



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN RAVINTOLA-ALALLA

TEKIJÄT:

Kajja-Liisa Vartiainen
Kia-Liisa Vartiainen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja ravitsemisalan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijät Kaija-Liisa Vartiainen ja Kia-Lisa Vartiainen	
Työn nimi Osaamisen kehittäminen ravintola-alalla	
Päiväys 5.6.2020	Sivumäärä/Liitteet 63 + 2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
Tiivistelmä	
<p>Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, vaan työn aihe tuli tutkijoilta itseltään. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, miten osaamisen kehittämistä ravintola-alalla toteutetaan tällä hetkellä ja miten sen kehittäminen nähdään tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelut oli jaettu kolmeen eri teema alueeseen, ensimmäinen oli osaamisen kehittämisen nykytila ja tulevaisuus, toinen käsitteli koulutuksen vaikutusta osaamisen kehittämiseen ja kolmannessa pohdittiin yrityksen ja esimiehen roolia osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä eri ravintola-alalla toimivaa esimiestä tai yrittäjää, joilla on taustaa alan ammattitaitokilpailuista, joko kilpailijana tai tuomarina.</p> <p>Tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena saatiin, kuinka motivaatio koettiin olennaisena asiana oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi. Motivaation tulee lähteä henkilöstä itsestään, mutta työpaikka voi tukea ja antaa puitteet kehittymiselle. Ammattitaitokilpailuiden nähtiin motivoivan koko työyhteisöä kehittymään. Koulutautuminen ja jatkuva itsensä kehittäminen nähtiin voimavarana.</p> <p>Tutkimuksessa saatiin useita eri näkökulmia käsiteltyyn aiheeseen. Tutkimus voi antaa tietoa työelämän tarpeista osaamisen kehittämisessä sekä oppilaitoksille, ravintola-alan osaajille ja yrityksille.</p>	
Avainsanat osaamisen kehittäminen, ammattitaitokilpailut, ammatillinen koulutus, ravintola-ala, osaaminen	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services	
Degree Programme Degree Programme in Tourism and Hospitality Management	
Author(s) Kaija-Liisa Vartiainen and Kia-Lisa Vartiainen	
Title of Thesis Development of Competence in the Restaurant Field	
Date 5. June 2020	Pages/Appendices 63+2
Client Organisation /Partners N/A	
<p>Abstract</p> <p>The subject of this thesis was decided by the researchers themselves; it was not commissioned. The purpose of the study was to find out how restaurant businesses carry out competence development now, and how these businesses view development in the future.</p> <p>The research was carried out using qualitative methods; a semi-structured, themed interview was employed to gather data. The interviews had a structure of three separate themes. The first theme concentrated on the current situation and the future of competence development. The second theme dealt with the effect of education in competence development, and the third theme explored the roles the company and the managers have in development. Ten managers or entrepreneurs in the field of restaurant business were interviewed, all with background or experience in vocational skills competitions, as either competitors or judges.</p> <p>The main finding of the study was how motivation was considered essential for learning and skills development by the interviewees. Moreover, they indicated that while the motivation must originate in the person in question, the workplace can well provide support and offer a framework to facilitate the development. Vocational skills competitions were seen motivational for the entire work community and helpful in pushing development. Furthermore, constant personnel self-improvement and acquiring education was viewed as an asset.</p> <p>The study yielded several vantage points into the subject at hand. The study may provide knowledge of working life requirements, when it comes to competence development, both for educational institutions as well as hospitality and catering professionals and companies.</p>	
<p>Keywords development of competence, vocational skills competitions, vocational competence, restaurant business, skills</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	RAVINTOLA-ALA.....	7
3	KOULUTUS.....	9
3.1	Ammatillinen koulutus	9
4	OSAAMINEN.....	11
4.1	Hiljaisen tiedon siirtäminen.....	11
4.2	Mallittaminen.....	12
4.3	Sukupolvien erot oppimisessa	13
5	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	15
5.1	Oppiminen.....	16
5.2	Perehdytys	18
5.3	Johtajuuden merkitys osaamisen kehittämisessä	19
5.4	Osaamisen kehittämisen edistäminen	21
5.5	Rekrytointi.....	22
5.6	Organisaation oppimiskehä	23
5.7	Motivointi	24
6	AMMATTITAITOKILPAILUT RAVINTOLA-ALALLA.....	25
6.1	Skills Finland.....	25
6.2	Elo-säätiö	26
6.3	FBSK	26
6.4	AEHT	27
6.5	Rôtisseurs Suomi Ry.....	27
7	TUTKIMUKSEN TAUSTAT	29
7.1	Tutkimusmenetelmän valinta	29
7.2	Tutkimuskysymykset	30
7.3	Toteutus	31
7.4	Aikataulutus	32
7.5	Keitä haastattelimme	32
7.6	Tutkimuksen luotettavuus	34
8	TUTKIMUSTULOKSET	35
8.1	Osaamisen kehittämisen nykytila ja tulevaisuus	35

8.2	Koulutuksen vaikutukset osaamisen kehittämiseen	41
8.3	Yrityksen ja esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä	46
9	POHDINTA.....	54
	LÄHTEET	60
	LIITE 1:.....	64

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten ravintola-alalla arvostetaan osaamisen kehittämistä, ammatillista koulutusta, alan ammattikilpailuja sekä mitä toiveita työelämällä olisi osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa. Työssämme tutkimme kuinka eri yrityksissä johtotehtävissä olevat henkilöt näkevät osaamisen kehittämisen ravintola-alalla, tässä hetkessä sekä tulevaisuudessa.

Opinnäytteen taustalla on tutkijoiden kiinnostus ravintola-alan osaamisen kehittämiseen. Haluamme tuoda esille osaamisen kehittämistä työelämässä ja millaiset näkymät osaamisen kehittämisellä nähdään olevan. Työ toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Olemme valinneet haasteltaviksi ravintola-alalla ympäri Suomea asiakaspalvelussa, keittiössä ja hotellipuolella menestyneitä esimiehiä ja yrittäjiä, joilta löytyy kokemusta ammattitaitokilpailuista. Ammattitaitokilpailut tuovat ammatillista osaamisen kehittämistä vahvasti esille, ja tällä halusimme rajata haastateltavien kohderyhmän.

Haluamme tutkia erityisesti tarkastellen ravintola-alan osaamisen nykytilaa ja kuinka osaamisen kehittämisen muutoksen tulisi vastata kysynnän tarpeisiin. Ravintola-ala kokee jatkuvaa muutosta. Koulutuksen uudistumisen hitaus alalle vaikuttaa siihen, että osaamisen kehittäminen jää pitkälti työelämän varaan (Ojala 2018, 18). Uusia ammattinimikkeitä ja työtehtäviä syntyy nopeasti muuttuvassa maailmassa ja koulukirjoihin painetut asiat voivat olla jo vanhentuneita muutaman vuoden päästä, kun ne on painettu. Oma erikoisosaaminen mahdollistaa paremmat asetelmat työmarkkinoille. (Kastikainen 2020, 65).

Osaamisen kehittäminen ja sen eri ulottuvuudet tulevat työssämme esille. Osaaminen vaikuttaa yritysten kilpailukykyyn sekä tapaan toimia, siinä yrityksen ja esimiesten antama tuki on merkittävässä roolissa. Oppimista voidaan tukea monella tapaa ja sitä halusimme työssä tuoda myös esille. Etenkin korostaa osaamisen kehittämistä yksilötasolla, ja lähteä asiaa tutkimaan tästä näkökulmasta ja samalla sivuuttaa koko organisaation oppimista. Tutkimus voi antaa tietoa työelämän tarpeesta osaamisen kehittämisessä sekä oppilaitoksille, ravintola-alan osaajille ja yrityksille.

Merkittävimpiä tutkimustuloksia havaittiin motivoinnin merkityksestä, yritysten panostuksesta kehittää henkilöstönsä osaamista, sekä koulutuksen haasteista ja sen positiivista vaikutuksista.

2 RAVINTOLA-ALA

Ravintola-ala tunnetaan yleisesti sesonkiluontoisena alana jaoteltuna matala- ja korkeasesonkeihin. Ravitsemustoiminnassa näkyy heti myös taloudelliset taantumat ja nousut. Tapahtumat lisäävät ravitsemuspalveluiden kysyntää sesonkiaikoina. (Havas 2017, 38, 57). Riippuen ravintolan sijainnista ja kohderyhmästä sesonkiluontoisuudella on vaikutusta. Yleensä viikolla on rauhallisempaa ja viikonloppuisin, sekä muina pyhävapaapäivinä kiireisempää. Yleisesti pikkujoulusesonki on ravintoloissa kiireistä aikaa. Kesän lämpimät kelit tuovat matkailijoita ja lomalaisia ravintoloihin. Erilaisilla sesonkiravintoloilla mm. laskettelukeskusten lähetyillä toimivilla ravintoloilla on omat kiire huippunsa, kuten kevätseasonit.

Alan kiinteät kustannukset ovat yleisesti ottaen suuret ja tähän vaikuttavat kalliit vuokrat ja suuret henkilöstökustannukset. Asiakaspaidat ovat ennalta määritellyt, jotka luovat kapasiteetin myyntiin. Kesäisin useat ravintolat saavat lisäkapasiteettia asiakaspaidoihinsa ulkoterasseilla. Uudenaikaiset varausjärjestelmät antavat työkaluja ravintolalle vastata oikealla tavalla oikeaan aikaan asiakkaiden kysyntään. On yleistä, että ravintolassa tilanne elää paljon valmiiksi tehtyjen pöytävarauksien kanssa. Haasteita asettaa no-show asiakkaat, eli tehtyyn pöytävaraukseen ei saavukaan ketään. On myös ravintoloita, jotka eivät halua missään määrin ottaa pöytävarauksia ja näin linjaavat tapaansa toimia ottamalla asiakkaita suoraan ovelta pöytiin. Tällä tavoin voi taas maksimoida saatavan myynnin, koska riskiä ei tuo peruuttamattomat ja myöhästyneet varaukset. Kiinteiden kustannusten hallintaan varausjärjestelmät tuovat apua, ja näin pystytään järkevällä työvuorolistan suunnittelulla pitämään henkilöstökustannukset maltillisina. Lisäksi asiakas saa hyvän palvelukokemuksen, koska resurssit on suunnattu oikein. Hyvään palveluun vaikuttaa myös moni muu asia, kuten toiminnan prosessin tunteminen, joka näkyy ruokalistojen suunnittelussa. Sen tarkoitus on sujuvoittaa tilaustoimitusprosessia, eli kuinka asiakaspalvelu ja keittiö toimivat yhdessä, niin ettei ruoan saaminen kestä kohtuuttoman kauan. (Havas 2017, 38–41).

Asiakkaiden laadulliset vaatimukset näkyvät ravintola-alan palvelussa, johon on si-dottava työntekijöitä, jotka ovat oikeaan aikaan oikeassa paikassa töissä. Tämä vaatii työvuorolistan suunnittelulta pelisilmää. (Eräsalo 2008, 70–71). Ravintola-alalla on havaittavissa työvoimapulaa. Kaikkia avoinna olevia paikkoja ei pystytä täyttämään ja vaihtuvuus on suurta. Palkka ei houkuttele alalle tulijoita ja työajat

ilta, yö ja viikonloppu painiotteisina ovat raskaita. Alaa tulisikin markkinoida monipuolisena ja vaihtelevana uusille työntekijöille (Eräsalo 2008, 170).

Ravintola-ala yleisesti tunnetaan hyvin säädeltyinä toimialana. Majoitus- ja ravitsemustoiminta ja alkoholin anniskelu on lailla säädeltyä, jota valvoo alueelliset viranomaiset (Laki majoitus- ja ravitsemustoiminnasta 2006/308, 11§). Alkoholin anniskelu ravintolassa on täysin luvan varaista toimintaa. Toimipaikoissa, joissa alkoholia anniskellaan, vaaditaan työntekijöiltä pätevyyttä työskentelyyn. Lisäksi on tarkoin määritelty alkoholin anniskelualueet, aukioloajat, mistä alkoholituotteet saa ravintolaan sisään ostaa, kuinka alkoholijuomien hinnoittelu tulee tehdä ja miten alkoholijuomien markkinointia on rajoitettu. (Alkoholilaki 2017/1102).

3 KOULUTUS

Ravintoloitten liiketoimintatoiminta vilkastui 1930-luvun itsenäisessä Suomessa ja tarjosi työpaikkoja ravintola- ja matkailualalle. Vuodesta 1935 lähtien on Helsingissä ollut alan ammatillista koulutusta. (Catani 2014, 16). Perusopetuksen jälkeen opiskelija voi hakeutua ammatilliseen koulutukseen ravintola-alan kokin tai tarjoilijan perustutkintoa suorittamaan, jonka jälkeen siirtyä työelämään. Kahden-kolmen vuoden työkokemuksen jälkeen on mahdollisuus hakeutua erikoisammattitutkinto-koulutukseen. Koulutukseen kuuluu teoriaopintoja oppilaitoksessa sekä työpaikoilla tapahtuvaa oppimista oikeassa toimintaympäristössä. Myös oppisopimuskoulutus on mahdollista, jolloin oppilaitos tarjoaa teoriaopinnot ja opiskelija on määräaikaisessa, palkallisessa työsuhteessa yrityksen kanssa ja tekee käytännön työtä samanaikaisesti.

Lukion suorittamisen jälkeen tai ammatillisen perustutkinnon suoritettuaan opiskelija voi hakeutua opiskelemaan matkailu- ja ravintola-alaa ammattikorkeakouluun, jossa teoriaopintojen lisäksi kuuluu käytännön työskentelyä. Opinnot ammattikorkeakoulussa antavat enemmän valmiuksia johdolliseen puoleen. Sekä ammatillisen koulutuksen, että ammattikorkeakoulun suorittanut voi hakeutua yliopisto-opintoihin.

3.1 Ammatillinen koulutus

Ammatillisen koulutuksen järjestäjiä löytyy Suomesta useita, joista lähin ja yksi suurimmista on meillä täällä Kuopion seudulla toimiva Savon Koulutuskuntayhtymä. Helsingissä ammatillista koulutusta toimialalle tarjoaa mm. Perho Liiketalousopisto ja Stadin ammattiopisto. Lisäksi toimii mm. Rovaniemellä Lapin koulutuskeskus Redu, Jyväskylässä Gradia, Tampereella Tredu ja monia muita ammattiopistoja eri paikkakunnilla ympäri Suomea.

Vuonna 2018 toteutettiin ammatillisen koulutuksen reformi. Silloin uudistettiin valtakunnallisesti ammatillisen koulutuksen rahoitusta, ohjausta, toimintaprosesseja, tutkintojärjestelmää ja järjestäjästruktuureita. Samalla yhdistettiin ammatillinen peruskoulutus ja ammatillinen aikuiskoulutus. Uusi laki näistä koulutuksista perustuu nykyisin osaamisperusteisuuteen ja asiakaslähtöisyyteen, jossa jokaiselle opiskelijalle tehdään yksilöllinen opintopolku ja työpaikalla tapahtuva oppiminen lisääntyi. Koulutuksen uudistamisen taustalla on työelämän muuttuminen, joka vaatii erilaista osaamista. Lisäksi taloudellinen tilanne pakotti uudistumista. (Temmilehto).

Reformin tavoitteena oli selkiyttää pelisääntöjä yritysten kanssa ja lisätä työelämäyhteistyötä työpaikoilla tapahtuvaa oppimista lisäämällä. Uudistuksen toivotaan vastaavan muuttuvan työelämän tarpeisiin entistä nopeammin. Opiskelijat valmistuvat nopeammin ja yksilöllisemmin, kun heidän aikaisempi osaamisensa huomioidaan. (Helve, 2017).

Koulutuksen järjestäjät toimivat kiinteässä yhteistyössä uudistuvan työelämän ja yritysten työvoimatarpeen tyydyttämiseksi. Maailma uudistuu kovaa vauhtia, ja se näkyy myös työelämässä. Ammatillinen koulutus antaa perusvalmiudet työelämään. Koulutuksen halutaan antavan enemmän taitoja ihmisten kehittämiseen kuin tietojen jakamiseen. Oppilaitos kouluttaa vastaanottamaan oppimista ja kehittää oppimisvalmiuksia, mikä auttaa johtamaan omaa oppimista. Elinikäisen oppimisen taidot auttavat yksilöä kehittämään toimintaansa koko työuran ajan, jokaisella osa-alueella. (Ojala 2002, 38–40, 102–104, 106, 291).

Ammatillisten oppilaitoksien kautta myös kansainvälinen työssäoppiminen on mahdollista, sekä osallistuminen kansallisiin ja kansainvälisiin alan ammattitaitokilpailuihin. Kun peruskoulutusta lisätään, kutsutaan sitä strategisten valmiuksien kehittämiseksi. Lisä-, jatko- ja uudelleen kouluttamalla henkilölle saadaan opetettua uutta, joka ei välttämättä ole sidonnainen nykyiseen työpaikkaan tai aikaisempaan osaamiseen. Strateginen osaaminen täydentää operatiivista osaamista, eli sitä osaamista, jota on hankittu peruskoulutuksen kautta. (Ojala 2002, 36–37).

Kun työtehtävien kokonaishallinta on kunnossa, lisää se työssä viihtyvyyttä. Osaaminen lisää luottamusta omaan työskentelyyn ja luo itsevarmuutta. Se puolestaan vähentää stressiä ja lisää hyvää oloa. Kun mielen pitää vireänä opiskelemalla uutta, tuo se motivaatiota omaa työtä kohtaan. Ravintola-alalla usein huomataan potentiaaliset kehittyjät ja se usein edistää ammatillisella uralla etenemistä.

4 OSAAMINEN

Oikeanlainen osaamispääoma ja oikeanlaiset osaajat ovat menestyvän yrityksen edellytykset. Riittävä alan substanssiosaaminen, eli asiaosaaminen lisäävät vaikuttavuutta ja kassavirtaa. (Kaijala & Tolvanen 2021, 57–58).

4.1 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Ravintoloissa on aina vallinnut tietynlainen ”opi paremmalta” -ajatusmaailma, jolloin perinteinen oppipoika-kisälli-mestari-malli toteutuu. Näin ovat monet alalla hyvin menestyneet, nimekkäät keittiömestaritkin saaneet urakehityksensä alkuun. Pitkän ja kärsivällisen työn takana on useita tunteja töitä, joka on luonut perustan sekä kypsyyttä toimia itse ravintolan johdossa. (Catani 2014, 121). Puhutaan hiljaisen tiedon siirtämisestä henkilöstölle. Hiljainen tieto tarkoittaa, että henkilö osaa tehdä asian, mutta sitä ei voida kertomalla opettaa niin, että se olisi jäljiteltävissä. (Toivonen & Asikainen 2004, 12). Tätä tapahtuu paljon ravintolan salin puolella. Alkuun voidaan antaa asiakaspalvelijalle ohjeet, kuinka toimia, mutta jos hiljaisen tiedon omaava henkilö on vuosien työn tuloksena hionut palvelumallin, niin ei sitä voida suoraan jäljentää toiselle asiakaspalvelijalle.



KUVA 1. (mukaillen Toivonen ym. 2004, 21)

Hiljainen tieto syntyy, kun henkilö on tehnyt työtään useita toistoja, ja mahdollisesti pitkään. Havainnut hyviä toimitapoja, joita tekee tiedostamattaan asiaa. Työskentelytapa on jäänyt henkilön alitajuntaan ja se sujuu huomiotta. Toivonen & Asikainen (2004) kuvastaa kirjassaan Yrityksen hiljainen osaaminen mallia, jossa vasta-alkaja ei hahmota kokonaiskuvaa työtilanteissa, hän tarvitsee tuekseen tehtävälisteriä ja ohjausta. Hänellä voi olla jo paljon teoreettista osaamista pohjalla, jota hän sääntöjen kautta pyrkii yhdistämään käytännön vaiheisiin. Seuraava askel on edistynyt

vasta-alkaja, jolla on jo käytännön esimerkkejä aikaisemmille opeilleen. Hänellä huomio on jo enemmän itse tilanteessa, eikä vain säännöissä, mutta asioiden tärkeysjärjestyksen organisoinnissa on vielä puutteita. Kolmas askel on osaaja. Hän osaa jo ottaa enemmän vastuuta työtehtävistään sekä hahmottaa työtehtävilleen jo oikeaoppista järjestystä. Neljäs askel on taitaja. Hän osaa havainnoida tehtäviään ja ymmärtää asioita syvällisemmin. Taitajalla on jo kehittynyt osaaminen, niin että se on jo hiljaista tietoa. Hän ei siis välttämättä osaa muodostaa uudelle työntekijälle sanoiksi työskentelytapojaan. Viides osaamistaso on ekspertti. Hän osaa työskennellä joustavasti ja luontevasti, vahva intuitiivisuus johtaa siihen, että ekspertti osaa siirtyä suoraan asiaan. Vahva osaaminen on kokonaisvaltaista ja ekspertti pystyy jakamaan osaamistaan. (Toivonen & Asikainen 2004, 16–17, 21–31). Pidemmän historian omaavat ravintolat hyödyntävät paljon hiljaisen tiedon siirtymistä. Eksperttien on helpompi perehdyttää vasta-alkaja työtehtäviinsä yrityksen mukaisilla toimintamalleilla.

4.2 Mallittaminen

Kun hiljaisesta tiedosta tehdään näkyvää, kutsutaan sitä mallittamiseksi. Tässä luodaan osaamisesta malli tai ohjekartta, jota hyödyntämällä kuka tahansa pystyy jäljittelemään toimintaa. Mallituksessa voi käydä ilmi ajattelutapoja, vuorovaikutusta, tapoja käsitellä asioita, tavoitteiden asettamista, reklamaatioon reagoimista ja sisällön tulkitsemista. Mallittaminen auttaa nopeuttamaan oppimista yrityksessä ja etenkin jakamaan tietoa muille. Mallittamalla voidaan tuoda esille huippuosaamista, ongelmia ja arkipäivän osaamista. Se että henkilöstö osataan sijoitella oikeille pelipaikoille ja nähdä heidän vahvuutensa, niin työ on silloin sujuvaa. (Toivonen & Asikainen 2004, 50–54).

Mallittaminen ravintola-alalla on yleistymässä. Suuret ketjut haluavat mallittaa toimintaansa, ja tehdä tarkat reunaviivat yrityksen strategian mukaisesti. Palvelu on tarkkaan suunniteltua ja jopa ilmeille ja eleille annetaan mallittamisen ohjeistus. Kun uusi työntekijä perehdytetään työhön ei ole tavatonta antaa yrityksen perehdytyskansiota tulokkaalle luettavaksi. Siinä on mallittamalla kuvattu työpäivän kulku, asiakaskohtaaminen, pukeutuminen ja muut yrityksen toiminnan kannalta huomioitavat asiat.

Yrityksen tavoitteet voidaan mallittamalla luoda henkilökunnalle osaamisen kehittämisen pohjaksi ja työssä oppimiselle. Havainnointi, kokeileminen, haastattelemine ja samaistuminen ovat keskeisessä roolissa mallittamisessa. Mallittaminen tiimissä lisää omaa ja muiden kehittymistä ja parantaa myös ilmapiiriä. Uudet työntekijät voivat tuoda omaa osaamista organisaatioon rikastuttamalla sitä uusilla tiedoilla ja taidoilla. (Toivonen & Asikainen 2004, 70–71). Etenkin keittiön puolen osaaminen monesti koostuu uuden havainnoimisesta, joka on perinteinen mestari-kisälli-oppipoika –malli. Tässä mallitetaan vahvasti toista henkilöä havainnoimalla ja seuraamalla, jolloin työntekijä omaksuu tämän taidon tiedostamattaan.

4.3 Sukupolvien erot oppimisessa

X-sukupolveksi nimitetään henkilöitä, jotka ovat syntyneet 1960-luvun puolivälin ja 1970-luvun loppupuolen välisellä ajalla. Heidän nuoruutensa on ajoittunut 80-luvulle ja työelämän aloitus noin 90-luvulle. Milleniaalit eli niin sanottu Y-sukupolvi ovat syntyneet 1980-luvun loppupuolella ja luokitellaan noin vuoteen 1995 syntyneisiin saakka. Z- sukupolvea ovat 1995–2000 luvulla syntyneet henkilöt. (Kastikainen 2020, 271).

Milleniaalien tietotekniikka osaaminen on rutiininomaista, sillä tietotekniikka on kasvanut tämän sukupolven varttuessa. Tämä Y-sukupolvi on myös enemmän perhe- ja yksilökeskeisempi, ja arvot näkyvät vahvana työelämässä. He ovat hyvin muutoskykyisiä ja taidokkaita oman alansa asiantuntijoita. X-sukupolvi on kasvanut täysin tietotekniikan keskelle ja se on heille arkipäivää. (Kastikainen 2020, 270–271). Yhdessä työpaikassa kehitytään keskimääräisesti tiettyyn pisteeseen saakka, jolloin työpaikan vaihdos auttaa kehittämään omaa osaamistasoa. Milleniaali sukupolvelle ei ole siis lankaan tavatonta vaihtaa noin kahden vuoden välein työpaikkaa. (Kastikainen 2020, 270-271, 193–194).

Milleniaali sukupolvi suhtautuu työelämäään eri tavalla kuin aikaisemmat sukupolvet. Y-sukupolvelle netti ja tasa-arvo on ollut aina arkipäivää. Pomoa arvostetaan, jos työntekijöitä johdetaan oikeudenmukaisesti ja yhteistyö on hyvää. Työn on oltava mielekästä ja innostavaa. Milleniaalit haluavat oppia ja arvostavat mahdollisuutta kasvaa ja kehittyä. He haluavat keskustella ja tulla kuulluksi sekä saada kehittävää palautetta kollegoilta ja esimiehiltä. He tekevät töitä elämää varten ja on tärkeää, ettei työ stressaa ja arjessa on muutakin sisältöä sekä vapaa-aikaa on riittävästi.

Työn on oltava hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden lähde. Heille tärkeää on työn merkityksellisyys ja omien sekä organisaation arvojen yhteys. (Virolainen & Virolainen 2016, 18–19). Kun ymmärretään enemmän sukupolvien eroja oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä, voidaan tätä hyödyntää yhä paremmin työelämässä.

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Kastikainen (2020, 44–45) kirjassaan *Pikkupomosta johtajaksi* kuvaa, kuinka kaikilla on paljon osaamista ja jotta pystyisimme hyödyntämään täyden potentiaalin, tulee jokaisen systemaattisesti kehittää itseään. Se vaatii oman työn ja osaamisen arvoitamista ja kriittistä tarkastelua. On tarkkailtava kohtaamisia ihmisten kanssa, työn suorittamista ja muita arkisia tekoja sekä tarttua omiin kehitystä vaativiin kohtiin ja työstää niitä esimerkiksi nykyisessä työpaikassa. Kielteisten vastausten vastaanotto tai palautteen antaminen voivat olla monelle asioita, joita voi systemaattisesti kehittää, ja parantaa näin omaa osaamistaan asiassa.

Osaamisen kehittämiseen vaikuttavat monet tekijät ja sitä voidaan myös tarkastella monesta eri näkökulmasta. Osaamisen kehittämisen aloite tulee aina lähteä motivaatiosta oppia uutta ja kykyä arvioida omaa toimintaa. Osaamisen kehittämiseksi voidaan luoda perusta ammatillisella koulutuksella, mutta syvemmälle oppimiselle ja tiedon sisäistämiseksi korostuu yksilön vastuu, sekä työpaikan antama tuki.

Osaamisen kehittämisen alueita voi olla jo nykyisen osaamisen edistäminen, syventäminen, päivittäminen tai se voi myös olla täysin uuden tiedon hankintaa (Koulutus 2019). Oma osaamistaan voi lähteä kehittämään kuuntelemalla erilaisia alan podcasteja, verkkoluentoja, haastatteluja ja äänikirjoja. Lisäksi kirjallisuutta lukemalla, osallistumalla erilaisiin seminaareihin, verkkokursseja suorittamalla tai vaikka haastatteleamalla omia kollegoita tai roolimalleja voi oppia uutta. Oman osaamisen kehittämisestä voi tehdä arkisen asian, jossa etenee hiljalleen kohti omaa päämäärää. (Kastikainen 2020, 68).

Itsensä kehittäminen kannattaa, koska se lisää omaa kilpailukykyä työmarkkinoilla. Se kasvattaa omaa ajattelua, tietämystä ja ymmärrystä. Kun oppii uusia tietoja ja taitoja, lisää se myös motivaatiota omaa työskentelyä kohtaan. Tämä tukee työhöyvinvoinnin lisääntymistä. Itse opiskelu lisää tietoisuutta ympärillä olevista asioista, auttaa saavuttamaan tavoitteita ja kehittää omaa pääomaa. (Kastikainen 2020, 65–67).

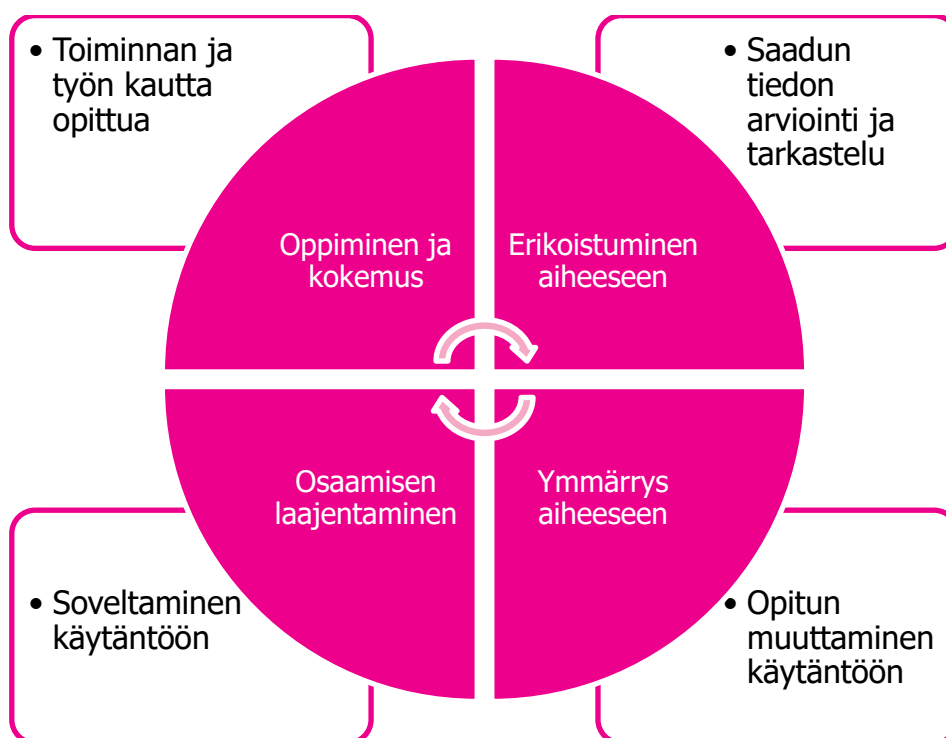
Yrityksen strategisia kilpailuetuja ovat mm. luovuus, innovaatiot, ongelmanratkaisukyky ja oppiminen. Nämä lisääntyvät yrityksessä, kun henkilöstön osaamista kehitetään. Henkilöstön kehittyessä, on osaamista ja tietoa myös tärkeää jakaa organisaatiossa, niin ettei hiljainen tieto jää yhden henkilön taakse. (Toivonen & Asikainen 42).

Oppiminen on kiinni yksilön halusta sisäistää koulutuksessa saatuja oppeja. Suurin osa ravintola-alan työtehtävistä opitaan käytännön työtä tehdessä. Koulutus antaa tähän kaikkeen tietoa, ja sitä voidaan kehittää omassa toiminnassa. Kuinka osamista voidaan kehittää yksilön tasolla, lähtee henkilöstä itsestään (Ojala 2002, 103–108). Oppimismenetelmiä on monia, joista jokaisen on löydettävä itselleen ja tyylilleen sopiva tapa kehittyä. Osa ihmisistä sisäistää heti uuden tiedon ja osalla useat toistot auttavat oppimaan. On löydettävä jokaiselle yksilölle oma paras tapa oppia.

Elinikäinen, työelämän aikana koettu, oppimisprosessi usein laantuu jossain vaiheessa. Tämä heijastuu työmotivaation heikkenemisessä ja työ muuttuu rutiin omaiseksi suorittamiseksi. Se kuinka työntekijä pystyy vaikuttamaan työpaikalla asioihin ja kuinka monipuolista ja haastavaa työ on, sitä oletettavammin työntekijä koee oppimisprosessin mieleisenä. (Ruohotie 1998, 63–64).

5.1 Oppiminen

Oppiminen tulee nähdä elinikäisenä oppimisprosessina, johon itse luottaa ja mihin voi omilla teoillaan vaikuttaa. Täytyy ottaa vastuuta omasta oppimisesta ja pystyä kyseenalaistamaan asioita myös kriittisesti, olla avoin uudelle tiedolle ja tunkea kokeilunhalua, nähdä osaamistarpeet tässä hetkessä ja kyettävä ennakoimaan tulevia tarpeita sekä kuunnella ja keskustella asioista. (Ojala 2002, 112, 117–118).



KUVA 2. Kolbin oppimiskehä (mukaillen Ojala 2002, 123)

Oppimiskehämällissä kerätään aluksi tietoa aihealueesta, sen jälkeen tarkastellaan opittua tietoa teoreettisesti. Lopuksi teoria sovelletaan käytäntöön, ja tästä tehdään loppupohdinta. Oppimiskehän on tarkoitus alkaa aina alusta. Oppiminen syventyy arviointivaiheen avulla. (Ojala 2002, 123).

Kukin oppii eri tavalla, toiset haluavat hahmottaa kokonaisuuden ennen kuin siirtyvät pieniin yksityiskohtiin. Toisille puolestaan voi olla helpompaa aloittaa kokoaminen pienistä osista ja näin hahmottaen kokonaiskuvan. Kun tiedostaa mikä on itselleen paras tapa oppia, ja ohjaava henkilö tietää kuinka opettaa säästyy paljon turhia työvaiheita ja aikaa. (Toivonen & Asikainen 46–47). Auditivinen henkilö oppii kuulemalla, visuaalinen henkilö näkee opittavat asiat, taktiilinen henkilö oppii parhaiten tekemällä asiat käsin tai kirjoittamalla ne ylös, ja kinesteettinen henkilö haluaa käytännön työtä oppimisen tueksi. (Ojala 2002, 124).

Oppimisvalmiuteen vaikuttaa myös taito siirtää koulussa opittua teoretietoa käytännön tasolle, saadun tiedon arviointia ja käsittelyä, oman toiminnan tarkastelua, ongelmakohtien tunnistamista ja ratkomista, tiimityöskentelytaitoja ja kykyä kuunnella sekä ohjata muita. (Ojala 2002, 117–124). Kun henkilöllä on osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen tarvittava motivaatio ja halu, on kehittyminen muuttuvissa työelämän tilanteissa rutinoitua, eikä jatkuva oman työn tarkastelu vaadi niin suuria ponnisteluja.

Osaamisen kehittämisen prosessiin vaikuttaa myös toimintaympäristö. Jos yhteishenki on toimiva, tehokas ja kannustava, motivoi se jo oppimaan uutta ja kehittämään toimintatapoja. Ravintoloissa tunnettu menetelmä ”opi paremmalta”, myös auttaa kehittämään omaa osaamista. Onkin tavanomaista seurata ravintolan johtavaa henkilöä, ja ottaa häneltä oppia omaan työhön. Se tuo myös johtajalle jatkuvaa tarvetta uudistaa toimintatapojaan.

Ojala (2018, 294–295) on listannut kirjassaan Ketterä oppiminen tapoja, kuinka yrityksen johto voi vaikuttaa osaamisen kehittämiseen toiminnallaan. Näitä on työn merkityksen korostaminen, tavoitteiden läpinäkyvyys, toiminnan yhtenäistäminen, oppimiseen innostaminen, palautteen antaminen ja palkitseminen sekä läsnä oleminen.

Oppimista tapahtuu myös mentäessä epämukavuusalueelle. Virheitten tekeminen luo pohjaa oppimiselle. Aina ei voi saavuttaa täydellistä lopputulosta, mutta aina voi siihen pyrkiä. Kun työkuultuuri on luotu sellaiselle pohjalle, jossa virheet antavat mahdollisuuden oppimiselle, se lisää luovuutta, osaamisen kasvua ja innovointia. Tarttuminen uusiin ja hieman ehkä pelottaviinkin haasteisiin, auttaa kehittämään omaa oppimista. Epämukavuusalueelle siirtyminen on usein palkitsevaa. Itsensä kehittäminen vaatii hyväksymistä omasta vajavaisuudesta ja oppimista ajan kanssa. (Kastikainen 2020, 74–76, 130).

Kehittyäkseen tulisi itseään ja toimintaansa tarkkailla reflektiivisesti, eli itsearvioivasti. Omia rutiineja tulisi tiedostaen muuttaa ja parantaa sekä kehittää näin omaa työympäristöä ja toimintatapoja. Tämä lisää kokonaisvaltaista ymmärrystä omaa oppimista kohtaan. Itsearviointi voi keskittyä sisällölliseen reflektointiin, eli miettiä mitä kehitysalueeseen kuuluu. Tai voidaan miettiä prosessin reflektoinnin kannalta, eli kehitämme ratkaisukeinot ja suunnitelmat, kuinka kehittyä. Tai sitten voidaan miettiä perusteiden reflektoinnilla eli onko työprosessissa oikeasti kehitettävää, tai onko sitä järkevää lähteä muokkaamaan. (Ruohotie 1998, 35–36, 77). Oppiminen mestari- kisällimallissa, jolloin kisälli seuraa mestarin työtä ja omaksuu näin hiljalleen työn kuvaa. Tällaiseen oppimissuhteeseen tarvitaan luottamuksellinen, hyvä ja pitkäkestoinen yhteistyö. (Toivonen & Asikainen, 2004, 35).

Osaaminen on yrityksen yksi kalleimmista voimavaroista. Hyvästä osaamisesta ollaan valmiita maksamaan, koska se tuo yritykselle merkittävää kilpailuetua. Talouskriisien aikaan on havaittu niiden yritysten selviävän, joilla on ollut valmius kehittää osaamista uudelle tasolle ja näin kehittää toimintaa vastaamaan kysyntään. (Ojala 2002, 28–31).

5.2 Perehdytys

Uuden työnkuvan perehdytys kuuluu yrityksen hyviin toimintamalleihin ja se luo pohjaa oppimiselle jo heti työskentelyn alkuvaiheilla. Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa rekrytointi vaiheessa, jossa jaetaan jo infoa työpaikasta ja työnkuvasta. Ennen työn aloittamista voidaan antaa työntekijälle esite talosta tai tietynlainen työpaikka manuaali. Heti perehdytyksen alkuun kuuluu tutustuttaa uusi henkilö työpaikan muulle henkilöstölle tai vähintäänkin lähikollegoille. Tiedonkulun on toimittava heti alkuvaiheessa uudelle työntekijälle. Perehdyttäjän tulee huolehtia siitä,

että työntekijä ymmärtää yrityksen tahtotilan toimia ja millaisia tavoitteita kohti ollaan menossa. Yrityksen tilat, koneet ja laitteet, järjestelmät ja käytännöt on hyvä käydä läpi, jotta taataan työturvallinen toiminta. Työsopimuksen solmiminen ennen työsuhteen alkamista, on asia, jonka laki velvoittaa. On tärkeää luoda uudelle työntekijälle sellainen ilmapiiri, että hän voi kysyä epäröimättä apua ja neuvoja. (Viitala 2004, 355–360).

Toimiminen tiiminä on yksi tapa perehdyttää henkilöstöä uusiin työtehtäviin. Tämä usein koetaan luontevana ja joustavana tapana perehdytykselle. Kun uusia työntekijöitä saapuu taloon voi se antaa myös vanhalle henkilöstölle uusia ajatusmalleja ja toimintatapoja. Tämä siis voi toimia tapana rikastuttaa molemmiin puolista osaamista. Mentorointi työhön perehdytettäessä rajaa hiljaisen tiedon siirtymistä, se toimii enemmän tiedollisen tiedon siirtona. Mikäli henkilö joutuu perehtymään työtehtäviinsä ilman muiden antamaa tukea, on se hidasta ja ei heti maksimoi työn tarkoituksenmukaista tehoa. Mallittaminen oppimisen muotona on puolestaan nopeaa ja opettaa täsmällisesti, koska käytännön osaaja antaa työhön ohjeistuksen. (Toivonen & Asikainen 2004, 33–43).

5.3 Johtajuuden merkitys osaamisen kehittämisessä

Henkilöstön innostamisessa johtajilla on merkittävä rooli. IBM:n tekemän henkilöstökyselyn mukaan, johtajilta vaaditaan asiakkaiden tarpeisiin keskittymistä, yhteistyökykyä kollegojen kanssa sekä inspirointikykyä. Tutkimus tehtiin 1700 toimitusjohtajalle 64 eri maassa. Tohtori Zenger ja tohtori Folkman tekivät tutkimuksen noin 50000 johtajalle, jossa tuli ilmi, että henkilöstön innostamisella on vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Tehokkaat johtajat erottuvat keskinkertaisista ja heikoista johtajista kyvyillään innostaa muita. Heillä on aikaa kehittää henkilöstöä ja näin auttaa henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstöä rohkaistaan innovatiivisuuteen. Johtaja on innostunut ja hänellä on kyky luoda innostava visio. Johtajan oma tietoisuus toiminnastaan ja työntekijöiden tunteminen saavat henkilöstön innostumaan (Virolainen & Virolainen 2016, 93).

Yrityksessä tulee olla selkeä visio siitä, mitä ja minkälaista palvelua ja tuotetta halutaan asiakkaille tarjota, jolloin tiedetään, kuinka kehitetään henkilöstöä haluttuun suuntaan. Osaamisen kehittämiselle on asetettava tavoitteet ja on tunnistettava nykytilanne, jotta voidaan nähdä osaamisen kehittämistä vaativat kohdat. Sen jälkeen voidaan kohdentaa henkilöstön vahvuuksia oikeisiin kohtiin. Kun hyvän johtamisen

tuloksia alkaa näkyä osaamisen kehittymisenä, se huomataan edistyneempinä tuottein, palveluina, toimintatapoina, ideoina ja tämä kaikki heijastuu yrityksen tulokseen. (Viitala 2004, 15–17, 38).

Brené Brown (2019, 24) kirjassaan *Rohkaiseva Johtaja* kertoo, kuinka hän määrittelee johtajaksi henkilön, joka ottaa vastuuta löytää potentiaaliset työntekijät ja hänellä on rohkeutta lähteä kehittämään tuota potentiaalia. Hänen mukaansa työntekijälle on oleellisen vaikuttava tekijä työelämässä kehittymiseen saada tukea yrityksen edustajilta ja valmiuksia rakentaa omaa osaamista.

Johtajan tulee luottaa työntekijöihinsä eikä kontrolloida liikaa. Työn tulos pitää olla ohjeistuksella vaaditulla tasolla, mutta liian tarkat raamit tappavat luovuuden ja innokkuuden työssä. Johtajan tulee kyetä johtamaan itseään, ennen kuin se voi johtaa muita. Omat toimintatavat ja rutiinit tulee olla kunnossa, ennen kuin pystyy saavuttamaan työyhteisössä tuloksia. ja se vaatii asioiden syy-seuraussuhteiden tiedostamista. (Kastikainen 2020, 147, 162, 214).

Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia, että jokainen tiimin jäsen kuuluu joukkoon, sekä arvostaa henkilöstöä kuuntelemalla ja kannustamalla. Tämä luo pohjaa henkilöstölle tuoda omia kehitysideoitaan ja mielipiteitään julki. (Brown 2019, 144–145). Luottamus, oikeudenmukaisuus ja vastuunjako viestivät työntekijälle kunnioittavasta ilmapiiristä ja se ne ovat kehittyvän organisaation peruspilareita (Työterveyslaitos).

Työntekijälle tulisi mahdollistaa flow-tilaan pääsy, jonka vaikutukset tuloksissa näkyvät positiivisesti. Stressi on yksi pahimmista flow-tilan lyttäjistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä voivat olla itseaiheutetusta tai ulkoisesta tunnehyökkäyksestä johtuvat tekijät. Näitä stressitekijöitä voivat olla negatiiviset puheet, mielipiteet ja arvosteleminen, aggressiivinen käyttäytyminen, ivailu, kritiikki, kiusaaminen tai ryhmästä syrjintä. Tällaisten tekijöiden on todettu aiheuttavan ”taistele ja pakene” - reaktion, joka heikentää työsuoritusta. (Kastikainen 2020, 201–202).

Esimiehen tulee pystyä olemaan läsnä suoritettavassa työssä, jolloin hän kykenee puuttumaan tilanteisiin, mikäli kaikki ei suju niin kuin kuuluisi. Näin työntekijän osaaminen kehittyy ja työstä tulee koko ajan itsenäisempää (Eräsalo 2008, 123). Ravintola-alalla toimiminen on vahvasti käytännön läheistä työtä, johon ei välttämättä kaikkea opi koulun penkiltä, vaan työssä tapahtuva ohjaus ja kehittäminen

ovat suuressa roolissa. Opiskelu antaa hyvän pohjan, kun sovelletaan teoriasta käytäntöön saatua tietoa.

Japanilainen sana "gamba" merkitsee asennetta, jota esimieheltä vaaditaan ole-malla läsnä suorittavassa työssä. Ei ole soveliasta olla sulkeutunut omaan toimis-toon tai puhekielessä kutsuttuun "norsunluutorniin" näkemättä, kuinka tiimi toimii. Kun organisaatiossa viedään uusia muutoksia läpi, tuo se rinnakkaisvaikutuksena oppimista ja uuden kehittämistä. Muutos tarvitsee oppimista ja oppiminen tarvitsee muutosta. Esimiehen on nähtävä henkilöstön muutosvalmius ja pystyttävä johta-maan oppimista. Kun tiimiä saadaan kehitettyä hyvällä muutosjohtamisella, ovat yhteiset tavoitteet lähempänä. (Ojala 2002, 98–99, 287).

5.4 Osaamisen kehittämisen edistäminen

Esimiehen tulee nähdä työntekijöiden erilaisuus ja potentiaalit. Hän näin pystyy ra-kentamaan ja vahvistamaan tiimiään monenlaisella osaamisella, sekä erilaisilla vah-vuuksilla. Tällöin kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot, asenne ja tunnealy nouse-vat esille esimiehen roolissa. Esimies voi miettiä, kuinka hän voi auttaa tiimiään ke-hittymään. Kuinka tuoda jokaisen potentiaalia parhaiten esille sekä onnistuuko hän kasvattamaan henkilökunnan osaamista ja pelaako tiimissä oikeanlaiset henkilöt. (Kastikainen 2020, 51, 61, 64–65). Monimuotoisuus rikastuttaa työyhteisöä ja luo useita ulottuvuuksia erilaiselle osaamiselle.

Yritys ei voi vapaavalintaisesti päättää haluaako se tukea työntekijöidensä osaami-sen kehittämistä. Jo työsopimuslaissa (2001/55, 2:1§) määritellään työnantajan vel-vollisuudeksi kehittää työntekijän osaamista ja etenemistä ammatillisella uralla. Ra-vintola-alan yrityksissä henkilökunta on usein hyvin tiivis yhteisö. Yleensä hyvillä ja kannustavilla työnantajilla on hyvä maine, ja näin heillä on vetovoimaa löytää hyvää ja osaavaa henkilöstöä tiimiinsä. Puolestaan huonossa valossa näyttäytyvät yrityk-set joutuvat motivoimaan uutta henkilöstöä palkkauksella, vaikka tämänkin varjolla vaihtuvuus yrityksessä voi olla kova.

Jos työyhteisössä on eri ikäisiä, molempaa sukupuolta olevia, värikkään koulutus-taustan tai työkokemuksen omaavia erilaisessa elämäntilanteessa olevia henkilöitä, pystyy organisaatio vastaamaan paremmin asiakkaiden kysyntään ja tarjoamaan parempaa palvelua. Erilaiset ihmiset täydentävät toisiaan ja pystyvät jakamaan omaa osaamistaan organisaatiossa. (Työterveyslaitos).

Palautteen antaminen auttaa kehittymään. Annettavan palautteen tulee olla hedelmällistä, niin että siihen voidaan suhtautua avoimesti ja vastaanottavaisesti. Palautteen antajana ja vastaanottajana voidaan kehittyä (Brown 2019, 256–262). Osaamisen kehittymistä työpaikoilla voidaan tukea henkilökohtaisilla kehityskeskusteluilla, palautteilla, projekteilla ja kehittämishankkeilla sekä yritysvierailuilla ja verkostoitumisella. Esimiesten osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus ja suunnitelmien toteutus vaikuttavat yrityksen toimivuuteen, tulokseen ja lisäävät henkilöstön työhyvinvointia (Työterveyslaitos).

5.5 Rekrytointi

Palvelualan esimies rekrytoi hyviä työntekijöitä tiimiinsä ja pitää heistä huolta. Rekrytoitavan yrityksen maine ja työilmapiiri ovat yhä tärkeämmässä roolissa uusien työntekijöiden etsimisessä. Osaavat ammattilaiset pystyvät valitsemaan työpaikkansa. Ravintolan esimiehen tehtäviin kuuluu usein johtaa nuoria, keikkatyöläisiä ja vuokrafirmojen työntekijöitä. Vaihtuvuus työntekijöissä vuorojen välillä saattaa olla hyvinkin suuri ja työ vaatii jatkuvaa henkilöstön perehdyttämistä. Vaihtuvia tilanteita, asiakasmäärien äkillinen kasvaminen tai laskeminen, joihin tulee osata reagoida nopeasti. Myös henkilöstön sairastapaukset vaativat nopeaa henkilöstön hallintataitoa. Joustamista ja paineen sietokykyä mitataan monella tapaa hyvältä esimieheltä. Esimiehen on pystyttävä toimimaan yrityksen määrittelemien tavoitteiden mukaisesti, samalla johdettava pyyteettömästi henkilöstöä ja työn tekoa. (Havas 2017, 58).

Uusien työntekijöiden rekrytointia pidetään kalliina. Hakemusten läpikäynti ja haastattelut vievät paljon aikaa, joka on aina pois esimiehen työajasta olla ohjaamassa henkilökuntaa. Uuden työntekijän perehdyttäminen vie aikaa ja alkuun työn tekeminen ei ole vielä niin tehokasta. (Kastikainen 2020, 60–61).

5.6 Organisaation oppimiskehä

Oppimiskehä alkaa suunnittelulla, eli tiedon hankinnalla. Tietoa hankitaan yrityksen ulkopuolelta markkinoista, asiakkaiden käyttäytymisestä, kysynnästä ja millaisia muutoksia kehitys tuo. Lisäksi tietoa hankitaan myös yrityksen sisältä, eli henkilöstön tyytyväisyydestä, projekteista, ideoinnilla, tiimien toiminnasta ja asenteista (Ojala 171–172).



KUVA 3. Organisaation oppimiskehä (mukaillen Ojala 2002, 172)

Kun uutta tietoa lähdetään liittämään organisaatioon, on tiedottaminen tärkeässä roolissa. Organisaatioissa on muistijälkiä jo entuudestaan, eli kuinka asiat on aikaisemmin tehty ja kuinka on toimittu. Uuden oppiminen organisaatiossa taas luodaan niin, että yhdistetään uutta tietoa jo aikaisemmin opittuun. (Ojala 2002, 173–174).

Etenkin jo pitkään toimineissa ravintoloissa voi olla ongelmana kehittää organisaatiota uudella tiedolla ja uusilla toimintatavoilla, koska on paljon kirjoittamattomia sääntöjä, ja totuttuja tapoja toimia. Organisaatio saattaa olla vanhoihin kaavoihin kangistunut tai työntekijöillä on voimakas epäily ja muutosvastarinta asioiden kehittämiseen. Tiedon tulkinta organisaatiossa on avaintekijä, jotta haluttu tieto saadaan jalkautettua toimintatapoihin. Tätä voidaan harjoittaa kommunikoimalla työyhteisössä ja jakamalla ajatuksia, kuuntelemalla sekä soveltamalla käytäntöön. Ajatusmallien tulee olla yhtenevät, jotta organisaatiossa voidaan tehokkaasti toimia kohti

yhteisiä päämääriä. Siihen tarvitaan jokaisen heittäytymistä ja yhteistä energiaa. (Ojala 2002, 174–175).

Menestyvän yrityksen peruspilari on uudistuminen oppimisen kautta. Vastuu ja etu-oikeus oppimiseen on koko organisaatiossa. Kun puhutaan koko organisaation oppimisesta, ei se tarkoita ainoastaan yksilön oppimista vaan, että organisaatiossa osataan yhdistää monipuolisesti yksilöiden oppiminen yhteen. Näin organisaatiolla on paremmat valmiudet saavuttaa tavoitteensa. Mikäli yritys osaa yhdistää yksilön, tiimin tai yksikön oppimisen, niin sitä voidaan nimittää oppivaksi organisaatioksi (Ojala 2002, 168–169). 1990-luvun lama toi ravintola-alalle itsepalvelun ja buffet pöydät. Vuonna 2020 korona sulki ravintolat ja pakotti nopeasti ravintola-alan innovoimaan uusia toimintatapoja liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Esimerkiksi monet ravintolat kehittivät take away- ruoka-annoksia ja annosten myyntiä eri kauppaketjuille vähittäismyyntiin.

5.7 Motivointi

Motivaattorina uuden osaamisen kehittämiseen voidaan käyttää rahallisia palkkioita tai muita kannustimia. Usein työntekijää enemmän motivoi se, että pääsee vaikuttamaan asioihin ja kokee näkemyksensä tärkeäksi. (Ojala 2002, 70). Mielenkiintoinen ja haasteellinen työtehtävä, jossa on mahdollisuus kypsyä ihmisenä, koetaan usein sisäisesti motivoivaksi tekijäksi. Ulkoisina motivaattoreina pidetään palkankorotusta, työtehtävissä ylenemistä ja erilaisia aineellisia kannustimia. (Ruohotie 1998, 60).

Kehittymisen tärkein työkalu on henkilön oma pyrkimys kehittää omaa osaamista. Motivaatioon vaikuttaa kuinka tilanteessa on valinnanmahdollisuutta, se että luottaa omaan taitoon selviytyä, sekä koetaan työ tärkeäksi ja että kehittyminen edistyy (Viitala 2002, 143). Yrityksen rakenteet ja johtaminen antavat puitteet toiminnalle, johon yksilöt pystyvät vaikuttamaan toiminnallaan. Jos yrityksestä löytyy motivoitunutta henkilökuntaa ja ammattitaitoista osaamista, voidaan päästä huippusuorituksiin. (Santalainen 2017, 210). Motivoitunut henkilökunta on avainasemassa hyvän asiakaskokemuksen luomisessa (Stickdorn ym. 2018, 51).

6 AMMATTITAITOKILPAILUT RAVINTOLA-ALALLA

Ravintola-alan ammattitaitokilpailut on jaettu moneen eri kategoriaan ja järjestäviä tahoja on useita. Yleisimpiä ammatillisia kilpailuita ovat erilaiset kokki-, tarjoilu-, sommelier-, baarimestari- ja baristakilpailut. Kilpailuja järjestetään niin kansallisella, kuin kansainväliselläkin tasolla.

Ammattitaitokilpailuihin hakeutuvat usein jo hyvin valmiiksi motivoituneet henkilöt, jotka haluavat kehittää omaa ammatillista osaamistaan. Harjoitteluun ollaan valmiita sitomaan paljon aikaa ja työtä. Omaa työskentelyä seurataan kriittisesti tarkastellen ja aktiivisesti haetaan palautetta valmentajalta, työnantajalta, kollegoilta ja muilta läheisiltä henkilöiltä. Kilpailuihin valmistaudutaan huolella ja otetaan selvää kilpailuiden vaatimustasosta ja arviointikriteereistä. Kilpailijalta vaaditaan toki kilpailuhenkisyyttä ja esiintymishalua. Oman osaamisen ja kehittämisen johtamisen vastuu on kilpailijalla itsellään. Motivaatio ohjaa kilpailijaa hänen harjoittelussansa tekemissään valinnoissa.

Valmistautuminen kilpailuihin on eräänlaista strategian toteuttamista, jossa on määritelty suunta, kuinka sitä kohti edetään ja kuinka strategia toimii, kun ollaan valmiita. Kilpailuiden valmistautumisprosessi mittaa kilpailijan proaktiivista ajattelukykyä ja tietämystä. Ammattitaitokilpailuihin osallistujalta vaaditaan tietoisien oppimisen taitoja. Henkilön taidot ovat kehittyneellä tasolla, ja hän pystyy hahmottamaan kokonaiskuvan, kuinka tehtävästään suoriutuu. (Viitala 2004, 67, 72–73, 142).

6.1 Skills Finland

Suurin kilpailuita organisoiva taho Suomessa on Skills Finland Ry ja kilpailuja järjestetään pääasiassa toisen asteen ammatillisen tutkinnon opintojen aikana. Ammatillisten kilpailuiden tarkoituksena on edistää maailman parasta ammattiosaamista. Ravintola-alan kilpailulajeja Skills Finlandilla on tarjolla tarjoilijoille, kokeille ja kondiittoreille.

Taitaja-kilpailut ovat kansallisella tasolla vuosittain järjestettäviä kilpailuja, joissa yläikärajana on 21- ikävuotta. Kansainvälisellä tasolla järjestettävät World Skills maailmanmestaruuskilpailut, järjestetään joka pariton vuosi eri maissa ympäri maailmaa. Maailmanmestaruuskilpailuihin yläikäraja on 22- ikävuotta. Toinen kansainvälinen ammattitaitokilpailu on EuroSkills, joka järjestetään puolestaan parillisina vuosina Euroopan sisällä myös kiertävällä systeemillä maasta toiseen. Siihen osallistujien ikäraja on 18–23 - ikävuotta. (SkillsFinland).

Skills Finlandilla on laaja tukiverkosto, johon kuuluvat oppilaitokset ja yritykset, jotka tukevat kilpailijan valmentautumista. Jokaisessa kilpailulajissa on oma lajipäällikkö, joka vastaa kilpailijan valmentautumisesta yhdessä kilpailijan oman opettajan, valmentajan tai laji ekspertin kanssa (SkillsFinland). Kansainvälisiin kilpailuihin järjestetään aina karsintakilpailut, jossa valitaan yksi kisaaja edustamaan Suomea kuhunkin lajiin. Kansallisella tasolla käytävät Taitaja- kilpailut karsivat ensin Taitajasemifinaaleissa kaksitoista Suomen parasta kilpailemaan itse Taitaja-tapahtumaan. Kilpailut järjestetään vuosittain eri paikkakunnilla ympäri Suomen. Skills Finlandin toiminta on hyvin järjestäytynyttä ja se ottaa huomioon kilpailijan kokonaisvaltaisen valmistautumisen harjoitteluun sekä itse kilpailusuoritukseen kaikilla osa-alueilla.

6.2 Elo-säätiö

Suomessa Elo-säätiö, eli ruokakulttuurin edistämissäätiö, joka tukee kansallista kilpailutoimintaa. Vuoden Kokki- ja Vuoden Tarjoilija-kilpailut ovat kaikille ikäryhmille avoimia, yleisiä ravintola-alan ammattitaitokilpailuita. Vuoden Tarjoilija -kisan finaali kilpaillaan lokakuussa 2021 Viini- ja Ruokatapahtumassa Helsingin Messukeskuksessa.

Kilpailut on jaoteltu Vuoden kokki- ja Vuoden tarjoilija kilpailuihin. Alkukarsinnat tehdään kirjallisena, jonka perusteella valitaan finalistit. Vuoden kokki- ja tarjoilija -kilpailun voittajat saavat 10 000 € palkintorahaa ja pääsevät vuodeksi edustamaan erilaisiin tapahtumiin Elo-säätiötä. Vuoden kokkikilpailuita on järjestetty jo vuodesta 1995, jolloin voiton vei julkisuuttakin saanut nykyinen Ravintola Olon yrittäjä, Pekka Terävä. Vuoden tarjoilija kilpailuita on järjestetty vasta vuodesta 2013. Tuolloin ensimmäisen kilpailun voitti Maria Suihkonen. (Elo-Säätiö).

6.3 FBSK

Suomen baarimestareiden ja kannattajien kerho F.B.S.K. ry on perustettu vuonna 1954. Se on Suomessa toimiva baarialan yhdistys, jonka jäsenet toimivat baarimestareina ravintola-alalla. Yhdistyksellä on alaosastoja ympäri maata ja puoluepoliittisesti se on sitoutumaton.

Yhdistyksessä on erilaisia jäsenyyksiä: oppilas-, aktiivi-, yhteistoiminta-, kannattaja- ja kunniajäseniä. FBSK:n oppilasjäseneksi pääsee kahden aktiivi-, tai yhteistoiminta jäsenen suosituksella baarialalla työskentelevä henkilö, jolla on työkokemusta vähintään kaksi vuotta alan työtehtävissä. Kahden vuoden sisällä hänen on suorit-

tava aktiivijäsentesti, joka on vaativa moniosainen koe. Sen läpäistyään, hän on aktiivijäsen ja pääsee osallistumaan yhdistyksen kokouksiin, koulutuksiin, virkistystoimintaan ja kilpailuihin. FBSK:n tavoitteena on kehittää ja ylläpitää baarimestareiden ammattitaitoa sekä verkostoitumista. Koulutusten ja kilpailuiden järjestämisellä pyritään innostamaan ja kouluttamaan alan ammattilaisia jatkuvaan ammattinsa kehittämiseen.

FBSK on osa kansainvälistä International Bartender's Association-yhdistystä ja toimii kansainvälisenä kattojärjestönä yhteistyössä muiden maiden baarialan yhdistysten kanssa mm. järjestämällä koulutuksia ja drinkkilpailuja. Yhdistyksellä on koulutus- ja kilpailutoimikunta, joka yhdessä jäsenistön kanssa järjestää vuosittain SM-kilpailuja eri cocktail- kategorioissa. Kategorioita voi olla mm. Before Dinner eli ennen ruokailua nautittavat, kuivahkot, lyhyet cocktailit. All Day- cocktailit, eli pidemmät ja hieman miedommat juomat. After Dinner-cocktailit, eli enemmän makeutta sisältävät ns. ruokailun jälkeen tai jälkiruokana nautittavat juomasekoitukset. Kilpailut ovat yleisesti kovatasoisia ja voittaja pääsee palkinnoksi edustamaan Suomea kansainvälisiin kilpailuihin, jossa kilpaillaan IBA:aan kuuluvien maiden välisestä maailmanmestaruudesta. (FBSK).

6.4 AEHT

European Association of Hotel and Tourism Schools on kilpailuiden ja erilaisten opetuskongressien järjestävä taho Euroopassa. Kilpailuun osallistuu ympäri Eurooppaa eri ammatillisista kouluista kilpailijoita. Alaltamme kilpailulajeina on muun muassa Barista-, Cocktail-, hotellin vastaanotto-, ravintolapalvelu-, kondiittori- ja kokkilpailut. AEHT on aktiivinen taho ylläpitämään ja kehittämään ravintolapalveluiden kilpailuita ja eri lajien kilpailuita järjestetäänkin ympäri vuotta pitkin Eurooppaa. AEHT:n kilpailukutsuja lähetetään ammattijärjestöille ja korkeakouluoppilaitoksille, joista valikoidaan edustajat valittuihin lajeihin. Kilpailuiden tarkoitus on tuoda opiskelijoita yhteen ympäri Eurooppaa. (AEHT).

6.5 Rôtisseurs Suomi Ry

Rôtisseurs Suomi Ry on gastronominen alajärjestö, joka koostuu sekä harrastelijoista että ammattilaisista. Järjestö toimii kansainvälisesti 80 eri maassa ja sen päätoimipaikka sijaitsee Ranskassa, jolla on kansainvälisesti jäseniä jopa 25000. Toiminnan voi tunnistaa useiden arvostettujen ravintoloiden ulko-ovesta löytyvältä Rôtisseurs-kilveltä, joka kuvastaa hyvää ja ammattitaitoista toimintaa. Lisäksi jäseniä

palkitaan myös Rotisseurs- käädyillä, joita järjestö myöntää alan arvostamille ja ansioituneille jäsenille. (Chaine des Rotisseurs).

Sommelierien ammattitaitokilpailuita organisoii Suomessa Rôtisseurs Suomi Ry, joka järjestää vuosittain kansainvälisen *Concours des Jeunes Sommeliers- Nuori Sommelier - kilpailun*. Alkukarsinnat järjestetään Suomessa, josta voittaja pääsee edustamaan kansainvälisiin kilpailuihin, vuosittain vaihtuvaan jäsenmaan pääkaupunkiin. Kilpailun pääsyvaatimuksena on 21–30 ikävuotta ja kilpailijan tulee olla kiinnostunut viineistä, jaloista juomista sekä sikareista. Lisäksi hän omaa suosituksen Rôtisseur-jäseneltä ja hänellä on taloudellinen sponsori kilpailuihin. Kilpailun tavoite on edistää nuorten sommelierien ammattitaitoa, rohkaista kehittymään ja osoittaa tukea. Kilpailussa mitataan taitoa tunnistaa alkoholituotteita aistinvaraisesti, mitata osaamista teoriakokeen avulla, suunnitella toimiva menukokonaisuus ruokaa ja juomaa yhdistellen, sekä dekantoida viiniä ja tarjoilla samppanjaa. (Rôtisseurs).

Rôtisseurs Suomi Ry järjestää myös Nuori kokki -kilpailun, johon voi osallistua alle 27-vuotiaat nuoret kokit. Kilpailussa tulee valmistaa annetuista raaka-aineista kolmen ruokalajin menu, kolmen tunnin määräajassa. Alkukarsinnat järjestetään Suomessa, josta voittaja pääsee edustamaan Suomea kansainvälisiin Chaine des Rôtisseursien järjestämiin kilpailuihin. (Rôtisseurs). Suomen Sommelierit Ry on mukana valmentamassa Nuori Sommelier –kilpailuun osallistuvia. Heiltä löytyy tämän päivän ajankohtainen tieto viinimaailman huipulta. Ja jäsenistö koostuu ravintola-alan viini-puolen ammattilaisista. (Suomen Sommelierit Ry).

7 TUTKIMUKSEN TAUSTAT

Tavoitteenamme tutkimuksessa oli selvittää, miten ravintola-alalla arvostetaan osaamisen kehittämistä, ammatillista koulutusta, alan ammattikilpailuja sekä mitä työelämän toiveita olisi osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa. Tavoitteenamme on saada mahdollisimman laajaa tutkimustietoa, siitä kuinka voisimme kehittää toimialan osaamista. Tutkimuskohteena oli alalla erilaisissa ravintoloissa esimiehinä ja yrittäjinä toimivia henkilöitä, joilta löytyy kokemusta ammatillisista kilpailuista. Aikaisempaa tutkimustietoa ei löydy aiheesta osaamisen kehittäminen ravintola-alalla käsittelemästämme näkökulmasta.

7.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyössä käytimme tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Valitsimme tämän tutkimusmenetelmän, koska halusimme saada syvällisempää tietoa osaamisen kehittämiseen ravintola-alalta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat kokonaisvaltainen tiedon kerääminen ja henkilöiden haastattelut todellisissa tilanteissa, joissa halutaan tuoda esille haastateltavien henkilöiden omia näkemyksiä. Kohdehenkilöt ovat valikoituja - ei vain satunnaisia henkilöitä ja haastattelut hoidetaan ainutlaatuisina ja siitä tehdään johtopäätöksiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164).

Kerätessämme tutkimukseen aineistoa käytimme yksilöhaastatteluita, jotka toteutimme puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelussa oli kolme teemaa ja niiden alla tarkentavia kysymyksiä (liite 1). Haastattelukysymykset suunniteltiin teoriatietoon pohjautuen ja näin saatiin verrattua tietoa käytännön osaamisen kehittämisen tarpeisiin, heijastaen teoreettista tieto-osaamista. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan pääsääntöisesti tapaamisina, mutta vallitsevan pandemian aikana osa toteutettiin Zoom- tai Teams-etäyhteyden välityksellä. Haastatteluihin varattiin aikaa noin tunti haastattelua kohden. Kaikki haastattelut äänitettiin, jotta haastattelut voitiin kuunnella uudelleen ja litterointi, eli haastattelun kirjoittaminen luotettavasti tekstimuotoon onnistui. Yleisesti käytettyjä laadullisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmiä ovat yksilöhaastattelut, ryhmähaastattelut, dokumenttiaineistot tai erilaiset havainnointitavat. Myös näiden kaikkien menetelmien yhdistämistä toisiinsa käytetään. (Puusa & Juuti 2020, 15).

Haastattelumme teemana oli siis tutkia haastateltavien mielipiteitä tämän päivän ja tulevaisuuden osaamisen kehittämisestä ravintola-alalla haastateltavien oman taustan ja kokemuksen perusteella. Puusa & Juuti (2020, 113) toteavat, että haastattelijalla ja haastateltavalla on asiaan yhteys, jotta teemahaastattelu toimisi. Se asettaa myös haasteen tutkijalle, jotta hän onnistuu keskusteluteemoissa ja kysymyksissä.

7.2 Tutkimuskysymykset

Haastattelut voidaan jakaa niiden ohjailevuuden, eli strukturointiasteen mukaan eri tyyppisiin. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat teoriaan pohjautuvia ja ne ovat samassa muodossa ja järjestyksessä, sekä niille on annettu jo valmiit vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija voi ohjailta tutkimaansa aihetta ja saada tutkittavaan aiheeseensa haastateltavan omin sanoin kertomat vastaukset. Teemahaastattelua pidettiin vapaamuotoisena ja joustavana haastattelumenetelmänä, jossa pystymme ohjaamaan haastattelun kulkua etukäteen määrittäen teemojen ja niihin tarkentavia kysymyksiä käyttäen. (Puusa & Juuti 2020, 111–112).

Tutkijoina odotamme, että haastattelu saa aikaan keskustelua aiheesta hyvinkin moninaisesti. Olemme jaotelleet kysymykset, joka helpottaa aineiston purkamista ja analysointia. Haastattelujen vastauksista tutkimme yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja näistä teemme opinnäytetyöhön raportin ja loppuanalyysin. Opinnäytetyöhön liitämme myös suoria lainauksia haastateltavien lausunnoista, joten laadullisen tutkimuksen todenperää voidaan pitää vakuuttavana. (Puusa & Juuti 2020, 146–147). Haastattelutilanteessa haluamme tuoda esille henkilön omaa osaamista ja omia näkökulmia asiaan. Mikäli tarve, haluamme selventää ja syventää saatavia tietoja esimerkeillä ja lisäkysymyksillä (Hirsjärvi ym. 2009, 205).

Haastattelussa käytettävät kysymykset laadittiin niin (liite 1), että sekä salihenkilökunta että keittiöhenkilökunta pystyivät vastaamaan kysymyksiimme. Tällöin kysymyksen luonne piti olla hyvin avoin, eikä spesifioitua tiettyyn osa-alueeseen. Haastattelussa ei ollut siis oikeita tai väärä vastauksia. Haastattelutilanteet kestivät haastattelusta riippuen 30 - 55min.

7.3 Toteutus

Aloitimme tekemällä työsuunnitelman, jonka pohjalta lähdimme hakemaan kirjallisuutta aihealueisiin liittyen. Teoriatieto pääsääntöisesti löytyi kirjallisuudesta, mutta jonkun verran hyödynsimme internetistä löytyvää tietoa sekä erilaisia tutkimuksia. Haastatteluihin valittiin kymmenen henkilöä ja he työskentelevät eri puolilla Suomea, joko keittiön tai asiakaspalvelun ammattilaisina. Haastateltavat olivat meille entuudestaan tuttuja ja sovimme haastatteluajankohdista heidän kanssaan joko puhelimitse tai sähköpostilla. Kerroimme tutkimuksemme aiheen ja mitä varten haastattelu tehdään ja miksi halusimme kuulla heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan aiheesta. Haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen ja kysyimme kaikilta luvan nauhoitukseen. Tutkimuksemme on luottamuksellinen, nimiä ei mainita vaan kysyimme, mitä nimikettä heistä saamme käyttää, esim. "Yrittäjä, Helsinki". Ennen haastatteluja annoimme noin pari tuntia aikaisemmin tutkimukseen käytettävät kysymykset haastateltavalle, jotta haastateltavalle muodostui käsitys haastattelun kysymyksistä.

Tutkijoilla yleisesti on monenlaisia käsityksiä haastattelukysymysten esittelyllä haastateltaville etukäteen. Haastattelun sisältöön voi vaikuttaa epäedullisesti, jos tutkimuksen haastattelukysymykset annetaan tutkittaville etukäteen ja näin hänen ajatuksensa rajaavat jo ennakkoon aiheita. (Puusa & Juuti 2020, 107). Tässä halusimme kuitenkin luoda haastateltavalle jo kosketuspintaa tuleville kysymyksille. Taloudellisia kustannuksia ei tutkimuksestamme aiheutunut, koska haastattelut tehtiin joko kotipaikkakunnillamme Kuopiossa ja Helsingissä, tai verkkohaastatteluina omalta työpisteeltämme.

Lähdimme toteuttamaan tutkimustyötä suunnitteleamalla rajatun aihealueen. Halusimme rajata tutkimukseen haastateltavat henkilöt, niin että haastateltava on toiminut ravintola-alan esimiehenä tai yrittäjänä ja hänellä on kokemusta ammatillisista kilpailuista. Näin saamme kohdennettua haastattelut pienempään ryhmään, ja näin haastatteluista saatavat vastaukset varmasti eroavat toisistaan, mutta pysyvät haettussa linjassa.

Haastatteluympäristönä käytimme tapaamisissa ravintolan kabinetteja tai etäyhteydellä keskustellessamme omia työpisteitämme. Näin saatiin rauhallinen ympäristö ilman häiriötekijöitä. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin tarkasti tekstimuotoon ja saatuja tuloksia päästiin analysoimaan (Hirsijärvi ym. 2009, 222).

Valitsimme tarkoitukseen sopivan litteroinnin tason, jolloin päädyimme sanatarkkaan eli eksaktiin litterointiin, mutta poistimme ylimääräisiä täytesanoja, jotta lukijan on helpompi tulkita tekstiä. Muita vaihtoehtoja olisi ollut referoiva litterointi, peruslitterointi ja keskusteluanalyttinen litterointi. (Tietoarkisto).

7.4 Aikataulukus

Opinnäytetyö suunniteltiin alun perin valmistuvaksi syksyllä 2020. Monet asiat vaikuttivat työmme viivästymiseen mm. vallitseva pandemiatilanne ja muuttuneet työolosuhteet. Opinnäytetyön teoriapohja saatiin koottua kesän ja syksyn 2020 aikana sekä luotua haastattelukysymykset. Aloitimme haastattelut marraskuun lopussa ja saimme viimeisen haastattelun sinetöityä maaliskuun alussa 2021.

Litteroinnille varattiin aikaa noin viisi tuntia haastattelua kohden ja tämä otettiin huomioon, jotta tutkimuksien purkamiselle jää riittävästi aikaa (Näpärä 2016). Haastatteluita litteroimme sitä mukaa kuin haastattelut etenivät. Maaliskuun puolella välissä lähetimme ohjaavalle opettajalle ensimmäisen vedoksen työstä, johon olimme koonneet jo teoriapohjan sekä purkaneet jo osittain haastatteluista saatuja tuloksia. Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika oli huhtikuussa 2021.

7.5 Keitä haastattelimme

Haastattelimme työhömmme laajasti eri osaamistaustaisia henkilöitä. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti saimme haastateltua kymmenen etukäteen tarkoin mietittyä ravintola-alan ammattilaista, joilta löytyy kokemusta ammatillisista kilpailuista joko kilpailijana tai kilpailutuomarina. Nykyisin jokainen heistä toimii joko ravintola-alan esimiehenä tai yrittäjänä.

Haastatteluun saimme näkökulmaa sekä salin-, keittiön- ja hotellinpuolelta. Haastateltavista henkilöistä seitsemän työskentelee ravintolan asiakaspalvelutehtävissä, kaksi ravintolan keittiössä ja yksi haastateltavistamme toimii hotellinjohtajana. Haastateltavat olivat iältään 30–50-vuotiaita naisia ja miehiä.

Lyhyt esittely haastateltavista ja heidän taustoistaan:

Baarimestari, Levi. Toimii esimiehenä ilta painotteisessa juomaravintolassa. Kilpailukokemusta löytyy lukuisista cocktail-kilpailuista kansallisella tasolla. Lisäksi hän on myös toiminut tuomarina useissa FBSK:n järjestämissä juomasekoituskilpailuissa. Koulutukseltaan hän on tarjoilija, työnjohdollinen hovimestari ja baarimestari.

Bar Manager, Vantaa. Vastaa hotellin baarin juomatuotteesta ja sen kehittamisestä. Toimii baarin ylimpänä esimiehenä. Haastateltava toimii myös sivutoimisena yrittäjänä samanaikaisesti, joten haastattelussa hän peilaa joitain asioita myös kokemukseensa yrittäjänä. Lisäksi hän kouluttaa baarimestareita ravintolakoulu Perhossa. Kilpailukokemusta juomasekoitusten valmistuksesta löytyy runsaasti niin kansainvälisellä kuin kansallisellakin tasolla. Hän on ollut paljon mukana FBSK:n järjestämissä ammattitaitokilpailuissa. Koulutukseltaan hän on tarjoilija ja baarimestari.

Chef Patron, Helsinki. Työskentelee huipputason fine dining-ravintolassa, toimien ylimpänä esimiehenä keittiö- sekä salihenkilökunnalle. Työnimike Chef Patron on enemmän maailmalla käytetty, mutta se kertoo myös siitä, että henkilöllä on omistussuhteita yritykseen. Haastateltavalla on vahva osaamistausta keittiötyöskentelestä. Hän on ollut mukana Vuoden kokki -ammattitaitokilpailuissa tuomaroimassa ja valmentanut omia kilpailuihin osallistuvia työntekijöitään. Koulutukseltaan hän on kokki.

Hovimestari, Helsinki. Työskentelee tällä hetkellä korkeatasoisessa fine dining -ravintolassa tarjoilijoitten esimiehenä. Kilpailukokemusta kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Mukana muun muassa Skills Finlandin järjestämissä kilpailuissa sekä Vuoden Tarjoilija -kilpailuissa. Koulutukseltaan hän on tarjoilija, kokki ja restonomi.

Ravintolapäällikkö, Kuopio. Vastaa ohjelmaravintolan ja juomaravintolan toiminnasta. Toimii esimiehenä ravintoloiden henkilökunnalle. Kilpailukokemusta juomasekoitusten valmistamisesta kansallisella tasolla. Ollut mukana muun muassa FBSK:n toiminnassa ja cocktailien SM- kilpailuissa. Koulutukseltaan hän on käynyt matkailualan perustutkinnon ja baarimestarin erikoisammattitutkinnon.

Palvelupäällikkö, Helsinki. Vastaa korkeatasoisen fine dining -ravintolan palvelukonseptista. Toimii esimiehenä ravintolan asiakaspalvelun henkilökunnalle. Kilpailukokemusta kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Mukana muun muassa Skills Finlandin järjestämissä kilpailuissa sekä Vuoden Tarjoilija -kilpailuissa. Koulutukseltaan hän on tarjoilija ja restonomi.

Sommelier, Helsinki. Työskentelee tasokkaassa ruokaravintolassa viiniasiantuntijana. Toimii esimiehenä tarjoilijoille. Kilpailukokemusta löytyy Vuoden Tarjoilija -kilpailuista. Koulutukseltaan hän on tarjoilija ja restonomi.

Ravintolatoimenjohtaja, Helsinki. Vastaa kahden ravintolan toiminnasta. Kilpailukokemusta runsaasti alan erilaisista kilpailuista, kuten esimerkiksi Vuoden Tarjoilija, AEHT- kilpailuista ja FBSK:n järjestämät ammattitaitokilpailut. Koulutukseltaan hän on tarjoilija.

Hotellinjohtaja, Helsinki. Toimii toimitusjohtajana ja johtaa hotellin operatiivista toimintaa. Alan kilpailukokemusta löytyy enemmän tuomaroinnin puolelta, sekä yhdestä FBSK:n järjestämästä cocktail-kilpailusta. Koulutukseltaan hän on restonomi.

Yrittäjä, Helsinki. Toimii kahden ravintolan yrittäjänä, joissa vastaa keittiön toiminnasta. Alan kilpailukokemusta löytyy useista Vuoden Kokki -kilpailuista. Koulutukseltaan hän on kokki.

7.6 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikki haastateltavat ovat meille entuudestaan tuttuja henkilöitä, mutta työssämme käsittelemme heitä anonymisti. Suhtaudumme haastateltaviin tasavertaisesti ja kunnioittavasti ja pyrimme luomaan rauhallisen haastattelutilanteen. Tutkimuksen kannalta saimme mielestämme haastateltavilta riittävästi tietoa, joten tutkimuksessa tuli vastaan aineiston kylläytyminen eli saturaatio. Tiedostamme, että opinäytetyö on julkinen asiakirja, ja haluamme käsitellä saatuja tuloksia kunnioittavasti ja hyvän tavan mukaisesti. Lähdemerkinnät huomioimme työssämme tarkoin haikiessamme tietoa kirjoista, tutkimuksista tai muusta saatavilla olevasta aineistosta. (Arene). Käytämme paljon teoretietoon pohjautuvaa aineistoa, etsimällä eri kirjallähteistä ja tutkimuksista tietoa. Tällöin teoretieto tukee haastatteluissa saatuja tuloksia. Tämä tuo meille tutkijoina työkaluja tarkastella saatavan tiedon luotettavuutta. Tutkimuksessamme olemme käyttäytyneet hyvän eettisen tavan mukaisesti ja kunnioittaneet hyvää tieteellistä käytäntöä. Toimimme rehellisesti, huolellisesti sekä erityistä tarkkaavaisuutta noudattaen, purkaessamme litterointeja ja tulosten arviointeja. Teimme työn Savonia ammattikorkeakoulun opinäytetyöpohjalle raportointi ohjeita noudattaen. (Hirsijärvi ym. 2009, 23–25). Kaikki tutkimukseen tehdyt haastattelut on nauhoitettu, jonka jälkeen ne on litteroitu tekstimuotoon. Säilytämme näitä dokumentteja lukittujen tiedostojen takana tutkimuksen tekemisen ajan.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Saimme tutkimukseemme paljon näkökulmia aiheesta osaamisen kehittäminen ravintola-alalla. Ensimmäinen luku käsittää tutkimuksemme nykytilan ja tulevaisuuden näkymät. Toinen luku tarkastelee aihetta koulutuksen näkökulmasta ja kolmas luku syventyy enemmän työnantajan ja esimiehen vastuuseen osaamisen kehittämisessä.

8.1 Osaamisen kehittämisen nykytila ja tulevaisuus

Tiedustelimme **mitä hyvältä työelämäosaajalta vaaditaan tänä päivänä.**

Haastateltavista 9/10 nosti esille sen, kuinka työelämäosaajan oma asenne ja motivaatio kehittyä koettiin tärkeimpänä tekijänä. Oikeanlaisen asenteen omaaminen on avain asemassa oppimiselle ja kehittymiselle. Se, että tuntee toiminnan eri osa-alueita ja pystyy tarvittaessa mukautumaan ja on valmis tekemään kaikkea. Myös korostui oma-aloitteisuus hakea tietoa ja kehittää näin omia taitojaan. Muita hyviä ominaisuuksia, mitä haastatteluissa nousi esille, olivat sosiaaliset taidot, ammatilliset taidot, substanssiosaaminen, joustavuus, heittäytyminen, tietynlainen nöyryys, mukautuminen työpaikan tyyliin, asioiden omaksuminen, oikeanlainen pelisilmä, monitaitoisuus, oikeanlainen lähestymistapa asioihin, kunnianhimoisuus, oppimisvalmius ja ikuinen oppiminen.

”Ehdottomasti tärkein on asenne, asenne on ehdottomasti tärkein. Se, että taidot voidaan sitten oppia siellä työelämässä koulutuksen kautta, mutta jos sulla ei ole oikeanlaista asennetta, niin se on aika iso heikkous siihen. Ei nyt este, mutta ainakin hidaste sille oppimiselle, kyllä siinä pitää olla aito halu, halu oppia ja se tulee mun mielestä asenteen kautta.” Hotellinjohtaja, Helsinki

”Monitaitoisuutta, pitää hallita montaa eri osa aluetta, että nykyään ehkä keskitytään enemmän siihen ammattitaitoon enemmän, kuin siihen palkattujen määrään nii työntekijöillä pitää olla monta osa-alueita hallussa.” Sommelier, Helsinki

”No ennen kaikkea se, että on oma utelias itensä ja ennen kaikkea innostunut ja kiinnostunut siitä mitä tekee, niin siitä pääsee jo pitkälle ja imee vaan kokeneemmilta tietoa ja muistaa myös kyseenalaistaa.” Ravintolapäällikkö, Kuopio

”No ehkä se peruskriteeri on se vahva substanssiosaaminen, että ymmärtää sen työnkuvan, osaa sen ja noudattaa työpaikan sääntöjä ja ehkä luonteelta sellaisia, joustavuutta, hyvää organisointikykyä muuttuviin tilanteisiin ja sellaista sisäistä motivaatiota ja työnimua ja mielenkiintoa kehittää itseään oppijana.” Palvelupäällikkö, Helsinki

Halusimme kartoittaa, kuinka haastateltavat näkivät ravintola-alan vetovoiman alalle hakeutumiseen. Mitä toimialalla osaamiselta halutaan tulevaisuudessa ja mikä siihen vaikuttaa. Tässä halusimme hakea tutkimukseen ajankohtaista tietoa aiheesta, millaisena ravintola-alan osaaminen nähdään.

Vallitseva Covid-19 pandemia otettiin 5/10 haastattelussa esille, kuinka sen nähtiin horjuttavan ravintola-alaa ja sen kehittymistä. Näissä keskusteluissa esille nousi huoli sen heikentävän ravintola-alan vetovoimaa. Lisäksi se herätti huolta ravintola-alan osaajien hakeutumisesta muiden alan työtehtäviin töiden vähentyessä tai loppuessa kokonaan. Useissa haastatteluissa nousi myös esille se, kuinka aikaisemmin ravintola-ala on tunnettu "aina työllistävänä" ja nyt tilanne on ihan toinen. Hotellinjohtajan haastattelussa nousi esille julkisen viestinnän negatiivisuus ja toimialan arvostuksen puute. Alan tulevaisuuteen nähtiin kuitenkin positiivisesti, kuten hovimestarin haastattelussa tuli ilmi, että töitä uskottiin olevan Suomessa ja maailmalla vielä jatkossakin.

Toimialan vetovoiman ylläpitämiseksi nousi esille, että ravintoloiden tarjonnan tulisi pysyä monipuolisena ja trendikkäänä. Tämä tarjoaisi valinnan varaa uusille tuleville ammattilaisille hakeutua alalle. *Sommelierin* nostamassa puheenvuorossa nousi esille myös toive siitä, että myös tasokkaammat ja vaativammat paikat pysyisivät pystyssä. Tämä mahdollistaa ammatillisen kehittymisen vaativimmissakin ravintoloissa.

Vetovoiman ylläpitämiseksi alan oppilaitosten tulisi pysyä myös ajanhermoilla ja kiinnostavina. *Ravintolatoimenjohtaja* nosti esille tarpeeksi korkean koulutuksen tason, jotta koulutus koettaisiin tarpeelliseksi ja ravintoloiden ja koulujen yhteistyön tulisi toimia. *Palvelupäällikkö* painotti tarpeeksi vahvojen esimiehien perään työelämässä, joilla on taitoja kehittää alan opiskelijoita ja ylläpitämään alan mielenkiintoa. *Baarimestarin* haastattelussa nousi esille laadukkaat oppisopimuspaikat, mitkä edesauttavat hakeutumaan alalle.

Helsingiläisen *Yrittäjän* haastattelussa nousi esille, kuinka ala kehittyy ja kasvaa nopeaan tahtiin. Kasvuvauhti etenkin pääkaupunkiseudulla on niin kova, ettei alan työntekijöitä riitä kasvavaan tarpeeseen. Tähän odotetaan osittain apua myös maahanmuuttajilta.

Useassa haastattelussa esille nousi alan julkinen kuva. Kokkiohjelmat muun muassa ovat vauhdittaneet keittiöpuolen trendikkyyttä. *Palvelupäällikön* esiin nostama tarve

palvelupuolen ”kasvoille”, jotka nostattaisivat alan hienoutta esille myös julkisuudessa. Sosiaalisen median nähtiin myös *Bar Managerin* haastattelussa nostattavan alan arvostusta ja hienoutta. Ravintola-alan aikaisempaan mielikuvaan on nähty kuitenkin tapahtuneen muutosta positiivisempaan suuntaan. Enää ei ravintola-alaa nähdä pelkkänä läpikulkuammattina, vaan sille on asetettu pitkän ajan kehittymistavoitteet.

”Se on tosi vaikeeta, koska koronan myötä se, että aina on ajateltu, et ravintola-alalla on aina töitä. Ja nyt se on tullut yllätyksenä monelle, ettei oo aina töitä...” *Ravintolatoimenjohtaja, Helsinki*

”-- ennen se oli helppo perustella, että on varma työpaikka, mutta nythän se pitäisi perustella sillä, että ala on sellainen, että missä koskaan ei ole valmis, niin kuin hyvällä tavalla ja monipuoliset mahdollisuudet kuitenkin päästä eteenpäin. Ja missään muussa alassa ei oikein pääse niin kuin tutustumaan niin monipuolisesti ja olemaan niin erilaisten ihmisten kanssa tekemisissä ja koulujen puolelta saada ne opiskelupuitteet ja opetus sillä tasolla, että se myös, niin sanotusti, suosittelu opiskelijoiden kesken tapahtuis opiskelijoiden kesken eikä pelkästään näillä koulujen materiaaleilla.” *Ravintolapäällikkö, Kuopio*

”-- ala kasvaa niin paljon koko ajan, se luo valtavasti kysyntää ja sitä tarjontaa, työvoimaa ei ole samassa suhteessa, kun aiemmin on ollut, mutta, onhan se haasteellinen aihe ja eihän siihen varmaan löydy kristallipalloa, kenelläkään sellaista, että pystyy suoraan vastaamaan. Mutta varmaan ne, et ulkomailta ja sit kotimaasta, varmaan se ulkomaisen työvoiman tarve tulee kyl tulevaisuudessa lisääntymään, mutta kyl mä sanoisin, että kyl kotimaasta tosi vahvasti motivoitunut ja laadukasta työvoimaa kyllä tulee. Niin nyt puhun siis tosi vahvasti vaan omasta kokemuksesta, mutta ainakin ne työntekijät, jotka meille hakeutuu... niin tuntuu, et se ammattitaidon taso ja semmoinen asenne on musta kehittynyt vuosien varrella, et ihmiset oikeesti näkee tosi vahvana sitä uraa ja alaa, tekemistä, kun ehkä aiemmin ravintola-ala oli aika monille semmoinen läpikulku reitti johonkin muuhun alaan.” *Yrittäjä, Helsinki*

Kysyimme, kuinka **osaamisen kehittämisen nykytila nähtiin työelämässä, ja kuinka se vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn**. Haastattelussa tuli hyvin eri kantilta tarkasteltuja vastauksia. Baarimestarin haastattelussa nousi esille, ettei tällä hetkellä työntekijöitä yrityksen puolesta haluta kouluttaa vaan luotetaan siihen työntekijän jo olemassa olevaan pätevyyteen. Vahvuuksina tuli myös esille, kuinka eri osa-alueiden hallitseminen epävarman tilanteen vallitessa koettiin vahvistavan kilpailukykyä.

Nähtiin myös, että vahva ammatillinen osaaja oli yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista. Yrittäjä nosti esille sen, kuinka kilpailu kovenee, jolloin ammattilaisilla on

valtavan iso merkitys siinä yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. *Ravintolapäällikkö* nosti esille, kuinka yrityksen tulee myös tukea ja mainostaa työntekijälle, sitä osaamisen kehittämisen mahdollisuutta sekä tukea tätä myös rahallisesti.

”Jos miettii asiakaskuntaa, niin on sellainen, että se vaatii olla ajan hermoilla ja tuota myös - no meillä on aika paljon henkilökuntaakin silleen, että ja ne ovat hyvin kiinnostuneita siitä, mitä tällä hetkellä tapahtuu ympäriinsä ja muutoinkin. Monen miten omaa osaamista pystyy kehittämään niin, joko sen työpaikan luomien resurssien mukaan. Sit esimerkiksi, jos sulla on itseä osaavampi työkaveri, niin ikään kuin hän sitten mentoroi sua, opettaa niitä asioita. Tai sitten vaikka tuotetieto-opetusta, eri viinimaahantuojathan järjestävät tai teistinkejä pieniä koulutustilaisuuksia, niitten hyödyntäminen. Kyllä siin minun mielestä, ihanan monipuolisesti on tietoa saatavilla ja tarjolla, sitten vaan se, että onko sitä viitseliäisyyttä napata niistä tilanteista kiinni ja lähteä mukaan niihin juttuihin.” *Hovimestari, Helsinki*

”On sillä iso merkitys, että tietysti jokaiseen paikkaanhan tavallaan koulutetaan henkilöstöä siihen palvelukonseptiin ja malliin. Mutta jos siellä on ne perustaidot olemassa, niin voidaan ehkä siinä perehdytyksessä keskittyä sellaisiin detaljeihin ja yksityiskohtiin ja käydä sitä perehdytys manuaalia syväluotaisemmin, että ei tarvii ihan perusasioita käydä. Ja vaikuttaa siis tietysti vahvasti kilpailukykyyn, että mikä on se osaamisen taso, että voidaan erottautua sieltä.” *Palvelupäällikkö, Helsinki*

Tiedustelimme haastateltavilta, kuinka he näkevät alallamme **osaamistarpeiden kysynnän ja erityisesti erikoisosaamisen ravintoloissa.**

Hotellinjohtajan näkökulma oli rakentaa tiimi niin, että se koostuu eri taustan omaavista henkilöistä. Jokaisella olisi hyvä olla jotain erikoisosaamista, jolla erottua ja näin täydentää tiimiä. *Sommelier* mainitsi, että kun työskentelytiimi koostuu eri osaamisalueiden ammattilaisista, voi henkilöt opettaa talon sisällä toisilleen paljon myös oman osaamisalueen ulkopuolelta taitoja.

Useissa keskusteluissa painottui se, että ensin tulee osata perusteet ennen kuin erikoistuu haluttuun osa-alueeseen. *Baarimestarin* haastattelussa kävi ilmi, mitä enemmän työntekijä pystyy muuntautumaan erilaisiin tilanteisiin, kuten hallitsemaan salitarjoilun, baaritarjoilun ja siinä ohessa myös keittiötoimintoja, sitä hyödyllisempänä työntekijä koetaan yritykselle. Tämä mahdollistaa myös isojen yritysten sisällä työntekijöiden kierrättämisen toimipisteiden välillä.

Palvelupäällikön haastattelussa nähtiin voimavarana se, jos henkilö on kehittänyt omaa osaamistaan ja asioista on syvämpi ymmärrys, voidaan sillä lähteä kehittämään koko yritystoimintaa seuraavalle tasolle.

Yleisesti nähtiin kuluttajien tuotetietouden lisääntyminen. Kun asiakkaat tietävät alasta paljon, he osaavat vaatia jo tietynlaista osaamista ja palvelua. Tämä nousi esille *Ravintolatoimenjohtajan* haastattelussa. Erikoisalanosaajien rekrytointia on huomattavissa jo Helsingin ulkopuolellakin, johon vaikuttaa varmasti myös tuo kuluttajien valveutuneisuus alaa kohtaan. *Hovimestarin* haastattelussa henkilöbrändäys nousi esille, jolloin oma erikoisosaaminen voi johtaa siihen, että toiminimen kautta voi myös markkinoida omaa erikoisosaamistaan yrityksille. Esimerkkinä vaikka barista, joka on kahvijuomien ammattilainen ja hallitsee kuumien ja kylmien espressopohjaisten juomien valmistuksen.

Virolainen kertoo kirjassaan vahvuuksien hyödyntämisestä ja niiden tunnistamisesta työpaikalla. Organisaatiossa kaikkien etu on, että tunnistetaan kunkin vahvuusalueet ja hyödynnetään vahvuudet ja osaaminen. Se motivoi henkilökuntaa ja tekee työstä tuottavampaa. Tällöin luodaan asiakkaalle parempi kokemus ja saadaan tuloksekas tulos. (Virolainen & Virolainen 2016, 189).

”Mäkin olen nähnyt sitä, että se busineksen tärkeys syö sen erikoisosaamisen ja oppimisen halun ihmisiltä. Jos businesta puristetaan liikaa, että vääntö niissä tehoissa, marginaaleissa on liika tiukka ruuvi. Minun mielestä siitä syntyy negatiivinen - lähtökohtaisesti negatiivinen message, joka voi tuhota hyvänkin bisneksen.” *Chef Patron, Helsinki*

Kysyimme haastateltaviltamme, vaaditaanko henkilöstöltä **ammattitaidon päivittämistä, syventämistä, laajentamista tai kokonaan uuden tiedon hankintaa**. Jo siinä rekrytointivaiheessa, tai työsuhteen aikana. Järjestetäänkö yrityksessä koulutuksia, ja ovatko ne oman talon henkilökunnan vai ulkopuolisen kouluttajan järjestämiä.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että yrityksessä kannustetaan ammattitaidon päivittämiseen. Missään yrityksessä ei puolestaan vaadittu kouluttautumaan, vaan sen haluttiin lähtevän henkilön omasta motivaatiosta. 2/10 haastattelussa kävi ilmi, että yrityksen järjestämiä koulutuksia voisi järjestää enemmänkin, ja siinä voisi petrata.

Sisäisiä koulutuksia järjestettiin yllättävän paljon. Kaikki haastateltavat kertoivat, että talon sisällä järjestettiin uuden ruokalistan testauksia ja viiniasiantuntijoiden järjestämiä viinikoulutuksia. *Ravintolatoimenjohtajan* haastattelussa nousi esille, kuinka nämä sisäiset koulutukset ovat osa sitä ammattitaitoa ja tietoa mitä työntekijöiltä vaaditaan. Eli työhön halutaan antaa tarvittavat työkalut.

Yritykset olivat valmiita tukemaan työntekijöitään, jos heillä oli omaa motivaatiota lähteä kouluttautumaan tai hakemaan uutta tietoa myös ulkopuolisten kouluttajien kautta. Erilaiset viinimaahantuoja- ja alkoholiyritysten edustajien koulutukset nousivat vahvasti esille haastatteluissa.

Yrittäjän haastattelussa kävi ilmi, että henkilökuntaan halutaan investoida ja auttaa heitä kehittämään omaa ammattitaitoa muun muassa lähettämällä henkilökuntaa ulkomaille huippupaikkojen keittiöihin työskentelemään ja hakemaan vaikutteita.

Hotellinjohtajan ja *Bar Managerin* haastattelussa kävi ilmi, että heidän yrityksissään oli ollut ulkopuolinen kouluttaja puhumassa motivoimisesta. Näin yritys haluaa panostaa henkilökunnan kokonaisvaltaiseen toimimiseen ja jaksamiseen.

”Joo kannustetaan, kannustetaan hyvinkin paljon. Sisäisillä koulutuksilla varsinkin, että meidänkin baarissamme on paljon tuotteita, semmoisia, mitä ei yleensä ole perustuotteita. Ei ole minkäänlaista sopimusta kenenkään kanssa, vaan on haluttu hakea niitä mahdollisimman laadukkaita tuotteita, mitkä ovat meidän alallamme aika monelle tuntemattomia, niin juuri tätä tuotekouluttamista. Sekä me ihan sisäisesti, me esimiehet koulutetaan niitä työntekijöitä yrityksen sisällä, myöskin ensiapukoulutusta, pelastuskoulutusta, että kyllä siihen kovasti kannustetaan siihen, että annetaan aikaa, annetaan raaka-aineita talon sisältä käytettäväksi.” *Baarimestari, Levi*

Tiedustelimme, kuinka haastateltavat näkivät **ammattitaitokilpailuiden merkityksen työelämässä**, ja kuinka he olivat sen itse kokeneet omalla urallaan. Kaikki haastateltavat kokivat ammattitaitokilpailuiden vaikuttaneen positiivisesti uraansa ja yritykseensä. Yritykset arvostivat työntekijöidensä kilpailemista, ja kokivat sen myös markkinoivan yritystä positiivisesti. Ammattitaitokilpailuiden nähtiin edistävän ammattitaitoa merkittävästi. Sen todettiin syventävän osaamista, auttavan toimimaan paineen alla ja opettavan tarkastelemaan omaa työtä terveellä kriittisyydellä. *Hovimestarin* kokema intensiivinen vuoden -1,5 vuoden harjoittelu kilpailuihin voi vastata jollain kymmentä vuotta ammattiuralla tapahtuvaa kehitystä.

Esille nousi kuinka kilpailut ovat luoneet hyviä alan verkostoja. *Ravintolapäällikön* haastattelussa kävi ilmi, että nämä verkostot ovat edesauttaneet sitä, jos joskus on joku kysymys mihin tarvitsee etsiä vastausta, niin aina on löytynyt joku, kuka on osannut auttaa. Ja hyvät kontaktiverkostot ovat edesauttaneet työpaikkojen saamisessa, kuten ravintolatoimenjohtajan haastattelussa kävi ilmi. Ammattitaitokilpailuissa monille haastateltavistamme oli tarjottu erilaisia työtehtäviäkin.

Ammatilliset kilpailut myös toivat ammattitaitoa ja itsevarmuutta hakeutua jopa sellaisiin työtehtäviin, mihin ei olisi muuten hakeutunut. Näin koki *Palvelupäällikkö* ja *Sommelier* haastattelussaan. Kanssakilpailijoiden positiivinen vaikutus osaamiseen ja heidän toiminnastaan oppiminen tuli esille *Hotellinjohtajan* haastattelussa. Ammattitaitokilpailut myös auttoivat pysymään ajan hermolla sekä kilpailijaa, että yritystä. *Baarimestari* Leviltä kertoi, että ilman kilpailemista Etelä-Suomen trendit tulisivat vasta pari vuotta jäljessä muualle Suomeen.

Kun ihminen tuntee luottamusta, hän on valmis kuulemaan muiden mielipiteitä ja on avoimempi muiden näkemyksille. Tämä auttaa luomaan uutta ja kehittämään toimintaa. Pelko on tämän vastakohta ja se on menestyksen este. (Virolainen & Virolainen 2016, 71).

”Ainakin niiltä ajoilta musta on jäänyt semmoinen, että mä tosi mielelläni, kuuntelen muiden ihmisten mielipiteen siitä omasta jostain anoksesta tai jostain, koska saa enemmän perspektiiviä sille mitä tekee ja koska ne muiden mielipiteet, se on hyvä, että tulee mielipiteitä, asiakkailta tulee sit aika paljon enemmän.” *Yrittäjä, Helsinki*

”On ne vieneet eteenpäin ja tavallaan se kilpailu ja kilpailuissa, mitä sä saat vahva kädentyön taito ja ammattitaito, mut mun mielestä enemmän kasvattaa sua ihmisenä. Sä opit, tosi järjestelmälliseksi, osaat organisoida sun omaa työtäs ja sitten antaa myös tosi paljon itseluottamusta ja rohkeutta, vaikka hakeutua sellaisiinkin työtehtäviin, jotka eivät tulisi niin helposti mieleen, jos ei olis käynyt niitä kilpailuja. Et tavallaan henkinen puoli on niin kovalla tasolla ton kilpailemisen myötä.” *Palvelupäällikkö, Helsinki*

”-- Ensinnäkin, että miten hurjan ammattitaidon on saanut kehitettyä ikään kuin semmoisessa tiiviissä paketissa. Mä olen tykännyt vähän käyttää sellaista vertauskuvaa, että tuo on tuommoinen ammatti-osaamisen tiiviste. Tiiätsä, kuinka intensiivisesti sä työskentelet sen kisaamisen parissa ja kun se kisaaminen ei ole vaan yksi asia, vaan kun se on koko ala niin monimuotoisesti, kun sitä ei ajatella vaan pintapuolisesti vaan siellä pureudutaan supersyvälle niissä asioissa. Se taas minkä pystyy oppiin, vaikka vuodessa-puolessatoista vuodessa, niin jollain toisella siihen voi mennä, vaikka kymmenen vuotta ammattiuraa.” *Hovimestari, Helsinki*

8.2 Koulutuksen vaikutukset osaamisen kehittämiseen

Tiedustelimme, **kuinka ammatillinen koulutus tukee siirtymistä työelämään, ja millaiset valmiudet se antaa toimia.** Haastatteluissa kävi ilmi, että koulu antaa hyvän pohjan oppimiselle ja työelämään siirtymiselle. *Chef Patron* painotti sitä, että ammatillinen peruskoulutus edesauttaa, jos on valmis oppimaan lisää, ja jos osaaja on valmis tiedostamaan sen ikuisen oppimisen, ettei koskaan ole

valmis. Kaikki haastateltavat näkivät, ettei koulutuksessa ehditä kaikkea opettamaan, vaan oppimishalun tulee lähteä omasta motivaatiosta.

Baarimestari nosti esille, kuinka koulutus antaa myös hyviä kanavia jatkaa koulutautumista. *Yrittäjän* mielestä alan koulutus on jälkeen jäänyttä, ja kouluissa opettava tieto jo osittain vanhentunutta. Hän oli sitä mieltä, että puhutaan käsi-työammattista ja työtehtävät ovat sellaisia, joita ei opi koulussa vaan ne vaativat toistoja ja paljon harjoittelua. Lisäksi tämä ammatti on sellainen, missä ei koskaan voi olla valmis, yrittäjä perustelee. Tällöin nähdään vastuun osaamisen kehittymisestä siirtyvän enemmän työelämässä tapahtuvalle oppimiselle.

Koulukohtaisiakin eroja tuli esille *Sommelierin* ja *Hotellinjohtajan* haastattelussa. Tiettyjen koulujen nähtiin antavan paremmat valmiudet toimia työelämässä. Myös opiskelijoiden ikä nousi monessa haastattelussa esille, nuoret koettiin arkoina ja pe-lokkaina. Aikuisella iällä koulutautuvat koettiin motivoituneemmaksi ja itsevarmemmiksi työskentelyssään.

”No me ollaan aika vaativia paikkoja, et toisaalta on mahtavaa saada nuoria suoraan koulusta, niilt puuttuu se ajatusmaailma ”et näin on aina tehty”. Sit sä pystyt helposti kouluttamaan itses näkösiä työntekijöitä. Toki, emmä nää et valmiudet, varsinkaan tälleen vaativamassa ravintolassa, ois valmiudet yksin työskennellä ammattikoulun jälkeen. Se antaa valmiudet oppia ja jatkaa sitä kehittymistä sen valmistumisen jälkeen.” *Ravintolatoimenjohtaja, Helsinki*

Kysyimme **kuinka koulutus voisi paremmin tukea siirtymään koulusta työelämään**. Tai mitä taitoja tulisi lisätä. Haastattelussa nousi hyvin erilaisia mietteitä asiasta, mikä tukisi ammatillisesti työelämän tarpeita. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että alan koulutus antaa riittävät perusvalmiudet toimia alalla. Osan mielestä koulutus ei vastaa tämän hetken osaamistarpeita.

Ravintolatoimenjohtaja nosti esille sen, kuinka toivoisi, että koulussa opetettaisiin perinteisiä, klassisia ravintolakoulun oppeja. Perustietoutta tuotetuntemuksesta, etikettiohjeista, tarjoilutyyleistä ja alan gastronomisesta sanastosta. *Hovimestarin* ja *Sommelierin* haastattelussa nousi esille, kuinka opiskelijoille olisi hyvä saada itsevarmuutta ennen työelämään siirtymistä. Nuoret alan opiskelijat koetaan arkoina. Tässä voisi auttaa se, että alan opiskelijat ja opettajat selvittäisivät työssäoppimisen paikkoja etukäteen, jotta opiskelija tietäisi mitä tuleman pitää ja tämä mahdollisesti rohkaisisi työelämään siirtymisessä. Opetusravintolat nähtiin mahdollistamassa ai-dot asiakaskontaktit, jossa käytännön taitoja pääsee kokeilemaan.

Palvelupäällikkö oli ollut oman ammatillisen koulutuksensa aikana aktiivinen ja tietoisesti hakeutunut kilpavalmennukseen saadakseen valmennuksen kautta syvällisemmän osaamisen. Ilman valmennusta hän epäili, että koulun antamat valmiudet alalle olisivat olleet vähäisemmät. Hän oli tehnyt niin sanotun kaksoistutkinnon, jossa lukio ja ammatillinen koulutus suoritettiin yhtä aikaa. Useat haastateltavat painottivat, kuinka opiskelijan oma motivaatio on tässäkin suuressa roolissa. *Ravintolapäällikkö* ja *Palvelupäällikkö* kokivat, että koulusta tullaan työelämään vielä hyvin keskeneräisinä.

”Mä kaipaisin sitä kirjataidon oppimista tai sitä mikä tietotaito oli silloin ku ite valmistu tarjoilijaks. Mitä asioita kouluissa käytiin sillo läpi. Et vaiks se tuntu sillo turhalta, et käytiin eri alkoholityyppejä paljo läpi, eri viinityyppejä, gastronomista sanastoo paljon enemmän ku nykyään. Tuntuu et sellasii valmiuksii puuttuu tosi paljon. Osasta tarjoilutyilien opettamisesta ollaan luovuttu ja tiettyi klassisia asioita, jotka kuitenkin on tosi tärkeitä.” *Ravintolatoimenjohtaja, Helsinki*

”-- niin sanoisin, että siinä on paljonkin haasteita ja just tämän reformiuudistuksen myötä, että se opetus on niin vähissä, että tullaan liian raakileina tuonne kentälle. Pitäis olla mun mielestä pidemmän aikaa koulussa, koska meidänkin ala on niin laaja, että mitä kaikkea se sisältää ja miten moniin asioihin pitää syventyä, niin sitä ei pystytä täysin työelämässä toteuttamaan ja se resurssi aika mikä siellä on, niin sit se on sen näköistä. Riippuu tietysti mihin meet, kuka sinua siellä kouluttaa ja ohjaa siellä, niin sit lopputulos on sitten sitä, mutta semmoinen, ehkä kaikista suurin puute mun mielestä on tietotaidossa, ihan semmoisessa perus.” *Palvelupäällikkö, Helsinki*

”Mut kyllä Suomessa hienosti osataan ammatillisesti kouluttaa, että ei siellä sellaisia peukalo keskellä kämmentä-tekijöitä ole, ettei osaisi mitään.” *Hotellinjohtaja, Helsinki*

Vuonna 2018 tullut **koulutuksen reformi** oli suurimmalle osalle haastateltavista uusi asia. Se ei ollut vielä näkynyt merkittävästi haastateltavien henkilöiden työpaikoilla. He kuitenkin pitivät ajatusta työpaikalla tapahtuvan oppimisen lisäämisestä positiivisena asiana. Ravintolatoimenjohtajan haastattelussa työssäoppimisjaksoja on pidetty aikaisemmin vähän lyhyinä. Nähtiin mahdollisuus siihen, että kun työssäoppija on pidempään samassa paikassa oppimassa, hän pääsee silloin syventymään paremmin työhön ja työpaikan tapoihin toimia. Toisaalta niitä perustaitoja, sitä kirjaoppimista, kaivattaisiin enemmän ennen, kun siirrytään työpaikoille harjoittelemaan. *Hovimestarin* haastattelussa reformi nähtiin opiskelijaa tukevana ja oppimista motivoivana, kun koulutus räätälöidään jokaiselle opiskelijalle hänen yksilöllisten tarpeidensa mukaan.

”Mä olen nähnyt itse sen tosi positiivisena asiana ja olen kuullut tosi paljon pelkkää positiivista siitä, että on saatu sinne kentälle enempi aikaa ja enemmän tekijöitä. Se on hyvä juttu.” *Bar manager, Vantaa*

Kysyimme, onko osaamisessa eroja, millainen **pohjakoulutus työntekijällä on vai onko hän työkautta itse oppinut.**

Ammatillisen koulutuksen nähtiin antavan valmiuksia toimia erityyppisissä työympäristöissä ja se antaa avarakatseisempaa näkemystä työskennellä erilaisissa työpaikoissa. *Bar Manager* mainitsi myös sillä olevan merkitystä, millaisessa tai millaisissa paikoissa on työskennellyt koulun jälkeen. *Sommelierin* mielestä ammatillinen perustutkinto näkyy tarjoilijan toimissa hallitumpana tekemisenä ja tekeminen on jäsennellympää, kuin ilman alan koulutusta. Haastateltavien työpaikoilla lähes kaikkien taustalla oli ammatillinen peruskoulutus, ja sen päälle oli hankittu erilaisia täydentäviä koulutuksia.

Itseoppineen työskentely puolestaan on paljon kiinni siitä, kuinka henkilö on motivoitunut muuntautumaan erilaisiin tilanteisiin. Yleisesti ottaen itseoppinutta pidetään suppeampikatseisena. Haasteina nähtiin, että, jos työskentelee vain yhdessä työpaikassa, oppii silloin vain yhdenlaisen tavan toimia. *Bar Manager* kertoi olevan haasteellista opettaa mahdollisesti vääristä tekniikoista pois, jos aikaisemmalla työpaikalla ei ole ollut ammattitaitoista henkilökuntaa työskentelyä ohjaamassa.

Chef Patron ei halunnut sulkea pois pohjakoulutuksen merkitystä, mutta painoarvo on siinä millainen halu ja motivaatio työntekijällä on kehittyä.

Restonomien tutkinnon koettiin antavan valmiudet tiimityöhön, esimiestyöhön ja liikkeenjohtoon tehtäviin. Huolena oli lähinnä restonomiopiskelijoiden ammatillinen taito työskennellä työelämässä. Tämä nousi esille *Sommelierin* ja *Hovimestarin* haastattelussa, kun he olivat kokeneet restonomiopintojen aikaan alan ammatillisen opetuksen liian suppeana. Tällöin suorittavan työn taito voi jäädä uupumaan.

”-- jos sinulla ei ole mitään koulupohjaa, niin työpaikan pitää olla sellainen, että sinulla on sellainen mentori, joka sua opettaa työpaikalla oikein ja kannustaa sinua. Jos tuollaisessa lähetään heti menemään väärään suuntaan, että meillä on näin tehty kolmekymmentä vuotta ja piste. Niin sellaisessa paikassa ei saa oikeanlaista näkökulmaa, eikä voi kyseenalaistaa ja ajatella omin päin. Koulussa sanottiin tälleen, mutta sillä on vain yksi ainoa tapa, miten sua on opetettu töitä tekemään. Mutta jos on hyvä niin silloinhan jää vähän, puhutaan nyt baarimestarin tutkinnosta niin silloin sinä välttämättä sitä paperia niin sanotusti tarvia, jos olet ollut oikeassa paikassa oikeaan aikaan niin sanotusti, mutta silti ehkä enemmän kallistun sinne koulun puolelle,

kun minä en vielä yhtään koulua ja koulutusta elämän aikana kokenut, mistä olisi haittaa ollut.” *Ravintolapäällikkö, Kuopio*

”-- niin työn tekeminen ei ehkä ole nii jäseneltyy, et siinä on vähän semmosta rönsyilyä ja helposti semmosii niin sanottuna ylimääräsi askelii toimistotöissä. Et se johtaminen on omalla tavallaan ehkä varmempaa semmosella, jolla on pohjakoulutus ja työelämäkokemusta yhdistelmänä, ku pelkkä se, että työelämäkokemus...” *Sommelier, Helsinki*

Kaikki koulutukset yleisesti nähtiin haastatteluissa hyvänä ja eteenpäin vievinä. Kaikista eri tahojen järjestämistä koulutuksista pystyy aina oppimaan uutta ja näin lisäämään omaa ammattitaitoa. Yrittäjän haastattelussa hän kehotti aina kehittämään kurssien, koulutuksien ja työpaikkavierailuin omaa osaamistaan, ”*koska miljoona muuta ihmistä osaa tehdä jo sen, mitä säkin osaat, jos et sä kehitä sitä eteenpäin*”. *Yrittäjä, Helsinki*

Palvelupäällikkö, Hovimestari ja Sommelier olivat kokenut erityisesti viinikoulu PerhoPron järjestämät Wine and Spirit Education Trust (Wset) maailmanlaajuisen järjestön koulutukset urallaan hyödyllisinä. Näissä koulutuksissa edetään kolmen eri vaatimustason mukaisesti. Ensimmäinen kurssi käsittelee käytetyimpiä rypälelajikkeita ja viinityyppejä. Toinen kurssiosa kattaa keskeisimmän tiedon maailman viineistä ja kolmas kurssi syventyy viinitietouteen. (Perhopro).

Haastatteluissa nousi esille myös suositeltavina koulutuksina keittiömestarin koulutus, työpaikkaohjaajakoulutus, motivointikoulutukset, kulttuurikoulutus, tiimien yhteistyöhön tähtäävät koulutukset, johtamiskoulutukset, suklaakurssit, kahvikoulutukset, teekoulutukset ja erilaiset alkoholiyritysten järjestämät tuotekoulutukset.

”Kyllä tällaiset kaikki, jossa tiimissä tehdään, erilaisissa tiimeissä opitaan siihen, että ihmiset ja tiimit on erilaisia. Siellä on erilaista osaamista ja siitä, jos sitten saadaan mahdollisen projektin tai kurssin suorittamiseen otettua siitä tiimistä ne parhaat mahdolliset osa-alueet jokaiselta ja liidattua se siihen parhaaseen lopputulokseen, niin tuota semmoinen tiimityöhön tähtäävät kurssit on olleet tärkeitä. Tällaiset projektit, totta kai sitten kaikki, joista sä saat lisätietoa erilaisista kulttuureista ja kulttuuritaustoista, ne on sellaisia, että avartaa sitä maailmankatsomusta, ymmärtää vähän, että ihmiset on erilaisia, asiat, kulttuuritaustat on erilaisia. Minkälainen vaikutus ja tarve niillä on vaikka sen palvelukokemuksen erilaistamiseen.” *Hotellinjohtaja, Helsinki*

”Sittenhän myös esimerkiksi eri teetalot ja kahvipaahdit järjestävät eri barista-kursseja. Voi olla vaikka joku kolmen-neljän tunnin setti, opetellaan tekemään erikoiskahveja ja keskitytään maidon vaahdotamiseen. Mä oon joskus aikoinaan, että Paulig on näitä järjestänyt ja mä olen siellä heidän kursseillaan käynyt. Mun mielestä ne on semmosii kans aika näppäriä tommosia täsmäiskuja eri osaamisalueitten hiomiseen” *Hovimestari, Helsinki*

”No ravintola-alalla tällä hetkellä löytyy paljon erilaisia koulutuksia. Kaikki koulutukset ovat hyviä, mutta jotenkin viime aikoina mä olen enemmän, tai minua on ruvennut enemmän kiehtomaan tuo, mitä sä voisit tehdä itsellesi, että kehittyisit ja motivoituisit omassa työssäsi. Enemmän mentäis tuolle toiselle puolelle. Ammatilliset koulutukset, teknilliset koulutukset ovat loistavia, tuotetietouskoulutukset ovat loistavia, mutta sitten ehkä sinne päköppään, mennään kattelemaan, koska tämä meidän ala on aika henkisesti ja fyysisesti raskasta, niin keskityttäis myös siihen päähän ja kehoon jollain tavalla.”
Bar manager, Vantaa

8.3 Yrityksen ja esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä

Kysyimme haastateltavilta mikä on **ammattitaitokilpailuiden merkitys työntekijöiden osaamisessa ja työskenteleekö yrityksessä kilpailutaustan omaavia henkilöitä.**

Kaikki haastateltavat näkivät ammattitaitokilpailuiden merkityksen työntekijöiden osaamisessa. Esille nousi etenkin kilpailuiden mukanaan tuoma hyvä maine yritykselle. Se antaa positiivista näkyvyyttä yritykselle, kun voidaan todistaa, että siellä työskentelee ammattitaitokilpailuissa menestyneitä henkilöitä. *Hovimestarin* haastattelussa esimiehen kilpailutaustan nähtiin motivoivan myös muuta henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan ja hakeutumaan ammattitaitokilpailuihin. Useassa haastattelussa korostui kilpailuiden tuoma tiimipelaamisen taito myös työelämässä. 9/10 yrityksessä työskentelee tällä hetkellä haastateltavan itsensä lisäksi henkilöitä, joilla on kokemusta ammattitaitokilpailuista. Lisäksi kaikki haastateltavat halusivat kannustaa yrityksen henkilöstöä kilpailemaan ammattitaitokilpailuissa.

Ravintolatoimenjohtaja näki myös, että kilpailleella työntekijällä on halu yhä edelleen kehittyä ja valmiudet työskennellä alan vaativimmissa työpaikoissa. *Palvelupäällikön* korostama merkitys on siinä, kuinka koulutuksen vähäistä ammatillista opetusta voidaan kilpavalmennuksella syventää. Hän myös painotti, että kilpailevilla työntekijöillä on kovempi motivaatio työskennellä laadukkaasti.

”Yritän aina työntekijöille korostaa, että ehdottomasti kannattaa hakeutua niihin. Siitä itsensä haastaminen lähtee ja plus, jos ajattelee työnantajan näkökulmasta niin eihän työnantajalla ole parempaa mainosta, materiaalia ole, kun sun työntekijä on sun oman firman alla kilpailemassa ja edustamassa sun työpaikkaa siinä samalla.” *Ravintolapäällikkö, Kuopio*

”...Kun samassa yrityksessä on monta kisataustan, niin se on tosi sarmää tekemistä. Päästään detaljeihin ja päästään ideoimaan ja kehittämään. Viemään sitä toimintaa eteenpäin ja sit siellä on semmoista tavallaan hyvää kilpailua myöskin siinä työyhteisössä. Tavallaan kaikilla on niin kova standardi ja niin kova taso siinä tekemisessä, että tavallaan se yhteinen päämäärä on kaikilla paljon selkeämpi siinä

kohti myös, että hei, me halutaan tarjota sitä parasta asiakaspalvelua ja se tapahtuu näillä ja näillä prosesseilla ja näillä malleilla myöskin että, kyllä näillä on erittäin suuri merkitys.” *Palvelupäällikkö, Helsinki*

”...Kyllä se näkyy kaikessa tuloksessa ja tekemisessä kilpaileminen, ainakin silloin meidän yrityksessämme, kyllä se kaikki kilpailu oli kannustettavaa ja kyllä se oli hyvä juttu silloin.” *Bar manager, Vantaa*

Kysyimme kuinka **yritykset ja esimiehet voisivat kannustaa ja tukea ammattitaitokilpailuissa**. Kaikkien haastatteluissa tuli yksimielisesti esille, että kilpailijalle tulee mahdollistaa puitteet harjoittelulle, esimerkiksi raaka-aineita, tiloja ja välineitä harjoitteluun. Useassa keskustelussa todettiin, ettei kaikilla ole kotona puitteita harjoitella sillä tasolla, joka kilpailuissa on. Ei ole esimerkiksi ammattikeittiön laitteita tai kuuden hengen ruokailupöytää, johon kattausta harjoitella.

Bar managerin ja Ravintolapäällikön haastattelussa oltiin myös valmiita yrityksen puolelta tukemaan työntekijän kilpailumatkaa, kustantamalla esimerkiksi matkat, majoituksen tai ruoat. Ravintolapäällikkö koki tämän myös motivoivan kilpailijaa, koska tällöin kisapaikalle ei tule lähdettyäkään vain huvimatalle. 5/10 haastattelussa kävi ilmi, että työnantajan tulee huomioida myös harjoittelu niin, että antaa riittävästi vapaata kilpailijalle harjoitella.

5/10 haastattelussa kävi ilmi, että harjoitteluun annetaan työpaikoilla myös palkallista työaikaa. Työpaikkojen yhteisöllinen tuki haluttiin myös antaa kilpailuihin valmistautumisessa. Tässä aikaisemmin kilpailleiden tuki koettiin tärkeänä. Palvelupäällikkö kertoi heillä olevan töissä kilpailijoiden harjoittelurinki, jossa sitten hiotaan taitoja ja tehdään erilaisia kilpailuiden harjoitustehtäviä.

”Mun mielestä tää, että kannustetaan ja tuetaan kilpailutoiminnassa. Se liittyy siihen, että mahdollistetaan, että ihminen saa harjoitella niissä tiloissa ja se saa tukea siihen, että sillä on raaka-aineet, henkilökunta ja työvälineet harjoitteluun - äärimmäisen tärkeitä. Kuka sitä vois sanoa, että mene sä kilpailemaan, mutta tee se vapaa-aikanas. Harjoittele se kotonas.” *Chef Patron, Helsinki*

”Ehkä yritys voisi antaa tietysti jossain määrin konkreettinen, tietysti taloudellisesti, että se voi olla tosi pientäkin. Se voi olla joku työväline, vaikka viinipullonavaaja, mitä voidaan käyttää myös siellä työpaikalla ja sitten se mikä on iso asia – aika. Antaa tavallaan mahdollisimman paljon vapaata siihen kilpailutoimintaan. Ja ehkä sillai palvelee molempia osapuolia, on sitten se, että kilpailutoiminnassa tehtäviä asioita tehtäis myös siellä työpaikalla, elikkä tuodaan puhtaasti sitä kilpailutoiminnan osaamista sinne työpaikalle paljon konkreettisemmin ja, että se työnantaja tukee.” *Palvelupäällikkö, Helsinki*

Kysyimme haastateltavilta, ovatko he kokeneet **salihenkilökunnan ja keittiön osaamisen kehittämisen eroja, kuten erilaisia oppimistyyliä tai tapoja.**

Hovimestarin haastattelussa tuli ilmi, että salityötä pystyy kuitenkin tekemään kuka vain, mutta keittiötyötä tehdessä valmistustavat tulee tietää ja ymmärtää raaka-ainesten käsittely. Keittiössä käytetään arvokkaitakin raaka-aineita, jos ei tiedä miten esimerkiksi hummeria käsitellään, voi yritykselle tulla kalliiksi heittää väärin käsitellyjä raaka-aineita roskiin. Lisäksi salipuolen osaajille on ehkä enemmän tarjolla podcasteja ja koulutuksia. Sosiaalinen media on lisännyt myös keittiöpuolen osaajille suunnattuja annoskuvia.

Haastatteluissa kävi ilmi, kuinka keittiötyöskentely on käsityöammatti, jossa oppiminen ja osaamisen kehittäminen vaativat tekemistä ja toistoja. Tästä syystä keittiöhenkilökunta usein harjoittele myös vapaa-ajallaan. Salityöskentely vaatii paljon tietoa, jota muun muassa voi lukemalla oppia. Yleisesti koettiin, että koulutuksia on enemmän tarjolla salihenkilökunnalle, kuin keittiöhenkilöstölle.

“...Meilläkin yhden talven aikana järjestetään esimerkiksi tuotteista omille työntekijöille koulutuksia ehkä semmoinen kymmenen yhden talven aikana. En tiedä, että keittiössä olis ollut mitään sen ihmeellistä tapahtumaa ja muutenkin salin puoli, ehkä siellä tulee niitä uusia tuotteita niin paljon, että sitä koulutustarjontaa on enemmän kuin ehkä keittiön puolella.” *Baarimestari, Levi*

“Ehkä salissa enemmän sitä muistutusta, ja harjoittelua tapahtuu enemmän. Ja peruskouluttamista ja niinku äsken mainittu semmoisia, että hienosäädetään, että yritetään olla parempia. Sitä on ehkä salissa enemmän, jota mahtuu ja haetaan automaattisesti” *Chef Patron, Helsinki*

“Jotenkin minusta tuntuu siltä, että se on keittiössä selkeempää, että jotenkin helpompi kehittää tietäntyyppisiä taitoja esimerkiksi joku kalan tai lihan käsittely. Salin puoli joutuu tekemään enemmän tavallaan työtä, miten luo niitä standardeja ja sillä tavallahan, miten sä kehität yksittäisen ihmisen asiakaspalvelutaitoja. Koska siihen vaikuttaa kuitenkin persoonallisuus, kaikki on kuitenkin erilaisia, miten sä määrittelet sen. Tottakai työpaikalla tehdään palvelumanuaaleja ja on jossain määrin tietyt askelmerkit, miten toivotaan, että ravintolassa tehdään ja mennään. Siitä minun mielestä tekee oikukkaaman, salin puolella, kun ollaan tosiaan siellä asiakasrajapinnassa. Sitä tavallaan palvelee ihmisiä, sekin tekee semmoisen lisäsväyksen, siinä pitää luovia paljon enemmän ja tietenkin sit keittiöön on helpompi asettaa sellaisia standardeja ja tavallaan sen osaamisen kehittäminen on siellä puolella helpompaa, koska se on puhtaasti sitä tekemistä” *Palvelupääällikkö, Helsinki*

Halusimme selvittää mitä haastateltavat ajattelevat henkilöstä, joka on **motivoitunut kehittämään omaa osaamistaan**. Motivoitunut henkilö yleisesti koettiin työyhteisöä ”rikastuttavana” tekijänä. Esille nousi mm. kuinka se motivoi toisia myös kehittämään aivan eri tavalla osaamistaan, jopa haastamaan muita kehittymään. Lisäksi tuli esille *Bar Managerin* ja *Chef Patronin* haastattelussa, kuinka motivoitunut osaaja nähtiin tuloksekkaana työntekijänä yritykselle.

Omaa osaamistaan kehittämään motivoitunutta henkilöä kuvailtiin haastatteluissa pitkäjänteisenä, sitoutuneena, vaikuttavana, oikeanlaisen asenteen omaavana, heittäytyvänä, hyvänä työkaverina, jonka kanssa on helppo toimia, luotettavana ja koko tiimille iloa tuovana henkilönä, jonka kanssa on helppo toimia. *Palvelupääällikkö* nosti myös esille työntekijän sisäisen intohimon, jolloin työskentelyä on ilo seurata. Useissa haastattelussa nousi myös esille motivoituneen henkilön asenne ja sitä arvostettiin. Myös työntekijän panostus vapaa-ajallaan kehittää osaamistaan herätti arvostusta.

”Sellaista innovatiivisuutta, sellaista hetkellistä kapasiteettia. On paljon ihmisiä, jotka haluaa kehittyä ja on motivoituneita, mutta toiset tarvitsee siihen enemmän työntöä, ne toiset motivoituneet vaan tekee ja semmoinen tekemisen ilo, et löytää sen ajan motivoituneena tekemään, kokeilemaan ja kehittämään itseään tai jotain tuotetta yhteisessä ympäristössä. Se on ihan mielettömän hienoa, koska silloin syntyy nopeasti ja helposti asioita, jotka tuo semmoista oppimisen iloa siihen koko tiimille. Kun on muutama semmoinen henkilö joukossa, jotka mielellään tekee. Minun mielestä sitä pitää korostaa, että sitä saa tehdä, että syntyy. Tai että haastan, että tuossa on lintu, tee siitä ballotine, haluan et se on tallainen, miten se tehdään ja siitä menee sit kaksi päivää ja sit se on tehty ja voidaan analysoida, miten siitä voidaan tehdä parempi. Challenge jonkun tekemään jonkun tällaisen, niin se, että automaattisesti sen tietää, että se motivaatio on valmiiksi siinä ihmisessä, niin se haaste tämmöiselle oppijalle ja osajalle on aina ilo. Ilo sit loppupelissä koko tiimille, koska jos siitä syntyy pienellä semmoisella tuuppaamisella eteenpäin, se on kiva, koska sitten kaikki oppii.” *Chef Patron, Helsinki*

”No siis ensinnäkin on varmasti, että wau, vitsi vie, onpa osaava kaveri ja, jos sitten vaikka aattelet, että sellaisen kaverina, työparina työskentelee, niin mun mielestä olisi ihana, sellaiselta oppii vielä lisää asioita. Et paljohan se siitä yksilöstä lähtee, että onko sillä taas halukkuutta jakaa sitä omaa osaamistaan eteenpäin, vai että minä olen itse tämän itselleni hankkinut tämän osaamiseni ja nyt on sinun vuorosi etsiä sitten oma polkusi ja tulla perästä.” *Hovimestari, Helsinki*

”Kyl mä nään, että semmoinen ihminen, ketä on motivoitunut kehittämään itseään, on paljon tuloksekkaampi, antaa enemmän tulosta sun yritykselle, kun ei motivoitunut työntekijä, on se paljon tuottavampi henkilö kaikella tavalla.” *Bar Manager, Vantaa*

Kysyimme, onko haastateltavien **yriyksessä tietynlaista kaavaa tukea työntekijän osaamista tai sen kehittämistä**. Kenenkään haastateltavan yrityksessä ei ollut tähän etukäteen mietittyä suunnitelmaa tai vuosikelloa. Lähtökohtaisesti haastatteluissa ilmeni, että tarve kehittämiselle lähtee yksilön omasta tarpeesta haakeutua koulutukseen tai saada tukea osaamiseensa. Palvelupäällikön yrityksessä ollaan valmiita kustantamaan työntekijän koulutuksia, joihin hän haluaa osallistua.

Useissa yrityksissä järjestetään säännöllisesti viini-, kahvi- ja tuotekoulutuksia. Yrityksissä oltiin valmiita antamaan aikaa ja talon sisäistä osaamista kunkin työntekijän kehittämiseen. Kannustaminen ja tukeminen koettiin tärkeänä sekä kehittymisen mahdollisuus, jotka yrityksen olisi tarjottava kaikille työntekijöilleen. *Hovimestarin* edustamassa yrityksessä koulutuksen tarvetta arvioidaan henkilökunnan vaihtuvuuden mukaan. Silloin kun uusia työntekijöitä saapuu taloon, kunkin vastualueen henkilö perehdyttää uuden työntekijän esimerkiksi talon juusto-, sikari- ja kahvivalikoimaan.

Palvelupäällikkö kertoi heillä olevan tietynlainen, yrityksen johdon laatima manuaali, joka kattaa koko ravintolan toiminnan. Tarkoitus on, että uusi työntekijä perehdytetään sen avulla ja hän löytää sieltä tarvittavan tiedon jatkossakin. Lisäksi tämä helpottaa yrityksen koko henkilöstöä, kun on valmiiksi luotu raamit, jonka sisällä toimia.

”Ei ole tullut sellaista selkeää, vaikka koulutuksen vuosikelloa, mitä me tehdään joka vuosi. Enemmän se lähtee siitä työntekijän omasta motivaatiosta taas ja sitä kautta tulee ilmi sitten, mitä osaamisaluetta haluaa kehittää ja sitten lähetään miettimään sitä, miten itse tai kumppanin avustuksella voidaan niitä kehittää ja otetaan sille aika.” *Hotellinjohtaja, Helsinki*

Halusimme tietää kokevatko haastateltavat **ravintola-alan lait ja säädökset rajoittavana tekijänä alan osaamisen kehittämisessä**. Onko, ehkä alamme palkkauksella merkitystä? Matalapalkkainen ala ei houkuttele alalle uusia hakijoita, mutta palkkauksen ei nähty vaikuttavan toimialan osaamisen kehittämiseen. Motivaattorina toimii enemmän halu palvella asiakkaita ja tehdä sitä mistä nauttii. Ajankohtaisena otettiin esille se, kuinka covid-19 pandemia hankaloittaa ravintolan toimintaa. Yritykset ajautuvat tilanteeseen, jossa katemarginaalit pienenevät ja yrityksen voimavarat on keskitettävä yritystoiminnassa selviytymiseen.

Korkeasta alkoholiverotuksesta *Sommelier* ja *Baarimestari* mainitsivat haastattelussa. Korkea verotus syö ravintola-alan katteita, vaikeuttaa alkoholitarjoilua ja vähentää asiakasvirtoja. Siinä nähtiin mahdollisuus alkoholiverotusta alentamalla auttaa ravintoloiden ahdinkoa tällaisena vaikeana aikana. Verotuksen alentamisella olisi myös ravintola-alan työllistämistä lisäävä vaikutus. Haastatteluissa myös tuli ilmi, että me olemme Suomessa jo niin tottuneita, alamme tarkkoihin lakeihin ja säädöksiin sekä korkeaan verotukseen. *Hovimestari* totesikin, että "olemme tottuneet luovimaan siellä välissä".

"Kyllähän lait ja säädökset vaikuttaa tosi paljon, varsinkin baaripuolella ihan tää meidän alkoholilainsäädäntömme jo itsessään vaikeuttaa erilaisia juttuja tekemästä, kun ei saa mainostaa vahvoja alkoholeja julkisesti. Me emme saa olla esimerkiksi, vaikka teeveessä puhumassa vahvoista alkoholeista ja tekemässä niistä juttuja. Sehän nostais meidän baaripuolen, varmaan tosi ylös siinä meidän seksikkyydessä ja trendikkyydessä - vaikuttaa tosi paljon. Totta kai ravintola-ala palkkaukseltaan ei ole ehkä hirveen houkutteleva, et kyl tässä kaikki muut asiat on, mitkä houkuttelevat varmaan alalle tulla, kun se raha." *Bar Manager, Vantaa*

"...Nii kauan, ku alkoholivero nousee nousemistaan nii sehän vaikeuttaa myös kans tota viinipuolta ja ehkä asiakasvirtoja. Ja se vaikuttaa myös kans siihen palkkaukseen, et ei oo varaa palkata ammattilaisii nii, ku verotus on sen verran kova. Et kyl siihen vaikuttaa koko tuo yhteiskunnallinen rakenne, niin kauan, ku Helsingissä nousee asuntojen vuokrat ja ravintolatilojen vuokrat nii kyllähän se vaikuttaa siihen alan kehitykseen." *Sommelier, Helsinki*

Tutkimuksessa haluttiin selvittää kuinka haastattelemamme esimiehet ja yrittäjät näkevät **palautteen, etenemismahdollisuudet ja palkkauksen motivointitekijöinä**. Tai onko heillä jotain muuta motivointitapaa näiden lisäksi.

Palautteen tärkeys nousi vahvasti esille jokaisessa haastattelussa. Haastatteluissa moni kertoi antavansa sekä positiivista että kehittävää palautetta. Kiittäminen koettiin pienenä, mutta merkittävänä motivaattorina. Lisäksi palautteessa tulisi kertoa, mikä meni hyvin ja, missä voitaisiin parantaa, eli avata palautteen sisältö konkreettisesti. Useissa haastatteluissa tuli ilmi, että näitä motivoinnin keinoja tulisi tarkastella yksilökohtaisesti. *Hovimestarin* haastattelussa tuli esille, että tulee selvittää, mikä henkilöä motivoi. Onko hänellä haluja edetä uralla, ja voidaanko sitä tukea.

Etenemismahdollisuudet ja palkkaus nähtiin kulkevan käsikädessä. Kun työntekijän osaamistaso kasvaa ja vastuualue laajenee, tulee tästä maksaa oikea korvaus. Ravintolapäällikkö totesi haastattelussa, että hyvälle työntekijälle kuuluu maksaa oike-

anlainen palkka. *Ravintolatoimenjohtajan* haastattelussa uralla etenemiselle haluttiin antaa mahdollisuus. Konsernin sisällä on paljon väyliä edetä ja saada enemmän vastuuta, jos henkilöllä on siihen halua ja kykyä. *Baarimestari* kertoi yhdeksi motiivintekinoksi työntekijän kuuntelemisen. Halutaan antaa vaikutusmahdollisuus ja kuunnella mielipiteitä, tällöin työn merkityksellisyys kasvaa. Hyvät ideat ovat aina tervetulleita, eikä ketään haluta sulkea ulkopuolelle.

Yleisesti haastatteluissa nähtiin palkkauksen motivoivan tiettyyn pisteeseen saakka, mutta siinäkin nähtiin olevan tietty raja. Motivoivana koettiin *Hovimestarin* ja *Sommelierin* haastattelussa myös yrityksen antamat pienet muistamiset, kuten lahjakortit ja muut sen tyyppiset kannustimet.

”No mä ehkä sanoisin, että kaikkea noita. Mutta mä sanoisin, että järjestys palautetta, etenemismahdollisuuksia, palkkausta. Koska se, että lähtee sille tielle, että lupaa lisää palkkaa sellaisena motivaattorina, niin se on aika lyhyt tie. Haluaisin nähdä, että se etenemismahdollisuus on ihana mahdollisuus tai koulutus mahdollisuus tehdä vierailuja muualle, joka on yrityksen maksama. Sellainen jokapäiväinen palautteen antaminen ja se, että osaa antaa palautetta ei pelkästään positiivista vaan negatiivista, josta ihminen kehittyy, on tosi tärkeitä.” *Chef Patron, Helsinki*

”Totta kai palautetta pitää aina antaa, hyvät ja huonot asiat. Miten sä annat ja missä sä annat, se on sitten eri asia, mutta palautetta pitää antaa kyllä.” *Bar Manager, Vantaa*

”Palkkahan on aina iät ajat ollut semmoinen motivaattori ja tietysti on sitten kiva, varsinkin täällä pohjoisessa sitten, että nuo työnantajat haluavat pitää niistä huipputyypeistä kiinni ja pyytämättä ne korottaa palkkaa.” *Baarimestari, Levi*

” -- kyllähän se palaute on tosi motivoivaa, mutta tosi merkittävä mitä ei koskaan liikaa on se kiitoksen sana, se on yllättävän tärkeässä roolissa. Se on tosi pieni teko, mutta tosi iso ja merkittävä, ja sit pitkällä ajalla tietynlaiset palkankorotukset, mutta ne taas korreloituu siihen, mun mielestä kehitykseen ja ottaa vastuuta. Sitten tavallaan myös siihen ylenemiseen korreloituu se palkka. Sit mitä enemmän tulee vastuuta, niin on luonnollistakin, että siitä saa korvausta myöskin, mutta siihen on hyvä tehdä vähän suunnitelmaa ja keskustella näitten henkilöitten kanssa, joka taas tulee sen palautteen myötä, miten on kiinnostusta ja onko mahdollisuutta päästä siihen ja miten voi edesauttaa työnteolla ja toiminnalla.” *Palveluvastaava, Helsinki*

Halusimme viimeiseksi haastattelussa tietää, **pystyykö vahva ammatillinen osaaja rikastuttamaan toimintaympäristöä ja tuomaan työyhteisöön uutta**. Annoimme mahdollisuuden kertoa omia kokemuksia aiheesta.

Kaikki haastateltavat näkivät vahvan ammatillisen osaajan työyhteisöä rikastuttavana. Koettiin että, jos vahva ammatillinen osaaja on valmis jakamaan tietoa ja omaa osaamistaan muille, hyötyy siitä myös koko muu työyhteisö. Toiminnallaan hän pystyy luomaan hyvää ilmapiiriä työyhteisöön ja se näkyy myös asiakkaille positiivisesti.

Ravintolatoimenjohtaja oli omassa organisaatiossaan kokenut, kuinka yksi viiniasiantuntija oli kyennyt opettamaan ja inspiroimaan muuta henkilökuntaa oppimaan uutta tietoa viineistä. Salihenkilökunnan viiniosaamisen kehittyminen oli herättänyt positiivista keskustelua esimiesten kesken. *Hovimestarin* ja *Baarimestarin* haastattelussa nousi esille, kuinka vahva ammatillinen työntekijä voi kannustaa muita kehittymään omalla esimerkillään. Työyhteisössä myös muutkin haluavat loistaa ja olla yhtä hyviä.

On tutkittu, että seuran vaikutus auttaa suoriutumaan, motivoimaan ja kasvattamaan oppimishalua seurueen muissa jäsenissä. Tästä syystä on suositeltavaa haakeutua huippujen seuraan (Virolainen & Virolainen, 2016, 194–195). Haastattelussa kaikki olivat sitä mieltä, että vahva ammatillinen osaaja pystyy rikastuttamaan toimintaympäristöään ja tuomaan siihen uutta.

” -- Se ei tarvii olla, et se osaaminen on huikean hyvä kaikessa. Se voi olla osa-alue, minkä hoitaa pirun hienosti ja huomaa, että hän itsekin tietää, että hän on hyvä tässä. Se hyvyys, hyvyys ei tule sellaisena ylimielisyytenä esiin, vaan semmoisena ammattitaitoisena, ammattitaitoisena osaamisena.” *Hotellinjohtaja, Helsinki*

9 POHDINTA

Osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat ensiarvoisen tärkeää alan ammattitaidon ylläpidossa. Tutkimuksen aihe kiinnosti meitä suuresti ja se motivoi meitä tekemään tämän opinnäytetyön aiheesta osaamisen kehittäminen ravintola-alalla. Meille tutkimus antoi näkökulmia pohtia syvällisemmin sekä oman osaamisen kehittämistä, että muiden osaamista työelämässä. Myös se, että kuinka voisimme ohjata ravintola-alan osaamista jo ammatillisissa kouluissa yhä houkuttelevammaksi ja tuoda ravintola-alalle osaamisen kehittämisen vahvuustekijöitä.

Opinnäytetyön teossa pystyimme hyödyntämään meidän molempien aiempaa työkokemusta ja tietoa. Kaija-Liisan pitkä työkokemus ravintola-alan erilaisissa tehtävissä ja toimiminen alan ammatillisena opettajana antoivat työhömmе perspektiiviä alan koulutuksen näkökulmasta. Kian tausta ravintola-alan kansallisista ja kansainvälisistä ammattitaitokilpailuista, sekä pitkä työkokemus alan työtehtävissä sekä työntekijänä, että esimiehenä täydensivät tietotaitoa. Työnjako meille oli näin hyvin selvä, että Kaija-Liisa käsittelee kasvatuksellisen näkökulman ja Kia tarkastelee aihetta työelämän tarpeiden näkökulmasta.

Tutkimuksen toteutus oli pitkän aikavälin projekti. Toisinaan huomasi sen, että kun oli pitänyt taukoa opinnäytetyön työstämisestä, joutui palauttelemaan mieleen, mihin on jääty ja kuinka edetään eteenpäin. Jos opinnäytetyön olisi toteuttanut yhtäjaksoisesti tietyssä aikataulussa, olisi ajatus pysynyt paremmin työstettävässä aiheessa. Toisaalta pitkän aikavälin toteutus antoi myös aikaa syväpohdinnalle aiheesta. Välillä koimme inspiraation puutetta, koska koulun, opinnäytetyön, harrastusten, perheen ja täysipäiväisen työn yhdistäminen vaativat aikataulusuunnittelua. Lisäksi pimeä vuoden aika vei inspiraatiota tekstin luomiselta.

Suunnitellessa opinnäytetyön aihetta, ei silloin ollut Covid-19 viruksen aiheuttamaa pandemiaa. Vallitseva tilanne aiheutti meille kuitenkin pieniä haasteita tutkimukseen, sekä alkuperäiseen opinnäytetyön suunnitelmaan. Osa haastatteluista toteutettiin etäyhteydellä, joten jouduimme osan kanssa joustamaan kasvotusten käytävistä haastatteluista. Lisäksi ajankohtien sopiminen haastateltavien kanssa oli haasteellista, koska ravintoloissa tilanne elää monelta osaa hyvin voimakkaasti. Haastateltavien etsiminen oli helppoa, kun oli jo aikaisemmat hyvät verkostot alan toimijoihin.

Kirjastojen ollessa kiinni, tilasimme kirja-aineiston netissä annettujen ennakkotietojen perusteella. Kirjastot lisäksi pidensivät jo lainassa olevien kirjojen lainausaikoja, joten uutta painosta ei ollut kaikista haluamistamme kirjoista saatavilla, tai olisi pitänyt odottaa noin puolivuotta. Tämä heijastuu hieman opinnäytetyömme teorianäyttöön, jossa on käytetty myös vanhempia lähteitä. Poikkeukselliset olosuhteet ja tilanteet ravintola-alalla vaikuttivat myös haastateltavien vastauksiin suuresti, verrattuna niin sanottuun normaaliin tilanteeseen. Ravintolasulut tuovat, suuria haasteita osaamisen kehittämiseksi, kun tilanne on enemmänkin se, että ravintolat pyrkivät selviytymään vain vallitsevan tilanteen yli. Rahaa ei ole investoida koulutusprojekteihin, eikä poikkeuksellisen tilanteen aikaan voida tehdä esimerkiksi opintomatkoja. Ravintola-ala on normaalisti hyvin kansainvälinen ja henkilöstö hakee vaikutteita ympäri maailmaa. Nyt tässä on koettu eräänlainen seisahdus.

Aihealueen rajaaminen oli jossain määrin haastavaa. Kun puhutaan osaamisen kehittämisestä, kuuluu tuohon aihealueeseen paljon tietoa. Halusimme kuitenkin työssämme tuoda monipuolisesti tärkeimmiksi näkemiämme asioita esille. Teoriatietoa on paljon saatavilla muun muassa oppimiseen, osaamisen kehittämiseen, ravintolaan, johtamiseen ja motivointiin. Aikaisempaa tutkimustietoa tästä osaamisen kehittämisen näkökulmasta ravintola-alalla ei ollut, vaan aikaisemmat tutkimukset käsitelivät yksittäisten ravintoloiden kehittämistyötä.

Opinnäytetyön tekeminen on antanut meille molemmille paljon uutta tietoa kehittää omaa ammatillista osaamista ja tarkastella sitä useammasta näkökulmasta. Saimme ajankohtaista tietoa siitä, mitä työpaikoilla halutaan työntekijöiltä ja esimiehiltä. Lisäksi tuli työelämän mielipiteitä, miten he kokevat nykyisen ammatillisen koulutuksen ja miten koulutus voisi tukea mahdollisimman hyvin ja ajantasaisesti työelämään siirtymistä. Näistä asioista tulee olemaan hyötyä meille tutkijoille omilla työpaikoillamme osaamisen kehittämisessä. Saimme myös paljon teoriatietoa tutkiesamme aiheita monipuoliseen ja avarakatseisempaan työskentelyyn.

Haastatteluista saimme runsaasti materiaalia ja purettaessa haastatteluaineistoa meillä oli lähes 100 sivua litteroitua tekstiä. Tästä tutkimuksesta olisi varmasti saanut tehtyä todella kattavan ja laajan. Tähän vaikutti se, että haastattelu oli teema-haastattelu ja toisinaan aihe poiki enemmän materiaalia mitä alun perin olimme ajatelleetkaan. Mutta haastattelut olivat kaikki hyvin mielenkiintoisia ja useiden haastateltavien kanssa saimme aikaan hyvää ja syvällistä pohdintaa. Lisäksi monilta

haastateltavilta tuli hyvää palautetta haastattelukysymyksistä, sekä aihealueen valinnasta. Uskomme, että tämä haastattelu on saanut aikaan pohdintaa ja keskustelua haastateltavien työpaikoilla, sekä tuonut motivaatiota oman henkilökunnan kouluttamiseen ja kehittämiseen.

Jälkeenpäin mietittynä haastattelukysymyksiä olisi voinut olla vähemmän. Meillä meni paljon aikaa haastatteluiden purkamiseen. Haastateltavien määrä oli suuri, varmasti jo kahdeksan henkilön haastattelulla olisimme saaneet riittäviä tuloksia.

Haastatteluissa puhuttiin paljon siitä, kuinka kokkien työ koetaan enemmän media-seksikkäänä, kuin salihenkilökunnan työtehtävänä. Kokki- ja ruokaohjelmia näytetään televisiossa runsaasti, jolloin kokit saavat paljon näkyvyyttä. Valitettavasti Suomen alkoholilainsäädäntö kieltää esimerkiksi vahvojen alkoholien mainonnan, joten asiakaspalvelun ammattilaisten esille tuominen samalla konseptilla ei ole mahdollista.

Kysyttäessä haastateltavilta, mitä oppilaitoksissa toivottaisiin opetettavan, jotta opiskelija olisi valmiimpi työelämään niin, esille nousi, kuinka perustietojen puute työelämään siirtyvillä koettiin heikkona. Toivottiin klassisia ravintolakoulun oppeja etikettisäännöistä, klassisista tarjoilutavoista sekä juoma- ja ruokatuotteiden perusteista. Kouluissa lähtökohtaisesti kyllä opetetaan perusteet, sillä ne kuuluvat opetussuunnitelmaan, mutta herää kysymys, että onko etenkin nuoret opiskelijat valmiita vastaanottamaan näitä oppeja. Teoriatunnit eivät kuulu monellakaan suosikkeihin, ja niitä ei välttämättä koeta niin mielenkiintoisina ja tarpeellisina, vaan halutaan päästä tekemään käytännön työtä.

Me tutkijat pohdimme, että voiko olla alueellisia eroja siinä, kuinka työelämän edustajat ja koulut tekevät yhteistyötä. Haastatteluissa nousi esille, että opiskelijan ja työpaikan perehdytys olisi puutteellista ja yrityksessä ei tiedettäisi, mitkä tavoitteet työelämäjaksolla opiskelijalle ovat. Esimerkiksi täällä Kuopiossa työelämäyhteistyö koulujen ja yritysten välillä on tiivistä. Opettajat tuntevat yritysten edustajat, ja näin lähes jokainen ravintola, jossa työssä oppijat työskentelevät, tunnetaan. Helsingissä, jossa ravintoloita on paljon enemmän ja henkilökunta vaihtuu useammin, ei välttämättä opettajat ja työelämän edustajat tunne toisiaan.

Koulutuksen ajantasaisuus ja työelämäntarpeiden kohtaaminen kyseenalaistettiin useassa haastattelussa. Tämä on tulevaisuudessa monen opettajan pelko, että pysytäänkö opettajien resursseilla pysymään ajan hermolla, mitä käytännön työelä-

mässä tapahtuu. Opettajilla oli aikaisemmin velvollisuus osallistua palkallisille työelämäjaksoille, jolloin he pääsivät alan yrityksiin käytännön työtehtäviin, mutta nykyisin tämä ei ole enää voimassa.

Koulutuksesta puhuttaessa heräsi ajatuksia siitä, kuinka eri tavalla haastatteluissa ammatillinen koulutus oli koettu. Lähtökohtaisesti Suomessa on opetushallituksen luomat raamit tutkinnoille ja niiden perusteille. Koulut vastaavat viime kädessä toteutuksesta. Eli tässä varmasti voi olla koulukohtaisia eroavaisuuksia. Oli koettu, että koulun antama tuki opiskelijalle oli vajavainen. Savon ammattiopistolla pääsääntönä on, että opiskelijan työssäoppimispaikka tulee hyväksyttävä opettajalla, jotta työpaikka täyttää tutkinnonosalle vaadittavat kriteerit. Lisäksi työpaikalla tapahtuvan oppimisen aikana opettaja vierailee kolme kertaa työpaikalla. Ensimmäisellä kerralla käydään opiskelijan ja työpaikkaohjaajan kanssa läpi tutkinnonosan tavoitteet ja menetelmät, miten tavoitteisiin päästään. Katsotaan arviointikriteerit ja huolehditaan, että opiskelija on saanut tai saa tarpeellisen perehdytyksen työpaikan toimintaan. Samalla allekirjoitetaan koulutus- tai oppisopimus. Toisella käyntikerällä tehdään väliarviointi, jossa realistisesti tarkastellaan oppimista ja kehittymistä. Samalla annetaan opiskelijalle palautetta, millä tasolla osaaminen jo on ja mitä vielä vaaditaan, jotta tavoitteet saavutetaan. Työelämäjakson lopussa arvioidaan opiskelijan osaaminen ja onko nuo annetut oppimisen tavoitteet saavutettu. Tästä muodostuu opiskelijalle työssäoppimisjakson arvosana. Näin toimien työpaikkaohjaajat ja opiskelijat tietävät, mitkä ovat tavoitteet ja mitä töitä tehdään, jotta tutkinnonosan tavoitteet täyttyvät. Tähän aiheeseen varmasti vaikuttaa haastatteluissakin usein noussut ikä- kysymys. Nuoret alan opiskelijat eivät ole välttämättä niin opiskeluun motivoituneita, kuin aikuisopiskelijat, joilla on enemmän elämäkokemusta takana ja he ovat omasta motivaatiosta hakeutuneet opiskelemaan. Se kuinka opiskeluvaiheessa tulevia ammattilaisia voisi motivoida enemmän, on varmasti ikuisuus- kysymys. Motivaation oppimisen kehittämiseen tulisi lähteä oppijasta itsestään. Teoriaosuudessa kohdassa 4.3 käsitelimme eri sukupolvien välisiä eroavuuksia oppimisessa. Tämä voi antaa meille työkaluja lähteä tarkastelemaan ammatillista koulutusta ja työelämän oppimista, kun pystymme paremmin ymmärtämään sukupolvien eroavaisuuksia, mikä on arvo ajattelun ja motivaation perusta.

Jäimme pohtimaan, muuttiko tutkintouudistus koulutusta niin, että ammatillisen perustutkinnon suorittamisen jälkeen ei innostuta jatko-opintoihin. Esimerkiksi baarimestarin erikoisammattitutkinto ja tarjoilijan ammattitutkinto yhdistettiin Ravintolan

asiakaspalvelun ammattitutkinnoksi. Uuden tutkinnon nimi ei ole houkutteleva, eikä anna esimerkiksi baarimestariksi pyrkivälle selkeää kuvaa tutkinnon sisällöstä. Monilla oli jäänyt virheellinen käsitys, että baarimestareille ei enää järjestetä koulutusta.

Kaikki haastateltavat pitivät kouluttautumista ja elinikäisiä oppimisen taitoja merkittävänä osana osaamisen kehittymiselle. Teoriaosuudessa tarkasteltu Kolbin oppimiskehästä mukailtu (Kuva2) voi antaa työkaluja ymmärtää asiaa syvemmin. Tuloksia saimme runsaasti siitä tutkimuksessa, kuinka ammatillisia kilpailuita arvostetaan ammattitaidon kehittäjänä. Ne nähtiin kehittävän työntekijöitä sekä koko työyhteisöä. Kilpailevien henkilöiden motivaatio osaamisen kehittämiseen koettiin jopa muita työntekijöitä suurempana. Ammattitaitokilpailuihin pyrkiviä henkilöitä pidettiin luotettavina, oman alan työtehtävät hallitsevina, innokkaina ja muita motivoivina. Ammattitaitokilpailut nähtiin koko työpaikan oppimisprosessina, johon oltiin valmiita käyttämään resursseja. Yrityksen saamaa positiivista mainosta työntekijän edustessa sitä ammattitaitokilpailuissa, pidettiin yhdestä parhaimmista väylistä markkinoida, sekä asiakkaille että yritykseen pyrkiville uusille työntekijöille.

Opinnäytetyön prosessi opetti meille tutkimuksen tekemistä, josta meillä kummallakaan ei ollut aikaisempaa kokemusta. Työmme oli tallennettuna Microsoft OneDrive tiedostoon, jossa pystyimme molemmat muokkaamaan sitä reaaliajassa. Meidän tutkijoiden pitkän fyysisen välimatkan takia, vaihdoimme opinnäytteeseen liittyviä kuulumisia puhelimitse ja sähköpostilla. Tutkijoina täydensimme hyvin toinen toistamme - heikkouksissa ja vahvuuksissa. Mieleenpainuvimpana opetuksena on se, että motivaatio on edellytys oppimiselle ja uuden kehittämiselle. Jos ei ole motivaatiota, niin kehittyminen on mahdotonta. Tämä nousi myös kaikkien haastatteluiden aikana jollain muotoa esille.

Opinnäytetyömme antaa mahdollisuuksia tehdä lisätutkimuksia aihealueen sisällä, koska alue on niin laaja ja ravintola-alan monimuotoisuus ja nopea kehittyminen luovat hyvät edellytykset siihen. Suunnittelimme, että kun lähdemme seuraavaksi opiskelemaan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, voimme tehdä tälle tutkimukselle jatko-osan.

Haluamme kiittää kaikkia tutkimuksessamme haastateltuja ravintola-alan ammattilaisia mielenkiintoisista keskusteluista ja mielipiteistä. Ilman käytyjä hyviä keskusteluja, emme olisi saaneet näin tietorikasta opinnäytetyötä tehtyä. Teillä kaikilla on hieno asenne alaa kohtaan ja aito halu kehittää sitä. Vahva ammatillinen osaaminen ja itsevarmuus huokui Teistä, ja toimitte esimerkillisinä toimialan kehittäjinä. Olette varmasti hyviä, kannustavia ja alaisianne arvostavia ammattilaisia, jotka mielellänne jaatte omaa osaamistanne ja haluatte kehittää työyhteisöänne. Työn merkityksellisyys ja työhyvinvointi vaikutti olevan Teidän kaikkien sydäntä lähellä. Lisäksi kiitämme kaikkia Savonia ammattikorkeakoulun opettajia, sillä tässäkin tutkimuksessa tarvittiin niitä oppeja, joita koulutuksen aikana opiskeltiin. Kannustusta ja positiivista asennetta olemme saaneet Teiltä kaikilta, ja erityisesti tutoropettajaltamme.

LÄHTEET

AEHT, European Association of Hotel and Tourism Schools. Verkkojulkaisu. <http://www.aeht.eu/en/activities/competitions> viitattu 29.8.2020.

Alkoholilaki 2017/1102. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20171102> viitattu 1.4.2021.

Arene ry, Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Opinnäytetyön eettiset suositukset, opiskelijan muistilista. Päivitetty 9.1.2018. Pdf-tiedosto. http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene-opinnaytetyoprosessin-eettiset-suositukset_muistilistat-opiskelijalle-ja-ohjaajalle.pdf?_t=1526903222 Viitattu 22.5.2020.

Bell, Chip R., Zemke, Ron 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor Oy

Brown, Brené 2019. Rohkaiseva Johtaja. Helsinki: Viisas Elämä Oy.

Catani, Johanna 2014. Syömään vai drinkille? Suomalaista ravintolakulttuuria. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Elo-säätiö, vuoden kokkikilpailut. Verkkojulkaisu. <http://www.elo-saatio.fi/vuodenkokki/> viitattu 27.5.2020.

Eräsalo, Ulla 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Restamark.

FBSK, Suomen Baarimestarien ja Kannattajien kerho ry. Verkkojulkaisu. <http://www.fbsk.fi/> Viitattu 22.1.2021.

Fisher, Merja, Vainio, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum.

Havas, Kristiina 2017. Vieraanvaraisuusala muutoksessa, Haaga-Helia. Helsinki: Unigrafia.

Helve, Heikki 2017. Savon ammattiopisto, Ammatillisen opetuksen reformi lisää joustavuutta. Verkkojulkaisu. <https://www.sakky.fi/valokeilassa/ammattillisen-koulutuksen-reformi-lisaa-joustavuutta> Viitattu 7.9.2020.

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita 15. Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kajjala, Markku, Tolvanen, Riitta 2020. Henkilöstö, strateginen investointi? 1. Painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kastikainen, Helena 2020. Pikkupomosta johtajaksi, nuoren naisen opas. Helsinki: Kustantamo S&S.

Koulutus. Mitä on osaamisen kehittäminen? päivitetty 20.6.2019. Verkkojulkaisu. <https://www.koulutus.fi/oppaat/mita-on-osaamisen-kehittaminen-15630>. Viitattu 2.6.2020.

Korhonen, Hille, Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä, käsikirja uudistumismatkalle. Verkkokirja. Alma Talent.

Kamensky, Mika 2014. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent.

Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 2006/308 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060308#P11> viitattu 1.4.2021.

Juuti, Pauli 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Mayor, Päivi, Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin, 16 Perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, Jari 2009. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Methelp.

Näpäri, Liisa 2016. Spoken, haastattelun purkuun liittyviä kompastuskiviä. Päivitetty 13.9.2016 Verkkojulkaisu. <https://spoken.fi/haastattelun-purkuun-liittyvia-kompastuskivia/> viitattu 3.6.2020

Opintopolku. Ammatillinen koulutus aikuisille. Verkkojulkaisu. <https://opintopolku.fi/wp/aikuiskoulutus/ammattillinen-koulutus-aikuisille> viitattu 3.6.2020.

Otala, Leenamajja 2002. Oppimisen etu, kilpailukykyä muutoksessa. 4.Painos. Helsinki: WSOY.

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä Oppiminen, Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

PerhoPRO. Viinikoulu PerhoPRO, Ammattilaisten viinikurssit. <https://perhopro.fi/viinikoulu/> viitattu 21.3.2021.

Puusa, Anu, Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Raivo, Petri, Rissanen, Riitta 2017. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Päivitetty 1.2.2020. Verkkojulkaisu. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opinn%C3%A4ytet%C3%B6iden%20eettiset%20suositukset.pdf> Viitattu 22.5.2020.

Rotisseurs, Kilpailu ravintoloiden viiniammattilaisille. Verkkojulkaisu. <https://www.rotisseurs.fi/kilpailutoiminta/nuori-saliammattilainen/> Viitattu 7.6.2020.

Chaine des Rotisseurs. Verkkojulkaisu. <https://www.chainedesrotisseurs.com/> Viitattu 17.6.2020.

Ruohotie, Pekka 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, Pekka, Honka, Juhani 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki: Consulting team.

Santalainen, Timo 2017. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Alma Talent.

Skills Finland. Verkkojulkaisu. <https://skillsfinland.fi/> viitattu 27.5.2020.

Stickdorn, Marc, Hormess, Markus, Lawrence, Adam, Schneider, Jacob 2018. This is service design doing. Sebastopol, CA.

Suomen Sommelierit Ry. Verkkojulkaisu. <https://www.sommeliers.fi/tietoa/> viitattu 29.8.2020.

Tammilehto, Mika 2015. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Ammatillisen koulutuksen reformi Verkkojulkaisu. <https://minedu.fi/amisreformi/> viitattu 31.8.2020.

Tietoarkisto, Litterointi. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/> Viitattu 3.3.2021

Toivonen, Veli-Matti, Asikainen, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen, Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työsopimuslaki 2001/55. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055> Viitattu 31.5.2020.

Työterveyslaitos, Hyvän johtamisen kriteerit. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/> Viitattu 29.7.2020.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Villanen, Jaana 2020. Kehitä tai kuihdu, käsikirja muutoksessa pärjäämiseen. Helsinki: Basam Books Oy.

Virolainen, Harri, Virolainen, Ilkka 2016. Mielen voima työssä. Helsinki: Viisas elämä Oy.

LIITE 1:

Tutkimuskysymykset

Osaamisen kehittämisen nykytila ja tulevaisuus ravintola-alalla.

- Mitä mielestäsi hyvältä työelämäosaajalta vaaditaan tänä päivänä?
- Mitä mieltä olet, mikä vaikuttaa osaamisen kehittämiseen nyt ja tulevaisuudessa? (ajankohtaista, hakeutuminen alalle, koulutus tms.)
- Kuinka näet osaamisen kehittämisen nykytilan työelämässä, kuinka se vaikuttaa kilpailukykyyn yrityksessänne?
- Kuinka näet tulevaisuuden osaamistarpeiden kysynnän? (erikoisosaaminen, osaamisen kehittäminen yms.)
- Vaaditaanko tai kannustetaanko yrityksenne henkilöstöltä ammattitaidon päivittämistä, syventämistä, laajentamista tai kokonaan uuden tiedon hankintaa? (jo rekrytointi vaiheessa ja työsuhteen aikana, onko yrityksenne aktiivinen koulutuksen järjestämisessä? Sisäisiä vai ulkopuolisen järjestämiä koulutuksia?)
- Mikä on ammattitaitokilpailuiden merkitys työelämässä? Kuinka itse olet kokenut ammatilliset kilpailut omalla urallasi ja sen kehityksessä.

Koulutuksen vaikutus osaamisen kehittämiseen ravintola-alalla.

- Kuinka mielestäsi ammatillinen koulutus tukee osaamisen kehittämistä ennen työelämään siirtymistä? (valmiudet toimia)
- Kuinka ammatillinen koulutus voisi paremmin tukea työelämään siirtymistä, vastaako tämänhetkinen koulutus työelämän tarpeita?
- Onko ammatillisen koulutuksen reformi mielestäsi vaikuttanut, jos on, niin miten? (Reformi= Työssäoppimisen lisääminen, opintopolku opiskelijan puuttuvaa osaamista tukien)
- Onko mielestäsi osaamisessa eroja, millainen pohjakoulutus työntekijällä on / työn kautta oppineella?
- Oletko itse havainnut/kokenut työuran aikana osaamisen kehitykseen vaikuttavia koulutuksia, opintoja tai kursseja, joita erityisesti pidät suositeltavana?

Yrityksen ja esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä

- Mikä on mielestäsi ammattitaitokilpailuiden merkitys työntekijöiden osaamisessa? Onko yrityksessänne kilpailutaustan omaavia henkilöitä töissä?
- Kuinka yritykset ja esimiehet voisivat kannustaa ja tukea kilpailemiseen ammattitaitokilpailuissa?
- Onko salihenkilökunnan ja keittiön välisiä osaamisen kehittämisen eroja? (kuten esimerkiksi oppiminen havainnoimalla, opiskelemalla aihealuetta – podcastit, koulutukset, kurssit, kilpailut tms.)
- Mitä itse erityisesti arvostat henkilössä, joka on motivoitunut kehittämään omaa osaamistaan?
- Kuinka Teidän yrityksenne tukee työntekijän osaamista ja sen kehittämistä? (organisaation tuki, onko ns. tiettyä kaavaa tai missiota)
- Näetkö ravintola-alan lait ja säädökset rajoittavana tekijänä alamme osaamisen kehittämisessä? (Esimerkiksi palkkaus, matalakatteinen ala tms.)
- Suositko motivaattorina palautetta, palkkausta, etenemismahdollisuuksia vai jotain muuta?
- Pystyykö vahva ammatillinen osaaja rikastuttamaan toimintaympäristöä ja tuomaan työyhteisöön uutta? Onko sinulla tästä konkreettisia kokemuksia, millaisia?