

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun koulutusohjelma

Heidi Lappalainen

AMMATILLINEN OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN
RAVINTOLATYÖSSÄ CASE: PKO RAVINTOLA TORERO

Opinnäytetyö
Joulukuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2012
Matkailun koulutusohjelma

Länsikatu 15
80110 JOENSUU
p. 050 358 2494

Tekijä
Heidi Lappalainen

Nimeke
Ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen ravintolatyössä
Case: PKO Ravintola Torero

Toimeksiantaja Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, Ravintola Torero

Tiivistelmä

Opinnäytetyöni tarkoitus oli kartoittaa osaamistarpeita ja ammatillisen kehittämisen mahdollisuuksia ravintolatyössä. Opinnäytetyöni tavoitteena oli saada selville Joensuun ravintola Toreron henkilökunnan näkemykset työssä vaadittavasta ammatillisesta osaamisesta, kehittämistarpeista ja -mahdollisuuksista. Lisäksi selvitettiin, mitä eri kehittämismenetelmiä työntekijöille on jo tarjolla. Toimeksiantaja halusi saada myös tietoa, kuinka työntekijät kehittävät ammatillisesti itseään vapaa-ajallaan.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Työni oli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus tehtiin ravintola Toreron 12 työntekijälle ja esimiehille. Kysymykset vaihtelivat sen mukaan, haastattelinko esimiehiä vai työntekijöitä. Aineisto kerättiin elokuussa 2012.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että ravintolapalveluhenkilöstö näki erilaiset kehittämismenetelmät mahdollisuutena kehittää omaa osaamistaan sekä nimesivät useita kehittämismenetelmiä. Ammatillisen osaamisen kehittämistä tarvittiin muun muassa viestinnässä sekä juoma- ja ruokatietoudessa. Työssä oppimista pidettiin tehokkaana keinona jakaa osaamista. Työkiertoon oltiin tyytyväisiä. Kannustus ja palautteet koettiin tärkeinä työmotivaation kannalta ja mahdollisuutena kehittää omaa osaamista. Henkilökunnan tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota osaamisen jakamiseen arkipäivän työssään. Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista selvittää, miten tutkimuksen tuloksia on hyödynnetty ravintolassa ja miten ravintolahenkilöstö kehittää omaa ammatillista osaamista jatkossa.

Kieli
suomi

Sivuja 40
Liite 1
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
Osaamisen kehittäminen, kehittämismenetelmät, ravintolapalvelut

 NORTH KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	THESIS December 2012 Degree Programme in Tourism Länsikatu 15 FIN 80110 JOENSUU FINLAND Tel. 358- 50 358 2494
Author Heidi Lappalainen	
Title Professional Competence and its Development in Restaurant Business Case: PKO Restaurant Torero Commissioned by Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, Restaurant Torero	
Abstract The purpose of this thesis was to examine the competence needs and opportunities of professional competence in the restaurant business. The aim of this study was to find out the impressions of the staff of the restaurant Torero Joensuu on how they view the required professional competence as well as the methods and possibilities for improvement. It was also examined which development methods were already used to develop the employees' work in the restaurant. The commissioner also wanted to know how the staff develop themselves on their own time. The theme interview was used as a method of collecting the data. The study was a qualitative inquiry. Twelve employees and managers were interviewed for the study. The data was gathered in August 2012. In the results the restaurant personnel saw different kinds of development methods as a possibility to develop their own competence and named several development activities. The development work was needed in communication and the knowledge of drinks and cooking. The on-the-job learning was seen as an effective way to share the competence. The personnel were pleased with the job rotation. Encouragement and feedback were regarded important relative to developing one's own competence and motivation. The personnel should take notice of the distribution of the competence in everyday work. In a further study it would be interesting to find out if the restaurant made good use of the results of this study and how the personnel will develop their competence in the future.	
Language Finnish	Pages 40 Appendix 1 Pages of Appendices 2
Keywords Human Resource development, development activities, restaurant service	

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön toimeksiantaja ja viitekehys	6
2.1	Toimeksiantaja.....	6
2.2	Viitekehys	7
3	Henkilöstön osaaminen ravintolatyöskentelyssä.....	8
3.1	Osaaminen ja hiljainen tieto	8
3.2	Tarjoilijan, kokin ja restonomin osaamisvaatimukset	10
3.3	Erilaisia oppimismahdollisuuksia.....	11
3.4	Osaamisen kehittämisen merkitys ja haasteet	13
4	Yksilön kehittämismenetelmät.....	14
4.1	Koulutus, työn vaihto ja työkierto	14
4.2	Perehdyttäminen ja mentorointi	17
4.3	Kehityskeskustelu	18
5	Ryhmäkehittämismenetelmät.....	19
5.1	Palaveri, bench marking ja opintovierailu.....	19
5.2	Tiimityö ja projekti	20
6	Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimustehtävä	21
6.1	Tutkimuksellinen opinnäytetyö.....	21
6.2	Tutkimustehtävä.....	22
6.3	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	23
7	Tulokset	25
7.1	Tuloksien käsittely.....	25
7.2	Tulokset työntekijöiden haastatteluista	26
7.2.1	Työntekijän omat näkemykset osaamisestaan ja kehittämisen lähtökohdista.....	26
7.2.2	Työntekijän omat näkemykset käytännötoimenpiteistä, joita odottaa työnantajan/ PKO:n puolelta	27
7.2.3	Omaehtoisen osaamisen kehittäminen	28
7.3	Tulokset esimiesten haastatteluista	30
7.3.1	Ravintolatyössä tarvittava esimiesosaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet.....	30
7.3.2	Esimiesten näkökulmasta kehityskeskustelut osaamisen kehittämismenetelmänä.....	31
8	Tulosten tarkastelu ja yhteenveto	33
8.1	Sisällön ja tulosten tarkastelu.....	33
8.2	Opinnäytetyön prosessin tarkastelu	36
8.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	36
8.4	Pohdinta.....	37
	Lähteet.....	40

Liite

Liite 1

Haastattelurunko

1 Johdanto

Ravintola-alalla kehitys on nopeaa. Työntekijöiltä vaaditaan osaamista ja hyvää työmotivaatiota Lecklin (2002, 235.) Henkilöstön osaamisen tunnistaminen ja sen kehittäminen on yksi tärkeimmistä asioista, jotta pystytään takamaan tasainen ja hyvä palvelun laatu. Yrityksen koko henkilöstön, sekä johtajien että työntekijöiden täytyy kehittyä koko ajan, että yritys pysyy trendien mukana ja osaaminen säilyy ajanmukaisena. (Viitala 2009, 170.) Esimiesten tulee löytää juuri omalle työpaikalle se oma tapa kehittää henkilöstöä ja saada koko henkilöstö mukaan kehittämään ja päivittämään sekä yksilön että koko työyhteisön ammatillista osaamista (Eräsalo 2008, 146).

Toisaalta ravitsemisalalla on pula ammattitaitoisista työntekijöistä. Jos yritys on löytänyt hyvät ja ammattitaitoiset työntekijät, yrityksen kannattaa pitää heistä myös huoli. Työntekijöiden mukana siirtynyt osaaminen toiseen yritykseen on suuri menetys jokaiselle yritykselle. Kannattaa pitää siis huoli siitä, että työntekijät viihtyvät työssään ja työpaikallaan eivätkä siirry toiseen yritykseen huonosti hoidetun työsuhteen vuoksi. (Eräsalo 2008, 170.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää ravintola Toreron henkilökunnan mielipiteitä ja ajatuksia osaamisen kehittämisen tärkeydestä ja kuinka henkilökunta kehittää omaa ammattiosaamista sekä millä saralla he haluavat seuraavaksi kehittää osaamistaan. Tutkimukseen haastattelin yhteensä 12 ravintolan työntekijää ja esimiestä. Käytin tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Tutkimusongelmina oli ravintolahenkilöstön näkemys ammattiosaamistarpeistaan ja miten henkilöstö soveltaa kehittämismenetelmiä ammatillisen osaamisen ylläpitämiseen. Haastatteluissa käytetyt kysymykset vaihtuivat sen mukaan, haastattelinko esimiehiä vai työntekijöitä.

2 Opinnäytetyön toimeksiantaja ja viitekehys

2.1 Toimeksiantaja

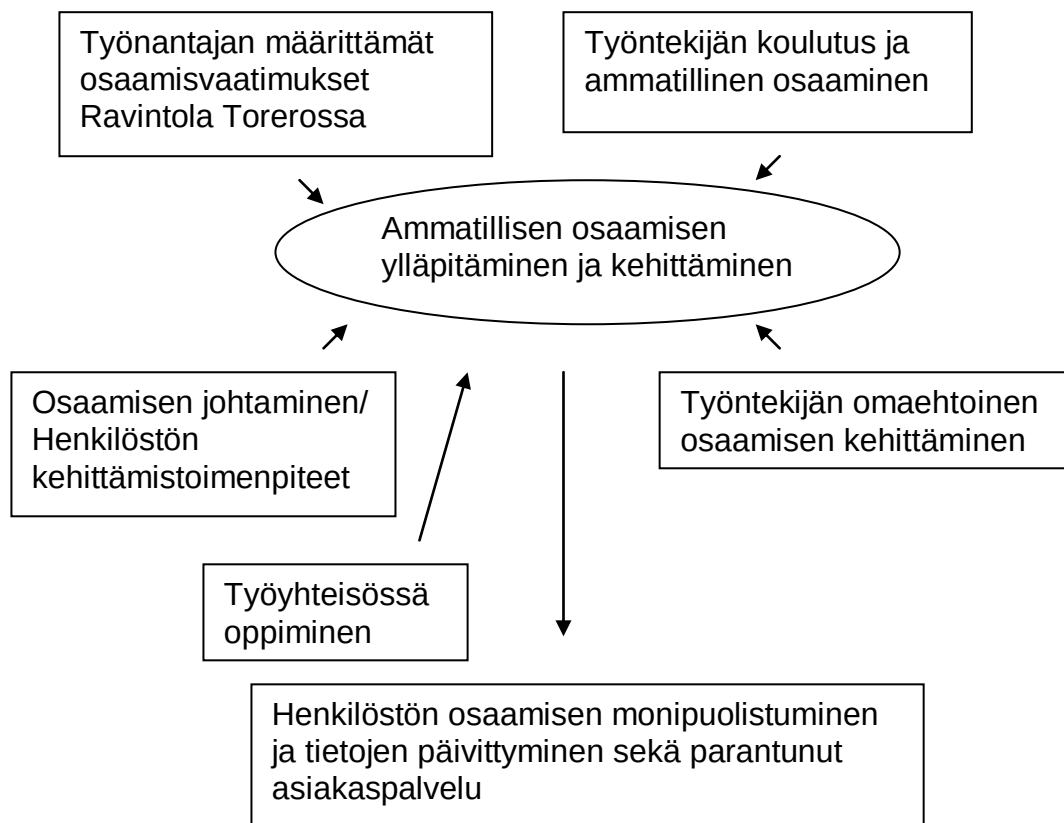
Tein opinnäytetyöni Joensuun ravintola Toreroon. Torero on espanjalaistyylinen ravintola Joensuun keskustassa. Ravintola avattiin marraskuun alussa 2010 ja se on Pohjois-Karjalan ensimmäinen Torero-ravintola. Torero kuuluu Pohjois-Karjalan osuuskauppaan (PKO). Torerossa on 186 asiakaspaikkaa. Henkilökuntaa ravintolassa on 5 keittiön puolella ja 8 salin puolella mukaan lukien päälliköt ja vuoropäälliköt. Ravintolapäällikkönä toimii Pasi Ripatti ja keittiöpäällikkönä Tapio Leppänen.

Torero on ketjuravintola ja sillä on yhteensä 7 ravintolaa Suomessa. Ravintolat sijaitsevat Joensuussa, Jyväskylässä, Kajaanissa, Kuusamossa, Lahdessa, Oulussa ja Porissa. Torerot ovat espanjalaistyyppisiä ravintoloita, ruokalistalta löytyy espanjalaista ruokaa ja juomaa aina tapaksista, sangriaan ja edelleen pihveistä, crema catalana -jälkiruokiin. Torero ravintoloiden ideana on viedä asiakas keskelle eteläespanjalaista maaseutua ja tarjota suussa sulavia ruokia ja hyviä viinejä tunnelmallisessa espanjalaistyyppisessä miljöössä. (SOK 2012.)

PKO kuuluu s-ryhmään, johon kuuluu yhteensä 22 alueosuuskauppaa ympäri Suomen. PKO on toiminut 1919 vuodesta lähtien (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2012b). Nykyinen PKO toimialue on Ilomantsi, Joensuu, Lieksa, Liperi, Kesälahti, Kitee, Kontiolahti, Outokumpu, Polvijärvi, Rääkkylä ja Tohmajärvi. PKO työllistää tällä hetkellä noin 1000 ihmistä maakunnassa ja sillä on noin 60 000 asiakasomistajaa. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2012a.)

2.2 Viitekehys

Viitekehysten näkyy 1. kuviossa. Viitekehys kertoo keskeisimmät käsitteet, joita tarvitsin tutkimuksessani. Käsittelin tutkimuksessani työntekijän osaamisen kehittämistä ja sen ylläpitämistä. Viitekehysten lähtee siitä, että työntekijällä on ammatillinen tutkinto ja työkokemusta ja tätä kautta hän on saanut tarvittavan ammatillisen osaamisen omalta alaltaan. Työnantajalla on ammattitaitovaatimukset uutta työntekijää kohtaa. Jokainen työpaikka on kuitenkin erilainen ja tästä johtuen jokaisella työpaikalla on omat vaatimukset uutta työntekijää kohtaan. Työpaikat ottavat huomioon valitessaan työntekijää myös muita asioita ja taitoja. Uutta työntekijää palkatessa otetaan huomioon muun muassa henkilön sosiaaliset taidot ja työmotivaatio sekä millainen henkilö sopii työyhteisöön. Työpaikat itse vaikuttavat siihen, miten paljon muut taidot vaikuttavat työntekijän palkkaamisessa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Työntekijät ja työyhteisö voivat oppia myös toisiltaan. Jos kehittäminen ja kehittämisajattelutapa ovat mukana työpaikan arjessa, voi työntekijän osaaminen lisääntyä. Työyhteisössä voi olla hiljaista tietoa. Jos työyhteisössä vallitsee avoin ilmapiiri ja kommunikointi on sujuvaa, hiljaisena tietona oleva osaaminen voi siirtyä työntekijältä toiselle. Kun tiedot siirtyvät työntekijältä toiselle, on mahdollista, että osaaminen siirtyy koko työyhteisön osaamiseksi.

Ravintolahenkilöstön kehittäminen ja osaamisen lisääminen ja päivittäminen on tärkeää, sillä osaaminen lisää asiakaspalvelun laatua ja tätä kautta asiakastyytyväisyyttä. Tärkeää on henkilöstön osaaminen ajanmukaisuus ja se, että se pysyy alan trendien mukana. Osaamisen päivittäminen kuuluu sekä työntekijän että työnantajan vastuulle. Ravintola-alan työntekijä voi kehittää ja päivittää omaa osaamistaan omaehtoisesti ja helposti, koska internet, alan lehdet ja tv ovat täynnä alan uusia tutkimuksia, ohjelmia ja artikkeleja. Alan seuraaminen on siten helppoa. Työnantajan järjestämiä ja tukemia kehittämisväyliä voidaan jakaa ryhmäkehittämismenetelmiin ja yksilön kehittämismenetelmiin. On siis tärkeää tunnistaa yrityksessä oleva osaaminen ja kehittää sitä sitten tarvittavilla keinoilla. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tärkeimpinä tuloksina saadaan synnytettyä tasainen palvelunlaatu ja henkilöstön osaamisen monipuolistuminen.

3 Henkilöstön osaaminen ravintolatyöskentelyssä

3.1 Osaaminen ja hiljainen tieto

Ravintolatyöntekijöiden kuuluu olla iloisia palveluhenkisiä ihmisiä ja heillä kuuluu olla myös hyvä järjestelykyky ja stressinsietokyky. Ravintolatyö saattaa olla ajoittain nimittäin stressaavaa esimerkiksi kiireen, humaltuneiden asiakkaiden tai ilta- ja yöpainotteisten työvuorojen vuoksi. Ravintolatyöntekijöiden pitää huolehtia työpaikkansa siisteydestä ja viihtyvyydestä sekä osata myydä tuotteita ja palvella asiakkaita ammattitaitoisesti. Ravintolatyöntekijöiden kuuluu tuntea myytävät ruoka- ja juomatuotteensa sekä osata valmistaa erilaisia juomasekoi-

tuksia. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 106–109.) Jos henkilö toimii keittiön puolella, kuuluu hänen tehtävin myös ruoanvalmistus (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 19). Kaikkien ravintolatyöntekijöiden pitää olla tietoisia alan ajankohtaisista laeista ja säädöksistä. Tällaisia lakeja ja säädöksiä ovat muun muassa majoitus- ja ravitsemisalaa koskevat säädökset, elintarvikesäädäntö, alkoholilaki, omavalvonta, terveydensuojelulaki ja tupakkalaki. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 22–23.)

Henkilöstön osaaminen on osa koko organisaation osaamista. Kun henkilöstön osaaminen lisääntyy, samalla lisääntyy koko organisaation osaaminen. Nimitystä oppiva organisaatio käytetään silloin kun puhutaan yrityksestä, jossa oppimista tapahtuu eri tasoilla; yksilö-, ryhmä-, ja organisaatiotasolla. (Viitala 2009, 172.) Osaamisen lisääntyminen vaikuttaa positiivisesti laatuun ja tätä kautta asiakastyytyväisyyteen sekä edelleen yrityksen menestykseen (Eräsalo 2008, 146). Viitala on samaa mieltä Eräsalon kanssa siitä, että yksilöiden ja koko henkilöstön osaamisen kehittäminen parantaa työtehtävissä suoriutumista ja yrityksen tehokkuutta sekä kannattavuutta (Viitala 2009, 182). On tärkeää panostaa yrityksen osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen. ”Osaamisella tarkoitetaan työn vaativien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin” (Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 2001). Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan ”kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla henkilökunnan suoritus- ja toimintavalmiutta ylläpidetään ja lisätään” (Eräsalo 2008, 147). Henkilöstön kehittämistä johdetaan jatkuvalla arvioinnilla. Tavoitteiden laatimisella ja niiden arvioinnilla saadaan jatkuvasti ajanmukaista palautetta ja tätä sitten pystytään hyödyntämään kehittämissuunnitelmissa. (Helakorpi 2005, 134.)

Organisaatiossa voi olla myös hiljaista tietoa. Hiljaisena tietona pidetään tietoa, jonka yksilö on oppinut tekemällä tai kokemuksen kautta. Hiljainen tieto voi siirtyä myös toiselta työntekijältä toiselle mallina siitä, miten jokin asia kannattaa tehdä. Hiljainen tieto voi olla joko näkyvää tai näkymätöntä. Yksilö voi olla tietoinen tai tietämätön osaamisestaan. Hiljainen tieto on silloin näkyvää, kun henkilö on tietoinen osaamisestaan. On tärkeää saada hiljainen tieto esille yrityksissä. Hiljaisena tietona olevan osaamisen siirtäminen kaikkien tietoisuuteen on yrityksen parhaaksi, koska tällä tavalla pystytään parantamaan palveluiden tai

tuotteiden laatua. Kuitenkin hiljaisen tiedon siirtäminen ja osaamisen jakaminen yrityksen sisällä on vaikeaa. Erityisen haastavaa osaamisen jakaminen ja siirtäminen eteenpäin on esimiehille, jotka yrittävät luoda sellaisen ilmapiirin työpaikalle, jossa olisi helppo jakaa tietoa ja osaamista. (Eräsalo 2008, 146.) Yrityksen sisällä osaaminen voi siirtyä eri tavoilla, mutta tärkeintä kuitenkin on, että tieto siirtyy yksilöltä eteenpäin ryhmien ja organisaation osaamiseksi (Viitala 2009, 172).

3.2 Tarjoilijan, kokin ja restonomin osaamisvaatimukset

Ravintola-alan ammattilaisia koulutetaan toisen asteen koulutuspaikoissa ja korkeakouluissa. Toisen asteen koulutuspaikoista valmistutaan tarjoilijaksi ja kokiksi ja ammattikorkeakouluista restonomiksi. Toisen asteen koulutuksen tutkinnon osaamistavoitteet tulivat voimaan 1.8.2010 (Opetushallitus 2010a).

Kompetenssi tarkoittaa ihmisen kokemaa pätevyyttä. Ihmisillä on luonnollinen tarve kokea onnistumisen tunnetta, osata tehdä asioita ja pärjätä. Ihminen haluaa onnistua siinä, mitä hän tekee. Nämä ominaisuudet yhdessä kannustavat hyvin helposti monia ihmisiä kehittämään itseään. (Viitala 2009, 180–181.) Vuorostaan työelämässä tarvittavaa osaamista kutsutaan työelämäkvalifikaatioksi. ”työelämäkvalifikaatiot, joilla tarkoitetaan työntekijöiden työssä ja työorganisaatiossa tarvitsemia valmiuksia” (Viitala 2009, 179). Työelämäkvalifikaatiot ovat muodostuneet työskennellessä, erilaisissa kehittämistilanteissa esimerkiksi koulutustilaisuuksissa ja työpaikan sosiaalisissa tilanteissa sekä myös henkilön persoonallisuus vaikuttaa niihin. Kvalifikaatioita pystytään jakamaan esimerkiksi ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin, tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin ja yleisiin kvalifikaatioihin. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot ovat henkilön ammattiin ja työhön liittyvät valmiudet. Kokki osaa tehdä maukasta ruokaa, on esimerkki substanssiosaamisesta, joka on ammattikohtaisen kvalifikaation ydin. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät siihen, miten henkilö osaa tehdä jonkin tietyn ammattiin liittyvän osan. Yleisiä kvalifikaatioita vuorostaan ovat niitä valmiuksia, joita ihminen tarvitsee aina alasta riippumatta. Yleisiä kvalifikaatioita on muun muassa paineensietokyky, itsensä kehittämisen taito, riskinottokyky ja sosiaaliset tai-

dot. Ihmisen ammattitaito koostuu monien kvalifikaatioiden yhdistelmästä. (Viitala 2009, 178–179.)

Kokin ja tarjoilijan osaamistavoitteet ovat melko samankaltaisia. Kummassakin ammattitutkinnossa vaaditaan samoja alalla tarvittavia osaamistaitoja muun muassa pystyä hoitamaan erilaisia asiakaspalvelutehtäviä ja palvelemaan asiakkaita eri kieliä käyttäen sekä olla tietoinen alalla vallitsevista erilaisista lainsäädännöistä. Osaamistavoitteista eroa löytyy siinä esimerkiksi, että kokin osaamistavoitteisiin kuuluu osata valmistaa maukasta ruokaa erikokoisille ryhmille ja vuorostaan tarjoilijan tavoitteisiin kuuluu tuotteiden esillepano, myynti- ja tarjoilemistyö. Sekä tarjoilijoiden että kokkien tulee toimia taloudellisesti tehokkaasti, turvallisuussäädöksiä noudattaen ja omaa ammattiosaamistaan kehittäen. (Opetushallitus 2010a, Opetushallitus 2010b.)

”Ammattikorkeakoulut laativat opetussuunnitelmat itse ja toteuttavat koulutuksen” (Opetushallitus 2010c). Tästä johtuen restonomien osaamisvaatimukset voivat vaihdella eri ammattikorkeakoulujen kesken. Osaamisvaatimusten erilaisuus johtuu myös siitä, painotetaanko koulutusohjelmassa matkailu- vai ravitsemispuolta. Restonomi on matkailu- ja ravitsemisalan esimiestehtäviin tähtäävä koulutus. Restonomin osaamistaitoihin kuuluu muun muassa erilaisia johtamistaitoja. (Opetushallitus 2010c.) Erityisesti ravitsemispuolen restonomeilla osaamisen tavoitteina on ”ravitsemusosaaminen, juoma- ja elintarviketuntemus, laatu- ja hygieniosaaminen sekä ravitsemispalvelujen tuotannonsuunnittelu, johtaminen, palvelutarjonnan kehittäminen sekä liiketaloudellinen osaaminen. Suuntautumisvaihtoehdolla on mahdollisuus suunnata opintoja puhdistus- ja toimitilapalvelujen alueelle” (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, 2012).

3.3 Erilaisia oppimismahdollisuuksia

Työpaikoilla on erilaisia oppimistapoja ja henkilöstön kehittämismenetelmiä. Henkilöstön kehittämisen voi jakaa formaaliin tai epäformaaliin tapaan tai sitten yksilön kehittämismenetelmiin ja ryhmäkehittämismenetelmiin. Työpaikoilla ja työyhteisöissä tapahtuu tietoa oppimista ja kehittämistyötä sekä huomaama-

tonta oppimista ja hiljaisen tiedon siirtoa. Viitala lainaa Dohmenin kehittämiä oppimisen jakamistapoja ja Dohmen jakaa oppimisen neljällä eri tavalla. (Viitala 2009, 187–189.)

Ensimmäinen oppimisen tyyppi on formaali oppiminen. Formaali oppiminen on sellaista oppimista, joka on tiedotettua ja se tapahtuu järjestetysti jossakin koulutuspaikassa. Koulutuksen tuloksena valmistutaan joksikin tai saadaan jokin tutkinto valmiiksi. Tällaisesta koulutuksesta saa valmistuttuaan todistuksen tai diplomin. (Viitala 2009, 187–189.)

Dohmenin mukaan toinen oppimisen tyyppi on nonformaali oppiminen. Nonformaali oppimisesta esimerkkinä voi olla koulutustilaisuus, jonka yritys on järjestänyt työntekijöilleen. Kouluttaja voi olla yrityksen sisältä tai ulkopuolelta ostettu kouluttaja. Nonformaaleja oppimistilaisuuksia on siis erilaiset koulutukset ja tilaisuudet, jotka ovat yrityksen järjestämiä, mutta näistä koulutuksista ei valmistuta virallisesti miksikään. (Viitala 2009, 187–189.)

Dohmenin kolmas oppimisen tyyppi on informaali oppiminen. Informaali oppiminen ei ole järjestettyä vaan tapahtuu luonnollisesti työyhteisössä tai työtä tehdessä. Esimerkki voi olla työpaikkapalaverista, joka voi olla parhaimmillaan avoin keskustelutilaisuus, jossa saadaan ratkaistua työpaikkaa koskevia ongelmia tai kehitettyä uusia hyviä tapoja työskennellä. Oppiminen tapahtuu siis huomaamatta töissä. (Viitala 2009, 187–189.)

Neljäs oppimisen tyyppi on satunnainen oppiminen. Satunnainen oppiminen tapahtuu myös huomaamatta ja tiedostamattomasti töissä. Satunnainen oppiminen voi lopputuloksena siitä, että esimerkiksi yllättäen ilmenneeseen ongelmaan on löydetty ratkaisu työpaikalla. Työyhteisö oppii siis töitä tehdessään, ratkaistessaan arkipäivän ongelmia tai keksiessään parempia työtekotapoja. (Viitala 2009, 187–189.)

3.4 Osaamisen kehittämisen merkitys ja haasteet

Osaamisen kehittäminen on elinehto kilpailukykyiselle yritykselle. Kilpailuetu on osaava ja tehokas henkilökunta. Yrityksissä pitää huomioida, miten paljon osaamista on ja kuinka yritys voi hyödyntää ja kehittää tätä osaamista, koska osaamisella saadaan kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Menestyksekkään yrityksen taustalta löytyy aina osaava henkilökunta ja hyvä strategia, joka ohjaa henkilökunnan toimintaa yrityksen arvojen, sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. (Viitala 2009, 170.) Myös Eräsalon (2008, 151) mukaan on tärkeää luoda työpaikalle ilmapiiri, joka tukee oppimista työn ohessa ja osaamisen kehittämistä. Eräsalo kertoo myös teoksessaan, kuinka osaamisen kehittämisen pitää kulkea käsi kädessä yrityksen strategian kanssa ja että yrityksen strategiassa pitää ottaa huomioon osaamisen kehittäminen. Lecklin (2002, 235) painottaa myös teoksessaan, että laadun takana on ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilökunta, jonka arvoa ei pidä väheksyä. Viitalan mukaan (2009, 182–183) työnantajan näkökulmasta henkilöstön kehittäminen on tärkeää myös siksi, että osaamisen kehittämisen seurauksena voidaan olla varmoja työntekijän ajanmukaisesta suoriutumis- ja tietotaitotasosta sekä osaamisesta ja trenditietoudesta.

Eräsalon (2008, 170) mukaan ravitsemisalalla on pula ammattitaitoisista työntekijöistä. Alan yritysten ja yritysten esimiesten pitäisi pitää huolta työntekijöistään. Työntekijät pitäisi saada viihtymään työssään ja työpaikassaan siksi, että he eivät vaihtaisi töihin toiseen yritykseen ja veisi ammattiosaamista mukanaan. Kun työntekijät viihtyvät työssään, myös heidän työmotivaationsa kasvaa. Valtiovarainministeriön työryhmän raportista käy ilmi samoja asioita, joita myös Viitala (2009, 170) sekä Lecklin (2002, 235) painottivat, osaava henkilökunta on verrannollinen parempaan tulokseen. Raportissa käy ilmi se, että henkilökunnan osaamistaso on yhteydessä heidän työkykyyn ja työn mielekkyyteen. Työkyvyn kasvaessa henkilökunta kehittyy ammatillisesti eteenpäin. Myös työmotivaatio kasvaa onnistuneiden työsuoristusten jälkeen. Palkitseminen ja erilaiset palkitsemisjärjestelmät ovat myös hyviä tapoja kasvattaa henkilöstön motivaatiota työhön. Työntekijät kokevat osaamisensa ja tietotaitojensa käyttämisen ja työskentelemisensä mielekkäämmäksi tietäessään palkitsemisjärjestelmästä. Jär-

jestelmät voivat saada aikaan myös positiivisemman näkökulman itse työhön sekä koko yritykseen. (Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 2001.)

Kehittämistyön jälkeen on tärkeää tuloksien arviointi. Osaamisen kehittämistyön arviointi on vaikeaa. Osaamisen kehittämisen arvioinnissa pitää arvioida koko kehittämistyön prosessia. Pitää arvioida kehittämistyön suunnittelua, itse kehittämisprosessia esimerkiksi koulutusta ja lopuksi, miten onnistunut tämä koulutus on ollut. Työntekijöiden pitää arvioida nimenomaan, kuinka hyödyllinen kehittämisprosessi oli ja oliko kehitystyöllä suoranaista vaikutusta heidän toimintaansa ja arkipäivän osaamiseen. Kehittämistyön tuloksia arvioidessa, yritykset kiinnittävät huomiota siihen, että onko kehittämistyö ja uusi osaaminen siirtynyt itse työhön vai onko jäänyt pelkäksi koulutukseksi. (Eräsalo 2009, 155–157.)

Nykyään henkilöstön kehittämistä ajatellaan yhteisenä vastuuna ja tämä vastuu kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle. Kummatkin ovat vastuussa yksilön kehittämisestä. Työntekijän on aktiivisesti kehitettävä itseään, että ammatillinen osaaminen pysyy ajanmukaisena. Monet työpaikat järjestävät koulutuksia työntekijöilleen, koska työntekijöiden osaaminen halutaan päivittää tarvittavalle tasolle ja samalla yritykset varmistavat, että osaaminen on ajanmukaista. Toisaalta esimiehen tehtävänä on luoda työpaikalle ilmapiiri, jossa tuetaan yksilöiden oppimisen ja osaamisen kehittämistä sekä omalla esimerkillään että johtamistyyllillään. (Viitala 2009, 183.)

4 Yksilön kehittämismenetelmät

4.1 Koulutus, työn vaihto ja työkierto

Henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmiä on monia erilaisia ja niistä jokainen yritys voi löytää omansa jokaisen yrityksen tilanteeseen sopivan. Eräsalon (2008, 150) mukaan henkilöstön osaamisen kehittäminen voi olla joko sisäistä tai ulkoista. Ulkoisista kehittämisprosesseista puhutaan silloin, kun osaamisen kehittäminen järjestetään yrityksen ulkopuolella erilaisissa koulutuksissa. Koulu-

tustilaisuuksissa on luennoimassa esimerkiksi ulkopuolinen asiantuntija tai mediahenkilö. Koulutuksia voi järjestää myös sisäisesti, jolloin yrityksen sisällä pidetään koulutustilaisuuksia, joihin tulee luennoitsemaan alan asiantuntija tai yrityksen oma asiantuntija. Koulutuksissa päivitetään esimerkiksi työntekijän ammatillista pätevyyttä tai trendi- tai tuotetietoutta. Lecklin (2002, 249) kertoo, kuinka koulutuksen tulee olla päämäärätietoista ja että työntekijöitä ei kannata kouluttaa varastoon, koska siitä ei ole hyötyä yrityksille. Lecklin painottaa myös sitä, kuinka esimiesten tulisi kiinnittää huomiota enemmän koulutuksen tuloksiin kuin kustannuksiin tai koulutuksen keston. Tällä tavalla saadaan tietoa oikeasti koulutuksien tehokkuudesta. Esimies saa tietoa muun muassa siitä, mitä uutta henkilökunta oppi, kuinka toiminta muuttui, kehittyikö toiminta kustannustehokkaammaksi ja lisäsikö koulutus osaamisen määrää kaikilla vai vain osalla. (Lecklin 2002, 249.)

Eräsalo mukaan hyödyllistä olisi, jos myös esimiehet osallistuisivat koulutustilaisuuksiin. Esimiehet saisivat tällöin tilaisuuden seurata työntekijöiden reaktioita eri asioihin ja arvokasta tietoa siitä, mitä osaamisen alueita pitäisi vielä kehittää ja monipuolistaa sekä kuinka esimiehet itse voisivat vaikuttaa työpaikan osaamisen monipuolistamiseen. Esimies pystyy myös päivittämään omat tietonsa ajanmukaisiksi sekä saa varmuuden, onko kyseinen koulutustilaisuus oikeasti osaamista kehittävää vai hyödytöntä. (Eräsalo 2008, 150.)

Itseohjautuvaa oppimista kutsutaan myös self managed learning -termillä. Omaehtoiseen oppimiseen luetaan kaikki, mitä ihminen vapaa-ajallaan oppii. Oppia voi esimerkiksi internetin, television ja videoiden välityksellä tai lukemalla oman alan kirjallisuutta. Henkilökunta voi kehittää omaa osaamistaan vapaa-ajalla myös esimerkiksi erilaisissa koulutuksissa tai kursseilla. (Viitala 2009, 194.) Tällaisiin koulutuksiin osallistuminen kertoo halusta kehittää ja monipuolistaa itseään sekä osaamistaan (Lecklin 2002, 249). Monet työnantajat myös kannustavat vapaaehtoiseen kouluttautumiseen esimerkiksi tekemällä yhteistyötä alueen oppilaitosten ja koulutuskeskusten kanssa (Eräsalo 2008, 150; Lecklin 2002, 249).

Henkilöstöllä on myös mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan opintovapaata ottamalla ja opiskelemalla lisää erilaisissa oppilaitoksissa. Opintovapaasta tulee keskustella työnantajan kanssa. Vapaa voi olla jopa kahden vuoden mittainen vapaajakso. Opintovapaalla voi olla myös niin, että on vain osan päivästä vapaalla ja käy töissä osa-aikaisesti. Opintovapaa-ajalta saa hakea opintotukea Kelalta. (Viitala 2009, 196.) Työnantajat suhtautuvat yleensä myönteisesti opintovapaisiin, koska he tietävät, että työntekijä koulutuksen jälkeen tuo uutta ja ajankohtaista osaamista työpaikkaan sekä tällä tavalla myös muut työntekijät voivat oppia uutta (Eräsalo 2008, 150).

Henkilöstön osaamista voidaan kehittää työn äärellä tapahtuvilla toimilla ja työtavoilla. Monitaitoisuus on hyväksi. Työn vaihto on hyvä ratkaisu osaamisen monipuolistamiseen. Työn vaihdossa työntekijät vaihtavat määrätysajaksi työpaikkoja toistensa kanssa eli vaihtavat työkuvaansa. Työn vaihdossa työyhteisön jäsenet saavat monipuolisen kuvan toistensa työstä. Hyvä esimerkki on ravitsemisalalta. Ravintolassa tarjoilija ja kokki voivat vaihtaa työtehtäviä keskenään (Eräsalo 2008, 150). Tästä saadaan välitöntä hyötyä, kun kokki ymmärtää paremmin salityöntekijöitä ja vuorostaan salityöntekijät ymmärtävät paremmin keittiötyöntekijöitä. Tarjoilijat pystyvät kertomaan enemmän tuotteista asiakkaille, samalla asiakkaat saavat parempaa asiakaspalvelua ja tällä tavalla palvelun laatu paranee.

Työkierto on myös yksi henkilöstön kehittämismenetelmistä. Tämä kehittämismenetelmä on hyvä keino monipuolistamaan työntekijöiden osaamista. Työkierto on samanlaista kuin työnvaihto. Työkierrossa vaihdetaan toimipistettä tai työnkuvaa jonkun toisen kanssa ja tällä tavalla työntekijöiden moniosaaminen kasvaa. Tarvittaessa työntekijät voivat tehdä toistensa työvuoroja esimerkiksi sairastapauksien yllättäessä. Toisaalta työntekijöiden kiertäessä eri toimipisteitä myös osaaminen kiertää ja tällä tavalla saadaan siirrettyä osaamista paikasta toiseen organisaation sisällä. (Eräsalo 2008, 151.) Työkierron hyviin puoliin kuuluu ammatillisen osaamisen kasvu ja samaan aikaan työntekijälle tulee vaihtelua työnkuvan muuttuessa toiseen (Viitala 2009, 192). Työkierron hyviin puoliin kuuluu myös se, että työntekijät tutustuvat uusiin ihmisiin ja verkostoituvat keskenään sekä myös viestintä eri toimipisteiden välillä voi lisääntyä. Viitalan mu-

kaan moniosaaminen tuo työntekijälle myös sellaisen positiivisen asian aikaan, että hänen arvostuksensa työpaikalla ja yleensäkin työmarkkinoilla lisääntyy (Viitala 2009, 192).

4.2 Perehdyttäminen ja mentorointi

Perehdyttäminen on ajankohtaista silloin, kun yritykseen tulee uusi työntekijä. Uuden työntekijän pitää oppia uuden työympäristön toimintatavat ja päästä mukaan työpaikan arkeen nopeasti. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkea sitä uutta tietoa, joka annetaan työntekijälle työsuhteen alussa yrityksestä, koneista, välineistä, työsuhteesta ja itse työstä. Perehdyttäminen alkaa jo silloin, kun työntekijä valitaan työhönsä ja jatkuu, kun hän saapuu töihin ja oppii uudet asiat työnopastuksen avulla. Samalla uusi työntekijä oppii tuntemaan uudet työtoverit, talon tavat, yrityksen arvot ja strategian. (Viitala 2009, 189–170.) Kun perehdyttämiseen panostetaan, uusi työntekijä tekee työnsä alusta asti yrityksen sääntöjen ja arvojen mukaisesti ja samalla välttyään virheiltä ja hävikiltä sekä työturvallisuus säilyy. Hyvällä perehdyttämisellä taataan palvelun ja tuotteiden hyvä laatu, kun uuden työntekijän tietotaso on ajan tasalla. (Mäntynen & Penttinen 2009.) Mielestäni perehdyttämisen kiteyttää Juutin ja Vuorelan teoksessa oleva lause: ”Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan, että on ja että kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön” (Juuti & Vuorela 2002, 48).

Mentorointi on osaksi samaa, mitä perehdyttäminen on. Kokeneempi työntekijä neuvoa uutta ja kokemattomaa työntekijää työhön liittyvissä asioissa ja jakaa hiljaista tietoa tälle eteenpäin. Mentoroinnin tarkoituksena on kehittää uuden työntekijän osaamista ja auttaa häntä pääsemään uudelle tasolle. Mentori ohjaa ja opettaa uutta työntekijää, kunnes tämä on oppinut uudet asiat ja päässyt asettulle tasolle. Mentori auttaa mentoroitavaa myös psyykkisellä puolella eli rohkaisee uutta työntekijää oppimaan uutta ja kehittämään itseään uudella tavalla. Mentorointisuhde voi syntyä itsestään uuden ja vanhan työntekijän välille tai sitten työpaikalla määrätään kokeneempi työntekijä opastamaan uutta työntekijää. (Viitala 2009, 192–193.) Mentoroinnin hyötyihin kuuluu myös se, että sillä

pystytään siirtämään sellaista tietoa eteenpäin, joka muuten saattaisi kadota yrityksestä esimerkiksi eläkkeelle siirtymisen johdosta. Tällöin yritys voi käyttää mentorointia hyödyksi ja yritys välttää sen, että kaikki se tietotaito, joka vanhalla työntekijällä on, ei häviä vaan siirtyy uudelle työntekijälle. (Hätönen 2000, 68–69.)

4.3 Kehityskeskustelu

Henkilöstön osaamista kehitetään kehityskeskusteluiden avulla. Se on erityisesti yksilökohtainen kehittämiskeino. Kehityskeskustelu tulisi pitää puolen vuoden tai vähintään vuoden välein. Olisi hyvä, jos kehityskeskusteluita käytäisiin myös erilaisten muutosten yhteydessä. (Lecklin 2002, 248; Viitala 2009, 186.) Kehityskeskusteluita käydään esimiehen ja työntekijän välillä. Kummatkin osapuolet valmistautuvat keskusteluihin aina etukäteen. Keskusteluissa voidaan käydä läpi esimerkiksi edellisen keskustelun tavoitteiden onnistumista, laatia uusia tavoitteita, keskustella työmotivaatiosta ja sen kohottamisesta sekä tulevaisuuden tavoitteista, pyrkimyksistä ja uranäkymistä. Kehityskeskusteluissa arvioidaan siis omaa kehitystä ja toimintaa sekä käydään läpi uudet tavoitteet ja tulevaisuuden päämäärät. Kehityskeskusteluista myös esimies saa palautetta omasta johtamisosaamisestaan ja näin myös esimies pystyy kehittämään omaa johtamistaan ja työsuhdettaan alaisiinsa. (Eräsalo 2008, 154–155.)

Kehityskeskusteluissa käydyt asiat, erityisesti tavoitteet, urasuunnitelmat ja tulevaisuuden suunnitelmat, kannattaisi kirjoittaa ylös ja tallentaa. Seuraavassa kehityskeskustelussa voidaan sitten hyödyntää tallessa olevaa muistiota ja kehittää työntekijän osaamista ja toimintaa edelleen muistioon pohjaten. (Lecklin 2002, 248.) Kehityskeskusteluita pidettäessä pitää muistaa, että paras lopputulos saadaan aikaiseksi silloin, kun keskustelijoiden välillä on luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Tällaisessa ilmapiirissä työntekijä ja esimies rohkenevat antaa positiivista ja kehittävää palautetta sekä pystyvät keskustelemaan avoimin mielin työntekijän tavoitteista ja haluista tulevaisuuden suhteen. (Eräsalo 2008, 154–155.)

5 Ryhmäkehittämismenetelmät

5.1 Palaveri, bench marking ja opintovierailu

Työpaikkapalaverit ovat hyviä kehittämispaikkoja, koska näissä palavereissa pystytään käymään asioita yhdessä läpi koko henkilökunnan kanssa. Kehittämistoiminnoista ja -ideoista pystytään keskustelemaan ja päättämään yhdessä. Vuorovaikutus tehostuu työpaikoilla, kun esimiehet kuulevat työntekijöiden näkemyksiä ja ideoita sekä vuorostaan työntekijät ymmärtävät esimiehen tekemien ratkaisujen syyt. (Viitala 2009, 198–199.) Henkilöstön kuuleminen ja siltä saatavat ideat ovat tärkeitä, koska juuri henkilöstö on tekemisissä asiakkaiden kanssa ja kuulee parhaiten asiakkaiden toiveet ja tarpeet. Näiden ideoiden ja toiveiden pohjalta pystytään kehittämään yrityksen toimintaa ja lisäämään asiakastyytyväisyyttä. Esimiehen tehtävä on luoda luottamuksellinen ja avoin keskusteluilmapiiri, koska tällä tavalla esimies rohkaisee koko henkilökuntaa kertomaan omat mielipiteensä ja kehittämisideansa. Palavereissa voidaan käydä läpi asioita ja miettiä ratkaisuja yhdessä kaikkiin ajankohtaisiin asioihin. Asioita voivat olla esimerkiksi ajankohtaiset kampanjat, toiminnan parannusehdotukset ja ratkaisut mieltä askarruttaviin asioihin. Lisäksi henkilöstöpalavereiden pitäminen on edullinen tapa kehittää toimintaa ja osaamista, koska palaverit voidaan pitää työpaikalla ja erillistä kouluttajaa ei tarvita. (Eräsalo 2008, 152.)

Bench marking eli vertaisanalyysi toimii myös yhtenä yrityksen ja sen osaamisen kehittämisen menetelmänä. Bench markingissa otetaan toisesta yrityksestä jokin uusi parempi tapa tehdä tai oppia asioita ja tätä uutta tapaa sitten sovelletaan omassa yrityksessä ja siirretään käytäntöön. Bench marking -menetelmää käytetään yleensä yrityksessä jonkin tietyn toiminnan tai prosessin kehittämiseen eikä niinkään koko toiminnan kehittämiseen. (Viitala 2009, 199.)

Opintovierailut tai opintokäynnit ovat samantyyppisiä kuin bench marking -vierailut, mutta opintokäynnit ovat rennompia vierailuja toisissa yrityksissä. Bench marking toiminta on systemaattisempaa osaamisen hakemista toisen yrityksen toiminnasta tai jostakin prosessista kuin opintovierailut. Opintokäyn-

tien aikana vierailijat saavat uutta tietoa toisen yrityksen toiminnasta ja toimintatavoista sekä voivat oppivat uusia ajankohtaisia asioita. Jos vierailijat ovat aktiivisia, he voivat saada myös uusia ideoita omaan toimintaan. (Viitala 2009, 199–200.)

5.2 Tiimityö ja projekti

Erilaiset projektit muodostetaan yleensä jonkin ongelman ratkaisemiseksi tai jonkin asian kehittämiseksi. Projekteilla on aina alkamis- ja lopettamispäivä eli ne ovat aina vain tietyn ajan voimassa esimerkiksi kehittämässä jotakin yrityksen toiminnassa. Matkailu- ja ravitsemisalalla projekteilla voidaan kehittää esimerkiksi uusia parempia menetelmiä toimia jossakin asiassa tai jollakin alueella tai niillä voidaan kehittää henkilöstön toimintaa tai tuotteita. (Eräsalo 2008, 153.) Kehittämishankkeissa on tärkeää aina hahmottaa ensiksi, mikä on kehittämissuhteiden nykytilanne ja lähteä siitä eteenpäin kehitystyössä. Projekteissa määritetään alussa myös henkilöt, jotka toimivat ja ohjaavat työtä eteenpäin, projektipäällikkö, -sihteeri sekä projektitiimi. Tämän jälkeen projekteissa mennään itse kehitysprosessiin tai kehittämisongelmaan. Kun ollaan projektin loppupuolella, on erittäin tärkeän vaiheen aika eli arvioinnin aika. Olisi hyvä arvioida ja tarkastella kaikkia projektin vaiheita alusta loppuun saakka eikä vain kehittämissuhteiden kehittymistä tai ongelman ratkaisua. Projekteissa työskentelevät ihmiset oppivat työn ohessa tiimityöskentely-, ajanhallinta- ja projektinhallintataitoja. (Viitala 2009, 197.)

Tiimityöskentely on myös hyvä tapa työskennellä yhdessä ja lisätä työyhteisön osaamista. Tiimityöskentelyssä lisääntyvät myös ihmisten viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Tiimissä työskentelevät ihmiset paikkaavat toisiensa osaamisen puutetta ja toiselta oppivat toisiltaan uutta. Muilta oppiminen onkin helpompaa tiimeissä. Tiimit ovat pienempiä itsenäisiä työryhmiä, jotka on eroteltu isommasta ryhmästä ja tiimejä on yleensä useita yrityksessä. (Viitala 2009, 198.) Tiimeissä vedetään yhtä köyttä saman päämäärän saavuttamiseksi, pyritään olemaan mahdollisemman tulostehokkaita sekä otetaan huomioon tiimin yksilöt. Yksilöiden näkökulman huomioon ottaminen on tärkeää, koska muun muassa

tällä tavalla luodaan avointa ilmapiiriä, jossa on helpompi työskennellä. (Hätönen 2000, 61–65.) Tiimien tehtävänä on jonkin tietyn tai tiettyjen asioiden hoitaminen, ja tiimien osaaminen voi lisääntyä työn edetessä, koska yksi tiimi paneutuu tiettyihin asioihin tarkemmin kuin ennen. Jos tiimi on pitkälle kehittynyt ja se pystyy peilaamaan omaa toimintaansa, tiimillä on mahdollisuus kehittyä ja saada tiimityöskentelytoimintansa entistä tehokkaammaksi. (Viitala 2009, 198.)

6 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimustehtävä

6.1 Tutkimuksellinen opinnäytetyö

Opinnäytetyöni oli tutkimuksellinen opinnäytetyö. Työni oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tarkasteltiin ravintolapalveluhenkilöstön osaamista ja kehittämismenetelmiä. Käytin työni tutkimusosassa aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Kvalitatiivisen tutkimuksen tehtävä on yleensä löytää jotain uutta eikä vain todistaa uudelleen jotain, joka on jo olemassa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–164). Näin myös minä yritin saada esille henkilöstön näkemyksiä ja ideoita henkilöstönkehittämisestä ja oman osaamisen kehittämisestä.

Hirsjärven ym. (2009, 164–165) mukaan kvalitatiiviselle tyypillisiä piirteitä on muun muassa se, että tiedot kerätään todellisessa tilanteessa ja aineistonkeruumenetelmänä käytetään laadullisia metodeja. Laadullisten metodien käyttö tutkimuksessa kertoo siitä, että saataisiin tutkimusjoukon mielipiteet ja näkemykset helpommin esille. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkimusjoukko on ennalta määrätty ja tutkimuksessa ei käytetä sattumanvaraisia otoksia.

6.2 Tutkimustehtävä

Tein haastattelututkimuksen ravintola Toreroon Joensuuhun. Siellä haastattelin yhteensä 12 henkilöä, joista 5 toimii esimiestehtävissä. Haastattelun jokaista työntekijää ja esimiestä erikseen. Tutkimusongelmana oli:

- Millaisia näkemyksiä ravintolapalveluhenkilöstöllä on ammatillisista osaamistarpeistaan?
- Miten ravintolapalveluhenkilöstö arvioi erilaisten kehittämismenetelmien soveltamista ammatin edellyttämän osaamisen ylläpitämiseen?

Haastattelukysymykset vaihtelivat sen mukaan, haastattelenko esimies- vai työntekijäasemassa olevia henkilöitä. Tutkimuksessani yritin saada vastauksia työntekijäasemassa olevilta henkilöitä erilaisiin teemoihin pohjautuvilla kysymyksillä. Ensimmäisenä teemana on henkilöstön osaaminen ja kehittämismenetelmät. Tarkoituksena oli selvittää haastateltavien yleisiä näkemykset henkilöstön kehittämisestä ja kehittämismenetelmistä. Toisena teemana on kehittämisen vastuunjakautuminen ja tarkoituksena on selvittää henkilöiden mielipiteet siitä, kuuluuko osaamisen kehittäminen työntekijälle itselleen vai työnantajalle. Seuraava teema oli työnantajan/ PKO:n käytännön toimenpiteet kehittämistyössä ja henkilöstön ajatuksia tästä aiheesta. Sitten teemana oli yksilön näkökulmasta kehittäminen. Selvitin kehittääkö, henkilö itseään myös omaehtoisesti sekä millä saralla arkipäivän työssä henkilö tarvitsi osaamisen lisäystä. Seuraava teema oli osaamisen kehittämisen estävät ja mahdollistavat asiat työpaikalla. Kyselin haastateltavilta heidän näkemyksiään ja huomioita ongelmatilanteista ja kehittämisilmapiiristä työpaikalla. Kyselin myös sitä, siirretäänkö omaa osaamista eteenpäin työyhteisössä sekä kuinka voitaisiin helpottaa osaamisen siirtämistä työtovereiden välillä.

Esimiesasemassa olevilta henkilöiltä sain vastauksia seuraaviin teemoihin pohjautuen. Ensimmäisenä teemana on esimiesten osaamisen kehittäminen ja yritän saada selville esimerkiksi, ovatko lisäkouluttaneet itseään työuransa aikana. Seuraava teema käsittelee esimiesten näkemyksiä työnantajastaan/ PKO:sta osaamisen kehittäjänä. Sitten teemana on kehityskeskusteluiden tärkeys kehittämistyössä. Kyselin muun muassa sitä, miten esimiehet kokevat kehityskes-

kustelut osaamisen kehittäjänä sekä saadaanko kehityskeskusteluiden avulla työntekijöiden osaamisen kehitystarpeet esille. Viimeisenä teemana on esimies ja osaamisen johtaminen työyhteisössä. Tarkoituksena oli saada selville, millä toimenpiteillä esimiehet kehittävät osaamista työpaikalla sekä kuinka siirtävät hiljaista tietoa eteenpäin työyhteisössä.

6.3 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Teemahaastattelu on avoimen ja strukturoidun haastattelun eli lomakehaastattelun välimuoto. Siinä missä strukturoidussa haastattelussa esitetään kysymykset aina samassa järjestyksessä ja samassa muodossa sekä kysymysten määrä on määrätty, niin teemahaastattelumenetelmä on väljempi vaihtoehto. Teemahaastattelu ei ole kuitenkaan niin väljä, mitä avoinhaastattelu eli vapaa haastattelu on. Avoimessa haastattelussa käydään henkilöiden välillä keskustelua, jossa aihekin voi muuttua haastattelun aikana. Teemahaastattelussa on tiedossa teema, jota tutkitaan ja, josta halutaan tietoa. Kysymykset tai kysymysten teemat on päätetty ennen haastattelua, mutta myös haastattelun aikana voi tehdä lisä- ja täydentäviä kysymyksiä. Lisäkysymyksillä saadaan lisää tietoa ja syvennetään jo ollutta tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmään päädyin mietittyäni ensiksi, mitä eri vaihtoehtoja on ravintolan henkilökunnan mielipiteiden ja ajatusten keräämiseen. Mietin ensiksi kyselylomakkeella tehtyä tutkimusta. Päädyin kuitenkin jättämään kyselytutkimusvaihtoehdon pois, koska niitä on tehty aika paljon ravintoloiden henkilökunnille. Haastattelumenetelmällä tehty tutkimus olisi hiukan vaihtelua. Myös tutkimusmenetelmä opintojaksolla tekemäni haastatteluopinto-tehtävä oli mielenkiintoinen toteuttaa ja tästä innostuneena, ajattelin, että voisin käyttää tätä tutkimusmenetelmää myös opinnäytetyössäni.

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on ollut aina hyvä tapa kerätä ihmisten ajatuksia, mielipiteitä, elämyksiä ja kokemuksia. Ihminen muuttaa mielipiteitään ajan myötä. Ihminen on monimutkainen tutkittava myös siksi, että ihmisen mielipiteisiin vaikuttaa sekä ihmisen kokema historia että ihmisten erilaiset ympäristöt ja tätä kautta nämä seikat vaikuttavat tutkimustulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 16–17.)

Käytin työssäni teemahaastattelumenetelmää siksi, että pystyn esittämään lisäkysymyksiä ja täydentäviä kysymyksiä haastattelun aikana. Teemana työssäni on henkilöstön ammatillisen osaaminen ja sen kehittäminen ja ylläpitäminen. Tein haastattelun teemahaastattelurungon pohjalta. Haastattelu tutkimusmenetelmänä voi viedä paljon aikaa ja sitä pidetään haastattelumenetelmän haittapuolena (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Tutkimusjoukkoni ei ole kuitenkaan niin suuri. Tämä tutkimusmenetelmä sopii siten hyvin minun työhöni.

Aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua. Nauhoitin kaikki haastattelut. Tällöin pystyin keskittymään itse haastatteluun ja haastateltavaan eikä tarvinnut keskittyä kirjaamaan vastauksia ylös. Pystyin olemaan varma samalla siitä, että en muuta vastauksia tai niiden painotuksia kirjoittaessani vastauksia ja kuunnellessani samalla haastateltavaa. Näin pysyi vastauksien oikeanlaisuus ja luettavuus haastattelun aikana. Litteroin kaikki nauhoitetut haastattelut.

Litteroinnin jälkeen aloin analysoida vastauksia. Aineiston yhdistelyksi sanotaan vaihetta, jolloin etsitään vastauksista samankaltaisuuksia tai huomattavia eroavuuksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 149). Tässä vaiheessa etsin samanlaisia vastauksia haastateltavien vastauksien seasta ja aloin tekemään ryhmittelyjä niistä. Analysoin ja ryhmittelen vastauksia sekä vertailen vastauksia muun muassa yhdenmukaisuuden ja samanlaisuuden mukaan. Otin huomioon myös, jos kysymysten keskuudesta nousee esiin hyvinkin toisistaan eroavia vastauksia. Minun piti kiinnittää huomiota siihen, että käsiteltäessä ja ryhmitellessä tuloksia, tulosten oikeanlaisuus pysyy eikä muutu analysointivaiheessa. Käytyäni läpi vastaukset, kirjoitin yhteenvedot tuloksista.

Toimeksiantajan kanssa tein toimeksiantosopimuksen. Sain luvan tehdä haastattelututkimuksen ravintolan henkilökunnalle. Kysyin jokaiselta työntekijältä erikseen ennen haastattelua, haluavatko he osallistua tähän tutkimukseen. Kerroin heille myös vaitiolovelvollisuudesta, joka minulla ja ohjaajalla on. Toimeksiantajalle annan opinnäytetyöstä oman version.

7 Tulokset

7.1 Tuloksien käsittely

Haastattelin teemahaastattelu menetelmää käyttäen yhteensä 12 Toreron työntekijää, joista 7 oli työntekijä- ja 5 esimiesasemassa toimivaa henkilöä. Haastatteluiden tarkoituksena minulla oli saada selville työntekijöiden mielipiteitä osamisen kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Minulla oli eri kysymykset työntekijöille ja esimiehille.

Haastatteluiden kestot vaihtelivat 10 minuutista noin puoleen tuntiin. Osa haastateltavista osasi vastata heti kysymyksiin. Toisilla oli hiukan vaikeuksia ymmärtää kysymyksiä ja erityisesti sitä, mitä kysymyksellä haettiin ja tästä johtuen jouduin johdattamaan ihmisiä apukysymyksillä oikeaan suuntaan. Tällaiset asiat pitkittivät osan haastatteluja pitemmiksi kuin toisten. Haastatteluiden jälkeen litteroin haastattelut. Tämän jälkeen numeroin haastattelut niin, että ainoastaan minä voin tietää, kuka on esimerkiksi työntekijä 1 tai esimies 2. Sitten laitoin haastateltujen vastaukset taulukkomuotoon, josta tein vuorostaan yhteenvetoja sekä vertailin vastauksia toisiinsa. Lopuksi kirjoitin tulokset opinnäytetyöhöni.

7.2 Tulokset työntekijöiden haastatteluista

7.2.1 Työntekijän omat näkemykset osaamisestaan ja kehittämisen lähtökohdista

Haastateltavista kuusi työntekijää mainitsi saaneensa ammatillisen perusosaamisen ravintolatyöhön erilaisten koulujen kautta tai koulutuksissa sekä tarjoilijan että kokin ammattiin. Työelämässä saatu osaaminen tuli esille myös parissa kohdassa. Työntekijöiden mielestä Torerossa vaadittavaa osaamista on kielitaito, asiakaspalvelutaito sekä sosiaaliset taidot. Haastatteluissa nimettiin lisäksi tilannetaju ja soveltamistaito. Työntekijöistä moni korosti tuotetietämyksen tärkeyttä *”Meidän ravintolassa on ehdottomasti tuotetietous, pitää tietää mitä myy.”* (Työntekijä 1). Vastauksissa mainittiin myös teknillinen osaaminen, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan ravintolassa käytössä olevan sähköisen varausjärjestelmän hallintaa.

Työntekijöiden haastatteluteemat ilmenevät liitteessä 1. Toisessa ja kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, miten työntekijällä on ollut mahdollista kehittyä ja kehittää itseäsi ammatillisesti PKO: ssa työssä ollessasi ja mitä työntekijän mielestä henkilöstön kehittämiseen tulisi kuulua ja miten siitä tulisi huolehtia. Näihin kahteen kysymykseen sain melko samanlaisia vastauksia. Kaikki haastateltavat kertoivat, että heille oli tarjottu erilaisia koulutuksia esimerkiksi viini- ja ruokalistakoulutuksia osaamisensa kehittämiseen. Tässä kohdassa tuli esille myös eroja salin ja keittiön työntekijöiden vastauksien välillä. Keittiössä työskentelevät toivoivat enemmän suoraan keittiön työtehtäviin suuntautuneita koulutuksia. Vuorostaan salilla työskentelevät mainitsivat juomatietousosaamisen lisäämisen asioihin, joita odottaa työantajan tarjoavan. Kaikkien vastanneiden mielestä henkilöstön kehittämisen olennaisin osa on, että heille tarjotaan erilaisia koulutuksia.

Esille tuli myös se, että työnantajan odotetaan kouluttavan tai ainakin informoivan henkilökuntaa hyvin esimerkiksi erilaisten kampanjoiden alkaessa, ruokalistojen vaihtuessa tai uusien tuotteiden kohdalla. Henkilöstönkeittämiseen nähtiin

kuuluvan myös uusien työntekijöiden kohdalla hyvä perehdyttäminen. Muuttamalla työntekijän mielestä henkilöstön kehittämiseen kuuluu myös työilmapiiristä huolehtiminen. Kaksi haastateltavaa kertoi myös, että näkevät työkierron erittäin hyödyllisenä. Työkierrossa olleet henkilöt kertoivat sen kehittäneen heidän osaamista ja että työkierto on avannut heidän silmiä siihen, millaista on työskennellä erilaisissa toimipaikoissa.

7.2.2 Työntekijän omat näkemykset käytännötoimenpiteistä, joita odottaa työnantajan/ PKO:n puolelta

Kaikki työntekijät odottavat, että osaamista kehitetään erilaisilla koulutuksilla, jotka liittyvät ruokalistaan tai juomatietouden lisäämiseen. Tähän kysymykseen (ks. kysymys 1) sain työntekijöiltä melko samankaltaisia vastauksia kuin mitä edellisessä teemassa olleisiin kysymyksiin, kuinka tärkeää koulutus ja tuotetietous ovat ja se, että odottavat työnantajan järjestävän heille erilaisia koulutuksia.

Kysymykseen millaista osaamiseen liittyviä asioita odottaa työnantajan tarjoavan, tuli myös uusia näkökulmia edellisiin kysymyksiin verrattuna. Haastatte luissa ilmeni tuotetietous ja koulutuksen lisäksi perehdyttäminen uusiin tuotteisiin tai järjestelmiin sekä uusien työntekijöiden perehdyttäminen työhönsä. Yksi työntekijä odottaa työnantajan/PKO:n tarjoavan ylenemismahdollisuuksia niille työntekijöille, joilla on potentiaalia ja halua siihen. ”*Jos haluaa kehittyä ja edetä ylöspäin, odotan, että siihen on mahdollisuus ja että siihen tarjotaan mahdollisuus.*” (Työntekijä 6). Muutama työntekijä toivoi lisää koulutuksia työpaikalleen. Työntekijät olivat tyytyväisiä koulutuksiin, joita heille oli tarjottu, mutta toivoivat niitä lisää. Vuorostaan yhden työntekijä mielestä PKO ei kouluta tarpeeksi. ”*PKO kouluttaa sen verran mitä on pakko.*” (Työntekijä 7).

Kysymykseen, jossa kysyttiin työntekijöiden tietoutta PKO:n/ S-ryhmän koulutusmahdollisuuksista, tuli seuraavia vastauksia. Työntekijät kertoivat, että on pienempiä ravintolakohtaisia koulutuksia, PKO:n omia koulutuksia ja sitten on s-ryhmän koulutuksia, joita Jollas järjestää Helsingissä. Neljä haastateltavaa ni-

mesi vuoropäällikkökoulutukset ja viisi mainitsi Jollaksessa annettavan koulutuksen. Kahden työntekijän mielestä tiedotus koulutuksista tökkii ja yksi työntekijä oli vuorostaan sitä mieltä, että jos kyselee enemmän koulutusten perään, saa varmasti enemmän informaatiota niistä. Ainoastaan yksi työntekijä vastasi, että hän ei ole tietoinen muista koulutusmahdollisuuksista kuin viini- ja ruokalistakoulutuksista.

7.2.3 Omaehtoisen osaamisen kehittäminen

Kolmannessa teemassa halusin saada selville työntekijöiden käsityksiä omaehtoisesta oppimisesta ja sen kehittämisestä. Ensimmäisessä kysymyksessä (ks. kysymys 1) kaikki työntekijät pitivät omaehtoisena kehittämisenä sitä, että kehitetään omaa ammatillista osaamista vapaa-ajalla omasta tahdosta. ”Se on itsenäisesti asioiden käymistä ja itsensä kehittämistä -- *itse haluaa ja tekee asian eteen jotain.*” (Työntekijä 5). Osa työntekijöistä mainitsi myös seuraavia esimerkkejä. Kolme työntekijää mainitsi espanjalaisen kulttuuri- ja erityisesti ruokakulttuuritietämyksen syventämisen. Muina esimerkkeinä esille tuli alan ohjelmien seuraaminen sekä kirjojen lukeminen. Vastauksissa tuli esille lisäksi osaamisen lisääminen osallistumalla erilaisille kursseille tai koulutuksiin esimerkiksi kielikurssille. Yhdessä vastauksessa mainittiin myös se, että vapaa-ajalla voi maistella ja yhdistellä erilaisia ruokia ja viinejä ja lisätä tällä tavalla tietämystään. Vastauksissa nimettiin myös toisissa ruokapaikoissa käyminen eli otetaan oppia toisesta ravintolasta ja saadaan sillä tavalla kehittämisideoita omaan työhön.

Toinen kysymys oli, millaisena työntekijä kokee työyhteisön roolin ja tuen oman ammatillisen osaamisen ylläpitämisessä. Kaikki työntekijät vastasivat, että työtovereiden kannustus sekä positiivisen ja kehittävän palautteen antaminen ovat tärkeää. Monissa vastauksissa mainittiin palautteen antamisen tärkeyden lisäksi se, että on osattava ottaa vastaan kriittistä palautetta. Yhdessä vastauksessa otettiin esille myös kaikkien työntekijöiden erilaiset osaamistaustat, jotkut ovat olleet pitempään alalla kuin toiset ja toiset tulevat työelämäänsä suoraan koulusta. Pitää osata suhtautua eri tavalla eri ihmisten osaamiseen ja pystyä jakamaan

omaa osaamista sitä tarvitseville. Yksi työntekijä mainitsi myös siitä, miten työpaikalla kannustetaan oppimaan, kouluttautumaan sekä ylenemään. Toinen työntekijä kertoi, kuinka palautteet ja hyvä yhteishenki vaikuttavat osaamiseen ja omaan työhön. *”Iso rooli hyvällä työyhteisöllä, positiivisella mielellä eli positiivisella ilmapiirillä ja kannustuksella.”* (Työntekijä 5).

Kolmannessa kysymyksessä (ks. kysymys 3) tuli toisistaan poikkeavia vastauksia, niin kuin odotinkin, koska kaikilla työntekijöillä on omat kehittämisenkohteet arkipäivän työssään. Kaksi työntekijää oli sitä mieltä, että he eivät voi enää kehittyä eteenpäin nykyisessään työssään. Toinen näistä kahdesta työntekijästä kuitenkin vielä täydensi vastaustaan niin, että muuttamalla työkuvaansa tai työpaikkaa hän voi oppia uutta. Muutama työntekijä otti esille, että viestinnässä on kehitettävää sekä työpaikan sisällä että esimerkiksi koko korttelin sisällä. Tällä tarkoitettiin, että Vaakunan korttelin kaikkien ravintoloiden välistä viestintää voisi parantaa. Muutama työntekijä nimesi myös viinitietouden lisäämisen henkilökohtaisiin osaamistarpeisiinsa sekä uusien ruoanvalmistustekniikoiden oppimisen. Yksi työntekijä kertoi, että on ollut alalla niin lyhyen aikaa, että tarvitsee vielä alalla tarvittavaa osaamista paljon. Yksi työntekijä katsoi kysymystä koko työyhteisön näkökulmasta, millaista osaamista työyhteisö tarvitsee. Tämän työntekijän mielestä sali- ja keittiötyöntekijöiden pitäisi jakaa omaa osaamistaan keskenään paremmin. Hän ehdotti esimerkiksi työn vaihtoa, jossa salin ja keittiön työntekijät vaihtaisivat paikkoja keskenään ja tällä tavalla saisivat paremman ja tarkemman kuvan toistensa työstä.

Ammatillisen osaaminen jakamisen helpottamiseksi muutama työntekijä näki työn vaihdon. Työn vaihdon positiivisena asiana nähtiin, että salin puolen työntekijät pystyvät kertomaan enemmän tuotteista asiakkaille tai keittiö pystyy autamaan esimerkiksi ruokien pöytiin viemisessä. Kuusi työntekijää mainitsi vastauksissaan vihkon, joka on sekä salilla että keittiöllä omansa. Vihkoon kirjoitetaan ajankohtaisista asioista, joista kaikkien työntekijöiden kuuluu olla tietoinen. Muutama työntekijä mainitsi vihkon ongelmaksi sen, että jos sitä ei muisteta lukea ennen työnvuoroa. Vuorostaan muutama työntekijä sanoi, että lukee vihkon aina ennen työvuoron alkua. *”Vihko, tietysti yleisissä asioissa ja tuommoisissa, niin kaikkihan sitä lukee, niin ei tarvitse jokaiselle kertoa erik-*

seen.”(Työntekijä 3). Viisi työntekijää mainitsi myös sen, että kasvotusten tapahtuva tietojen ja taitojen jakaminen on paras tapa jakaa tietoa. Perusteluiksi kerrottiin muun muassa, että kasvotusten tapahtuvassa tiedonjaossa pystyy näyttämään esimerkkejä käytännössä. Yhden työntekijän mielestä hyvää jakamista ei ole vielä löydetty tai ainakin sitä pitäisi vielä kehittää. ”Siinä olisi kehittämistä. *”Sitä vois miettiä, että mikä se olisi sitten se paras keino.”* (Työntekijä 7). Pari työntekijää mainitsi, että ammatillisista osaamista on helppo jakaa palaverissa, joissa kaikki työntekijät ovat paikalla. Yksi työntekijä nosti esille sen seikan, että osaamista ja omia tietoja on helpompi jakaa silloin kun, ihmiset ovat aidosti kiinnostuneita toisten mielipiteistä ja kuuntelevat toisiaan. Työntekijöillä pitää olla motivaatiota muuttua ja kehittyä parempaan suuntaan. *”--Kaikilla olisi halua oppia. Eli motivaatio löytyisi, eikä vain kangistuttaisiin kaavoihin.”* (Työntekijä 1).

7.3 Tulokset esimiesten haastatteluista

7.3.1 Ravintolatyössä tarvittava esimiesosaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet

Esimiehille esitetyt kysymykset löytyvät liitteestä 1. Esimiesosaamiseksi mainittiin muun muassa kokonaisuuden hallitseminen, esimerkin näyttäminen omalla työllään, teknillinen osaaminen, joka tarkoitti tässä erilaisten atk-ohjelmien, henkilöstöhallintaohjelman sekä kassajärjestelmän käyttämistä. Keskeisimpiä esimiehen osaamisalueiksi nimettiin lisäksi ongelmanratkaisukyky, palveluosaaminen, palautteenanto, henkilöstön hallinta sekä päivittäinen johtaminen. Tärkeiksi asioiksi nimettiin tasa-arvoisuus, osata perustella tekemänsä päätökset sekä osata katsoa toimintaa erinäkökulmista muun muassa taloudelliselta, ravintolan, asiakkaan tai ketjun näkökulmasta.

Esimiesten ensimmäisessä teemassa olleisiin kysymyksiin 1 ja 2 sain melko samankaltaisia vastauksia. Esimiehet näkivät mahdollisuudet päivittää esimiesosaamistaan erinäkökulmista. Esille tuli omaehtoisen oppimisen lisäksi Jol-

laksessa järjestettävät esimieskoulutukset ja valmennukset sekä PKO:n järjestämät koulutukset. Esille tuli myös ketjun sisällä järjestettävät ruokalistakoulutukset, keittiöpäällikköpäivät ja ravintolapäällikköpäivät. Muutama esimies oli sitä mieltä, että koulutuksia ja erityisesti osaamisen ylläpitäviä koulutuksia voisi olla enemmän. Yksi esimies oli sitä mieltä, että Jollaksessa järjestettäviin koulutuksiin on vaikea päästä. Vuorostaan toinen esimies oli sitä mieltä, että Jollaksessa järjestettäviin koulutuksiin pääsee kaikki, jotka sitä aktiivisesti haluavat ja hakevat. Oma aktiivisuus tuli esille parissa vastauksessa, työntekijöillä täytyy olla halua kehittyä ja omaa aktiivisuutta hakea erilaisiin koulutuksiin sekä esimiestehtäviin. Koulutusmahdollisuus yleisesti ottaen nähtiin parempana kuin esimerkiksi pienissä yrityksissä ja esille tuli myös se seikka, että osaamisen kehitystyö oli menossa koko ajan eteenpäin. *”Osuuskaupassa osaamisen kehittäminen on menossa eteenpäin yleisesti ottaen.”* (Esimies 5).

7.3.2 Esimiesten näkökulmasta kehityskeskustelut osaamisen kehittämismenetelmänä

Kaikissa vastauksissa tuli esille, että kehityskeskustelut ovat hyviä mahdollisuuksia antaa ja saada palautetta sekä etsiä yhdessä työntekijän kanssa kehittämiskohteita molempien työstä. Muutamassa vastauksessa kehityskeskustelu nähtiin hyvin tärkeänä mahdollisuutena keskustella työntekijän kanssa kahden tämän työskentelystä, ajatuksista työpaikkaa ja työtään kohtaan sekä esimiehelle mahdollisuutena saada palautetta työstään.

Parissa ensimmäisessä kysymyksessä tuli hiukan toistoa vastauksien suhteen. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena nähdään se, että saadaan hahmotettua, millaisia haluja ja toiveita työntekijällä on sekä mitä hän haluaa oppia ja tehdä tulevaisuudessa. Kolmessa vastauksessa mainittiin myös siitä, että kehityskeskusteluissa esimiehen on mahdollista saada selville työntekijän ajatukset ja halut kehittymisestään, mutta tämän asian koettiin olevan kiinni esimiesten omasta motivaatiosta. Vastauksissa mainittiin, että joskus kehityskeskusteluiden hyödyllisyys on esimiehistäkin kiinni, jotkut eivät viitsi ottaa keskusteluista kaikkea irti. Vastauksissa mainittiin lisäksi, että molemman osapuolen sekä työntekijän että

esimiehen pitää valmistautua keskusteluun hyvin ja panostaa siihen, että siitä saa kaiken mahdollisen hyödyn.

Esimiehistä muutaman mielestä kehityskeskusteluita voisi käydä useammin kuin kerran vuodessa. Tätä perusteltiin sillä, että vuoden aikana unohtaa jo edellisen kehityskeskustelun asioita ja tällä tavalla pystyttäisiin paremmin seuraamaan työntekijöiden kehittymistä ja antamaan enemmän palautetta. *”--ainakin kahdesti vuodessa, unohtuu kaikki. Olisivat vaikka sitten lyhyempiä.”* (Esimies 2). Yksi esimies otti esille kehityskeskustelurungon, jonka pohjalta rakennetaan kehityskeskustelut. Hänen mielestään kehityskeskustelurunko ei ole välttämätön, rungon perusasiat pitää käydä läpi, mutta sen jälkeen viedä keskustelua työntekijän tarpeiden suuntaan. *”--suurimmaksi osaksi koen, että se on sellainen vapaamuotoinen ja siinä käydään, yritetään saada selville molemmiin puolin, että mitä mieltä ollaan mieltä asioista ja koetaanko asiat samalla tavalla.”* (Esimies 5). Osaamisen johtamisen näkökulmasta kehityskeskusteluita voidaan hyödyntää esimerkiksi sillä tavalla, että esimies etsii kehityskeskustelun pohjalta saatujen tietojen ja toiveiden pohjalta työntekijälle jatkokoulutusmahdollisuuksia tai lisävastuuta työpaikalla. Esimerkkinä jatkotoimenpiteistä tuli myös työkierron hyödyntäminen. Työntekijän kiinnostuneisuuden pohjalta voidaan etsiä toinen työpaikka, jossa saa vaihtelua nykyiseen toimintaansa sekä voi kehittyä ammatillisesti eteenpäin.

Kaikki esimiehet pyrkivät kehittämään koko työyhteisön osaamistaan näyttämällä esimerkkiä omalla työllään sekä jakamalla uutta tietoa eteenpäin. Pari esimestä lisäksi mainitsi, että joskus työntekijöiden kohdalla voi olla haastetta uuden tiedon vastaanottamisessa. Joskus voi olla kyse työntekijän viitseliäisyydestä tai halusta uusia tapoja kohtaan. Työyhteisössä olevaa osaamista pyrittiin kehittämään myös kannustamalla ja ottamalla huomioon työntekijöiden erilaisuus sekä vahvistamalla hyviä asioita ja puuttumalla kehityskohteisiin. Yhdessä vastauksessa nousi esille ajatusmalli siitä, että vertaiseltaan voi oppia, voi olla joskus haaste työyhteisössä. Työntekijät oppivat myös toisiltaan eikä vain esimieheltään. Haasteena koettiin olevan myös työntekijöiden vaihtuvuus. Aina vanhojen työntekijöiden mukana katoaa jonkin verran osaamista. *”Sitten työntekijöiden vaihtuvuus se on vaikeaa, aina osaamista häviää, voi tulla uutta tilalle,*

mutta aina siinä jotakin häviää.” (Työntekijä 2). Työpaikan yhteishenki nähtiin helpottavan osaamisen jakamista työyhteisössä tai toisin päin.

8 Tulosten tarkastelu ja yhteenveto

8.1 Sisällön ja tulosten tarkastelu

Työntekijöiden vastauksissa tuli esille monissa kohdissa samankaltaisuutta, mitä olin kirjoittanut tietoperustaan muun muassa yksilön ja ryhmäkehittämismenetelmistä. Työntekijät näkivät selvästi, millaista osaamista ja taitoja ravintolatyössä tarvitaan. Koulutusmahdollisuuksien tunnistaminen oli suurimmalle osalle työntekijöistä helppoa. Kaikki melkein mainitsivat PKO:n omat koulutukset, Jollaksessa olevat koulutukset tai vuoropäällikkökoulutukset. Koulutusta pidettiin tärkeänä osana oman osaamisen lisäämisessä ja työnantajalta odotetaan tarjoavan työntekijöille erilaisia koulutuksia. Yksi työntekijä mainitsi tyytyväisyytensä siihen, kun oli myös muita juomatietouskoulutuksia viinikoulutuksien lisäksi ja hän toivoi niitä myös lisää. Esimerkkinä hän mainitsi Torresin juomakoulutuksen. *”Sitten noita pieniä koulutuksia, viinikoulutuksia enemmän esim. se brandykoulutus, mikä meillä oli. Se oli kiva.”* (Työntekijä 4). Yleisesti ottaen toivottiin enemmän koulutuksia. Työntekijät odottivat työnantajalta myös hyvää perehdytystä uusiin tuotteisiin tai uusien työntekijöiden kohdalla sekä ylenemismahdollisuuksia. Tietoperustassa on kerrottu perehdyttämisen hyviä puolia ja muun muassa Mäntynen & Penttinen (2009) mainitsevat hyvän perehdyttämisen tuloksena saadaan pidettyä tasainen palvelun laatu.

Tuloksissa mainittiin koulutus, työssä oppiminen, työn vaihto sekä työkierto osaamisen kehittämiskeinoista. Työntekijät näkivät työn vaihdon mahdollisuudet samalla tavalla kuin Ulla Eräsalo teoksessaan Käytännön henkilöstönjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla (2008). Työntekijät sekä Eräsalo painottivat sitä, että silloin kun salin ja keittiön työntekijät ymmärtävät toistensa työtä paremmin ja tietävät tarkemmin mitä toinen tekee, niin työpaikan moniosaaminen kasvaa ja asiakaspalvelu voi parantua. Työkierto mainittiin sekä työntekijöiden että esi-

miesten vastauksissa ja se nähtiin hyvänä mahdollisuutena kehittää työntekijän osaamista.

Tulosten perusteella on pääteltävissä, että työssä oppimista pidetään hyvin tärkeänä osana osaamistyötä. Työssä oppiminen tuli esille sekä työntekijöiden että esimiesten vastauksissa. Työntekijöiden vastauksissa tuli esille se, että työntekijät voivat oppia sekä esimiehiltään että vertaiseltaan. Esimiesten vastauksissa tuli esille sama asia, että esimiehet voivat oppia vertaiseltaan sekä myös työntekijöiltä. Esimiehet pyrkivät opettamaan myös esimerkillään. Tuloksissa kävi ilmi käytännössä oppiminen, jonka molemmat sekä esimiehet että työntekijät kokivat hyvänä tapana oppia uutta. Viitala teoksessaan *Henkilöstö johtaminen strateginen kilpailutekijä* (2009) kirjoittaa myös työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta ja siitä, että se voi olla huomaamatonta tai määrätietoista oppimista. Palaverit nähtiin myös mahdollisuuksina kehittää työyhteisön osaamista. Eräsalo teoksessaan *Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla* (2008) näkee palaverit myös hyvinä kehittämispaikkoina siksi, että avoimen ilmapiirin vallitessa palavereissa koko työyhteisö pystyy kehittymään niissä.

Vastauksissa esimerkiksi nousseen vihkon käyttöä voisi tehostaa. Kaikki pitäisi saada lukemaan sitä. Kaikki työntekijät voisivat ottaa tavaksi lukea vihkon asiat ennen työvuoroa. Lisäksi työntekijät voisivat kirjoittaa ahkerammin ajankohtaisista asioista vihkoon. Tällä tavalla työyhteisön kommunikointi voi parantua. Jos vihko ei ole toimiva keino, niin mikä sitten on. Ilmoitustaulu on joissakin työpaikoissa käytössä, olisiko se sitten sellainen paikka, jossa olisi helpompi jakaa tietoa.

Ravintolahenkilöstö osasi kertoa hyvin, millaista osaamistaan työssään tarvitsee. Kuitenkin osalle henkilöstöä aiheutti vaikeuksia nimetä kehittämiskohteita omassa ammatillisessa osaamisessaan. Tuloksissa ei tullut mielestäni mitään yllättävää ja osasin odottaa tämän kaltaisia vastauksia. Viestinnässä on melkein pä aina parannettavaa ja tuloksissa haluttiinkin parannusta ravintolan sisäiseen viestintään sekä koko Vaakunan hotelli- ja ravintolakokonaisuuden viestintään. Viestinnän parantaminen tuli esille sekä esimiesten että työntekijöiden vastauksissa. Muutama työntekijä halusi parannusta viinilistatietouteensa, mutta

ilmoittivat haastattelun aikana, että se on heistä itsestään kiinni, koska ei ole aiemmin osallistunut viinilistakoulutukseen. Vuorostaan kohta, jossa kysyin työntekijöiden osaamispuutteita arkipäivän työssä, olin vähän pettynyt tuloksiin. Muutama työntekijä koki, että heillä ei ole mitään oppimista.

Tuloksissa mainittiin kiinnostus myös espanjalaista kulttuuria ja ruokakulttuuria kohtaan. Ravintola voisi miettiä, olisiko hyötyä järjestää esimerkiksi palaverin yhteydessä työntekijöille koulutusta espanjalaisesta kulttuurista. Mielestäni kuitenkin espanjalainen kulttuurin tuntemus kuuluu jokaisen työntekijän omaehtoiseen oppimiseen ja jokainen voi opiskella espanjalaista kulttuuria henkilökohtaisten kiinnostuksen pohjalta juuri sen verran kuin haluaa. Mielestäni työpaikka voi tässä tilanteessa olettaa, että jokainen työntekijä on myös perehtynyt kulttuuriin, koska kuitenkin ravintola on espanjalainen ruokapaikka.

Esimiehet näkivät kehityskeskustelut työntekijän ja oman kehittymisen kannalta sekä mahdollisuutena antaa ja saada palautetta. Samasta näkökulmasta näki asian myös Eräsalo teoksessaan Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla (2008). Esimiehet ja työntekijän molemmat näkivät kannustamisen ja palautteet tärkeänä osana kehittämistyötä.

Esimiehien toinen teema siellä kysymykset 3 ja osaksi 2 toimivat silloin, kun esitin ne ravintola- ja keittiöpäällikölle, mutta minun olisi pitänyt ottaa huomioon, että vuoropäälliköillä ei välttämättä ole valmiuksia vastata näihin kysymyksiin. Sain heidän ajatuksia, kuinka he omalla kohdallaan ovat kehityskeskustelut kokeneet, jotka eivät olleet huonoja huomioita ollenkaan, mutta varsinaisiin kysymyksiin he eivät osanneet vastata. Olisi pitänyt esittää vuoropäälliköille eri kysymykset näissä kohdissa tai jättää nuo kysymykset kokonaan pois heidän kohdallaan. Työntekijöiden ensimmäisessä teeman vastauksissa tuli hiukan toistoa, mutta ei haitallisella tavalla.

8.2 Opinnäytetyön prosessin tarkastelu

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2011 aiheen valinnalla. Henkilöstöjohtamisesta kiinnostuneena päätin, että teen opinnäytetyöni tästä aihepiiristä. Ohjaajan ja silloisen harjoittelupaikkaohjaajan kanssa käymien keskusteluiden jälkeen aiheeksi muodostui henkilöstön kehittäminen. Harjoitusaineen aiheen sain kesäkuussa 2011 ja sitä kirjoitin kesällä ja syksyllä. Maaliskuun alussa esittelin tutkimussuunnitelman. Haastattelututkimuksen toteutin elokuussa ja tämän jälkeen työstin ja analysoin tuloksia sekä kirjoitin samaan aikaan tietoperustaa loppuun. Marraskuussa 2012 pidin tulosseminaarin ja joulukuun puolella luovutin valmiin työn sekä valmistuin restonomiksi. Opinnäytetyöstäni ei synny kustannuksia.

Tätä opinnäytetyötä olen tehnyt siis pitemmän kaavan mukaan. Tutkimuksen ja koko kirjoitusprosessin olisi voinut saada valmiiksi nopeammin, mutta olen tehnyt ahkerasti töitä koko opinnäytetyöprosessin ajan ja itse asiassa työtuntimäärä on vain kasvanut loppua kohden mentäessä. Tästä työmäärän lisääntymisestä en ole ollenkaan pahoillani, koska opin koko ajan uutta ja pääsen soveltamaan käytännössä myös opinnäytetyön asioita.

8.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tein opinnäytetyöni noudattaen ”hyvää tieteellistä käytäntöä” (Hirsjärvi ym. 2009, 23). Eettisinä tavoitteina minulla oli tutkimuksessani, että haastatteluiden aikana vallitsi molemminpuolinen luottamuksellinen ilmapiiri sekä se, että vastaukset ovat totuudenmukaisuus ja luotettavia sekä niiden sanoma ei vääristynyt raportoinnin eri vaiheissa.

Kysyin jokaiselta työntekijältä erikseen, haluavatko he osallistua tähän opinnäytetyön tutkimukseen haastattelun merkeissä. Kerroin heille myös vaitiolovelvollisuudesta, joka minulla on. Luulen, että vaitiolovelvollisuus ja tulosten yhteenvedon johdosta sain kaikki Toreron työntekijät osallistumaan tutkimukseen. Tutkimuksen luotettavuutta nostaa juuri tämä asia, että kaikki 12 työntekijää ja esi-

miestä osallistuivat haastatteluihin ja kaikkien työntekijöiden ääni on päässyt tutkimuksessa mukaan. Näin ollen tutkimukseen vastaamattomuuden tuomaa luotettavuuden pulaa ei ole tässä tutkimuksessa.

Teemahaastattelu vaiheessa tulosten luotettavuuteen vaikutti myös se, että pystyin varmistamaan haastattelutilanteessa sen, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset oikein käyttämällä lisäkysymyksiä ja täydentäviä kysymyksiä. Teemahaastattelumenetelmänä oli hyvä valinta myös siksi, että pystyin tekemään lisäkysymyksiä haastatteluiden aikana saadakseni niillä lisätietoa tutkimukseeni. Vuorostaan haastateltavat pystyivät esittämään täydentäviä kysymyksiä sekä syventämään vastauksiaan haastattelun aikana.

8.4 Pohdinta

Tutkimusongelmana opinnäytetyössä oli ravintolapalveluhenkilöstön erilaisten kehittämismenetelmien soveltaminen osaamisen ylläpitämisessä. Tähän tutkimusongelmaan sain esille monipuolisesti eri kehittämismuotoja. Tuloksissa tuli esille työn vaihto, työkierto, perehdytys, palaverit sekä koulutusmahdollisuudet. Olen tyytyväinen siihen, miten haastateltavat osasivat nimetä erilaisia kehittämismenetelmiä.

Toimeksiantaja halusi saada selville, kuinka työntekijät kehittävät itseään vapaa-ajallaan. Omaehtoisesta oppimisesta sain yllättävän paljon erilaisia vastauksia. Asiaa ajateltiin laajemminkin kuin osasin odottaa. Esille tuli muun muassa kurssit ja erilaiset valmennukset, alan kirjallisuus ja tv-ohjelmat sekä espanjalaiseen ruokakulttuuriin perehtyminen. Vastauksissa mainittiin myös vapaa-ajalla erilaisten ruokien ja viinien yhdisteleminen sekä ulkona syöminen, josta voidaan saada oppia omaan työhön.

Tutkimusjoukkoni lisääntyi yhdellä työntekijällä työn edetessä, mutta mielestäni 12 henkilön tutkimusjoukko ei ollut liian suuri. Mielestäni analysointi ja litterointi vaiheet olisivat olleet jo haasteelliset, jos tutkimusjoukko olisi vielä lisääntynyt tuosta määrästä. Tutkimusjoukon lisääntyminen johtui työpaikan työntekijöiden vaihtuvuudesta.

Teemahaastattelu oli onnistunut valinta tutkimusmenetelmäksi tässä opinnäyte-työssä. Laadullisten metodien käyttö tutkimuksissa yleensä kertoo siitä, että pyritään saamaan selville tutkimusjoukon mielipiteitä ja ajatuksia tutkimuskoh-teesta (Hirsjärvi ym. 2009, 164–165). Mielestäni sain hyvin selville haastatelta-vien mielipiteet osaamistyöstä ja kehittämiskohteista työpaikallaan. Tutkimus-menetelmänä teemahaastattelumenetelmä oli hyvä myös siksi, että pystyin esit-tämään lisäkysymyksiä ja sain lisäinformaatiota tutkimukseeni sekä haastatelta-vat pystyivät vastaamaan vähän laajemmin kuin esimerkiksi kontrolloitu kysely olisi antanut mahdollisuutta.

Olen tyytyväinen myös teemahaastattelurunkooni. Tein haastattelurungosta parikin eri versiota, joista sitten valitsin yhden. Karsin ja yhdistelin kysymyksiä toisiinsa ja sain valmiiksi mielestäni hyvin toimineen haastattelurungon. Ainoas-taan esimiesten toisessa teemahaastatteluosiossa olisi ollut parannettavaa. Vuoropäällikköinä toimivat esimiehet eivät voineet vastata toisessa teemassa kaikkiin kysymyksiin, koska heillä ei ollut kokemusta niistä asioista. Mielestäni tämä asia ei johtunut haastattelurungosta vaan siitä, etten ollut ajatellut, että kaikilla esimiehillä ei ole samanlaista kokemustaustaa.

Olen iloinen siitä, että kaikki työtoverit osallistuivat tähän tutkimukseen. Oli mu-kava päästä keskustelemaan heidän kanssaan henkilöstönkehittämisen tärkey-destä, työtä helpottavista ja hankaloittavista asioista sekä siitä, miten he yleen-säkin näkevät ammatillisen osaamisen kehittämisen työyhteisössä. Toivon, että sain herätettyä heidän mielenkiinnon osaamisen kehittämiseen ja miettimään asian tärkeyttä heidän jokapäiväisessä työssä. Toivon myös, että he kiinnittivät tämän jälkeen enemmän huomiota osaamisen jakamiseen arkipäivän työssään. Olisi myös mielenkiintoista tietää, herättikö tutkimuksen teko henkilöitä kehittä-mään omaa ammatillista osaamista jatkossa enemmän.

Tietoperustan kirjoittaminen ja erilaisten lähteiden käyttäminen sekä etsiminen ovat olleet osaamiseni kannalta kehittäväntä tässä opinnäytetyössä. Syvensin opinnäytetyötä tehdessäni henkilöstöjohtamisen opintojaksolla jo opittua. Tietoperustasta sain hyvän pohjan opinnäytetyölle. Tutkimuksen tekeminen lisäksi opetti, millaista isomman ryhmän haastattelemisen voi olla sekä millaista tutkimustuloksien analysointi on. Kokemukseni tutkimuksen tekemisestä on kuitenkin positiivinen. Minun oli helppoa tehdä haastattelututkimus, sillä tutkimusjoukko oli minulle tuttu työporukka. Haastatteluiden tekemisen jälkeen oli litterointi, joka oli vähän aikaa vievää. Opinnäytetyöprosessiin olen tyytyväinen ja ainoastaan pitkittynyt aikataulu oli miinusta. Aiheena ammatillisen osaamisen kehittäminen oli mielenkiintoinen ja uskon, että tämän työn tekemisestä on minulle tulevaisuudessa hyötyä.

Yritysten on aina tarpeellista panostaa henkilöstön kehittämiseen ja miettiä tarkkaan sekä kehittämisaiheet että -kohteet. On hyvin tärkeää muistaa, että henkilöstönkehittämisessä panostetaan juuri siihen oikeaan kehittämisongelmaan. Lisäksi on hyvä muistaa, että ei ole kenenkään parhaaksi, jos henkilöstöä koulutetaan hukkaan eikä oteta työpaikan ajanmukaista osaamisen tarvetta huomioon. Työyhteisön osaamista pitäisi lähteä kehittämään siitä, mikä työpaikan nykyinen osaamisen taso on. Henkilöstön kehittäminen on koko yritykselle ja työyhteisölle hyväksi, koska siinä onnistuessa päästään työtä hankaloittavista asioista eroon ja tämän seurauksena voi esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri parantua. Osaavalla henkilökunnalla yritys erottuu kilpailijoistaan.

Lähteet

- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Restamark Oy.
- Helakorpi, S. 2005. Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä –. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hemmi, M. & Lahdenkauppi, M. 2002. 4.painos. Avec Asiakaspalvelua ravintolassa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö– nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakkoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf. 8.8.2011.
- Opetushallitus. 2010. Tutkintotodistuksen liite. Opetushallitus. http://www.oph.fi/download/131771_Tarjoilija_asiakaspalvelun_ko.pdf. 22.2.2012.
- Opetushallitus. 2010. Tutkintotodistuksen liite. Opetushallitus. http://www.oph.fi/download/131770_Kokki_kokin_ko.pdf. 22.2.2012.
- Opetushallitus. 2010. Ammattikorkeakoulut. Opetushallitus. http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikorkeakoulut_ja_yliopistot/ammattikorkeakoulut. 22.2.2012.
- Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. 2012. Opetussuunnitelmat: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. http://soleops.pkamk.fi/opsnet/disp/fi/ops_KoulOhjSel/tab/tab/fet?valkiel=fi&kouluhj_id=5487909&ryhma_id=105183658&ryhmtyyp=1&amk_id=100019. 12.4.2012.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2012. Tietoa Osuuskaupasta. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. <http://www.s-kanava.fi/web/pohjois-karjalan-osuuskauppa/tietoa-alueosuuskaupasta>. 15.2.2012
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2012. Merkkipaaluja Pohjois-Karjalan Osuuskaupan taipaleelta. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. <http://www.s-kanava.fi/web/pohjois-karjalan-osuuskauppa/historia>. 16.2.2012.
- SOK. 2012. Ravintola Torero. <http://www.torero.fi/>. 22.2.2012.
- Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita. 2001. Osaamisen johtaminen Kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriö. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinlaitos/4064/4065_fi.pdf. 13.2.2012.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 1.–2. painos. Helsinki; Edita Publishing Oy.

Haastattelurunko

Kysymykset työntekijöille

TEEMA

Työntekijöiden omat näkemykset osaamisestaan ja kehittämisen lähtökohdista

1. Miten kuvailet ravintolatyössäsi (Torerossa) vaadittavaa osaamista?
2. Miten sinulla on ollut mahdollista kehittyä ja kehittää itseäsi ammatillisesti PKO:ssa työssä ollessasi?
3. Mitä sinun mielestäsi henkilöstön kehittämiseen tulisi kuulua ja miten siitä tulisi huolehtia?

TEEMA

Työntekijän omat näkemykset käytännötoimenpiteistä, joita odottaa työnantajalta/PKO:n puolelta

1. Millaista koulutusta tai osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita odotat työnantajan/ PKO:n tarjoavan?
2. Oletko tietoinen PKO/ s-ryhmän tarjoamista oppimis- tai koulutusmahdollisuuksista?

TEEMA

Miten omaehtoisesti voisit kehittää ammatillista osaamistasi?

1. Mitä sinun mielestäsi on omaehtoinen itsensä kehittäminen?
2. Millaisena koet työyhteisön roolin ja tuen oman ammatillisen osaamisen ylläpitämisessä?
3. Mitkä ovat mielestäsi asioista arkipäivän työssäsi, joissa kaipaavat ammatillisen osaamisen kehittämistä tai tietojen päivittämistä?
4. Miten/ Millä keinoilla sinun olisi helpompi jakaa ammatillista osaamistasi työyhteisössä?

Haastattelurunko

Kysymykset esimiehille

TEEMA

Millaista esimiesosaamista PKO:n ravintolatyössä vaaditaan ja miten olet päässyt kehittämään osaamistasi?

1. Mitkä ovat esimiesosaamisesi keskeisimmät asiat?
2. Millaisena näet esimiesasemassa toimivien mahdollisuudet päivittää omaa osaamistaan ja miten mielestäsi siinä on onnistuttu?
3. Miten mielestäsi työnantaja suhtautuu esimiesten osaamisen kehittämiseen?

TEEMA

Miten esimiesten näkökulmasta kehityskeskustelut toimivat osaamisen kehittämismenetelmänä?

1. Miten esimiehet kokevat kehityskeskustelut? / Millainen rooli on sinun mielestä kehityskeskusteluilla osaamiseen ja kehittämistarpeiden arvioinnissa?
2. Auttavatko kehityskeskustelut hahmottamaan työntekijöiden osaamisen tarpeita ja haluja? Miten toimivina näet kehityskeskustelukäytänteet juuri osaamisen johtamisen näkökulmasta?
3. Hyödynnetäänkö kehityskeskusteluista saatuja tietoja osaamisen johtamisen suunnittelussa? Onko saaduilla tiedoilla jatkotoimenpiteitä?
4. Millä toimilla esimiehenä kehität työyhteisön osaamista ja mitä esteitä koet siinä olevan?