

Kenttäkoulutussuunnitelma Ravintolakolmio-ryhmälle.

Joonas Keskinen, Anders Löfman

Opinnäytetyö
Hotelli- ja Ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
12.5.2010



<p>Tekijät Joonas Keskinen, Anders Löfman</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi RHM16</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Kenttäkoulutus suunnitelma Ravintolakolmio-ryhmälle.</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 33+123</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Ulla Ijäs, Pirjo Nuotio</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella Ravintolakolmio-ryhmälle kenttäkoulutusohjelma. Viitekehityksen aihealueena toimii sitoutumiseen, motivaatioon, itsensä kehittämiseen ja perehdytykseen liittyvää teoriaa. Kun osaava ihminen sitoutuu työhönsä, työnantaja on onnistunut henkilöstöstrategiassaan. Sitoutunut ihminen tuottaa parempaa työtä ja vaatii myös vähemmän seurantaa ja ohjaamista, sillä he kokevat yrityksen edun omaksi edukseen. Itsensä kehittäminen ja etenemisen tuoma uramahdollisuus tulee olla työntekijän painavimmat perusteet hakeutua kenttäkoulutusohjelmaan.</p> <p>Ravintola-alan työvoimatilanne tulee vastaisuudessa olemaan haastava. Tästä syystä hyviä työntekijöitä on syytä sitouttaa yritykseen ja motivoida työhönsä. Kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen ovat hyviä keinoja sitouttaa ja motivoida työntekijöitä.</p> <p>Projekti eli empiirinen osa on ”Uraputkikoulutukseksi” nimitetyt neljä erilaista manuaalia (liitteet 4-7). Koulutuksien suunnittelussa hyödynnettiin Ravintolakolmio-ryhmän eri liikeideoita. Kenttäkoulutuksien sisältö valmentaa työntekijää vuoropäälliköksi, vuoromestariksi, ravintolapäälliköksi tai keittiömestariksi noin kahdessa vuodessa. Opittavat ovat jaettu kahteen aihepiiriin, perustuen johtamiseen liittyvään teoriaan. Ammattitaidon parantaminen tarkoittaa manuaalista työtä ja henkisen kapasiteetin kasvattaminen työntekijän kokonaisvaltaista kehittymistä esimiehenä. Työntekijän suoritettua Uraputkikoulutus hänelle tarjotaan töitä tilanteen mukaan Ryhmän ravintoloista.</p> <p>Onnistuminen varmistetaan jatkuvan ohjaamisen avulla. Koulutuksen rakenne toteuttaa Demingin laatuympeyrää henkilökohtaisella tasolla. Keskeinen osa tavoitteellista oppimisprosessia on itsearviointi. Yhtenä tavoitteena on nähdä itsensä toimijana ja hahmottaa oman tekemisensä merkitys organisaatiotasolla. Lisäksi itsearvioinnin tarkoitus on virittää kenttäkoulutuksen työntekijän halu ymmärtää mitä hän on oppimassa sekä ottamaan vastuuta oppimisestaan.</p> <p>Opinnäytetyö aloitettiin syksyllä 2008. Tuolloin ravintola-alalla oli paljon avoimia työvuoroja, ja hyvien työntekijöiden pula oli havaittavissa. Tämän päivän tehokkuustavoitteet eivät kuitenkaan palvele Uraputken mallista koulutusrakennetta. Asetettuihin tavoitteisiin kuulunut eri liikeideoiden hyödyntäminen muodostui opinnäytetyön lopputuloksen kannalta mahdottomuudeksi. Koulutussisältöä voidaan kuitenkin tulevaisuudessa hyödyntää hieman räätälöidyllä mallilla.</p>	
<p>Asiasanat Sitoutuminen, Motivaatio, Kehitys, Esimiehet, Ravitsemisala</p>	

Hotelli –ja Ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

<p>Authors Joonas Keskinen, Anders Löfman</p>	<p>Group or year of entry RHM16</p>
<p>The title of thesis A designed schooling to gain superiors for Ravintolakolmio-ryhmä</p>	<p>Number of pages and appendices 33+ 123</p>
<p>Supervisors Ulla Ijäs, Pirjo Nuotio</p>	
<p>The aim of this project was to design a field training programme for employees at Ravintolakolmio-ryhmä. The theory is linking to commitment, motivation, self improvement and introduction. When a capable person commits to his or her job, one can state that the company's human resource strategies are point on. A committed person will need less guiding, because they will feel that their benefits are equal with the companies.</p> <p>In the future, there will be lack of personnel in the restaurant branch in Finland. That signifies the fact, that companies will have to work hard to try to get their most capable individuals to commit to the company. Education and training programmes are known to be good ways to motivate employees. The training programmes are designed to prepare duty managers for the kitchens and floors, chefs and restaurant managers.</p> <p>The project itself is supplements 4-7. They are the actual manuals of the schoolings. The idea is, that the brands and business structures of the different restaurants parting in the two year schooling, would support the theme thought. Superior work can be divided into management and leadership. The schooling is designed to improve both the practical part, as well as the mental aspects in leading. The trainee will be tutored, and he or she will take part in planning the schedules and tasks, depending on the areas there are most learning to be done.</p> <p>The work on this thesis was started in the autumn of 2008. Then there was more work on the field, and plenty of shifts to cover perpetually. However, with the current financial objectives in the field there not room for this type of management scheme.</p>	
<p>Key words Commitment, Motivation, Development, Superiors, Restaurant business</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	2
2	Ravintolakolmio-ryhmän esittely.....	4
2.1	Ravintolakolmio-ryhmän ravintolat kenttäkoulutuksessa.....	5
2.2	Tasapainotettu mittaristo työkaluna Ravintolakolmio-ryhmässä.....	6
2.3	Kenttäkoulutuksen hyöty kuvattuna tasapainotetulla mittaristolla.....	7
3	Työntekijää motivoivia ja sitouttavia tekijöitä.....	8
3.1	Sitoutuminen on tunnollisuutta ja yrityksen arvoihin samaistumista.....	9
3.2	Korkeampi motivaatiotaso tuo laadukkaampaa työtä.....	11
3.3	Ura-ankkuriteoria yhdistää sitoutumisen ja motivaation.....	13
4	2010 – luvun ravintolaesimies on itsevarma moniosaaja.....	15
4.1	Työntekijän kasvu esimieheksi.....	17
4.2	Palautteen merkitys kehittämisessä.....	17
5	Johtamisen perusteet.....	18
5.1	Johtamistyyliä tulee sopeuttaa tilanteiden mukaan.....	20
5.2	Esimiestyö vaatii halua johtaa.....	21
6	Kenttäkoulutuksen toteuttaminen käyttäen perehdytysmallia.....	22
6.1	Informaation muuttaminen tiedoksi.....	23
6.2	Koulutusohjelman oppisuunnitelma tulee olla tavoitteellinen.....	23
6.3	Toiminnassa olevia kenttäkoulutuksia.....	25
7	Uraputki-kenttäkoulutuksen tavoitteet ja rakenne.....	26
7.1	Tavoite- ja Seurantakeskustelut.....	27
7.2	Oppimisprosessi.....	28
7.3	Uraputki motivoivana ja sitouttavana tekijänä.....	29
	Pohdinta.....	30
	Lähteet.....	34
	Liite 1. Ravintola Lasipalatsin tulokortti, Tammikuu 2009.....	37
	Liite 2. Hok-Elannon vuoropäällikkövalmennuksen rakenne.....	38
	Liite 3. Avecran esimieskoulutuksen rakenne.....	39
	Liite 4. Vuoropäälliköksi -Uraputki.....	41
	Liite 5. Vuoromestariksi -Uraputki.....	72
	Liite 6. Ravintolapäälliköksi -Uraputki.....	99
	Liite 7. Keittiömestariksi –Uraputki.....	129

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella Ravintolakolmio-ryhmälle kenttäkoulutusohjelma. Ravintolakolmio-ryhmä on pääkaupunkiseudulla toimiva, 16 ravintolan muodostama yksityinen yritys, joka työllistää tällä hetkellä 200 henkilöä. Ravintoloita omistavat eri yhtiöt, ja jokaisen yhtiön avainhenkilöt ovat myös partnereita. Ravintolakolmio-ryhmän kantaviin periaatteisiin kuuluu sitoutunut esimiestyö. Ravintola-alan työvoimatilanne tulee vastaisuudessa olemaan haastava (Hakala, H. 13.1.2010). Tästä syystä hyviä työntekijöitä on syytä sitouttaa yritykseen ja motivoida työhönsä. Kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen on hyvä keino sitouttaa ja motivoida työntekijöitä (Bell & Zemke, 2006, 115).

Koulutus perustuu teorioihin jotka käsittelevät sitoutumista, motivaatiota, itsensä kehittämistä sekä perehdytystä. Työssä tarkastellaan muutamaa teoreettista lähestymistapaa motivoitumiseen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi, tulevaisuuden esimiesten osaamisen kartoittamiseksi, on haastateltu kuutta asiantuntijaa. Tavoite on suunnitella näiden tietojen avulla hyvä vaihtoehto sekä työnantajalle että työntekijälle motivoituneen ja tuottoisan työsuhteen saavuttamiseksi. Kenttäkoulutusohjelma poikkeaa muista koulutuksista siten, että ravintoloiden eri liikeideat tukevat meneillään olevaa koulutusvaihetta. Jokaisen koulutukseen osallistuvan työntekijän omat kehittymisen tavoitteet huomioidaan koulutuksessa säännöllisten tavoitekeskustelujen avulla. Koulutus toteutetaan kolmessa jaksossa, kolmen eri ravintolayhtiön työllistämänä. Kokonaisuudessaan ”Uraputkeksi” nimetty ohjelma kestää noin kaksi vuotta.

Projekti eli empiirinen osa on neljän määrämuotoisen kenttäkoulutuksen suunnitteleminen. Uraputken manuaali (liitteet 4-7) sisältää ohjelman suorittamiseksi tarvittavan informaation. Se on väline lähinnä kouluttajalle, mutta myös Uraputken työntekijä voi manuaalin avulla tarkastella tavoitteitaan ja koulutuksensa etenemistä. Kenttäkoulutusohjelma valmentaa työntekijän vuoropäälliköksi, vuoromestariksi, keittiömestariksi tai ravintolapäälliköksi kahdessa vuodessa. Työntekijän suoritettua Uraputken hänelle tarjotaan yhtiöstä työtä esimiesasemassa tilanteen mukaan.

Yrityksen saama välitön hyöty koulutuksesta olisi, että valmennettavan työntekijän motivaatio ja sitoutuminen yrityksen arvoihin paranisi. Tämä tarkoittaa laadukkaampaa työtä ja tyytyväisiä asiakkaita. Pitkän tähtäimen tuloksellisuuden varmistamiseksi yrityksen tulee panostaa

oppimiseen (Kaplan & Norton, 2002). Yrityksen saama hyöty havainnollistetaan tasapainotetun mittariston avulla.

Koulutus on suunniteltu siten että se noudattaa Demingin laatuympyrää (Steensasen 1995, 579- 592). Yksilön sisäisiin motivaatiotekijöihin liittyy henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen. Tämän huomiointi on erittäin tärkeää esimerkiksi tavoitekeskusteluiden yhteydessä (Hyppänen 2007, 56, 137). Työntekijän oppimistavoitteet sovitaan yhdessä tavoitekeskusteluissa, jotka pidetään ennen jokaista jaksoa. Jokaisen jakson keskivaiheessa pidetään seurantakeskustelu tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi. Päivittäistason työn seurannasta huolehtii vastuuhjaaja, joka on suoriteravintolan päällikkö.

Työssä on selvitetty, mitkä ovat ravintolaesimiehelle asetettavat keskeisimmät ominaisuudet 2010-luvulla. Esimiehen työnkuvan voi karkeasti jakaa kahteen vastuu-alueeseen, asioista huolehtimiseen ja ihmisistä huolehtimiseen. Näiden kahden alueen oikeanlainen yhdistäminen tilanteen mukaan määrittää hyvän johtamisen (Bell & Zemke, 2006, 169). Itsestä ja omasta kehitymisestä sekä alaisten asioista huolehtiminen on tässä työssä nimetty henkisen kapasiteetin kasvuksi. Teknisten työsuoritteiden hallitseminen, eli asioista huolehtiminen, on nimetty ammattitaidon parantamiseksi.

Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee sitoutumista, perehdytystä, urakehitystä ja motivoinnin sekä oppimisen keinoja. Uraputkikoulutuksen suunnittelu lähti olettamuksista jotka teoria vahvisti. Henkilökohtaiset kokemukset sekä ravintola-alan johtotehtävien ammattilaisten haastattelut ovat antaneet näkemystä koulutuksien rakenteille. Työn aineiston keräämiseksi on haastateltu kuutta asiantuntijaa eri tehtävistä ravintola ja opetusosalta. Anna Alihaanperä on Avecran Kehityspäällikkö, Hannu Hakala on MaRa ry:n Asiantuntija, Marko Helenius on Ravintolakolmio-ryhmällä Keittiöpäällikkö, Paula Kotilainen Ravintolakolmio-ryhmällä Ravintolapäällikkönä, Elina Ostela-Pyhälä on Ravintolakolmio-ryhmän Kehitysjohtaja ja Sini Savusalo on Hok-Elannon Koulutuspäällikkö. Lisäksi konsultoimme lakiasioiden osalta Aki Raudasta, joka on MaRa ry:lla Lakimiehenä.

Suomessa on tapana opiskella mahdollisimman pitkälle ennen työelämään siirtymistä. Yritykset odottavat työvoiman valmistumista, ja monesti teoriapohja on huomattavasti tarvittavaa laajempi työn alkaessa (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 80). Käytännössä tämä voi johtaa tilanteeseen missä teoria on jo vanhentunutta, kun työtehtävät muuttuvat koulutusta vastaaviksi. Moderni tapa kouluttautua voisi olla valmiuksien hankkiminen tarpeen mukaan.

Tätä mallia tukevat juuri kenttäkoulutukset, joissa rakenteesta riippuen opitaan nimenomaan kyseiseen työtehtävään kuuluvaa teoriaa. Kehityssuunnitelmassa tulee yhdistyä organisaation ja työntekijän tavoitteet. Tavoite on kehittää ihmisen kaikkia kykyjä, ei pelkästään teknisiä taitoja.

2 Ravintolakolmio-ryhmän esittely

Ravintolakolmio-ryhmä on yksityinen 16 ravintolan muodostama kokonaisuus. Ensimmäinen ravintola on perustettu 1979 Valkeakoskella ja toiminta on sittemmin siirtynyt pääkaupunkiseudulle. Ryhmän ravintolat toimivat jokainen omilla liikeideoillaan. Jokainen ravintola on yksilöllinen ulospäin ja asiakkaalle, mutta ne muodostavat sisäisesti vahvan ketjun. Ravintolakolmio-ryhmään kuuluu ravintoloiden lisäksi myös oma tiloimisto Diafora Oy. Ryhmän ravintoloissa työskentelee noin 200 henkilöä. Ravintolat muodostuvat useammasta eri yhtiöstä, ja jokaisen yhtiön niin sanotut avainhenkilöt (esimerkiksi toimitusjohtaja, keittiöpäällikkö, ravintolapäällikkö) toimivat partnereina profiloituen tällä tavoin ravintolansa omistajiksi. Ravintolakolmio-ryhmän keskeisiin periaatteisiin kuuluu vahva ja määrätietoinen johtaminen.

Ravintolakolmio-ryhmän arvoihin kuuluvat: *Asiakasuskollisuus*, joka tarkoittaa, että asiakas ja laatu ovat kaiken toiminnan perustana. *Kumppaniuskollisuus* arvona näkyy ryhmän yhteisten yhteistyökumppaneiden käyttämisenä ja yhteistyön korostamisena. *Toiminnan tuloksellisuus* tarkoittaa tehokasta toimintaa ja tavoitteena on saavuttaa ravintola-alan paras kannattavuus. *Jatkuva kehittyminen* takaa kaikkien toimintojen jatkuvaa kokonaisvaltaista kehittämistyötä. (Ravintolakolmio-ryhmä 2010.)

Ravintolakolmio-ryhmän strategia perustuu läsnäolevaan omistajaan, joka takaa omalla toiminnallaan ja esimerkillään ravintolayhtiönsä menestyksen, innostuneen henkilöstön, osaamisen ja toiminnan laadun. Missio on tuntee oman toiminta-alueensa markkinat, asiakkaiden tarpeet ja vastata heidän odotuksiinsa. Ravintolakolmio-ryhmän visiona on antaa niin myönteinen kokemus asiakkaalle, että hän palaa uudelleen tietäen saavansa erinomaisen palvelun ja erinomaisen tuotteen. (Ravintolakolmio-ryhmä 2010.)

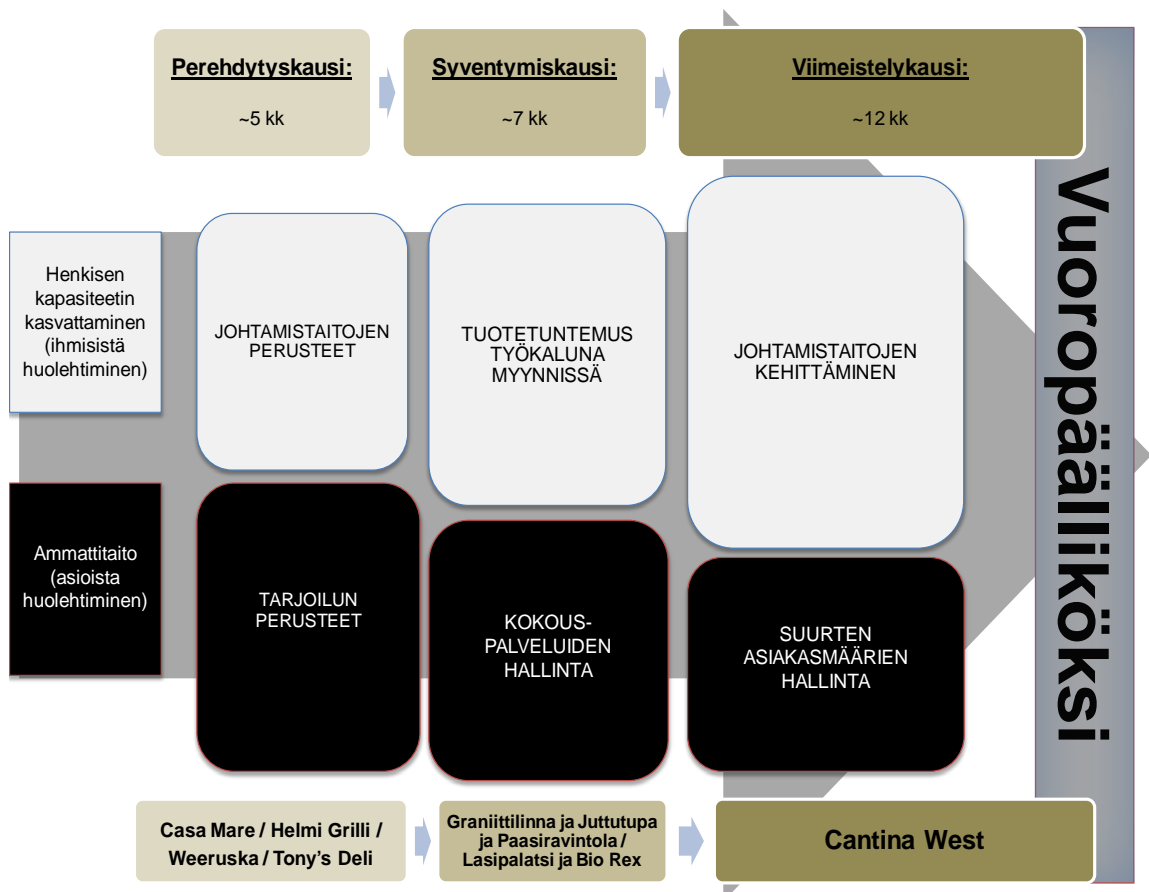
Ravintolakolmio-ryhmän toimintatapoihin kuuluu monipuolinen toimintojen mittaaminen ja välitön reagointi näihin mittaustuloksiin. Suorituksia mitataan tasapainotetun mittariston avulla määrällisesti kerran kuukaudessa. Partnerit, avainhenkilöt ja vuoro esimiehet osallistuvat johtamismittaukseen kerran vuodessa. Ravintolakolmio-ryhmä tekee myös hyvin tiiviisti

yhteistyötä alan eri oppilaitosten kanssa. Opettajat arvioivat yhteistyötä kerran vuodessa kuten myös Ravintolakolmio-ryhmän yhteistyökumppanit. Partnerien keskinäistä yhteistyötä mitataan kerran vuodessa jokaisessa ravintolayhtiössä. Näiden kaikkien mittauksien avulla pyritään kehittämään Ravintolakolmio-ryhmän toimintoja. (Ostela-Pyhälä, E. 19.11.2009.)

Ravintolakolmio-ryhmä tarjoaa henkilökunnalle henkilökuntaetuja ja mahdollisuudet itsensä jatkuvan kehittämiseen ja kouluttamiseen muun muassa viinikurssien muodossa. (Ostela-Pyhälä, E. 19.11.2009.)

2.1 Ravintolakolmio-ryhmän ravintolat kenttäkoulutuksessa

Uraputkikoulutus suoritetaan kahden vuoden aikana kolmessa eri ravintolayksikössä, joiden määrääntymiseen työntekijä pystyy perehdytys- ja syventymiskaudella jonkin verran myös itse vaikuttamaan. Jokaisessa ravintolassa on määrätty työsuoritteet.



Kuvio 1. Vuoropäälliköksi –prosessikaavio.

Koulutus (liitteet 4–7) on suunniteltu siten, että ravintolat ja oppiaineet tukisivat toisiaan. Kuviossa 1. Perehdytyskausi tarkoittaa ensimmäistä ravintolaa, Syventymiskausi toista, ja Viimeistelykausi viimeistä, vuoden jaksoa Cantina Westissä.

Uraputken perehdytyskauden ravintolavaihtoehtoina toimivat Ravintolakolmio Oy:n Casa Mare, Helmi Grilli tai Weeruska tai Oy Confetti Restaurants Ab:n Tony's Deli.

Perehdytyskauden ravintolat ovat kaikki niin sanottuja kortteliravintoloita ja näin ollen perustyö on mutkatonta, jolloin on hyvä kerrata perusteiden hallinta. Näiden ravintoloiden oppimisalueet ovat perustasoiltaan melko samanlaiset.

Uraputkiohjelman Syventymiskausi suoritetaan joko Graniittiravintolat Oy:n ravintola Graniittilinnassa, Juttutuvassa ja Paasiravintolassa tai Ratello Oy:n ravintola Lasipalatsissa ja tilausteatteri Bio Rexissä. Molempien ravintolayhtiöiden muodostamissa kokonaisuuksissa erottuu selkeänä suuntauksena hienompi à la carte- ja tilausravintolatoiminnot.

Uraputkikoulutuksen Viimeistelykausi suoritetaan aina Oy Scanredi Ab:n ravintola Cantina Westissä. Cantina West on haastava ravintola johtuen sen monista eri osastoista, suurista paikan päällä tilauksen tekevistä asiakasmääristä ja suuresta asiakasvaihtuvuudesta. Uraputken viimeistelykauden jälkeen Uraputken työntekijä on saavuttanut mahdollisimman laajan kokemuksen erilaisista työtilanteista erilaisissa ravintoloissa.

2.2 Tasapainotettu mittaristo työkaluna Ravintolakolmio-ryhmässä

Tasapainotettu mittaristo koostuu neljästä pääaihealueesta; taloudellinen tulos, asiakastulos, kehitystulos ja osaamistulos. Jokaiselle toiminnan näkökulmalle asetetaan tavoitteet, ja luodaan mittari joka määrittää onnistumisen juuri kyseessä olevan tavoitteen kohdalla. Tasapainotettu mittaristo on työkalu mitata sekä yrityksen kirjanpidollista että henkistä pääomaa. (Olve, Roy & Wetter 1998, 16.) Tasapainotettu mittaristo on jatkuvassa käytössä Ravintolakolmio-ryhmän johtamisen työkaluna.

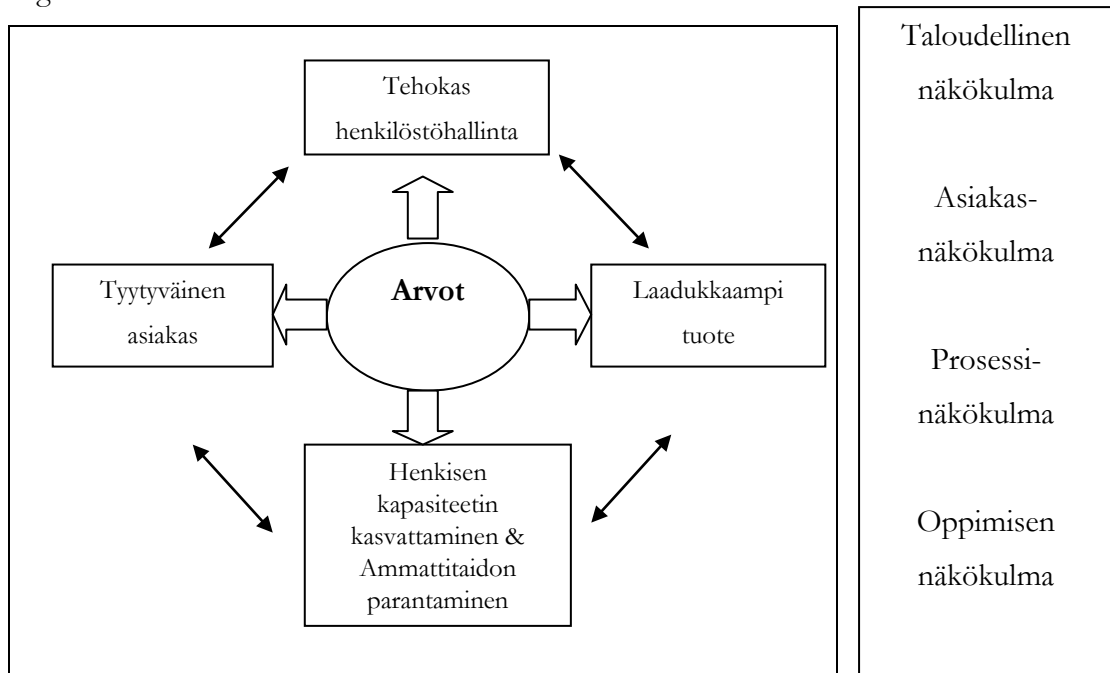
Taloudellinen tulos koostuu kyseenomaisen kuukauden tuloslaskelman budjetoiduista ja toteutuneista pääluvuista. Asiakastulos koostuu asiakaskyselyiden pohjalle tehtyjen tavoitteiden ja todellisten tulosten prosenttiluvuista. Kehitystulos koostuu jokaisen kuukauden ennalta sovittujen asioiden toteutumisesta sovitussa aikataulussa. Osaamistulos koostuu ennalta sovittujen osaamisalueiden käytännössä näkyvään toteutumiseen tai kehittämiseen

partnereihin, avainhenkilöihin tai henkilöstöön liittyen. Kaikki osa-alueet mitataan yksityiskohtaisesti asteikolla 1-5. Asetettujen tavoitteiden täytyessä tulee arvioksi 5.

Kuukauden kokonaisuutta arvioitaessa taloudellisesta tuloksesta käyttökäteen saavuttaminen ja asetetun asiakastytyväisyyden täytyminen toimivat suurimmassa merkityksessä, koska nämä osa-alueet varmistavat liiketoiminnan jatkuvuuden. Näiden aihealueiden tulokset arvioidaan kerran kuukaudessa numeroin asteikolla 1–5, ja jos mittariston kokonaistulokseksi muodostuu 5, tällöin koko kyseenomaisen ravintolayhtiön henkilökunta palkitaan esimerkiksi lahjakorteilla tai elokuvalipuilla. (Liite 1, Ravintola Lasipalatsin Tulokortti, Tammikuu 2009.)

2.3 Kenttäkoulutuksen hyöty kuvattuna tasapainotetulla mittaristolla

Ravintolakolmio -ryhmä soveltaa toiminnassaan tasapainotettua mittaristoa toiminnan strategisessa ohjaamisessa. Yritys kilpailee osaamisella ja palvelulla, eli oppimisen näkökulma nousee tärkeyteen. Kenttäkoulutuksessa määrittää työntekijälle oppimistavoitteet, eli mitä tulee osata, miten se saavutetaan ja kuinka onnistuminen mitataan ja varmistetaan. Oppiminen, eli henkilöstön koulutus heijastuu myös mittareiden välisiin suhteisiin (Kuvio 1. Uraputki sijoitettuna Balanced Scorecardiin mukaillen Kaplan & Nortonia). Kannattavuuden varmistamiseksi on luotava kestäviä asiakassuhteita. Se vaatii tasokasta palvelua. Tasokkaan palvelun varmistaminen myös tulevaisuudessa vaatii henkilökunnan jatkuvaa koulutusta (Olve, Roy & Wetter 1998, 24). Arvot ohjaavat toiminnan suuntaa ja ovat perusteena päätöksille sekä organisaation rakenteelle.



Kuvio 2. Uraputki sijoitettuna Balanced Scorecardiin mukaillen Kaplan & Nortonia.

Uraputki sijoitetaan Oppimisnäkökulmaruutuun kuviossa 2. Tämä kohta kuvaa tulevaisuutta ja tarkoittaa yrityksen henkistä pääomaa. Uraputkeksi nimetty koulutus on tulevaisuuden avainhenkilöiden kouluttamista. Uraputkessa opitut asiat ovat vuorovaikutuksessa Prosessinäkökulmaan. Prosessinäkökulma kuvaa nykyhetkeä ja tarkoittaa kaikkia niitä tekemisiä jotka henkilökunta työssään suorittaa. Lähes kaikki mitä uraputkikoulutuksessa opitaan, ovat tapoja tehdä työ paremmin. Tämä heijastuu Asiakasnäkökulmaan asiakkaiden saaden osaavampaa palvelua.

Uraputki varmistaa henkilökunnan osaamisen ja samalla yrityksen arvojen ankkuroitumisen käytännön työelämään. Kouluttaminen heijastuu asiakasnäkökulmaan osaavampana henkilöstönä ja prosessinäkökulmaan sitoutuneempana ja motivoituneempana henkilöstönä. Seurauksena kouluttamiselta on myös taloudellinen kasvu (Olve, Roy & Wetter 1998, 29). Taloudellinen näkökulma kuvaa menneisyyttä ja lähinnä omistajan saamaa hyötyä tehdystä työstä.

Menetetyn asiakkaan korvaaminen uudella asiakkaalla saattaa maksaa viisi kertaa enemmän kuin vastaavaan myynnin lisääminen nykyisille asiakkaille (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 29). On siis syytä pitää huolta nykyisistä asiakkaista ja saada heidät kerta toisensa jälkeen vakuuttuneiksi tuotteen erinomaisuudesta. Asiakasnäkökulman mittareita voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimukset ja vastaanotetun palautteen arviointi.

Prosessinäkökulman mittareita ovat asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja työsuoritteiden toteutuminen. Taloudellisen näkökulman mittareita voivat olla esimerkiksi pääoman tuottoaste tai kassavirta. (Olve, Roy & Wetter 1998, 236–239.) Uraputken onnistumista työntekijän näkökulmasta mitataan uraputkiohjelman pääohjaajan ja vastuuhjaajien toimesta. Työnantajan intressejä mitataan asiakasnäkökulman ja prosessinäkökulman (Liitteessä 1 kehitysnäkökulma) mittareilla.

3 Työntekijää motivoivia ja sitouttavia tekijöitä

Työntekijät antavat arvoa sille, että yritys ottaa vastuuta henkilöstön kehittämisestä. Työntekijät sitoutuvat yrityksen tavoitteisiin jos ne muotoillaan niin, että työntekijä saa tilaa itsensä kehittämiseen. (Niermeyer & Seyffert, 2004, 77.) Henkilöstöstä huolehtiminen

kasvattaa yrityksen markkina-arvoa. Menestyksekkään ja vastuullisen työnantajan odotetaan nykyään kouluttavan työntekijöitään ja näin huolehtia heidän osaamisestaan. (Häkkinen & Uski 2006, 88.)

Lojaalisuus työnantajaa kohtaan on vaihtumassa lojaalisuudeksi itseään ja omia tavoitteitaan kohtaan. Työntekijät valitsevat nykyään, missä organisaatiossa he haluavat olla töissä ja ihmiset kiinnittävät tulevaisuudessa enemmän huomiota omaan hyvinvointiinsa. Työsuhteissa ei ole itseisarvona pitkä kesto, vaan että työsuhte on tuottoisa sekä työnantajalle, että työntekijälle. (Alihaanperä, A. 18.2.2010.)

Bonusjärjestelmät kannustavat kannattavampaan toimintaan, mutta työntekijää ei kuitenkaan voi pitkään motivoida pelkästään ulkoisilla motiiveilla, vaan tärkeintä on sisäinen motivaatio (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 213–214). On tiedostettu jo kauan, että pelkkä palkka ei riitä sitouttamaan henkilökuntaa organisaatioon. Ruohotien (1998, 44) mukaan henkilökunta haluaa myös takuita tulevaisuudesta, ylenemistä ja uraa. Sisäinen motivaatio tarkoittaa osallistumista toimintaan omasta ilosta ja nautinnon kokemuksesta. Ulkoinen motiivi on palkkio tai rangaistuksen pelko. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 31.)

3.1 Sitoutuminen on tunnollisuutta ja yrityksen arvoihin samaistumista

Mitä paremmasta työntekijästä on kyse, sitä enemmän hänellä on potentiaalisia työnantajia (Salminen, 2005, 32). Avainhenkilöiden löytäminen ja houkuttelu on eri asia kuin heidän pitämisenä organisaatiossa (Salminen, 2005, 33). Organisaation tulee jatkossa panostaa yhä enemmän kilpailukykyensä työnantajana sillä jos osaava ihminen sitoutuu työhönsä, työnantaja on onnistunut henkilöstöstrategiassaan (Bell & Zemke, 2006, 24). Organisaatioon sitoutuminen - tai sen puuttuminen - näkyy etenkin palvelutilanteessa. Sitoutunut ihminen tuottaa parempaa työtä ja vaatii myös vähemmän seurantaa ja ohjaamista, sillä he kokevat yrityksen edun omaksi edukseen. (Gratton, 2004, 208.)

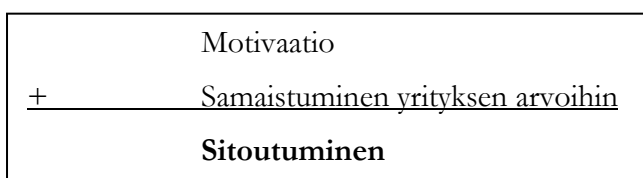
”Johdettavasta on tullut oman työnsä johtaja” (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 22). Ravintolalalla työtä tekevät on usein rekrytoitu henkilöstövuokrausfirman kautta. Heillä on tällöin valta valita työsuorituksiensa ajankohdat, eli vuorot jotka heille sopivat. Tämä johtaa helposti ”työshoppailuun”; kierretään eri toimipaikkoja kunnes löydetään itselle mieluinen. (Ostela-Pyhälä, E. 19.11.2009.)

Nykyään normaalina henkilöstön lähtövaihtuvuutena pidetään 5–10 prosenttia vuodessa (mm. Fiilin, 2009). Henkilökunnan vaihtuvuuteen vaikuttavat useat tekijät. Yrityksen sisäinen tekijä voi olla esimerkiksi työtyytyväisyys. Siihen yritys voi vaikuttaa suoraan jopa lyhyellä aikavälillä. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa työmarkkinatilanne ja taloudellinen tilanne. Vaihtuvuuden ollessa normaalia pienempää yrityksen kyky joustaa muutoksissa voi kärsiä. Jos vaihtuvuus taas on liian suuri, yritys vaarantaa tehokkuuttaan ja perehdyttäminen ja rekrytointi syövät tarpeettomasti resursseja. (Alihaanperä, A. 18.2.2010.) Motivoituneisuus työskennellä tietyssä tehtävässä, tietylle johdolle vähentää kiinnostusta työpaikan vaihtamiseen (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 228).

Pitkä työsuhde ei välttämättä ole tuottoisa kummallekaan osapuolelle, joten sen tavoittelu ei ole itsetarkoitus. Kestävä työsuhde perustuu siihen, että se on työnantajalle tuottoisa ja työntekijälle mielekäs ja kehittävä. Työn tulee motivoida työntekijää hyviin työsuorituksiin jolloin yhdeksi lopputavoitteeksi muodostuu myös tyytyväinen asiakas. (Salminen, 2005, 184-186.)

Sitoutuminen työhön voi vaihdella, mutta lähtökohtaisesti valtaosa työntekijöistä haluaa sitoutua työhönsä. Kyse ei ole siis sitoutumisen aikaansaamisesta, sillä se on jo olemassa. Kyse on sitoutumisen laadusta ja työn johtamisesta sitoutumistason mukaan. Työntekijän voimakkaasti sitoutuminen tapahtuu tunnetasolla silloin kun hän tuntee voivansa vaikuttaa ja saada jotain aikaan. Tämä tarkoittaa, että hän kokee yrityksen tavoitteet ja arvot omakseen. Hän haluaa olla mukana luomassa yrityksen tulevaisuutta. (Niermeyer & Seyffert, 2004, 17.)

Motivaation ja sitoutuneisuuden välillä vallitsee vahva side (Kuvio 3). Sitoutumista voidaan kuvailla kolmella pääpiirteellä: usko organisaation tavoitteisiin ja arvojen hyväksyminen, halu ponnistella työnantajan hyväksi sekä halu kuulua organisaatioon. Parhaimmillaan sitoutuminen tarkoittaa näiden kaikkien määritelmien toteutumista. Sitoutuminen perustuu tunteisiin. Suhdetta voi lujittaa tunne, että suhde on hyödyllinen ja kannattava. (Lampikoski 2005, 46-47.)



Kuvio 3. Sitoutumisen kaava

Asiastaan ja työyhteisöstään innostunut työntekijä synnyttää myös asiakkaassa luottamusta palvelun laatuun ja toimivuuteen (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 164). Pystyäkseen todelliseen sitoutumiseen työntekijän on omaksuttava täydellisesti oma roolinsa organisaatiossa ja hyväksyttävä työtavoitteet sekä menetelmät (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 229).

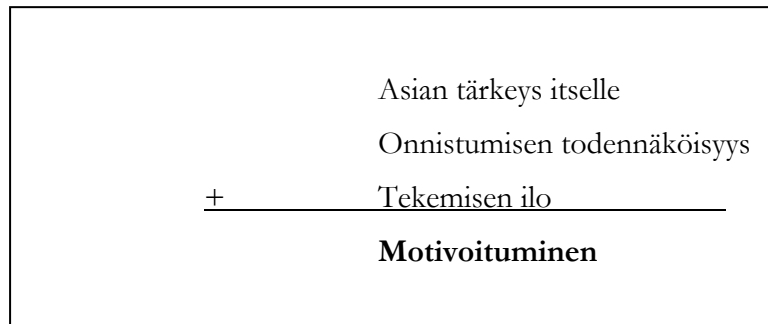
3.2 Korkeampi motivaatiotaso tuo laadukkaampaa työtä

Motivaatiota ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on tutkittu laajalti. Jo 1950- ja 1960-luvulla esitettiin Yhdysvalloissa useita motivaatioteorioita. Mikään näistä teorioista ei yksinään selitä motivaation luonnetta, mutta ne ovat pohjana monille tämän päivän johtamismenetelmille.

Yleisesti viitataan neljään tältä ajalta olevaan motivaatioteoriaan. Maslowin tarvehierarkia perustuu siihen, että työ tyydyttää työntekijän (säilyttämisen, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen itsensä toteuttamisen) tarpeet. McGregorin X ja Y -teoria perustuu ajatukseen, että työntekijät on jaettavissa kahteen ryhmään: positiiviset (ahkerat) sekä negatiiviset (laiskat). Toiset vaativat jatkuvaa valvontaa ja komentelua, toiset taas työskentelevät parhaiten itsenäisesti ystävällisen ohjauksen alaisina. Alderferin ”Existence, Relatedness, Growth” (ERG) -teoria on korjaus Maslowin tarvehierarkiaan. Myös tämän teorian logiikka perustuu siihen, että ihmisiä motivoivat perustarpeet, sosiaaliset tarpeet ja itsensä kehittäminen, mutta useampi tarvetaso voi aktivoitua samanaikaisesti. Järjestys ei ole määrätty kuten Maslowilla, vaan itsensä toteuttamisen tarve voi olla suurin motivaatiotekijä. Hertzbergin motivaatiohygieniateoria painottaa, että tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät ovat erilaisia ja osin toisistaan riippumattomia. Motivoivat tekijät johtavat tyytyväisyyden tunteeseen. Näitä tekijöitä ovat uralla eteneminen, huomioiduksi tuleminen, vastuuntunto ja tunne siitä, että saavuttaa jotakin. Hygieniatekijöiden puute johtaa tyytymättömyyteen. Näihin liittyy työn turvallisuus ja varmuus, yhtiön toimintatavat, henkilöstön sisäiset suhteet ja työolosuhteet. Motivoivien tekijöiden puute ei aiheuta työntekijässä tyytymättömyyttä, eikä hygieniatekijöiden läsnäolo lisää tyytyväisyyttä. (Robbins & Judge 2008, 71–74.)

Movere tarkoittaa latinaksi liikkumista tai liikuttamista. Motivus tarkoittaa liikettä ylläpitävää voimaa. Niistä on johdettu sana ”motivaatio”. Nykyisin motivaatiolla tarkoitetaan motiivin aikaansaamaa tilaa, siis syytä yksilön toiminnalle. Motivaatio on tekijä, joka pitää meidät liikkeellä ja ratkaisee miten tarmokkaasti tavoittelemme jotakin asiaa. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 51.)

Robbins & Judgen (2009, 29) mukaan motivaatiossa on kolme määrittelevää tekijää, jotka ovat intensiivisyys (kuinka paljon tahtoa on), suunta (keinot joilla tavoitetta lähestytään) ja sinnikkyys (kuinka kauan jaksaa jatkaa tavoittelua). Myös Kupias & Peltola kuvaa motivaation kaavaa kolmella tekijällä.



Kuvio 4. Motivaation kaava Kupias & Peltolaa mukaillen

Jos jokin kaavan (Kuvio 4) tekijöistä puuttuu tai ei toteudu, motivaatiota ei synny. Kaikkien tekijöiden pitää olla aitoja ja jatkuvia motivaation ylläpitämiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 129.) Motivoitunut työntekijä takaa joka päivä työlle hyvän laadun (Gratton, 2004, 208).

”Minkä tavoittelemiseksi ihminen juuri tänään hikoilee, on välitavoite” (Salmimies & Salmimies 1998, 19). Työnantajan tavoite työntekijälle on hallita kaikki palvelualan osaamisalueet; tekniset taidot, ihmissuhdetaidot, tuote- ja palvelutietous sekä asiakastietous (Bell & Zemke, 2006, 115- 117). Alue on kuitenkin liian laaja ollakseen motivoiva tekijä joka päivä. Välitavoitteiden tulee olla realistisia ja saavutettavia (Hänninen & Uski, 2006, 82). Tahtotila yksinään ei riitä tavoitteiden saavuttamiseen. Työnantajan tulee tukea työntekijän tarpeiden toteutumista, muuten aito usko tavoitteluun kärsii ja siten motivaatio heikkenee. (Salmimies & Salmimies 1998, 19–20.)

On hyvä tiedostaa, että myös taustojen ja perusteiden ymmärtäminen tukee motivoitumista. Tavoitteisiin samaistuminen vaikuttaa työntekijöihin erittäin motivoivasti. Motivaatio yhdistää tunteet ja tavoitteet, eli kun ihminen on aidosti kiinnostunut jostakin, hän on myös innostunut. Innostumisen voi saada aikaan käsitys siitä mitä hän voi saavuttaa. Motivointi edellyttää työntekijälle tärkeää, konkreettista tavoitetta, joka saa hänet innostumaan. (Niermeyer & Seyffert, 2004, 86.)

Motivaatio rakentuu myös henkilön arvomaailman ja elämänkaaren varaan. Tähän vaikuttavat ihmisen henkiset ja fyysiset voimat. Organisaation käyttämät motivointikeinot lisäävät

jaksamista. On hyvä muistaa, että motivaatio parantaa fyysistä ja henkistä energiavaraa. (Kupias & Peltola 2009, 129.) Osaavimmat ihmiset ovat alalla kuin alalla ne, jotka ovat aidosti kiinnostuneita työstään (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 52).

Uran alkuvaiheessa monet ovat vielä intoa täynnä ja työelämä kiinnostaa kokonaisuudessaan, joten on helppo motivoitua monenlaisista tehtävistä. Nuoremmille työntekijöille mahdolliset pitkät päivät ovat myös luonteva osa kehittymistä, ja niiden avulla varmistetaan oman uran kehittyminen ja eteneminen. Toki monet kokeneemmatkin tekevät jatkuvasti suuria määrällisiä panostuksia, mutta yleisesti ottaen halu tähän vähenee iän myötä. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 67.)

3.3 Ura-ankkuriteoria yhdistää sitoutumisen ja motivaation

Voi sanoa, että viime vuosikymmenellä ihminen opiskeli ammatin ja pysyi siinä ammatissa koko aktiivisen työuransa. Työnantaja saattoi vaihtua ja työtehtävät uran edetessä muuttua (yleneminen), mutta ammatti oli sama. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 22.) Edgar Schein kehitti jo 1970-luvulla teorian ura-ankkureista. Teoria käsittelee arvoja ja mitä ihminen arvostaa elämässä. Ura-ankkurit perustuvat arvoihin, joten ne pysyvät yleensä melko muuttumattomina läpi elämän. Kun määrittelee mitä elementtejä haluaa työstään, on helpompaa luoda suunnitelma uransa varalle ja myös helpompaa viihtyä työssä. Alun perin ura-ankkureiksi oli määritelty viisi tekijää, mutta sittemmin tekijöitä on nimetty lisää. Määrittelemällä tärkeimmän tai tärkeimmät arvonsa tietää todennäköisesti mikä juuri omalla kohdalla motivoi työhön. (Schein 1996, 80–88.)

Scheinin 1978 määrittelemät ura-ankkurit ovat Johtajuus, Erityisosaaminen, Yrittäjäisyys, Itsenäisyys ja Turvallisuus. Esimiespätevyyden myötä korostuu esimiehen halu ottaa vastuuta muista henkilöistä, päästä vaikuttamaan asioihin ja nähdä niistä syntyneitä tuloksia. Kun johtamisen ankkuri on vahva, henkilö haluaa edetä vaativimpiin ja arvostetumpiin tehtäviin. Jollekin myös muodollinen asema toimii menestyksen mittarina. (Schein 1996, 80–88.)

Asiantuntijapätevyyden motivointikeinona on toimia oman alansa pätevänä asiantuntijana, mitä voi hyödyntää urallaan. Hänelle työhön tuo lisämotivaatiota jos häntä konsultoidaan päätöksissä ja, että hän saa tunnustusta osaamisestaan. (Schein 1996, 80–88.)

Yrittäjyys toimii ura-ankkurina niillä henkilöillä, jotka unelmoivat omasta yrityksestä, jolloin motivointikeinoina ovat itsenäisyys, vaikutusvalta ja omistaminen. Yrittäjyyskäsittelyt haluavat luoda ja rakentaa, mutta he saattavat myös kyllästyä mikäli toiminta vakiintuu. Vaurastuminen on yleensä onnistumisen mittari. (Schein 1996, 80–88.)

Itsenäisyys näkyy ihmisen haluna tehdä asioita omalla tavallaan, jolloin motivointikeinoina toimii itsenäisyyden lisäksi myös omatoimisuus ja itseohjautuvuus. Itsenäiselle henkilölle työ sisältää selkeästi asetettuja tavoitteita, mutta tavoittelun keinot pitää olla vapaat. Oman osaamisen markkina-arvo on hänelle tärkeää. (Schein 1996, 80–88.)

Työsuhteen turvallisuus toimii ura-ankkurina silloin kun motivointikeinoina toimivat työsuhteen pysyvyys ja asioiden ennakoitavuus. Turvallisuus rajaa ja ohjaa työntekijän uravalintoja voimakkaasti. Hyvät työpaikkaedut ja yrityksen vakavaraisuus on tärkeitä arvoja. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 70.)

Seurantatutkimusten tuloksena nimettiin 1980-luvun loppupuolella kolme uutta ura-ankkuria, eli Omistautuminen, Haasteellisuus ja Elämän kokonaistasapaino. Omistautuvaan palveluun suuntautuva henkilö haluaa elää arvojensa mukaisesti. Tyypillisiä tämän ryhmän edustajia ovat lääkärit tai sosiaalityöntekijät. Palkan pitää olla oikeudenmukaista, mutta ei vaikuta motivaatioon pitkällä tähtäimellä. Kollegoiden ja esimiehen arvostus on tärkeää. (Salminen, 2005, 113- 117.)

Haasteet ja itsensä likoon laittaminen sekä ja vaikeiden ongelmien ratkaisu toimivat motivointikeinoina, kun haasteellisuus toimii ura-ankkurina. Tähän liittyy myös tietty määrä innovatiivisuutta ja ongelmanratkaisua. Kilpailutilanne ja siinä pärjääminen määrittävät onnistumisen. Elämänalueiden tasapaino voi myös toimia ura-ankkurina ja tällöin haetaan balanssia eri elämänalueilta. Ura ei itsessään ole tärkein elementti, vaan työn tulee tukea elämän muita osa-alueita. (Hyppänen 2007, 139.)

Ura-ankkurit toimivat pitkän ajan motivoinnin suunnannäyttäjinä ja perustuvat kyseisen henkilön työkokemukseen, osaamiseen ja motivaatiotekijöihin. Ihmisellä on yleensä yhdestä kolmeen ura-ankkuria, jotka ohjaavat päätöksentekoa työuralla. 1990-luvun loppupuolella ura-ankkureihin lisättiin vielä paikkakuntaan sitoutuminen. Tämä sitoutuminen liittyy enemmän työntekijän lähipiiriin, kuin itse yritykseen. (Salminen, 2005 118- 121.)

4 2010 – luvun ravintolaesimies on itsevarma moniosaaja

Esimiehiltä vaaditaan parasta laatua olevaa suoritettavaa työtä, mutta myös tietyssä määrin taustatöiden hallintaa. Esimies tarvitsee työssään ymmärrystä taustajärjestelmien toiminnasta, alan lakituntemusta sekä kykyä suunnitella ja organisoida työtä (Alihaanperä, A. 18.2.2010). Hyvä esimies tiedostaa oman työtehtävänsä ja kykenee keskittymään olennaiseen tekemiseen (Aarnikoivu 2008, 34).

Esimiehen tehtävät voi karkeasti jakaa kahteen osaan. Toisaalta on huolehdittava asioista ja toisaalta ihmisistä. Asioista huolehtiminen on asiakaspalvelun ja työprosessien suunnittelua, varastojen hallintaa ja tavoitteiden asettelua sekä tulosten arvioimista. Ihmisistä huolehtimisella tarkoitetaan työntekijöiden kehittämisen, kannustamisen ja tarpeiden huomioimista. (Bell & Zemke, 2006, 168- 169.) Myös Kupias & Peltola (2009, 54) jakaa esimiehen työn asioiden (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership).

Työn teknisen puolen oppii melko nopeasti, mutta oikeaa palveluasennetta ei välttämättä opi koskaan jos ei ole ”oikeaa” luonnetta (Kotilainen, P. 14.6.2009). Ravintolaesimiehen ja etenkin keittiön esimiehen tekninen osaaminen on tärkeä osa työtä. Ratkaiseva tekijä on kuitenkin halu ja kyky ohjata tiimiä, neuvoa, antaa palautetta. Esimiehen alaiensa työtehtävien tuntemus on välttämätön edellytys arvostuksen saamiselle ja tehtävässä onnistumiselle. (Helenius, M. 3.7.2009.) Teknisen työn hallitseminen luo esimiehelle varmuuden ja oikeuden neuvoa alaisiaan (Järvinen 2001, 15).

Uuden esimiehen on tärkeää saada työnantajan ehdoton tuki ja myös tuntee, että hänen halutaan onnistuvan työssään. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on yksikön johtaminen kohti yrityksen strategisia tavoitteita. Niin sanottu suorituksen johtaminen toimii henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä prosessina, jonka avulla yrityksen organisaatio kehittää jatkuvasti toimintaansa yksikkö-, tiimi- ja yksilötasolla. (Hyppänen 2007, 54.)

2010-luvun aikana ennustetaan ravintola-alalle työvoimapulaa. Tällöin ravintolan esimiehen tuki täytyy tulevaisuudessakin hallita toimialan prosessit (Uraputkessa ammatillinen kehittyminen), mutta esimiehen johtamisessa korostuu enemmän henkilöstön johtamistaidot. Ravintolan keittiön esimiehen osaamisalueeseen kuuluu edelleen 2010-luvulla keittiöön liittyvien tuotantoprosessien hallinta. (Hakala, H. 18.1.2010.)

Eri johtamistyylien soveltaminen tilanteen mukaan ja niin kutsuttu ”ikäjohtaminen” tulee olemaan tärkeä osa tulevaisuuden esimiehen taitoja. Varsin tavallista on että esimerkiksi 20-vuotiasta ja 50-vuotiasta alaista johtaa 30-vuotias esimies. Tämä vaatii ymmärrystä eri ihmisten elämäntilanteista ja olosuhteista. (Alihaanperä, A. 18.2.2010.)

Suomessa organisaatiot ovat yleisesti hyvin matalarakenteisia, ja Ravintolakolmio-ryhmän ravintolat eivät tee tästä poikkeusta. (Kotilainen, P. 14.6.2009.) Vuoropäällikön ja vuoromestarin työnkuvat muodostuvat suurimmalta osin suorittavasta työstä ja sen valvonnasta. Tämän ohella tulee teoriassa hallita myös taustajärjestelmien perusteet ja niihin kuuluvat työt. Keittiömestarin ja ravintolapäällikön työnkuvaan kuuluu ensisijaisesti taustatyön tekeminen, mutta myös osallistuminen rivitehtäviin. Ravintolan muodostaman kokonaisuuden hahmottaminen ja sen hallinta määrittelee esimiehen työnkuvan. (Helenius, M. 3.7.2009.)

Turvallisuus on nykyään vuorovastaavan tärkeimpiä vastuualueita. Tämä koskee sekä asiakkaiden että henkilökunnan turvallisuutta. Tähän osa-alueeseen kuuluvat muun muassa anniskelun kontrolli häiriökäyttäytymisen ennaltaehkäisevänä tekijänä, paloturvallisuudesta huolehtiminen, ensiaputaitojen jatkuva päivittäminen, hätätilanteiden säännöllinen harjoittelu ja henkilökunnan työturvallisuudesta huolehtiminen. Työnantaja pystyy lisäämään henkilökunnan turvallisuuden tunnetta ja erikoistilanteiden hallitsemista muun muassa ensiapukoulutuksilla, järjestyksenvalvojakursseilla ja paloturvallisuuskoulutuksilla. (Alihaanperä, A. 18.2.2010.)

Yksi keskeisistä osaamisalueista tämän päivän esimiehellä verrattuna työntekijään on ATK-osaaminen. Vielä 1990-luvun alkupuolella silloinen ATK (automaattinen tietojenkäsittely) kuului lähinnä asiantuntijoiden osaamiskenttään. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 19.)

Kehittyäkseen esimiehellä tulee olla tasapainoinen suhde omaan johtajuuteensa ja valtaansa. Hyvä esimies kykenee sanomaan alaisilleen, ettei tiedä tai hallitse kaikkea ja että hän tarvitsee heidän apuaan ja osaamistaan. Hän osaa myös tilanteen vaatiessa toimia määrätietoisesti, vaikka tuntisikin epävarmuutta. (Järvinen 2005, 39.)

Luottamuksen puute syö energiaa, kun taas luottamuksen tunne lisää energiaa. Kun työntekijä luottaa työnantajaansa ja työtovereihinsa, hänen energiansa voi kanavoitua työntekoon ja informaation jakamiseen sekä oppimiseen. Kun luotamme muihin, uskomme myös paremmin itseemme. Esimiehen keskeisiä tavoitteita on luottamuksen saaminen. Jos työntekijä ei luota

työympäristöönsä, kaikki asiat pitää varmistaa ja vahvistaa, jolloin energiaa kuluu tarkkailuun. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 27- 28.)

Itseluottamus on tärkeää kun toimitaan oman osaamisen rajoilla tai tehdään päätöksiä, jotka vaikuttavat muihin työntekijöihin. Riittävä itseensä luottaminen luo perusturvallisuutta siitä, että oma osaaminen riittää työn suorittamiseen, ja kykyä luottaa omiin tulkintoihin työtilanteissa. Luottamus on vastavuoroista ja lähtee sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin. Onnistumisen tunne tulee tulosten jakamisen myötä. Itseluottamus voi myös näkyä määrätietoisuutena, joustavuutena uusissa tilanteissa. Vastoinkäymisten kokeminen ei pidä aiheuttaa suurta uhkaa. (Lönnqvist 2003, 72)

4.1 Työntekijän kasvu esimieheksi

”Ei ole eettisesti oikein soveltaa jatkuvan oppimisen pakkoa kaikkiin kaiken aikaa, vaan työntekijällä on oikeus myös sopeuttaa työ taitojaan vastaavaksi” (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 161). Esimiehen työ on, perustehtävien lisäksi, edustaa henkilökunnalle toiminnan asiakasnäkökulmaa. Esimiehen tulee tarkkailla tuotetta eli tuotteita ja palvelua korostetusti asiakkaan näkökulmasta. (Järvinen 2005, 23.) Tämä on esimiehelle haastavaa, sillä se tuo väkisin mukanaan ristiriitatilanteita alaisten kanssa. Entinen työpari, nykyinen alainen, saattaa nähdä asioita suppeammasta näkökulmasta. Toiminnan pitäminen asiakaslähtöisenä vaatii vakavaa suhtautumista omaan esimiesasemaansa. Esimiehen pitää nähdä toiminta myös talouden näkökulmasta. Tuotteiden ja palvelujen tuottaminen pitää olla kannattavaa, sillä muuten yrityksen jatkuvuus on vaarassa. (Järvinen 2005, 24.)

Esimiehen keskeisenä tehtävänä on edistää hyvää työilmapiiriä ja luottamuksellista yhteistyötä. Tämän lisäksi esimiehen tärkeänä velvollisuutena on tukea työntekijöiden etenemismahdollisuuksia työuralla heidän kykyjensä mukaan. (Järvinen 2008, 71.)

4.2 Palautteen merkitys kehittämisessä

Palautteen antaminen on tärkeä osa päivittäisjohtamista. Jokainen ihminen haluaa jonkinlaista palautetta toiminnastaan. Myös hyvällä itsetunnolla varustettu työntekijä tarvitsee varmennusta siitä, että on onnistunut ja hyväksytty. Esimiehen tehtävä on tukea alaisensa itsetuntoa antamalla hyväksyntää ja kannustavaa palautetta. Tämän tulee tapahtua vuorovaikutteisesti jokapäiväisessä viestinnässä. (Salmimies & Salmimies 1998, 60–61.)

Suurin yksittäinen työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä (69 %) on suhde lähimpään esimieheen ja tämän kyky jakaa vastuuta (Bhose 2008, 65–67). Palautteen antamista omalle esimiehelle pidetään myös hyvänä kehittymishaasteena, mistä hyötyy niin esimies kuin koko työyhteisö. Joskus alaisella on ennakkoluuloja esimiehestään. Antamalla palautetta aktiivisesti ja keskustelemalla, voidaan parantaa esimiesten asemaa työyhteisössä. (Järvinen 2008, 97.)

Palautteen antaminen on sidoksissa niihin henkilöstön johtamistaitoihin, joiden uskotaan korostuvan tulevaisuudessa (Alihaanperä, A. 18.2.2010). Oman työn saama arvostus ja siitä annettu positiivinen palaute ovat voimakkaimmin työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen vaikuttavia tekijöitä (Sundvik 2006, 13). Lisäämällä aktiivisesti palautteen määrää myös esimiehen esimies harjoittelee palautteen antamista ja saamista. Näin syntyy palautekulttuuri ja palautteesta tulee kiinteä osa työyhteisön arkea. (Aarnikoivu 2008, 51.)

Kehittyäkseen ja oppiakseen ihminen tarvitsee palautetta työstään. Perehdyttämisvaiheessa työtehtävien ollessa uusia ja uudenlaisia työntekijä ei välttämättä itse osaa arvioida omaa suoritustaan. Tällöin palautteen merkitys korostuu. Palautekeskusteluissa tulee käydä läpi sekä onnistuneet että kehittämistä vaativat työsuoritteet. (Kupias & Peltola 2009, 136–137.) Kun virheet käsitellään osana oppimista, työntekijä ei pelkää niiden tekemistä ja hänen työtehonsa ja motivaationsa työtä kohtaan kasvaa (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 176–177).

Tavoitekeskusteluissa on hyvin tärkeää, että molemmat osapuolet kokevat siihen käytetyn ajan hyödylliseksi. Keskustelun tarkoituksena on sovittaa yhteen organisaation ja yksilön tavoitteet ja arvioida tavoitteiden toteutumista menneen jakson aikana. Tällä tavoin tavoite- ja kehityskeskustelut toimivat suoritusten johtamisen välineenä. Tällaiset keskustelut toimivat antavat luonnollisen tilaisuuden arvioida työntekijän kehittymistä pitkällä ajalla. Yksilön sisäisiin motivaatiotekijöihin ja palkitsemiskeinoihin liittyy henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen, joiden huomiointi on erittäin tärkeää esimerkiksi tavoitekeskusteluiden yhteydessä. (Hyppänen 2007, 56, 137.)

5 Johtamisen perusteet

Johtamistyyleissä on vuosikymmenten myötä tapahtunut selkeitä muutoksia. 1940- ja 1950-luvulla johtaminen perustui valtaan ja käskemiseen. 1960-luvulla käskevän johtamistyylin rinnalle tuli demokraattisuus. 1970-luvulla alkoi johtaminen muuttua tilanteisiin ja tavoitteisiin

perustuvaksi. 1980-luvulla asiakkaiden merkitys kasvoi ja puhuttiin tulosjohtamisesta ja myös laatujohtamisesta. Samanaikaisesti henkilöstön merkitys kasvoi yrityksen voimavarana. 1990-luvun alussa alkoi yritysten toiminnassa näkyä tiimijohtaminen, joka muuttui myöhemmin prosessijohtamiseksi. Vuosikymmenen lopulla myös muutosjohtaminen teki tuloaan yrityskulttuureihin. Vuosituhannen taitteessa tulosjohtamisen ja muutosjohtamisen rinnalle oli tullut myös erilaisuuden johtaminen, osaamisen johtaminen ja itsensä johtaminen. (Hyppänen 2007, 251.)

Tavoitejohtaminen eli tavoitekeskeinen johtaminen on yrityksen ja yksilön tarpeet yhtäaikaisesti huomioon ottava johtamistapa. Tavoitejohtaminen auttaa hyödyntämään yrityksen voimavaroja kuten rahaa, työvoimaa, materiaaleja ja aikaa. Esimiehet suunnittelevat toimintaansa siten, että tavoitteet voidaan saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Se vaatii esimiehiltä suunnittelutaitojen kehittämistä ja ylemmältä johdolta jatkuvaa tukea ja sitoutumista, halua osallistua, ottaa riskejä ja sietää epäonnistumisia. (Ruohotie & Honka 2002, 137.)

Johtamisen tavoitteena on saada yrityksen työntekijät ajattelemaan ja toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Ilman työntekijöiden hyväksyntää johtaminen on käytännössä mahdotonta. Johtaminen on prosessi, jossa pyritään vaikuttamaan työyhteisön jäseniin siten, että työyhteisön tai yrityksen tavoitteet saavutetaan. Johtajuus voidaan jakaa asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Ihmissuhdekeskeisessä johtamistyyliässä johtaja kokee tärkeimmäksi hyvien suhteiden luomisen alaisiinsa ja vasta toisella sijalla tulee työn tekeminen. Tehtäväkeskeisessä johtamistyyliässä tärkeintä on, että työ tulee tehdyksi erinomaisesti ja ihmissuhteiden merkitys tulee vasta toissijaisena tekijänä. Johtamisessa on kyse ihmisten sitouttamisesta yhteiseen tavoitteeseen. (Lönqvist 2003, 60- 61.)

Johtajuus saadaan ansaitsemalla ja se tulee alhaaltapäin. Johtajuus luo alaisille luottamuksen ja huomatuksi tulemisen tunnetta. Johtaja voi tuntea sisäistä varmuutta ja voimaa käsitellessään vaikeita tilanteita, esimerkiksi epämiellyttäviä muutoksia, eturistiriitoja ja henkilökysymyksiä. Ihannetilanne on, että esimiesasemassa olevalla henkilöllä on myös johtajuus. Tuore, uusi esimies hankkii johtajuuden ajan mittaan. Johtajuus elää koko ajan ja sitä on myös kehitettävä. Parhaiten johtajuus kehittyy hoitamalla hyvin erilaisia vaikeita tilanteita. Vastaavasti johtajuuden voi menettää epäonnistumalla vaikeissa tilanteissa. (Mossboda, Peterson & Rönnholm 2008, 117–118.)

Johtaminen edellyttää hyvää itsetuntemusta. Itsetuntemukseen liittyviä ominaisuuksia ovat tunnepohjainen tietoisuus, eli kyky hallita omia tunteitaan ja tunnistaa niiden vaikutukset, itsearviointi tarkoittaa vahvuutensa ja heikkoutensa tiedostamista, ja itseluottamus joka pohjautuu terveeseen kuvaan omista kyvyistään. Esimiehen on hyvä tiedostaa itselleen luontainen käyttäytyminen eri tilanteissa. Lisäksi tämä tulee suhteuttaa henkilökohtaisiin mukavuusalueisiin sekä omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Realistinen näkemys omasta toiminnasta edistää kehitystä esimiehenä. (Aarnikoivu 2008, 40-41.)

Työsopimuslain (55/2001) mukaan työnantajalla on direktio-oikeus yksipuolisesti määrätä missä, miten ja milloin työ suoritetaan. Tämä tarkoittaa käytännössä, että työntekijä tekee työtään esimiehen määräysvallan alaisuudessa ja että työpaikalla ei tarvitse äänestää joka asiasta. (Työsopimuslaki, 55/2001.) On tärkeää, että esimiehen aseman tuoma valta ja velvoitteet ovat selkeitä kaikille (Järvinen 2008, 31).

5.1 Johtamistyytlejä tulee sopeuttaa tilanteiden mukaan

Esimiehen organisaatiolta saama asema ja valta eivät yksinään riitä johtamistehtävässä onnistumiseen (Järvinen 2005, 29). Järvisen (2005, 28) mukaan johtaminen on kombinaatio organisaation myöntämästä vallasta ja esimiehen omasta (henkilöstön antamasta ja itse ansaitusta), auktoriteetin tuomasta vallasta. Oma valta luodaan johtamalla oikein.

Johtajuustyytlejä on Golemanin (2006, 76–81) mukaan kuusi: visionäärinen (visionary), valmentava (coaching), yhteisöä rakentava (affiliative), demokraattinen (democratic), ylisuorituksia vaativa (pacesetting) ja käskevä (commanding).

Visionäärinen johtaja kuvaa mihin ollaan menossa, mutta jättää ryhmän päätettäväksi miten sinne päästään. Ryhmällä on vapaus itse innovoida, kokeilla ja ottaa hallittuja riskejä. Visionäärinen johtaja tarvitsee tunneälykkyyden ominaisuuksia, empatiaa, kykyä ymmärtää mitä muut tuntevat ja mitä heidän näkemyksensä ovat, jotta hän voisi muodostaa innostavan vision. Valmentava johtaja hallitsee yksilöohjauksen. Hän tunnistaa yksilön vahvuudet ja heikkoudet ja osaa kehittää yksilöä hänen vahvojen ominaisuuksiensa pohjalta. Tässä johtajuustyylyssä korostuu erityisesti johtajan luottamus ihmisten kykyihin ja haluun kehittyä. Yhteisöä rakentava johtaja osaa rakentaa yhteisön harmoniaa ja yhteistyöilmapiiriä keskittyen työntekijöiden tunneperäisiin tarpeisiin. Tähän johtajuustyyliin yhdistyy usein visionäärinen johtamistyyli. Demokraattinen johtaja kuuntelee alaisiaan, kysyy mielipiteitä ja luottaa muiden tietoihin tehdäkseen viisaampia päätöksiä, kun taas ylisuorituksia vaativa johtaja näyttää

esimerkkiä omalla tinkimättömällä työllään ja olettaa muiden tekevän töitä samalla tarmolla. Hän jakaa enemmän rakentavaa palautetta kuin kiitosta. Käskevä johtaja vaatii välitöntä ja kyseenalaistamatonta reagoitua pyyntöihin joita hän esittää. Menestyksessä johtaja ei ole yhden johtamistyylin vanki, vaan hän hallitsee ja soveltaa tilannekohtaisesti erilaisia tyyliä. (Goleman 2006, 76–81.)

5.2 Esimiestyö vaatii halua johtaa

Tietyt ominaisuudet helpottavat elämänhallintaa ja ehkäisevät työpaineiden aiheuttamia negatiivisia seurauksia. Tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa etenemismotivaatio, joustavuus, kestävyys, epävarmuuden sietokyky ja itsenäisyys. Myös perheen tuella ja asenteella on merkittävä vaikutus urakehitykseen. (Ruohotie 1998, 65.)

Arvot ja asenteet ovat osa ihmisen osaamista. Asenteet kertovat, tuleeko ihminen sopeutumaan muutoksiin ja onko hän valmis panostamaan oman osaamisen kehittämiseen. Hänen tulee tuntea vastuuta sekä omista että työyhteisön asioista. Arvot on nähtävä voimavarana, sillä ne ovat toimintamme perusta. Esimiesasemassa työskentelevälle olisi toivottavaa, että hänen arvonsa tukisivat yrityksen tavoitteita mahdollisimman monipuolisesti, esimerkiksi vastuullisuutena. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 67.)

Esimiehenä oleminen ja esimieheksi ryhtyminen vaatii aitoa halua ihmisten johtamiseen (Salmimies & Salmimies 1998, 10). Työ voi tarjota jollekin liikaa haasteita, tai toiselle liian vähän virikkeitä. Kertomalla hakijalle työnantajan odotuksista ja vastaavasti kuulemalla työntekijän odotuksia pyritään varmistamaan, että työntekijällä on mahdollisimman realistinen kuva tulevasta tehtävästä. Samalla kerrotaan mitä tuleva haaste tarjoaa työntekijälle. Työntekijää tulee auttaa valitsemaan hänelle itselleen mahdollisimman mielekäs työ. Näin hänestä tulee aktiivinen valitsija, mikä vaikuttaa sitoutumiseen ja työsuhteen kestävyuteen. (Bell & Zemke 2006, 17-18.)

Halu johtaa tulee olla aitoa. Kun esimiesaseman takana on tahto ja taito toimia esimiehenä, vaikutus työyhteisöön on positiivinen. Jos taas esimiesasemasta tulee pakkorooli, se vaikuttaa lähes aina negatiivisesti työyhteisöön. (Aarnikoivu 2008, 42.)

Kouluttautuvaa henkilöä haetaan aina määrätynlaiseen tehtävään ja hänen mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työkuvaan on rajallinen. Ravintolakolmio-ryhmässä on hyviä

etenemismahdollisuuksia. Ryhmän organisaatorakenne on matala, jonka vuoksi urareitit esimerkiksi tarjoilijasta jopa ravintolapäälliköksi ja partneriksi ovat mahdollisia. (Ostela-Pyhälä, E. 15.1.2010.)

6 Kenttäkoulutuksen toteuttaminen käyttäen perehdytysmallia

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä ja perehdyttämistä voidaan myös käyttää yleisterminä joka pitää sisällään työnohjauksen (Kangas & Hämäläinen 2007, 2). Räättälöity perehdyttäminen tarkoittaa, että yrityksen tuotteista ja palvelukokonaisuuksista kootaan jokaisen perehtyjän tarpeita vastaavia moduuleja. Tämä malli vaatii kokonaisperehdyttämiseksi koordinoijan, joka vastaa perehdytyksen rakenteesta. Koordinoija hallitsee perehdytyksen eri osa-alueet ja hän kytkee myös ”perehdyttämisverkoston eri toimijoita” perehdytysprosessiin. Räättälöidyssä perehdytysmallissa ei ole yhdenmukaista perehdytystä, jota sovelletaan kaikkiin, vaan jokaisen tarpeet otetaan huomioon. Vuorovaikutus on tärkeä elementti perehdytyksen etenemisen seurannassa. Tällaisen perehtymismallin etuna on, että työntekijää kuunnellaan ja hänen osaamisensa huomioidaan, mikä vahvistaa hänen sitoutumistaan. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Tutkimukset osoittavat että tuoreen esimiehen menestymisen ja onnistumisen mahdollisuudet paranevat, mikäli hänellä on nimetty tai nimeämätön ohjaaja tai mentori. Ilman tukea ja haasteita esimiehen on vaikea kehittyä. (Sundvik 2006, 32.) Myös Aarnikoivu painottaa esimiehen roolin selkeyttämisen tärkeyttä ja ohjaamisen tärkeyttä. Tähän liittyvät onnistumisen mittarit ja määritteet. Lisäksi tulisi painottaa esimiehille, että esimiesasema on aina läsnä riippumatta tekemisestä. (Aarnikoivu 2008, 34–35.)

Organisaation suhde työntekijöihinsä näkyy muun muassa rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja ennen kaikkea esimiestyöskentelyssä. Työnantaja, joka on kiinnostunut työntekijöistään, tuntee heidän osaamisensa sekä henkilökohtaiset tavoitteensa. Perehdyttäminen sekä henkilökuntaan tutustuminen ei hyödytä pelkästään perehdytettävää vaan näyttää myös muulle henkilökunnalle miten työntekijöitä kohdellaan yrityksessä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.) Kupias & Peltolan mukaan räättälöidyn mallin haittana on, että tulokkaalta edellytetään sitoutumista perehdytysohjelman laatimiseen ja että hän on riippuvainen koordinoijan erityisosaamisesta (Kupias & Peltola 2009, 18).

Hyvä perehdyttäjä tuntee perehdytettävän työtehtävät hyvin. Hän on kokenut ja tuntee yrityksen, mutta ei ole niin aloilleen asettunut, että hän olisi unohtanut miltä tilanne tuntuu perehdytettävästä. Perehdyttäjän on otettava aktiivisesti huomioon sekä työntekijän että organisaation tarpeet. (Kupias & Peltola 2009, 37.) Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluu kiinnostus toisen opastamiseen ja perusymmärrys aikuisen oppimistavoista (Kangas & Hämäläinen 2007, 6).

On tärkeää, että tulevalle esimiehelle luodaan heti alusta myönteiset lähtökohdat. Mikäli tuore esimies syystä tai toisesta epäonnistuu tehtävissään, työntekijät saattavat suhtautua häneen yllättävänkin nuivasti. Epäonnistuneen esimiehen arvostus on huono, ja toista mahdollisuutta ei helposti anneta. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 120.)

6.1 Informaation muuttaminen tiedoksi

Tietoa ei sellaisenaan voi siirtää ihmiseltä toiselle, vaan tiedon muodostumista edeltää aina oma oivallus (Kupias & Peltola 2009, 116). Keskeinen osa tavoitteellista oppimisprosessia on itsearviointi. Yhtenä tavoitteena on nähdä itsensä toimijana ja hahmottaa oman tekemisensä merkitys organisaatiotasolla. Lisäksi itsearvioinnin tarkoitus on virittää opiskelijassa halu ymmärtää mitä hän on oppimassa sekä halu ottaa vastuuta oppimisesta. (Ruohotie 1998, 81.)

Informaatio ja tieto ovat toisistaan eroavia käsitteitä. Informaatio tarkoittaa kaikkia ulkoisia viestejä joita vastaanotamme. Informaatio muuttuu tiedoksi vasta kun me käsittelemme saamamme informaation ja annamme sille merkityksen. Suurin osa vastaanottamistamme viesteistä ei tule käsitellyksi, vaan viestit torjutaan ja täten ne eivät muutu tiedoksi. Mielenkiintoinenkaan informaatio ei aina johda oppimiseen, sillä tilanne voi olla koettu aikaisemmin. Tällöin aiemmin opittu käyttäytyminen toistuu. Uuden oppiminen tapahtuu usein sosiaalisen kokemuksen tasolla. Ympäriällämme olevat ihmiset kokevat meille uuden asian tärkeänä ja tällöin annamme informaatiolle arvoa. Uuden oppiminen vaatii kiinnostusta ja johtaa perehtymiseen. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 69–70.)

6.2 Koulutusohjelman oppisuunnitelma tulee olla tavoitteellinen

Suunnitellessa koulutuksia, tavoitteellisuus tulee olla koulutuksen ohjenuora. On määriteltävä mitä oppijan tulee osata oppimisprosessin eri vaiheissa. Koulutus on tehokkaimmillaan kun se on oppijälähtöistä. Käytännössä oppiminen toimii parhaiten kun se toteutuu perehdytettävän

ehdoilla ja hänelle sopivaan tahtiin. Usein on kuitenkin niin, että työtilanteet tulevat eteen sitä mukaan kuin tulevat ja niihin on sopeuduttava sen tilanteen mukaan. (Salakari 2007, 179.) Johtamistehtävien koulutuksien tarkoitus on antaa päivittäisjohtamistason esimiehille valmiuksia suoriutua johtamistehtävistään työnantajan edun vaatimalla tavalla. Tällaisia valmiuksia ovat muun muassa työsuoritteiden aikatauluttaminen, palautteen antaminen ja konfliktien ratkaiseminen. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 161).

Koulutusohjelmat ovat suunniteltuja johonkin tiettyyn tarkoitukseen. Ne voivat olla organisaation sisäisiä koulutuksia tai avoimia koulutusmuotoja. Organisaation sisäiset koulutusohjelmat voivat olla perehdyttämiseen liittyvää koulutusta tai organisaation eri tehtäviin tarkoitettua perusvalmennusta kuten esimiesvalmennusta, myyntivalmennusta tai projektivalmennusta. Organisaation sisäisiin määrämuotoisiin koulutuksiin liittyy monia etuja; ne ovat kustannustehokkaita ja toistuvina koulutuksina viesti menee samanlaisena perille. Näin saavutetaan jatkuvuutta. Tämän koulutusmuodon on havaittu edistävän sitoutumista, kun ulkopuoliset avoimet koulutusmuodot puolestaan edistävät työtyytyväisyyttä. (Nelson & Quick 1991, 543–554.) Nelson & Quickin tutkimus käsittelee tietotyötä tekeviä uusia tulokkaita, mutta ei ole syytä epäillä saman asia pätevyyttä ravintola-alalla.

Ammatillisessa opetuksessa on yleensä opetettu teoria ensin, ja suoritettava työ on perustunut tähän teoriaan. Mikäli työntekijän oma ajatusmalli on, että käytännön työn oppii parhaiten tekemällä, häntä voi olla vaikea motivoida kirjallisen materiaalin (manuaalien) lukemiseen. Käytännön ja teorian välisestä järjestyksestä ei ole tehokkaamman oppimisen kannalta näyttöä (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 71). Teorian ja käytännön välisen yhteyden havaitseminen jonkin tietyn rutiinin kohdalla voi olla oppi itsessään. Oppimisen tavoite on teorian ja käytännön välinen muuntelu sekä näiden suhteuttaminen omiin kokemuksiin (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 71). Karlöf & Helin Lövingsson (2009, 177) määrittelee osaamisen niin, että se muodostuu tietämyksestä, kokemuksesta ja kyvykkyydestä

Työssä oppiminen eroaa kouluoppimisesta siinä, että yleensä työn itsetarkoitus ei ole oppiminen. Työn yhteydessä tapahtuva oppiminen on enemmänkin satunnaista ja riippuvaista toiminnan laadusta. Työssä oppiminen on olennainen osa tavoitteellista työtä. Siihen kuuluu myös erehtyminen ja virheet. Nämä voivat olla seurausta aikaisemmin opitusta käyttäytymisestä, joka uudessa tilanteessa osoittautuu toimimattomaksi. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 98–99.)

Revansin toimintaoppimisteorian mukaan päättely sekä oikea tieto on ongelmanratkaisun perusta. Työkokemus kasvaa kun opiskelija omaksuu uusia käyttäytymismalleja sovellettaviksi eri tilanteisiin. Haasteet ovat eräänlaisia häiriötekijöitä, jotka poistetaan sitä mukaa kun ne ilmenevät. Kun kyseisen ongelman ratkaisuprosessi on omaksuttu, häiriö poistuu. Samalla tapahtuu oppimista eli hankitaan kokemusta, jota voidaan soveltaa yhä moniulotteisemmin uusiin oppimistilanteisiin. Toiminta on hyvinkin tavoitteellista, mutta oppimisen on tarkoitus olla spontaania. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 100–101.)

6.3 Toiminnassa olevia kenttäkoulutuksia

Vertauskohteina toimii Kolmioakatemia (Liite 4.5 Kolmioakatemian rakenne), joka on Ravintolakolmio-ryhmän oma esimiesvalmennus, Hok-Elannon vuoropäällikkövalmennus (Liite 3, Hok-Elannon vuoropäällikkövalmennuksen rakenne) ja Avecran esimieskoulutus (Liite 3, Avecra Quick2), joka on tutkintoon valmistava koulutus.

Kolmioakatemia suoritetaan yhteistyössä Haaga-Helian kanssa (Ostela-Pyhälä, E. 15.1.2010). Hok-Elannolla on oma kurssikeskus, Jollas-instituutti. Nämä ovat yritysten sisäisiä koulutuksia, jotka kestävät noin vuoden ja valmistavat vuoro-esimiestason työn hallitsemiseen. Hok-Elannon valmennuksen voi suorittaa oppisopimuksena, jolloin se tulee suorittaa osana jotakin opetushallituksen määrittelemää tutkintoa (Savusalo, S. 13.10.2009). Avecran koulutus suoritetaan yhteistyössä Haaga-Perhon kanssa ja on ”Hotelli-, ravintola- ja suurtalousesimiehen erikoisammattitutkinto” (Alihaanperä, A.18.2.2010).

Näitä kolmea koulutussuunnitelmaa yhdistää määrämuotoinen koulutuksen rakenne. Koulutuksien malli perustuu ajatukseen, että koulutukseen osallistuva työntekijä käy perehtymässä opiskeltavan aiheen teoriaan lähiopetuskurssilla, joka kestää 1–3 päivää. Jokaisella lähiopetusjaksolla tulee suorittaa joitakin ennakkotehtäviä. Lähiopetuksessa opittua teoriaa pääsee välittömästi soveltamaan käytäntöön, ja toiminnasta laaditaan myös raportti, jossa yhdistetään käytäntöä ja opittua teoriaa. (Savusalo, S. 13.10.2009.) (Ostela-Pyhälä, E. 15.1.2010.) (Alihaanperä, A.18.2.2010.)

Koulutuksia yhdistävänä tavoitteena on, että opiskelija tuntee toimintaympäristönsä ja mahdollisuutensa oman työskentelynsä kautta vaikuttaa toimintaan ja sen kehittämiseen. Tuloslaskennan yleiset periaatteet käydään myös läpi ja oman työn kannalta keskeisimmät

tunnusluvut. (Savusalo, S. 13.10.2009.) (Ostela-Pyhälä, E. 15.1.2010.) (Alihaanperä, A.18.2.2010.)

Esimiehen roolin ja aseman ymmärtäminen sekä vuorovaikutuksen tärkeys on keskeinen osa kaikkia näitä tutkintoja. Koulutukseen osallistuvalla työntekijällä selvitetään markkinoinnin käsitettä ja markkinoinnin kilpailukeinoja sekä käydään läpi myynti- ja markkinointisuunnitelmien laadintaa. Koulutuksessa käsitellään myös oman toimipaikan logistisia tekijöitä ja niiden merkitystä. Henkilöstösuunnittelun ymmärtäminen ja sen merkitys on myös mukana kaikissa koulutussuunnitelmissa. (Savusalo, S. 13.10.2009.) (Ostela-Pyhälä, E. 15.1.2010.) (Alihaanperä, A.18.2.2010.)

7 Uraputki-kenttäkoulutuksen tavoitteet ja rakenne

Tavoitteena on kouluttaa Uraputken työntekijästä samanaikaisesti sekä henkilöstön johtamistaitojen että toimialan prosessien hallitsija Uraputken oppisuunnitelma on luotu kahden pääaiheen ympärille. Henkisen kapasiteetin kasvattaminen tarkoittaa työntekijän kokonaisvaltaista kehittymistä ihmisenä ja esimiehenä. Ammattitaidolla tarkoitetaan Uraputkessa teknisiä työsuoritteita, joiden hallitsemista ravintolan esimieheltä vaaditaan. Näitä osa-alueita käsitellään sekä ohjatusti että itsenäisesti (Kuvio 1, sivu 5, Vuoropäälliköksi - Prosessikaavio).

Uraputken kohdalla pyritään organisaation tuella parantamaan yksilön urakehitystä. Samalla parantuu myös tiimi- ja yksikkötoiminta ja alalle saadaan päteviä esimiehiä, jotka toivottavasti pysyvät ravintola-alalla ja Ravintolakolmio-ryhmässä.

Uraputkikoulutus suoritetaan kolmessa eri ravintolayhtiössä, joiden valintaan työntekijä pystyy perehdytys- ja syventymiskaudella myös itse vaikuttamaan. Perehdytyskaudella kerrataan työn perusteita, ja samalla opitaan esimiestyössä tarvittavia ominaisuuksia. Noin kahden vuoden aikana suoritettavan uraputkikoulutuksen vaativuus etenee myös porrastetusti. Kaikki osa-alueet suoritetaan normaalin työn ohella, jolloin opituista irrallisista asioista ja käytännön työstä muodostuu hallittu kokonaisuus.

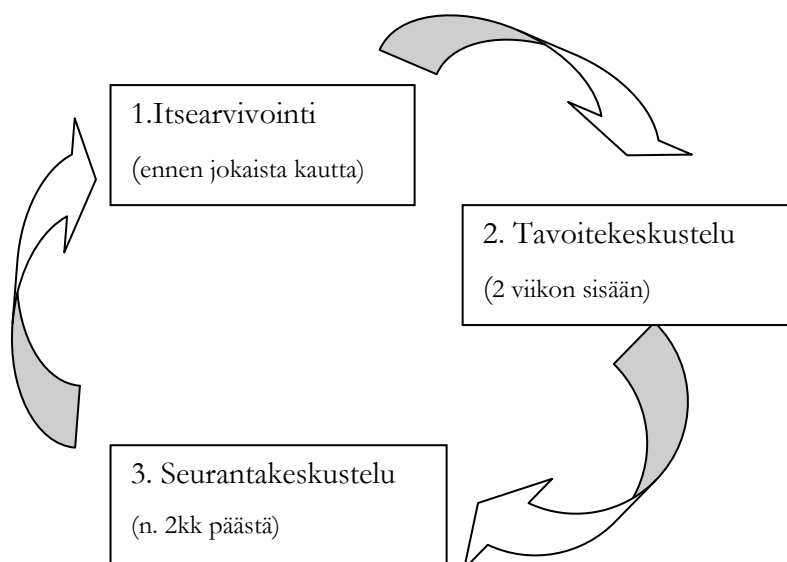
Uraputki on konkreettinen ja käytännönläheinen, tavoiteorientoitunut tapa oppia työssä tarvittavia rutiineja sekä toimintoja. Urputkessa oppiminen tapahtuu, kun opiskelija huomaa tavoitteiden arvon ja vaivautuu ponnistelemaan niiden saavuttamiseksi. Osa työn

tarkoituksesta on oppiminen, ja Uraputken työsuoritteet on suunniteltu tukemaan oppimista. Viime kädessä vastuu oppimisesta on Uraputken työntekijällä. Reflektointi eli oman tekemisen arviointi on keskeisessä asemassa ja luo perustan tavoitekeskusteluille.

7.1 Tavoite- ja Seurantakeskustelut

Uraputken oppimiskaavassa toteutuu henkilökohtaisella tasolla Demingin laatuymyrämalli. Työntekijälle suunnitellaan työsuorite, hän suorittaa työn, hän ja muut arvioivat työsuoritteen, hän parantaa osaamistaan ja kasvattaa kokemustaan. Näin hän on oppinut jotakin uutta. Kun hän seuraavalla kerralla törmää vastaavanlaiseen haasteeseen, hänellä on valmiina yksi mahdollinen ratkaisumalli, johon hän voi tukeutua, tai päätellä ratkaisun parhaakseen katsomallaan tavalla ja luoda uuden toimintamallin kokemustensa avulla. Sykli on valmis.

Uraputkessa työntekijällä on jokaisessa toimipaikassa nimetty vastuuhjaaja, joka yhdessä Uraputken pääohjaajan kanssa käy läpi oppimistavoitteet ja aikataulut. Oman roolin ja tehtävän havaitseminen yrityksen kokonaiskuvassa on yksi uraputkikoulutuksen perusteista. Jokaisen jakson alussa pidetään tavoitekeskustelu jossa työntekijä ja ohjaaja suunnittelevat tulevan koulutuskauden pääpiirteet.



Kuvio 5. Uraputkikoulutuksen ohjaaminen

Itsensä kehittämisen ja etenemismahdollisuuden tulee olla työntekijälle painavin peruste hakeutua Uraputkeen. Onnistuminen varmistetaan jatkuvan ohjaamisen avulla. Työntekijä kokee onnistumista päästessään yhdessä asetettuihin välitavoitteisiin. Koska tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi sovitut menetelmät ovat yhdessä määriteltyjä, Uraputken työntekijä kokee samaistumista Ravintolakolmio-ryhmän arvoihin ja toimintatapoihin. Välitavoitteiden toteutuessa toiminta pysyy mielekkäänä. Kuvion 5. prosessikaavio varmistaisi työn laadun.

Tavoitekeskusteluissa määritellään (liitteet 4-7, Tavoitekeskustelu) mitä työntekijä osaa ja mihin osaamisen alueisiin hänen tulee keskittyä juuri tässä ravintolassa seuraavien viikkojen ajan. Työnantaja varmistaa tässä vaiheessa, että työntekijällä on käytössään riittävästi työkaluja. Tavoitekeskustelujen sekä esimiesmittauksien tuomalla kehitystyöllä vahvistetaan esimiesten käsitystä omista johtamistaidoistaan.

Seurantakeskusteluissa arvioidaan työsuoritteiden ja tavoitteiden asettamista. Ovatko tavoitteet realistiset? Ovatko tavoitteet tarkoituksen mukaiset? Mahdollisten virheiden analysointi on tässä vaiheessa osa oppimisprosessia.. Uraputkikoulutus itsessään tukee tätä ajatusta ja lisäksi vastuuhjaajan läheinen työnohjaus edistää näitä tavoitteita.

7.2 Oppimisprosessi

Uraputkessa tehdään tarvekartoitus työntekijän vahvuuksien ja kehittämiskohteiden osalta ja luomaan kehittämissuunnitelma näille osaamisalueille. Kun esimies tiedostaa omat vahvuutensa, hän voi vapaammin keskittyä työhön sekä johtaa tehokkaammin työyhteisöä. Uraputken aikana työntekijä perehtyy eri johtamistapoihin ja tyyliihin. Hänen tulee tunnistaa oma esimiesroolinsa ja kehittää sitä kokonaisvaltaisemmaksi. Uraputkessa tämä on osa henkisen kapasiteetin kasvattamista.

Uraputken ominaispiirre ja vahvuus on henkilökohtainen ohjaus. Perehdyttäminen liittyy Uraputkeen siten, että työntekijä tulee työskentelemään useassa eri toimipaikassa suhteellisen lyhyen ajan. Vaikka hän tuntisikin osan henkilökunnasta etukäteen, hän saapuu tulokkaan roolissa uuteen työympäristöön. Varsinkin vuoropäällikkö- ja vuoromestaritason uraputkikokelaasta saattaa tuntua haastavalta tulla vieraaseen ympäristöön esimiesharjoittelijaksi.

7.3 Uraputki motivoivana ja sitouttavana tekijänä

Uraputkikoulutus suoritetaan työn ohella, minkä vuoksi sen oppimistavoitteiden saavuttaminen saattaa olla haastavaa. Uraputken suorittaminen vaatii henkistä ja psyykkistä jaksamista ja kurinalaisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiesasema Ravintolakolmio-ryhmässä vaatii ryhmän arvojen mukaista toimintaa, halua itsensä ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen ja asioihin reagoimista ryhmän määrittelemällä tavalla. Uraputken työntekijän tulee tiedostaa, mitä asioita hän itse arvostaa, jotta hän voi verrata omia ja yrityksen arvoja.

Ura-ankkureiden näkökulmasta Uraputki tarjoaa käytännössä varman työpaikan, eli työtehtäviä kuvaa myös turvallisuus. Uusien haasteiden hakeminen ja jatkuvaa itsensä kehittäminen tarkoittaa haasteellisuutta. Kun opittu muuttuu rutiiniksi sitä seuraa monen kohdalla nopeasti tylsistyminen ja uuden haasteen hakeminen. Mikäli Uraputkeen hakeutuva tunnistaa tällaisen suhtautumisen itsessään, Uraputki voi olla hänelle hyvä ratkaisu. Työntekijän ura-ankkurit pyritään tunnistamaan kehityskeskusteluissa. Ne ovat hyvä työkalu valittaessa Uraputkeen ryhtyviä työntekijöitä. Yrityksen panostus jokaiseen Uraputken työntekijään tulee olemaan melko suuri, joten olisi toivottavaa, että työntekijällä on arvoja jotka tukevat hänen sitoutumistaan. Uraputkeen valittavan henkilön valinnan tekee Uraputken pääohjaaja. Uraputkeen valittavan henkilön valintaprosessi ovat vastavuoroisia. Uraputkeen ei valita henkilöä pelkästään työnantajan tai työntekijän toimesta.

Työntekijän pitää olla motivoitunut, jotta hänen työsuorituksensa ovat hyväksyttävällä tasolla. Motivoitunut työntekijä takaa työlle hyvän laadun. Motivaatiotason ylläpitämisellä Ravintolakolmio-ryhmän visio erinomaisesta tuotteesta ja palvelusta toteutuu.

Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella Ravintolakolmio-ryhmälle kenttäkoulutusohjelma. Työ aloitettiin jo syksyllä 2008. Tällöin ravintola-alalla oli melko yleinen pula osaavasta henkilöstöstä. Pätevien työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon oli päällimmäinen syy Uraputken kehittämiseksi. Koulutuksen perustaksi valittiin sitoutumisen, motivaation, itsensä kehittämisen sekä perehdytyksen teorit. Lisäksi haastateltiin asiantuntijoita tulevaisuuden esimiesten vaatimusten kartoittamiseksi. Näiden tietojen avulla suunniteltiin koulutusohjelma motivoituneen ja tuottoisan työsuhteen saavuttamiseksi. Kenttäkoulutusohjelma poikkeaa muista koulutuksista siten, että ravintoloiden eri liikeideat tukevat meneillään olevaa koulutusvaihetta. Tällöin työntekijä oppii soveltamaan työmenetelmiä eri työympäristöihin. Jokaisen koulutukseen osallistuvan työntekijän omat kehittymisen tavoitteet huomioidaan koulutuksessa säännöllisin tavoitekeskustelujen avulla. Koulutus toteutetaan työssä oppimisena kolmessa jaksossa kolmen eri ravintolayhtiön työllistämänä. Kokonaisuudessaan Uraputkeksi nimetty ohjelma kestäisi noin kaksi vuotta.

Yksilön sisäisiin motivaatiotekijöihin liittyy myös henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen. Tämän huomiointi on erittäin tärkeää esimerkiksi tavoitekeskustelujen yhteydessä. Työntekijän oppimistavoitteet sovitaan yhdessä tavoitekeskusteluissa, jotka pidetään ennen jokaista jaksoa. Jakson keskivaiheessa pidetään seurantakeskustelu tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi. Päivittäistason työn seurannasta huolehtii vastuuohjaaja, joka on suoriteravintolan päällikkö.

Uraputken manuaali (liitteet 4–7) sisältää tarvittavan informaation ohjelman toteuttamiseksi. Se on väline lähinnä kouluttajalle, mutta myös Uraputken työntekijä voi manuaalin avulla tarkastella tavoitteitaan ja koulutuksensa etenemistä. Kenttäkoulutusohjelma valmentaa työntekijän vuoropäälliköksi, vuoromestariksi, keittiömestariksi tai ravintolapäälliköksi kahdessa vuodessa. Työntekijän suoritettua Uraputken hänelle tarjotaan yhtiössä esimiesaseman työtä mahdollisuuksien mukaan. Uraputken tarkoitus on kasvattaa sisäistä motivaatiota. Itsensä kehittäminen, välitavoitteiden täytyminen ja mahdollinen esimiesaseman saavuttaminen koetaan tällöin palkkiona.

Työssä on selvitetty, mitkä ravintolaesimiehen ominaisuudet tulevat 2010-luvulla olemaan keskeisimpiä. Esimiehen työnkuvan voi karkeasti jakaa kahteen vastuu-alueeseen, asioista huolehtimiseen ja ihmisistä huolehtimiseen. Näiden kahden asian oikeanlainen yhdistäminen tilanteen mukaan määrittää hyvän johtamisen. Itsestä ja omasta kehittymisestä sekä alaisten

asioista huolehtiminen on työssä nimetty henkisen kapasiteetin kasvuksi. Teknisten työsuoritteiden hallitseminen eli asioista huolehtiminen on nimetty ammattitaidon parantamiseksi.

Uraputkikoulutuksen tulee hyödyntää järjestelmällisesti Ravintolakolmio-ryhmän monipuolista ravintolatarjontaa. Tämän edellyttää käytännössä eri ravintoloissa toimivien vastuuhjaajien välistä hyvää yhteistyötä. Uraputken toisena päätavoitteena on löytää Ravintolakolmio-ryhmän sisältä ne henkilöt, joilla on realistinen mahdollisuus ja kiinnostus luoda itselleen ura ryhmän sisällä. On tärkeää, että Uraputken työntekijän kehittymistä seurataan järjestelmällisesti koko kahden vuoden ajan, jotta koulutuksesta saadaan paras mahdollinen hyöty niin työntekijän kuin työnantajan kannalta. Koulutuksen tarkoitus on saada työntekijät sitoutumaan Ravintolakolmio-ryhmän arvoihin ja motivoitumaan työhön koulutuksen jälkeenkin hyödyntämällä opittuja vahvuuksia. Pehdyttämisen keskeinen tavoite on tutustuttaa työntekijä organisaation toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Opinnäytetyön perusajatuksena on, että kun työnantaja sitoutuu työntekijään, työntekijän on helpompi motivoitua työhön ja sitoutua työsuhteeseen. Uraputkikoulutus eroaa verratuista olleista esimiesvalmennuksista siten, että itse kouluttautuminen tapahtuu työtä tekemällä.

Koulutusvaiheiden suorittaminen eri ravintolayhtiöissä olisi Uraputkikoulutuksen ominaispiirre ja vahvuus, mutta samalla myös tässä talouden tilanteessa koko hankkeen mahdollinen kompastuskivi. Vuonna 2009 ravintola-alan kannattavuus heikkeni, minkä takia alan tehokkuustavoitteita on kiristetty niin, että tämän tyylliselle koulutukselle ei ehkä ole tilaa. Uraputken työntekijän pehdyttämiseen vaadittava aika ei vastaa tämän päivän tehokkuus- ja tulostavoitteita. Koulutus noudattaa tietynlaista kisällimallia, eli Uraputken työntekijään tehdyt panostukset eivät vastaa saavutettua hyötyä. Uusia ravintolapäälliköitä ja keittiömestareita ei myöskään tarvitse palkata Ravintolakolmio-ryhmän kokoisessa organisaatiossa kovin usein ja rekrytointitarpeen arviointi kahden vuoden päähän on mahdotonta. Opinnäytetyön edetessä kävi selväksi, että työnantajan tekemät panostukset ja kustannukset Uraputkikoulutuksen aikana eivät täytä työn tavoitteita. Koulutuksen tärkeänä tavoitteena oli saavuttaa tuottoisa työsuhte. Työntekijöistä ei myöskään ole tällä hetkellä varsinaista pulaa. Vaikka tämä asia tulee haastateltujen asiantuntijoiden mukaan tulevaisuudessa muuttumaan, niin käytännössä yhtälö on mahdoton. Uraputken voi tuki aloittaa, kun pehdyttämiskauden ravintolassa vapautuu työpaikka, mutta on mahdoton taata viiden tai seitsemän kuukauden päähän, ettei työntekijä tulisi täysin ”ylimääräisenä” koulutuksen syventymis- ja viimeistelykausille.

Uraputkikoulutuksen oppimissisältö on todella monipuolinen ja koulutuksen käytyään Uraputken työntekijä tuntisi Ravintolakolmio-ryhmän toimintaperiaatteet todella hyvin. Koulutuksen jälkeen työntekijä voidaan luokitella todella monipuoliseksi esimieheksi, joka tukee tämän työn tavoitteita. Tämä koulutusohjelma tukee myös Ravintolakolmio-ryhmän arvomaailmaa. Mikäli tulevaisuudessa työntekijöiden ristiin lainaaminen toimipaikkojen kesken tulee ajankohtaiseksi, voitaisiin soveltaa tämän opinnäytetyön ratkaisuja. Opinnäytetyön teoria tukee monipuolisesti Ravintolakolmio-ryhmän muitakin koulutuksia ja myös yleisesti kenttäkoulutusmallia.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö oli mielenkiintoinen projekti. Uraputkikoulutuksen suunnittelu lakipykälien mukaiseksi toiminnaksi toi työhön lisää haastavuutta. Työn oppeina voidaan pitää monipuolisen tietoperustan, asiantuntijahaastattelujen ja henkilökohtaisten osaamisalueiden monipuolista yhdistämistä. Työn edessä moni ongelmaksi muodostunut haaste saatiin teoriaan, haastatteluihin tai aiempiin kokemuksiin pohjautuen ratkaistuksi. Vaati myös suurta henkistä kypsymistä todeta projektin mahdottomuus tässä talouden tilanteessa.

Uraputkien rakenne on erittäin kunnianhimoinen. Uraputken kesto oli asia, jota haastattelemamme asiantuntijat kyseenalaistivat. Nuoren aikuisen sitoutuminen kahden vuoden koulutukseen on epävarmaa. Sekä Ravintolakolmio-ryhmän että Avecra Oy:n kehitysjohtajat olivat haastatteluissa sitä mieltä, että työntekijän sitouttaminen kahdeksi vuodeksi on suhteellisen nuorelle kohderyhmälle liian pitkä aika. Molemmat ehdottivat Uraputken supistamista yhden vuoden projektiksi.

Ravintolapäällikön ja keittiömestarin Uraputket toteutuvat tuskin tulevat millään tasolla, sillä ne vaatisivat vielä suurempaa sitoutumista. Keittiömestarin ja ravintolapäällikön vakansseja Ravintolakolmio-ryhmässä on molempia vain toistakymmentä, ja niiden vapautumista kahden vuoden sisällä on mahdoton arvioida. Todennäköisempää on, että hyvin perehdytetty ja erittäin pätevä esimies turhautuu ja tuntee ettei hänen osaamistaan arvosteta, mikäli hänelle ei löydy tarpeeksi nopeasti Uraputken päätyttyä sopivaa työpaikkaa. Tämä saattaisi johtaa jopa työntekijän menettämiseen, mikä olisi vastoin ohjelman tarkoitusta.

Kokonaisuutena tämänkaltaisen opinnäytetyöaiheen käsittely on hyvin tärkeää sekä työnantajan että työntekijän kannalta. Käsiteltyihin teorioihin, asiantuntijahaastatteluihin ja työn alkuperäisiin tavoitteisiin nojautuen voi todeta, että lähivuosien aikana Uraputken kaltaisille koulutusohjelmille voi olla käyttöä ravintolaelinkeinossa. Vaikka tämän työn

projektiosuuden tuotosta ei sovelleta tällaisenaan käytäntöön, se on syytä muistaa tulevaisuuden mahdollisuutena. Seuraava kehitysaskel tässä Uraputkikoulutuksessa voi olla eri tukirahastojen mahdollisuuksien kartoittaminen. Pitäisi selvittää saadaanko tälle koulutukselle rakennettua joko toimivaa käytäntöä tai ulkopuolista tukirahoitusta. Toisena kehitysaskelena voisi olla toimipaikkakohtainen yhden vuoden räätälöity kenttäkoulutusmalli, Uraputkikoulutusta mukaillen.

Teoriaosassa käsitellyt aiheet olivat pääosin painetuista lähteistä. Ravintola-alaan liittyvää kirjallisuutta on rajallisesti suomeksi. Johtamiseen liittyvää kirjallisuutta on runsaasti tarjolla, mutta valtaosa kirjoista on suunnattu yrityksen ylimmälle johdolle eikä niinkään päivittäisjohtamistason esimiehille.

Lähteet

Aarnukoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOY. Helsinki.

Alihaanperä, A. 18.2.2010. Asiantuntijahaastattelu. HR ja Kehityspäällikkö. AVECRA. Helsinki.

Airo, J-P., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma Ura, Paras Ura. Talentum Media Oy. Helsinki.

Bell, C.R. & Zemke, R. 2006. Huippupalvelun Johtaminen. Rastor Oy. Helsinki.

Bhose, C. 2008. Tervetuloa, uuden ajan Pomo Sapiens. Kauppalehti Optio. 9/2008.

Fiilin, P. 2009. 5 askelta hyväksi työpaikaksi. Fakta. 25.2.2009.

Goleman, D. 2006. Harvard Business Review 09/06. The Socially intelligent Leader 76–81.

Gratton, L. 2004. The Democratic Enterprise. Pearson Education Limited. Lontoo.

Hakala, H. 13.1.2010. Asiantuntijahaastattelu. Asiantuntija, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry.

Helenius, M. 3.7.2009. Asiantuntijahaastattelu. Keittiöpäällikkö, Partner, Ravintolakolmio-ryhmä. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Hänninen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän Työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Helsinki.

Järvinen, P. 2005. Ammattina Esimies. WS Bookwell Oy. Juva.

Järvinen, P. 2001. Onnistu Esimiehenä. 2. painos. WSOY. Helsinki.

- Järvinen, A., Koivisto T. & Poikela E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. 1. Painos. WSOY. Helsinki.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. Painos. Työturvallisuuskeskus, TTK.
- Kaplan, R & Norton, D. 2003. Stratrgiakartat. Harvard Business School Press. Jyväskylä 2004.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2009. Johtamisen näkökulmat. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kotilainen, P. 14.6.2010. Asiantuntijahaastattelu. Ravintolapäällikkö, Partner, Ravintolakolmio-ryhmä. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. Perehdyttämisen pelikentällä. 2009. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Tampere.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin –luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?. Jyvässeudun Paino Oy. Jyväskylä (?).
- Lönnqvist, J. 2003. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Mossboda, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen Ensiapu. WSOY. Helsinki.
- Mäkipeska, M., Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus –Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Nelson, D. & Quick, J. 1991. Social support and newcomer adjustment in organisations: Attachment theory at work?, Journal of Organizational Behavior, 12. Painos.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Rastor Oy. Helsinki.

- Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. WSOY. Porvoo.
- Ostela-Pyhälä, E. 19.11.2009 ja 15.1.2010. Asiantuntijahaastattelu. Kehitysjohtaja, Partner, Ravintolakolmio-ryhmä. Helsinki.
- Ravintolakolmio-ryhmä. WWW-sivut. Luettavissa : www.ravintolakolmio.fi. Luettu: 22.2.2010
- Robbins, S., & Judge, T. 2008. Essentials of Organizational Behavior. 9 painos. Pearson Education Inc. New Jersey
- Robbins, S., & Judge, T. 2009. Organizational Behavior. 13 painos. Pearson Education Inc. New Jersey.
- Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3. Painos. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.-2. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Salakari, H. 2007. Taitojen opetus. Eduskills Consulting. Saarijärvi.
- Salmimies, P., & Salmimies, R. 1998. Esimiehen Arkipsiykologiaa. WSOY. Porvoo.
- Salminen, E. O., 2005. Joustava urakehitys –miten johtaa sitä? Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Savusalo, S. 13.10.2009. Asiantuntijahaastattelu. Koulutuspäällikkö, Hok-Elanto.
- Schein, E. 1996. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. Academy of Management Executive, Vol. 10 Issue 4.
- Steensasen, S. 1995. The application of Deming's theory of total quality management to achieve continuous improvements in education. Total Quality Management. 6. Painos.
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö –esimiestoiminnan haasteet ja ratkaisut. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Työsopimuslaki 55/2001.

Liite 1. Ravintola Lasipalatsin tulokortti, Tammikuu 2009

LASIPALATSI		TAVOITE	TOTEUTUNUT	VAST.HLÖ	ARVIO	
Tulokortti Tammikuu 2009	Taloudellinen tulos					
	Liikevaihto	T€	375	448	Tuuli	5
	Myyntikate	%	71,7	72,5	Petri	5
	Työvoimakulut	%	35,1	32,1	Niina	5
	Tehokkuus	€	76	76	Niina	5
	Muut kiinteät kulut	%	12,0	12,5	Tuuli	4
	Käyttökate	%	9,9	13,0	Martti	5
	Asiakastulos					
	Asiakaskyselyn yhteenveto					
	Vastaajien määrä (sali)			55	Tuuli	
Vastaajien määrä (café)			53	Niina		
Palveluindeksi (sali)		85	83	Tuuli	4	
Palveluindeksi (café)		85	86	Niina	5	
Ruokaindeksi (sali)		95	96	Petri	5	
Ruokaindeksi (café)		85	84	Niina	4	
Kokonaisindeksi (sali)		90	91	Tuuli	5	
Kokonaisindeksi (café)		85	85	Niina	5	
Vapaiden kommenttien kooste (sali)				Tuuli		
Vapaiden kommenttien kooste (café)				Niina		
Päätökset palautteen perusteella				Tuuli		
Kehitystulos						
Tammikuun sunnuntain aukioloajan kokeilun tulokset				Martti	5	
Askel aitoon –messutapahtuman suunnittelu ja tulokset				Tuuli	5	
Markkinoinnin yhteistyösopimukset valmiina				Martti	3	
Rexin liiketoimintavaihtoehtojen selvitys ja päätökset valmiina				Tuuli	5	
Oma leipuri asiakkaan saatavilla ratkaistu				Petri	5	
Laiturin asiakkaiden WC kahvilassa ratkaistu				Niina	5	
Osaamistulos						
Partnereiden toiminta (yhteistyö, näkyvyys, asiakastyö, johtaminen)				Martti	5	
Esimiesten toiminta (palaute, tilanteisiin puuttuminen, koulutuksen hyöty, ohjaus)				Tuuli	4	
Avainhenkilöiden johtamispassikeskustelut käyty				Martti	5 ⁵	
Infotilaisuus henkilökunnalle taantumaan varautumisesta				Martti	5	
KUUKAUDEN KOKONAISARVIO						
4,75						

1=tekemättä, 2=huono,
3=tyydyttävä, 4=hyvä,
5=erinomainen

Liite 2. Hok-Elannon vuoropäällikkövalmennuksen rakenne

- (Hotelli-, ravintola-, ja suurtalousesimiehen ammattitutkinnon osatutkinto)
- **Tutkinnon osat:**
 - a. **Tuotanto- ja palvelutoiminnan kehittäminen**
 - b. **Myynti ja markkinointi**
- **Tutkinnon osat avattuna esimerkein**
 - **Liikeideat ja ketjutoiminta**
 - HOK-Elannon ravintolatoimiala. Liikeidea-ajattelu ja ketjutoiminta. Toiminnan merkitys vuoropäällikön työssä
 - Laadun kehittäminen, vuoropäällikkö sovitun laadun varmistajana
 - **Kannattava ravintolatoiminta ja tehokas henkilöstöhallinto**
 - Ravintolalaskennan perusteet: tuloslaskelma ja tunnusluvut
 - Henkilöstöasiat HOK-Elannossa
 - Tulossuunnittelu ja seuranta
 - Turvallisuus ravintolatoimialalla
 - Omavalvonta ja hygienia
 - **Esimiestyö**
 - Esimiestyön perusteet
 - Tehokas palaverikäytäntö
 - Esimiehen rooli perehdyttäjänä
 - Esimiehen vuorovaikutustaidot
 - Monimuotoinen työyhteisö
 - **Tuloksellisuus**
 - Moderni markkinointi ja asiakkuusajattelu, asiakkaan sitouttaminen ja myyvä palvelu
 - Myyntikate, kassa- ja rahaliikenne
 -
- Kesto: n. 8 kuukautta
- 5 jaksoa: 4 x 3 +1 päivää lähiopetusta. Lisäksi välitehtävät, projektityö, näytöt ja arviointikeskustelut.
- Suurin osa oppimisesta tapahtuu siis omalla työpaikalla työpaikkaohjaajan (kummin) opastuksella.

Liite 3. Vecran esimieskoulutuksen rakenne

OPISKELU 2000-luvulla ja Vecra yrityksenä

- aikuisena oppiminen ja opiskelu
- esimiestestin 360° tulokset, Moodle
- oppisopimusopiskelu
- Vecran yritystoiminta: taustat, Vecran konseptit, toiminta-ajatus, asiakassegmentit, toiminnan tavoitteet, ”minun” merkitys yrityksen markkinoijana, kilpailukeinot nyt ja tulevaisuudessa, oman toiminnan arviointi Vecran ja asiakkaan näkökulmasta
- tuote- ja palvelutoimintojen suunnittelu asiakaslähtöisesti konseptin mukaan

ESIMIESTYÖ, esimiehen rooli ja tehtävät

- itsensä johtaminen ja oman johtamistyylin tunnistaminen
 - esimiehen itsetuntemus ja sen merkitys
 - henkilökohtainen kehittyminen esimiehenä
- millainen esimies olen ja millaiseksi haluan kehittyä

TUOTANTO- JA PALVELUTOIMINNAN OHJAAMINEN,

Laskentatoimi ja raportointi

- laskennan yleiset periaatteet, tunnusluvut, hinnoittelu
- järjestelmän raportit, niiden tulkinta » toimintaehdotukset
- budjetit, niiden tulkinta, yksikkö tason suunnittelu, tulevaisuuden toimintaehdotukset

ESIMIESTYÖ, esimiehen rooli ja tehtävät

- esimiehen rooli ja paikka organisaatiossa
- esimies- ja alaistaidot
- vuorovaikutustaidot ja palaute
- avoimen vuorovaikutuksen rakentaminen
- esimies on muutosten toteuttaja
- johda osaamista; oppimista tukeva esimiestyö, tilannejohtaminen, osaamisen johtajan rooli

MYYNТИ JA MARKKINOINTI

- palvelujen markkinointi
- asiakaspalvelu ja myyntityö kilpailukeinona >> päivittäisjohtaminen, Quick Service
- sisäinen markkinointi/viestinnän pelisäännöt
- markkinointi- ja myyntisuunnitelmat »Vecra, laadinta/toteutus >> myyvät viestit

TUOTANTO- JA PALVELUTOIMINNAN OHJAAMINEN,

Logistiikka, elintarvikehygieniä ja omavalvonta

- logistiikka ja varastointi, Service on time!
- omavalvonta 2008

ESIMIESTYÖ, esimiehen rooli ja tehtävät

- henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi
- onnistunut rekrytointi vaatii perehdytystä
- toimiva kehityskeskustelu
- esimiehen tehtävä on luoda puitteet onnistumiseen

LÄHIOPETUSJAKSOIHIN LIITTYY MYÖS VÄLTEHTÄVIÄ, JOIDEN AVULLA OPISKELIJA VOI HARJOITELLA OSAAMISTAAN JA SOVELTAA OPITTUA OMAAN ORGANISAATIOONSA/TOIMIPAIKKAANSA.

Kokonasikesto n15 kk.

Liite 4. Vuoropäälliköksi -Uraputki

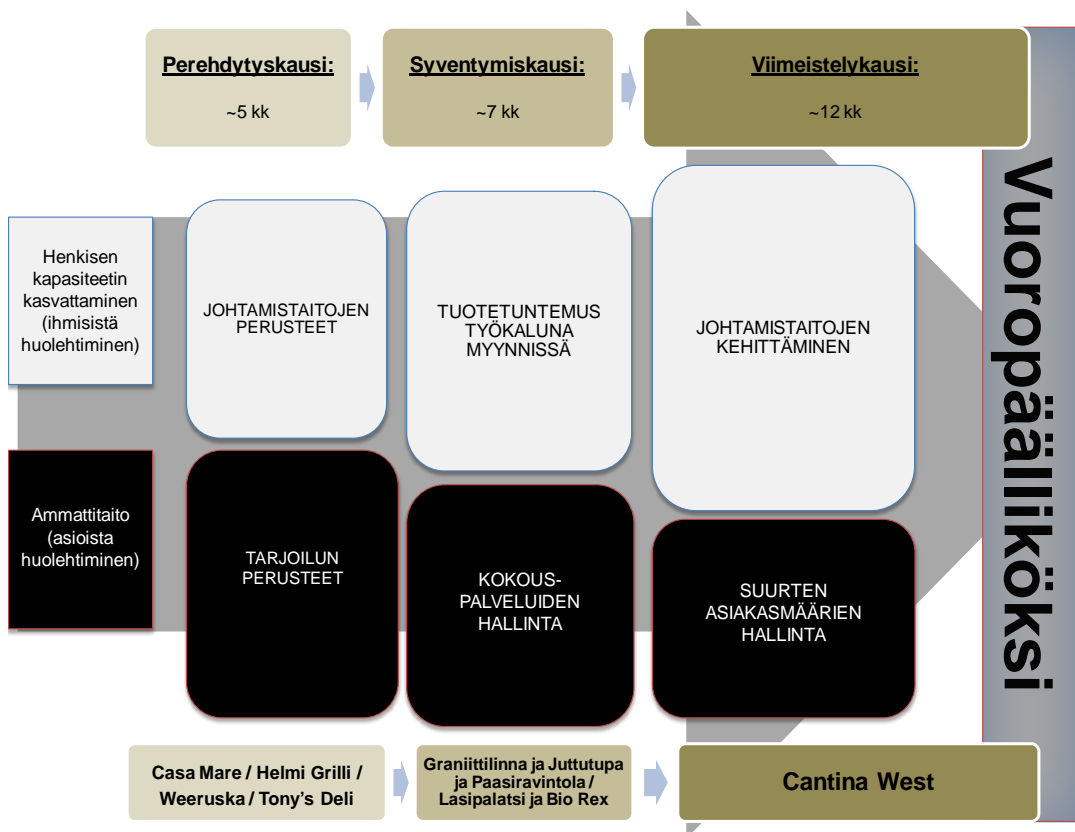
Sisällys

1	Vuoropäälliköksi – Uraputken esittely.....	43
1.1	Tavoitekeskustelut.....	45
1.2	Seurantakeskustelut.....	45
2	Uraputkikoulutuksessa huomioitava lainsäädäntö	46
2.1	Uraputken työsopimukset.....	47
2.2	Määräaikaisen työntekijän koeaika.....	48
3	Perehdytyskausi.....	48
3.1	Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: johtamistaitojen perusteet	48
3.1.1	Itsearviointi ja oppimistavoitteiden määrittely	49
3.1.2	Esimiesaseman teoriakoulutus.....	49
3.1.3	Vuoroesimiesharjoittelijana toimiminen	49
3.2	Ammatillinen osaaminen: tarjoilun perusteet.....	50
3.2.1	Juomatietouden kasvattaminen	50
3.2.2	Anniskelun hallitseminen osana omavalvontaa	51
3.2.3	Kassakone ja sen ohjelmointi	51
3.2.4	Tyytyväinen asiakas ja asiakaspalvelun ammatillinen osaaminen ...	51
3.2.5	Varausjärjestelmä.....	52
4	Syventymiskausi	53
4.1	Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: tuotetuntemus työkaluna myynnissä	53
4.1.1	Syventävä baaritietous.....	54
4.1.2	Esimiesaseman koulutuksen käytäntöön vieminen	55
4.1.3	Suosittleva myynti.....	55
4.1.4	Viinikoulutus ja sen hyödyntäminen.....	55
4.2	Ammatillinen osaaminen: kokouspalveluiden hallinta.....	56
4.2.1	Tilaustarjoilu vuoroesimiehenä.....	56
4.2.2	Taustajärjestelmien hallinnan syventäminen	56
4.2.3	Varausjärjestelmä.....	57
5	Viimeistelykausi.....	57
5.1	Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: johtamistaitojen kehittäminen	57
5.1.1	Kolmioakatemia.....	57
5.1.2	Vuoroesimiesmittaus.....	58

5.1.3 Ravintolan tuloslaskennan perusteet	58
5.1.4 Katekoulutuksella hävikin hallintaan	58
5.2 Ammatillinen osaaminen: suurten asiakasmäärien hallinta	58
Liite 4.1. Uraputkikoulutuksen kuittauskaavakkeet.....	60
Liite 4.2. Itsearviointi	64
Liite 4.3. Johtamismittaus.....	65
Liite 4.4. Ravintolakolmio-ryhmän viinikoulutus	67
Liite 4.5. Ravintolakolmio-ryhmän Kolmioakatemia	69

1 Vuoropäälliköksi – Uraputken esittely

Vuoropäälliköksi – uraputkikoulutus on Ravintolakolmio-ryhmän kenttäkoulutusohjelma, jonka myötä Uraputken työntekijä pystyy luomaan uran ryhmän ravintoloissa. Koulutuksen aikana Uraputken työntekijä oppii Ravintolakolmio-ryhmän vuoropäällikön tarvitsemat tärkeimmät osa-alueet porrastetusti ja ohjatusti. Noin kahden vuoden aikana suoritettavan uraputkikoulutuksen vaatavuus, henkisen kapasiteetin kasvattaminen ja ammattitaidon lisääminen etenevät myös porrastetusti. Kaikki nämä osa-alueet suoritetaan normaalin työn ohella, jolloin opituista irrallisista asioista ja käytännön työstä muodostuu hallittu kokonaisuus. Uraputken työntekijän lähtötasona vaaditaan muutamien vuosien tarjoilijatyön kokemusta, sosiaalisuutta, tavoitteellista asennetta itsensä kehittämiseen ja vakituista työsuhdetta Ravintolakolmio-ryhmän ravintolassa. Uraputkeen pääsevät henkilöt valitsee viime kädessä Ravintolakolmio-ryhmän kehitysjohtaja (jäljempänä Uraputki-ohjelman pääohjaaja). Työntekijä toimii koko Uraputken ajan vuoro-esimiesharjoittelijana.



Kuvio 1. Vuoropäälliköksi-prosessikaavio

Uraputkikoulutuksen tavoitteena on, että koulutukseen tuleva työntekijä suorittaa kahden vuoden Uraputken motivoituneesti ja koulutus luo hänelle paremmat mahdollisuudet uralla

etenemiseen. Ravintolakolmio-ryhmä ei lupaa suoraa ylenemistä koulutuksen suorittaneelle henkilölle, mutta hänet otetaan selkeänä vahvuutena huomioon esimiesnimityksiä tehtäessä.

Uraputkikoulutus suoritetaan kolmessa eri ravintolayhtiössä, joiden valintaan työntekijä pystyy perehdytys- ja syventymiskaudella jonkin verran myös itse vaikuttamaan. Perehdytyskaudella kerrataan tarjoilun perusosaamista, ja samalla opitaan muutamia vuoro-esimiestason päivittäisiä toimenpiteitä ja vuoro-esimiehenä toimimista. Viisi kuukautta kestävä perehdytyskauden ravintolavaihtoehdot ovat Ravintolakolmio Oy:n Casa Mare, Helmi Grilli ja Weeruska tai Oy Confetti Restaurants Ab:n Tony's Deli. Näiden ravintoloiden oppimisalueet ovat perustasoiltaan samanlaiset, mutta joiltakin osa-alueiltaan hieman erilaiset. Kaikissa ravintoloissa perusravintolatyö on mutkatonta, jolloin on hyvä kerrata perusteita ja opetella samalla johtamista.

Uraputken syventymiskausi suoritetaan seitsemän kuukauden aikana joko Graniittiravintolat Oy:n ravintola Graniittilinnassa, Juttutuvassa ja Paasiravintolassa tai Ratello Oy:n ravintola Lasipalatsissa ja Bio Rexissä. Näissä molemmissa ravintolayhtiöissä Uraputken työntekijä oppii tai kertaan hienomman à la carte -tarjoilun ja juhlatarjoilun vaatiman taitotason. Tämän lisäksi Uraputken syventymiskaudella opitaan tai kerrataan baarityöhön liittyviä asiakokonaisuuksia ja laajennetaan vuoro-esimiestason osaamista.

Noin vuoden kestävä Uraputken viimeistelykausi tehdään aina ravintola Cantina Westissä. Työn ohella suoritetaan Kolmioakatemia-tutkinto yhteistyössä Haaga-Helian kanssa. Cantina Westin yhteydessä saattaa olla myös vuoroja Handelsgilletin ravintolatiloihin, joihin tarvittava taitotaso on jo hankittu syventämiskauden aikana. Cantina West on haastava ravintola vuoro-esimiestasolla, mikä johtuu sen monista eri osastoista, suurista paikan päällä tilauksen tekevästä asiakasseurueista ja suuresta asiakasvaihtuvuudesta. Vuoro-esimiehen pitää pystyä hallitsemaan sekä suurta asiakasmäärää että henkilökuntaa samanaikaisesti siten, että ravintolan haluama palvelu- ja tuotetaso säilyy jatkuvasti hyvänä. Uraputken viimeistelykausi suoritetaan aina Cantina Westissä, jotta tuleva vuoro-esimies saa uraputkikoulutuksen jälkeen mahdollisimman laajaa kokemusta erilaisista työtilanteista. Uraputkikoulutuksen oppimista seurataan kuittauskaavakkeen avulla (osa 2, liite 1, Uraputkikoulutuksen kuittauskaavake).

1.1 Tavoitekeskustelut

Uraputkikoulutuksessa pidetään jokaisen kauden alussa tavoitekeskustelu. Tässä keskustelussa todetaan Uraputken työntekijän nykytaso ja määritellään hänelle alkavan kauden tavoitteet, joiden toteutumista tarkkaillaan seurantakeskusteluissa. Tavoitekeskusteluihin osallistuu Uraputken työntekijä, kohderavintolan vastuuhjaaja ja pääohjaaja. Tavoitekeskusteluissa on hyvin tärkeää, että kaikki osapuolet kokevat siihen käytetyn ajan hyödylliseksi. Keskustelun tarkoituksena on sovittaa yhteen organisaation ja yksilön tavoitteet.

Ensimmäinen tavoitekeskustelu järjestetään, kun työntekijä ilmoittaa omalle esimiehelleen kiinnostuksensa uraputkikoulutukseen. Keskustelun aikana käydään Uraputken pääohjaajan kanssa läpi:

- pääperiaatteet
- päätavoitteet
- työntekijän omat tavoitteet
- työntekijän haluamat kohderavintolat (ei voida luvata)
- työntekijän tämän hetkinen palkka
- Uraputken työsopimukseen liittyvät pääperiaatteet.

Tämän tavoitekeskustelun aikana ei tehdä vielä varsinaista sopimusta. Uraputken pääohjaaja valitsee Uraputken kohderavintolat ja ehdottaa ajatusmallia työntekijälle. Kohderavintoloita vaihdetaan mahdollisuuksien ja tarpeen mukaan.

1.2 Seurantakeskustelut

Uraputkikoulutuksessa pidetään jokaisen kauden keskivaiheilla seurantakeskustelut, joissa arvioidaan menneen ajanjakson tavoitteiden täyttymistä. Näissä keskusteluissa voidaan luontevasti arvioida työntekijän kehittymistä pitkällä tähtäimellä. Seurantakeskusteluissa pohjustetaan myös tavoitteita seuraavalle kaudelle.

2 Uraputkikoulutuksessa huomioitava lainsäädäntö

Työlainsäädäntö käsittelee työnantajan vastuuta perehdyttämisestä. Työn ohjaamista käsittelevät muun muassa työsopimuslaki, jonka mukaan työnantajalla on velvoite pyrkiä ”edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi” (työsopimuslaki (55/2001) 2 luku 1 §). Uraputkikoulutus täyttää täysin lain tämän velvoitteen.

Työturvallisuutta koskevat yksityiskohtaiset säännökset sisältyvät työturvallisuuslakiin (738/2002), jonka eräs pääperiaate on, että työnantaja vastaa työpaikan työturvallisuudesta. Työnantajan on otettava huomioon kaikki mikä työn laatuun, työolosuhteisiin, työntekijän ikään, sukupuoleen, ammattitaitoon ja hänen muihin edellytyksiinsä katsoen kohtuudella on tarpeellista työntekijän suojelemiseksi, ettei hän joudu työssä alttiiksi tapaturmille tai saa työstä haittaa terveydelle. Työturvallisuuslain 13 § velvoittaa työnantajaa ottamaan huomioon paitsi fyysiset myös henkiset rasitustekijät.

Alan vuosilomaa koskevat määräykset perustuvat pääasiallisesti voimassa olevaan vuosilomalakiin (162/2005) sekä työehtosopimuksen määräyksiin. Alan työehtosopimuksessa on useita määräyksiä, jotka poikkeavat vuosilomalain säännöksistä, ja tällöin noudatetaan työehtosopimuksen kyseistä vuosilomaa koskevaa määräystä. Vuosilomalain 4 §:ssä lomanmääräytymiskaudella tarkoitetaan huhtikuun ensimmäisen päivän ja maaliskuun 31 päivän välistä aikaa nämä päivät mukaan luettuina. Lomakaudella tarkoitetaan toukokuun toisen päivän ja syyskuun 30 päivän välistä aikaa nämä päivät mukaan luettuina. Arkipäivillä tarkoitetaan muita viikonpäiviä kuin sunnuntaita, kirkollisia juhlapäiviä, itsenäisyyspäivää, jouluaattoa, juhannusaattoa, pääsiäislauantaita ja vapunpäivää.

Työntekijällä on oikeus saada vuosilomapalkkana vuosilomansa ajalta vähintään säännönmukainen tai keskimääräinen palkkansa siten kuin vuosilomalaissa säädetään. Palkkaan kuuluvat luontoisedut on vuosiloman aikana annettava vähentämättöminä työntekijälle (vuosilomalaki 3 luku 9 §).

Uraputkikoulutuksessa jokainen ravintola maksaa Uraputken työntekijälle lomarahat, jotka hän on ansainnut kyseisen työskentelyjakson aikana. Samoin toimitaan juhlapyhäpäiden eli JP-päivien kanssa. Työntekijä voi pitää ansaitsemansa loman jokaisen jakson päätteeksi sekä jakson aikana alkuperäistyönantajan maksamaa lomaa. Lomaltapaluukorvaus maksetaan

Uraputken aikana korotettuna tuntipalkkana, jotta työntekijältä ei pidätettäisi mitään ansaintamahdollisuutta.

2.1 Uraputken työsopimukset

Ravintolakolmio-ryhmä ei ole työnantaja, joten se ei voi olla osapuolena työsopimuksessa. Mahdollisessa riitatilanteessa työntekijä ei voi haastaa Ravintolakolmio-ryhmää oikeuteen, vaan vastaajana on työnantajana toimiva yhtiö. Jokaisen yhtiön on siis tehtävä työsopimus erikseen uraputkikoulutuksen aikana.

Uraputkikoulutukseen lähtevän työntekijän tilalle haetaan määräaikainen sijainen alkuperäiseen ravintolaan. Määräaikaiselle sijaiselle voidaan tehdä sopimus, jonka kestoaika on sidottu tuurattavan työntekijän poissaoloon. Ajatellaan että Uraputki alkaa esimerkiksi 1.9.2010 ja kestää 2 vuotta. Sopimus voidaan tehdä tällöin esimerkiksi niin, että se on voimassa x.x.2012 saakka, kuitenkin enintään siihen saakka, kun henkilö Y palaa takaisin esimerkiksi Weeruskaan tai hänen työsuhteensa Ravintolakolmio-ryhmässä päättyy. Tällöin määräaikainen sopimus päättyisi, jos henkilö palaisi Uraputkesta aiottua aikaisemmin. Määräaikaisen sijaisen sopimus päättyisi tällöin myös, jos tuurattava lähtee Ravintolakolmio-ryhmästä joko irtisanoutumalla tai työnantajan irtisanomana.

Alkuperäisen työntekijän sijaiselle on myös mahdollista tehdä sopimus, joka on sidottu uraputkikoulutuksen kolmeen ajanjaksoon. Esimerkiksi: "sopimus on voimassa x.x.2010 saakka, kuitenkin enintään siihen saakka, kun Y palaa ravintola Weeruskaan tai hänen työsuhteensa Ravintolakolmio-ryhmässä päättyy". Sopimusta jatkettaisiin sitten jaksoittain aina siihen saakka, kun Y palaa Weeruskaan. Tämä on laillista, koska peruste määräaikaiselle sopimukselle on koko ajan voimassa. Työnantaja taas saa päättää ottaako sijaisen ja kuinka pitkäksi aikaa. Jos sijaisen työteko ei miellytä, ei hänen kanssaan enää jatketa sopimusta kun määräaika menee umpeen, vaan tilalle voidaan ottaa uusi sijainen. Myös sijaistyöntekijällä olisi mahdollista olla jatkamatta sopimusta määräajan umpeutuessa.

Uraputken työntekijällä tulee olemaan koko ajan voimassa oleva työsopimus jonkin Ravintolakolmio-ryhmään kuuluvan ravintolayhtiön kanssa. Uraputken alkaessa työntekijälle myönnetään kahden vuoden virkavapaus hänen alkuperäisestä työsuhteestaan. Uraputken pääohjaaja on kartoittanut missä yhtiöissä työntekijä tulee suorittamaan Uraputken perehdyttämisen- ja syventymisvaiheet.

Suomessa työsopimukselle ei ole määrämuotoa. Se voidaan solmia kolmella tavalla: suullisesti, sähköisesti tai kirjallisesti (työsopimuslaki 1 luku 3 §). Kirjallinen työsopimus on yleisin, ja sitä pidetään yleisesti myös hyväksytyimpänä. Työsopimuksessa työntekijä sitoutuu tekemään työtä palkkaa (tai muuta vastiketta) vastaan työnantajalle tämän valvonnan alaisena.

2.2 Määräaikaisen työntekijän koeaika

Määräaikaista työsopimusta ei voi irtisanoa vaan ainoastaan purkaa erittäin painavasta syystä. Purku määräaikaisen työsopimuksen koeaikana on toki mahdollinen. Yli 8 kuukautta kestävässä määräaikaisissa työsuhteissa koeaika voi olla korkeintaan 4 kuukautta, sitä lyhyemmissä puolet määräajan kestosta. Jos määräaikaisen sopimuksen jälkeen tehdään uusi määräaikainen sopimus, uuteen sopimukseen koeaikaehto ei voida ottaa. Määräaikaiseen sopimukseen voidaan kuitenkin ottaa ehto, jonka mukaan sopimus on irtisanottavissa. Tällöin henkilö voidaan irtisanoa esim. taloudellisista tai tuotannollisista syistä. Mutta jos irtisanomisehdosta sovitaan, voi työntekijä itsekin irtisanoutua kesken määräajan ilman seuraamuksia.

3 Perehdytyskausi

Uraputkikoulutus jaksottuu siis kahden vuoden ajalle kolmeen eri ravintolayksikköön. Perehdytyskausi on noin viiden kuukauden mittainen peruskoulutuskausi, joka käsittää tarjoilijan perusosaamisen varmistamisen, vuoroesiintaitojen opetteluun, Ravintolakolmio-ryhmän perusasioiden osaamisen ja tarvittavien laitteiden ohjelmoinnin vuoropäällikön vaatimustason mukaisesti. Perehdytyskauden ravintoloiden oppimisalueet ovat perustasoiltaan samanlaiset, mutta joiltakin osa-alueiltaan hieman erilaiset. Jokaisen osa-alueen välitavoitteet on tässä luvussa määritelty.

3.1 Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: johtamistaitojen perusteet

Vuoropäälliköksi – Uraputken perehdytyskausi aloitetaan opettelemalla johtamistaitojen yleiset perusteet ja soveltamalla niitä Uraputken työntekijän omaan osaamistasoon. Vuoroesiintäjän toimenkuvaan kasvaminen on myös työntekijän henkisen kapasiteetin kasvattamisena. Vuoroesiintäjän roolissa tässä korostuu muun muassa asiakastyytyväisyyden merkitys.

3.1.1 Itsearviointi ja oppimistavoitteiden määrittely

Perehdytyskauden alussa jokainen koulutukseen lähtevä työntekijä arvioi itsensä Ravintolakolmio-ryhmän Esimiehen itsearviointi -kaavakkeen avulla (osa 2, liite 2, Itsearviointi). Kaavake koostuu kahdeksasta tulevaa esimiestä koskevasta kysymyksestä, joihin vastataan vapaamuotoisesti. Perehdytyskauden vastuuhjaaja käy yhdessä työntekijän kanssa valmiin arvioinnin läpi analysoiden ja opastaen mahdollisissa ristiriitatilanteissa. Arvioinnin tavoitteena on, että Uraputken työntekijä itse löytää omista työtavoistaan ja ajatusmaailmastaan sellaiset piirteet, joiden pitää mahdollisesti muuttua tulevan esimiesuran saavuttamiseksi. Tämä arviointi avartaa Uraputken työntekijän omia ajatuksia esimiesurasta ja auttaa vastuuhjaajaa paneutumaan heti mahdollisiin ongelma-kohtiin.

3.1.2 Esimiesaseman teoriakoulutus

Tämän koulutuksen tarkoituksena on käydä esimiesaseman tuomia haasteita läpi. Koulutuksessa käydään teoriassa läpi ainakin palautteen antaminen, palautteen vastaanottaminen, auktoriteetin luominen, asioiden aikataulutus ja aikataulussa pysyminen, esimiehen vaativuus, asioiden organisointi, esimies esikuvana ja vastuunkanto. Tässä keskitytään myös psykologiseen puoleen, eli siihen miten asioita pitää tuoda esille, että ne menevät mahdollisimman hyvin perille. Tässä yhteydessä käsitellään myös Ravintolakolmio-ryhmän johtamismittauksen osa-alueet teoreettiselta kannalta (osa 2, liite 3, Johtamismittaus). Teoriakoulutuksen pitää uraputkikoulutuksen pääohjaaja. Tämän koulutuksen tavoitteena on luoda Uraputken työntekijälle heti alusta käsitys siitä, miten toimia esimiehenä.

3.1.3 Vuoro-esimiesharjoittelijana toimiminen

Uraputken työntekijä toimii vuoro-esimiesharjoittelijana koko kahden vuoden ajan. Vuoro-esimiesharjoittelijan valtuudet ja velvollisuudet ovat hyvin erilaiset kohderavintolasta riippuen. Jokaisen ravintolan vastuuhjaajat esittelevät työntekijälle miten kohderavintolassa toimitaan vuoro-esimiesharjoittelijana.

Ravintolakolmio-ryhmän johtamisjärjestelmään kuuluu vuosittainen johtajien, esimiesten ja vuoro-esimiesten johtamisen mittaaminen. Uraputken työntekijä osallistuu vuosittaisiin Ravintolakolmio-ryhmän vuoro-esimiesmittauksiin (osa 2, liite 3, Johtamismittaus), jotka toimivat oman johtamistason hyvänä mittarina. Jos Uraputken työntekijä on ollut alle kolme

kuukautta kenttäkoulutuksessa vuoro-esimiesmittauksen tullessa ajankohtaiseksi, hän osallistuu tämän mittauksen ”purkupäivään” ainoastaan kuunteluoppilaana. Perekdytyskauden vastuuohjaaja organisoii silloin Uraputken työntekijälle oman vuoro-esimiesmittauksen ennen syventymiskauden siirtymistä. Uraputken myöhemmissä vaiheissa työntekijä osallistuu vuoro-esimiesmittauksiin ja purkupäiviin normaalin aikataulun mukaisesti.

Vuoro-esimiesmittaus toimii tehokkaana johtamisen työkaluna sekä työnantajalle että vuoro-esimiesharjoittelijalle. Mittaustulosten avulla Uraputken työntekijä osaa nimetä ne kohteet jotka kaipaavat kehitystä, ja näiden kehityskohteiden tulosten paranemista voi myös seurata vuosittain toistuvissa mittauksissa.

Jokaisen kohderavintolan vastuuohjaaja teettää Ravintolakolmio-ryhmän ravintolan henkilökunnalla vuoro-esimiesmittauksen. Mittauksessa Uraputken työntekijä arvioi myös itsensä, ja omia tuloksia verrataan kokonaisarvioon. Kohderavintolan vastuuohjaaja purkaa esimiesmittauksen tulokset Uraputken työntekijän kanssa, ja työntekijän lähitulevaisuudelle määrittää tärkeimmät kehityskohteet, jotka merkitään johtamispassiin.

Vuoro-esimiesmittauksen tavoitteena on kiinnittää Uraputken työntekijän huomiota hänen vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa, jotta hän heti on tietoinen kohdista, joihin on hyvä panostaa uran alusta lähtien. Vuoro-esimiesmittaus koostuu kymmenestä osa-alueesta, joihin kuuluu yhteensä 25 aihealuetta (osa 2, liite 3, Johtamismittaus).

3.2 Ammatillinen osaaminen: tarjoilun perusteet

Perekdytyskauden toisena teemana toimii tarjoilun perusteet. Tämän teeman aikana Uraputken työntekijä opettelee vuoropäällikön näkökulmasta juomatietoutta ja anniskelua, kassakoneen ohjelmointia ja sen hyödyntämistä ja varausjärjestelmän eri mahdollisuuksia.

3.2.1 Juomatietouden kasvattaminen

Vuoropäällikön perusosaamiseen liittyy myös juomatuotteiden riittävä osaaminen. Perekdytyskaudella varmistetaan Uraputken työntekijän juomatietouden lähtötaso. Opeteltavat ja kerrattavat juomatuotteet ovat tässä vaiheessa niitä, jotka ovat jatkuvassa käytössä perekdytyskauden kohderavintolassa. Uraputken työntekijä sopii ravintolan vastuuohjaajan kanssa ne tuoteryhmät (esimerkiksi: konjakit, oluet, viskit) joiden taustatietoihin Uraputken työntekijä paneutuu itsenäisesti perekdytyskaudella, jotta tietotaso kehittyy halutun mukaiseksi.

Hyvänä tukena juomatietouden kasvattamiselle toimii juomasekoitusten hallitseminen ja niiden oikeaoppinen tarjoilu. Erityisen tärkeää on hallita ne juomasekoitukset, joita kohderavintolan asiakaskunta on tottunut kuluttamaan. Perehdytyskauden vastuuhjaaja tai hänen valtuuttamansa henkilö huolehtivat siitä, että työntekijällä on Uraputken perehdytyskauden jälkeen riittävän monipuolinen ravintola-alan yleisimpien juomasekoitusten tieto- ja taitotaso. Tässä yhteydessä Uraputken työntekijä ja vastuuhjaaja sopivat myös juomatuotteisiin liittyvistä koulutuksista, joihin työntekijä osallistuu. Tavoitteena on varmistaa työntekijän juomatietous ja siihen liittyvä osaaminen.

3.2.2 Anniskelun hallitseminen osana omavalvontaa

Tässä vaiheessa varmistetaan Uraputken työntekijän tietotaso ravintolan omavalvontaan liittyvissä asioissa. Uraputken työntekijä tutustuu kohderavintolan omavalvontakansioon ja opettelee tai kertaa siinä olevat uudet tiedot. Laki edellyttää tiettyä kontrollia anniskelussa, ja tämän osa-alueen vaatimuksena on, että sekä anniskelu- että hygieniapassin pitää olla suoritettuna, jotta Uraputken perehdytyskausi tulee hyväksytyksi. Anniskelun kohdalla tulee myös ymmärtää vuoro esimiehen vastuu koko ravintolan anniskelun toimivuudesta.

3.2.3 Kassakone ja sen ohjelmointi

Heti Uraputken perehdytyskauden alussa on tärkeää opetella käytössä olevan kassakoneen eri mahdollisuudet vastuuhjaajan kanssa. Heti alussa on hyvä käydä kassakoneen välilehtien alla olevat tuotteet läpi, jotta käytännön työ sujuu. Kun työntekijä osaa kassakoneen peruskäytön, on hyvä perehtyä kassakoneen hallintaohjelmiin. Tässä vaiheessa opetellaan vastuuhjaajan kanssa sekä SRV- että PGM-ohjelmien monipuoliset mahdollisuudet. Nämä ohjelmat ovat käytössä olevan kassakonemallin esimiestason erikoistoimintoja. Ohjelmien lisäksi pitää opetella kassakoneiden huoltoajot, alasajot, USP-mahdollisuudet ja mahdolliseen sähkökatkokseen varautuminen. Tavoitteena on että vuoro esimiesharjoittelija osaa käyttää kyseistä kassakonemallia monipuolisesti.

3.2.4 Tyytyväinen asiakas ja asiakaspalvelun ammatillinen osaaminen

Kaiken ravintolatoiminnan lähtökohtana ja päätavoitteena on tyytyväinen asiakas, joka palaa tietäen saavansa hyvää palvelua ja haluamaansa hyvälaatuista tuotetta viihtyisässä ympäristössä.

Jotta ravintola pääsee tähän tavoitteeseen, tulee työntekijöiden muodostaman palveluketjun onnistua joka kerta. Vuoropäällikön tehtäviin kuuluu valvoa operatiivista toimintaa siten, että asiakas on tyytyväinen henkilökunnan ammattitaitoon ja palveluun sekä ruokatuotteen laatuun. Vuoropäällikön tehtäviin kuuluu myös varmistaa keittiön ja salin välisen yhteistyön toimivuus, joka näkyy hyvänä kokonaispalveluna ravintolan asiakkaille.

Asiakaspalvelu ja sen osaaminen on hyvin laaja alue, mutta sen ottaminen uraputkikoulutukseen on tärkeää, jotta Uraputken työntekijä kiinnittäisi siihen huomiota sekä omassa osaamisessaan että tulevien alaisten ohjaamisessa. Asiakaspalvelun pitäisi olla itsestäänselvyys jo Uraputkeen tultaessa, mutta ohjelmassa se toimii eräänlaisena muistutuksena asiasta, joka on ravintola-alalla keskeinen.

”Vie mennessäsi, tuo tullessasi” on ravintola-alan työntekijöille periaatteessa hyvinkin tuttu fraasi, mutta sen todellista merkitystä ei voi koskaan korostaa liikaa. Sen sisäistäminen on edellytyksenä kokonaisuuksien hallintaan kiireisissä tilanteissa. ”Vie mennessäsi, tuo tullessasi”-fraasin käytännön merkitys on hyvä opetella rauhallisina hetkinä, jotta kiireisinä aikoina osaa toimia sen mukaan. Tavoitteena on tämän osa-alueen henkilökohtainen hallitseminen ja sen määrätietoinen opettaminen alaisille. Tätä määrätietoista opettamista voi harjoitella muun muassa uraputkiohjelman perehdytyskaudella edellyttäen että myös Uraputken työntekijä itse toimii sen edellyttämällä tavalla.

3.2.5 Varausjärjestelmä

Ravintolakolmio-ryhmällä on käytössään Loghos-pöytävarausjärjestelmä. Se toimii online-tilassa myyntipalvelun ja eri ravintoloiden välillä. Loghosin täydellinen opettelu kuuluu Uraputken perehdytyskauteen, paitsi jos se suoritetaan ravintola Weeruskassa tai Helmi Grillissä.

Loghosin täydelliseen hallintaan kuuluu

- pöytävarauksien tekeminen, muuttaminen, poistaminen ja etsiminen
- orderin luominen, muuttaminen, poistaminen ja etsiminen
- päiväkohtaisten varausten tulostaminen paperille mahdollisimman selkeään muotoon
- pöytävarausjärjestelmän raporttien tekeminen ja niiden tulkitseminen

Pöytävarausjärjestelmän täydellinen hallitseminen tulee varsinaisesti esille vasta Uraputken viimeistelykaudella Cantina Westissä. Pöytävarausjärjestelmän toimintaperiaatteet on kuitenkin hyvä hallita jo Uraputken alkuvaiheista lähtien.

4 Syventymiskausi

Vuoropäälliköksi – uraputkikoulutuksen syventymiskausi on noin seitsemän kuukauden pituinen ja siinä perehdytään seuraaviin osa-alueisiin: tehokas baarityö, hienompi à la carte, taustajärjestelmän hallinta sekä juhla- ja vatitarjoilu. Näiden lisäksi syventymiskaudella jatketaan esimiestaitojen kehittämistä päivittäisjohtamisessa. Syventymiskauden vaihtoehtoisina ravintoloina ovat Graniittiravintolat Oy:n ravintola Graniittilinna, Juttutupa ja Paasiravintola tai Ratello Oy:n ravintola Lasipalatsi ja tilausteatteri Bio Rex. Näissä ravintolakokonaisuuksissa on pieniä eroja varsinkin eri vuodenaikoina.

Graniittiravintolat Oy:n muodostamassa kokonaisuudessa käydään pintapuolisesti läpi kolme osa-aluetta: syventävä baaritietous, hienompi à la carte ja juhlatarjoilu. Näiden osa-alueiden yhteydessä opitaan Uraputken muut tavoitteelliset toimenpiteet, jotka on alla esitelty erikseen.

Ratello Oy:n muodostamassa kokonaisuudessa keskitytään hienompaan à la carteen ja juhlatarjoiluun. Syventymiskauden osuessa kesäkuukausille onnistuu Ratello Oy:n monipuolisilla terasseilla myös tehokkaan baarityön opettelu. Näiden osa-alueiden yhteydessä opitaan Uraputken muut tavoitteelliset toimenpiteet, jotka on alla esitelty erikseen.

Uraputken syventymiskauden ravintolan vastuuohjaaja määrittää yllä mainittujen osa-alueiden lopullisen aikataulutuksen. Jos Uraputken työntekijällä on baarimestarin tutkinto, häntä suositellaan keskittymään osa-alueeseen, joka ei ole vielä niin hyvin hänen hallinnassaan. Uraputken aikana voi tällä tavoin hankkia tärkeää lisäosaamista ohjattuna työskentelynä. Uraputken suorittanut henkilö saa näin kokemusta monentasoisista työpisteistä, mikä avaa monipuoliset uravaihtoehdot Ravintolakolmio-ryhmän ravintoloissa.

4.1 Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: tuotetuntemus työkaluna myynnissä

Vuoropäälliköksi – Uraputken syventymiskauden ensimmäisenä teemana on tuotetuntemuksen hyödyntäminen esimiestyössä. Teeman puitteissa syvennytään sekä baaritietouteen että viinitietouteen. Samalla perehdytään esimiesaseman teoriakoulutuksen

oppeihin käytännön työssä. Suositteluva myynti hyödyntää näitä kaikkia oppeja. Samalla kun Uraputken työntekijän oma tieto karttuu, tavoitteena on että hän siirtää omaa tietämystään omille alaisille.

4.1.1 Syventävä baaritietous

Uraputken syventymiskauden yhtenä tavoitteena on syventää baarityön osaamista.

Lähtökohtana on, että Uraputkeen osallistuva työntekijä oppii valmistamaan oikeaoppisesti ravintola-alan klassikkodrinkit ja sellaiset drinkit, joita kohderavintolan asiakaskunta suosii. Tavoitteena on hallita ravintola-alan tärkeimmät klassikkodrinkit. Monipuolinen baarityöhön syntyminen onnistuu parhaiten Graniittiravintoloiden muodostamassa kokonaisuudessa. Ratello Oy:n ravintoloissa klassikkodrinkit ovat asiakaskunnan jatkuvassa käytössä, mutta baarityön monipuolisuus ja volyyymi korostuvat ainoastaan kesäkuukausina terasseilla.

Syventävään baaritietouteen kuuluu myös ammattimaisen baarityön osaaminen

- asiakaspalvelun näkökulmasta (ystävällinen ja asiantunteva asiakaspalvelu)
 - asiakastilanteiden niin sanottua ”lukemista” drinkkien valmistustapoja ja suosituksia tehtäessä
 - oikeanlainen suositus oikeaan aikaan:
 - jos asiakkaita paljon tiskillä → yksinkertaiset ja nopeat valmistustavat,
 - jos asiakkaita vähän tiskillä → näyttävät ja monipuoliset valmistustavat
 - lopputuloksena tyytyväinen asiakas
- tehokkailla työtavoilla (työpisteen hallitseminen mahdollisimman vähäisellä liikkumisella)
 - työtapojen ja työvälineiden monipuolinen hallitseminen
 - nopean asiakaspalvelutilanteen hallitseminen kiireisinä aikoina →
 - useampi asiakas samanaikaisesti ilman että asiakaspalvelu kärsii

Hyvän asiakaspalvelun kannalta on tärkeää, että vuoro esimies organisoi kiireisinä aikoina baarityötä ja työtehtäviä tehokkaasti. Tavoitteena on että Uraputken työntekijä itse oppii tehokasta baarityötä unohtamatta kuitenkin hyvän asiakaspalvelun tärkeyttä.

Syventymiskauden osuessa kesäkuukausille voi Uraputken työntekijä opetella baarityötä myös Ratello Oy:n muodostamassa kokonaisuudessa, jossa on kolme myyntivolyymitaan erilaista terassia.

4.1.2 Esimiesaseman koulutuksen käytäntöön vieminen

Tämän osa-alueen tarkoituksena on seurata järjestelmällisesti alaotsikon 3.1.2 asioiden käytännön toimivuutta. Vastuuohjaaja keskittyy tässä Uraputken työntekijän esimiestaitojen kehittämiseen käytännössä: palautteen antamisessa, palautteen vastaanottamisessa, auktoriteetin luomisessa, asioiden aikatauluttamisessa ja niissä pysymisessä, vaativuudessa, asioiden organisoinnissa, esikuvana olemisessa ja vastuunkannossa. Tavoitteena on havainnollistaa työntekijälle omaan työhön liittyen, mitä esimiehenä oleminen vaatii ja miltä se näyttää ulospäin.

4.1.3 Suosittleva myynti

Suosittlevan myynnin merkitys hyvässä asiakaspalvelussa on äärimmäisen tärkeä. Sen hallitsemisella hyvä asiakaspalvelija pystyy tarjoamaan ammattitaitoista palvelua tarjoten samalla selkeää ohjausta myyntituotteiden jakautumisessa. Suosittlevan myynnin osaaminen vaatii tietenkin myymiensä tuotteiden taustatietojen monipuolista hallintaa. Asiakkaiden valintoja pystyy kuitenkin hyvällä suosittelulla ohjaamaan melko hyvin haluamaansa suuntaan ja samalla tuloksena on tyytyväinen asiakas. Tämän ymmärtäminen ja henkilökohtainen hallitseminen toimivat uraputkiohjelman syventymiskauden tavoitteena. Alaisten ohjaaminen entistä suosittlevampaan myyntiin toimii myös tavoitteena tässä osa-alueessa.

4.1.4 Viinikoulutus ja sen hyödyntäminen

Ravintolakolmio-ryhmällä on käytössään monipuolinen viinikoulutus henkilökuntansa kouluttamiseen. Uraputken työntekijä osallistuu tähän viinikoulutukseen saavuttaen näin hyvän tietouden viineistä. Tämä koulutus koostuu kahdeksasta eri aihealueesta (osa 2, liite 4, Ravintolakolmio-ryhmän viinikoulutus). Viinikoulutukseen osallistuminen pyritään järjestämään Uraputken syventymiskaudella tai sen välittömässä läheisyydessä. Uraputken työntekijän tavoitteena on hyödyntää viinikoulutuksessa saavutettuja oppeja niin omassa työssään kuin tulevien alaisten ohjaamisessa. Jos Uraputken työntekijällä on suoritettuna viinikoulutus tai -tutkinto, tähän Ravintolakolmio-ryhmän järjestämään viinikoulutukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

4.2 Ammatillinen osaaminen: kokouspalveluiden hallinta

Syventymiskauden toisena teemana opetellaan vuoro esimiehen vaatiman taitotason mukaisesti sekä tilaustarjoiluun liittyvät oppimisalueet että taustajärjestelmien eri mahdollisuudet.

4.2.1 Tilaustarjoilu vuoro esimiehenä

Uraputken syventymiskaudella on tarkoitus oppia tai kerrata tilaustarjoilun pääperiaatteet. Tilaustarjoilu pitää tässä sisällään erilaiset buffet-tilaisuudet, linnoitukset, kabinettitilaisuudet, pöytämuodot, tarjoilujärjestykset, vatitarjoilun, kunniavieraiden huomioonnotit ja yleisen tapatietouden. Syventymiskauden molemmissa ravintolakokonaisuuksissa on jatkuvassa käytössä tilaustarjoilu, kabinettipalvelut ja juhlatarjoilu. Tämän osa-alueen tavoitteena on oppia tai kerrata tilaustarjoilun pääperiaatteet vuoropäällikön vaatimustason mukaisesti. Tämä osa-alue toteutetaan pääosin Graniittiravintolat Oy:n Paasiravintolassa ja Ratello Oy:n Bio Rexissä, ja nämä osa-alueet opitaan työn ohella.

4.2.2 Taustajärjestelmien hallinnan syventäminen

Uraputken työntekijä koulutetaan käytössä olevan taustajärjestelmän käyttöön vuoropäällikön vaatiman taitotason mukaisesti. Tähän koulutukseen liittyy olennaisesti muun muassa:

- kuormakirjat (Uraputken työntekijä osallistuu omatoimisesti kuormakirjojen kirjaamiseen välittömästi koulutuksen saatuaan),
- näppäinten teko ja niiden lähetys kassakoneille,
- tuotteiden teko, päivitys ja poistaminen ja muuttuneiden tietojen lähetys kassakoneille,
- reseptiikan teko ja päivitys ja niiden lähetys kassakoneille,
- tuotteiden hinnoittelu taustajärjestelmään.

Koulutuksen jälkeen vastuuohjaaja määrittää Uraputken työntekijälle tehtävät, jotka liittyvät tämän koulutuksen hyödyntämiseen. Uraputken työntekijän oma-aloitteisuus koulutuksen hyödyntämisessä on myös ensiarvoisen tärkeää. Kaikkia koulutuksessa käsiteltäviä asioita ei vuoropäällikötasolla tarvita, mutta niiden läpikäyminen hahmottaa Uraputken työntekijälle paremmin ohjelmien tuomat eri mahdollisuudet. Tavoitteena on saada työntekijälle hyvä ja oma-aloitteinen taustajärjestelmän osaaminen tulevaa uraa ajatellen.

4.2.3 Varausjärjestelmä

Ravintolakolmio-ryhmällä on käytössään Loghos-poytävarausjärjestelmä. Se toimii online-tilassa myyntipalvelun ja eri ravintoloiden välillä. Jos Uraputken työntekijä on suorittanut perehdytyskauden ravintola Helmi Grillissä tai Weeruskassa, tulee hänen opetella Loghosin toimintaperiaatteet täydellisesti Uraputken syventymiskaudella. Loghosin oppimisalueet on esitelty alaotsikon 3.2.5 alla.

5 Viimeistelykausi

Vuoropäälliköksi – uraputkikoulutuksen viimeistelykausi on noin vuoden mittainen. Osan yhtenä tavoitteena on saavuttaa täydet vuoro esimiesvalmiudet. Tämä kausi tehdään aina ravintola Cantina Westissä. Työn ohella suoritetaan Kolmioakatemia-tutkinto.

Viimeistelykauden yhteydessä saattaa olla myös satunnaisia työvuoroja Cantina Westin yhteydessä toimivassa Handelsgilletissä, joka painottuu juhlatarjoiluun. Tämä Handelsgilletin vaatima taitotaso on jo hankittu Uraputken syventymiskaudella, ja nämä vuorot ovat satunnaisia riippuen tarpeesta. Viimeistelykausi toimii erittäin hyvänä pohjana Uraputken työntekijän tulevalle uralle. Viimeistelykauden tavoitteena on kypsyä vuoro esimiehenä haasteellisessa toimintaympäristössä ja samalla oppia vielä muutamia uusia vuoro esimiehen tarvitsemia taitoja

5.1 Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: johtamistaitojen kehittäminen

Vuoropäälliköksi – uraputkiohjelman viimeistelykauden ensimmäisessä teemassa keskitytään vuoro esimiestaitojen kehittämiseen esimieskoulutuksen ja vuoro esimiesmittauksen avulla, joiden ohella Uraputken työntekijä oppii myös ravintolan tulosajattelua.

5.1.1 Kolmioakatemia

Ravintolakolmio-ryhmällä on käytössään Kolmioakatemia-esimieskoulutus yhteistyössä Haaga-Helian kanssa (osa 2, liite 5, Ravintolakolmio-ryhmän Kolmioakatemia). Kolmioakatemia suoritetaan Uraputken viimeistelykauden aikana, ja sen tavoitteena on tukea tätä kahden vuoden aikana suoritettavaa vuoro esimiesvalmennusta. Koulutus koostuu kahdeksasta eri moduulista ja lopputyöstä. Syventymiskauden vastuuhjaaja ilmoittaa Uraputken työntekijän kolmioakatemia-koulutukseen.

5.1.2 Vuoroesimiesmittaus

Ravintolakolmio-ryhmän kerran vuodessa toteutettava vuoroesimiesmittaus tulee ajankohtaiseksi vielä uudelleen viimeistelykauden aikana. Tämän mittauksen sisältö esitellään alaotsikon 3.1.3 yhteydessä.

5.1.3 Ravintolan tuloslaskennan perusteet

Viimeistelykauden vastuuohjaaja tai hänen valtuuttamansa henkilö opettaa Uraputken työntekijälle käytännönläheisesti teoriakoulutuksena ravintolan tuloslaskennan perustermit ja niihin vaikuttavat tekijät. Koulutuksessa käsitellään muun muassa työvoimakulujen rakentuminen, raaka-aineiden hintojen muodostuminen ja kohderavintolan tuoteryhmittäiset katetavoitteet (katteiden muodostuminen). Tässä teoriakoulutuksessa käydään myös läpi kohderavintolan päätunnusluvut (liikevaihto, myyntikate, työvoimakulut, muut kiinteät kulut, käyttökate). Tavoitteena on luoda Uraputken työntekijälle kokonais käsitys, mistä ravintolan tulos muodostuu ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa vuoropäällikkötasolla.

5.1.4 Katekoulutuksella hävikin hallintaan

Ravintolakolmio-ryhmässä pidetään tärkeänä esimiesten monipuolista tietotasoa myös tunnuslukujen seuraamisessa. Ravintolakolmio-ryhmä tarjoaa tunnuslukuihin liittyviä koulutuksia niitä tarvitseville. Vuoropäälliköksi – Uraputken viimeistelykaudella suoritetaan katekoulutus, joka valmentaa vuoroesimiesharjoittelijaa tarkkaan katetuntemukseen. Tavoitteena on kehittyä perustellusti tarkkaan ja tulokselliseen alaisten ohjaamiseen. Katekoulutuksessa käytetään oikeita Ravintolakolmio-ryhmän tunnuslukuja, jotta opittava asia olisi mahdollisimman käytännönläheinen koulutettavalle. Uraputken viimeistelykauden vastuuohjaaja ilmoittaa Uraputken työntekijän katekoulutukseen.

5.2 Ammatillinen osaaminen: suurten asiakasmäärien hallinta

Ravintola Cantina West on lähes 800-paikkainen ruokaravintola, jonka asiakasvaihtuvuus on varsinkin viikonloppuisin suurta. Tällöin suuret asiakasseurueet ja muuttuvat tilanteet tuovat lisähaastavuutta vuoropäällikön tehtäviin. Tämä osa-alue pitää vuoroesimiehen hallita, jotta saavutetaan ravintolan tavoitteleva ruoan ja palvelun taso, minkä tuloksena on tyytyväinen

asiakas. Viimeistelykauden aikana saavutettava henkinen kehittyminen toimii tulevaisuudessa Uraputken suorittaneen työntekijän erittäin hyvänä vahvuutena. Tavoitteena on hallita ja organisoida nopeasti muuttuvia tilanteita, asiakkaiden suurta vaihtuvuutta ja suuren alais määrän organisointia.

Ravintolassa on aina oltava yksi henkilö joka vastaa vuorosta. Tämän henkilön tärkein tehtävä on asiakastyytyväisyyden varmistaminen, mihin liittyvät läheisesti muun muassa operatiivisen toiminnan sujuvuus, mahdolliset reklamaatiotilanteiden oikeaoppiset hoitamiset, asiakkaiden ja työntekijöiden turvallisuudesta vastaaminen sekä mahdollisten hätätilanteiden organisointi. Uraputken tässä osa-alueessa työntekijä toimii vuoro esimiesharjoittelijana ja tällöin hän toimii myös joissakin vuoroissa vuorovastaavana. Yllä mainittujen vastualueiden lisäksi hän toimii vastaavan hoitajan sijaisena, mikä käsittää muun muassa anniskelusta vastaamisen. Hänen täytyy tiedostaa anniskeluun ja anniskelulupiin liittyvät vastuut ja velvollisuudet. Hänen täytyy hallita kohderavintolan pelastussuunnitelma sekä teoriassa että käytännössä. Hänen täytyy myös olla varautunut lupaviranomaisten tarkastuskäynteihin. Tavoitteena on saada Uraputken työntekijän tietoon ja hallintaan ne asiat, joita vuorovastaavan tulee ottaa huomioon työtään organisoidessaan.

Liite 4.1. Uraputkikoulutuksen kuittauskaavakkeet

RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ

URAPUTKIOHJELMA

- Vuoropäälliköksi

Ohjelman suorittaja: _____

Ohjelman ajankohta: _____

Ohjelman pääohjaaja: _____



URAPUTKIOHJELMA

- Vuoropäälliköksi Perehdytyskausi (5kk)

Ravintola: Casa Mare, Helmi Grilli, Tony's Deli tai Weeruska

Johtamistaitojen perusteet

PVM

- Itsearviointi ja oppimistavoitteiden määrittely
- Esimiesaseman teoriakoulutus
- Vuoro esimiesharjoittelijana toimiminen

Tarjoilun perusteet

- Juomatietouden kasvattaminen
- Anniskelun hallinta osana omavalvontaa
- Kassakone ja sen ohjelmointi
- Tyytyväinen asiakas ja asiakaspalvelun ammatillinen osaaminen
- Varausjärjestelmä

Perehdytyskausi suoritettu:

Ravintola

pvm

Vastuuohjaajan kuittaus

Ohjelman suorittajan kuittaus

URAPUTKIOHJELMA

- Vuoropäälliköksi Syventymiskausi (7kk)

Ravintola: Graniittilinna, Juttutupa ja Paasiravintola tai Lasipalatsi ja Bio Rex

Tuotetuntemus työkaluna myynnissä

PVM

- Syventävä baaritietous
- Esimiesaseman koulutuksen käytäntöön vieminen
- Suosittelu myynti
- Viinikoulutus ja sen hyödyntäminen

Kokouspalveluihin varautuminen

- Tilaustarjoilu vuoro esimiehenä
- Taustajärjestelmien hallinnan syventäminen
- Varausjärjestelmä

Syventymiskausi suoritettu:

Ravintola

pvm

Vastuuohjaajan kuittaus

Ohjelman suorittajan kuittaus

RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ

URAPUTKIOHJELMA

- Vuoropäälliköksi Viimeistelykausi (12kk)

Ravintola: Cantina West, Handelsgillet ja Kolmioakatemia

Johtamistaitojen kehittäminen

PVM

- Kolmioakatemia
- Vuoro-esimiesmittaus
- Ravintolan tuloslaskennan perusteet
- Katekoulutuksella hävikin hallintaan

Suurten asiakasmäärien hallinta

Viimeistelykausi suoritettu:

Ravintola

pvm

Vastuuohjaajan kuittaus

Ohjelman suorittajan kuittaus

Liite 4.2. Itsearviointi

1. Eilen tarjoilija – tänään vuoropäällikköharjoittelija. Mitä se minulta vaatii?
Esimerkiksi: toiminko kaikissa tilanteissa työnantajan esimiestason edellyttämällä tavalla vai olenko mieluummin tarjoilijoiden kaveri?
2. Miten toimin vanhojen ”suorittavan tason” työkavereideni esimiehenä?
3. Millaiset valmiudet tunnistan itselläni olevan vuoro esimiehenä?
4. Miksi haluan vuoro esimieheksi?
5. Miten aion hoitaa tarjoilijoiden ohjauksen, kannustamisen sekä positiivisen ja rakentavan palautteen antamisen?
6. Mitä annettavaa minulla on vuoro esimiehenä?
7. Kuka on esikuvani ja miksi?
8. Mitkä ovat kehittämiskohteeni?

Liite 4.3. Johtamismittaus

TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA JOHTAMINEN

1. Tuntee asiakkaiden tarpeet ja odotukset
2. On asiakassuuntautunut kaikissa toimissaan

LIIKETOIMINNALLISUUS

3. Viestittää selkeästi mitä tuloksia kultakin henkilöltä odotetaan
4. Seuraa tavoitteiden toteutumista
5. Ryhtyy tarvittaessa korjaaviin toimenpiteisiin

RYHMÄN JOHTAMINEN

6. Edistää osaamisen jakamista ryhmän sisällä
7. Luo innostusta ja hyvää me-henkeä

YKSILÖN JOHTAMINEN

8. Osoittaa luottavansa muiden kykyihin
9. Ohjaa ja tukee alaistensa toimintaa
10. Antaa rakentavaa palautetta

OSAAMISEN JOHTAMINEN JA VALMENTAMINEN

11. On hyvä valmentaja
12. Kannustaa ihmisiä jatkuvaan oppimiseen
13. Seuraa että opit siirtyvät käytännön toimintaan

ITSENSÄ JOHTAMINEN

14. Tunnistaa omat kykynsä
15. Hallitsee työskentelyn kovassakin paineessa
16. Vie suunnitelmat tehokkaasti käytännön toiminnaksi

PÄÄTÖKSENTEKO JA VASTUUNOTTO

17. Ottaa vastuun tekemistään päätöksistä
18. On tasapuolinen
19. On oikeudenmukainen

VAIKUTTAMIS- JA ILMAISUTAIDOT

20. On hyvä kuuntelija

21. Esittämistavat ovat selkeät ja loogiset

JOHTAMINEN JA TILANTEIDEN HALLINTA

22. Toimii esimerkkinä

23. Osaa ottaa saamansa palautteen oikein vastaan

AJANHALLINTA

24. Työt ovat ajan tasalla

25. Ei näytä muille omaa aikapainettaan

Liite 4.4. Ravintolakolmio-ryhmän viinikoulutus

Viinikoulutuksen tarkoituksena on tarjota ja syventää Ravintolakolmio-ryhmän henkilökunnan viinitietoutta jokapäiväistä työtä varten. Viinikoulutus koostuu kahdeksasta lähiopetuskerrasta, ennakkotehtävistä, harjoitustentistä ja lopputentistä.

1. JOHDANTO VIINIEN MAAILMAAN I

- Viinin maailma: missä tuotetaan, missä juodaan
- Viinin historia, viinin valmistus
- Video viinin rakenteesta, ominaisuuksista ja maistamisesta
- Viinien yleisimmät virheet ja niiden tunnistaminen
- Viinin tarjoilu ja varastointi ravintolassa
- Kuinka asiakas saadaan ostamaan viiniä ravintolassa
- Aistinvarainen arviointi ja viinin maistelu

2. JOHDANTO VIINIEN MAAILMAAN II

- Tärkeimmät rypälelajikkeet ja niiden perusominaisuudet
- Suomi viinimarkkinana

3. EUROOPPA 1

- Ranska: lainsäädäntö, merkittävimmät viinialueet ja niiden tyypillisimmät viinit sekä lajikkeet
- Tasting: merkittävimmät viinialueet Ranskassa

4. EUROOPPA 2

- Espanja ja Portugali: viinilainsäädäntö, merkittävimmät viinialueet ja niiden tyypillisimmät viinit
- Tasting: merkittävimmät viinialueet Espanjassa ja Portugalissa
- Kuohuviinit: viinityypit, valmistus, tarjoilu ja käsittely
- Tasting: kuohuviinit

5. EUROOPPA 3

- Euroopan germaanisat viinimaat: Saksa, Itävalta, Unkari
- Tasting: merkittävimmät viinialueet Saksassa ja Itävallassa
- Italia: viinilainsäädäntö ja etiketit, merkittävimmät viinialueet ja niiden tyypillisimmät viinit

- Tasting: merkittävimmät viinialueet Italiassa

6. UUSI MAAILMA I

- Etelä- ja Pohjois-Amerikka: viinilainsäädäntö ja etiketit, merkittävimmät viinialueet ja niiden tyypillisimmät viinit
- Tasting: merkittävimmät viinialueet Etelä- ja Pohjois-Amerikassa
- 1. Lopputentti-tasting: valkoviinit

7. UUSI MAAILMA II

- Australia, Uusi-Seelanti ja Afrikka: viinilainsäädäntö ja etiketit, merkittävimmät viinialueet ja niiden tyypillisimmät viinit
- Tasting: merkittävimmät viinialueet Australiassa, Uudessa-Seelannissa ja Afrikassa
- 2. Lopputentti-tasting: punaviinit

8. VIINI JA RUOKA – yhdistäminen

- Perusmaut ja niiden havaitseminen
- Viinien maistaminen erityyppisten ruoka-aineiden kanssa

9. HARJOITUSTENTTI

- 3. Lopputentti – tasting: kaikki viinit

10. LOPPUTENTTI – teoria

Lähde: Ravintolakolmio-ryhmän viinikoulutusmateriaali syksy 2009

Liite 4.5. Ravintolakolmio-ryhmän Kolmioakatemia

”Kolmioakatemia on Ravintolakolmio-ryhmän esimieskoulutus, jonka tavoitteena on luoda yhtiön palveluksessa työskenteleville henkilöille mahdollisuus hankkia esimiesvalmiuksia opiskelemalla työn ohella.”

1. Moduuli 1 – Strategiat

- Mitä on strategia?
- Miksi strategia on tärkeää?
- Millaisia ovat parhaiden yritysten strategiat, tavoitteet ja osaaminen?
- Strategian vieminen käytäntöön
- Ravintolakolmio-ryhmän strategiset päämäärät sekä niiden ymmärtäminen
- Oman yksikön strategisen linjauksen ymmärtäminen ja analysointi

2. Moduuli 2 – Kivijalat

- Ravintolakolmio-ryhmän arvot, missio ja visio. mitä ne ovat ja miksi ne on valittu?
- Henkilökohtainen visio
- Frame-suunnitteluohjelma
- Miten organisaatio saavuttaa ja ylläpitää kilpailuedun kiristyvässä markkinatilanteessa?

3. Moduuli 3 – Liiketoiminta

- Yrityksen liiketoiminnan menestyksellinen hoitaminen
- Ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön analysointi, menestystekijäanalyysin laatiminen
- Liikeidean arvioinnin menetelmät
- Yrityksen investointien suunnittelun peruskäsitteet, investointilaskelmat
- Yrityksen rahoituksen pääperiaatteet
- Tuloslaskelman ja taseen antama informaatio
- Hinnoittelun periaatteet

4. Moduuli 4 – Tavoitteet

- Tavoitteellinen johtaminen, mitä se on?
- Tavoiteasetannan haasteet
- Balanced Scorecard
- Ravintolakolmio-ryhmän strategiset tavoitteet 2010
- Oman yksikön strategiset tavoitteet ja niiden näkyvyys työntekijöille, asiakkaille, omistajille,

yhteistyökumppaneille

5. Moduuli 5 – Ihmisten johtaminen

- Eri johtamistyylien analysointia ja vertailua
- Mitä johtajuus on?
- Menestyvän organisaation johtaja: johtajuuden neljä pääaluetta
- Palautteen antamisen taito
- Vaativa esimiestyö

6. Moduuli 6 – Oman toiminnan johtaminen

- Tietoisuus omasta itsestä
- Ajankäytön suunnittelu
- Haluanko johtaa?
- Erilaiset yrityskulttuurit
- Luottamus pääoma
- Miten oppia nauttimaan johtamistyöstä?
- Osaamisen johtaminen, päätöksenteko, vastuunotto, johtaminen ja tilanteiden hallinta

7. Moduuli 7 – Myynti ja markkinointi

- Markkinatilanteen analysointi
- Kilpailuympäristön sekä kilpailijoiden määrittely ja analysointi
- Asiakaskohderyhmien segmentointi
- Ostohalukkuuden herättäminen
- Palvelun laadun ulottuvuudet
- Markkinoinnin kilpailukeinot
- SWOT analyysin tekeminen oman ravintolan erityistapahtumasta
- Asiakassuhteen hallinta, asiakkaan sitoutuminen ja sitouttaminen
- Myyntiprosessin kuvaus
- Oman myyntityylin arviointi
- Asiakastilanteen hallintakeinot
- Lisämyyntitekniikat

8. Moduuli 8 – Palvelun johtaminen

- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Päätöksenteko ja ryhmädynamiikka palvelutilanteissa

- Palveluprosessissa vaadittava ydinosaaminen, työtavat työyhteisössä
- Palveluprosessin johtaminen
- Positiivinen jäämäkkyys ja oman ryhmän johtaminen
 - Lopputyön tekeminen

Liite 5. Vuoromestariksi -Uraputki

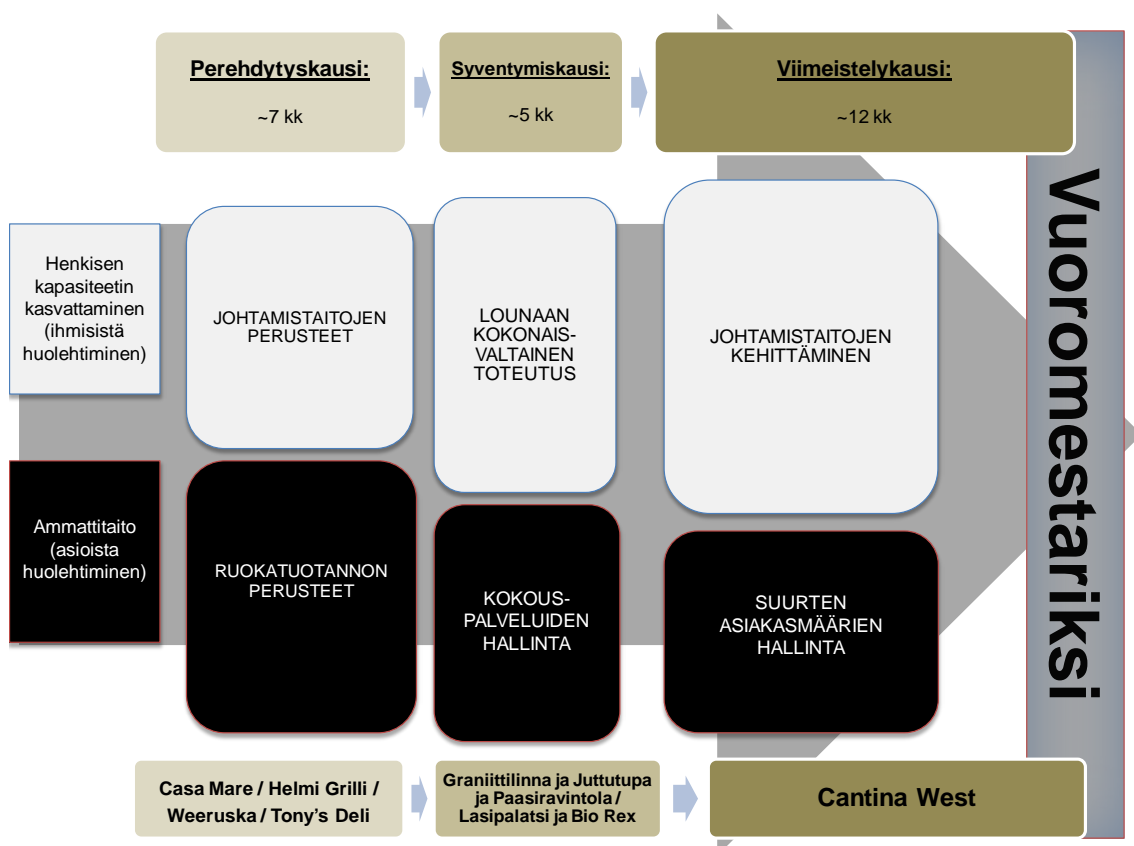
Sisällys

1	Vuoromestariksi – Uraputken esittely.....	74
1.1	Tavoitekeskustelut.....	76
1.2	Seurantakeskustelut.....	76
2	Uraputkikoulutuksessa huomioitava lainsäädäntö	77
2.1	Uraputken työsopimukset.....	78
2.2	Määräaikaisen työntekijän koeaika.....	79
3	Perehdytyskausi.....	79
3.1	Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: johtamistaitojen perusteet	79
3.1.1	Itsearviointi ja oppimistavoitteiden määrittely	79
3.1.2	Esimiesaseman teoriakoulutus.....	80
3.1.3	Vuoroesimiesharjoittelijana toimiminen	80
3.2	Ammatillinen osaaminen: Ruokatuotannon perusteet.....	81
3.2.1	Ruokatuotannon perusteiden kertaus.....	81
3.2.2	Keittiön omavalvonta	82
3.2.3	Asiakaspalvelukoulutus henkilökunnan yhteistyötä tukemaan	82
4	Syventymiskausi	82
4.1	Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: Lounaan kokonaisvaltainen toteutus ⁸³	
4.1.1	Lounaslistan suunnittelu ja toteutus	83
4.1.2	Katekoulutuksella hävikin hallintaan	83
4.1.3	Esimiesaseman koulutuksen käytäntöön vieminen	84
4.2	Ammatillinen osaaminen: kokouspalveluiden hallinta.....	84
4.2.1	Tilaustarjoilu vuoroesimiehenä.....	84
4.2.2	Inventaario	84
5	Viimeistelykausi.....	85
5.1	Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: johtamistaitojen kehittäminen	85
5.1.1	Kolmioakatemia.....	85
5.1.2	Vuoroesimiesmittaus.....	86
5.1.3	Ruokalistan suunnitteluun osallistuminen	86
5.1.4	Ravintolan tuloslaskelman perusteet	86
5.2	Ammatillinen osaaminen: suurten asiakasmäärien hallinta	87
5.2.1	Suuri asiakkaiden vaihtuvuus ja tilanteen hallinta.....	87
5.2.2	Vuorovastaavan toimenpiteet.....	87

Liite 5.1. Uraputkikoulutuksen kuittauskaavakkeet.....	88
Liite 5.2. Itsearviointi.....	93
Liite 5.3. Johtamismittaus.....	94
Liite 5.4. Ravintolakolmio-ryhmän Kolmioakatemia.....	96

1 Vuoromestariksi – Uraputken esittely

Vuoromestariksi – uraputkikoulutus on Ravintolakolmio-ryhmän oma kenttäkoulutusohjelma, jonka avulla työntekijä pystyy kouluttautumaan vuoromestarin vaatimaan osaamistasoon. Koulutuksen aikana työntekijä oppii Ravintolakolmio-ryhmän vuoromestarin tarvitsemat tärkeimmät osa-alueet porrastetusti ja ohjatusti. Noin kahden vuoden aikana suoritettavan uraputkikoulutuksen vaativuus nousee myös porrastetusti. Kaikki nämä osa-alueet suoritetaan normaalin työn ohella, jolloin opituista irrallisista asioista ja käytännön työstä muodostuu hallittu kokonaisuus. Uraputken työntekijän lähtötasona vaaditaan muutamien vuosien kokemusta kokin työstä, sosiaalisuutta, tavoitteellista asennetta itsensä kehittämiseen ja vakituista työsuhdetta Ravintolakolmio-ryhmän ravintolassa. Uraputken pääsevät henkilöt valitsee viimekädessä Ravintolakolmio-ryhmän kehitysjohtaja (jäljempänä Uraputkikoulutuksen pääohjaaja).



Kuvio 1. Vuoromestariksi –Uraputken prosessikaavio

Uraputkikoulutuksen tavoitteena on, että koulutukseen ryhtyvä työntekijä suorittaa kahden vuoden koulutuksen motivoituneesti ja koulutus luo hänelle paremmat mahdollisuudet uralla etenemiseen. Ravintolakolmio-ryhmä ei lupaa suoraa ylenemistä koulutuksen suorittaneelle

henkilölle, mutta hänet otetaan huomioon selkeänä vahvuutena esimiesnimityksiä tehtäessä. Uraputken työntekijä toimii koko ohjelman ajan vuoro esimiesharjoittelijana.

Uraputkikoulutus suoritetaan kolmessa eri ravintolayhtiössä, joiden valintaan työntekijä pystyy jonkin verran myös itse vaikuttamaan perehdytys- ja syventymiskaudella. Perehdytyskauden ravintolayksikössä kerrataan noin seitsemän kuukauden aikana kokin perusoppeja, opetellaan esimiestaitoja ja samalla opitaan muutamia vuoro esimiestason päivittäisiä toimenpiteitä. Perehdytyskauden ravintolavaihtoehdot ovat Ravintolakolmio Oy:n ravintola Casa Mare, Helmi Grilli ja Weeruska tai Oy Confetti Restaurants Ab:n ravintola Tony's Deli. Näiden ravintoloiden oppimisalueet ovat perustasoiltaan samanlaiset, mutta joiltakin osa-alueiltaan hieman erilaiset. Näissä kaikissa ravintoloissa perusravintolatyö on mutkatonta, jolloin on hyvä kerrata perusteita ja opetella samalla johtamista.

Uraputken syventymiskausi suoritetaan noin viiden kuukauden aikana joko Graniittiravintolat Oy:n ravintola Graniittilinnassa, Juttutuvassa ja Paasiravintolassa tai Ratello Oy:n ravintola Lasipalatsissa ja tilausteatteeri Bio Rexissä. Nämä molemmat ravintolayhtiöt muodostavat kokonaisuuden, jossa Urputken työntekijä pystyy oppimaan tai kertamaan hienomman à la carte -ruoanlaiton ja kokous- ja kabinettipalveluiden vaatiman taitotason keittiön kannalta. Tämän lisäksi syventymiskaudella opitaan tai kerrataan muun muassa lounaslistojen suunnittelua ja toteutusta ja vuoro esimiestason päivittäisiä toimenpiteitä.

Uraputkikoulutuksen noin vuoden kestävä viimeistelykausi tehdään aina ravintola Cantina Westissä. Työn ohella suoritetaan Kolmioakatemia-tutkinto yhteistyössä Haaga-Helian kanssa. Cantina West on haastava ravintola vuoro esimiestasolla, mikä johtuu sen monista eri osastoista ja suurista asiakasmääristä. Nopea asiakasvaihtuvuus ja suurten seurueiden paikan päällä tilattavat irralliset ruoka-annokset tuovat myös suuria haasteita. Vuoro esimiehen pitää pystyä hallitsemaan sekä suuria samanaikaisesti valmistuvia ruoka-annosmääriä että henkilökuntaa siten, että ravintolan haluama palvelu- ja tuotetaso pysyy jatkuvasti hyvänä. Näiden osa-alueiden toimiessa ravintola varmistaa asiakastyytyväisyyden. Urputken eri kohderavintolat poikkeavat toisistaan, mutta johtaminen on kuitenkin yhtä tärkeää niin isossa kuin pienessäkin ravintolassa. Urputkikoulutuksen oppimista seurataan kuittauskaavakkeen avulla (osa 3, liite 1, Urputkikoulutuksen kuittauskaavake).

1.1 Tavoitekeskustelut

Uraputkikoulutuksessa pidetään jokaisen kauden alussa tavoitekeskustelu. Tässä keskustelussa todetaan Uraputken työntekijän nykytaso ja määritellään hänelle alkavan kauden tavoitteet, joiden toteutumista tarkkaillaan seurantakeskusteluissa. Tavoitekeskusteluihin osallistuu Uraputken työntekijä, kohderavintolan vastuuhjaaja ja pääohjaaja. Tavoitekeskusteluissa on hyvin tärkeää, että kaikki osapuolet kokevat siihen käytetyn ajan hyödylliseksi. Keskustelun tarkoituksena on sovittaa yhteen organisaation ja yksilön tavoitteet.

Ensimmäinen tavoitekeskustelu järjestetään, työntekijän ilmoittaessa omalle esimiehelleen kiinnostuksensa uraputkikoulukseen. Keskustelun aikana käydään Uraputken pääohjaajan kanssa läpi:

- pääperiaatteet
- päätavoitteet
- työntekijän omat tavoitteet
- työntekijän haluamat kohderavintolat (ei voida luvata)
- työntekijän tämän hetkinen palkka
- Uraputken työsopimukseen liittyvät pääperiaatteet.

Tässä tavoitekeskustelussa ei tehdä vielä varsinaista sopimusta. Uraputken pääohjaaja valitsee Uraputken kohderavintolat, ja ehdottaa ajatusmallia työntekijälle. Kohderavintoloita vaihdetaan mahdollisuuksien mukaan.

1.2 Seurantakeskustelut

Uraputkikoulutuksessa pidetään jokaisen kauden keskivaiheilla seurantakeskustelut, joissa arvioidaan menneen ajanjakson tavoitteiden täyttymistä. Näissä keskusteluissa voidaan luontevasti arvioida työntekijän kehittymistä pitkällä tähtäimellä. Seurantakeskusteluissa pohjustetaan myös jo tavoitteita seuraavalle kaudelle.

2 Uraputkikoulutuksessa huomioitava lainsäädäntö

Työlainsäädäntö käsittelee työnantajan vastuuta perehdyttämisestä. Työn ohjaamista käsittelevät muun muassa työsopimuslaki, jonka mukaan työnantajalla on velvoite pyrkiä ”edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi” (Työsopimuslaki. 2 luku 1§). Uraputkikoulutus täyttää täysin lain tämän velvoitteen.

Työturvallisuutta koskevat yksityiskohtaiset säännökset sisältyvät työturvallisuuslakiin (738/2002), jossa pääperiaatteena on, että työnantaja vastaa työpaikan työturvallisuudesta. Työnantajan on otettava huomioon kaikki mikä työn laatuun, työolosuhteisiin, työntekijän ikään, sukupuoleen, ammattitaitoon ja hänen muihin edellytyksiinsä katsoen kohtuudella on tarpeellista työntekijän suojelemiseksi, ettei hän joudu työssä alttiiksi tapaturmille tai saa työstä haittaa terveydelle. Työturvallisuuslain 13 § velvoittaa työnantajaa ottamaan huomioon paitsi fyysiset niin myös lisäksi henkiset rasitustekijät.

Alan vuosilomaa koskevat määräykset perustuvat pääasiallisesti voimassa olevaan vuosilomalakiin (162/2005) sekä työehtosopimusmääräyksiin. Alan työehtosopimuksessa on useita määräyksiä, jotka poikkeavat vuosilomalain säännöksistä, ja tällöin noudatetaan työehtosopimuksen kyseistä vuosilomaa koskevaa määräystä. Vuosilomalain 4 §:ssä lomanmääräytymiskaudella tarkoitetaan huhtikuun ensimmäisen päivän ja maaliskuun 31 päivän välistä aikaa nämä päivät mukaan luettuna. Lomakaudella tarkoitetaan toukokuun toisen päivän ja syyskuun 30 päivän välistä aikaa nämä päivät mukaan luettuna. Arkipäivillä tarkoitetaan muita viikonpäiviä kuin sunnuntaita, kirkollisia juhlapäiviä, itsenäisyyspäivää, jouluaatto, juhannusaatto, pääsiäislauantaita ja vapunpäivää.

Työntekijällä on oikeus saada vuosilomapalkkana vuosilomansa ajalta vähintään säännönmukainen tai keskimääräinen palkkansa siten kuin tässä laissa säädetään. Palkkaan kuuluvat luontoisedut on vuosiloman aikana annettava vähentämättöminä työntekijälle. (vuosilomalaki 3 luku 9 §).

Uraputkikoulutuksessa jokainen ravintola maksaa Uraputken työntekijälle lomarahat, jotka hän on ansainnut kyseisen työskentelyjakson aikana. Samoin toimitaan juhlapyhäpäiden, eli JP-päivien kanssa. Työntekijä voi pitää ansaitsemansa loman jokaisen jakson päätteeksi sekä jakson aikana alkuperäistyönantajan maksamaa lomaa. Lomaltapaluukorvaus maksetaan

Uraputken aikana korotettuna tuntipalkkana, jotta työntekijältä ei pidätettäisi mitään ansaintamahdollisuutta.

2.1 Uraputken työsopimukset

Ravintolakolmio-ryhmä ei ole työnantaja, joten se ei voi olla osapuolena työsopimuksessa. Mahdollisessa riitatilanteessa työntekijä ei voi haastaa Ravintolakolmio-ryhmää oikeuteen, vaan vastaajana on työnantajana toimiva yhtiö. Jokaisen yhtiön on siis tehtävä työsopimus erikseen uraputkikoulutuksen aikana.

Uraputkikoulutukseen lähtevän työntekijän tilalle haetaan määräaikainen sijainen alkuperäiseen ravintolaan. Määräaikaiselle sijaiselle voidaan tehdä sopimus, jonka kestoaika on sidottu tuurattavan työntekijän poissaoloon. Ajatellaan että Uraputki alkaa esimerkiksi 1.9.2010 ja kestää 2 vuotta. Sopimus voidaan tehdä tällöin esimerkiksi niin, että se on voimassa x.x.2012 saakka, kuitenkin enintään siihen saakka, kun henkilö Y palaa takaisin esimerkiksi Weeruskaan tai hänen työsuhteensa Ravintolakolmio-ryhmässä päättyy. Tällöin määräaikainen sopimus päättyisi, jos henkilö palaisi Uraputkesta aiottua aikaisemmin. Määräaikaisen sijaisen sopimus päättyisi tällöin myös, jos tuurattava lähtee Ravintolakolmio-ryhmästä joko irtisanoutumalla tai työnantajan irtisanomana.

Alkuperäisen työntekijän sijaiselle on myös mahdollista tehdä sopimus, joka on sidottu uraputkikoulutuksen kolmeen ajanjaksoon. Esimerkiksi: "sopimus on voimassa x.x.2010 saakka, kuitenkin enintään siihen saakka, kun Y palaa ravintola Weeruskaan tai hänen työsuhteensa Ravintolakolmio-ryhmässä päättyy". Sopimusta jatkettaisiin sitten jaksoittain aina siihen saakka, kun Y palaa Weeruskaan. Tämä on laillista, koska peruste määräaikaiselle sopimukselle on koko ajan voimassa. Työnantaja taas saa päättää ottaako sijaisen ja kuinka pitkäksi aikaa. Jos sijaisen työnteke ei miellytä, ei hänen kanssaan enää jatketa sopimusta kun määräaika menee umpeen, vaan tilalle voidaan ottaa uusi sijainen. Myös sijaistyöntekijällä olisi mahdollista olla jatkamatta sopimusta määräajan umpeutuessa.

Uraputken työntekijällä tulee olemaan koko ajan voimassa oleva työsopimus jonkin Ravintolakolmio-ryhmään kuuluvan ravintolayhtiön kanssa. Uraputken alkaessa työntekijälle myönnetään kahden vuoden virkavapaus hänen alkuperäisestä työsuhteestaan. Uraputken pääohjaaja on kartoittanut missä yhtiöissä työntekijä tulee suorittamaan Uraputken perehdyttämis- ja syventymisvaiheet.

Suomessa työsopimukselle ei ole määrämuotoa. Se voidaan solmia kolmella tavalla: suullisesti, sähköisesti tai kirjallisesti (työsopimuslaki 1 luku 3 §). Kirjallinen työsopimus on yleisin, ja sitä pidetään yleisesti myös hyväksytyimpänä. Työsopimuksessa työntekijä sitoutuu tekemään työtä palkkaa (tai muuta vastiketta) vastaan työnantajalle tämän valvonnan alaisena.

2.2 Määräaikaisen työntekijän koeaika

Määräaikaista työsopimusta ei voi irtisanoa vaan ainoastaan purkaa erittäin painavasta syystä. Purku määräaikaisen työsopimuksen koeaikana on toki mahdollinen. Yli 8 kuukautta kestävässä määräaikaisissa työsuhteissa koeaika voi olla korkeintaan 4 kuukautta, sitä lyhyemmissä puolet määräajan kestosta. Jos määräaikaisen sopimuksen jälkeen tehdään uusi määräaikainen sopimus, uuteen sopimukseen koeaikaehto ei voida ottaa. Määräaikaiseen sopimukseen voidaan kuitenkin ottaa ehto, jonka mukaan sopimus on irtisanottavissa. Tällöin henkilö voidaan irtisanoa esim. taloudellisista tai tuotannollisista syistä. Mutta jos irtisanomisehdosta sovitaan, voi työntekijä itsekin irtisanoutua kesken määräajan ilman seuraamuksia.

3 Perehdytyskausi

Uraputkikoulutus jaksottuu siis kahden vuoden ajalle kolmeen eri ravintolayksikköön. Perehdytyskausi on noin seitsemän kuukauden mittainen peruskoulutuskausi, joka käsittää kokin perusosaamisen varmistamisen, vuoroesiemiestaitojen opetteluun ja Ravintolakolmio-ryhmän perusasioiden osaamisen. Perehdytyskauden ravintoloiden oppimisalueet ovat perustasoiltaan samanlaiset, mutta joiltakin osa-alueilta hieman erilaiset. Jokaisen osa-alueen välitavoitteet on tässä luvussa määriteltä.

3.1 Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: johtamistaitojen perusteet

Vuoromestariksi – Uraputken perehdytyskausi aloitetaan opettelemalla johtamistaitojen yleiset perusteet ja soveltamalla niitä Uraputken työntekijän omaan osaamistasoon. Vuoroesiemiehen toimenkuvaan kasvaminen on myös työntekijän henkisen kapasiteetin kasvattamisena.

3.1.1 Itsearviointi ja oppimistavoitteiden määrittely

Perehdytyskauden alussa jokainen koulutukseen lähtevä työntekijä arvioi itsensä Ravintolakolmio-ryhmän Esimiehen itsearviointi -kaavakkeen avulla (osa 3, liite 2, Itsearviointi). Kaavake koostuu kahdeksasta tulevaa esimiestä koskevasta kysymyksestä, joihin

vastataan vapaamuotoisesti. Perehdytyskauden vastuuhjaaja käy yhdessä työntekijän kanssa valmiin arvioinnin läpi analysoiden ja opastaen mahdollisissa ristiriitatilanteissa. Arvioinnin tavoitteena on, että Uraputken työntekijä itse löytää omista työtavoistaan ja ajatusmaailmastaan sellaiset piirteet, joiden pitää mahdollisesti muuttua tulevan esimiesuran saavuttamiseksi. Tämä arviointi avartaa Uraputken työntekijän omia ajatuksia esimiesurasta ja auttaa vastuuhjaajaa paneutumaan heti mahdollisiin ongelma-kohtiin.

3.1.2 Esimiesaseman teoriakoulutus

Tämän koulutuksen tarkoituksena on käydä esimiesaseman tuomia haasteita läpi. Koulutuksessa käydään teoriassa läpi ainakin palautteen antaminen, palautteen vastaanottaminen, auktoriteetin luominen, asioiden aikataulutus ja aikataulussa pysyminen, esimiehen vaativuus, asioiden organisointi, esimies esikuvana ja vastuunkanto. Tässä keskitytään myös psykologiseen puoleen, eli siihen miten asioita pitää tuoda esille, että ne menevät mahdollisimman hyvin perille. Tässä yhteydessä käsitellään myös Ravintolakolmio-ryhmän johtamismittauksen osa-alueet teoreettiselta kannalta (osa 3, liite 3, Johtamismittaus). Teoriakoulutuksen pitää uraputkikoulutuksen pääohjaaja. Tämän koulutuksen tavoitteena on luoda Uraputken työntekijälle heti alusta käsitys siitä, miten toimia esimiehenä.

3.1.3 Vuoro-esimiesharjoittelijana toimiminen

Uraputken työntekijä toimii vuoro-esimiesharjoittelijana koko kahden vuoden ajan. Vuoro-esimiesharjoittelijan valtuudet ja velvollisuudet ovat hyvin erilaiset kohderavintolasta riippuen. Jokaisen ravintolan vastuuhjaajat esittelevät työntekijälle miten kohderavintolassa toimitaan vuoro-esimiesharjoittelijana.

Ravintolakolmio-ryhmän johtamisjärjestelmään kuuluu vuosittainen johtajien, esimiesten ja vuoro-esimiesten johtamisen mittaaminen. Uraputken työntekijä osallistuu vuosittaisiin Ravintolakolmio-ryhmän vuoro-esimiesmittauksiin (osa 3, liite 3, Johtamismittaus), jotka toimivat oman johtamistason hyvänä mittarina. Jos Uraputken työntekijä on ollut alle kolme kuukautta kenttäkoulutuksessa esimiesmittauksen tullessa ajankohtaiseksi, hän osallistuu tämän mittauksen ”purkupäivään” ainoastaan kuunteluoppilaana. Perehdytyskauden vastuuhjaaja organisoii silloin Uraputken työntekijälle oman esimiesmittauksen ennen syventymiskauteen siirtymistä. Uraputken myöhemmissä vaiheissa työntekijä osallistuu vuoro-esimiesmittauksiin ja purkupäiviin normaalin aikataulun mukaisesti.

Vuoroesimiesmittaus toimii tehokkaana johtamisen työkaluna sekä työnantajalle että vuoroesimiesharjoittelijalle. Mittaustulosten avulla Uraputken työntekijä osaa nimetä ne kohteet jotka kaipaavat kehitystä, ja näiden kehityskohteiden tulosten paranemista voi myös seurata vuosittain toistuvissa mittauksissa.

Uraputken pääohjaaja käsittelee vuoroesimiesmittauksen osa-alueet alaotsikon 3.1.2 asioiden yhteydessä. Jokaisen kohderavintolan vastuuhjaaja teettää Ravintolakolmio-ryhmän vuoroesimiesmittauksen ravintolan henkilökunnalla. Mittauksessa Uraputken työntekijä arvioi myös itsensä, ja omia tuloksia verrataan kokonaisarvioon. Kohderavintolan vastuuhjaaja purkaa esimiesmittauksen tulokset Uraputken työntekijän kanssa, ja työntekijän lähitulevaisuudelle määrittellään tärkeimmät kehityskohteet, jotka merkitään johtamispassiin. Vuoroesimiesmittauksen tavoitteena on kiinnittää Uraputken työntekijän huomiota hänen vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa, jotta hän heti on tietoinen kohdista, joihin on hyvä panostaa uran alusta lähtien. Vuoroesimiesmittaus koostuu kymmenestä osa-alueesta, joihin kuuluu yhteensä 25 aihealuetta (osa 3, liite 3, Johtamismittaus).

3.2 Ammatillinen osaaminen: Ruokatuotannon perusteet

Perehdytyskauden toisena teemana toimii ruokatuotannon perusteet. Tämän teeman aikana Uraputken työntekijä kertaat ruokatuotannon perusteet ja keittiön omavalvontaan liittyvät asiat. Näiden lisäksi kouluttaudutaan keittiön ja salin yhteistyön toimivuuteen.

3.2.1 Ruokatuotannon perusteiden kertaus

Tässä osa-alueessa kerrataan kastikkeet, erilaiset valmistusmenetelmät, kalan käsittely, lihan käsittely ja ruoanlaiton perusreseptiikka. Nämä kaikki kerrataan normaalin työn ohella kohderavintolan valmistustapojen mukaisesti. Tarvittaessa tähän voi liittää myös aiheisiin liittyvää teoriakoulutusta, mutta sen mahdollisesta tarpeesta on Uraputken työntekijä itse selvollinen kertomaan kohderavintolan vastuuhjaajalle. Tavoitteena on siis varmistaa kokon perustaitojen osaaminen, ennen niiden opettamista alaisille.

3.2.2 Keittiön omavalvonta

Uraputken työntekijä opettelee tai kertaa tässä osa-alueessa keittiön omavalvonnan perusteet. Opetusmateriaalina hän käyttää itsenäisesti internetiä ja tämän lisäksi kohderavintolan omavalvontamateriaalia. Tämän lisäksi Uraputken työntekijä osallistuu omavalvontaan liittyvien tietojen kirjaamiseen ja kirjaamisen valvontaan. Jatkuva siisteyden ylläpito liittyy omavalvontaan, ja näin ollen se liittyy myös Uraputken osaamisalueisiin. Tässä kohdassa on tärkeää huomioida, että hygieniapassi pitää olla suoritettuna perehdytyskauden päättyessä. Tavoitteena on oppia tai kerrata keittiön omavalvonnan tärkeimmät tekijät ja toimenpiteet päivittäisessä työssä.

3.2.3 Asiakaspalvelukoulutus henkilökunnan yhteistyötä tukemaan

Ravintolakolmio-ryhmässä pidetään tärkeänä keittiö- ja tarjoiluhenkilökunnan sujuvaa yhteistyötä. Tähän sujuvaan toimintaan kouluttaudutaan heti Uraputken perehdytyskauden alusta lähtien. Perehdytyskauden vastuuhjaaja tai hänen valtuuttamansa henkilö pitää pienimuotoisen asiakaspalvelukoulutuksen kohderavintolan työtapojen mukaisesti. Koulutuksessa esitellään kohderavintolan tavat toimia asiakkaiden kanssa, kuinka viedä annoksia pöytään ja kuinka puhutella asiakasta. Koulutuksen yhteydessä esitellään myös tärkeimmät osa-alueet, joissa keittiö- ja tarjoiluhenkilökunnan yhteistyö ilmenee kohderavintolassa. Tämän lisäksi Uraputken työntekijän tulee ilmoittaa vastuuhjaajalle huomionsa siitä, kuinka yhteistyön saisi sujumaan vielä paremmin. Tämän osavaiheen tavoitteena on tuoda esille yhteistyön merkitystä, joka hyvin toimivana välittyy asiakkaalle hyvänä palveluna, mikä on tyytyväisen asiakkaan edellytys.

4 Syventymiskausi

Vuoromestariksi – uraputkikoulutuksen syventymiskausi on noin viiden kuukauden pituinen ja sen tarkoituksena on syventää osaamista hienomman à la carten, tilaustarjoilun ruokien valmistamisessa, lounaslistojen suunnittelussa ja niiden toteuttamisessa. siinä perehdytään seuraaviin osa-alueisiin: hienompi à la carte, tilaustarjoilun ruokien valmistaminen, lounaslistojen suunnittelu ja niiden toteuttaminen. Syventymiskauden vaihtoehtoisina ravintoloina toimivat Graniittiravintolat Oy:n ravintola Graniittilinna, Juttutupa ja

Paasiravintola. Toisena vaihtoehtona on Ratello Oy:n ravintola Lasipalatsi ja tilausteatteri Bio Rex.

Uraputken syventymiskauden ravintolan vastuunohjaaja määrittää yllä mainittujen osa-alueiden lopullisen aikataulutuksen. Syventymiskauden jälkeen Uraputken työntekijällä on kokemusta monentasoisista työpisteistä, mikä avaa monipuoliset uravaihtoehdot Ravintolakolmio-ryhmän mahdollisena tulevana vuoro-esimiehenä.

4.1 Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: Lounaan kokonaisvaltainen toteutus

Vuoromestariksi – Uraputken syventymiskauden ensimmäisenä teemana toimii lounaan kokonaisvaltainen toteutus, jolloin opetellaan lounaslistoihin ja toteutukseen liittyvät toimenpiteet, katteita unohtamatta. Tämän teeman jälkeen Uraputken työntekijä osaa ohjata alaisia vastaavanlaiseen työskentelyyn.

4.1.1 Lounaslistan suunnittelu ja toteutus

Ravintolakolmio-ryhmän lähes jokaisessa ravintolassa on tarjolla päivittäin tai viikoittain vaihtuva lounas. Lounasruokien suunnittelussa pitää huomioida useita irrallisia asioita, kuten raaka-aineiden hinnat, katetavoitteissa pysyminen, lounasruokien monipuolisuus, lounasruokien viikkokierto, tavarantoimittajien eri saatavuus, lounasruokien nopea ja yksinkertainen valmistus, annoskoko, lounasruokien riittävyys, ravintolan liikeidea ja erikoisruokavalioiden huomioiminen. Uraputken työntekijä osallistuu syventymiskaudella sekä lounaslistojen suunnitteluun että niiden toteutukseen. Tämän osavaiheen tavoitteena on että työntekijä monipuolisesti hallitsee lounasruokien suunnittelun ja valmistamisen.

4.1.2 Katekoulutuksella hävikin hallintaan

Ravintolakolmio-ryhmässä pidetään tärkeänä esimiesten monipuolista tietotasoa myös tunnuslukujen seuraamisessa. Ravintolakolmio-ryhmä tarjoaa tunnuslukuihin liittyviä koulutuksia niitä tarvitseville. Vuoromestariksi – Uraputken viimeistelykaudella suoritetaan katekoulutus, joka valmentaa Uraputken työntekijää tarkkaan katetuntemukseen. Tavoitteena on kehittyä perustellusti tarkkaan ja tulokselliseen alaisten ohjaamiseen. Katekoulutuksessa käytetään oikeita Ravintolakolmio-ryhmän tunnuslukuja, jotta opittava asia olisi

mahdollisimman käytännönläheinen koulutettavalle. Uraputken viimeistelykauden vastuuhjaaja ilmoittaa Uraputken työntekijän katekoulutukseen.

4.1.3 Esimiesaseman koulutuksen käytäntöön vieminen

Tämän osa-alueen tarkoituksena on seurata järjestelmällisesti alaotsikon 3.1.2 asioiden käytännön toimivuutta. Vastuuhjaaja keskittyy tässä Uraputken työntekijän esimiestaitojen kehittämiseen käytännössä: palautteen antamisessa, palautteen vastaanottamisessa, auktoriteetin luomisessa, asioiden aikatauluttamisessa ja niissä pysymisessä, vaativuudessa, asioiden organisoinnissa, esikuvana olemisessa ja vastuunkannossa. Tavoitteena on havainnollistaa työntekijälle omaan työhön liittyen mitä esimiehenä oleminen vaatii ja miltä se näyttää ulospäin.

4.2 Ammatillinen osaaminen: kokouspalveluiden hallinta

Toisena teemana toimii kokouspalveluihin varautuminen kokonaisvaltaisesti. Tällä tarkoitetaan kokous- ja juhlatarjoiluun liittyviä ruoanvalmistus- ja esillelaittomenetelmiä. Näiden lisäksi opetellaan inventaarioon liittyvät toimenpiteet vuoromestarin tarvetason mukaisesti, mikä toimii samalla myös varastonhallinnan ajattelun tukena.

4.2.1 Tilaustarjoilu vuoro-esimiehenä

Syventymiskauden molemmissa ravintolakokonaisuuksissa on mahdollisuutena oppia tai kerrata erilaisiin buffet- ja juhlatilaisuuksien liittyvät ruoanvalmistus- ja esillelaittomenetelmät. Uraputken työntekijä osallistuu sekä suunnitteluun, ruoanvalmistukseen että ruoan esillelaittoon. Tavoitteena on hankkia tai kerrata monipuolinen taitotaso, mikä mahdollistaa monipuolisemmat uravaihtoehdot Ravintolakolmio-ryhmän ravintoloissa kenttäkoulutuksen jälkeen.

4.2.2 Inventaario

Jokaisessa Uraputken ravintolassa tehdään kuukauden vaihteessa inventaario sen hetkisistä ravintolan varastotuotteista. Kuukauden vaihteen varastotuotteiden määrä suhteutetaan edelliseen inventaarioon, josta muodostuu varastonmuutos. Uraputken työntekijä osallistuu syventymiskaudella kohderavintolan inventaarioon. Kohderavintolan vastuuhjaaja tai hänen

valtuuttamansa henkilö esittelee työntekijälle inventaarioon liittyvät etukäteisvalmistelut ja inventaarioon liittyvät jälkitoiminnot. Vuoromestariksi – Uraputkessa työntekijä osallistuu inventaarion opettelussa varsinaisten varastotuotteiden laskemiseen. Tavoitteena on opettaa työntekijää kuukausittain tehtävään inventaarioon kohderavintolan esimerkin avulla. Ravintolakolmio-ryhmän eri ravintoloissa vuoromestarin tarvitsema taitotaso inventaarioon liittyen vaihtelee hyvin paljon.

5 Viimeistelykausi

Vuoromestariksi – uraputkikoulutuksen viimeinen kausi on noin vuoden mittainen viimeistelykausi. Tämä kausi suoritetaan aina ravintola Cantina Westissä. Työn ohella suoritetaan Kolmioakatemia-tutkinto yhteistyössä Haaga-Helian kanssa. Cantina Westin ruokatuotteet koostuvat pääosin TexMex-ruoasta ja tämän lisäksi Cantina Westin yhteydessä toimivasta Handelsgilletin juhla- ja vatitarjoilun ruoasta. Cantina Westin asiakasmäärät ja asiakasvaihtuvuus ovat jatkuvasti suuria ja isotkin seurueet tilaavat paikan päällä irrallisia ruoka-annoksia. Viimeistelykaudella opitaan vielä muutamia uusia vuoroesimiehen tarvitsemia osa-alueita ja samanaikaisesti vahvistetaan aiempia taitoja. Viimeistelykausi toimii erittäin hyvänä pohjana tulevaisuudelle ja Uraputken viimeistelijänä.

5.1 Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: johtamistaitojen kehittäminen

Vuoromestariksi – uraputkiohjelman viimeistelykauden ensimmäisessä teemassa keskitytään vuoroesimiestaitojen kehittämiseen esimieskoulutuksen ja vuoroesimiesmittauksen avulla, joiden ohella Uraputken työntekijä oppii myös ravintolan tulosajattelua ja ruokalistan toteutukseen liittyviä asioita.

5.1.1 Kolmioakatemia

Ravintolakolmio-ryhmällä on käytössään Kolmioakatemia-esimieskoulutus yhteistyössä Haaga-Helian kanssa (osa 3, liite 4, Ravintolakolmio-ryhmän Kolmioakatemia). Kolmioakatemia suoritetaan Uraputken viimeistelykauden aikana, ja sen tarkoituksena on tukea tätä kahden vuoden aikana suoritettavaa kenttäkoulutusta. Koulutus koostuu kahdeksasta eri moduulista ja lopputyöstä. Syventymiskauden vastuuohjaaja ilmoittaa Uraputken työntekijän Kolmioakatemia-koulutukseen.

5.1.2 Vuoro-esimiesmittaus

Ravintolakolmio-ryhmän kerran vuodessa toteutettava vuoro-esimiesmittaus tulee ajankohtaiseksi vielä uudelleen viimeistelykauden aikana (osa 3, liite 3, Johtamismittaus). Viimeistelykauden vastuuhjaaja teettää mittauksen kohderavintolan henkilökunnalla.

5.1.3 Ruokalistan suunnitteluun osallistuminen

Ravintolakolmio-ryhmän ravintoloissa ruokalistat vaihtuvat säännöllisin väliajoin, kuitenkin siten, että ravintoloiden keustosuosikit jäävät aina ruokalistoille. Ruokalistojen suunnittelussa on otettava huomioon monia irrallisia asioita, kuten tavarantoimittajat, vaihtuvat sesongit, raaka-aineiden hinnat ja niiden saatavuus, katetavoitteissa pysyminen, ravintolan liikeidea, erikoisruokavalioiden huomioiminen, keittiön henkilökunnan ammattitaito, asiakkaiden rahankäyttö, tuotteiden sijoittelu listoilla, sisäänheittotuotteet.

Uraputken työntekijä osallistuu viimeistelykauden aikana ruokalistan suunnitteluun seuraamalla ja mahdollisesti itse osallistuen. Kohderavintolan vastuuhjaaja on velvollinen opastamaan Uraputken työntekijää tämän osa-alueen asioissa. Tavoitteena on hankkia monipuolinen käsitys ruokalistan suunnittelusta. Tavoitteena on myös tiedostaa mitä eri asioita ruokalistan tekemisessä pitää ottaa huomioon, ja miten niihin voi vaikuttaa vuoromestarisalla.

5.1.4 Ravintolan tuloslaskelman perusteet

Viimeistelykauden vastuuhjaaja tai hänen valtuuttamansa henkilö opettaa Uraputken työntekijälle käytännönläheisesti teoriakoulutuksena ravintolan tuloslaskelman perustermit ja niihin vaikuttavat tekijät. Koulutuksessa käsitellään muun muassa työvoimakulujen rakentuminen, raaka-aineiden hintojen muodostuminen ja kohderavintolan tuoteryhmittäiset katetavoitteet (katteiden muodostuminen). Tässä teoriakoulutuksessa käydään myös läpi kohderavintolan päätunnusluvut (liikevaihto, myyntikate, työvoimakulut, muut kiinteät kulut, käyttökate). Tavoitteena on luoda Uraputken työntekijälle kokonaiskäsitys, mistä ravintolan tulos muodostuu ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa vuoromestarisalla.

5.2 Ammatillinen osaaminen: suurten asiakasmäärien hallinta

Toisena teemana toimii vuoromestarin työnkuvan hallitseminen vuorovastaavan roolissa. Tämän teeman tärkeänä oppimistavoitteena on tilanteen kokonaishallinta suurenkin asiakasvaihtuvuuden vallitessa.

5.2.1 Suuri asiakkaiden vaihtuvuus ja tilanteen hallinta

Ravintola Cantina West on lähes 800 asiakaspaikkainen ruokaravintola, jonka asiakasvaihtuvuus on varsinkin viikonloppuisin suurta. Tällöin suuret paikan päällä tilaavat asiakasseurueet ja muuttuvat tilanteet tuovat lisähaastavuutta vuoromestarin tehtäviin. Tämä osa-alue pitää vuoro esimiehen hallita, jotta saavutetaan ravintolan tavoittelema ruoan ja palvelun taso, jonka tuloksena on tyytyväinen asiakas. Cantina Westin aikana saavutettu henkinen kehittyminen toimii tulevaisuudessa Uraputken suorittaneen työntekijän erittäin hyvänä vahvuutena. Tavoitteena on hallita ja organisoida nopeasti muuttuvia tilanteita, suuria samanaikaisesti valmistettavia ruoka-annosmääriä ja suuren alais määrän organisointia.

5.2.2 Vuorovastaavan toimenpiteet

Ravintolan keittiössä on aina oltava yksi henkilö joka vastaa vuorosta. Tämän henkilön tärkein tehtävä on asiakastytyväisyyden varmistaminen keittiön osalta. Siihen liittyy läheisesti myös operatiivisen toiminnan sujuvuus, mahdolliset reklamaatiotilanteiden oikeaoppiset hoitamiset keittiön osalta, työturvallisuudesta vastaaminen, mahdollisten hätätilanteiden organisointi ja yleinen työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Uraputken työntekijä toimii vuoro esimiesharjoittelijana ja näin ollen hän toimii myös joissakin vuoroissa vuorovastaavana. Uraputken työntekijän täytyy hallita kohderavintolan pelastussuunnitelma sekä teoriassa että käytännössä. Näin ollen hänen täytyy olla varautunut myös lupaviranomaisten tarkastuskäynteihin. Tavoitteena on että Uraputken työntekijä oppii ja hallitsee kaikki ne asiat jotka vuorovastaavan tulee ottaa huomioon työtään organisoidessa.

URAPUTKIOHJELMA

- Vuoromestariksi

Ohjelman suorittaja:

Ohjelman ajankohta:

Ohjelman pääohjaaja:



URAPUTKIOHJELMA

- Vuoromestariksi Perehdytyskausi (7kk)

Ravintola: Casa Mare, Helmi Grilli, Tony's Deli tai Weeruska

Johtamistaitojen perusteet

PVM

- Itsearviointi ja oppimistavoitteiden määrittely

- Esimiesaseman teoriakoulutus

- Vuoro esimiesharjoittelijana toimiminen

Ruokatuotannon perusteet

- Ruokatuotannon perusteiden kertaus

- Keittiön omavalvonta

- Asiakaspalvelukoulutus henkilökunnan yhteistyötä tukemaan

Perehdytyskausi suoritettu:

Ravintola

pvm

Vastuuohjaajan kuittaus

Ohjelman suorittaja

RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ

URAPUTKIOHJELMA

- Vuoromestariksi Syventymiskausi (5kk)

Ravintola: Graniittilinna, Juttutupa ja Paasiravintola tai Lasipalatsi ja Bio Rex

Lounaan kokonaisvaltainen toteutus

PVM

- Lounaslistan suunnittelu ja toteutus

- Katekoulutuksella hävikin hallintaan

- Esimiesaseman koulutuksen käytäntöön vieminen

Kokouspalveluihin varautuminen

- Tilaustarjoilu vuoro esimiehenä

- Inventaario

Syventymiskausi suoritettu:

Ravintola

pvm

Vastuuohjaajan kuittaus

Ohjelman suorittaja

RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ

URAPUTKIOHJELMA

- Vuoromestariksi Viimeistelykausi (12kk)

Ravintola: Cantina West, Gillet ja Kolmioakatemia

Johtamistaitojen kehittäminen

PVM

- Kolmioakatemia
- Vuoro-esimiesmittaus
- Ruokalistan suunnitteluun osallistuminen
- Ravintolan tuloslaskelman perusteet

Toiminnan hallinta suurilla asiakasmäärillä

- Suuri asiakkaiden vaihtuvuus ja tilanteen hallinta
- Vuorovastaavan toimenpiteet

Viimeistelykausi suoritettu:

Ravintola

pvm

Vastuuohjaajan kuittaus

Ohjelman suorittajan kuittaus

Liite 5.2. Itsearviointi

1. Eilen kokki – tänään vuoromestariharjoittelija. Mitä se minulta vaatii?
Esimerkiksi: Toiminko kaikissa tilanteissa työnantajan esimiestason määrittelemällä tavalla vai olenko mieluummin kokkien kaveri?
2. Miten toimin esimiehenä vanhoille ”suorittavantason” työkavereilleni?
3. Millaiset valmiudet tunnistan itselläni olevan vuoro esimiehenä?
4. Miksi haluan vuoro esimieheksi?
5. Miten aion hoitaa kokkien ohjauksen, kannustamisen, positiivisen ja rakentavan palautteen antamisen?
6. Mitä minulla on annettavaa vuoro esimiehenä?
7. Kuka on esikuvani ja miksi?
8. Mitkä ovat kehittämiskohteeni?

Liite 5.3. Johtamismittaus

TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA JOHTAMINEN

1. Tuntee asiakkaiden tarpeet ja odotukset
2. On asiakassuuntautunut kaikissa toimissaan

LIIKETOIMINNALLISUUS

3. Viestittää selkeästi mitä tuloksia kultakin henkilöltä odotetaan
4. Seuraa tavoitteiden toteutumista
5. Ryhtyy tarvittaessa korjaaviin toimenpiteisiin

RYHMÄN JOHTAMINEN

6. Edistää osaamisen jakamista ryhmän sisällä
7. Luo innostusta ja hyvää me-henkeä

YKSILÖN JOHTAMINEN

8. Osoittaa luottavansa muiden kykyihin
9. Ohjaa ja tukee alaistensa toimintaa
10. Antaa rakentavaa palautetta

OSAAMISEN JOHTAMINEN JA VALMENTAMINEN

11. On hyvä valmentaja
12. Kannustaa ihmisiä jatkuvaan oppimiseen
13. Seuraa että opit siirtyvät käytännön toimintaan

ITSENSÄ JOHTAMINEN

14. Tunnistaa omat kykynsä
15. Hallitsee työskentelyn kovassakin paineessa
16. Vie suunnitelmat tehokkaasti käytännön toiminnaksi

PÄÄTÖKSENTEKO JA VASTUUNOTTO

17. Ottaa vastuun tekemistään päätöksistä
18. On tasapuolinen
19. On oikeudenmukainen

VAIKUTTAMIS- JA ILMAISUTAIDOT

20. On hyvä kuuntelija

21. Esittämistavat ovat selkeät ja loogiset

JOHTAMINEN JA TILANTEIDEN HALLINTA

22. Toimii esimerkkinä

23. Osaa ottaa saamansa palautteen oikein vastaan

AJANHALLINTA

24. Työt ovat ajan tasalla

25. Ei näytä muille omaa aikapainettaan

Liite 5.4. Ravintolakolmio-ryhmän Kolmioakatemia

”Kolmioakatemia on Ravintolakolmio-ryhmän esimieskoulutus, jonka tavoitteena on luoda yhtiön palveluksessa työskenteleville henkilöille mahdollisuus hankkia esimiesvalmiuksia opiskelemalla työn ohella.”

1. Moduuli 1 – Strategiat

- Mitä on strategia?
- Miksi strategia on tärkeää?
- Millaisia ovat parhaiden yritysten strategiat, tavoitteet ja osaaminen?
- Strategian vieminen käytäntöön
- Ravintolakolmio-ryhmän strategiset päämäärät sekä niiden ymmärtäminen
- Oman yksikön strategisen linjauksen ymmärtäminen ja analysointi

2. Moduuli 2 – Kivijalat

- Ravintolakolmio-ryhmän arvot, missio ja visio. Mitä ne ovat ja miksi ne on valittu?
- Henkilökohtainen visio
- Frame-suunnitteluohjelma
- Miten organisaatio saavuttaa ja ylläpitää kilpailuedun kiristyvässä markkinatilanteessa?

3. Moduuli 3 – Liiketoiminta

- Yrityksen liiketoiminnan menestyksellinen hoitaminen
- Ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön analysointi, menestystekijäanalyysin laatiminen
- Liikeidean arvioinnin menetelmät
- Yrityksen investointien suunnittelun peruskäsitteet, investointilaskelmat
- Yrityksen rahoituksen pääperiaatteet
- Tuloslaskelman ja taseen antama informaatio
- Hinnoittelun periaatteet

4. Moduuli 4 – Tavoitteet

- Tavoitteellinen johtaminen, mitä se on?
- Tavoiteasetannan haasteet
- Balanced Scorecard
- Ravintolakolmio-ryhmän strategiset tavoitteet 2010

- Oman yksikön strategiset tavoitteet ja niiden näkyvyys työntekijöille, asiakkaille, omistajille, yhteistyökumppaneille

5. Moduuli 5 – Ihmisten johtaminen

- Eri johtamistyylien analysointia ja vertailua
- Mitä johtajuus on?
- Menestyvän organisaation johtaja: johtajuuden neljä pääaluetta
- Palautteen antamisen taito
- Vaativa esimiestyö

6. Moduuli 6 – Oman toiminnan johtaminen

- Tietoisuus omasta itsestä
- Ajankäytön suunnittelu
- Haluanko johtaa?
- Erilaiset yrityskulttuurit
- Luottamuspääoma
- Miten oppia nauttimaan johtamistyöstä?
- Osaamisen johtaminen, päätöksenteko, vastuunotto, johtaminen ja tilanteiden hallinta

7. Moduuli 7 – Myynti ja markkinointi

- Markkinatilanteen analysointi
- Kilpailuympäristön sekä kilpailijoiden määrittely ja analysointi
- Asiakaskohderyhmien segmentointi
- Ostohalukkuuden herättäminen
- Palvelun laadun ulottuvuudet
- Markkinoinnin kilpailukeinot
- SWOT analyysin tekeminen oman ravintolan erityistapahtumasta

- Asiakassuhteen hallinta, asiakkaan sitoutuminen ja sitouttaminen
- Myyntiprosessin kuvaus
- Oman myyntityylin arviointi
- Asiakastilanteen hallintakeinot
- Lisämyyntitekniikat

8. Moduuli 8 – Palvelun johtaminen

- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Päätöksenteko ja ryhmädynamiikka palvelutilanteissa
- Palveluprosessissa vaadittava ydinosaaminen, työtavat työyhteisössä
- Palveluprosessin johtaminen
- Positiivinen jäämäkkyys ja oman ryhmän johtaminen

Lopputyön tekeminen

Liite 6. Ravintolapäälliköksi -Uraputki

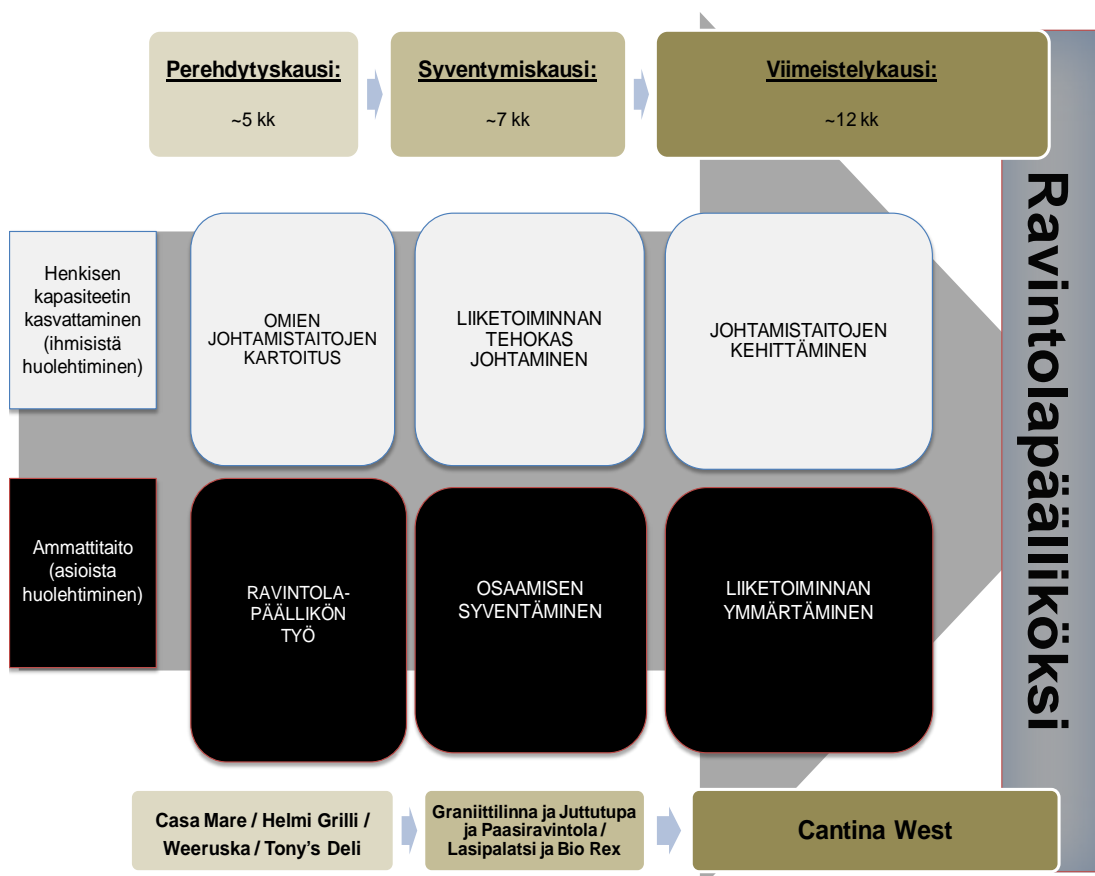
Sisällys

1	Ravintolapäälliköksi – Uraputken esittely.....	101
1.1	Tavoitekeskustelut.....	102
1.2	Seurantakeskustelut.....	103
2	Uraputkikoulutuksessa huomioitava lainsäädäntö	103
2.1	Uraputken työsopimukset.....	104
2.2	Määräaikaisen työntekijän koeaika.....	106
3	Perehdytyskausi.....	106
3.1	Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: omien johtamistaitojen kartoitus.....	106
3.1.1	Itsearviointi ja oppimistavoitteiden määrittely	107
3.1.2	Ravintolapäällikköharjoittelijana toimiminen	107
3.1.3	Katekoulutuksella hävikin hallintaan	108
3.2	Ammatillinen osaaminen: ravintolapäällikön työ.....	108
3.2.1	Taustajärjestelmien käyttö ravintolapäällikkönä.....	109
3.2.2	Varausjärjestelmän käyttö työn ennakoinnissa.....	109
3.2.3	Vastaavan hoitajan velvoitteet	110
3.2.4	Johtoryhmään osallistuminen	111
4	Syventymiskausi	111
4.1	Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: liiketoiminnan tehokas johtaminen.....	111
4.1.1	Ravintolapäällikön työnkuva.....	112
4.1.2	Työvuorosuunnittelu ja tehokkuuden seuranta.....	113
4.1.3	Liiketoimintakoulutus	113
4.2	Ammatillinen osaaminen: osaamisen syventäminen	113
4.2.1	Inventaario	114
4.2.2	Tilaustarjoilun organisointi	114
4.2.3	Varausjärjestelmä.....	114
5	Viimeistelykausi.....	115
5.1	Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: Johtamistaitojen kehittäminen.....	115
5.1.1	Kolmioakatemia.....	116
5.1.2	Vuoro-esimiesmittaus.....	116
5.1.3	Jatkuva kehittyminen	116
5.1.4	Kehityskeskustelun rakenne auttaa johtamistyössä	116

5.2	Ammatillinen osaaminen: liiketoiminnan ymmärtäminen.....	117
5.2.1	Työn organisointi suuren asiakasvaihtuvuuden ehdoilla	117
5.2.2	Taustajärjestelmien itsenäinen hallinta	117
5.2.3	Ravintolakolmio-ryhmän sopimuskartta.....	118
5.2.4	Tasekoulutus	118
Liite 6.1.	Uraputkikoulutuksen kuittauskaavakkeet.....	119
Liite 6.2.	Itsearviointi	123
Liite 6.3.	Johtamismittaus.....	124
Liite 6.4.	Ravintolakolmio-ryhmän Kolmioakatemia	126

6 Ravintolapäälliköksi – Uraputken esittely

Ravintolapäälliköksi – uraputkikoulutus on Ravintolakolmio-ryhmän kenttäkoulutusohjelma, jonka avulla työntekijä pystyy kouluttautumaan ravintolapäällikön vaatimaan osaamistasoon. Koulutuksen aikana Uraputken työntekijä oppii Ravintolakolmio-ryhmän ravintolapäällikön tarvitsemat tärkeimmät osa-alueet porrastetusti ja ohjatusti. Noin kahden vuoden aikana suoritettavan uraputkikoulutuksen vaativuus etenee myös porrastetusti. Kaikki nämä osa-alueet suoritetaan normaalin työn ohella, jolloin opituista irrallisista asioista ja käytännön työstä muodostuu hallittu kokonaisuus. Työntekijän lähtötasona vaaditaan useampien vuosien ravintolan vuoro-esimieskokemusta, johtajahenkisyyttä, sosiaalisuutta ja tavoitteellista asennetta itsensä kehittämiseen. Uraputken pääsemiseen vaaditaan vakituista työsuhdetta Ravintolakolmio-ryhmän ravintolassa. Uraputken pääsevät henkilöt valitsee viimekädessä Ravintolakolmio-ryhmän kehitysjohdaja (jäljempänä uraputkikoulutuksen pääohjaaja).



Kuvio 1. Ravintolapäälliköksi –Uraputken prosessikaavio

Uraputkikoulutuksen tavoitteena on, että koulutukseen ryhtyvä työntekijä suorittaa kahden vuoden Uraputken motivoituneesti ja koulutus luo hänelle paremmat mahdollisuudet uralla

etenemiseen. Ravintolakolmio-ryhmä ei lupaa suoraa ylenemistä koulutuksen suorittaneelle henkilölle, mutta hänet otetaan huomioon selkeänä vahvuutena esimiesnimityksiä tehtäessä. Uraputken työntekijä toimii koko koulutuksen ajan ravintolapäällikköharjoittelijana.

Uraputkikoulutus suoritetaan kolmessa eri ravintolayhtiössä, joiden valintaan työntekijä pystyy perehdytys- ja syventymiskaudella jonkin verran myös itse vaikuttamaan. Perehdytyskausi on noin viiden kuukauden mittainen ja käsittää esimiestaitojen varmistamisen, Ravintolakolmio-ryhmän perusasioiden kertaamisen ja taustajärjestelmän perusteiden opetteluun ravintolapäällikön vaatimustason mukaisesti. Tämä kausi toimii hyvänä pohjana uraputkikoulutukselle. Perehdytyskauden ravintolavaihtoehdot ovat Ravintolakolmio Oy:n Casa Mare, Helmi Grilli ja Weeruska sekä Oy Confetti Restaurants Ab:n Tony's Deli. Näiden ravintoloiden oppimisalueet ovat perustasoiltaan samanlaiset, mutta joiltakin osa-alueilta hieman erilaiset. Kaikissa ravintoloissa perusravintolatyö on mutkatonta, jolloin on hyvä kerrata perusteita ja opetella operatiivisen toiminnan valvontaa ravintolapäällikön ominaisuudessa.

Uraputken seitsemän kuukauden syventymiskausi suoritetaan joko Graniittiravintolat Oy:n ravintola Graniittilinnassa, Juttutuvassa ja Paasiravintolassa tai Ratello Oy:n ravintola Lasipalatsissa ja tilausteatteri Bio Rexissä. Näissä molemmissa kokonaisuuksissa käytännön työssä perehdytään pääosin hienompaan à la carte -tarjoiluun ja juhlatarjoiluun. Lisäksi opitaan runsaasti ravintolapäällikön tarvitsemia osaamisalueita.

Noin vuoden kestävä viimeistelykausi suoritetaan aina ravintola Cantina Westissä, joka on haastava ravintola johtuen sen monista osastoista, suurista asiakasmääristä ja nopeasta asiakasvaihtuvuudesta. Viimeistelykauden aikana kerrataan paljon kahden ensimmäisen kauden irrallisia oppimisalueita ja opitaan muutamia uusia asiakokonaisuuksia. Jos Urputken työntekijä ei ole suorittanut ravintola-alan esimiestutkintoa, hän suorittaa viimeistelykauden aikana Kolmioakatemia-tutkinnon, joka toteutetaan yhteistyössä Haaga-Helian kanssa. Urputkikoulutuksen oppimista seurataan kuittauskaavakkeen avulla (osa 4, liite 1, Urputkikoulutuksen kuittauskaavake).

6.1 Tavoitekeskustelut

Uraputkikoulutuksessa pidetään jokaisen kauden alussa tavoitekeskustelu. Tässä keskustelussa todetaan Urputken työntekijän nykytaso ja määritellään hänelle alkavan kauden tavoitteet,

joiden toteutumista tarkkaillaan seurantakeskusteluissa. Tavoitekeskusteluihin osallistuu Uraputken työntekijä, kohderavintolan vastuuohjaaja ja pääohjaaja. Tavoitekeskusteluissa on hyvin tärkeää, että kaikki osapuolet kokevat siihen käytetyn ajan hyödylliseksi. Keskustelun tarkoituksena on sovittaa yhteen organisaation ja yksilön tavoitteet.

Ensimmäinen tavoitekeskustelu järjestetään, työntekijän ilmoittaessa omalle esimiehelleen kiinnostuksensa uraputkikoulukseen. Keskustelun aikana käydään Uraputken pääohjaajan kanssa läpi:

- pääperiaatteet
- päätavoitteet
- työntekijän omat tavoitteet
- työntekijän haluamat kohderavintolat (ei voida luvata)
- työntekijän tämän hetkinen palkka
- Uraputken työsopimukseen liittyvät pääperiaatteet.

Tässä tavoitekeskustelussa ei tehdä vielä varsinaista sopimusta. Uraputken pääohjaaja valitsee Uraputken kohderavintolat ja ehdottaa ajatusmallia työntekijälle. Kohderavintoloita vaihdetaan mahdollisuuksien mukaan.

6.2 Seurantakeskustelut

Uraputkikoulutuksessa pidetään jokaisen kauden keskivaiheilla seurantakeskustelut, joissa arvioidaan menneen ajanjakson tavoitteiden täyttymistä. Näissä keskusteluissa voidaan luontevasti arvioida työntekijän kehittymistä pitkällä tähtäimellä. Seurantakeskusteluissa pohjustetaan myös tavoitteita seuraavalle kaudelle.

7 Uraputkikoulutuksessa huomioitava lainsäädäntö

Työlainsäädäntö käsittelee työnantajan vastuuta perehdyttämisestä. Työn ohjaamista käsittelevät muun muassa työsopimuslaki, jonka mukaan työnantajalla on velvoite pyrkiä ”edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi” (Työsopimuslaki. 2 luku 1§). Uraputkikoulutus täyttää täysin lain tämän velvoitteen.

Työturvallisuutta koskevat yksityiskohtaiset säännökset sisältyvät työturvallisuuslakiin (738/2002), jossa pääperiaatteena on, että työnantaja vastaa työpaikan työturvallisuudesta. Työnantajan on otettava huomioon kaikki mikä työn laatuun, työolosuhteisiin, työntekijän ikään, sukupuoleen, ammattitaitoon ja hänen muihin edellytyksiinsä katsoen kohtuudella on tarpeellista työntekijän suojelemiseksi, ettei hän joudu työssä alttiiksi tapaturmille tai saa työstä haittaa terveydelle. Työturvallisuuslain 13 § velvoittaa työnantajaa ottamaan huomioon paitsi fyysiset niin myös lisäksi henkiset rasitustekijät.

Alan vuosilomaa koskevat määräykset perustuvat pääasiallisesti voimassa olevaan vuosilomalakiin (162/2005) sekä työehtosopimusmääräyksiin. Alan työehtosopimuksessa on useita määräyksiä, jotka poikkeavat vuosilomalain säännöksistä, ja tällöin noudatetaan työehtosopimuksen kyseistä vuosilomaa koskevaa määräystä. Vuosilomalain 4 §:ssä lomanmääräytymiskaudella tarkoitetaan huhtikuun ensimmäisen päivän ja maaliskuun 31 päivän välistä aikaa nämä päivät mukaan luettuna. Lomakaudella tarkoitetaan toukokuun toisen päivän ja syyskuun 30 päivän välistä aikaa nämä päivät mukaan luettuna. Arkipäivillä tarkoitetaan muita viikonpäiviä kuin sunnuntaita, kirkollisia juhlapäiviä, itsenäisyyspäivää, jouluaattoa, juhannusaattoa, pääsiäislauantaita ja vapunpäivää.

Työntekijällä on oikeus saada vuosilomapalkkana vuosilomansa ajalta vähintään säännönmukainen tai keskimääräinen palkkansa siten kuin tässä laissa säädetään. Palkkaan kuuluvat luontoisedut on vuosiloman aikana annettava vähentämättöminä työntekijälle. (vuosilomalaki 3 luku 9 §).

Uraputkikoulutuksessa jokainen ravintola maksaa Uraputken työntekijälle lomarahat, jotka hän on ansainnut kyseisen työskentelyjakson aikana. Samoin toimitaan juhlapyhävapaiden, eli JP-päivien kanssa. Työntekijä voi pitää ansaitsemansa loman jokaisen jakson päätteeksi sekä jakson aikana alkuperäistyönantajan maksamaa lomaa. Lomaltapaluukorvaus maksetaan Uraputken aikana korotettuna tuntipalkkana, jotta työntekijältä ei pidätettäisi mitään ansaintamahdollisuutta.

7.1 Uraputken työsopimukset

Ravintolakolmio-ryhmä ei ole työnantaja, joten se ei voi olla osapuolena työsopimuksessa. Mahdollisessa riitatilanteessa työntekijä ei voi haastaa Ravintolakolmio-ryhmää oikeuteen, vaan

vastaajana on työnantajana toimiva yhtiö. Jokaisen yhtiön on siis tehtävä työsopimus erikseen uraputkikoulutuksen aikana.

Uraputkikoulutukseen lähtevän työntekijän tilalle haetaan määräaikainen sijainen alkuperäiseen ravintolaan. Määräaikaiselle sijaiselle voidaan tehdä sopimus, jonka kesto-aika on sidottu tuurattavan työntekijän poissaoloon. Ajatellaan, että Uraputki alkaa esimerkiksi 1.9.2010 ja kestää 2 vuotta. Sopimus voidaan tehdä tällöin esimerkiksi niin, että se on voimassa x.x.2012 saakka, kuitenkin enintään siihen saakka, kun henkilö xx palaa takaisin esimerkiksi Weeruskaan tai hänen työsuhteensa Ravintolakolmio-ryhmässä päättyy. Tällöin määräaikainen sopimus päättyisi, jos henkilö palaisi Uraputkesta aiottua aikaisemmin. Määräaikaisen sijaisen sopimus päättyisi tällöin myös, jos tuurattava lähtee Ravintolakolmio-ryhmästä joko irtisanoutumalla tai työnantajan irtisanomana.

Alkuperäisen työntekijän sijaiselle on myös mahdollista tehdä sopimus, joka on sidottu uraputkikoulutuksen kolmeen ajanjaksoon. Esimerkiksi: "sopimus on voimassa x.x.2010 saakka, kuitenkin enintään siihen saakka, kun Y palaa ravintola Weeruskaan tai hänen työsuhteensa Ravintolakolmio-ryhmässä päättyy". Sopimusta jatkettaisiin sitten jaksoittain aina siihen saakka, kun Y palaa Weeruskaan. Tämä on laillista, koska peruste määräaikaiselle sopimukselle on koko ajan voimassa. Työnantaja taas saa päättää ottaako sijaisen ja kuinka pitkäksi aikaa. Jos sijaisen työnteke ei miellytä, ei hänen kanssaan enää jatketa sopimusta kun määräaika menee umpeen, vaan tilalle voidaan ottaa uusi sijainen. Myös sijaistyöntekijällä olisi mahdollista olla jatkamatta sopimusta määräajan umpeutuessa.

Uraputken työntekijällä tulee olemaan koko ajan voimassa oleva työsopimus jonkin Ravintolakolmio-ryhmään kuuluvan ravintolayhtiön kanssa. Uraputken alkaessa työntekijälle myönnetään kahden vuoden virkavapaus hänen alkuperäisestä työsuhteestaan. Uraputken pääohjaaja on kartoittanut missä yhtiöissä työntekijä tulee suorittamaan Uraputken perehdyttämis- ja syventymisvaiheet.

Suomessa työsopimukselle ei ole määrämuaotoa. Se voidaan solmia kolmella tavalla: suullisesti, sähköisesti tai kirjallisesti (työsopimuslaki 1 luku 3 §). Kirjallinen työsopimus on yleisin, ja sitä pidetään yleisesti myös hyväksytyimpänä. Työsopimuksessa työntekijä sitoutuu tekemään työtä palkkaa (tai muuta vastiketta) vastaan työnantajalle tämän valvonnan alaisena.

7.2 Määräaikaisen työntekijän koeaika

Määräaikaista työsopimusta ei voi irtisanoa vaan ainoastaan purkaa erittäin painavasta syystä. Purku määräaikaisen työsopimuksen koeaikana on toki mahdollinen. Yli 8 kuukautta kestävässä määräaikaisissa työsuhteissa koeaika voi olla korkeintaan 4 kuukautta, sitä lyhyemmissä puolet määräajan kestosta. Jos määräaikaisen sopimuksen jälkeen tehdään uusi määräaikainen sopimus, uuteen sopimukseen koeaikaehto ei voida ottaa. Määräaikaiseen sopimukseen voidaan kuitenkin ottaa ehto, jonka mukaan sopimus on irtisanottavissa. Tällöin henkilö voidaan irtisanoa esim. taloudellisista tai tuotannollisista syistä. Mutta jos irtisanomisehdosta sovitaan, voi työntekijä itsekin irtisanoutua kesken määräajan ilman seuraamuksia.

8 Perehdytyskausi

Uraputkikoulutus jaksottuu siis noin kahden vuoden ajalle kolmeen eri ravintolayksikköön. Perehdytyskausi on noin viiden kuukauden mittainen peruskoulutuskausi, joka käsittää esimiestaitojen varmistamisen, taustajärjestelmien ja varastohallinnan opetteluun ja tutustumisen johtoryhmätyöskentelyyn. Perehdytyskauden ravintoloiden oppimisalueet ovat perustasoiltaan samanlaiset, mutta joiltakin osa-alueiltaan hieman erilaiset. Jokaisen osa-alueen välitavoitteet on tässä luvussa määritelty.

Ravintolakolmio-ryhmän henkilökunnalla on käytössään jatkuvasti mahdollisuudet itsensä kehittämiseen niin vanhan kertaamisessa kuin uuden oppimisessa. Tämä mahdollisuus halutaan antaa myös Uraputkeen osallistuvalla työntekijällä. Koulutusaiheet vaihtuvat vuosittain, joten mitään kiinteää koulutussisältöä ei niiden osalta voida ennakkoon Uraputken työntekijälle luvata. Työntekijä ja perehdytyskauden vastuuohjaaja sopivat osan alussa, mihin koulutukseen työntekijä osallistuu seuraavan viiden kuukauden aikana. Vastuuohjaaja vastaa työntekijän ilmoittamisesta oikeisiin koulutuksiin.

8.1 Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: omien johtamistaitojen kartoitus

Ravintolapäälliköksi – uraputkiohjelman perehdytyskauden teeman aikana kartoitetaan omia johtamistaitoja itsearviointin ja oppimistavoitteiden määrittelyjen avulla. Tällöin toimitaan ravintolapäällikköharjoittelijana ja opetellaan myös kateajattelua ravintolapäällikön kannalta.

8.1.1 Itsearviointi ja oppimistavoitteiden määrittely

Perehdytyskauden alussa jokainen koulutukseen lähtevä työntekijä arvioi itsensä Ravintolakolmio-ryhmän Esimiehen itsearviointi -kaavakkeen avulla (osa 4, liite 2, Itsearviointi). Kaavake koostuu kahdeksasta tulevaa esimiestä koskevasta kysymyksestä, joihin vastataan vapaamuotoisesti. Perehdytyskauden vastuuhjaaja käy yhdessä työntekijän kanssa valmiin arvioinnin läpi analysoiden ja opastaen mahdollisissa ristiriitatilanteissa. Arvioinnin tavoitteena on, että Uraputken työntekijä itse löytää omista työtavoistaan ja ajatusmaailmastaan sellaiset piirteet, joiden pitää mahdollisesti muuttua tulevan esimiesuran saavuttamiseksi. Tämä arviointi avartaa Uraputken työntekijän omia ajatuksia esimiesurasta ja auttaa vastuuhjaajaa paneutumaan heti mahdollisiin ongelma-kohtiin.

8.1.2 Ravintolapäällikköharjoittelijana toimiminen

Ravintolapäälliköksi – Uraputkeen osallistuva henkilö toimii koko kahden vuoden ajan ravintolapäällikköharjoittelijana ja opettelee työn ohella tavoitteelliset välisuoritteet. Uraputken kaikki välisuoritteet on hyvä opetella heti ravintolapäällikön tarpeiden mukaisesti, jotta opitusta saataisiin mahdollisimman suuri hyöty käytännön esimiestyötä varten. Jokaisen ravintolan vastuuhjaajat esittelevät työntekijälle kohderavintolan tavat toimia ravintolapäällikköharjoittelijana.

Ravintolakolmio-ryhmässä mitataan joka vuosi kaikkien esimiesten johtamisen taso. Uraputken työntekijä osallistuu vuosittaisiin Ravintolakolmio-ryhmän vuoro-esimiesmittauksiin (osa 4, liite 3, Johtamismittaus), jotka toimivat oman johtamistason hyvänä mittarina. Jos Uraputken työntekijä on ollut alle kolme kuukautta kenttäkoulutuksessa esimiesmittauksen tullessa ajankohtaiseksi, hän osallistuu mittauksen ”purkupäivään” ainoastaan kuunteluoppilaana. Perehdytyskauden vastuuhjaaja organisoii silloin Uraputken työntekijälle oman vuoro-esimiesmittauksen ennen syventymiskauteen siirtymistä. Uraputken muissa vaiheissa työntekijä osallistuu esimiesmittauksiin ja purkupäiviin normaalisti. Tämän lisäksi Uraputken työntekijä osallistuu avainhenkilöille tarkoitettuun esimiesmittauksen purkupäivään kuunteluoppilaana, jotta oppii tuntemaan Ravintolakolmio-ryhmän avainhenkilöitä.

Vuoro-esimiesmittaus toimii hyvänä johtamisen työkaluna sekä työnantajalle että ravintolapäällikköharjoittelijalle. Mittaustulosten valossa Uraputken työntekijä osaa kehittää

oikeita kohteita omassa johtamisessaan ja näiden kehityskohteiden tulosten paranemista voi myös seurata vuosittain toistuvissa mittauksissa.

Jokaisen kohderavintolan vastuuhjaaja teettää Ravintolakolmio-ryhmän ravintolan henkilökunnalla esimiesmittauksen. Mittauksessa Uraputken työntekijä arvioi myös itsensä, ja omia tuloksia verrataan kokonaisarvioon. Kohderavintolan vastuuhjaaja purkaa esimiesmittauksen tulokset työntekijän kanssa ja he miettivät työntekijän lähitulevaisuudelle kolme tärkeintä kehityskohdetta. Vuoro-esimiesmittauksen tavoitteena on kiinnittää Uraputken työntekijän huomiota hänen vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa, jotta hän heti on tietoinen kohdista, joihin on hyvä panostaa uran alusta lähtien. Vuoro-esimiesmittaus koostuu kymmenestä osa-alueesta, joihin kuuluu yhteensä 25 aihealuetta (osa 4, liite 3, Johtamismittaus).

8.1.3 Katekoulutuksella hävikin hallintaan

Ravintolakolmio-ryhmässä pidetään tärkeänä esimiesten monipuolista tietotasoa myös tunnuslukujen seuraamisessa. Ravintolakolmio-ryhmä tarjoaa tunnuslukuihin liittyviä koulutuksia niitä tarvitseville. Ravintolapäälliköksi – Uraputkessa suoritetaan porrastetusti kaikki tärkeimmät tunnuslukuihin liittyvät koulutukset. Uraputken perehdytyskauteen kuuluu katekoulutus, joka valmentaa Uraputken työntekijää tarkkaan katetuntemukseen ja tuloksen hallintaan. Katekoulutuksessa käytetään oikeita Ravintolakolmio-ryhmän tunnuslukuja, jotta opittava asia olisi koulutettavalle mahdollisimman käytännönläheinen. Uraputken perehdytyskauden vastuuhjaaja ilmoittaa työntekijän katekoulutukseen. Työntekijälle tavoitteena tässä osavaiheessa on saavuttaa katteisiin liittyvä hyvä taitotaso ja ymmärrys katteiden muodostumisesta. Ravintolakolmio-ryhmä edellyttää ravintolapäälliköltä jatkuvaa itsenäistä työskentelyä kataseurannan parissa.

8.2 Ammatillinen osaaminen: ravintolapäällikön työ

Toisessa teemassa perehdytään ravintolapäällikön työnkuvaan. Sekä tausta- että varausjärjestelmät ovat jo ehkä tuttuja vuoro-esimieskaudesta, mutta tässä teemassa näihin osa-alueisiin keskitytään ravintolapäällikön kannalta. Näiden lisäksi tämän teeman aikana opitaan vastaavan hoitajan rooliin vaadittavat osa-alueet ja Ravintolakolmio-ryhmän johtoryhmätyöskentelyyn vaadittavat ravintolapäällikön toimenpiteet.

8.2.1 Taustajärjestelmien käyttö ravintolapäällikkönä

Uraputken työntekijä koulutetaan käytössä olevan taustajärjestelmän käyttöön ravintolapäällikön vaatiman taitotason mukaisesti. Tähän koulutukseen liittyy olennaisesti muun muassa:

- kuormakirjat (Uraputken työntekijä osallistuu omatoimisesti kuormakirjojen kirjaamiseen välittömästi koulutuksen saatuaan)
- näppäinten teko ja niiden lähetys kassakoneille
- tuotteiden teko, päivitys ja poistaminen sekä muuttuneiden tietojen lähetys kassakoneille
- reseptiikan teko ja päivitys ja niiden lähetys kassakoneille
- tuotteiden hinnoittelu taustajärjestelmään

Koulutuksen jälkeen vastuuohjaaja määrittää Uraputken työntekijälle tehtävät, jotka liittyvät tämän koulutuksen hyödyntämiseen. Uraputken työntekijän oma-aloitteisuus koulutuksen hyödyntämisessä koko Uraputken ajan on myös ensiarvoisen tärkeää.

Tässä yhteydessä Uraputken työntekijä syventää kassakoneen hallintaohjelmien osaamista. Tässä vaiheessa opetellaan vastuuohjaajan kanssa sekä SRV- että PGM-ohjelmien monipuoliset mahdollisuudet. Nämä ohjelmat ovat käytössä olevan kassakonemallin esimiestason erikoistoimintoja. Näiden ohjelmien lisäksi pitää opetella kassakoneiden huoltoajat, alasajot, USP-mahdollisuudet sekä varautumaan mahdollisen sähkökatkokseen. Tässä vaiheessa käydään myös läpi kassakoneisiin liittyvät käyttö- ja huoltosopimukset. Tavoitteena on käytettävän kassakonemallin monipuolinen hallinta ravintolapäällikön taitotason mukaisesti.

8.2.2 Varausjärjestelmän käyttö työn ennakoinnissa

Ravintolakolmio-ryhmällä on käytössään Loghos-pöytävarausjärjestelmä. Se toimii online-tilassa myyntipalvelun ja eri ravintoloiden välillä. Loghosin täydellinen opettelu kuuluu Uraputken perehdytyskauteen, paitsi jos perehdytyskausi suoritetaan Helmi Grillissä tai Weeruskassa.

Loghosin täydelliseen hallintaan kuuluvat vähintään

- pöytävarauksien tekeminen, muuttaminen, poistaminen ja etsiminen
- orderin luominen, muuttaminen, poistaminen ja etsiminen

- päiväkohtaisten varausten tulostaminen paperille mahdollisimman selkeään muotoon
- pöytävarausjärjestelmän raporttien tekeminen ja niiden tulkitseminen
- pöytävarausjärjestelmän täydellinen hallitseminen tulee varsinaisesti esille vasta Uraputken viimeistelykaudella Cantina Westissä. Pöytävarausjärjestelmän toimintaperiaatteet on kuitenkin hyvä hallita jo Uraputken alkuvaiheista lähtien.

8.2.3 Vastaavan hoitajan velvoitteet

Uraputken työntekijä toimii jokaisessa kohderavintolassa vastaavan hoitajan sijaisena ja näin ollen hänen täytyy tiedostaa kaikki siihen osa-alueeseen kuuluvat tehtävät. Jokaisen ravintolan vastuunohjaaja neuvoo työntekijää tarvittaessa. Työntekijän tulee myös tiedostaa varsinaisen vastaavan hoitajan kaikki velvollisuudet niin hyvin, että on valmis kyseiseen tehtävään tulevilla urallaan. Tämän vaiheen yhteydessä opetellaan myös kohderavintolan päivittäiset tilitystoiminnot. Pehdytyskauden jälkeen Uraputken jokaisella kaudella tehdään tilitykset kohderavintolan ohjeiden mukaisesti. Tilitykset poikkeavat eri ravintoloissa hieman toisistaan, mutta ovat pääperiaatteiltaan kuitenkin samantyylliset. Tavoitteena on oppia Ravintolakolmio-ryhmän tilityksen pääperiaatteet.

Näiden lisäksi ravintolapäälliköllä on useita erilaisia velvollisuuksia työnkuvansa puolesta liittyen operatiivisen toiminnan valvontaan. Vuoro esimiehen päivittäiset toiminnot pitää tässä vaiheessa Uraputkea hallita, jotta ravintolapäällikköharjoittelija osaa vaatia omilta alaisiltaan oikeita toimenpiteitä. Uraputken tämän vaiheen tavoitteena on, että työntekijä osaa käytännön työssä omatoimisesti suorittaa vähintään alla olevat toimenpiteet:

- tulevien varauksien ennakointi (työntekijöiden riittävyys, mahdolliset tavarantilaukset, erikoisjärjestelyt)
- päivittäinen työntekijöiden riittävyys tai vaihtoehtoisesti ylimiehityksen kontrollointi ja vaadittavien toimenpiteiden tekeminen (kokonaistehokkuuden varmistaminen budjettiin nähden)
- hyvän asiakaspalvelun varmistaminen, jotta asiakastyytyväisyys on aina taattuna
- työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen
- mahdollisten ongelmatilanteiden omatoiminen ratkaiseminen
- työturvallisuudesta huolehtiminen

8.2.4 Johtoryhmään osallistuminen

Ravintolakolmio-ryhmän jokaisella ravintolayhtiöllä on kerran kuukaudessa johtoryhmän kokous ryhmän keskitetyllä toimistolla, jossa käydään läpi kuukausittaiset tulokset. Kokoukseen osallistuu ainakin kyseisen yhtiön johtoryhmä. Kokouksen tuloksista muodostuu jokaiselle kuukaudelle tasapainoitettu mittaristo (Balanced Scorecard), joka laitetaan kaikkien työntekijöiden nähtäville kohderavintolassa. Uraputken työntekijä osallistuu johtoryhmän kokouksiin mahdollisimman usein kahden vuoden uraputkikoulutuksen aikana. Tavoitteena on opettaa työntekijää Ravintolakolmio-ryhmän jatkuvaan tuloksen seurantaan ravintolapäällikön näkökulmasta. Työntekijä osallistuu johtoryhmän etukäteisvalmisteluihin seuraamalla siten, että hän tulevaisuuden urallaan osaa itsenäisesti suoriutua johtoryhmän kokouksiin liittyvistä asioista.

9 Syventymiskausi

Ravintolapäälliköksi – syventymiskausi on noin seitsemän kuukauden pituinen ja sen tarkoituksena on syventää osaamista ravintolapäällikön vaatimissa tehtävissä. Tämä kausi tuo monipuolisuutta Uraputken työntekijän ammattitaitoon juhlatarjoilun organisoimiseen, työvuorosuunnittelun, inventaarion ja taustajärjestelmän hallitsemisen myötä. Vaihtoehtoisina ravintoloina ovat Graniittiravintolat Oy:n muodostama kolmen ravintolan kokonaisuus: ravintola Graniittilinna, Juttutupa ja Paasiravintola. Toisena vaihtoehtona on Ratello Oy:n ravintola Lasipalatsi ja tilausteatteri Bio Rex. Näissä on pieniä eroja riippuen muun muassa vuodenaikasta.

Syventymiskauden ravintolan vastuuhajaaja määrittää yllä mainittujen osa-alueiden lopullisen aikataulutuksen huomioiden työntekijän lähtötason. Syventymiskausi mahdollistaa työntekijälle hyvän ja monipuolisen oppimisen tai kertaamisen erilaisissa ravintolaosastoissa ja tämä toteutetaan ohjattuna työskentelyinä. Tällä tavoin Uraputken suorittaneella henkilöllä on kokemusta monentasoisista työpisteistä, mikä tuo monipuolisuutta tulevaisuuden työmahdollisuuksiin.

9.1 Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: liiketoiminnan tehokas johtaminen

Syventymiskauden ensimmäisenä teemana on liiketoiminnan tehokkaan johtamisen oppiminen ja ravintolapäällikön työnkuvan hahmottaminen. Teeman aikana perehdytään

työvuorosunnitteluun budjetoidun työtuntitehokkuuden mukaisesti ja tämän lisäksi osallistutaan erilliseen liiketoimintakoulutukseen. Uraputken työntekijän ja kohderavintolan ravintolapäällikön yhteistyö tiivistyy tämän teeman aikana.

9.1.1 Ravintolapäällikön työnkuva

Ravintolapäälliköllä on useita sellaisia toimenpiteitä, jotka toistuvina ovat edellytyksenä ravintolan toimimiselle. Tässä Uraputken vaiheessa käydään kohderavintolan ravintolapäällikön kanssa teoriakoulutuksen muodossa suullisesti läpi kaikki tärkeimmät toimenpiteet siten, että niiden tekeminen käytännössä tulee selväksi Uraputken työntekijälle.

- inventaari kokonaisuudessaan (tehdään käytännössä, jokaisessa kohderavintolassa)
- neljännesvuosi-ilmoitus (osallistuu ilmoituksen tekemiseen seuraamalla jokaisessa kohderavintolassa siten, että osaa tehdä sen jatkossa itsenäisesti)
- jatkoaikaluvat (käydään läpi periaatteet, ja Uraputken työntekijä osallistuu jatkoaikaluvan tekemiseen seuraamalla siten, että osaa tulevaisuudessa tehdä hakemuksen tarvittaessa itse)
- palkanmaksu (osallistuu seuraamalla siten, että hallitsee käytössä olevan ohjelman toimintaperiaatteet sekä työnantajan velvollisuudet, oikeudet ja salassapitovelvollisuuden)
- työsopimukset (osallistuu seuraamalla siten, että hallitsee niihin liittyvät toimenpiteet, velvollisuudet, oikeudet ja salassapitovelvollisuuden)
- palkkaus (osallistuu seuraamalla siten, että hallitsee työnantajan velvollisuudet, oikeudet ja salassapitovelvollisuuden)
- kirjalliset ja suulliset varoitukset (osallistuu seuraamalla ja tarvittaessa käytännön toimenpitein siten, että hallitsee niihin liittyvät oikeudet, velvollisuudet ja salassapitovelvollisuuden)
- irtisanominen (osallistuu seuraamalla ja tarvittaessa käytännön toimenpitein siten, että hallitsee niihin liittyvät oikeudet, velvollisuudet ja salassapitovelvollisuuden)
- työsuhteen purkaminen tai purkautuminen (osallistuu seuraamalla ja tarvittaessa käytännön toimenpitein siten, että hallitsee niihin liittyvät oikeudet, velvollisuudet ja salassapitovelvollisuuden)
- työtodistukset (osallistuu seuraamalla tai tarvittaessa käytännön toimenpitein siten, että hallitsee niiden tekemisen ja tiedostaa niihin liittyvät oikeudet ja velvollisuudet)
- MARA:n (matkailu-, hotelli-, ravintola- ja elämyspalvelualan sekä niihin liittyvän hyvinvointipalvelualan edunvalvoja) hyödyntäminen ongelmatilanteissa (osallistuu

seuraamalla ja tarvittaessa käytännön toimenpitein siten, että saa siitä tulevana esimiehenä parhaan hyödyn mahdollisessa ongelmatilanteessa)

Uraputken työntekijä opetetaan käytännönläheisesti yllä oleviin ravintolapäällikön toistuviin tehtäviin aina niiden tullessa eteen jokaisessa kohderavintolassa. Vastuuohjaaja vastaa näiden asioiden opettamisesta Uraputken työntekijälle.

9.1.2 Työvuorosunnittelu ja tehokkuuden seuranta

Ravintolakolmio-ryhmän ravintoloissa on käytössä Mara-Plan-ohjelmisto työvuorosunnittelua ja -listan tekoa varten. Uraputken tässä vaiheessa tulee työntekijän opetella tai kerrata ohjelman käyttö. Hän osallistuu koko syventymiskauden ajan kohderavintolan työvuorolistan tekemiseen. Tavoitteena on Mara-Plan-ohjelmiston ja työvuorolistan tekemisen hallitseminen ravintolapäällikön vaatimustason mukaisesti. Työntekijä voi omasta aloitteestaan tarvittaessa jatkaa opettelua Uraputken viimeistelykaudella. Samanaikaisesti työntekijän tulee huolehtia kohderavintolan kokonaistehokkuuden seurannasta ja sen budjetissa pysymisestä.

9.1.3 Liiketoimintakoulutus

Ravintolapäälliköksi – Uraputkessa suoritetaan porrastetusti kaikki tärkeimmät tunnuslukuihin liittyvät koulutukset. Syventymiskauden aikana suoritetaan liiketoimintakoulutus, joka valmentaa ravintolapäällikköharjoittelijaa monipuoliseen tunnuslukujen tuntemukseen ja kokonaistuloksen muodostumisen hallintaan. Tämän koulutuksen tärkeimmät oppimisalueet ovat budjetti, tuloslaskelma ja tase. Näiden asioiden opettamiseen käytetään liiketoimintakoulutuksessa oikeita Ravintolakolmio-ryhmän tunnuslukuja, jotta opittava asia olisi koulutettavalle mahdollisimman käytännönläheinen. Uraputken syventymiskauden vastuuhjaaja ilmoittaa työntekijän liiketoimintakoulutukseen.

9.2 Ammatillinen osaaminen: osaamisen syventäminen

Toisen teeman aikana perehdytään juhlatarjoilun kokonaisvaltaiseen organisointiin ravintolapäällikön vaatimustason mukaisesti. Tässä keskitytään niin suunnitteluun, hinnoitteluun, tarjoilujärjestyksiin kuin tilaisuuksien organisointiin. Tämän lisäksi opitaan inventaarion tekeminen kokonaisuudessaan.

9.2.1 Inventaario

Jokaisessa Uraputken ravintolassa tehdään kuukauden vaihteessa inventaario sen hetkistä ravintolan varastotuotteista.. Kuukauden vaihteen varastotuotemäärä suhteutetaan edelliseen inventaarioon, josta muodostuu varastonmuutos. Uraputken työntekijä osallistuu vähintään syventymis- ja viimeistelykaudella kohderavintolan inventaarioon. Työntekijä opettelee inventaarioon liittyvät etukäteisvalmistelut, osallistuu varsinaiseen laskemiseen ja opettelee inventaarioon liittyvät jälkitoiminnot jokaisen kohderavintolan määrittämällä tavalla. Näin työntekijä oppii ainakin kaksi hieman toisistaan poikkeavaa inventaarion suoritus tapaa, joista voi muodostaa itselleen sopivan kokonaiskuvan tulevaa uraa ajatellen.

9.2.2 Tilaustarjoilun organisointi

Uraputken syventymiskauden aikana työntekijän tavoitteena on oppia tai kerrata juhla- ja vatitarjoiluun liittyvät tärkeimmät osa-alueet. Tähän osa-alueeseen kuuluvat muun muassa erilaisten buffet-tilaisuuksien suunnittelu ja rakentaminen ja linnoitusten, tarjoilujärjestyksien, vatitarjoilun ja kunniavieraiden huomioinnin hallitseminen käytännön työssä. Nämä osa-alueet on opittavissa molempien kohderavintoloiden muodostamissa kokonaisuuksissa. Uraputken työntekijän tavoitteena on omatoimisesti hallita juhlatarjoilun organisoinnin. Tässä osavaiheessa on tärkeää tilaisuuksien ennakointi, mikä tarkoittaa muun muassa oikean henkilökuntamäärän ja sopivan myyntituotemäärän varaamista.

9.2.3 Varausjärjestelmä

Ravintolakolmio-ryhmällä on käytössään Loghos-pöytävarausjärjestelmä. Se toimii online-tilassa myyntipalvelun ja eri ravintoloiden välillä. Jos Uraputken työntekijä on suorittanut perehdytyskauden Helmi Grillissä tai Weeruskassa, tulee hänen opetella Loghosin toimintaperiaatteet täydellisesti Uraputken syventymiskaudella. Jos varausjärjestelmä on työntekijälle ennestään tuttu varmistetaan vain vastuuhjaajan läsnä ollessa, että alla mainitut toimenpiteet ovat hallinnassa.

Loghosin täydelliseen hallintaan kuuluu vähintään:

- pöytävarauksien tekeminen, muuttaminen, poistaminen ja etsiminen
- orderin luominen, muuttaminen, poistaminen ja etsiminen
- päiväkohtaisten varausten tulostaminen paperille mahdollisimman selkeään muotoon

- pöytävarausjärjestelmän raporttien tekeminen ja niiden tulkitseminen
Pöytävarausjärjestelmän täydellinen hallitseminen tulee varsinaisesti esille vasta viimeistelykaudella Cantina Westissä, mutta pöytävarausjärjestelmän toimintaperiaatteet on hyvä hallita jo Uraputken alkuvaiheista lähtien.

10 Viimeistelykausi

Ravintolapäälliköksi – Uraputkikoulutuksen viimeistelykausi on noin vuoden mittainen ravintolapäälliköksi valmistautumisosa. Tämä osa suoritetaan aina ravintola Cantina Westissä, joka on hyvin haastava ravintola esimiestasolla. Työn ohella suoritetaan Kolmioakatemia-tutkinto, jos työntekijä ei ole suorittanut ravintola-alan esimestutkintoa. Viimeistelykauden yhteydessä saattaa olla myös satunnaisia työvuoroja Cantina Westin yhteydessä toimivassa Handelsingilletissä, joka painottuu juhlatarjoiluun. Tämä Handelsingiletin vaatima taitotaso on jo hankittu Uraputken syventymiskaudella. Viimeistelykaudella opitaan vielä muutamia uusia ravintolapäällikön tarvitsemia asioita, mutta sen aikana on myös tarkoitus toteuttaa käytännössä Uraputken kahden ensimmäisen kauden aikana opittuja asioita.

Ravintola Cantina West on lähes 800-paikkainen ruokaravintola, jonka asiakasvaihtuvuus on varsinkin viikonloppuisin nopeaa, jolloin suuret asiakasseurueet tuovat lisähaastavuutta ravintolapäällikön tehtäviin. Tämä osa-alue pitää ravintolapäällikköharjoittelijan hallita, mikä toimii myös tulevaisuudessa Uraputken suorittaneen työntekijän erittäin hyvänä vahvuutena. Tavoitteena on hallita ja organisoida nopeasti muuttuvia tilanteita, suurta asiakkaiden vaihtuvuutta ja suuren alais määrän organisointia. Viimeistelykauden vastuuohjaaja määrittää Uraputken työntekijän osaamisen mukaan aikataulun ja mahdolliset kehittämistoimenpiteet tälle osavaiheelle.

10.1 Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: Johtamistaitojen kehittäminen

Ravintolapäälliköksi – uraputkiohjelman viimeistelykauden ensimmäisessä teemassa kehitetään omia johtamistaitoja jo toiminnassa olevan Kolmioakatemia-koulutuksen avulla. Tänä aikana ravintolapäällikköharjoittelija osallistuu myös vuosittaiseen johtamismittaukseen. Uutena asiana opitaan myös Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelujen toimintamalli ja perehdytään jatkuvan kehittämisen ajattelutapaan.

10.1.1 Kolmioakatemia

Ravintolapäälliköksi – Uraputkeen osallistuva työntekijä suorittaa viimeistelykauden aikana Kolmioakatemia-tutkinnon (osa 4, liite 4, Ravintolakolmio-ryhmän Kolmioakatemia), mikäli hänellä ei ole ravintola-alan esimiestutkintoa. Kolmioakatemia-esimieskoulutus toteutetaan yhteistyössä Haaga-Helian kanssa. Tämän koulutuksen tavoitteena on taata Uraputken työntekijälle hyvä ja monipuolinen osaamisen taso ja pohja tulevaa keittiömestariuraa ajatellen. Koulutus koostuu kahdeksasta eri moduulista ja lopputyöstä. Syventymiskauden vastuuhjaaja ilmoittaa Uraputken työntekijän Kolmioakatemia-koulutukseen.

10.1.2 Vuoro-esimiesmittaus

Ravintolakolmio-ryhmän kerran vuodessa toteutettava vuoro-esimiesmittaus tulee ajankohtaiseksi vielä uudelleen viimeistelykauden aikana (osa 4, liite 3, Johtamismittaus). Tämän mittauksen sisältö esitellään alaotsikon 3.1.2 yhteydessä.

10.1.3 Jatkuva kehittyminen

Ravintolakolmio-ryhmän yhtenä arvona on jatkuva kehittyminen. Sen sisäistäminen ja sen myötä toimintojen määrätietoinen kehittäminen pitää olla ravintolapäällikön tärkeimpiä työkaluja tulevaisuudessa. Tärkein kehittämisen osa-alue on työtapojen kehittäminen entistä tehokkaampaan suuntaan. Tämän osa-alueen omatoimista kehitystyötä edellytetään Ravintolakolmio-ryhmän ravintolapäälliköltä. Osa-alueen tavoitteena Uraputkessa on siirtää Ravintolakolmio-ryhmän yksi tärkeimmistä arvoista työntekijän päivittäiseen toimintaan.

10.1.4 Kehityskeskustelun rakenne auttaa johtamistyössä

Ravintolapäällikön yhtenä tärkeänä johtamisominaisuutena on rakentavan palautteen antaminen alaisille. Palautteen antaminen ei liity ainoastaan negatiivisiin asioihin, vaan se toimii myös hyvänä motivointikeinona hyvin sujuneen työsuorituksen jälkeen. Palautteen pitää olla sekä motivoivaa ja rakentavaa. Palautetta pitää antaa sekä operatiivisessa työssä että varsinaisissa tavoite- tai kehityskeskusteluissa. Tässä osa-alueessa vastuuhjaaja esittelee Uraputken työntekijälle Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelujen toimintaperiaatteet ravintolapäällikön kannalta:

- mitä ravintolapäällikön tulee valmistella ennen kehityskeskustelua

- mitä materiaalia pitää toimittaa etukäteen kehityskeskusteluun osallistuvalla henkilöllä
- vastuunohjaaja esittelee kehityskeskustelupohjan
- miten pitää toimia kehityskeskustelun jälkeen

10.2 Ammatillinen osaaminen: liiketoiminnan ymmärtäminen

Viimeistelykauden toisena teemana perehdytään liiketoiminnan kokonaisymmärtämiseen. Teeman aikana opitaan hyödyntämään kaikkien taustajärjestelmien mahdollisuudet itsenäisesti ja organisoimaan työtehtäviä asiakasmäärien nopeasti vaihtuessa. Näiden lisäksi opitaan Ravintolakolmio-ryhmän sovitujen yhteistyökumppaneiden käyttö sopimuskartan avulla. Tasekoulutuksen avulla Uraputken työntekijä oppii hahmottamaan liiketoiminnan kokonaistuloksen muodostumisen.

10.2.1 Työn organisointi suuren asiakasvaihtuvuuden ehdoilla

Ravintola Cantina West on lähes 800-paikkainen ruokaravintola, jonka asiakasvaihtuvuus on varsinkin viikonloppuisin suurta. Tällöin suuret asiakasseurueet ja suuret paikan päällä tehdyt ruokatilaukset tuovat lisähaastavuutta ravintolapäällikön työtehtäviin. Tämä osa-alue pitää tulevan ravintolapäällikön hallita, mikä toimii myös tulevaisuudessa Uraputken suorittaneen työntekijän erittäin hyvänä vahvuutena. Tavoitteena on hallita ja organisoida nopeasti muuttuvia tilanteita, suurta samanaikaisesti valmistettavien ruoka-annosten lukumäärää ja suuren alais määrän organisointia. Viimeistelykauden vastuunohjaaja määrittää Uraputken työntekijän osaamisen mukaan aikataulun ja mahdolliset kehittämistoimenpiteet tälle osa-alueelle.

10.2.2 Taustajärjestelmien itsenäinen hallinta

Uraputken työntekijän tulee tässä vaiheessa hallita taustajärjestelmien käyttö ja niiden hyödyntäminen täytyy olla omatoimista ja hallittua. Vastuunohjaaja antaa tuen ja avun tarvittaessa. Tavoitteena on varmistaa Uraputken työntekijän taitotaso kyseisten ohjelmien käyttöön liittyen. Ravintolakolmio-ryhmän ravintolapäälliköltä vaaditaan näiden ohjelmien jatkuvaa itsenäistä käyttöä ja niiden opettamista alaisille.

10.2.3 Ravintolakolmio-ryhmän sopimuskartta

Ravintolakolmio-ryhmän kaikki ravintolat ovat liikeideoiltaan erilaiset, mutta kaikki suuret sopimukset tehdään koko ryhmän nimissä. Tällä tavoin ryhmän suuruus ja ostovoima pystytään hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Viimeistelykauden vastuuhjaaja esittelee Uraputken työntekijälle kaikki tärkeimmät Ravintolakolmio-ryhmän sopimuksiin liittyvät asiat. Tavoitteena on, että työntekijä oppii tuntemaan tulevat yhteistyöyritykset, heidän tuotteensa ja tapansa toimia Ravintolakolmio-ryhmän etujen mukaisesti.

10.2.4 Tasekoulutus

Ravintolakolmio-ryhmässä pidetään esimiesten monipuolista tietotasoa tärkeänä myös tunnuslukujen seuraamisessa. Viimeistelykauden aikana suoritetaan tasekoulutus, joka valmentaa tulevaa ravintolapäällikköä monipuoliseen tunnuslukujen tuntemukseen ja kokonaistuloksen muodostumisen hallintaan. Tämän koulutuksen tärkein oppimisalue on taseen ymmärtäminen kokonaisuutena. Koulutuksessa opitaan myös inventaariin, osinkoihin, sosiaalikuluerittelyihin, taseeseen/tulokseen ja investointeihin liittyviä asioita. Niiden asioiden opettamiseen käytetään tasekoulutuksessa oikeita Ravintolakolmio-ryhmän tunnuslukuja, jotta opittava asia olisi mahdollisimman käytännönläheinen koulutettavalle. Viimeistelykauden vastuuhjaaja ilmoittaa työntekijän tasekoulutukseen.

Liite 6.1. Uraputkikoulutuksen kuittauskaavakke

RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ

URAPUTKIOHJELMA

- Ravintolapäälliköksi

Ohjelman suorittaja: _____

Ohjelman ajankohta: _____

Ohjelman pääohjaaja: _____



RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ

URAPUTKIOHJELMA

- Ravintolapäälliköksi Perehdytyskausi (5kk)

Ravintola: Casa Mare, Helmi Grilli, Tony's Deli tai Weeruska

Omien johtamistaitojen kartoitus

PVM

- Itsearviointi ja oppimistavoitteiden määrittely
- Ravintolapäällikköharjoittelijana toimiminen
- Katekoulutuksella hävikin hallintaan

Ravintolapäällikön työ

- Taustajärjestelmien käyttö ravintolapäällikkönä
- Varausjärjestelmän käyttö työn ennakoinnissa
- Vastaavan hoitajan velvoitteet
- Johtoryhmään osallistuminen

Perehdytyskausi suoritettu:

Ravintola

pvm

Vastuuohjaajan kuittaus

Ohjelman suorittajan kuittaus

RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ

URAPUTKIOHJELMA

- Ravintolapäälliköksi Syventymiskausi (7kk)

Ravintola: Graniittilinna, Juttutupa ja Paasiravintola tai Lasipalatsi ja Bio Rex

Liiketoiminnan tehokas johtaminen

PVM

- Ravintolapäällikön työnkuva
- Työvuorosuunnittelu ja tehokkuuden seuranta
- Liiketoimintakoulutus

Osaamisen syventäminen

- Inventaario
- Tilaustarjoilun organisointi
- Varausjärjestelmä

Syventymiskausi suoritettu:

Ravintola

pvm

Vastuuohjaajan kuittaus

Ohjelman suorittajan kuittaus

RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ

URAPUTKIOHJELMA

- Ravintolapäälliköksi Viimeistelykausi (12kk)

Ravintola: Cantina West, Gillet ja Kolmioakatemia

Johtamistaitojen kehittäminen

PVM

- Kolmioakatemia
- Vuoro-esimiesmittaus
- Jatkuva kehittyminen
- Kehityskeskustelujen rakenne auttaa johtamistyössä

Liiketoiminnan ymmärtäminen

- Työn organisointi suuren asiakasvaihtuvuuden ehdoilla
- Taustajärjestelmien itsenäinen hallinta
- Ravintolakolmio-ryhmän sopimuskartta
- Tasekoulutus

Viimeistelykausi suoritettu:

Ravintola

pvm

Vastuuohjaajan kuittaus

Ohjelman suorittajan kuittaus

Liite 6.2. Itsearviointi

1. Eilen vuoro esimies – tänään ravintolapäällikköharjoittelija. Mitä se minulta vaatii? Esimerkiksi: Muutanko viikonloppusuunnitelmiani turvatakseni asiakastyytyväisyyden, kun yllättäviä sairaslomia tulee oman vapaaviikonlopun ajalle?
2. Miten toimin esimiehenä suorittavantason työkavereilleni ja entisille vuoropäällikkö kolleegoilleni?
3. Millaiset valmiudet tunnistan itselläni olevan ravintolapäällikkönä?
4. Miksi haluan ravintolapäälliköksi?
5. Miten aion hoitaa tarjoilijoiden, kokkien ja vuoro esimiesten ohjauksen, kannustamisen, positiivisen ja rakentavan palautteen antamisen?
6. Mitä minulla on annettavaa ravintolapäällikkönä?
7. Kuka on esikuvani ja miksi?
8. Mitkä ovat kehittämiskohteeni?

Liite 6.3. Johtamismittaus

TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA JOHTAMINEN

1. Tuntee asiakkaiden tarpeet ja odotukset
2. On asiakassuuntautunut kaikissa toimissaan

LIIKETOIMINNALLISUUS

3. Viestittää selkeästi mitä tuloksia kultakin henkilöltä odotetaan
4. Seuraa tavoitteiden toteutumista
5. Ryhtyy tarvittaessa korjaaviin toimenpiteisiin

RYHMÄN JOHTAMINEN

6. Edistää osaamisen jakamista ryhmän sisällä
7. Luo innostusta ja hyvää me-henkeä

YKSILÖN JOHTAMINEN

8. Osoittaa luottavansa muiden kykyihin
9. Ohjaa ja tukee alaistensa toimintaa
10. Antaa rakentavaa palautetta

OSAAMISEN JOHTAMINEN JA VALMENTAMINEN

11. On hyvä valmentaja
12. Kannustaa ihmisiä jatkuvaan oppimiseen
13. Seuraa että opit siirtyvät käytännön toimintaan

ITSENSÄ JOHTAMINEN

14. Tunnistaa omat kykynsä
15. Hallitsee työskentelyn kovassakin paineessa
16. Vie suunnitelmat tehokkaasti käytännön toiminnaksi

PÄÄTÖKSENTEKO JA VASTUUNOTTO

17. Ottaa vastuun tekemistään päätöksistä
18. On tasapuolinen
19. On oikeudenmukainen

VAIKUTTAMIS- JA ILMAISUTAIDOT

20. On hyvä kuuntelija

21. Esittämistavat ovat selkeät ja loogiset

JOHTAMINEN JA TILANTEIDEN HALLINTA

22. Toimii esimerkkinä

23. Osaa ottaa saamansa palautteen oikein vastaan

AJANHALLINTA

24. Työt ovat ajan tasalla

25. Ei näytä muille omaa aikapainettaan

Liite 6.4. Ravintolakolmio-ryhmän Kolmioakatemia

”Kolmioakatemia on Ravintolakolmio-ryhmän esimieskoulutus, jonka tavoitteena on luoda yhtiön palveluksessa työskenteleville henkilöille mahdollisuus hankkia esimiesvalmiuksia opiskelemalla työn ohella.”

1. Moduuli 1 – Strategiat

- Mitä on strategia?
- Miksi strategia on tärkeää?
- Millaisia ovat parhaiden yritysten strategiat, tavoitteet ja osaaminen?
- Strategian vieminen käytäntöön
- Ravintolakolmio-ryhmän strategiset päämäärät sekä niiden ymmärtäminen
- Oman yksikön strategisen linjauksen ymmärtäminen ja analysointi

2. Moduuli 2 – Kivijalat

- Ravintolakolmio-ryhmän arvot, missio ja visio. Mitä ne ovat ja miksi ne on valittu?
- Henkilökohtainen visio
- Frame-suunnitteluohjelma
- Miten organisaatio saavuttaa ja ylläpitää kilpailuedun kiristyvässä markkinatilanteessa?

3. Moduuli 3 – Liiketoiminta

- Yrityksen liiketoiminnan menestyksellinen hoitaminen
- Ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön analysointi, menestystekijäanalyysin laatiminen
- Liikeidean arvioinnin menetelmät
- Yrityksen investointien suunnittelun peruskäsitteet, investointilaskelmat
- Yrityksen rahoituksen pääperiaatteet
- Tuloslaskelman ja taseen antama informaatio
- Hinnoittelun periaatteet

4. Moduuli 4 – Tavoitteet

- Tavoitteellinen johtaminen, mitä se on?
- Tavoiteasetannan haasteet
- Balanced Scorecard
- Ravintolakolmio-ryhmän strategiset tavoitteet 2010

- Oman yksikön strategiset tavoitteet ja niiden näkyvyys työntekijöille, asiakkaille, omistajille, yhteistyökumppaneille

5. Moduuli 5 – Ihmisten johtaminen

- Eri johtamistyylien analysointia ja vertailua
- Mitä johtajuus on?
- Menestyvän organisaation johtaja: johtajuuden neljä pääaluetta
- Palautteen antamisen taito
- Vaativa esimiestyö

6. Moduuli 6 – Oman toiminnan johtaminen

- Tietoisuus omasta itsestä
- Ajankäytön suunnittelu
- Haluanko johtaa?
- Erilaiset yrityskulttuurit
- Luottamuspääoma
- Miten oppia nauttimaan johtamistyöstä?
- Osaamisen johtaminen, päätöksenteko, vastuunotto, johtaminen ja tilanteiden hallinta

7. Moduuli 7 – Myynti ja markkinointi

- Markkinatilanteen analysointi
- Kilpailuympäristön sekä kilpailijoiden määrittely ja analysointi
- Asiakaskohderyhmien segmentointi
- Ostohalukkuuden herättäminen
- Palvelun laadun ulottuvuudet
- Markkinoinnin kilpailukeinot
- SWOT analyysin tekeminen oman ravintolan erityistapahtumasta

- Asiakassuhteen hallinta, asiakkaan sitoutuminen ja sitouttaminen
- Myyntiprosessin kuvaus
- Oman myyntityylin arviointi
- Asiakastilanteen hallintakeinot
- Lisämyyntitekniikat

8. Moduuli 8 – Palvelun johtaminen

- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Päätöksenteko ja ryhmädynamiikka palvelutilanteissa
- Palveluprosessissa vaadittava ydinosaaminen, työtavat työyhteisössä
- Palveluprosessin johtaminen
- Positiivinen jämäkkyys ja oman ryhmän johtaminen

– Lopputyön tekeminen

Liite 7. Keittiömestariksi –Uraputki

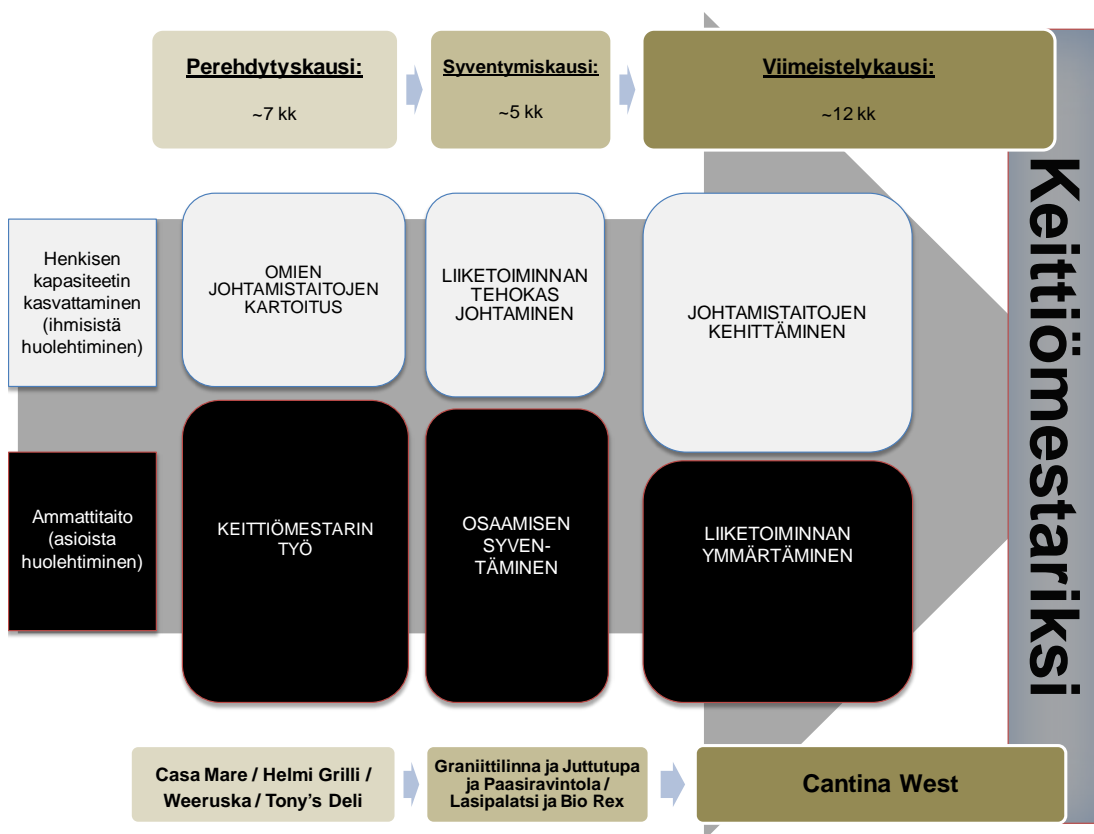
Sisällys

1	Keittiömestariksi – Uraputken esittely.....	131
1.1	Tavoitekeskustelut.....	132
1.2	Seurantakeskustelut.....	133
2	Uraputkikoulutuksessa huomioitava lainsäädäntö	133
2.1	Uraputken työsopimukset.....	134
2.2	Määräaikaisen työntekijän koeaika.....	135
3	Perehdytyskausi.....	136
3.1	Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: omien johtamistaitojen kartoitus.....	136
3.1.1	Itsearviointi ja oppimistavoitteiden määrittely	136
3.1.2	Keittiömestariharjoittelijana toimiminen	137
3.2	Ammatillinen osaaminen: keittiömestarin työ.....	138
3.2.1	Taustajärjestelmien hallinta	138
3.2.2	Asiakaspalvelukoulutus henkilökunnan yhteistyön tukena	139
3.2.3	Katekoulutuksella hävikin hallintaan	139
3.2.4	Lounasruokien suunnittelu ja toteutus	139
3.2.5	Keittiömestarin velvoitteet.....	140
3.2.6	Johtoryhmään osallistuminen	141
4	Syventymiskausi	141
4.1	Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: liiketoiminnan tehokas johtaminen.....	142
4.1.1	Työvuorosuunnittelu ja tehokkuuden seuranta.....	142
4.1.2	Liiketoimintakoulutus	142
4.2	Ammatillinen osaaminen: osaamisen syventäminen	142
4.2.1	Inventaario	142
4.2.2	Tilaustarjoilun ruoanvalmistuksen organisointi	143
4.2.3	Keittiön omavalvonta	143
5	Viimeistelykausi.....	144
5.1	Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: johtamistaitojen kehittäminen	144
5.1.1	Kolmioakatemia.....	144
5.1.2	Vuoro-esimiesmittaus.....	145
5.1.3	Jatkuva kehittyminen	145
5.1.4	Kehityskeskustelun rakenne auttaa johtamistyössä	145

5.2	Ammatillinen osaaminen: liiketoiminnan ymmärtäminen.....	146
5.2.1	Työn organisointi suuren asiakasvaihtuvuuden ehdoilla	146
5.2.2	Ravintolakolmio-ryhmän sopimuskartta.....	146
5.2.3	Ruokalistan suunnitteluun osallistuminen	146
5.2.4	Tasekoulutus	147
Liite 1.	Uraputkikoulutuksen kuittauskaavakkeet	148
Liite 2.	Itsearviointi	152
Liite 3.	Johtamismittaus.....	153
Liite 4.	Ravintolakolmio-ryhmän Kolmioakatemia	155

1 Keittiömestariksi – Uraputken esittely

Keittiömestariksi – uraputkikoulutus on Ravintolakolmio-ryhmän kenttäkoulutusohjelma, jonka avulla jo ravintola-alalla keittiön vuoromestarina toiminut työntekijä koulutetaan keittiömestarin tehtäviin. Koulutuksen aikana työntekijä oppii Ravintolakolmio-ryhmän keittiömestarin tarvitsemat tärkeimmät osa-alueet porrastetusti ja ohjatusti. Noin kahden vuoden aikana suoritettavan uraputkikoulutuksen vaativuus kasvaa porrastetusti. Kaikki osa-alueet suoritetaan normaalin työn ohella, jolloin opituista irrallisista asioista ja käytännön työstä muodostuu hallittu kokonaisuus. Työntekijän lähtötasona vaaditaan useampien vuosien keittiön vuoro-esimieskokemusta, johtajavalmiutta, sosiaalisuutta ja ennen kaikkea halua itsensä kehittämiseen. Uraputkeen pääsemiseen vaaditaan vakituista työsuhdetta Ravintolakolmio-ryhmän ravintolassa. Uraputkeen pääsevät henkilöt valitsee viime kädessä Ravintolakolmio-ryhmän kehitysjohtaja (jäljempänä uraputkikoulutuksen pääohjaaja).



Kuvio 1. Keittiömestariksi –Uraputki prosessikaavio

Uraputkikoulutuksen tavoitteena on, että koulutukseen ryhtyvä työntekijä suorittaa kahden vuoden Uraputken motivoituneesti ja koulutus luo hänelle paremmat mahdollisuudet uralla etenemiseen. Ravintolakolmio-ryhmä ei lupaa suoraa ylenemistä koulutuksen suorittaneelle

henkilölle, mutta hänet otetaan selkeänä vahvuutena huomioon esimiesnimityksiä tehtäessä. Uraputken työntekijä toimii koko ohjelman ajan keittiömestariharjoittelijana.

Uraputkikoulutus suoritetaan kolmessa eri ravintolayhtiössä, joiden valintaan työntekijä pystyy perehdytys- ja syventymiskaudella jonkin verran myös itse vaikuttamaan. Perehdytyskausi on noin seitsemän kuukauden mittainen ja käsittää esimiestaitojen varmistamisen, Ravintolakolmio-ryhmän perusasioiden kertaamisen ja keittiömestarin työnkuvan hahmottamisen. Kausi toimii hyvänä pohjana uraputkikoulutukselle. Perehdytyskauden ravintolavaihtoehdot ovat Ravintolakolmio Oy:n Casa Mare, Helmi Grilli ja Weeruska sekä Oy Confetti Restaurants Ab:n Tony's Deli. Näiden ravintoloiden oppimisalueet ovat perustasoiltaan samanlaiset, mutta joiltakin osa-alueiltaan hieman erilaiset. Näissä kaikissa ravintoloissa perusravintolatyö on mutkatonta, jolloin on hyvä kerrata perusteita ja opetella operatiivisen toiminnan valvontaa keittiömestarin ominaisuudesta.

Uraputken viisi kuukautta kestävä syventymiskausi suoritetaan joko Graniittiravintolat Oy:n ravintola Graniittilinnassa, Juttutuvassa ja Paasiravintolassa tai Ratello Oy:n ravintola Lasipalatsissa ja tilausteatteeri Bio Rexissä. Näissä molemmissa kokonaisuuksissa käytännön työ muodostuu tilaustarjoilun ruoanvalmistuksen organisoinnista, työvuorosuunnittelusta, työtahokkuuden seurannasta ja inventaarion opettelusta.

Noin vuoden kestävä viimeistelykausi tehdään aina ravintola Cantina Westissä, joka on haastava ravintola sen monista eri osastoista, suurista asiakasmääristä ja suuresta asiakasvaihtuvuudesta johtuen. Viimeistelykauden aikana kerrataan paljon kahden ensimmäisen kauden irrallisia oppimisalueita ja opitaan muutamia uusia asiakokonaisuuksia. Jos Uraputken työntekijä ei ole suorittanut aiemmin ravintola-alan esimiestutkintoa, hän suorittaa viimeistelykauden aikana Kolmioakatemia-tutkinnon, joka toteutetaan yhteistyössä Haaga-Helian kanssa. Uraputken työntekijä toimii koko kahden vuoden ajan keittiömestariharjoittelijana. Uraputkikoulutuksen oppimista seurataan kuittauskaavakkeen avulla (osa 5, liite 1, Uraputkikoulutuksen kuittauskaavake).

1.1 Tavoitekeskustelut

Uraputkikoulutuksessa pidetään jokaisen kauden alussa tavoitekeskustelu. Tässä keskustelussa todetaan Uraputken työntekijän nykytaso ja määritellään hänelle alkavan kauden tavoitteet, joiden toteutumista tarkkaillaan seurantakeskusteluissa. Tavoitekeskusteluihin osallistuu

Uraputken työntekijä, kohderavintolan vastuuhjaaja ja pääohjaaja. Tavoitekeskusteluissa on hyvin tärkeää, että kaikki osapuolet kokevat siihen käytetyn ajan hyödylliseksi. Keskustelun tarkoituksena on sovittaa yhteen organisaation ja yksilön tavoitteet.

Ensimmäinen tavoitekeskustelu järjestetään työntekijän ilmoittaessa omalle esimiehelleen kiinnostuksensa uraputkikoulutukseen. Keskustelun aikana käydään Uraputken pääohjaajan kanssa läpi:

- pääperiaatteet,
- päätavoitteet,
- työntekijän omat tavoitteet,
- työntekijän haluamat kohderavintolat (ei voida luvata),
- työntekijän tämän hetkinen palkka,
- Uraputken työsopimukseen liittyvät pääperiaatteet.

Tämän tavoitekeskustelun aikana ei tehdä vielä varsinaista sopimusta. Uraputken pääohjaaja valitsee Uraputken kohderavintolat ja ehdottaa ajatusmallia työntekijälle. Kohderavintoloita vaihdetaan mahdollisuuksien ja tarpeen mukaan.

1.2 Seurantakeskustelut

Uraputkikoulutuksessa pidetään jokaisen kauden keskivaiheilla seurantakeskustelut, joissa arvioidaan menneen ajanjakson tavoitteiden täyttymistä. Näissä keskusteluissa voidaan luontevasti arvioida työntekijän kehittymistä pitkällä tähtäimellä. Seurantakeskusteluissa pohjustetaan myös tavoitteita seuraavalle kaudelle.

2 Uraputkikoulutuksessa huomioitava lainsäädäntö

Työlainsäädäntö käsittelee työnantajan vastuuta perehdyttämisestä. Työn ohjaamista käsittelevät muun muassa työsopimuslaki, jonka mukaan työnantajalla on velvoite pyrkiä ”edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi” (Työsopimuslaki. 2 luku 1§). Uraputkikoulutus täyttää täysin lain tämän velvoitteen.

Työturvallisuutta koskevat yksityiskohtaiset säännökset sisältyvät työturvallisuuslakiin (738/2002), jossa pääperiaatteena on, että työnantaja vastaa työpaikan työturvallisuudesta.

Työnantajan on otettava huomioon kaikki mikä työn laatuun, työolosuhteisiin, työntekijän ikään, sukupuoleen, ammattitaitoon ja hänen muihin edellytyksiinsä katsoen kohtuudella on tarpeellista työntekijän suojelemiseksi, ettei hän joudu työssä alttiiksi tapaturmille tai saa työstä haittaa terveydelle. Työturvallisuuslain 13 § velvoittaa työnantajaa ottamaan huomioon paitsi fyysiset niin myös lisäksi henkiset rasitustekijät.

Alan vuosilomaa koskevat määräykset perustuvat pääasiallisesti voimassa olevaan vuosilomalakiin (162/2005) sekä työehtosopimusmääräyksiin. Alan työehtosopimuksessa on useita määräyksiä, jotka poikkeavat vuosilomalain säännöksistä, ja tällöin noudatetaan työehtosopimuksen kyseistä vuosilomaa koskevaa määräystä. Vuosilomalain 4 §:ssä lomamääräytymiskaudella tarkoitetaan huhtikuun ensimmäisen päivän ja maaliskuun 31 päivän välistä aikaa nämä päivät mukaan luettuna. Lomakaudella tarkoitetaan toukokuun toisen päivän ja syyskuun 30 päivän välistä aikaa nämä päivät mukaan luettuna. Arkipäivillä tarkoitetaan muita viikonpäiviä kuin sunnuntaita, kirkollisia juhlapäiviä, itsenäisyyspäivää, jouluaattoa, juhannusaattoa, pääsiäislauantaita ja vapunpäivää.

Työntekijällä on oikeus saada vuosilomapalkkana vuosilomansa ajalta vähintään säännönmukainen tai keskimääräinen palkkansa siten kuin tässä laissa säädetään. Palkkaan kuuluvat luontoisedut on vuosiloman aikana annettava vähentämättöminä työntekijälle. (vuosilomalaki 3 luku 9 §).

Uraputkikoulutuksessa jokainen ravintola maksaa Uraputken työntekijälle lomarahat, jotka hän on ansainnut kyseisen työskentelyjakson aikana. Samoin toimitaan juhlapyhävapaiden, eli JP-päivien kanssa. Työntekijä voi pitää ansaitsemansa loman jokaisen jakson päätteeksi, sekä jakson aikana alkuperäistyönantajan maksamaa lomaa. Lomaltapaluukorvaus maksetaan Uraputken aikana korotettuna tuntipalkkana, jotta työntekijältä ei pidätettäisi mitään ansaintamahdollisuutta.

2.1 Uraputken työ sopimukset

Ravintolakolmio-ryhmä ei ole työnantaja, joten se ei voi olla osapuolena työ sopimuksessa. Mahdollisessa riitatilanteessa työntekijä ei voi haastaa Ravintolakolmio-ryhmää oikeuteen, vaan vastaajana on työnantajana toimiva yhtiö. Jokaisen yhtiön on siis tehtävä työ sopimus erikseen uraputkikoulutuksen aikana.

Uraputkikoulutukseen lähtevän työntekijän tilalle haetaan määräaikainen sijainen alkuperäiseen ravintolaan. Määräaikaiselle sijaiselle voidaan tehdä sopimus, jonka kestoaika on sidottu tuurattavan työntekijän poissaoloon. Ajatellaan, että Uraputki alkaa esimerkiksi 1.9.2010 ja kestää 2 vuotta. Sopimus voidaan tehdä tällöin esimerkiksi niin, että se on voimassa x.x.2012 saakka, kuitenkin enintään siihen saakka, kun henkilö xx palaa takaisin esimerkiksi Weeruskaan tai hänen työsuhteensa Ravintolakolmio-ryhmässä päättyy. Tällöin määräaikainen sopimus päättyisi, jos henkilö palaisi Uraputkesta aiottua aikaisemmin. Määräaikaisen sijaisen sopimus päättyisi tällöin myös, jos tuurattava lähtee Ravintolakolmio-ryhmästä joko irtisanoutumalla tai työnantajan irtisanomana.

Alkuperäisen työntekijän sijaiselle on myös mahdollista tehdä sopimus, joka on sidottu uraputkikoulutuksen kolmeen ajanjaksoon. Esimerkiksi: "sopimus on voimassa x.x.2010 saakka, kuitenkin enintään siihen saakka, kun Y palaa ravintola Weeruskaan tai hänen työsuhteensa Ravintolakolmio-ryhmässä päättyy". Sopimusta jatkettaisiin sitten jaksoittain aina siihen saakka, kun Y palaa Weeruskaan. Tämä on laillista, koska peruste määräaikaiselle sopimukselle on koko ajan voimassa. Työnantaja taas saa päättää ottaako sijaisen ja kuinka pitkäksi aikaa. Jos sijaisen työteko ei miellytä, ei hänen kanssaan enää jatketa sopimusta kun määräaika menee umpeen, vaan tilalle voidaan ottaa uusi sijainen. Myös sijaistyöntekijällä olisi mahdollista olla jatkamatta sopimusta määräajan umpeutuessa.

Uraputken työntekijällä tulee olemaan koko ajan voimassa oleva työsopimus jonkin Ravintolakolmio-ryhmään kuuluvan ravintolayhtiön kanssa. Uraputken alkaessa työntekijälle myönnetään kahden vuoden virkavapaus hänen alkuperäisestä työsuhteestaan. Uraputken pääohjaaja on kartoittanut missä yhtiöissä työntekijä tulee suorittamaan Uraputken perehdyttämisen- ja syventymisvaiheet.

Suomessa työsopimukselle ei ole määrämuotoa. Se voidaan solmia kolmella tavalla: suullisesti, sähköisesti tai kirjallisesti (työsopimuslaki 1 luku 3 §). Kirjallinen työsopimus on yleisin, ja sitä pidetään yleisesti myös hyväksytyimpänä. Työsopimuksessa työntekijä sitoutuu tekemään työtä palkkaa (tai muuta vastiketta) vastaan työnantajalle tämän valvonnan alaisena.

2.2 Määräaikaisen työntekijän koeaika

Määräaikaista työsopimusta ei voi irtisanoa vaan ainoastaan purkaa erittäin painavasta syystä. Purku määräaikaisen työsopimuksen koeaikana on toki mahdollinen. Yli 8 kuukautta kestävässä määräaikaisissa työsuhteissa koeaika voi olla korkeintaan 4 kuukautta, sitä lyhyemmissä puolet

määräajan kestosta. Jos määräaikaisen sopimuksen jälkeen tehdään uusi määräaikainen sopimus, uuteen sopimukseen koeaikaehto ei voida ottaa. Määräaikaiseen sopimukseen voidaan kuitenkin ottaa ehto, jonka mukaan sopimus on irtisanottavissa. Tällöin henkilö voidaan irtisanoa esim. taloudellisista tai tuotannollisista syistä. Mutta jos irtisanomisehdosta sovitaan, voi työntekijä itsekin irtisanoutua kesken määräajan ilman seuraamuksia.

3 Perehdytyskausi

Uraputkikoulutus jaksottuu siis noin kahden vuoden ajalle kolmeen eri ravintolayksikköön. Perehdytyskausi on noin seitsemän kuukauden mittainen peruskoulutuskausi, joka käsittää esimiestaitojen varmistamisen, lounasruokien suunnittelun ja toteutuksen, varastohallinnan opetteluun sekä keittiömestarin velvoitteisiin ja johtoryhmätyöskentelyyn tutustumisen. Perehdytyskauden ravintoloiden oppimisalueet ovat perustasoiltaan samanlaiset, mutta joitakin osa-alueiltaan hieman erilaiset. Jokaisen osa-alueen välitavoitteet on tässä luvussa määritelty.

Ravintolakolmio-ryhmän henkilökunnalla on käytössään jatkuvasti mahdollisuudet itsensä kehittämiseen niin vanhan kertaamisessa kuin uuden oppimisessa. Tämä mahdollisuus halutaan antaa myös Uraputkeen osallistuvalla työntekijällä. Koulutusaiheet vaihtuvat vuosittain, joten mitään kiinteää koulutussisältöä ei niiden osalta voida ennakkoon Uraputken työntekijälle luvata. Työntekijä ja ensimmäisen osan vastuuhjaaja sopivat osan alussa, mihin koulutuksiin työntekijä osallistuu seuraavan seitsemän kuukauden aikana. Vastuuhjaaja vastaa työntekijän ilmoittamisesta oikeisiin koulutuksiin.

3.1 Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: omien johtamistaitojen kartoitus

Keittiömestariksi – uraputkiohjelman perehdytyskauden teeman aikana kartoitetaan omia johtamistaitoja itsearviointin ja oppimistavoitteiden määrittelyjen avulla. Tällöin toimitaan keittiömestariharjoittelijana ja opetellaan myös kateajattelua keittiömestarin kannalta.

3.1.1 Itsearviointi ja oppimistavoitteiden määrittely

Perehdytyskauden alussa jokainen koulutukseen lähtevä työntekijä arvioi itsensä Ravintolakolmio-ryhmän Esimiehen itsearviointi -kaavakkeen avulla (osa 5, liite 2, Itsearviointi). Kaavake koostuu kahdeksasta tulevaa esimiestä koskevasta kysymyksestä, joihin

vastataan vapaamuotoisesti. Perekdytyskauden vastuuhjaaja käy yhdessä työntekijän kanssa valmiin arvioinnin läpi analysoiden ja opastaen mahdollisissa ristiriitatilanteissa. Arvioinnin tavoitteena on, että Uraputken työntekijä itse löytää omista työtavoistaan ja ajatusmaailmastaan sellaiset piirteet, joiden pitää mahdollisesti muuttua tulevan esimiesuran saavuttamiseksi. Tämä arviointi avartaa Uraputken työntekijän omia ajatuksia esimiesurasta ja auttaa vastuuhjaajaa paneutumaan heti mahdollisiin ongelma-kohtiin.

3.1.2 Keittiömestariharjoittelijana toimiminen

Keittiömestariksi – Uraputkeen osallistuva henkilö toimii koko kahden vuoden ajan keittiömestariharjoittelijana ja opettelee työn ohella tavoitteelliset välisuoritteet. Uraputken kaikki välisuoritteet on hyvä opetella heti keittiömestarin tarpeiden mukaisesti, jotta opitusta saataisiin mahdollisimman suuri käytännön esimiestyötä varten. Jokaisen ravintolan vastuuhjaajat esittelevät Uraputken työntekijälle kohderavintolan tavat toimia keittiömestariharjoittelijana.

Ravintolakolmio-ryhmässä mitataan joka vuosi kaikkien esimiesten johtamisen taso. Uraputken työntekijä osallistuu vuosittaisiin Ravintolakolmio-ryhmän vuoro-esimiesmittauksiin (osa 5, liite 3, Johtamismittaus), jotka toimivat oman johtamistason hyvänä mittarina. Jos Uraputken työntekijä on ollut alle kolme kuukautta kenttäkoulutuksessa esimiesmittauksen tullessa ajankohtaiseksi, hän osallistuu mittauksen ”purkupäivään” ainoastaan kuunteluoppilana. Perekdytyskauden vastuuhjaaja organisoii silloin Uraputken työntekijälle oman vuoro-esimiesmittauksen ennen syventymiskauteen siirtymistä. Uraputken muissa vaiheissa työntekijä osallistuu vuoro-esimiesmittauksiin ja purkupäiviin normaalisti. Tämän lisäksi Uraputken työntekijä osallistuu avainhenkilöille tarkoitettuun esimiesmittauksen purkupäivään kuunteluoppilana, jotta oppii tuntemaan Ravintolakolmio-ryhmän avainhenkilöitä.

Vuoro-esimiesmittaus toimii hyvänä johtamisen työkaluna sekä työnantajalle että keittiömestariharjoittelijalle. Mittaustulosten valossa Uraputken työntekijä osaa kehittää oikeita kohteita omassa johtamisessaan ja näiden kehityskohteiden tulosten paranemista voi myös seurata vuosittain toistuvissa mittauksissa.

Jokaisen kohderavintolan vastuuhjaaja teettää Ravintolakolmio-ryhmän ravintolan henkilökunnalla vuoro-esimiesmittauksen. Mittauksessa Uraputken työntekijä arvioi myös

itsensä, ja omia tuloksia verrataan kokonaisarvioon. Kohderavintolan vastuunohjaaja purkaa esimiesmittauksen tulokset työntekijän kanssa ja he miettivät työntekijän lähitulevaisuudelle kolme tärkeintä kehityskohdetta. Vuoro-esimiesmittauksen tavoitteena on kiinnittää Uraputken työntekijän huomiota hänen vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa, jotta hän heti on tietoinen kohdista, joihin on hyvä panostaa uran alusta lähtien.

3.2 Ammatillinen osaaminen: keittiömestarin työ

Toisena teemana opetellaan keittiömestarin työtehtäviä. Teeman aikana opitaan Ravintolakolmio-ryhmän taustajärjestelmän hyödyntämistä päivittäisessä työssä ja johtoryhmätyöskentelyn toimenpiteet keittiömestarin näkökulmasta. Työntekijä toimii tiiviissä yhteistyössä kohderavintolan keittiömestarin kanssa. Samanaikaisesti opitaan ruoanvalmistukseen liittyvää kateajattelua, jonka avulla myös hahmotetaan lounasruokien kokonaisuodostumista. Näiden lisäksi koulutaudutaan salin ja keittiön tiiviiseen yhteistyöhön.

3.2.1 Taustajärjestelmien hallinta

Uraputken työntekijä koulutetaan käytössä olevan taustajärjestelmän käyttöön keittiömestarin vaatiman taitotason mukaisesti. Tähän koulutukseen liittyy olennaisesti muun muassa:

- kuormakirjat (Uraputken työntekijä osallistuu omatoimisesti kuormakirjojen kirjaamiseen välittömästi koulutuksen saatuaan)
- näppäinten teko ja niiden lähetys kassakoneille
- tuotteiden teko, päivitys ja poistaminen sekä muuttuneiden tietojen lähetys kassakoneille
- reseptiikan teko ja päivitys ja niiden lähetys kassakoneille
- tuotteiden hinnoittelu taustajärjestelmään

Koulutuksen jälkeen vastuunohjaaja määrittää Uraputken työntekijälle tehtävät, jotka liittyvät tämän koulutuksen hyödyntämiseen. Uraputken työntekijän oma-aloitteisuus koulutuksen hyödyntämisessä on myös ensiarvoisen tärkeää. Kaikki koulutuksessa käsiteltävät asiat tulee hallita uraputkiohjelman jälkeen. Tämän osa-alueen tavoitteena on saada työntekijälle hyvä ja oma-aloitteinen taustajärjestelmän osaaminen tulevaa uraa ajatellen.

3.2.2 Asiakaspalvelukoulutus henkilökunnan yhteistyön tukena

Ravintolakolmio-ryhmässä pidetään tärkeänä keittiö- ja tarjoiluhenkilökunnan sujuvaa yhteistyötä. Tähän sujuvaan toimintaan koulutaudutaan heti Uraputken perehdytyskaudesta lähtien. Perehdytyskauden vastuuhjaaja tai hänen valtuuttamansa henkilö pitää pienimuotoisen asiakaspalvelukoulutuksen kohderavintolan työtapojen mukaisesti. Koulutuksessa esitellään kohderavintolan tavat toimia asiakkaiden kanssa, kuinka viedä annoksia pöytään ja kuinka puhutella asiakasta. Koulutuksen yhteydessä esitellään myös tärkeimmät osa-alueet, joissa keittiö- ja tarjoiluhenkilökunnan yhteistyö ilmenee kohderavintolassa. Tämän lisäksi Uraputken työntekijän tulee ilmoittaa vastuuhjaajalle huomionsa siitä, kuinka yhteistyön saisi sujumaan vielä paremmin. Tämän osavaiheen tavoitteena on tuoda esille yhteistyön merkitystä, joka hyvin toimivana välittyy asiakkaalle hyvänä palveluna, mikä on tyytyväisen asiakkaan edellytys.

3.2.3 Katekoulutuksella hävikin hallintaan

Ravintolakolmio-ryhmässä pidetään tärkeänä esimiesten monipuolista tietotasoja myös tunnuslukujen seuraamisessa. Ravintolakolmio-ryhmä tarjoaa tunnuslukuihin liittyviä koulutuksia niitä tarvitseville. Keittiömestariksi – Uraputkessa suoritetaan porrastetusti kaikki tärkeimmät tunnuslukuihin liittyvät koulutukset. Uraputken perehdytyskauteen kuuluu katekoulutus, joka valmentaa tulevaa keittiömestaria tarkkaan katetuntemukseen ja tuloksen hallintaan. Katekoulutuksessa käytetään oikeita Ravintolakolmio-ryhmän tunnuslukuja, jotta opittava asia olisi koulutettavalle mahdollisimman käytännönläheinen. Uraputken perehdytyskauden vastuuhjaaja ilmoittaa työntekijän katekoulutukseen. Työntekijälle tavoitteena tässä osavaiheessa on saavuttaa katteisiin liittyvä hyvä taitotaso ja ymmärrys katteiden muodostumisesta. Ravintolakolmio-ryhmä edellyttää tulevalta keittiömestarilta jatkuvaa itsenäistä työskentelyä kateseurannan parissa.

3.2.4 Lounasruokien suunnittelu ja toteutus

Ravintolakolmio-ryhmän lähes jokaisessa ravintolassa on tarjolla päivittäin vaihtuva lounas. Lounasruokien suunnittelussa pitää huomioida useita irrallisia asioita, kuten raaka-aineiden hinnat, katetavoitteissa pysyminen, lounasruokien monipuolisuus, lounasruokien viikkokierto, tavarantoimittajien eri saatavuus, lounasruokien nopea ja yksinkertainen valmistus, annoskoko, lounasruokien riittävyys, ravintolan liikeidea ja erikoisruokavalioiden huomioiminen.

Uraputken työntekijä osallistuu syventymiskauden kohderavintolassa sekä lounaslistojen suunnitteluun että niiden toteutukseen. Tämän osavaiheen tavoitteena on että työntekijä monipuolisesti hallitsee lounasruokien suunnittelun ja valmistamisen keittiömestarin vaatimalla tasolla.

3.2.5 Keittiömestarin velvoitteet

Keittiömestarille kuuluu useita toistuvia toimenpiteitä, jotka ovat edellytyksenä ravintolan toimimiselle. Tärkeimpänä tietenkin on jokapäiväinen määrätietoinen johtaminen. Tässä Uraputken vaiheessa käydään kohderavintolan keittiömestarin kanssa teoriakoulutuksena suullisesti läpi kaikki tärkeimmät toimenpiteet siten, että niiden suorittaminen käytännössä tulee selväksi Uraputken työntekijälle:

- inventaari kokonaisuudessaan (tehdään käytännössä, jokaisessa kohderavintolassa),
- palkanmaksu (osallistuu seuraamalla siten, että hallitsee käytössä olevan ohjelman toimintaperiaatteet, työnantajan velvollisuudet, oikeudet ja salassapitovelvollisuuden),
- työsopimukset (osallistuu seuraamalla siten, että hallitsee niihin liittyvät toimenpiteet, velvollisuudet, oikeudet ja salassapitovelvollisuuden),
- palkkaus (osallistuu seuraamalla siten, että hallitsee työnantajan velvollisuudet, oikeudet ja salassapitovelvollisuuden),
- kirjalliset ja suulliset varoitukset (osallistuu seuraamalla ja tarvittaessa käytännön toimenpitein siten, että hallitsee niihin liittyvät oikeudet, velvollisuudet ja salassapitovelvollisuuden),
- irtisanominen (osallistuu seuraamalla ja tarvittaessa käytännön toimenpitein siten, että hallitsee niihin liittyvät oikeudet, velvollisuudet ja salassapitovelvollisuuden),
- työsuhteen purkaminen tai purkautuminen (osallistuu seuraamalla ja tarvittaessa käytännön toimenpitein siten, että hallitsee niihin liittyvät oikeudet, velvollisuudet ja salassapitovelvollisuuden),
- työtodistukset (osallistuu seuraamalla tai tarvittaessa käytännön toimenpitein siten, että hallitsee niiden tekemisen ja tiedostaa niihin liittyvät oikeudet ja velvollisuudet),
- MARA:n (matkailu-, hotelli-, ravintola- ja elämyspalvelualan sekä niihin liittyvän hyvinvointipalvelualan edunvalvoja) hyödyntäminen ongelmatilanteissa (osallistuu seuraamalla ja tarvittaessa käytännön toimenpitein siten, että saa tulevana esimiehenä kaiken tarpeellisen hyödyn mahdollisessa ongelmatilanteessa).

Uraputken työntekijä opetetaan käytännönläheisesti keittiömestarin yllä oleviin toistuviin tehtäviin aina niiden tullessa ajankohtaiseksi jokaisessa kohderavintolassa. Vastuuohjaaja vastaa näiden asioiden opettamisesta Uraputken työntekijälle.

3.2.6 Johtoryhmään osallistuminen

Ravintolakolmio-ryhmän jokaisella ravintolayhtiöllä on kerran kuukaudessa johtoryhmän kokous ryhmän toimistolla, jossa käydään läpi kyseisen ravintolayhtiön kuukausittaiset tulokset. Kohderavintolasta kokoukseen osallistuu ainakin kyseisen yhtiön johtoryhmä. Kokouksen tuloksista muodostuu jokaiselle kuukaudelle tasapainoitettu mittaristo (Balanced Scorecard), joka tulee kaikkien työntekijöiden nähtäville kohderavintolassa. Uraputken työntekijä osallistuu johtoryhmän kokouksiin mahdollisimman usein kahden vuoden uraputkikoulutuksen aikana. Tämän osavaiheen tavoitteena on opettaa työntekijää Ravintolakolmio-ryhmän jatkuvaan tuloksen seurantaan keittiömestarin näkökulmasta. Uraputken työntekijä osallistuu seuraamalla johtoryhmän etukäteisvalmisteluja siten, että tulevaisuudessa osaa itsenäisesti suoriutua johtoryhmän kokouksiin liittyvistä asioista.

4 Syventymiskausi

Keittiömestariksi – uraputkikoulutuksen syventymiskausi on noin viiden kuukauden pituinen ja sen tarkoituksena on syventää osaamista keittiömestarin tehtävissä. Kausi tuo monipuolisuutta Uraputken työntekijän ammattitaitoon juhlatarjoilun ruoanvalmistuksen organisoinnin, työvuorosunnittelun ja inventaarion hallitsemisen myötä. Vaihtoehtoisina ravintoloina ovat Graniittiravintolat Oy:n muodostama kolmen ravintolan kokonaisuus: ravintola Graniittilinna, Juttutupa ja Paasiravintola. Toisena vaihtoehtona on Ratello Oy:n ravintola Lasipalatsi ja tilausteatteri Bio Rex.

Syventymiskauden ravintolan vastuuohjaaja määrittää yllä mainittujen osa-alueiden lopullisen aikataulutuksen huomioiden työntekijän lähtötason. Syventymiskausi mahdollistaa työntekijälle hyvän ja monipuolisen oppimisen tai kertaamisen erilaisissa ravintolaosastoissa ohjattuna työskentelynä. Uraputken suorittaneella henkilöllä saa näin kokemusta monentasoisista työpisteistä, mikä tuo monipuolisuutta tulevaisuuden työmahdollisuuksiin.

4.1 Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: liiketoiminnan tehokas johtaminen

Syventymiskauden ensimmäisenä teemana on liiketoiminnan tehokkaan johtamisen oppiminen keittiömestarin näkökulmasta. Teeman aikana kouluttaudutaan työvuorosuunnitteluun budjetoidun työtuntitehokkuuden mukaisesti ja tämän lisäksi osallistutaan erilliseen liiketoimintakoulutukseen.

4.1.1 Työvuorosuunnittelu ja tehokkuuden seuranta

Ravintolakolmio-ryhmän ravintoloissa on käytössä Mara-Plan-ohjelmisto työvuorosuunnittelua ja työvuorolistan tekoa varten. Uraputken tässä osavaiheessa tulee työntekijän opetella tai kerrata ohjelman käyttö. Työntekijä osallistuu koko syventymiskauden ajan kohderavintolan keittiön työvuorolistan tekemiseen. Tavoitteena on Mara-Plan-ohjelmiston ja työvuorolistan tekemisen hallitseminen keittiömestarin vaatimustason mukaisesti. Työntekijä voi omasta aloitteestaan jatkaa tämän osavaiheen opettelua Uraputken viimeistelykaudella. Samanaikaisesti työntekijän tulee huolehtia kohderavintolan kokonaistehokkuuden seurannasta ja sen budjetissa pysymisestä.

4.1.2 Liiketoimintakoulutus

Keittiömestariksi – Uraputkessa suoritetaan porrastetusti kaikki tärkeimmät tunnuslukuihin liittyvät koulutukset. Uraputken syventymiskauteen kuuluu liiketoimintakoulutus, jonka aikana keittiömestariharjoittelijaa oppii monipuolisesti hallitsemaan tunnuslukuja ja kokonaistuloksen muodostumista. Koulutuksen tärkeimmät oppimisalueet ovat budjetti, tuloslaskelma ja tase. Näiden asioiden opettamiseen käytetään liiketoimintakoulutuksessa oikeita Ravintolakolmio-ryhmän tunnuslukuja, jotta opittava asia olisi mahdollisimman käytännönläheinen. Syventymiskauden vastuuhjaaja ilmoittaa työntekijän liiketoimintakoulutukseen.

4.2 Ammatillinen osaaminen: osaamisen syventäminen

Toisessa teemassa keskitytään juhlatarjoilun organisointiin keittiömestarin näkökulmasta ja tämän lisäksi opitaan huolehtimaan keittiön omavalvonnasta ja tekemään inventaario.

4.2.1 Inventaario

Jokaisessa Uraputken ravintolassa tehdään kuukauden vaihteessa inventaario sen hetkistä ravintolan varastotuotteista. Kuukauden vaihteen varastotuotemäärä suhteutetaan edelliseen inventaarioon, josta muodostuu varastonmuutos. Uraputken työntekijä osallistuu vähintään syventymis- ja viimeistelykaudella kohderavintolan inventaarioon. Hän opettelee inventaarioon liittyvät valmistelut, osallistuu varsinaiseen laskemiseen ja opettelee inventaarioon liittyvät jälkitoiminnot jokaisen kohderavintolan määrittämällä tavalla. Näin työntekijä oppii ainakin kaksi hieman toisistaan poikkeavaa inventaariota suoritus tapaa, joista voi muodostaa itselleen sopivan kokonaiskuvan keittiömestariuraa ajatellen.

4.2.2 Tilaustarjoilun ruoanvalmistuksen organisointi

Uraputken syventymiskauden aikana työntekijän tavoitteena on oppia tai kerrata juhlarjoilun ruoanvalmistukseen liittyvät tärkeimmät osa-alueet. Tähän osa-alueeseen kuuluvat muun muassa erilaisten buffet-tilaisuuksien suunnittelu ja rakentaminen, tarjoilujärjestyksien, vatitarjoilun ja kunniavieraiden huomioinnin hallitseminen keittiön osalta. Nämä osa-alueet on opittavissa molempien kohderavintoloiden muodostamissa kokonaisuuksissa. Tavoitteena on juhlarjoilun ruoanvalmistuksen omatoiminen organisointi. Tässä osavaiheessa tärkeää on tilaisuuksien ennakointi, mikä tarkoittaa muun muassa oikean henkilökuntamäärän ja sopivan ruokatuotemäärän varaamista.

4.2.3 Keittiön omavalvonta

Uraputken työntekijä kertoo tässä osa-alueessa keittiön omavalvontaan liittyvät asiat keittiömestarin tasolla. Opetusmateriaalina työntekijä käyttää itsenäisesti internetiä ja tämän lisäksi kohderavintolan omavalvontamateriaalia. Tämän lisäksi työntekijä osallistuu omavalvontaan liittyvien tietojen kirjaamiseen ja kirjaamisen valvontaan. Osa-alueen yhteydessä työntekijän tehtävänä on myös huomioida keittiön siisteyden ylläpitoa. Osa-alueen tavoitteena on kerrata keittiön omavalvonnan tärkeimmät tekijät ja toimenpiteet päivittäisessä työssä.

5 Viimeistelykausi

Keittiömestariksi – uraputkikoulutuksen viimeistelykausi on noin vuoden mittainen keittiömestariksi valmistautumisosa. Tämä kausi tehdään aina ravintola Cantina Westissä, joka on hyvin haastava ravintola esimiestasolla. Työn ohella suoritetaan Kolmioakatemia-tutkinto, jos Uraputken työntekijällä ei ole ravintola-alan esimiestutkintoa. Viimeistelykaudella opitaan vielä muutamia uusia keittiömestarin tarvitsemia asioita, mutta sen aikana on myös tarkoitus harjoitella käytännössä Uraputken perehdytys- ja syventymiskauden aikana opittuja asioita.

Ravintola Cantina West on lähes 800-paikkainen ruokaravintola, jonka asiakasvaihtuvuus on varsinkin viikonloppuisin suurta. Tällöin suuret asiakasseurueet tuovat lisähaastavuutta keittiömestarin tehtäviin. Tämä osa-alue pitää keittiömestariharjoittelijan hallita, mikä toimii myös tulevaisuudessa Uraputken suorittaneen työntekijän erittäin hyvänä vahvuutena. Tavoitteena on hallita ja organisoida nopeasti muuttuvia tilanteita, asiakkaiden suurta vaihtuvuutta ja suuren alais määrän organisointia Viimeistelykauden vastuuohjaaja määrittää Uraputken työntekijän osaamisen mukaan aikataulun ja mahdolliset kehittämistoimenpiteet tälle osavaiheelle.

5.1 Henkisen kapasiteetin kasvattaminen: johtamistaitojen kehittäminen

Keittiömestariksi – uraputkiohjelman viimeistelykauden ensimmäisessä teemassa kehitetään omia johtamistaitoja jo toiminannassa olevan Kolmioakatemia-koulutuksen avulla. Tänä aikana keittiömestariharjoittelija osallistuu myös vuosittaiseen johtamismittaukseen. Uutena asiana opitaan myös Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelujen toimintamalli ja samalla sisäistetään jatkuvan kehittymisen ajattelutapa.

5.1.1 Kolmioakatemia

Ravintolakolmio-ryhmällä on käytössään Kolmioakatemia-esimieskoulutus yhteistyössä Haaga-Helian kanssa (osa 5, liite 4, Ravintolakolmio-ryhmän Kolmioakatemia). Keittiömestariksi – Uraputkeen osallistuva työntekijä suorittaa viimeistelykauden aikana Kolmioakatemia-tutkinnon, mikäli hänellä ei ole ravintola-alan esimiestutkintoa. Koulutuksen tavoitteena on taata Uraputken työntekijälle hyvä ja monipuolinen osaamisen taso ja pohja tulevaa keittiömestariuraa ajatellen. Koulutus koostuu kahdeksasta eri moduulista ja loppupyöstä.

Syventymiskauden vastuuhjaaja ilmoittaa Uraputken työntekijän Kolmioakatemia-koulutukseen.

5.1.2 Vuoro-esimiesmittaus

Ravintolakolmio-ryhmän kerran vuodessa tapahtuva vuoro-esimiesmittaus tulee ajankohtaiseksi uudelleen viimeistelykauden aikana (osa 5, liite 3, Johtamismittaus). Viimeistelykauden vastuuhjaaja teettää vuoro-esimiesmittauksen kohderavintolan henkilökunnalla.

5.1.3 Jatkuva kehittyminen

Ravintolakolmio-ryhmän yhtenä arvona on jatkuva kehittyminen. Tämän sisäistäminen ja sen myötä toimintojen määrätietoinen kehittäminen tulevat olemaan keittiömestarin tärkeimpiä työkaluja tulevaisuudessa. Tärkein kehittämisen osa-alue on työtapojen kehittäminen entistä tehokkaampaan suuntaan. Ravintolakolmio-ryhmän keittiömestari edellyttää tämän osa-alueen omatoimista kehittämistä. Osa-alueen tavoitteena Uraputkessa on siirtää Ravintolakolmio-ryhmän yksi tärkeimmistä arvoista työntekijän päivittäiseen toimintaan.

5.1.4 Kehityskeskustelun rakenne auttaa johtamistyössä

Tärkeä osa keittiömestarin johtamistaitoa on rakentavan palautteen antaminen alaisille. Palautetta ei pidä antaa vain negatiivisista asioista, vaan se toimii myös kannustimena hyvin tehdystä työstä. Palautteen antaminen pitää olla sekä motivoivaa ja rakentavaa. Palautetta pitää antaa sekä operatiivisessa työssä että varsinaisissa tavoite- tai kehityskeskusteluissa. Tässä osa-alueessa vastuuhjaaja esittelee Uraputken työntekijälle Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelujen toimintaperiaatteet keittiömestarin kannalta:

- mitä keittiömestarin tulee valmistella ennen kehityskeskustelua
- mitä materiaalia pitää toimittaa etukäteen kehityskeskusteluun osallistuvalla henkilöllä
- vastuuhjaaja esittelee kehityskeskustelupohjan
- miten pitää toimia kehityskeskustelun jälkeen.

5.2 Ammatillinen osaaminen: liiketoiminnan ymmärtäminen

Viimeistelykauden toisena teemana perehdytään liiketoiminnan kokonaisymmärtämiseen. Teeman aikana opitaan itsenäisesti hyödyntämään kaikkien taustajärjestelmien mahdollisuudet. Näiden lisäksi opitaan sopimuskartan avulla Ravintolakolmio-ryhmän sovittujen yhteistyökumppaneiden käyttö. Tasekoulutuksen avulla Uraputken työntekijä oppii hahmottamaan liiketoiminnan kokonaistuloksen muodostumisen.

5.2.1 Työn organisointi suuren asiakasvaihtuvuuden ehdoilla

Ravintola Cantina West on lähes 800-paikkainen ruokaravintola, jonka asiakasvaihtuvuus on varsinkin viikonloppuisin suurta. Tällöin suuret asiakasseurueet ja suuret paikan päällä tehdyt ruokatilaukset tuovat lisähaastavuutta keittiömestarin työtehtäviin. Tämä osa-alue pitää keittiömestarin hallita, mikä toimii myös tulevaisuudessa Uraputken suorittaneen työntekijän erittäin hyvänä vahvuutena. Tavoitteena on hallita ja organisoida nopeasti muuttuvia tilanteita, suurta samanaikaisesti valmistettavien ruoka-annosten lukumäärää ja suuren alais määrän organisointia. Viimeistelykauden vastuunohjaaja määrittää Uraputken työntekijän osaamisen mukaan aikataulun ja mahdolliset kehittämistoimenpiteet tälle osa-alueelle.

5.2.2 Ravintolakolmio-ryhmän sopimuskartta

Ravintolakolmio-ryhmän kaikki ravintolat ovat liikeideoiltaan erilaiset, mutta kaikki suuret sopimukset tehdään koko ryhmän nimissä. Tällä tavoin ryhmän suuruus ja ostovoima pystytään hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Viimeistelykauden vastuunohjaaja esittelee Uraputken työntekijälle kaikki tärkeimmät Ravintolakolmio-ryhmän sopimuksiin liittyvät asiat. Osa-alueen tavoitteena on, että työntekijä oppii tuntemaan tulevat yhteistyöyritykset, heidän tuotteensa ja tapansa toimia Ravintolakolmio-ryhmän etujen mukaisesti.

5.2.3 Ruokalistan suunnitteluun osallistuminen

Ravintolakolmio-ryhmän ravintoloissa ruokalistat vaihtuvat säännöllisin väliajoin, kuitenkin siten, että ravintoloiden kesto suosikit jäävät aina ruokalistoilta. Ruokalistojen suunnittelussa on otettava huomioon monia erilaisia asioita, kuten tavarantoimittajat, vaihtuvat sesongit, raaka-aineiden hinnat ja niiden saatavuus, katetavoitteissa pysyminen, ravintolan liikeidea, erikoisruokavalioiden huomioiminen, keittiön henkilökunnan ammattitaito, asiakkaiden

rahankäyttö, tuotteiden sijoittelu listoilla, sisäänheittotuotteet. Uraputken työntekijä osallistuu viimeistelykauden kohderavintolan ruokalistan suunnitteluun sekä seuraamalla että itse osallistuen. Kohderavintolan vastuuhjaaja on velvollinen opastamaan Uraputken työntekijää tämän osa-alueen asioissa. Tavoitteena on hankkia monipuolinen käsitys siitä, mitä ruokalistan suunnittelu vaatii ja mitä asioita sen tekemisessä tulee ottaa huomioon keittiömestarisalla.

5.2.4 Tasekoulutus

Ravintolakolmio-ryhmässä pidetään esimiesten monipuolista tietotasoa tärkeänä myös tunnuslukujen seuraamisessa. Ravintolakolmio-ryhmä tarjoaa tunnuslukuihin liittyviä koulutuksia niitä tarvitseville. Keittiömestariksi – Uraputkessa suoritetaan porrastetusti kaikki tärkeimmät tunnuslukuihin liittyvät koulutukset. Viimeistelykauden aikana suoritetaan tasekoulutus, joka valmentaa tulevaa keittiömestaria monipuoliseen tunnuslukujen tuntemukseen ja kokonaistuloksen muodostumisen hallintaan. Koulutuksen tärkein oppimisalue on taseen ymmärtäminen kokonaisuutena. Koulutuksessa opitaan myös inventaariin, osinkoihin, sosiaalikuluerittelyihin, taseeseen/tulokseen ja investointeihin liittyviä asioita. Niiden asioiden opettamiseen käytetään tasekoulutuksessa oikeita Ravintolakolmio-ryhmän tunnuslukuja, jotta opittava asia olisi mahdollisimman käytännönläheinen koulutettavalle. Viimeistelykauden vastuuhjaaja ilmoittaa työntekijän tasekoulutukseen.

Liite 7.1. Uraputkikoulutuksen kuittauskaavakkeet

RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ

URAPUTKIOHJELMA

- Keittiömestariksi

Ohjelman suorittaja: _____

Ohjelman ajankohta: _____

Ohjelman pääohjaaja: _____



RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ

URAPUTKIOHJELMA

- Keittiömestariksi Pehedytyskausi (7kk)

Ravintola: Casa Mare, Helmi Grilli, Tony's Deli tai Weeruska

Omien johtamistaitojen kartoitus

PVM

- Itsearviointi ja oppimistavoitteiden määrittely
- Keittiömestariharjoittelijana toimiminen

Keittiömestarin työ

- Taustajärjestelmien hallinta
- Asiakaspalvelukoulutus henkilökunnan yhteistyön tukena
- Katekoulutuksella hävikin hallintaan
- Lounasruokien suunnittelu ja toteutus
- Keittiömestarin velvoitteet
- Johtoryhmään osallistuminen

Pehedytyskausi suoritettu:

Ravintola

pvm

Vastuuohjaajan kuittaus

Ohjelman suorittajan kuittaus

RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ

URAPUTKIOHJELMA

- Keittiömestariksi Syventymiskausi (5kk)

Ravintola: Graniittilinna, Juttutupa ja Paasiravintola tai Lasipalatsi ja Bio Rex

Liiketoiminnan tehokas johtaminen

PVM

- Työvuorosuunnittelu ja tehokkuuden seuranta
- Liiketoimintakoulutus

Osaamisen syventäminen

- Inventaario
- Tilaustarjoilun ruoanvalmistuksen organisointi
- Keittiön omavalvonta

Syventymiskausi suoritettu:

Ravintola

pvm

Vastuuohjaajan kuittaus

Ohjelman suorittajan kuittaus

RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ

URAPUTKIOHJELMA

- Keittiömestariksi Viimeistelykausi (12kk)

Ravintola: Cantina West, Gillet ja Kolmioakatemia

Johtamistaitojen kehittäminen

PVM

- Kolmioakatemia
- Vuoro-esimiesmittaus
- Jatkuva kehittyminen
- Kehityskeskustelujen rakenne auttaa johtamistyössä

Liiketoiminnan ymmärtäminen

- Työn organisointi suuren asiakasvaihtuvuuden ehdoilla
- Ravintolakolmio-ryhmän sopimuskartta
- Ruokalistan suunnitteluun osallistuminen
- Tasekoulutus

Viimeistelykausi suoritettu:

Ravintola

pvm

Vastuuohjaajan kuittaus

Ohjelman suorittajan kuittaus

Liite 7.2. Itsearviointi

1. Eilen vuoro esimies – tänään keittiömestariharjoittelija. Mitä se minulta vaatii?
Olenko paikalla kun asiakkaatkin / tärkeät ryhmät ovat? Olenko valmis joustamaan omien vapaiden suhteen kun tulee muun muassa yllättäviä sairaslomia?
2. Miten toimin esimiehenä suorittavan tason työkavereilleni ja entisille vuoromestarikolleegoilleni?
3. Millaiset valmiudet tunnistan itselläni olevan keittiömestarina?
4. Miksi haluan keittiömestariksi?
5. Miten aion hoitaa kokkien, tarjoilijoiden ja vuoro esimiesten ohjauksen, kannustamisen sekä positiivisen ja rakentavan palautteen antamisen?
6. Mitä minulla on annettavaa keittiömestarina?
7. Kuka on esikuvani ja miksi?
8. Mitkä ovat kehittämiskohteeni?

Liite 7.3. Johtamismittaus

TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA JOHTAMINEN

1. Tuntee asiakkaiden tarpeet ja odotukset
2. On asiakassuuntautunut kaikissa toimissaan

LIIKETOIMINNALLISUUS

3. Viestittää selkeästi mitä tuloksia kultakin henkilöltä odotetaan
4. Seuraa tavoitteiden toteutumista
5. Ryhtyy tarvittaessa korjaaviin toimenpiteisiin

RYHMÄN JOHTAMINEN

6. Edistää osaamisen jakamista ryhmän sisällä
7. Luo innostusta ja hyvää me-henkeä

YKSILÖN JOHTAMINEN

8. Osoittaa luottavansa muiden kykyihin
9. Ohjaa ja tukee alaistensa toimintaa
10. Antaa rakentavaa palautetta

OSAAMISEN JOHTAMINEN JA VALMENTAMINEN

11. On hyvä valmentaja
12. Kannustaa ihmisiä jatkuvaan oppimiseen
13. Seuraa että opit siirtyvät käytännön toimintaan

ITSENSÄ JOHTAMINEN

14. Tunnistaa omat kykynsä
15. Hallitsee työskentelyn kovassakin paineessa
16. Vie suunnitelmat tehokkaasti käytännön toiminnaksi

PÄÄTÖKSENTEKO JA VASTUUNOTTO

17. Ottaa vastuun tekemistään päätöksistä
18. On tasapuolinen
19. On oikeudenmukainen

VAIKUTTAMIS- JA ILMAISUTAIDOT

20. On hyvä kuuntelija

21. Esittämistavat ovat selkeät ja loogiset

JOHTAMINEN JA TILANTEIDEN HALLINTA

22. Toimii esimerkkinä

23. Osaa ottaa saamansa palautteen oikein vastaan

AJANHALLINTA

24. Työt ovat ajan tasalla

25. Ei näytä muille omaa aikapainettaan

Liite 7.4. Ravintolakolmio-ryhmän Kolmioakatemia

”Kolmioakatemia on Ravintolakolmio-ryhmän esimieskoulutus, jonka tavoitteena on luoda yhtiön palveluksessa työskenteleville henkilöille mahdollisuus hankkia esimiesvalmiuksia opiskelemalla työn ohella.”

1. Moduuli 1 – Strategiat

- Mitä on strategia?
- Miksi strategia on tärkeää?
- Millaisia ovat parhaiden yritysten strategiat, tavoitteet ja osaaminen?
- Strategian vieminen käytäntöön
- Ravintolakolmio-ryhmän strategiset päämäärät sekä niiden ymmärtäminen
- Oman yksikön strategisen linjauksen ymmärtäminen ja analysointi

2. Moduuli 2 – Kivijalat

- Ravintolakolmio-ryhmän arvot, missio ja visio. Mitä ne ovat ja miksi ne on valittu?
- Henkilökohtainen visio
- Frame-suunnitteluohjelma
- Miten organisaatio saavuttaa ja ylläpitää kilpailuedun kiristyvässä markkinatilanteessa?

3. Moduuli 3 – Liiketoiminta

- Yrityksen liiketoiminnan menestyksellinen hoitaminen
- Ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön analysointi, menestystekijäanalyysin laatiminen
- Liikeidean arvioinnin menetelmät
- Yrityksen investointien suunnittelun peruskäsitteet, investointilaskelmat
- Yrityksen rahoituksen pääperiaatteet
- Tuloslaskelman ja taseen antama informaatio
- Hinnoittelun periaatteet

4. Moduuli 4 – Tavoitteet

- Tavoitteellinen johtaminen, mitä se on?
- Tavoiteasetannan haasteet
- Balanced Scorecard
- Ravintolakolmio-ryhmän strategiset tavoitteet 2010

- Oman yksikön strategiset tavoitteet ja niiden näkyvyys työntekijöille, asiakkaille, omistajille, yhteistyökumppaneille

5. Moduuli 5 – Ihmisten johtaminen

- Eri johtamistyylien analysointia ja vertailua
- Mitä johtajuus on?
- Menestyvän organisaation johtaja: johtajuuden neljä pääaluetta
- Palautteen antamisen taito
- Vaativa esimiestyö

6. Moduuli 6 – Oman toiminnan johtaminen

- Tietoisuus omasta itsestä
- Ajankäytön suunnittelu
- Haluanko johtaa?
- Erilaiset yrityskulttuurit
- Luottamuspääoma
- Miten oppia nauttimaan johtamistyöstä?
- Osaamisen johtaminen, päätöksenteko, vastuunotto, johtaminen ja tilanteiden hallinta

7. Moduuli 7 – Myynti ja markkinointi

- Markkinatilanteen analysointi
- Kilpailuympäristön sekä kilpailijoiden määrittely ja analysointi
- Asiakaskohderyhmien segmentointi
- Ostohalukkuuden herättäminen
- Palvelun laadun ulottuvuudet
- Markkinoinnin kilpailukeinot
- SWOT-analyysin tekeminen oman ravintolan erityistapahtumasta

- Asiakassuhteen hallinta, asiakkaan sitoutuminen ja sitouttaminen
- Myyntiprosessin kuvaus
- Oman myyntityylin arviointi
- Asiakastilanteen hallintakeinot
- Lisämyyntitekniikat

8. Moduuli 8 – Palvelun johtaminen

- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
 - Päätöksenteko ja ryhmädynamiikka palvelutilanteissa
 - Palveluprosessissa vaadittava ydinosaminen, työtavat työyhteisössä
 - Palveluprosessin johtaminen
 - Positiivinen jäämäkkyys ja oman ryhmän johtaminen
- Lopputyön tekeminen