



TYÖ OSAAMISTA KIITTÄÄ

Osaamiskartoitusmallin kehittäminen
Case PURU

Tiina Soininen

**Kehittämishankeraportti
Toukokuu 2008**



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Author(s) SOININEN, TIINA	Type of Publication Development project report	
	Pages 55	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title Work is thankless of your skills, Development of learning method case PURU		
Degree Programme Vocational Teacher Education		
Tutor(s) Blom, Sinikka		
Assigned by Finnish Defence Forces Service Centre of Catering		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this developmental project was to create an effective and functioning “know-how”-structured form to increase the knowledge and skills among catering employees in National Defence Forces Service Centre for catering.</p> <p>The work environment of the companies is constantly changing. These changes have a strong impact on companies’ workload. To create an effective change, it requires diverse developmental tools. It can be seen as a simultaneous developmental and changing process. The developmental process includes many areas such as expand the knowledge among workers. When evaluating the knowledge, it also defines the level of “know how” among every worker, which is very important tool to achieve the mission inside of the organisation. The knowledge which is required in every job is based on organisation’s goals. This “know-how” structured form also uncovers failures which need to be developed in future without this special educational point of view. This knowledge searching can also increase the motivation to develop own work. That can be seen as a way to create the own developmental project. The consistent qualities of food services can be assured by using adequate and professional employees all the way from begin until the end of the chain of the food services. The occupational knowledge and co-operation with other people are valuable devices which ensure the quality also for the customer.</p> <p>This developmental project was carried out by using this “know how” structured form, which was constructed in co-operation with PURU’s human resources planners. The question form consisted of three different parts: Background information, present state and the willingness to receive additional education. The developmental areas are based on PURU’s basis focusing on vision, strategy, objectives and values. There were six pilot catering centres who participated to the study. The target level of required skills is still undefined because the process work needs to be completed first.</p> <p>There are no previous knowledge searches in PURU. The results from the pilot catering centre will be developed further and this developmental work will be continued. When defining the skills which are finally required, it is also important to explain which work areas need additional developing and thereby appropriate education to workers. The target levels of knowledge will be defined. That will be also the way to create collaborative and effective organisation.</p>		
Keywords Knowledge search, know-how development, change, vision, strategy		
Miscellaneous		

Tekijä(t) SOININEN, TIINA	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti	
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi Työ osaamista kiittää, Osaamiskartoitusmallin kehittäminen case PURU		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajakorkeakoulu		
Työn ohjaaja(t) Blom, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus		
Tiivistelmä Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää toimiva osaamiskartoituslomake ravitsemistyöntekijöiden osaamisen kehittämiseen Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskukselle. Yritysten toimintaympäristöön ja toimintaan on viime vuosikymmeninä toistuvasti liitetty jatkuva muutos. Muutokset vaikuttavat syvällisesti yritysten toimintaan. Muutoksen aikaansaaminen vaatii monipuolisia kehittämisen menetelmiä. Kyseessä on yhtä aikaa muutos- ja kehittämisprosessi. Organisaation kehittämisprosessi voi pitää sisällään useita alueita, kuten mm. henkilöstön kehittämisen. Osaamisen arvioinnin avulla määritetään yksilötason osaamiset, jotka ovat tärkeitä organisaation perustehtävän ja vision kannalta. Tehtävissä vaadittavat osaamiset määritellään organisaation toimintojen pohjalta. Osaamiskartoitukset paljastavat myös kehittämishaasteita, joihin voi pureutua muutenkin kuin koulutukseen hakeutumalla. Osaamiskartoitukset voivat herättää motivaation oman työn kehittämiseen. Oman työn ja työyhteisön kehittämishankkeet voivat saada näin alkunsa. Ruokapalvelujen laadukkaan hoitamisen varmistaa riittävä ja ammattitaitoinen henkilöstö koko ruokapalvelujen ketjussa. Oman ammatin perustaidot ja hyvät vuorovaikutustaidot varmistavat palvelun sujuvuuden asiakkaalle asti. Kehittämishanke toteutettiin osaamiskartoituslomakkeella, joka suunniteltiin yhteistyössä PURUn henkilöstösuunnittelijoiden kanssa. Kyselylomake koostui kolmesta osiosta: taustatiedot, nykytilan kartoitus ja koulutushalukkuus. Kehittämisalueet on mietitty PURUn lähtökohdistista: visiosta, strategiasta, tavoitteista ja arvoista. Kyselyyn osallistui kuusi pilottimuonituskeskusta. Tavoitetasoa osaamiskartoituksessa ei voida vielä määrittää, koska prosessityö on kesken. Aikaisemmin osaamisen kartoittamista ei ole PURUssa tehty. Pilottimuonituskeskuksista saatujen tulosten pohjalta osaamiskartoituslomaketta tullaan kehittämään. Osaamisen kartoittamisella saatiin myös selville, mitkä osa-alueet ravitsemistyöntekijöillä tarvitsevat lisäosaamista ja sitä kautta suunnitellaan tarkoituksenmukaista koulutusta ravitsemistyöntekijöille. Kehitystyötä jatketaan määrittämällä osaamisen tavoitetasot osaamiskartoitukseen ja sitä kautta kehitetään PURUn henkilöstöä kohti osaavaa organisaatiota.		
Avainsanat (asiasanat) osaamiskartoitus, osaamisen kehittäminen, muutos, visio, strategia		
Muut tiedot		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
2	PUOLUSTUSVOIMIEN RUOKAHUOLLON PALVELUKESKUS	6
2.1	PURUn tahtotila	10
2.2	PURUn muonituskeskukset	10
2.3	Ravitsemistyöntekijän tehtäväkuva	12
3	MUUTTUVA TYÖYMPÄRISTÖ.....	13
3.1	Lean management ja prosessiajattelu	16
3.2	Kansainvälistymisen merkitys työssä.....	17
3.3	Teknologian vaikutus työhön.....	19
3.4	Työvoiman ikääntyminen	20
4	OPPIVA ORGANISAATIO.....	21
4.1	Työvoiman kvalifikaatio.....	22
4.2	Organisaation kyvykkyys ja henkilöstön osaaminen.....	22
4.3	Hiljainen tieto.....	24
4.4	Osaamisen arviointi	25
4.5	Ydinosaimisen merkitys osaamisen kartoittamisessa	26
4.6	Osaamistarpeiden ja -alueiden selvittäminen.....	28
5	PURUN RAVITSEMISTYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN KARTOITTAMINEN.....	29
5.1	Osaamiskartoituskyselyn toteuttaminen PURUssa	29
6	OSAAMISEN KARTOITTAMISEN TULOKSET.....	31
6.1	Perustiedot.....	31
6.2	Nykytilan kartoittaminen	33
6.3	Kehittämisaalueet.....	39
7	OSAAMISKARTOITUKSEN TULOSTEN POHDINTA.....	41
7.1	Osaamisen kehittämisen malleja.....	43
8	LOPUKSI.....	47
	LÄHTEET.....	48

LIITTEET

LIITE 1. Keskeiset käsitteet.	51
LIITE 2. PURUn toimintaperiaatteet.	53
LIITE 3. PURUn osaamiskartoituslomake.....	54
LIITE 4. Haluan kehittää ammattitaitoani tulevaisuudessa.....	57

KUVIOT

Kuvio 1. PURUn organisaatorakenne	8
Kuvio 2. PURUn toimipaikat	9
Kuvio 3. Ateriapalveluiden jakautuminen päivittäin	11
Kuvio 4. Osaamisen jäävuorimalli (mukaiillen, Hätönen, H. 2003).....	23
Kuvio 5. Muonituskeskusten henkilöstömäärä.....	31
Kuvio 6. Ravitsemistyöntekijöiden virkasuhteen laatu ja kesto.....	32
Kuvio 7. Asiakaspalveluun osallistuminen ja osaamisen taso tehtävittäin.	34
Kuvio 8. Puhtaanapidon tehtäviin osallistuminen ja osaamisen taso.....	35
Kuvio 9. Ruoanvalmistustehtäviin osallistuminen ja osaamisen taso.....	36
Kuvio 10. Kenttämuonitukseen osallistuminen ja osaamisen taso.	37
Kuvio 11. Vastaanotto -ja varastointitehtäviin osallistuminen ja osaamisen taso.....	38
Kuvio 12. Tietojärjestelmien käyttäminen ja osaamisen taso.	39
Kuvio 13. Koulutushalukkuuden jakautuminen eri koulutusmuotoihin.	40

1 JOHDANTO

Muutoksesta on tullut työelämässä pysyvä olotila. Se edellyttää kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Uudet kilpailukeinot rakentuvat osaamisen ja nopean oppimisen varaan. Osaaminen vanhenee nopeasti, joten kyky oppia ja omaksua nopeasti uusien työtehtävien edellyttämää tietoa ja taitoja on työntekijän turva työmarkkinoilla. Teknologian nopea kehitys ja automaatio ovat muuttaneet useimpien alojen toimintatapoja ja tehtäviä. Ihmisten osuus työpanokseen edellyttää entistä enemmän osaamista. Kansainvälistyminen on muuttanut kilpailutilanteet ja markkinoiden rakenteen. Tavaroiden tarjonta ja kilpailu ovat lisääntyneet kaikilla aloilla. Asiakas vaatii enemmän ja hakee todellista lisäarvoa ostamalleen palvelulle, jonka tuottamiseen tarvitaan kustannustehokkuutta, laatua ja entistä enemmän osaamista. (Ojala, 2002.)

Osaaminen ja tieto ovat kallein kustannuserä yhä useammassa tuotteessa ja palvelussa. Osaamisen hallinta ja sen hyödyntäminen ovat tuloksen kannalta tärkeitä. Osaamistarpeiden jatkuvan analysoinnin pitäisi olla osa johtamista ja strategiaa. Yrityksen kannalta on tärkeää pohtia, miten saadaan ihmisten osaaminen siirrettyä osaksi yhteistä toimintaa ja yhteiseksi osaamiseksi. (Ojala, 2002.)

Jos osaaminen ja tieto ovat kallein kustannuserä, niin johtopäätöksenä voidaan pitää, että henkilöstö on yrityksen kriittisin menestystekijä, ja sen hankintaan, hyvinvointiin ja kehittämiseen kannattaa investoida vähintään saman verran huomiota ja voimavaroja kuin tuotantoteknologiaan ja markkinointiin. Henkilöstöjohtamisen luonne ja sisältö määrittyvät yrityksen vision, tavoitteiden ja niitä toteuttavan liiketoimintastrategian mukaan. Henkilöstönäkökulma on strategia-ajattelussa viime vuosikymmeninä vahvistunut. Aikaisemmin lähtökohtana strategiselle suunnittelulle pidettiin tuotteita ja asiakkaiden tarpeita, nyt mukana on myös resurssilähtöinen ajattelu. Lähtökohtana siinä on yrityksen työvoima ja sen kyvykkyys. Strategian toteuttamisessa puhutaan ydinosaamisesta ja sen varassa tapahtuvasta strategisesta

etenemisestä. Ydinosaaminen voi syntyä vain yrityksessä työskentelevien ihmisten varassa. (Viitala, 2001.)

Strategiaa toteutetaan käytännössä henkilöstöpolitiikan avulla. Se opastaa henkilöstöä koskevien asioiden hoitamisessa käytännön tilanteissa. Henkilöstöpolitiikka muodostuu periaatteista, jotka koskevat tärkeitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Näitä ovat mm:

- Minkälaisia työntekijöitä nyt ja lähitulevaisuudessa tarvitaan ja kuinka paljon (määrä, rakenne, koulutus, osaaminen).
- Miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään (perehdyttäminen, osaamisen arviointi, osaamisen kehittämisen muodot ja sitä tukevat ohjausjärjestelmät).

Tulevat osaamistarpeet määräytyvät yrityksen visiosta ja tavoitteista. Kun niitä verrataan nykyiseen osaamiseen, nähdään, mitä pitää kehittää lisää, mitä pitää hankkia kokonaan uutena osaamisena ja mikä osaaminen ja mitkä kompetenssit voidaan ostaa markkinoilta. Osaamistarpeita voi selvittää useista lähtökohdista. Organisaation osaamistarpeiden selvityksessä voidaan käyttää lähtökohtina muutosta toimintaympäristössä ja toimintatavoissa, visioita, tavoitteita, strategiaa, menestystekijöitä, kilpailuetua ja yrityksen arvoja. (Ojala, 2002.)

Ruokapalvelujen laadukkaan hoitamisen varmistaa riittävä ja ammattitaitoinen henkilöstö koko ruokapalvelujen ketjussa. Oman ammatin perustaidot ja hyvät vuorovaikutustaidot varmistavat palvelun sujuvuuden asiakkaalle asti. Asiakaslähtöisen toiminnan ja palvelun sujuvuuden varmistavat vuorovaikutustaidot. Yhteinen asioiden käsittelytyöyhteisössä parantaa henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista. Se auttaa jokaista kokemaan oman työnsä merkityksellisenä osana kokonaispalvelua. (Ruokapalvelun kehityssuunnat 2002, 44).

Puolustusvoimien Ruokahuollon kehittäminen eli RUOKE-hanke oli yksi 2000-luvun alkupuolella käynnistyneistä puolustusvoimien kumppanuusohjelman hankkeista. Ruokahuollon kehittämisen kokonaistavoitteeksi määriteltiin puolustusvoimien ruokahuollon kehittämistoiminnan vahvistaminen, ruokahuollon organisoiminen paremmin vastaamaan kriisiajan tarpeita sekä järjestää ruokahuolto taloudellisesti ja toiminnallisesti liiketaloudellisia periaatteita noudattaen. Vuoden 2003 toteutetussa selvityksessä vertailtiin eri vaihtoehtojen soveltuvuutta puolustusvoimien ruokahuollon kehittämiseen. Esiselvityksen perusteella päätettiin, että oman tuominnan kehittämisen lähtökohdaksi otetaan palvelukeskusmalli. (Ruokey, 2004).

Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskuksen (PURU) toiminta käynnistyi vuoden 2006 alussa. Ennen organisaatiomuutosta Puolustusvoimien muonituskeskukset kuuluivat joukko-osastojen alaisuuteen. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että kaikissa 27 muonituskeskuksessa tehtiin samoja asioita hieman eritavalla, mutta perustehtävä oli kaikissa sama. PURUn myötä yhtenäistettiin kaikille samoja toimintoja, mm. ruokatuotannon suunnittelu, hankintasopimukset, henkilöstöasiat, taloushallinto jne. Merkittävin muutos organisaatiomuutoksessa oli joukko-osastojen siirtyminen muonituskeskusten asiakkaiksi eli muonituskeskuksista tuli palveluntuottajia joukko-osastoille.

PURU on palveluorganisaatio, jossa asiakkaan tarpeet ovat etusijalla. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kehittää toimiva osaamiskartoitusmenetelmä PURUlle, jotta voidaan paremmin ja tehokkaammin suunnitella organisaation visioista, strategioista ja tavoitteista johdettua koulutusta, joka kehittää henkilöstön osaamista. Osaamiskartoituslomake on laadittu ravitsemistyöntekijän tehtäväkuvan eri tehtäväalueista. Kehittämisaalueet on mietitty PURUn lähtökohdista: visiosta, strategiasta, tavoitteista ja arvoista. Aikaisemmin osaamisen kartoittamista ei ole PURUssa tehty ja tähän kehittämistyöhön osallistuu kuusi pilottimuonituskeskusta. Pilottimuonituskeskuksista saatujen tulosten pohjalta osaamiskartoituslomaketta tullaan kehittämään. Kehitystyötä jatketaan sitä mukaa kun prosessityö etenee ja

saadaan kuvattua kaikki prosessit tavoitetasooneen, jolloin voidaan määrittää osaamisen tavoitetasot osaamiskartoitukseen ja sitä kautta kehittää PURUn henkilöstöä kohti osaavaa organisaatiota.

2 PUOLUSTUSVOIMIEN RUOKAHUOLLON PALVELUKESKUS

Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus (PURU) perustettiin osana puolustusvoimien ruokahuollon kehittämishanketta, ja se aloitti toimintansa 1.1.2006. PURU on Suomen suurin julkishallinnon ruokapalvelujen tuottaja, PURU tuottaa noin 17 miljoonaa ateriaa vuodessa, ja sen budjetti on noin 59 M€

PURUn tehtävänä on:

- Tuottaa puolustusvoimien ruokahuollon palvelut tilaaja-tuottaja –mallilla
- kehittää ruokahuoltoa kokonaisuutena
- osallistua asiantuntijana poikkeusolojen ruokahuollon suunnitteluun ja kehittämiseen sekä toteuttamiseen.

PURUn toimintaperiaatteet pohjautuvat asiakkaan tarpeisiin. PURUn toimintaperiaatteet ovat:

- palveluhenkisyys
- tuloksellisuus
- kehittyminen.

Toimintaperiaatteet avattuina ovat liitteessä 1.

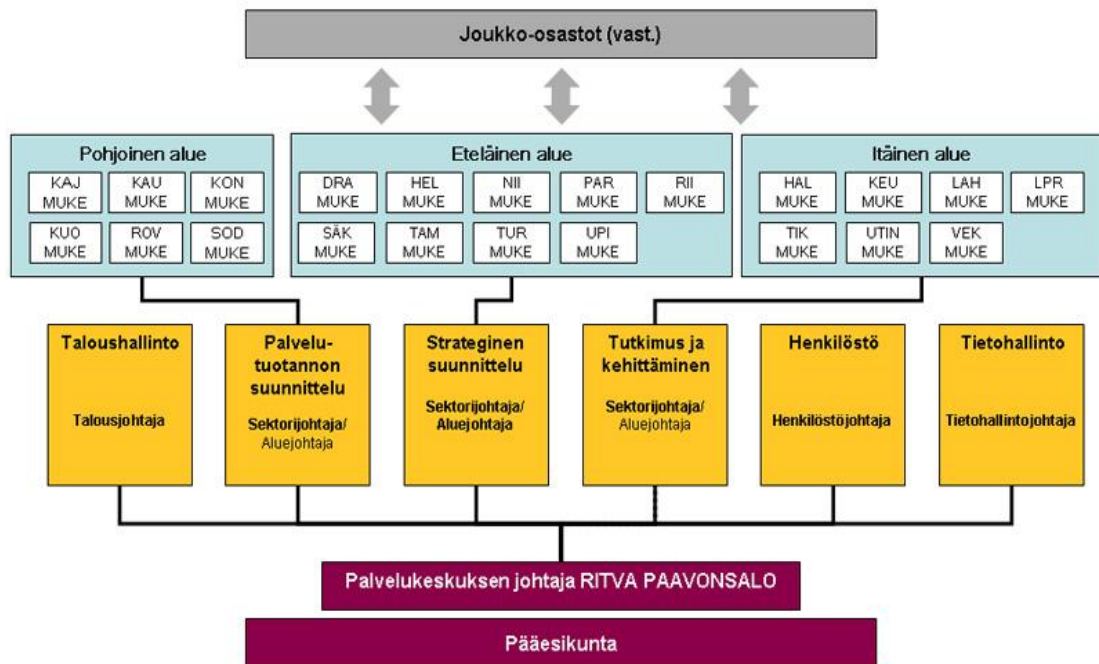
PURUn ja puolustusvoimien välinen suhde perustuu tilaaja-tuottaja - malliin. Tämä tarkoittaa, että PURU rahoittaa toimintansa asiakkailleen myydyillä ateriapalveluilla. PURUn toiminta on nettosidonnaista eli voittoa tavoittelematonta. Palvelut hinnoitellaan siten, että hinnat kattavat kaikki PURUn toiminnasta aiheutuvat kustannukset eli palveluista peritään omakustannushinta.

PURUn tärkeimmät tuotteet ovat ateriapalvelut, eli asiakkaille myydyt aamupalat, lounaat, päivälliset ja iltapalat muonituskeskuksissa ja maastossa. Lisäksi PURU tuottaa asiakkailleen erilaisia tilauspalveluja ja mm. sotilaskeittäjäkoulutusta.

PURUn tärkeimmät mittarit ovat:

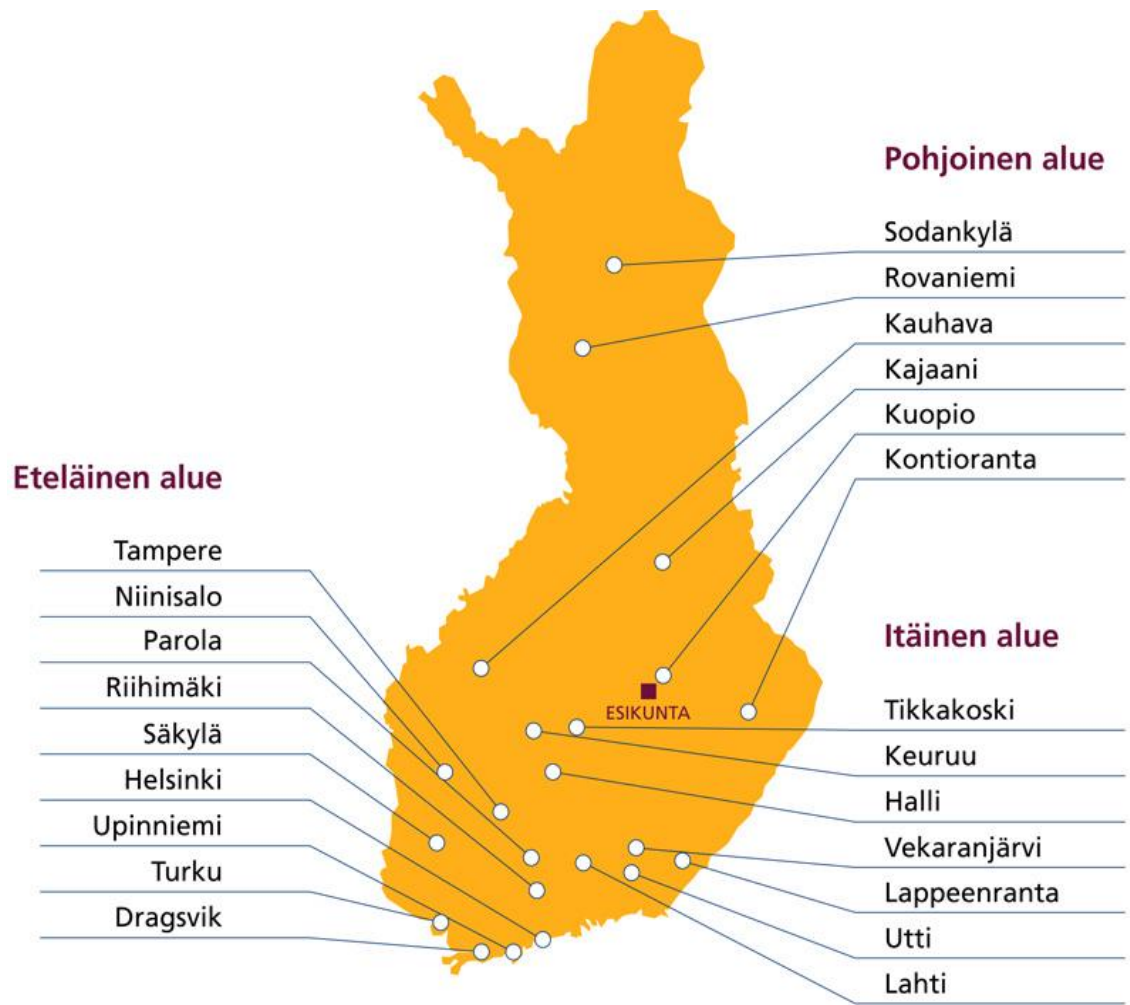
- suoritemäärä
- euro / suorite (ateria)
- kokonaiskustannusten kehitys
- taloudellinen tulos
- ruokailijoiden asiakastyytyväisyys
- ostajaorganisaation tyytyväisyys
- työilmapiirikysely (TIP)

Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus on Pääesikunnan alainen hallintoyksikkö. Palvelukeskuksen toimintaa ohjaa logistiikkapäällikkö apunaan Pääesikunnan logistiikkaosasto. PURUn johtaja johtaa puolustusvoimien ruokahuollon järjestelyjä normaalioloissa ja häiriötilanteissa. PURUn muodostavat 25 muonituskeskusta sekä esikunta. PURUssa työskentelee yhteensä noin 650 henkilöä.



Kuvio 1. PURUn organisaatiorakenne

PURUn asiakkaita ovat puolustusvoimien joukko-osastot ja ruokapalvelun tuottajina muonituskeskukset. Puolustushaarojen (maa-, meri -ja ilmavoimat) ja PURUn välille solmitaan puitesopimus, jota tarkennetaan asiakaskohtaisilla palvelusopimuksilla. Tärkeimmät loppuasiakkaat ovat muonituskeskuksissa ja maastossa ruokailevat varusmiehet, kantahenkilökunta, kadetit ja reserviläiset.



Kuvio 2. PURUn toimipaikat

2.1 PURUn tahtotila

PURUn tahtotila eli visio on:

”Olemme valtakunnallisesti asiakkaiden ja henkilöstön arvostama kilpailukykyinen palveluntuottaja.”

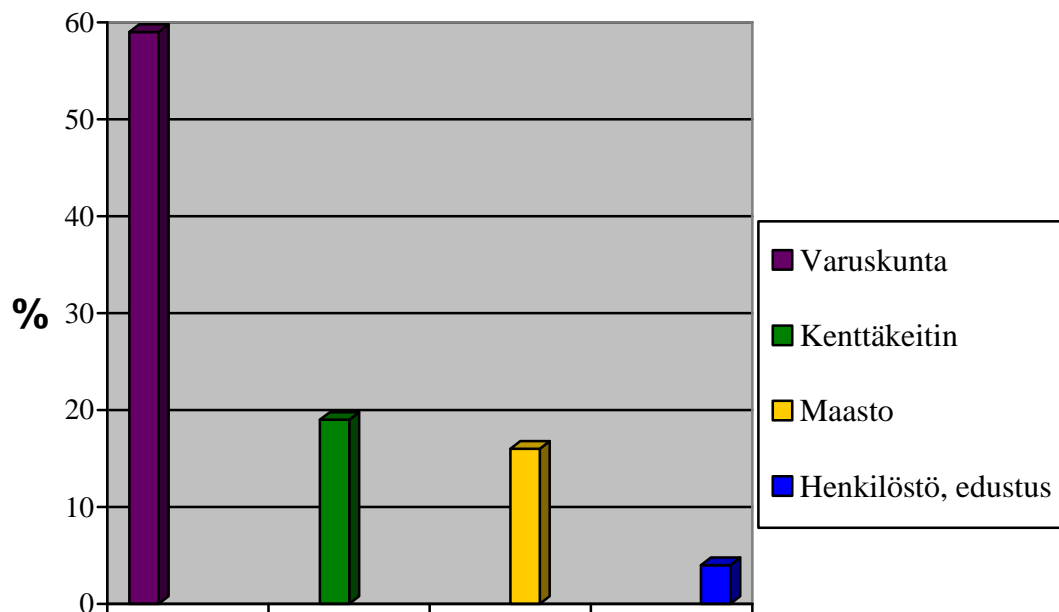
Asetetun tahtotilan saavuttaminen edellyttää koko palvelukeskuksen henkilöstön sitoutumista niin organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin kuin henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Toiminnan tavoitteena ovat tyytyväiset asiakkaat. Tiivis yhteistyö asiakkaiden kanssa ja heiltä saatu palaute kehittävät toimintaamme edelleen paremmin asiakasta palvelevaksi. Jatkuva oppiminen ja halu itsensä kehittämiseen tuovat parempia ja tehokkaampia toimintatapoja sekä tätä kautta työhön mielekkyyttä ja tehokkuutta. Hyvät ja tehokkaat toimintamallit koko organisaatiossa parantavat asiakasyhteistyötä.

PURUn laadunhallinnan päämääränä on asiakkaiden tarpeiden täytyminen PURUn kannalta mahdollisimman tehokkaalla tavalla. PURUn toimintaa parannetaan mm. henkilöstön suorittaman itsearviointin ja prosessien kehittämisen avulla. Jatkossa tavoitteena on luoda PURUun ISO 9001 – standardin vaatimukset täyttävä toimintajärjestelmä.

2.2 PURUn muonituskeskukset

Muonituskeskusten ydintehtävä on tuottaa asiakkaille ateriapalvelut, eli asiakkaille myydyt aamupalat, lounaat, päivälliset ja iltapalat muonituskeskuksissa ja maastossa. Lisäksi muonituskeskuksissa tuotetaan asiakkaille erilaisia tilauspalveluja ja koulutuksia mm. sotilaskeittäjäkoulutusta. Muonituskeskusten henkilöstöllä on tärkeä tehtävä asiakaspalvelussa, koska he ovat päivittäin yhteydessä PURUn asiakkaisiin.

Muonituskeskuksissa valmistetaan noin 90.000 annosta päivittäin. Suurin osa muonituksesta on varuskuntamuonitusta, jonka osuus noin 60 % tuotannosta. Kenttäkeitin- ja maastomuonituksen osuus on noin 15–20 %. Henkilöstöruokailun ja edustustarjoilun osuus on noin 4 %.



Kuvio 3. Ateriapalveluiden jakautuminen päivittäin

Jokaisessa muonituskeskuksessa on yksi ravitsemispäällikkö, muonituskeskuksen koosta riippuen 1-5 ravitsemistyönjohtajaa, sekä vaihteleva määrä kokkeja ja ravitsemistyöntekijöitä. Henkilöstöön kuuluu myös varastonhoitaja, joka voi tehdä varastonhoitajan tehtävää oman työnsä ohella tai olla kokopäiväinen varastonhoitaja. Asiakasmäärät vaihtelevat noin 100–2400 henkilön tienoilla riippuen saapumiserästä ja varuskunnan koosta. Muonituksen suunnittelu perustuu tiedossa olevien saapumiserien ja koulutustapahtumien ennakkovahvuuksiin. Muista erillistä tapahtumista (kurssit, vieraat jne.) asiakas toimittaa tilauksen muonituskeskukselle.

Ravitsemispäällikkö vastaa tulosvastuullisesti muonituskeskukselle annettujen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta, muonituspalveluiden suunnittelusta, hankinnasta, varastoinnista, henkilöstönkäytöstä ja -kehittämisestä, tuotannosta ja tulosseurannasta ja sidosryhmäsuhteiden hallinnasta. Ravitsemistyönjohtajat ohjaavat ja valvovat päivittäisiä tuotannonprosesseja; ruokatuotantoa, jakelutoimintaa, asiakaspalvelua ja astiahuoltoa sekä toimivat elintarvikkeiden kotiinkutsujina ja laativat työvuorosuunnitelmat. Kokit vastaavat ruoanvalmistuksesta ja ruoan riittävydestä ja toimivat vuorossaan vastaavina työnjohdon poissa ollessa. Ravitsemistyöntekijät vastaavat päivittäisestä asiakaspalvelusta, astiahuollosta ruokasalin ja linjaston siisteydestä, sekä keittiön aputoista ja annostelusta. Muonituskeskuksessa oman työn ohella tehtäviä toimia ovat laatuvaastaavan, palo- ja pelastusvaastaavan tehtävät, luottamus- ja työsuojeluvastuutetun tehtävät, liikuntavaastaavan ja materiaalivaastaavan tehtävät.

Muonituskeskuksissa noudatetaan valtakunnallisesti yhteistä kuuden viikon kiertävää ruokalistaa. Ruokalistat on suunniteltu vastaamaan yleisiä ravintosisältösuosituksia. Elintarvikehankinnat perustuvat valtakunnallisiin hankintasopimuksiin, jotka keskitetysti kilpailutetaan PURUssa.

2.3 Ravitsemistyöntekijän tehtävänkuva

Ravitsemistyöntekijän tehtävä on hyvin laaja ja vaihtelee eri muonituskeskuksissa. Tehtävän laajuuteen vaikuttaa muonituskeskuksen henkilöstön määrä, työntekijän koulutus sekä halukkuus ja osaaminen eri tehtäviin.

Tehtävässä on eri vaativuustasoja, joita arvioidaan vuosittain kehittämiskeskustelun yhteydessä, joka käydään työntekijän ja esimiehen välillä. Vaativuuksia on avustavasta tehtävästä aina ammattitehtävään saakka. Vaativuuden tasoa työntekijä

voi nostaa esimerkiksi omaa ammattitaitoaan ylläpitävällä tai kehittäväällä koulutuksella, mutta myös työkokemuksen kartuttamisella ja motivoituneella asenteella työhön.

Tehtävän yleiskuvaus koostuu:

- Asiakaspalvelusta, johon kuuluu muun muassa salityöskentely, tarjoilu, asiakkaiden opastaminen, tuotetietous.
- Puhtaanapitotehtävät, johon kuuluu astiahuolto, koneiden ja laitteiden puhdistus sekä keittiön työtilojen ja varastojen puhdistaminen sekä jätehuoltoon kuuluva tehtävät.
- Ruoanvalmistustehtävät, johon kuuluu kokin sijaisena toimiminen, kenttämuonituksessa ruoanvalmistaminen tai työskentely yhdessä kokin kanssa.
- Ruokien esikäsittely (puhdistaminen, pilkkominen) sekä leikkeleiden ja hedelmien tarjolle laittaminen.
- Laadunvarmistuksen toteuttaminen ja kirjaaminen, johon kuuluu ruokien käsittely ruokailun jälkeen; talteenotto ja jäähdytys, ruokien lämpötilojen mittaaminen ja kirjaaminen sekä ruokanäytteiden otto.

3 MUUTTUVA TYÖYMPÄRISTÖ

Organisaation olisi kyettävä jatkuvasti oppimaan uutta, jotta se voisi muuttua ympäristöönsä nopeammin. Kaikkien ihmisten olisi säilytettävä kykynsä oppia uutta ja aistia herkästi uusia tuulia. Jatkuva uudistuminen vaatii uusiin mahdollisuuksiin tarttumista. (Juuti ym. 2002, 27).

Muutoksen aikaansaaminen vaatii pitkäjänteisiä kehittämiskäsitteitä ja monipuolisia kehittämisen menetelmiä. Kyseessä on yhtä aikaa muutos- ja kehittämisprosessi.

Organisaation kehittämisprosessi voi pitää sisällään useita alueita, kuten mm. henkilöstön kehittäminen, toimintaprosessien ja menetelmien kehittäminen sekä työhyvinvoinnin kehittäminen. Jokainen organisaatio kohtaa uudet haasteet omalla tavallaan. Yritysten ja julkishallinnon organisaatioiden toimintaympäristö ei aikoihin ole muuttunut sellaisella nopeudella kuin nyt.

Työorganisaatioissa tapahtuvia muutoksia ovat mm.

- teollisuuden kokoonpanotyö ja osin tuotekehitys siirretään yhä enenevässä määrin halpojen työvoimakustannusten maihin
- organisaatiot toimihenkilöistyvät ja asiantuntijavaltaistuvat
- suuri ikäluokka on jäämässä eläkkeelle seuraavan 5 - 7 vuoden aikana, kilpailu osaavasta työvoimasta muodostuu organisaatioille yhä todellisemmaksi haasteeksi.
- Lisääntyvä vuokratyövoiman käyttö organisaatioissa

Kun ympäristö muuttuu nopeasti, tulee yhä tärkeämmäksi menestystekijäksi se, miten tehokkaasti organisaatioissa omaksutut käytännöt tukevat uuden oppimista ja nopeaa uusiutumista. (Haavisto, 2007.)

Yritysten toimintaympäristöön ja toimintaan on viime vuosikymmeninä toistuvasti liitetty jatkuva muutos. Muutokset vaikuttavat syvällisesti yritysten toimintaan. Joustavuudesta ja nopeudesta on jo tullut niille elinehto, mikä merkitsee suurta haastetta johtamiselle, toimintamalleille ja rakenteille. Nopeuden ja joustavuuden lisäämiseksi yritykset siirtävät organisaatiohierarkiassa päätösvaltaa alaspäin työntekijätasolle, jossa tuotteet, toimitukset ja palvelut fyysisesti syntyvät. Työyhteisöt toimivat tulevaisuudessa yhä useammin itseohjautuvien tiimien pohjalta. Esimiehet ovat valvojen sijasta valmentajia, joiden keskeinen tehtävä on luoda edellytyksiä työntekijöiden oppimiselle ja sille, että heillä on mahdollisuus päästä työssään parhaimpaansa. (Viitala, 2004, 42.)

Työn tekemisen mielekkyyttä olisi mahdollista lisätä tukemalla työntekijöiden mahdollisuuksia työssä, eli palkkatyösuhteessa ja työajalla tapahtuvaan oppimiseen esimerkiksi työn organisointia ja johtamista kehittämällä. Jotta työpaikkojen tuottavuus ja työntekijöiden kokema työn tekemisen mielekkyys saataisiin kohentumaan, tulisi työn organisoinnin ja työssä oppimisen tukemisen keinoin lisätä työhön tosiasiallisia oppimisen mahdollisuuksia, jotka on suunnattu ja mitoitettu oikein. Näin aikaan saatua oppimista tulisi koulutusjärjestelmän piirissä entistä tehokkaammin sertifioida (tunnistaa ja tunnustaa esimerkiksi tutkinnoin), jotta työntekijöiden ei tarvitsisi työelämän peleissä pärjätäkseen kamppailla työn ja työssä oppimisen kentän lisäksi erillisellä tutkintokoulutuksen kentällä. (Järvensivu, 2006.)

Markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkilliset muutokset edellyttävät kykyä reagoida muuttuvaan työelämään nopeasi yrityksissä, mikä merkitsee muun muassa sitä, että henkilöstön määrää on kyettävä joustavasti säätelemään ja tehtäviä muuttamaan. Yritysten henkilöstöön liittyvä joustavuus merkitsee muun muassa seuraavia asioita:

- osaamisen joustavuus: uudet asiat on opittava nopeasti ja ennakoiden
- työn sijoittumisen joustavuus: työtä tehdään siellä missä se kulloinkin on järkevää
- kustannusjoustavuus: henkilöstökustannusten joustaminen toiminnan mukaan
- työpanoksen määrällinen joustavuus: työaikojen ja työvoiman määrän joustavuus
- työtapojen joustavuus: työmenetelmien joustaminen asiakkaiden tarpeen mukaan
- teknologian joustavuus: uuden teknologian hallinta ja joustavuus, uuden teknologian käytön oppimisessa
- palkitsemisjärjestelmien joustavuus: ihmisten palkitseminen menestyksen mukaan.

Viitalan (2004, 43–44) mukaan työntekijöiden joustavuus tuntuu kahdella tasolla. Jokainen yrityksessä työskentelevä on joutunut jatkuvaan koulutukseen tehtävien muuttuessa. Toiseksi työelämän muutokset ovat vaikuttaneet voimakkaasti ihmisten työuriin.

Käytännössä kehittämistoimien avulla yritetään pienentää kustannuksia sekä lisätä myyntiä ja voittoja. Kustannusten pienentäminen tapahtuu valitettavan usein työvoimakustannuksia vähentämällä. Tällöin ei aina oteta huomioon kilpailukyvyn muita tärkeitä ulottuvuuksia, kuten luotettavat ja laadukkaat tuotteet ja palvelut, lyhyet toimitusajat, toiminnan joustavuus ja tuotekehittelyn nopeus. (Sarala ym. 1996, 25).

Yritysten toimintaympäristön keskeiset vaikuttajat ovat asiakkaat ja kilpailijat. Asiakkaat ovat tulleet yhä vaativammiksi. Asiakkaan arvostus riippuu tuotteiden laadusta ja hinnasta ja toimitusajasta. Yritys ei toimi koskaan asiakkaiden kesellä yksin. Kilpailijat ovat yhä tasaväkisempiä ja kehittymiskykyisempiä. Ylivoimaista kilpailuetua on yhä vaikeampi saavuttaa ja sitä on aina vain työläämpää pitää, jos sen on saavuttanut. Tässä tilanteessa on haettu tukea uudenlaisista toimintafilosofioista, joista tärkeä on lean-ajattelu. (Viitala, 2004, 45–46.)

3.1 Lean management ja prosessiajattelu

Lean management eli laiha johtaminen on syntynyt autoteollisuudessa, mutta se heijastelee yleistä liike-elämän ja organisaatioiden ajatusmallia ja on laajalle levinnyt toimintafilosofia. Sen avulla tavoitellaan nopeutta, joustavuutta ja korkeaa laatua siten, että kaikki turhat kustannukset ja viiveet karsitaan toiminnasta pois. Leanin voidaan ajatella sopivan myös laatuajatteluun. Lean-ajattelussa henkilöstö on keskeisessä asemassa: koko henkilöstö suuntautuu asiakkaan palvelemiseen riippumatta tehtävästä. Henkilöstön osaaminen on tehtävien ja asiakasprosessien sujumisen kannalta keskeistä, samoin kuin henkilöstön rooli tuotteiden ja palveluiden

laadun varmistamisessa. Tästä lähtökohdasta tiedonkulku ja keskustelu nousevat uudella tavalla avainasemaan kehittämistyössä. Kaikki sellainen, mikä ei tuota arvoa asiakkaalle on lean-ajattelun mukaan turhaa.

Läheistä sukua lean-ajattelulle on prosessiajattelu, jossa haetaan suurempaa tehokkuutta yrityksissä. Siinä hahmotetaan yrityksen eri osastojen ja yksiköiden läpi virtaavat prosessit, joissa lopullinen lisäarvo ja kustannukset asiakkaalle muodostuvat. Prosessiajattelun myötä perinteinen reviiriajattelua on saanut väistyä. Työnkuvat ovat laajentuneet ja vastuu on muuttunut kokonaisvaltaisemmaksi. Yksittäisille työntekijöille tämä on merkinnyt muun muassa haastetta ymmärtää yrityksen sisäisiä syy- ja seuraussuhteita entistä syvällisemmin. Tätä nimitetään oppivan organisaation kirjallisuudessa systeeminäkemykseksi. (Viitala, 2004, 45–46.)

3.2 Kansainvälistymisen merkitys työssä

Työn hallinnalle on tullut entisten vaatimusten lisäksi uusi ulottuvuus, kulttuurisen sopeutumisen haaste ammattilaisen on tehtävä työtä ja saatava tuloksia aikaan myös tilanteissa, joissa yhteistyökumppaneiden kulttuuristausta on aivan toisenlainen. Työ saattaa tapahtua vieraassa ympäristössä, jossa uskonto, arvot, tavat ja tottumukset ovat vieraita. Kotimaassa toimivien yritysten henkilöstö on yhä monikansallisempaa. Henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstötoimintoihin on tullut pysyvästi kansainvälinen ulottuvuus. (Viitala, 2004, 47.)

Kansainvälistymisellä tarkoitetaan:

- talouden globalisoitumusta ja kasvavilla markkinoilla tapahtuvaa kauppaa
- yritysten kehittymistä monikansallisesti toimiviksi organisaatioiksi
- yhteiskunnallisten palvelujen yhdenmukaistumista erityisesti EU:n alueella
- kansalaisten liikkuvuutta sekä siihen liittyvää kokemusten ja osaamisen vaihtoa

- osallistumista ja kiinteää yhteyttä monikansallisiin tutkimus- ja oppimisyhteisöihin
- yhteiskunnan monikulttuurisuutta ja ulkomaisen väestön kotoutumista Keski-Suomeen.

Kansainvälisyys toteutuu niin elinkeinoelämässä kuin julkishallinnossa ihmisten toiminnan kautta. Vuorovaikutus, henkilökohtaiset yhteydet, asenteet ja arvostukset, taidot ja kyvyt, kulttuurinen ympäristö sekä erilaiset kansainvälisen toiminnan työskentelymuodot määrittävät sen, mitä kansainvälistyminen käytännössä on. Kaikessa työssä

voi olla kansainvälinen ulottuvuus, olipa työ luonteeltaan myyntiä, asennusta, palvelua tai johtamista. Työ voi muotoutua hankkeeksi, koulutukseksi, tutkimukseksi tai yhteiseksi kehittämiseksi. (Keski-Suomen liitto, 2007).

PURUssa kansainvälisyys näkyy mm. varusmiesasiakkaiden myötä. Yhä useimmin varusmiespalvelustaan tulee suorittamaan erikulttuurista lähtöisin olevia henkilöitä, joilla on Suomen kansalaisuus. Toisinaan asiakas ei osaa suomenkieltä tai hänellä on eettisistä syistä eri ruokavalio kuin muilla varusmiesasiakkailta. Lisäksi kansainvälisyyttä tuo joukko-osastojen sotilaalliset, kansainväliset harjoitukset, jolloin muonituskeskuksessa asiakkaana voi olla harjoitukseen osallistuvia ulkomaalaisia.

EU- jäsenyyden myötä tuli velvoite omavalvontaan, mikä tarkoittaa suurkeittiöiden itse toteuttamaa lakisääteitä omavalvontasuunnitelmaa. Omavalvonnassa tarkkaillaan ruokatuotteitten laatua esim. lämpötilojen seuraamista, varastointia ja jakelua sekä keittiöiden siisteyttä, koneitten ja työvälineiden puhtautta. Valvonta ja tämän kaltaisten tehtävien, kuten raaka-aineitten kunnan tarkastaminen on tiukentunut, joten työ on tarkentunut aikaisempaan verrattuna. Henkilöstön täytyy huolehtia kirjaaminen sekä suunnitelmien päivittäminen tarvittaessa itse. Terveystarkastajat tarkastavat ja valvovat yritysten omavalvontaa. (Tainio 1999, 43.)

PURUssa on yhtenäinen omavalvontasuunnitelma, joka on laadittu yhteistyössä PURUn ja valvovien viranomaisien kanssa. Muonituskeskuksessa on omavalvonnasta vastaava, jonka vastuulla on mm. omavalvontasuunnitelmaan päivittäminen. Muonituskeskuksissa on vuodesta 1997 alkaen toteutettu omavalvontaa, mutta PURUn aloittaessa toimintansa omavalvontasuunnitelmaa on yhtenäistetty ja päivitetty uusien säädösten mukaisesti. Omavalvontasuunnitelman toteutumista seuraa ja ohjaa PURUn ruokatuotantosektori ja elintarvikeviranomaiset.

3.3 Teknologian vaikutus työhön

Muutokset ovat heijastuneet töiden sisältöihin. Raskas ruumiillinen työ, joka kuormitti fyysisesti, on korvautunut henkisellä työllä. Uudenlaisetkin työt kuitenkin kuormittavat. Toistotyön yksitoikkoiset ja toistuvat liikesarjat vaativat oman veronsa, aivan kuten tietointensiivisen työn aiheuttama info-ähykin. (Juuti ym. 2002, 10).

Riitta Tuikkasen mukaan (STU, 2006–2007) ammattikeittiöiden työntekijöiden tyypillinen pelko on, että tekniikka korvaa ihmisen. Hänen mukaansa niin ei kuitenkaan ole käymässä, mutta työskentely ja työtavat muuttuvat toisenlaisiksi. Käsillä tekeminen ei keittiöstä ole loppumassa. Hallittavan tiedon määrä tulee aina vain suuremmaksi.

Ammattikeittiöissä informaatioteknologian käyttö lisääntyy, kun keittiöitä ja laitteistoja uusitaan ja tietojärjestelmiä otetaan käyttöön. Tietotekniikan avulla pystytään varmistamaan keittiöiden tehokkuudelle, tuotteiden jäljitettävyydelle ja palvelujen laadulle asettamien yhä suurempien vaatimusten täyttäminen. Parhaimmillaan tietotekniikka tuo keittiöön lisää turvallisuutta, jättää pois työvaiheita ja nopeuttaa siten työntekoa sekä takaa ohjelmoitavien laitteiden ansiosta ruuan tasaisen laadun. Tekniikan avulla voidaan myös tehdä asiakkaalle personoituja tuotteita. (STU 2006–07).

PURUssa muonituskeskuksia remontoidessa myös laitekanta uusiutuu ja vaatii henkilöstöltä uusien tuotantomenetelmien omaksumista ja oppimista. Uusien koneiden ja laitteiden yksi tehtävä on vähentää työnkuormittavuutta ja nopeuttaa ruokatuotantoprosesseja. Utin muonituskeskuksen peruskorjauksessa uusittiin laitekantaa kokonaisuudessaan ja henkilöstön ammattitaito tulee paremmin esiin, kun uusia koneita ja laitteita pystytään hyödyntämään paremmin. Ennen on pitänyt kypsentää ruoka kerralla, mutta nyt uusien laitteiden ansiosta pystytään paremmin jaksottamaan ruoanvalmistusta. Uudet koneet esimerkiksi uunit ovat nykyisin paistokeskuksia (cooking center), joihin ohjelmoidaan vakioruokaohjeiden mukaiset kypsennysmenetelmät ja -ajat. Uunia käytettäessä vain valitaan oikea valmistusohjelma. Padat ovat sekoittavia ja ne ohjelmoidaan vakioruokaohjeen mukaisesti. Kaikki tämä on mahdollista kehittyvän teknologian ansiosta.

Työterveyslaitos (2007) toteaa, että tietotekninen kehitys sisältää monien innovatiivisten mahdollisuuksien rinnalla myös haasteita työhyvinvoinnille. Monien samanaikaisten muutosten nopeus edellyttää työorganisaatioilta valmiuksia ottaa samaan aikaan tasapainoisesti huomioon sekä liiketoimintojen että työhyvinvoinnin kehittämistarpeet. Innovatiivisten ratkaisujen ja niitä tukevan osaamisen kehittämisen esteinä ovat organisaatioissa usein aikapaine ja liian optimistiset odotukset muutoksilla saatavista hyödyistä. Työn ja muun elämänpiirin rajat saattavat hämärtyä mikäli yksilöt joutuvat ilman organisaation ja työyhteisön riittävää tukea selviytymään uusista haasteista.

3.4 Työvoiman ikääntyminen

Työvoiman tarvetta lisää tulevaisuudessa myös henkilöstön ikääntyminen ja nuorten ikäluokkien koon pieneneminen. Työnantajien on lähivuosina pakko työllistää yhä enemmän yli 50-vuotiaita, sillä työmarkkinoilla halutuin joukko, 25–49-vuotiaat,

supistuu 2000-luvun vaihteessa 150 000 hengellä. Samaan aikaan 50–64-vuotiaiden määrä kasvaa 170 000 hengellä. (Viitala, 2002, 49–50.)

PURUssa henkilöstön keski-ikä on 44,5 vuotta. Työnkuvia, työolosuhteita ja toimintatapoja pyritään PURUssa kehittämään, jotta ihmiset jaksaisivat pidempään työelämässä ja kokisivat työnimua. PURUssa on ymmärretty, että onnistumisen ydin on henkilöstössä. Henkilöstön ikääntyminen sekä työstä johtuvat rasitusvammat pyritään PURUssa huomioimaan kone- ja laitehankinnoissa sekä elintarvikehankinnoissa. Näin pystytään tarvittaessa ruokatuotantoprosessia helpottamaan ja nopeuttamaan, jolloin tarvittavat henkilöstöresurssit voidaan kohdentaa paremmin asiakaspalveluun.

Henkilöstön ammattitaidon ja työkyvyn ylläpitäminen sekä uuden työntekijäsukupolven turvaaminen on nostettu työmarkkinoiden ja koulutusjärjestelmän yhteiseksi haasteeksi. Yritykset vahvistavat kykyään toimia itse kouluttajina ja koulutusorganisaatiot opettelevat vastaamaan aiempaa nopeammin työvoimatarpeen muutoksiin. (Viitala, 2002, 49–50.)

Aalto ym. (2005), ovat sitä mieltä, että nykyhenkilöstön kehittäminen on hyvin tärkeää, koska välttämättä poistuman jälkeen jäljelle jäävän henkilöstön osaamisrakenne ja -taso eivät vastaa tulevaisuuden tarpeita. Ura-ajattelun tulisi suunnata ja ohjata kunkin henkilön osaamisen kehittämistä pitemmällä aikaulottuvuudella. Urasuunnittelu on yksi tärkeä henkilöstösuunnitelman toteutuskeino. Jos henkilöllä on riittävän konkreettinen ennakoiva urasuunnitelma, se lisää henkilön työtyytyväisyyttä ja kehitysmuotoisuutta, auttaa sitoutumaan organisaatioon sekä pysyttämään henkilö organisaation palveluksessa.

4 OPPIVA ORGANISAATIO

Useissa yrityksissä on pyritty kehittämään johtamista siten, että yksittäinen työntekijä ja työyhteisö on liitetty kiinteämmin itsensä ja varsinaisen toiminnan kehittämiseen. Tällä perusteella useat yritykset ovat toteuttaneet oppivan organisaation toimintamallia. Tämän mallin taustalla on aina tietoinen pyrkimys edistää henkilöstön osaamista. Oppivalle organisaatiolle on myös ominaista jatkuva uusien, entistä parempien toimintamallien kehittäminen ja käyttöön ottaminen (Sarala 1988, 131–135.)

Oppiva organisaatio tarkoittaa käytännössä oppimisen tehostamista, vastuun ottamista omasta kehittymisestä, kokemuksesta oppimisesta, yhdessä oppimista ja osaamista sekä tiedon jakamista työyhteisössä (Lillia 2000, 9.)

4.1 Työvoiman kvalifikaatio

Ammattitaidon määrittelyssä esiintyviä käsitteitä on työvoiman *kvalifikaatio*. Se on muodostunut yhdistäväksi käsitteeksi työn ja työntekijän välisessä suhteessa, ja sen avulla pyritään kuvaamaan myös sitä osaamista ja hallintaa, jota työntekijä työssään tarvitsee. Työvoiman kvalifikaatio muodostuu oppimisen kautta koulutuksessa ja työssä. (Väisänen, 2003, 34.)

Kvalifikaatio tulee nähdä vuorovaikutussuhteena, jossa yksilön pätevyys ja työn ehdot kohtaavat. Pätevyys muotoutuu joukosta yksilön koulutuksessaan tai muulla tavoin elämässään hankkimia valmiuksia. Koulutus ei sinällään tuota kvalifikaatioita, vaan kehittää yksilössä valmiuksia, jotka muotoutuvat kvalifikaatioiksi tilanteessa, jossa yksilö joutuu käyttämään valmiuksiaan. Mitä paremmin yksilön pätevyys ja ympäristön asettamat vaatimukset kohtaavat, sitä helpompi yksilön on hallita tulevia tilanteita. (Väisänen, 2003, 35.)

4.2 Organisaation kyvykkyys ja henkilöstön osaaminen

Kyvykkyys on organisaation osaamista, joka näkyy tehokkaina tapoina toteuttaa asiakkaiden tarpeita ja kehittää henkilöstöä. Kyvykkyys on sellaista osaamista, joka on joko organisaation tehtävän kannalta olennaista ja on organisaation tulevaisuuden kannalta tärkeää. Organisaation kyvykkyudet kehittyvät vähitellen. Kyvykkyiden elementit eivät liity niinkään yksittäisiin työntekijöihin, vaan yksiköiden välisiin suhteisiin, asiakassuhteisiin, työvälineisiin ja organisaation kehittämistapaan. Kyvykkyyksissä on kyse koko organisaation rakenteesta, järjestelmästä ja arvoista. (Lievonen ym, 2001).

Osaamisella tarkoitetaan yksittäisten henkilöiden osaamista, joka näkyy taitavassa työsuorituksessa. Työntekijän osaaminen perustuu taidoille, tiedoille ja asenteille. Osaamista voidaan verrata jäävuoreen. Osaaminen on jäävuoren pinnalle näkyvä osa, pinnan alla on tietoja, taitoja ja asenteita. Arvioitaessa osaamista tarkastellaan suoraan jäävuoren näkyvää osaa.



Kuvio 4. Osaamisen jäävuorimalli (mukaillen, Hätönen, H. 2003)

4.3 Hiljainen tieto

PURUssa on paljon henkilöstöä, jotka ovat olleet palveluksessa noin 30 vuotta. Heidän jäädessä eläkkeelle poistuu organisaatiosta paljon hiljaista tietoa. Tätä tietoa olisi pyrittävä pitämään organisaatiossa esimerkiksi mentoroinnin avulla, jolloin vanhempi työntekijä toimii valmentajana nuoremmalle.

Hiljainen tieto on luonteeltaan henkilökohtaista ja subjektiivista, ja sitä voidaan tulkita, ymmärtää ja jakaa ainoastaan vuorovaikutuksessa. Se syntyy ja kehittyy yksilöiden sisäisissä ja yksilöiden välisissä kokemus-, oppimis- ja vuorovaikutusprosesseissa. Nonakan & Takeuchin (1995) mukaan, hiljaisen tiedon olemassaolon ja tärkeyden tunnustaminen ja tunnistaminen vaikuttaa tapaamme tarkastella ja ymmärtää organisaatiota. (Määttä 2000, 52–53.)

Suuri haaste on saada esille ja käyttöön mahdollisimman suuri osa siitä henkisestä kapasiteetista ja luovasta potentiaalista, jota yrityksessä työskentelevillä ihmisissä on. Näkymättömästä tai piilevästä tiedosta kirjoitti Michael Polanyi jo 1960-luvulla. Hänen mielestään hyvään ammattitaitoon kuuluu osana vankka hiljainen tieto, joka on kasvanut syvällisen kokemuksen ja harjaantumisen kautta ja jota on vaikea kuvata yksityiskohtaisesti. Näkymättömän tiedon kehittäminen ja jakaminen olisi arvokasta ja tarpeellista, koska siihen sisältyy usein mestariutta, jonka varassa uudet ratkaisut ja innovaatiot syntyvät. Hiljaista tietoa voidaan jakaa hyvin spontaanisti esimerkiksi käytäväkeskusteluissa, tiimipalavereissa, työntekijöiden saunailloissa sekä kehityskeskusteluissa. Keskeistä on, että syntyy vuorovaikutusta, mikä mahdollistaa hiljaisen tiedon esille tulon. Vuoropuhelu vaatii aikaa ja paikan. (Jylhä ym, 2001).

Traditiolla on tärkeä merkitys hiljaisessa tiedossa. Esimerkiksi kädentaitoja vaativissa töissä on paljon osaamista, joka voi siirtyä ekspertiltä noviisille vain seuraamisen ja

tekemisen myötä. Hiljainen tieto voi siirtyä myös ryhmän yhteisyyöhön, jolloin ryhmä voi saada aikaan jotain sellaista, mihin yksilöt eivät kykene. (Viitala, 2005.)

4.4 Osaamisen arviointi

Osaamisen arvioinnin avulla määritetään yksilötason osaamiset, jotka ovat tärkeitä organisaation perustehtävän ja vision kannalta. Osaamisen arvioinnilla tutkitaan näiden osaamisten nykyistä tasoa suhteessa tavoiteltavaan tasoon. Osa olemassa olevasta osaamisesta on työn kannalta osaamista, jota ei käytetä. Osa käytössä olevasta osaamisesta on tarpeen tulevaisuudessakin (perusosaaminen). Käytössä olevasta osaamisesta osa tulee vähenemään tai tulee tarpeettomaksi. Osa tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta on vasta ennakoitavissa. (Lievonen ym., 2001).

Yrityksen osaamiskartoitus on alku oppimisvalmiuksien arvioinnille, jossa kartoitetaan organisaation tulevaisuuden toiminnoissa tarvittavaa osaamista. Tämä muodostuu mm. kokemuksellisesta tiedosta sekä monitieteisestä verkostosta, jossa muodostuu asiantuntemusta. Henkilöstön osaamisen kehittäminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina kohti oppivaa organisaatiota. Työntekijöiden kapasiteetti ja ura kehittyvät koko ajan lisäten näin yrityksen osaamispääomaa. Osaamisen arvioinnissa määritellään menettelyt ja välineet, joilla käytännön arviointi henkilöryhmittäin, rooleittain tai henkilötasolla suoritetaan. Kukin organisaatio päättää, miten yksityiskohtaisesti se henkilöstönsä olemassa olevat osaamiset määrittelee. (Työterveyslaitos, 2008).

Nykysuuntausten mukaan ei enää suosita yksittäisten henkilöiden erillisten osaamisten tarkkaa arviointia/ mittausta, jota vielä muutama vuosi sitten niin yksityisen kuin julkisen sektorin organisaatioissa pidettiin ensiarvoisen tärkeänä. Tärkeää on tunnistaa henkilöiden osaamiset siinä laajuudessa, jonka pohjalta voidaan arvioida organisaation

osaamisen taso ja tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet organisaation tarvitsemiin osaamisiin suhteutettuna. (Aalto, R-L ym. 2005).

Osaamiskartoitukset tekevät osaamisalueita näkyviksi, mikä seikka on omiaan vahvistamaan ammatillista itsetuntoa ja työnhallinnan tunnetta. Kokemus on osoittanut, että yksittäisenkin tehtävän kohdalla koettu osaamattomuus on saattanut pitkän jatkuessaan aiheuttaa kokemuksen koko työn osaamattomuudesta. Se on vaikuttanut siihen, että työ on koettu negatiivisesti. Kun kartoituksen avulla on selvinnyt, miten paljon asianomainen itse asiassa osaa ja hallitsee, on tilanne korjaantunut. (Työterveyslaitos, 2008).

Osaamisen arviointi henkilöittäin tehdään tavallisimmin kerran vuodessa joko tuloskeskustelun osaamiskeskusteluosiossa tai erillisessä kehittämiskeskustelussa. Näissä tunnistetaan henkilön nykyisen osaamisen sisältö ja taso sekä sovitaan konkreettisista kehittämistoimenpiteistä, joita henkilön tulevat tehtävät ja urasuunnitelmat edellyttävät. (Aalto, R-L ym. 2005).

4.5 Ydinosaamisen merkitys osaamisen kartoittamisessa

Ydinosaamisen tunnistamisella tarkoitetaan organisaation menestyksekkään, asiakkaiden nykyisistä ja ennen kaikkea tulevista tarpeista lähtevän, toiminnan kannalta keskeisten ja vaikeasti kopioitavien osaamisten löytämistä. Käsitteenä ydinosaaminen soveltuu parhaiten yritysten tapaisesti toimiville organisaatioille. (Aalto, R-L ym. 2005).

Ydinosaaminen:

- strateginen väline, joka ohjaa organisaation toimintaa koskettaen tavalla tai toisella kaikkia organisaatiossa työskenteleviä
- määrittyy helpoimmin ydinprosessien kautta

- jalostaa tuotetta ja antaa lisäarvoa asiakkaalle
- tärkeä tekijä organisaation menestymiselle
- liittyy kriittisiin menestystekijöihin. (Työterveyslaitos, 2008).

Perinteisten virastojen kohdalla ydinosaamisen rinnalla voidaan puhua ydintehtävistä. Organisaation tarvitsema osaaminen osaamisalueiden määrittely tehdään organisaation ydinosaamisten (ydintehtävien) pohjalta. Tällöin etsitään organisaation toiminnan vaatimat osaamiset ja niiden tasot yleisemmällä tasolla sekä yksittäiset osaamiset ja niiden tasot kunkin osaamisalueen sisällä.

Yhtä ja oikeaa jaottelua ei ole olemassa, vaan määrittely on tehtävä kussakin organisaatiossa niiden omien strategioiden, tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta. Tavoitteena on kehittää organisaation strategian mukaista osaamista. Jotta saadaan luotua kokonaiskuva organisaation toiminnan vaatimista ydinosaamisiin perustuvista osaamisista, tulee tehdä prosesseista lähtevä toiminnan analyysi.

Rooleissa/tehtävissä vaadittavat osaamiset, ne tehtäväroolit, joiden osalta organisaation edellyttämää ja henkilöillä olevaa osaamista arvioidaan, määritellään organisaation toimintojen pohjalta. Tehtäväroolilla tarkoitetaan vakiintunutta ammatti- ja tehtäväkokonaisuutta, joka koostuu erillisistä roolille tunnusomaisista tehtävistä ja niissä vaadittavista osaamisista. Tehtävärooliin liittyy organisatorinen asema eli miten tärkeitä ja vaativia roolin sisältämät tehtävät ovat organisaation menestymisen ja toiminnan kannalta. (Aalto, R-L ym. 2005).

Ydinosaaminen on keskeisintä työtehtävässä tarvittavaa ammattitaitoa. Siihen kuuluvat ammatti- ja tehtäväsidonnaiset tiedot ja taidot. Siihen kuuluvat myös erityispätevyudet, kuten ammatin olennaiset tekniset taidot ja kyky ratkaista ammatissa kohdattavat ongelmat. (Työterveyslaitos, 2008).

4.6 Osaamistarpeiden ja -alueiden selvittäminen

Arvoista, strategiasta ja menestystekijöistä johdetaan niiden toteuttamisessa tarvittavat osaamisalueet. Osaamisalueet ovat laajoja kokonaisuuksia, jotka pitävät sisällään monenlaisia osaamisia. Osaamisalueita määritellään yleensä kymmenestä kahteenkymmeneen.

- Perusosaaminen

Osa osaamisista on yleistä työssä tarvittavaa osaamista, joka ei ole riippuvaisia työyksikön tehtävistä. Näitä osaamisia kutsutaan perusosaamisiksi. Perusosaamista on esimerkiksi toimintaympäristön tuntemus, ATK-järjestelmien käytön osaaminen ja työyhteisön yhteistoimintaan liittyvä osaaminen. Perusosaamiset voivat olla hyvinkin samankaltaisia eri työyksiköissä. Yksikön tavoitteet ja strategiat ohjaavat kuitenkin osaamisen määrittelyä ja osaamisen tasojen kuvauksia. Osaamiset koskevat jokaista työntekijää.

- Ammattiosaaminen

Ammattiosaaminen liittyy suoraan työpaikan tehtäviin. Ammattiosaamisen perusvalmiudet saadaan ammatillisessa koulutuksessa. Ammatillisen osaamisen alueiden ja ennen kaikkea osaamisen tasojen määrittelyssä heijastuvat yksikön tavoitteet ja strategiat. Korkeatasoinen osaaminen määritellään siten, että se toteuttaa yksikön strategiaa. Strategia näkyy läpikäyvänä punaisena lankana osaamisalueiden tasomäärittelyissä, ei niinkään erillisinä strategisina osaamisina. (Lievonen ym, 2001).

Työterveyslaitoksen (2008) mukaan osaamiskartoituksilla henkilöstö selvittää osaamisensa nykytason lähiajan ja tulevien kehittämissuunnitelmien pohjaksi. Osaamiskartoituksessa voidaan määrittellä myös osaamisen tavoitetasot. Osaamiskartoitusten avulla voidaan kartoittaa omaa osaamista ja saavuttaa sellaista tietoa ja näkemystä, jonka tuloksena koulutukseen hakeutuminen perustuu enemmän perusteltuihin tarpeisiin kuin pelkkiin toiveisiin. Osaamiskartoitukset paljastavat

myös kehittämishaasteita, joihin voi pureutua muutenkin kuin koulutukseen hakeutumalla. Osaamiskartoitukset voivat herättää motivaation oman työn kehittämiseen. Oman työn ja työyhteisön kehittämishankkeet voivat saada näin alkunsa.

5 PURUN RAVITSEMISTYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN KARTOITTAMINEN

Osaamisen kartoittamisen tarkoitus on saada selville tämän hetken osaamistasoa ravitsemistyöntekijöillä sekä kehittämisalueita ja koulutushalukkuutta. Tavoitetasoa osaamiskartoituksessa ei voida vielä määrittää, koska ravitsemistyöntekijöiden tehtävän osaamistasoa ei ole määritetty. Osaamisen kartoittamisen tarkoitus on myös selvittää mitkä osa-alueet tarvitsevat lisäosaamista ja sitä kautta voidaan suunnitella tarkoituksenmukaista koulutusta henkilöstölle. Lisäksi työnantaja voi olla tukena henkilöstön halutessa suorittaa esimerkiksi ammatillista koulutusta.

5.1 Osaamiskartoituskyselyn toteuttaminen PURUssa

Osaamiskartoituslomake (Liite 3) laadittiin yhteistyössä PURUn henkilöstösuunnittelijoiden kanssa. Lomakkeen kysymyksiä on mietitty PURUn visioiden ja strategioiden kannalta, sekä ravitsemistyöntekijän tehtäväkuvausta apuna käyttäen, jotta ne vastaisivat mahdollisimman hyvin organisaation tavoitteita ja toimintaperiaatteita. Osaamiskartoituslomakkeen täyttäminen haluttiin tehdä mahdollisimman helpoksi, joten päädyttiin lomakkeeseen, joka rastitetaan. Tietojen kirjoittaminen pyrittiin pitämään mahdollisimman minimaalisena, ettei se muodosta kartoitukseen osallistumiselle estettä.

Osaamiskartoituslomake on jaettu neljään osaan:

- perustieto-osa

- nykytilan kartoittaminen
- kehittämisalueet
- koulutushalukkuus

Perustieto-osa on pyritty tekemään siten, että sitä voi käyttää mahdollisemman paljon hyödyksi myös muiden ammattialojen osaamisen kartoittamiseen PURUssa. Nykytilan kartoittaminen jaettiin kahteen osaan; henkilön osallistuminen tehtäviin ja oma arvio tämän hetken osaamisentasosta. Kehittämisalueet on ajateltu henkilön ammattitaidon kehittämisen ja PURUn visioiden näkökulmasta. Koulutushalukkuus kartoitetaan, jotta organisaatio voisi paremmin miettiä henkilöstön kehittämistä ja koulutussuunnitelmaa.

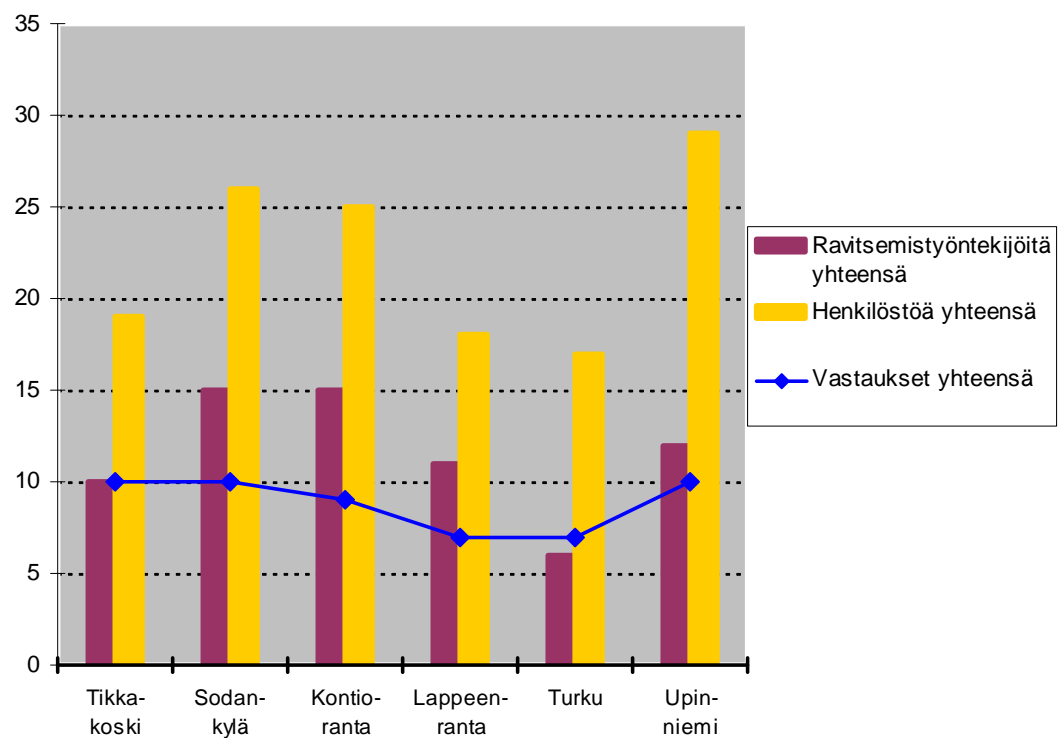
Osaamisen kartoittaminen toteutetaan kehittämiskeskustelun yhteydessä, joka käydään vuosittain PURUssa. Vuonna 2008 kehittämiskeskustelu on jaettu kahteen osaan. Ensin käydään tavoite- ja kehittymisosio ja myöhemmin käydään suoritusarviointi. Tavoite- ja kehittymisosiossa täytetään osaamisen kartoituslomake yhdessä ravitsemispäällikön tai ravitsemistyönjohtajan kanssa.

Osaamiskartoituskysely suoritetaan ensin pilottimuonituskeskuksissa, jotka ovat pohjoisen alueelta Sodankylä ja Kontioranta, itäiseltä alueelta Lappeenranta ja Tikkakoski sekä eteläiseltä alueelta Turku ja Upinniemi. Näiden muonituskeskusten vastaukset käsitellään tässä kehittämishankkeessa. Pilottimuonituskeskukset valittiin mahdollisemman laajalta alueelta. Lisäksi haluttiin henkilöstöltään ja ruokailijavahvuuksiltaan erilaisia muonituskeskuksia, jotta saataisiin kattava osaamisenkartoituskysely. Osaamisen kartoitus tehdään myöhemmin koko henkilöstölle. Tämä on ensimmäinen osaamisen kartoittaminen PURUssa, jossa testataan kyselylomakkeen toimivuutta sekä saadaanko kyselystä konkreettista tietoa henkilöstön osaamisen tasosta sekä kehittämisalueista.

6 OSAAMISEN KARTOITTAMISEN TULOKSET

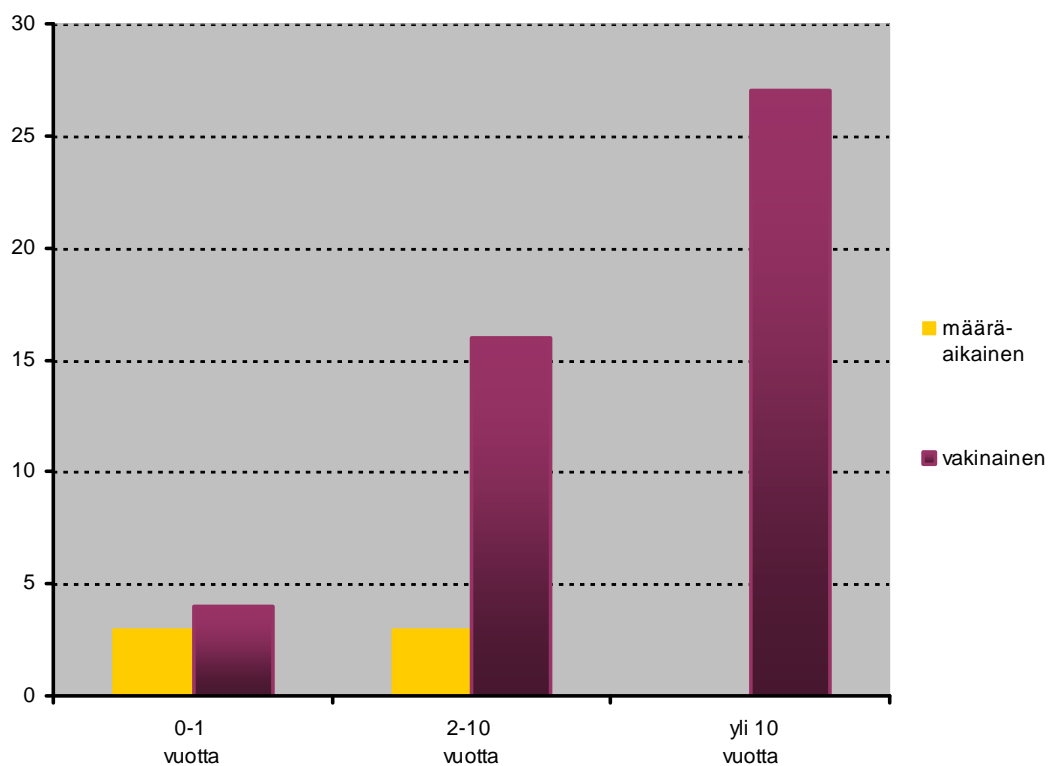
6.1 Perustiedot

Ravitsemistyöntekijöitä on PURUssa 290 henkilöä, mikä on koko PURUn henkilöstöstä noin 44 %. PURUn koko henkilöstömäärä on 650. Osaamisen kartoituskysely lähetettiin 69 ravitsemistyöntekijälle, joka on noin 23 % ravitsemistyöntekijä määrästä.



Kuvio 5. Muonituskeskusten henkilöstömäärä

Kyselyyn vastasi 53 ravitsemistyöntekijää (vastausprosentti 76 %), eli on noin 18 % PURUn ravitsemistyöntekijä määrästä. Osaamisen kartoittamiseen osallistuvien pilottimuonituskeskusten henkilöstömäärä vaihtelee 18–29. Ravitsemistyöntekijöiden määrä vaihtelee 6-15 välillä.



Kuvio 6. Ravitsemistyöntekijöiden virkasuhteen laatu ja kesto

Virkasuhteessa olevia ravitsemistyöntekijöitä vastanneista on 47 henkilöä, mikä on noin 88 % vastanneista. Vastanneista ravitsemistyöntekijöistä noin 50 % on ollut yli 10 vuotta vakinaisessa virkasuhteessa. Lyhyissä virkasuhteissa ravitsemistyöntekijöitä on toiset 50 %, mikä jakautuu vakituisien ja määräaikaisessa virkasuhteessa olevien kesken.

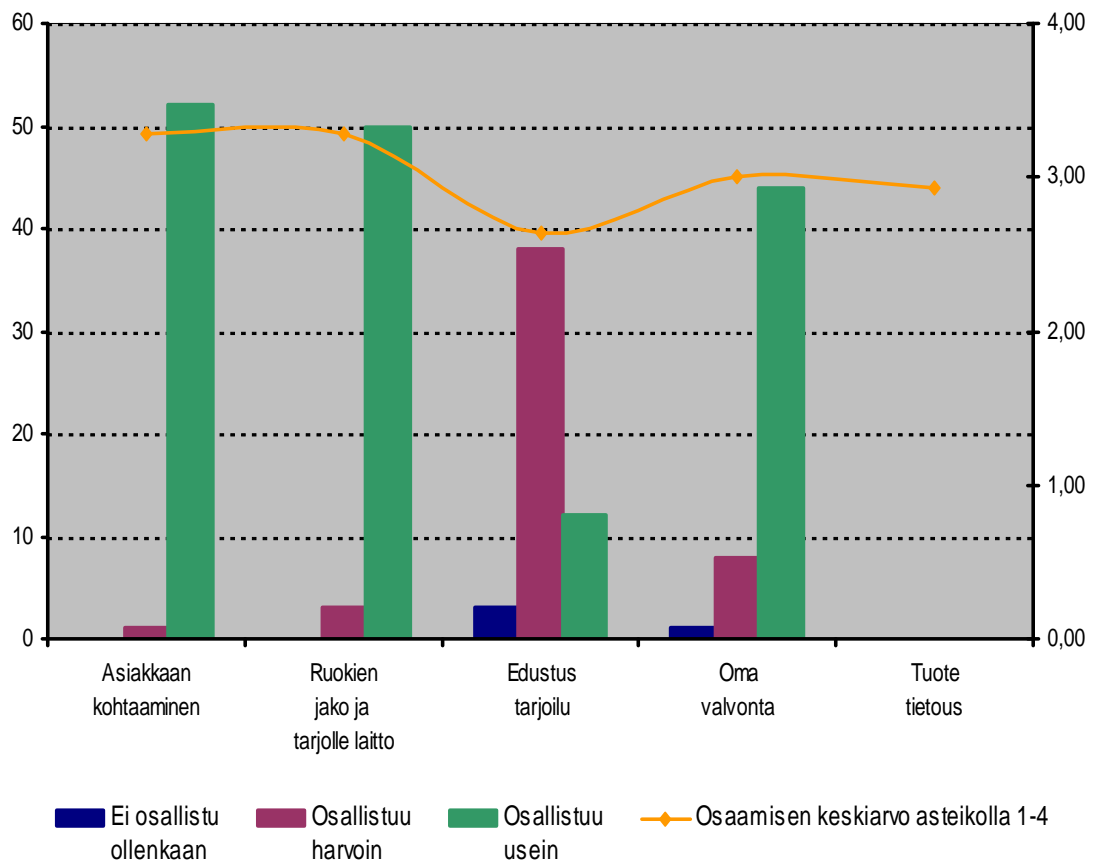
Ammatillista koulutusta vastanneilla on 43 henkilöllä, joka jakautuu ammatilliseen perustutkintoon (4), ammattitutkintoon (11) sekä esimieskoulutukseen (5). Muu koulutus sisältää mm. kansakoulun, ylioppilastutkinnon, myynnin ammattitutkinnon, vaiheompelijan, lähihoitajan ja matkailualan koulutuksen. Kaupallista koulutusta sekä Atk-koulutusta ei ole kenelläkään ravitsemistyöntekijällä.

PURUssa meneillään oleviin kehittämishankkeisiin osallistuu kyselyyn vastanneista ravitsemistyöntekijöistä prosessityöhön yhdeksän henkilöä, työhyvinvointi (TYHY) toimintaan seitsemän henkilöä ja omavalvonta- sekä itsearviointityöryhmiin neljä henkilöä Ruokalista työryhmään ei kyselyyn vastanneista osallistunut kukaan. Yhteensä kehittämishankkeisiin osallistuu 20 ravitsemistyöntekijää, mikä on noin 45 % osaamiskartoituksen vastanneista.

6.2 Nykytilan kartoittaminen

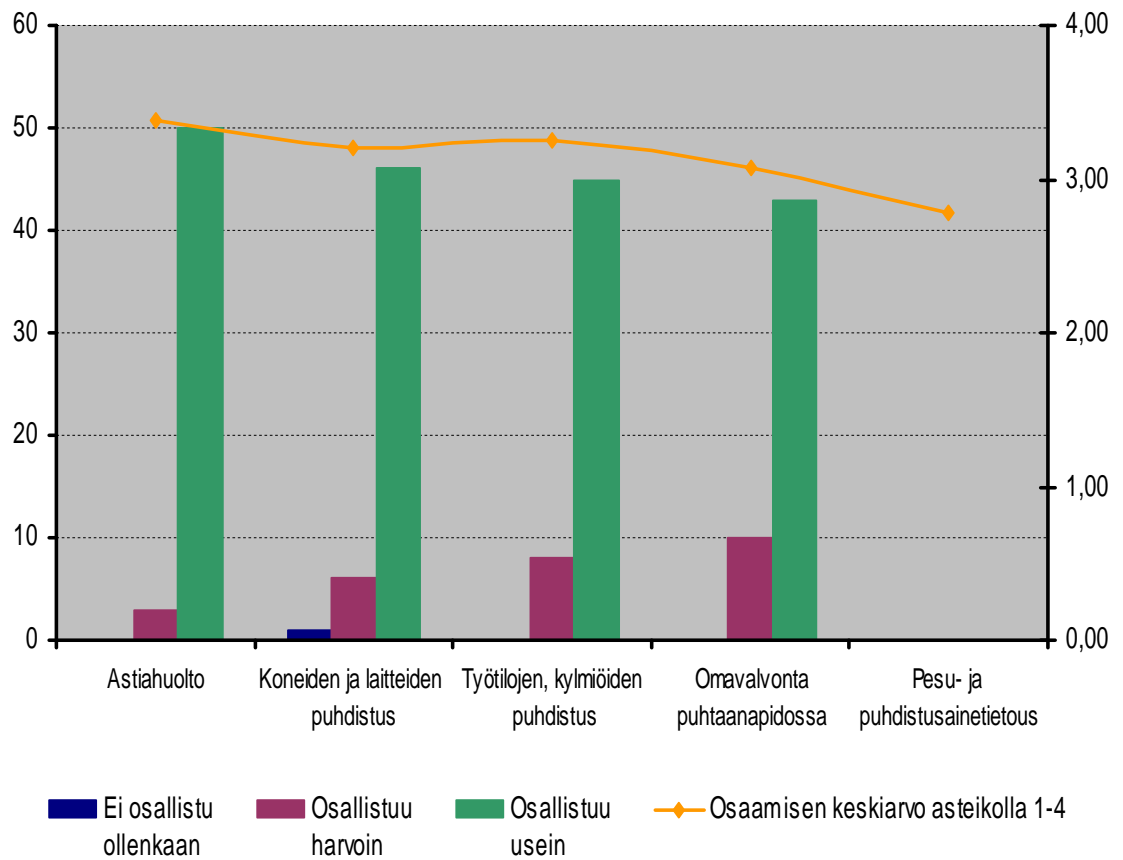
Oman osaamisen arvioiminen jaettiin neljään osaan:

1. osaamiseni tarvitsee vahvistusta,
2. osaamiseni tarvitsee jonkin verran vahvistusta,
3. osaamiseni on vahvaa
4. osaamiseni on erittäin vahvaa.



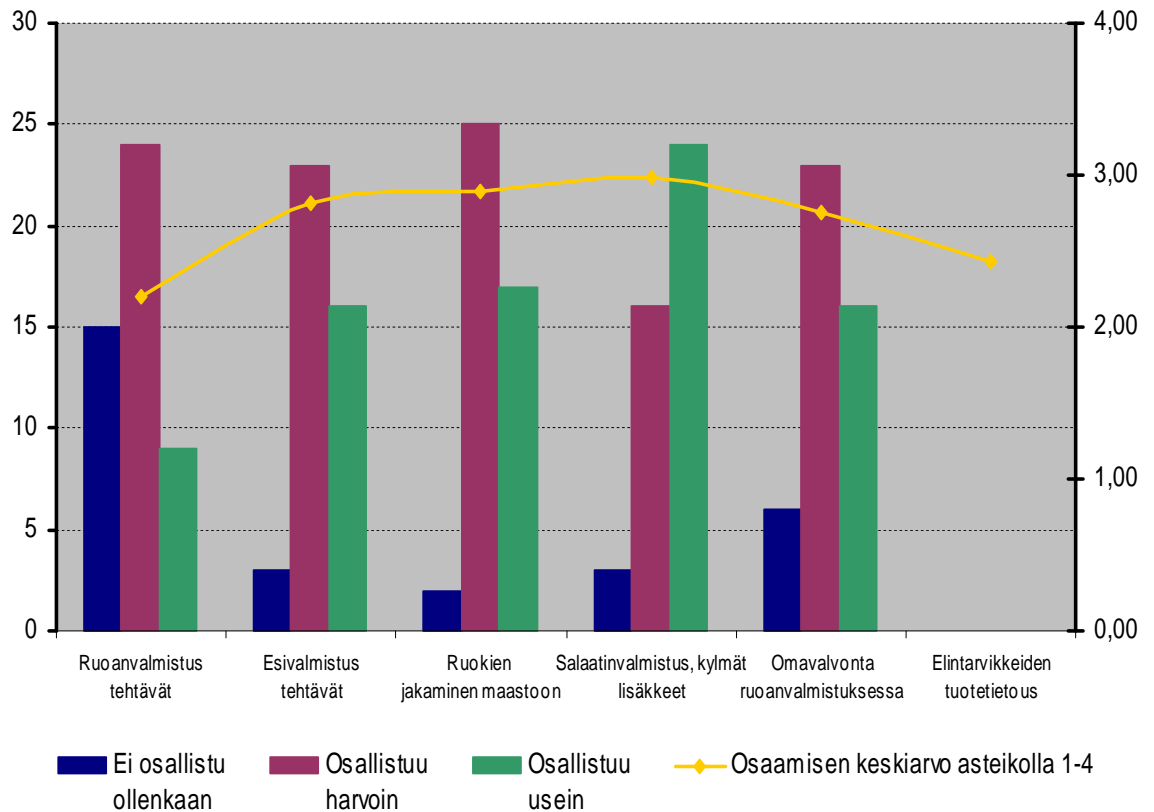
Kuvio 7. Asiakaspalveluun osallistuminen ja osaamisen taso tehtävittäin.

Asiakaspalvelussa ravitsemistyöntekijän tehtävä koostuu suurimmaksi osaksi asiakkaan kohtaamisesta sekä ruokien jakoon ja tarjolle laittamiseen. Tämä näkyy myös vahvana osaamisena näissä työtehtävissä. Edustustarjoiluun osallistuminen on selkeästi vähempää, mikä taas vaikuttaa osaamistasoon heikentävästi. Omavalvonta ja tuotetietous asiakaspalvelussa ovat osaamistasoltaan hieman heikompia kuin asiakkaan kohtaamisessa ja ruokien tarjolle laittamisessa.



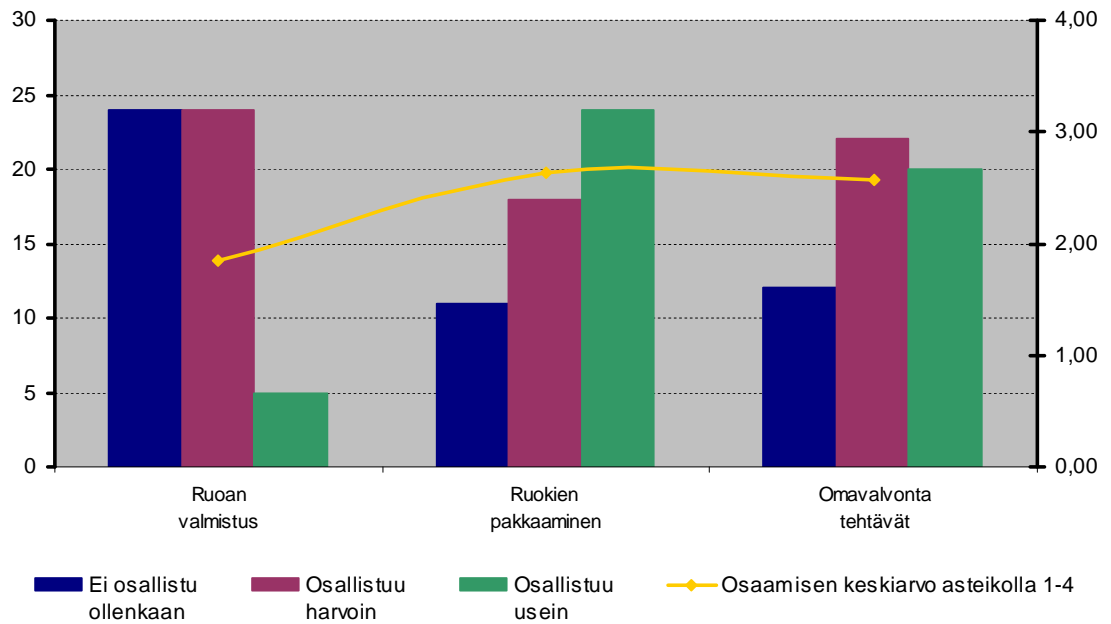
Kuvio 8. Puhtaanapidon tehtäviin osallistuminen ja osaamisen taso.

Puhtaanapidossa osallistutaan usein astiahuoltoon, koneiden ja laitteiden puhdistukseen ja työtilojen ja kylmiöiden puhdistukseen. Tämä on myös ravitsemistyöntekijän selkeä perustehtävä, joka näkyy vahvana osaamistasona. Omavalvontaan osallistutaan myös usein, mutta osaamistaso on hieman alhaisempi kuin edellisissä tehtävissä. Pesu – ja puhdistusainetietouden osaamistaso on selvästi alhaisempi kuin muissa puhtaanapidon tehtävissä.



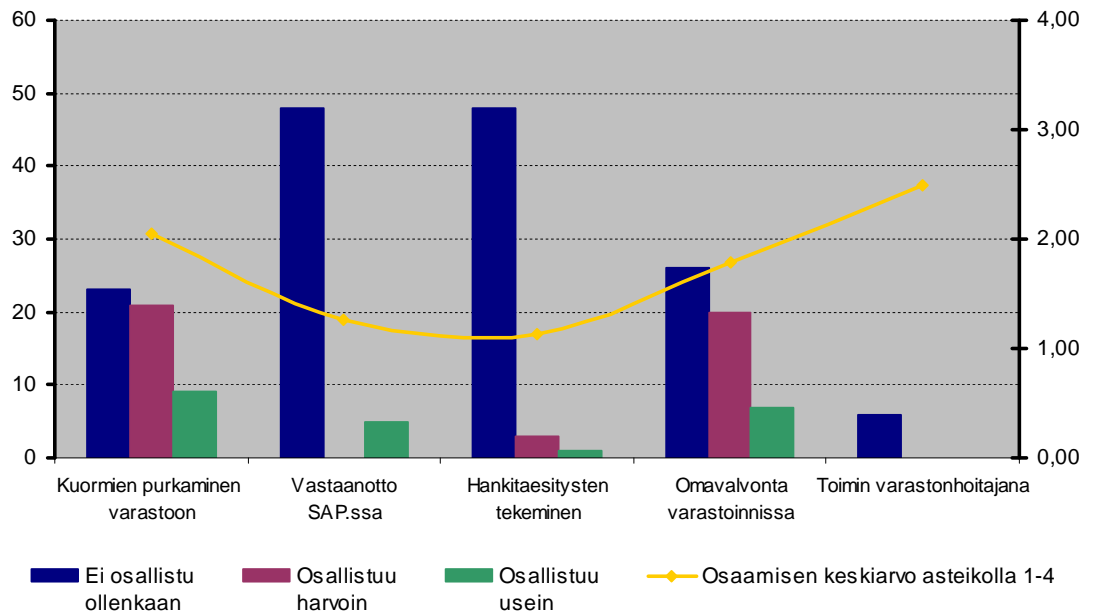
Kuvio 9. Ruoanvalmistustehtäviin osallistuminen ja osaamisen taso.

Ruoanvalmistus tehtävissä ravitsemistyöntekijät osallistuvat usein salaatinvalmistukseen, jossa on korkeampi osaamistaso muihin ruoanvalmistustehtäviin verrattuna. Ruoanvalmistustehtäviin ei juurikaan osallistu ravitsemistyöntekijöitä. Osaamistaso on myös heikointa ruoanvalmistustehtävässä. Esivalmistus, ruokien jakaminen maastoon ja omavalvonta tehtäviin osallistutaan harvoin ja osaamistaso jakautuu ”osaamiseni tarvitsee jonkin verran vahvistusta” ja hieman sen yläpuolelle. Elintarvikkeiden tuotetietous osaamistasona on samalla tasolla kuin ruoanvalmistustehtävissä.



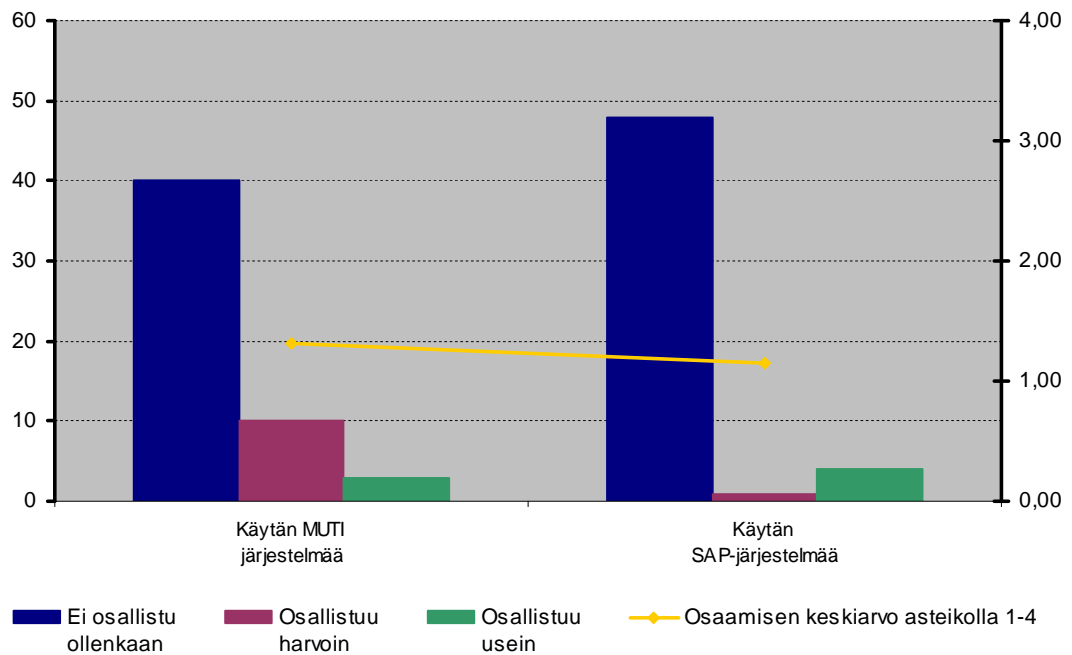
Kuvio 10. Kenttämuonituksen osallistuminen ja osaamisen taso.

Kenttämuonituksessa ruoanvalmistustehtäviin eivät myöskään ravitsemistyöntekijät osallistu usein ja osaamistaso on ”osaamiseni tarvitsee vahvistusta” tasolla. Ruokien pakkaaminen ja oma-
valvontatehtävät ovat kenttämuonituksessa ravitsemistyöntekijälle tavallisempia tehtäviä, joiden osaamistaso on kuitenkin ”osaamiseni tarvitsee jonkin verran vahvistusta” tasoa.



Kuvio 11. Vastaanotto -ja varastointitehtäviin osallistuminen ja osaamisen taso.

Vastaanotto ja varastointi tehtävissä varastonhoitajana toimii kuusi ravitsemistyöntekijää ja heidän osaamisensa tehtävässä tarvitsee hieman vahvistusta. Muutoin varastointitehtäviin ravitsemistyöntekijät osallistuvat vähän, mikä näkyy matalana osaamistasona. Vastaanottoon ja hankintaesitysten tekemiseen tietojärjestelmissä ravitsemistyöntekijät eivät osallistu juuri ollenkaan ja näissä tehtävissä ”osaaminen tarvitsee vahvistusta”.



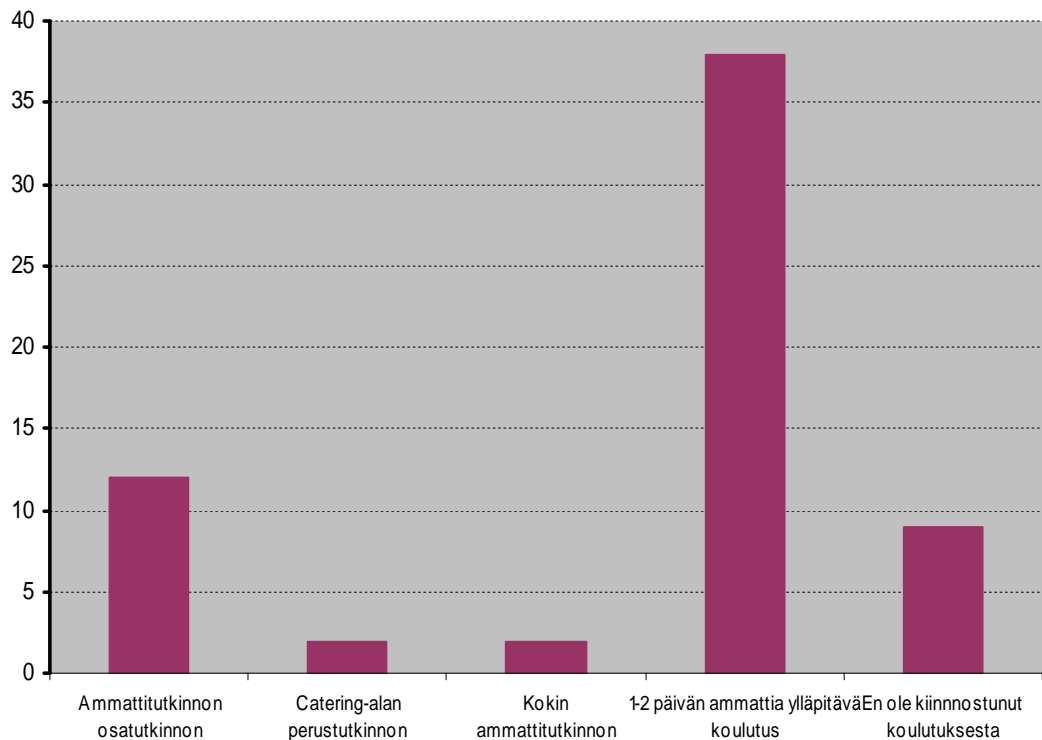
Kuvio 12. Tietojärjestelmien käyttäminen ja osaamisen taso.

Tietojärjestelmiä työtehtävissä ravitsemistryöntekijät eivät käytä ollenkaan, mikä näkyy alhaisena osaamistasona. MUTI tuotannonohjausjärjestelmää käyttää vain noin 18 % vastanneista ja SAP- tietojärjestelmää noin 9 % vastanneista.

6.3 Kehittämisaalueet

Ammattitaitoa halutaan kehittää tulevaisuudessa (Liite 4) eniten asiakaslähtöisyydessä, vuorovaikuttaidoissa, tuotetietoudessa ja ergonomiassa. Nämä ovatkin ravitsemistryöntekijän tehtävissä tärkeitä osa-alueita, koska suurinosa työpäivästä on asiakaspalvelua ja yhteistyötaidot korostuvat tässä tehtävässä. Myös ergonomiset työtavat mm. auttavat työssäjaksamista sekä ehkäisevät työperäisiä rasisvammoja. Myös kustannustietoisuudessa ja tietotekniikassa halutaan kehittää ammattitaitoa.

Ammattitaitoa ei haluta kehittää tulevaisuudessa työssäoppijan ohjaajana, työhönperehdyttäjänä, TYHY-toiminnassa, omavalvonnassa eikä vastaanotto ja varastointi tehtävissä.



Kuvio 13. Koulutushalukkuuden jakautuminen eri koulutusmuotoihin.

Koulutuksesta jossain määrin on kiinnostunut 83 % vastanneista ravitsemistryöntekijöistä. 1-2 päivän ammattia ylläpitävää koulutusta halutaan eniten. Vastanneista ravitsemistryöntekijöistä noin 16 % ei ole kiinnostunut koulutuksesta.

Oman vapaa-ajan käyttö koulutukseen jakautuu siten, että vastanneista 25 työntekijää (47 %) on valmis käyttämään vapaa-aikaansa opiskeluun ja 28 työntekijää (52 %) ei ole valmis käyttämään vapaa-aikaansa opiskeluun.

7 OSAAMISKARTOITUKSEN TULOSTEN POHDINTA

Osaamiskartoituksen perustietojen tuloksista käy ilmi, että ravitsemistyöntekijöillä suurimmalla osalla on pitkä työhistoria takanaan. Kyselyyn vastanneista 58 % on suorittanut ammatillisen koulutuksen keskimäärin 20 vuotta sitten, eikä täydennyskoulutusta ole vuosien varrella käyty. Koulutuksesta valmistumisvuodet sijoittuvat vuodesta 1968 aina vuoteen 2008 saakka. Selkeästi ammatillisen koulutuksen perusteella ravitsemistyöntekijät jakautuvat kahteen osaan; pitkä työhistoria ja vanha ammatillinen koulutus ja alle 10 vuoden työkokemus, uudemmalla koulutuksella. Kuitenkin uusimman koulutuksen puuttuminen ei näy alhaisena osaamistasona ravitsemistyöntekijän tehtävissä. Työkokemus tuo ammatinhallintaan varmuutta, mikä taas puuttuu nuoremmilta työntekijöiltä.

Osaamiskartoituksen perusteella osaamistaso ravitsemistyöntekijän perustehtävien osalta (asiakaspalvelu ja puhtaanapito) ovat korkealla tasolla. Hieman heikommalla tasolla näissä tehtävissä on tuotetietous sekä omavalvontatehtävien osaamistaso. Omavalvonta ei ole uusi asia muonituskeskuksissa, mutta viime vuoden aikana sitä on kehitetty ja uudistettu muonituskeskuskohtaisia omavalvontasuunnitelmia vastaamaan nykyistä elintarvikelainsäädäntöä. Tämä ehkä on aiheuttanut sen, ettei uudistettu omavalvontasuunnitelma ole kaikkien ravitsemistyöntekijöiden hallinnassa ja tarvitsee vielä perehtymistä sekä asian omaksumista käytännössä. Tuotetietous kehittyy ja uusia tuotteita tulee markkinoille jatkuvasti. Uusien hankintasopimusten myötä tuotteet vaihtuvat muonituskeskuksissa ja lisää jatkuvaa tuotetietojen päivittämistä työntekijöillä. Pesuaineissa tuotetietojen päivittäminen on työturvallisuuden näkökulmasta pakollista, ettei väärinkäytöksiä takia satu tapaturmia.

Tehtävät, joita tehdään harvoin, ovat osaamistasoltaan myös alhaisempia. Ravitsemistyöntekijän osaamista tulisi kehittää ruoanvalmistustehtävissä, mikä lisäisi henkilöstön käytettävyyttä enemmän muonituskeskuksissa. Muonituskeskuksissa tehtävänkiertoa voisi silloin tehokkaammin käyttää hyödyksi. Varastointitehtäviin

ravitsemistyöntekijät eivät myöskään osallistu usein, mikä myös näkyy alhaisena osaamistasona. Nykyisin varastointi ja vastaanottotehtävissä käytetään MUTI -ja SAP- tietojärjestelmiä päivittäin työssä apuna. Tietotekniset valmiudet ravitsemistekijöillä on osaamistasolla heikot, mikä taas heikentää käytettävyyttä varastointityöhön sekä myös ruoanvalmistus tehtävissä, koska molemmissa tehtävissä käytetään päivittäin tuotannonohjausjärjestelmiä. Toisaalta varastointi on myös fyysistä ja ammattitaitoa voi kehittää muullakin tavoin kuin opettelemalla tietotekniikkaa ja ruoanvalmistustehtävissä ruoan laatu ja maku ovat tärkeämpiä arvoja asiakkaalle, kuin ravitsemistyöntekijöiden ATK-taidot.

Koulutuksen perusteella ravitsemistyöntekijöiden ammattitaidon kehittäminen vaatii huolellista suunnittelua, jossa pitää ottaa huomioon mm. työntekijän ikä, nykyinen koulutus, motivaatio ja tehtävien kehittyminen tulevaisuudessa. Positiivista on, että ravitsemistyöntekijät haluavat kehittää omaa ammattitaitoaan ja suhtautuvat positiivisesti koulutukseen. PURU järjestääkin vuosittain erilaisia 1 -2 päivän koulutustapahtumia, joissa käsiteltävät aiheet vaihtelevat muonituskeskusten tarpeiden mukaan. Osaamiskartoituskyselyyn vastanneista suurin osa haluaakin 1-2 päivän työkykyä ylläpitävää koulutusta, mikä tukee hyvin tämän hetkistä koulutustarjontaa PURUssa.

PURUn yhteistyökumppanit mm. pesuaine – ja elintarviketoimittajat suunnittelevat mielellään koulutustilaisuuksia yhteistyössä palvelutuotannosuunnittelijoiden kanssa muonituskeskuksiin. Näin saadaan tuotteista uusinta tietoa ja miten tuotteita käytetään oikein, taloudellisesti ja turvallisesti. Koulutustilaisuudet toimittajien kanssa ovat myös hyvän yhteistyön kehittämistä PURUssa.

Ammattitutkinnon tai osatutkinnon haluaa suorittaa yllättävän moni kyselyyn osallistuneista ravitsemistyöntekijöistä. PURU työnantajana voisi suunnitella ja järjestää yhteistyössä jonkin ammattioppilaitoksen kanssa mahdollista oppisopimuskoulutusta tai vastaavaa tälle ammattiryhmälle. Muiden samanhenkisten

opiskelijoiden ryhmätuki opinnoissa auttaa selviytymään paremmin opinnoista ja PURU saa ammattitaitoisia monialaosajia muonituskeskuksiin.

Osaamiskartoituksen tuloksista näkee myös sen, ettei monikaan ole valmis käyttämään omaa vapaa-aikaansa opiskeluun ja oman ammattitaidon kehittämiseen. Tämä on valitettavaa, sillä jos työntajalla on vastuu huolehtia, että jokaisella on mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan, niin myös työntekijällä on vastuu pitää huolta omasta ammattitaidostaan. Tämä mielestäni tarkoittaa sitä, että pidämme huolta, että kehitämme sitä ammattitaitoa, mitä juuri oman organisaation tehtävissä ja omassa ammatissa tarvitaan. Ammattitaidon kehittäminen ei aina tarkoita sitä, että suoritetaan tutkinto ammatillisessa oppilaitoksessa. Ammattitaitoa voidaan kehittää työyhteisössä monella eri tavalla.

Hyvä työympäristö (1/2007), kirjoittaa valtionhallinnon kehittämisen periaatteista mm. että osaamista on johdettava ja kehitettävä koko organisaation voimavarana. Perustana on, että esimiehet kykenevät yhdistämään selkeistä tavoitteista, sopimisen, ohjauksen ja tuen, arvioinnin ja kehittämisen suorituksen johtamisen prosessiksi, jolla parannetaan koko työyhteisön suorituskykyä ja hyvinvointia. Tämä edellyttää myös, että jokainen työntekijä tuntee vastuunsa työyhteisöstään, työpanoksestaan ja omasta kehittymisestään.

7.1 Osaamisen kehittämisen malleja

Yksilöiden osaamisen kehittämiseksi on olemassa monia tapoja. Ongelmana ei ole sopivan kehittämistavan löytäminen, vaan kehittymismotivaatio. Usein siihen liittyy kiire, tai ei ole mahdollisuutta kehittyä ammatissaan. Kaikkia osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan kiinnosta ja tämä olisi hyvä muistaa. Ammattitaidon ylläpitämiseen voi kannustaa ja luoda mahdollisuuksia, mutta siihen ei voi pakottaa. Esimiesten

tehtävänä on huolehtia, että jokaisella on mahdollisuus oman osaamisen päivittämiseen ja monipuolistamiseen. (Ranki, 1999. 87–88.)

Henkilöstökoulutus on yleensä organisaation pitämää, työajalla tapahtuvaa koulutusta. Se jaetaan kahteen osaan; sisäiseen ja ulkoiseen henkilöstökoulutukseen. Sisäinen henkilöstökoulutus tarkoittaa yrityksen itse järjestämää koulutusta tai yritykselle ”räätälöityä” valmennusta, johon osallistuu vain yrityksen henkilökuntaa ja yrityksen yhteistyökumppaneita. Sisäinen henkilöstökoulutus parantaa organisaation yhteistoimintaa vuoropuheluin, jossa asioita voidaan tarkastella eri näkökulmista. Ulkopuolinen koulutus on julkista koulutusta, jonka koulutuksen tuottaja suunnittelee, markkinoi ja järjestää. Henkilöstökoulutuksen avulla oppimista voidaan suunnata ja nopeuttaa. Henkilöstökoulutus on tärkeä osa henkilötön kehittämisessä, mutta vain yksi tapa lisätä ja monipuolistaa henkilötön osaamista. (Ranki, 1999, 100–101.)

Tavallisin oppimismuoto työelämässä on työssä -ja toisiltaoppiminen. Näiden apuna voidaan käyttää erilaisia työtehtävien muotoiluja ja toimintatapojen muuttamista, joihin liittyy mm. tehtävänkiertoa, työparina olemista, sijaisuuksia, työtehtävien laajentamista, vastuun lisäämistä, toisten tehtäviin perehdyttämistä ja tiimien perustamista. Tärkeää näissä oppimismuodoissa on toisen työntekijän tuki ja että voi kysyä aina tarvittaessa apua. Uutta asiaa opittaessa olisi hyvä muodostaa työpareja, jolloin samalla rakentuu tulevat sijaisuusjärjestelyt. Kokemuksista oppiminen on hyvä oppimismuoto varsinkin, jos siihen liittyy tietoista kokemusten analysointia eli reflektointia. Kokemus on oppimisprosessin käynnistäjä. (Ranki, 1999, 92–93.)

Mentarointi tarkoittaa, että kokeneempi ja yleensä vanhempi työkaveri toimii valmentaja ja tukena nuoremmalle. Mentori antaa oman vuosien aikana hankkimansa työkokemuksensa nuoremman käyttöön eli näin jakaa ammattitaitoaan. Mentori ohjaa, kannustaa ja rohkaisee. Etuina mentarointiin on käytännönläheisyys, puhutaan juuri niistä asioista mitä omassa työyhteisössä tehdään ja haetaan siellä toimivia

ratkaisuja. Toiminta on palkitsevaa molemmille, koska keskustelut auttavat myös mentoria katsomaan asioita uusista näkökulmista. (Ranki, 1999, 105.)

Benchmarking-toiminta eli vertailukehittäminen on toisilta oppimista ja hyödyllisen tiedon siirtämistä omaan työyksikköön toimintatavoiksi. PURUssa on myös käynnistetty hyvien käytäntöjen- projekti. Projektin tarkoituksena on löytää parhaat toimintatavat, joita otetaan käyttöön mahdollisimman laajasti PURUssa. Toteutamme PURUn sisäistä benchmarking-työtä. PURUssa tavoitteena on muonituskeskusten välistä benchmarkingia kehittämällä edistää tietojen vaihtoa ja hyvistä käytännöistä oppimista. Oman organisaation sisällä tapahtuvaan benchmarking-toimintaan PURUssa on ainutlaatuinen mahdollisuus, joka kannattaa hyödyntää. Näin oman organisaation oppiminen nopeutuu. (Paldanius, Suuronen, 2007).

Oppimispolut ovat yksilöllisesti rakennettuja, tavoitteellisia kehityssuunnitelmia. Tavoitteena voi olla moniosaaminen tai jokin erityisosaaminen. Vastuu, osaaminen ja työtehtävät laajenevat polkua edetessä. Mahdollisuus edetä ja kehittyä uralla kannustaa oman osaamisen kehittämiseen ja suuntaa oppimista. Oppimispolku kootaan yleensä monesta eri oppimistavasta. (Ranki, 1999, 109.)

Tutkintoon tähtäävä koulutus suoritetaan yleensä oppilaitoksessa tai oppisopimuskoulutuksena. Tutkintoon tähtäävä koulutus parantaa henkilön valmiuksia ja ammattitaitoa. Jos koulutukseen osallistuu kokonainen ryhmä saavutetaan laajempi vaikutus myös yritystasolla. (Ranki, 1999, 103.)

PURUssa on esimerkkinä yhden muonituskeskuksen työntekijäryhmä, joka suoritti dieetikokin erikoisammattitutkinnon. Heidän kommentit opiskelusta olivat positiivisia ja ryhmäntukea korostettiin varsinkin silloin kun opinnoissa oli vaikeaa ja

aina joku kannusti eteenpäin. Myös työnantajan tukea arvostettiin. Tästä on PURUssa hyvä jatkaa henkilöstön kehittämistä.

8 LOPUKSI

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää osaamiskartoituslomake PURUlle, josta saadaan tietoa tämän hetken ravitsemistyöntekijöiden osaamistasosta ja koulutustarpeista. Mielestäni kehittämistyö onnistui hyvin, pilottimuonituskeskukset vastasivat hyvin lomakkeen kysymyksiin ja olivat motivoituneita tehtävään. Osaamiskartoituslomakkeesta saatiin hyvin koottua tarvittavat tiedot: osaamisentaso ravitsemistyöntekijäntehtävässä sekä koulutushalukkuus. Osaamiskartoituskyselyä pidettiin hyvänä ja kynnyks vastata kyselyyn oli matala. Ravitsemistyöntekijöiden tehtäviä pidettiin kyselyn osalta kattavana ja antoi oikean kuvan tämän hetken ravitsemistyöntekijöiden tehtävistä. Osaamiskartoituslomaketta pidettiin myös helposti muutettavana ja sopivan käyttää myös kokien osaamisen arviointiin. Hyvänä pidettiin myös osaamiskartoitusta osana kehittämiskeskustelua.

Koulutuksen suunnitteluun saatiin osa-alueet selvitettyä missä kehittämistä tarvitaan eli omavalvontaan, tuotetietouteen, kenttämuonitukseen sekä ruoanvalmistustehtäviin. koulutusmuoto tuli myös selkeäsi esille. Tämä auttaa henkilöstösuunnittelijoita heidän työssään kehittää ammatillista koulutusta ravitsemistyöntekijöille. Kehittämistyötä jatketaan tämän kehittämistyön pohjalta. Kyselyyn laaditaan tehtävien tavoitetasot tulevaisuudessa, jolloin kysely antaa vielä paremman kuvan osaamisen tasosta ja voidaan entistään paremmin suunnitella tarvittavaa koulutusta PURUn henkilöstölle. Osaamiskartoitus tullaan tekemään PURUssa kaikille henkilöstöryhmille ja tämä osaamiskartoituslomake soveltuu jo kokkien osaamisen kartoittamiseen.

Itse miettin vielä osaamistasojen sanallista muotoa, siten että osaamistasot olisivat helpommin ymmärrettäviä ja selkeämmin tulisi osaamistasot näkyviin. Luvut 1-4 auttoivat tässä mutta tasoja voisi olla myös viisi. Lisäksi mietin vielä olisiko ikää pitänyt kysyä, olisiko se antanut vielä tarkemman kuvan opiskelutavoitteista ja motivaatiosta ravitsemistyöntekijöiden kohdalla.

Työ muuttuu koko ajan ja meidän on oltava tässä muutoksessa mukana. Jokaisen on itse pidettävä huolta omasta ammattitaidosta, koska oma ammattitaito on jokaisen henkilökohtainen pääoma.

Yksi on mestari alusta alkaen,

koska pitää itseään oppilaana

Toinen pysyy oppilaana koko ikänsä,

koska pitää itseään mestarina

– Risto Ahti –

LÄHTEET

Aalto, R-L. Happonen, M. Lantto, P. Lehtonen, V-M. Mäkelä, K. Mäkinen, K. Suominen, R. 2005. Haasteena osaamisen laajentaminen valtion hallinnossa. Edita Prima Oy. Helsinki.

AI-HE projektin tuloksia 2006

Haavisto, P.2007. Muutos- ja kehittämisprosessit.
<http://www.psycon.fi/palvelut/muutos/>. Viitattu 25.5.2007.

Heikkinen Hannu L.T., Rovio, E., Syrjä, L. Toiminnasta tietoon

Heinonen, T. Lievonen, K-M. Kurkela, R. Savolainen, P. 2001. Osaava Vantaa, osaamisen johtamisen opas. www.vantaa.fi. Luettu 2.11.2007

Honka, Ruohotie. SKILLS, Ammatillinen huippuosaaminen

Hätönen, H. (2003) Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyvä työympäristö. 1/2007. Valtiolla on kysyntää, osaaville, kehittyville ja kannustaville-artikkeli.

Juuti, P., Vuorela, A.2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Jylhä, E., Viitala, R. 2001. Menestyvä yritys, liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki. Edita Oyj.

Järvensivu, A.2006. Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Väitöskirja 19.12.2006.<http://acta.uta.fi/teos.phtml?10918>. Tampereen yliopisto. Viitattu 25.5.2007.

Keski-suomenliitto. Kansainvälisyys.
http://www.keskisuomi.fi/fin/suunnittelu_ja_kehittaminen/osaamisen_vahvistaminen/kansainvalisyys/?id=171. Viitattu 29.5.2007.

Lillia, T. 2000. Mentoroinnin teoriaa. Teoksesta Juusela, T, Lillia, T. & Rinne, J. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Määttä, S. 2000, Tasapainoinen menestysstrategia, balanced scorecardin tuolla puolen. Helsinki. Infoviestintä Oy.

Otala, L-M. 2002. Oppimisen etu-kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki. Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.

Paldanius, T., Suuronen, N. 2007. Toiminnan kehittäjän koulutuksen projektityö 23.11.2007 - Suunnitelma PURUn toimintajärjestelmän rakentamisesta

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Ruokapalvelun kehityssuunnat. 2002. Helsinki. Efektia OY. Toimittanut Dahlstedt, M-L.

RUOKE – Omantoiminnan kehittäminen. Loppuraportti.26.6.2004

Sarala, A., Sarala, U.1996. Oppiva organisaatio, oppimisen, ladun ja tuottavuuden yhdistäminen.Helsingin yliopiston ja Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.Tampere. Tammer-Paino.

Sarala, U. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus organisaatioissa. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Sundvik, L. Toimiva työyhteisö, esimiestyön haasteet ja ratkaisut

STU, 2006–2007. Suunnittelu- ja hankintakäsikirja. Tietotekniikka parantaa tehokkuutta-artikeli.

Tainio, R. 1999. Suomalainen ruoka. Oy Edita Ab.

Työterveyslaitos.2007.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tietotyö/Tyon+muutos/>.Päivitetty 7.9.2006

.

Työterveyslaitos.2008.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yritys/Osaaminen/ydinosaaminen.htm>. Päivitetty 7.9.2006.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Viitala, R, 2005. Johda osaamista. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto Lahden yksikkö. LIITU -liiketoiminnan tutkimusyksikkö. Välineitä henkilöstön osaamisen johtamiseen.

<http://www.lut.fi/tuta/lahti/verjo/index2.html>.viitattu 24.5.2007

www.oph.fi

Väisänen, P.2003. Työssäoppiminen ammatillisissa perusopinnoissa ammatillinen osaaminen, työelämän kvalifikaatiot ja itseohjautuvuus opiskelijoiden itsensä arvioimina. Väitöskirja 17.1.2003.

<http://www.joensuu.fi/ajankohtaista/vaitos2.php?id=3> Joensuun yliopisto. Viitattu 23.5.2007.

LIITE 1. Keskeiset käsitteet.

Hiljainen tieto	”Tacit knowledge” tietoa joka vaikuttaa ihmisessä koko ajan, vaikka sitä ei ole ilmaistu eikä muotoiltu.
Kenttäkeitinmuonitus	Elintarvikkeiden vastaanotto ja varastointi sekä aterioidenvalmistus toteutetaan harjoitusalueella. Ateriat valmistetaan kenttäkeittimillä. Kenttämuonitusta toteutetaan maasto- ja leiriharjoituksissa. Kenttämuonituksesta ja ruoanvalmistuksesta kenttäkeittimellä vastaavat pääsääntöisesti koulutetut varusmieskeittäjät tai muonituskeskusten henkilöstö.
Kvalifikaatio	Pätevyys, yksilön pätevyys ja työn ehdot kohtaavat.
Lean management	Ns. Laiha johtaminen, sen avulla tavoitellaan nopeutta, joustavuutta ja korkeaa laatua siten, että kaikki turhat kustannukset ja viiveet karsitaan toiminnasta pois. Syntynyt autoteollisuudessa.
Maastomuonitus	Ateriat, jotka valmistetaan muonituskeskuksen keittiössä ja ruokailu on maastossa. Ruoka on tarjolla lämpöastioissa tai pakattuna elintarvikelaatikoihin.
Matriisi	Lukujen taulukko, kaavio
MUTI	Puolustusvoimien käyttöön suunniteltu ruokatuotannonohjausjärjestelmä. MUTI = muonatilaus
PURU	Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus, Suomen suurin julkishallinnon ruokapalvelujen tuottaja, PURU tuottaa noin 17 miljoonaa ateriaa vuodessa, ja sen budjetti on noin 59 M€
Sertifioida	Tunnistaa ja tunnustaa esimerkiksi tutkinnoin osaaminen. Sertifikaatti on pätevyystodistus
Strategia	Suunnitelma jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Hyvä strategia on tärkeä esimerkiksi ja liikkeenjohdossa.

Tilaaaja-tuottajamalli	<p>Tilaaaja-tuottaja -periaate on julkishallinnon, myös kuntien uusi tapa tuottaa palveluita siten, ettei kunta palkkaa palvelun tuottajia, vaan ainoastaan tilaa palvelut yksityisiltä palveluntuottajilta markkinahintaan tarjousten perusteella ja valvoo ostajana palvelun laatua. Menetelmän on katsottu tehostavan julkisia palveluita, joista joissain on jopa 10 % - 30 %:n kustannusero kunnittain.</p> <p>Pitkälle meneviä tilaaaja-tuottaja -periaatteen mukaisia julkisia palveluita ovat puolustusvoimille suoritettavat palvelut ja jotkin kuntien palvelut, kuten teknisen toimen palvelut.</p>
Varuskuntamuonitus	Varuskuntien muonituskeskuksissa tai niiden jakelupisteissä tapahtuvaa ruokailua. Asiakaskunta on pääsääntöisesti asevelvollisia.
Visio	<p>Aktiivinen tahtotila, jota voidaan arkikielellä kutsua myös unelmaksi. Visio on arkijohtamisen peruskivi. Sen avulla pyritään luomaan jokaiselle työntekijälle kuva tulevaisuudesta. Visio on myös osa yrityksen, aatteellisen yhdistyksen tai muunlaisen järjestön strategiapro sessia. Strategia on yhteistä tietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista, ja se myös syntyy yhdessä tekemällä. Kun henkilöstö halutaan saada mukaan visiointiin, johdon tärkeimmiksi työkaluiksi nousevat tarinat ja kieli, joiden avulla luodaan innostusta. Tarinoiden voimaa hyödynnetään organisaatioiden visiointityössä vasta vähän. Tämä on eräs syy siihen, miksi visio on jäänyt monissa tapauksissa pelkäksi hokemaksi, jolla ei ole käytännön merkitystä.</p>

LIITE 2. PURUn toimintaperiaatteet.





PURUN TOIMINTAPERIAATTEET



PALVELUHENKISYYS

Palvelumme on iloista, ammattitaitoista ja joustavaa.
Panostamme palvelun laatuun ja asiakasyhteistyöhön.
Palvelemme yhdessä asiakkaitamme ottamalla huomioon heidän tarpeensa.



TULOKESELLISUUS

Suunnittelemme ja toteutamme palvelumme kustannustehokkaasti.
Toimimme yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti.
Onnistumme tuloksellisessa toiminnassa hyvän,
toimivan ja avoimen työyhteisön avulla.



KEHITTÄMINEN

Kehitämme ja ylläpidämme aktiivisesti osaamistamme.
Parannamme jatkuvasti toimintaamme palautteiden,
prosessien kehittämisen ja itsearvioinnin avulla.
Seuraamme aktiivisesti alan kehitystä ja toimintaympäristön muutoksia
ottamalla käyttöön parhaat toimintatavat.



— rautaisannos mielihyvää —



Puolustusvoimien
Ruokahuollon
Palvelukeskus

PUOLUSTUSVOIMAT | FÖRSVARSMAKTERN | THE FINNISH DEFENCE FORCES

LIITE 3. PURUn osaamiskartoituslomake



Puolustusvoimien
Ruokahuollon
Palvelukeskus

OSAAMISKARTOITUS

24.4.2008

A) PERUSTIEDOT

Nimi: _____

1. Muonituskeskus
- | | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Dragsvik | <input type="checkbox"/> Halli | <input type="checkbox"/> Santahamina |
| <input type="checkbox"/> Isosaari | <input type="checkbox"/> MPKK | <input type="checkbox"/> Suomenlinna |
| <input type="checkbox"/> Kajaani | <input type="checkbox"/> Kauhava | <input type="checkbox"/> Keuruu |
| <input type="checkbox"/> Kontioranta | <input type="checkbox"/> Kuopio | <input type="checkbox"/> Lahti |
| <input type="checkbox"/> Lappeenranta | <input type="checkbox"/> Niinisalo | <input type="checkbox"/> Parola |
| <input type="checkbox"/> Riihimäki | <input type="checkbox"/> Rovaniemi | <input type="checkbox"/> Sodankylä |
| <input type="checkbox"/> Säskylä | <input type="checkbox"/> Tampere | <input type="checkbox"/> Tikkakoski |
| <input type="checkbox"/> Turku | <input type="checkbox"/> Upinniemi | <input type="checkbox"/> Vekaranjärvi |
| <input type="checkbox"/> Utti | | |

2. Tehtävänimike
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ravitsemispäällikkö | <input type="checkbox"/> Ravitsemistyönjohtaja |
| <input type="checkbox"/> Kokki | <input type="checkbox"/> Ravitsemistyöntekijä |
| <input type="checkbox"/> Varastonhoitaja | <input type="checkbox"/> Toimistos sihteeri |

3. Virkasuhde Vakinainen Määräaikainen

4. Virkasuhteen kesto 0-1 vuotta 2- 10vuotta yli 10 vuotta

5. Viimeisin koulutus/kurssi

- Ammatillinen peruslinja
 Ammattitutkinto
 Kaupallinen koulutus
 Työnjohdollinen koulutus
 Ammattikorkeakoulu
 ATK-koulutus
 Muu

Koulutusalan/tutkinnon nimi: _____

Koulutuksen kesto: 1 vuosi 2-3 vuotta yli 3 vuotta

Valmistumisvuosi: _____

6. Oletko mukana PURUn työryhmissä/ kehittämistoiminnassa

- ruokalista kenttäkeitin maasto edustus
 omavalvonta
 prosessi
 laatu/itsearviointi
 TYHY



Puolustusvoimien
Ruokahuollon
Palvelukeskus

OSAAMISKARTOITUS

24.4.2008

B) NYKYTILAN KARTOITTAMINEN

Vastausvaihtoehdot: 1 en tee ollenkaan
2 teen harvoin/silloin tällöin
3 teen usein/ olen mukana työnkierrossa/sijaisuudet

1 osaamiseni tarvitsee vahvistusta
2 osaamiseni tarvitsee jonkin verran vahvistusta
3 osaamiseni on vahvaa
4 osaamiseni on erittäin vahvaa

	Osallistuminen tehtäviin			Osaamisen taso			
Asiakaspalvelu:							
Asiakkaan kohtaaminen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Ruokien jako ja tarjolle laitto	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Edustustarjoilu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Omavalvonta asiakaspalvelussa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Tuotetietous asiakaspalvelussa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Puhtaanapito:							
Astiahuolto	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Koneiden ja laitteiden puhdistus	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Työtilojen, kylmiöiden puhdistus	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Omavalvonta puhtaanapidossa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Pesu -ja puhdistusainetietous	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Ruoanvalmistus:							
Ruoanvalmistustehtävät	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Esivalmistus tehtävät	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Ruokien jakaminen maastoon	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Salaatinvalmistus, kylmät lisäkkeet	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Omavalvonta ruoanvalmistuksessa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Elintarvikkeiden tuotetietous	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Kenttämuonitus:							
Ruoanvalmistus	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Ruokien pakkaaminen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Omavalvontatehtävät	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Vastaanotto ja varastointi:							
Toimin varastonhoitajana <input type="checkbox"/> kyllä	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Kuormien purkaminen varastoon	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Vastaanotto SAP:ssa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Hankintaesitysten tekeminen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Omavalvonta varastoinnissa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Käytän MUTI järjestelmää	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Käytän SAP järjestelmää	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>



C KEHITTÄMIS ALUEET

Haluan kehittää ammattitaitoani tulevaisuudessa

	Kyllä haluan	En halua
Ruoanvalmistustehtävät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kenttäkeitinmuonitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vastaanotto ja varastointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oma valvonta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puhtaanapito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaslähtöisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kustannustietoisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotetietous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TYHY- toiminta/työsuojelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutustaidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työhönperhehdyttäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työssäoppijanohtaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tietotekniikka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D KOULUTUSHALUKKUUS

Haluan suorittaa /olen kiinnostunut suorittamaan

Ammattitutkinnon osatutkinnon	<input type="checkbox"/>
Catering-alan perustutkinnon	<input type="checkbox"/>
Kokin ammattitutkinnon	<input type="checkbox"/>
Minulle riittää 1-2 päivän ammattitaitoa ylläpitävä koulutus	<input type="checkbox"/>
En ole kiinnostunut koulutuksesta	<input type="checkbox"/>

Olenko valmis käyttämään vapaa-aikaani koulutukseen

kyllä olen en ole

Kiitos vastauksistasi, tietoja käsitellään luottamuksellisesti

LIITE 4. Haluan kehittää ammatitaitoani tulevaisuudessa

