaa asiakkaiden, työntekijöiden ja järjestelmien muuttuvat tarpeet ja osallista johtajuuksellaan liiketoimintaa parantavissa kehitysohjelmissa.
- Luo ideonia ja parhaita käytäntöjä sekä ravintolassa että muussa organisaatiossa.
- Kokoukseen nopeasti ja erioikeasti muuttuvien prioriteettien.
- On muutoksen puolestapuhuja ja vie muutoksia läpi vaikka kohtaan muutosestarinaa.
- Parantaa jatkuvasti prosesseja ja tuoksia kyseenaistatamalla vanhoja johtopäätöksiä.
- Tukee muita muutostilanteissa.

### HENKILÖSTÖN TAITOJEN KEHITTÄMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN

- Kehittää ravintolan henkilöstön laatu etimällä parhailla lajajaljuksilla, luomalla kehitys- ja kasvunahdollistuksia, palkitsemalla saavutuksista sekä rohkaistamalla erilaisia ajatuksia ja näkemyksiä.
- Etsii aktiivisesti tilaisuuksia opastaa ja kehittää muita.
- Tunnistaa suuren alaisen suorituskyvyn ongelmaa ja ohjaa ratkaisemaan niitä.
- Tekee palloitus- ja yleensopailukisaa johtaj- suostuksia ihmisten kysymien ja liiketoimintatavojen perusteella.
- Naukui muuten merittävistä saavutuksista ja/ai jalkitsee niitä.
- Ymmärtää ja auttaa ymmärtämään yksilöiden ystävöiden merkityksen arokkana osana henkilöstöä.

### STRATEGIAN MUKAINEN TOIMINTA

- Olla toiminnassa ja päätöksissä huomioon niiden sopivuuden McDonalds-veljun visioon, strategiaan ja aneettuihin tavoitteisiin.
- Ohjaa muita osittain heille heidän työnsä laajemman tarkoituksen ja merkityksen.
- Osallista ymmärtämistä, miten oman ravintolan suoritus vaikuttaa McDonalds-veljun yleiseen liiketoimintaan.
- Olla parhaimmillaan toiminnassa huomioon myös oltiin alkeellia toimintasuunnitelmat.
- Kehittää ja tukee toimintasuunnitelmia, jotta ne toteutetaan ajoallaan ja tavoitteiden mukaisesti.
- Osallista ymmärtämistä oman roolinsa osana kokonaisuutta.

### TIIMITYÖSKENTELYN HYÖDYNTÄMINEN TAVOITTEIDEN SAAVUTAMISEKSI

- Työskentelee tiimin jäsenenä yhteistyössä muiden kanssa ja on sitoutunut tiimin yhteisiin tavoitteisiin oman etujensa sijasta.
- On avoin muiden ajatuksille ja hyödyntää tiimin sisäisiä erilaisia tulojen saavuttamiseksi.
- Ruudkii ja hyödyntää muiden ideoita ja ehdotuksia.
- Hyväksyy tiimin päätökset vaikka ne poikkeavat omasta näkökannasta.
- Ollaan huomioon tiimin ideoita, jäsennän panoksen ja yksilöllisyyden.
- Rohkaisee ihmisiä hyödyntämään muiden vahvuuksia ja kokemusta tehokkaan yhteistyön tekemiseksi tiimissä.
- Puuttuu ristiriitoin ja ratkaisee ne suoraan ja rakentavasti keskittyen ongelmien ja tosiseikkoihin ihmisten sijasta.

### IHMISTEN KAULTA JOHTAMINEN

- Valokuttaa myönteisesti muihin ja tekee yhteistyötä tavoilla, jotka innostavat muita ryhtymään toimiin ja/ai muuttamaan lähestymistapojaan.
- Sisällyttää muiden parhaita ajatuksia ratkaisuihinsa.
- Jalkaa ja hyödyntää tietoa ja kokemuksia onnistuneista tapausesimerkeistä sitouttaukseen muut.
- Suhtautuu omaan asemaansa itsevarmasti ja innokkaasti.
- Yritää yhdessä muiden kanssa tunnistaa toiminnan esteitä ja mahdollisia ratkaisuja.

### TAVOITTEELLINEN TOIMINTA

- Puhki ihmiskäsitteitä tavoitteiden saavuttamiseen ja jalkuvaan liiketoiminnan kasvun sekiä ylläpitää samalla tuoksia täspuolisuuden ja rehellisyyden vaatimuksia.
- Asettaa suoritusstandardeja, jotka maarettävät odotukset, itseille ja muille.
- Seuraa muiden edistymistä ja uudelleentohjaa toimintoja, kun tavoitteet muuttuvat, niita ei saavuteta tai ne eivät ole enää ajankohtaisia.
- Tunnistaa tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat toimet.
- Kerää aktiivisesti tietoa tavoitteisiin pääsystä ja reagoi poikkeamiin välittömästi jotta tavoitteet saavutetaan.
- Näkee ylläpitämistä vanaa kaikkein tärkeimpien tai vaikeiden tehtävien suorittamiseksi.
- Puhki omalla toiminnallaan poistamaan tavoitteiden saavuttamiseen tiellä olevat esteet.
- Tunnistaa tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat resurssit leasmerkiksi budjetit- ja henkilöstöresurssit.
- Noudattaa kaikkea McDonaldsin toimintatapoja.

**JOS TYÖSKENTELET VAIN RAHAN VUOKSI, ET KOSKAAN MENESTY.  
Mutta jos RAKASTAT sitä mitä teet  
JA ASETAT ASIAKKAAN ETUSIJALLE,  
tuleet menestymään.**

Ray Kroc

## Ravintolajohdon koulutus- ohjelma

### RAVINTOLAPÄÄLLIKÖN TYÖNKUVAUS

Ravintolapäällikkö vastaa ravintolan toiminnasta, asiakkas- ja työtyytyväisyydestä, kannattavuudesta ja taloudellisesta tuloksesta. Työn ensisijainen tarkoitus on rekrytoida, johtaa ja kehittää ravintolan henkilöstöä, jotta he pystyvät toteuttamaan erinomaiset LPS-tasoa, kasvattamaan myyntiä ja kontrolloimaan kuluja tuloksen optimoimiseksi henkilön vastualueella. Ravintolapäällikön evänsäsiakkasim koulutus ravintolan työntekijät, esimiehet ja asiakkaat.

#### Ilmiöt:

- Osiotaaj ja vahvistaa perustilmissuude- vuorovaikutus- ja seurantaatoloja sekä McDonald's-keittun henkilöstökäytäntöjä, jotka ovat työtehtojien ja muiden esmieisten työhön sitoutumisen edellytys.
- Kehittää työtyytyväisyystutkimuksen pohjalta toimintasuunnitelman, josta tarkistus on lisätä työntehtojien sitoutumista McDonald's-keittun sekä parantaa työtyytyväisyyttä. Noudattaa ja tekee seurantaan toimintasuunnitelman etenemistä.
- Tunte, toteuttaa, kouluttaa ja valvoo asiantuntijaväen henkilöstökäytäntöjä, lakeja ja työvaltuutukseen liittyviä menettelyjä.
- Rekrytoi, valitsee ja kouluttaa optimaalisen määrän työntekijöitä ja esimiehiä. Innoittaa heitä nauttimaan parhaalla mahdollisella tavalla asiakastytytyväisyyden edistämiseksi.
- Hallinnoi ja johtaa henkilöstön ja esmieisten kehittämissä ja koulutusta.
- Valmistele ja pitää henkilöstölle suunnitellut kehityskeskustelut suunnitellusti.
- Suunnittele ja toteuttaa esmieiskokoukset, henkilökohtaiset ja muut henkilökunnan tapahtumat.

#### Asiakaskokemus ja myyriin kasvataminen

- Pidä yllä raaka-aineisiin, valmistus tuoteisiin, palvelun nopeuteen ja -laatuun, sekä sisätyöyteen ja hygieniaan liittyviä toimintaohjeita.
- Toimi esikuvana toimintatapojen noudattamisessa koko henkilökunnalle.
- Keskustele säännöllisesti asiakkaiden ja henkilöstön kanssa keräämiseen palautetta. Toimi vuorotuntien roolinnalla.
- Teeke jatkuva seuranta ja varmistuu, että kaikki ravintolan esimiehet johtavat vuorojansa asiantuntijaisesti ja tehokkaasti.
- Tukee ja noudattaa keittun ja ravintolan markkinointisuunnitelmia myynnin maksimoimiseksi.
- Valmistele ja vastaa oman ravintolansa paikallismarkkinointisuunnitelmista yhdessä esimiehensä kanssa.
- Pyrkii systemaattisesti rakentamaan ravintolan ja keittun liiketoimintaa.
- Johtaa muutosta.

#### Turvallisuus ja hygienia

- Toteuttaa, vahvistaa ja hallinnoi asiantuntijaisesti kaikkia ruuan turvallisuuteen ja hygieniaan liittyviä ohjeita ja käytäntöjä.
- Varmistuu siitä, että kaikkia turvallisuustilanteita noudatetaan.
- Suorittaa ja valvoo päivittäisiä / viikoittaisia / kuukausittaisia kunnossapitotöitä.

#### Tuottavuus

- Kontrolli kuluja, maksimi myyriin ja optimo ravintolan tuottavuuden.
  - Aseleitä ravintolan vuosi- ja kuukausittaiset tavoitteet ja tekee seuranta niiden toteutumisesta.
  - Valmistaa tuottavuuteen liittyvät toimintasuunnitelmat ja tekee seuranta niiden toteutumisesta.
- #### Hallinto
- Varmistuu siitä, että ravintolan tarvittavat dokumentoinnit tulee hoidettua.
  - Käyttää asiantuntijaväen rahalliseen turvallisuuteen ja varmistusmenettelyjä.
  - Pidä yllä ravintolan ympäristöä, mm. rakennus, laitteisto, istuukset jne.
  - Teeke hänet koulutus päivittäiset sekä viikoittaiset tai kuukausittaiset hallinnolliset tehtävät.

### RAVINTOLAJOHDON KOULUTUSOHJELMA

Kaikke ammatt koulutusohjelmat tulee olla suoritetuina ennen kuin on mahdollista osallistua Ravintolajohdon koulutusohjelmaan. Jokainen koulutusohjelma rakentuu aina edellisen koulutusohjelman päälle, syventäen jo opittuja tietoja ja taitoja. Jotta valmistettava saavuttaa tarvittavan osaamisen, on jokainen koulutusohjelma oltava suoritettu asiantuntijaisesti.

Ravintolajohdon koulutusohjelman tavoite on antaa esimiehille tarvittava osaaminen oikea- aikaisesti, jotta hän pystyy suorittamaan laadukkaasti ravintolan johtamisesta ja kehittää itseään tehokkaammaksi johtajaksi.

Koulutusohjelman suorittaminen kestää noin vuoden, mukaan lukien Restaurant Leadership Practises ja Business Leadership Practises -kurssit ja TES-koulutusväleitä. Suoritusatka riippuu esmiehen ja valmistajan sitoutumisesta sekä ravintolan tarpeista.

#### ENSIMÄKÄINEN ASKEL – on oikean ravintolapäällikkökokelelan valinta valintaprosessin avulla.

Ravintolapäällikön valintaprosessi on samaa mallia kuin apulaisravintolapäällikön valintaprosessi. Prosessin kuluu, että hakija ensin haake avoimena olevaa ravintolapäällikön paikkaa. Tämän jälkeen kerritapäällikkö seuloa hakijoiden joukosta valintakriteerit: älytävät hakijat ja seuraava näiden työskentelyä ennalla ilmoittamatonn aikana kahden työvuoron aikana. Seurannan perusteella kerritapäällikkö ehdottaa sopivia hakijoita esimiehelleen, joka haastattelee hakijat. Haastattelun jälkeen kerritapäällikkö ja haastattelija yhdessä valitsevat tehtävään sopivimman henkilön, jonka jälkeen ravintolapäällikkökokelela tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja hän aloittaa ravintolajohdon koulutusohjelman.

#### TONINEN ASKEL – on Vuorovaikutusaidot eLearning-moduulin suorittaminen.

Moduuli kasrittelee tehokkaan vuorovaikutuksen me-rik-tyistä osana johtajan vaikutuspiiriä, ja ohjaa osallistujia harjoitusten avulla syventämään osaamistaan vuorovaikutuksen eri osa-alueilla. Moduulin päätehtävät esallituvia videoita enalla annettu tehtävänämm mukaisen englanninkielisen esityksen ja lähetää sen koulutusosastolle palauttekeskustelua varten.



### **KOLMAS ASKEL** – on osallistuminen Restaurant Leadership Practices -kurssille.

Kurssi järjestetään Tukholmassa, Ruotsin McDonald's-keijun pääkonttorin yhteydessä sijaitsevan McDonald's Business Schoolin tiloissa. Kouluttajat tulevat Ruotsin McDonald'sin koulutusosastolta ja kurssi on englannin kieltä. Viisipäivisellä kurssilla keskitytään johtamistaitoihin, ravintolan henkilökunnan kehittämiseen ja tiimin rakentamiseen. Lisäksi kurssilla tehdään erilaisia kokemusperäisiä, toiminnallisia harjoituksia tiijyn ongelmanratkaisuprosessin, motivoituneiksi ja työtuntien kehittämiseen. Kurssilaiset myös oppivat, kuinka heidän onat päätöksensä vaikuttavat koko ravintolan ja toisaalta koko keijun toimintaan ja brandin uskottavuuteen. Kurssin jälkeen osallistuja omaa menestykselliseksi ravinto-aloittamisessa tarvittavan osaamisen. Kurssiosallistuminen edellyttää Esimiesten koulutusohjelman asianmukaista suorittamista.

Koulutusohjelman tssä vaiheessa tulee osallistujan keskittyä ravintolassa seuraavaan järjestelmän johtamiseen:

1. Liiketoiminnan suunnittelu

### **NEULJÄS ASKEL** – on osallistuminen TES-koulutuspiiriväin.

Päivän aikana käsitellään työsuhteeseen liittyviä asioita yöhantajain näkökulmasta. Luennollisjana toimii Matkailu- ja ravintolapalvelut Marja Ryan lakimies.

Koulutusohjelman tssä vaiheessa tulee osallistujan keskittyä ravintolassa seuraavaan järjestelmän johtamiseen:

1. Henkilöstötyöväntö 2

### **VIIDES ASKEL** – on Esimiestaidot eLearning-moduulin suorittaminen.

Moduuli valmentaa osallistujaa edustamaan itseään, ravintolansa ja maanorganisaatiota eri tilanteissa. Moduulin päätteeksi osallistuja videoi ennalla tehtävänsä mukaisen englanninkielisen esityksen ja lähetetään sen koulutusosastolle palauttekeskustelua varten.

### **KUUNDES ASKEL** – on osallistuminen Business Leadership Practices -kurssille.

Kurssi on tarkoitettu vähintään 6 k:n ravintolapäällikkönä toiminnelle henkilölle. BI.P-kurssi järjestetään Lontoossa, Englannin McDonald's-keijun pääkonttorin yhteydessä sijaitsevan Hamburger Universityn tiloissa. Kouluttajat tulevat Englannin McDonald'sin koulutusosastolta ja kurssi on englannin kieltä.

Nelipäiväisen kurssin ydin on kaksipäiväinen Business Planning Fundamentals Workshop, joka tarjoaa ravintolapäälliköille välineet kehittää ravintolansa liiketoimintasuunnitelmaa. Lisäksi kurssilaiset käyvät läpi erilaisia työpöjyitä, jotka auttavat luomaan McDonald'sin arvot elämänsä heidän ravintolassaan. Kurssin jälkeen esmiennellä on osaamista, joka auttaa heitä tulemaan paremmiksi ihmisjohtajiksi ja johtamaan tuloksellisesti liiketoimintaa.

Kurssiosallistuminen edellyttää kaikkien koulutusohjelman asianmukaista suorittamista. Lisäksi kurssia varten on valmisteltava noin 10 minuutin mittainen esitys, aiheesta Presenting McDonald's to the Community.

**OPETTAJAT  
avaavat oven,  
mutta sisään on käytävä  
ITSE.**



## RAVINTOLAPÄÄLLIKKÖ

### AVOIN JA TEHDOKAS KOMMUNIKOINTI

- Osoittaa vahvoja kaikkisuuntaisia viestintätarjontia, valitkaa tieoja ja ideoita avoimesti, selkeästi ja oikea-aikaisesti.
- Omaa viestintäosaamista huomioiden yksilöiden väliset erot ja muiden ihmisten näkökulmat.
- Tuo esiin omia ajatuksia ja näkömääkää selvästi, tiivistä ja oikea-aikaisesti.
- Kuuntelee ja tekee täsmällisiä kysymyksiä ymmärtääkseen muiden näkömääkät ja tunnistakseen ongelmat näkömääkän taustalta.
- Osoittaa kommunikoinnissaan häikäilyhäätisten mielipide-erojen kunnioittamista.
- Rohkeaaesee muuta ihmäisenään mielipiteensä avoimesti, vaikka ne olisivat enemmistön näkömääkän vastaisia.

### ASIAKKAASEEN KESKITTYMINEN

- Pyrkii toimittamaan laadukkaita tuotteita ja erinomaisia palvelua sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden odotukset ylittävällä tavalla.
- Ennakoi asiakkaiden kysymyksiä ja tekee aloitteita ratkaisutakseen ongelmia ennaltaehkäisevästi.
- Käyttää tilaisuuden antaa palautetta palvelun ja tuotteiden parantamiseksi.
- Varmistaa, että suorat alaiset keskittyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

### JOHTAJUUS MUUTTUVISSA TILANTEISSA

- Tunnistaa asiakkaiden, yonitekiöiden ja järjestelmän muutuvat tarpeet ja osoittaa johtajuutta liiketoimintaa parantavissa kehitysratkaisuissa.
- Luo ideoita ja parhaita käytäntöjä sekä ravintolassa että muussa organisaatiossa.
- Mukautuu nopeasti ja tehokkaasti muuttuviin prioriteetteihin.
- On muutoksen puolestapuhuja ja vie muutoksia läpi vaikka kohtaakin muutosvastarainaa.
- Parantaa jatkuvasti prosesseja ja tuoksia kyseenalaistamalla vanhoja johtopäätöksiä.
- Tukee muita muutostilanteissa.

### HENKILÖSTÖN TAITOJEN KEHITTÄMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN

- Kehittää ravintolan henkilöstön osaamista esimällä parhaila lahjakkuuksia luomalla kehitys- ja kasvuuniltoisuksia pakettisemällä saavutuslisästä sekä rohkaisemalla erilaisia ajatuksia ja näkömääkää.
- Etsii aktiivisesti tilaisuuksia opastaa ja kehittää muita.
- Tunnistaa suuren osan suostusryyn ongelmit ja ryhtyy ratkaisemaan niitä.
- Tekee päätökseä ja yleensä päätöksiä jätäi -duostuksia ihmisten kysymien ja liiketoimintatärepiden perusteella.
- Nauttii muiden merkittävistä saavutuksista ja lausuu jatkakseen niistä.
- Ymmärtää tise ja auttaa muita ymmärtämään erilaisen yksilöiden merkityksen arvokkaana osana henkilöstöä.

### STRATEGIAN MUKAINEN TOIMINTA

- Omaa toiminnassaan ja päätöksissään huomioiden että ne sopivat McDonald's-keittun visioon, strategiaan ja aonehtuihin tavoitteisiin.
- Ohjaa muita osoittaen heille hoidon työssä laajamman tarkoituksen ja merkityksen.
- Osoittaa ymmärtävänsä, miten oman ravintolan suoritus vaikuttaa McDonald's-keittun yleiseen liiketoimintaan.
- Omaa parhainten toiminnassaan huomioiden myös parhailla alavälillä toimintasuunnitelmat.
- Kehittää ja tukee toimintasuunnitelmaa, jota ne toteutetaan ajallaan ja laatuuden mukaisesti.
- Osoittaa ymmärtävänsä oman roolinsa osana kokonaisuutta.

### TIIMITOIKENTELEN HYÖDYNTÄMINEN TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEKSI

- Yksikestelee tiimin jäsenenä yhteistyössä muiden kanssa ja on sitoutunut tiimin yhteisiin tavoitteisiin oman etujensa sijasta.
- On avoin muiden ajatuksille ja hyödynnä tiimin sisäisiä erilaisuutta tulosten saavuttamiseksi.
- Runokki ja hyödynnä muiden ideoita ja ehdotuksia.
- Hyväksyy tiimin päätökset vaikka ne poikkeavat omasta näkömääkasta.
- Omaa huomioiden tiimin jäsenenä panoksen ja yksilöllisyyden.
- Rohkeaaesee ihmisistä hyödynnämään muiden vahvuuksia ja kokemusta tehokkaan yhteistyön takaamiseksi tiimissä.
- Puuttuu ristiriitoihin ja ratkaisee ne suoraan ja rakentavasti keskittyen ongelmiin ja tosiseikkoihin ihmisten sijasta.

### IHMISTEN KÄYTTÄ JOHTAMINEN

- Valikuttaa myönteisesti muhin ja tekee yhteistyötä tavolla, jotka innostavat muita ryhtymään toimintoihin ja/tai muuttamaan lähestymistapojaan.
- Sisällyttää muiden parhaita ajatuksia ratkaisuihin.
- Jakaa ja hyödynnä tietoa ja kokemusta onnistuneista tapausesimerkeistä sitouttaakseen muut.
- Sitautuu omaan asemaansa itseäänmäästä ja innokkaasti.
- Yrittää yhdessä muiden kanssa tunnistaa toiminnan esteitä ja mahdollisia ratkaisuja.

### TAVOITTEELLINEN TOIMINTA

- Pyyrkii innokkaasti tavoitteiden saavuttamiseen ja jatkuvaa liiketoiminnan kasvun selkeä läpikäyntä samalla tukkoja vastuullisuuden ja rehellisyyden vaatimuksilla.
- Aesittaa suoritusstandardeja, jotka maarelevat selvät odotukset itselle ja muille.
- Suuraa muiden edistymistä ja uudelleenoheaa toimintoihin, kun tavoitteet muuttuvat, niitä ei saavuteta tai ne eivät ole enää ajankohtaisia.
- Tunnistaa tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat toimet.
- Kerää aktiivisesti tietoa tavoitteisiin pääsyksi ja reagoi poikkeamiin välittömästi jotta tavoitteet saavutettaisiin.
- Nalkee ymmärtäisistä vavoa kaikkein tärkeimpen tai vaikeiden tehtävien suorittamiseksi.
- Pyyrkii omalla toiminnallaan poistamaan tavoitteiden saavuttamisen tiellä olevat esteet.
- Tunnistaa tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat resurssit (esimerkiksi budjetin- ja henkilöstöresurssit).
- Noudattaa kaikkia McDonald'sin toimintatapoja.

**MCDONALD'S YMMÄRTÄÄ,  
HYVÄKSYY, KUNNIOITTAÄ JA  
ARVOSTAA NIITÄ EROOMAISUUKSIA, JOTKA  
tekevät jokaisesta yksilöstä  
AINUTLAATUISIEN.**

## KURSSISEITTELY

### ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemus-luokkajaksu on tarkoitettu eri tulo- ja taito-alueen opiskelijoille henkilöille, mutta se on hyvä myös kaikille luokille. Koulutusajaksi aikaa suunnitella eri monaa asiakkaita, kesä-joulukuun välillä, jotta on mahdollista osallistua. Pöytäkirjat ja raportit, ryhmät ja jaot, joiden kautta koulutetaan osallistujien osaan ja eronomaan sovellettavien tulojen seistä.

### KOULUTTAJAT

Kurssi on erikoisesti suunniteltu ja se tulee kyttyä esillä koulutuksen toteuttamiseen.

Parhaan aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat. Kurssin aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat. Kurssin aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat.

### VIIKONLOPPUUN KURSSI

Viikloppuun kurssi on tarkoitettu viikloppuun koulutukseen.

Kurssin suunnittelussa on otettu huomioon kaikki osallistujat ja heidän tarpeensa. Kurssin aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat.

Kurssin aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat. Kurssin aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat.

### VIIKONLOPPUUN KURSSI

Viikloppuun kurssi on tarkoitettu viikloppuun koulutukseen.

Kurssin aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat. Kurssin aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat.

Kurssin aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat. Kurssin aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat.

### TEHOKAS JOHTAMINEN

Tehokas johtaminen -kurssi on tarkoitettu johtajille ja johtajiksi koulutettaville.

Tehokas johtaminen -kurssilla osallistujat saavat tietoa ja taitoja johtamiseen ja johtajiksi koulutukseen. Kurssin aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat.

### HENKILÖSTÖKÄYTTÖ

Henkilöstökäyttö on tarkoitettu henkilöstön koulutukseen ja johtamiseen. Kurssin aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat.

### KANNATTAVA LIIKETOIMINTA

Kannattava liiketoiminta -koulutus on tarkoitettu liiketoimintaa harjoittaville yrityksille ja johtajille. Kurssin aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat.

### RESTAURANT LEADERSHIP PRACTICES (RLP)

Restaurant Leadership Practices (RLP) -kurssi on tarkoitettu ravintolayrityksille ja johtajille. Kurssin aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat.

### TES-KOULUTUS

Tes-koulutus on tarkoitettu työelämästä koulutettaville ja johtajille. Kurssin aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat.

### BUSINESS LEADERSHIP PRACTICES (BLP)

Business Leadership Practices (BLP) -kurssi on tarkoitettu johtajille ja johtajiksi koulutettaville. Kurssin aikana koulutusta on pidettävä, jotta on mahdollista ottaa huomioon kaikki osallistujat.





**Business School**

McDonald's Finland