

Osaamisen johtaminen, johtamisen osaaminen

– Esimiehen kokemuksia ja käsityksiä esimiestyöstä, työn muutoksista ja osaamisen johtamisesta

Helsingin Yliopisto
Kasvatustieteen maisterin koulutus
Pro Gradu-tutkielma 36 op
Yleinen ja aikuiskasvatustiede
Syyskuu 2019
Jaana Vuori

Ohjaaja: Sami Paavola



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta		
Tekijä - Författare - Author Jaana Vuori		
Työn nimi - Arbetets titel Osaamisen johtaminen - johtamisen osaaminen		
Title Knowledge management - Leader can lead		
Oppiaine - Läroämne - Subject Kasvatustiede (yleinen ja aikuiskasvatustiede)		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu -tutkielma / Sami Paavola	Aika - Datum - Month and year Syyskuu 2019	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 102 s + 3 liites.
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p>Työelämän muutoksesta ja tulevaisuuden osaamistarpeista käydään tällä hetkellä vilkasta keskustelua julkisuudessa. Työelämän muuttuessa pidetään tärkeänä, että myös osaamisen ja johtamisen olisi muututtava. Tutkielmani tavoitteena oli tarkastella työhön, osaamiseen ja johtamiseen liittyviä muutoksia ravintola-alalla ravintolapäällikön näkökulmasta. Tavoitteena oli kuvata ja lisätä ymmärrystä ravintolapäällikön työstä ja roolista heidän kokemustensa ja näkemystensä kautta. Osaamiseen liitetään kiinteästi osaamisen johtaminen, mikä on osa lähiesimiehen eli ravintolapäällikön työtä. Tutkielmassa tarkastellaan, mitä osaamisen johtaminen merkitsee esimiehille ja miten osaamisen kehittäminen näkyy työssä ja käytännöissä.</p> <p>Tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostaa osaamiseen, johtamiseen, osaamisen johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvä kirjallisuus sekä lyhyt katsaus ravintola-alan luonteesta ja tulevaisuuden näkymistä. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla ja tulokset analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalysysillä. Aineisto kerättiin toukokuun 2018 - joulukuun 2018 välisenä aikana. Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä Fazer Food Servicellä työskentelevää ravintolapäällikköä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena selvisi, että ravintolapäällikön eli lähiesimiehen työ kyseisessä organisaatiossa oli moniulotteista ja koostui monesta erilaisesta tehtävästä ja roolista. Ravintolapäälliköille oli tärkeää toimia esimiehenä ja johtaa henkilöstöään kannustavasti. Vuorovaikutus niin henkilöstön, asiakkaiden, oman esimiehen kuin kollegojenkin kanssa oli tärkeää. Osaamisen johtaminen oli yksi työtehtävistä, jota tehtiin osana päivittäisjohtamista. Tulevaisuuden haasteena ravintolapäälliköt näkivät osaavan työvoiman saatavuuteen liittyvät ongelmat. Työvoiman saatavuuteen ja sitoutumiseen voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella, osaamisen kehittämisellä ja työntekijöiden arvostamisella. Tutkimuksessa nähtiin tärkeänä, että johtamisen tulee muuttua yhä ihmisläheisempään suuntaan.</p>		
Avainsanat - Nyckelord Esimiestyö, osaaminen, osaamisen johtaminen, muutos, ravintola-ala		
Keywords Managerial work, competence, knowledge management, change, hospitality industry		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Educational Sciences		
Tekijä - Författare - Author Jaana Vuori		
Työn nimi - Arbetets titel Osaamisen johtaminen - johtamisen osaaminen		
Title Knowledge management - Leader can lead		
Oppiaine - Läroämne - Subject General and adult education		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's Thesis / Sami Paavola	Aika - Datum - Month and year September 2019	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 102pp. + 3 appendices
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p>There is currently a lively public debate about change in working life and future skills needs. When working life changes, it is important that knowledge and leadership should also change. The aim of my thesis was to examine changes in work and skills in the restaurant industry from the perspective of the restaurant manager. The goal was to describe and add to the understanding of the restaurant manager's work and role through their experience and vision. Knowledge management is an integral part of the competence, which is part of the work of the restaurant manager. The thesis examines what knowledge management means for supervisors and how competence development is reflected in work and practice.</p> <p>The theoretical framework of the thesis is made up of literature related to knowledge, leadership, competence management and managerial work, as well as a brief overview of the nature of the hospitality industry and the future. The empirical part of the thesis was carried out with semi-structured theme interviews and the results were analyzed by theory-driven content analysis. The data was collected between May 2018 and December 2018. Ten restaurant managers working at Fazer Food Service were interviewed in the study.</p> <p>As a result of the study, it became clear that the work of a restaurant manager in that organization was interdimensional and consisted of many different tasks and roles. It was important for the restaurant managers to act as superiors and to encourage their staff. Interaction with staff, customers, supervisor and colleagues was important. Knowledge management was one of the tasks that was performed as part of daily management. As a future challenge, restaurant managers saw problems with the availability of skilled labor. The availability and commitment of the workforce can be influenced by good leadership, competence development and employee appreciation. The study found that leadership should change in a more human-oriented direction.</p>		
Avainsanat - Nyckelord		
Keywords Managerial work, competence, knowledge management, change, hospitality industry		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsinki University Library – Helda / E-thesis (theses)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		

Sisältö

1 JOHDANTO	2
2 MUUTTUVA TYÖELÄMÄ, OSAAMINEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	4
2.1 Muuttuva työelämä	4
2.2 Osaamisen määrittely	6
2.3 Oppiminen osaamisen taustalla	10
2.4 Organisaation ja tiimin oppiminen	12
2.5 Osaamisen kehittäminen	13
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	15
3.1 Johtaminen ja esimiestyö.....	15
3.2 Esimiestyön monet roolit ja tehtävät	17
3.3 Osaamisen johtamisen määrittelyä	20
3.4 Esimies henkilöstön osaamisen johtajana.....	21
3.5 Osaamisen johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkalut.....	22
3.6. Osaamisen kehittämisen ja johtamisen haasteet	25
4 RAVINTOLA-ALAN OSAAMISTARPEET, TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT JA AMMATILLISEN KOULUTUKSEN MUUTOKSET.....	27
5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
5.1 Kohdeorganisaation esittely.....	31
5.2 Tutkimukseen osallistujat.....	33
5.3 Tutkimusmenetelmät	34
5.4 Tutkimuksen toteutus.....	35
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN TULKINTAA.....	39
6.1 "Esimies paljon vartijana"- ravintolapäällikön näkemyksiä omasta työstään ja roolistaan.....	39
6.2 Ravintolapäällikön työhön, osaamiseen ja johtamiseen liittyvät muutokset	57
6.3 Osaamisen johtaminen ravintolapäällikön työssä.....	71
6.4 Tutkimuksen luotettavuus	88
7. POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSIA	91
LÄHTEET.....	98
LIITTEET.....	103

1 Johdanto

Työelämän muutoksesta ja tulevaisuuden osaamistarpeista käydään tällä hetkellä vilkasta keskustelua mediassa. Puhutaan työn, osaamisen ja työntekijöiden muuttumisesta. On nähtävillä, että toisaalta Suomessa tulee joiltakin aloilta työpaikkoja vähenemään reilusti ja taas toisilla aloilla tulee olemaan työvoimapula. Ravintola-alalla työvoimapula, etenkin Etelä-Suomessa on jo nyt todellisuutta. (Ammattibarometri, 2019). Yhtenä syynä tähän työvoimapulaan nähdään alan heikko palkkaus sekä työn rankkuus, mikä tulee monelle nuorelle yllätyksenä. Koulutuksen vetovoima, etenkin ammatillisessa koulutuksessa on hiipunut ja koulutukseen hakee aiempaa vähemmän nuoria. Myös alanvaihtajia on paljon. (Työelämä 18.11.2017).

Vaikka alan työllisyysnäkymät ovat hyvät, alasta ennustetaan tulevan yhä enemmän läpikulkupaikka, jossa aiemmat pitkät työurat ovat historiaa. Lisäksi tulevaisuudessa ulkomaalaistaustaisen työvoiman määrä kasvaa. (OPH, 2017.) Myös ammatillinen koulutus muuttui vuoden 2018 alusta reformin myötä. Jatkossa yhä enemmän koulutuksesta tapahtuu alan yrityksissä oppilaitosten sijaan. (OPH, 2018.) Ravintola-alalle reformi avaa mahdollisuuksia saada uutta, osaavaa henkilökunta, mutta toisaalta muutos nähdään myös osittain haasteellisena, koska kaikilla yrityksillä ei ole samankaltaisia valmiuksia ohjata ja kouluttaa opiskelijoita. Lapin Yrittäjien puheenjohtaja kommentoi blogissaan, että opettajien kuuluisi opettaa ammattitaito, yrittäjien niin sanottu hienosäätö ja ohjaaminen. (Alariesto, 13.3.2018.)

Osaaminen ja osaamisen kehittyminen on noussut viimeisten parinkymmenen vuoden aikana tärkeään osaan. Henkilöstö nähdään yrityksen kilpailutekijänä, kun se on osaavaa, ammattitaitoista ja motivoitunutta. Osaamisen kehittämisellä on tässä keskeinen merkitys ja esimiestyöllä osaamisen johtamisessa tärkeä rooli. Osaamisen kehittyminen nähdään yksilön oikeutena ja velvollisuutena, eli jokaisella yksilöllä on vastuu itsensä kehittämisestä, mutta myös yrityksen tulisi huolehtia henkilöstönsä kehittämisestä ja oppimis- ja osaamistarpeiden täyttämistä. Lisäksi puhutaan koko organisaation oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä. Osaamisen johtaminen on kirjattu nykyään hyvin monen yrityksen ja organisaation strategiaan ja henkilöstöjohtamisen työkaluksi. (Viitala, 2005; Ojala, 2008; Sydänmaanlakka, 2000; Kupias, Peltola & Pirinen, 2014.)

Otala (2002, 23) toteaa, että työelämää ohjaa tänä päivänä eniten jatkuva muutos ja muutoksesta on tullut pysyvä olotila. Pontevan (2010, 13) mukaan muutos voidaan pelkistetysti määritellä myös uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä. Muutos voi olla luonteva osa organisaatioiden arkea, jos siihen osataan suhtautua avoimesti ja myönteisesti. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen korostuvat etenkin erilaisissa muutostilanteissa. (Juuti & Virtanen, 2009, 160.) Hätönen (2011, 6) esittää, että kun osaamista halutaan tehdä tavoitteellisesti, tehdään oletuksia tulevaisuudesta ja kehitetään tulevaisuudessa tärkeiksi ajateltuja osaamisalueita. Tulevaisuuden osaamistarpeita yritetään arvioida myös erilaisten ennakkointien avulla. Opetushallitus on toteuttanut toimialakohtaisia ennakkointiselvityksiä osaamistarpeista vuosille 2021–2026. Matkailu- ja ravintolalalla esiin tuli tärkeänä, että monien perustaitojen ja moniosaamisen lisäksi henkilöllä olisi halukkuus kehittää itseään ja ammattitaitoaan, seurata oman alansa ja siihen liittyvien alojen muutoksia. (Taipale-Lehto, 2012, 25.)

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella osaamista sekä osaamisen johtamista, jolla nähdään olevan merkittävä vaikutus työntekijän työssä viihtymiseen, työhyvinvointiin ja osaamisen kehittymiseen. Kasvatustieteellisessä tutkimuksessa osaamista käsitellään usein oppimisen näkökulmasta. Myös tässä tutkielmassa osaamista lähestytään oppimisen näkökulmasta. Osaamisen ja oppimisen lisäksi tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä on esimiestyö ja johtaminen, koska osaamisen johtaminen ja esimiestyö linkittyvät vahvasti toisiinsa. Fazer Food Servicessä osaamisen johtaminen kuuluu osaksi ravintolapäällikön eli lähiesimiehen työtä. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkia, miten osaamisen johtaminen näkyy ravintolapäällikön työssä ja miten he sen näkevät. Tutkielman tavoitteena on myös selvittää esimiesten näkemyksiä ravintolapäällikön työstä ja miten erilaiset työhön liittyvät muutokset koetaan. Lisäksi työssä tarkastellaan ravintola-alan tulevaisuuden näkymiä ravintola-alan näkökulmasta.

Aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen erilaisten tämän hetkisten muutosten vuoksi. Erilaisten muutosten tarkastelu ja kokonaiskuvan muodostaminen ravintolapäällikön työstä ovat tämän työn lähtökohtia. Itselleni aihe on kiinnostava myös työelämälähtöisyyden ja henkilökohtaisen kiinnostuksen vuoksi. Lisäksi aihe on ajankohtainen työelämän osaamistarpeiden ja tulevaisuuden näkymien tarkastelun valossa.

2 Muuttuva työelämä, osaaminen ja osaamisen kehittäminen

Työ vie työntekijän valveillaoloajasta merkittävän ajan ja työntekijä käyttää suuren osan henkisistä ja fyysisistä voimavaroistaan työhön. Työ myös muovaa ihmisen käsitystä hänestä itsestään ja voi olla iso osa ihmisen kyvykkyyttä ja persoonallisuutta. Työn ja työympäristön merkitys voi olla ihmiselle merkittävä. Ihminen viihtyy työssään kun kokee sen mielekkääksi ja riittävän haastavaksi, saavuttaa asetetut tavoitteet, saa palkkioita ja tunnustusta sekä kokee työympäristön viihtyisäksi. Esimiehen tuella, oikeudenmukaisella kohtelulla ja mukavilla työtovereilla on merkityksensä. Motivaatiolla, osaamisella ja oman osaamisen kehittämisellä on merkittävä rooli siinä, miten ihminen kokee työnsä ja onnistuu siinä. (Viitala, 2005, 135; 2007, 275.)

Perinteisen työn määritelmien mukaan työ on nähty esimerkiksi palkkatyönä, jossa työntekijä saa palkan tekemällä vastikkeeksi työntajan määräämät työsuoritteet tai elannon hankkimisena. Työtä voidaan tarkastella myös työn yhteiskunnallisen ulottuvuuden, työhyvinvoinnin tai työorganisaatioiden ja työelämän muutoksen näkökulmasta. Työ voidaan määritellä myös osaamisen kautta, sillä työhön liittyy kiinteästi osaaminen. (Tuomi & Sumkin, 2012, 27.)

Työhön liitetään nykyisin vahvasti muutos, puhutaan jatkuvasta muutoksesta. Muuttuva työelämä haastaa myös osaamisen, nähdään, että myös osaamisen on muututtava. Tässä luvussa esittelen työelämän muutoksia ja muutosten vaikutuksia yksilöön. Lisäksi keskeisenä teemana on osaaminen, oppiminen sekä osaamisen kehittäminen.

2.1 Muuttuva työelämä

Työelämää leimaa nykyään vahvasti muutos. Työelämän muuttuessa myös osaamisen on muututtava ja Otalan (2002, 31) mukaan osaamisen tulisi uusiutua ja oppimisen tapahtua organisaatiossa vähintään muutosten nopeudella. Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa. Nykyinen osaaminen ei riitä enää muutoksessa. Jot-

ta yritys selviäisi isoistakin muutoksista, tulisi henkilöstön osaamisen ja oppimiskyvyn olla korkealla. (Viitala, 2005, 29.) Lehtonen (2002, 14) tuo esiin, että osaamisen merkityksen kasvua selitetään sillä, että olemme siirtyneet jälkiteollisesta ajasta tietotalouteen. Aiemmat tärkeät talouden tekijät kuten luonnonvarat, pääoma ja työvoima ovat menettäneet suhteellista merkitystään tiedon ja osaamisen noustessa tärkeämmiksi.

Muutos ei ole aina sama asia kuin kehitys. Länsimaisessa ajattelussa kehitys nähdään usein myönteisenä asiana, mutta se, kuten ei muutoskaan tarkoita automaattisesti jotain positiivista. Vaikka muutoksella haettaisiin kehitystä tai positiivisia seurauksia, ei se välttämättä aina toteudu. Muutoksella voi olla myös negatiivinen vaikutus organisaatioon ja etenkin yksittäisen työntekijän elämään. (Stenvall & Virtanen, 2007, 94.) Muutos nähdään myös hyvin yksilöllisesti ja yksilön omasta näkökulmasta. Se mikä toiselle on pieni asia, merkitsee toiselle suurta mullistusta. (Juuti & Virtanen, 2009, 14.) Ihmiset myös pärjäävät muutostilanteissa hyvin eri tavoin. Osa voi kokea muutoksen hankalaksi, rasittavaksi ja omat voimavarat ylittäväksi. Toinen näkee muutokset osana elämää. Mikäli hankaluudet pystytään minimoimaan ja omat voimavarat hyödyntämään, koetaan muutos helpommaksi. Hyvä hallinnan tunne ja erilaiset selviytymis- ja ongelmanratkaisukeinot helpottavat muutoksessa pärjäämistä. Myös muutoksessa saatu tuki ja kokemus tuesta vaikuttavat muutoksen kokemukseen. Muutokseen suhtaudutaan myönteisemmin, jos organisaatiossa on välittävä ilmapiiri, hyvä johtajuus, avoin tiedonkulku ja ihmisillä mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. (Ponteva, 2010, 55,70.)

Organisaatioissa puhutaan nykyään paljon myös uudistumisesta ja innovaatioista. Innovaatiotoiminta on käytännön toimintaa konkreettisessa tilanteessa, ja tällaista toimintaa voidaan tarkastella osaamisen kautta. Innovatiivisuuden johtamisessa näkökulma on usein painottunut yksilökeskeisesti. On todettu tärkeäksi tunnistaa innovatiiviset yksilöt, tukea heidän kehittymistään ja heidän potentiaalinsa hyödyntämistä organisaation hyödyksi. Oikarinen & Pihkala (2010, 54) esittävät, että innovaatio-osaamisen johtamiseksi keskittyminen yksilöön ei riitä. Työtä tehdään erilaisissa yhteistyömuodoissa: tiimeissä, työryhmissä ja projekteissa. Yhteistyötä tekevä ryhmä muodostaa työtä tehdessään usein tiedostamattomasti samalla yhteistä osaamista ja ymmärrystä. Työnteon oheistuotteena muodostuu ryhmän yhteinen käsitys heidän tehtävästään, vastuistaan ja asemastaan organisaatiossa. Ryhmän osaaminen näkyy sen toiminnassa, käytänteissä ja sen tilannekohtaisissa, usein vuorovaikutteisissa ja itsestäänselvyydeksi muodostuneissa ru-

tiineissa. Näiden yhdessä työtä tekevien työryhmien on todettu olevan ratkaisevassa asemassa niin osaamisen kehittymisen kuin innovaatioiden syntymisenkin näkökulmasta. (Oikarinen & Pihkala, 2010, 54.)

Työn muuttumisesta ja työn murroksesta puhuttaessa nostetaan nykyään esiin myös uudemman sukupolven tapa suhtautua työelämään. Tätä Y-sukupolveksi, diginatiiviksi tai milleniaaliksi kutsuttua sukupolvea on syntynyt vuosina 1980- 2000. Esillä on ollut näkemys, että Y-sukupolven arvellaan olevan vähemmän työkeskeinen ikäluokka kuin heidän edeltäjänsä. Tutkimusten valossa nykynuorten työorientaatio ei kuitenkaan ole heikentynyt, vaikka perheen ja vapaa-ajan arvostus on kasvanut. Y-sukupolven työasenteet eivät juuri eroa 1990-luvulla aikuistuneen X-sukupolven tai 1980-luvun nuorten arvoista. Y-sukupolvelaiset arvostavat kunnioitettuksi ja kuulluksi tulemistä sekä esimiehen valmentavaa otetta. Esimiehen rooli nähdään tärkeänä, ja y-sukupolvi vaikuttaa arvostavan kasvun ja kehittymisen mahdollisuutta. (Kultalahti, 2015; Pyöriä & Ojala, 2016.) Osaamisen kohdalla nousee myös kysymys, miten osaamista pidetään yllä ja tietoa siirretään sukupolvilta toisille. Eri-ikäisyyden korostamisessa on syynä työvoiman ikääntyminen, mutta ikäjohtaminen ei koske ainoastaan ikääntyviä työntekijöitä vaan kaikenikäisiä työntekijöitä. Johtamisessa tulee ottaa huomioon, että eri-ikäiset arvostavat johtamisessa eri puolia (Simström, 2009; Halme, 2011, 30.)

2.2 Osaamisen määrittely

Kun puhutaan osaamisesta, voidaan sillä tarkoitaa yksilön, tiimin tai organisaation osaamista. Osaaminen määritellään eri tasoilla eri tavoin. Käsitteiden määrittely osaamisen kohdalla on usein haastavaa, koska sitä käytetään eri merkityksissä ja kirjallisuudessa hyvinkin kirjavasti. Osaaminen tarkoittaa organisaation kohdalla, miten hyvin organisaatio pystyy vastaamaan toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin ja yksilön kohdalla miten yksilö suoriutuu tehtävistään ja miten pätevä on. Osaaminen voidaan nähdä työssä tarvittavien ominaisuuksien ja taitojen käyttämisenä työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Englanninkielisessä kirjallisuudessa osaamiseen liitetään usein tiedon ja tietämyksen käsitteet, kyky ja pätevyys. (Huotari, 2009, 24; Oikarinen & Pihkala, 2010, 48.)

Organisaation osaaminen on perustehtävän kannalta relevantin tiedon ja informaation hallintaa ja kykyä saavuttaa tavoitteensa. Organisaation osaamista ovat myös prosessit, toimintatavat ja kulttuuri. Organisaatiossa toimivien ihmisten tiedot, taidot ja kyky hallita erilaisia tilanteita luovat organisaation osaamisen. (Huotari, 2009, 24.) Ojala (2002, 31) toteaa, että kilpailukyky rakentuu yksilöiden ja organisaation osaamisesta. Uotila & Sääntti (2011, 110) esittävät, että osaamisen hyödyntäminen organisaation strategisessa suunnittelussa edellyttää entistä kokonaisvaltaisempaa näkökulmaa, joka yhdistää sekä strategiataason että yksilötaason ajattelun.

Kun puhutaan, mitä organisaatiossa pitäisi osata, käytetään usein termejä strateginen osaaminen, ydinosaaminen, ydinkyvykyys ja ydinpätevyys. Strategia ja siihen liittyvä osaaminen linkitetään ajattelussa yhteen. Osaaminen käsitetään koko organisaatiota koskevana ominaisuutena. Ydinosaaminen organisaatiossa on se erityinen tekijä, joka nähdään elintärkeänä liiketoiminnan jatkuvalla menestyksellä ja edelleen organisaation työntekijöiden toiminnalle. Esimerkiksi Long ja Vickers-Koch määrittelevät ydinkyvykyden (core capability) ratkaisevaksi tekijäksi, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvon. Tämän kyvykyden taustalla ovat resurssit ja ihmisten pätevyys (core competence). Samoja käsitteitä ovat tutkineet muun muassa Prahalad ja Hamel, Leonard-Barton ja Sanchez & Heene. (Viitala, 2005, 34; Uotila & Sääntti, 2011, 110.)

Osaamista voidaan tarkastella myös resurssiperusteisesti. Resurssiperustaisen strategianäkemyksen mukaan kilpailukykyyn perustana ovat yrityksen hallussa tai käytettävissä olevat resurssit. Osaaminen voidaan nähdä myös yhtenä resurssina ja avaimena muiden resurssien hyödyntämiseen. Yrityksen osaaminen voidaan jakaa myös eri portaisiin, jossa ylimpänä ovat yrityksen ydinosaamiset ja alimpana tasona taas yksittäisen työntekijän yksilöllinen ammattitaito. Rationaalista johtamisesta puhutaan, kun tarkoitetaan johtamista, jossa yrityksen tavoitteista käsin pyritään ohjaamaan yksilöiden osaamisen kehittämistä ja näiden osaamisten yhdistämistä. (Oikarinen & Pihkala, 2010, 49.)

Kun esitetään kysymys, mitä osaaminen on ja mihin osaaminen sitoutuu, käytetään usein käsitettä pääoma, jota liike-elämän kirjallisuudessa on lähestytty monilla eri määrittelyillä. Inhimillisen osaamisen kohdalla käytetään käsitteitä inhimillinen, henkinen tai älyllinen pääoma. Lisäksi puhutaan aineettomasta, sosiaalisesta, psykologisesta ja rakenteellisesta pääomasta. Pääomat käsittävät määrittelystä ja kirjoittajasta riippuen

esimerkiksi organisaation jäsenten kykyä kehittää ja tehdä työtä, mihin osaaminen sitoutuu ja missä osaaminen on. (Viitala, 2005, 34.) Henkistä pääomaa voidaan Mankan, Hakalan, Nuutisen & Harjun (2010, 45) mukaan pitää organisaation tärkeimpänä voimavarana. Sen syntyyn vaikuttaa sekä osaaminen, oppimisen kyky että henkilöstön sitoutuneisuus. Tieto on usein keskeisessä osassa osaamisesta puhuttaessa. Osaamiseen liitetään läheisesti myös käsite informaatio, mutta informaatio ja tieto tulee kuitenkin erottaa toisistaan. Organisaatio ottaa vastaan informaatiota, jonka se muuttaa tiedoksi. (Huotari, 2009, 25.) Nonaka & Takeuchi (1995, 58) määrittelevät, että "tieto on tosi uskomus". Tieto on heidän mukaansa uskomuksia, sitoumuksia ja toimintaa.

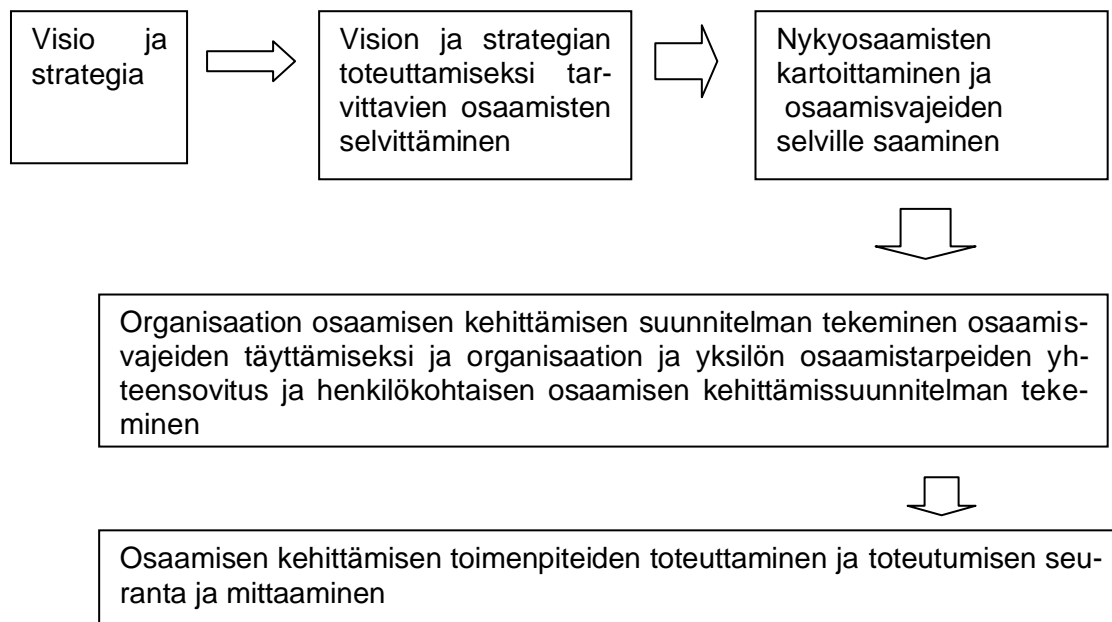
Osaamista voidaan tarkastella Pihkala & Oikarisen (2010, 48) mukaan ominaisuutena eli tietojen ja taitojen omistamisena tai toimintana eli käytäntöinä ja työssä suoriutumisenä. Sydänmaanlakka (2000, 138) toteaa, että osaaminen voidaan nähdä haluna ja kykyinä suoriutua hyvin tietyssä tehtävässä. Osaaminen näkyy ulospäin taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Perinteisen lähestymistavan mukaan yksilön osaamista työssä on tarkasteltu ominaisuuspohjaisena. Työtehtävät vaativat tiettyjä ominaisuuksia ja jokaisella yksilöllä on omat ominaisuutensa. Yksilön osaaminen pitää sisällään hänen tietonsa, taitonsa, arvonsa, asenteensa, persoonallisuutensa, kokemuksensa ja kontaktiverkostonsa. Osaamista voidaan määritellä myös työn vaatimuksen lähtökohdasta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50; Oikarinen & Pihkala, 2010, 48.)

Taidot ovat organisaation toistettavissa olevia toimintamalleja ja edustavat yksilön toimintoja, kun yksilö tietää miten selviytyä annetusta tehtävästä. Osaamiseen liittyy läheisesti myös pätevyys, joka sisältää kyvyt ja kapasiteetit suorittaa työtehtävät tietyllä tasolla. Jos työntekijä ei suoriudu tehtävästä tarvittaisiin oppimista ja kehittymistä. (Huotari, 2009, 28.) Ammatillisen osaamisen saavuttamisen lisäksi ammattitaidon ylläpitäminen on tärkeää, koska ammattitaidon perustana oleva tietämys vanhenee nopeasti (Lehtonen, 2002, 15). Osaamisella on ihmiselle monia merkityksiä. Osaaminen on yksilölle perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään. Mitä paremmin ihminen osaa, sitä sujuvammin hän työssään selviytyy. Osaamisen kautta ihminen saa myös muilta arvostusta. Ihmiselle on tärkeää, että hän voi tuntea olevansa työssään pätevä ja voivansa oppia uutta. (Viitala, 2007, 178.)

Viitala (2007, 179) tuo esiin, että työssä tarvittavasta osaamisesta voidaan puhua myös työelämäkvalifikaatioina, joilla tarkoitetaan työntekijän työssä ja työorganisaatiossa tarvittavia valmiuksia. Valmiudet voivat olla työssä tai koulutuksessa hankittuja tai persoonallisia ominaisuuksia. Ammattitaito koostuu monenlaisista kvalifikaatioista, jotka voidaan jakaa yleisiin, ammattiin tai tehtäviin liittyviin kvalifikaatioihin. Yleiset kvalifikaatiot ovat niitä, joita tarvitaan työelämässä yleisesti ja tehtävästä riippumatta. Näitä ovat esimerkiksi ongelmaratkaisukyvyt, sosiaaliset taidot, paineensietokyky ja sopeutumiskyky. Ammattikohtainen kvalifikaatio liittyy tiettyyn ammattialaan ja sen keskeisin asia on substanssiosaaminen. Kvalifikaatioihin eli osaamisiin liitetään tietojen ja taitojen lisäksi myös motivaatio ja asenteet. Ammattitaitoa voi pitää sellaisten valmiuksien kokoelmana, jolla henkilö menestyy tehtävässään. (Viitala, 2007, 279.)

Tiimitasolla osaaminen koostuu siinä toimivien yksilöiden osaamisesta ja osastotasolla osaaminen on laajempaa ja koostuu laajemmista osaamisalueista. Tällä tasolla voidaan vielä Sydänmaanlakan (2000, 138) mukaan tehdä kehityssuunnitelmia, koska osaaminen on vielä riittävän konkreettista, jotta se voidaan yhdistää yksilötasolle. Yritystason osaaminen kuvataan melko abstraktiksi ja se kuvataan hyvin yleisellä tasolla. Kuitenkin yleisesti puhutaan oppivasta organisaatioista, vaikka viime aikoina käsitteen kohdalla on tuotu esiin, että ilman yksilön oppimista ei voi tapahtua organisaation oppimista vaan organisaatio oppii yksilön oppimisen kautta. (Ojala, 2002, 31.)

Yrityksen täytyy seurata alansa kehittymistä ja olla selvillä tarpeista, jos se aikoo pysyä kilpailukykyisenä ja menestyä. Ennakoiminen on alan kehitykselle tärkeää. Bolisani & Bratianu, 2017, 234) tuovat esiin ennakkoinnin merkityksen ja haasteellisuuden strategisessa ajattelussa. Strategia tulee heidän mukaansa nähdä innovointina tulevaisuuteen ja keskeistä on "oppia, mitä meidän pitäisi oppia". Organisaatiossa, jossa edistetään oppimista, pystytään tekemään ennakoivasti yrityksen visiosta ja strategiasta johdetut osaamisen kehittämissuunnitelmat. (Manka ym. 2010, 46.)



Kaavio 1 Yrityksen visiosta ja strategiasta johdettu osaamisen kehittämissuunnitelma (mukailtu Mankan ym. (2010, 46) mukaan).

2.3 Oppiminen osaamisen taustalla

Osaaminen syntyy oppimalla. Liiketaloustieteessä oppimisen ja osaamisen historialliset juuret ulottuvat jo kuusikymmentäluvulle, jolloin esimerkiksi Simon, March ja Cyert esittivät, että organisaatioiden kehittyminen on oppimisprosessi, jossa kokemus näyttelee keskeistä sijaa. Tämä ajatus, jossa organisaation sopeutuminen ympäristön muutoksiin samaistettiin oppimiseen näkemällä kokemusten hyödyntäminen ja päätösten tekeminen toimintaa koskevan palautetiedon avulla on säilynyt osaamisen johtamisessa vielä 2000-luvullakin. Valtavirraksi osaamisen ja oppimisen käsitteet nousivat keskusteluissa 1980- ja 1990-luvuilla. (Viitala, 2005, 31.)

Otalan (2008, 65) mukaan oppiminen on pysyvä muutos ihmisen tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa. Yhtä tärkeää kuin uuden oppiminen on organisaatioissa myös vanhasta poisoppiminen (Viitala, 2005, 141; Lehtonen, 2002, 14). Myös muutoksen taustalla on oppimista, poisoppimista ja uuden omaksumista sekä yksilö- että organisaatiotasolla (Kirjavainen, 2003, 60). Oppiminen voi olla tiedostamatonta tai tietoista oppimista ja oppiminen ilmiönä hyvin laaja-alainen. Oppiminen nähdään yksilön kohdalla

usein pelkkänä tietojen ja taitojen omaksumisena, mutta oppiminen on kuitenkin paljon monimutkaisempi prosessi. Parhaiten yksilöt oppivat, kun heillä on oppimisen tarve ja mahdollisuus soveltaa oppimaansa käytäntöön sekä integroida uusi osaaminen aikaisemmin opittuun. (Viitala, 2005, 135; Stenvall & Virtanen, 2007, 32.)

Aikuisten oppimisen kohdalla puhutaan myös transformatiivisesta eli uudistavasta oppimisesta, jolloin oppimisessa on keskeisessä asemassa merkitysten muodostaminen aiempien elämäkokemusten kautta tulkittuna. (Manka, 2003, 10.) Koska erilaisissa toiminnoissa ja toiminnan kehityksen eri vaiheissa oppimisen haasteet ja edellytykset ovat erilaiset, tarvitaan myös erilaisia yksilöllisen ja yhteisen oppimisen tapoja (Virkkunen & Ahonen, 2008, 54). Elinikäisen oppimisen käsitteeltä ei ole voinut välttyä viime vuosina. Elinikäisen oppimisen määritelmä on hyvin laaja ja se nähdään perinteistä aikuis-koulutusta tai työurien vaihtamista laajempänä käsitteenä. Elinikäiseen oppimiseen liitetään kaikki oppiminen, mihin työelämä ja yhteiskunta muutoksineen yksilön haastaa. Elinikäiseen oppimiseen liittyy myös kaikki mahdollinen oppiminen elämän aikana. (Viitala, 2005, 135; Ojala, 2002, 103–107.)

Oppimista tapahtuu työelämän eri tilanteissa ja osa oppimisesta on formaalia perinteistä koulutusta ja osa informaalia työssä ja työympäristössä tapahtuvaa. Oppiminen tapahtuu yhä useammin informaalisti työn äärellä. Lisäksi osa oppimisesta tapahtuu satunnaisesti ja suunnittelemattomasti esimerkiksi jonkun eteen tulevan haasteen tai ongelman ratkaisemisessa. Kokemukset ovat työpaikoilla tärkeä lähtökohta oppimiselle, jos niistä osataan oppia ja niitä osataan reflektoida. Reflektiolla tarkoitetaan kokemuksen analysointia ja tarkastelua kriittisesti. (Viitala, 2005, 184.)

Uotila & Sääntin (2011, 122) ja Mankan ym. (2010, 45) mukaan *osaamisen johtamisen* ja *oppimisen* yhteyttä pidetään edelleen tärkeänä. Oppimalla yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja verkostoja, jotka aikaansaavat muutoksia yksilön toiminnassa. Organisaation menestymisen kannalta ei riitä, että vain yksilöt oppivat. Tarvitaan myös työyhteisön oppimista. Yksilön oppimisen rinnalle on tuotu myös organisaation oppimisen tai oppivan organisaation käsite. Osaamisen johtamisessa nähdään tärkeänä, että yksilön oppimisen ja osaamisen kehittämisen lisäksi tarkastellaan koko organisaation tai tiimin oppimista. Kun puhutaan oppivasta organisaatiosta, nähdään organisaation tehokkuus ja sen henkilöstön oppiminen toisistaan riippuvaisiksi toimin-

noiksi, jolloin oppimisnäkökulma korostuu kaikissa yhteyksissä. (Sarala & Sarala, 2001, 51).

Seuraavaksi esittelen organisaation oppimiseen liittyviä käsitteitä ja tärkeimpiä tekijöitä teorioiden taustalla.

2.4 Organisaation ja tiimin oppiminen

Organisaation oppimista ei yleensä nähdä suoraviivaisesti jäsentensä oppimisen summana. Kuitenkin sen oppiminen tapahtuu jäsentensä oppimisen kautta, joten yksilön oppimiskyvyllä on kriittinen merkitys koko organisaation kehittymiselle. (Viitala, 2002, 183). Vie oman aikansa, että yksilö oppii ymmärtämään arvonsa työntekijä olevan ennen kaikkea siinä, miten hän kykenee uudistamaan omaa osaamistaan työnsä ja yrityksen päämäärien edellyttämällä tavalla. (Viitala, 2005, 16.)

Easterby-Smith & Lyles (2011, 4) jakavat organisaation oppimisen neljään kenttään, joita ovat organisaation oppiminen, oppiva organisaatio, osaaminen organisaatioissa ja osaamisen johtaminen organisaatioissa (knowledge management). Oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen keskeisenä vaikuttajana pidetään Peter Sengeä. Senge (1990, 139) toteaa, että organisaatiot voivat oppia vain jos yksilöt oppivat. Yksilön oppiminen ei kuitenkaan takaa organisaation oppimista. Tiimioppimisen onnistumiseksi Senge näkee tärkeänä, että tiimissä osataan käydä keskustelua (Senge, 1990, 237.)

Työyhteisön osaaminen näkyy sen toiminnassa, usein itsestäänselvyyksiksi muodostuneissa rutiineissa. Osaaminen, oppiminen ja uudistuminen kietoutuvat yhteen päivittäisessä toiminnassa. Osaamisen kehittämiseksi on keskeistä luoda oppimismahdollisuuksia eli sellaista kulttuuria, työn sisältöjä, tiimityötä sekä keskustelu- ja reflektiomahdollisuuksia, jotka tukevat organisatorista prosessia. (Oikarinen & Pihkala, 2010, 49.) Työryhmien haasteena voi kuitenkin olla että ne jämähtävät olemassa olevaan osaamiseensa, eivätkä osaa tarkastella työtä muusta näkökulmasta tai oppia uutta. Ryhmä toistaa olemassa olevia hiljaisia rutiinejaan ja yhteistyökäytäntöjään, muttei huomaa uudistumisen tarvetta. Esimiehen ja johdon tehtävänä on rikkoa näitä rutiineja ja auttaa ryhmää

huomaamaan kehitystarpeet sekä auttaa menemään eteenpäin ja kehittymään. Työryhmiä ja yksilöitä tulisi siirtää uusiin ympäristöihin ja uusien tehtävien ja ongelmien ratkaisemiseen. Lisäksi organisaation eri työryhmien välille tulisi rakentaa vuorovaikutusta. Tämä takaisi tiedon ja osaamisen siirtymisen myös organisaation muihin työryhmiin. (Oikarinen & Pihkala, 2010, 55.)

2.5 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen on keskeinen osa osaamisen kehittämistä. Viitalan (2007) mukaan kehittämistoiminnan päämääriä ovat yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisen turvaaminen, työtehtävien suoriutumisen tehostuminen sekä muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen. Lisäksi osaamisen kehittämisellä pyritään varmistamaan ja parantamaan toiminnan laatu, lisäämään innovatiivisuutta ja vahvistamaan yksilön suoriutumista, motivaatiota, sitoutumista sekä työmarkkinakelpoisuutta. (Viitala, 2007, 182.)

Osaamisen kehittäminen vaikuttaa Kestin (2013, 22) mukaan myös työntekijöiden tyytyväisyyteen. Erityisen tyytyväisiä työhönsä ovat työntekijät, joilla haasteet ja osaaminen ovat tasapainossa. Nämä työntekijät saavat mahdollisuudet oppia ja kokeilla uutta. Myös Kupias, Peltola & Pirinen (2014, 178) tuovat esiin, että työhyvinvointi ja osaaminen liittyvät läheisesti toisiinsa ja osaamisen kehittäminen on myös työhyvinvoinnista huolehtimista. Esimiehen vastuulla on kehittää työhyvinvointia aktiivisesti. Mäkisalo (2003, 19) tuo hyvinvointikäsitteeseen myös työkyvyn käsitteen, joka pitää sisällään fyysisen ja psyykkisen jaksamisen tehdä työtä, ymmärtää työn perustehtävän sekä oman ja työyhteisön osaamisen ja kehittämisen. Työhyvinvointia edistää, että osaaminen vastaa työn vaatimuksia. Työn vaatimusten muuttuessa myös työhyvinvointi heikentyy, mikäli työntekijä joutuu selviytymään vanhentuneilla tiedoilla ja taidoilla. Osaamisen kehittäminen on ennen kaikkea varautumista tulevaan, jotta osaamistarpeisiin pystytään vastaamaan jo ennakoivasti. (Manka ym. 2010,46.) Työhyvinvointia voidaan parhaiten edistää lisäämällä työntekijöiden ja työyhteisöjen vaikutusmahdollisuuksia oman työhönsä ja sen kehittämiseen (Työterveyslaitos, 2018).

Viitala (2007, 182–183) esittää, että henkilöstön kehittäminen terminä on vanhanaikainen ja kuvaa kehittymistä organisaation ulkopuolelta tulevaksi. Nykyisin käytetään enemmän termiä osaamisen kehittäminen ja kehittämisessä nähdään että jokainen on vastuussa omasta ja yhteisönsä osaamisen kehittämisestä. Näitä kehittämisprosesseja tuetaan johtamisella, rakenteilla ja erilaisilla toimintamalleilla. Organisaatiossa tulisi olla yhteinen järjestelmä toisilta oppimisiksi ja oman osaamisen jakamiseksi toisille. (Romppainen & Kallasvuo, 2011, 182.) Yrityksen kyvykkyudeksi katsotaan, että kompetentit johtajat eri roolitasoilla työskentelevät koordinoitusti hyödyntäen tarkoituksen mukaisia johtamiskäytäntöjä (Kirjavainen, 2003, 91). Strategisten päätösten tulee siirtyä teoreettisista päätöksistä käytäntöihin ja yksilön osaamisen kehittämiseen. Esimiestyö osaamisen kehittämisessä nousee esiin keskeisenä "työvälineenä", sillä lähiesimiehen tulisi pyrkiä varmistamaan, että yksilöt kohdentavat osaamisensa ja oppimisensa yrityksen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001, 124.)

3 Osaamisen johtaminen

Henkilöstön kehittäminen kuuluu osana osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtaminen on myös systemaattista johtamistyötä, jossa esimiestyöllä on keskeinen merkitys. (Viitala, 2007, 170). Tässä luvussa käsitellään osaamisen johtamista ja esimiestyötä. Tarkoituksena on kuvata esimiehen työtä laajemmin, jotta lukijalle muodostuisi kuva, missä roolissa osaamisen johtaminen etenkin lähiesimiehen työssä on.

3.1 Johtaminen ja esimiestyö

Johtaminen ilmiönä on sidottu aikaan ja kulttuuriin. Uskomukset, käsitykset, arvot, filosofiat, etiikka ja erilaiset maailman- ja ihmiskuvat vaikuttavat johtamisen kulttuurin taustalla. Johtajuutta on tutkittu paljon ja johtamisen tutkimuksessa suuntaudutaan usein piirreteorioihin, johtamistyyliin ja kontingenssiteorioihin. Melko yleinen tapa on jaotella johtamisen kenttä asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership), mutta nykyisin jakoa pidetään keinotekoisena, koska näitä kahta elementtiä ei voi juuri erottaa toisistaan. Asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi johtamiseen katsotaan kuuluvan myös tiedon johtaminen (Viitala, 2002, 87; Sydänmaanlakka, 2000, 165; Hyppänen, 2013; Seeck, 2008.) Toimintaympäristömme muuttuu, asiakkaan tarpeet muuttuvat ja kilpailijat kehittävät toimintaansa. Näihin muutoksiin on organisaatioiden vastattava, jos haluaa pysyä kilpailussa mukana ja edellä kilpailijoita. Työelämän muutokset vaativat myös esimiehiltä aktiivisempaa ja valppaampaa otetta johtamiseen. Muutosten myötä myös johtamisen on muututtava ja uudistuttava. (Juuti & Virtanen, 2009, 162; Järvinen, 2014; Salminen, 2014, 303.)

Johtaminen ja johtamistyyli elävät ajan mukana ja eri aikoina johtamisessa korostuvat erilaiset tyylit. Johtamisen trendeinä viime vuosikymmeninä on ollut muun muassa valmentava johtajuus, palveleva johtaminen, osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen ja niin kutsutun uuden johtajuuden valtavirratt. Nykyisin johtamisen yhteydessä puhutaan paljon esimerkiksi Y/Z-sukupolven johtamisesta, monimuotoisen työyhteisön joh-

tamisesta sekä erilaisten ihmisten johtamisesta. (Seeck, 2008; Hyppänen, 2013; Jabe, 2017.) Monimuotoisuudella tarkoitetaan organisaation henkilöstön, asiakaskunnan ja muiden sidosryhmien moninaisuutta ja moniarvoisuutta. Monimuotoisuuden määritteitä ovat **ikä, sukupuoli, vammaisuus, terveydentila, etninen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus ja seksuaalinen suuntautuminen**. Työyhteisössä monimuotoisuuden ulottuvuuksia ovat myös työntekijöiden toisistaan **poikkeava koulutus, kokemus, taidot, työnteon tapa, persoonallisuus ja arvot**. Yksilöiden ainutlaatuisuus merkitsee työyhteisön moninaisuutta. Näkemyserot asioihin eivät ole pelkästään sukupolvien eroista, iästä, kulttuurista yms. johtuvia vaan myös ihmisten identiteetistä johtuvia. Keskeistä johtamisessa on ymmärtää, mitä henkilöstö odottaa työltään ja elämältään. Erilaisia ihmisiä johdetaan eri tavoin. Esimiehen ja jokaisen yksilön vastuulla on huolehtia siitä, että ryhmässä syntyy erilaisuutta salliva ja sitä hyödyntävä kulttuuri. (Colliander, Härkönen & Ruoppila, 2009; Jabe, 2017; Työturvallisuuskeskus, 2016.)

Kostamo & Mäkkeli (2017, 60–66) esittävät, että vaikka johtamisen tilannesidonnaisuutta ja ympäristön vaikutusta on jo huomioitu aiemminkin vuosikymmenillä, on sen merkitys kasvanut 2010-luvulla. Lisäksi johtajuudessa on nähtävissä trendinä jaetun johtajuuden ja johtamisen vuorovaikutuksellisuuden merkitys. Johtajuustutkimuksen mukaan trendinä on siirtyä yksittäisestä toimijasta kohti laajempaa näkökulmaa ja johtajuutta tarkastellaan ryhmän sosiaalisena prosessina ja organisaatioiden työkäytänteinä. Arjen käytänteillä on merkittävä osuus johtajuudessa. Yksittäisen ihmisen tai johtajan merkitys ei kuitenkaan Kostamon & Mäkkelin (2017) mukaan ole hävinnyt, vaan he toteavat, että historiallisesti merkittävien johtajien ja organisaatioiden lähiesimiesten toimintaa tarkastelemalla voi nähdä, että yksittäisen ihmisen toiminnalla voi olla merkittävä vaikutus muiden ihmisten toimintaan ja lopputuloksiin.

Johtamiseen ja esimiestyöhön vaikuttaa myös johtamisnäkemys, mikä kuvaa johtajan henkilökohtaista tapaa ymmärtää, mitä johtaminen on, mitkä ovat johtajan keskeiset tehtävät ja miten hänen tulee näissä tehtävissä toimia. Romppaisen ja Kallasvuon (2011, 27) mukaan taustalla vaikuttaa johtajan ihmiskäsitys, joka kertoo millaisena hän ihmisiä pitää ja miten hän katsoo heidän motivoituvan, kehittyvän ja muuttuvan. Manka ym. (2010,41) mainitsee myös, että mikäli esimiehellä ei ole kokemusta tai koulutusta esimiehenä, voi oma johtamistyyli myös mietityttää. Samoin oma osaaminen ja soveltuvuus esimiestyöhön vaikuttavat johtamiseen. (Manka ym. 2010, 30.)

3.2 Esimiestyön monet roolit ja tehtävät

Johtajan rooli yrityksen suunnannäyttäjänä ja kehityksen ohjaajana on keskeinen, mutta yhtä lailla esimiestyöllä on arvonsa. Esimiehet toimivat ryhmiensä tukihenkilöinä ja suunnannäyttäjinä sekä esikuvina. Etenkin muutos- ja oppimispaineissa esimiesten rooli on korostunut entisestään. Esimiesten tehtävänä on auttaa toisaalta yrityksen johtoa saavuttamaan yrityksen asettamat päämäärät ja toisaalta tukea alaisia heidän omissa työtehtävissään. Sekä esimies- ja johtamistyön luonne on muuttunut palvelevaan suuntaan. Esimiehillä palvelevaa asennetta on riitettävä sekä alaisille että omille esimiehille. (Viitala, 2002, 103.) Nykyisin johtamisessa korostuvat valmentava johtamisote ja työyhteisön osallistaminen (Manka ym. 2010,42).

Esimesroolia voidaan tarkastella erilaisten esimiehen ominaisuuksien kautta. Aikoinaan ajateltiin että johtajalla olisi synnynnäisiä ominaisuuksia, jotka tekevät hänestä johtajan, mutta tänä päivänä ajatellaan, että johtaminen on taito, mitä voi oppia. Samoin ominaisuuksia, joita hyvään johtajuuteen luokitellaan, on mahdollista oppia. Hyvän esimiehen toimintaan ja esimieheen itsessään liitetään usein hyvin paljon erilaisia ominaisuuksia, joista kaikkia Salmisen (2014, 43) mukaan yhden esimiehen ei ole mahdollista hallita koko esimiestyönsä aikana. Hyvän esimiehen ominaisuuksia on muun muassa tavoitehakuisuus ja vaikuttamishalu, organisointikyky ja systemaattisuus. Hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja rohkeus antaa palautetta, riittävä ammatillinen osaaminen omalla vastuualueella ja itsensä johtamisen taito. Lisäksi hyvä esimies osaa ratkaista konflikteja rakentavasti, pystyy toimimaan itsenäisesti ja kestää yksinäisyyttä. Hän on jämäkkä, mutta joustava ja uskaltaa ottaa johtajuuden ja esimesroolin. Esimies on alaistensa silmissä auktoriteetti. (Järvinen, 2014; Salminen, 2014, 44.)

Esimieheltä odotetaan nykyään keskustelevuutta ja kuuntelemisen taitoa sekä alaistensa ideoiden huomioon ottamista. Häneltä odotetaan, että hän on läsnä ja kiinnostunut alaistensa työstä ja käyttäytyy luottamusta herättävästi. Esimiehen kuuluu säilyttää maltti hankalissakin tilanteissa. Vaikka esimiehen tulee olla keskusteleva ja ylläpitää hyvää vuorovaikutusta, hänen on kuitenkin pidettävä tietty etäisyys alaisiin. Etenkin silloin kun työntekijästä tulee esimies entiselle työyhteisölleen, hänen on otettava haltuun uusi rooli esimiehenä, eikä olla enää se työkaveri. Esimiehiltä odotetaan myös esimerkilli-

syyttä ja esimerkkinä toimimista. Esimiehen pitäisi pystyä myös delegoimaan työtehtäviä. (Salminen, 2014, 18; Manka ym. 2010; Järvinen, 2014, 31.)

Johtajarooli rakentuu myös erilaisista osaroolista, joihin vaikuttavat hoidettavat johtamistehtävät. Johtajan ja esimiehen roolit vaihtelevat yritys- ja tehtäväkohtaisesti. Roolit elävät organisaation ja työyhteisön muutoksissa ja niitä tulee voida kehittää ja muuttaa niin, että ne parhaiten palvelevat tehtävää työtä. Ihmisten kautta vaikuttamisen, ongelmien määrittämisen ja ratkaisemisen ja päätösten tekemisen lisäksi esimiehet voivat tehdä myös rutiinityötä henkilöstönsä ohella. Asioiden edistäminen on kuitenkin yhteistä monenlaiselle esimiestyölle. (Romppainen & Kallasvuo, 2011, 27.) Esimies on aina työnantajansa edustaja. Tämä vaikuttaa hänen rooliinsa. Esimies toimii yhtä aikaa sekä alaisroolissa suhteessa omiin esimiehiinsä sekä esimiesroolissa omiin alaisiinsa. Molemmilla osapuolilla on toiveita, vaatimuksia ja odotuksia esimiestä kohtaan. Esimiehen työ voi olla tasapainoilua erilaisten roolien ristipaineissa. Useimmiten esimiehellä on vielä rooli asiakkaiden suuntaan asiakaspalvelijana ja usein esimiestä muistutetaan, että se on asiakas, joka sen palkan viime kädessä maksaa. (Järvinen, 2014, 22.)

Esimiestyössä tarvittavia taitoja ovat tekniset (oman vastualueen tehtävien hallinta), ihmissuhde/ vuorovaikutustaidot sekä käsitteelliset taidot (kyky hahmottaa organisaation toiminta kokonaisuutena ja nähdä organisaation tavoitteiden yhteys omaan toimintakenttään) sekä sisäiset voimavarat. (Viitala, 2007, 279.) Esimiestyössä keskeisiä tehtäviä on työn suunnittelu ja organisointi yrityksen strategian mukaisesti. Esimiehellä on myös työnjohto-oikeus eli direktio-oikeus. Mankan ym. (2010, 42) mukaan esimies toimii suunnan näyttäjänä, viestin välittäjänä sekä päätöksen tekijänä alaisilleen. Hänen tulee varmistaa työn tuottavuus ja oikeanlainen osaaminen sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen (Manka ym. 2010, 29.) Esimiehen tehtävänä on luoda alaisilleen sellaiset puitteet, että nämä voivat selvittää työtehtävistään ja sitä kautta onnistua työssään. Esimiestyön tavoitteena on varmistaa, että työntekijät tunnistavat oman roolinsa, tehtävänsä, yrityksen strategian ja vastuunsa prosesseissa, joihin osallistuvat (Järvinen, 2014; Manka ym. 2010, 42.)

Henkilöstöjohtamisesta on tullut yksi esimiehen tärkeimmistä osaamisalueista. Henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä ovat muun muassa rekrytointi, perehdyttäminen, suorituksen johtaminen, osaamisen ja työyhteisön kehittäminen, palkitseminen, tiedottami-

nen ja työhyvinvoinnin sekä muutoksen johtaminen. Päivittäisjohtamisella tarkoitetaan alaisten päivittäistä ohjaamista, tukemista, palautteenantoa, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä. Päivittäisjohtamisella katsotaan olevan yhteys alaisten motivaatioon. Organisaatiossa tulisi olla jokin tietoinen päivittäisjohtamista ohjaava tietoinen johtamismalli tai toimintatapa, joka tukee esimiehiä heidän tehtävässään johtaa ihmisiä (Sydänmaanlakka, 2000, 105.)

Työnantajan näkökulmasta esimiehen tehtävänä on vastata toiminnasta ja johtaa henkilöstöään kohti yrityksen strategisia tavoitteita. Salmisen (2014, 43) mukaan tässä on usein se ristiriita, ettei esimiehelle kuitenkaan järjestetä riittävästi aikaa esimiestyölle ja johtamiselle. Esimiehen ajankäyttö voi jakaantua hyvin monen eri osa-alueen kesken, eikä esimies välttämättä aina osaa tai pysty itse hallitsemaan ajankäyttöään. Myös esimiehen oma ammatillinen identiteetti voi vaikuttaa, miten hän hallitsee omaa ajankäyttöään. Ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan sitä, kokeeko esimies olevansa ensisijaisesti esimies vai jonkun muun ammatin suorittajan roolissa. Ajankäytön hallintaan voi myös vaikuttaa, miten hyvin esimies osaa delegoida ja jakaa tehtäviä tai vastuuta vai onko hän tottunut hoitamaan itse kaiken. (Salminen, 2014, 41.)

Esimiehen työssä onnistumista edesauttaa riittävä oma osaaminen ja soveltuvuus esimiestyöhön, myönteinen asenne ja itsensä johtamisen taidot. Myös oman työhyvinvoinnin ylläpitäminen on tärkeää. Mankan ym. (2010, 31) mukaan esimiestyön tekemistä auttaa, kun vastuu ja valtuudet ovat tasapainossa, esimiehellä on tieto tavoitteista ja hän osaa viestiä ne työyhteisölle. Osaava ja motivoitunut henkilöstö, riittävät resurssit ja vaikutusmahdollisuudet työhön tukevat esimiehen työssä onnistumista. Myös tuki johdolta ja omalta henkilöstöltä on tärkeää. Työssä onnistumista lisää myös ihmisen ajatus omasta itsestään, kyvystä suoriutua tehtävästä ja aiemmista onnistumisista. (Manka ym. 2010, 31.) Johtamistyössä onnistumiseen liittyy myös henkilöön liittyviä asioita, kuten johtajan kokemus, elämäkokemus, persoonallisuuden piirteet ja halu kehittyä johtajana sekä motivaatio johtamistyöhön (Viitala, 2007, 280).

3.3 Osaamisen johtamisen määrittelyä

Osaamisen johtaminen on Viitalan (2005, 14) mukaan yrityksen toiminta- ja kilpailuky-
vyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan mukaan. Sen tavoitteena on vaalia
ja kehittää osaamista yrityksen kaikilla tasoilla. Ojala (2002, 31) tuo esiin, että kilpai-
luedun saavuttaminen edellyttää organisaatiolta, että se oppii nopeammin kuin kilpaili-
jat. Oppimista pitää johtaa kohti yhteisiä tavoitteita ja myös organisaation pitää oppia.

Osaamisen johtamisen tulisi olla selkeästi sidottu organisaation strategiaan ja sillä tulisi
olla selvä kytkeä suorituksen johtamisjärjestelmään. Osaamisen johtamisella viedään
strategiasta johdetut osaamisen kehittämishaasteet yksilötasolle. (Sydänmaanlakka,
2000, 161.) Myös viestinnällä on keskeinen merkitys osaamisen johtamisessa (Viitala,
2002, 217).

Osaamisen johtamista on tutkittu ja käsitelty melko paljon ja siihen liittyviä käsitteitä
käytetään hyvin kirjavasti. Sama käsite voi eri tieteenaloilla ja kirjallisuudessa tarkoittaa
hyvin eri asioita (Greiner, Böhmman & Krcmar, 2007, 4). Oikeiden käsitteiden ja mää-
ritelmien käyttämisen sijaan tärkeämpää osaamisen johtamisesta puhuttaessa on, että
kaikilla yrityksessä ja organisaatiossa on yhteinen käsitys siitä, mitä osaamisen johtami-
sella juuri kyseisessä yrityksessä tarkoitetaan. (Viitala, 2005, 32.)

Oikarinen ja Pihkala (2010, 57) tuovat esiin, että erilaiset lähestymistavat osaamisen
johtamiseen voivat olla yhtä aikaa voimassa yhdessä ja samassa organisaatiossa. Osa-
amisen tehtäväkohtaisuutta, tilanne- ja kontekstisidonnaisuutta sekä dynaamisuutta ko-
rostetaan. Yksi osaamisen johtamisen tyypillistä tavoitteista on toiminnan kehittäminen
eli halutaan tehdä asioita uudella tavalla ja löytää uusia toimintatapoja. Tällöin kehittä-
minen on vastavuoroista ja ongelmanratkaisukyky keskeistä. Kehittämisen pohjalla ovat
kokemukset. Keskeistä on luoda kanavia ja mahdollisuuksia, joissa toimijat voivat yh-
teistyössä rakentaa omien kokemustensa sekä hiljaisen tiedon yhdistämisellä parempia
toimintatapoja. Tällainen uusiin käytäntöihin tähtäävä kehittäminen ei aina onnistu
työnteon oheistuotteena, vaan organisoidusti erilaisissa projekti- tai kehitysryhmissä.
(Oikarinen & Pihkala, 2010, 49.)

3.4 Esimies henkilöstön osaamisen johtajana

Esimiehen roolissa on luontevaa kantaa vastuuta alaisten osaamisen kehittymisen tukemisesta, koska hän on yleensä riittävän lähellä voidakseen tuntea alaistensa ja työyhteisön tehtävät, tilanteet ja tarpeet hyvin (Viitala, 2007, 272). Manka ym. (2010, 46) esittää, että esimiehen tulisi tunnistaa työyhteisön jäsenten hyvät ja myös kehittämistä vaativat puolet ja pyrkiä johtamaan ihmistä yksilönä. Osaamisen johtaminen ei ole yksittäisen osaamisen lisäämistä vaan strategian mukaisen arkitoiminnan ja työn johtamista ja osa esimiehen jokapäiväistä työtä. Osaamisen ja työn johtamisen kautta strategia toteutuu arjessa. Esimiehen rooli on osallistaa oma henkilöstö strategian tekemiseen. (Tuomi & Sumkin, 2012, 33.)

Kupias, Peltola & Pirinen (2014, 15) näkevät, että jos esimiehellä on alaisia, tässä edistämisessä tarvitaan myös ihmisten kehittämistä. Heidän mukaansa kehittävä esimies johtaa joukkuetta, valmentaa yksilöitä ja ohjaa yhdessä oppimista. Lähijohtajan ja esimiehen tulisi olla selvillä työntekijöidensä osaamisesta, jotta pystyy hyödyntämään sitä arjen työnjaossa ja pohtia, miten hän saa jokaisen yksilön kehittämistarpeet esiin ja kuinka hän voi auttaa niihin vastaamisessa. Lisäksi lähijohtajan ja johdon on kehitettävä työpaikan yhteistyö- ja kokoontumiskäytäntöjä niin, että ne palvelevat osaamisen jakamista, toisilta oppimista, yhteistä ajattelemista sekä uuden tuottamista. (Romppainen & Kallasvuo, 2011, 187.)

Osaamisen kehittäminen edellyttää johdolta oman osaamisajattelunsa selkiyttämistä. Jokaisen johtajan tulisi pohtia, mitä oppiminen ja kehittyminen tarkoittaa, miten ihminen parhaiten oppii ja miten toimintatapoja voi muuttaa. (Romppainen & Kallasvuo, 2011, 182.) Esimiehen tulisi olla tietoinen myös omasta oppimistyylistään. Osaamisen johtamisessa keskeistä on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen, koska ei ole osaamista, joka syntyisi yritykseen ilman ihmistä (Viitala, 2005, 17). Esimiehellä on Viitalan (2007, 273–274) mukaan osaamisen johtamisessa neljä tärkeää tehtävää ja roolia: Oppimisen suunnan selkeyttäjä, oppimisprosessin tukija, omalla esimerkillä vaikuttaja ja oppimista tukevan ilmapiirin rakentaja. Osaamisen suunnan selkeyttämisellä Viitala (2007) tarkoittaa esimiehen tehtävää määritellä suunta oman vastualueen osaami-

sen kehittämiseksi niin, että se tukee koko yrityksen strategian toteutumista. Sen avulla esimiehen tehtävänä on jalkauttaa yrityksen strategia ja tavoitteet sekä asiakkaiden tarpeet ja palautteet henkilöstölle ja näiden avulla auttaa henkilöstöä huomaan oppimis- ja osaamistarpeet sekä tavoitteet oppimiselle.

Toinen osaamisen johtamisen ulottuvuus on oppimista edistävän ilmapiirin rakentaminen. Se sisältää sekä työyhteisön ilmapiirin kehittämisen että esimiehen ja hänen alaisensa välisen vuorovaikutuksen rakentamisen. Työyhteisön oppiminen on yhteisöllinen ilmiö ja työyhteisön ilmapiirillä on oppimiselle suuri merkitys. Oppimisprosessin tukemisessa on kaksi tehtäväryhmää; ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Oppimisprosessin tukemisessa määritellään osaamista, ennakoitaan tulevia tarpeita ja laaditaan kehittämissuunnitelmia. Lisäksi prosessiin tarvitaan osaamisen kehittämisen toimenpiteitä sekä onnistumisen seuranta. Jotta edellä mainitut kolme osa-aluetta onnistuvat, luo Viitalan (2007) mukaan esimerkiksi johtaminen tärkeän perustan sille. Esimiehen suhtautuminen omaan osaamiseensa ja sen kehittämiseen vaikuttaa alaisten suhtautumiseen. Esimiehen on myös tehtävä ensimmäisenä se, mitä hän odottaa muilta.

3.5 Osaamisen johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkalut

Osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen ja organisaation oppimiskyvyn vahvistaminen on kirjattu nykyisin hyvin monen yrityksen strategiaan. Osaamisen kehittäminen aloitetaan määrittelemällä yrityksen visio, missio, strategia ja tavoitteet. Organisaation olemassaolon tarkoitus on tärkeä kehittämisen suunnan väline. (Kirjavainen & Laakso- Manninen, 2001, 79.) Romppainen & Kallasvuo (2011, 184) esittävät, että osaamisen kehittäminen tulisi olla luonteva osa johtamisjärjestelmää, niin että sillä on selkeä yhteys organisaation asettamien tavoitteiden ja tulosten määrittelyssä.

Osaamistarpeen määrittely, millaista osaamista tarvitaan yrityksessä nyt ja tulevaisuudessa on pohjana osaamisen kehittämisessä. Osaamistarpeiden kartoituksen jälkeen arvioidaan ja analysoidaan millaista osaaminen on sisällöllisesti, laadullisesti ja määrällisesti tällä hetkellä ja selvitetään millaista osaamista yrityksessä tulisi kehittää. (Viitala, 2007, 181.) Osaamistarpeita voidaan selvittää esimerkiksi esimiehen ja työntekijän vä-

lisissä kehityskeskusteluissa, osaamiskartoituksilla tai kompetenssikartoituksilla sekä jatkuvasti osana jokapäiväistä toimintaa. Esimiehet ovat avainasemassa henkilöstön oppimistarpeiden määrittelyssä. (Viitala, 2002, 196).

Suunnittelu- ja kehityskeskustelut ovat keskeinen osa osaamisen johtamista. Kehityskeskustelut voidaan nähdä yksilöllisenä osaamiskartoituksena ja esimiehen ja alaisen molemminpuolisen kehittymisen arviointitilaisuutena. Kehityskeskustelut voivat myös toimia osana organisaation johtamisjärjestelmää osaamistavoitteiden jalkauttajana sekä henkilökohtaisen kehittymisen välineenä (Uotila & Sääntti, 2011, 116.) Keskustelussa voidaan käydä läpi tuloksia, ammattitaitoa, osaamista, yrityksen yhteisen strategian tarkastelua, osaamisen kehittymistarpeita ja osaamiseen liittyvää työhyvinvointia. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 89.) Manka ym. (2010, 46) muistuttaa, ettei kerran tai pari vuodessa pidettävillä kehityskeskusteluilla voida korvata päivittäistä vuorovaikutusta ja läsnäoloa. Toisaalta pelkkä päivittäinen vuorovaikutus ei korvaa kehityskeskusteluja, koska kehityskeskustelujen tarkoitus on olla etukäteen suunniteltuja ja valmisteltuja tilaisuuksia.

Palautteen antaminen ja alaisen havainnointi ovat osa päivittäisjohtamista ja osaamisen johtamista sekä kehittämistä. Palautteen saaminen ja antaminen on kasvun ja kehittymisen edellytys ja voi estää monen ongelman syntyminen tai ratkaista syntyneet ongelmat. Palaute auttaa sekä yritystä että työyhteisön jäseniä kehittymään. Positiivinen palaute ja kiitos sekä vahvistaa että aikaansaa myönteisen käyttäytymisen ja toiminnan jatkamista. Lisäksi positiivinen palaute kasvattaa yksilön luottamusta kykyihinsä. Hyvin annettu rakentava ja kehittävä palaute auttaa yksilöä kehittymään. Myös motivaatio ja sitoutuminen kasvavat, kun työssä onnistumisista saadaan palautetta. (Manka ym. 2010,42; Sydänmaanlakka, 2000, 56; Salminen, 2014, 267.) Palautteen antamisessa tulisi huomioida, että positiivista ja kannustavaa palautetta annetaan huomattavasti negatiivista tai korjaavaa palautetta enemmän (Kesti, 2013, 95). Manka ym. (2010, 42) esittää, että hyvä palaute tarkoittaa rakentavalla tavalla annettua palautetta, oli sen sisältö positiivista tai korjaavaa. Esimiehen vuorovaikutuskyvyt korostuvat erityisesti korjaavaa palautetta annettaessa.

Henkilöstön kehittämisen työkalut

Kehittäminen on jatkuvaa työtä ja keinoja kehittämiseen on lukuisia (Kupias, Peltola & Pirinen, 78). Osaamisen kehittäminen ei ole vain koulutusta, vaan se on ennen kaikkea työssä oppimista, työyhteisön kehittymistä, verkottumista ja hiljaisen tiedon siirtämistä. Perinteisen ulkoisen ja sisäisen koulutuksen lisäksi osaamisen kehittämisen menetelmiä toteutetaan hyvin usein työpaikalla ja työssä oppimisessa. Osaamisen kehittämisen menetelmiä voivat olla esimerkiksi oppiminen, työkierto, työtehtävien uudelleenorganisointi, hiljaisen tiedon siirtäminen, mallinnukset, verkottuminen, koulutus, työssäoppiminen. Myös tuutorointi, mentorointi ja coaching ovat nykyisin suosittuja kehittämismenetelmiä. (Hätönen, 2011, 79–81, 86–89; Manka ym. 2010, 46.)

Henkilön osaamisen kehittäminen voidaan aloittaa jo rekrytointitilanteessa ja perehdyttäessä työntekijää uuteen työpaikkaan. Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa työntekijää pääsemään kiinni tehokkaaseen työskentelyyn ja työyhteisön ja organisaation jäseneksi. Perehdyttämisen tarkoituksena on myös työyhteisön kehittäminen ja organisaation osaamisen jakaminen. Sijaisuuksien hoito, työnkierto ja ristiinkoulutus, jossa perehdytetään toisen työtehtäviin, on tehokas tapa kehittää osaamista. Moniosaamisen merkitys kasvaa tiimityön yleistyessä. (Viitala, 2007, 189–192.) Omaehtoinen eli itseohjautuva oppiminen esimerkiksi kirjallisuuden avulla ja verkossa on yksilön henkilökohtaista kehittymistä. Ryhmätason kehittämisen menetelmiä voivat olla esimerkiksi tiimi- ja työryhmät, jotka sitoutuvat yhteisen päämäärän saavuttamiseen, kehittämisprojektit, kokeilut, ongelmanratkaisutilanteet, vierailut ja hyvistä käytännöistä oppiminen. Lisäksi palaverit voivat toimia osaamisen kehittämisen välineinä, jos ne ovat avoimia ja tehokkaita. (Viitala, 2007, 197–199.)

Dialogi ja ratkaisukeskeinen toimintatapa ovat kehittämisen ja ongelmatilanteiden selvittämisen keinoja. Dialogilla tarkoitetaan keskustelua, mikä on vuorovaikutteista, toista arvostavaa puhumista, jolla on yhdessä asetettu tavoite. Dialogin tavoitteena on yhteisen ymmärryksen saavuttaminen, yhdessä työskentely sekä yhdessä ajattelevinen. Ratkaisukeskeisesti toimivassa työyhteisössä pohditaan, miten asioiden haluttaisiin olevan. Työyhteisön vahvuuksista ja aiemmista onnistumisista haetaan voimavaroja tavoitteen työstämiseen. Työyhteisöissä on tärkeitä löytää positiivisia yhteisiä tavoitteita, joita kohti voidaan yhdessä ponnistella. (Manka ym. 2010, 35.)

3.6. Osaamisen kehittämisen ja johtamisen haasteet

Osaamisen johtamiseen liitetään myös erinäisiä haasteita. Näitä ovat Tuomen & Sumkinin (2012, 77) mukaan esimerkiksi jos osaamisen tarpeita ei tunnisteta, vaan kuvitellaan kaiken olevan hyvin. Kehittyminen voi jäädä myös piiloon. Osaamistarpeita ei ehkä ole osattu kartoittaa oikein tai on keskitytty vain yksilön kehittymiseen työn, työn sisältöjen kehittämisen, työssä kehittymisen tai organisaation yhteisen kehittymisen sijaan. Ongelma on myös, jos tulevaisuuden osaamisen varmistamisen sijaan osaamisen kartoittamisessa keskitytään nykyhetkeen tai menneisyyteen ja jos osaamisen johtaminen jää pelkäksi puheeksi ilman toimintaa. Viitalan (2007,174) mukaan johtamisen ja toimintaedellytysten tulee olla kunnossa ennen kuin osaamista voi hyödyntää. Osaamisen kehittämisen lisäksi tulee kehittää myös organisaation järjestelmiä, johtamista, sekä ilmapiiriä ja kulttuuria.

Organisaatiokulttuuri voi Mäkisaloon (2003, 74) mukaan myös edistää tai estää työyhteisön oppimista ja muutosta. Organisaatiokulttuuri sisältää sekä näkyviä, että piileviä tasoja. Osa organisaation arvoista on niin sanottuja virallisia, näkyviä arvoja ja osa piileviä. Viralliset arvot ovat merkityksellisiä vain, jos ne elävät organisaation arjessa. Usein piilossa olevat arvot ja perusolettamukset ohjaavat organisaation toimintaa. Kulttuuri siirtyy organisaatiossa sukupolvelta toiselle ja yleensä tämä sosiaalistuminen tapahtuu kun organisaation vanhat työntekijät opettavat ja perehdyttävät uutta tulijaa. Tällä sosiaalistumisella on sekä myönteiset että kielteiset puolensa. Onnistuneessa sosiaalistumisessa työntekijä tuo mukanaan uutta tietoa ja osaamista oppien itsekin uutta, negatiivisessa uutta oppimista ei oteta vastaan, eikä organisaatiokulttuuri kehity myönteisesti. (Mäkisalo, 2003, 77.)

Ongelmia voi esiintyä myös osaamisen kehittämisen työvälineissä tai niiden käyttämisessä. Esimerkiksi kehityskeskusteluista ei saada tarvittavaa hyötyä, kun niiden tarkoitus ja merkitys eivät ole osapuolille selviä. Esimiehellä tulisi olla riittävä ymmärrys, mikä kehityskeskustelun tarkoitus on ja osata selventää se myös alaisille. (Sydänmaalakka, 2000, 98.) Lisäksi usein esiin tulee, että muodolliset koulutukset ja valmennukset eivät kehitä yksilön tai organisaation osaamista. Työntekijä on voinut kokea koulutuksen mielekkäänä ja mielenkiintoisena, mutta hankittua osaamista ei osata hyödyntää

työssä, eikä esimiehellä ole kykyä tai osaamista johtaa niin, että hankitut taidot saataisiin käytäntöön. Koulutuksen vaikuttavuuden mittaaminen organisaation kehittämiseksi olisikin Kestin (2013, 126) mukaan oleellinen asia, koska koulutuksen odotetaan parantavan yrityksen tuottavuutta ja kompetensseja.

Myös Viitala (2002, 195) mainitsee, että henkilöstön kehittämisen vaikutuksia on vaikea ennakoida ja tavallisinta on, että vaikka yksilö on oppinut ja muuttunut paljon, eivät muutosten vaikutukset näy toiminnassa. Ongelmana on, että henkilöstön kehittäminen nähdään erillisenä saarekkeena, jolla huolehditaan yksilöiden ammattitaidosta ilman, että se linkitettäisiin koko organisaation oppimista tukevaksi. Haasteena on yksilötason ja organisaatiotason osaamisen välisen kuilun yhdistäminen. Monet organisaatiot eriyttävät osaamista mittaamalla yksilötason osaamista hyvin yksityiskohtaisella tavalla osana henkilöstönkehittämiprosessia, ja toisaalta käsittelemällä organisaatiotason osaamista erikseen osana strategiaprosessia. (Uotila & Säntti, 2011, 117.) Yrityksen ja yksilön osaamisella on myös erilaiset ulottuvuudet. Organisaatiotason osaamista voidaan vielä määritellä ja arvottaa, mutta yksilön kohdalla osaamisen johtamiseen tulee omat haasteensa. Yksilö psykologisena olentona rakentaa osaamista omista lähtökohdistaan, omilla kokemuksillaan ja sosiaalisessa ympäristössään. Psykologiset tekijät vaikuttavat siihen miten ihminen oppii ja käyttää osaamistaan jos hän haluaa, kykenee ja jaksaa. (Viitala, 2005, 17.) Sundberg esittää myös että toisen ihmisen osaamista ei voi kehittää suoraan vaan ainoastaan luoda siihen mahdollisuuden ja tarjota tarvittavat välineet (Sundberg, 2001, 104).

Romppainen & Kallasvuo (2011, 188) tuovat esiin myös johtajan inhimillisen puolen johtamisen kehittymisessä. Heidän mukaansa johtaja voi kohdata myös omat rajoituksensa ja epävarma johtaja ei välttämättä halua henkilöstön kehittyvän häntä pätevämmäksi. Lisäksi johtajan omalla esimerkillä on vaikutus työyhteisön kehittymishalukkuuteen. Jos johtaja on itse kiinnostunut kehittymisestä, kasvaa myös työyhteisön kehittymismotivaatio. Sen sijaan, jos esimiehen usko ihmisten kehittymiseen on heikko ja hänen johtamistapansa käskyttämistä, on toiminta osaamisen kehittäjänä rajoittunutta. Kehittämisen taustalla ovat aina arvot ja uskomukset, jotka liittyvät omiin käsityksiin millaista on hyvä johtajuus, mitä ajatellaan ihmisten kehittymishalusta ja -mahdollisuuksista yleensä ja miten osaamisen kehittäminen näyttäytyy johtamisessa. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 238).

4 Ravintola-alan osaamistarpeet, tulevaisuuden näkymät ja ammatillisen koulutuksen muutokset

Tutkielmani kontekstina on ravintola-ala ja tutkielmassa tarkastellaan ravintola-alalla tarvittavaa osaamisista ja esimiestyötä. Tässä kappaleessa kuvaan lyhyesti ravintola-alaa ja tarkastelen muutoksia, mitä ravintola-alan osaamiseen ja koulutukseen on liittynyt viime aikoina ja millaisia osaamistarpeita tulevaisuuteen ennakoidaan.

Matkailu- ja ravitsemisala on hyvin suhdanneherkkä ja nopeasti muuttuva ala. Alalle on tyypillistä, että liikeideoiden ja toimintakonseptien elinkaari on lyhyt. Lisäksi alaan vaikuttavat erilaiset lait ja säädökset, kuten esimerkiksi alkoholilaki ja laki omavalvonnasta. Globalisaatio ja kansainvälisyys tuovat erilaisia vaikutteita myös Suomeen. (Jänkälä, 2016.) Ala on hyvin asiakaskeskeinen ja palvelulla on suuri merkitys. Ravitsemisalan keskeiset työt liittyvät ruoanvalmistukseen, tarjoiluun, asiakaspalveluun, myyntiin ja puhtaanapitoon. Myös toiminnan johtaminen, suunnittelu ja kehittäminen sekä markkinoinnin tehtävät kuuluvat ravitsemisalaan. (Ammattinetti, 2018.)

Kausiluonteisuus ja nuoria vetävä "läpikulkutyö" ovat ammattialalle luonteenomaisia piirteitä kuten myös osa-aikaisten työsuhteiden yleisyys ja vuokratyövoiman käyttö. Matkailu- ja ravitsemisala on merkittävä palvelualan työllistäjä ja maailmantalouden suhdanteet vaikuttavat alan työllisyyteen palveluiden ja tuotteiden kysyntänä. Alan työllisyys riippuu siten pitkälti talouden suhdanteiden kehityksestä. (Ammattinetti, 2018.)

Tällä hetkellä matkailu- ja ravitsemisala on vahvassa nousussa Suomessa ja työvoimaa tarvittaisiin enemmän kuin mitä sitä on saatavilla. Raskas työ, heikko palkkaus ja huonot työajat eivät vedä nuoria ravintola- alalle, vaikka alalle voisi päästä melko vähäiselläkin koulutuksella. Kokeneista osaajista on pulaa, koska esimerkiksi kokiksi ei voi ryhtyä kuka tahansa. (Talouselämä 5.9.2017.) Toimialalla toimii kuitenkin paljon työntekijöitä myös ilman ammatillista pätevyyttä. Työnhakijoiden osaamisen todellinen osaamisen taso voi vaihdella myös siitä huolimatta, että hakijalla on alan perustutkintokoulutus. Maahanmuuttajien kohdalla suurimmat osaamistarpeet liittyvät kielitaidon puutteeseen ja suomalaisen työkuulttuurin ymmärtämiseen. (OPH, 2017.)

Ammatillinen koulutus uudistui vuoden 2018 alussa. Koulutuksen reformi oli yksi hallituksen kärkihankkeista ja suurin koulutuslainsäädännön uudistus noin kahteenkymmeneen vuoteen. Uudessa ammatillisessa koulutuksessa korostuvat asiakaslähtöisyys, osaamisperusteisuus sekä elinikäinen oppiminen. Uudistuksella on tarkoitus vastata paremmin sekä opiskelijan että työelämän osaamistarpeisiin ja kohottaa väestön ammatillista osaamista. Työpaikoilla tapahtuvaa oppimista lisätään ja opintopolut ovat entistä yksilöllisempiä. Hankittu osaaminen osoitetaan näyttämällä se käytännön työtilanteissa työpaikoilla. Osaamisen arvioinnista vastaavat opettajat ja työpaikan edustajat yhdessä. Työpaikoilla koulutus on mahdollisuus työsopimukseen perustuvalla oppisopimuskoulutuksella ja ilman työsuhdetta toteutettavalla koulutussopimuksella. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018.) Reformi on herättänyt paljon kiivastakin keskustelua julkisuudessa niin puolesta kuin vastaan, mutta vielä sen todellisista vaikutuksista on melko vähän todellista näyttöä.

Tulevaisuuden näkymät

Digitaalisuus ja sähköisen liiketoiminnan kehittäminen ovat yksi ravitsemispalveluiden seuraavan vuosien suuria kehittämiskohteita. Se on jo nykypäivää tällä hetkellä ja tulee väistämättä kasvamaan. Toimialaraportti tuo esiin, että ravitsemispalveluiden tulevaisuudennäkymät näyttävät kohtuullisen valoisilta, mutta yritysten on kuitenkin haettava aktiivisesti entistä paremmin asiakkaan tarpeisiin vastaavia liiketoiminnan muotoja. Työvoiman osalta nähdään heikkoutena työvoimapulan uhka etenkin sesonkiaikoina, lyhyet työsuhteet ja osaamisen kapea-alaisuus. Alalle, etenkin matkailuun tarvittaisiin enemmän moniosaajia. (Jänkälä, 2016.)

Vaikka kielitaitoa, etenkin englantia tarvitaan jatkossakin etenkin matkailualalla, ei Suomen kielen taitoa enää Etelä-Suomessa nosteta ravitsemisalantoimijoiden keskuudessa merkittäväksi tekijäksi. Kuitenkin on vielä ravintoloita, joissa suomenkielinen palvelu on ensisijaisen tärkeää. Työvoimapulaa yritetään helpottaa palkkaamalla ulkomaisia osaajia, joista osa ei osaa lainkaan suomea. Työperäinen maahanmuutto nähdään alan kannalta tulevaisuudessa välttämättömänä, jotta löydetään riittävästi ammattitaitoista ja osaavaa henkilökuntaa. (Kauppalehti 14.8.2017.)

Opetushallitus toteutti toimialakohtaisesti osaamistarpeiden ennakoitihankkeita, joissa selvitettiin tulevaisuuden osaamistarpeita ennakoinnin avulla. Matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarveraportti esittelee alan asiantuntijoiden ja toimijoiden määrittelemiä tulevaisuuden osaamistarpeita vuosille 2021 - 2026. Yleisten toimialakohtaisten ammatillisen osaamisen vaatimusten lisäksi nähtiin tärkeinä muun muassa: Tieto- ja viestintätekniikan perustaidot, yleisimpien työvälineohjelmien käyttötaidot, asiakaspalvelutaidot, palvelualttius, työn kannalta riittävän kielitaidon hallinta, henkilöstön johtamistaidot sekä ymmärrys monikulttuurisesta maailmasta.

Lisäksi raportissa mainittiin, että on tärkeää, että henkilöillä on halua ja mahdollisuuksia kehittää itseään ja ammattitaitoaan jatkuvasti sekä seurata niin oman alansa kuin siihen kytköksissä olevien alojen rajapinnoilla tapahtuvia muutoksia. Myös yritysten tulisi osallistua enemmän uusien työntekijöiden kouluttamiseen omiin tarpeisiinsa ja oppilaitosten ja yritysten välistä yhteistyötä lisätä. (Taipale-Lehto, 2012, 25.) Opetushallitus on lisäksi koonnut lyhyen aikavälin osaamistarpeiden kehitysnäkymät - koontiraportin yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Tuossa koontiraportissa esitellään eri alojen osaamistarpeita tällä hetkellä. Raportissa mainitaan että yleisesti monilla aloilla tarvitaan moniosaajia ja oppimiskykyisiä ja -haluisia työntekijöitä. (Opetushallitus, 2017.)

Majoitus- ja ravitsemisalan yrittäjille Uudellamaalla suunnatussa kyselyssä tulevaisuuden osaamistarpeina nostettiin esiin asiakaspalvelutaidot, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja myyntiosaaminen, joustavuus sekä kyky reagoida muutoksiin. Myös aloitteellisuus, tiimityötaidot, esimiestäidot, vuorovaikutus- ja viestintätaidot nähtiin tärkeinä. (Ennakointikamari, 2015). Osaamisen ennakoitifoorumilla vuodelle 2035 tärkeimmiksi osaamisiksi nostettiin muun muassa asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisosaaminen, kestävä kehityksen periaatteiden tuntemus ja digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisosaaminen (OPH, 2019)

Työvoimapulan ratkaisuehdotukset

Julkisessa keskustelussa esillä ollut yrittäjien huoli työvoimapulasta herättää esiin myös kysymyksen, mitä keinoja ongelman ratkaisemiseksi on? Keinoina ennakoitiselvityksissä osaavan työvoiman houkuttelemisen alalle mainittiin muun muassa moniosaajien kouluttaminen, työssäoppimisen lisääminen, koulutuksen tason nostaminen, alan imagon parantaminen, palkkatason nostaminen ja ulkomaalaisen työvoiman kouluttaminen. (Ennakointikamari, 2015.) Myös johtaminen ja osaamisen johtaminen on nostettu esiin työvoimapulan ratkaisemisessa. MaRa:n (matkailu-, majoitus-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan sekä niihin liittyvän hyvinvointipalvelualan yrittäjien ja työnantajien edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö) puheenjohtaja Tomi Lantto toteaa haastattelussaan, että yritysten tulisi itse huolehtia alan vetovoimasta ja työvoiman pysyvyydestä. Johtamisella on hänen mukaansa keskeinen merkitys työhyvinvointiin ja yrityskulttuuriin. (Rasimus, 2018). Opiskelijan ja työssäoppijan ohjaaminen voi merkitä organisaatiolle parempaa työvoiman saatavuutta ja varmentaa osaltaan, että koulutettu työvoima on osaltaan ammattitaitoista (Hätönen, 2011, 84).

Lee & Kim (2017, 14) esittivät tutkimuksessaan, että ravintolapäälliköiden tulisi edistää tapoja, joilla osaamista voidaan jakaa ravintoloissa. He ehdottivat muun muassa mentorointia hyvänä keinona motivoida työntekijöitä ja saada heidät mentoroinnin avulla jakamaan ja kehittämään osaamistaan. Lisäksi mentorointi kehittäisi heidän johtamistaitojaan. Lisäksi Lee & Kim tuovat esiin, että ravintolapäälliköiden tulisi ymmärtää miten työntekijät jakavat osaamistaan ja taitojaan työssä ja kehittää esimerkiksi erilaisia teknisiä sovelluksia, kuten sosiaalista mediaa, chatteja ja blogeja joiden avulla osaamista voi jakaa. (Lee & Kim, 2017, 14.)

5 Tutkimustehtävä, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ravintolapäällikön työtä ja tutkia miten esimiehet kokevat erilaiset johtamiseen ja osaamiseen liittyvät muutokset työssään. Lisäksi tavoitteena on saada kuva, millainen rooli ja osuus henkilöstön kehittämisellä ja osaamisen johtamisella ravintolapäällikön työssä on. Tutkimusongelmaa selvitän kolmen seuraavan tutkimuskysymyksen kautta.

Tutkimuskysymykset ovat: 1) Miten ravintolapäälliköt kuvaavat lähiesimiehen työtä ja omaa rooliaan? 2) miten työnkuvaan ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat erilaiset (ravintolalaan liittyvät) muutokset? 3) Mitä osaamisen johtaminen merkitsee esimiehille ja miten osaamisen johtaminen näkyy työssä ja käytännöissä?

5.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimukseni kohdeorganisaatioksi valikoitui Fazer Food Services, mikä on Pohjoismaissa toimiva henkilöstö- ja opiskelijaruokailun tuottaja. Yrityksen toiminta-alueisiin kuuluvat myös kongressi-, kokous- ja tilausravintolat, kurssikeskukset, suurtahtumien ravintolapalvelut sekä juhlien järjestäminen. Lisäksi yritys hoitaa myös julkisen sektorin ruokailupalveluja esimerkiksi päiväkodeissa, sairaaloissa ja palvelutaloissa. Yrityksessä työskentelee noin 7000 henkeä (Suomessa 3900) ja ravintoloita on yhteensä 1000.

Suuri osa ravintoloista on tietyn asiakasyrityksen tiloissa toimivia henkilöstöravintoloita, mutta ravintoloita on myös muun muassa oppilaitoksissa, hoivapuolella (päiväkodit, vanhainkodit) ja business parkeissa, jolloin asiakasyrityksiä voi olla useita. Lisäksi on kaikille avoimia ravintoloita. Ravintoloiden koko vaihtelee yhden työntekijän paikoista useamman kymmenen hengen yksiköihin ja suurin osa ravintolapäälliköistä tekee esimiestyön ohella paljon suorittavaa työtä. Ravintolapäälliköiden työnkuva on hyvin vaihteleva riippuen ravintolan koosta, segmentistä ja asiakasyrityksen tarpeista.

Toimenkuvaan vaikuttaa toimipisteen koko, toimipisteen luonne (esimerkiksi onko suljettu henkilöstöravintola, avoin ravintola, oppilaitos), ravintolapäällikön koulutus ja osaaminen, henkilöstön määrä ja asiakasyrityksen tarpeet.

Vuonna 2016 lopussa tapahtui organisaatiomuutos, joka muutti lähiesimiesten toimenkuvaa. Aiemmin osa esimiehistä oli ravintolaesimiehiä, joilla ei ollut henkilöstövastuuta, mutta muutoksen myötä esimiehistä tuli ravintolapäälliköitä, joilla on sekä henkilöstö- että tulosvastuu. Osa nykyisistä ravintolapäälliköistä oli jo aiemmin toiminut ravintolapäällikön nimikkeellä, mutta kuulunut kuitenkin ravintolaryhmäpäällikön alaisuuteen ilman henkilöstö- ja tulosvastuuta. Lisäksi osasta entisiä ryhmäpäälliköitä tuli ravintolapäälliköitä, jolloin toimenkuva muuttui aiemmasta. Samalla ravintolapäällikön esimieheksi tuli asiakkuuspäällikkö, jonka työparina toimii operatiivinen suunnittelija, joka muun muassa auttaa ravintolapäälliköitä heidän työtään liittyvissä asioissa. Ravintolapäälliköiden työnkuvaa muutettiin itsenäisemmäksi ja vastuita lisättiin. Lisäksi toimintaa alettiin kehittää yhä enemmän asiakaskeskeisemmäksi. Monille esimiehille muutos oli suuri ja uuden toimenkuvan ja tehtävien lisäksi piti opetella paljon uusia järjestelmiä. Monet esimiehistä pitivät esimerkiksi kehityskeskustelut vuonna 2017 ensimmäistä kertaa. Esimiesten koulutus- ja työkokemustaustoissa on paljon vaihtelua ja osalle uuden roolin opettelu on vaatinut paljon työtä.

Fazer Food Servicellä osaamisen johtaminen kuuluu lähiesimiehen työhön. Vaikka jokaisella yksilöllä itsellään on vastuu oman osaamisensa kehittämistä, on myös esimiehellä velvollisuus omien alaistensa kehittämistä. Lisäksi esimiehellä on vastuu uusien työntekijöiden perehdyttämisestä. Usein esimies toimii myös työpaikkaohjaajana työssä oppijoille, työelämään tutustujille ja työharjoittelijoille.

Halusin tässä työssä tarkastella ravintolapäällikön toimenkuvaa ja roolia sekä osaamisen johtamisen merkitystä ravintolapäällikön työssä. Tutkimuksessa tarkastellaan ravintolapäällikön työtä juuri tässä nimenomaisessa yrityksessä Suomessa, joten työ linkittyy hyvin tiiviisti tiettyyn organisaatioon ja maahan. Vaikka tavoitteenani on kuvata ravintolapäällikön työtä ja lisätä ymmärrystä lähiesimiehen tehtävistä, työni tavoitteenani ei ole tehdä yleistystä ravintolapäällikön toimenkuvasta ravintola-alalla, vaan se on kontekstisidonnainen, eikä yleistettävissä.

5.2 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimukseen osallistui kymmenen lähiesimiestä eli Fazer Food Servicessä työskentelevää ravintolapäällikköä. Kaikki haastateltavat työskentelevät pääkaupunkiseudulla. Halusin kuvata ilmiötä mahdollisimman kattavasti ja koin että valitsemalla hyvin erilaisten ravintoloiden ravintolapäälliköitä mahdollisimman monen asiakkuuspäällikön alaisuudesta tämä onnistuu parhaiten. Pyysin haastateltavaksi ravintolapäälliköitä kahdeksan eri asiakkuuspäällikön alaisuudesta ja mahdollisimman erilaisista ravintoloista. Lähetin haastattelupyynnön sähköpostilla, jossa kerroin tutkimuksen tarkoituksen ja kuvasin, miten tutkimus tullaan tekemään. Painotin luottamuksellisuutta ja tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta. Kerroin alustavat teemat, joita tutkimuksessa tullaan käsittelemään.

Haastatteluissa käsiteltävät teemat olivat esimiestyö, työhön liittyvät muutokset, henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johtaminen, ravintola-alan tulevaisuus ja osaamiseen liittyvät muutokset sekä ammatillisen koulutuksen reformin vaikutukset. Haastattelut tehtiin haastateltavan valitsemassa paikassa toukokuun 2018 ja joulukuun 2018 välisenä aikana. Syynä haastattelujen ajoittumiselle pitkään aikaväliin olivat terveyteen liittyvät syyt. Vasempaan käteeni syntynyt hermopinne esti kirjoittamisen useamman kuukauden ajan, joten haastatteluja ei ollut mielekästä tehdä, koska niitä ei olisi pystytty litteroimaan eikä analyysia kirjoittamaan. En kuitenkaan usko, että pidemmällä tauolla haastattelujen välissä olisi ollut merkitystä tutkimuksen tuloksiin. Nyt haastatteluista tehtiin neljä kesällä ja kuusi marras-joulukuun välisenä aikana.

Taustakysymyksinä tutkimuksessa kysyttiin henkilöstön määrää, esimiesten työkokemusvuosia ja koulutusta. Haastateltavien toimipaikoissa työskenteli 4-20 henkilöä. Kaikilla esimiehillä oli pitkä kokemus esimiestyöstä joko kohdeorganisaatiosta tai muusta ravintola-alan yrityksestä. Kaikilla haastateltavilla oli pohjakoulutuksena jokin esimiestutkinto, useimmilla esimiehen erikoisammattitutkinto. Esimieskoulutuksen lisäksi useimmilla ravintolapäälliköillä oli myös kokin tai tarjoilijan tutkinto. Koin tärkeänä, että minulla on käsitys, miten kauan esimiestyötä on tehty ja millainen pohjakoulutus esimiehillä on.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleisesti laadulliseen eli kvalitatiiviseen tai määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tämä tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena ja analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan menetelmää, jolla dokumentteja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentti tässä yhteydessä voidaan määritellä hyvin väljästi sisältäen niin kirjat, artikkelit, päiväkirjat, haastattelut kuin puheenkin. Toisin sanoen dokumentti voi olla mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Analyysin tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 103- 104.)

Teorialähtöisestä tutkimuksesta puhutaan silloin, kun tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. *Aineistolähtöisesti* tutkimusta tehtäessä tutkimuksen pääpaino on aineistossa, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana. (Eskola & Suoranta 1998, 83.) Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa voidaan ajatella olevan *teoriasidonnaisen* (tai teoriaohjaavan) tutkimuksen, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Tutkija voi myös tehdä huomioita empirian vastaamattomuudesta aiempiin tutkimuksiin. Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi. Omassa tutkimuksessani valitsin teoriasidonnaisen lähestymistavan. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoreettiset käsitteet löytyvät teoriasta. Tutkielmassa teoriasidonnaisuus näkyy esimerkiksi siinä, että valitsin analyysissä pääluokat ja yläluokat teoreettisista käsitteistä ja alaluokat syntyivät aineistosta.

Laadullisen tutkimuksen aineisto on mahdollista kerätä useilla tavoilla. Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely ja havainnointi. (Tuomi & Sarajärvi

2009, 71–72). Tämän tutkimuksen menetelmäksi koin luontevaksi valita haastattelun, jolloin tutkittavat pääsisivät itse mahdollisimman vapaasti kuvaamaan työtään, kokemuksiaan ja näkemyksiään tutkittavasta aiheesta. Lisäksi haastattelun etuna on esimerkiksi kyselyyn verrattuna joustavuus, koska siinä tutkija pystyy esittämään tarkentavia kysymyksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja väärinkäsitysten määrä voi olla vähäisempi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 73.)

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemahaastattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa haastatteli ja haastateltava käyvät fyysisessä, samanaikaisessa läsnäolossa läpi kysymyksiä, jotka liittyvät johonkin teemaan. Teemalla tarkoitetaan jotain laajempaa kokonaisuutta kuin kysymys. Haastattelujen avulla tutkija pyrkii saamaan ilmiön haltuunsa ja kasvattamaan ymmärrystään. Haastattelu etenee haastateltavan ehdoilla ja tutkittava kertoo vapaasti aiheesta. Teemat käydään läpi keskustellen, ja välillä tutkija tekee haastateltavalle tarkentavia kysymyksiä. Tämän jälkeen aineisto analysoidaan mahdollisimman nopeasti. (Kananen, 2017, 95.)

Seuraavaksi kuvaan tarkemmin tutkimuksen toteutusta.

5.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus aloitettiin keväällä 2018 tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja kirjoittamalla tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Kirjallisuuteen perehtyminen jatkui koko tutkielman tekemisen ajan. Päätettyäni tutkielmani aiheen aloitin lukemaan kirjallisuutta koskien osaamisen johtamista, henkilöstön kehittämistä ja esimiestyötä. Koska mielenkiintoni kohdistui ravintola-alan kontekstiin, perehdyin myös siihen.

Viitekehys rakentui osaamisen, oppimisen, esimiestyön sekä osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen teemoihin. Tämän jälkeen hahmottelin tutkimuskysymykset, joilla koin saavani esiin tutkimustehtävään liittyvät asiat. Tutkimustehtävän, teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten luomisen jälkeen hahmottelin teemahaastattelun kysymysrungon ja päätin analyysimenetelmän. Tulokset analysoitiin sisällönanalyysillä ja tavoitteena oli kuvata lähiesimiesten (ravintolapäälliköiden) työtä, siihen liittyviä

muutoksia ja miten osaamisen johtaminen näkyy ravintolapäällikön työssä. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin toukokuun 2018 ja joulukuun 2018 välisenä aikana.

Haastattelujen kesto oli 35 minuutista yli tuntiin. Keskimäärin haastattelut kestivät noin 45 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litterointi tehtiin sana sanasta, pois jätettiin huokailut ja haukotukset, jolleivät ne selkeästi liittyneet asiaan. Litteroitua aineistoa (arial, fontti 12, riviväli 1,5) tuli yhteensä 205 sivua. Litteroinnin jälkeen kuuntelin nauhoitukset vielä kerran läpi ja korjasin mahdolliset kirjoitusvirheet tai väärinymmärrykset.

Litteroinnin jälkeen luin haastattelut kerran läpi muodostaakseni kokonaiskuvan haastatteluista. Lisäksi merkitsin värikynillä koodin, mihin teemaan kappale mielestäni kuuluu. Karkeana värikoodina minulla oli neljä teemaa, joita olivat 1) esimiestyö, 2) osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen, 3) työn muutokset ja tulevaisuus sekä 4) muut kiinnostavat em. aiheisiin liittyvät kohdat. Sitten luin haastattelut taas läpi, mutta jätin huomioimatta värikoodaamattomat osiot, koska ne olivat mielestäni aineistoa, joka ei ollut keskeistä analyysin kannalta. Tämän jälkeen luin haastattelut vielä kerran uudestaan ja merkitsin marginaaleihin lyhyet muistiinpanot, mitä kappaleissa käsiteltiin ja mikä oli keskeistä. Alleviivasin myös mielenkiintoisia kohtia ja ympyröin mielestäni keskeisiä käsitteitä. Muodostin alkuperäisistä ilmauksista pelkistettyjä ilmauksia.

Kirjoitin puhtaaksi koneella aineistosta tekemäni muistiinpanot pelkistetyistä ilmauksista. Muistiinpanoja tuli 40 sivua. Nämä muistiinpanot sijoitin edellä mainitsemini neljään teemaan. Tämän jälkeen aloin luokitella teemojen sisällä muistiinpanojani eli pelkistettyjä ilmauksia eri alaluokkiin ja sitten sijoitella alaluokkia laatimieni yläluokkien alle. Yläluokat valitsin teoriaohjaavasti teoriasta. Aineiston karsinta ja luokkien muodostaminen olikin mielestäni analyysin yksi ehkä haastavimmasta osuudesta. Aineistossa oli niin paljon mielenkiintoisia asioita, että olisin mielelläni tutkinut ja analysoinut kaikkea. Kuitenkin yritin pitää mielessäni myös teorian ja sen ettei kaikkea voi työhön sisällyttää. Lopulta pääluokat ja yläluokat kuitenkin muodostuivat melko helposti teorian ja mielestäni tutkimuskysymyksiin vastaavien näkökulmien perusteella. Analyysin tueksi aineistosta on tuotu raporttiin sitaatteja haastattelusta. Sitaatit on merkitty haastattelujen tekojärjestyksessä eli h ja haastateltavan numero eli h1- h10.

Analyyssissä oli mielestäni välillä haastavaa tunnistaa puhutaanko esimiestyöstä ja siihen liittyvistä käytännöistä vai osaamisen johtamiseen liittyvistä käytännöistä. Tässä vaiheessa ymmärsin, miten esimiestyössä asiat usein limittyvät kokonaisvaltaisesti ja moniulotteisesti toisiinsa, eikä asioiden jaottelu ole aina mielekästä tai edes tarkoituksen mukaista. Lisäksi ilmiöille on tyypillistä kokonaisvaltaisuus, niin myös esimiestyön kohdalla. Lopulta tutkimuskysymyksiin oli muodostettu mielestäni keskeiset pääluokat.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastauksena oli ravintolapäällikön näkemyksiä työstään (pääluokka), joka muodostui viidestä yläluokasta: ravintolapäällikön tehtävän kuvaus, esimiehen monet roolit, hyvän esimiehen ominaisuudet, työn haasteet ja ristiriidat sekä tekijät työssä onnistumiseen.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastauksen pääluokaksi muodostui muutokset, jotka vaikuttavat ravintolapäällikön työhön. Tämä koostui kolmesta yläluokasta; organisaatiomuutos, ravintola-alaan, osaamiseen ja johtamiseen vaikuttavat muutokset sekä työhön ja alaan liittyvät tulevaisuuden näkymät.

Kolmanteen kysymykseen vastauksen pääluokka osaamisen johtaminen ravintolapäällikön työssä muodostui neljästä yläluokasta; Esimies osaamisen johtajana, osana esimiesten päivittäistä työtä, yksilön vai/ ja organisaation mukaista kehittämistä, työssäoppimista ja ulkopuolista koulutusta.

Ravintolapäällikön näkemyksiä työstään		
	Yläluokka	Alaluokka
	Ravintolapäällikön tehtävän kuvaus	Suorittava työ, erilaiset esimiestyöt, näkökulma johtamiseen
	Esimies monen roolin hallitsijana	Erilaiset roolikuvaukset
	Hyvän esimiehen ominaisuudet	Erilaiset ominaisuudet - ihanteita, todellisuutta, kehittämiskohteita, ristiriitoja
	Työn haasteet ja ristiriidat	Ajankäyttö, työn priorisointi, organisointi, erilaisten ihmisten johtaminen, tuloksen tekeminen
	Tekijät työssä onnistumisen taustalla	(Oman esimiehen) tuki, vuorovaikutus/ yhteisöllisyys, oman osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen, työn haasteellisuus ja haasteissa onnistuminen, palaute, kiitos ja kannustus

Muutosten vaikutus työhön, osaamiseen ja johtamiseen		
	Yläluokka	Alaluokka
	Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhön ja yksilöön	Suhtautuminen muutokseen, kokemukset muutoksesta, työn kuvan muutokset, tuen kokemus muutokses- sa, asenteen vaikutus
	Ravintola-alaan, osaamiseen ja johtamiseen vaikuttavat muutokset	Asiakkaan tarpeiden muutokset, osaamisen muutokset, osaavan työvoiman saamiseen liittyvät haasteet, ammatillisen koulutuksen reformin vaikutukset, monimuotoisen työyhteisön haasteet, ikäjohtaminen
	Työhön ja alaan liittyvät tulevaisuuden näkymät ja haasteet	Osaavan työvoiman saatavuuteen liittyvät haasteet, osaamistarpeiden muutokset, ratkaisut tulevaisuuden haasteisiin

Osaamisen johtaminen ravintolapäällikön työssä		
	Yläluokka	Alaluokka
	Esimies osaamisen johtajana	Merkitys ja rooli työhyvinvoinnin, motivaation ja kokonaisvaltaisen johtamisen näkökulmasta, osaamisen varmistamista, osaamisen kasvun ja kehittymisen mahdollistamista ja tukemista
	Osana esimiesten päivittäistä työtä	Arkisissa toiminnoissa tapahtuvaa, vuorovaikutusta, säännöllisiä keskusteluja, palautteen antamista ja kannustamista
	Yksilön vai/ ja organisaation mukaista kehittämistä	Yksilön motivaation mukaan, osaamisen kehittäminen; pakko vai mahdollisuus, esimiehen ja organisaation vastuu vai yksilön vastuu, strategian mukaista toimintaa, tiimioppimista ja yhteistyötä
	Työssäoppimista ja ulkopuolista koulutusta	Työssäoppimisen käytäntöjä, koulutusta, erilaisia menetelmiä oppijan mukaan

6 Tutkimuksen tulokset ja niiden tulkintaa

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja niiden tulkinnan tutkimuskysymyksiäni seuraten. Tutkimuskysymykset olivat: 1) Miten ravintolapäälliköt kuvaavat lähiesimiehen työtä ja omaa rooliaan? 2) miten työnkuvaan ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat erilaiset (ravintola-alaan liittyvät) muutokset? 3) Mitä osaamisen johtaminen merkitsee esimiehille ja miten osaamisen johtaminen näkyy työssä ja käytännöissä? Luvun lopuksi tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

6.1 "Esimies paljon vartijana"- ravintolapäällikön näkemyksiä omasta työstään ja roolistaan

Ravintolapäällikön tehtävän kuvaus - kokonaisuuksien hallintaa ja arjen palapeliä

Ravintolapäällikön toimenkuva riippuu hyvin paljon toimipisteestä, missä hän työskentelee. Toimenkuva esimiestyön osalta on organisaation puolelta määritelty. Työskenteleä asiakkaitten kanssa edellytetään jo organisaation puolelta, samoin kokonaisvaltainen tulos- ja henkilöstövastuu kuuluvat toimenkuvaan. Vaikka ravintolapäällikölle on tehty toimenkuva, johon on kuvattu, millaisista **esimiestehtävistä** ravintolapäällikkö vastaa, yhtenäistä toimenkuvaa on vaikeaa määritellä työn, työtehtävien ja työpisteen vaihtelevuuden vuoksi. Työnkuvaan vaikuttaa esimerkiksi hyvin paljon toimipisteen koko ja millaisesta ravintolasta on kyse.

Esimiehen tärkeimmiksi tehtäviksi haastateltavat näkevät *henkilöstön ja työn johtamisen* sekä *asiakaspalvelun*. Näkökulma johtamiseen kuitenkin vaihtelee. Osa ravintolapäälliköistä kuvaa johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta, toisilla korostuu johtaminen talon strategisten tavoitteiden mukaan, muutama tuo asiakaslähtöisyyden hyvin vahvasti esiin.

..mä pidän sitä henkilöstön hyvinvointia tosi tärkeänä, oikeestaan mulla on se ollut aina se ykkösasia. (h10)

..sillä asiakaspalvelulla, sillä asiakaskohtaamisella on mun mielestä se järjettömän iso merkitys siinä. (h3)

Tuloksen tekeminen keskeisenä tehtävä mainitaan muutamassa haastattelussa. Lisäksi johtamista hahmotetaan **kokonaisuuden hallintana**, jolloin johtamisessa tulee hallita monta eri puolta.

..saada hyvä porukka kokoon ja johtaa niitä niin, että saa parhaan niistä irti. Asiakkaat tyytyväisiä ja hyvä tulos. Eli niin kun pyhä kolminaisuus. (h4)

..katsoo, että talon tavoitteet saavutetaan ja sitten henkilökunnan hyvinvointi..ja tietysti tulos on aina a ja o. Ja sit asiakaspalvelu, et sehän on mun mielestä semmonen, et jos sen unohtaa, ei tuu sitä tulostakaan. (h7)

Esimiestyön lisäksi ravintolapäälliköt tekevät paljon myös **suorittavan (operatiivisen) tason töitä**. Kaikki haasteltavat osallistuvat ainakin jossakin määrin suorittavaan työhön. Suurimmalla osalla suorittavaan työhön osallistuminen kuuluu automaattisesti työnkuvaan, pienemmissä paikoissa esimies on yksi työntekijöistä.

..mut jos mieltii pientä paikkaa, jossa kaks, niin esimies on siellä ihan kädet taikinassa koko ajan. (h6)

Isommissakin paikoissa ravintolapäällikön oletetaan olevan asiakkaiden näkyvissä ja saatavilla, vaikkei suoranaisesti suorittavaa työtä tekisikään. Suorittavaan työhön (ei esimiestyötä) osallistuminen nähdään pääsääntöisesti hyvin myönteisesti etenkin asiakaspalvelun osalta ja toisaalta myös johtamisen kannalta.

..meillä ei oo tavallaan tarpeeks kassoja, niin mä oon siinä pari tuntia ja se on sitä ihaninta aikaa, saa olla siinä asiakkaitten kanssa ja se on kyllä ihan makeeta. (h7)

Monet kuvasivat, ettei esimies voi johtaa, jos ei tiedä, mitä ravintolassa tapahtuu ja jos itse ei osallistu suorittavaan työhön. Nähdään, että suorittavaa työtä tekemällä päästään lähelle asiakasta, pystytään havainnoimaan henkilöstön työtä ja antamaan palautetta, toimimaan itse esimerkkinä sekä opettamaan ja kehittämään henkilöstöä.

..että tulee niitä asiakaskohtaamisia ja ne näkee sut ja sun pitää olla siellä suorittavassa työssä jonkin verran, että ne sun alaiset näkee ja sä näet mitä siellä tapahtuu ja mitä siellä tehdään. (h4)

Muutamassa haastattelussa tuli ilmi, että ravintolapäällikkö haluaa itse opettaa ja perehdyttää kaikki työntekijät. Tällä varmistetaan osaaminen ja toisaalta tuloksen ja strategian mukainen toiminta. Osa ravintolapäälliköistä toi kuitenkin esiin, ettei ravintolapäällikkö itse ehdi hoitamaan kaikkien perehdyttämistä ja perehdytysvastuu on jaettu henkilöstön kesken.

..Opetan itse kaikki alusta pitäen että tiedän, että se homma tulee hoidettua ja sen takia se on niin tärkeä, että itse tiedän, kun olen ollut itse tekemässä sitä työtä, että mun on helppo sanoa, että kyllä nää menee näin, ettei tuu sitten, ei riitä rahkeet, ei pysty tekemään, niin mulla on esittää sitten faktaa, että kyllä pärjää tällä henkilömäärällä. (h8)

Myös suuremmissa ravintoloissa, joissa henkilöstöä on lähemmäs kaksikymmentä, joutuu esimies tekemään välillä suorittavaa työtä esimerkiksi sijaistamalla poissaolijoita. Muutamat ravintolapäälliköistä totesivat, että vaikka suorittava työ ei varsinaisesti kuuluisi heille, hyvin usein he sitä tekevät. Hyvin tyypillisesti ravintolapäälliköt kuvasivatkin, että sairastapauksissa juuri esimies tuuraa poissaolijan. Myös kiiretilanteissa esimies siirtyy auttamaan tekemällä suorittavaa työtä.

..tarvittaessa kyllä ja haluankin, mutta sehän ei kuulu mun toimenkuvaan oikeastaan, mutta osallistun mahdollisuuksien mukaan. (h10)

..ja sitten jos meillä on joku pois, niin se on mä, joka tekee sen sisään. (h7)

Suorittavan työn tekeminen voi myös johtua siitä, ettei esimies luota tai usko työntekijän suoriutuvan jostain tehtävästä. Koetaan myös, että jos työntekijällä on jo niin paljon tehtäviä, häntä ei voida kuormittaa enempää. Työn delegoiminen ei välttämättä onnistu myöskään työntekijän heikon osaamisen vuoksi.

..niin hirvee kattoo semmosta ahdistuksen määrää mikä siitä tulee sille toiselle, että kun se ei mene millään perille, niin se on niinku musta sellanen, että mä nyt teen tuon tuossa sitten itse nopeemmin. (h1)

..et ehkä ei oo ihan sitä luottoa, että uskaltais jättää ton. (h7)

Ihmisten johtamiseen eli henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytäntöjä tehdään myös suorittavan työn ohella. Esimerkiksi henkilöstön kehittämistä ei muutamaankin poikkeusta lukuun ottamatta mainittu omiin työtehtäviin kuuluviksi, mutta haastattelujen aikana kävi esiin, että osaamisen johtamista tehdään kuitenkin pienin teoin, arkisissakin yhteyksissä. Tämä sama toistui ylipäänsä ihmisten johtamiseen liittyvien asioiden suhteen.

..puolet ja puolet, et mä oon laskenu sen niin, että tottakai sitä esimiestyötä on siinä niinkun koko ajan. (h9)

Ravintolapäällikön suorittaviin työtehtäviin vaikuttaa ravintolapäällikön koulutus, osaaminen ja miten työt henkilöstön kesken on jaettu. Osa haastatelluista on enemmän sali- ja tarjoilutehtäviin suuntautuneita, toiset taas tekivät enemmän keittiöpuolen tehtäviä. Esimiestehtävät ovat pääsääntöisesti kaikille yhteisiä. Ravintolapäälliköt kuvasivat haastatteluissa tehtäviä, joita työsään tekevät ja nimesivät millaisista tehtävistä heidän työnsä muodostuu (liite 1) Ravintolapäällikön tehtävät ovat hyvin moninaisia ja yksi haastatelluista kuvasi tyhjentyvästi ja hyvin kuvaavasti, mistä ravintolapäällikön työ koostuu.

..no kaikesta, teen ihan kaikkea (h9)

Tämä edellä mainittu sitaatti kuvastaa ehkä parhaiten sitä kokonaisvaltaisuutta, millaisena ravintolapäällikön työn kuva näyttäytyy. Isommissa paikoissa esimiehellä on mahdollisuus keskittyä enemmän pelkkiin esimiestehtäviin ja toisaalta asiakaskeskeiseen toimintaan, pienemmissä paikoissa esimiehen on hoidettava enemmän myös suorittavaa työtä. Kuitenkin myös isompien paikkojen esimiesten työ koostuu hyvin monesta eri osa-alueesta. Työtä ei voi nähdä kapeasti tai yhteen osa-alueeseen keskittyvänä, vaan ravintolapäällikön työ on kuin palapeli, mikä koostuu useasta eri palasesta.

.. sitä vois ajatella, että siellä vaan kun on tommonen porukka, niin sitä vois ajatella, että sitä vaan toimistossa vaan vähän naputtelee ja tekee vähän työvuorolistaa ja päivittää vähän omavalvontaa ja sen sellaista ja vastaa tarjouksiin ja puhelimeen, mutta kyllähän se täällä koostuu todella monista eri tehtävistä. (h6)

Esimies monen roolin hallitsijana

Ravintolapäälliköt kuvasivat itseään ja esimiestyötä myös erilaisten roolien ja ominaisuuksien ja johtamistyylien kautta. Oma rooli nähdään **toiminnan suunnan näyttäjänä** (*"pitää olla semmoinen esimies, joka näyttää semmosta isoa visiota minne ollaan menossa ja mitä halutaan tehdä."*) eli esimies, joka johtaa henkilöstöään kohti yrityksen strategisia tavoitteita. Useammassa haastattelussa puhuttiin ennakkoinnin merkityksestä työssä. Ei riitä, että esimies elää pelkästään tätä päivää vaan on kyettävä näkemään asioita myös eteenpäin. Kuitenkin tärkeintä on esimiesten mukaan varmistaa, että päivittäinen työ on kunnossa, koska työtä tehdään asiakkaille ja jokainen päivä on pystyttävä tarjoamaan parastaan haasteellisista tilanteista huolimatta.

Esimies toimii myös **kapellimestarina** (*"tsekkaan, että työ hoituu, vähän niin kuin kapellimestarina"*) esimiehellä tulee olla kokonaisuus hallinnassa, **opettajana** (opettaa ja perehdyttää työtehtäviin), **äitinä** (nuorten työntekijöiden ja työharjoittelijoiden tukemista ja kannustamista), **asiakaspalvelijana** (*"työssä on tykättävä passata ihmisiä"*), ja **ohjaajana** (työssäoppijoiden ja työntekijöiden työn ohjaaminen).

Lisäksi omaa roolia kuvataan **työhyvinvoinnin ja tuloksen varmistajana** (*"mä annan niille ne puitteet, että heidän on hyvä tehdä sitä työtä, koska mähän tarvitsen heitä että me saadaan tehtyä hyvä lopputulos."*). Työhyvinvoinnin varmistaminen ja hyvinvoinnin merkitys tulee esiin useamman esimiehen vastauksissa. Esimies toimii myös **fiiliksen luojana** (*"itsehän sitä sitten osottaa sen kuinka paljon sille työlle annetaan ja millasella fiiliksellä sitä tehdään"*), **tunteiden hallitsijana** (hallitsee sekä omat tunteensa, pystyy toimimaan rauhallisesti ja aina esimiehen roolissa sekä osaa ratkoa työntekijöiden ristiriitoja sekä puuttua tulehtuneisiin väleihin) ja **psykologina** (*"välillä saa toimia psykologina, melkein psykiatrina, vaikkei me mitään psykologeja ollakaan"*).

Rooli **osaamisen johtajana** tulee esiin useammassa haastattelussa, nähdään tärkeänä, että esimiehenä osaa antaa henkilökunnalle vapauden ja mahdollisuuden kehittää työtään. (*"et jokainen kokis, et saa toteuttaa niitä ideoitaan, ettei oo heti negatiivinen asenne kaikkeen sillä esimiehellä, vaan et jokaisella olis se vapaus vaikuttaa siihen työhönsä."*)

Esimerkkinä ja mallina toimiminen toistui esimiesten puheissa useasti. Nähdään, että omalla toiminnalla oli suuri merkitys henkilöstön kehittämisessä, motivoimisessa ja opettamisessa. Esimerkkinä toimimiseen liittyi hyvin vahvasti positiivisuus ja ylipäättään johtaminen nähtiin hyvin ihmisläheisenä toimintana.

..omia vahvuuksia kehittää tota eteenpäin ja omia heikkouksia parantaa ja nähdä niitä heikkouksia ja vahvuuksia myös alaisissaan tietysti ja sitä kautta sitten opettaa heitäkin. Tukea heitä siinä, missä tarvitsee tukea ja tota myös itsessään (auraa), koska sehän ei oo pelkästään ole heidän eteenpäin menemistä vaan itsekin pitää oppii koko ajan uutta. (h7)

Haastateltavien näkemyksen mukaan esimiehen tulee toimia sekä esimerkillisesti että **esimerkkinä**. Hänen täytyy itse olla kiinnostunut alasta, seurata trendejä ja nähdä itsensä tiedon jakajana ja opettajana. Muutama esimiehistä tuo esiin, että esimiehen on välitettävä eteenpäin henkilökunnalle mitä itse on oppinut. Ellei esimies itse ole kehityshaluinen ja osaa jakaa tietoa, voi kehitys paikassa loppua. Esimiehen tulee olla itsekin kehityshaluinen sekä kehitysmönteinen ja näyttää se henkilöstölle.

..et he tavallaan ymmärtää sen muutoksen, et miks mäkin tässä jotain sanon ja et pitää koko ajan kehittää ja tehdä. Ja jotenkin katse olla aina eteenpäin. Ja yritän ite sitä omalla esimerkilläni näyttää. Mut siit oon vähän harmissaan, että jos ei sit tota ookaan semmonen esimies joka jaksaa innostua ja näin, et vähän se kehitys ja tietoisuus, jos ei kerrota se voi jäädä vähän niinkun siihen. (h6)

..pitää olla se esimerkki ja että sun pitää aina itse jaksaa, aina olla innostunut, aina itse olla ensimmäisenä mukana kaikissa jutuissa, ettet sä oo..niin niin et jos ne näkee et se pomo on ihan semmonen, ettei innostu mistään, niin eihän nekään innostu mistään. (h7)

Esimiehen roolina nähdään toimiminen henkilöstön **kannustajana ja tukijana**. Esimiehen tulisi nähdä työntekijöiden vahvuudet ja tukea työntekijää, että tämä voi hyödyntää vahvuuksiaan ja tehdä sitä, missä on hyvä. Esimiehen tulisi kuitenkin myös kannustaa työntekijää kokeilemaan uusia asioita, oppimaan uutta ja menemään epämuksualueelle. Kannustaminen on tärkeää etenkin silloin kun työntekijä kokeilee jotain uutta. Työ tulee nähdä ja siitä antaa positiivista palautetta. Tämän nähdään lisäävän onnistumisen kokemuksia ja sitä kautta osaamisen ja uskalluksen kasvamista.

..osaa niinku kannustaa ja viedä niitä niinkun parhaita puolia eteenpäin eli kannustaa siinä missä ihminen on niinkun hyvä. Löytää niistä sitten niitä vahvuuksia.(h1)

..mun tehtävä on auttaa ja huomata ja sanoa. Pitää kannustaa ihmisiä siihen, että kuka mitään tekee niin että ne haluis jatkuvasti kokeilla vähän jotain uutta tai ehkä jotain vähän pelottavampaa, niin kokeilla joskus just sitä.(h6)

Oma rooli koetaan enemmän henkilöstöä tukevana ja kannustava kuin käskyttävänä tai autoritäärisenä. Vain yksi haastatelluista mainitsi olevansa **auktoriteetti**, mutta hänkin koki että ymmärrys erilaisten ihmisten johtamisesta on tärkeää työssä onnistumisen kannalta.

..just semmonen tota niin näkyy et on auktoriteettiä, se täytyy olla. Sitten hyvä myöskin piirre että osaa kuunnella niin se semmonen että osaa lukea ihmisiä ja osaa löytää ne ihmistyyppit ja että osaa kohdata niitä erilaisia ihmisiä. (h3)

Ylipäätään haastateltavien johtamistyylinä oli nähtävissä ihmisläheisen, demokraattisen ja valmentavan johtajuuden piirteinä. Haastatteluissa tuotiin kuitenkin esiin, että johtamisen tulee olla jämäkkää, asioihin puuttuvaa ja yrityksen tavoitteiden mukaista. Täytyy osata ja uskaltaa johtaa.

..että saat sen ehkä niin kuin sen fiiliksen ihmisille, et me tehdään tätä yhdessä ja saa ideoita ja saa vaikuttaa, mutta pitää myös tulla ajoissa töihin ja tehdä sovitut työt. (h6)

Hyvän esimiehen ominaisuudet - todellisuutta vai ihanteita?

Ravintolapäälliköt kuvasivat hyvin laajasti myös erilaisia ominaisuuksia, joiden näkivät olevan tärkeitä esimiehille. Useimmissa haastatteluissa tuli esiin esimerkillisyys ja kannustavuus. Myös positiivinen asenne työntekijöiden kehittymishalukkuuteen ja ylipäänsä positiivinen suhtautuminen asioihin mainitaan haastatteluissa. Innostavuuden, joustavuuden, kärsivällisyyden ja tasapuolisuuden katsotaan olevan keskeisiä ominaisuuksia esimiehelle. Esimiesrooliin katsotaan kuuluvan myös rohkeus ja jämäkkyys puuttua asioihin.

.. oikeudenmukaisuus, sit semmonen positiivisuus ja kannustavuus, toisaalta semmonen tiukka asioihin puuttuminen. Varmaan siihen positiivisuuteen ja kannustukseen kuuluu semmonen, että tulis innostavuus, pitää olla esimies, joka näyttää isoa visiota että mihin ollaan menossa ja mitä halutaan tehdä. Niin se semmonen, kun kaikki kuitenkin katsoo susta mallia, niin itsehän sitä sitten osottaa sen kuinka paljon sille työlle annetaan ja millasella fiiliksellä sitä tehdään. (h2)

Ymmärrys erilaisten ihmisten johtamisesta mainittiin useammassa haastattelussa. Yksi haastatelluista kuvasi tätä erilaisten ihmisten kanssa toimimista kyvyllä ymmärtää ryhmädynamiikkaa. Etenkin kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa katsotaan hyvin tärkeäksi ja samoin sitä miten asiat osaa esittää erilaisilla tavoin yksilön mukaan.

..sellaisia taitoja jollakin tasolla tarvitaan, että osaa lukea työntekijöitä, toisille asioiden kertominen pitää esittää eri tavalla, että kaikki ei pysty sisäistämään samalla tavalla ehkä sitä. (h10)

.. et jos yrittäis saada jotain mukaan kehitykseen niin mä sanoisin, et se on semmosta, että saa ne mukaan koko jengiin ja että taitaa sen että miten ketäkin tökkii eteenpäin, kun kaikille ei mee se sama. Toiselle voi hyvinkin sanoo silleen suoraan että tää pitää opetella ja jollekin toiselle pitää esittää se eri tavalla. (h7)

Roolit ja ominaisuudet kuvaavat sitä millaisena esimies itsensä näkee tai millaisena hän näkee hyvän esimiehen olevan. Ominaisuuksien kohdalla keskustellessa oli välillä vaikea hahmottaa, kuvaako esimies niillä itseään vai ihanteita, millainen hyvän esimiehen kuuluisi olla. Nämä hyvän esimiehen ominaisuudet olivat nimittäin monella myös kehittämiskohteena. Esimerkiksi kyky ymmärtää erilaisia ihmisiä tiedostetaan tärkeänä ominaisuutena, mutta samalla se on itselle vaikeaa.

..vaan et opit tuntemaan ihmisiä niin sen olen kokenut nyt viimeaikoina semmoseksi tärkeäksi ja hyväksi ominaisuudeksi ja itselle laittanut sen semmoseks kehityskohteeksi tullakseni paremmaksi esimieheksi niin niin ensiarvoisen tärkeää on se, että tunnistaa ihmistyyppiä ja osaa kohdata ne oikeella tavalla niin välttyy monelta niinkun tommoselta törmäykseltä. (h3)

Todellisen ja ihanteen välissä on myös ristiriitaa ja jatkuvaa tasapainoilua. Esimerkiksi organisointikyky nähdään vastaajasta riippuen joko tavoitteena, haasteena tai koettuna vahvuutena ja omana ominaisuutena. Nähdään myös, että esimiehen tulisi olla kärsivällinen ja hyvä kuuntelija, mutta itse koetaan, että se on omalla kohdalla haasteellista.

..Kuuntelemisen taitoo, mä oon niin hirveen höpöttään, etten mä osaa kuunnella muita mä oon ehkä sillai sit kumminkin tämmönen lyhytpinnanen että mä tota tiedostan sen mut se et mä aina jaksasin toteuttaa sen kuuntelemisen. (h7)

Esimiehiä kuvataan muutamassa haastattelussa myös "tunnollisten naisten joukkona". Tätä ominaisuutta ei kuitenkaan pidetty pelkästään ihanteena tai tavoiteltavana ominaisuutena, vaan se nähdään enemmän negatiivisessa valossa. Tunnollisuuden nähdään

kuormittavan esimiestä ja vähentävän hyvinvointia. Kuitenkin tämä ominaisuus tulee esiin tai näyttäytyy todellisuutena hyvin monen esimiehen tavassa työskennellä tai suhtautua työhön.

..jaksako ihmiset, kun me ollaan tällanen kunnianhimosten, tunnollisten naisten firma, missä kaikki haluaa osottaa sen, että pärjään ja pystyyn ja osaan, mut jos sitä tavallaan vaaditaan liian pitkään ja se ei oikein tunnu missään vaiheessa hellittävän ...kun koko ajan tulee jotain uutta. (h2)

Lähes kaikki esimiehet tuovat esiin, että on tärkeää, että esimies on läsnä ja helposti lähestyttävissä. Kuitenkin koetaan että tärkeää pysyä esimiesroolissa, riittävän etäisenä työntekijöihin nähden jotta voi hoitaa vaikeat tilanteet työasioina. Koetaan tärkeänä, että pystytään pysymään esimiesroolissa kaikissa tilanteissa. Tätä rajanvetoa on jouduttu myös opettelemaan ja etenkin esimiesuran alussa tämä oli ollut monelle suuri haaste.

..pienää etäisyyttä pitäis ottaa sinne henkilökuntaan, että ehkä ite on silleen positiivisesti huomannut et oon saanu paljon irti ihmisistä kun on ollu siinä lähellä mutta sit siinä on taas se käännteinen puoli taas että miten paljon niitä ihmisten murheitakin sitten tulee taas itselle kannettavaksi ja siihen ehkä pitäis opetella sellasta selvempää rajanvetoa, et mikä kuulus siihen työtehtävään. (h2)

..siinä on hirveen tärkeitä, että on lähellä niitä työntekijöitä, mutta silti ei sais mennä liian lähelle, että mullakin on ollu ehkä nuorempana se ongelma, että mä oon menny sitten liian samalle tasolle. (h10)

Ristiriitoja ja haasteita työn ja tehtävien välillä

Esimiehen keskeisempään tehtävään eli johtamiseen liittyy esimiehillä erilaisia haasteita. Haastatteluissa tulee esiin erilaisten ihmisten johtamiseen liittyvät haasteet. Yksi haastateltavista pohtii, ettei hänellä ole organisoinnin ja ajankäytön kanssa ei ole ongelmia, hän on niissä hyvä, mutta työssä stressaavat ihmisten väliset ristiriitatilanteet.

..mä koen olevani hirveen hyvä ajankäytön kanssa, että se ei tuota mulle sellasta ongelmaa, et mä en niinkun stressaa semmosesta että mulle tulee yhtäkkiä monta asiaa päällekkäin, niin se ei niin kun stressaa mua, mua stressaa ne ihmissuhteet, jossa siellä on jotain.(h9)

Toinen taas kokee, että ihmisten johtaminen sujuu, mutta kokee itse tuloksen tekemiseen ja kustannuksiin liittyvät asiat haasteellisiksi. Koetaan, että tulokseen pääseminen on aina vain haasteellisempaa.

..Tänä päivänä siis tota tuloksen tekeminen on tosi haasteellista. Kuitenkin et pysyy sitten siellä vaadittavissa luvuissa, se on tosi haasteellista ja vaikeeta. Tuntuu, että aina ne vaatimukset karkaa käsistä ja sit se realiteetti voi olla ihan toista. (h10)

Ristiriita työn, ajankäytön, jatkuvasti tulevien uusien työtehtävien ja osaamisen kesken mietityttävät esimiehiä. Ajankäytön hallinta ja töiden priorisointi mainittiin useammassa haastattelussa. Myös oman työn organisoinnin haaste nostetaan esiin. Työmäärän koettiin kasvaneen etenkin organisaatiomuutoksen jälkeen, tämä mainittiin yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikissa.

..et kun mun työmäärä lisääntyy, kun koppihommat lisääntyy ja samaan aikaan kuitenkin haluttas, että oisin siellä ihmisten parissa, missä ittekin haluisin olla, tavallaan se yhtälö on ihan mahoton. (h2)

..No sanotaan että haasteellisemmaksi koen itse sen että osaa organisoida oman työnsä niin hyvin kuin pystyy, että olis mahdollisimman tehokas ja nopea, niin se ei vaan oo kauheen helppoa. Sitä työtä vaan on niin paljon ja tärkeysjärjestys.(h4)

Työmäärän lisääntyminen tuo esiin myös huolen jaksamisesta ja ajankäytön jakamisesta. Esimiehet pohtivat omaa jaksamistaan ja hyvinvointiaan. Työ halutaan tehdä hyvin, mutta kaiken uuden oppiminen ja asioiden sisäistäminen sekä sääntöjen noudattaminen myös kuormittaa. Jaksamiseen liittyvien asioiden pohtiminen ei liity kuitenkaan pelkästään omaan työhön vaan yleisesti ravintola-alan raskauteen ja henkilöstön ikääntymiseen, kun vaatimukset kasvavat koko ajan ja työtä tehdään yhä vähemmällä porukalla.

..No se hyvinvointi, se jaksaminen ja ehkä se jos et sä oo noudattanu kaikki sääntöjä tai oppinu kaikkia ohjeistuksia, tee kaikkia. (h8)

..mitä sitten kun kaikille tulee ikää..kun me ikäännytään, niin ihminen ei vaan jaksa. (h5)

Tasapainoa esimiestyön ja suorittavan työn välillä haetaan. Vaikka suorittava työ nähdään tärkeänä ja mielekkäänä, koetaan sen usein vievän paljon aikaa esimiestyöltä. Koetaan ettei esimiestyöhän ole aina riittävästi aikaa. Useimmat ovat yrittäneet muokata työnkuvaansa vähentämällä suorittavan työn tekemistä.

Myös tasapaino eri esimiestehtävien osalta koetaan haasteena. Esimiehen työhön liittyvien hallinnollisten paperitöiden ja raportointiin liittyvien tehtävien, niin kutsuttujen "koppi-hommien" koetaan vievän paljon aikaa.

..nyt näissä raporteissa, et raportoidaan samaa asiaa neljällä eri kerralla. (h5)

Esimiestyön tärkeimmäksi tehtäväksi mainitaan henkilöstöjohtaminen. Kuitenkin esiin tuodaan, että esimiestyötä tehdään usein iltapäivällä muun työn jälkeen tai sen jälkeen kun muu henkilökunta on lähtenyt kotiin. Silloin esimiestyöllä tarkoitetaan *hallinnollisia tehtäviä* ns. paperitöitä, eikä ihmisten johtamista.

..mä saatan tehdä koko päivän pelkästään suorittavaa työtä, että mä en tee esimiestyötä ollenkaan ja ne saa roikkua sitten sanotaanko kun työpäivä on loppu, niin sitten mä pääsen niitä tekemään. (h7)

Yksi haastateltavista toi esiin, että hänen mielestään useimmat esimiehet vieläkin ajattelevat että paperityöt ovat niitä tärkeimpiä ja "oikeita esimiestöitä" joiden varjolla unohdetaan ihminen, niin henkilöstö kuin asiakaskin. Hän kuvasi myös, että esimiehisäkin on vielä osin vanhakantaista ajattelua, että ihmisten johtamisen sijaan johdetaan asioita, vaikka tämä onkin muuttumassa.

..et vaikka ne paperihommat on tärkeit, se on edelleen et jollekin tuntuu, et ne on edelleen ne tärkeimmät et unohetaan melkein se ihminen, unohetaan se asiakas. Et jos et sä pidä niitä sun ihmisiä ja sun asikasta tyytyväisenä niin ei oo kohta enää mitään paperihommiakaan kohta enää tehtävänä, et tavallan mä aina ite ajattelen aina näin. (h6)

Esimiehet joutuvat tänä päivänä työsään käyttämään paljon erilaisia tietoteknisiä järjestelmiä. Monet esimiehistä kuvaavat, että järjestelmien opetteluun menee paljon aikaa ja omien IT-taitojen hallinta katsotaan osin heikoksi. Kuitenkin kaikki esimiehet kokevat, että järjestelmät on opittavissa ja opettelu vain vaatisi aikaa. Teknisen osaamisen sijaan tukea työhön kaivattiinkin enemmän henkisellä tasolla. Toki konkreettisiakin tuen tarpeita, kuten IT-taidot tai järjestelmiin liittyvä opastus esiintyi haastatteluissa, mutta selkeästi enemmän kaivattiin henkistä tukea, vertaistukea ja tukea haastavien tilanteiden selvittämiseen tai esimiehen ajankäytön haasteisiin.

..enempi se menee siihen henkiseen puoleen kun toi on kuitenkin aika raadollista toi, niin ite tarvii semmosta, vaikka ite osaakin ja tietää, niin se on vähän niin kuin mielelle helpotusta. (h5)

Tekijöitä, jotka tukevat esimiestyössä onnistumista

Ravintolapäällikön työtä on tarkasteltu tehtävänkuvan, roolien ja ominaisuuksien kautta. Mitkä tekijät sitten edistävät esimiehen työssä onnistumista, tasapainoilua eri roolien välillä, ammatillisen osaamisen kehittymistä ja työssä jaksamista?

Pääsääntöisesti ravintolapäälliköt kokivat saavansa tukea ja koulutusta työn käytännön tekemiseen, tekniseen puoleen, erilaisiin uusiin järjestelmiin. Esimiestyöhönkin koulutusta on ollut tarjolla suurimman osan mielestä riittävästi. Ongelmana oli pikemmin ajan löytyminen opetteluun tai koulutukseen osallistumiseen.

..koulutukseen osallistuminen vie työaikaa ja kuormittaa arkea, siitä saatava hyöty jää rasitteen alle. (h2)

Esimiestyötä oppii kuitenkin monen haastateltavan mielestä parhaiten tekemällä ja esimerkiksi oman työn organisoinnin tueksi kehitellään erilaisia menetelmiä.

..kyllähän se tota se työ opettaa, koskaan ei ole valmis, mut niinkun näinä vuosina musta tuntuu, että mäkin oon ottanu aimo harppauksia eteenpäin siinä esimiestyössä, et se mistä joskus on aloittanut. (h10)

..no sitä organisointikykyä (nauraa).. mutta tota noin, semmonen, järjestelmällisyys, mutta mä koen että mä oon hirveen hyvällä tiellä siinä. (nauraa) ensinnäkin kun mä oon ymmärtänyt et se on semmonen asia, (nauraa) jolle voi tehdä jotain. (h1)

Uusien taitojen oppimisen ja koulutuksen lisäksi haasteet pyritään selättämään kokemuksen tuomalla varmuudella. Lisäksi nähtiin, että oman elämän (työ/ vapaa-aika) järjestyksessä pitäminen ja tietty etäisyys niin työntekijöihin, asioihin kuin tunteisiin auttavat esimiestyön haasteissa. Työssä auttaa, kun omat elämänarvot ovat kunnossa ja itsestään pitää huolta. Nämä tekijät ovat niitä niin sanottuja itsensä johtamisen taitoja.

.. et itellä on sen verran kuitenkin kokemusta, niin osaan sen pohjalta ja ehkä ne omat elämänarvot on niinkun kunnossa et ehkä se auttaa siihen, että pitää sen oman elämän kunnossa ja tota tavallaan keskittyy ihmisiin, mut kumminkin keskittyy siihen et hoitaa homman, et asia saadaan siinä sit kuntoon. Et on haastetilanteita, mut ne vaan pitää ratkaista. (h6)

Henkilöstön merkitys esimiestyön merkityksen antajana ilmenee useammassa haastattelussa. Henkilöstön arvostus ja luottamus itseään kohtaan mainittiin tärkeinä tekijöinä, samoin se, että itse pystyy huolehtimaan henkilöstöstä ja heidän hyvinvoinnistaan. Hyvä vuorovaikutus mainitaan tärkeänä niin oman henkilöstön, asiakkaiden kuin oman esimiehen ja kollegojenkin kanssa.

..kun siellä on hyvä porukka ja sitä kautta tulee sitä huumoria ja tsemppiä puolin ja toisin, et se ei oo vaan sitä, että tsemppaa muita vaan että sieltä tulee sitten vaan porukka välillä tsemppaamaan sit mua ja välillä näin tapahtuu ja se tuntuu tosi hyvältä. (h4)

Oman esimiehen kiinnostus ja tuki omaa työtä kohtaan koetaan merkityksellisenä asiana. Omilta esimiehiltä kaivataan fyysistä läsnäoloa ja kannustamista. Lisäksi esimerkkinä toimiminen johtamisessa nähdään tärkeänä. Ravintolapäälliköt kokivat, että jos he joutuvat toimimaan esimerkkeinä ja malleina omille alaisilleen, he toivovat tätä myös omalta esimieheltään. Myös esimieheltä saatu palaute (myös kehittävä) ja kiitos koetaan tärkeänä. Toivotaan, että esimies näkee tehdyn työn ja antaa siitä kiitoksen. Työn ja tekijän huomioimista toivotaan myös silloin, vaikka tulos ei niin hyvä olisikaan.

.. kun meidän tehtävä on innostaa ja kannustaa tosi isoa määrää porukkaa, pysyä tosi hyvällä fiiliksellä, saada asiakas tyytyväiseksi, niin mekin tarvitaan saada se samanlainen kiitos siitä et vähän niin kuin lapselle, että ihana et sä oot siinä ja teet työsi hyvin. Et kannustamista ja kiitosta. (h6)

..että kun en ite saa palautetta, niin taas se esimerkin juttu, eikä oikeen tajuta sitä että nimenomaan meitähän pitäis kohdata silleen, että miten halutaan, että me kohdellaan alaspäin ja sit jos meidät jätetään silleen et me ei saada palautetta tai meidän asioita ei priorisoida niin tai et meidän kans tapaamiset voidaan aina ohittaa niin millasen viestin se tavallaan antaa meille. (h2)

Osa ravintolapäälliköistä kuvasi, etteivät he odota esimieheltään varsinaisesti työhönsä apua, koska ymmärtävät, ettei esimiehellä ole aikaa tai ehkä tietämystä paneutua kaikkiin yksityiskohtiin. Tulkintani mukaan esimies näyttäytyy heille enemmän taustavai-kuttajana, jolta haetaan vahvistusta omille näkökulmille. Kuitenkin muutama päälliköistä toi esiin, että he odottavat esimiehiltä jämäkkää johtamista ja asioihin puuttumista. Toivotaan myös, että oma esimies huolehtisi ravintolapäällikön jaksamisesta ja muistaisi kysyä kuulumisia.

.. no tää on mun mielipide, mä odotan kyllä, että esimies valvoo, mitä mä teen. Mulle esimies on ihan äärettömän tärkeä, et mä ootan, et mun esimies kysyy multakin välillä,

että mitä sulle kuuluu. Koska multakin ootetaan, että mä huolehdin mun työntekijöistä, niin mä haluan, että myös mun esimies on kiinnostunu mun työhyvinvoinnista. (h8)

Vertaistuki koetaan merkitykselliseksi työssä jaksamisen, osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin välineeksi. Mikäli ravintolapäälliköllä on omassa toimipisteessä töissä toinen esimies, koetaan että samalla aaltopituudella ja samalla puolella oleminen on tärkeätä, että pystyy jakamaan asioita ja selvittämään haasteellisempia tilanteita. Myös vertaistuki muiden ravintolapäälliköiden kanssa koetaan hyvänä, henkisen tuen lisäksi kollegojen kanssa pystytään ratkomaan monenlaisia ongelmia. Vaikka ravintolapäälliköt kuvasivat työtään välillä yksinäiseksi ja itsenäiseksi, nousi vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys esimiesten työssä esiin hyvin usein.

..jokainen meistä tarvii välillä sen kuuntelijan. (h8)

..ja sitten kun kun on hyviä kollegoita tässä vieressä niin meillä on sitten ne omat kanavamme, joista me pystytään vähän toisiamme sparraamaan niin sanotusti. (h10)

Mahdollisuutta oman osaamisen hyödyntämiseen sekä itsensä kehittämistä pidetään työssä tärkeänä. Työn merkityksellisyys tulee siitä että saa hyödyntää omaa osaamistaan. Myös uuden oppiminen luo työhön merkitystä.

..oma osaaminen on sitä johtamista ja esimiestyötä, että jos mä en sitä pääse tekemään, niin en mä kyllä kovin happy olis. (h4)

..sitä itensä kehittämistä, jos pystyy aina jotenkin kehittää itteensä. (h5)

Työn itsenäisyyttä ja vapautta tehdä työtä omalla tyylillä korostetaan haastatteluissa useampaan kertaan. Työn kokonaisvaltaisuus ja laajan kokonaisuuden hallitseminen nähdään asiana, jota arvostetaan esimiestyössä. Lisäksi työn haasteellisuus koetaan myös voimavaratekijänä. Mahdollisuus "voittaa itsensä" motivoi.

..se vapaus ja mä oon kuitenkin aika paljon vartijana ja mä pidän siitä haastavuudesta ja siitä, että mä joudun itse huolehtimaan kustannuksista ja tota henkilöstön hyvinvoinnista ja budjetissa pysymisestä ja kyllähän tää tuo vähän sellaista kilpailua lähinnä itselleni, että mä pääsen vaativiin haasteisiin. (h10)

Työtä tehdään hyvin asiakaslähtöisesti ja siksi asiakaskokemuksissa onnistuminen on tärkeää. Ravintolapäälliköt arvostavat työssään palautetta ja kiitosta, jota saavat sekä asiakkailta että henkilöstöltään. Hyvästä palautteesta tietää tehneensä asiat hyvin ja oi-

kein. Työn vaativuudesta, hektisyydestä ja haasteista huolimatta tai ehkä juuri niiden vuoksi, työssä koetaan paljon myös onnistumisia, onnea, iloa ja itsensä ylittämisen tunteita. Yksi haastatelluista kiteytti sen seuraavasti:

..mä oon totaallisen kuollut, kun mä tuun himaan, mut mä oon onnellinen..että kun sä pistät illalla sen sun pääs tyynyyn, niin kyllä sä voit sitten olla tyytyväinen, ettet sä ois pystyny parempaan, että sä oot antanu kaikkes. (h7)

Yhteenveto

Järvinen (2014) kuvaa, että esimiestyössä esimiehen rooli on usein hyvin moninainen ja työtehtävien määrä laaja. Esimies voi *esimiestyön* lisäksi tehdä hyvin paljon *suorittavaa* työtä. Tämä korostuu myös ravintolapäälliköiden työn kohdalla. Lähes kaikki haastatelluista tuovat vahvasti esiin myös roolinsa asiakaspalvelijana, mikä on Järvisen (2014) teorian mukaan hyvin yleisestä. Ravintolapäälliköksi ajautuvat henkilöt ovat tämänkin tutkielman perusteella henkilöt, joille asiakaspalvelijan rooli on keskeinen ja työhön olennaisesti kuuluva. Analyysini perusteella myös rooli esimiehenä ja työnantajan edustajana on hyvin omaksuttu ja tulee luontevasti. Esimiehen työtä voidaan kuitenkin kuvata hyvin monen erilaisen roolin kautta. Esimiehen persoona ja johtamisnäkemys vaikuttavat siihen, millaisena roolinsa näkee. Haastateltavat eivät kuitenkaan tuoneet esiin ristiriitaa rooliensa välillä oikeastaan muutoin kuin ajankäytöllisten haasteiden vuoksi. Muutoin näyttäytyy, että toimiminen erilaisissa rooleissa on luontevaa ja liittyy siihen millaisena esimies näkee johtamisen ja oman roolinsa ravintolapäällikkönä.

Vaikka kaikki esimiehet näkivät roolinsa selkeästi esimiehenä, syntyy ristiriita eri tehtävien ajankäytön välillä. Lisäksi se, miten ajankäyttö eri esimiestehtävien välillä käytetään tuo haasteita. Salminen (2014) kuvaa, ettei esimiehelle järjestetä aina riittävästi aikaa esimiestyölle ja johtamiselle. Esimiehen ajankäyttö voi jakaantua hyvin monen eri osa-alueen kesken, eikä esimies välttämättä aina osaa tai pysty itse hallitsemaan ajankäyttöään. Työn stressaavuuteen ja kuormittavuuteen vaikuttaa paljon miten työn aika-tauluttaminen ja organisointi sujuvat. Tämä korostui myös haastatteluissa. Myös oman työn delegointi tai vastuun jakaminen voidaan kokea haasteellisena. Esimies, joka pystyi delegoimaan paljon töitään ja vastuitaan, koki ajankäytölliset haasteet vähäisempinä. Ajankäytön hallinta ja työn organisointi ei kuitenkaan yleensä johtunut esimiehen ky-

vyttömyydestä tai osaamattomuudesta vaan esimiehen työnkuvasta ja alati muuttuvista tilanteista. Esimies joutuu paikkamaan usein poissaolevaa henkilöstöä, sijaistamaan muita, auttamaan kiiretilanteissa ja reagoimaan muutoksiin nopeasti. Jotta päivä ja asiakastilanteet saadaan hoidettua kunnialla, siirtää esimies esimerkiksi hallinnollisten tehtävien tekemisen myöhemmäksi.

Johtamisnäkemys ja persoona näkyy Salmisen (2014) mukaan myös siinä, mitkä teki-jät tai tehtävät esimies nostaa keskeisimmiksi. Esimiestyötä on myös perinteisesti jaettu ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Kuitenkaan tätä ei pidä suoraan yleistää, vaan ymmärtää tilannesidonnaisuus ja konteksti. Mikäli esimies puhuu paljon tuloksen-teen merkityksestä, se ei kuvaa, että esimies olisi pelkästään tuloskeskeinen. Voi olla, että esimies on hyvin vahvasti ihmisjohtamiseen suuntautuva, mutta kokee tällä hetkellä tärkeänä kehittämiskohtenaan keskittymisen tuloksen tekemiseen. Lähes kaikki haastateltavat vaikuttavat olevan hyvin ihmisjohtamiseen suuntautuneita, mutta esimiestyöstä puhuttaessa mainitaan tehtävinä ja ajankäytön haasteina usein hallinnolliset tehtävät ja raportointi. Yksi haastateltavista kuvasikin, että hänen mukaansa yrityksessä on vielä vanhakantaista johtamista, jossa asioiden johtaminen nousee ihmisiä tärkeämmäksi. Tällä tarkoitetaan, että paperitöitä pidetään jossain määrin niinä tärkeimpinä ja "oikei-na" esimiestyönä. Toisaalta ihmisten johtamiseen liittyviä käytäntöjä (kuten palautteen anto) tehdään kaiken muun työn ohessa ja niitä ei nähdä ehkä erillisinä työtehtävinä, vaan tavalliseen päivittäisjohtamiseen kuuluvana asiana. Lisäksi tässä kuvastuu myös se esimiehen laaja vastuualue; henkilöstön, asiakkaiden ja tuotannon operatiivisen johta-misen lisäksi myös hallinnolliset tehtävät ja raportointi on hoidettava.

Sydänmaalakka (2000) ja Viitala (2002) esittävät, että esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluvat henkilöstön johtamiseen liittyvät asiat. Analyysini mukailee tätä näkemystä. Vaikka asiakas ja tuloksen tekeminen ovat esimiehille tärkeitä, korostuu henkilöstön merkitys ja hyvinvointi keskeisessä asemassa. Nähdään, ettei hyvää tulosta voida tehdä ilman osaavaa ja työhön sitoutunutta henkilöstöä. Lisäksi tehtävän kuvauksen perusteel-la ravintolapääällikön työhön liittyvät erilaiset tehtävät nähdään kuuluvan osana omaa työnkuvaa ja esimiehen työn kokonaisvaltaisuus ja moniulotteisuus ymmärretään.

Romppaisen ja Kallasvuon (2011) mukaan johtamisen taustalla vaikuttaa johtajan ih-miskäsitys, joka kertoo millaisena hän ihmisiä pitää ja miten hän katsoo heidän motivoi-

tuvan, kehittyvän ja muuttuvan. Esimiehen oma persoona ja ihmiskäsitys näkyvät myös siinä, miten esimies osaa ja haluaa jakaa vastuuta ja kehittää henkilöstöä. Luotto alaisen kykyihin tai oppimisvalmiuksiin ei ole aina esimiehille helppoa. Joko ei uskalleta tai voida luottaa, että työntekijä oppisi uutta, toisaalta ei ehkä myöskään haluta lisätä alaisen työkuormaa. Analyysin perusteella kehittämishalukas ja alaisiinsa uskova esimies haluaa toimia omien arvojensa ja ihmiskäsityksensä mukaisesti, mutta aina se ei kuitenkaan onnistu tai ole olosuhteiden vuoksi mahdollista.

Mielenkiintoista mielestäni on, miten esimiehen rooli alaisena tulee esiin. Esimieheen liitetään usein itsensä johtamisen taito (Järvinen 2014; Salminen 2014.) Itsenäisestä työstä huolimatta kuitenkin myös esimiehet kaipaavat sekä tukea että työnsä johtamista esimieheltään. Esimieheltä ei kaivata apua niinkään työn substanssiosaamiseen vaan enemmänkin henkistä tukea. Lisäksi esimieheltä toivottiin esimerkkinä toimimista ja kiitosta ja kannustusta oman motivaation lähteenä. Eli samoja keinoja ja asioita, kuin mitä esimies näkee tärkeänä omassa johtamisessaan. Esimies toimii siis myös alaisen roolissa ja kaipaa johtamista. Johtamisen kirjallisuudessa tätä näkemystä käsitellään vähemmän ja puhutaan enemmänkin ristiriidasta mikä tulee esimiehen roolista työnantajan edustajana ja työntekijöiden hyvinvoinnin varmistajana. Analyysin mukaan esimiehen työssä onnistumisessa ja motivoitumisessa on hyvin merkittävää, miten tämä esimies alaisena - rooli ja huomioidaan ja miten häntä johdetaan. Ylipäätään työssä onnistumiseen vaikuttavat haastattelujen mukaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, itsensä kehittämisen mahdollisuudet, työn haasteellisuus ja vuorovaikutus muiden kanssa.

Mankan ym. (2010) mukaan esimies kaipaa tukea paitsi johdolta myös henkilöstöltään. Työyhteisön hyvinvointi on tärkeää myös esimiehen työssä onnistumisen kannalta. Vuorovaikutus mainitaan tärkeänä sekä asiakkaiden, henkilöstön, omien esimiesten kuin kollegojen kohdalla. Vuorovaikutuksen muoto kuitenkin vaihtelee kohderyhmän mukaan ja koska nähdään tärkeänä, että esimiehenä toimitaan tietyssä roolissa alaisiin ja asiakkaisiin nähden tarvitaan myös vertaistukea, jolloin esimiestyöhön ja omaa työhön liittyvistä asioista ja haasteista voidaan puhua tasavertaisesti kollegan kanssa. Vertaistuen merkitys nähdään tärkeänä paitsi oman johtajuuden kehittymisen myös oman jaksamisen kannalta.

Hyvästä johtajuudesta ja hyvän esimiehen ominaisuuksista on kirjoitettu paljon alan teoreettisessa kirjallisuudessa. Hyvään johtajuuteen liitetään paljon erilaisia ominaisuuksia. Salminen (2014) tuo esiin, että esimiehen on mahdoton täyttää kaikkia hyvän esimiehen ominaisuuksia. Ristiriitaa voi syntyä siitä, että esimies kokee tietyt ominaisuudet hyväksi ja tärkeiksi, mutta toimii itse eri tavalla. Nämä hyvät ominaisuudet voidaan siis nähdä haluttuna toimintatapana, haasteena, kehittymiskohteena tai oman esimiestyön todellisuutena. Näin tuntui olevan myös tämän tutkimuksen haastateltavien kohdalla. Välillä tutkijana oli vaikea hahmottaa, milloin esimies puhui omista ominaisuuksistaan ja milloin niistä, mitkä näki hyvälle esimiehelle tärkeinä. Jabe (2018) ja Colliander, Härkönen & Ruoppila (2009) kirjoittavat erilaisten ihmisten ja monimuotoisen työyhteisön johtamisesta. Heidän mukaansa vaaditaan taitoa johtaa monimuotoista työyhteisöä. Myös haastattelussa esimiehen tärkeimpinä ominaisuuksina nähtiin taito johtaa erilaisia ihmisiä. Tämä erilaisten ihmisten johtaminen nähdään myös esimiehen työhön liittyvänä haasteena etenkin ristiriitatilanteissa ja hankalissa tilanteissa, joita henkilöstön kanssa voi syntyä.

Viitala (2002), Salminen (2014) ja Manka ym. (2010) esittävät, että esimiestyön luonne on muuttunut palvelevaan suuntaan. Esimiehet toimivat ryhmiensä tukihenkilöinä ja suunnannäyttäjinä sekä esikuvina. Lisäksi esimiesten tehtävänä on auttaa toisaalta yrityksen johtoa saavuttamaan yrityksen asettamat päämäärät ja toisaalta tukea alaisia heidän omissa työtehtävissään. Mielestäni analyysini vahvistaa tätä näkemystä. Työn kuvan laajuudesta ja kokonaisvaltaisuudesta huolimatta tai ehkä juuri sen vuoksi esimiehet näyttävät hallitsevan monta eri roolia ja tehtävää ja toimivan haasteista huolimatta organisaation tavoitteiden mukaisesti ja esikuvina. Palvelevaa roolia näyttää riittävän moneneen suuntaan. Yhteistä kaikille haastatelluille tuntuu lisäksi olevan halu kehittyä esimiehinä ja tavoitella niitä hyvän esimiehen ominaisuuksia.

6.2 Ravintolapäällikön työhön, osaamiseen ja johtamiseen liittyvät muutokset

Ravintolapäälliköiden työhön on kohdistunut melko paljon muutoksia viime vuosina. Ravintolapäälliköt kokevat, että työnkuva on muuttunut melko paljon viime vuosina. Osa muutoksista johtui vuonna 2016 tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta, jolloin ravintolapäälliköiden työnkuvaa muutettiin. Lisäksi asiakaskunnan tarpeiden ja kulutusikäyttäytymisen nähdään muuttavan osaamiseen liittyviä asioita. Myös organisaation strategiaan ja työntekijöiden osaamiseen liittyvillä muutoksilla, on vaikutuksia ravintolapäälliköiden työhön ja työnkuvaan. Kappaleen lopussa tarkastellaan ravintola-alan tulevaisuuteen liittyviä näkymiä, joilla esimiehet uskovat olevan vaikutusta myös oman työnsä ja johtamisen muuttumiseen. Ensimmäisenä käsitellään organisaatiomuutosta, joka muokkasi esimiesten työnkuvaa eniten.

Kokemukset organisaatiomuutoksen vaikutuksista

Organisaatiomuutoksen tuomia muutoksia omaan työhön koetaan hieman haasteellisiksi kuvata. Organisaatiomuutoksen nähdään vaikuttaneen työnkuvaan, työmäärään ja omaan rooliin, mutta muutosten konkreettinen kuvaaminen on esimiehille haasteellista. Oman työn nähdään muuttuneen lähinnä laaja-alaisemmaksi ja oma rooli aktiivisemmaksi.

..tänä päivänä kaikki ravintolapäällikön tehtävät, et meillähän on muuttunu aika paljon tää toimenkuva, et kaikki, kaikki. Työvuorot, henkilöstö, budjetit, kaikki mahdollinen, että tota se on niin laaja-alasta tän päivän ravintolapäällikön työ. (h10)

Suhtautuminen omassa työssä tapahtuneisiin muutoksiin organisaatiomuutoksen jälkeen oli osittain ristiriitaista. Toisaalta nautittiin itsenäisemmästä työskentelystä, vapaudesta ja vastuusta, toisaalta koettiin että, työstä on tullut aiempaa yksinäisempää.

..semmonen, et on niinku saanu päättää asioista niin se on ollu semmonen positiivinen asia (h1)

..tavallaan annetaan itsenäisyyttä, mut silti pidetään se joku, et sit kuuluis avata niitä juttuja vähän enemmän. Se semmonen, mikä ennen oli tiiviimpää niin nyt vaan tuntuu, et koko ajan etäämmäks, etäämmäks. (h6)

Muutama oli myös kokenut aiemman organisaatiomallin toimivaksi ja he olisivat mielellään jatkaneet aiemmassa roolissaan. Oma rooli oli koettu edellisessä johtamismallissa hyväksi ja toimivaksi, eikä lisää vastuuta tai itsenäisyyttä olisi kaivattu.

..mä olen loppupeleissä vielä tänä päivänäkin sitä mieltä, että sitä ei ois tarvinnu tehdä. Mun mielestä se oli hyvä järjestelmä ja sopi mulle. Että tuota kyllä mä olisin pystynyt siinä kohtaa toteuttamaan itseäni sillä kohtaa samalla tavalla kuin tänä päivänä. (h4)

Toiset taas näkivät, että organisaatiomuutoksen jälkeen oma työnkuva on muuttunut selkeämmäksi. Muutama haastateltavista koki, että on helpompaa, kun esimies saa itse vastata kaikesta ja hoitaa omaa ravintolaansa.

..sitten kun se (organisaatiomuutos) oli tehty niin sitten taas hirveen paljon selkeämmäksi kaikki muuttui (h1)

Työnkuvan selkeyteen vaikuttaa miten uudet roolijaot (asiakkuuspäällikkö, operatiivinen suunnittelija ja ravintolapäällikkö) oli eri alueilla sisäistetty ja miten toimiviksi ne koetaan. Osa koki, etteivät roolit vielääkään olleet kovin selkeät, mutta useimmat mainitsivat, että heidän alueillaan ne toimivat hyvin.

..no kyllä ne meillä toimii aika hyvin. et tota aspi johtaa sieltä ylhäältä ja sit on opsu, joka on piiskuri tässä välissä ja jenkkaa asioita suuntaan jos toiseen ja jakaa ihmisiä sinne missä tarvitaan milloinkin ja aika hyvin tossa meidän potissa. (h7)

Myös tuki, jota esimies koki muutoksessa saaneensa vaikuttaa oman roolin omaksumiseen ja muutoksen kokemukseen. Kokemus näyttäytyy positiivisempänä esimiehille, jotka ovat kokeneet saaneensa riittävästi tukea ja rohkaisua muuttuvaan rooliinsa. Etenkin esimieheltä saatu tuki muutoksessa koettiin tärkeänä. Tuen saamisen kokemukset vaihtelivat vähäisestä hyvin kannustavaan.

..pelotti siirtyä ravintolaesimiehestä ravintolapäälliköksi, että minusta ei oo siihen, mutta sitten kun mun omat esimiehet sano, että kyllä sinusta on siihen, niin sitten vaan suostuin kohtaamaan sen pelkoni. Enkä oo päivääkään sitä katunut, että kyllä mä koen, että musta on ollu siihen. (h9)

..Mut se täytyy sanoo, et ite on ollu siinä onnellisessa asemassa, että oon saanu apua ja joltain aina älyää kysyä. Mut ehkä silleen nykypäivänä kun kaikilla on niin kiirettä niin kollega on siinä lähin. (h5)

Yksi haastatelluista totesi, että ei riitä että tukea sai silloin muutosten tapahduttua vaan sitä tarvitaan koko ajan.

..No en mä tiedä, ehkä sitä tukea kaipais jotenkin koko ajan nytten tietyllä tavalla. (h4)

Tiedonkulun, yhteistyön eri ravintoloiden ja osaamisen kehittämisen käytäntöjen jakamisen nähdään vähenneen, kun organisaatiomuutos tuli. Tiedonkulku etenkin organisaatiomuutoksen aikana oli koettu sekavaksi ja osa ravintolapäälliköistä oli sitä mieltä, ettei tiedottamista omaan työhön liittyvistä asioista ollut riittävästi. Lisäksi aiemmin oli ollut enemmän yhteistyötä eri ravintoloiden kesken ja tämä oli koettu tärkeäksi. Osalla toimii yhteistyö ja verkottuminen hyvin omalla alueella nykyisinkin, mutta osa kokee, että työtä on jääty tekemään yksin. Takaisin kaivataan tertiaalokokouksia, kokkien kokoontumisajoja ja tiiviimpää yhteistyötä niin henkilöstön kuin esimiestenkin välillä.

..kun meillä oli se ryhmämalli, niin se oli mun mielestä hyvä, kun me kollegat pystyttiin jakaan niitä tietoja, siis niitä ajatuksia. (h5)

..kun ryhmäpäällikkö kokos ravintolat yhteen, niin ravintolat tapas enemmän toisiaan, oli enemmän kommunikointia, et nykyisin ollaan aika paljon ite. (h6)

Organisaatiomuutoksen tuomat uudet tehtävät ja oman rooli nähdään sekä positiivisena asiana että kuormittavana tekijänä. Muutama pelkäsi, miten pystyy hallitsemaan koko ajan lisääntyvät työt ja löytämään ajan oppia uudet asiat. Yksi kokee saaneensa itselleen kaikki entisen ryhmäpäällikön tehtävät ja kokee, ettei organisaatiomuutoksessa huolehdittu tarpeeksi osaamisen varmistamisesta.

..vaikka kyllä mä pidin niistä tietyistä itsenäisyyksistä ja vapauksista niin mitä sinne ravintolaan tuli, mutta ei se musta ollut niinkun hyvä juttu että hänen työpanoksensa putos niinkun kokonaan mulle. (h2)

Lisäksi esiin tuotiin toive, että omaa työtä ja työtehtäviä voitaisiin muokata ja keskittyä tekemään niitä töitä, jotka olisivat oman työn kannalta keskeisempiä. Sinänsä uuden oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen nähdään myönteisenä ja tavoiteltavana asiana, mutta tukea ja aikaa siihen kaivataan.

*..uuden oppiminen on kivaa, vaikka ensin tuntuu työläältä ja kaikki uusi negatiiviselta.
(h7)*

.. aina jotain, mitä milloinkin tarvii. Ikinä ei kehity liikaa. Mitä milloinkin tulee uutta ja oppis aina jotain uutta. mitä nyt aina on jotain uutta järjestelmää kun tulee niin niihinkin pitäis sitten olla aikaa. Kun näihin pitäis olla aikaa, mutta tuntuu, et pitää sit vasemmalla kädellä. (h5)

Huomioitavaa on, että läheskään kaikki haastateltavat eivät juuri kokeneet työnsä muuttuneen organisaatiomuutoksen jälkeen, korkeintaan työmäärän lisääntyneen. Työmäärän lisäys ja erilaisten hallinnollisten paperitöiden lisääntyminen ja raportointi olikin ehkä suurin yksittäinen tekijä erilaisten järjestelmien opettelemisen lisäksi, mikä tuotiin esiin. Esimiehet kyseenalaistivat, ovatko kaikki järjestelmät ja paperityöt oikeasti tärkeitä työn sujumisen kannalta ja vastaako raportoinnin määrä tarkoitustaan.

..et lisäjärjestelmiä, mitä piti tehdä ja lippusta ja lappusta, jota piti täyttää.(h7)

Kokemus siitä, ettei työnkuva juuri muuttunut saattoi johtua siitä, että kyseiset tehtävät olivat kuuluneet jo aiemmin heidän alueellaan ravintolaesimiehille. Ravintolapäälliköt olivat jo osittain hoitaneet aiemmin vastaavia tehtäviä tai heillä oli kokemusta vastaavien tehtävien tekemisestä. Lisäksi haastatellut kokevat omaavansa valmiuksia oppia uusia asioita. Osa kokee myös, että on saanut opetusta asioihin jo aiemmin.

*..mulla ei muuttunu, mulle oli jo heitetty, että hoida hommat, että tee itsenäisesti, tai mulla oli se luotto että mä pystyn tekemään itsenäisesti, että mä en ollu niin riippuvainen siihen. Mä oon saanu hyvää opetusta tässä jo pari vuotta aikasemmin että varmaan tiedettiin jo se luotto siihen, että mä todellaki teen työt, kun käsketään ja mä oon kiinnostunu ja mä vaadin, että mua autetaan ja opetetaan ja itse otin selvää.
(h8)*

Lisäksi henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyvät tehtävät oli useimpien haastateltavien mukaan koettu aina kuuluneen ravintolapäällikön toimenkuvaan. Muutos on saattanut tuntua suuremmalta ajatuksen tasolla, koska muutoksen tuomista asioista ei ollut varmuutta.

..tosi paljon mä jo tein itse asiassa niitä samoja asioita ennen sitä muutosta, et oikeestaan se on mulle tuntunu, niin, koska eihän siit mitään selkeitä materiaalia ollut, niin se ehkä oli se pelottava asia, kun sä et tiennyt, mitä se oli. (h9)

Muutama haastateltava tuo esiin, että uusi työnkuva on erilainen, vaikka vastaavia tehtäviä olisi aiemmin jo hoitanut, koska työhön liittyvät vaatimukset ovat kasvaneet enti-

sestään. Työ on muuttunut entistä kokonaisvaltaisemmaksi ja nyt ravintolapäällikkö joutuu ottamaan vastuun kaikesta.

..että tän organisaatiomuutoksen myötä taas, kun meistä sitten tulikin sitten taas näitä tulosvastuullisia ja muuta vastuullisia päälliköitä niin kun pyöritettiin takaisinpäin tätä valtaa ja vastuuta niin niin sitten kuitenkin aika moni asia on sitten muuttunut tässä matkan varrella.(h3)

..kyllä se musta se harppaus oli aika iso siitä ravintolaesimiehestä takaisin ravintolapäälliköksi ja nyt on taas entistä enemmän, taas on tullu muutoksia ja tehtävänkuvat laajentuu koko ajan eli mennään taas vähän takas siihen entiseen malliin ehkä. (h10)

Vaikka organisaatiomuutoksen nähdään useimmissa vastauksissa kasvattaneen työmäärää ja koetaan, etteivät kaikki muutokset ole olleet niin myönteisiä, löytyy esimiehiltä myös ymmärrystä muutoksen tarpeellisuuteen ja hyötyyn. Lisäksi asenne uuden rooliin asettamien vaatimusten oppimiseen näyttää olevan pääsääntöisesti myönteinen ja kaikki uusi otetaan sisukkaasti vastaan.

..se mikä ei tapa, se yleensä vahvistaa. (h7)

Ravintola-alaan, osaamiseen ja johtamiseen vaikuttavat muutokset

Trendien seuraaminen ja trendien nopea muuttuminen on ollut aina oleellista ja alaan kuuluvaa ravintola-alalla. Kuitenkin osa haastatelluista näki, että trendien seuraamisesta on tullut aiempaa merkittävämpää, koska asiakkaista on tullut tiedostavampia ja kulutus- ja ostokäyttäytyminen on muuttunut. Tämä luo painetta ravintoloilla ja esimiehille.

..niin kauan kun mä oon ollu ravintolassa, on sanottu, että ihmiset tarvitsee aina ruokaa, mut se ei ookaan ihan niin. Siis tottahan ihmiset joka päivä tulee syömään jotain, mutta tavallaan niiden vaatimusten tasolla pysyminen on kyllä haasteellisempaa ja haasteellisempaa. (h10)

Nähdään tärkeänä, että pystytään toimimaan asiakkaitten toiveiden ja tarpeiden mukaan ja olemaan kehityksessä mukana. Tämä asettaa omat vaatimuksensa myös osaamiselle ja kehittymiselle.

..meillä on vaativa asiakas ja asiakas on myös siellä aina trendien ja uusien tultien aallonharjalla ja hyvin tietoinen niistä ja me ei saada jäädä toiseksi. (h3)

Pysyäkseen kilpailukykyisenä ja asiakaskeskeisenä myös henkilökunnan osaamisen on kehityttävä ja tällä on myös vaikutusta ravintolapäällikön työhön. Osaamisen taso on muuttunut etenkin tietyissä työtehtävissä vaativammaksi ja henkilöstön osaamista pitäisi pystyä päivittämään.

..kokkikoulutuksen saanut ihminen ei halua tehdä ravintolatyöntekijän hommaa ja sit taas ravintolatyöntekijähakijat on sellaisia, joilla ei oo mitään koulutusta ja niiltä vaaditaan tänä päivänä aika paljon, se ei oo ihan vaan, että ajetaan porkkanaa raasteeks koneella. (h9)

Ravintolapäälliköiden työhön vaikuttaa myös ravintola-alan työvoimapula, kun osavasta henkilöstöstä alkaa olla puutetta ja työhön joudutaan palkkaamaan kouluttamatonta ja kielitaidotontaakin henkilöstöä. Ravintolapäällikkö ja muu henkilökunta joutuu oman työnsä ohella opettamaan työtä ja yksi haastateltavista tuo esiin, että opettamiseen tarvitaan sekä motivaatiota että osaamista. Tämä pitäisi ottaa huomioon, kun ravintolaan otetaan kouluttamatonta väkeä tai työharjoittelijoita.

..tulee vaan just ne ulkomaalaiset, kielitaidottomat pojat, niin ne ei oo välttämättä saanu minkäänlaista tään alan koulutusta ja sit kun ne kuitenkin pitäis siinä sivussa saada koulutettua joksikin, niin se on vähän työlästä, tai se on työlästä meille kaikille, ei pelkästään esimiehelle vaan myös koko henkilöstölle. (h7)

*..siinä on just se henkilökunnan motivaatio opettaa niitä. Koska sitten kyllä mä tiedän että siellä on erilaisii ihmisii ja siellä vaaditaan tosi paljon siltä henkilökunnalta sitä **osaamista opettaa** esimerkiks. (h9)*

Ammatillisen koulutuksen reformilla ei nähty vielä olevan suuria vaikutuksia omaan työhön, sen sijaan ylipäätään työharjoittelijoiden ohjaamisen koettiin muuttuneen aiempaan enemmän ohjaamisesta opettamiseksi. Sekä harjoittelijoiden että koulusta valmistuneiden osaamisen taso nähtiin hyvin vaihtelevaksi. Koulutuksen ei nähty välttämättä takaavan osaamista.

..että mitä tuota siellä koulussa oikeasti opetetaan, että jos ei niin kuin lautaset pysy käsissä esimerkiksi tarjoilijallakaan. (h3)

..kyllähän kokin paperitkin on aika monella ihmisellä, mut se ammattitaito kun kokin paperilla sillä ei oo mitään merkitystä, merkitys on sillä millanen se ruoanlaittotaito on, tää on käsityöammatti. (h9)

Ammatillisen substanssiosaamisen lisäksi nuorille ja vähän vanhemmillekin joudutaan opettamaan nykyisin aiempaa enemmän myös työelämätaitoja ja käsittelemään elämähallintaan liittyviä ongelmia. Motivaatio harjoittelijan opettamiseen ja ohjaamiseen liittyy kiinteästi harjoittelijoiden motivaatioon. Motivoitunutta harjoittelijaa jaksetaan ohjata ja hyvin menneistä harjoitteluista ja harjoittelijoiden onnistuminen nähdään palkitsevana. Kuitenkin on havaittu, että hyvienkin harjoittelijoiden motivaatio alalle jatkamiseen ei välttämättä ollut hyvä ja onnistuneiden harjoittelujaksojen jälkeenkään opiskelijat eivät halunneet jäädä alan töihin.

..sinänsä näkis, et taidot voi olla monella ihan superhyvät mut muuten elämä hukassa. (h6)

Monikulttuurisuuden ja henkilöstön monimuotoisuuden nähdään vaikuttavan entistä enemmän työhön. Monimuotoisen työyhteisön johtaminen ei sinällään ole uutta ravintolapäälliköille ja monikulttuurisuus on ollut jo pidempään normaalia ravintola-alalla. Monimuotoisen työyhteisön johtamisessa ehkä suurimpina muutoksina nähtiin ikäjohtamiseen liittyvät asiat. Koetaan, että nuoria työntekijöitä tulee johtaa erilailla kuin aiempia sukupolvia. Nuoret odottavat työltään erilaisia asioita ja erilaista kohtelua kuin aiemmat sukupolvet. Nuoria on osattava myös motivoida ja kannustaa eri tavalla kuin vanhempia työntekijöitä. Nuorilla nähdään olevan myös erilainen asenne työntekoon, mikä tulee ottaa johtamisessa huomioon. Työhön ei sitouduta samalla lailla kuin ennen, eikä entisenlaisia pitkiä työuria tehdä. Tämä vaikuttaa myös esimiesten työhön, koska henkilöstön vaihtuvuus on tiheämpää.

..Niitä pitää ohjata enemmän, sun pitää olla enemmän äiti. (h8)

... He ehkä jotenkin kaipaa sitä vielä enemmän sitä huomioimista, kiittämistä, kun ehkä me jotka ollaan totuttu vaan et joululahja tulee kerran vuodessa ja sitten sanotaan kiitos. Mut erilainen porukka on työelämässä nuoret. Mutta toisaalta se on hyvä, pitää virkeenä ja haastaa esimiestyössä olevia ihmisiä. (h6)

Työhön ja alaan liittyvät tulevaisuudet näkymät

Tulevaisuuden ja osaamistarpeiden haasteiden ja näkymien osalta haastateltavat olivat kaikki hyvin samalla linjalla. Haasteet ja näkymät liittyivät kaikilla työvoiman saata-

vuuteen ja osaamiseen. Osaamisen tarpeet ravintola-alalla kasvavat, eikä työvoiman saatavuus, osaaminen ja tarpeet enää kohtaa. Esiintyy niin sanottua kohtaanto-ongelmaa. Nuoret eivät kouluttaudu alalle tai vaihtavat helposti alaa. Työn vaativuus ja palkkaus eivät vastaa toisiaan, eikä nuorempi sukupolvi suostu enää entisiin ehtoihin. Osaava työvoima valuu muihin tehtäviin. Näiden tekijöiden nähdään vaikuttavan jo nyt esimiesten työhön esimerkiksi rekrytoinnissa.

..näin haasteita, henkilökunnassa, sen palkkauksessa, sitä ei ole, henkilökuntaa, voin kertoa kokemuksella että hain just ravintolatyöntekijää ja sitä ei ole, osaavaa ravintolatyöntekijää, et siellä on varmaan sellaset tietynlaiset nimikkeet tulee tosi vaikeeta palkata. (h9)

..sanotaanko yleisesti naisvaltaisen alan ongelma ja ehkä sen että me ollaan totuttu tekemään niin halvalla, että nää nykynuorethan ei sitten tee, ne osaa vaatia. (h5)

Sitoutumisen työhön nähdään vähenevän. Entisenlaisia neljänkymmenen vuoden työuria ei enää tehdä ja etenkin nuoret eivät välttämättä halua enää sitoutua työpaikkoihin vaan vaihtaa työpaikkaa usein ja tehdä työtä kausiluonteisesti.

..Et tavallaan semmonen sitoutuminen voi olla meidän alalla kans semmonen uus , niin kuin vähän muillakin alalla, et halutaan välillä vähän vaihtaa ja olla välillä vapaalla (h6)

Ammattiympäryden ja intohimon tuntemista työtä kohtaan pelätään vähenevän. Monelle ravintolapäällikölle työhön liittyy vahvasti intohimo alaa ja työtä ja kohtaa ja tätä samaa odotetaan myös henkilöstöltä. Tärkeänä nähdään, että osaaminen ja ammattiympäryys eivät saa kadota, koska sillä on merkitys työn laatuun, tulokseen ja asiakastytyvyyteen.

..semmonen niin kuin ammattiympäryys, osaaminen ja ammattiympäryys on jotenkin niin kuin katoamassa ja et tehdään vaan tätä duunia. (h3)

Osaamisen muutoksina haastateltavat tuovat esiin moniosaajuuden merkityksen kasvun. Moniosaajuus nähdään tärkeänä esimerkiksi kustannusten hallinnan kannalta sekä työvoimapulan helpottajana. Moniosaajalla tarkoitetaan useimmiten ravintola-alalla henkilöä, joka osaa toimia sekä keittiössä että salissa ja tarvittaessa esimiestöissä.

..et sellanen moniosaajuus tulee korostumaan koko ajan enemmän ja enemmän (h6)

..niin kullanarvosta se että on moniosaaja ja semmonen asenne että mä teen kaikkea. Että niitä ihmisiä on varmaan vaikea löytää mut se on se avainsana (h9)

Vaikka digitalisaation nähdään vaikuttavan työhön taustatoimintojen osalta, palvelun koetaan pysyvän ja tulevan entistä tärkeämmäksi. Robotiikan ei sinänsä nähdä olevan suuri kilpailija tai työpaikkojen vähentäjä, koska ihmiset haluavat tulevaisuudessa hyvää henkilökohtaista palvelua.

..no mä en kyllä hirveesti usko hirveesti näihin robotiikkaan ja tällasiin tai tämmösiin automaattijuttuihin, kuitenkin se meidän ala pyörii niin hirveesti sen ihmiskontaktin ympärillä. Et et se palvelukulttuuri et hitaasti aletaan mutta varmasti ymmärtää se et miten paljon se asiakaspalvelun merkitys ja sellanen, et sen osalta mä en usko et tulee paljon muutosta, mut ehkä taustatoimintojen kannalta se on varmaan semmosta et tulee yksinkertastaa että mitä on ennen monta ihmistä tehny niinkun it- laskutus ja sellasia juttuja niin niissä mä uskon että ne tulee varmaan silleen yksinkertastuu.(h2)

Alan houkuttelevuuteen ja työvoiman saatavuuden nähdään vaikuttavan palkkakehitys ja alan (yritysten) imagon parantamisen. Myös ulkomaisen työvoiman käyttäminen nähdään ratkaisuna. Paremman palkan ohella hyvin tärkeänä keinona saada osaavaa työvoimaa nähdään miten tärkeää on **osata johtaa ja motivoida ihmisiä**. Henkilöstöjohtamisen nähdään olevan entistä tärkeämpää tulevaisuudessa. Johtamisessa tulee huomioida ihmisten erilaisuus, yksilöllisyys ja monimuotoisuus.

..ja jos ajatellaan muissakin yrityksissä, et semmonen vanhakantanen johtaminen niin sitä meidänkin yrityksessä on vielä jonkun verran vois sanoo jossakin esimiehissä, itekin tiedän, että " ollaan koko ajan et mitä sellasta lässyttelyä, et kaikille sanotaan koko ajan mitä tehdään ja käytä siihen nyt sit sitä aikaa", mut ite näen et se palkitsee kun sen ajan käyttää, se tulee monin verroin takaisin.et monella alallahän nykyään pitää johtaa enemmän ihmisiä kuin asioita. Et kyllähän se on aika paljon muuttumassa. (h6)

Esimiestyöllä ja ihmisten hyvinvoinnista huolehtimisella nähdään olevan tärkeä merkitys osaavan työvoiman sitoutumisella työhön. Osaamisen kehittämisen, koulutusmahdollisuuksien tarjoamisen, palkitsemisen ja uralla kehittymismahdollisuuden uskotaan myös vahvistavan myös työntekijän halukkuutta sitoutua työhön. Haastateltavat tuovat esiin, että työntekijöistä täytyy huolehtia ja työn sekä ihmisten arvostuksen tulee näkyä johtamisen käytännöissä.

.. et olis sellanen kilpailukykyinen palkka ja koulutus ja sit tulis ylipäätään se, miten henkilökuntaa ylipäätään kohdellaan ,virkistymiset ja henkilökunnan muistamiset. Et jotenkin sitä, että ihminen tulee huomatuksi itsenään ja tavallaan se että kun tekee hommia, niin se tulee noteeratuks, niin se on ehkä se joka mun mielestä on menestyvien työpaikkojen ja työnantajien semmonen oleellinen asia hiffata.

Semmosen työntekijän on paljon vaikeampi lähteä, joka on huomattu kuin semmosen joka kokee olevansa ihan kuka tahansa. Jos kokee olevansa merkittävä osa porukkaa, niin se sitoutuminen on ihan eri tasolla. (h2)

..henkilökunnasta pitää pitää oikeesti hyvää huolta. Se on taivaan tosiasia. Palkka on ihan liian pieni nykyajan työtahtiin. Et niitä osaavia ihmisiä pitää osata arvostaa. Koska se tuntus niinkun niistä työntekijöistä mukavalta, että sua arvostetaan. Et ei se riitä, et pomo arvostaa siis lähipomo arvostaa, vaan johto.(h5)

Yhteenveto

Työn, osaamisen ja työntekijöiden muuttumisesta puhutaan nykyisin paljon. Matkailu- ja ravitsemisala on hyvin suhdanneherkkä ja nopeasti muuttuva ala. Matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarveraportissa (Taipale-Lehto 2012) mainitaan, että on tärkeää, että henkilöillä on halua ja mahdollisuuksia kehittää itseään ja ammattitaitoaan jatkuvasti sekä seurata niin oman alansa kuin siihen kytköksissä olevien alojen rajapinnoilla tapahtuvia muutoksia. Myös haastatellut esimiehet mieltävät erilaiset muutokset osana alaa ja omaa työtään. Kehittyminen ja kehittäminen omassa työssä koetaan tärkeänä niin oman työn kuin henkilöstönkin osalta. Tärkeää ravintolapäälliköille onkin pysyä ajan hermoilla, seurata trendejä ja kehittyä asiakkaiden toiveiden mukaan. Tämän katsotaan olevan osa omaa osaamista ja ammattitaitoa. Tätä samaa esimiehet odottavat myös työntekijöiltään.

Osalla muutoksista on enemmän vaikutusta ravintolapäälliköiden työhön ja muutokset esimerkiksi henkilöstön osaamisen ja saatavuuden kohdalla vaikuttavat lähes kaikkien työhön. Osaavan työvoiman saatavuus tulevaisuudessa nähdään haasteena samoin kuin esimerkiksi kuluttajakäyttäytymiseen liittyvät muutokset. Nämä edellä mainitut muutokset nähdään koskettavan omaa työtä, mutta niillä ei ole samanlaista henkilökohtaista vaikutusta kuin mitä esimerkiksi organisaatiomuutoksella oli.

Selkeästi suurimpana omaan työhönsä liittyvänä muutoksena ravintolapäälliköt näkevät vuonna 2016 tapahtuneen organisaatiomuutoksen. Kokemukset organisaatiomuutoksen vaikutuksista näyttävät vaikuttavan yllättävän pitkään ja osalla uuden roolin omaksuminen oli haastatteluajankohtana vielä hieman kesken. Juuti & Virtanen (2009) sekä Pon-

teva (2010) esittävät, että muutos koetaan hyvin yksilöllisesti ja omasta näkökulmasta. Se mikä toiselle merkitsee pientä muutosta, on toiselle mullistus. Tämä näyttäytyy mielestäni hyvin myös ravintolapäälliköiden kokemuksissa. Muutosta ei aina nähdä myönteisenä ja vanhasta tutusta voi olla vaikea luopua. Kyse voi olla muutosvastarinnasta, mikä on muutoksessa yleisestä ja kuuluu asiaan, mutta muutos voidaan kokea ylipäättään kielteisenä, jos sen ei nähdä tuovan hyvää mukanaan. Stenvall & Virtanen (2007) tuovat esiin, että muutos ei ole aina sama kuin kehitys ja voi olla yksittäiselle työntekijälle myös negatiivinen kokemus. Muutos voidaan kokea hankalaksi, rasittavaksi ja omat voimavarat ylittäväksi. Näitä näkökulmia tuli myös haastatteluissa esiin. Lisäksi epävarmuus omasta osaamisesta uudessa roolissa esiintyi muutamassa haastattelussa, etenkin esimiesuran alkuvaiheessa olevalle muutos tuntui suuremmalta ja vastuullisemman roolin omaksuminen pelottavammalta. Mielestäni muutoksen näkeminen *yksilöllisenä kokemuksena* on tärkeää, kun puhutaan muutoksista, muutosjohtamisesta, kehityshankkeista tai osaamisen johtamisesta.

Toimenkuvan muuttuminen henkilöstö- ja tulosvastuulliseksi ravintolapäälliköksi ei kuitenkaan vaikuttanut olevan negatiivinen haaste tai muutos, vaikka työnkuvan muutos laaja-alaisemmaksi nähtiinkin osin haasteena, etenkin työmäärän kasvun vuoksi. Sydänmaanlakka (2000) toteaa, että osaaminen voidaan nähdä haluna ja kykyinä suoriutua hyvin tietyssä tehtävässä ja tämä tuli esiin useammassakin haastattelussa. Esimiehet haluavat pärjätä työssään hyvin. Muutoksen kokemukseen vaikuttavat Juuti & Virtasen (2009) mukaan millaiset selviytymis- ja ongelmaratkaisukeinot yksilöllä on, miten hän kokee hallitsevansa tilanteen ja millaista tukea hän kokee saaneensa muutokseen. Tämä näyttäytyy myös analyysissä. Ravintolapäälliköt, jotka olivat saaneet hyvin tukea organisaatiomuutoksessa, kokivat muutoksen myönteisempänä. Etenkin oman esimiehen tuki oli merkittävä apu. Myös esimiehen aiemmat kokemukset, aiempi osaaminen, uusien asioiden oppimisen kokemukset tai koulutus auttoivat muutoksen kokemuksessa. Kuten Viitala (2007) toteaa, ihmiselle on tärkeää, että hän voi tuntea olevansa työssään pätevä ja voivansa oppia uutta.

Pontevaan (2010) viitaten muutoksen onnistumisessa olisi tärkeää, että johtaminen organisaatiossa toimii hyvin, tiedonkulku on avointa ja ilmapiiri on hyvä. Lisäksi työntekijän tulisi pystyä vaikuttamaan omaan työhönsä. Esimiehet, joiden mielestäni johtamiseen ja ilmapiiriin liittyvät asiat olivat olleet hyvin organisaatiomuutoksen aikana ja

haastatteluhetkellä suhtautuivat muutoksiin positiivisesti. Etenkin, jos työnjako esimiesten kesken toimi haastattelutilanteen aikana hyvin, näyttivät he omaksuneen roolinsa nopeammin ja suhtautuvan omassa työssä tapahtuneisiin ja tapahtuviin muutoksiin luottavaisemmin. Tiedonkulkuun liittyviä haasteita pidetään yrityksissä ikuisuusongelmina; joko ihmiset hukkuvat sähköpostitulvaan tai sitten tiedonkulku koetaan liian vähäiseksi. Sekä teoria että tutkielmani kuitenkin vahvistavat sitä, että tiedonkulku on tärkeää kun se liittyy omaan työhön. Etenkin muutosten yhteydessä on tärkeää, että saadaan ajantasaista tietoa.

Pontevan (2010) mukaan muutos voidaan pelkistetyksi määritellä uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä. Muutokseen voi liittyä paljon asioita, joita siihen ei aluksi osata edes liittää. Myös ravintolapäälliköillä oli haasteita kuvata, miten työ konkreettisesti muuttui organisaatiomuutoksen myötä. Työnkuvan tietynlaisesta epäselvyydestä johtuen oman työn organisointi oli koettu ja koetaan välillä haasteelliseksi. Huotarinen (2009) mukaan osaamiseen liittyy läheisesti myös pätevyys, joka sisältää kyvyt ja kapasiteetit suorittaa työtehtävät tietyllä tasolla. Jos työntekijä ei suoriudu tehtävästä tarvittaisiin oppimista ja kehittymistä. Otalan (2002) mukaan osaamisen tulisi uusiutua ja oppimisen tapahtua organisaatiossa vähintään muutosten nopeudella. Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa. Tämä osaamisen uusiutuminen ja oppiminen muutoksessa tuotiin haasteena esiin haastatteluissa. Sinänsä valmiudet oppia uutta ja toisaalta oma osaaminen katsottiin riittäväksi uuteen tehtävään. Ongelmaksi koettiin, että uuden omaksuminen ja oppiminen piti tapahtua hyvin nopeasti, eikä oppimiseen ollut juuri aikaa.

Organisaatiomuutos koettiin tulkintani mukaan vahvasti myös siksi, että siinä ravintolapäälliköllä oli niin sanotusti passiivinen rooli, eli hänen piti suhtautua omaan työhönsä liittyvään muutokseen muutoksen kohteena, kun monessa muussa ravintola-alan tai omaan työhön liittyvässä muutoksessa ravintolapäällikkö voi toimia itse aktiivisena toimijana oman johtamisensa kautta. Vaikka ravintolapäällikkö ei itse olisikaan muutoksen aikaansaaja tai aiheuttaja, voi hän itse ainakin osittain omalla johtamisellaan vaikuttaa asioihin. Kaikkiin ravintola-alan muutoksiin tai asioihin esimiehet eivät voi toki suoranaisesti itse vaikuttaa kuten alan huonoon palkkaukseen tai työvoimapulaan, mutta analyysin perusteella esimiehet näkevät erilaisia ratkaisuehdotuksia etenkin työvoimapulaa tai osaamiseen liittyvissä kysymyksissä.

Jänkälä esittää (2016) että työvoiman osalta ravintola-alalla nähdään heikkoutena työvoimapulan uhka etenkin sesonkiaikoina, lyhyet työsuhteet ja osaamisen kapealaisuus. Näitä ongelmia nostavat myös ravintolapäälliköt esiin. Ravintolapäälliköt näkevät, että myös ravintola-ala osaamistarpeet ovat osittain muuttuneet ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi myös työntekijöiden osaamisen on muututtava. Osaamistarpeiden nähdään kasvaneen myös tehtävissä, joita aiemmin pystyttiin tekemään vähemmällä osaamisella kuten esimerkiksi ravintolatyöntekijän tehtävissä. Työnhakijoiden osaamisen todellinen osaamisen taso voi vaihdella myös siitä huolimatta, että hakijalla on alan perustutkintokoulutus. Maahanmuuttajien kohdalla suurimmat osaamistarpeet liittyvät usein kielitaidon puutteeseen. Nämä haasteet näkyvät myös ravintolapäälliköiden työssä.

Alalle kaivataan moniosaajia ja toisaalta osaajia, joilla on erityisosaamista. Esimiesten näkemykset tulevaisuuden tarpeista vastaavat osittain Opetushallitus (2017) osaamistarpeiden kehitysnäkymät - raportin tuloksia. Raportissa mainitaan että yleisesti monilla aloilla tarvitaan moniosaajia ja oppimiskykyisiä ja -haluisia työntekijöitä. Lisäksi Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportissa tärkeinä osaamisina mainitaan tieto- ja viestintätekniiikan perustaidot, yleisimpien työvälineohjelmien käyttötaidot, asiakaspalvelutaidot, palvelualltius, työn kannalta riittävän kielitaidon hallinta, henkilöstön johtamistaidot sekä ymmärrys monikulttuurisesta maailmasta. (Taipale-Lehto, 2012). Nämä valmiudet koskevat sekä ravintolapäälliköitä itseään sekä heidän työntekijöitään. Siinä missä esimiehen on pidettävä yllä omaa osaamistaan uusien tarpeiden mukaisesti, heidän tulee pystyä myös kehittämään omaa henkilöstöään.

Ennakointikamarin (2015) mukaan muun muassa moniosaajien kouluttaminen, työssäoppimisen lisääminen, alan imagon parantaminen, palkkatason nostaminen ja ulkomalaisen työvoiman kouluttaminen ovat ratkaisua osaavan työvoiman saatavuuteen tulevaisuudessa. Näitä samoja keinoja näkevät myös ravintolapäälliköt ratkaisuksi työvoimapulaan. Työssäoppijoiden lisäämisestä työvoiman saamiseksi ei kuitenkaan mainittu kuin muutamassa haastattelussa, vaikka sitä nykyisin tuodaan esiin julkisuudessa melko paljon. Opetushallituksen (2017) raportin mukaan ravintola-alalla toimii paljon työntekijöitä myös ilman ammatillista pätevyyttä. Tämän asian toivat esiin myös muutamat esimiehet. Vaikka osaamisen nähdään kasvavan työtä tekemällä, ongelmaksi voi koitua

aika opettaa työntekijää. Opettamiseen tarvitaan ajan ja taidon lisäksi *motivaatiota ja halua opettaa*. Esimiehillä ei itsellään ole aikaa ohjata kaikkia työntekijöitä, joten opettaminen jää henkilöstölle. Tärkeää on varmistaa, että henkilöstö silloin motivoitunut opettamaan ja kehittämään työssäoppijaa tai uutta työntekijää. Tätä näkökulmaa olisi hyvä tuoda esiin enemmänkin esiin, kun puhutaan esimerkiksi työssäoppimisen lisäämisestä työpaikoilla.

Simström (2009) ja Halme (2011) toteavat, että johtamisessa tulee ottaa huomioon, että eri-ikäiset arvostavat johtamisessa eri puolia. Tätä korostavat myös haastateltavat. Kultalahti (2015) sekä Pyöriä & Ojala (2016) ovat tutkineet uudemman sukupolven tapaa suhtautua työelämään. Heidän mukaansa y-sukupolven arvostus työtä kohtaan ei ole heikentynyt, mutta vapaan arvostus ja sitoutuminen ovat erilaista kuin aiemmalla sukupolvella. Y- sukupolven edustajat arvostavat kunnioitettuksi ja kuulluksi tulemistä sekä esimiehen valmentavaa otetta. Myös ravintolapäälliköiden haastatteluissa tulivat samat asiat ja huomiot esiin. He näkivät, ettei sitoutuminen ole enää samanlaista ja nuoria on kohdeltava eri lailla kuin aiempia sukupolvia. Nuoria täytyy motivoida ja huomioida enemmän, antaa enemmän vapautta kehittää omaa työtään ja olla joustava. Tätä ei kuitenkaan nähty pelkästään negatiivisena asiana vaan haasteena omalle johtamiselle ja ylipäänsä johtamiskulttuurin muutokselle. "Tunnollisten keski -ikäisten naisten joukko" ymmärtää, että johtamisen tulee muuttua, eivätkä näe huonona asiana, että työntekijät jatkossa vaativat enemmän.

Myös johtaminen ja osaamisen johtaminen on nostettu esiin työvoimapulan ratkaisemisessa. MaRa:n puheenjohtaja Tomi Lantto toteaa haastattelussaan, että yritysten tulisi itse huolehtia alan vetovoimasta ja työvoiman pysyvyydestä. Johtamisella on hänen mukaansa keskeinen merkitys työhyvinvointiin ja yrityskulttuuriin. Myös tulkintani mukaan esimiehet näkevät että johtamisella on merkittävä osuus osaavan työvoiman saatuuteen ja työvoiman sitoutumiseen. Johtamisen tulee muuttua entistä ihmisläheisempään suuntaan ja etenkin työntekijän arvostamisen ja huomioimisen näkyä tulevaisuudessa nykyistä enemmän. Ihmisläheinen, toista ihmistä arvostava ja kunnioittava johtaminen sekä *työntekijän ja heidän tekemänsä työn arvostaminen ja palkitseminen* voi matalapalkka-alalla olla hyvinkin keskeinen keino saada ja sitouttaa osaavaa henkilöstöä.

6.3 Osaamisen johtaminen ravintolapäällikön työssä

Johtamisen ja osaamisen johtamisen merkitys tuli esiin ravintolapäällikön työn muutoksiin ja tulevaisuuden työelämän tarpeisiin liittyvissä asioissa. Osaamisen johtaminen on yksi tapa varmistaa henkilöstön osaaminen ja kehittyminen myös tulevaisuudessa. Tässä kappaleessa esittelen, miten esimiehet osaamisen johtamisen kokevat, millainen merkitys sillä on heidän työssään sekä miten osaamisen johtaminen näkyy ravintolapäälliköiden työssä.

Esimies osaamisen johtajana - osaamisen kehittäjä, kannustaja, varmistaja ja mahdollistaja

Osaamisen johtaminen on osa ravintolapäällikön työtä. Käsitteenä osaamisen johtaminen oli monelle vieras ja sen merkitystä ja tarkoitusta pohdittiin. Kuitenkin haastattelussa selvisi, että kaikki ravintolapäälliköt toteuttavat sitä työssään jossakin muodossa. Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen ovat osa henkilöstöjohtamista ja niiden merkitys nähdään tärkeänä.

.. nään tosi tärkeenä. Varsinkin täänkin tyyppisessä paikassa on tosi tärkeä, että ihmiset saa kehittyä ja heitä pitää auttaa kehittymään ja huomata se, mutta se koskee ihan joka tehtävää. (h6)

Osaamisen johtaminen näkyy työssä henkilöstön kehittämisenä, työntekijän motivoimisena ja kannustamisena. Henkilöstöstä etsitään ja nähdään vahvuuksia ja pyritään kehittämään heikkouksia.

..osaamisen johtaminen, johtamisen osaaminen. Onks se sama asia toistepäin? se on tavallaan kehittämistä ja nähdä niitä heikkouksia ja vahvuuksia myös alaisissaan tietysti ja sitä kautta sitten opettaa heitäkin (h7)

Esimiehet näkevät, että osaamisen johtamisessa on oleellista tunnistaa alaisten kehitystaso ja ohjata heitä kehittymään. Monet esimiehistä mainitsevat, että he voivat aistia

työntekijässä potentiaalia ja kehityshalukkuutta vaikka työntekijä ei olisi itse niitä esiin tuonutkaan.

..mä oon aistinu tietyistä ihmisistä semmoista potentiaalia, jolloin mä oon ite ehdottanu tiettyjä kanavaa, josko heillä on halua ja on ollu halua, et se on näkyny niistä ihmisistä, niin oon ehdottanu vaihtoehtoja. (h9)

Usein työntekijä ei välttämättä itse näe omia kehitysmahdollisuuksiaan tai kykyjään ja esimiehen tehtäväksi jää näiden esiintuominen. Havainnoimalla työntekijöiden työtä ja keskustelemalla esimies voi tunnistaa kehittämistarpeet ja kehittämishalukkuuden.

..Mä lähen aina kaivaamaan ne asiat aina niistä persoonista, kyvyistä ja haluista ja sä seuraat työntekijöiden työskentelyä ja sä annat niille mahdollisuuden ottaa vastuuta. Ja tsemppaat niitä eteenpäin. (h4)

Esimiehet pohtivat, että työntekijälle tulee antaa mahdollisuus kokeilla ja oppia uutta sekä antaa kasvun mahdollisuus. Esiin tuotiin, että on väärin, jos työntekijän kehittymistä ei tueta. Esimiehen tulee kannustaa työntekijää kouluttautumaan ja menemään eteenpäin ammatillisesti ja tukea urakehitystä.

..siinä että aina kun se tekee hyvin, niin ei pitäis esimiehenä ja firman kannalta ajatella että tää on kauheen näppärää meille kun tää ihminen on niinkun tässä. Niin ku joku todella kokenut kassa-tarjoilija, niin sitten häntä sitten vaan pidettä siinä yhdessä paikassa kun se on kaikille vaan niin kätevää, vaan ehkä sillonkin niinkun ehkä se saattas päätyä kyseisen yksikön tappioksi niin sillonkin niitä yksilöitä pitäis kannustaa siihen että he vois kouluttautua. (h2)

Ravintolapäälliköiden mukaan osaamisen varmistaminen on olennaista osaamisen johtamisessa. Esimiesten täytyy tietää, mitä henkilökunta osaa ja vastaako työ osaamista. Osaaminen on tärkeää työn sujumisen, onnistumisen ja mielekkyyden vuoksi. Osaamisen tason katsotaan liittyvän myös työjälkeen.

.. täytyy olla käryllä siinä, mitä sen sun henkilökunta tekee, kuinka menee ja tekeekö ne semmoista osaamistaan vastaavaa työtä...kun ihminen viettää niin ison osan päivästä siellä työpaikalla niin täytyy siinä olla onnistumisen tunne tai sellasta merkitystä. Ja yleensä se tulee aika paljon siitä, että ihminen kokee, että osaa sen minkä tekee.(h2)

Tärkeänä nähdään myös, että kehittämiseen käytetään aikaa ja pohditaan yksilön oppimis- ja osaamispotentiaalia. Työntekijälle tulee antaa mahdollisuus kokeilla ja tehdä virheitä ja antaa kehitysmahdollisuuksia erilaisissa tehtävissä. Työtä ja tehtäviä voidaan muokata ainakin isommissa työyksiköissä myös työntekijän osaamisen mukaan.

..Mietitään, missä henkilö on hyvä, kokeillaan työnkiertoa, ei pistetä heti pois, jos ei jossain pärjää. (h7)

Henkilöstön mahdollisuuden kehittää osaamistaan nähdään vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin ja yksilön motivaatioon. Lisäksi osaamisen kehittämällä on myös vaikutusta taloudelliseen tulokseen ja asiakastyytyväisyyteen. Henkilöstön kehittäminen nähdään sekä hyötynä yksilölle itselleen että myös yksikölle. Lisäksi kehittämismahdollisuudet organisaatiossa koetaan positiivisen työnantajakuvan syntymisessä merkittäväinä.

..se luo niille työntekijöille mahdollisuuden tehdä parastaan ja ne jaksaa paremmin ja sitä kautta tulee tulosta ja se näkyy asiakkaille totta kai tuotteina ja laatuna ja kaikkena mahdollisuutena. (h4)

.. kaikkein varmin motivaation tappaja on se että jos se ihminen näkee, että sitä hänen panostaan ei nähdä ja sit niitä kehittämishaluja ei tueta. Sillä on musta kuitenkin sille yksikölle niin paljon enemmän hyötyä, et ihmiset on innostuneita et ne nähdään ne muuna kuin yhtenä tavallaan rattaan osasena siinä työkoneistossa kuin että heillä itsellään on merkitystä ja sitten mä koen et saa hirveän positiivista työnantajakuva, jos sulla on semmonen tunne, että mä pääsen toteuttamaan itteäni täällä, ettei mun tarte lähtee jonnekin muualle.. (h2)

Yksi esimiehistä tuo myös esiin, että myös esimiehen omalla persoonalla on merkitystä, millaisessa merkityksessä osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen nähdään. Millaisena esimies pitää itseään ja miten näkee työntekijänsä ja heidän merkityksensä vaikuttaa esimiehen halukkuuteen kehittää henkilöstöä.

..semmonen mun oma toiminta, minkälainen mä oon esimiehenä niin se liittyy siihen hyvinkin paljon. Et onko mulla halua kehittää mun työntekijöitä vai ajattelenko mä vaan, et ne on jotain työkoneita siellä ja tekee vaan sen työn mikä niille kuuluu? vai ajattelenko mä että niistä vois olla vaikka mihin. (h4)

Osa esmiehen päivittäistä työtä ja johtamista

Osaamisen johtaminen tapahtuu useimmiten työn ohessa, pieninä tekoina, osana päivittäisjohtamista huomioimisen, havainnoinnin ja kannustamisen kautta. Kaikki toteuttavat osaamisen johtamista ja henkilöstön kehittämistä jossakin muodossa työyhteisössään ja siihen käytettävää aikaa oli vaikea päivittäisessä työssä hahmottaa.

..kyl mul päivittäin menee jonkin verran. Semmosta niinkun sellasta pintapuolista tietysti, että ei et istutaan alas ja tehdään mitään Roomaa, mut tehdään sellaisia pieniä, niinkun se se on sellasia, et niinkun kannustaa, niin et ihminen ehkä seuraavankin kerrankin halua ehkä yrittää pikkasen lisää sitä juttuu, se on semmosta päivittäistä et eri ihmisillä eri tavalla. (h7)

..onhan se ihan päivittäistä. Niin se on semmonen, että jos sä meet ohi ja sanot, että voi kun laitat nätisti tai maistat, että nyt on maut kohillaan, niin sit sä huomaat seuraavana päivänä koristellu sen ihan samalla tavalla tai sit löytäny jonkun uuden tavan siihen. Siis ne on sellaisia pieniä hetkiä. (h1)

Vain yksi ilmoitti, ettei hänellä mene siihen juurikaan aikaa, koska hänellä on jo niin osaava henkilöstö. Tässä tapauksessa esimies ei joko miellä palautteen antamista tai henkilöstön huomioimista osaamisen johtamiseksi vaan osaksi päivittäisjohtamista tai sitten niitä keinoja käytetään hänen johtamisessaan vähäisesti.

..öö no ei vie, mulla on on kyllä suht osaava tai siis erittäin ammattitaitoinen henkilöstö. No tietysti kun uus tulee niin perehdyttäminen..(h3)

Kehityskeskustelut ovat käytössä osaamisen johtamisen työkaluna. Kehityskeskustelut nähdään pääsääntöisesti mielekkäinä sekä tärkeinä, mutta hieman jäykkinä. Lisäksi muutamat esimiehet kokevat, että sekä he että heidän työntekijänsä kokevat, ettei kehityskeskustelujen toiveita viedä eteenpäin tai toteuteta, eikä kehityskeskusteluista saada sitä hyötyä, mikä niillä tulisi olla.

..Kyl mä oon kokenu ne semmosena hirveen hyödyllisenä, mutta kyllä mä myös ajattelen, että siinä on esimiehellä hirvittävän iso vastuu siinä miten se reagoi siihen keskustelun antiin ja sehän voi tuoda hirveesti tai sit tosiaan ne hommat voi jäädä siihen, jos esimies ei oo aktiivinen. (h2)

Kaikki ravintolapäälliköistä pitävät kehityskeskustelut työntekijöilleen, mutta kehityskeskusteluja tärkeämpänä ja mielekkäämpänä kehittämisen menetelmänä pidettiin "kahvi-hetkeä", jotka ovat lyhyitä, säännöllisesti toteutuvia keskusteluja esimiehen ja alaisen kanssa.

..onhan ne hirveen tärkeitä ne kehityskeskustelut, mutta mun mielestä meillä ne "kahvi-keskustelut", mä luulen, että ne on enemmän semmosii, että henkilöstökin ottaa ne semmosena kepeempänä jutusteluna ja siinä nää ehkä jutellaan vähän muutakin, kun tykitetään sitä työasiaa. (h10)

Useimmat ravintolapäälliköistä kokevat, että noiden keskustelujen avulla voidaan kehittämistä toteuttaa jatkuvasti, samoin kehittämisen seurantaa. Keskustelujen avulla pystytään miettimään sekä yksilön että työyhteisön toimintaa ja työtapoja sekä työn organisoimista.

..siin puhutaan koko ajan, sivutaan koulutusta, puhutaan omii toiveita, haasteita, mitä voidaan muuttaa, mitä tehään. (h6)

..voi kehittää toimintaa ja työtapoja. "loksauttaa" asioita uudelleen. Me ollaan kehitetty tosi paljon meidän työmotivaatiota tuolla ja työnorganisointia miten me tehtäis, kuka olis hyvä tekemään, kannattaako sitä ollenkaan tehdä. (h8)

Esimiehet kokevat, että vapaamuotoiset keskustelut ovat sekä heille että henkilökunnalle tärkeitä hetkiä. Vain yksi esimies toi esiin, että heillä keskustelut koetaan työntekijöiden keskuudessa turhina, eikä niitä haluttaisi pitää. Kahvi-keskustelut nähdään vapaamuotoisina keskusteluina, mutta niiden tarkoitukselta ja merkitykseltä on esimiesten keskuudessa eriäviä näkemyksiä. Osa kokee, että keskusteluissa voidaan puhua ihan mistä aiheista vaan, toisille on tärkeää keskustelujen tavoitteellisuus ja työn kehittämiseen liittyvät asiat.

..sehän on enemmän semmosta että voidaan puhuu vaikka joulunvietosta, kun itse siitä työstä. Vaikka mun mielestä se pääasia ois et siinäkin ois tarkoitus, et mitkä on sun fiilikset nyt onkaan, tunnustella. (h10)

..Mut siin on tärkeitä se, mitä siinä jutellaan. Että niille asioille pitää myös tapahtua jotain. Et ei vaan niin, et jutellaan täs, kun pitää jutella se puol tuntii. (h6)

Toisten mielestä kahveilla voidaan puhua myös työntekijän henkilökohtaisista asioista, jos työntekijä kokee tämän tärkeänä. Ylipäättään nähdään tärkeänä, että keskusteluissa

opitaan tuntemaan työntekijä paremmin ja vuorovaikutus esimiehen ja alaisen kasvaa. Keskustelujen avulla yritetään selvittää työntekijän ajatuksia työstä sekä motivaatiosta työhön. Lisäksi keskusteluissa havainnoidaan työyhteisön ilmapiiriä ja rakennetaan luottamusta.

..ne saattaa lähteä ihan eri aiheeseen, kun mistä olin alunperin ajatellut puhua, mutta sitten taas mä koen, että jos mulla on se aika sille työntekijälle niin jos sillä on sydämellään joku asia, niin olkoon se sitten mikä vaan, niin puhutaan sitten. (h1)

Yksi keskeisempiä kehittämistapoja päivittäisessä työssä on palautteen anto. Positiivisen palautteen avulla kannustetaan työntekijää kehittymään ja kasvamaan ammatillisesti. Useimmat esimiehistä kokevat antavansa paljon positiivista palautetta ja sen olevan luonteva osa omaa toimintaa. Vain yksi esimiehistä mainitsi, että hänellä positiivisen palautteen antaminen on kehityskohde, koska hän antaa sitä henkilöstönsä mukaan niin vähän. Positiivista palautetta annetaan sekä yksilölle että koko työyhteisölle ja usein kaikkien kuullen.

..et täs varmaan huomaaatkin, kun kerron, niin kyllä mä huomion näitä ihmisii, et harva se päivä, varmaan harva se hetki jokainen saa jotain kehuu päivän aikana et se on tavallaan se semmonen oma tyyli.(H6)

..sit jos se on positiivisia juttuja niin mieluiten sitten niin, että kaikki kuulee sen. Ja yritän ja ohimennenkin sanoo, että jos joku on tehny jonkun kivan jutun niin sanoo että näyttääpä hyvältä ja niitä ei oo koskaan liian paljon (H4)

Lisäksi palautteen avulla halutaan huomioda toisen tekemä työ ja kiittää siitä. Tärkeänä nähdään, että toiselle annettu tehtävä nähdään ja sitä seurataan. Tehtyä työtä arvostetaan ja siitä annetaan palautetta.

..sitten jos on sovittu jotain, muistaa seurata, että hei sä teit sen mitä oli sovittu ja mä katoinkin et se oli tosi hieno juttu. et jos pyytää jotain, myös seuraa sen et toinen sen teki ja muista sanoo siitä ja se on iso asia, et huomataan se, et ei pelkästään pyydetä ja sit ei ees seurata tekeeks toinen sen.(h6)

Myös rakentavan palautteen antamisen merkitys kehittämisen kannalta tuotiin esiin. Rakentava palaute halutaan antaa nimenomaan kehittävä, ei negatiivisena asiana.

..että tää henkilö ehkä ymmärtäisi miten joku asia ehkä olisi voitu tehdä toisin. Et se ois niinkun semmonen yhteisymmärrys eikä mikään semmonen haukkuminen vaan enemmän semmosta pohdintaa. (h10)

Yksilön vai organisaation mukaista kehittämistä

Analyysissä tavoitteena oli myös selvittää, onko kehittäminen yksilöön kohdistuvaa vai näkykö kehittäminen myös tiimin tai organisaation oppimisen tasolla. Henkilöstön kehittämistä tarkastellaan haastatteluissa eri näkökulmista. Haastatteluissa yksilön näkökulmaa tuodaan pääsääntöisesti esiin tiimin tai organisaation kehittämistä enemmän.

Osalle kehittäminen tarkoittaa yksilön kehittämistä yksilön oman motivaation mukaan.

..mikä motivoi niitä, missä ne kokee itse, että ne on hyviä, mitä ne haluaa tehdä että käydään läpi työntekijöiden kanssa ja jutellaan, että mitä ne haluaa oppia ja mikä niitä kiinnostaa. Ja sitten sitä kautta niinkun annetaan niitä mahdollisuuksia.(h4)

..se oon niin yksilöllistä, et tiedät sä ei voi sanoa, et miten sä kehität ittees tai miten mä kehitän itteeni. et se on musta henkilökohtainen juttu Että työntekijä voi kehittää itseään niin paljon kuin haluaa, mutta ketään ei voi pakottaa kehittymään, on oltava oma halu ja motivaatio. (h5)

Tärkeänä nähdään että kehittäminen lähtee yksilön motivaatiosta, pakolla ei voi ketään kehittää. Kehittämisessä tulee huomioida ravintolapäälliköiden mukaan myös työntekijän elämäntilanne tai kehittymishalukkuus juuri sillä hetkellä. On myös ymmärrettävä kiittää ja kannustaa "perushyvästä työstä" ilman jatkuvaa odotusta kehittymisestä.

..onko ne tällä hetkellä tyytyväisiä et haluaks ne joskus myöhemmin kehittyä, mut ei just nyt. Sekään ei oo oikein jos painostaa kauheasti, koska kaikki ihmiset ei halua koko ajan jonnekin eteenpäin, mutta että tavallaan se palaute, et se on valtavan tärkeä toisaalta sillonkin kun se ihminen tekee sitä ikäänkun sitä perushyvää työtä niin se että saa jatkuvasti sitä palautetta ja kokee että on niin kuin hyvä siinä mitä tekee, osaa. (h2)

..

Lisäksi kehittäminen tulee lähteä realistisista lähtökohdista, että työntekijä voi kokea onnistumisen kokemuksia, eivätkä vaatimukset ole kohtuuttomia tai saavuttamattomia. Työntekijöille on annettava kasvun ja urakehityksen mahdollisuus ja löydettävä oikea tapa kannustaa ja kehittää heitä.

...no mun mielestä se on ehkä sitä että ihmisen täytyy niinkun kokea semmosta onnistumista niinkun siinä työssä ja mikä tarkoittaa toisaalta sitä että täytyy varmistaa se että ihminen osaa sen mitä se nyt tekee eli ei mennä semmosella epävarmuusalueella, missä joko tehdään huonosti tai ollaan vähintään kireitä tai muuten kauheen

stressaantuneita niin tai muuten koetaan ettei välttämättä oikein hanskata sitä hommaa. Mut sit se on myös toisaalta hirveen oleellista, että kun joku ihminen tekee jotain asiaa tosi hyvin niin siihen ei sais sit tuudittautua vaan pitäis tavallaan antaa sen ihmisen niin kun vähän halujen mukaan sitä sellasta kasvamisen mahdollisuutta koko ajan. (h2)

Henkilöstön kehittäminen nähdään organisaation velvollisuutena ja tehtävänä. Sen sijaan kehittyminen tuodaan useimmiten esiin haastatteluissa yksilön mahdollisuutena ja valinnanvapautena. Yksilön omaa vastuuta kehittämiseen ei mainittu kovin usein. Kuitenkin muutamat ravintolapäälliköt esittävät, että he yrittävät esimerkiksi kannustaa työntekijöitään olemaan aktiivisia ja seuraamaan asioita.

..että se ihminen oppisi ite näkemään niitä ideoita siitä ympäröivästä maailmasta ja osaisi tuoda ne omaan työhönsä. (h1)

..et ei nyt vaan tulla sinne töihin ja tehdä mitä vaan, vaan et oltaisi silleen silmät auki ja mietittää koko ajan niitä asioita asiakkaiden kannalta. (h2)

Lisäksi yksi haastatelluista mainitsi, että hän yrittää saada myös yksilön näkemään vastuunsa kehittämisestä ja pyrkii vaikuttamaan työntekijän näkökulmaan.

.. mä yritän tosi monelle, että ne muuttuu kysyyn, et saanks mä tehdä? Yritän tavallaan itse täällä saada heitä seuraamaan ympärillä olevia asioita. Et ei vaan saa olla ja ajatella että yrityksen pitää koko ajan jotain järjestää. (h6)

Myös esimiehen vastuu kehittämisestä tuodaan esiin. Esimiehen tulee kannustaa alaisia kehittymään ja hänen tulisi olla kiinnostunut asioista. Lisäksi pitäisi tuoda esiin omaa osaamistaan. Useat esimiehistä mainitsevat, että oma osaaminen tulee olla kunnossa ja osaamisen olisi oltava monipuolista. Tämän nähdään auttavan henkilöstön opettamisessa, perehdyttämisessä ja kehittämisessä. Oman osaamisen opettaminen ja tiedon siirtämisen näkevät muutamat esimiehistä tärkeänä.

..no kyllähän se on se semmone tsemppaaminen ja niinkun asioitten tossa esillä pitäminen että ne on jatkuvasti mielessä ja oma esimerkki tietysti se mikä on mun mielestä tota noin niin ajatusmaailma ja tapa toimia niin se on ehkä niitä parhaimpia, että tuossa asiakaspalvelussa mä koen olevani aika hyvä myyjä ja markkinoija. (h3)

..jos mä vaan pääsen keittiöön, niin mä myös mielelläni myöskin jaan sitä osaamista siellä, koska mä oon itse ollu hirveen kiinnostunu ympärilläni asioista, niin silleen mä aina oppinu, eli mä oon aina kysyny. (h9)

Vaikka henkilöstön kehittäminen tuli haastatteluissa esiin enemmän yksilöntason kehittämisenä kuin strategian mukaisena kehittämisenä, tuli kytkentä organisaation strategiaan kuitenkin esiin muutamissa haastatteluissa. Henkilöstön kehittäminen nähdään tärkeänä, että saa heidät mukaan muutoksiin ja toimimaan organisaation yhteisten tavoitteiden mukaan.

..et saan heidät mukaan, on se sitten muutokseen tai brändivalmennukseen tai johonkin tämmöseen. Niin se että saa heitä tavallaan innostumaan ja et mitä se tarkoittais ja et heitäkin sais mukaan siihen pyörivään pyörään, että ei ne jää kelkasta. (h7)

..mun pitää pitää huolta, että on ammattitaitoinen henkilökunta, joka tekee tään paikan sääntöjen ja sen mukaan, mitä mä katon että tässä konseptissa ja mitä firma katsoo. (h6)

Osalle esimiehistä henkilöstön kehittäminen strategian mukaisesti oli luontevaa ja henkilöstön kehittymistä ohjattiin siihen suuntaan. Osa esimiehistä koki, että strategian mukainen kehittyminen ei kiinnosta henkilöstöä, osittain siksi, että henkilöstö kokee jo osaavansa vaadittavan osaamisen, osin siksi, että strategia on ollut liikaakin esillä. Myös henkilöstön pelko uutta tai vierasta kohtaan tuotiin esiin. Näiden syiden vuoksi henkilöstön kehittäminen strategian suuntaan koetaan haasteelliseksi. Esimiehen roolina nähdään kuitenkin yleisesti toimiminen strategian mukaisena kehittäjänä ja asian eteenpäin viejänä.

..yritykseltä tulee informaatio, mitä henkilöstössä pitää kehittää ja että hoida hommat, tässä pelinappulat. (h10)

Tiimitasoista osaamisen kehittämistä esimiehet näkevät tapahtuneen vähemmän, vaikka joidenkin valmiuksien nähdään kasvaneen myös tiimissä. Esimerkiksi Minun Ravintolani- hankkeeseen liittyen on henkilöstö kehittynyt tiiminä. Valmiuksien nähdään tiimitasolla kasvaneen myyntiin, tuotteisiin ja etenkin tiimiytymiseen liittyvissä asioissa.

..sillon meillä oli semmonen, että me tehtiin kaikki yhdessä ja kaikki oli silleen hyvin mukana siinä. Kuka tahansa pysty sanomaan, että mulla olis tämmönen ja kokeillaan ja testataan vaikka tällasta reseptiä. (h1)

..yhdessä suunnitellaan. Yhdessä tehdään.(h5)

Tiimitasoinen kehittäminen näkyy etenkin työn ja työtehtävien suunnittelussa ja organisoinnissa. Työn organisointia oli lähdetty kehittämään muutamissa ravintoloissa yhdessä etenkin työnkuvia ja työtehtäviä muokkaamalla. Yksi esimies kertoi ehdottaneensa omalle tiimilleen, että kaikki osallistuisivat kehittämiseen. Kehittäminen nähdään kohdistuvan usein yksilöön yksilön tarpeiden mukaisena toimintana, mutta yksilön osaamisen nähdään hyödyntävän koko yksikköä tai tiimiä.

..toisaalta nyten kun meillä on tää XXX niin hällä riittää kans intoa ja osaamista kehittämiseen ja kaikeks onneks hän on niin innokas että jaksaa funtsia ohi sen oman työnsä. (h3)

..musta olis hyvä jos me kaikki otettais nyt vastuuta siitä, että jokainen voi osaltaan osallistuu työkaverinsa ei opettamiseen mut kehittämiseen et ainakin jos ois semmosia ideoita. (h9)

Yksi esimies myös mainitsee, että koska epäilee henkilöstönsä jo vähän väsyneen jatkuvaan kehittymiseen, yrittää hän tuoda kehittymisen enemmän työyhteisön yhteistyön kehittämisenä sekä asiakaslähtöisenä ajattelutapana. Tiimin ja työyhteisön kehittymistä tarkastellaan erityisesti asiakaslähtöisyyden näkökulmasta, mikä tuli useimmissa haastatteluissa esiin. Esimerkiksi asiakkaiden palautteet käydään läpi yhdessä ja pohditaan miten toimintaa niiden osalta voidaan kehittää.

..Kuunnellaan asiakasta ja kehitytään sen asiakkaan mukana, et ei mennä niinkään koulutuksiin ja opetella fläppitaululta vaan kehitytään työyhteisönä ja ryhmänä palvelemaan sitä asiakasta ja heidän tarpeitaan. Yhteistyönä ja kehittämisenä. (h10)

Työssä oppimista ja ulkopuolista koulutusta

Henkilöstön kehittämisen menetelmien suhteen esimiehillä oli osittain toisistaan eroavia näkemyksiä. Kehittämisen suhteen toiset ajattelevat sen olevan enemmän työssäoppimista ja siihen liittyviä käytäntöjä, toisille kehittyminen tarkoittaa enemmän erilaisiin koulutuksiin osallistumista. Suurin osa ravintolapäälliköistä näkee sen sisältävän molempia. Pidetään tärkeänä, että kehittäminen on monipuolista ja osallistavaa. Henkilöstöä tulee kehittää ja opettaa eri tavoin ja eri menetelmillä.

..Ei voi ajatella, että firma koko ajan järjestää koulutuksia, kehittymistä tapahduttava työssä, tiimissä ja esimiehen kannustamana, et ei voi ajatella, että kertaluontisesti koulutetaan vaan tavallaan tässä työn lomassa. (h6)

..että kyl niinkun kyl niinkun ihmiset tarvii erilaista opetusta ja sellasta sitä se ei oo sitä että jengi istuu siellä ja joku selittää ja jengi nukkuu siellä ja vaan just sellasta osallistuvaa, et sä opit siinä tekemällä ja osallistumalla.(h4)

Työssäoppimisen nähdään olevan osa päivittäistä toimintaa ja kuuluneen aina osaksi ravintolatyötä. Työharjoittelijoita alalla on ollut aina ja työn tekemistä on opittu seuraamalla muiden tekemistä. Työssä opitaan konkreettisesti tekemällä ja saamalla ideoita, virikkeitä, esimerkkejä ja malleja. Työssäoppiminen on uusien asioiden kokeilemistä sekä työkavereilta oppimista ja työkaverin opettamista. Omalla esimerkillä opettaminen koetaan hyvin yleiseksi tavaksi kehittää henkilöstöä. Oma osaamista ja (hiljaista) tietoa halutaan jakaa. Myös työnkierto ja ristiinkoulutus nähdään hyvänä tapana oppia ja kehittyä. Esimerkkinä ja mallina toimivat esimiehen lisäksi myös työkaverit ja kollegat.

..kyllä se vaan niinku se tekeminen opettaa ja se mallioppiminen mikä vaikuttaa. Mä oon saanu hirveesti siltä mallia ja esimerkin kautta oppia, että se osaaminen kehittyy kyllä siinä. (h1)

..et he oppii täällä. He oppii siitä mitä se viereinen osaa paremmin, et mitä opin tästä, mitä tää osaa opettaa parhaiten tälle, et ehkä vähän vaihdellaan paikkoja ja mun mielestä se opetus ehkä onnistuu parhaiten täällä. Opetan mitä mä teen, miten mä teen eri tilanteissa, mitä hän oppii siitä.(h6)

Oppimista tapahtuu myös seuraamalla ympäröivää maailmaa ja uusia trendejä. Tähän useimmat ravintolapäälliköt kannustavat työntekijöitään. Työtä ja osaamista voi kehittää myös palavereissa tai käymällä messuilla.

..niin tota sekin jotain pientä vinkkiä, jotain mikä aina uudistuu, uusia juttuja, että aika paljon me juostaan messuilla ja katotaan kaikkia trendejä ja muuta. Mut se on semmonen että jos vaan työtä ja niin kun näin niin tulee ehkä vähän sokeeks, että vähän läpät tulee silmille, että pitää nähä se koko asia ja sit messuilla löytyy aina jotain uutta. (h7)

Oman työn suunnittelu ja kehittäminen yhdessä ravintolapäällikön kanssa mainitaan muutamissa haastatteluissa. Työntekijän osaamista työssään yritetään kehittää kokeilemalla esimerkiksi uusia uusia tapoja, menetelmiä, välineitä tai reseptejä. Työntekijä saa itse suunnitella, miten työnsä tekisi ja aikatauluttaisi Työn organisoinnilla voidaan kehittää niin osaamisen kehittämistä kuin työhyvinvointiakin.

..Mä annan työntekijöiden itse hirveesti päättää tai miettiä, mikä siinä vois olla se paras ratkaisu ja mä koen että se on ollu se kaikkein paras saada ne hommat pyöriin. (h8)

Vaikka tänä päivänä työssäoppimista organisaatiossa korostetaan, tuovat ravintolapäälliköt esiin, että myös koulutuksille on myös tarvetta. Koulutuksen hyöty nähdään myös perinteisten taitojen tai tiedon oppimisen lisäksi verkostoitumisen, ajatusten vaihtamisen ja yhteistyön muodossa. Nähdään tärkeänä, että työntekijät saavat mallia myös ulkopuolelta.

..Pitää olla myös ulkopuolista koulutusta, ei pelkästään työssäoppimista tai oppia esimieheltä (h1)

.. Et ehkä enemmänkin just toi, et meilläkin paikan päällä siellä vetää joku parempi kokki jotain näitä juttuja, et niitä pitäis olla enemmän et keskittyä johonkin tuotteisiin ja kaikki näkee ja kaikki on mukana ja kaikki on maistamassa, että kyllä sitä tarvitaan. Ja esillelaitosta lähtien kaikkea ja sitähan tehään myös, se on itellekin tosi tärkeää ja mennä johonkin toiseen paikkaan missä on myynti ihan eri sfäreissä. (h4)

Koulutuksiin osallistumisen hyöty kuitenkin katoaa, jos työntekijä ei pääse käytännössä harjoittelemaan oppimaansa. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus ottaa vastuuta ja kokeilla ja harjoitella oppimaansa ja esimiehen tulisi luoda tämä mahdollisuus. Tämä onnistuu parhaiten työpaikalla, kun hänelle annetaan siellä tilaisuuksia. Yksi haastatelta-

vista toi esiin, että hänen paikassaan oli ollut haasteita, koska aiemmat esimiehet eivät olleet ymmärtäneet tätä.

..Et esimerkkinä sanoisin, tää uus mesu on samaa mieltä kun mun kaa et sun pitää antaa tilaa toisella opetella sitä, et ei se auta et työntekijä laitetaan nyt vuoden koulutukseen ja et opi se, jos se ei saa täällä opetella, oppia ja harjoitella niitä tehtäviä, täällä hän voi oppia parhaiten eli pitää antaa tilaisuuksia oppia.(h6)

Henkilöstön kehittämisessä, ohjaamisessa ja perehdyttämisessä tulee erilaisten menetelmien käyttämisen lisäksi huomioida myös yksilöllisyys ja yksilön kyky oppia. On otettava huomioon työntekijän persoona, ikä, kokemus, motivaatio ja kielitausta.

.. löytää sitten sellaset tavat ja kurssit tai mitä ne on, että se on sille ihmiselle sopiva, että miten sitten omaksuu sitä. Ja on sillä sitten kielitaidollakin iso merkitys (h1)

... No ensinnäkin on tää ulkomaalaistaustanen, niin se ei osaa suomea eikä englantia, niin se vaatii sitten tietenkin erilaista opastamista jo sitä että sä hidastat sun puhumista. Mutta sitten joo tottakai mä otan huomioon siinä sen iänkin, pakkohan se on ottakin, et sit on sellasia, jotka on paljon vanhempiakin. (h9)

Yhteenveto

Osaamisen kirjallisuudessa puhutaan paljon tiedon merkityksestä. Osaaminen on tiedon lisäksi kuitenkin myös taitoja, kokemusta, asenteita, pääomaa ja toimintaa. Nonaka & Takeuchi (1995) määrittelevät, että "tieto on tosi uskomus" ja tieto on heidän mukaansa uskomuksia, sitoumuksia ja toimintaa. Ravintolapäälliköiden kuvauksissa osaaminen nähdään enemmän toiminnallisena ja yksilön ammattitaitona, mikä onkin ymmärrettävää, kun puhutaan palvelualasta ja käsityöammateista. Lisäksi osaamista ravintola-alalla voidaan tarkastella ominaisuutena eli tietojen ja taitojen omistamisena tai toimintana eli käytäntöinä ja työssä suoriutumisenä kuten Pihkala & Oikarinen (2010) määrittelevät.

Kupias, Peltola & Pirinen (2014) näkevät, että jos esimiehellä on alaisia, tässä edistämässä tarvitaan myös ihmisten kehittämistä. Heidän mukaansa kehittävä esimies johtaa joukkuetta, valmentaa yksilöitä ja ohjaa yhdessä oppimista. Tämä valmentajan rooli soveltuu mielestäni myös analyysin esimiesten tapaan toimia (osaamisen) johtajina. Analyysi vahvistaa myös Kupiaksen, Peltolan & Pirisen näkemystä, että lähijohtajan ja esi-

miehen tulisi olla selvillä työntekijöidensä osaamisesta, jotta pystyy hyödyntämään sitä arjen työnjaossa ja pohtia, miten hän saa jokaisen yksilön kehittämistarpeet esiin ja kuinka hän voi auttaa niihin vastaamisessa. Useammassa haastattelussa tulee esiin myös Mankan ym. (2010) näkemys, että *esimiehen* tulisi tunnistaa työyhteisön jäsenten hyvät ja myös kehittämistä vaativat puolet ja pyrkiä johtamaan ihmistä yksilönä. Esimiehet tuntuvat pääsääntöisesti vahvistavan alaistensa vahvuuksia kannustamalla heitä ja kohtelemalla heitä yksilöinä. Viitalan (2007) mukaan esimiehen roolissa on luontevaa kantaa vastuuta alaisten osaamisen kehittymisen tukemisesta, koska hän on yleensä riittävän lähellä voidakseen tuntea alaistensa ja työyhteisön tehtävät, tilanteet ja tarpeet hyvin. Myös haastatellut esimiehet vaikuttavat olevan lähellä alaisiaan ja tuntevansa heidän työnsä hyvin. Tämän vuoksi osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen vaikuttavat olevan luonteva osa esimiesten roolia.

Tuomi & Sumkin (2012) esittävät, että osaamisen johtaminen ei ole yksittäisen osaamisen lisäämistä vaan strategian mukaisen arkitoiminnan ja työn johtamista ja osa esimiehen jokapäiväistä työtä. Osaamisen ja työn johtamisen kautta strategia toteutuu arjessa. Tämä näkökulma esiintyi myös haastatteluissa useampaan kertaan. Esimiehet eivät esimerkiksi työtehtäviään luetellessaan tuoneet esiin juurikaan henkilöstön kehittämiseen liittyviä asioita, mutta haastattelujen aikana kävi ilmi, että osaamisen johtaminen on monella hyvinkin luonteva osa omaa päivittäisjohtamista. Vaikka käsitteenä osaamisen johtaminen tai osaamisen kehittäminen olivat vieraampia, se ei tarkoita sitä, ettei näitä asioita toteutettaisi. Sekä osaamisen johtamista että osaamisen kehittämistä tapahtuu pienin teoin arkityön lomassa, eikä sitä varsinaisesti ajatella erillisinä toimintoina muuta kuin ehkä kehityskeskustelujen osalta. Osaamisen johtaminen tarkoittaa esimiehille palautteen antamista, henkilöstön työn huomioimista, työhyvinvointia, osaamisen varmistamista ja työn kehittämistä.

Osaamisen merkitys erilaisista näkökulmista tuli esiin haastatteluissa. Analyysi vahvistaa Viitalan (2007) näkemystä että osaamisella on ihmiselle monia merkityksiä. Esimiehet näkevät osaamisen kehittämisen tärkeänä niin yksilön itsensä kuin organisaation tavoitteiden saavuttamisen näkökulmista. Viitalan (2007) mukaan kehittämistoiminnan päämääriä ovat yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisen turvaaminen, työtehtävien suoriutumisen tehostuminen sekä muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen. Lisäksi osaamisen kehittämisellä pyritään varmistamaan ja parantamaan toi-

minnan laatu, lisäämään innovatiivisuutta ja vahvistamaan yksilön suoriutumista, motivaatiota, sitoutumista sekä työmarkkinakelpoisuutta. Näitä kaikkia edellä mainittuja asioita esiintyi haastatteluissa, näkökulma esimiehestä riippuen kuitenkin vaihteli. Tärkeänä nähdään että osaamista voi kehittää joko tietyssä työtehtävässä tai ammatissa tai sitten tehdä kehittämissuunnitelmia urakehityksen, tulevaisuuden tai laajenevan työnkuvan mukaan. Esimerkiksi ravintolatyöntekijöille annetaan mahdollisuuksia kehittyä kokiksi tai tarjoilijaksi ja esimiestyöstä haaveilevia kannustetaan esimiestehtäviin.

Työhyvinvointia voidaan parhaiten edistää lisäämällä työntekijöiden ja työyhteisöjen vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2018). Hyvin monelle esimiehelle osaamisen kehittäminen näyttää tarkoittavan yksilön työhyvinvointiin liittyviä asioita kuten tunnetta työssä pärjäämisestä, mahdollisuutta kehittyä ja oppia uutta sekä vaikuttaa työhönsä kehittämällä sitä. Kaikkien ei oleteta olevan kiinnostuneita etenemään uralla, mutta oman työn mielekkyyden ja osaamisen lisäämiseksi yksilölle pyritään löytämään tapoja kehittää omaa työtään. Kuten esimerkiksi kokki tai barista voi kehittää osaamistaan omalla alueellaan laajentamalla osaamistaan ja oppimalla uutta tai kokeilemalla ravintolassa myös muita työtehtäviä. Analyysissä tuli myös esiin, että vaikka kehittämistä usein tehdään yksilötasolla, pyritään myös kehittämään koko työyhteisöä. Etenkin työn kehittämisessä myös tiimitasoinen kehittäminen tuotiin esiin. Oikarinen & Pihkala (2010) mainitsevat että yksi osaamisen johtamisen tyypillistä tavoitteista on toiminnan kehittäminen eli halutaan tehdä asioita uudella tavalla ja löytää uusia toimintatapoja. Myös esimiehet kuvasivat työn kehittämistä eri konteksteissa. Kehitetään sekä omaa, työntekijän että koko työyhteisön työtä ja toimintatapoja. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että työnkuvia, tehtäviä ja osaamisalueita mietitään ravintoloissa yhdessä. Lisäksi työtä ja tekemisiä suunnitellaan yhdessä.

Romppainen & Kallasvuo (2011) toteavat, että on kehitettävä työpaikan yhteistyö- ja kokoontumiskäytäntöjä niin, että ne palvelevat osaamisen jakamista, toisilta oppimista, yhteistä ajattelemista sekä uuden tuottamista. Tämä takaisi tiedon ja osaamisen siirtymisen myös organisaation muihin työryhmiin. Se mitä useimmat esimiehet kaipasivat, oli tiiviimpi yhteistyö organisaation muiden ravintoloiden välillä, koska yhteistyön vähentämisen koettiin myös vähentävän osaamisen kehittämistä.

Virkkunen & Ahonen toteavat, että koska erilaisissa toiminnoissa ja toiminnan kehityksen eri vaiheissa oppimisen haasteet ja edellytykset ovat erilaiset, tarvitaan myös erilaisia yksilöllisen ja yhteisen oppimisen tapoja. Tätä näkökulmaa korostavat myös esimiehet. Henkilöstön kehittämistä tapahtuu ja tehdään työssä erilaisin menetelmin. Yksi keskeisimmistä päivittäisjohtamisen ja kehittämisen keinoista on palautteen antaminen. Manka ym. (2010) korostaakin, että palautteen saaminen kehittää yksilöä ja *rakentava* palautteenantamisen tapa on yksi tärkeimmistä esimiestyön tehtävistä. Tämä näkemys tunnutaan sisäistäneen esimiesten keskuudessa hyvin.

Analyysissä nousi esiin myös osaamisen kehittämisen haasteita. Esimiesten pohdinnat tukevat Viitalan (2005) ja Sundbergin (2001) näkemyksiä siitä, että psykologiset tekijät vaikuttavat siihen miten ihminen oppii ja käyttää osaamistaan jos hän haluaa, kykenee ja jaksaa. Sundberg (2001) esittää myös että toisen ihmisen osaamista ei voi kehittää suoraan vaan ainoastaan luoda siihen mahdollisuuden ja tarjota tarvittavat välineet. Tuomi & Sumkin (2012, 77) mainitsevat, että kehittämisen haasteena voi olla, että keskitytään vain yksilön kehittymiseen työn tai organisaation yhteisen kehittymisen sijaan. Useimmat esimiehet korostivat kehittämisen valinnanvapautta ja yksilön omaa motivaatiota kehittymiseen. Toisaalta kuitenkin kehittäminen nähdään myös strategian mukaisena toimintana, joten tässä kohtaa esiintyy ristiriita. Keskitytäänkö enemmän yksilön omiin tarpeisiin yksilön mielenkiinnon mukaan vai organisaation tarpeisiin? Tässä kohtaa voi myös pohtia, mikä on yksilön vastuu kehittämisessä. Tulkintani mukaan kehittäminen nähdään enemmän yksilön oikeutena kuin yksilön velvollisuutena. Työn ja työyhteisön kehittämistä mainittiin kuitenkin tehtävän useimmissa haastatteluissa, joten pelkästään yksilön omiin motiiveihin tai tarpeisiin kehittyminen ei näytä perustuvan.

Sydänmaanlakka (2000) ja Tuomi & Sumkin (2012) esittävät, että ongelmia voi esiintyä myös osaamisen kehittämisen työvälineissä tai niiden käyttämisessä. Esimerkiksi kehityskeskusteluista ei saada tarvittavaa hyötyä, kun niiden tarkoitus ja merkitys ei ole osapuolille selvä tai jos osaamisen johtaminen jää pelkäksi puheeksi ilman toimintaa. Haastateltavat toivat esiin, ettei kehityskeskusteluista saada välttämättä irti sitä hyötyä kuin olisi tarkoitus ja monella oli kokemus, ettei niissä esiin tulevia kehitystoiveita pystytä kuitenkaan käytännössä toteuttamaan. Kehityskeskustelut voivat myös epäonnistua, jos niitä ei nähdä organisaation kehittämisen välineenä. Keskusteluista ei myöskään ole to-

dellista hyötyä, jos niillä ei nähdä jatkumoa, vaan ne ajatellaan kertaluonteisena kerran vuodessa pidettävänä keskusteluna ilman todellista tavoitetta tai seurantaa.

Vapaamuotoisemmat" kahvikeskustelut" koetaan esimiesten (ja henkilöstön) keskuudessa kehityskeskusteluja tärkeämmäksi kehittämisen välineeksi. Lisäksi nuo keskustelut tukevat esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta ja luottamuksen syntymistä. Itsemääräämisteorian kehittäjä Richard Ryan on joskus todennut, että "halvin ja tehokain tapa ylläpitää työntekijän innostusta on kysyä, mitä hänelle kuuluu?". Tämä näkemys näyttäytyy myös esimiesten kuvauksissa. Tärkeintä keskusteluissa on läsnäolo ja hyvän esimies-alaisuuden ylläpitäminen. Kehittymistä ja kehittämistä on hyvä lähteä rakentamaan sen päälle.

"Kahvikeskusteluissa" toteutuu myös monta Viitalan (2007) esittämää esimiehen roolia osaamisen johtajana. Esimiehellä on Viitalan (2007) mukaan osaamisen johtamisessa neljä tärkeää tehtävää ja roolia: Oppimisen suunnan selkeyttäjä, oppimisprosessin tuki- ja, omalla esimerkillä vaikuttaja ja oppimista tukevan ilmapiirin rakentaja. Nämä neljä tehtävää ja roolia ovat nähtävissä, kun esimiehet kuvaavat työtään. Esimiehestä riippuen rooli oli vaihteleva, mutta useammassa esimiehissä on nähtävissä kaikki neljä eri roolia. Etenkin rooli oppimista tukevan ilmapiirin rakentajana esiintyi usein. Vuorovaikutus näyttäytyy hyvin keskeisessä roolissa esimiehen ja alaisen suhteessa ja on esimiehille tärkeä osa työtä. Lisäksi esimerkillä johtaminen näkyy tärkeässä merkityksessä kaikkien esimiesten kohdalla. Heille tuntuu olevan tärkeää "elää niin kuin opettaa".

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomen & Sarajärven (2009, 140–141) näkemys on, että laadullisen tutkimuksen arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena painottaen sen sisäistä johdonmukaisuutta ja eri osa-alueiden tasapainoisuutta. Jotta tutkimusta on mahdollista arvioida, tulisi tutkimuksesta tuoda ilmi sen kohde ja tarkoitus, käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimusaineiston keräystapa, aineiston analyysin kuvaus ja raportointi sekä tutkimuksen luotettavuus. Luotettavuus ja arviointi koskevat tutkijan lisäksi koko tutkimusprosessia. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan parantaa tutkijan mahdollisimman tarkalla kuvauksella tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta aina teoreettisesta viitekehystä, tutkittavien valinnasta, haastatteluihin ja tulosten tulkintaan. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tässä tutkielmassa luotettavuutta on pyritty saavuttamaan kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen eri vaiheita ja menetelmiä. Tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta on perusteltu, samoin ratkaisuja, joita on tehty tutkimuksen eri vaiheissa. Teoreettinen viitekehys rakentui lukemalla hyvin laajasti johtamiseen, osaamisen johtamiseen ja oppimiseen liittyvää kirjallisuutta. Lähdekirjallisuutta haettiin laajasti ja pyrin huomioimaan, että lähteet olisivat monipuolisia.

Metodikirjallisuudessa tutkimuksen luotettavuutta lähestytään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetti ilmaisee yleisesti ottaen sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetti taas ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa näiden käsitteiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu, koska niiden nähdään syntyneen määrällisen tutkimuksen piirissä ja vastaavan lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 136.)

Jos kuitenkin tarkastellaan validiteettia tämän tutkimuksen osalta toivon, että olen tutkinut sitä mitä on luvattu. Aiheen rajaaminen oli itselleni se kaikkein vaikein osio tutkielman tekemisessä. Vaikka on hyvä piirre olla kiinnostunut kaikesta, tuottaa se tutkimuksen tekemisessä omat ongelmansa. Aihetta pitää pystyä rajaamaan ja tutkimuksessa keskittyä vain tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kannalta relevantteihin asioihin. Mielestäni oli kuitenkin perusteltua tutkia ravintolapäällikön työtä ja siihen liittyviä muutoksia kokonaisvaltaisesti, koska ravintolapäällikön työ on laaja-alaista ja siinä pi-

tää pystyä ottamaan huomioon ja hallitsemaan kokonaisuuksia sekä ottamaan huomioon erilaisia muuttuvia tekijöitä.

Kuten Hirsjärvi & Hurme (2011, 19) toteavat, kaikkiin tutkimuksiin liittyy eettisiä ratkaisuja. Ihmistieteissä eettiset kysymykset ovat esillä koko tutkimuksen teon ajan. Tutkijan on pohdittava, mikä on hänen oma roolinsa tutkija, miten hän pystyy toimimaan mahdollisimman objektiivisesti, miten tutkittavien luottamuksellisuus säilytetään ja miten tutkija pystyy tuomaan tutkittavien ajatukset ja näkemykset mahdollisimman luotettavasti ja todellisuutta kuvaten oman tulkintansa kautta.

Tämän tutkielman analyysia on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja analyysin tulkintaa tehty huolellisesti ja aineistoa kunnioittaen. Erityistä huolellisuutta noudatettiin eettisissä kysymyksissä. Oli tärkeää, että tutkimukseen osallistuvat pystyivät luottamaan, ettei heidän henkilöllisyytensä tule esiin. Pidin tärkeänä, että heidän kertomansa asiat kuvataan totuudenmukaisesti eivätkä heidän alkuperäiset ajatuksensa vääristy analyysin tulkinnassa. Tutkimuksen haastateltaville korostettiin tutkimuksen vapaaehtoisuutta, luottamuksellisuutta ja mahdollisuutta keskeyttää haastattelu missä vaiheessa tahansa. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi mielestäni se, että tutkimukseen osallistuneet esimiehet olivat hyvin erilaisista ravintoloista useamman eri asiakkuuspäällikön alueelta. Haastateltavia oli kymmenen ja haastatteluaineisto laadukasta ja selkeää. Mielestäni haastattelujen määrää kasvattamalla ei olisi saatu yhtään pätevämpää tai luotettavampaa tulosta, joten mielestäni haastattelujen määrä oli riittävä. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan ja litteroinnin jälkeen haastattelut kuunneltiin vielä uudelleen mahdollisten virheiden varalta. Litterointi tehtiin huolellisesti ja litteroidun aineiston lukemiseen varattiin paljon aikaa. Aineistoa myös luettiin useampaan kertaan. Analyysia pyrittiin tekemään mahdollisimman huolellisesti ja tulkinnassa häivyttämään ennako-oletukset.

Tutkijan objektiivisuus laadullisessa tutkimuksessa on myös hieman ristiriitainen. Vaikka tutkijan tulee pyrkiä objektiivisuuteen, ei se laadullisessa tutkimuksessa ole täysin mahdollista. Suoranta & Eskola (1998) toteavat, että tutkijan objektiivisuus tarkoittaa, että tutkija tunnistaa oman subjektiivisuutensa. Vaikka tutkija kuinka yrittäisi pois sulkea omat mielipiteensä ja ajatuksena tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, ei se ole mahdollista. Tutkijan tulee sen sijaan tiedostaa, että hänen omat ajatuksensa, kokemuksensa ja esitietämyksensä tutkittavasta ilmiöstä vaikuttavat tutkimukseen tekemiseen.

Lisäksi puolistrukturoitua teemahaastattelua tehdessä on huomioitava, että haastattelukysymyksissä on taustalla tutkijan ennakkokäsityksiä ja kysymykset voivat johdatella haastateltavien vastauksia.

Itselleni tutkimuksen konteksti oli entuudestaan tuttu niin ympäristön kuin esimiestyönkin osalta. Toisaalta koin hyväksi, että ymmärsin, mistä tutkittavat puhuvat ja mitä tarkoittavat, kun kertovat kokemuksistaan, toisaalta pelkäsin, että omat asenteeni ja mielipiteeni vaikuttavat taustalla liikaa. Analysointi tehtiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jolloin aineistoa tulkitaan osin teorian mukaan. Tälläkin on vaikutuksensa, mitä asioita analyysin tulkinnassa esitetään. Yritin pyrkiä tietoisesti asettumaan ulkopuolisen tutkijan rooliin ja huomioimaan, etteivät omat ennakkokäsitykseni vaikuttaisi tulosten tulkintaan. Yritin olla ohjailematta haastattelua johdattelevilla kysymyksillä ja analyysivaiheessa siirtää omat ajatukseni taustalla ja yrittää tulkita asioita haastateltavien äänellä. Ymmärrän kuitenkin, että omien ajatusteni tai ennakkokäsitykseni poissulkeminen täysin on mahdotonta, joten tiedostan, että tulkinnassa näkyy myös minun käsityksiäni ja ajatuksiani tutkittavasta ilmiöstä. Toisaalta koen, että olin tulkinnassa välillä jopa liiankin varovainen varoessani, etten ylitulkitse tai vääristele tutkittavien sanomaa. Tutkimuksen tuloksiin ja tulkintaan vaikuttavat tutkijan lisäksi myös haastateltavat. Osaan haastateltavista saattoi vaikuttaa, että tutkija on myös työskennellyt samassa organisaatiossa, samoin haastattelujen nauhoittamisella saattoi olla vaikutuksensa. Myös tutkimuksessa esitetyt teemat ja käsitteet, kuten osaamisen johtaminen olivat osalle haastateltavia vieraampia, mikä saattoi vaikuttaa vastauksiin. Toinen tutkija voisi saada samasta aineistosta tai samoista haastateltavista erilaisia tuloksia, mikä laadullisessa tutkimuksessa on yleistä.

Tutkielmani tarkoituksena on ollut yhdistää teoreettisen viitekehyksen ja empirian välinen suhde. Lisäksi tavoitteena on ollut kuvata esimiestyötä ja osaamisen johtamista ilmiönä esimiesten näkemysten ja kokemusten kautta. Tavoitteena on ollut tuoda tutkittavien ääni ja ajatukset tutkijan tulkinnan kautta mahdollisimman totuudenmukaisesti ja luonnollisesti. Olen pyrkinyt toteuttamaan nämä tavoitteet mahdollisimman luotettavasti ja pätevästi kuvaamalla tutkimusprosessia, kunnioittamalla haastateltavia, esittämällä teoreettista viitekehystä ja huomioimalla, että tutkijana tulkitsen aina asioita oman näkemykseni kautta ja hyväksymään tämän osana laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessia.

7. Pohdinta ja kehitysehdotuksia

Aloittaessani gradutaipaleeni vuoden 2018 alussa julkisuudessa oli paljon keskustelua työn muutoksista, ammatillisen koulutuksen reformista sekä ravintola-alan työvoimapu-
lasta. Artikkeleita lukiessani havaitsin, että kaikissa näissä teemoissa puhutaan keskei-
sesti osaamisesta. Tätä kautta osaaminen ja osaamisen kehittäminen alkoi kiinnostaa
minua gradun aiheena. Näkökulmaksi valikoitui osaamisen johtaminen ja osaamisen
kehittäminen ravintola-alalla lähiesimiehen eli ravintolapäällikön työn kautta tarkastel-
tuna. Koin myös, että jotta pystyn tutkimaan osaamisen johtamista ravintolapäällikön
työssä minun täytyy hahmottaa laajemmin millaisessa kontekstissa ja merkityksessä sitä
ravintolapäällikön työssä tehdään. Tämä vuoksi haastatteluissa tuntui luontevalta käsi-
tellä esimiesten työtä ja työhön liittyviä näkemyksiä. Kolmanneksi teemaksi nostin
muutoksen, koska tuntui, ettei työtä, osaamista tai johtamista voi tutkia tänä päivänä
huomioimatta muutosta.

Tutkielmani tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja kuvata ravintolapäällikön työtä ja roolia
heidän kokemustensa ja näkemystensä kautta. Keskeistä tutkielmassa oli selvittää myös,
miten työhön ja työnkuvaan ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat erilaiset (ravintola-alaan
liittyvät) muutokset. Lisäksi tavoitteena oli muodostaa kuva, mitä osaamisen johtaminen
merkitsee esimiehille ja miten osaamisen kehittäminen näkyy työssä ja käytännöissä.
Tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostaa osaamiseen, johtamiseen, osaamisen
johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvä kirjallisuus sekä lyhyt katsaus ravintola-alan luon-
teesta ja tulevaisuuden näkymistä. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin puolstruk-
turoiduilla teemahaastatteluilla ja tulokset analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyy-
sillä.

Ravintolapäälliköiden tehtävän kuvauksissa tärkeimmäksi tehtäväksi nähtiin henkilös-
tön ja työn johtaminen sekä asiakaspalvelu. Ravintolapäälliköillä on kuitenkin johtami-
sen lisäksi usein laaja ja moniulotteinen työnkuva. Hyvin moni esimies tekee paljon
myös suorittavaa työtä ja pienemmissä paikoissa esimies on työnkuvan mukaan myös
yksi työntekijöistä. Esimiehet kuvaavat johtamista myös erilaisista näkökulmista. Osa
ravintolapäälliköistä kuvasi johtamista työhyvinvoinnin näkökulmasta, toisilla korostui
johtaminen talon strategisten tavoitteiden mukaan, muutamalle asiakaslähtöisyys tuli
hyvin vahvasti esiin ja muutamissa haastatteluissa tuloksen tekeminen oli joko keskeistä

tai ainakin haasteellisinta työssä. Aika selkeästi erottuivat haastatteluissa toisilla erilais-
ten ihmisten johtamiseen liittyvät haasteet ja toisilla taas liiketaloudelliset haasteet.

Kiinnostavaa oli, miten ravintolapäälliköt kuvasivat omaa rooliaan ja ominaisuuksiaan. Tehtävän kuvauksen lisäksi ominaisuudet ja roolit täydentävät ja kuvaavat mielestäni esimiehen laajaa työnkuvaa ja erilaisia rooleja kokonaisvaltaisemmin. Esimiestyötä tehdään vahvasti omalla persoonalla. Vaikka tehtäväkuva olisi määritelty, vaikuttaa esimiehen persoona, luonne ja tapa toimia hänen työhönsä ja suhtautumiseensa johtamiseen. Esimiehet tekevät työtään monimuotoisissa työyhteisöissä. Erilaisten ihmisten johtaminen ja siihen liittyvät haasteet tai toisaalta onnistumiset näkyivät esimiesten kuvauksissa työstään. Kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa pidetään hyvin tärkeänä. Tämä kyky näkyi osalla koettuna ominaisuutena tai omana vahvuutena, toisilla taas haasteena tai kehityskohteena.

Julkista keskustelua ja teoriaa mukaillen myös ravintolapäälliköt näkivät suurimpina tulevaisuuden uhkina ravintola-alalla osaavan työvoiman saatavuuden ja toisaalta ratkaisukeinoksi siihen palkkauksen parantamisen. Sen sijaan digitalisaatiota ei nostettu kovin merkittäväksi muuttujaksi, mutta ehkä tähän vaikuttaa alan näkeminen niin vahvasti palveluun ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyvänä. Työssäoppijoiden merkitystä tulevaisuuden työvoiman varmistajina ei juurikaan tuotu esiin osittain ehkä haastatteltujen esimiesten omista hieman ristiriitaisista kokemuksista johtuen. Työharjoittelijoita kannattaisi kuitenkin ottaa ja ohjata, koska heistä olisi mahdollisuus saada aikaan osaavaa työvoimaa. Ohjaaminen vaatii kuitenkin motivaatiota, kykyä ja halua opettaa sekä aikaa koko henkilöstöltä, ei pelkästään esimieheltä.

Mielenkiintoista oli, että osaamisen varmistamiseen ja työntekijöiden saatavuuteen tulevaisuudessa nähdään vaikuttavan paljon se, millaista johtaminen on ja miten tärkeässä roolissa esimiestyö sekä ihmisten ja heidän työnsä arvostaminen tulee esiintymään. Ihmisiä tulee osata johtaa ja motivoida yksilöllisesti. Tätä ei pelkästään nostettu nuorten Y-sukupolven johtamiseen liittyvä asiana vaan ihan yleisesti. Hyvällä, kannustavalla ja ihmisläheisellä johtamisella, työstä palkitsemisella ja ihmisten huomioimisella nähdään olevan suuri merkitys osaavan työvoiman sitouttamisessa. Tätä johtamiskulttuurin muutoksen peräänkuuluttamista on näkynyt nyt myös julkisessa keskustelussa, joten tilausta ja tarvetta sille tuntuu olevan.

Haastatteluissa käsiteltiin ravintolapäällikön työhön vaikuttavia muutoksia. Muutokset sinänsä näyttävät kuuluvan olennaisesti ravintolapäälliköiden työhön ja ravintola-alaan, joten työn muuttuminen yleisesti tai osaamiseen liittyvät muutokset eivät näytä pelottavan esimiehiä. Toki esimerkiksi osaamisen muutosten kohdalla nähdään haasteita ja monet asiat mietityttävät esimiehiä, mutta näihin muutoksiin suhtaudutaan hyvin rationaalisesti. Sen sijaan mielestäni oli mielenkiintoista, kuinka paljon vuonna 2016 tehdyllä organisaatiomuutoksella oli vaikutusta vielä kaksi vuotta myöhemminkin ravintolapäälliköiden asenteisiin ja ajatuksiin. Vaikka arki ja työ olikin saatu rullaamaan, oli monella osittain vielä oma uusi rooli etsinnässä tai uuteen tehtävänkuvaan liittyvien osaamisen opetteleminen kesken. Lisäksi työmäärän lisääntyminen aiheutti ajanhallinnan ja työn priorisoinnin ongelmia, jotka haluttiin ratkaista. Muutos, mikä suoraan vaikuttaa omaan työhön ja omaan rooliin koetaan paljon voimakkaammin kuin muut työhön liittyvät muutokset. Analyysini vahvistaa teoriaa, miten muutos koetaan yksilöllisesti. Lisäksi kokemukseen vaikuttaa hyvin paljon millaista tukea muutokseen joutunut kokee saavansa, miten viestintä ja tiedottaminen on hoidettu sekä miten yksilö pystyy itse vaikuttamaan omaan työhönsä ja työkuvaan muokkaamiseen. Myös yksilön omilla itsensä johtamisen keinoilla, aiemmalla kokemuksella ja koulutuksella on vaikutuksensa muutoksen kokemiseen.

Ravintolapäällikön työhön liittyy nykyisin paljon uusia järjestelmiä ja niiden opettelua, mutta vaikka niiden omaksuminen on ollutkin joillekin esimiehille haastavaa, niiden koetaan olevan sitä työn teknistä substanssiosaamista, johon voi koulutuksilla ja itse oppimalla vaikuttaa. Nämä tekniset asiat eivät tuen tarpeena nousseet kovin merkittäviksi tekijöiksi, sen sijaan henkinen tuki työssä menestymisen tekijänä koetaan hyvin merkitykselliseksi. Esimiehet arvostavat ja kaipaavat sekä vertaistukea että oman esimiehensä tukea. Etenkin oman esimiehen tuki nousi hyvin keskeiselle sijalle. Vaikka ravintolapäällikön työ on itsenäistä ja vastuullista, toi hyvin moni ravintolapäälliköistä esiin, miten tärkeää heille on saada omalta esimieheltä tukea, palautetta ja arvostusta. Esimiestyön kohdalla puhutaan paljon kirjallisuudessa esimiehen itsensä johtamisen taidoista ja itseohjautuvuudesta, mutta tutkielmani mukaan myös esimiehet arvostavat että heitä johdetaan ja tuetaan. Tässä näkyy mielestäni esimiehen rooli alaisena ja ne samat arvostuksen ja kannustuksen tarpeet kuin työntekijöiden kohdalla puhutaan olevan.

Vuorovaikutuksen ja dialogin merkitys esiintyi monessa haastattelussa ja eri merkityksissä. Esimiestyö on hyvin ihmisläheistä ravintola-alalla. Ravintolapäälliköt ovat jatkuvasti kontaktissa niin henkilöstön, asiakkaiden kuin muidenkin sidosryhmien kanssa. Vaikka etenkin entisaikojen esimiehistä tulee usein kuva toimistoon papereiden taakse hautautuneesta epäsosiaalisesta auktoriteetista, mielestäni tutkimukseeni haastatellut ravintolapäälliköt eivät edusta tätä kuvaa. Hallinnollisten paperitöiden kyllä nähtiin lisääntyneen hälyttävästi ja tämä aiheuttikin ristiriitaa työn priorisoinnin ja ajankäytön kanssa. Englanninkielessä on sanonta "no man is an island" ja tämä koskee myös esimiehiä. Esimies tarvitsee muita ihmisiä työssä onnistuakseen, tukea ja kannustusta niin omalta esimieheltään, kollegoiltaan kuin henkilöstöltään. Jotta esimies voi johtaa ja tukea alaistensa kehittymistä, tulee myös häntä johtaa ja tukea. Keskeisenä tutkimustuloksena näkisin ymmärrykseni kasvun vuorovaikutuksen merkityksestä esimiehen työssä onnistumisen tekijänä. Vuorovaikutus on keskeisessä roolissa esimiehen työssä ja suhteissa eri ryhmiin. Lisäksi avoin vuorovaikutus henkilöstön kanssa auttaa rakentamaan hyvää johtajuutta.

Perehtyessäni osaamisen johtamisen kirjallisuuteen siellä tuotiin aika yleisesti esiin osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen määrittelemisen haasteellisuus ja käsitteiden runsaus. Tärkeämpää kuin se, miten osaaminen ja siihen liittyvät asiat on määritelty, on se, että organisaatiossa on yhtenäinen käsitys siitä, mitä osaamisen johtaminen on, mikä merkitys sillä on ja miten se käytännössä toteutetaan. Tutkimukseni perusteella osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen vaikuttavat olevan tärkeitä esimiehille. Osaamisen johtaminen näyttäytyy arjessa luontevasti pieninä arkisina tekoina ja huomioina. Yksi esimiehistä kuvasi, että eihän siinä mitään "Roomaa rakentaa", koska siihen ei ole aikaa tai mahdollisuutta, mutta päivittäisjohtamisessa palaute, kannustus ja huomiointi näyttävät olevan yleisesti käytössä. Osaamisen johtamisen kirjallisuudessa kirjoitetaan paljon myös strategian mukaisesta johtamisesta, tiedon johtamisesta tai ydinosaamista. Toki näitäkin elementtejä voi haastatteluista löytää, mutta keskeisempää mielestäni ravintolapäälliköiden työssä on, että *osaamisen johtaminen on toimintaa, vuorovaikutusta, osaamisen varmistamista ja työhyvinvointia*.

Aloittaessani gradua työhyvinvointi ei ollut ensisijaisesti mielenkiintoni kohteena osaamisen johtamisessa, mutta aika pian ymmärsin sen yhteyden ja merkityksen siihen.

Sekä haastatteluissa että johtamisen kirjallisuudessa työhyvinvointi eri merkityksissä tuli esiin usein. Nyt gradun valmistuttua ajatukseni työhyvinvoinnin merkityksestä sekä osaamisen johtamisesta että ylipäätään esimiestyössä on vahvistunut paljon. Vaikka työhyvinvointi on laaja käsite, johon liittyy paljon elementtejä, on esimiestyöllä ja osaamisen johtamisella siinä keskeinen rooli ja merkitys.

Tutkielmani keskeisimmiksi tuloksiksi tiivistäisin oman ymmärrykseni kasvun monimuotoisen työyhteisön johtamisesta, osaamisen (johtamisen) monipuolisuudesta, esimiestyön kokonaisvaltaisuudesta sekä vuorovaikutuksen yhteydestä ja merkityksestä (hyvään) johtamiseen. Nämä kaikki ovat laajoja käsitteitä, mutta jos yritän ne oman tulkintani mukaan tiivistää, näkisin että esimiestyössä monimuotoisen työyhteisön johtaminen on sekä rikkaus että haaste ja tänä päivänä monimuotoisuus on esimiehen työssä arkipäivää. Homogeenistä työyhteisöä ei ole ja siksi esimiehen on osattava johtaa ja motivoida *erilaisia ihmisiä erilaisin keinoin* mahdollisimman *yksilöllisesti*. Tämä sama menetelmien kirjo koskee myös osaamista ja sen kehittämistä. *Osaamisen johtaminen on myös osa esimiehen päivittäisjohtamista*, eikä mikään irrallinen saareke. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen tulisi nähdä monipuolisena ja erilaisia vaihtoehtoja ja menetelmiä sisältävänä toimintana, jotta siitä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä monimuotoisessa työyhteisössä.

Kasvatustieteissä puhutaan paljon oman työn reflektoinnista ja oman tekemisten tarkastelusta. Esimiehet näyttäytyivät ratkaisukeskeisiltä niin omaan työhönsä liittyvien haasteiden kuin esimerkiksi tulevaisuuden haasteiden kohdalla. Esimiehet vaikuttavat pohtivan omaa toimintaansa ja näkevät sekä työssään että itsessään kehittämiskohteita. Esimiestyössä itsensä johtamisen taidot ja oman työn reflektointi lisäävät esimiehen työhyvinvointia ja työssä onnistumista. Tutkielmani pohjalta näkisin, että koulutuksen, kokemuksen ja oman työn kehittämisen lisäksi esimiestä auttavat onnistumaan työssä hyvät verkostot ja tuki esimiehiltä ja kollegoilta. Työn organisointiin ja ajankäytön hallintaan löytyvät ratkaisut ja keinot helpottavat kiirettä ja auttavat esimiestä jaksamaan. Hyviä työn organisointia helpottavia keinoja tulisi myös pystyä jakamaan esimiesten kesken. Oman työn delegointi ja opettaminen omalle henkilöstölle niissä rajoissa, kuin se on mahdollista, helpottaa työkuormaa ja vastuuta. Yhteistyö kollegojen ja muiden ravintoloiden kanssa auttaa sekä oman johtajuuden kehittämisessä kuin henkilöstönkin osaamisen kehittämisessä. Sen vuoksi erilaisia yhteistyökäytäntöjä olisi hyvä kehittää.

Osaamisen johtamisessa esimiehen tulee nähdä kehittäminen organisaation strategian mukaisena toimintana ja pyrkiä kohdentamaan työntekijän kiinnostuksen kohteet strategian mukaiseksi kehittämiseksi. Organisaatioiden tulee viestiä strategiansa, tulevaisuuden näkymänsä ja kehittämistarpeensa riittävän selkeästi esimiehelle, jotta tämä voi lähteä kehittämään yksilöä sen mukaisesti. Lisäksi alaisia tulisi kannustaa näkemään kehittyminen mahdollisuutena ja positiivisena asiana, mutta myös yksilön omana vastuuna. Toisaalta esimiehen on hyvä suhtautua positiivisesti alaisen kehittymishalukkuuteen ja tukea sitä vaikkei se suoraan strategian mukaista olisikaan. Itsensä kehittäminen yleisesti voi lisätä yksilön hyvinvointia ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti myös työhön, työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Vaikka osaamisen ja oman ammattitaidon kehittäminen nähdään nykyisin yksilön velvollisuutena ja elinikäiseen oppimiseen kannustetaan, on myös hyvä huomata, ettei kehittyminen ole aina päätarkoitus vaan ihmisen perushyvästä työstäkin tulee muistaa kiittää. Vaatii esimieheltä hyvää pelisilmää ja ihmistuntemusta ymmärtää ja huomata, milloin yksilöllä on kehittymishalua ja oppimiskykyä ja toisaalta milloin kehittymiseen ei ole halua tai mahdollisuutta. Kun ihminen tekee työnsä hyvin, tarvitsee hän kiitosta ja palautetta ilman jatkuvaa kehittymispainetta. Tämäkin on hyvä esimiestyössä muistaa.

Kasvatustieteilijänä ja elinikäisenä oppijana näen myös velvollisuutena reflektoida omaa graduprojektiani. Aloittaessani gradun tekemistä kuvittelin että minulla olisi kohtuullisen hyvä käsitys osaamisen johtamisesta ja esimiestyöstä, mutta aika pian huomasin katsontakantani olleen melko suppea. Kiinnostukseni etenkin työhyvinvoinnin ja osaamisen johtamisen yhteyteen on kasvanut graduprojektin aikana suuresti. Olen oppinut tutkimuksen tekemisen lisäksi hyvin paljon osaamisesta, sen erilaisista merkityksistä, johtamisesta, osaamisen johtamisesta ja henkilöstön kehittämisestä ja toivon, että voin hyödyntää oppimaani tulevaisuudessa. Toivon myös, että tutkielmastani olisi iloa ja hyötyä esimerkiksi uusille esimiesuraansa aloitteleville ravintolapäälliköille.

Jatkotutkimusehdotuksina osaamisen johtamiseen esittäisin, että olisi hyvä tarkemmin tutkia miten hyvin yritysten esimiehet tuntevat organisaation strategian ja tulevaisuuden kehittämistarpeet? ja miten hyvin he voivat osaamisen johtamisessa näitä ottaa huomi-

oon? Lisäksi ammatillisen koulutuksen reformin vaikutuksia osaamisen kehittymiseen olisi mielenkiintoista tutkia, kun niitä varmasti alkaa tulevaisuudessa näkyä.

Gradutaival on ollut pitkä ja kivinen, mutta samalla mielenkiintoinen ja haastava. Rekeä mukana vetämässä ja työn valmiiksi saattamisessa mukana ovat olleet niin perhe kuin ohjauskin opettajan, seminaarilaisten ja esimieheni osalta. Erityiskiitoksen annan haasteltavilleni, jotka ihanan avoimesti ja aikaansa uhraten kuvasivat minulle työtään, ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Toivottavasti olen osannut tulkita ja kuvata heidän moniulotteista ja ihmisläheistä työtään kattavasti. Arvostukseni sekä ravintolapäällikön työtä että tekijöitä kohtaan nousi aivan valtavasti. He tekevät työtään suurella sydämellä ja intohimolla.

Lähteet

- Alariesto, H. (13.3.2018.) *Orjafirma vai opettava yrittäjä? Toisen asteen reformi kai paisi nyt jo remonttia!* Luettu 9.4.2018. <https://www.yrittajat.fi/lapin-yrittajat/a/blogit/orjafirma-vai-opettava-yrittaja-toisen-asteen-reformi-kaipaisi-nyt-jo-remonttia>.
- Ammattibarometri.(2019). Luettu 25.5.2019. <https://www.ammattibarometri.fi/info.asp>.
- Ammattinetti. (2018). Luettu 9.4.2018.
<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/alahaku/23>.
- Bolisani, E. & Bratianu, K. (2017). Knowledge strategy planning: An integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), pp. 233-253. doi:10.1108/JKM-02-2016-0071
- Colliander, A., Härkönen, L. & Ruoppila, I. (2009). *Yksilöllisyys sallittu: Moninaisuus voimaksi työpaikalla*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M.A. (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management* (2 nd ed.). Chichester, U.K:Wiley. Luettu 15.4.2018.
<https://ebookcentral-proquest-com.libproxy.helsinki.fi/lib/helsinki-ebooks/reader.action?docID=693559&ppg=11>.
- Ennakointikamari. (2015). *Majoitus- ja ravitsemisala. Yritysselvitys tulevaisuuden osaamistarpeista*. Luettu 10.4.2018.
https://mara.fi/site/attachments/MaRa_alan_yritysselvitys_syksy_2015_2.pdf.
- Eskola, J & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Greiner, M., Böhmman, T. & Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge Management. *Journal of knowledge Management* 11 (6), 3-15.
- Halme, P. (2011). *Iästä johtamiseen: Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena*. Luettu 2.5.2019.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus
- Hirsjärvi, S., Remes, P.& Sajavaara, P. (2003). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huotari, P. (2009). *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa*. Luettu 12.3.2018.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.
- Hätönen, H. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II*. Helsinki: Educa- instituutti.
- Jabe , M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti & Virtanen. (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.
- Jänkälä, S. (2016). *Ravitsemistoiminta: Toimialaraportti ennakoi liiketoimintaympäristön muutoksia*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportti 1/2016. Luettu 9.4.2018.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79841/1_2016_TOIMI_ALARAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf?sequence=1.
- Järvinen, P. (2014). *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: Talentum Media.
- Järvinen, P. (2014). *Ammattina esimies* (3. p.). Helsinki: Talentum Media.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja - sarja.
- Kauppalehti. (14.8.2017). *Ravintolatyöntekijän ei tarvitse enää osata suomea: "Jatku vasti auki-työpaikkoja-eisaada-täytettyä"*. Luettu 9.4.2018.
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ravintolatyontekijan-ei-tarvitse-ena-osata-suomea-jatkuvasti-auki-tyopaikkoja--ei-saada-taytettya/2pucryRc#!>.
- Kesti, M. (2013). *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Helsinki: Finva.
- Kirjavainen, P. (2003). *Strateginen osaamisen johtaminen Suomessa - käsitekehittelystä käytännön kokemuksiin ja tulevaisuuden näkyviin*. Teoksessa: P. Kirjavainen (toim.) *Kehittyvä osaamisen johtaminen*. Helsinki: Helian julkaisusarja.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2001). *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Edita Oyj.
- Kostamo, T. & Mäkkeli, J. (2017). *Johtajuusnäkökulmia innostukseen*. Teoksessa: Kostamo, T. (toim.) *Ihan intona: miten innostusta johdetaan*. (s. 62 -76). Helsinki: Grano.
- Kultalahti, S. (2015). *Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work*. Luettu 12.4.2018.: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Laurila, K. 2018. Vitriini. #Amisreformi siirtää oppimista työpaikoille. Luettu 9.3.2018. <https://mara.fi/vitriini-2/vitriinin-verkkoartikkelit/amisreformi-siirtaa-oppimista-tyopaikoille>.
- Lee, S & Kim, S- H. (2017). Role of restaurant employees` intrinsic motivations on knowledge management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.29(11), pp.2751-2766.
- Lehtonen, T.J. (2002). *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Tampere: Tampere University Press.
- Manka, M-L. (2003). Transformatiivinen oppiminen muutosprosessin tuloksellisuuden edistäjänä. Teoksessa: P. Kirjavainen (toim.) *Kehittyvä osaamisen johtaminen*. Helian julkaisusarja A:6.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). *Työn imua ja iloa: työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tampere: Tammerprint Oy.
- Mäkisalo, M. (2003). *Yhdessä onnistumme: Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin*. Helsinki: Tammi.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York. Oxford University Press.
- Oikarinen, T.& Pihkala, T. (2010). Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa T.-P. Uotila (toim.) *ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. (s.74-91). Vaasa. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2018). Luettu 10.3.2018. *Ammatillisen koulutuksen reformi*. <http://minedu.fi/amisreformi>.
- OPH.(2017). *Lyhyen aikavälin osaamistarpeiden kehitysnäkymät -koontiraportti*. Luettu 10.4.2018. Opetushallitus. http://oph.fi/download/187643_lyhyen_aikavalin_osaamistarpeiden_kehitysnakymat_koontiraportti.pdf.
- OPH. 2018. *Opintopolku.fi*. Luettu 9.4.2018. Opetushallitus. <https://opintopolku.fi/wp/opintopolku>.
- Opetushallitus. (2019). *Tärkeimmät osaamiset tulevaisuudessa. Viitevuosi 2035*. Osaamisen ennakointifoorumi (alustavia työpajatuloksia). Luento Educa-messuilla 25.1.2019
- Otala, L. (2002). *Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa*. Helsinki: Wsoy.
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.

- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Pyöriä, S & Ojala, S. (2016). Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? Luettu 12.5.2018.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130665/YP1601_pyoria.pdf.
- Rasmus, J. (2018). *MaRan uusi puheenjohtaja Tomi Lantto: Uskon priorisointiin ja keskusteluun*. Luettu 10.4.2018 <https://mara.fi/vitriinin-verkkoartikkelit/maran-uusi-puheenjohtaja-tomi-lantto-uskon-edunvalvonnassa-priorisointiin>.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. (2011). *Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen*. Helsinki: Kansanvalistusseura
- Salminen, J. (2014). *Uuden esimiehen kirja -tulevaisuuden johtajalle*. Helsinki: J-impact.
- Sarala, U. & Sarala, A. (2001). *Oppiva Organisaatio-oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa : taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Simström, H. (2009). *tunneälytaidot ikäjohtamisessa*. Luettu 5.5.2018.
 Luettavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66499/951-44-7742-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Senge, P. M. (1993). *The fifth discipline: The art and practise of the learning organization* (Paperback ed.). London: Century Business.
- Stenvall, J & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.
- Sundberg, L. (2001). *A Holistic Approach to Competence Management. Systems Research and Behavioral Science Syst.Res.*18, (2) pp.103- 114.
- Sydänmaanlakka, P. (2000). *Älykäs organisaatio- tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Taipale-Lehto, U. (2012). *Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportti*. Raportit ja selvitykset 2012:13. Luettu 11.3.2018
http://www.oph.fi/download/141260_Matkailu-ja_ravitsemisalalan_osaamistarveraportti.pdf.
- Talouselämä (5.9.2017). *Pienet palkat vähentävät työvoimapulasta kärsivän ravintola-alan houkuttelevuutta – "Ollaan myös yleensä töissä, kun muut juhlivat"*. Luettu 9.4.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/pienet-palkat-vahentavat-tyovoimapulasta-karsivan-ravintola-alan-houkuttelevuutta-ollaan-myos-yleensa-toissa-kun-muut-juhlivat/0c757576-b5cc-3a58-b986-9359cebec8a9>.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen*. Helsinki: SanomaPro oy.
- Työelämä (18.11.2017). *Tv-kokkien luoman hohteen takaa paljastuikin rankka työ, huono palkka ja öykkäroiviä asiakkaita – ravintola-alalla valtava pula työntekijöistä*. Luettu 8.3.2018 <https://yle.fi/uutiset/3-9933808>.
- Työterveyslaitos.(2018). Työhyvinvointi. Luettu5.4.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.
- Työturvallisuuskeskus. (2016). *Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä*. Luettu 29.3.2019 https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_netti.pdf.
- Uotila, T-P. & Säntti, R. (2010) Osaaminen henkilöstöfunktion tulevaisuuteen liittyvässä puheessa. R.Viitala, V.Suutari &M. Järnlström (toim.) *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista*. (s.109–132). Vaasa. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Viitala, R. (2002). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Virkkunen, J. & Ahonen, H. (2008). *Oppiminen muutoksessa: Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen*. Helsinki: Infor.

LIITE 1

Ravintolapäälliköt kuvasivat työtehtäviään seuraavasti: *Työn johtamista, tehtävien jakamista, suunnittelua, tarjouksia, asiakaspalvelua ja asiakkaiden kanssa toimimista, käytännön työtä salissa ja keittiössä, raportointia, myyntiä - ja markkinointia, tilojen myyntiä ja esittelemistä, henkilöstön pyörittämistä, työporukan töiden valvomista, sairaslomien paikkaamista, tilanteisiin puuttumista, tulosvastuuta, hallinnollisia töitä, omavalvonnan päivittämistä, laskutusta, ennakointia tulevaan, auditointia, budjetointia, palaverreja (niihin osallistumista ja niiden vetämistä), fazu-kahvien pitämistä, turvallisuusperehdytystä, aamuinfojen pitämistä, jatkuvaa valmistelua ja infon jakamista, opettamista, kassatyöskentelyä, tavaratilauksia, työntekijöiden tuuraamista, yhteistyötä yhteishenkilön kanssa, ruokalistasuunnittelua, menun suunnittelua, keittiömestarin töitä, tiskausta, työharjoittelijoiden ohjausta, henkilöstön perehdyttämistä, kehittämistä, kannustamista, työhyvinvoinnin varmistamista, kokonaisuuden hallintaa.*

LIITE 2

Haastattelurunkoa esimiehille

Taustakysymykset

Kuinka monta henkilöä ravintolassasi työskentelee?
Kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävissä/ (Fazerilla)?
Millainen koulutus sinulla on?

Esimiestehtävä

Millaisista tehtävistä työsi koostuu?
Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät?
Mitkä ominaisuudet ovat esimiehelle tärkeitä ja hyviä?
Millaisia asioita arvostat esimiestyössäsi?
Mitä tekijöitä haluaisit kehittää johtamisessasi?
Mitkä asiat koet haasteellisimmaksi?
Mihin kaipaat eniten tukea esimiestyössä?
Miten olemassa olevat työkalut tukevat työstäsi? Miten osaat niitä käyttää?
Miten ajankäyttösi työtehtävien osalta jakaantuu?
Onko esimiestyöhön tarvittavaa koulutusta riittävästi?
Millaista koulutusta kaipaat?
Minkä verran kuukaudessa voi olla koulutusta, että pystyt sen omaksumaan?

Henkilöstön osaamisen johtaminen

Mitä tarkoittaa mielestäsi henkilöstön osaamisen kehittäminen? Mitkä asiat siihen mielestäsi kuuluvat?
Entä mitä tarkoitetaan osaamisen johtamisella?
Mikä ohjaa osaamisen johtamista? Mikä rooli yrityksellä siinä on?
Miten johdat osaamista (henkilöstön osaamisen kehittämistä) ravintolassasi?
Miten paljon se vie työaikaasi?
Millaisessa merkityksessä näet henkilöstön osaamisen kehittämisen?
Mitä työkaluja sinulla on käytössäsi/ mitä kaipaat esimiehenä osaamisen johtamiseen?
Mikä merkitys kehityskeskusteluilla on? Miten koet kehityskeskustelujen pitämisen?
Miten perehdyttäminen sujuu ravintolassa?

Kahvit -keskustelut

Millaisessa merkityksessä pidät kahveja esimiestyössä?
Miten koet kahvien pitämisen?
Miten työntekijät suhtautuvat kahveihin?

Millaisia haasteita kohtaat kahveihin liittyen?
Miten havainnointi ja palautteen antaminen sujuu?

MiRa- hanke

Miten MiRa toteutuu teidän ravintolassanne?
Miten MiRa vaikuttaa työhösi? Miten näet itsesi hankkeen eteenpäinviejänä?
Miten MiRa on kehittänyt tiimin / yksilöiden osaamista?
Mikä ei vielä toimi?
Miten olet kokenut MiRaan liittyvät valmennukset/ koulutukset/ webinaarit?

Organisaatiomuutos vuonna 2016

Miten organisaatiomuutos mielestäsi toteutettiin?
Miten työtehtäväsi muuttuivat?
Miten koit työtehtävien muutoksen?
Miten uudet roolit ja vastuualueet mielestäsi toimivat? (asiakkuuspäällikkö, ravintola-päällikkö/operatiivinen suunnittelija)

Ammatillisen koulutuksen reformi= ammatillinen koulutus tapahtuu jatkossa yhä enemmän työpaikoilla ja kouluopetus vähenee

Miten hyvin olet perillä ammatillisen koulutuksen muutoksista?
Näetkö muutoksilla olevan vaikutusta työhösi?
Miten ohjaatte työharjoittelijoita? Miten paljon työssäoppijat "vievät" ajastasi?
Onko eroa nuorten työntekijöiden perehdytyksessä / "kohtelussa" vanhempiin työntekijöihin?

Työelämän tulevaisuuden tarpeet

Millaisena näet ravintola-alan tulevaisuuden?
Millaisia haasteita näet tulevaisuudessa koskien osaamista/ työntekijöitä?
Mitkä taidot näet tärkeänä tulevaisuudessa ravintola-alan ammattilaisilla?
Miten tulevaisuuden tekijöitä houkuteltaan alalle?
Miten hyvin saatte osajia ja ammattilaisia tällä hetkellä töihin?