

# Juomatuoteosaamisen johtaminen

Liikanen Lauri

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2025

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Liikanen, Lauri  
Juomatuoteosaamisen johtaminen

Opinnäytetyö 30 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Toukokuu 2025

---

Tämä opinnäytetyö tarkasteli juomatuoteosaamisen johtamista ravintola-alalla kehitystutkimuksen menetelmin. Työn tavoitteena oli selvittää, miten juomatuoteosaamista kehitetään, johdetaan ja hyödynnetään Veljekset Ponteva Oy:ssä. Tutkimus kytkeytyi ajankohtaiseen tarpeeseen vahvistaa osaamisen johtamisen käytäntöjä muuttuvassa työelämässä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista monimenetelmätutkimusta. Aineisto koostui teemahaastatteluista, lähtökohta-analyysistä sekä havainnoinnista. Näiden avulla muodostettiin kokonaiskäsitys juomatuoteosaamisen nykytilasta ja kehityskohteista organisaatiossa.

Tulosten perusteella juomatuoteosaaminen kehittyy pääasiassa työssä oppimisen, työyhteisön vuorovaikutuksen sekä joidenkin esihenkilöiden aktiivisen tuen kautta. Systemaattinen perehdytys ja osaamisen tunnistaminen olivat osin puutteellisia. Sisäinen yrittäjyys ja oma-aloitteisuus nousivat keskeisiksi tekijöiksi osaamisen kehittämisessä.

Johtopäätöksissä esitetään kehitysehdotuksia, kuten perehdytysmallin yhtenäistäminen, säännöllisten koulutusten järjestäminen sekä palautekulttuurin ja osallistavan kehittämisen vahvistaminen. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa ravintola-alan yrityksissä, jotka haluavat kehittää osaamisen johtamista ja juomatuoteosaamista osana asiakaspalvelun laatua.

---

Asiasanat: osaamisen johtaminen, juomatuoteosaaminen, ravintola-ala, sisäinen yrittäjyys, perehdytys, henkilöstön kehittäminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

Liikanen, Lauri  
Beverage Expertise Management

Bachelor's thesis 30 pages, appendices 3 pages  
May 2025

---

This thesis explored the management of beverage expertise in the restaurant sector through a case study. The aim of the study was to examine how beverage knowledge is developed, managed, and utilized in a company called Veljekset Ponteva Oy. The study is linked to the current need to strengthen competence management practices in a changing work environment.

A qualitative multi-method approach was used in the study. The data consisted of thematic interviews, a baseline analysis, and ethnographic observation. Together, these methods provided a comprehensive understanding of the current state and development needs of beverage expertise management in the organization.

The findings showed that beverage product expertise is largely built through on-the-job learning, workplace interaction, and the activity of individual supervisors. Systematic onboarding and recognition of skills were found to be partly lacking. Internal entrepreneurship and initiative emerged as key drivers of competence development.

Based on the conclusions, development suggestions include unifying the onboarding process, organizing regular product training, and strengthening feedback culture and participatory development. The results are applicable to other restaurant businesses seeking to improve competence management and enhance beverage expertise as part of service quality.

---

Key words: competence management, beverage expertise, restaurant industry, internal entrepreneurship, onboarding, staff development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	MUUTTUVA TYÖELÄMÄ .....	6
	2.1 Ravintola-alan nykytila .....	6
	2.2 Ravintola-alaa muuttavat trendit.....	7
	2.3 Työelämän murroksen ilmiöt ja taustatekijät .....	8
	2.4 Oppiva organisaatio ja resilienssi.....	10
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	12
	3.1 Käsitteen määrittelyä.....	12
	3.2 Osaamistarpeen ennakointi .....	12
	3.3 Osaamisen kehittämismenetelmät .....	13
	3.4 Sisäinen yrittäjäyys .....	14
4	OPPIMISTA TUKEVAN JOHTAMISEN PERIAATTEET .....	15
	4.1 Ravintolajohtamisen tekijät .....	15
	4.2 Esihenkilötyön haasteet ja potentiaali ravintolaorganisaatiossa...	15
	4.3 Osallistava johtaminen .....	16
	4.4 Osaamisen johtaminen .....	17
	4.5 Oppimisen johtaminen .....	18
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN .....	19
	5.1 Tausta, tavoite ja tarkoitus .....	19
	5.2 Käytetyt menetelmät .....	19
	5.3 Tutkimustriangulaatio .....	21
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET .....	24
	6.1 Teemahaastatteluiden tulokset .....	24
	6.2 Lähtökohta-analyysin tulokset.....	25
	6.3 Etnografiset havainnot .....	26
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	27
	LÄHTEET.....	30
	LIITTEET .....	33
	Liite 1. Haastattelulomake.....	33
	Liite 2. Kyselylomake .....	34
	Liite 3. Juomatuoteosaamisen kehittämiskohteet .....	35

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten juomatuoteosaamista johdetaan ja kehitetään ravintola-alalla, erityisesti Veljekset Ponteva Oy:ssä. Työ tarkastelee, millaisia käytäntöjä ja rakenteita osaamisen johtamiseen liittyy, miten perehdytys ja koulutus toteutuvat sekä millainen rooli esihenkilöillä ja työyhteisöllä on osaamisen tukemisessa. Lisäksi työn tavoitteena on tunnistaa kehittämiskohteita, joiden avulla juomatuoteosaamisen johtamista voidaan vahvistaa systemaattisemmaksi ja henkilöstöä osallistavammaksi. Työ tarjoaa käytännönläheisiä ehdotuksia osaamisen kehittämisen tueksi, joita voidaan hyödyntää myös muissa ravintola-alan organisaatioissa.

Veljekset Ponteva Oy harjoittaa ravintolatoimintaa kolmessa toimipisteessä Tampereen keskustassa. Yritys työllistää noin 35 henkilöä, joista noin 20 työskentelee juomatuotteiden parissa. Ravintolapalveluiden tuottajana yrityksen yksi valttikortti on oma viinien maahantuonti, joka mahdollistaa dynaamisten, uniikkien ja verkkoja edullisempien tuotteitten tarjoilun.

Ravintolat ovat tyyleiltään erilaisia, mutta jokainen on vakiinnuttanut paikkansa kaupungin ravintolakentässä. Ravintoloista vanhin, Bertha, on intiimi bistrotyyppinen ravintola, jossa korostetaan laadukkaita raaka-aineita sekä korkeaa käsitöastetta. Huber on kautta maan tunnettu liharavintola, joka tarjoilee kahdessa kerroksessa muun muassa kotimaista Dry Age -lypsylehmää sekä hevosenslihaa. Ravinteli Haarlan asiakastila koostuu useista pienistä huoneista, joihin luodaan asiakaslähtöisesti tunnelmallisia elämyksiä eurooppalaisten klassikkoannosten ympärille.

Tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstön juomatuoteosaamisen tasoa ja sen ylläpidon menetelmiä, sekä tutkia yrityksen strategiaa oppimisen tukemisessa. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten osaamista johdetaan arjessa, ja millaisia rakenteita, käytäntöjä ja vuorovaikutuskeinoja siihen liittyy. Työ keskittyi tarkastelemaan juomatuoteosaamista osana henkilöstön kehittämistä ja asiakaskokemuksen laatua.

## 2 MUUTTUVA TYÖELÄMÄ

### 2.1 Ravintola-alan nykytila

Ravintola-ala on dynaaminen ja jatkuvasti muuttuva toimiala, jota muokkaavat niin kuluttajakäyttäytymisen muutokset, teknologian kehitys kuin työvoiman saatavuuteen liittyvät haasteet. Digitalisaatio, kestävän kehityksen vaatimukset ja muuttuvat asiakasodotukset edellyttävät ravintola-alan toimijoilta joustavuutta ja kykyä sopeutua uusiin toimintamalleihin. (Vuorio 2024; Jokinen 2024.)

Ravintolajohtamisen näkökulmasta työelämän muutos edellyttää strategista henkilöstöhallintoa, osaamisen kehittämistä ja työhyvinvoinnin tukemista. Menestyvät ravintolat panostavat joustaviin työolosuhteisiin, vahvaan organisaatiokulttuuriin ja työntekijöiden sitouttamiseen. (Gröhn & Mäkihalvari 2023; Laine 2021.) Työelämän jatkuva muutos tarjoaa myös mahdollisuuksia kehittää asiakaskokemusta ja tehostaa liiketoimintaa, mikä vahvistaa alan kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta (Haavisto 2021).

Työelämän muutos näkyy erityisesti työntekijöiden osaamisvaatimuksissa. Perinteisen asiakaspalvelu- ja keittiötyön rinnalle on noussut tarve hallita uusia teknologioita, kuten digitaalista tilaamis- ja varausjärjestelmiä, sekä ymmärtää vastuullisia toimintatapoja. (Vehkaperä & Puhakainen 2022; Jokinen 2024.) Lisäksi monimuotoiset työskentelytavat, kuten osa-aikaisuus, kausiluonteisuus ja itsensä työllistäminen ovat yhä yleistymässä. Ravintola-alan nykytila ja siihen liittyvät ilmiöt heijastavat sekä alan haasteita että uusia trendejä (kuvio 1).



KUVIO 1. Ravintola-alan nykytilan osatekijöitä.

## 2.2 Ravintola-alaa muuttavat trendit

**Toipuminen koronapandemiasta:** Vaikka ravintola-ala on elpynyt pandemian vaikutuksista, työvoimapula ja kustannusten nousu, kuten elintarvike- ja vuokra-kustannukset, aiheuttavat edelleen merkittäviä haasteita. MaRa ry:n (2024) mukaan yritykset kamppailevat etenkin kannattavuuden kanssa, sillä asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen on muuttunut ja yritysten hintapaineet ovat suuria. **Vastuullisuus ja kestävä kehitys:** Ympäristövastuullisuus nousee entistä keskeisempään asemaan. Ravintoloissa pyritään vähentämään hävikkiä tekoälyn avulla ja käyttämään vastuullisesti tuotettuja raaka-aineita, kuten laboratoriossa kasvatettua lihaa ja hydroponisesti viljeltyjä kasviksia. Tämä näkyy myös pakkauksissa, joissa käytetään kierrätettäviä ja biohajoavia materiaaleja. **Teknologian rooli:** Tekoäly ja robotisaatio alkavat muuttaa toimintatapoja. Esimerkiksi palvelurobotit voivat auttaa pöytiin ohjauksessa ja astioiden keräämisessä. Tekoälyä käytetään myös raaka-ainehankintojen optimointiin ja asiakaskokemusten personointiin. (MaRa ry 2024; Tuomi 2020.)

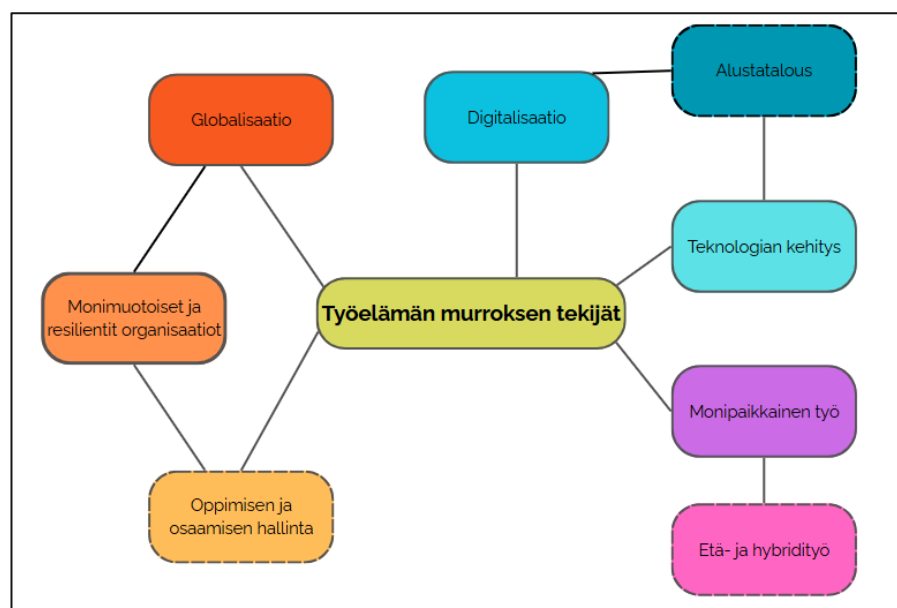
**Ruokailutottumusten- ja trendiruoan muutokset:** Kuluttajat hakevat uusia makuja ja terveellisempiä vaihtoehtoja, kuten kasvipohjaisia tuotteita. Sosiaalisen median vaikutus näkyy esimerkiksi visuaalisesti houkuttelevien tarjoilutapojen, kuten levitelautojen, suosion kasvuna. Lisäksi rento fine-dining, jossa korkealaa-

tuista ruokaa tarjoillaan rennommin ilman perinteistä etikettiä, korostuu. **Kansainväliset ja paikalliset maut:** Uudet makutrendit, kuten afrikkalaiset mausteet ja italialainen calabrian chili, sekä perinteiset mutta uudelleenmuokatut ruokalajit, kuten kylmät japanilaiset nuudelikulhot, yleistyvät. (Tuomi 2020; Solala 2024; Kaapro 2024.)

### 2.3 Työelämän murroksen ilmiöt ja taustatekijät

Työterveyslaitos (2024) kertoo verkkosivuillaan työelämän murrokseen vaikuttavista tekijöistä (kuvio 2). Mainittakoon näistä digitalisaatio, organisaatioiden monimuotoisuus, monipaikkainen työ, sekä oppimisen ja osaamisen kehittäminen työssä. (Työterveyslaitos 2024.)

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa teknologian kehityksen, digitalisaation, ilmastonmuutoksen ja väestörakenteen muutosten vuoksi. Etä- ja hybridityö, työn aika- ja paikkasidonnaisuuden väheneminen sekä alustatalouden nousu ovat keskeisiä piirteitä. Muutokset korostavat työntekijöiden jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja mukautumista uusiin työskentelytapoihin. Esimerkiksi Fingridissä korostetaan jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä osana asiantuntijatyötä. Vastaavasti Työterveyslaitos on nostanut esiin monimuotoisuuden ja organisaatiomuutosten vaikutukset. (Nurmi 2021; Työterveyslaitos2024.)



KUVIO 2. Työelämän murroksen tekijät.

Työelämän keskeisiä tekijöitä ovat työhyvinvointi, vuorovaikutustaidot ja osaamisen hallinta. Työterveyslaitoksen mukaan ilmastonmuutos ja digitalisaatio muokkaavat työn sisältöä, kun taas työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen voi vaikuttaa yksilöiden hyvinvointiin. Fingridin tuottamien tulosten mukaan työhyvinvointia voidaan tukea esimerkiksi kehittämällä itsetuntemusta ja palautumistaitoja, sekä tarjoamalla joustavia työaikamalleja. (Nurmi 2021; Työterveyslaitos 2024.)

Asiakaspalvelutyössä psyykinen kuormitus on myös merkittävä muuttuja. Ravintola-alalla työntekijät kohtaavat päivittäisessä työssään tilannetajua, paineensietokykyä ja vahvoja vuorovaikutustaitoja vaativia tilanteita. Erityisesti haastavat asiakaskohtaamiset voivat lisätä työn kuormittavuutta ja aiheuttaa pitkittyessään stressioireita. Hyvä johtaminen ja työyhteisön tuki ovat keskeisiä tekijöitä stressin hallinnassa ja myönteisen työilmapiirin ylläpitämisessä. (Aly, 2021.)

Fyysinen kuormitus, kuten pitkät työvuorot jaloillaan, raskaat nostot sekä lämpimät ja kiireiset keittiöolosuhteet vaativat ergonomisten työmenetelmien ja työolojen kehittämistä työntekijöiden hyvinvoinnin turvaamiseksi. Fyysisen rasituksen lisäksi kuormitusta voivat lisätä henkilöstöresurssien riittämättömyys ja työtehtävien epätasainen jakautuminen. (Kilpiö 2019.)

Työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen ja jatkuva oppiminen ovat olennainen osa työelämää, erityisesti ravintola-alalla, jossa toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Tarve hallita uusia ruoanvalmistustekniikoita, asiakaspalvelukonsepteja ja digitaalisia järjestelmiä korostuu, kun palveluiden laatu ja kilpailukyky halutaan säilyttää korkealla tasolla. (Vartiainen & Vartiainen 2021.)

Jatkuva koulutus, mentorointi ja urakehitysmahdollisuudet vahvistavat työntekijöiden osaamista ja lisäävät heidän työtyytyväisyyttään. Esihenkilöiden aktiivinen rooli työntekijöiden tukemisessa ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisessa parantavat sitoutumista ja työssä viihtymistä. (Järvelin 2023.) Motivoiva johtaminen, selkeät työnkuvat, oikeudenmukainen palkkaus ja arvostava organisaatiokulttuuri ovat keskeisiä tekijöitä joilla voidaan vaikuttaa työmotivaation vahvistumiseen ja henkilöstön pysyvyyteen ravintola-alalla (Eerikäinen 2020).

## 2.4 Oppiva organisaatio ja resilienssi

Oppiva organisaatio on teoria, joka painottaa jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä muuttuvaan ympäristöön sopeutumiseksi. Pahkin (2024) korostaa julkaisussaan, että tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi ja yhteistyö työelämän toimijoiden kanssa ovat avainasemassa organisaatioiden oppimisessa. Lisäksi Learning by Developing (LbD) -malli on esimerkki siitä, miten oppiminen voidaan integroida työtehtäviin tehokkaasti. (Pahkin 2024.)

Oppiva organisaatio on toimintaympäristö, jossa sekä yksilöt että yhteisöt oppivat jatkuvasti ja kehittävät osaamistaan osana työn arkea. Tällaisessa organisaatiossa oppiminen ei rajoitu yksittäisiin koulutushetkiin, vaan se nivoutuu kiinteästi työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutukseen. Oppivan organisaation strategiassa korostuvat osallistava johtaminen, yhteisöllinen oppiminen, tiedon jakaminen ja vuorovaikutteisuus. (Ryky 2022; Fredriksson & Saarivirta 2015.)

Juomatuoteosaamisen johtamisen kontekstissa oppiva organisaatio merkitsee rakenteita ja käytäntöjä, jotka tukevat jatkuvaa oppimista: perehdytysmallit, maiskelutilaisuudet, palautekulttuuri ja osallistava tuotekehitys ovat esimerkkejä tällaisista toimintatavoista (Mannila 2022; Vartiainen & Vartiainen 2021). Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat myös luottamukseen perustuva ilmapiiri sekä mahdollisuus kokeilla ja jakaa kokemuksia, mikä vuorostaan tukee sisäistä yrittäjyyttä ja oman asiantuntijuuden kasvua (Ljungman 2025).

Resilienssi on keskeinen käsite työelämässä, erityisesti nopeasti muuttuvissa ja kuormittavissa olosuhteissa. Se kuvaa yksilön, työyhteisön tai organisaation kykyä selviytyä haastavista tilanteista ja säilyttää toimintakyky muuttuvissa olosuhteissa. Jaana Meriläinen & Carita Hand tiivistävät blogitekstissään (2022) käsitettä seuraavasti:

Kuvainnollisesti resilienssi voidaan nähdä nousemisena ylös haastavien olosuhteiden kaivamasta kuopasta. Sen sijaan, että jäätäisiin vellomaan, vastoinkäymisten seurauksiin pohditaan keinoja palautua kuormittavasta tilanteesta ja oppia siitä keinoja selviytyä paremmin myös tulevista haasteista. (Meriläinen & Hand 2022.)

Resilienssi ei tarkoita pelkästään vastoinkäymisistä selviytymistä, vaan myös oppimista ja vahvistumista. Työelämässä resilienssi ilmenee kykyinä sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, säilyttää toimintakyky paineen alla ja löytää keinoja kehittää työprosesseja haasteiden jälkeen. Organisaatiotasolla resilienssiä tukevat muun muassa avoin viestintä, oppimista edistävä kulttuuri ja johdon tuki muutostilanteissa. Tällaiset rakenteet mahdollistavat sen, että organisaatio pystyy reagoimaan ennakoivasti ja säilyttämään kilpailukykyä myös epävarmoina aikoina (Meriläinen & Hand 2022.)

### **3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**

#### **3.1 Käsitteen määrittelyä**

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa työntekijöiden tietoja, taitoja ja ammatillista pätevyyttä vahvistetaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Ravintola-alalla osaamisen kehittäminen on erityisen tärkeää, sillä ala on dynaaminen ja vaatii jatkuvaa mukautumista uusiin trendeihin, asiakasodotuksiin ja liiketoiminnan muutoksiin. (Vartiainen & Vartiainen 2021.)

Ravintolajohtajan rooli osaamisen kehittämisessä on keskeinen. Hän varmistaa, että henkilöstöllä on tarvittava ammattitaito laadukkaan asiakaspalvelun, tehokkaan keittiötoiminnan ja sujuvan tiimityöskentelemisen takaamiseksi. Käytännössä osaamisen kehittämistä voidaan edistää esimerkiksi perehdytyksen, sisäisten koulutusten, mentoroinnin ja työkierron avulla. Lisäksi digitaalisten työkalujen ja uusien teknologioiden hallinta on yhä enenevässä määrin osa ammatti-osaamista. (Vartiainen & Vartiainen 2021.)

Hyvin johdettu osaamisen kehittäminen parantaa työtyytyväisyyttä, lisää työntekijöiden sitoutumista ja vahvistaa organisaation kilpailukykyä. Haasteena voi olla ajan ja resurssien riittävyys, mutta pitkäjänteinen suunnittelu ja oppimista tukeva organisaatiokulttuuri auttavat varmistamaan, että kehittäminen on jatkuvaa ja tuloksellista. (Vartiainen & Vartiainen 2021.)

#### **3.2 Osaamistarpeen ennakointi**

Osaamistarpeen ennakointi on prosessi, jossa tunnistetaan tulevaisuuden osaamisvaatimuksia ja varmistetaan, että organisaation henkilöstöllä on tarvittavat taidot muuttuvassa toimintaympäristössä. Ravintola-alalla ennakointi on erityisen tärkeää, sillä asiakaskäyttäytyminen, ruokatrendit, teknologia ja lainsäädäntö muokkaavat markkinoita jatkuvasti, mikä vaikuttaa työntekijöiden osaamisvaatimukseen. (Paltamaa 2017; Solala 2024.)

Ravintolajohtajan tehtävänä on seurata alan muutoksia ja arvioida, millaisia taitoja tulevaisuudessa tarvitaan. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uusien ruoanvalmistusmenetelmien, asiakaskokemusta parantavien teknologioiden tai kestävä kehityksen käytäntöjen omaksumista. Ennakointia tukevat markkinatutkimukset, asiakaspalaute, erilaiset kilpailija-analyysit, sekä yhteistyö alan koulutusorganisaatioiden kanssa. (Kaapro 2024; Tuomi 2020.)

Ennakointi ei ole vain reaktiivista sopeutumista, vaan proaktiivista toimintaa, joka tukee osaamisen strategista johtamista. Tehokas osaamistarpeen ennakointi auttaa organisaatiota pysymään kilpailukykyisenä ja varmistaa, että henkilöstön kehittäminen on suunnitelmallista ja tavoitteellista. Lisäksi se auttaa kohdentamaan koulutusresursseja oikein ja edistää henkilöstön urapolkujen tukemista. Kun työntekijöitä koulutetaan ajoissa vastaamaan tuleviin haasteisiin, se lisää työmotivaatiota, parantaa palvelun laatua ja tukee ravintolan liiketoiminnan kasvua. (Mannila 2022; Paltamaa 2017.)

### **3.3 Osaamisen kehittämismenetelmät**

Osaamisen kehittämismenetelmät ovat systemaattisia tapoja, joilla työntekijöiden tietoja, taitoja ja ammatillista pätevyyttä vahvistetaan. Ravintola-alalla nämä menetelmät ovat keskeisiä liiketoiminnan menestyksen, asiakaskokemuksen ja työhyvinvoinnin kannalta. Nopeatempoinen ja jatkuvasti kehittyvä ala vaatii työntekijöiltä monipuolista osaamista, joten ravintolajohtajan tehtävänä on valita ja toteuttaa tehokkaita kehittämismenetelmiä. (Vartiainen & Vartiainen 2021.)

Keskeisiä osaamisen kehittämisen tapoja ovat perehdytys, mentorointi, työssä oppiminen ja koulutukset. Hyvin toteutettu perehdytys antaa työntekijälle tarvittavat perustiedot ja taidot, mikä nopeuttaa sopeutumista ja parantaa työsuoritusta. Mentorointi ja työssä oppiminen puolestaan tukevat jatkuvaa kehittymistä, kun kokeneemmat työntekijät jakavat tietotaitoaan uusille osaajille. Lisäksi erilaiset sisäiset ja ulkoiset koulutukset tarjoavat mahdollisuuden syventää ammattiosaamista esimerkiksi asiakaspalvelun, ruoanvalmistuksen tai esimiestyön saralla.

Onnistunut osaamisen kehittäminen edellyttää johdon sitoutumista, suunnitelmallisuutta ja oppimista tukevaa työympäristöä. Kun työntekijöille tarjotaan mahdollisuus kehittää itseään ja edetä urallaan, se parantaa työmotivaatiota, sitoutumista ja organisaation kilpailukykyä. (Vartiainen & Vartiainen 2021.)

### 3.4 Sisäinen yrittäjyys

Sisäinen yrittäjyys käsitteenä tarkoittaa työntekijän oma-aloitteista ja vastuullista toimintaa, joka edistää organisaation kehitystä ja innovatiivisuutta. Se ilmenee esimerkiksi uusien ideoiden ehdottamisena, tehokkaampien toimintatapojen kehittämisenä sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaamisena ennakoivasti. Osana osallistavan johtamisen strategiaa sisäinen yrittäjyys on erityisen arvokasta ravintolalalla, sillä kilpailu on kovaa, ja menestyminen edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja asiakaskokemuksen parantamista. (Fredriksson & Saarivirta 2015; Ahti 2024.)

Ravintolajohtajan tehtävänä on luoda sisäiseen yrittäjyyteen kannustava ja sitä tukeva ympäristö. Tämä tarkoittaa työntekijöiden rohkaisemista itsenäiseen päätöksentekoon, luovuuden hyödyntämistä, ja vastuun antamista työtehtäviin. Esimerkiksi tarjoilija voi kehittää asiakaspalvelukonseptia, kokki voi ehdottaa uusia ruokalajeja tai vuoropäällikkö voi löytää tehokkaampia tapoja työn organisointiin. Työyhteisön avoimuus, vuorovaikutuksen sujuvuus ja palautteen anto ovat keskeisiä tekijöitä sisäisen yrittäjyyden tukemisessa. (Ljungman 2025; Mannila 2022.)

Sisäinen yrittäjyys kytkeytyy myös osaamisen johtamiseen: kun työntekijöiden osaaminen ja kehitys nähdään investointina, syntyy tilaa kokeilulle ja kehittämiseksi. Tämä vaatii esihenkilöiltä kykyä tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja tukea heidän oppimispolkujaan. Motivoitunut ja aloitteellinen henkilöstö ei ainoastaan vastaa paremmin asiakkaiden odotuksiin, vaan toimii myös organisaation muutosvoimana. (Vartiainen & Vartiainen 2021.) Kun työntekijät kokevat, että heidän ideansa ja aloitteellisuutensa ovat arvostettuja, se lisää motivaatiota, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Sisäinen yrittäjyys voi myös parantaa ravintolan liiketoimintaa, sillä uudet ratkaisut ja tehokkaammat toimintatavat vahvistavat kilpailukykyä ja asiakasuskollisuutta. (Ahti 2024.)

## 4 OPPIMISTA TUKEVAN JOHTAMISEN PERIAATTEET

### 4.1 Ravintolajohtamisen tekijät

Johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jossa ohjataan, kehitetään ja motivoidaan organisaation henkilöstöä saavuttamaan yhteiset päämäärät. Ravintola-alalla johtaminen on erityisen dynaamista, sillä siinä yhdistyy operatiivisen toiminnan sujuvuus, asiakaskokemuksen kehittäminen ja henkilöstön hyvinvoinnin varmistaminen. (Ljungman 2025.)

Ravintolajohtajan keskeisiin tehtäviin kuuluu työntekijöiden ohjaaminen, palvelun laadun ylläpitäminen, resurssien hallinta ja liiketoiminnan kannattavuuden varmistaminen. Koska ala on nopeatempoinen ja asiakaslähtöinen, johtajalta vaaditaan hyvää paineensietokykyä, organisointitaitoja ja kykyä tehdä päätöksiä nopeasti muuttuvissa tilanteissa. (Merinen 2024.)

Hyvä ravintolajohtaminen perustuu selkeään viestintään, motivoivaan ja osallistavaan johtamistapaan sekä jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Työntekijöiden osaamisen tukeminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja tiimihengen vahvistaminen ovat keskeisiä tekijöitä onnistuneessa johtamisessa. Kun henkilöstö kokee tulevansa arvostetuksi ja tuetuksi, se heijastuu suoraan asiakaskokemukseen ja liiketoiminnan tuloksiin. (Merinen 2024; Ljungman 2025.)

### 4.2 Esihenkilötyön haasteet ja potentiaali ravintolaorganisaatiossa

Pienten ja keskisuurten ravintoloiden johtaminen, erityisesti rajallisten henkilöresurssien tilanteissa, tuo mukanaan sekä merkittäviä haasteita että ainutlaatuisia mahdollisuuksia. Tällaisissa ympäristöissä johtajien on usein tasapainoteltava operatiivisten tehtävien, henkilöstön johtamisen ja strategisen suunnittelun välillä. Rajalliset esihenkilöresurssit voivat johtaa työn kuormittavuuden kasvuun, mikä puolestaan voi heikentää työtyytyväisyyttä ja lisätä henkilöstön vaihtuvuutta. Tutkimukset osoittavat, että ravintola-alalla yleisiä haasteita ovat muun muassa

työntekijöiden vähäinen tunnustus, heikko viestintä ja epäsäännölliset työaika-  
taulut. (Pacatang ym. 2024.)

Lisäksi pienten ja ravintoloiden johtajat kohtaavat usein haasteita henkilöstön ke-  
hittämisessä ja koulutuksessa. Rajoitetut resurssit voivat estää systemaattisen  
koulutuksen tarjoamisen, mikä vaikeuttaa osaamisen kehittämistä ja uusien toi-  
mintatapojen omaksumista. Huolimatta haasteista, pienet ravintolat tarjoavat  
myös ainutlaatuisia mahdollisuuksia. Pienemmissä organisaatioissa päätöksen-  
teko on usein nopeampaa ja joustavampaa, mikä mahdollistaa nopean reagoin-  
nin markkinamuutoksiin ja asiakaspalautteeseen. Lisäksi läheinen työyhteisö voi  
edistää vahvaa tiimihenkeä ja yhteisöllisyyttä, mikä puolestaan voi parantaa työ-  
tyytyväisyyttä ja sitoutumista. (Johnson 2000.)

Johtajuustyyliellä on merkittävä vaikutus organisaation menestykseen. Esimer-  
kiksi transformatiivinen johtajuus, joka korostaa inspiraatiota ja yksilöllistä huomi-  
ointia, on yhdistetty korkeampaan työtyytyväisyyteen ja parempaan suoritusky-  
kyyn ravintola-alalla. (Vidigal ym. 2022). Pienemmät organisaatiot voivat hyödyn-  
tää henkilöstönsä osaamista ja luovuutta kehittämällä osallistavia käytäntöjä, ku-  
ten säännöllisiä tiimipalavereita ja ideointisessioita. Tämä ei ainoastaan edistä  
innovatiivisuutta, vaan myös vahvistaa työntekijöiden tunnetta osallisuudesta ja  
arvostuksesta.

### **4.3 Osallistava johtaminen**

Osallistava johtaminen on johtamistapa, jossa työntekijät otetaan aktiivisesti mu-  
kaan päätöksentekoon, kehittämisprosesseihin, sekä toiminnan suunnitteluun.  
Tämä lähestymistapa perustuu ajatukseen siitä, että työntekijöiden osallistami-  
nen lisää sitoutumista, työmotivaatiota ja innovatiivisuutta. Osallistava johtami-  
nen edesauttaa myös avointa vuorovaikutusta, luottamusta ja vastuun jakamista  
yrityksen eri tasoilla ja tasojen välillä. (Enckelman 2019.)

Osallistava johtaminen eroaa perinteisestä autoritäärisestä johtamistyylistä siten,  
että se rohkaisee työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteitään ja vaikuttamaan omaan

työhönsä. Keskeisiä keinoja osallistavan johtamisen toteuttamisessa ovat tiimityöskentely sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Lisäksi digitaaliset työkalut ja yhteisölliset alustat voivat tukea työntekijöiden osallistumista organisaation kehittämiseen. Tutkimusten mukaan osallistava johtaminen voi parantaa työtyytyväisyyttä ja organisaation suorituskykyä. Kun työntekijät kokevat, että heidän näkemyksillään on merkitystä, he ovat motivoituneempia ja omistautuneempia työssään. Tämä johtaa usein parempaan työilmapiiriin, luovempaan ongelmanratkaisuun ja tehokkaampaan päätöksentekoon. (Palmi 2017.)

Osallistavan johtamisen haasteena voi olla sen vaatima ajankäyttö sekä johdon ja työntekijöiden välisen luottamuksen rakentaminen. Onnistunut osallistava johtaminen edellyttää organisaatiolta selkeitä tavoitteita, johdon sitoutumista sekä avointa ja rehellistä viestintää. (Palmi 2017.) Osallistava johtaminen tarkoittaa, että esihenkilö mahdollistaa henkilöstön osallistumisen toiminnan suunnitteluun, päätöksentekoon ja kehittämiseen. Se rakentuu luottamuksesta, avoimuudesta ja yhteisten tavoitteiden jakamisesta (Fredriksson & Saarivirta 2015; Mannila 2022). Osallistava johtaminen kannustaa henkilöstöä tuomaan esiin näkemyksiään, kehittämään omaa osaamistaan ja ottamaan vastuuta työstään. Se tukee myös motivaatiota, sitoutumista ja oppimisen jatkuvuutta. (Vartiainen & Vartiainen 2021.)

#### **4.4 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtaminen tarkoittaa organisaation tietotaitojen, kyvykkyyksien ja oppimisen systemaattista ohjaamista siten, että ne tukevat organisaation tavoitteita ja strategiaa. Se kattaa osaamistarpeiden tunnistamisen, osaamisen kehittämisen suunnittelun, koulutusten ja oppimismahdollisuuksien tarjoamisen sekä osaamisen hyödyntämisen ja seurannan. (Mannila 2022; Fredriksson & Saarivirta 2015.)

Hyvin johdettu osaaminen on kilpailuetu, joka näkyy asiakaspalvelun laadussa, henkilöstön sitoutumisessa ja toiminnan kehittämisessä. Ravintola-alalla osaamisen johtaminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että juomatuoteosaamista seura-

taan ja kehitetään aktiivisesti osana henkilöstöhallintoa. Tähän kuuluvat perehdytyksen laatu, koulutusten järjestäminen, osaamisen arviointi ja sen tunnustaminen esimerkiksi vastuuroolituksin. (Vartiainen & Vartiainen 2021.)

Osaamisen johtaminen on strateginen ja jatkuva prosessi, jossa organisaation ja yksilöiden taitoja hyödynnetään, kehitetään ja ylläpidetään tavoitteellisesti. Tämä johtamisen prosessi perustuu osaamisen tunnistamiseen, oppimista edistävän kulttuurin luomiseen ja työntekijöiden kehittymisen tukemiseen. Lisäksi se edellyttää ennakoivaa asennetta, jotta organisaatio pystyy vastaamaan muuttuviin osaamistarpeisiin ja pysymään kilpailukykyisenä. Tehokas ja suunnitelmallinen osaamisen johtaminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, parantaa organisaation suorituskykyä ja työntekijöiden motivaatiota. Vaikutus motivaatioon on positiivinen, sillä kehittyminen tekee työstä mielekkäämpää ja auttaa organisaatiota sopeutumaan muutoksiin. Haasteina osaamisen johtamiselle voivat olla muuttuvat osaamisvaatimukset ja resurssien rajallisuus, mutta johdon tuki ja pitkäjänteinen strategia mahdollistavat onnistumisen. (Mannila 2022.)

#### **4.5 Oppimisen johtaminen**

Oppimisen johtaminen tarkoittaa organisaation kykyä luoda, tukea ja ohjata jatkuvaa oppimista niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Se perustuu ajatukseen siitä, että organisaation menestys riippuu sen valmiudesta omaksua uutta tietoa, kehittää osaamistaan ja mukautua muuttuviin tarpeisiin. Keskeistä oppimisen johtamisessa on oppimista edistävän kulttuurin rakentaminen, jossa työntekijöitä kannustetaan kehittymään ja jakamaan tietoa. Johto voi tukea tätä tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia, hyödyntämällä mentorointia sekä varmistamalla, että oppiminen kytkeytyy organisaation strategisiin tavoitteisiin. (Ryky 2022.)

Onnistunut oppimisen johtaminen lisää innovatiivisuutta, parantaa työyhteisön suorituskykyä ja auttaa organisaatiota sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin. Haasteina voivat olla ajan ja resurssien riittävyys sekä oppimisen ja päivittäisen työn yhteensovittaminen. Johdon rooli on keskeinen siinä, kuinka oppimista arvostetaan ja miten se viedään osaksi organisaation toimintaa. (Fredriksson & Saarivirta 2015; Ryky 2022.)

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tausta, tavoite ja tarkoitus

Kehittämistyön tavoite perustui kohdeyrityksen toimeksiantoon, jonka tutkimuskysymys on ”kuinka juomatuoteosaamisen yksilöllisiä eroja voidaan tasoittaa tehokkaasti ja järkevästi?”. Aikaisemmin käytetty johtamisen malli kannustaa työntekijöitä oma-aloitteiseen opiskeluun sekä harrastuneisuuteen, minkä lisäksi yrityksessä pidetään satunnaisia juomatuote- ja palvelukoulutuksia. Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle ehdotelma juomatuoteosaamisen johtamiseen. Ehdotelma perustuu alan kirjallisuuteen sekä opinnäytetyön viitteelliseen tutkimustietoon. Tarkoitus oli tuottaa mahdollisimman objektiivinen vastaus tutkimuskysymykseen, ja tähän pyrittiin yhdistelemällä teoriaa, esihenkilöiden näkemyksiä, työntekijöiden kokemuksia sekä etnografista havainnointia.

### 5.2 Käytetyt menetelmät

**Teemahaastattelu** on laadullisen tutkimuksen puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelukysymykset perustuvat ennalta määriteltyihin teemoihin, mutta keskustelun kulku on joustavaa. Tämä lähestymistapa mahdollistaa syvällisen tiedon keräämisen esimerkiksi yksilön kokemuksista, näkemyksistä ja arvoista. Menetelmässä tutkija valitsee teemat tutkimuskysymysten perusteella ja suunnittelee avokysymyksiä, jotka ohjaavat keskustelua. (Kallinen & Kinnunen 2024.)

Teemahaastatteluun kutsuttiin seitsemän toimeksiantajayrityksen työntekijää, ja näistä viiden haastattelu toteutui. Otannassa oli edustettuna eri osaamis- ja koulutustaustoja, sekä ammattilaisia urapolkujen eri vaiheista. Kaikki haastateltavat ovat päivittäisessä työssään tekemisissä juomatuotteitten kanssa. Haastateltujen näkökulmat valaisevat juomatuoteosaamisen kehittymistä ja siihen liittyviä johtamiskäytäntöjä käytännön työympäristössä.

Haastattelutilaisuudet järjestettiin Ravinteli Haarlassa työ- ja aukioloaikojen ulkopuolella. Haastatteluiden ajallinen pituus vaihteli 40–80 minuutin välillä. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen redusoiduista vastauksista nostettiin tarkasteluun tutkimukselle oleelliset faktat. Faktojen oleellisuus määriteltiin opinäytetyön tietopohjan teorioiden ja käsitteiden mukaan. Haastattelujen vastauksia hyödynnettiin myös osittain lähtökohta-analyysin kysymyksen muodostamiseen, jotta tutkimuksen löydöksille voitaisiin saada vahvistusta myös esihenkilöiden näkökulmista.

**Lähtökohta-analyysi** on prosessi, jossa selvitetään organisaation, projektin tai tutkimuksen nykytila ja keskeiset taustatekijät. Sen tavoitteena on tunnistaa vahvuudet, haasteet ja kehityskohteet, jotka vaikuttavat tuleviin päätöksiin ja strategioihin. Analyysi voi sisältää esimerkiksi markkinatilanteen, kilpailuympäristön, resurssien ja sidosryhmien tarkastelua. Se perustuu usein henkilöstön tai esihenkilöiden itsearviointeihin, kokemuksiin ja havaintoihin, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. (Keskitalo 2020; Mannila 2022.) Ravintola-alalla lähtökohta-analyysi auttaa ymmärtämään toimintaympäristöä ja tunnistamaan kehitystarpeita esimerkiksi asiakaskokemuksen, palvelun laadun tai työntekijöiden osaamisen näkökulmasta. Hyvin toteutettu analyysi luo pohjan tavoitteelliselle kehittämistyölle ja päätöksenteolle. (Kallinen & Kinnunen 2024.)

Veljekset Ponteva Oy:n tapauksessa lähtökohta-analyysi toteutettiin sähköisesti Microsoft Forms-kyselynä ja siihen osallistettiin kaikkia yrityksen esihenkilöitä anonymisti. Kyselylomake toimitettiin vastaajille sähköpostitse, ja lomake oli avoinna kaksi viikkoa. Kahdeksasta esihenkilöstä viisi vastasi kyselyyn. Yrityksen nykytilanteen lisäksi analyysissä kartoitettiin pintapuolisesti myös vastaajien henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä sekä pitovoimaan vaikuttavia seikkoja, sillä ne olivat nousseet esille työntekijöiden teemahaastatteluissa.

Analysointivaiheessa sähköisen kyselyn vastauksia ei ollut tarpeellista redusoida, sillä vastaukset olivat suulliseen aineistonkeruumenetelmään verrattuna asiakeskeisiä ja tiiviitä. Annettuja vastauksia verrattiin siis keskenään, minkä jälkeen niiden löydöksistä tuotettiin lyhyt tiivistelmä seuraavia vaiheita varten. Lähtökohta-analyysin vastaustiivistelmää ristiinvertailtiin muiden aineistojen kanssa reliabiliteetin ja validiteetin vahvistamiseksi (FSD 2024).

**Etnografinen havainnointi** on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa tutkija tarkastelee ihmisten toimintaa, vuorovaikutusta ja käytäntöjä luonnollisessa ympäristössä. Menetelmä keskittyy ilmiöiden ymmärtämiseen niiden omassa asiayhteydessä ja tarjoaa syvällisen kuvan tutkittavasta yhteisöstä tai tilanteesta. (Kallinen & Kinnunen 2024.)

Tutkimuksen havainnot on koostettu kahden vuoden työsuhteen ajalta salityöntekijän näkökulmasta. Havainnoija on palveluliiketoiminnan restonomiopiskelija, joka on opintojensa opinnäytevaiheessa. Havainnot perustuvat käytännön kokemuksiin kaikissa kolmessa ravintolassa, yrityksessä suoritetun syventävän harjoittelun kehitystyöhön ja kokemuksiin, sekä työpaikalla käytyihin keskusteluihin.

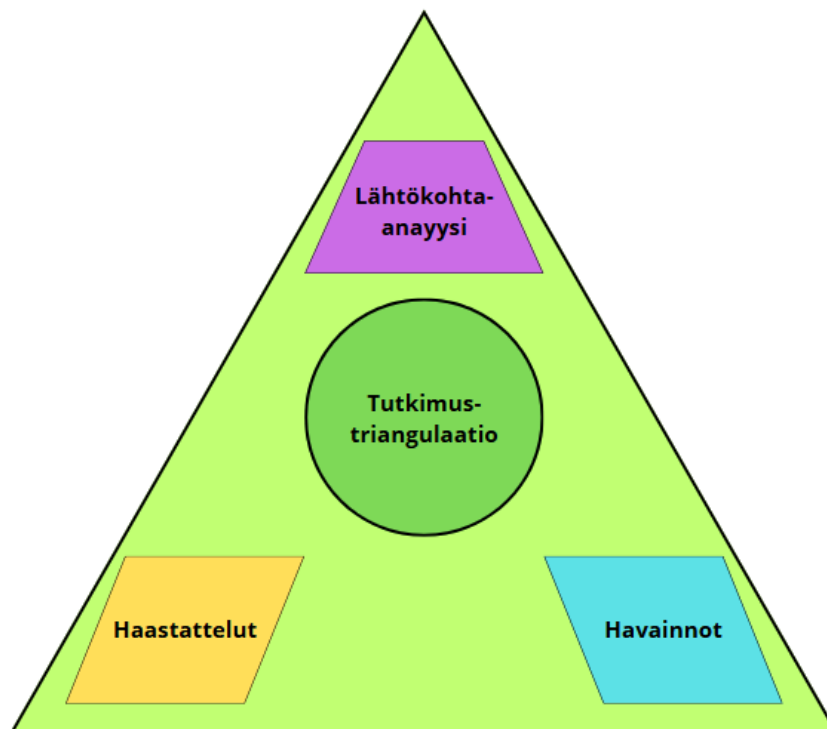
Havaintoja koottiin muun muassa aikaisempien kehityskeskusteluiden sisällöistä, päivittäisistä työtehtävistä, asiakaskohtaamista, sekä erilaisten koulutustilanteista. Varsinainen havainnointiajankohta oli heinäkuusta 2024 toukokuuhun 2025. Tänä aikana havaintoja on pystytty keräämään myös uusien työntekijöiden perehdytyksestä, uusiin tuotteisiin perehdyttämisestä, sekä tarjoiluprosessien kehittämistä. Esimerkiksi juuri perehdyttämiseen ja oppimisen johtamiseen liittyviä havaintoja kirjattiin myös työsuhteen aikaisemmista vaiheista, eli toukokuusta 2023 alkaen. Etnografiset havainnot kirjattiin raporttimuotoon, jonka jälkeen löydöksiä vertailtiin muiden tutkimusmenetelmien tuloksiin tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin varmistamiseksi (FSD 2024).

### 5.3 Tutkimustriangulaatio

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin triangulaatio, koska yksi menetelmä tai yksittäinen aineistolähde ei pysty kuvaamaan riittävän monipuolisesti juoma-tuote-osaamisen johtamisen kaltaista, sekä yksilö- että organisaatiotasolle ulottuvaa ilmiötä. Triangulaatio (kuvio 3) tarkoittaa tässä yhteydessä kolmen toisiaan tukevan aineiston ja tutkimusmenetelmän yhdistämistä. (tkeskitalo 2020.)

- I. **Teemahaastattelut** – syvällinen ymmärrys työntekijöiden kokemuksista ja hiljaisesta tiedosta. (liite 1)

- II. **Lähtökohta-analyysi** – esihenkilöiden näkemykset ja strategiset prioriteetit. (liite 2)
- III. **Etnografinen havainnointi** – arkisen työn todelliset käytännöt, joita ei välttämättä pysty sanallistamaan haastatteluissa.



KUVIO 3. Havainnollistava kuva tutkimustriangulaatiosta.

Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa keskeisiä käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Nämä käsitteet auttavat varmistamaan, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata, ja että mittaustulokset ovat johdonmukaisia ja toistettavia. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi on tärkeää suunnitella tutkimus huolellisesti, käyttää asianmukaisia ja testattuja mittareita sekä dokumentoida tutkimusprosessi selkeästi. Näin voidaan parantaa sekä validiteettia että reliabiliteettia, mikä lisää tutkimuksen uskottavuutta ja arvoa. (Opinkirjo 2023.)

**Validiteetti** (pätevyys) viittaa siihen, kuinka hyvin tutkimusmenetelmät ja -mittarit mittaavat juuri sitä ilmiötä, jota on tarkoitus tutkia. Validiteetin arvioinnissa tarkastellaan, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset vastaavat todellisuutta ja kuinka perusteltuja johtopäätökset ovat. Esimerkiksi kyselylomakkeen validiteetti voidaan arvioida vertaamalla sen tuloksia muihin samankaltaisiin mittareihin tai asiantuntija-arvioihin. **Reliabiliteetti** (luotettavuus) tarkoittaa mittaustulosten johdonmukaisuutta ja toistettavuutta. Jos tutkimus toistetaan samoissa olosuhteissa, sen tulosten tulisi olla samankaltaisia. (FSD 2024).

Kolmen laadullisen aineistoryhmän havainnot ristiinvertailtiin, jolloin pystyttiin tunnistamaan sekä päällekkäiset huomiot että ristiriidat. Näin saatiin luotettavampi ja toimivampi perusta kehitysehdotuksille. Lisäksi triangulaatio toimi validointikeinona: jos tieto esiintyi kaikissa aineistoissa, sitä pidettiin erityisen luotettavana; jos tieto oli vain yhden lähteen varassa, se siirrettiin jatkotarkasteluun.

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

### 6.1 Teemahaastatteluiden tulokset

Yhtenä haastattelujen päällimmäisenä löytönä nousi oppimisen menetelmät ja niiden puute. Nykyisellään juomatuoteosaaminen rakentuu pääasiassa työn ohessa tapahtuvasta toissijaisesta oppimisesta. Haastateltavat nostivat esiin erityisesti maistelutilanteet, asiakaspalvelutilanteet ja kollegoiden kanssa käydyt keskustelut oppimisen keskeisinä muotoina. Monissa tapauksissa virallinen ja systemaattinen perehdytys puuttui tai koettiin vajaaksi, ja uusi tieto omaksutaan epämuodollisesti osana työpäivää. Johtamisen merkitys osaamisen kehityksessä vaihteli haastateltavien kokemusten mukaan. Joissain tapauksissa esihenkilö toimi aktiivisesti osaamisen tukijana esimerkiksi järjestämällä maisteluita ja keskusteluja. Toisaalta osa työntekijöistä koki vahvasti niin, että heidän kehittyksensä jäi heidän omalle vastuulleen ilman selkeää tukea työnantajalta.

Useat haastateltavat osoittivat oma-aloitteisuutta ja sisäistä motivaatiota oman osaamisensa kehittämiseksi. Tämä näkyi esimerkiksi osallistumisena omakustanteisiin koulutuksiin, alan kirjallisuuden kuluttamisena, ja aktiivisena itsenäisenä opiskeluna. Tällainen toiminta voidaan tunnistaa sisäiseksi yrittäjyydeksi, joka ilmenee haluna kehittää omaa työtä ja asiantuntijuutta. Vain osa työntekijöistä koki voivansa vaikuttaa juomatuotevalikoimaan ja osallistua tuotekehitykseen. Haastatteluissa ehdotettiin mallia, jossa tuotekehityksen tueksi järjestettäisiin erilaisia työpajoja tai, työntekijöistä muodostettaisiin sparrauspareja. Molemmat ehdotukset lisäisivät ymmärrystä tuotekehitysprosessista ja vahvistaisi arvostusta toisten osaamista kohtaan, mutta myös parantaisivat organisaation resilienssiä sekä edistäisivät keskustelukulttuuria.

Kokemuksen palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta vaihtelivat haastatteluiden mukaan. Useat toivoivat enemmän rakentavaa ja kehittävää palautetta niin onnistumisista, kuin kehityskohteista. Palautteen nähtiin olevan tärkeä osa sekä osaamisen kasvua että työhyvinvointia. Hyvä työilmapiiri, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä kollegoiden tuki koettiin merkittävimmiten sitoutumista

edistäviksi tekijöiksi. Turvallinen ja avoin ilmapiiri nähtiin myös oppimisen mahdollistajana ja rohkaisevana tekijänä työssä kehittymiselle.

## 6.2 Lähtökohta-analyysin tulokset

Esihenkilöiden vastausten perusteella yrityksessä on paljon asiantuntemusta ja kokemusperäistä tietoa. Osaaminen liittyy erityisesti asiakaskokemuksen tuottamiseen, organisointiin ja erikoisosaamiseen muun muassa juomatuotteiden piirissä. Useat vastaajat näkivät myös hyödyntämätöntä potentiaalia esimerkiksi elämyksellisyyden, tuotekehityksen, sekä osaamisen jakamisen alueilla. Yrityksessä osaamisen kehittäminen huomioidaan vastaajien mukaan päivittäisen työn ohessa, sekä erilaisten koulutusten ja keskustelujen avulla. Esihenkilöt tukevat oppimista ja henkilöstölle annetaan mahdollisuuksia osallistua prosessien kehittämiseen. Myös kehityskeskusteluja käytetään osaamisen kartoittamiseen ja suuntaamiseen.

Motivaatiotekijöihin liittyen vastaajat kuvasivat intohimon ravintola-alaa kohtaan syntyneen eri tavoin. Taustalta löytyi muun muassa kiinnostus ruoanlaittoon, palvelukulttuuriin sekä vahva asiakaspalveluorientaatio. Useampi vastaaja mainitsi saaneensa kipinän nykyiseenkin työhönsä alan opiskelun tai työharjoittelujen kautta. Myös lapsuuden kokemukset, leikit ja haaveammatit liittyivät alanvalintaan. Yrityksen esihenkilöidenkin voidaan siis katsoa ilmentävän yrittäjämäisiä piirteitä omassa työssään, mikä alleviivaa sisäisen yrittäjyyden merkityksellisyyttä Veljekset Ponteva Oy:n voimavarana.

Useat vastaajat nostivat esiin tarpeen kehittää juomatuotteisiin liittyviä prosesseja. Kehittämiskohteina mainittiin baaritoiminta kokonaisuutena, henkilöstön koulutus, tuotevalikoiman selkeyttäminen, sekä prosessien suunnitelmallisuus esimerkiksi vuosikellon mukaisesti. Vastauksissa korostui halu parantaa laatua, tehokkuutta ja asiakaskokemusta. Kyselyn avoimissa kommentteissa korostui aiheen ajankohtaisuus ja merkitys. Osa vastaajista toivoi lisäresursseja ja tukea esihenkilötyöhön, sekä kiitti hyvästä työilmapiiristä. Muutama kommentti toi erikseen esiin kehitystarpeita osaamisen johtamisessa ja koulutuksen järjestelmällisyyden lisäämisessä.

### 6.3 Etnografiset havainnot

Perustavanlaatuisen perehdytyksen lisäksi virallisia juomatuotekoulutuksia tai maisteluita on kahden vuoden aikana järjestetty pari kertaa. Näissä tilanteissa on vahvistettu henkilöstön perusosaamista ja luotu osaamis pohjaa yrityksen toimintamallien mukaiseksi. Sekä maisteluita että koulutusta toteutetaan kuitenkin myös osana päivittäistä työtä tuotteitten laadun varmistamiseksi, sekä uusiin tuotteisiin tutustuttaessa.

Jokaiselta työntekijältä edellytetään riittävää tietotaitoa juomatuotevalikoiman bulkkituotteitten tarjoiluun ja esittelyyn asiakkaille, mutta lisäosaamiseen kannustetaan. Eniten käsiteltävien tuotteiden tuntemuksen ulkopuolelle ulottuvan osaamisen lisäämiseen ei nimellisesti sijoiteta aikaa tai resursseja. Työyhteisössä juomatuotteista keskusteleminen on jokapäiväistä paitsi asiakkaitten, myös kollegion ja esihenkilöiden kanssa. Pääosin keskustelu koskee jatkuvasti tarjoiltavia ja käsiteltäviä tuotteita sekä niiden valmistusta tai tuottamista.

Esihenkilöt seuraavat jokseenkin aktiivisesti työntekijöiden toimintaa ja suorituksia, ja kannustavat silloin tällöin tarvittaessa kehittämään toimintamalleja, tai esimerkiksi kokeilemaan uusia tarjoilutapoja. Nämä huomiot tapahtuvat kuitenkin yleensä spontaanisti työn yhteydessä, eikä niihin palata tai syvennyttä nopeita kommentteja syvemmin. Lähiesihenkilöt pitävät yllä keskusteluun kannustavaa ilmapiiriä, jossa juomatuotteista kiinnostuneen työntekijän on helppo kysyä osaavammilta kollegoilta ja asiantuntijoilta tietoa. Työntekijöiden osaamista ei kuitenkaan kartoiteta, tunnisteta tai tunnusteta tavoitteellisesti, vaan se todetaan attribuutioiden perusteella joko riittäväksi tai riittämättömäksi.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten juomatuoteosaamista johdetaan Veljekset Ponteva Oy:ssä ja millaisia keinoja osaamisen kehittämiseen käytetään. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että juomatuoteosaamisen kehittäminen perustuu suurelta osin työn ohessa tapahtuvaan oppimiseen, omaaloitteisuuteen ja yksittäisten esihenkilöiden aktiivisuuteen. Systemaattinen, tavoitteellinen ja yhdenmukainen johtaminen on vielä osittain kehittymätöntä. Kehittämistutkimukset osoittivat, että henkilöstö on motivoitunutta ja juomatuotteista kiinnostunutta, mutta perehdytyksen ja koulutuksen muodot vaihtelevat ravintolakohtaisesti. Osaamisen kehittäminen tapahtuu pääasiassa epämuodollisesti, esimerkiksi maistelutilanteissa ja kollegoiden kanssa käydyissä keskusteluissa. Osaamisen johtamisen rakenteet ovat puutteellisia, eikä osaamista tunnusteta tai tunnusteta suunnitelmallisesti.

Juomatuoteosaamisen johtamisen kehittämiseksi esiin nousi useita ratkaisuideoita (liite 3). Ensinnäkin osaamisen systemaattinen kartoitus ja tunnistaminen tulisi sisällyttää osaksi kehityskeskusteluja, jotta yksilölliset vahvuudet ja kehitystarpeet saadaan näkyviksi. Uusien työntekijöiden perehdyttämistä voitaisiin tukea yhdenmukaisella perehdytysmallilla, joka varmistaa tasalaatuisen aloituksen. Lisäksi säännölliset ja rakenteelliset maistelutilaisuudet sekä tuotetietoiskut tarjoavat mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen ja tiedon jakamiseen. Työntekijöiden osallistaminen juomatuotevalikoiman kehittämiseen lisää sitoutumista ja hyödyntää henkilöstön ammatillista osaamista. Palautekulttuurin vahvistaminen ja rakentavan palautteen juurruttaminen osaksi arkea tukevat oppimista ja työyhteisön kehittymistä. Työssä oppimista ja kouluttautumista voidaan edistää suunnitelmalla työvuorot siten, että ne mahdollistavat osallistumisen koulutuksiin ja oppimistilanteisiin. Osaamiserojen tasaaminen ja tiedon jakaminen lisäävät merkittävästi organisaation resilienssiä.

Opinnäytetyö osoittaa, että sisäinen yrittäjyys on merkittävä voimavara Veljekset Ponteva Oy:lle. Useat työntekijät kehittävät osaamistaan itsenäisesti ja kantavat vastuuta oman asiantuntijuuden vahvistamisestaan. Tämä potentiaali kannattaisi tunnistaa ja valjastaa osaksi organisaation strategista kehittämistä. Johtamisen

keinoin voidaan vahvistaa tätä kehitystä esimerkiksi roolituksella, palautteella ja palkitsemisella.

Tutkimuksen reliabiliteettia sekä validiteettia (FSD 2024) tukee sen monimene-  
telmällisyys: teemahaastattelut, kysely ja havainnointi tarjoavat toisistaan riippu-  
matonta, mutta toisiaan tukevaa näyttöä. Tämä triangulaatiostrategia mahdollisti  
tutkimuskohteen tarkastelun useista näkökulmista, ja lisäsi tutkimuksen sisällöl-  
listä luotettavuutta.

Lisäksi tutkimusongelma oli selkeästi rajattu, ja tutkimuksen kysymykset muotoil-  
tiin siten, että ne ohjasivat aineiston keruuta suoraan juomatuoteosaamisen ke-  
hittämiseen ja johtamiseen liittyviin käytäntöihin. Aineiston analyysi kytkeytyi sel-  
keästi teoriataustaan, joka muodostui ajankohtaisista ja luotettavista lähteistä.  
Tutkimuksen tulokset vastaavat asetettuihin tavoitteisiin ja antavat konkreettisia  
kehitysehdotuksia käytännön toiminnan tueksi.

Pienimuotoisen, yhden organisaation kontekstiin sijoittuvan kehittämistutkimuk-  
sen validiteetti on vahvistunut erityisesti sillä, että tutkimuksessa on pyritty otta-  
maan huomioon sekä henkilöstön että esihenkilöiden näkökulmat, ja lisäksi tar-  
kastelemaan työn arkea havainnoinnin kautta. Tämä lähestymistapa tukee tulos-  
ten uskottavuutta ja soveltuvuutta kehittämiskäyttöön. Kehittämistutkimuksen tu-  
lokset ovat hyödynnettävissä myös muissa ravintola-alan yrityksissä, joissa halu-  
taan kehittää osaamisen johtamisen käytäntöjä erityisesti juomatuoteosaamisen  
saralla.

Jatkokehitystä varten voitaisiin toteuttaa pilottikokeilu uudenlaisen perehdytys- ja  
osaamisen kehittämismallin käyttöönotosta, sekä arvioida sen vaikutuksia sekä  
henkilöstön kokemusten, että asiakaskokemuksen kannalta. Myös sisäistä yrittä-  
jyyttä tukevien ja valjastavien toimenpiteiden vaikutuksia organisaatiokulttuuriin  
voisi jatkotutkimuksessa tarkastella syvemmin.

Opinnäytetyöprosessi toteutui suunnitelman mukaisena, mutta haasteita ilmeni  
aikataulun suhteen. Työn lopullinen valmistumisajankohta viivästyí muutamalla  
kuukaudella, mutta tänä aikana opinnäytteen kirjoittajan voidaan katsoa tuotta-

neen etnografisia havaintoja tutkimuksensa aineistoksi työsuhteessaan toimeksiantajayrityksessä. Alkuperäinen määräaika työn valmistumiselle joulukuussa 2024 oli kunnianhimoinen, ja olisi vaatinut opinnäytteen kirjoittajalta aktiivisempaa viestintää sekä toimeksiantajalle että ohjaavalle opettajalle. Työssä käytetyt menetelmät säilyivät muuten suunniteltuina, mutta lähtökohta-analyysin toteutus määrittyi opettajan ohjauksen myötä käytetyn menetelmän mukaiseksi.

Palveluliiketoiminnan opintoihin ei sisälly tutkimuksen kaltaisia toimeksiantoja tai tehtäviä, joten tutkimusprosessi oli monin tavoin opettavainen. Työelämään vieviä malleja ja periaatteita sisältyi sekä työn tietopohjaan että tutkimustuloksiin, ja nämä ovat arvokkaita välineitä tulevilla urapolulla. Jos opinnäytetyöprosessi toteutettaisiin uudestaan, olisi nyt olemassa valmiit askelmerkit menetelmien valintaan, kohdeyleisön määrittämiseen sekä tutkimuksen toteuttamiseen. Työn tietopohjan tuottamiseen tulisi käyttää vähemmän aikaa ja resursseja, ja hyödyntää tähän mahdollisuuksien mukaan jo olemassa olevia ja hyväksi todettuja aineistoja.

## LÄHTEET

Ahti, J. 2024. Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin merkitys palvelualoilla. Centria ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 7.12.2024.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024060420699>

Aly, M. S. (2021). Työhyvinvointi ja uhkaavat asiakaspalvelutilanteet matkailu- ja ravintola-alalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 19.5.2025.

[https://www.theseus.fi/bitstream/10024/498543/6/Aly\\_Matilda.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/10024/498543/6/Aly_Matilda.pdf)

CGI People Consulting. 2023. Työn murros Suomessa 2023. CGI People Consulting. Viitattu 23.10.2024. Tutkimusraportti saatavilla:

<https://www.cgi.com/fi/fi/tyon-murros-suomessa-tutkimus>

Clevry. 2019. Mitä työelämän murros oikeasti tarkoittaa? Viitattu 7.12.2024.

<https://www.clevry.com/fi/blog/mita-tyoelaman-murros-oikeasti-tarκοittaa/>

Eerikäinen, L. 2020. "Laulaen työtäs tee" – työntekijän sitoutuminen ravintola-alalla. Turun kauppakorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 23.10.2024

[https://www.utupub.fi/bitstream/10024/150731/1/Eerikainen\\_Lotta\\_opin\\_nayte.pdf](https://www.utupub.fi/bitstream/10024/150731/1/Eerikainen_Lotta_opin_nayte.pdf)

Enckelman, A. 2019. Tiimin osallistavan johtamisen menetelmät. Liiketalouden koulutus. Digitaalinen liiketoiminta. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 23.10.2024.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052411794>

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Artikkel. Viitattu 21.2.2025.

<https://journal.fi/akakk/article/view/90152>

FSD. (2024). Luotettavuus ja tutkimusetiikka. Tietoarkisto. Sivusto. Viitattu 23.5.2025.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>

Johnson, B. W. 2000. Analysis of the factors involved in restaurant management job satisfaction and retention for Famous Dave's of America. University of Wisconsin-Stout. Master's thesis. Viitattu 13.5.2025.

<https://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2000/2000johnsonb.pdf>

Kaapro, L. 2024. Tässä ovat ruokatrendit 2024! Calabrian chiliä, korealaisia makuja ja rentoa nostalgiaa. Verkkokätkkeli. Viitattu 21.2.2025.

<https://avec-media.fi/ravintolat-baarit/ruokatrendit-2024-calabrian-chilia-korealaisia-makuja-ja-rentoa-nostalgiata/>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2024. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 16.1.2025.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Keskitalo, T. 2020. Työelämän kehittämismenetelmät 2020. Blogi. Viitattu 21.11.2024.

<https://blogi.eoppimispalvelut.fi/tyoelamankehittamismenetelmat2020/2020/11/19/monimenetelmatutkimus-apuna-myo-tyoelaman-kehittamisessa/>

- Ljungman, K. 2025. Henkilöstön tuloksellisuuden kehittäminen, tehokkaan johtamisen avain. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 21.2.2025. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/877493/Ljungman\\_Kastanja.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/877493/Ljungman_Kastanja.pdf)
- Mannila, M. 2022. Osaamisen johtaminen. Vaasan ammattikorkeakoulu. Artikkel. Viitattu 16.11.2024. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022021619352>
- MaRa ry. 2024. Tutkimukset matkailu- ja ravintola-alalta. Viitattu 21.2.2025. <https://www.mara.fi/toimiala/tutkimukset.html>
- Meriläinen, J. & Hand, C. 2022. Suhdekiemuroita – resilienssi ja kestävyys yritystoiminnassa. Metropolia ammattikorkeakoulu. Blogiteksti. Viitattu 23.5.2025. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2022/03/03/suhdekiemuroita-resilienssi-ja-kestavyys-yritystoiminnassa/?utm.com>
- Merinen, J. 2024. Vuokratyöntekijän ja vakituisen työntekijän työhyvinvointi sekä sen johtaminen ravintola-alalla. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 21.2.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024051712914>
- Nurmi, M. 2021. Työelämä on murroksessa – pysymmehän kaikki mukana? Fingrid. Artikkel. Viitattu 21.2.2025. <https://www.fingridlehti.fi/tyoelama-on-murroksessa-pysymmehan-kaikki-mukana/>
- Pahkin, K. 2024. Työelämän murros on osaamisen kehittämisen murros. Laurea ammattikorkeakoulu. Artikkel. Viitattu 21.2.2025. <https://journal.laurea.fi/tyoelaman-murros-on-osaamisen-kehittamisen-murros/#69c4b47b>
- Palmi, T. 2017. Osallistava ja innostava johtaminen: Käsikirja esimiehille. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 21.2.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705168423>
- Paltamaa, H. 2017. Näkökulmia suomalaisen ravintola-alan tulevaisuuteen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 2.3.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017061213284>
- Pacatang, F. J. A., Zapanta, M. E., Espinola, P. J. M. & Lomostre, M. L. P. 2024. Work Challenges Among Hotel and Restaurant Management Staff. Randwick International of Social Sciences Journal. Artikkel. Viitattu 12.4.2025. <https://www.researchgate.net/publication/382904058>
- Ryky, P. 2022. Oppimisen johtaminen: Teoreettinen katsaus klassikoihin ja uudempiin malleihin. Työterveyslaitos. Raportti. Viitattu 21.2.2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-032-4>
- Solala, K. 2024. Ruokatrendit 2024. Liha ja Ruoka- lehti. Artikkel. Viitattu 5.2.2025. <https://lihajaruoka.fi/ruokatrendit-2024/>

Tuomi, A. 2020. Miltä ruokapalvelut näyttävät 20 vuoden päästä? Vitriini- lehti. Artikkel. Viitattu 21.2.2025. <https://www.vitriini.fi/ilmio/milta-ruokapalvelut-nayttavat-20-vuoden-paasta.html>

Työterveyslaitos. 2024. Työelämän muutos. Sivusto. Viitattu 23.1.2025. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos>

Vartiainen, K.-L. & Vartiainen, K.-L. 2021. Osaamisen kehittäminen ravintolalalla. Savonia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 23.1.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104205225>

Vidigal, M. D., de Lira, C. R. N., Akutsu, R. A. & Botelho, R. B. A. 2022. Leadership in restaurants and its organizational outcomes: a systematic review. Research. Society and Development. Julkaisu. Viitattu 13.4.2025. <https://www.researchgate.net/publication/361495031>

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelulomake

#### **Muuttuva työelämä**

Mikä sai sinut valitsemaan ravintola-alan?

Miten ravintola-ala on muuttunut urasi aikana?

Miten ravintola-alan urakehitys yleensä etenee? Millaisena näet oman urakehityksesi yrityksessä ja tulevaisuudessa yleensäkin?

Miten koet monikielisyiden työyhteisössä?

Mitkä tekijät vaikuttavat työpaikkaan sitoutumiseen?

#### **Osaamisen kehittäminen**

Millaista osaamista alalla tarvitaan nykyisin?

Miten koet osaamisesi suhteessa työsi vaatimuksiin?

Miten sinut on perehdytetty tarvittavaan juomatuoteosaamiseen?

Miten kehität omaa osaamistasi? Miten osaamistasi voisi hyödyntää enemmän?

Miten työnantajasi mahdollistaa osaamisen kehittämisen?

Miten työyhteisössä voisi kehittää osaamista yhdessä?

#### **Johtaminen**

Miten osaamisen kehittämistä johdetaan työpaikallasi? Esim. mahdollisuus osallistua juomatuotekoulutuksiin.

Miten työntekijät voivat vaikuttaa juomavalikoimaan ja myyntiprosesseihin (esim. lisämyynti, sesongit)

Miten vastuulliseksi koet työtehtäväsi ja saatko niihin riittävästi tukea, palautetta ja kannustusta?

Miten määrittelisit sisäisen yrittäjyyden ja sen merkityksen osaamisen kehittämisessä?

## Liite 2. Kyselylomake

🗨️ ...

### Opinnäytetyön lähtökohta-analyysi - Lauri Liikanen

Pyydän varaamaan pohdintaan ja vastauksiin 10-15 min. (esimerkiksi SWOT-analyysin neljästä kannasta voi olla apua näkökulmien hakemiseen.) :)

**Vastauksia käytetään ainoastaan anonyyminä aineistona opinnäytetyöprosessissani, eikä aineistoa säilytetä tai julkaista opinnäytetyössä tai sen ulkopuolella.**

\* Pakollinen

1. Mistä itse löysit intohimon ravintola-alalle? \* 🗨️

Kirjoita vastaus

2. Millaista osaamista yrityksistä löytyy? Onko hyödyntämätöntä potentiaalia? \* 🗨️

Kirjoita vastaus

3. Miten mielestäsi yrityksessä huomioidaan osaamisen kehittäminen? Miten sinä huomioit itse sen esihenkilötyössä? \* 🗨️

Kirjoita vastaus

4. Kaipaisivatko jotkin juomatuotteisiin liittyvät seikat tai prosessit kehittämistä? \* 🗨️

Kirjoita vastaus

5. Sana on vapaa! Tuliko mieleen jotain aihepiiriin liittyvää, joka ei sovi muihin kohtiin? 🗨️

Kirjoita vastaus

**Lähetä**

### Liite 3. Juomatuoteosaamisen kehittämiskohteet

