



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Henkilökunnan osaamisen kehittäminen uuden ravintolakonseptin ylösnostossa

Tittamari Hyvärinen

Opinnäytetyö, Marraskuu 2022

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2022
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Tittamari Hyvärinen

Nimeke
Henkilökunnan osaamisen kehittäminen uuden ravintolakonseptin ylösnostossa

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa; Bistro Heili

Tiivistelmä

Osaamisen kehittämisestä on tullut nykypäivänä merkittävä osa yritystoimintaa. Työntekijät hakevat yhä useammin työpaikkaa, jossa pääsevät luomaan urapolkuaan haluamaansa suuntaan. Työssä kehittymisen mahdollistaminen ja työntekijälähtöisyys ovat yritykselle suuria kilpailuetuja, kun taistelu hyvistä työntekijöistä kasvaa. Osaamisen kehittämisen edellytys on toimiva työyhteisön sisäinen viestintä, sillä sen avulla osaamista voidaan kohdistaa tehokkaasti oikeaan paikkaan tulevaisuuslähtöisesti. Sisäisen viestinnän ollessa hyvällä pohjalla, se heijastuu myös yrityksen ulkoiseen viestintään ja suoraan organisaation menestymiseen.

Opinnäytetyössä kehitettiin työntekijöiden osaamista ja työyhteisön sisäistä viestintää uuden ravintolakonseptin ylösnoston yhteydessä. Kehitystyö aloitettiin noin kuukausi ennen avaamista ja se jatkui puoli vuotta avaamisen jälkeen. Opinnäytetyö sisälsi kaksi osaamistutkimusta koko ravintolan salin henkilöstölle, kolme kehityskeskustelukertaa kahdelle henkilölle, perehdytysoppaan laatimisen, sekä arjen tekemisen puolen vuoden ajan. Kehittämiskohteita työstettiin tutkimusten välillä tutkimuksen ensimmäisen osan vastausten perusteella.

Aiheen ajankohtaisuus ja tarve olivat selkeitä, sillä ravintola ja hotelli sen ympärillä oli korona-aikana remontoitu täysin. Hotelli oli suljettuna pitkään ja vanhaa henkilökuntaa oli karsiutunut. Noin puolet työntekijöistä olivat avaamisen hetkellä uusia, mutta myös talossa kauemmin olleet olivat uuden äärellä. Kestävän osaamisen kehittämisen ja avoimen viestimisen kulttuurin kehittämiseksi oli hyvät edellytykset, kun vanhoja toimintatapoja hävisi vanhan ravintolan mukana.

Kieli
suomi

Sivuja 51
Liitteet 2
Liitesivumäärä 6

Asiasanat
Osaamisen kehittäminen, työyhteisöviestintä



THESIS
November 2022
Business and Administration
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Tittamari Hyvärinen

Title
Employees Skills Development at the Launch of New Restaurant Concept

Commissioned By
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, restaurant Bistro Heili

Abstract

Skills development at workplaces is important. Increasingly, workers are choosing jobs that allow them to create their career paths in the direction they want. Enabling development at work and employee engagement are major competitive advantages for companies as the competition for good employees increases. Effective communication inside the work community is a prerequisite for skills development. It allows skills to be effectively targeted to the right areas for the future. Good internal communication is also reflected in the external communication of the company and directly in the success of the organization.

This thesis aimed at developing employee competencies and internal communication within the work community in the context of the launch of a new restaurant concept. The development work started one month before the opening and continued for six months after the opening of the restaurant. The thesis included two surveys for the entire restaurant staff, three development interviews with two people, an orientation guide, and daily work. Based on the answers of the first part of the survey, the areas for improvement were processed during six months.

The timeliness and need for the topic were clear, as the restaurant and the hotel around it had been completely renovated during the period of the Covid-19 pandemic. The hotel was closed for a long time and a big part of the former staff had left. Around half of the personnel were new at the time of opening, but also those who had been working in the building for longer were facing a new workplace. When the old ways of working disappeared with the old restaurant, the conditions were favourable for refreshing the workplace culture to promote sustainable skills development and open communication.

Language
Finnish

Pages 51
Appendices 2
Pages of Appendices 6

Keywords
Skills development, internal communication

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Toimeksiantaja	6
2.1	Original Sokos Hotel Kimmel	6
2.2	Bistro Heili	6
2.3	Opinnäytetyön sisältö ja tavoite	7
2.4	Keskeiset käsitteet opinnäytetyössä	9
3	Työyhteisön sisäinen viestintä	10
3.1	Muutosviestintä ja muutosvastarinta	13
3.2	Sisäisen viestinnän näkökulma opinnäytetyössä	15
3.3	Viestintäkanavat pähkinänkuoressa	16
3.4	Kuilu tiedon ja käytännön välillä	17
4	Osaaminen	18
4.1	Strateginen viestintä osaamisen kehittämisessä	18
4.2	Yksilön osaaminen	19
4.3	Tiimin osaaminen	21
4.4	Oppiva organisaatio	21
5	Osaamisen kehittäminen	23
5.1	Inhimillinen pääoma ja osaamispääoma	26
5.2	Strateginen koulutus	26
6	Osaamisen kehittäminen työsuhteen eri vaiheissa	28
6.1	Perehdytys	30
6.2	Perehdytysopas opinnäytetyössä	31
6.3	Jatkuva kehittyminen	33
6.4	Kehityskeskustelu	34
6.5	Osaamiskartta työkaluna kehityskeskustelussa	35
6.6	Kehityskeskustelu opinnäytetyössä	36
6.7	Kehityskeskustelun tuloksia	37
6.8	Osaamiskartoitus	40
6.9	Osaamistutkimus opinnäytetyössä	41
6.10	Osaamistutkimuksen tuloksia	42
6.11	Tulosten yhteenveto	47
7	Pohdinta	48
	Lähteet	52

Liitteet

- Liite 1 Osaamiskartta kehityskeskustelun pohjana
Liite 2 Osaamistutkimus

1 Johdanto

Työntekijät haluavat panostaa tänä päivänä enemmän omaan urakehitykseen kuin ennen. Siksi osaamisen kehittäminen on noussut merkittävämmäksi osaksi yritysten toimintaa ja siihen tulisi kiinnittää huomiota yhä enemmän. Palkkaa tärkeämmäksi on muodostunut päämäärä, omaa mielihyvää tärkeämmäksi oma kehitys ja esihenkilöstä on tullut valmentaja. Vuosittaiset arvostelut ovat muuttuneet jatkuviksi keskusteluiksi ja heikkouksien sijaan huomio kohdistetaan vahvuuksiin. Vaakakupissa painaa työn sijaan yhä enemmän oma elämä. (Gallup 2019, 3.) Osaamisen kehittäminen on nykypäivän työelämän trendi. Uuden oppiminen jatkuu voimakkaasti koulututkinnon suorittamisen jälkeen. Se on olennainen osa työelämää, sillä työtehtävien muuttuessa tarvitaan myös uudenlaista osaamista. (Ekonomit 2022.) Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet voivatkin usein olla ratkaiseva tekijä työnhaussa ja työpaikan valinnassa.

Anna Eklundin (2021, 38) mukaan työnantajan tulee vastata työntekijöiden tarpeisiin ja mahdollistaa työpaikalla oppiminen niin, että se palvelee yksilöä, tiimiä ja organisaatiota. Työntekijän kehityskaari alkaa heti rekrytointivaiheessa ja voi jatkua vielä työsuhteen päättymisen jälkeenkin. Taitava työnantaja osaa hyödyntää työntekijän polun sen kaikkine vaiheineen ja työnantajan rooli onkin muuttunut yhä työntekijälähtöisemmäksi. (Eklund A. 2020, 38.) Työnantajan tehtävä ja haaste on luoda työpaikasta houkutteleva mielikuva, jotta menestyy kilpailussa hyvistä työntekijöistä.

Tiedon jakamisesta on tullut merkittävämpi osa arkea, kun tietoa saadaan teknologian avulla siirrettyä yhä paremmin ja sitä on saatavilla helposti. Ennen tieto siirtyi usein vain suoraan mestarilta ”oppipojalle” ja tiedon panttaaminen loi yhdelle asiantuntijalle valta-asemaa ja rahaa. Osaamisen kehittäminen, sekä opittujen tietojen ja taitojen jakaminen ovatkin riippuvaisia toisistaan. (Eklund 2021, 27–28.) Tiedon jakaminen mahdollistaa siis osaamisen kehittämisen ja se luo perusedellytyksen työstä suoriutumiseen. Kaiken ydin on kuitenkin tiedon soveltaminen käytäntöön. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 108–109.)

Tehokkuus ja ilmapiiri työssä heijastuu suoraan asiakastyytyvyyteen palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen menestymiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tukea sellaista työyhteisön kulttuuria, jossa viestitään avoimesti ja kehitetään osaamista joka päivä. Työssä toteutettiin arjen tekemisen lisäksi kaksi osaamistutkimusta, kolme kehityskeskustelukertaa kahdelle henkilölle ja laadittiin perehdytysopas. Opinnäytetyö toteutettiin syksyllä 2021 avautuneelle ravintola Bistro Heilille.

2 Toimeksiantaja

2.1 Original Sokos Hotel Kimmel

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on yksi S-ryhmän alueosuuskaupoista, joita on Suomessa yhteensä 19. PKO on asiakkaiden omistama ja vaikuttaa toiminnallaan maakunnan elinvoimaisuuteen. Vuonna 2022 PKO työllistää lähes 1500 henkilöä vähittäiskauppa- majoitus- ja ravintolapalveluissa. (PKO 2022.)

PKO omistaa Joensuun jokivarressa sijaitsevan Original Sokos Hotel Kimmelin. Hotellista löytyy majoitus-, juhla-, kokous-, ravintola-, ja kauneushoitopalveluita. Rakennus on valmistunut 1970- luvulla ja sillä on Joensuussa pitkät perinteet ravintola-, juhla- ja kokouspalveluiden saralla. (PKO 2022.) Hotellissa koettiin historiallisia hetkiä, kun sen lähes alkuperäisessä muodossaan olevat tilat remontoitiin kokonaan vuosina 2020–2022. Tämän vuoksi myös ravintola-, kokous- ja juhla-palvelutoiminta laajeni suuremmaksi ja tilat mahdollistavat jopa noin 1000 henkilön tapahtuman sisätiloissa.

2.2 Bistro Heili

S-ryhmän omistamat Bistro- ravintolat kuuluvat Suomessa kymmenen ravintolan ketjuun. Bistro on luonteeltaan rento ja tunnelmallinen kortteliravintola, johon kaikki ovat tervetulleita, tulivat he sitten syömään,

juomaan tai kahvikupin äärelle. Bistron toiminnassa korostetaan mestarillisuutta ja kaikki sen työntekijät ovat omassa työssään mestareita. Ensimmäinen Bistro avattiin vuonna 2016 Helsingissä ja se kantaa nimeä Bistro Gimis. (SOK MaRa ketjuohjaus 2021.)

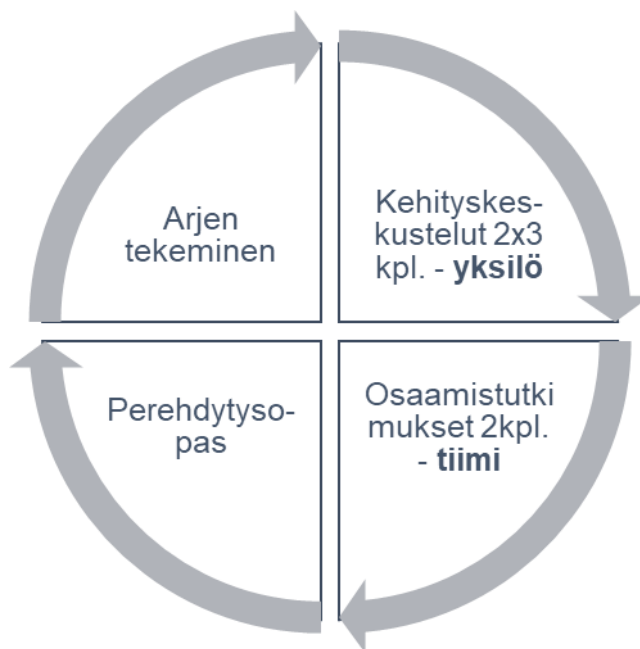
Tämä opinnäytetyö tehtiin ravintola Bistro Heilille, joka avasi ovensa Joensuussa 16.9.2021 ja on Bistroista kymmenes (SOK MaRa ketjuohjaus 2021). Original Sokos Hotel Kimmelin remontin aikana remontoitiin ja uudistettiin myös ravintola, joka avasi ovensa heti, kun remontti sen mahdollisti. Aiemmin hotellin yhteydessä toimineen ravintola Fransmannin paikalle avattiin nimiäänestyksellä nimensä saanut ravintola Bistro Heili. Siitä alkoi uuden ravintolakonseptin ja Bistro Heilin tarina Joensuussa. Bistro Heili on A la carte- ja lounasravintola, joka tarjoaa miljööllään, tuotteillaan ja palvelullaan asiakkaalle nykykarjalaista luksusta. Se on villin luonnon, upeiden ihmisten ja mestarillisen Pohjois- Karjala-laisen vieraanvaraisuuden esille tuoja, joka korostaa toiminnassaan myös karjalaisia perinteitä. (Raflaamo 2022.)

Bistro Heilin yhteyteen muovautui BistroBar, joka palvelee asiakkaitaan vastaanoton ja aulan välittömässä läheisyydessä. Kesällä 2022 avattiin uusi, omalla baaritiskillä ja ruokalistalla varusteltu Bistro Heilin terassi hotellin takapihalle jokimaisemaan.

2.3 Opinnäytetyön sisältö ja tavoite

Opinnäytetyö toteutettiin Bistro Heilin konseptin ylösnoston yhteydessä alkaen avausta edeltävinä viikkoina ja päättyen puoli vuotta avaamisen jälkeen. Työ koostui sellaisen osaamisen kehittämisen palasista, joita ylösnoston yhteydessä oli tuolloin mahdollista ja järkevää toteuttaa, sekä minkälaisille osa-alueille oli tuolloin tarvetta. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön puitteissa toteutettiin kaksi osaamistutkimusta ravintolan salin henkilökunnalle, kolme kehityskeskustelukertaa kahdelle työntekijälle sekä perehdytysopas, joka tuli mukaan matkan varrella tarpeen ilmentyessä. Arjen tekeminen oli myös merkittävässä osassa opinnäytetyötä, sillä avoimen, kehittyvän kulttuurin

luominen on jokapäiväistä tekemistä (Kuvio 1). Opinnäytetyön tekijä toimi toiminnallisen osuuden tekohetkellä Bistro Heilissä vuorovastaavana tarjoilijana ja työskenteli osana tiimiä. Asema oli opinnäytetyön kannalta edullinen siinä mielessä, että vaikka vuorovastaava johtaa vuoroa vuoropäällikön poissa ollessa, kynnys kertoa asioista avoimesti oli pienempi kuin esihenkilöasemassa olevalle voi usein olla.



Kuvio 1. Opinnäytetyön osa-alueet

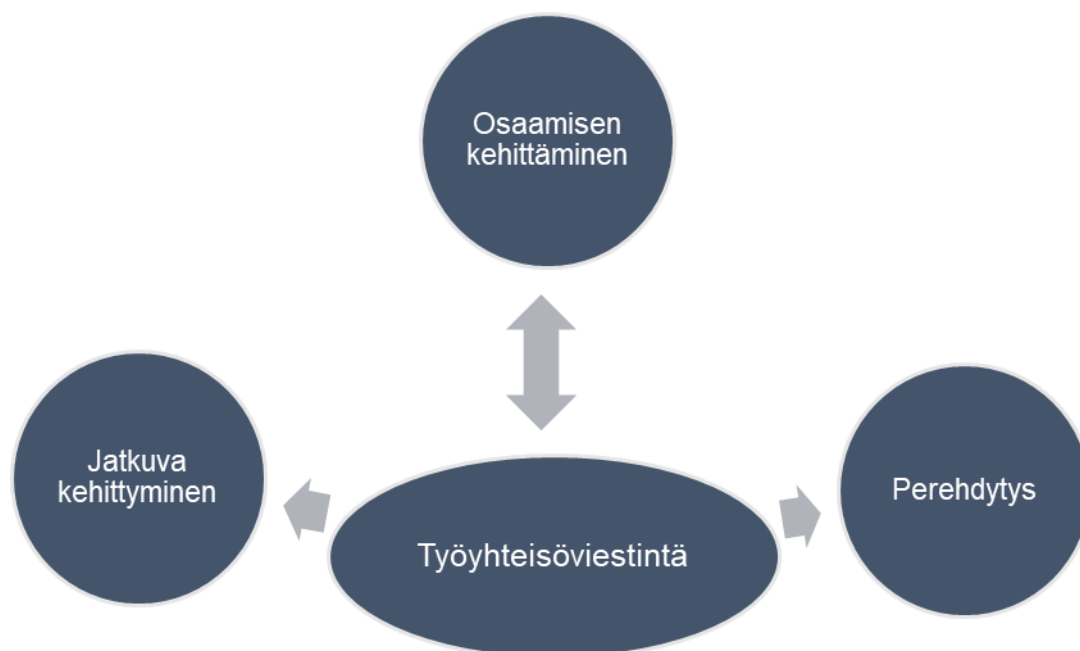
Ravintolan ylösnoston aikaan noin puolet henkilöstöstä oli ravintolassa uusia ja nuoria työntekijöitä. Myös talossa aiemmin työskennelleet olivat uuden äärellä, sillä, uusien tilojen ja ravintolakonseptin tavat ja toiminnot muuttuivat. Koska tilanne oli kaikille uusi, se toi mukanaan haasteen, kun luotiin uusia toimintatapoja ja uudenlaista työkuilttuuria. Henkilöiden ja organisaation sisällä luotiin uusia rutiineja. Muutoksen keskellä jokaisen panos oli tärkeä, jotta hyvä yhteishenki ja asenne pysyivät yllä haasteista huolimatta. Työyhteisöviestinnän toimivuus, kunnollinen perehdytys, tarvittava tuki ja jatkuva osaamisen kehittäminen olivat merkittävässä roolissa uuden ravintolakonseptin ylösnoston yhteydessä.

Asiakkaan tarpeisiin ja haasteisiin vastaamisessa, tarvitaan innovaatiokykyä, nopeutta, laatua ja sujuvaa palvelua, sekä uuden informaatio- ja viestintäteknologian hyödyntämistä kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi (Kansanen 2004, 28). Tämän työelämän kehittämistyön tarkoitus oli tukea ravintolan ylösnoston prosessia. Koska palveluliiketoiminta vaatii menestyäkseen asiakastytyvää, olennaista oli asiakaspalvelun perustan parantaminen henkilökunnan oman- ja tiimin osaamisen sekä viestintäosaamisen kehittämisen kautta. Ammattitaitoinen, itsevarma ja motivoitunut työntekijä saa asiakkaan olon turvallisiksi ja parantaa sitä kautta asiakaskokemusta. Tavoitteena oli luoda sellaisia käytäntöjä ja materiaalia, jotka jäisivät osaksi työyhteisöä vielä opinnäytetyön päätyttyäkin.

2.4 Keskeiset käsitteet opinnäytetyössä

Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee siis keskeisiä ja kokonaisuuden kannalta tärkeitä osaamisen kehittämiseen ja työyhteisöviestintään liittyviä aihealueita. Osaamisen kehittäminen ja työyhteisön sisäinen viestintä kulkevat käsi kädessä, joten aihepiireistä on poimittu olennaiset osa-alueet ja niitä tarkastellaan rinnakkain.

Keskeisimpiä käsitteitä opinnäytetyössä ovat työyhteisöviestintä, sekä osaamisen kehittäminen. Koska osaamisen kehittämisen käsite on hyvin laaja, se on jaettu edelleen osiin, joista keskeisiä aihepiirejä opinnäytetyön kannalta ovat perehdytys ja jatkuva kehittyminen. Näistä koostuu opinnäytetyön viitekehys (kuva 2).



Kuvio 2. Opinnäytetyön viitekehys

Kuvion 2 avulla havainnollistetaan sitä, kuinka kaikki opinnäytetyön aihealueet ovat yhteydessä toisiinsa. Jokainen aihepiiri linkittyy toisiinsa ja ne yhdessä vaikuttavat toimivaan kokonaisuuteen.

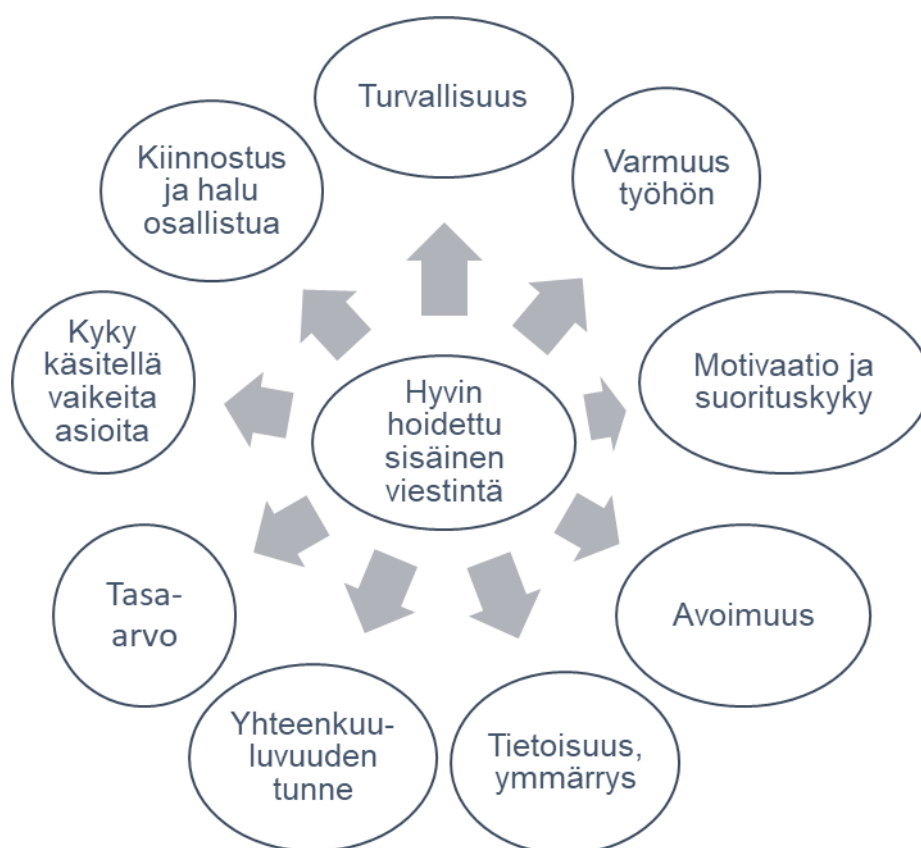
3 Työyhteisön sisäinen viestintä

Työyhteisön sisäinen viestintä vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin ja työn aikaansaannoksiin. Viestiminen vaatii kohtaamista, ennakkointia, toisen persoonan ja tunnetilan huomioimista, palautetta sekä välittämistä.

Työyhteisössä sisäistä viestintää tapahtuu kaikkialla, eikä mikään yhteisö voi olla olemassa tai toimia ilman sitä. Hyvä työyhteisöviestintä vaatii organisaation koko henkilöstöltä viestintätaitoja ja viestinnän merkityksen ymmärtämistä. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6, 20.) Yhteistoimintalaki edellyttää käsittelemään yrityksen sisäisen tiedottamisen periaatteet ja käytännöt

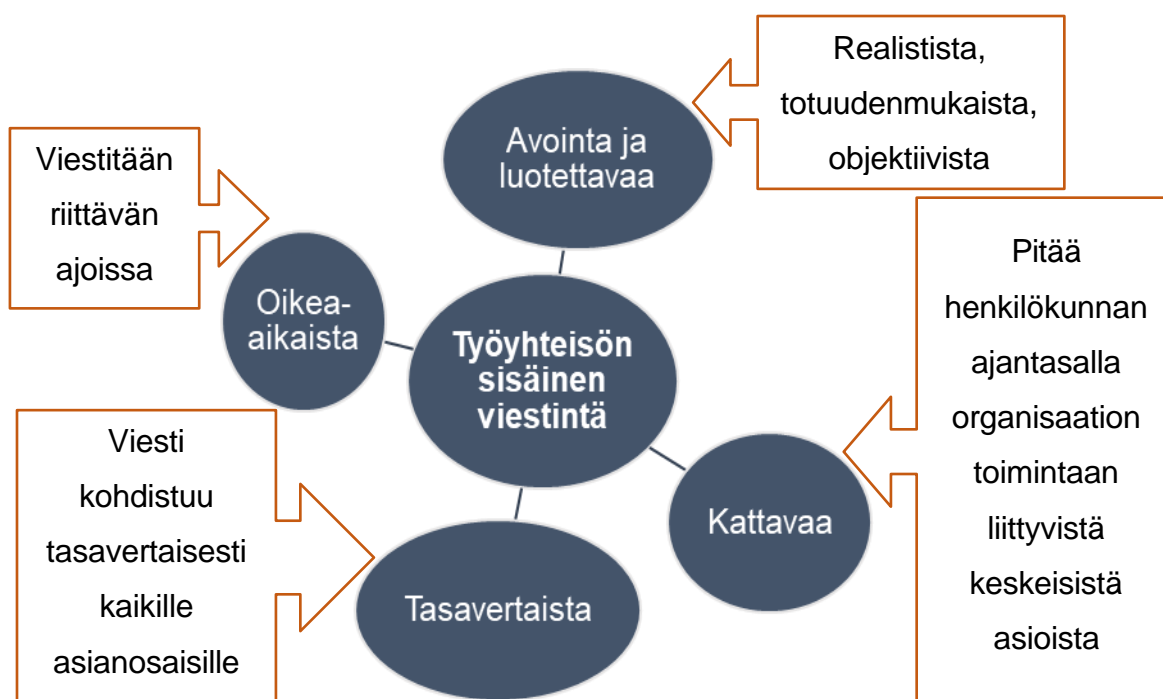
(Yhteistoimintalaki 4/2021, 18§). Yrityksen tulee mahdollistaa myös vuorovaikutus, joten pelkkä tiedottaminen ei riitä. (Kupias ym. 2014, 36.)

Sisäisellä viestinnällä on todettu olevan erityinen merkitys hyvän työilmapiiriin aikaan saamisessa. Työilmapiiri puolestaan vaikuttaa asenteisiin ja motivaatioon, jotka heijastuvat edelleen asiakastyytyvyyteen. Hyvin hoidettu sisäinen viestintä vaikuttaa siis suoraan organisaation menestymiseen (Kuvio 3). (Kauhanen 2012, 173.) Sisäinen viestintä ravintola-alan arjessa voi olla ajoittain haastavaa, sillä hektisessä ympäristössä tilanteita tulee ja menee nopeasti, samoin kuin tunteitakin. Kiireen keskellä voi olla vaikea löytää aikaa paneutua oman viestinnän oikeellisuuteen, joten pohjatyötä tulisi tehdä mahdollisimman paljon rauhallisena ajankohtana.



Kuvio 3. Millaisia asioita hyvin hoidettuun sisäiseen viestintään kuuluu (Kauhanen 2012, 173)?

Sisäisen viestinnän vastuuhenkilöitä ovat työyhteisössä esihenkilöt ja johto. Heidän tehtävänä on huolehtia, että viestintä on riittävää, avointa ja ajoitus on oikea. Johtohenkilöstön rooli on merkittävä etenkin silloin, kun luodaan luottamuksen ilmapiiriä, luovuutta, sitoutumista ja omaa organisaatiota koskevia mielikuvia. Henkilöiden tulee ymmärtää ja tulkita viestejä samoilla periaatteilla, sekä kuunnella eri tahoja tasapuolisesti (Kuvio 4). Kuunteleminen on useimmiten olennainen osa tehokasta toimintaa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6,7,12.) Kuuntelemisen lisäksi aito läsnäolo on olennaista. Kysymyksiin vastaaminen ja paikalla oleminen tärkeistä asioista puhuttaessa madaltavat johdon ja työntekijöiden välistä kuilua, sekä lisäävät tuntemusta siitä, että johto on heidän tukena arjessa. (Helsingin Yliopisto 2019.) Bistro Heilissä lähiesihenkilöt ovat arjessa läsnä päivittäin. He tekevät suurimman osan ajasta samaa työtä kuin muutkin, sekä samalla ohjaavat ja näyttävät esimerkkiä.



Kuvio 4. Millaista työyhteisön sisäinen viestintä on parhaimmillaan (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6)?

Kuviosta 4 käy ilmi se, millaista työyhteisön sisäinen viestintä on parhaimmillaan. Kun viestintää toteutetaan näillä osa-alueilla asianmukaisesti, mahdollisuudet päästä nauttimaan onnistuneesta sisäisestä viestinnästä ovat hyvät.

Vastuullinen, avoin ja toimiva sisäinen viestintä luo oppimiselle vakaan pohjan. Oppiminen vaatii vuorovaikutusta, sillä vaikka kirjalliset ohjeet tukevat oppimista, pelkkä lukeminen tai opiskelu eivät korvaa työelämän kokemusta ja sen tuomaa ammattitaitoa tai työyhteisötaitoja. Kollegat ja alan ammattilaiset ovat omiaan näyttämään ja kertomaan oleellisia tietoja ja taitoja työelämässä. Tiedon jakaminen lisää itseluottamusta, motivaatiota sekä oppimisen halua. Sujuva ja avoin sisäinen viestintä onkin suoraan yhteydessä työhyvinvointiin. (Kauhanen 2012, 179.) Silloin kun työntekijöillä on rohkeutta, halua oppia, sekä turvallinen ympäristö onnistua ja epäonnistua, osaamisen kehittäminen on mahdollista.

Työyhteisön sisäisen viestinnän vaikutukset näkyvät organisaatiossa monin tavoin. Esimerkiksi organisaation kyvyssä järjestää asiakkailleen juuri oikeat palvelut. Kun työyhteisöviestintä hoidetaan hyvin, se luo perustan myös ulkoiselle viestinnälle ja kaikelle toiminnalle organisaatiossa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6,7,12.) Bistro Heilissä on hyvä työilmapiiri, työyhteisön sisäinen viestintä on hyvällä pohjalla ja tiimityö sujuu hyvin. Sisäiseen viestintään tulisi kuitenkin aina kiinnittää huomiota ja sitä voidaan aina parantaa. Myös Bistro Heilissä on kiinnitettävä huomiota tähän, sillä uudet työntekijät eivät ole vielä omaksuneet työyhteisön kulttuuria. On tärkeää, että avoimen viestintäkulttuurin avulla voidaan rohkaista uutta työntekijää toimimaan oikein ja omaksumaan toimintatavat heti työsuhteen alusta lähtien.

3.1 Muutosviestintä ja muutosvastarinta

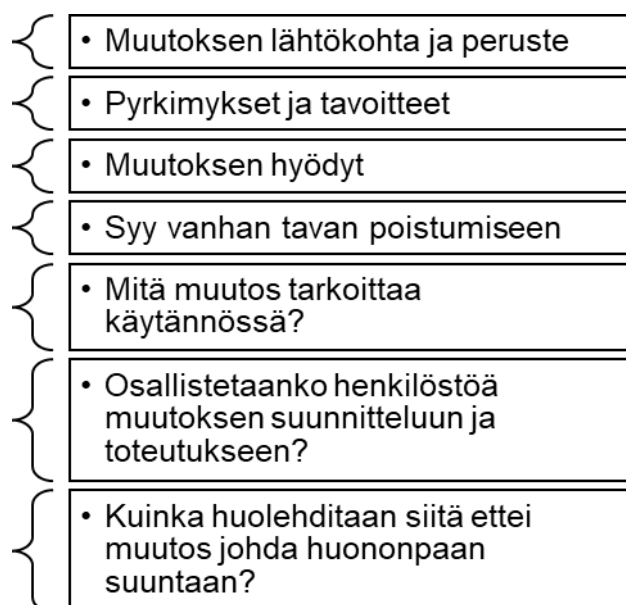
Muutosviestinnässä viestiminen tapahtuu tavallisesta poikkeavassa tilanteessa. Tällöin tiedon tarve kasvaa nopeasti ja sen tulee olla tehokkaampaa kuin normaalitilanteessa. Tehostetulla viestinnällä tavoitellaan hallittua tilanteen

hoitamista ja torjutaan lisävahinkoja. Tarpeeton huoli halutaan hälventää ja samalla eliminoida väärä tieto. Rehellisyys ja varautuminen poikkeustilanteisiin ovat tässä kohtaa avainsanoja. (Kuntaliitto 2020, 6–7.)

Muutostilanteissa tapahtuu usein niin, että johdon mielestä yksiselitteinen ja mutkattoman oloinen asia aiheuttaakin työyhteisössä kysymyksiä, väärinkäsityksiä ja huolenaiheita. Tällainen muutosvastarinta lähtee usein liikkeelle siitä, että sisäisessä viestinnässä on ollut puutteita. Huhut pääsevät liikkeelle ja synnyttävät vääränlaisia mielikuvia. (Järvinen 2012, 100.)

Muutosvastarinta hidastaa muutosprosessia ja se liittyy uusiin prosesseihin sopeutumattomuuteen. Se voi ilmetä kritisointina, epäröintinä, välinpitämättömyytenä, korostuneena itsesuojeluna, informaation torjumisena tai muina erilaisina tunnereaktioina. Uuden edessä epävarmuus voi aiheuttaa pelkoa monista eri syistä. Muutoksessa voidaan kokea myös vihaa, surua tai iloa. (Pihlajaniemi 2021.)

Muutoksen keskellä tiedon kulku ja kommunikaatio on muutoksen tärkeimpiä työkaluja. Ei riitä, että tulevasta muutoksesta kerrotaan tiedotusluontoisesti, vaan henkilöstön tietoon tulisi saattaa vastaukset useisiin kohtiin (Kuvio 5). (Järvinen 2012, 101.)



Kuvio 5. Kommunikointi muutostilanteessa (Järvinen 2012, 101).

Muutosjohtamisessa tulisi ottaa huomioon myös kritisoinnin tärkeys, mikä mahdollistaa muutosprosessin tarkastelun monista eri näkökulmista. Tämä mahdollistaa paremman vision luomisen siitä mikä prosessissa voi mahdollisesti mennä vikaan. Kriittisyyden hyödyntämisen lisäksi olisi hyvä sallia henkilöstön tuntemat tunteet ja keskustella niistä, sillä parhaimmillaan niistä voi syntyä innovaatioita ja kehitysideoita. Tulevaisuudessa olisi siis varmasti syytä miettiä tunteiden kitkemisen sijaan niiden sallimista ja läpi käymistä. (Pihlajaniemi 2021.)

3.2 Sisäisen viestinnän näkökulma opinnäytetyössä

Sisäisen viestinnän keinoja hyödynnettiin opinnäytetyössä perehdytysoppaan, tutkimuskysymysten sekä arjen tekemisen avulla. Perehdytysoppaan tarkoitus oli viestiä uudelle työntekijälle selkeästi sitä, mitä häneltä odotetaan työyhteisössä, asiakkaan palveluprosessin aikana ja millaisia asioita yrityksessä arvostetaan. Sen avulla luotiin pohja yrityksen toimintatapojen mukaiseen tekemiseen. Tarkoituksena oli muotoilla tietoa niin, että sen yhdistäminen käytännön tekemiseen olisi mahdollisimman helppoa. Lähtö-kohtaisena ajatuksena käytännönläheiselle perehdytysoppaalle oli siis se, että tukevalle tietopohjalle on turvallista lähteä rakentamaan omaa, persoonallista tapaa työskennellä. Opas oli suunnattu etenkin nuorille ja vasta-alkajille, sekä heille, jotka eivät olleet osallisina konseptin koulutustilaisuuksissa.

Koko ravintolasalin henkilöstölle kohdistetun kyselyn tarkoituksena oli lisätä tietoutta sisäisen viestinnän käsitteestä ja saada henkilö miettimään toimintaansa ja omaa viestintäänsä syvällisemmin kuin normaalissa arjessa. Kyselyn avulla herätettiin ajatuksia siitä, kuinka hyvin henkilö kokee viestinnän toimivan organisaation eri osastojen, kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa. kuinka hyvin kokee sen toimivan organisaation eri osastojen, kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa. Lisäksi haluttiin tietoa viestinnän haasteista ja kehitysideoista. Kehityskeskusteluiden osalta kysymykseen paneuduttiin

vieläkin syvemmin kuin tutkimuksessa ja mietittiin konkreettisesti, kuinka sitä voidaan parantaa. Tämä osuus keskittyi enemmän henkilöön ja hänen henkilökohtaisten viestintätaitojensa kehittämiseen.

Omalla arjen tekemisellä on työyhteisöviestinnässä suuri merkitys, sillä henkilön käyttäytyminen tarttuu nopeasti ympäristöön ja vaikuttaa työilmapiiriin.

Työntekijät työskentelevät ravintolaympäristössä tiiviisti ja havainnoivat toisiaan jatkuvasti sekä oppivat toisiltaan. Tämä tuli esille vahvasti myös opinnäytetyön tutkimusaineistossa, kun kysyttiin, kuinka henkilö kokee oppivansa arjessa parhaiten. Työntekijöitä osallistettiin työyhteisöviestintään ja tiedon jakamiseen kannustamalla ja kokoamalla nippelitietolistaa, johon kaikilla oli mahdollisuus jakaa omia käytännön vinkkejään työarkea helpottamaan. Workplace- alustan käyttöä lisättiin tiedon jakamisessa, mikä mahdollisti nopean tiedon kulun kaikille samanaikaisesti. Näillä pienillä arjen asioilla pyrittiin vahvistamaan työyhteisön avoimempaa viestintäkulttuuria ja avointa tiedon jakamista.

3.3 Viestintäkanavat pähkinäkuoressa

Viestintäkanava on viestinnän apuväline, jolla viesti lähetetään ja vastaanotetaan (Kauhanen 2012, 176–177). Viestinnässä käytetään joko yhtä tai useampaa kanavaa rinnakkain. Erilaisia viestintäkanavia on paljon, mutta yrityksessä johdon ja alaisten välinen keskustelu on korvaamaton sisäisen viestinnän muoto. Tehokkaita kanavia ovat hyvin suunnitellut ja asiakeskeiset palaverit ja kokoukset. Niiden tehokkuus perustuu vastavuoroisuuteen ja keskusteluun, sekä toisilta oppimiseen. Myös infotilaisuudet ovat tehokkaita, sillä ne mahdollistavat samanaikaisen tiedon kulun kaikille ja jättävät kysymyksille tilaa. Sähköisistä kanavista Intranet on korvannut useissa työyhteisöissä perinteiset ilmoitustaulut, sillä se tavoittaa henkilöt paikasta riippumatta. (Joki 2021, 103.)

Lähikanavat palvelevat joko tiettyä työyhteisön jäsentä tai koko työyksikköä. Suora keskinäisviestintä perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen. Suoran lähikanavaviestinnän keinoja ovat esimerkiksi oman esihenkilön,

luottamushenkilön tai kollegoiden kanssa käyty keskustelut, tiimikokoukset, neuvottelut ja suora yhteydenpito ylemmän johdon kanssa. Tämä kasvokkaisviestintä ei aina vaadi vuoropuhelua, vaan se voi olla esimerkiksi hymy, käsimerkki, tai jokin ele. Välitettyä lähikanavaviestintää puolestaan ovat esimerkiksi sähköposti, tekstiviestit, puhelut, intranet, työyhteisön viikkolehdet, yksikön ilmoitustaulut, muistilaput, videopalaverit, sekä infovihkot ja -kansiot. (Kauhanen 2012, 177.) Viestintäkanavista tulisi valita omaan organisaatioon sopivat kanavat. Bistro Heilissä hyödynnettiin paljon kirjallisia kanavia, kuten ilmoitustauluja ja muistilappuja. Päivittäinen pienimuotoinen palaveri syntyi etenkin vuoron vaihdossa, kun käytiin läpi päivän tapahtumia suullisesti.

Kaukokanavien avulla viestit välittyvät koko työyhteisölle. Suoraan viestintään kaukokanavien kohdalla voidaan katsoa kuuluvan muun muassa tiedotustilaisuudet ja työyhteistyöelimet. Välitetystä pienjoukkoviestinnästä viestintään rajatulle kohdejoukolle joukkoviestinnän keinoin. Välitettyä kaukoviestintää voivat olla esimerkiksi internet, videouutiset, joukkoviestimet kuten asiakas- ja henkilöstölehdet, pikatiedotteet, toimitusjohtajan katsaukset ja toimintakertomukset. (Kauhanen 2012, 177.) Kaukokanavia käytettiin Bistro Heilissä, kun haluttiin kohdistaa viesti koko ravintolasalin henkilökunnalle. Opinnäytetyön aikana pinnalle nousseita viestintäalustoja olivat Teams sekä yrityksille tarkoitetut viestintäalustat Workplace ja Mobiili Elli, jotka ovat kuluneen vuoden aikana tulleet monille yhä tutummiksi. Workplacen käyttöä toivottiin lisää kyselyn vastauksissa. Siksi sen käyttöä lisättiin tarkoituksellisesti opinnäytetyön aikana. Tämä osoittautui toimivaksi kanavaksi, kun haluttiin saada viestit kulkemaan tehokkaasti. Työntekijät rohkaistuivat jakamaan sitä kautta tietoa ja vinkkejä toisilleen.

3.4 Kuilu tiedon ja käytännön välillä

Teoriatiedon mukaan osaamisen kehittämisen suurin haaste on tiedon ja käytännön välinen kuilu. Opitun vieminen osaksi arkea ja käytännön tekemistä ei ole aina yksinkertaista ja vaikka asia olisikin suunniteltu hyvin, tositilanteessa opitun soveltaminen voi osoittautua haastavaksi. Tässä kohtaa onkin tärkeää

tunnistaa kuilut, jotta ne voidaan poistaa tai muuten selvittää. (Eklund 2021, 34–35.)

Kuilun haasteita näkyi Bistro Heilissä luonnollisesti jonkin verran etenkin alkuaikoina. Koulutuksia oli järjestetty ja tietoa oli tullut paljon lyhyessäkin ajassa. Kun siirryttiin tekemään käytännön työtä, ei ollut syntynyt vielä rutiineja tai toimintatapoja. Tietomäärän yhdistäminen tekemiseen ei ollut yksinkertaista ja asioita saattoi unohtua. Moni asia vaati keskittymistä ja vei pidemmän aikaa kuin normaalitilanteessa. Tällainen haaste nousee usein eteen uuden työntekijän kohdalla, mutta konseptin ylösnostossa se koski kaikkia.

4 Osaaminen

Tiedon lisäksi tarvitaan, taitoja ja asenteita, jotka muodostavat yhdessä osaamisen käsitteen. Työyhteisössä osaamisen voidaan katsoa olevan henkilökohtaista-, tiimin-, tai organisaation osaamista. Ulkoa päin tarkastellessa osaaminen näyttäytyy tarkoituksenmukaisena toimintana. (Kupias ym. 2014, 50.) Vanhan 70–20–20-mallin mukaan 70 % osaamisesta kertyy omasta kokemuksesta, 20 % tavoitteellisesta vuorovaikutuksesta ja 10 % koulutuksesta ja kuvaa se pääpiirteittäin hyvin sitä, kuinka suuri merkitys arjen oppimisella on. (Eklund 2020, 38.)

Osaamista pidetään ajan tasalla hankkimalla ja uusia kykyjä, taitoja ja kehittämällä ammatillista osaamista esimerkiksi lukemalla, keskustelemalla tai kouluttautumalla. (Ekonomit 2022.) Työntekijän perehdytys ja osaamisen kehittäminen ovat osa yhteistoimintalakia. Koulutustavoitteet, sekä osaamisen kehittäminen tulisi käsitellä yhteistoimintaneuvotteluissa. (Yhteistoimintalaki 2/2021, 9§.)

4.1 Strateginen viestintä osaamisen kehittämisessä

Strateginen viestintä nousee pinnalle, kun viestintä halutaan ottaa osaksi organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Viestinnän ollessa yksi tärkeä osatekijä hyvän lopputuloksen saavuttamisessa, se hahmottuu osaksi organisaation toimintaa. Strateginen viestintä lähtee tavoitteista, arvoista, missiosta ja visiosta. Tärkeänä palasena strategisen viestinnän toteuttamisessa on, että viestijöiden keskuudessa mietitään, kuinka viestinnällä toteutetaan organisaation strategiaa. (Tikanmäki 2021.) Tiedon antamisen avulla mahdollistetaan ymmärrystä, asioiden sisäistämistä ja sovelluksia. Suunnitelmien tulisi olla yksityiskohtaisia, sillä strategian laatijoiden tulisi onnistua viestimään se koko organisaatiolle ymmärrettävästi ja ilman väärinkäsityksen mahdollisuutta. Hyvä lähtökohta viestinnässä on pessimistinen ja asettaa oletukseksi sen, että strategisen viestin lähettäjä sekä vastaanottaja ymmärtävät asian eri tavalla. Tiedottamisen rinnalle on siis tärkeää luoda viestintää, joka on kahdensuuntaista. Kahdensuuntainen viestintä mahdollistaa vuoropuhelun ja ehkäisee väärinkäsityksiä. (Kamensky 2004, 307.)

Organisaation strategiaa toteutetaan päivittäin työnteolla ja operaatioilla, mutta koska kaikki eivät voi samanaikaisesti toteuttaa strategiaa, tulee miettiä tarkkaan, kuka tekee ja mitä. Vastuu toteuttamisesta ei ole vain harvoilla ihmisillä yrityksen sisällä, vaan on tärkeää muistaa ja ymmärtää oppimisprosessi, joka pitää sisällään tiedon, ymmärryksen, sisäistämisen ja sitoutumisen, sekä uusien ja parempien ratkaisuiden luomisen. Kun mietitään osaamisen strategista osaamista vuorovaikutusprosessina, siihen kuuluu neljä osa-aluetta, jotka ovat strategiatyöskentely, Operatiivinen toiminta, strateginen viestintä ja strateginen koulutus. Mietittäessä strategiseen osaamiseen kuuluvia elementtejä, tulisi vastata kysymyksiin miksi, mitä, ketkä, milloin ja millä tavalla? (Kamensky 2004, 306–307.)

4.2 Yksilön osaaminen

Yksittäisen ihmisen näkökulmasta katsottuna hänen osaamisensa on perusta, jonka varassa hän kehittyy ja onnistuu työssään (Viitala 2013, 144). Yksilön osaaminen ei koostu pelkästään tiedosta, vaan osaamiseen kuuluvat myös

taidot, kokemus, näkemys. Näiden osatekijöiden lisäksi merkittäviä elementtejä ovat halu ja rohkeus, sekä niiden monipuolinen käyttö. Edellä mainitut osatekijät ovat kaikilla erilaisia ja ne vaihtelevat henkilön taustan, persoonallisuuden, sekä kokemusten mukaan. Hyödyllistä yksilön osaamista on työn priorisointi ja organisointi, ryhmätyöskentelytaidot, joustavuus ja muutokseen sopeutuminen, oman toiminnan ja osaamisen arviointi, sekä oppimaan oppiminen. Pelkkä kouluttaminen ei siis todennäköisesti tuota täysin haluttua tulosta, vaan tarvitaan työssä saatua kokemusta ja laajaa näkemystä organisaatiosta, sekä sen toiminnasta. (Kupias ym. 2014, 50–51.)

Ihminen tarvitsee uskoa ja luottamusta omaan tekemiseen. Yhtenä oppimisen peruspilarina onkin minäkyvykyys, joka on merkittävä perusedellytys oppimiselle ja osaamisen kehittymiselle. (Eklund 2021, 127.) Yksilön osaamiseen vaikuttavat sekä itseluottamus, että luottamus toisiin. Itsensä johtaminen on olen-nainen osa yksilön osaamisen kehittämistä. Avoin työilmapiiri luo turvallisen ja kannustavan pohjan työn tekemiseen, ja sitä kautta paremman mahdollisuuden kehittää omaa itseluottamustaan työssä. Tärkeitä yksilöllisiä ominaisuuksia ja yksilöllistä osaamista ovat työssä kunnioitus, rehellisyys, nöyryys ja erilaisuuden hyväksyminen. Sosiaalinen pääoma työyhteisössä on tärkeää myös siksi, että luottamukselliset ja hyvät suhteet ovat sellaisen kilpailuedun lähde, jonka kopioiminen ja siirtäminen on vaikeaa. (Viitala 2014, 140.) Virheitä salliva työilmapiiri edistää yksilön rohkeutta tarttua epäkohtiin tai yrittää uutta. Tämä edistää innovatiivisuutta ja edesauttaa kehitystä. (Kupias ym. 2014, 50.) Bistro Heilissä iso osa työntekijöistä on nuoria, jotka tarvitsevat tukea oppimiseen saadakseen varmuutta työhön ja itseluottamusta omaan tekemiseen. Tästä syystä perehdytysoppaassa luotiin palvelupolun malli, josta saa apuja siihen, kuinka toimia missäkin kohtaa palveluprosessia yrityksen tapojen mukaisesti. Virheiden salliminen ja työntekijöiden osallistaminen niiden korjaamiseen sekä selvittämiseen oli arjen tekemisessä vahvasti esillä. Kun virhe tapahtui, se selvitettiin yhdessä, jos se oli mahdollista. Näin työntekijä sai haastavissa tilanteissa tarvitsemansa tuen, minkä lisäksi syntyi esimerkin kautta varmuutta vaikeiden tilanteiden ratkaisemiseen omassa työssään.

4.3 Tiimin osaaminen

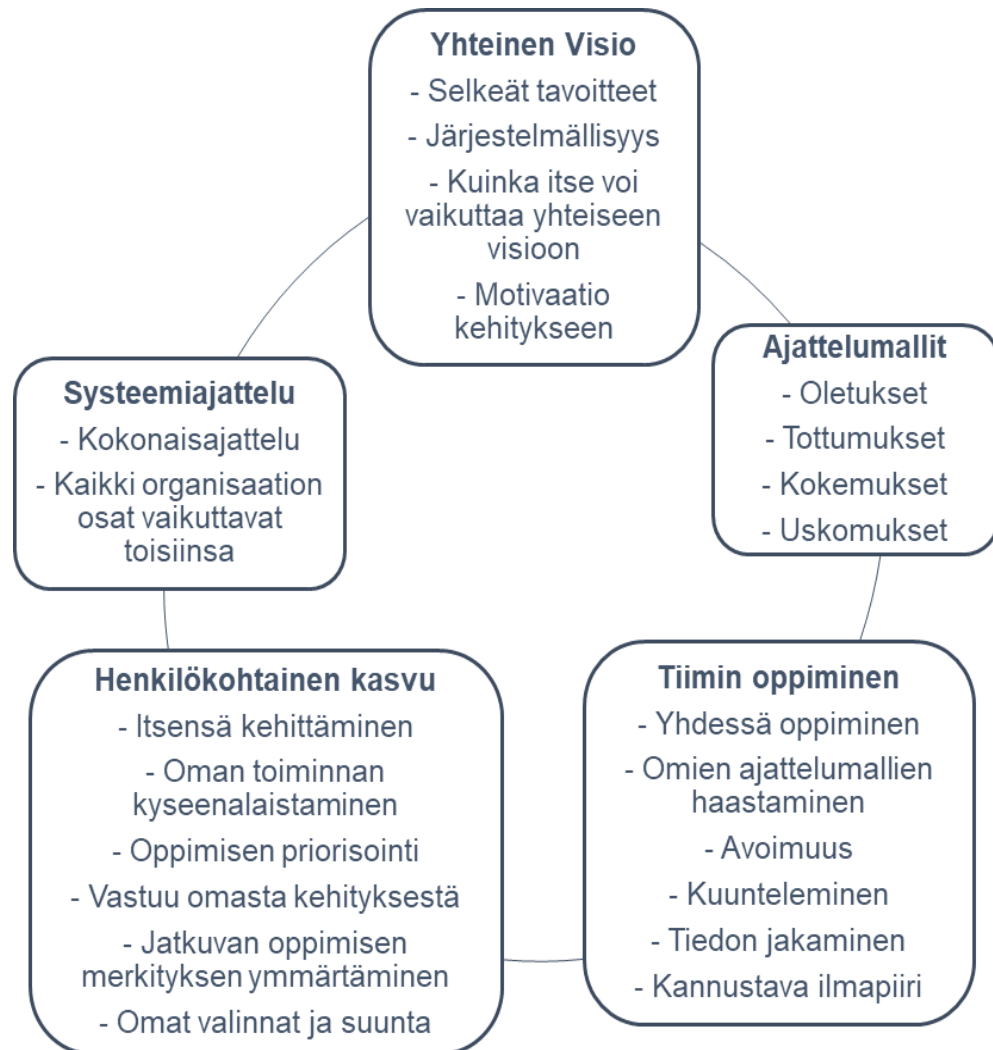
Osaaminen on luonteeltaan yksilöllistä, mutta sen kehittäminen edellyttää vuorovaikutusta toimintaympäristön kanssa. Tiimiosaaminen koostuu yksilöiden osaamisista, mutta on parhaillaan paljon enemmän. Tiimin ohjaamiseen ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen on syytä kiinnittää huomiota. Yhteispelin tulee toimia, jotta tiimi voi oppia yhdessä tehokkaasti. (Kupias ym. 2014, 153.)

Tiimin osaamisen kehittämiseen tarvitaan siis muutakin kuin henkilökohtaisia kehittämisen keinoja. Oppivalla tiimillä on keskinäinen luottamus, yhteinen käsitys tavoitteista ja päämääristä, yhteiset toimintamallit, yhteinen tiedollinen osaamis pohja, yhteisesti hyväksytyt vuorovaikutuskeinot ja ryhmätyökäyttäytyminen. Tiimin osaamisessa otetaan huomioon jokaisen erityistaidot ja työnjako. (Kupias ym. 2014, 153.) Yrityksen ratkaiseva kilpailukyky syntyy useimmiten juuri tiimin osaamisen ja -toimintatapojen kautta (Tampereen yliopisto, 2021). Toimenpiteet, joita opinnäytetyön aikana tehtiin, tukivat tiimin osaamista tiedon kulun ja yhteistyön paranemisen saralla. Kehitystä tapahtui tiimin osalta yhteistyön sujuvuudessa. On kuitenkin haasteellista mitata, kuinka suuri vaikutus opinnäytetyöllä oli todellisuudessa kehitykseen ja kuinka suuri osa oli luonnollista tiimin kehitystä.

4.4 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation käsite alkoi muodostumaan 1980-luvulla, kun tietoisuus aiheesta kasvoi ja organisaatioiden uudistumisen ja kehittymisen tarkastelu alkoi lisääntyä. Tämän seurauksena määriteltiin oppiva organisaatio sellaiseksi, joka voi luoda, hankkia ja siirtää tietoa, sekä muokata käyttäytymistään muuttuvan maailman mukaisesti hyödyntäen uutta tietoa ja käsityksiä. (Viitala & Jylhä 2019, 56.) Muutoskyky ja oppimaan oppiminen ovat olleet useita vuosia tärkeimpiä taitoja työelämässä. Kun maailma, osaamisvaatimukset sekä teknologia muuttuu ja kehittyä, edellytyksenä menestykselle on muutoksen

tahdissa pysyminen ja parhaassa tapauksessa edellä käyminen. Oppivassa organisaatiossa oppiminen ja muutokset ovat jatkuva osa jokaisen henkilökohtaista sekä yhteistä arkea. Peruselementtinä on jokaisen henkilökohtainen oppiminen, jonka avulla koko organisaatio oppii yhdessä. Ei vielä riitä, että organisaation sisällä vain osa oppii uutta, vaan oppivassa organisaatiossa tarvitaan jokaisen panosta. (Eklund 2021, 50,51.)



Kuvio 6. Organisaation oppimisen peruspilarit (Senge 2006, 17–21).

Organisaation oppimisen peruspilarit koostuvat Peter Sengen teoriassa viidestä osa-alueesta (Kuvio 6). Yhteisen vision luominen, ajattelumallien tunnistaminen, tiimin oppiminen, henkilökohtainen kasvu sekä systemiajattelu yhdessä

muodostavat pohjan organisaation oppimiselle. (Senge 2006, 7,18–21.) Kun organisaatiossa jaetaan tietoa avoimesti ja omia hyväksi koettuja malleja tai toimintatapoja hyödynnetään ja niitä tarjotaan muille työyhteisön jäsenille, luodaan mahdollisuus organisaation oppimiselle. Keskustelu, avun pyytäminen ja antaminen, kokeileminen, virheiden tekeminen ja niistä oppiminen ovat olennaisia tekijöitä. Kun tiedostetaan oppiminen, osaaminen ja motivaatio, ollaan oikealla tiellä organisaation menestykseen ja oppimiseen. Myös tunnetaidot ja luovuus kuuluvat oppivan organisaation keskiöön. (Asunmaa 2018.)

Organisaatiossa yhtä tärkeää kuin oppiminen on poisoppiminen. Poisoppiminen mahdollistaa uusien toimintatapojen omaksumisen ja omalta osaltaan lisää joustavuutta organisaatiossa. (Asunmaa 2018.) Toiminnan jatkumisen ja kehittymisen kannalta yrityksessä tulisi tunnistaa strategiset osaamisaukot (Kansanen 2004, 65).

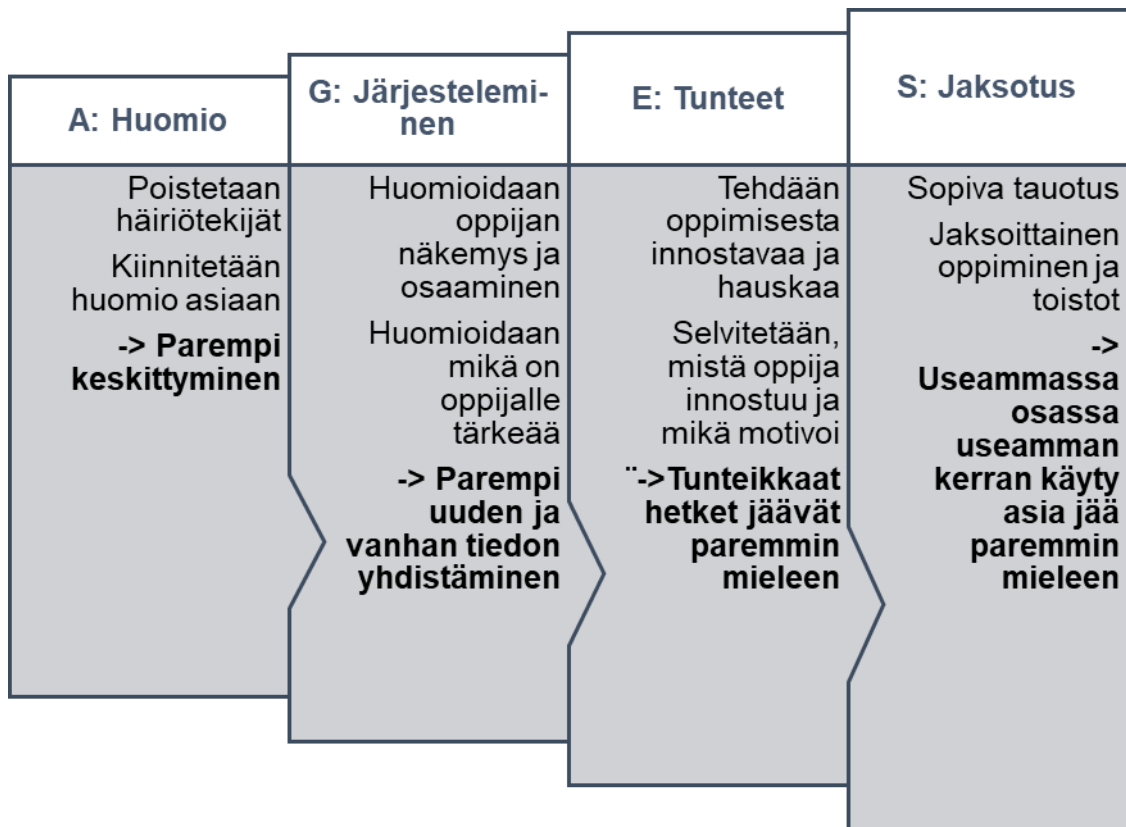
Kimmelissä ja Bistro Heilissä on havaittavissa kaikki oppivan organisaation elementit. Yrityksessä kehitetään omaa- ja tiimin osaamista päivittäin. Yhteinen visio on viestitty selvästi kaikille ja opinnäytetyössä laaditun perehdytysoppaan avulla parannetaan ymmärrystä siitä, miten yrityksessä pitää toimia, jotta päästään yhteiseen visioon. Systemiajatteluun vaikuttaa tehtävankierto, jota tapahtuu Bistro Heilissä siinä määrin, että työntekijät työskentelevät myös kokous- ja tapahtumapalveluissa. He toimivat tiiviissä yhteistyössä vastaanoton kanssa ja myös talon muiden osastojen henkilökuntaa nähdään päivittäin.

5 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on lyhyesti sanottuna opitun tiedon viemistä käytäntöön (Eklund 2021, 36). Voimakkain oppiminen tapahtuu suoran kokemuksen kautta, mikä on ihmiselle syntymästään saakka luonnollinen tapa oppia. Ihminen opettelee kävelemään ja epäonnistuu välillä, mutta motivoituneena kokeilee uudelleen ja lopulta oppii kuinka päästä eteenpäin

kahdella jalalla. Hän oppii ymmärtämään toimintansa seuraukset ja tietää miten kannattaa toimia onnistuakseen, sekä välttääkseen aiemmin tekemänsä virheet. (Senge 2006, 35.) Sama kaava toistuu myös työelämässä ja tekemällä asiat jäävätkin usein parhaiten mieleen. Onkin siis tärkeää saattaa asioita työntekijän tietoisuuteen, mutta antaa hänen ratkaista ongelma itse. Vaikka oppimiselle tulee antaa tilaa, kannattaa myös muistaa, että sitä minkä olemassaolosta ei tiedetä, niin sitä tuskin osataan myöskään hyödyntää. Tarvittava tieto ja työtä helpottavat vinkit jättävätkin usein tilaa kohdistaa osaamisen kehitystä yritystoiminnan kannalta tärkeämpiin asioihin. Opinnäytetyön kohdalla tämä tarkoitti sitä, että kun osaamisen kehittämistä haluttiin heti ensimmäisestä päivästä lähtien kohdistaa toimivaan asiakaspalveluprosessiin, taustatyötä helpottavia käytännön vinkkejä jaettiin avoimesti.

Teknologian kehittyessä vaaditaan yhä enemmän teknologia- ja järjestelmäosaamista. Kun ennen kaupan kassalla riitti se, että osasi laskea päässä laskuja, niin nykyisin kassatyöntekijän tulee opetella jatkuvasti uudistuvia kassajärjestelmiä. Anna Eklund (2021,45) kirjoittaa teknologiaan panostamisen olevan paljon helpompaa kuin osaamisen kehittämiseen panostaminen. Osaamisen kehittämisen suuri kysymys onkin se, millaiseen osaamiseen kannattaa panostaa. Osaamisen kehittäminen saattaa jäädä monimutkaisuudessaan taka-alalle, vaikka sen pitäisi olla keskeisessä roolissa tulevaisuutta ajatellen. Olosuhteet maailmalla voivat muuttua nopeasti, jolloin yksittäisten projektien sijasta olisikin parempi panostaa organisaation muutoskykyyn. Muutoskykyä voidaan kasvat-taa harjoittelemalla ja osaamista kehittää tekemällä. (Eklund 2021, 46.)



Kuvio 7. AGES - Muistisääntö oppimiselle (Dixit ym. 2019).

Neuroleadership Institutun tutkijat ovat kehittäneet oppimisen edellytyksiä nostavan mallin, joka koostuu neljästä osa-alueesta (Kuvio 7). Siitä käytetään kirjainyhdistelmää AGES, joka on lyhenne englannin kielen sanoista Attention, Generation, Emotion ja Spacing, eli huomio, järjesteleminen, tunteet ja jaksoitus. (Dixit ym. 2019.)

Opinnäytetyössä työntekijöitä ei laitettu opiskelemaan asioita kirjallisesti, mutta AGES- muistisäännön osia oli mukana kehityskeskusteluissa. Keskusteluiden avulla työntekijän oli tarkoitus oppia lisää itsestään ja omista taidoistaan. Keskusteluille valittiin sopiva paikka, jossa voitiin keskustella rauhassa ja rennosti. Tämä teki oppimisympäristöstä miellyttävän ja keskustelua voitiin käydä luontevasti ilman sellaisia häiriötekijöitä, jotka haittaisivat keskustelua. Suunniteltaessa osaamisen kehittämistä mietittiin mikä henkilöä motivoi oikeasti

ja mihin halutaan panostaa, jolloin työntekijä oli myös valmis opiskelemaan lisää asiasta myös kirjallisesti. Näistä jäi positiivinen mielikuva, sillä keskusteluiden pääpaino oli niissä asioissa, joista henkilö pitää. Pientä jaksotusta oli keskusteluiden lomassa ja pidempi jakso eri keskusteluiden välillä. Kolme keskustelukertaa loi suuremman muistijäljen asioista.

5.1 Inhimillinen pääoma ja osaamispääoma

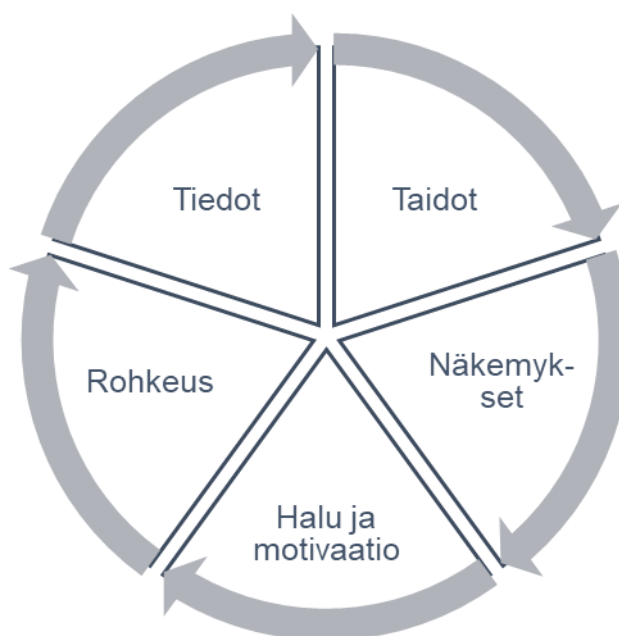
Inhimillinen pääoma ei näy suoraan tilinpäätöksessä, sillä se on pääomaa, jota ei voida täysin raportoida. Inhimillinen pääoma koostuu johtamisen laadusta, johtamisjärjestelmästä, toimintatavoista, prosesseista, sekä henkilöstön osaamisesta ja tiedoista. Näiden lisäksi organisaation suhteet asiakkaisiin ja sidosryhmiin voidaan katsoa osaksi inhimillistä pääomaa. Myöskään osaamispääomaa ei usein seurata samoin kuin muuta yrityksen pääomaa. Koska osaamispääoma ei näy taseessa, se ei kuitenkaan tee siitä merkityksetöntä. (Eklund 2021, 13.)

Inhimillisen pääoman määrittäminen on haasteellista ja sen kehittäminen vie aikaa. Organisaatiokulttuuri ja toimintatavat ovat usein tiukasti kiinni työyhteisössä. Tämän vuoksi inhimillisen pääoman hyvällä perustalla, rakentamisella ja jokapäiväisellä kehittämisellä on tärkeä rooli työyhteisöä kehitettäessä. Yksilön, tiimin ja organisaation osaamisen päämäärätietoisella kehittämisellä voidaan kasvattaa inhimillistä pääomaa. (Eklund 2021, 40–42.)

5.2 Strateginen koulutus

Koska strategiatyöskentelyssä ratkaiseva tekijä on näkemys, siihen tulisi kiinnittää erityisesti huomiota myös koulutuksessa. Koko yhteisön näkemyksen tulisi olla yhdenmukainen, jotta yhdessä tekeminen on tehokasta. Tulisi siis miettiä sitä, kuinka tietämisestä siirrytään ymmärrykseen ja miten kokonaisuudet muodostuvat tiedon palasista. On myös opittava ymmärtämään ei osien välisiä vuorovaikutussuhteita. Oppimisprosessin liittyessä

pitkäjänteisesti työhön, halu ja rohkeus strategiatyöhön usein kasvaa. (Kamensky 2004, 309.) Ravintolakonseptin ylösnoston yhteydessä työntekijöille järjestettiin koulutustilaisuuksia, joiden avulla motivoitiin työntekijöitä, sekä luotiin tietoperusta sille, mitä uusi konsepti tarkoittaa ja mitä työntekijöiltä odotetaan käytännön työssä. Näin luotiin yhteinen visio ja yhtenäistettiin yksilöiden näkemyksiä uuden konseptin toiminnasta. Taitoja kehitettiin käytännössä ja taitojen kasvaessa kasvoi myös rohkeus omaan tekemiseen. Strategisella koulutuksella tulisi vaikuttaa kaikkiin mainittuihin oppimisen tavoitealueisiin, sillä se mahdollistaa liiketoiminnan kannalta kestävät tulokset myös tulevaisuuteen katsottaessa (Kamensky 2004, 308–309). Kuviossa 8 havainnollistetaan osaamisen kehittämisen pilareita ja sitä, kuinka ne ovat kaikki yhteydessä toisiinsa.



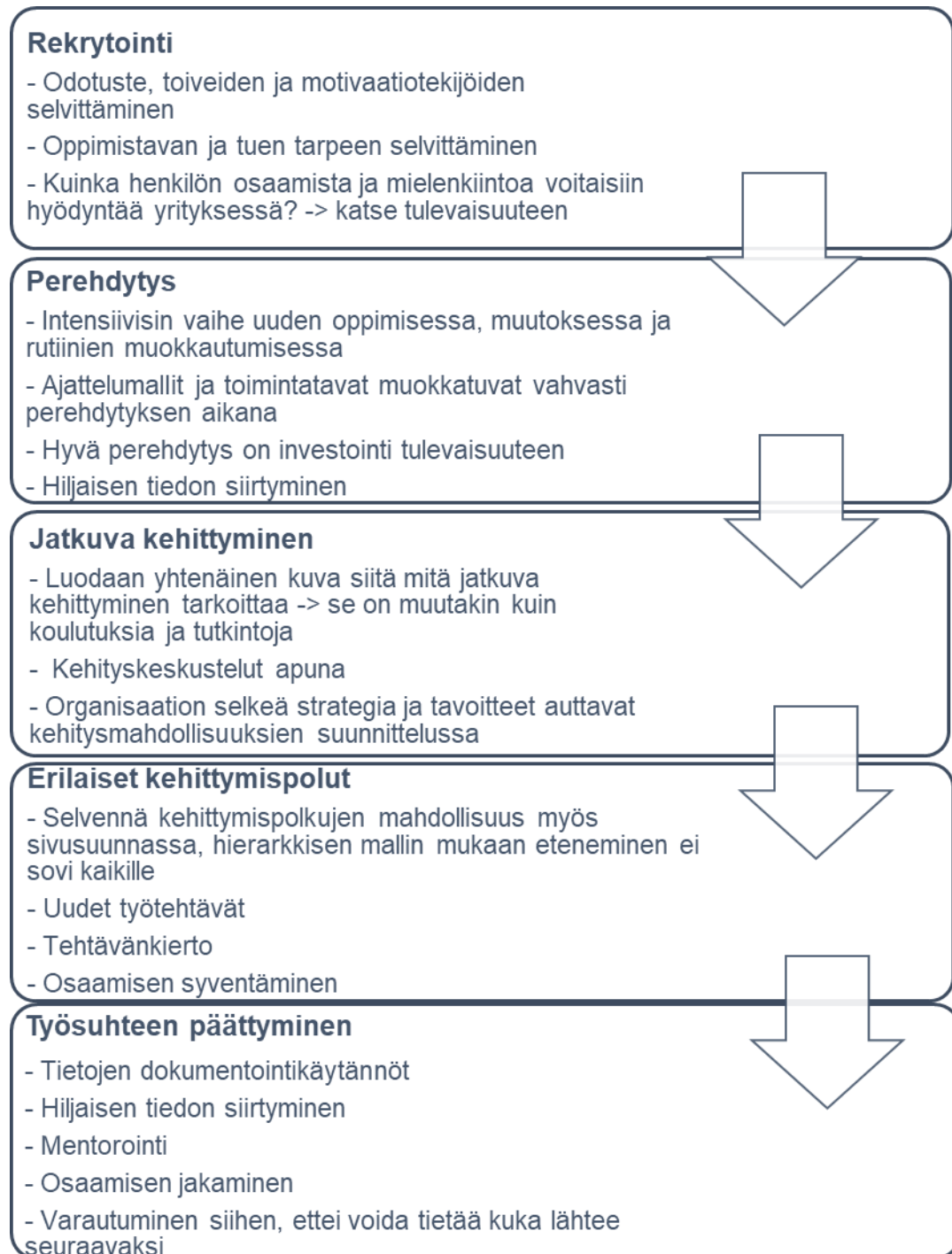
Kuvio 8. Oppimisen tavoitealueet (Kamensky 2004, 308).

Bistro Heilissä työntekijöiden ymmärrys hotellin eri osastojen toiminnoista on tärkeää. Sama asiakas voi käyttää vierailunsa aikana hotellin jokaisen osaston palveluita, minkä vuoksi asiakaspolun kokonaisvaltainen ymmärtäminen on olennaista. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa jokainen kohtaaminen

henkilökunnan kanssa ja sujuva prosessi vaatii ymmärrystä siitä, kuinka toinen osasto toimii. Kokonaiskuvan hahmottamisen tueksi liitettiin tutkimuskysymyksiin oman viestinnän arviointia, jolloin työntekijän tuli miettiä omaa yhteyttään jokaiseen hotellin osastoon. Tarkoituksena oli herättää ajatuksia ja tietoisuutta siitä, että hotellin yksiköistä koostuu yksi kokonaisuus.

6 Osaamisen kehittäminen työsuhteen eri vaiheissa

Parhaimmillaan osaamisen kehittämisen prosessi alkaa heti rekrytoinnista ja jatkuu aina työsuhteen päättymiseen saakka (Kuvio 9). Tälle välille mahtuu rekrytoinnin jälkeen useita vaiheita, jotka ovat kaikki yhtä tärkeitä. Kun uusi työntekijä on valittu, työsuhde aloitetaan perehdytyksellä, jonka jälkeen työsuhteen aikana tapahtuu jatkuvaa kehittymistä ja erilaisten kehittymispolkujen muodostamista, ennen kuin työsuhde päättyy. (Eklund 2021, 115,116.)



Kuvio 9. Osaamisen kehittäminen eri vaiheissa työsuhdetta (Eklund 2021, 115,116).

Opinnäytetyössä keskityttiin erityisesti kahteen työsuhteen vaiheeseen, jotka olivat perehdytys ja jatkuva kehittyminen. Erilaiset kehittymispolut kulkevat edellä mainittujen rinnalla, sillä Bistro Heilissä on mahdollisuus edetä

haluamaansa suuntaan. Näitä vaihtoehtoja mietittiin esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

6.1 Perehdytys

Eklundin (2021, 115) mukaan tärkeintä perehdytysvaiheessa on oppia organisaation toimintatavat ja päästä omaan työhön kiinni nopeasti. Lämmin tervetulo, merkityksellinen työ, mahdollisuus luoda ihmissuhteita ja arvostuksen tunne luovat hyvän kokemuksen uudelle työntekijälle ensimmäisenä työpäivänä. Työn-tekijät, jotka käyvät läpi järjestelmällisen ja hyvin suunnitellun perehdytyksen, jäävät 58 % todennäköisemmin yritykseen yli kolmeksi vuodeksi. Taitojen perehdyttämisen ohella on tärkeää keskittyä henkilökohtaisiin vahvuuksiin ja mielenkiinnon kohteisiin, mikä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Kolovou & Bailey-Hughes 2016.) Hyvällä ja vuorovaikutteisella perehdytyksellä luodaan sujuva, terveellinen ja turvallinen perusta työlle. Etenkin nuorten kohdalla kunnollinen perehdytys, tuki ja kannustus ovat merkittäviä osatekijöitä uudessa työssä, sillä ne auttavat ja motivoivat kokemattomia työntekijä kiinnittymään työelämään oikealla tavalla. (Työterveyslaitos, 2022.) Bistro Heilin uudet työntekijät olivat pääasiassa nuoria, joten perehdytysosuutta haluttiin tukea opinnäytetyössä niin, että perehdytys jatkuisi pitkään ensimmäisten viikkojen jälkeen yksilön tarpeiden mukaan. Ravintola-alan pitovoima oli kärsinyt COVID-19:ta ja siksi perehdytyksen tuli olla henkilöä sitouttavaa ja onnistunutta.

Perehdyttäjät ja perehdytysohjelma on tarpeen suunnitella hyvin etukäteen ja varata perehdytykselle riittävästi aikaa. Perehdytys määrittää paljolti työntekijän asennoitumista ja työskentelytapoja myös tulevaisuudessa. Perehdytyksen aikana muutos osaamisen kehityksessä on suurta, sillä silloin opitaan intensiivisesti uutta ja luodaan rutiineja. Kun työsuhde alkaa hyvällä perehdytyksellä, se helpottaa oppimista myös uran myöhemmissä vaiheissa. Luomalla vankka pohja työhön, investoidaan tulevaan, joten perehdytystä ei kannata lopettaa liian aikaisin. (Eklund A. 2022, 118-119.) Monipuoliset oppimismateriaalit, kuten kuvat ja videot mahdollistavat nykypäivänä

tehokkaamman oppimisen (Työterveyslaitos, 2022). Perehdytystä siirretään yhä enemmän myös verkkoon, ja erilaisia perehdytyksiä ja oppimisympäristöjä on mahdollisuus luoda perehtymisen tueksi. Tämä luo joustavuutta perehdytysprosessiin, sillä verkossa perehdytys ei useimmiten ole ajasta tai paikasta riippuvainen. Riittää kun on tarvittavat välineet perehdytyksen suorittamiseen.

6.2 Perehdytysopas opinnäytetyössä

Perehdytysopas tuli mukaan opinnäytetyöhön matkan varrella, sillä se osoittautui tarpeelliseksi henkilökunnan vaihtuvuuden keskellä. Ravintolassa ei ollut Bistro Heilin konseptista kertovaa perehdytysopasta. Matkailu- ja ravintola-ala olivat murroksen keskellä, kun korona-aika sai useat vaihtamaan toimialaa. Uusista työntekijöistä moni olikin juuri uransa alkuvaiheilla, joten helppolukuinen opas tuki perehtymistä työhön luomalla yksinkertaisen tietoperustan ravintolan toimintatavoista ja palvelumallista.

Tarkoituksena oli siis luoda uudelle työntekijälle yksinkertainen ja selkeä pohja, jonka avulla hän voi turvallisesti lähteä luomaan omalle persoonalleen sopivaa tapaa palvella asiakkaitaan. Perehdytysopas antoi ja antaa tulevaisuudessakin tukensa uuden asiakaspalvelijan kehitykselle. Tämä asiakaspalvelija toimii ketjun toimintatapojen mukaisesti, unohtamatta kuitenkaan omaa persoonaansa, jota arvostetaan. On myös olennaista, että asiakaspalvelija ymmärtää hotellin palveluympäristönä kokonaisuudessaan ja asiakkaan kulkeman polun. Sama asiakas käyttää usein montaa eri palvelua hotellivierailunsa aikana ja jokainen kohtaaminen on merkittävä osa vierailun onnistumista.

Perehdytysopas auttaa ymmärtämään heti perehdytyksestä lähtien sen mitä kaikkea Bistro Heili sekä sen työntekijät ovat ja edustavat. Oppaassa käydään läpi organisaatiokaaviota, tavoitteita, arvoja, kulttuuria ja toimintatapoja, sekä millaista käytöstä työntekijältä odotetaan. Opas tarjoaa hyvinkin yksinkertaisia käytännön esimerkkejä arkeen, kuten kuinka vastata asiakkaalle, jos hän antaa

rakentavaa palautetta. Näitä esimerkkejä valikoitui mukaan oppaaseen myös siksi, että havainnoimalla ja keskustelemalla saatu tieto osoitti, että työssä koettiin aika ajoin epävarmuutta. Tämä johtui siitä, ettei oltu varmoja siitä kuinka toimia vaikeissa kohtaamisissa asiakkaan kanssa. Haastavat tilanteet ovat hyvin erilaisia, mutta perehdytysoppaan esimerkkiä voi soveltaa moneen.

Nykyaikana sosiaalinen media on suuressa osassa etenkin nuorten elämää, joten oppaassa muistutetaan myös siitä, kuinka yrityksestä saa sosiaalisessa mediassa puhua. Oppaan lopusta löytyy tarkistuslista, josta voi tarkastaa onko kaikki tarvittavat toimenpiteet työn aloittamiseksi tehty ja materiaalit käyty läpi. Seuraavassa kuviossa on avattu perehdytysoppaan sisällysluettelo ja sitä mitä otsikoiden alta löytyy (Kuvio 10).

Mikä on Bistro Heili?	<ul style="list-style-type: none"> • Bistro Heili - faktatietoa ravintolasta, sen tuotteista ja toiminnasta • BistroBar - BistroBar ja sen tuotteet lyhyesti • Kesäterassi - Kesäterassi lyhyesti • Organisaatiokaavio ja asiakaspaikat
Keitä me olemme?	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia ominaisuuksia Bistro Heilin työntekijöillä on - adjektiiveja bistron työntekijöistä • Miten Bistrossa toimitaan - työkaverit ja asiakkaat
Bistron palvelumalli - meidän tapamme toimia	<ul style="list-style-type: none"> • Kokonaiskuva asiakkaan palvelumallista
Asiakkaan palvelupolku Bistrossa	<ul style="list-style-type: none"> • Yksityiskohtainen palvelupolku asiakkaan vierailun kulusta • Esimerkkipuhekuplat palvelupolun jokaisesta vaiheesta • Asiakaspalveluun liittyviä huomioita ja odotuksia
Sosiaalinen media	<ul style="list-style-type: none"> • Tietoa sometiimistä • Käyttäytyminen sosiaalisessa mediassa
Tarkistuslista	<ul style="list-style-type: none"> • Oletan jo tarkastanut/lukenut...

Kuvio 10. Perehdytysoppaan sisältö

Perehdytysopas otettiin käyttöön Bistro Heilissä kesällä 2022. Vaikka kirjallista perehdytysaineistoa on yrityksellä muutakin, tämä on ainoa, joka kertoo työntekijälle suoraan käytännön työstä ja toimintamalleista. Opas on toiminut hyvänä tukena perehdytysprosessissa etenkin uransa alussa oleville tarjoilijoille.

6.3 Jatkuva kehittyminen

Jatkuvan kehittymisen aikana painopiste siirtyy oman osaamisen jakamiseen ja oman työn kehittämiseen. Jatkuvan kehittymisen käsitteestä tulee usein mieleen koulutukset ja tutkinnot. Se on kuitenkin paljon muutakin ja vaihtoehtoja jatkuvalla oppimiselle on paljon. Jatkuva kehittyminen kulkee rinnakkain erilaisten kehittymispolkujen kanssa ja mahdollistaa kehittymispolkujen etsimistä ja hierarkkisen urakehityksen lisäksi myös sivusuunnassa etenemistä. Se voi tarkoittaa oman ammattitaidon syventäminen tiettyyn asiantuntijatehtävään tai tehtävän kiertoa organisaation sisällä. (Eklund 2021, 120–123.) Bistro Heilissä tämä tarkoittaa usein sitä, että työntekijä siirtyy vastuullisempaan asemaan tai kehittää osaamistaan kokous- ja tapahtumapalveluiden puolelle. Se voi myös tarkoittaa sosiaalisen median osaamisen kehittämistä sisällöntuotannon ja markkinoinnin näkökulmasta siirtymällä osaksi sosiaalisen median tiimiä. Bistro Heili tarjoaa osaamisen kehittämiseen monipuolisesti vaihtoehtoja. Lisäksi PKO tarjoaa mahdollisuuksia erilaisten urapolkujen luomiseen myös Bistro Heilin työntekijöille.

Jotta jatkuva kehittyminen olisi tehokasta ja kannattavaa, tulisi etsiä runsaasti vaihtoehtoisia tapoja ja valita omiin tarpeisiin sopivat alueet. Työntekijöille tulisi selkeyttää, mitä se tarkoittaa käytännössä ja mitkä ovat tavoitteet ja strategia. Työnantajan tulisi selvittää, kuinka paljon jatkuvaan kehittämiseen ollaan valmiita panostamaan ja kuinka työntekijöiden odotuksia säännöllisten kehityskeskusteluiden sekä avoimen keskustelun avulla. Työntekijöitä kannattaa osallistaa uusien käytäntöjen suunnittelemiseen ja kaikkia

työntekijöitä perehdyttää aika ajoin uudelleen, jos jokin työympäristössä muuttuu. Jatkuva kehittyminen vaatii aikaa ja siihen tulisikin varata riittävät aikaraamit. (Eklund 2021, 120–121.) Jatkuvaan kehitykseen kannustetaan ja perehdytyksestä asti olisi tärkeää kannustaa avoimuuteen. Tämä käy ilmi perehdytysoppaassa, jossa mainitaan, että Bistro Heilin työntekijät ovat avoimia ja kehittyvät.

6.4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelua voidaan sanoa yksilölliseksi osaamiskartoitukseksi (Kupias ym. 2014, 87). Keskustelu käydään esihenkilön ja alaisen välillä. Yrityksillä on usein tapana pitää kehityskeskustelu kerran vuodessa. Voidaan sanoa, että kehityskeskustelu koostuu kolmesta osasta, jotka ovat suoritusten arviointi, uusien tavoitteiden sopiminen ja osaamisen kehittäminen. (Kansanen 2004, 137–138.) Kehityskeskusteluiden sisältö on paisunut vuosien mittaan ja mukaan on tullut myös keskustelua, käytännön työstä, konflikteista, tulevaisuuden toiveista, palkasta ja palautteen antamisesta. Liian lyhyt aika liian monelle asialle voi laimentaa kehityskeskustelun tehokkuutta, joten keskustelulle tulisi muistaa asettaa selkeät raamit ja varata lisää aikaa tarvittaessa. (Eklund 2021, 177.)

Kehityskeskustelun keskiössä tulisi olla toiminnan kehittämisen ja siihen linkittyvä osaamisen kehittämisen näkökulma (Eklund 2021, 177). aikana kootaan kaikki osatekijät, jotka ovat olennaisia suorituksen kehittämisen kannalta. Sen aikana käydään läpi menneen kauden suoritustasoa ja tarkastellaan tavoitteiden edistymistä ja asetetaan uudet tavoitteet. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää toimivaa vuorovaikutusta esihenkilön ja alaisen välillä ja usein se paranee, mitä enemmän pidetään pieniä palavereita tai keskustelutuokioita. Aito keskustelu on tärkeää, jotta kehityskeskustelu on mahdollisimman hyödyllinen molemmille osapuolille. (Kansanen 2004, 137–138.) Työntekijät, jotka ovat arjessa läsnä, tietävät usein parhaiten mitä työyhteisössä tapahtuu, joten luottamuksellinen keskustelu voi tuoda esille asioita, joista työnantaja ei välttämättä ole tietoinen.

Jotta keskustelulle saadaan vankka perusta, tulisi siihen valmistautua hyvin. Kehityskeskustelun arviointiosuus voi olla molemmille osapuolille jännittävä ja sitä voidaan arastella, joten on hyvin tärkeää, että keskustelussa on turvallinen olo ja luottamus on kunnossa. Valmistautumisessa voi käyttää hyödyksi tarkistuslistoja tai ennakkopalaveria, jossa käydään läpi keskustelun aiheet. Molemminpuoliseen kehittymisen arviointiin kannattaa panostaa. (Kansanen O. 2004 140–141.)

6.5 Osaamiskartta työkaluna kehityskeskustelussa

Osaamiskartta on Annina Eklundin (2021, 21) suunnittelema yksinkertainen työkalu, jota voidaan soveltaa moneen tarpeeseen. Se auttaa osaamisen kartoituksessa, sekä kehittämisen suunnittelussa ja kehitystarpeiden kartoittamisessa pienemmissä yhteisöissä. Se voi kohdistua organisaatioon, tiimiin tai yksilöön ja tarkoitus on olla käytännönläheinen apuväline pienelle organisaatiolle tai lähijohtajalle. Yksinkertainen osaamiskartta antaa mahdollisuuden nopeasti saatavaan ja selkeään kokonaiskuvaan tarkasteltavan kohteen tilanteesta. (Eklund A. 2021, 21, 108–107.)

	Osaamisalue	Kuvaus	Tasot	Kehittämisen käytännöt
Kysymys				

Kuvio 11. Osaamiskartta

Osaamiskartan (kuvio 11) sarakkeita voi lisätä ja poistaa oman tarpeen mukaan. Tässä mallissa ensimmäisen sarakkeen osaamisalueeseen kirjataan sellainen osaaminen, joka on työssä välttämätöntä. Toiseen sarakkeeseen kirjataan mitä osaamisalueella tarkemmin tarkoitetaan ja millaisia taitoja siihen

kuuluu. Kolmannelle sarakkeelle arvioidaan osaamisen tasoa esimerkiksi asteikolla 0–5. Viimeiseen sarakkeeseen kirjataan niitä käytäntöjä, toimintatapoja ja prosesseja, joita on tarjolla osaamisen kehittämiseen. (Eklund 2021, 108–109.)

Opinnäytetyössä käydyissä kehityskeskusteluissa käytettiin pohjana sovellettua osaamiskarttaa. Se pidettiin tarkoituksella yksinkertaisena, sillä keskustelulle haluttiin antaa enemmän ulottuvuuksia. Kysymykset ovat selkeät, mutta niitä ei ole ohjattu liikaa, jolloin työntekijälle jää paremmin varaa pohtia sitä mikä itselle on tärkeää. Jokaisen keskustelun päätteeksi asetettiin tavoite seuraavaa kertaa varten.

6.6 Kehityskeskustelu opinnäytetyössä

Opinnäytetyön aikana käytiin kolme kehityskeskustelukertaa kahden henkilön kanssa. Molemmat mukana olleet henkilöt olivat työskennelleet ravintolassa jo ennen remonttia ja uuden ravintolakonseptin avaamista. Kummallakin oli entuudestaan vankka kokemuspohja ravintola-, sekä kokous- ja tapahtumapalveluista ja hotelliympäristö ennen remonttia oli tuttu. Heillä oli mahdollisuus osallistua kaikkiin koulutus- ja valmennustilaisuuksiin, joita järjestettiin ennen ravintolan avaamista.

Keskustelut käytiin puolen vuoden aikana ja niiden välillä oli noin kolme kuukautta aikaa, mikä olisi työelämässä liian lyhyt aikaväli käydä yhtä mittava keskustelu. Normaalioloissa niin suuret muutokset kuin nyt Kimmelin ravintolamaailmassa eivät usein tapahdu yhtä nopeasti. Opinnäytetyön puitteissa kolmen kuukauden aikaväli osoittautui kuitenkin toimivaksi, kun tarkoituksena oli keskustella vain kolme kertaa ja tilanne uuden ravintolakonseptin äärellä toi mukanaan nopean kehitysvaiheen kaikille. Ensimmäinen keskustelu pidettiin ennen ravintolan avaamista syyskuussa 2021 ja viimeinen maaliskuussa 2022.

Osaamiskartta (liite 1) täytettiin yhdessä ja keskustellen. Tarkoituksena oli saada työntekijä miettimään omaa osaamistaan, toimintaansa ja tavoitteitaan, sekä sitä millaisia askeleita tulee ottaa käytännössä, jotta päästään tavoitteeseen. Työntekijä päätti siitä mitä kirjataan ylös ja arvioi itse omaa työskentelyään myös asteikolla 0–5. Tarkoituksena oli listata vain niitä asioita, joihin on aito kiinnostus ja joihin oltiin valmiita panostamaan oikeasti, sillä muutoin listata kasvaisi liian suuri, sillä osaaminen on käsitteenä hyvin laaja, minkä vuoksi vastausten rajaaminen itselle tärkeisiin osa-alueisiin oli ehdotonta.

Toisella ja kolmannella kerralla keskustelun ohessa käytiin läpi edellisen kerran vastauksia ja itsearviointeja. Niitä vertailtiin ja käytiin läpi missä oli tapahtunut kehitystä ja missä oli kenties menty taaksepäin. Uutta arviointia tehdessä aikaa oli kulunut sen verran, ettei edellisen kerran arvosana ollut enää muistissa. Uutta arviointia tehdessä ei vielä paljastettu edellisen kerran arvosanaa, jolloin sillä ei ollut merkittävää vaikutusta uuteen arvosanaan ja kehityksen arviointiin. Opinnäytetyön tekijän rooli keskustelussa oli ohjata keskustelua ja johdatella, sekä kannustaa keskusteluun.

Keskustelukysymykset haluttiin pitää tarkoituksella avoimina, jolloin ei ollut määritelty tiettyjä asioista joita tuli tarkastella, vaan luotiin vapaus suunnata mielenkiinto itseä kiinnostaviin aihealueisiin. Tämä mahdollisti syvällisemmän keskustelun ja matalamman kynnyksen tuoda esille aihealueita, joista ei normaalissa arjessa tulisi keskusteltua. Tiedon saannin kannalta tämä oli hyvä keino selvittää vahvuuksia ja epäkohtia niin työn tekijän omakohtaisissa kokemuksissa ja toiveissa, kuin työyhteisön vaikutuksesta omaan tekemiseen.

6.7 Kehityskeskustelun tuloksia

Kehityskeskusteluiden tuloksia ei aiheen henkilökohtaisen luonteen vuoksi avata yksityiskohtaisesti, vaan tuloksia tarkastellaan tiivistettynä kokonaisuutena. Tietosuojan vuoksi henkilöt pidetään anonymoineina niin, ettei heitä voida tunnistaa vastausten perusteella. Tuloksia tarkasteltaessa on otettava huomioon se, että itsearviointi perustuu henkilön sen hetkiseen

mielentilaan, motivaatiotekijöihin ja kokemuksiin, joten jonakin muuna päivänä vastaukset olisivat voineet olla erilaisia. Kehityskeskusteluun sovellettiin työkaluna osaamiskarttaa (kuvio 12).

	Osaamisalue	Osaamisalueen kuvaus	Osaamisen taso	Kehittäminen käytännössä
Kysymys				

Kuvio 12. Sovellettu osaamiskartta kehityskeskustelussa.

Keskustelun runko koostui yhdeksästä avoimesta kysymyksestä, joihin kaikkiin mietittiin osaamisalue, osaamisen kuvaus, osaamisen taso ja kehittämistoimenpiteitä käytännössä. Ensimmäisellä keskustelukerralla oli mukana vain kohdat 1–5. Vastaukset on koottu tiivistettynä niin, että mukana ovat suurimmin molempien henkilöiden kohdalla pinnalle nousseet aihealueet avoimista kysymyksistä (kuvio 13).

<p>1. Millainen osaaminen on työssäni välttämätöntä?</p> <ul style="list-style-type: none">• Vuorovaikutustaidot• ongelmanratkaisutaidot• Stressin sietokyky• Joustavuus
<p>2. Mitä osaamista minulla on välttämättömien taitojen lisäksi?</p> <ul style="list-style-type: none">• Koulututkinnot• Monipuolinen kokemus alalta
<p>3. Mitkä työelämätaidot näen itselleni tärkeimpinä?</p> <ul style="list-style-type: none">• Vuorovaikutustaidot• Muutoskyky
<p>4. Mitä osaamista minulla ei vielä ole, mutta haluaisin?</p> <ul style="list-style-type: none">• Markkinointi• Tekniikkaosaaminen• Järjestelmäosaaminen
<p>5. Millaisesta osaamisesta olisi minulle hyötyä tulevaisuudessa?</p> <ul style="list-style-type: none">• Toimistotyöt• Markkinointi• Vuorovaikutustaidot
<p>6. Uusi tavoite/Kuinka hyvin edellisellä kerralla asetettu tavoite on toteutunut?</p> <ul style="list-style-type: none">• Edistynyt jonkin verran
<p>7. Onko edellisen kerran jälkeen tapahtunut muutosta työyhteisössä? Jos on niin mitä?</p> <ul style="list-style-type: none">• Osaamisen kehitys yleisesti• Uusia työkavereita
<p>8. Mikä keskustelussa oli hyödyllistä?</p> <ul style="list-style-type: none">• Huomaa kehityksen konkreettisesti• Kun asioita käydään läpi ääneen, ne jäävät paremmin mieleen• Auttaa tunnistamaan omat kehityskohteet ja vahvuudet
<p>9. Vapaa sana</p> <ul style="list-style-type: none">• Keskustelut ovat olleet hyödyllisiä oman kehityksen seuraamisessa ja ammattitaidon kehittämässä• Tällä työllä on ollut oikea merkitys koko työyhteisölle• Kiitos kehittämiskeskustelun intensiivisestä matkasta

Kuvio 13 Kehityskeskustelun vastausten tiivistelmä

Kuvioon 13 kootusta vastausten tiivistelmästä nähdään helposti, kuinka vuorovaikutustaidot nousivat esille useaan otteeseen. Syynä tälle on yksiselitteisesti se, että ravintolassa tehdään paljon yhteistyötä niin kollegoiden, keittiön henkilökunnan, kuin hotellin muiden osastojen kanssa. Myös asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen vuorovaikutus on merkittävässä roolissa. On osattava lukea sekä asiakasta, että työkaveria ja vuorovaikuttaa asianmukaisesti myös yllättävissä tilanteissa. Tärkeiden vuorovaikutustilanteiden lisäksi ongelmatilanteita ja kiireisiä hetkiä tulee työn luonteen mukaisesti paljon, jolloin on osattava toimia järkevästi. Stressin sietokyky on hektisessä työympäristössä tärkeä ominaisuus. Joustavuus ja muutoskyky ovat tärkeitä työelämätaitoja. Jokaisella työpaikalla tulee vastaan muutoksia ja asioita, jotka vaativat joustoa. Ravintola-alalla joustoa tarvitaan muuttuvissa tilanteissa usein lyhyelläkin varoitusajalla. Tulevaisuuden hyödylliset osaamisalueet oli tunnistettu hyvin, ja ne olivat realistisia jo olemassa olevaan osaamiseen nähden.

Tavoitteiden toteutumisen seurannassa oli ymmärrettävää, ettei tavoitteet olleet täysin toteutuneet, sillä aikahaarukkana kuusi kuukautta oli lyhyt. Eteneminen oli kuitenkin hyvässä vauhdissa ja oletuksena oli, että se myös jatkui viimeisen keskustelukerran jälkeen. Työyhteisössä oli luonnollisesti tapahtunut yleistä osaamisen kehittymistä, vaikka henkilökunnan vaihtuvuutta oli ollut jonkin verran.

Henkilöiden itselleen antamat arvosanat nousivat lähes jokaisessa kohdassa. Kehitys näkyi itsearvostelun parantumisen lisäksi yhä monipuolisemmissa keskusteluissa, sekä ideoinnin lisääntymisenä. Oma osaamista tunnistettiin paremmin ja kehityskohteita pystyttiin miettimään avoimesti keskustellen. Koska kehityskeskusteluita pidettiin hyödyllisinä, se tarkoitti myös sitä, että motivaatiotekijät olivat hyvällä pohjalla ja omaan kehitykseen oltiin valmiita panostamaan.

6.8 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksen tarkoituksena on organisaation olemassa olevan osaamisen tunnistaminen. Kartoitus auttaa niin työnantajaa kuin työntekijää tunnistamaan osaamista, jota itsellä, tiimillä tai organisaatiossa on nykyhetkessä. (Asunmaa 2018.) Osaamiskartoituksen avulla selvitetään vahvuuksia ja kehityskohtia, sekä esimerkiksi sitä, kuinka olemassa oleva osaaminen on hankittu (Kupias ym. 2014, 70).

Oppimisen edellytyksenä on oman osaamisen tunnistaminen. Osaamiskartoitus mahdollistaa olemassa olevan osaamisen, jonka pohjalta voidaan lähteä kehittämään osaamista edelleen. Olennaista on kartoittaa, millaista tietoa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, jotta voidaan lähteä luomaan erilaisia kehityspolkuja. Katseen pitäminen tulevaisuudessa on tärkeää, sillä ihmisiä kehitetään tulevaisuutta varten. (Kupias ym. 2014, 70–71.)

Osaamistutkimukseen kuului pienimuotoinen osaamiskartoitus, jonka avulla selvitettiin osaamisen nykytilaa. Bistro Heilin työntekijöillä on takanaan hyvin eri mittaisia työuria. Osalla on kymmenien vuosien mittainen kokemus ravintola-alalta ja osalle työpaikka oli ensimmäinen. Osaamiskartoituksen avulla voitiin miettiä, millaista tukea työhön tarvitaan. Toisaalta voitiin myös laittaa konkari ja uusi työntekijä työskentelemään yhdessä, mikä mahdollisti molemmille uuden oppimisen.

6.9 Osaamistutkimus opinnäytetyössä

Osaamistutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa pienimuotoisesti Bistro Heilin salin henkilökunnan osaamisen tasoa ja saada rehellisesti tietoa toiveista, haasteista, kehittämiskohteista. Työssä haluttiin selvittää henkilöiden oman osaamisen tasoa ja sitä, kuinka helpoksi viestintä koettiin sekä kuinka hyvin tiedon koetaan kulkevan. Työntekijöitä haluttiin herättää ajattelemaan omaa henkilökohtaisen osaamisensa kehitysmahdollisuuksia ja sitä, kuinka voisi vaikuttaa työyhteisön sisäiseen viestintään omalta osaltaan. Tarkoituksena oli myös selvittää motivaatiota ja sitä, kuinka halukkaita työntekijät olivat kehittämään itseään ja

työympäristöään. Tutkimuskysymykset olivat pääasiallisesti avoimia, sillä toiveena oli saada monipuolisia vastauksia sekä kehitysideoita. Vastaaminen oli mahdollista anonyymisti, koska haluttiin saada rehellisiä vastauksia. Pyydettyä työntekijälle vietiin toisen kyselyn jälkeen tieto siitä, miten hänen itsearviointinsa oli mennyt ja missä oli sen mukaan tapahtunut kehitystä.

Myös osaamistutkimuksessa käytettiin pohjana sovellettua osaamiskarttaa. Tämä versio ei ollut yhtä laaja kuin kehityskeskustelussa, sillä henkilön tuli pystyä täyttämään lomake hyvinkin itsenäisesti. Osaamisen tasoa mitattiin arvosanalla, jonka työntekijä antoi itselleen jokaisella osa-alueella. Annettu arvosana auttoi konkretisoimaan työntekijän itsensä kokemaa tilannetta ja kehitystä. Osaamis-kartan lisäksi tutkimuksessa oli kysymyksiä liittyen työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen, sekä yksi kysymys sosiaaliseen mediaan liittyen. Sosiaaliseen mediaan liittyvä kysymys tuotiin mukaan, sillä uudistuksen jälkeen hotellissa alkoi toimimaan oma sosiaalisen median tiimi, joku tuotti sisältöä erilaisiin sosiaalisen median kanaviin. Myös Bistro Heilin työntekijöitä oli tiimissä mukana.

Ensimmäinen tutkimus toteutettiin ennen ravintolan avaamista ja toinen kuusi kuukautta avaamisen jälkeen. Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista toimitettiin toisen tutkimuskerran jälkeen Bistro Heilin ravintolapäällikölle, joka voi tulevaisuudessa hyödyntää tietoja kehittäessään ravintolan toimintaa ja tiimiään.

6.10 Osaamistutkimuksen tuloksia

Tutkimuksen avulla luotiin kokonaiskuva ravintolan salin osaamisesta ja henkilökunnan kokemuksiin perustuvat arvosanat yksilöiden omista osaamisen tasoista, sekä keskiarvo tiimin osaamisen tasosta. Vastauksia analysoidessa tuli ottaa huomioon, että kuten kehityskeskustelunkin kohdalla, ne perustuivat yksilön omiin kokemuksiin ja sen hetkisiin tuntemuksiin. Myös osaamistutkimuksessa aihealueet ovat henkilökohtaisia ja tietosuojaan takia tuloksia tarkastellaan tiivistelmänä niin, ettei henkilöitä voida tunnistaa.

	Osaamisalue	Osaamisen taso	Muita huomioita
Kysymys			

Kuvio 14. Sovellettu osaamiskartta osaamistutkimuksessa.

Kuviossa 14 havainnollistetaan osaamistutkimukseen sovellettua osaamiskarttaa (Liite 2). Tähän versioon kirjattiin osaamisalue ja osaamisen taso. Halutessaan sai kirjata muita asiaan liittyviä huomioita tai tarkennuksia. Ensimmäisessä osassa tutkimusta vastauksia oli 11 ja toisessa kahdeksan. Osaamiskartan vastaukset on koottu alle tiivistettynä niin, että mukana ovat suurimmin pinnalle nousseet aihealueet avoimista kysymyksistä. Lisäksi kuvioon on kirjattu itsearviointien keskiarvon kehitys (kuvio 15).

Minkälainen osaaminen on minulle välttämätöntä työssäni?

- Asiakaspalvelutaidot
- Vuorovaikutustaidot
- Myynti
- Yhteistyökyky
- Reagointikyky

Mitä osaamista minulla on välttämättömän osaamisen lisäksi?

- Kielitaito
- Työkokemus
- Erilaiset kolutututkinnot ja koulutukset

Miten kehitän omaa ammatillista osaamistani tällä hetkellä?

- Seuraamalla muita
- Kysymällä
- Pyytämällä apua

Minkälaista osaamista haluaisin työhöni liittyen tulevaisuudessa?

- Kokous- ja tapahtumapalvelut
- Tuotetietous
- Vastuu

Minkälaisia mahdollisuuksia minulla on kehittää osaamistani työpaikalla? Onko se helppoa vai vaikeaa?

- Hyvät puitteet oppimiselle
- On mahdollista, kun itse ilmaisee kiinnostuksen

Mitä haasteita osaamiseni kehittämiseen mielestäni liittyy?

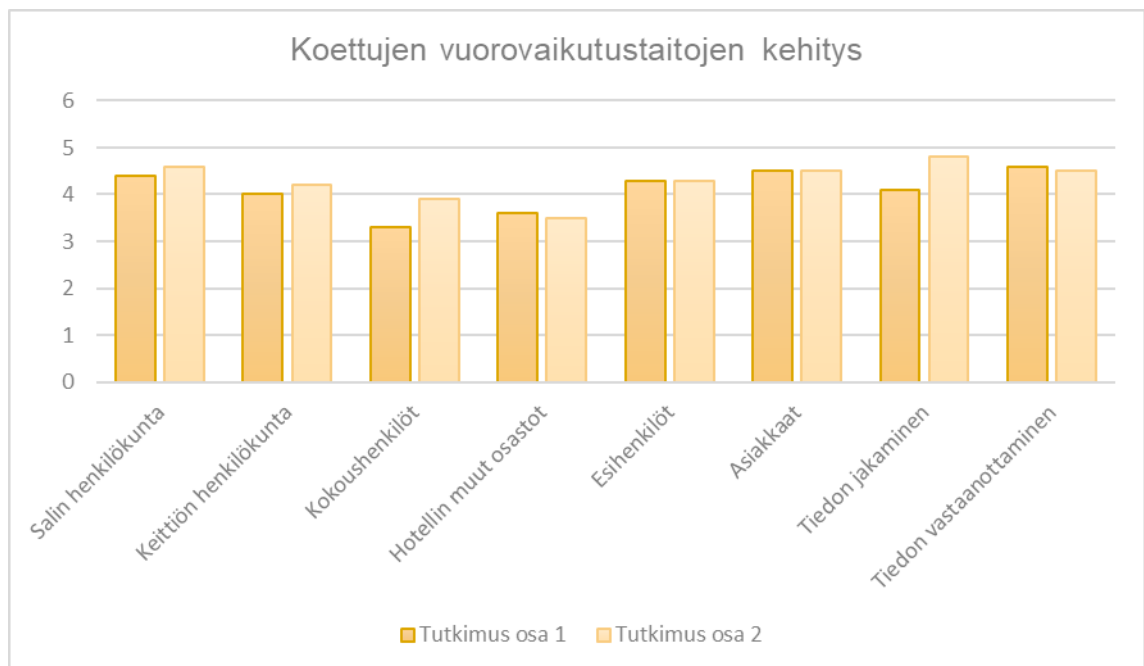
- Aika
- Kiire

Kuvio 15. Osaamiskartta- osuuden tiivistelmä osaamistutkimuksessa

Kuviossa 15 on tiivistettyjä tuloksia tutkimuksesta. Kokonaisuudessaan tuloksista käy ilmi, että omaa osaamista ja kehitystarpeita oli tunnistettu hyvin ja matkan varrella sen tunnistaminen olikin parantunut merkittävästi.

Asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaidot nousivat esille vahvasti, kun mietittiin mikä on tärkeintä kyseisessä työssä. Pinnalla oli myös yhteistyö- ja reagointikyky, sekä oma koulutusten tai opintojen kautta saavutettu ammatillinen osaaminen. Tiimin jäsenillä oli erilaisia koulutustaustoja ja eri mittaista työkokemusta. Kävi ilmi, että merkittävin tapa oppia tiimissä oli muiden seuraaminen ja havainnointi, mikä vahvistaa hyvän esimerkin ja arjen tekemisen tärkeyden. Haasteina esille nousivat nykyajan yleiset ongelmat, eli kiireen ja ajan puutteen tuntemukset.

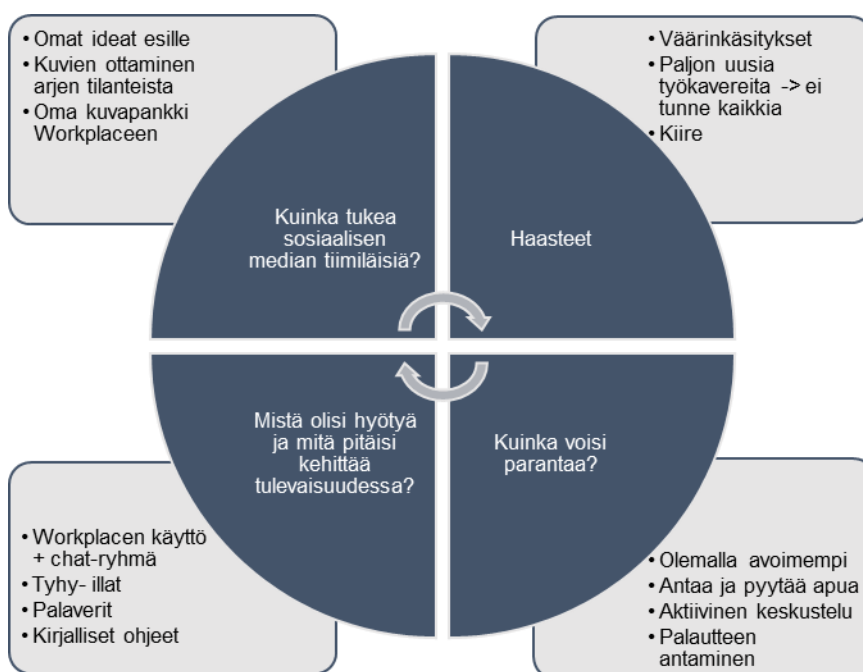
Osaamiskartan lisäksi tutkimukseen kuului osio työyhteisön sisäiseen viestintään liittyen. Henkilön tuli arvioida asteikolla 0–5 omaa kykyään kommunikoida oman osaston, esihenkilöiden, sekä talon muiden osastojen välillä. Lisäksi arvioitiin sitä, kuinka hyvin henkilö jakaa omia tietojaan muille ja kuinka hyvin muut jakavat tietoa takaisin (kuvio 16).



Kuvio 16. Vuorovaikutuksen itsearviointi

Vuorovaikutusosiossa vastaukset olivat tasaisia, eikä suuria poikkeavuuksia löytynyt. Laskua oli tapahtunut hotellin muiden osastojen ja tiedon vastaanottamisen suhteen ja niihin olisi syytä paneutua tulevaisuudessa. Ristiriitaista oli, että koettu tiedon jakaminen oli lisääntynyt, mutta tiedon vastaanottaminen laskenut. Syyt tälle ovat luultavasti inhimillisiä, sillä tutkimustulokset ovat riippuvaisia henkilön sen hetkisistä tuntemuksista. Voi myös olla, että suurin osa uudesta tiedosta, joka liittyi ravintolan avaamisen hetkiin oli jo käsitelty, eikä uutta tietoa enää tullut niin paljon normaalissa arjessa.

Sisäistä viestintää tutkittiin myös avointen kysymysten avulla, jotta tietoa saatiin monipuolisemmin. Kuviossa 16 tiivistetään tutkimuksissa eniten pinnalle nousseet aihealueet.



Kuvio 17. Tiivistelmä vuorovaikutuksen avoimista kysymyksistä.

Kuten kuviosta 17 näkyy, niin suurimmaksi haasteeksi viestinnässä koettiin väärinkäsitykset, uusien työkavereiden määrä ja kiire. Omia henkilökohtaisia kehityskohtia oli löydetty avoimuudesta, avun antamisesta ja pyytämisestä,

sekä palautteen antamisesta. Tiimin puolesta kehitystä toivottiin viestintäalusta Workplacen käytön lisäämisestä, yhteisistä tapahtumista ja palavereista, sekä kirjallisten ohjeiden lisäämisestä. Sosiaalisen median tiimiä koskevaan avustustyöhön koettiin parhaana kuvien ottaminen arjen hienoista hetkistä, omien ideoiden jakamisesta sekä yhteisen kuvapankin luomisesta Workplaceen.

Tiiminä tutkimuksissa nousi pinnalle pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta hyvin samankaltaisia asioita. Yhteisesti oli saavutettu ymmärrys siitä mitä työssä vaaditaan ja mitä siihen voi itse tuoda lisää. Vaikka osaamisen kehittämisen ja työyhteisön sisäisen viestinnän termistö oli monelle vieras, eikä täysin ymmärretty mitä kaikkea ne voivat pitää sisällään, esimerkkien ja pienen avustuksenkin avulla työntekijät onnistuivat omien vahvuuksiensa ja kehityskohtiensa tunnistamisessa. Ja koska tutkimustulosten tarkastelussa keskityttiin tiimin osaamiseen niin lopputuloksena oli tiimin kehitys parempaan lähes jokaisella osa-alueella.

6.11 Tulosten yhteenveto

Kokonaisuudessaan henkilöstö kehittyi puolen vuoden aikana nopeasti ja yhteistyö parani huomattavasti. Rohkeus tekemiseen kasvoi ja luottamus omaan ammattitaitoon lisääntyi. Virheistä selvittiin ja niistä opittiin yhdessä. Luonnollisesti ajan kanssa tapahtuvaa kehitystä tapahtui myös opinnäytetyöprosessin aikana, joten on vaikea mitata sitä, kuinka suuri vaikutus arjen tekemisellä tai opinnäytetyöllä todellisuudessa oli koko tiimin kannalta. Tuloksia voitiin tarkastella havainnoinnin, itsearviointien ja tutkimuskysymysten lisäksi palautteen avulla. Kaikki palautetta antaneet kokivat tutkimuksen olleen hyödyllinen ja ajatuksia herättävä, mutta itsearviointiosuus saatettiin kokea jossain määrin hankalana. Kehityskeskusteluiden osalta kahden ihmisen henkilökohtainen osaaminen oli mitattavissa siinä määrin, kuinka he kertoivat kokeneensa niiden vaikutuksen. Tämä oli auttanut heitä miettimään osaamistaan ja mihin sitä haluaa jatkossa kohdistaa. Sen puolesta töitä oli tehty ja tuloksia saatu aikaan yksilöllisesti.

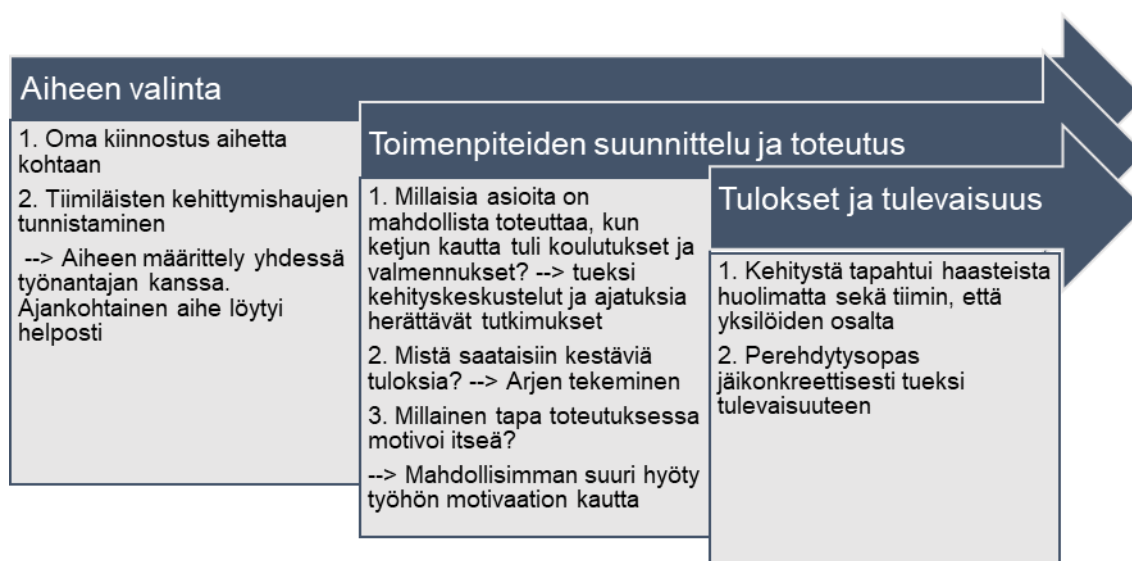
Molempien tutkimuksien tuloksien tiivistelmistä oli selkeästi tunnistettavia teoriapohjassa käsiteltyjä aihealueita ja etenkin työyhteisötaitojen merkitys kävi ilmi selkeästi niin tutkimuksessa, kuin kehityskeskusteluissa. Suurimpana esille nousi vuorovaikutustaidot, jotka toistuivat vastauksissa. Avun antaminen ja vastaanottaminen, palaute ja avoimuus saivat myös jalansijaa. Viestinnässä suurimpana haasteena koettiin väärinkäsitykset, mikä on sisäisen viestinnän suuri haaste yleisellä tasolla. Sisäisen viestinnän merkitys tunnistettiin ja se oli hyvä lähtökohta kehitykselle. Lisäksi esillä oli kiire, mikä on ravintolatyössä usein pinnalla. Poisoppimista edistettiin kommunikoimalla siitä mikä ei toimi ja mikä toimii. Jos löydettiin turhia välivaiheita, pyrittiin ne poistamaan, vaikka ne olisivat jo muodostuneet rutiininomaisiksi.

Perehdytysoppaan osalta tuloksia ei saatu opinnäytetyön aikana, sillä sen tarve ilmeni puolesta välissä opinnäytetyötä ja opas valmistui samoihin aikoihin, kun viimeiset kehityskeskustelut käytiin maaliskuussa 2022. Opas on kuitenkin otettu käyttöön ja se tuo jatkossakin tukensa perehdytysprosessiin.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa kokonaisvaltaisesti tukea uuden ravintola-konseptin ylösnostolle ja sitä seuraaville kuukausille osaamisen- ja sisäisen viestinnän kehittämisen keinoin (kuvio 18). Tarkoitus oli tunnistaa olemassa olevaa osaamista, herättää ajatuksia ja muovata pikkuhiljaa arjen tekemisellä työ-yhteisön kulttuuria avoimemmaksi. Näillä keinoin oli toiveena saada asiakaspalveluprosessia sujuvammaksi kestävästi, sekä palvelun laatua korkeammalle tasolle asiakastyytyväisyyttä nostattaen. Opinnäytetyön puitteissa pääsin toteuttamaan sellaista kehittämistyötä, joka oli kokemukseeni ja asemaani peilaten työni ohessa mahdollista toteuttaa. Työn luonne oli arkinen ja vaati pitkäjänteistä tekemistä. Aihepiirit olivat sellaisia, ettei kehitystä voitu saada aikaan päivässä, vaan se vaati pidemmän ajan, jotta hyöty olisi mahdollisimman suuri.

Kaikissa tutkimuksissa ja kehityskeskusteluissa kerrottiin rehellisesti miksi ne tehdään, miten vastaamalla voi vaikuttaa ja että tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuslomakkeet kannustettiin täyttämään rauhallisessa ympäristössä ja ajan kanssa. Kaikki tutkimusaineisto tutkimuksista ja kehityskeskusteluista säilytettiin ulkopuolisten henkilöiden ulottumattomissa. Yksittäisiä tutkimuksia ei tallennettu sähköisiin järjestelmiin, mikä poisti tietomurron riskin. Nimien lisäksi muita henkilötietoja ei kerätty, koska se ei ollut tarpeellista. Vastaaminen ei kuitenkaan edellyttänyt nimen kirjaamista ja vastauksia käsiteltiin niin, ettei henkilöitä voida tunnistaa. Eettisyys tutkimuksissa ja kehityskeskusteluissa otettiin huomioon, eikä esimerkiksi osaamistutkimukseen vastaaminen ollut pakollista. Kehityskeskusteluiden aikana keskinäinen luottamus ja avoin keskustelu mahdollistivat antoisat keskustelut molemmille osapuolille.

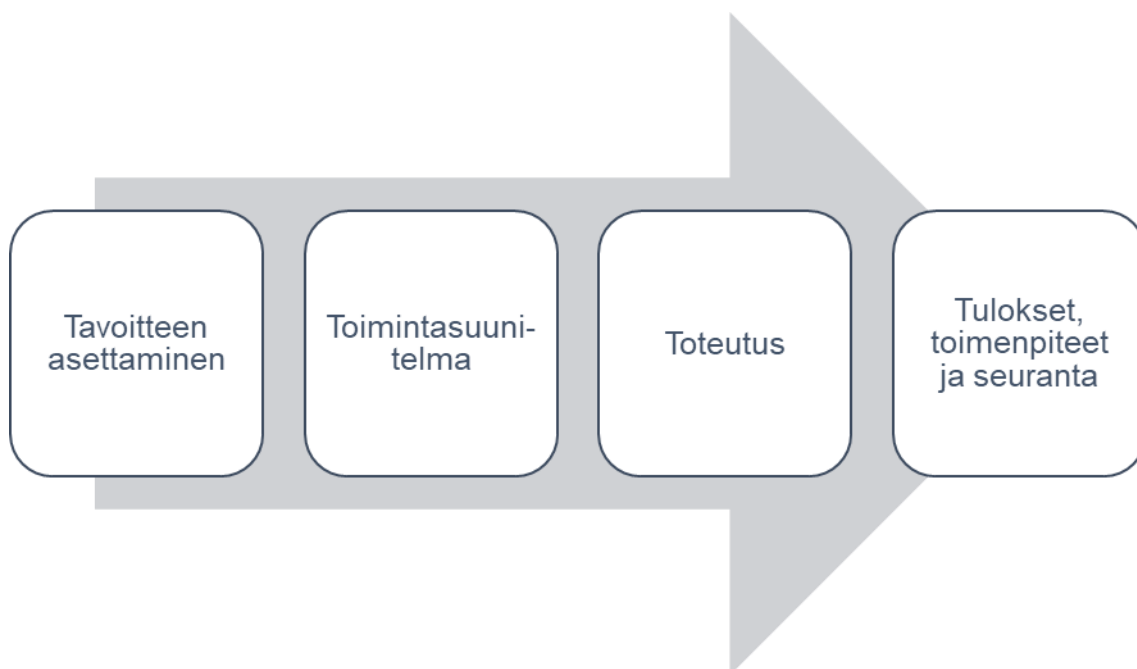


Kuvio 18. Opinnäytetyön prosessi

Koska olin työn aikana myös itse osa tiimiä, koin myös oman osaamiseni kehittyneen työn aikana monipuolisesti ja nopeasti. Arjen työssä haastavinta oli se, että myös itseni kohdalla kaikki oli ravintolassa ja hotellissa uutta. Opettelin

ison osan asioista itse samanaikaisesti kuin opastin niitä muille ja joka päivä tuli eteen kysymyksiä, joihin ei tiennyt vastausta. Asoista kuitenkin otettiin selvää aina kun se oli mahdollista, myös kiireen ja paineen alla. Käytännön tekemisen, toisten tukemisen sekä virheiden hyväksymisen ja korjaamisen kautta tapahtui muistijälkiä jättävää ja kestäväää osaamisen kehittymistä, jonka toivon jatkuvan Bistro Heilissä edelleen.

Kuten kuvioista 19 käy ilmi, osaamisen- ja sisäisen viestinnän kehittämisessä on tulisi asettaa tavoitteet ja luoda toimintasuunnitelma. Siten arjen tekeminen oikealla tavalla helpottuu ja sillä on tarkoitus. Tuloksista saadun tiedon pohjalta etsitään oikeat toimenpiteet, jotka toteutetaan ja niiden toteutumista seurataan. Kun tavoite toteutuu, voidaan taas lähteä asettamaan uusia tavoitteita. Muutokset eivät tapahdu hetkessä ja olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen on usein hyvin vaikeaa, joten toimintatapojen ottaminen osaksi arkea pikkuhiljaa ratkaisee paljon. Bistro Heilin tapauksessa koko ympäristö ja konsepti oli uusi, eikä työyhteisöön ollut vielä syntynyt vahvaa omaa kulttuuria. Tämä oli siis hyvä tilaisuus herättää työntekijät ajattelemaan ja toimimaan tiiminä avoimesti.



Kuvio 19. Osaamisen kehittämisen prosessi

Bistro Heilissä työntekijät tekevät omien kiinnostuksen kohteidensa mukaan monipuolista työtä myös talon muilla osastoilla, joten osaamista on mahdollista kehittää moneen suuntaan yksilöllisesti. Tämä mahdollistaa työntekijälähtöisyyden toteuttamisen ja työn mielenkiinnon ylläpitämisen monipuolisten ja vaihtelevien työpäivien avulla. Erityisosaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen luo markkinoilla kilpailuedun, sillä asiakkaat rakastavat massasta poikkeavia yllätyksiä ja odottamattomia elämyksiä. Yhä enemmän kannattaisi siis panostaa yksilöllisen erityisosaamisen kehittämiseen. Joensuussa ei ole vastaavaa hotelli-, ravintola-, kokous- ja tapahtumapalveluista koostuvaa ympäristöä, jossa on mahdollista kehittää osaamistaan samalla tavalla ja jonka sijainti mahdollistaa monen nuoren työllistämisen. Tämä on merkittävä etu työnantajalle nyt ja tulevaisuudessa.

Lähteet

- Asunmaa I. 2018. Oppiva organisaatio menestyy muutostilanteissa. Keski-Suomen Liitto. <https://keskisuomi.fi/2018/04/03/oppiva-organisaatio-menestyy-muutostilanteissa/> 25.10.2022
- Dixit J., Thompson J. & Slaughter M. 2019. The AGES Model can help learning stick. <https://www.chieflearningofficer.com/2019/11/12/the-ages-model-can-help-learning-stick/> 26.10.2022
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Helsinki: Grano Oy.
- Ekonomit. 2022. Osaamisen kehittäminen. <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/osaamisen-kehittaminen/#6c243e0a> 30.10.2022
- Finlex. 2021. Laki yhteistoiminnasta yrityksessä. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/2007/20070334#L4> 30.10.2022
- Gallup. 2019. Building a High-Development Culture Through Your Employee Engagement Strategy. <http://acrip.co/acrip.org/images/Gallup/2020/abril/gallup-perspective-building-a-high-development-culture-through-employee-engagement-strategy.pdf> 30.10.2022
- Hagerlund T. & Kaukopuro-Klemetti H. 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi ole massa. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf 30.10.2022
- Helsingin Yliopisto. 2019. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille. <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/> 24.10.2022
- Joki M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-246-738-6>
- Järvinen P. 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kamensky M. 2004 Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kansanen O. 2004. Esimies valmentajana. Helsinki: Werner Söderström Osa keyhtiö
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum. Alma Talent [https://verkkokirjahylly-almatalent.fi/tietopalvelu.karelia.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:12.\(\(20\)Sis\(\(e4\)inen\(\(20\)viestint\(\(e4\)\(\(20\)ja\(\(20\)vuorovaikutus\(\(20\)piste:b2022](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi/tietopalvelu.karelia.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:12.((20)Sis((e4)inen((20)viestint((e4)((20)ja((20)vuorovaikutus((20)piste:b2022) 30.10.2022.
- Kolovou T. & Bailey-Hughes B. 2016. Communication Tips - Orienting new employees. LinkedIn learning. <https://www.linkedin.com/learning/communication-tips/orienting-new-employees?autoplay=true&u=100678010>
- Kuntaliitto 2020. Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Opas%20kunnan%20viestint%C3%A4%C3%A4n%20kriisi-%20ja%20erityistilanteissa.pdf> 25.10.2022
- Kupias R., Peltola R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Meltwater. 2021. Hyvä sisäinen viestintä motivoi ja tuo tuloksia. <https://www.meltwater.com/fi/blog/hyva-sisainen-viestinta> 30.10.2022
- Pihlajaniemi P. Muutosvastarintaa vai tervettä kriittisyyttä? Psycon.

- <https://www.psycon.fi/blogi/muutosvastarintaa-vai-tervetta-kriittisyytta> 30.10.2022
- PKO. 2022. Tietoa meistä. <https://pko.fi/tietoa-meista/> 30.10.2022
- Raflaamo. 2022. Laulumailta kajahtaa. Bistro Heili.30.10.2022
<https://www.raflaamo.fi/fi/ravintola/joensuu/bistro-heili> 30.10.2022
- Senge, P. 2006. The fift discipline- the art & practice of the learning organization.
New York: Crown Business. Adlibris. 29.10.2022
- SOK MaRa Ketjuohjaus. Bistro Heili. 8.9.2022.
- Tampereen yliopisto. 2021. Tiimin osaamisen kehittäminen – katse kohti muut tunutta maailmaa yhdessä ohjautuen. <https://www.tuni.fi/fi/tutustu-meihin/tiimin-osaamisen-kehittaminen-katse-kohti-muuttunutta-maailmaa-yhdessa-ohjautuen> 30.10.2022
- Tikanmäki S. 2021. Strateginen viestintä lähtee organisaation tavoitteista. <https://viesti.fi/strateginen-viestinta-lahtee-organisaation-tavoitteista/> 30.10.2022
- Timms P. 2021. Talent development: Progression and succession. LinkedIn learning. <https://www.linkedin.com/learning/understanding-organisations-and-the-role-of-hr/talent-development-progression-and-succession?autoplay=true&u=100678010> 30.10.2022
- Työterveyslaitos. 2022. Perehdyttäjän top 10- muistilista. www.ttl.fi/teemat/työhyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/youralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista 27.10.2022
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. Ellibs library. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9> 1.11.2022
- Viitala R. & Jylhä E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
<https://karelia.finna.fi/Record/karelia.99736666005967> Ellibs Library
19.12.2022.
- Yhteistoimintalaki 2/2021, 9§

OSAAMISKARTTA

Nimi:

Tämän osaamiskartan tarkoitus on kartoittaa työntekijän osaamisen tasoa, sekä tukea oppimista ja kehittymistä. Osaamiskarttaa tullaan käymään läpi yhdessä kehityskeskustelun merkeissä ja kehittymistä seurataan ensimmäisen keskustelun jälkeen osaamiskartan avulla vielä kaksi kertaa. Tässä keskustelussa vertaillaan lopuksi sitä, vastaukset ovat muuttuneet edellisestä kerrasta ja katsotaan, onko matka tavoitteiden saavuttamiseksi edennyt tai tavoite saavutettu.

Vastatessasi voit pohtia osaamistasi Bistro Heilissä, Kimmelin kokouksella ja catering- tilaisuuksissa. Vaihtoehtoisesti voit keskittyä vain Bistro Heiliin, riippuen omista kehittymishaluistasi.

Pohdi ammattitaitosi ja muun työelämäosaamisesi lisäksi omia vuorovaikutustaitojasi.

Vuorovaikutustaidoilla käsitetään viralliset ja epäviralliset keskustelut koko organisaation jäsenten kesken, kirjalliset viestit/tiedotteet ja sähköinen viestiminen. (Työkaverit, esihenkilöt, hotellin johtoryhmä, talon muiden osastojen henkilökunta, PKO:n johto yms.)

Alla tarkemmat ohjeet osaamiskartan täyttämistä varten:

Osaamisalue: Listaa taulukossa olevien kysymysten avulla ne asiat, joista olet aidosti kiinnostunut ja joihin olisit valmis panostamaan.

Osaamisalueisiin voivat kuulua muun muassa myynti, asiakaspalvelu, koulutukset, kurssit, vuorovaikutustaidot, kokemus, tekniset taidot, joustavuus, uusiin tilanteisiin sopeutuminen, reagointikyky, muutuskkyky, vastuun ottaminen, itsensä johtaminen, yhteistyökyky ja kokonaisuuksien hahmottaminen. (Näitä on paljon muitakin, joten voit keksiä halutessasi lisää.)

Osaamisalueen kuvaus: Selvennä tarkemmin, mitä kyseinen osaaminen mielestäsi tarkoittaa ja mitä kehitettäviä taitoja siihen kuuluu. Kerro halutessasi, kenelle tai keille taito on erityisen tärkeä (henkilö tai tiimi).

Osaamisen taso: Arvioi osaamistasi kyseisessä asiassa asteikolla 0-5.

- 0= Ei vielä osaamista
- 1= Välttämätön osaaminen
- 2= Perusteet hanskassa
- 3= Hyvä osaaminen
- 4= Sujuva osaaminen
- 5= Sujuva osaaminen ja paljon kokemusta

Kehittäminen käytännössä: Miten voisit kerryttää kyseistä osaamista? Yritä etsiä useampi kuin yksi tapa.

Huom! Osaamiskarttaan sopivia asioita on paljon, joten keskitythän sinua aidosti kiinnostaviin asioihin.

	Osaamis- alue	Osaamis- alueen ku- vaus	Osaami- sen taso	Kehittäminen käytännössä
1. Millainen osaaminen on työssäni välttämätöntä?				
2. Mitä osaamista minulla on välttämättömien taitojen lisäksi?				
3. Mitkä työelämätaidot näen itselleni tärkeimpinä?				
4. Mitä osaamista minulla ei vielä ole, mutta haluaisin?				
5. Millaisesta osaamisesta olisi minulle hyötyä tulevaisuudessa?				
6. Kuinka hyvin edellisellä kerralla asetettu tavoite on toteutunut?				
7. Onko edellisen keskustelun jälkeen tapahtunut muutosta työyhteisössä? Jos on niin mitä?				

8. Mikä keskustelussa oli hyödyllistä? Arvioi asteikolla 0-5.				
9. Vapaa sana				

Tämä osaamiskartta tehdään osaksi opinnäytetyötäni. Henkilötietoja ei julkaista missään vaiheessa opinnäytetyötä ja niitä käsitellään luottamuksellisesti.

Lähteet:

Eklund A. 2021. Osaamiskartta. Helsinki: Grano Oy. 23.8.2021.

OSAAMISTUTKIMUS

Nimi (Ei pakollinen): _____

Tämän osaamistutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa osaamista, jota uuden ravintola Bistro Heilin salin henkilökunnalla on entuudestaan. Lisäksi selvitetään minkälaista osaamista ja kehittymismahdollisuuksia tarvitaan/toivotaan lisää.

Kysely toteutettiin edellisen kerran avaamisen yhteydessä. Tämän osion tarkoituksena on seurata, minkälaista kehitystä noin neljän kuukauden aikana on tapahtunut. Jos haluat seurata omaa kehitystäsi, voit laittaa nimesi paperiin, niin käydään vastauksesi läpi toisen kyselykerran jälkeen.

Vastatessasi voit miettiä osaamistasi ja kehittymishalujasi Bistro Heilissä, Original Sokos Hotel Kimmelin kokouksella ja catering- tilaisuuksissa. Pohdi ammatitaitosi ja muun osaamisesi lisäksi aiheita myös vuorovaikutustaitojen näkökulmasta.

Vuorovaikutustaidoilla käsitetään viralliset ja epäviralliset keskustelut koko organisaation jäsenten kesken, kirjalliset viestit/tiedotteet ja sähköinen viestiminen (puhelin, sähköposti, tekstiviestit...).

Organisaation jäseniä ovat muun muassa työkaverit, esihenkilöt, hotellin johtoryhmä ja talon muiden osastojen henkilökunta.

Huom! Tämä on oivallinen tilaisuus saada omia ideoita ja toiveita kuuluviin, sekä kehittää meidän tiimiämme kohti mestarillisuutta. Suosittelen siis miettimääni vastauksia huolella, ajan ja ajatuksen kanssa!

Ohjeet taulukon täyttämistä varten:

Osaamisalue: Listaa taulukossa olevien kysymysten avulla ne asiat, joista olet **aidosti kiinnostunut ja joihin olisit valmis panostamaan**. Voit myös halutesasi kertoa tarkemman kuvauksen kyseisestä osaamisalueesta.

Osaamisalueisiin voivat kuulua muun muassa myynti, asiakaspalvelu, koulutukset, kurssit, vuorovaikutustaidot, kokemus, tekniset taidot, joustavuus, uusiin tilanteisiin sopeutuminen, reagointikyky, muutostyky, vastuun ottaminen, itsensä johtaminen, yhteistyökyky ja kokonaisuuksien hahmottaminen. (Näitä on paljon muitakin, joten voit keksiä lisää.)

Osaamisen taso: Arvioi osaamistasi kyseisessä asiassa asteikolla 0-5.

- 0= Ei vielä osaamista
- 1= Välttämätön osaaminen
- 2= Perusteet
- 3= Hyvä osaaminen
- 4= Sujuva osaaminen
- 5= Sujuva osaaminen ja paljon kokemusta

Muita huomioita: Voit kirjoittaa tähän mitä tahansa kysymyksestä tulee mieleen. (Jos tila loppuu kesken, voit jatkaa vastausta paperin kääntöpuolelle.)

	Osaamisalue	Osaamisen taso	Muita huomioita
1. Minkälainen osaaminen on minulle välttämätöntä työssäni?			
2. Mitä osaamista minulla on välttämättömän osaamisen lisäksi?			
3. Miten kehitän omaa ammatillista osaamistani tällä hetkellä?			
4. Minkälaista osaamistani haluaisin työhöni liittyen tulevaisuudessa?			
5. Minkälaisia mahdollisuuksia minulla mielestäni on kehittää osaamistani työpaikalla? Onko se helppoa vai vaikeaa?			
6. Mitä haasteita osaamiseni kehittämiseen mielestäni liittyy?			

Kysymyksiä pohdittavaksi. Arvioi kysymykset 1.–8. asteikolla 0–5.

Pohdi suullista, kirjallista ja sähköistä kommunikaatiota työpaikalla. (Face-to face keskustelut, viestit, puhelut, muistilaput, tiedotteet...)

Pohdi myös omaa fiilistä, eli tuntuuko vuorovaikutus helpolta ja mukavalta?

Voit halutessasi selventää antamiasi arvosanoja kysymyksen alle tai kohdassa 11.

Huom! Ensimmäisen kyselyn kohdalla et välttämättä ole vielä päässyt vuorovaikuttamaan kaikkialla, joten arvioi kysymyksiä sen hetken kokemuksesi perusteella. Jos et esimerkiksi ole tavannut kokoushenkilöä vuorossa, voit laittaa kohtaan suoraan 0, ja selventää asian kirjoittamalla sen kysymyksen perään.

1. Kuinka hyvin pystyn kommunikoimaan salin henkilökunnan kanssa? _
2. Kuinka hyvin pystyn kommunikoimaan keittiön henkilökunnan kanssa? _
3. Kuinka hyvin pystyn kommunikoimaan kokoushenkilöiden kanssa? _
4. Kuinka hyvin pystyn kommunikoimaan talon muiden osastojen henkilökunnan kanssa? _
5. Kuinka hyvin pystyn kommunikoimaan esihenkilöideni kanssa? _
6. Kuinka hyvin pystyn kommunikoimaan asiakkaideni kanssa? _

7. Jaanko avoimesti tietojani ja taitojani työkavereille? _
8. Jakavatko työkaverit tietoa ja taitoja minulle? _

9. Koenko vuorovaikutuksessa olevan haasteita itseni tai muiden osalta?
Jos kyllä, niin mitä?

10. Miten voisin parantaa omia vuorovaikutustaitojani joka päivä?

11. Millaisista henkilökunnan välisen vuorovaikutuksen käytännöistä tai väli-
neistä olisi mielestäsi hyötyä tulevaisuudessa ja mitä pitäisi kehittää?

12. Anna pieneen laatikkoon aluksi arvosana sosiaalisen median (Instagram,
Facebook yms.) taidoillesi samalla asteikolla 0-5.

13. Mitä voisin itse tehdä, että Kimmelin uusi sosiaalisen median tiimi saisi
huippuhyvää, persoonallista ja mielenkiintoista materiaalia meidän työ-
päivistämme myös silloin, kun he eivät ole itse paikalla? (Mieti tekoja ja
kuvaamispuolta, tai muita asioita, joita tästä tulee mieleen. Kaikki ideat
sallitaan.)

14. Vapaa sana. Voit kirjoittaa esimerkiksi kehitysideoita ja palautteita.

Rastita vielä tämä ruutu, jos haluat vertailla tuloksiasi:

Tämä tutkimus tehdään osaksi opinnäytetyötäni. Henkilötietoja käsitellään luot-
tamuksellisesti, eikä niitä julkaista missään opinnäytetyön vaiheessa.

Kiitos vastauksista!