

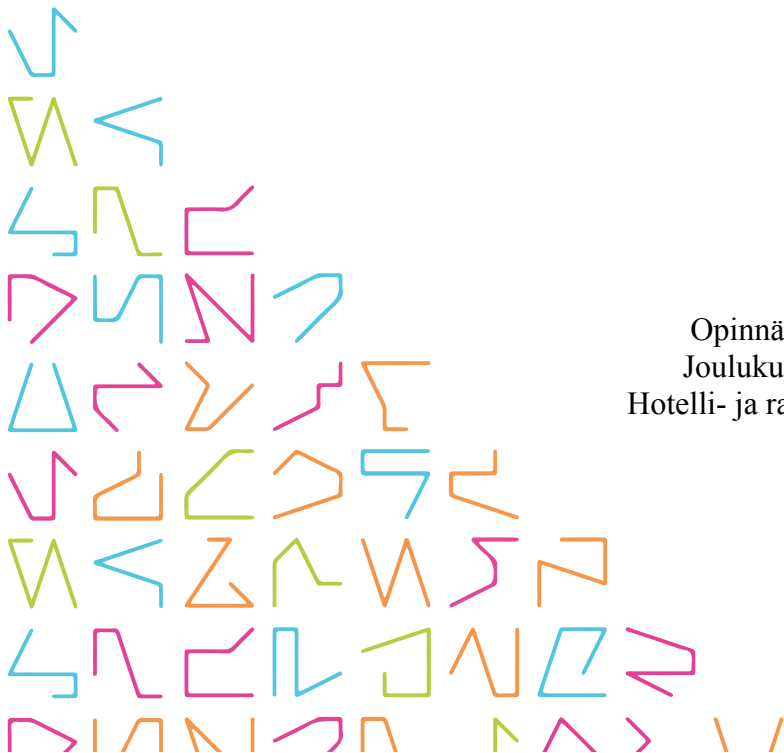


TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# MONIOSAAMISEN MERKITYS HOTELLIN VASTAANOTTOVIRKAILIJAN TYÖSSÄ

Laura Okkonen

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2015  
Hotelli- ja ravintola-ala



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

LAURA OKKONEN:

Moniosaamisen merkitys hotellin vastaanottovirkailijan työssä

Opinnäytetyö 38 sivua, joista liitteitä 1 sivu  
Joulukuu 2015

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millainen merkitys moniosaamisella on hotellin vastaanottovirkailijan työssä ja miten moniosaamisen tarve on kehittymässä tulevaisuudessa. Lisäksi selvitettiin millaista osaamista hotellin vastaanottovirkailijalta vaaditaan, miten vastaanoton osaamista johdetaan hotelleissa ja miten osaamista kehitetään.

Opinnäytetyössä käytiin ensin läpi osaamiseen ja sen johtamiseen liittyvää teoriaa, mikä pohjalta muodostettiin tutkimusosuus. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluja, jotka tehtiin teemahaastatteluiden muodossa. Haastatteluihin osallistui viisi Tampereella sijaitsevien ja ketjuomistuksessa olevien hotellien hotellipäällikköä.

Tutkimustulokset jaettiin kolmen teeman alle, jotka olivat osaaminen, osaamisen johtaminen ja moniosaaminen. Teemat olivat samat kuin teemahaastattelussa käytetyt teemat. Haastatteluista selvisi, että vastaanottovirkailijalta vaaditaan erityisesti hyvää asennetta ja motivaatiota työn tekemiseen sekä kouluttautumista työhön. Vastaanottovirkailijan tulee hallita useita eri työtehtäviä työskennellessään hotellin vastaanotossa, joten työn luonne on nykypäivänä moniosaamista vaativaa. Virkailijoita halutaan hotelleissa kannustaa kehittämään ja monipuolistamaan osaamistaan. Haastatteluista selvisi myös, että vastaanottovirkailijoilta toivotaan kiinnostusta työskentelemään muillakin hotellin osastoilla, mutta se ei kuitenkaan ole edellytys. Haastatteluista ilmeni lisäksi, että hotelleissa vastaanoton henkilökunnan osaamista kehitetään useilla eri menetelmillä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että moniosaamisen merkitys on kasvanut hotellin vastaanottovirkailijan työssä ja tulee kasvamaan lisää tulevaisuudessa. Vastaanottovirkailijoille halutaan tarjota osaamisen kehittämistä tukeva työympäristö, mutta osaamisen kehittäminen ja laajentaminen on mahdollista vain työntekijän omasta tahdosta.

---

Asiasanat: osaaminen, moniosaaminen, osaamisen johtaminen, vastaanottovirkailija

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

LAURA OKKONEN:  
The Relevance of Multiple Skills to the Work of Hotel Receptionist

Bachelor's thesis 38 pages, appendices 1 page  
December 2015

---

The aim of this study was to explore the relevance of multiple skills to the work of hotel receptionist now and in the future. Another aim was to clarify what kind of skills and know-how it requires to work in a hotel reception and how the knowledge of hotel receptionists is managed.

The study was qualitative in nature and the data were collected through semi-structural interviews. Five hotel reception managers were interviewed for the study and the data were analyzed through qualitative content analysis.

The results indicated that working as a hotel receptionist requires training and good attitude. The interviewees believed that the job description of a hotel receptionist is diverse and multiple skills are needed. The results also revealed that knowledge management and developing the know-how of hotel receptionists are important in hotels.

Overall, the study suggests that receptionists with multiple skills are relevant to hotels and the relevance is increasing in the future. It was found that hotel reception managers are eager to encourage the receptionists to develop their know-how.

---

Key words: know-how, multiple skills, knowledge management, receptionist

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OSAAMINEN.....	7
2.1	Osaamisen käsitteistöjä.....	7
2.2	Yksilön osaaminen.....	8
2.3	Organisaation osaaminen.....	10
2.4	Tieto.....	12
2.5	Moniosaaminen.....	14
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	16
3.1	Osaamisen johtaminen käytännössä.....	16
3.2	Oppiva organisaatio.....	17
3.3	Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen.....	18
3.3.1	Osaamisen arviointi.....	19
3.3.2	Osaamisen kehittämisen menetelmät.....	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	26
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	27
5.1	Osaaminen.....	27
5.2	Osaamisen johtaminen.....	29
5.3	Moniosaaminen.....	33
6	POHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	37
	LIITTEET.....	38
	Liite 1. Teemahaastattelupohja.....	38

## 1 JOHDANTO

Moniosaamisen tarve on ollut nousussa viime aikoina, kun yritysten taloudellinen tilanne on ollut heikompi ja kannattavuuden parantaminen ollut edellytys haasteista selviämiseksi. Henkilöstön työnkuvan laajentumista ja työtehtävien monipuolistumista on ollut nähtävissä monella alalla tuottavuuden ylläpitämiseksi. Moniosaajat ovat nyt kysynnässä, kun henkilöstökuluissa on säästettävä yhä enemmän. Mediassa on kuitenkin kyseenalaistettu tuottavuuden parantumista moniosaamisen lisäämisen avulla. Monen asian parissa työskentelyn on tutkittu päinvastaisesti vähentävän tuottavuutta, sillä ihmisten aivot eivät välttämättä pysty käsittelemään montaa asiaa yhtä aikaa tehokkaasti. Valitsinkin osittain tästä johtuen opinnäytetyöni aiheeksi moniosaamisen merkityksen, sillä halusin ottaa selvää sen asemasta hotelliyrityksissä nykypäivänä.

Hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä moniosaaminen on vahvasti läsnä. Suurissa hotelliorganisaatioissa halutaan hyödyntää työntekijöitä eri osastoilla ja eri työtehtävissä, jotta henkilöstöresurssit käytettäisiin mahdollisimman tehokkaasti. Alalla henkilöstökustannuksissa halutaan säästää niin paljon kuin mahdollista, jotta tulos pysyisi plussan puolella. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millainen merkitys moniosaamisella on hotellin vastaanottovirkailijoiden työssä ja miten moniosaamisen tarve on kehittymässä tulevaisuuden näkökulmasta. Lisäksi selvitetään millaista osaamista vastaanoton virkailijoilta vaaditaan, miten osaamista johdetaan vastaanotossa sekä millaisia menetelmiä vastaanottovirkailijan osaamisen monipuoliseen hyödyntämiseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen hotelliyritykset mahdollisesti käyttävät.

Opinnäytetyön aihe on rajattu hotellin vastaanoton työntekijöihin. Työkokemukseni ansiosta olen huomannut, että osassa hotelleista vastaanottovirkailijat keskittyvät vain omaan vastualueeseensa ja työkuvaansa, eivätkä juurikaan poistu vastaanottotiskin takaa työskentelemään muille osastoille hotellissa. On myös hotelliyrityksiä, joissa vastaanoton työntekijöiltä toivotaan osaamista muilta aloilta, kuten ravintola-alalta sekä myyntipalvelunkin puolelta. Haluan tämän opinnäytetyön avulla selventää, pitävätkö kokemukseni tuomat ennako-oletukset paikkaansa ja tietää, eroavatko hotelliketjuyritysten käytännöt moniosaamisen hyödyntämisessä toisistaan radikaalisti.

Tässä opinnäytetyössä moniosaamisen merkitystä tutkittiin teemahaastatteluiden avulla ja tutkimus toteutettiin laadullisena. Tutkimus rajattiin esimiesnäkökulmaan, koska esimiehillä on laaja ymmärrys ja kokonaiskuva vastaanoton työntekijöiden osaamisesta. Haastatteluihin osallistui viisi hotellipäällikköä, sillä he vastaavat uusien työntekijöiden rekrytoimisesta hotellin vastaanottoon ja tietävät millaista osaamista vastaanoton työntekijöiltä vaaditaan. Haastatteluun osallistuneet hotellipäälliköt työskentelevät Tampereella ketjuomistuksessa olevissa hotelleissa, joissa kaikissa on myös ravintola.

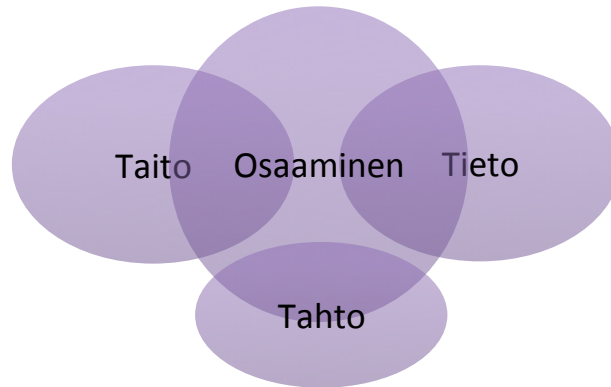
## 2 OSAAMINEN

Työntekijät käyttävät työtehtäviensä suorittamiseen apuna heidän omaa osaamistaan. Ammatissa tarvittava osaaminen, eli toisin sanoen ammattitaito, koostuu useista erilaisista tiedoista ja taidoista, joita kyseisen ammatin harjoittamiseen tarvitaan. Ammattitaidon osana ovat kuitenkin myös perimän mukana tulevat persoonallisuuden puolet. Geeniperimän lahjakkuudet ja piirteet antavat peruslähtökohdat osaamiselle, joka täydentyy niin töiden tekemisen kuin muiden elämänalueiden avulla. Henkilön osaaminen kehittyy ja muovautuu koko ajan sen jatkuvan harjoittamisen myötä. Eihän kukaan ole mestari syntyessään ja nimenomaan harjoitus tekee mestarin. (Virtainlahti 2009, 23.)

### 2.1 Osaamisen käsitteistöjä

Osaamisen määrittämiseen liittyy paljon erilaisia käsitteistöjä. Usein apuna käytetään niin kutsuttua osaamisen kättä. Sormet kädessä kuvaavat yksilön tahtoa, taitoa, kokemuksia, tietoa ja kontakteja. Osaaminen rakentuu tiedosta, joka hankitaan eri tutkintoja, kursseja ja koulutuksia suorittamalla ja tätä tietoa tarvitaan työtehtäviä suorittaessa. Työn tekeminen käytännössä taas kehittää taitoa ja työtä tekemällä kertyy samalla myös kokemusta. Kokemusta saadaan muillakin elämänalueilla erilaisiin tilanteisiin osallistumalla. Kontaktit, joita saadaan esimerkiksi erilaisiin verkostoihin kuulumalla, lisäävät osaltaan yksilön osaamista alalla ja omassa työssään. Lisäksi sekä asenne, että tahto, ovat yksiä tärkeimpiä tekijöitä osaamisen kehittymisessä. (Virtainlahti 2009, 24–25.) Jotta käsi toimisi, olennaista ovat myös luut ja verisuonet, joita oppimiskädessä edustavat motivaatio ja riittävä energisyys. Kun yksilöllä on tarpeeksi halua ja energiaa tehdä jotain, hän samalla myös käyttää ja näin ollen kehittää omaa osaamistaan. Näistä kaikista käden osista siis muodostuu yksilön osaaminen ja kaikkien yksilöiden osaamisen käsi on ainutlaatuinen. (Hyppänen 2013, 108.)

Osaaminen voidaan määritellä kuitenkin vielä ytimekkäämmin (kuvio 1). Se on erityistä tietoa tai taitoa, jota sovelletaan käytännössä eri tilanteiden näkökulmasta tarkoituksenmukaisella tavalla.



KUVIO 1. Osaamisen osatekijät (Hyppänen 2013, 108 muokattu)

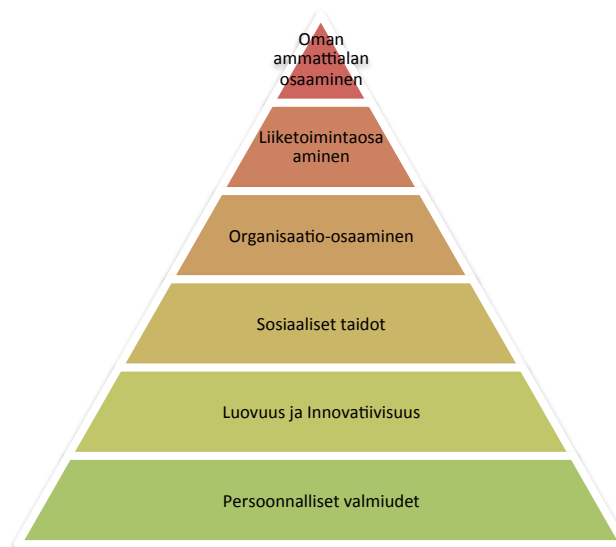
Työympäristössä osaamisen voidaan ajatella tarkoittavan työhön vaadittujen tietojen ja taitojen hallitsemista sekä niiden soveltamista käytännössä työtehtäviä suorittaessa. (Virtainlahti 2009, 23.) Tiedon ja taidon lisäksi tahto on myös tärkeä osa osaamisen määrittämisessä. Työelämässä se tarkoittaa halua työskennellä juuri siinä organisaatiossa, työtehtävässä ja tiimissä, missä yksilö työskentelee ja myös erittäin vahvaa halua kehittää itseään edelleen jatkuvasti. Kaikki nämä osatekijät ovat edellytyksiä osaamiselle. (Hyppänen 2013, 108.)

## 2.2 Yksilön osaaminen

Osaamista voidaan tarkastella niin yksilötasolla kuin yhteisöllisestä näkökulmasta. Yksittäisen ihmisen osaaminen on perusta, jonka varassa yksilö kehittyy omassa ammatissaan ja työyhteisössään. Osaamisen kautta työntekijä saa arvostusta työyhteisöltään ja se myös määrittää hänen asemaansa sosiaalisessa yhteisössä. Oppiminen ja näin ollen osaamisen kehittäminen tuovat yksilölle mielihyvää oman pystyvyyden tunteen johdosta. Pätevyys ei kuitenkaan ole pysyvä ominaisuus, vaan yksilön on jatkuvasti kyettävä oppimaan uusia asioita. (Viitala 2013, 179.) Nykypäivänä organisaatiot eivät aina kykene takaamaan henkilöstölleen pysyvää työsuhdetta, joten osaamisesta on tullut yksilölle tärkeä työsuhdeturva ja siitä tulee pitää hyvää huolta. (Sydänmaanlakka 2004, 172.) Osaaminen on yksilölle myös yksi motivaatiotekijöistä, sillä sopivan haasteelliset työtehtävät innostavat ja onnistuminen haasteissa vahvistaa osaamisen tunnetta. Liian vaa-

tivat työtehtävät voivat myös aiheuttaa työntekijälle stressiä ja näin ollen vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. (Hyppänen 2013, 114.)

Työelämäkvalifikaatiot ovat työntekijöiden työssä ja työorganisaatiossa tarvitsemia valmiuksia, jotka käsittävät koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneet valmiudet sekä persoonalliset ominaisuudet. Yksilön ammattitaito koostuu erilaisista kvalifikaatioista, joita voidaan ryhmitellä eri perustein. Kvalifikaatioita nimitetään yleisesti valmiuksiksi, sillä kaikki kvalifikaatiot eivät ole suoraan hankittavissa koulutuksen tai työkokemuksen avulla. (Viitala 2013, 179–180.) Yksilön ammattitaitoa voidaan hahmottaa osaamispyramidilla (Kuvio 2). Pyramidissa ylimpänä sijaitseva osaamisalue käsittää henkilön tiedon ja taidon eli oman ammattialan osaamisen. Pyramidin huipun alle rakentuvat liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen, sosiaaliset taidot, luovuus ja innovatiivisuus ja alimpana ovat henkilön persoonalliset valmiudet, kuten itseluottamus ja paineensietokyky. Kaikista osaamispyramidin osaamisalueista siis koostuu yksilön ammattitaito. Pyramidin ideana on, että mitä ylempänä osaamisalue sijaitsee, sitä lähempänä se on yksilön työhön liittyvää osaamista. Alemmat osaamisalueet taas kuvastavat enemmän yksilön persoonallisuutta. (Virtainlahti 2009, 26.)



KUVIO 2. Osaamispyramidi (Virtainlahti 2009, Viitala 2006 mukaan).

Yksilön työelämäosaamista voidaan hahmotella myös neljään eri osa-alueeseen, jotta se käsitettäisiin mahdollisimman monipuolisena kokonaisuutena. Yksi osa-alue on asiakasosaaminen, johon liittyvät asiakastuntemus sekä asiakkaan toiminnan ymmärrys. Liiketoimintaosaaminen muodostaa oman osa-alueensa ja siihen kuuluvat esimerkiksi ymmärrys tuloista ja menoista. Perustehtävään liittyvä osaaminen ja työkalut kuuluvat

tuotannollis-teknisen osaamisen alueeseen. Neljäs alue käsittää henkilökohtaiset valmiudet eli vuorovaikutustaidot sekä esimerkiksi kielitaidon. (Hyppänen 2013, 117.)

### 2.3 Organisaation osaaminen

Organisaatiossa osaaminen nähdään voimavarana, jolla varmistetaan uudistuminen sekä tavoitteiden saavuttaminen. Osaaminen organisaatiossa koostuu tietovarannoista, prosesseista ja käytännöistä, mutta myös työntekijöiden tiedoista ja taidoista. (Hätönen 2004, 7.) Organisaatiossa kaikkien työntekijöiden osaamisen tulisi hyödyntää yrityksen strategioiden ja tavoitteiden toteutumista. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi silloin, kun yksilöt jakavat ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Tällöin osaaminen alkaa muodostua yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Organisaation osaamista tulisi vaalia huolella ja sen kehittämistä tukea. (Nieminen 2013, Ojala 2008 mukaan.)

Organisaation osaamista voidaan kuvata osaamispääoman avulla. Osaamispääoma koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat henkilöpääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. Organisaation henkilöpääomaa ovat ihmiset ja heidän osaamisensa, ammattitaitonsa sekä motivaationsa. Rakennepääoma taas käsittää organisaation työympäristön ja rakenteen, arvot, organisaatiokulttuurin sekä käytettävissä olevat työvälineet ja järjestelmät. Asiakassuhteet, yhteistyökumppanit ja alihankkijat ovat vuorostaan osa organisaation suhdepääomaa. (Hyppänen 2013, 108.)

Osaaminen luo organisaatiolle kilpailukykyä ja sen tärkeyden määrittelyssä yritykselle puhutaan paljon ydinosamisesta. Ydinosamisella tarkoitetaan pitkän ajanjakson aikana kehittyntä osaamista, joka on vaikeasti korvattavissa tai kopioitavissa, mutta sitä voidaan jatkuvasti kehittää. Yleisesti ydinosaminen on organisaatiotason kyvykkyyttä, eikä niinkään yksilöiden osaamista ja se koostuu osaamisesta, teknologiasta sekä tietojärjestelmistä. Organisaatioiden tärkeänä kilpailutekijänä toimiva ydinosaminen mahdollistaa tarjoamaan asiakkaalle erityisiä etuja paremmin kuin muut yritykset. (Virtainlahti 2009, 30.) Ydinosaminen toimii siis tietynlaisena tuotteen lisäarvon luoja yrityksen liiketoiminnassa. Organisaatiolla on toki paljon muutakin osaamista, joka voi olla kilpailun kannalta välttämätöntä, mutta ydinosaminen muodostaa juuri yrityksen kilpailukyvyyn ytimen, (Sydänmaanlakka 2004, 146–147.) Ydinosamista, eli ydinkompetensseja, organisaatiolla on vain muutamia ja yrityksen tulisikin keskittyä eniten stra-

tegisesti tärkeisiin ydinosaamisiin eli käänteentekeviin osaamisiin, jotta organisaatio menestyisi ja kykenisi luomaan uusia toimintamalleja jatkuvasti. (Hyppänen 2013, 108–109).

Osaamiseen liittyvien käsitteiden välisiä eroja kuvaamaan on luotu osaamisympyrä (Kuvio 3.), jonka avulla on mahdollista ymmärtää osaamisen eri puolia ja tasoja organisaatiossa.



KUVIO 3. Osaamisympyrä (Hätönen 2004, 21 muokattu).

Ympyrään kuuluu kaksi eri ulottuvuutta, jotka ovat pystysuoralla akselilla oleva organisaatio-yksilö-tasoulottuvuus sekä vaakasuoralla akselilla oleva niin sanottu tyyppiulottuvuus eli tiedot ja taidot – työskentelytavat ja vuorovaikutus. Näiden ulottuvuuksien avulla saadaan jaettua ympyrä neljään eri lohkokoon, joista koostuu koko organisaatiossa tarvittava osaaminen. Ensimmäinen ja toinen lohko, eli organisaation ydinosaaminen ja arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen, käsittävät laajasti työympäristön ja muodostavat näin ollen organisaation identiteetin. Kolmas ja neljäs lohko käsittävät taas ne osaamiset, joita käytetään työtehtävissä yksilötasolla. Ympyrän keskelle voitaisiin myös lisätä näkökulma, joka käsittäisi esimerkiksi asiakasnäkökulman, jos sen katsottaisiin eniten ohjaavan osaamisia yrityksessä. (Hätönen 2004, 21–22.)

## 2.4 Tieto

Tiedon määritelmä ei ole yksinkertainen, sillä se sisältää monenlaisia elementtejä. Tieto ei ole sama asia kuin informaatio ja data, joihin se yleensä sekoitetaan, vaikka sillä on suhde molempiin. Datalla tarkoitetaan irrallisia faktoja, kuten numeroita, tekstiä ja kuvia, joita ei ole liitetty mihinkään kontekstiin. Data on ikään kuin raaka-ainetta, josta informaatio syntyy. Datasta tulee informaatiota, kun sitä analysoidaan, tiivistetään ja liitetään johonkin kontekstiin. Informaatio voidaan määritellä viestiksi, jolla on sekä lähettäjä, että vastaanottaja. Informaatio muuttuu tiedoksi, kun sitä työstetään esimerkiksi vertailemalla, luomalla yhteyksiä ja liittämällä se dialogiin. Tieto on siis toisin sanoen informaatiota, johon liittyy kokemus, oivallus, intuitio ja arvot. Se auttaa yksilöitä arvioimaan ja yhdistelemään uusia kokemuksia. Tieto syntyy kokemusten kautta ja sitä käsitellään yksilön mielikuvissa. Organisaatiossa se on sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin sekä toimintatapoihin. Osaaminen on myös tietoa, joka ilmenee liiketoiminnan kontekstissa; se perustuu tietoon ja siirtyy toiminnaksi, kun siihen lisätään taito ja tahto. (Virtainlahti 2009, 31–32; Sydänmaanlakka 2004, 192–194.)

Tieto voi olla näkyvää tai hiljaista, ja niiden välinen vuorovaikutus tuottaa uutta tietoa. Hiljainen tieto on välttämätöntä taustatietoa, jonka avulla näkyvää tietoa käsitellään ja kehitetään. Näkyvään tietoon liittyy siis sen ilmaistavuus suullisesti tai kirjallisesti. Sitä on helppo siirtää organisaation sisällä ja tallentaa tietokantoihin. Hiljainen tieto taas on kokemuspohjaista, tilannesidonnaista ja vaikeasti ilmaistavissa. (Hyppänen 2013, 108.) Sitä ei ole yleensä dokumentoitu ja sitä on vaikeaa jakaa eteenpäin. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista, sillä se on ihmisten kokemuksissa, ajatuksissa sekä tuntemuksissa olevaa tietovarantoa. (Sydänmaanlakka 2004, 197.) Se on ymmärrettävä syvällisenä alitajuisena toimintaan vaikuttavana tekijänä, jota ei voi täysin tuoda esille tietoteorian analyyseja hyödyntämällä. Se on sellaista tietoa, jota on tietoisuudessa enemmän, kuin sitä pystytään kuvaamaan. Hiljaisen tiedon voi jakaa kahteen ulottuvuuteen; tekniseen ja tiedolliseen. Tekninen ulottuvuus käsittää vaikeasti määriteltävissä olevia taitoja, joita kutsutaan taitotiedoksi. Taitotieto kerääntyy vuosien aikana kokemuksiin ja on ammattilaisella hyvin hallinnassa. Tiedollinen ulottuvuus on puolestaan kaavoja, malleja ja uskomuksia, jotka koetaan itsestäänselvyyksiksi, sillä ne ovat niin hyvin juurtuneet syvälle mieleen aikojen saatossa. Tiedollinen ulottuvuus heijastaa ajatuksiamme ja näkemyksiämme todellisuudesta sekä tulevaisuudesta. Yksilösidonnaisuus ja persoonalli-

suus tekevät hiljaisen tiedon välittämisestä haastavaa, mutta sitä voidaan jakaa yksilöiden välillä kollektiivisesti ja sitä voidaan myös ilmaista muissa muodoissa kuin sanallisesti. (Virtainlahti 2009, 42–43, 49, 54–55.) Taulukossa 1 on hahmotettu eri muotoja, joissa tieto esiintyy organisaation sisällä. Kyseiset muodot on jaettu joko näkyvään tai hiljaiseen tietoon kuuluvaksi ja se esittää hyvin sen, miten tieto käytännössä ilmenee työympäristössä.

TAULUKKO 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 46)

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
Lait, asetukset, määräykset, säännöt	Käytäntö
Ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat	Sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
Prosessikuvaukset	Niksit
Lomakkeet	Psykologinen silmä
Internet, intranet	Tilanneherkkyys
Kirjallisuus	Kokemus
Dokumentit	Aistihavainnot
Teoriat	”Mutu”
Jne.	Kädentaidot
	Jne.

Yksilöillä on paljon erilaisia taitoja niin arkielämässä kuin työssä ja hiljainen tieto näkyykin useissa eri toiminnoissa. Sen hyödyntämistä ei aktiivisesti tule huomattua, sillä monien asioiden tekeminen hoituu niin automaattisesti. Automaatiot ovat kuitenkin vaikuttamassa jatkuvasti moniin asioihin toiminnassamme, kuten esimerkiksi päätöksentekoon, ja näitä automaatioita juuri voidaankin kutsua hiljaiseksi tiedoksi. Se on jatkuvasti läsnä jokapäiväisessä elämässämme ja varsinkin työssä sillä on merkittävä rooli. Yksilön ammattitaito perustuu laajaan hiljaisen tiedon kenttään, jonka kautta on mahdollista osata reagoida työssä vastaantuleviin tehtäviin ja haasteisiin tietyllä tavalla. Työntekijältä kysyttäessä, mitä hänen hiljainen tietonsa pitää sisällään, on hänen yleensä haastavaa hahmottaa tietoa käytännön työhön liitettynä. Hiljaisen tiedon käsite on erityisesti läsnä yrityksissä, joissa työntekijöillä on pitkä ura takana tai henkilöstöä on siirtymässä eläkkeelle. Haasteeksi voi tällöin muodostua se, miten kyseinen hiljainen tieto saataisiin

jaettua ja pidettyä organisaatiossa henkilöstövaihdoksista huolimatta. (Virtainlahti 2009, 38–39.)

## 2.5 Moniosaaminen

Työnimikkeet ja työnkuvat ovat muuttumassa koko ajan ja korvautumassa moniosaajilla. Moniosaajuuden voidaan ajatella olevan liikkuvaa ja joustavaa asiantuntijuutta, mikä on korostumassa erityisesti hotelli- ja ravintola-alalla nykypäivänä. Moniosaajuuden määritelmiä on erilaisia, mutta yleisesti voidaan ajatella moniosaajuuden olevan työntekijän valmiutta sekä taitoa tehdä erilaisia työtehtäviä organisaatiossa. Moniosaaja voi kyetä hallitsemaan monia eri ammattitaitoja ja menetelmiä työn suorittamiseen. Hänen ammattitaitonsa on yritykselle kullanarvoista, sillä hän pystyy tarvittaessa hoitamaan muunkin henkilöstön työntekijöiden työtehtäviä ja hänen osaamisalueensa on erityisen laaja. (Pelkonen 2013, 8; Karhunen & Koivukumpu 2010, 26.)

Moniosaaminen kuvataan usein henkilöstölle mahdollisuutena kehittää omaa ammattitaitoaan ja parantaa työmahdollisuuksiaan. Moniosaamisella on siis suuri merkitys työntekijän asemalle organisaatiossa sekä työmarkkinoilla. Työnkuvan monipuolistaminen antaa työntekijälle lisää vastuuta, erityistehtäviä ja lisähaasteita työhön. Vastuu- ja erityistehtävät voivat laajentaa työntekijän osaamista ja vahvistaa myös kokonaisnäkemystä sekä työstä, että koko organisaatiosta. Osaamisen monipuolistuminen voi lisäksi kasvattaa motivaatiota ja halukkuutta tehdä työtä. Moniosaamisen merkitys kasvaa myös tiimityön yleistyessä, sillä tiimin tavoitteen saavuttamista edesauttaa tiimin jäsenien kyvykkyys tehdä toistensa tehtäviä tai osallistua niihin. Moniosaamisen hyödyntäminen organisaatiossa mahdollistaa myös usein sijaisjärjestelmän käytön. (Viitala 2013, 196; Hyppänen 2013, 126.)

Vaikka moniosaamisesta on paljon hyötyä niin organisaatiolle kuin työntekijälle itselleenkin, on sen lisääntymisellä myös kääntöpuolensa. Jos työntekijöiltä odotetaan liikaa liian lyhyessä ajassa, voi monen asian parissa työskentely itse asiassa vähentääkin tuotavuutta. Ihmisen aivot eivät yksinkertaisesti kykene välttämättä käsittelemään liian montaa asiaa yhtäaikaaisesti. Liiallinen aivojen kuormitus voi johtaa siihen, ettei työntekijä saa aikaan niin paljon, kuin keskittyessään yhteen asiaan kerrallaan. Moniosaamista lisäävä työkuulttuuri voi mahdollisesti johtaa siis siihen, että työntekijöistä tulee tehottomia. Moniosaajilla saattaa myös esiintyä ongelmia heidän psyykkeessään ja sosiaa-

lisissä suhteissaan työn stressaavuuden takia. Lisäksi pyyntö osaamisen jakamisesta kollegalle suhteellisen lyhyessä ajassa voi kuulostaa loukkaavalta työntekijän mielestä. Moniosaamisen lisäämiseen työpaikoilla tulisi siis varata tarpeeksi aikaa ja osaamisen kehittämisessä tulisi aina ottaa huomioon myös yksilöiden tarpeet. Ketään työntekijää ei tulisi pakottaa lisäämään osaamistaan, vaan moniosaamista tulisi kehittää työntekijän omasta tahdosta. Näin hyvä ilmapiiri työpaikoilla säilyy ja työntekijät, joilla on kiinnostusta oppia uutta, saavat mahdollisuudet siihen ja samalla lisää motivaatiota työnsä tekemiseen. (Laakso 2011; Luoto 2014.)

### 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Organisaation menestys tulevaisuudessa on suurimmaksi osaksi kiinni sen henkilöstön osaamisesta. Sitä täytyy osata hyödyntää oikealla tavalla ja kehittää oikeaan suuntaan, jotta yrityksen kilpailukyky säilyisi. Tärkeässä asemassa on myös kyvykkyys hankkia lisää uutta osaamista organisaatioon. (Hyppänen 2013, 107.) Osaamisen johtamiseen kuuluu kaikki toiminta, jonka avulla yrityksen strategian vaatimaa osaamista arvostetaan, kehitetään ja uudistetaan jatkuvasti. Käsite tarkoittaa siis organisaation johtamisen järjestelmää, jonka varassa kaikki edellä mainitut toiminnot tapahtuvat. Osaamisen johtamisen tulosten kuuluisi lopulta näkyä nousevana taloudellisena tuloksena. Yrityksessä kaiken osaamisen lähtökohta on yksilöiden osaaminen, jonka johdosta johtamisen ymmärtämisen keskeisin asia on yksilön oppimisen sekä osaamisen käsittäminen. Osaamisen kehittäminen ei kanavoidu organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kehittymiseen, jos yksittäisten ihmisten osaamista ei kytketä yrityksen tavoitteisiin. (Viitala 2013, 170.)

#### 3.1 Osaamisen johtaminen käytännössä

Osaamisen johtamisen järjestelmä sisältää sovitut toimintamallit ja työkalut, jotka tukevat osaamisen hyödyntämistä sekä kehittymistä. Osaamisen kehittymistä edesauttava johtamisjärjestelmä sisältää monia eri osajärjestelmiä, kuten suunnittelu- ja seurantajärjestelmän, jolla taataan osaamisen laatu ja määrä, osaamisen kehittämisjärjestelmän, johon kuuluvat esimerkiksi perehdyttäminen, kehityskeskustelut sekä osaamiskartoitukset ja osaamista tukevat muut toiminnot, joita ovat rekrytointi, palkkaus ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Lisäksi tietohallinto, organisaatorakenne, oppimista tukevat toimintamallit ja osaamisriskien hallinta kuuluvat tähän organisaation osaamisen kehittymistä tukevaan järjestelmään. Usein organisaation kokonaisjärjestelmään lisätään ensin vain joitakin osia, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut esimiesten ja työntekijöiden välillä. Parhaimmillaan käytössä ovat kuitenkin koko järjestelmän sisältö, jolloin kaikki elementit tukevat toisiaan ja johtamisen kokonaisjärjestelmä kehittyy yhä enemmän palvelemaan yrityksen strategisia tavoitteita. (Viitala 2013, 184.)

Suuremmissa organisaatioissa osaamisen johtaminen toimii yhtäaikaaisesti monella eri tasolla. Prosessi aloitetaan yleensä organisaatiotasolta ja siirrytään sitten katsomaan, mitä osaaminen konkreettisesti pitää sisällään niin liiketoimintayksikkö – kuin yksilötasolla. Käytännössä osaamisen johtaminen lähtee siitä, että määritellään organisaation

strategia, tavoitteet sekä visio. Kun nämä on kirkastettu, määritellään organisaation ydinosaamiset, jotka luovat sekä kilpailuetua yritykselle että lisäarvoa asiakkaalle. (Sydänmaanlakka 2004, 158.) Osaamisen johtamisen prosessi jatkuu strategian pohjalta löydettävistä yrityksen osaamisalueista, joille asetetaan osaamistavoitteet. Tämän jälkeen arvioidaan osaamisen nykytila organisaatiossa niin ryhmä- kuin yksilötasollakin. Tällä tavoin saadaan tietoa tulevaisuuden osaamisen tarpeesta samalla. Lopuksi organisaatiossa valitaan tarvittavat kehittämistoimenpiteet, tuetaan työntekijöiden oppimista sekä seurataan oppimistuloksia. (Hyppänen 2013, 116.)

### **3.2 Oppiva organisaatio**

Yritystä, joka onnistuu tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistamaan omaa osaamistaan ja myös hyödyntämään sitä, kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. Käsitteenä se tarkoittaa organisaatiota, jossa ihmisillä on mahdollisuus kehittyä jatkuvasti ja saavuttaa asettamia tavoitteita. Uudet ajattelumallit kehittyvät oppivassa organisaatiossa ja siinä mukana olevat yksilöt oppivat yhdessä. (Hyppänen 2013, 111.) Oppivassa organisaatiossa tietoa luodaan, hankitaan ja jaetaan työntekijöiden välillä. Uutta tietotaitoa pyritään liittämään aikaisempaan osaamiseen, jolloin on tärkeää tuntee syvällisesti organisaation osaamisalueet. Toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaat ja toiminnan laatu. Keskeistä on kerätä jatkuvasti palautetta ja analysoida sitä. Yrityksen työyhteisön jäsenet saavat palautetta toiminnastaan ja koko organisaation toiminnasta. Näin henkilöstön mahdollisuus suunnitella ja ohjata omaa työskentelyään lisääntyy. Oppivassa organisaatiossa kyetään myös yhdistelemään ja siirtelemään osaamisia ja siten hankkimaan lisää uutta tietotaitoa. Näin ollen monitaitoisuus kasvaa organisaation sisällä ja siihen kiinnitetään erityistä huomiota. (Ruohotie 1996, 40–41.)

Eri teorit tarkastelevat oppimista organisaation näkökulmasta ja oppivasta organisaatiosta on tehty erilaisia määritelmiä. Tunnettu tutkija Peter Senge (1990) erottaa oppivalle organisaatiolle viisi tyypillistä osatekijää, jotka ovat systeemiajattelu, mentaaliset mallit, itsehallinta, tiimioppiminen sekä yhteinen visio. Nämä osatekijät sisältävät erilaisia ominaisuuksia, jotka luonnehtivat oppivaa organisaatiota. Näitä ovat esimerkiksi organisaation yhteinen visio ja tavoitteet, jotka ovat tuttuja koko henkilöstölle sekä yhteiset arvot, jotka ohjaavat työntekijöiden toimintaa. Osaaminen on myös oma arvonsa, josta henkilöstöä palkitaan. Oppivan organisaation työntekijät osaavat hahmottaa toiminnan kokonaisuuden ja ymmärtävät oman asemansa merkityksen sekä tunnistavat toimintata-

vat tavoitteisiin pääsemiseen. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus kehittää omaa työtään ja kouluttautua jatkuvasti. Virheet sallitaan työyhteisössä, koska ne mahdollistavat oppimisen. Näitä oppivan organisaation ominaisuuksia voidaan myös pitää tietynlaisen ihanneorganisaation ominaisuuksina. Organisaation kehittämien oppivaksi on kuitenkin pitkä prosessi, eikä siihen pääseminen ole yksinkertaista. (Virtainlahti 2009, 229–230; Hyppänen 2013, 111.)

### 3.3 Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen

Osaamisen johtamisen tärkeimpiä osia ovat osaamisen hyödyntäminen sekä sen kehittäminen jatkuvasti. Ennen kuin näkyvää ja hiljaista tietoa voidaan hyödyntää kokonaisvaltaisesti, täytyy selvittää mitä osaamista yrityksellä on jo hallussaan ja millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Kun selvitys on tehty, on organisaation mahdollista hyödyntää osaamistaan ja suunnitella miten sitä kehitetään jatkossa tarpeiden mukaan. Osaamisalueiden tunnistamisen jälkeen voidaan henkilöstön kehittämistoimenpiteet keskittää niiden hankkimiseen sekä kehittämiseen. (Hätönen 2004, 9.) Nykytilakartoitukset ja osaamistavoitteiden määrittäminen luovat kehittämistarpeet yrityksen osaamiselle. Näiden tunnistamisen jälkeen on mietittävä erilaisia keinoja tarvittavan osaamisen hankkimiseen. Tapoja on useita, kuten olemassa olevan henkilöstön kehittäminen erilaisin menetelmin, osaamisen siirtäminen yksiköiden välillä sekä uusien osaajien rekrytoiminen. (Hyppänen 2013, 124.) Osaamisen johtamisen strategioissa yleisimpänä toimintaperiaatteena ovat jo olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä uudistaminen. Välttämätöntä osaamisen kehittämisessä on laittaa asiat tärkeysjärjestykseen ja tehdä valintoja sekä varata kehittämiselle tarpeeksi aikaa. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen huomattavasti ja on keskeinen tekijä tuottavuudesta puhuttaessa. Siihen tehtävät kustannukset ovat siis pikemminkin yrityksen investointeja. (Viitala 2013, 186.)

Yrityksen toimintaa ohjaavien tavoitteiden ja osaamistarvekartoitusten sekä mahdollisesti esimiesten ja työntekijöiden välisten kehityskeskustelujen pohjalta tehdään koko yritystä varten osaamisen kehittämissuunnitelma, joka koostuu koko henkilöstöä, yksiköitä, tiimejä ja yksilöitä koskevista kehittämissuunnitelmista. Suunnitelmassa määritellään esimerkiksi ne asiat, joissa halutaan kehittyä, tavoiteltava osaamistaso, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi, aikataulu tavoitteisiin pääsemiseen, tuloksien seurattavat sekä henkilöt, jotka ovat vastuussa kehittämisestä. (Viitala 2013, 186–187.) Ke-

hittämistoimenpiteet valitaan sen mukaan, mitä halutaan kehittää, millainen aikataulu tavoitteisiin pääsemiseen on suunniteltu ja mitkä ovat oppijan omat oppimistyyli. Menetelmät voivat olla työssä oppimiseen liittyviä, jotka kehittävät osaamista joko yksilö- tai ryhmätasolla. Työn ulkopuolellakin tapahtuvaa osaamisen kehittämistä voi kuulua kehittämissuunnitelmaan. Koulutuksia käytetään yleisimpänä kehittämismuotona, vaikka henkilöstön kehittämiseen on olemassa useita erilaisia menetelmiä. Näitä menetelmiä ovat muun muassa perehdyttäminen, työnkierto, työtehtävien laajentaminen, mentorointi, sijaisuudet, eLearning, työryhmätyöskentely, palaverit sekä kehittämisprojektit. Henkilöstön osaamisen kehittyminen tulee ymmärtää jatkuvana tapahtumana, jota organisaatio tukee ja nopeuttaa eri kehittämistoimenpiteillä. (Hyppänen 2013, 124–125 ; Ruohotie 1996, 103.)

### **3.3.1 Osaamisen arviointi**

Osaamisalueiden ja –tavoitteiden asettamisen jälkeen yrityksessä tarkastellaan osaamisen nykytilaa osaamiskartoituksen avulla. Osaamiskartoitus on laaja hanke ja se on laadittava kunkin organisaation omien tarpeiden pohjalta. Osaamisten erittelemine ja osaamista selkeyttävät jäsennykset muodostavat kehyksen arviointikeskustelulle, vertailukohdan kehittämistarpeiden määrittelylle sekä kiintopisteitä kehittämissuunnitelman laadintaan. Yleensä henkilöstön osaamistarpeet määritellään jokaisessa organisaation työyksikössä erikseen. Esimiehet tutkivat alaistensa kanssa yhdessä oman yksikkönsä osaamiset ja tulevaisuuden tavoitteet. Näiden määrittelyyn voidaan käyttää apuna erilaisia tekniikoita, kuten matriiseja tai osaamispuita. Yksinkertaisessa osaamiskartassa kuvataan osaamisalueet sekä niihin liittyvät osaamiset ja arvioidaan niiden tämän hetkinen ja tavoitteissa määritelty taso numeerisesti. Osaamisen arviointiin käytetään työkaluina yleisimmin kyseiseen tarkoitukseen laadittuja lomakkeita ja tietokoneohjelmia. Usein työntekijä arvioi omaa osaamistaan ensin itse ja arviointituloksia käsitellään sitten esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa. Monet osaamiskartoituksen välineet edesauttavat yksilötason tietojen kokoamisen koko yksikön sekä organisaation kuvauksiksi. Näiden kuvausten avulla voidaan sitten suunnitella osaamisen laajempia kehittämistoimenpiteitä. (Hyppänen 2013, 118 ; Viitala 2013, 182–183.)

Osaamiskartta on erinomainen väline osaamisen arvioinnissa ja sen kehittämisessä. Kartan valmistuminen on yleensä ensimmäinen etappi koko organisaation osaamisen kehittämistoiminnassa. Arviointi on osaamisen kehittämisen peruskiviä, sillä sen avulla tuo-

tetaan tietoa, joka määrittää kehittämistavoitteiden asettamista. Osaamiskartoituksen avulla olemassa olevan osaamisen arvostus kasvaa entisestään, sillä yrityksessä oleva osaaminen tulee uudella tavalla näkyväksi. Liiketoimintaa voidaan myös kehittää paremmin tiedostetun osaamisen varaan. (Hätönen 2004, 40 ; Viitala 2013, 183.)

Kehityskeskustelut toimivat hyvänä lähtökohtana osaamisen systemaattiselle arvioinnille. Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan yleisesti alaisen ja esimiehen välisiä, ennalta sovit- tuja keskusteluja, joilla on selkeät tavoitteet ja systematiikka. Kehityskeskusteluja voi- daan toteuttaa myös yhteisesti koko ryhmän kanssa. Kehityskeskustelut toimivat mo- lemminpuolisena palautekanavana ja mikäli keskustelut käydään ryhmässä, voidaan yhdessä antaa palautetta työkavereille sekä suunnitella toimintaa tiimissä ryhmäosaami- sen näkökulmasta. Kehityskeskustelut ovat sekä henkilökohtaisen ohjauksen väline että tiedonkeruumenetelmä yrityksen kehittämissuunnittelua varten ja niitä olisi hyvä pitää vähintään kerran vuodessa. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta kehityskeskustelujen etuja ovat henkilökohtaisuus, palautteen antaminen puolin ja toisin sekä kehityssuunni- telmien syntyminen keskustelujen johdosta. (Viitala 2013, 187; Hätönen 2004, 43.)

Kehityskeskustelut tukevat onnistuessaan yksittäisten osaamisten kehittymistä ja amma- tillista kasvua. Niiden päähenkilönä on alainen, jolla on mahdollisuus ilmaista omia käsityksiään ja ideoitaan sekä keskustella omasta asemastaan ja kehittymisestään yrityksessä organisoidusti ja vuorovaikutteisesti esimiehensä kanssa. Esimies saa samalla keskusteluista arvokasta tietoa ja tukea myös oman kehittymisensä suunnitteluun. Kehi- tyseskusteluihin usein liittyy osaamisen arviointi, ryhmän sekä yksilön kehittymisen suunnittelu ja kehitystavoitteiden asettaminen. Keskusteluiden avulla voidaan lisäksi selvittää myös sellaisia yksilön osaamisia, joita hän ei pääse työssään hyödyntämään riittävästi ja etsiä niille hyödyntämismahdollisuuksia. Jos yrityksellä on systemaattinen osaamisen arviointijärjestelmä käytössään, voidaan sekin liittää osaksi kehityskeskuste- luja, jolloin osaamisten itsearviointitiedot tuodaan esille ja niitä käsitellään yhdessä. Jos taas tällaista järjestelmää ei ole käytössä yrityksessä, esimies voi vapaasti teettää alaisil- laan arvion heidän omista osaamisistaan kehityskeskustelujen pohjaksi. Keskusteluissa määritellään lopuksi vielä joko koko ryhmän tai yksilön osaamisen kehittämisen mene- telmät, joiden avulla kehittämistavoitteisiin päästäisiin tehokkaimmin. (Viitala 2013, 188; Hätönen 2004, 43.)



puolella. Parhaiten työntekijät oppivat uutta ja kehittävät itseään työn ohessa, joten työssä oppimisen menetelmiä tulisi organisaatioissa suosia. Myös vuorovaikutteiset menetelmät, erityisesti yksilölliset kehittämismenetelmät, ovat kasvamassa yritysten suosioon. Seuraavaksi osaamisen kehittämisen muotoja on esitelty ja jaoteltu sen mukaan, kehittävätkö ne yksilöä vai ryhmää ja liittyvätkö ne lähellä työssä oppimiseen. (Hyppänen 2013, 125; Viitala 2013, 192–193.)

Yksilön osaamista voidaan kehittää erilaisilla menetelmillä lähellä työtä. **Perehdyttäminen** on yksi osaamisen kehittämisen muoto, jonka avulla uusi työntekijä saa valmiuksia toimia uudessa työssään ja pääsee organisaation sekä työyhteisön jäseneksi. Perehdyttäminen alkaa jo rekrytoinnin jälkeen valintamenettelyvaiheessa. Perehdyttämiseen kuuluu tutustumista esimerkiksi yritykseen ja sen toimintatapoihin, työyhteisöön ja -ympäristöön, työtehtäviin liittyviin menetelmiin, järjestelmiin ja materiaaleihin sekä työsuhdetta määrittäviin periaatteisiin ja sääntöihin. Perehdyttäjän osaaminenkin kehittyy samalla, kun hän neuvoo ja opastaa uutta työntekijää. **Työnopastuksella tarkoitetaan** varsinaiseen työhön perehdyttämistä, jossa varmistetaan työntekijälle riittävä toimintavarmuus aloittaa uudessa työssään. Perehdyttämisen muotoja on olemassa useita, ja perehdyttämistä voidaan tehdä vanhoillekin työntekijöille, joille halutaan opettaa jokin uusi työtehtävä tai joiden työnkuvaa halutaan laajentaa sekä monipuolistaa. Esimerkiksi **vierihoito** on yksi perehdyttämisen muodoista, jossa uuden tehtävän omaksumisessa työntekijä suorittaa itse työtehtäviä kokeneemman kollegan kanssa. Kumpikin siis suorittaa omaa työtään, mutta perehdytettävä voi koko ajan esittää kysymyksiä ja perehdyttäjä voi missä vaiheessa tahansa puuttua perehdytettävän tekemiseen ohjaamalla työn tekemistä oikeaan suuntaan. **Ristiinkoulutuksessa** taas työntekijöitä perehdytetään toistensa työtehtäviin, minkä avulla lisätään henkilöstön moniosaamista yrityksessä, mahdollistetaan sijaisuuksia ja parannetaan yhteistyötä osastojen välillä. (Viitala 2013, 193, 196; Hyppänen 2013, 127.)

Mentorointi, coaching ja työnohjaus ovat henkilöstön kehittämismenetelmiä, joissa opitaan keskustelemalla ja vuorovaikutuksen avulla. Yhteistä näillä menetelmillä on se, että vastuu kehitymisestä on valmennettavalla itsellään. **Mentorointi** on ollut johdon kehittämismenetelmän suosiossa viime aikoina. Sillä tarkoitetaan vuorovaikutusprosessia, jossa kokenempi henkilö eli mentori tukee vähemmän kokenutta kollegaansa eli mentoroitavaa. Mentori auttaa mentoroitavaa itse löytämään itselleen parhaat ratkaisut eri tilanteissa eli hän tukee ja rohkaisee. Yleensä mentorointi tähtää ammattilaisuutensa

alkuvaiheessa olevien työntekijöiden kehittämiseen ja osaamisen sekä kokemuksen siirtämiseen. Mentorisuhde on pitkäaikainen ja mentorin tehtävä on vastuullinen, mikä edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja ja halua opettaa osaamistaan kokemattomammille. **Coaching** on myös tavoitteellinen ja vuorovaikutuksinen prosessi, mutta se eroaa mentoroinnista kuitenkin monella tavalla. Valmentaja, eli coach, auttaa valmennettavaa kohdistamaan ja saavuttamaan tavoitteitaan hyödyntämällä nykyistä käyttämätöntä potentiaaliaan. Valmentaja ei tuo omia kokemuksiaan esille, vaan auttaa valmennettavaa erilaisin menetelmin itse tekemään päätöksiä. **Työnohjauksella** taas tavoitellaan ohjattavan työntekijän ammattitaidon kasvattamista, henkistä kasvua, yhteistyön parantamista sekä työroolien selkeyttämistä ja ongelmatilanteiden hallitsemista. Usein työnohjaukseen turvaututaan, jos työyhteisössä ilmenee jokin ongelma, mutta myös hyvin toimiva yhteisö voi käsitellä säännöllisesti työnsä sisältöä ja toimintatapoja. Työnohjausta tarjoavat siihen koulutetut työnohjaajat ja työnohjaus voi tapahtua sekä yksilö- että ryhmäohjauksena. Ohjaus on pitkä prosessi, jossa tavataan useamman kerran kuukaudessa useiden kuukausien tai jopa useiden vuosien ajan. (Viitala 2013, 196–197; Hyppänen 2013, 130–131.)

Työnkuvan laajentaminen ja monipuolistaminen antaa työntekijöille lisää vastuuta ja mahdollisesti kasvattaa myös motivaatiota. Erityistehtävät laajentavat henkilön osaamista ja vahvistavat kokonaisnäkemystä työstä ja organisaatiosta. Ristiinkoulutuksen lisäksi sijaisuuksien hoitaminen ja työkierto lisäävät henkilöstön moniosaamista ja parantavat yhteistyötä osastojen välillä. **Työkierrossa** työntekijä työskentelee määräajan organisaation eri yksiköissä ja eri tehtävissä. Sen tavoitteena on laajentaa työntekijän osaamisalueita ja hyödyntää hänen osaamistaan organisaation eri puolilla. Työkierto saa myös yleensä työntekijät arvostamaan ja ymmärtämään muita yrityksen toimintoja entistä enemmän ja tarkastelemaan asioita erilaisista näkökulmista. Se auttaa myös näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön merkityksen ja mahdollisuudet. Työkierrosta voi aiheutua hetkellistä tehokkuuden laskua, kun uusia asioita vasta opetellaan. Sen haittapuolet ovat kuitenkin pienemmät kuin hyödyt. Työkierrossa ollut henkilö saa yleensä lisää motivaatiota työhönsä, mikä on tärkeää työntekijöiden pysyvyyden kannalta. **Sijaisuuksien hoito** on myös kehittämisen menetelmä, jolla voidaan hankkia henkilöstölle lisää osaamista erilaisista tehtävistä. Sijaisuudet ovat toiminnan sujuvuuden turvaamisen kannalta tärkeitä, mutta niillä voidaan myös tehokkaasti kehittää, levittää ja uudistaa osaamista. Järjestelmällisen perehdyttämisen avulla hoidettu sijaisjärjes-

telmä voi vähentää osaamisriskejä organisaatioissa. (Viitala 2013 194, 196; Hyppänen 2013, 126.)

Yksilön kehittämistä voidaan vastuuttaa enemmän yksilölle itselleen ja hän voi myös oppia työn ulkopuolellakin. Verkko-oppiminen, eli **eLearning**, on yleistynyt oppimisen muoto, jossa internetiä hyödynnetään osaamisen kehittämisessä. E-oppimisen avulla on mahdollista luoda puitteet, joissa oppija oppii yksin tai sitten vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Nykyaikana e-oppimisympäristöt mahdollistavat luentojen esittämisen, keskustelujen käymisen, materiaalien jakamisen, oppimistehtävien arvioimisen ja palautteenannon täysin verkossa. E-oppimisen etuna on, että henkilö voi itse määrittellä ajan ja paikan sekä tahdin omalle oppimiselleen ja osaamisen kehittämiselleen. Ratkaisu on myös usein taloudellisesti järkevä. Monissa organisaatioissa henkilöstö veloitetaan itse opiskelemaan uusia asioita verkko-oppimisen avulla tai lukemaan päivitettyjä ja ajankohtaisia tietoja yrityksen **intranetistä**, jotta työntekijät olisivat ajan tasalla. **Koulutukset ja kurssit** tapahtuvat usein kokonaan työn tekemisen ulkopuolella. Ne ovat erittäin suosittu henkilöstön kehittämisen keino. Koulutuksiksi voidaan kutsua kaikkea oppimiseen tähtäävää toimintaa, jossa työnteosta erillään, erikseen järjestetyissä tiloissa, joku organisoi toisille mahdollisuuden kouluttautua ja kehittää osaamistaan. Koulutus voi olla lyhyt muutaman tunnin luento tai jopa vuosiakin kestävä koulutusprosessi. Koulutukset voivat tapahtua yrityksen sisällä tai ulkopuolella ja käytettävät opetusmenetelmät voivat vaihdella. Kouluttajana voi toimia organisaation oma kouluttaja tai siihen voidaan palkata ulkopuolinenkin henkilö. Organisaation ulkopuolella tapahtuvien koulutus-tilaisuuksien etuna on verkostoitumisen mahdollisuus ja eri organisaatioiden käytäntöihin tutustuminen. (Viitala 2013, 198–199; Hyppänen 2013, 128.)

Ryhmän osaamista voidaan kehittää työn äärellä epämuodollisella tavalla tai työn ulkopuolella muodollisin keinoin, kuten yksilöosaamistakin. **Kehittämiprojektit** voivat tuoda erilaisia hyötyjä ryhmätason osaamisen kehittämiseen. Jos niihin käytetään riittävästi aikaa voi tuloksena olla myös tuntuvia toimintamallien ja prosessien kehittymistä. Kehittämiprojektin jäsenet oppivat kehitettävän asian lisäksi yhteistyötaitoja sekä projektinhallintaa. Myös **tiimityöskentelyn** on havaittu olevan hyvä tapa organisoida työn tekemistä oppimisen kannalta. Tiimi tai työryhmä voi toimia antoisana ammatillisen kasvun paikkana työntekijöille ja tiimissä tapahtuu myös mallioppimista. **Palaverit** ovat lisäksi yksi osaamisen kehittämisen muoto ja hyvä oppimistilanne. Niissä voidaan saada tietoa, muokata tai täydentää tietorakenteita sekä kehittää ajattelua. Palavereiden avulla

voidaan kehittää myös vuorovaikutustaitoja. **Benchmarking**, eli parhaista käytännöistä oppimisen menetelmä, on keino, jonka avulla voidaan oppia systemaattisesti hyviltä esikuvilta. Tarkoituksena on etsiä yritykselle toimintatapoja, jotka on jo todettu toimiviksi. Kyseiset esimerkit otetaan tarkastelun kohteeksi niin, että jo käytössä olevasta toimintatavasta voitaisiin saada eväitä oman toiminnan kehittämiseen. Tarkoituksellinen hyvän käytännön tutkiminen tarjoaa pikemminkin vertailukohtaa kuin mallia. Yleensä tutkittava käytäntö tarjoaa suunnan, ideoita ja kiinnekohtia omaan kehittämistyöhön yrityksessä. Myös **opintokäynnit ja vierailut** perustuvat toisen esimerkistä oppimiseen. Ne ovat kuitenkin toteutukseltaan kevyempiä kuin benchmarking. Kun voidaan omin silmin nähdä jokin toimintamalli tai ratkaisu, jota omassa yrityksessä mahdollisesti tavoitellaan, tuetaan oppimista erittäin hyvin. Opintokäyntien ja vierailuiden tarjonta oppimiseen syntyy siitä, että saatuja ideoita ja tarkkailun tuotoksia käsitellään vierailuiden jälkeen ja pohditaan niiden sovellettavuutta. (Viitala 2013, 201–204.)

#### 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millainen merkitys moniosaamisella on hotellin vastaanottovirkailijan työssä nykypäivänä ja tulevaisuudessa. Lisäksi selvitettiin millaista osaamista vastaanottovirkailijoilta vaaditaan työn tekemiseen, miten osaamista johdetaan hotellin vastaanotossa ja millä menetelmillä osaamista kehitetään hotelliyrityksissä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tämän tutkimuksen tuloksia olisi ollut mahdotonta esittää numeraalisessa muodossa, sillä tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään moniosaamisen nykytilaa ja merkitystä kokonaisvaltaisesti. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastatteluna tehdyt haastattelut, sillä teemahaastattelussa haastateltavilla oli mahdollisuus kuvailla asioita omin sanoin ja keskustella eri teemoista vapaammin. Teemahaastattelu oli rajattu kolmeen teemaan, jotka olivat osaaminen, osaamisen johtaminen ja moniosaaminen. Haastattelun teemat muodostettiin opinnäytetyön teoriaosuuden avulla. Teemojen alle haastattelupohjaan oli kerätty mahdollisia apukysymyksiä haastattelua varten, mutta kysymyksiä ei käyty haastatteluissa yksi kerrallaan läpi, vaan haastattelut pidettiin vapaamuotoisina keskustelutilanteina. Teemahaastattelun kysymykset ovat luettavissa opinnäytetyön lopussa. (Liite 1.)

Tutkimusta varten haastateltiin viittä hotellipäällikköä. Haastatteluihin osallistuneet hotellipäälliköt työskentelevät Tampereella ketjuorganisaatioiden omistuksessa olevissa hotelleissa ja toimivat siis vastaanoton osastopäällikköinä hotellin johtajan alaisuudessa. Haastateltaviksi valikoituivat hotellinpäälliköt, sillä heillä on oletetusti tieto ja ymmärrys siitä, millaista osaamista vastaanotossa työskentelyyn vaaditaan ja miten osaamista pyritään kehittämään. Kaikki haastattelut toteutettiin joulukuun 2015 aikana ja nauhoitettiin niiden kirjallista litterointia varten. Haastattelut tapahtuivat hotelleissa, joissa hotellipäälliköt työskentelivät ja haastatteluihin meni aikaa puolesta tunnista tuntiin. Haastatteluiden nauhoittaminen mahdollisti niiden monipuolisen analysoinnin myös haastattelutilanteiden jälkeen. Litteroidut haastattelut analysoitiin lopuksi hyödyntäen teemahaastattelun kolmea teemaa. Analysointi toteutettiin sisällönanalyysimenetelmällä, jossa haastatteluista etsittiin sekä yhteneväisyyksiä että eroavaisuuksia. Haastatteluista vertaillaessa tärkeintä oli löytää haastatteluista selvinneet oleelliset ilmiöt ja havainnot, eikä niinkään keskittyä yksityiskohtaisiin seikkoihin. Haastatteluista saatiin analysoinnin jälkeen tutkimustulokset, joiden perusteella tehtiin pohdinta.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset käsitellään tässä osuudessa kolmeen teemaan jaettuina. Teemat ovat samat, kuin teemahaastattelussa käytetyt teemat. Tuloksissa käydään läpi, mitä yleisiä asioita ja ilmiöitä haastatteluista nousi esiin. Näin tavoitellaan kokonaiskuvan luomista ja nykytilan selvittämistä tutkittavasta aiheesta.

### 5.1 Osaaminen

Vastaanottovirkailijalta vaaditaan tietoa eli koulutus pohjaa, taitoa eli työkokemusta ja myös tahtoa eli motivaatiota ja asennetta työn tekemiseen. Tärkeimpänä haastateltavat pitivät kuitenkin sitä tahtotilaa, mikä työntekijällä on työn tekemiseen. Asenne on edellytys vastaanottovirkailijana toimimiseen. Osa hotellipäälliköistä kertoi myös koulutuksen olevan tärkeässä asemassa nykypäivänä. Koulussa opitaan järjestelmien hallinta ja se tietotaito, joka tarvitaan hotellin vastaanotossa työskentelyyn. Kouluttautumisen avulla on mahdollista tehdä myös harjoitteluja eli saada kokemusta työstä käytännössä. Töihin tulo suoraan koulun penkiltä ei siis ole poissuljettua, jos asenne on kohdallaan.

Vastaanottovirkailijoilta vaadittu osaaminen käsittää eri osa-alueita, joista tärkeimpinä haastatteluissa nousi esiin asiakasosaaminen ja järjestelmien hallinta. Asiakaspalvelutaitoa haastateltavat pitivät kuitenkin kaikista tärkeimpänä osa-alueena vastaanottotyössä, sillä työtä tehdään aina asiakasta varten. Asiakasosaaminen on sellainen taito, jota voi kehittää, mutta jota ei opita suoraan koulun penkillä. Järjestelmäosaaminen taas tulee opiskelutaustasta ja sitä vahvistetaan järjestelmiä töissä käyttämällä. Osa haastateltavista mainitsi, että liiketoimintosaaminen kuuluu myös vastaanottovirkailijan työnkuvaan, osa oli taas sitä mieltä, että liiketoiminnan ymmärtäminen ja lukujen seuraaminen on pikemminkin vastaanoton esimiesten työnkuvaan kuuluvaa. Osa hotellipäälliköistä koki, että kaikki työelämävalmiudet ovat tärkeitä vastaanottovirkailijan työssä, eivätkä he halunneet nostaa mitään tiettyä valmiutta ylitse muiden. Osa haastateltavista kuitenkin oli sitä mieltä, että jos yksi valmius olisi nostettava ylitse muiden, se olisi ehdottomasti sosiaaliset taidot. Jotta asiakkaita kyettäisiin palvelemaan mahdollisimman hyvin ja heidän kanssa tultaisiin toimeen, täytyy vastaanoton henkilöstöllä olla vahvat sosiaaliset taidot ja ilman niitä työn suorittaminen on mahdotonta.

Hotelliketjuorganisaatioiden tärkein ydinosaaminen on asiakaspalvelu. Hotellin on vaikea erottautua kilpailijoista muulla kuin palvelulla ja sen laadulla. Organisaation arvot miellettiin haastatteluissa myös ydinosaamisiksi ja niitä ovat esimerkiksi ympäristöystävällisyys, turvallisuus, asiakaslähtöisyys, henkilökunnan omistautuminen, joustavuus sekä kehittyminen eteenpäin. Hotellipäälliköt kertoivat ydinosaamisten ja arvojen näkyvän vastaanoton henkilöstön työssä ja osaamisessa ihan yksilötasolla asti. Tärkeänä pidettiin sitä, että henkilökunta ymmärtää arvot ja toimii jokapäiväisessä työssään niiden mukaisesti.

Hiljaisella tiedolla on suuri merkitys hotelleissa. Haasteena on se, miten työntekijöiden hiljaisesta tiedosta saadaan jäämään edes jotain hotelliin heidän lähtiessään tai jäädessään eläkkeelle. Hotellipäälliköiden mielestä tiedon jakautumiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Työntekijöiltä odotetaan, että he sekä jakavat että pyytävät tietoa työkavereiltaan. Yleisesti pyritään myös siihen, että kaikki vastaanottovirkailijat kykenisivät tekemään kaikkia työvuoroja vastaanotossa. Näin ollen vältyttäisiin siltä, että tietyn työvuoron työtehtävät ja osaaminen henkilöistyisivät. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että työntekijöiden vaihtuvuus vastaanotossa ei ole suurta ja hiljaista tietoa kertyy niin paljon, että on sitä on mahdotonta kokonaisvaltaisesti hyödyntää tai jakaa eteenpäin. Kuitenkin positiivisena puolena pidettiin sitä, että vastaanoton henkilökunta on yleensä pienikokoinen tiimi, jossa tietoa on helppo jakaa tehokkaasti virkailijoiden kesken ja keskustella niistä osaamisen osa-alueista, joissa työntekijät kokevat olevan puutteita. Vastaanottovirkailijoiden omalla vastuulla on imeä mahdollisimman paljon tietoa kollegoiltaan ja jakaa omaa tietouttaan eteenpäin. Osa haastateltavista kertoi myös suunnittelevansa virkailijoiden työvuorot niin, että ajoittain samassa vuorossa työskentelisivät yhdessä kokeneempi ja vähemmän kokenut. Näin vastaanottovirkailijalla, jolla on kertynyt vähemmän kokemusta ja osaamista työstä, on mahdollisuus tarkkailla kokeneemman työskentelyä ja saada jotain hänen tiedostaan käyttöön myös itsellensä.

Uutena osaamisena vastaanottovirkailijan työhön on vahvasti tullut sosiaalisen median hallinta ja osaaminen. Sosiaalisella medially on nykypäivänä suuri merkitys yrityksen markkinoinnissa ja asiakkaiden ja yrityksen välisessä kommunikoinnissa, joten ymmärrystä siihen tarvitaan myös työntekijöiltä. Haastatteluissa esille tuli järjestelmien muuttuminen ja useiden työtehtävien siirtyminen verkkoon, joten tietoteknillistä osaamista ja järjestelmäosaamista tulisi koko ajan kehittää lisää. Osa haastateltavista kertoi myös, että asiakaspalvelua tulisi koko ajan kehittää lisää ja nykyään asiakkaita halutaan palvel-

la entistä yksilöllisemmin sekä ottaa heidän tarpeensa huomioon mahdollisimman hyvin. Lisäksi liiketoimintaosaamisen kehittämistä tarvitaan, koska vastaanottovirkailijoiden olisi hyvä ymmärtää myös millaista tulosta yritys tekee ja mitä erilaiset tunnusluvut kertovat tuloksellisuudesta. Liiketoiminnan ymmärryksen avulla vastaanottovirkailija voi nähdä konkreettisemmin työnsä tuloksen. Lisäksi osa hotellipäälliköistä mainitsi, että osastojen välistä yhteistyötä tulisi kehittää ja siihen liittyen myös moniosaamisen kehittäminen vastaanottovirkailijoiden työssä on tärkeää. Nykypäivänä ja tulevaisuudessaakin on yhä tärkeämpää, että työntekijällä on valmiuksia suorittaa erilaisia työtehtäviä, ottaa vastuulleen erityistehtäviä sekä tehdä töitä hotellin eri osastoilla. Haastateltavien mielestä hotellin vastaanottotyöstä ei ole poistumassa muuta osaamista, kuin arkistointiin ja paperien käsittelyyn liittyvää. Työtehtävät suoritetaan yhä laajemmin verkossa ja arkistointi tapahtuu koneella, eikä paperia käytetä niin paljon arkistoinnissa kuin ennen.

## **5.2 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtamisella on merkittävä asema hotellien johtamisen järjestelmässä. Kun osaamisen kehittämiseen kiinnitetään huomiota ja osaamista johdetaan, viihtyy henkilöstökin työssään paremmin. Osaamisen kehittämiseen halutaan investoida niin rahallisesti kuin ajallisestikin. Hotelliorganisaatiot kannustavat henkilöstöään kehittymään ja tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia kehittymiseen. Osaamisen johtaminen hotelleissa nähtiin haastatteluiden perusteella jatkuvana prosessina, sillä osaamista ei voi vain jakaa ja opettaa vaan kehitystä tulee myös seurata ja kehittää edelleen koko ajan. Myös vastaanoton esimiehiä koulutetaan niin, että he voivat olla hyviä esimiehiä, jotka puuttuvat vastaanoton henkilökunnan osaamisen kehittämiseen. Vastaanottoon hankitaan tarvittavaa osaamista ensisijaisesti olemassa olevaa henkilöstöä kouluttamalla ja pyritään siihen, että kouluttautuminen tapahtuisi työn ohessa ja kouluttajat hankittaisiin organisaatioketjun sisältä. Haastatteluista selvisi, että hotellien vastaanoton osaamisen kehittämisjärjestelmään kuuluvat systemaattisesti järjestettävät kehityskeskustelut, jotka pidetään joko kerran tai kahdesti vuodessa henkilöstön ja esimiehen tahtotilasta riippuen. Keskusteluissa osaamisella on oma osa-alueensa, mutta tärkeimpänä on selvittää työntekijän työtyytyväisyyttä myös laajemmin. Niin sanotussa osaamisosuudessa käydään läpi yksilötasolla vastaanottovirkailijan osaamista ja kehittämistavoitteita. Työntekijä täyttää ennen kehityskeskustelua lomakkeen eli hän tekee itsearviointin osaamisestaan, jonka pohjalta kehityskeskustelut käydään. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan löytää ne

osa-alueet, jotka ovat yksilön osaamisessa vahvoja ja ne, joissa olisi kehittämisen varaa. Keskusteluissa asetetaan virkailijalle henkilökohtaiset tavoitteet ja selvitetään myös, haluaisiko hän laajentaa työnkuvaansa ja ottaa jotain erityistehtäviä vastuulleen työn mielekkyyden ja motivaation säilyttämiseksi. Haastateltavat olivat yleisesti sitä mieltä, että kehityskeskustelujen ohelle on otettava käyttöön seurantakeskustelut aina puoli vuotta kehityskeskustelujen jälkeen, joissa käydään läpi tavoitteisiin pääsemistä ja mahdollisia muita mielen päällä olevia asioita vastaanoton henkilökunnan kanssa. Kehittämisympäristöön kuuluu hotelleissa myös tarkkaan suunniteltu perehdytysmateriaali ja perehdytysuunnitelma, jonka mukaan uudet työntekijät perehdytetään työhön. Suunnitelma on apuna perehdyttäjälle, jotta hän kykenisi opastamaan uuden työntekijän vastaanoton työtehtäviin mahdollisimman kattavasti ja tehokkaasti.

Osa hotellipäälliköistä on ottanut käyttöönsä vastaanoton henkilökunnan osaamiskartoitukset, vaikka ne eivät ole hotelliketjuorganisaation kehittämissuunnitelmaan kuuluvia pakollisia osia, kuten kehityskeskustelut ovat. Kartoitusten avulla nähdään vielä yksityiskohtaisemmin, mitä osaamista virkailijoilla on ja miten sitä voitaisiin monipuolisesti hyödyntää. Kartoituksesta selvinneitä asioita käydään läpi joko yksilökeskusteluina tai vastaavasti ryhmäkeskustelun muodossa käsitellään osaamiskartoituksissa yleisimmille nousseita kehittämiskohteita. Osaamisen nykytilaa arvioidaan osassa hotelleista myös asiakastytyväisyyskyselyiden tulosten ja auditointien avulla. Auditoinneissa työntekijälle annetaan mahdollisuus täyttää lomake, jossa hän arvioi omaa työstä suoriutumistaan tietyssä työvuorossa. Arvioinneista esimiehen on mahdollista nähdä, onko osaamisessa puutteita. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset toimivat myös osaamista arvioivina tekijöinä, sillä niidenkin avulla voidaan löytää ne alueet, mihin asiakkaat eivät ole tyytyväisiä ja selvittää mitä osaamisalueita tulisi tulevaisuudessa kehittää paremman asiakastytyväisyyden saavuttamiseksi.

Osaamisen kehittämisen menetelmiä käytetään hotelleissa monipuolisesti. Yleisimmäksi kehittämismenetelmäksi haastatteluiden perusteella nousi esille vastaanottovirkailijoiden koulutukset ja perehdytykset. Joitain koulutuksia järjestetään vuosittain, mutta muuten niitä pidetään tilanteen vaatiessa. Vastaanottovirkailijalla on itsellään mahdollisuus pyytää esimieheltään osallistumistaan satunnaisesti järjestettäviin koulutuksiin. Suurin osa koulutuksista tapahtuu nykypäivänä myös verkossa. Osa haastateltavissa kertoi yrityksellä olevan käytössään laajatakin verkko-oppimismahdollisuudet. eLearning-materiaali koostuu kursseista, jotka ovat työntekijälle pakollisia suorittaa ja kursseista,

joihin osallistuminen on vapaaehtoista ja mahdollisesti myös maksullista. Työntekijä voi siis esimiehensä kanssa keskustella osallistumisestaan kyseisille vapaaehtoisille kursseille. Perehdyttämistä hotellipäälliköt pitivät tärkeänä osaamisen kehittämisen muotona. Hotelliyrityksistä löytyy perehdytysuunnitelma, jonka mukaan uusi työntekijä perehdytetään vastaanoton työtehtäviin. Perehdyttäjäksi on useimmiten määrätty tietty virkailija vastaanotosta, joka on vastuussa perehdytyksen onnistumisesta. Yleisesti kuitenkin kaikki vastaanoton virkailijat perehdyttävät tulokasta samassa työvuorossa hänen kanssaan ollessaan. Perehdyttäjänä toimiminenkin kehittää osaamista. Myös jatkoperehdytyksiä järjestetään ajoittain, kun huomataan niille olevan tarvetta vanhojenkin työntekijöiden keskuudessa.

Työtehtävien laajentaminen on myös yksi keino kehittää vastaanottovirkailijoiden osaamista. Halukkaille jaetaan vastuutehtäviä esimerkiksi osaamiskartoitusten tai kehityskeskusteluiden tuloksena. Vastuutehtävät ja työnkuvan laajeneminen tuovat useille virkailijoille lisää vaihtelua ja motivaatiota työhönsä. Osa haastateltavista kuitenkin painotti, että vastuutehtäviä annetaan vain niille työntekijöille, jolla on itsellään halukkuutta ottaa niitä vastaan eikä ketään pakoteta ottamaan vastuulleen mitään vasten tahtoa. Hotellipäälliköt olivat myös sitä mieltä, että osastorajojen ylittämistä suositellaan ja se on mahdollista hotellin kaikille virkailijoille, jos he vaan itse haluavat kokeilla jotain toista työtehtävää hotellin sisässä. Moniosaamisen lisääminen antaa osa-aikaisille työntekijöille mahdollisuuden tehdä lisää työtunteja. Osassa hotelleista osastorajoja oltiin jo kaadettukin ja vastaanoton henkilöstöstä löydetty halukkaita työskentelemään ajoittain myös esimerkiksi ravintolan salin puolella. Osa haastateltavista taas kertoi, että hotellissa ollaan hiljalleen pyrkimässä siihen suuntaan, että henkilöstöä kannustettaisiin tekemään töitä myös muilla osastoilla, jotta he saisivat paremman kokonaiskuvan koko hotellin toiminnoista sekä palveluista. Tällä hetkellä halukkuutta tähän ei kuitenkaan haastateltavien mukaan vastaanottovirkailijoiden keskuudessa ole löytynyt.

Hotellipäälliköiden mukaan työkiertoa osassa hotelleista tehdään jo eli vastaanottovirkailijoilla on mahdollisuus suorittaa lisävuoroja myös muissa ketjun hotelleissa. Virkailijoita ei kuitenkaan pakoteta tähän, vaan lähteminen työkiertoon edellyttää omaa halukkuutta. Haastatteluista selvisi, että osa-aikaisesti työskentelevät vastaanottovirkailijat ovat halukkaita tekemään työvuoroja myös muissa ketjun hotellien vastaanotoissa, jotta he saisivat lisää työtunteja työviikkoonsa. Työkierrossa olleet virkailijat ovat haastateltavien mukaan kokeneet, että on ollut kehittävää nähdä, kuinka työtehtävät suoritetaan

muissa saman hotelliketjuorganisaation yksiköissä ja saaneet arvokasta kokemusta osaamisensa kehittämisen tueksi. Haastateltavat kertoivat, että benchmarkingia käytetään yleensä ketjunsisäisesti. Työkierrossa olevat virkailijat tuovat arvokasta tietoa hotelliin. Heidän kokemuksiaan toisen hotellin vastaanottotyöstä voidaan hyödyntää ja ottaa toimivaksi koettuja toimintatapoja käyttöön. Työntekijät tekevät myös ajoittain vierailukäyntejä muihin saman ketjun hotelleihin ja kilpailijoidenkin toimipisteisiin. Vierailukäyntien avulla pyritään asiakkaan silmin tarkastelemaan kilpailevien hotellien palvelutarjontaa ja mahdollisesti saamaan jotain ideoita käyntien avulla omiin toimintatapoihin.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että hotelliketjuorganisaatioilla on käytössään ketjun oma intranet, johon on pääsy kaikilla hotellin työntekijöillä. Vastaanottovirkailijat voivat työnsä ohessa käydä lukemassa, mitä koko ketjussa tapahtuu ja saada ajankohtaista informaatiota organisaation toiminnasta. Intranetin lisäksi osa haastateltavista mainitsi myös viikko- ja kuukausitiedotteiden kehittävän vastaanoton henkilökunnan osaamista ja pitävän heidät ajan tasalla siitä, mitä hotellissa tapahtuu. Tiedotteiden ja intranetin julkaisujen lukeminen on kuitenkin työntekijän omalla vastuulla. Jokaiselta virkailijalta oletetaan myös jatkuvaa itseopiskelua ja kiinnostusta alaan. Kilpailijoiden seuraaminen ja vapaa-ajalla tehtävät käynnit kilpaileviin hotelleihin vahvistavat myös osaltaan vastaanottovirkailijoiden ammattitaitoa sekä tietoutta hotelli-alasta.

Ryhmän osaamisen kehittämistä tehdään hotelleissa palavareiden muodossa. Kuukausittaisia vastaanoton palavereita pidetään erittäin tärkeinä keskustelufoorumeina. Niissä virkailijoiden on mahdollista jakaa tietoa keskenään työkavereidensa ja esimiestensä kanssa ja sopia yhteisistä toimintatavoista. Palaverit mahdollistavat myös ryhmätyöskentelyn ja niihin voidaan liittää erilaisia ryhmätyötehtäviä. Palavereita voidaan käyttää osaamisen kehittämismuotona myös niin, että käydään hotellin muidenkin osastojen osastopalavereissa. Yksi vastaanottovirkailija voi käydä kuuntelemassa, mistä asioista esimerkiksi kerrossiivoojien palavereissa keskustellaan tai mitä ravintolan palavereissa käydään läpi. Hänellä on sitten mahdollisuus jakaa saamaansa tietoa muullekin vastaanoton henkilökunnalle. Tämä kehittää hotellin osastojen välistä yhteistyötä ja pitää vastaanoton henkilökunnan ajan tasalla muiden osastojen toiminnasta.

### 5.3 Moniosaaminen

Haastatteluista selvisi, että hotellin vastaanottovirkailijoiden moniosaaminen hotelleissa koostuu ensisijaisesti ymmärryksestä koko hotellin toimintoja kohtaan. Vastaanottovirkailija tietää mitä hotellin eri osastoilla tapahtuu ja osaa palvella asiakasta sen mukaisesti. Vastaanotto on tavallaan koko hotellin keskus, joten virkailijoilla tulee olla käsitys siitä, mitä esimerkiksi ravintolassa, kerroshoidossa tai huollon puolella tapahtuu. Tärkeää on, että tuntee kokonaisuuden ja tietää mitä palveluita asiakkaalle voidaan tarjota. Kokonaisuuksien hallinta, yhteistyö eri osastojen välillä, laskutuksien ja varauksien hoitaminen, työtehtävät hotellin kokouksiin sekä isoihin tilaisuuksiin liittyen, asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen, kiintiöiden seuraaminen ja lisämyynnin tekeminen kuuluvat muun muassa vastaanottovirkailijan työtehtäviin sisään- ja uloskirjautumisten suorittamisen lisäksi. Vastaanottovirkailijan työnkuva on jo itsessään monipuolinen ja vastaanottovirkailijan ammattiin kuuluu toimia moniosajana hotellin vastaanotossa. Moniosaamista lisää myös osastorajojen ylittäminen. Tavoitteena hotelleissa on, että vastaanottovirkailijat voisivat esimerkiksi auttaa aamupala- ja kokoustarjoilussa, hoitaa myyntipalvelun työtehtäviä tai siivota huoneita tarvittaessa.

Moniosaaminen on tullut jäädäkseen vastaanottovirkailijan työnkuvaan. Sitä pyritään kehittämään samoilla menetelmillä kuin vastaanoton osaamista kehitetään muutoinkin. Moniosaamista vahvistavat esimerkiksi työtehtävien laajentaminen, työkierto ja työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen hotellin eri osastoilla. Osaamisen laajentaminen lähtee kuitenkin aina työntekijän omasta halusta kehittää itseään ja työpaikka tarjoaa siihen sitten erilaisia mahdollisuuksia. Moniosaamiseen pyritään kiinnittämään huomiota jo uutta vastaanottovirkailijaa rekrytoitaessa, mutta tärkeintä on kuitenkin, että työntekijällä on halukkuutta monipuolistaa osaamistaan työpaikalla työskennellessään. Moniosaamisen lisääminen kasvattaa vastaanoton työntekijöiden motivaatiota ja miellekkyttä työn tekemiseen. Moniosaja on työnantajankin silmissä arvokas työntekijä hänen osaamisensa laajuuden ansiosta. Haastateltavien oli vaikeaa miettiä moniosaamisen lisääntymisen negatiivisia puolia. Esille nousi kuitenkin työtehokkuuden laskeminen siinä tapauksessa, kun työntekijälle annetaan liikaa vastuuta useista eri työtehtävistä samanaikaisesti. Kun työntekijä joutuu keskittymään liian moneen asiaan kerralla työssään, hän ei välttämättä lopulta keskity mihinkään kunnolla ja yksikään työtehtävä ei tule hoidetuksi huolella. Tämä voi kasvattaa työntekijän stressiä työpaikalla ja vähentää hänen työtyytyväisyyttään. Haastateltavat kuitenkin korostivat sitä, että tällaisia tapauk-

sia pyritään välttämään sillä, että vastaanottovirkailijat saavat omasta tahdostaan laajentaa osaamisalueitaan eikä kenenkään oleteta automaattisesti haluavan lisätä työtehtäviään ja vastuuta.

Vaikka moniosaajuus vastaanoton työssä on jo nyt viety pitkälle, se tulee lisääntymään, yleistymään ja kehittymään edelleen tulevaisuudessa. Hotelleissa kaadetaan osastorajoja ja tavoitellaan sitä, että kaikki asiat kuuluvat kaikille eli vastuu asiakkaan viihtymisestä eri puolilla hotellia on yhteinen. Työnkuvia yhdistellään ja virkoja jää pois. Haastateltavien mielestä moniosaamisen merkitys kasvaa koko ajan. Uusia harjoittelijoita halutaan ensin perehdyttää kerrossiivoukseen ja ravintolan toimintaan ennen vastaanoton työhön perehtymistä, sillä heidän on tärkeää tietää, mitä hotellin muihin toimintoihin kuuluu. Tulevaisuudessa asiakkaalle pyritään tarjoamaan yhä enemmän vaihtoehtoja palveluissa ja tämän johdosta monipuolista osaamista vaaditaan myös vastaanoton henkilökunnalta. Moniosaamisen lisääntymisessä tulee kuitenkin raja vastaan jossain vaiheessa. Kaikki hotellin työntekijät eivät voi hoitaa koko hotellin toimintaan liittyviä työtehtäviä, vaan vastuuta tulee pyrkiä jakamaan hyvän asiakaspalvelun ja tehokkuuden säilyttämiseksi.

## 6 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millainen merkitys vastaanottovirkailijan moniosaamisella on hotellin vastaanoton työssä ja millä menetelmillä osaamista kehitetään. Lisäksi haluttiin selvittää mitä osaamista vastaanottovirkailijoilta vaaditaan nykypäivänä ja millainen asema osaamisen johtamisella on hotellin johtamisen kokonaisuudessa. Tutkimustuloksista pystyttiin löytämään samoja asioita kuin tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa jo nousi esille. Moniosaamisella on kasvava merkitys vastaanottovirkailijan työnkuvassa ja osaamista pyritään kehittämään erilaisin menetelmin. Vastaanottovirkailijoilta vaaditaan hyvää asennetta ja tahtoa työn tekemiseen, jotta heistä tulisi ammattilaisia työssään. Kouluttautumistakin arvostetaan, sillä se luo vahvan perustan ja edellytykset työn tekemiseen ja siitä suoriutumiseen. Osaamisen johtamisen ajatellaan olevan tärkeää hotellin johtamisessa ja osaamisen kehittämiseen kiinnitetään huomiota jatkuvasti. Systemaattiseen kehittämisjärjestelmään ei kuitenkaan kuulu muuta, kuin kehitys- ja seurantakeskustelut sekä perehdytysuunnitelma. Muita osaamisen kehittämismenetelmiä käytetään hyödyksi kuitenkin sekä päivittäisessä työssä että tarpeen mukaan. Osaamisen kehittäminen lähtee aina työntekijän omasta halusta, mutta osaamisen laajentamiseen kannustetaan hotellipäälliköiden ja koko hotelliorganisaation toimesta.

Opinnäytetyöni tutkimus vastasi hyvin asetettuun tutkimusongelmaan. Hotellipäälliköitä haastatteleamalla sain mielestäni tärkeää tietoa moniosaamisen merkityksestä vastaanoton työssä nykypäivänä. Samalla tutkimus vastasi myös moneen muuhun kysymykseen vastaanottovirkailijoiden osaamisen kehittämiseen liittyen. Yllättävää oli, miten monipuolisesti osaamisen kehittämisen menetelmiä käytetään hyödyksi ja kuinka yleistä vastuutehtävien jakaminen sekä vastaanoton henkilökunnan työnkuvan monipuolistaminen on hotelleissa. Osaamisen kehittämiseen halutaan panostaa ja työntekijää kuunnellaan. Vastaanottovirkailijoilla on mahdollisuus itse päättää oman osaamisensa kehittämisestä. Toki on myös tilanteita, jolloin kaikkien tulee opetella uusia osaamisia työn niin vaatiessa, mutta pääasiallisesti osaamisen kehittäminen vastuutetaan työntekijälle itselleen. Hotellin työympäristö ja työkuultuuri pyrkivät siihen, että vastaanottovirkailijoita kannustetaan monipuolistamaan osaamistaan ja heille tarjotaan mahdollisuudet kehittyä omassa työssään. Hotellipäälliköillä on myös valta vaikuttaa osaamisen kehittämisen menetelmiin, eikä ketjun puolesta ole tarkkoja järjestelmiä tai kehittämissuunnitelmia sitä varten.

Moniosaamisen lisääntymisen vaarat, kuten työntekijän stressaantuminen tai työmotivaation ja työtehokkuuden laskeminen ovat hyvin vältettävissä sillä, että työntekijöillä on myös mahdollisuus kieltäytyä heille tarjottavista osaamista laajentavista vastuualueista tai osastorajoja ylittävistä työtehtävistä. Mietin kuitenkin onko hotelliyritykselle kannattavaa siirtää osaamisen kehittämisen vastuu lähes täysin työntekijälle. Ovatko nykypäivän vastaanottovirkailijat aktiivisia ja kiinnostuneita itse kehittämään osaamisalueitaan vai tyytyvätkö he samoihin työtehtäviin? Osa haastateltavista mainitsi, että tulevaisuudessa haluttaisiin kaataa osastorajoja vielä lisää ja kannustaa vastaanottovirkailijoita tekemään lisätöitä myös muilla hotellin osastoilla osaamisensa monipuolistamiseksi. Tällä hetkellä kuitenkin osa haastateltujen hotellipäälliköiden alaisista ei ollut lainkaan kiinnostunut työskentelemään esimerkiksi ravintolassa tai kokouksilla. Mielestäni tilanne voisi olla eri, jos työntekijöiltä vaadittaisiin enemmän ja työnantaja pyrkisi erilaisilla koulutuksilla ja hotellin sisäisillä työkiertoilla lisäämään henkilöstön halukkuutta kasvattaa moniosaamistaan. Ristiinkoulutus voisi olla myös hyvä perehdytyskeino, joka mahdollistaisi tehokkaamman sijaisuudetkin tarvittaessa.

Tämän opinnäytetyön tekeminen laajensi tietämystäni moniosaamisen ja osaamisen kehittämisen merkityksestä hotellin vastaanottovirkailijoiden työssä. Haastateltavien määrä oli sopiva, sillä pystyin hyvin löytämään haastatteluista yhtäläisyyksiä ja samat aiheet nousivat esiin haastatteluissa. Hotellipäälliköt vaikuttavat olevan kiinnostuneita vastaanoton henkilöstön osaamisen kehittämisestä eteenpäin ja he kokevat moniosaamisen olevan tärkeää. Yleinen tahtotila on, että sitä kehitetään jatkossakin. Opinnäytetyön tutkimus olisi kuitenkin voinut olla kattavampi, jos olisin haastatellut myös vastaanottovirkailijoita. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten he kokevat osaamisen johtamisen ja saavatko he mielestään paljon mahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen työpaikkansa puolesta. Näin hotellipäälliköiden haastatteluiden tulokset voitaisiin osittain asettaa tarkastelun alaiseksi ja niitä voitaisiin myös vahvistaa myös vastaanottovirkailijoiden mielipiteitä selvittämällä.

## LÄHTEET

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen; Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Karhunen, M. & Koivukumpu, M. 2010. Moniosaamisen tarve ja edellytykset, case: Starkki Oy Ab Jyväskylän yksikkö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Laakso, L. 2011. Moniosaaminen onkin myrkkyyä töissä. Päivitetty 15.7.2011. Luettu 1.12.2016.  
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/moniosaaminen-onkin-myrkkyä-toissa/RvS5fBWp>

Luoto, L. 2014. Miksi moniosaaminen ei lisääny?. Päivitetty 1.9.2014. Luettu 1.12.2015. <http://www.psycon.fi/fi/blogi/miksi-moniosaaminen-ei-lisaanny>

Nieminen, S. 2013. Osaamisen kehittäminen Amadeus Finlandin palvelukeskuksessa. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Pelkonen, J. 2013. Moniosaajuuden 2000-luku Yleisradion aluetoiminnassa. Satakunnan Ammattikorkeakoulu. Viestinnän koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs Organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen; Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

## **LIITTEET**

### Liite 1. Teemahaastattelupohja

#### **OSAAMINEN**

Millaista osaamista hotellin vastaanottovirkailijoilta vaaditaan?

Mitä työelämäosaamisen osa-alueita vaadittu osaaminen käsittää?

Mitä työelämävalmiuksia pidetään tärkeimpinä?

Mitkä ovat koko hotelliketjuorganisaation ydinosaamiset?

Millainen merkitys on vastaanottovirkailijoiden hiljaisella tiedolla?

Millaista uutta osaamista hotellin toiminta tulevaisuudessa tarvitsee?

Mitä osaamista tulisi tulevaisuudessa kehittää?

Mitä osaamista on poistumassa, jota ei enää korvata?

#### **OSAAMISEN JOHTAMINEN**

Millainen asema osaamisen johtamisella on hotelliorganisaation johtamisen järjestelmässä?

Millaisia osaamisen kehittämisjärjestelmiä hotelliyrityksellä on käytössään?

Miten vastaanottoon hankitaan uutta/tarvittavaa osaamista?

Kuinka osaamisen nykytilaa arvioidaan/ kartoitetaan?

Kuinka usein kehityskeskusteluja käydään?

Millaisia menetelmiä vastaanoton osaamisen kehittämiseksi käytetään?

Millaisia investointeja osaamisen kehittämiseen tehdään?

#### **MONIOSAAMINEN**

Mistä hotellin vastaanoton henkilöstön moniosaamisen tulisi koostua?

Millä menetelmillä työntekijöiden moniosaamista lisätään?

Kuinka moniosaaminen otetaan huomioon rekrytoinnissa?

Mitä positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia moniosaamisen lisääntymisellä voi olla?

Miten moniosaamisen merkitys muuttuu tulevaisuudessa?

Millainen on tulevaisuuden moniosaaja?