

RAVITSEMUSPALVELUTYÖNTEKIJÄN TYÖNKUVA

Case Alkio-opiston ravitsemuspalveluyksikkö

Mari-Johanna Ahovuori-Raivio

Opinnäytetyö
Marraskuu 2009

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



Tekijä(t) AHOVUORI-RAIVIO, Mari-Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 16.11.2009
	Sivumäärä 45	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi RAVITSEMUSPALVELUTYÖNTEKIJÄN TYÖNKUVA case Alkio-opiston ravitsemuspalveluysikkö		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) AUTIO, Anita		
Toimeksiantaja(t) Alkio-opisto		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työn tarkoituksena oli laatia Alkio-opiston ravitsemuspalveluysikön työntekijöille työnkuvat. Lisäksi työssä arvioitiin työnkuvien vaikutuksia työntekijöiden työssä viihtymiseen ja esimiestyöhön.</p> <p>Yksikön toiminta oli ajoittain jopa sekavaa työnkuvien puuttumisen vuoksi, ja toisaalta työvuoron kierrätys eri henkilöiden kesken oli vähäistä. Olen itse työskennellyt kyseisessä yksikössä usean vuoden ajan sekä työntekijänä että esimiehenä. Työnkuvien sisällöt toteutettiin mahdollisimman käytännönläheisesti ja yksityiskohtaisesti. Työnkuvien vaikutusten arviointi perustui sekä omaan työkokemukseeni että yksikön esimiehen ja työntekijöiden haastatteluihin.</p> <p>Työnkuvat toivat yksikön toimintaan muutoksia ja työssä tuotiin työnkuvat esille yhtenä johtamisvälineenä. Esimiestyö perustui kolmeen johtamismalliin: osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamiseen. Työntekijöiden näkökulmasta työnkuvia tarkasteltiin suhteessa työssä viihtymiseen. Lisäksi työnkuvia linkitettiin sekä uusien että nykyisten työntekijöiden perehdyttämiseen.</p> <p>Työnkuvien laatimisella arvioitiin olevan monia vaikutuksia. Työntekijät kokivat, että työnkuvien kautta työpäivä saa selkeän rungon ja työskentely on tehokkaampaa. Lisäksi työntekijät uskoivat, että työnkuvien avulla on helpompi oppia uusi työ ja toisaalta siirtyä toiseen työvuoroon. Työnkuvien arvioitiin vaikuttavan positiivisesti työssä viihtymiseen, koska työstä aiheutuva stressi väheni selvien työjärjestelyjen myötä. Esimiestyöhön työnkuvat antoivat uuden välineen sekä osaamisen että suorituksen johtamiseen. Esimiehen oli aiempaa helpompi kehittää työntekijöiden osaamista työnkuvien avulla ja yksikön työntekijöistä saatiin toivottuja moniosaajia. Organisaatio sai työnkuvien kautta yksityiskohtaisempaa tietoa ravitsemuspalveluysikön toiminnasta. Kokonaisuudessaan laaditut työnkuvat toivat ravitsemuspalveluysikön toimintaan useita positiivisia asioita. Työnkuvat antoivat yksikölle perustan toiminnan kehittämiseksi. Jatkossa työnkuvia onkin tärkeää päivittää ajanmukaisiksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Työnkuva, työssä viihtyminen, osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen, suorituksen johtaminen		
Muut tiedot		

Author(s) AHOVUORI-RAIVIO, Mari-Johanna	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 16112009
	Pages 45	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (x)
Title KITCHEN WORKERS' JOB DESCRIPTIONS Case: the kitchen unit of Alkio-opisto		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) AUTIO, Anita		
Assigned by Alkio-opisto / Alkio College		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to draft a job description for kitchen workers in Alkio-opisto. In addition, the thesis evaluated the influence of job descriptions on the workers' coping with work and on kitchen management.</p> <p>The employees of Alkio-opisto were not aware of their job descriptions and therefore, their responsibilities and duties were ambiguous. The rotation of different shifts between the employees did not work, which complicated the unit's operation. The author has worked several years at Alkio-opisto, both as a kitchen worker and a superior of the kitchen unit. The job descriptions were drafted based on the author's work experience and the interviews of both the kitchen workers and the superior. The job descriptions were drafted to be practical and detailed, so that the employees can easily learn their tasks. The core contents of the job descriptions are described in chapter six and all lists are attached in the appendix.</p> <p>The impact of the job descriptions was assessed both from the kitchen workers' and superior's point of view. The kitchen workers experienced that their work changed positively. Their workday was more logical and they experienced less stress than before. According to the superior, she could utilize the job descriptions at her work in several ways. For example, the superior could use the job descriptions in managing the performance and know-how. With the help of the job descriptions the whole organization obtained a comprehensive view of the kitchen workers' duties.</p> <p>As a whole, the study contributes to the operation of the kitchen unit of Alkio-opisto in several ways. However, it is very important to update the job descriptions to reflect the present day.</p>		
Keywords Job description, coping with the work, performance management, knowledge management		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
2 ALKIO-OPISTON ESITTELY.....	5
2.1 Alkio-opiston toiminta-ajatus.....	5
2.2 Opiston historia ja nykytilanne.....	6
2.3 Tuotteet ja palvelut.....	6
2.4 Omistus, organisaatio, henkilöstö.....	8
3 TYÖNKUVIEN LAATIMISEN TARPEELLISUUS.....	9
3.1 Toimialan kuvaus.....	9
3.2 Henkilöstön työtyytyväisyys.....	10
3.3 Seurantajärjestelmät ja taloudellinen tilanne.....	11
3.4 Tulevaisuuden haasteet ravitsemispalveluille.....	12
4 NÄKÖKULMIA TYÖSSÄ VIIHTYMISEEN.....	14
4.1 Työhön perehdyttäminen.....	14
4.2 Työssä jaksaminen.....	16
4.3 Oppiva organisaatio.....	18
5 JOHTAMISMALLIT KÄYTÄNNÖN ESIMIESTYÖN TUKENA.....	20
5.1 Osaamisen johtaminen.....	20
5.1.2 Ydinosaaminen.....	22
5.1.3 Osaamisen kehittäminen ja kehittämissuunnitelmat.....	23
5.2 Tiedon johtaminen.....	23
5.3 Suorituksen johtaminen.....	25
6 RAVITSEMUSPALVELUTYÖNTEKIJÖIDEN TYÖNKUVAT.....	27
6.1 Työnkuvien laatimisen käytännön toteutus.....	27
6.2 Työvuorot ja ydintehtävät.....	28
6.3 Työnkuvien keskeinen sisältö.....	29
6.4 Työnkuvien tuomat muutokset käytännön työhön.....	30
7 TYÖNKUVIEN VAIKUTUKSET ESIMIESTYÖHÖN JA TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖSSÄ VIIHTYMISEEN.....	31
7.1 Työnkuvat johtamisen välineenä.....	31
7.2 Työnkuvat työntekijän näkökulmasta.....	34
7.3 Työnkuvien merkitys organisaatiolle.....	35

8 POHDINTA.....	37
LÄHTEET	38
LIITTEET	40
Liite 1. Työnkuva AA-vuorolle.....	40
Liite 2. Työnkuva A-vuorolle	42
Liite 3. Työnkuva V-vuorolle	43
Liite 4. Työnkuva I-vuorolle.....	44
Liite 5. Työnkuva II-vuorolle.....	45

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö perustuu toimeksiantajan, tässä tapauksessa Alkio-opiston ravitsemuspalveluyksikön työntekijöiden työnkuvien laatimisen tarpeeseen. Olen itse työskennellyt kyseisessä yksikössä usean vuoden ajan ruokapalvelutyöntekijänä ja tarvittaessa olen tehnyt ruokapalvelupäällikön sijaisuuksia. Ravitsemuspalveluyksikössä on havaittu tiettyjä toiminnallisia puutteita, ja päämääränä on ollut tehdä työntekijöistä moniosaajia, jolloin kaikki tekisivät kaikkia yksikön työvuoroja. Ennen tietyt työvuorot ovat jakautuneet tietyille henkilöille, eikä työkiertoa ole toteutettu. Tämä on vaarantanut yksikön laadullisten tavoitteiden saavuttamisen ja toisaalta vaikeuttanut sijaisuuksien tekemistä.

Peilaan opinnäytetyössäni työnkuvia sekä esimiestyöhön että työntekijöiden työssä viihtymiseen. Esimiestyötä tullaan käsittelemään kolmen johtamismallin, osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamisen näkökulmasta. Työssä pohditaan, miten esimies voi hyödyntää työnkuvia päivittäisessä esimiestyössä. Työnkuvia tullaan käsittelemään myös perehdyttämisen apuvälineenä. Tämä lisää sijaisten nopeampaa sopeutumista yksikön työhön, ja toisaalta työnkuvia voidaan hyödyntää nykyisten työntekijöiden perehdyttämisessä yksikön moniosaajiksi.

Työnkuvia peilataan lisäksi työntekijän käytännön työhön ja työssä jaksamiseen. Aiemmin päivittäinen työ ravitsemuspalveluyksikössä saattoi aika ajoin olla jopa sekavaa työntekijöiden mieltiessä, kenelle mikäkin työtehtävä kuuluu. Tämä heikensi työntekijöiden motivaatiota ja oman ammattitaidon kehittämistä. Työnkuvista tulee olemaan hyötyä myös ylimmälle johdolle ja koko organisaatiolle. Ravitsemuspalveluyksikön toimintaa ei ole pystytty tähän mennessä yksilöimään tarpeeksi pitkälle. Työnkuvien kautta avautuu tarkempaa tietoa yksikön päivittäisistä työtehtävistä, mikä osaltaan heijastaa yksikön resurssitarvetta.

Opinnäytetyöni koostuu kolmesta osiosta, johdattelusta aiheeseen, teoriakatsauksesta ja käytännön osasta. Johdatteluosa käsittää luvut yksi, kaksi ja

kolme. Kyseisissä luvuissa tullaan esittelemään työn tarkoitusta, tutkimuksen toimeksiantaja sekä kerrotaan työnkuvien laatimisen taustatekijöistä. Teoriaosassa, joka koostuu luvuista neljä ja viisi, tullaan pureutumaan tarkemmin työssä jaksamiseen ja kolmeen johtamismalliin: osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamiseen. Käytännön osio käsittää luvut viisi ja kuusi, joissa toteutetaan työnkuvien laatiminen ja tulkitaan niiden vaikutuksia niin työntekijöiden työssä viihtymiseen kuin esimiestyöhön. Työn lopuksi on pohdinta.

Työnkuvien käytännön toteutus perustuu omaan työkokemukseeni. Lisäksi olen haastatellut yksikön esimiestä ja työntekijöitä työnkuvien vaikutuksista käytännön työhön. Pohdinnassa olen hyödyntänyt teoriaosiossa esitettyjä havaintoja ja liittänyt ne omiin kokemuksiini.

2 ALKIO-OPISTON ESITTELY

2.1 Alkio-opiston toiminta-ajatus

Alkio-opisto on Korpilahdella, Päijänteen läheisyydessä, sijaitseva kansanopisto. Keskeinen sijainti Suomessa ja Jyväskylän läheisyys ovat auttaneet Alkio-opiston nousemaan kansanopistojen kärkikaartiin. Opiskelijoita on keskimäärin 250 vapaan sivistystyön opintolinjojen puolella, ja opiston campuksella toimiva Humanistisen ammattikorkeakoulun yksikkö vetää puoleensa reilut 30 opiskelijaa päivittäin. (Mikä on Alkio-opisto 2009.)

Alkio-opiston toiminta-ajatus eli missio on laadukas ja virikkeinen oppimisympäristö, jonka tarkoituksena on herättää ihminen sivistykselliseen, yhteiskunnalliseen ja maailmanlaajuiseen tietoisuuteen ja toimintaan (Mikä on Alkio-opisto 2009). Ravitsemuspalveluiden missio on tuottaa monipuolista, laadukasta ja ravitsevaa nykypäivän lähiruokaa nuorisoasteen opiskelijoille. Visiona tulevaisuudessa on se, että ravitsemuspalvelut valmistavat puhtaista raaka-aineista trendikästä ruokaa, jonka tarkoitus on antaa elämyksiä aterioiden parissa samalla täyttäen terveellisuuden ja kotiruoan aseman merkityksen. Ravitsemuspalveluiden visio on, että toiminta jatkuu samantyyppisenä lähitulevaisuudessa.

Tulevaisuudessa opiston täytyy panostaa markkinointiin ja myyntiin, joka suuntautuu ulkopuolisille, koska opiskelijamäärät pienenevät. Toisaalta kustannusten hallinnan paineessa ja opiskelijamäärien laskiessa toimintaa tulee järjeistää ja kustannuksia karsia. Opiskelijamäärät ovat nyt jo pienentyneet 10 - 15 % vuositasolla. Toimintaa tulisi laajentaa Jyväskylän suuntaan erilaisina kokous- ja ateriapalveluina. Laajentumiseen antaa maantieteellisen tuen se, että Korpilahti liittyi osaksi Jyväskylää 1.1.2009.

2.2 Opiston historia ja nykytilanne

Alkio-opisto perustettiin vuonna 1947 Perniöön. Monia nimivaihtoehtoja pohdittuaan perustajat päätyivät nimeämään opiston herra Santeri Alkion mukaan. Vuonna 1974 Alkio-opisto siirrettiin keskelle Suomea hyvien kulkuyhteyksien läheisyyteen Korpilahdelle. Alkujaan opiston opetusohjelman pääpaino oli yhteiskunnallisissa ja taloudellisissa oppiaineissa. Opiskelijoita oli Perniön aikoina muutamia kymmeniä vuosittain. Aikojen saatossa opetus on laajentunut myös humanistisiin aineisiin, ja myös opiskelijamäärät ovat kasvaneet vuosittain. Nykyinen noin 350 opiskelijan määrä on haasteellinen saavuttaa, ja viime vuosina opiskelijamäärä on vähentynyt yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen laajemman koulutustarjonnan sekä pienentyneiden ikäluokkien vuoksi. Kuluvana vuonna talouden taantumien johdosta opiskelijamäärät ovat jälleen tavoitemäärässä. Opiston jälkeen oppilaat sijoittuvat jatko-opintoihin yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa, ja pieni osa opiskelijoista valmistuu Humanistisen ammattikorkeakoulun puolelta kulttuurituottajiksi. (Mikä on Alkio-opisto 2009.) Opiston toiminnasta vastaavat kannatusyhdistys sekä opiston hallitus yhdessä opiston johtoryhmän kanssa. Operatiivisesta toiminnasta vastaa rehtori Jorma Keränen. Opiston liikevaihto on noin 2,2 miljoonaa euroa. Kokonaishenkilöstömäärä on 40 työntekijää. (Mikä on Alkio-opisto 2009.)

2.3 Tuotteet ja palvelut

Toiminta-ajatuksensa mukaisesti Alkio-opisto on laadukas ja virikkeinen oppimisympäristö, jonka tarkoitus on herättää ihminen sivistykselliseen, yhteiskunnalliseen ja maailmanlaajuiseen tietoisuuteen ja toimintaan. Opisto tarjoaa eri opintokokonaisuuksia, majoitus- ja kokoustiloja sekä juhlapalveluja niin yritys- kuin yksityiskäyttöön. Pääpaino on luonnollisesti koulutuspalveluissa. (Opiskelu Alkio-opistossa 2009.)

Tutkimuksessa keskitytään Alkio-opiston ravitsemuspalveluihin. Yksikön päätuote on ateriapalveluiden tuottaminen opiskelijoille.

Opiskelijoille valmistetaan arkisin sekä opintoviikonloppuina aamupala, lounas, päiväkahvi ja päivällinen. Opiskelijat asuvat Alkio-opiston campuksella täysi- tai puolihoitossa, jolloin he maksavat opintopaketissaan valitsemansa ravitsemuspalvelut. Puolihoitossa olevalle opiskelijalle kuuluu lounas ja päiväkahvi. Pieni osa opiskelijoista maksaa pelkän opetuksen, jolloin he ostavat ateriapalvelut opintopäiviensä mukaan. Alkio-opiston campus toimii Korpilahden keskustan tuntumassa, Päijänteen niemen takana, jolloin keskustan alueen mahdolliset muut kilpailijat ravitsemuspalveluille jäävät minimiin. Matka autolla taajamaan kestää kymmenen minuuttia ja kävellen 15 minuuttia suuntaansa, joten ruokatunnin aika ei riitä taajamassa ruokailuun.

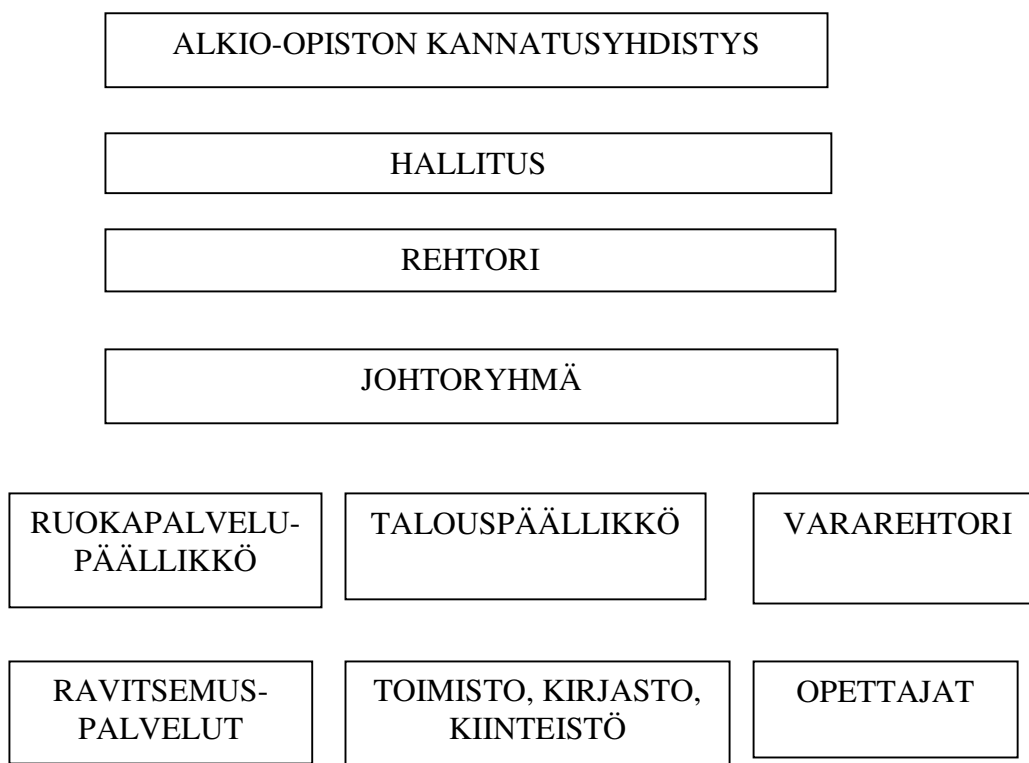
Opiskelijoille on päärakennuksen tiloissa limsa- ja kahviautomaatti sekä toimistossa myynnissä pienimuotoisia kioskitarvikkeita, kuten makeisia ja tupakkaa. Nämä paikalla olevat myyntipisteet eivät kilpaile ateriapalveluiden kanssa. Myönteiset ja hyvät ateriakokemukset ylläpitävät ravitsemuspalveluita. Kokemukset jaetaan ja kerrotaan tuleville opiskelijoille.

Työpaikkaruokailun järjestäminen henkilökunnalle on osa ravitsemuspalveluiden tuottamista. Campuksen alueella työskentelevistä 80 % käyttää työpaikkaruokailua. Loput työntekijöistä tuovat omia eväitään, joita nauttivat taukotilassa. Herkullinen salaattipöytä houkuttelee monen oman evään nauttijan käyttämään ateriapalveluita.

Muita palveluita ovat ulkopuoliset tilaisuudet, kokoukset ja erilaiset kurssit. Juhla- ja tilausruokailut ovat kilpailuasemassa Korpilahden palveluiden tarjonnassa. Markkinoinnin etuna ovat palveluiden järjestäminen idyllisissä puitteissa sekä monipuolinen kokonaistarjonta.

2.4 Omistus, organisaatio, henkilöstö

Kuviosta 1 selviää Alkio-opiston organisaation rakenne ja yksiköt, joista opisto koostuu.



(KUVIO 1. Alkio-opiston organisaatorakenne.)

Alkio-opiston omistaa kannatusyhdistys. Yhdistyksen jäsenet ovat eri alojen vaikuttajia. Rehtori ja johtoryhmä vastaavat opiston toiminnasta hallitukselle. Hallitus koostuu kannatusyhdistyksen jäsenistä. Ruokapalvelupäällikkö toimii ravitsemuspalveluiden esimiehenä ja hänen vastuullaan on ravitsemuspalveluiden toiminta. Hallitus ja johtoryhmä reagoivat ravitsemuspalveluiden toimintaan, mikäli havaitaan normaalista poikkeavia asioita, kuten budjetin ylittyminen. (Mikä on Alkio-opisto 2009.)

3 TYÖNKUVIEN LAATIMISEN TARPEELLISUUS

3.1 Toimialan kuvaus

Ravitsemispalveluita tuottavien yksiköiden koko on kasvanut, erityisesti oppilaitosympäristössä. Nykytrendinä on tuottaa keskuskeittiöperiaatteella suuria volyymejä ja kuljettaa ruoka-aterioita pitkiäkin matkoja.

Valmistuskeittiössä ruoka valmistetaan alusta asti itse, ja niiden yhteydessä on ravintolat, joissa ruoka tarjoillaan. Useat julkisyhteisöt ovat ulkoistaneet ruokahuollon tuottamisen valtakunnallisesti toimiville ruokapalveluketjuille. Johtavia ravitsemispalveluyrityksiä Suomessa ovat mm. Amica, Antel ja ISS. (Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 14-15.)

Alkio-opiston ravitsemuspalveluyksikössä toteutetaan valmistuskeittiöperiaatetta, ja samassa yhteydessä toimii ravintola Santeri. Alkio-opiston ravitsemuspalvelut toimivat kahdessa kerroksessa. Alakerrassa on salaattiosasto, pakaste, juures-/vihannesvarasto sekä sosiaaliset tilat. Yläkerrassa on ruokapalvelupäällikön toimisto, lämmin keittiö, kuiva-ainevarasto, käteis-, maito- ja lihakylmiöt, jäähdytyskaappi, käteispakastin, leipomo- ja tiskiosasto sekä asiakastilat. Toimivuutta rajoittaa kaksikerroksisuus, jota on helpotettu hissillä. Tilat ovat suhteellisen pienet, eikä laajentaminen ole mahdollista. Tämä vaikeuttaa töiden organisointia ja uusien laitteiden sijoittelua. Laitteistokantaa on uusittu vähitellen, mutta esimerkiksi uunikapasiteetti on liian pieni. Tilojen pienuus ja laitteiden rajallisuus vaikuttaa koko ravitsemuspalveluiden toimintaan, mm. ateriasuunnitteluun.

Vuoden 2007 tiskiremontti on järkeistänyt opiston ravitsemuspalveluiden toimintaa, jolloin mm. salaattiosasto siirtyi alakerran saneerattuihin tiloihin. Tuotannon organisoinnissa on mielestäni sen sijaan puutteita. Henkilöstölle ei ole laadittu toimenkuvia, vaan työtehtävät perustuvat vanhoihin malleihin. Huomasin esimiestä tuuratessani, että kyseiset toimintamallit eivät ole toiminnan kannalta tehokkaimmat. Tietyt työntekijät ovat tehneet vain tiettyjä työvuoroja

ja työtehtäviä. Se ei ole taloudellista eikä myöskään tämän päivän moniosaaja-ajattelutavan mukaista.

Ravitsemuspalveluiden palvelun laatu on yleisesti hyvä. Laadulliset puutteet liittyvät usein raaka-ainepulaan tai inhimillisiin erehdyksiin ja unohtamisiin. Mielestäni laadunvarmistukseen on jatkossa kiinnitettävä enemmän huomiota ja järjestettävä selvät varahenkilöjärjestelmät sekä koulutettava henkilöstöä.

3.2 Henkilöstön työtyytyväisyys

Ravitsemuspalveluiden yksikössä on yhteensä kuusi työntekijää sekä esimies. Yksikkö on suhteellisen pieni ja työskentelyilmapiiri henkilöstön omasta mielestä on pääosin hyvä. Varsinaisia henkilöstötyytyväisyysmittauksia ei ole viime vuosina tehty. Edellinen kyselytutkimus on toteutettu vuonna 2002 koko opistotasoisesti. Kyseisessä tutkimuksessa ei ole erikseen mitattu työtyytyväisyyttä yksikkökohtaisesti, joten ravitsemuspalveluista ei ole saatavilla tarkkaa tutkimustietoa. Seuraava henkilöstötyytyväisyystutkimus on aiottu toteuttaa vuoden 2010 aikana. Oman työkokemukseni perusteella ravitsemuspalveluiden henkilöstön motivoiminen on suusanallista kannustamista sekä yhdessä tekemistä. Työ mahdollistaa itsenäisen vastuun ottamisen, ja keskusteleva kulttuuri edesauttaa toiminnan kehittymisessä. Henkilöstön ideat otetaan huomioon, ja palautetta annetaan molemmiin puolin esimiehen ja työntekijöiden kesken. Toisaalta työtehtävät ovat vuosien saatossa henkilöityneet tietyille työntekijöille ja työtehtävien kierrättäminen on ollut vähäistä. Tämä on johtanut työntekijöiden motivaation laskemiseen.

Henkilöstön osallistumista organisaation yhteiseen toimintaan innostetaan mielestäni säännöllisesti. Suurimpana innoittajana toimii Henkilökuntayhdistys ry, jonka päätehtävä on lisätä työssä jaksamista virkistystoiminnallaan. Aktiivinen johtokunta vaihtuu vuosittain, jolloin saadaan mahdollisimman monipuolinen ja aikaansa elävä toimiva toimintaelin. (Mikä on Alkio-opisto 2009.)

Henkilökuntayhdistyksen vaikutus työilmapiiriin on mielestäni suuri. Ravitsemuspalveluyksikön työilmapiiri on omasta mielestäni suhteellisen hyvä. Ilmapiiri on avoin ja keskusteleva, johtuen ravitsemuspalveluyksikön pienestä koosta sekä pitkäaikaisista työsuhteista. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut hyvin pientä. Toisaalta pitkäaikaiset työsuhteet tuovat oman haasteensa työhön ja sen kehittämiseen. Muutokset koetaan uhkana, ja tietyt totutut toimintatavat ovat estäneet osaltaan yksikön kehittämistä.

3.3 Seurantajärjestelmät ja taloudellinen tilanne

Opisto kohdistaa ravitsemuspalveluille oman vuosittaisen budjetin. Budjettia seuraa talouspäällikkö. Ravitsemuspalvelut saavat kuukausittain tuloslaskelman, jossa ilmenevät seuraavat tiedot:

- Toteutuneet kulut kuluneen vuoden osalta
- Toteutuneet kulut edellisen vuoden osalta
- Budjetoitujen kulujen ja toteutuneiden kulujen erotus euroina ja prosentteina kuluneelta vuodelta.

Keittiössä ruokapalvelupäällikkö seuraa budjetin toteutumatilannetta ja miettii henkilöstön kanssa, aiheuttaako nykyinen tilanne toimenpiteitä. Budjetti tiukentuu tulevaisuudessa. Sijaisia ei voi enää palkata kuten aikaisemmin. Tämä johtaa mielestäni siihen, että ruokapalvelutyöntekijöillä tulisi olla kattava ammattiosaaminen kaikista työtehtävistä. Valitettavasti tämä ei ole toteutunut halulla tavalla opiston ravitsemuspalveluyksikössä.

Budjetti ei mielestäni anna tietoa ravitsemuspalveluiden eri toimintojen tehokkuudesta, vaan tuottaa faktatiedot käytetyistä euroista. Ravitsemuspalveluiden kannattavuudesta ei ole saatavilla riittävän yksityiskohtaista tietoa, esimerkiksi kuinka paljon juhlapalvelut ja muut oheispalvelut tuottavat ravitsemuspalveluille. Tällä hetkellä taloudellinen seuranta perustuu pelkkään budjettiin. Tulevaisuudessa olisi mielestäni hyvä kehittää vaihtoehtolaskelmia, joissa vertailtaisiin eri toimintojen kannattavuutta ja toimintatapojen muutoksia nykyisiin.

3.4 Tulevaisuuden haasteet ravitsemispalveluille

Ravitsemuspalveluyksikössä on henkilöstön kanssa keskusteltu tulevaisuuden haasteista. Yksi merkittävimmistä haasteista tulee olemaan se, että asiakkaat vaativat yhä monipuolisempaa ja laadukkaampaa tarjontaa. Opiskelijoiden kansainvälistyminen asettaa ravitsemuspalveluille haasteita ja tulee edelleen laajentamaan tuotevalikoimaa. Lisäksi erilaiset allergiat tulevat lisääntymään ja niiden huomiointi arkipäiväistyy. Mielestäni tulevaisuudessa tulee pohtia ravitsemispalveluiden laajentamista esimerkiksi vanhuspalveluun, tilausruokailuun jne. Pelkkä opiskelijoihin perustuva asiakaskunta ei välttämättä riitä tulevaisuudessa.

Nämä kaikki haasteet edellyttävät ammattitaitoista ja joustavaa henkilöstöä. Riskitekijänä saattaa mielestäni olla henkilöstön vanhentunut tietotaito, ja yhä enemmän vaaditaan työn ohella kouluttautumista. Ravitsemispalveluiden tuottaja voi joutua tilanteeseen, jossa kysyntä määrää tarjonnan ja silloin ravitsemuksellinen ja terveellinen näkökulma saattaa unohtua. Merkittävin riskitekijä on asiakasmäärien lasku.

Tulevaisuudessa ravitsemispalvelut valmistavat puhtaista raaka-aineista trendikästä ruokaa, jonka tarkoitus on antaa elämyksiä aterioiden parissa samalla täyttäen terveellisyyden ja kotiruoan aseman merkityksen.

Ravitsemuspalveluiden visio on, että toiminta jatkuu samantyyppisenä lähitulevaisuudessa. Enemmän täytyy keskittyä markkinointiin ja myyntiin, joka suuntautuu ulkopuolisille, koska opiskelijamäärät pienenevät tulevaisuudessa. Opiskelijamäärät ovat nyt jo pienentyneet 10-15 % . Toimintaa olisi mielestäni laajennettava Jyväskylän suuntaan erilaisina kokous- ja ateriapalveluina.

Ravitsemuspalveluiden tilat sekä asiakaspaikat asettavat rajoituksia toiminnan laajentamiselle. Ravitsemuspalveluiden tulisi laajeta ilta-, viikonloppu- ja kesäsesonkikäyttöön. Myös työpaikkaruokailun kehittäminen koskemaan muiden paikkakunnan yritysten henkilöstöä tulee mielestäni kysymykseen. Ateriapalveluiden tulee olla monipuolisia ja laadukkaita aina raaka-aineista esille-

panoon. Erilaiset teemaviikot ja juhlapyhien yhteyteen suunnitellut ateriapalvelukokonaisuudet tulevat lisääntymään.

Haasteina tulevat olemaan henkilöstön kouluttaminen ja osaamistason nostaminen vastaamaan modernia ateriapalvelua. Organisaation tulee mielestäni olla joustava, ja ruokapalvelutyöntekijöiden ammattiosaaminen tulee saada nykyajan tarpeita vastaavaksi.

Ravitsemuspalveluiden nykyinen lähiruoka-ajattelu sekä itse valmistaminen tulee säilyttää imagossa. On tärkeää, että opiston ravitsemuspalvelut mielestään paikkakunnan laadukkaimmaksi ravitsemuspaikaksi. Nykyisen sisäisen opiskelijavaltaisen toimintamallin lisäksi on keskityttävä ulkopuolisten asiakkaiden hankintaan.

Jatkossa ravitsemuspalveluiden toimintojen organisointiin ja järjeistämiseen tulee mielestäni kiinnittää enemmän huomiota. Etenkin ns. käsityötä vaativia toimintoja tulee tarkastella kriittisesti ja hakea vaihtoehtoisia tapoja suorittaa toiminto. Henkilöstön toimenkuvat tulee välittömästi laatia, jotta sijaisuuksien hoitaminen helpottuu ja laadunvarmistus tulee nykyistä toimivammaksi.

4 NÄKÖKULMIA TYÖSSÄ VIIHTYMISEEN

Henkilöstön hyvinvoinnin tekijöitä ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö. Kiinnostava työ liitettynä arvostavaan ja tukevaan työympäristöön sekä työntekijöiden mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta ovat ihmisen elämään mielekkyyttä tuottavia asioita. Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan ja kehittymään, ja toisaalta tuottamaan luovia ratkaisuja. Edellisen lisäksi on todettu, että heikolla osaamisella varustettu työntekijä toimii tehottomasti ja väsy helposti, koska hän ei luota omaan suoritukseensa ja joutuu jännittämään. (Viitala 2007, 212.)

Työnkuvien laatimisella pyritään lisäämään työntekijöiden osaamista, ja sitä kautta työnkuvilla on välillinen vaikutus työssä jaksamiseen. On tärkeää, että mahdolliset työnkuvien tuomat muutokset tuodaan rakentavasti käytäntöön niin, että työntekijät kokevat viihtyvänsä työssä aikaisempaa paremmin. Seuraavaksi käsitellään perehdyttämistä osana muutosprosessia ja työssä jaksamista. Lisäksi paneudutaan hieman syvällisemmin työssä jaksamisen eri tekijöihin. Viimeisessä osiossa tuodaan esille oppiva organisaatio, mikä on tulevaisuudessa ravitsemuspalveluyksikön tavoitetila. Työnkuvia hyödynnettäessä on tärkeää tunnistaa oppivan organisaation elementit, jotta haluttuun tilaan voidaan päästä.

Erityisesti tässä vaiheessa, kun työnkuvat tuovat toimintaan uudistumista, on tärkeää tuntea työssä viihtymiseen vaikuttavia tekijöitä, jotta esimies ja työntekijät tunnistavat mahdolliset ongelmakohdat, ja niihin voidaan reagoida riittävän aikaisessa vaiheessa.

4.1 Työhön perehdyttäminen

Työhönotossa aloitetaan ihmisen ja organisaation välinen suhde. On erittäin tärkeää, että työhön valittu työntekijä saa itselleen sopivan työn, jossa on kykyjen mukaan mitoitettu määrä haasteita. Työhönoton jälkeen on kunnollisen perehdytyksen vuoro, jossa työntekijä saa laaja-alaisen kuvan työstään ja työyhteisöstä. (Vesterinen 2006, 85.)

Yksi perehdyttämisen tavoitteista on opastaa työntekijä uuteen tehtäväkenttään ja toisaalta eliminoida virhemahdollisuuksia työtehtävissä. Lisäksi perehdytyksessä annetaan kokonaiskuva organisaatiosta sekä työtehtävistä ja niiden liittymisestä muuhun toimintaan, jolloin työntekijä saa tarvittavaa motivaatiota suorittaa omaa tehtäväänsä. Tärkeää on muistaa, että perehdyttäminen on työyhteisön johtamisen yksi keskeinen elementti. Sen tarkoituksena on kehittää henkilöstön omaehtoista ongelmanratkaisua ja toisaalta edesauttaa tiimityössä onnistumista. Perehdyttämiseen tulee sisällyttää tarpeeksi syvällistä informaatiota osaamiseen liittyvistä tiedoista ja taidoista. Yksityiskohtaisemmin näitä ovat esimerkiksi työmenetelmät, tarvittavat tiedot koneista ja laitteista, työturvallisuuskysymykset ja logistiikka. (Heinonen & Järvinen 1997, 142-143.)

Perehdyttämisestä on monenlaista hyötyä, mm. perehdytettävä oppii työnsä nopeasti ja oppii sen heti oikein. Tämä hyödyttää koko työyhteisöä, koska uusi työntekijä voi työskennellä ilman muiden apua. Usein perehdyttäminen liitetään ainoastaan uuden työntekijän opastamiseen, mutta yhtä tärkeää on tuoda perehdytys muutostilanteisiin. Tällöin työntekijät hallitsevat muutokset paremmin ja osaamistasoa kehitetään. (Työturvallisuuskeskus 2003, 19.) Oppiminen on myös osa muutosta. On tärkeää havaita, että muutos ei tarvitse olla radikaalia, vaan se voi olla käytännön toimintatapojen pientä hiomista tai ajatteleminen eri tavalla.

Tehokas ja laadukas perehdyttämisellä on todettu olevan suora yhteys parempiin työoloihin ja parempaan tuottavuuteen ja toisaalta hyvän perehdytyksen on osoitettu vähentävän työn fyysisiä ja psyykkisiä rasitteita. Samalla perehdyttäminen luo edellytykset organisaation moniulotteiselle kehittymiselle ja työpaikkojen pysyvyydelle. Mikäli perehdyttäminen on suoritettu mahdollisimman laadukkaasti, voi tuloksena olla organisaatio, mikä on kehittänyt tuloksellisuutta, kannattavuutta ja samalla myös kilpailukykyä. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.)

Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää organisaation olemassa olevia informatiivisia aineistoja, kuten vuosikertomuksia, henkilökuntalehtiä, tuote- ja palveluesitteitä, tuotehakemistoja sekä toimenkuvauslomakkeita.

Usein perehdyttäminen suoritetaan liian nopeasti. Organisaation on hyvä tunnustaa, että laadukas perehdyttäminen vie aikaa. Aina ei ymmärretä sitä, että käytetty aika tulee tavallisesti monin verroin takaisin. Perehdyttämisellä luodaan turvallisuuden tunnetta ja positiivista mielikuvaa, ja nämä yhdessä tarjoavat perustan hyvälle yhteistyölle myös jatkossa. (Kangas 1995, 47.)

4.2 Työssä jaksaminen

Työ on keskeinen arvostuksen kriteeri ja usein mielletään, että ihmisen itsearvostus riippuu siitä, mitä työtä hän tekee. Lisäksi useissa tutkimuksissa on todettu, että työ ja vapaa-aika ovat usein sidoksissa toisiinsa. Tämä johtaa siihen, että yksipuolinen ja passivoiva työ voi johtaa myös passiiviseen vapaa-ajan käyttöön. Toisaalta aktivoiva ja virikkeitä antava työ mahdollistaa monipuolisen vapaa-ajan. Työn sisältö vaikuttaa merkittävästi työtyytyväisyyteen ja työntekijän motivaatioon. Motivoivia tekijöitä ovat työtehtävien vaihtelevuus, kykyjen hyväksikäyttö, mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä työssä sekä mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja työaikoihin. (Heinonen & Järvinen 1997, 49-52.)

Yksi yleisimmistä loppuun palamisen syistä on työssä ilmenevä jatkuva kiire. Kiire taas johtaa stressiin, stressi uupumukseen ja lopulta burn outiin. Tämä kokonaisuus aiheuttaa työntekijässä tehottomuuden ja voimattomuuden tunteita, mikä alentaa ammatillista itsetuntoa ja ammattitilpeyttä. (Merikallio 2005, 5-9). Jatkuva kiire vaatii sekä esimieheltä että työntekijältä syvällistä työhön ja työtappoihin paneutumista. Ei riitä, että tiedostetaan kiire.

Lisäksi kiire saattaa johtaa siihen, että ydintehtävä unohdetaan, laadulla ja ihmissuhteilla ei ole merkitystä, väistellään arvoja ja keskitytään vain kiireen hallintointiin. Oleellista on miettiä, miten luodaan olosuhteet, joissa kiire niin

fyysisesti kuin psyykkisestikin rasittaa mahdollisimman vähän työntekoa. (Rauramo 2004, 20).

Työntekijöiden osaamisella on merkittävä rooli työtyytyväisyyteen. Halosen (2001, 79) mukaan parempi työntekijöiden osaaminen vähentää merkittävästi työssä uupumista. Työn suorittaminen voi vaikeutua myös siksi, että työntekijä ei tiedä, mitä häneltä odotetaan ja millainen hyvän työn tulisi olla (Ruohotie & Honka 1999, 34).

Rauramon (2004,132) mukaan yksi mahdollinen työssä jaksamisen kehittämistoimenpide on työyhteisön työn sisältöjen ja organisoinnin suunnittelu sekä vastuualueiden määrittely. Lisäksi Rauramo näkee tarpeen uudelle johdajuudelle, jossa työmääräysten jakajan on muututtava motivoijaksi, innostajaksi ja keskustelukumppaniksi.

Esimiehen merkitys alaisten hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle on huomattava, joten organisaation ylimmän johdon on huolehdittava, että keskijohto ovat paitsi päteviä ja ammattitaitoisia, myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. Esimiestyön ja työyhteisön hyvinvoinnilla tai yhteisön pahoinvoinnilla on selvä yhteys. Hyvä johtaminen liittyy työhyvinvointiin, kun taas ankara johtamisote aiheuttaa suoranaista pahoinvointia työpaikalla (Vesterinen 2006, 77-78).

Paljon puhutaan työyhteisön kehittämisestä, mutta on tärkeää havainnollistaa, mitä se on käytännössä. Rauramon (2004, 134) mukaan työyhteisön kehittäminen sisältää seuraavia tekijöitä:

- sujuvat työjärjestelyt
- tarkoituksenmukaiset ja turvalliset työvälineet ja tilat
- ajankäytön suunnittelu, tauotus, jaksotus
- toisten huomiointi
- laatu ja tulos sekä asiakaslähtöinen ajattelu
- onnistumisten huomiointi

Työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön yhteenliittymänä. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen ajatuksena on se, että toimenpiteiden ja

kehittämistyön tulisi kohdistua yksilön ominaisuuksien lisäksi myös kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin. Työyhteisön kehittämisen toimenpiteitä ovat mm. tiedonvälityksen tehostaminen, osallistumisen lisääminen, kiireen ja aikapaineen vähentäminen, muutosten hallinnan kehittäminen. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen toimenpiteinä nähdään mm. perehdyttäminen, työnohjaus, työkierto jne. (Vesterinen 2006, 33.)

Esimiehen on tärkeää pilkkoa kehittämisen toimenpiteet pienempiin osiin. Usein työntekijät voivat kokea pelkoa ja ahdistusta, mikäli muutos tuodaan liian suurena kokonaisuutena. Esimiehen on hyvä paloitella kehitystoimenpiteet ja asettaa välitavoitteita, joihin on suhteellisen helppo päästä. Tällöin työntekijät kokevat uudistumisen myönteisenä. (Työntekijöiden motivoiminen 2005, 70-71.)

4.3 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio syntyy silloin, kun jokainen työntekijä kehittää omia taitojaan jatkuvasti, mm. koulutuksen avulla. Mahdollisesti vaikein asia on luoda työyhteisöön sellainen kulttuuri, jossa tarkastellaan toisten ihmisten työkokemuksia rakentavasti ja avoimesti (Vesterinen 2006, 85). Tämä edellyttää luottamusta sekä keskinäistä arvostusta.

Oppimisen edellytys on työntekijän oma motivaatio oppimiseen, ja se, että työntekijä havaitsee, miten tietoa voidaan soveltaa omaan toimintaan työssä (Työturvallisuuskeskus 2003, 27). Usein uuden oppiminen perustuu aiemmin opittuun tietoon, mikä on vain hyväksi. Joskus saattaa käydä päinvastoin ja aiemmin opittu tieto jarruttaa uuden tiedon omaksumista. Suurin este oppimiselle saattaa tosin olla oma oppimisen vastainen asenne.

Osaaminen ja sen uudistaminen tulisi organisaatioissa saada osaksi organisaation normaalia käyttäytymistä. Jotta organisaatio on oppiva, tulee sen tuottaa, hankkia ja siirtää tietämystä sekä toisaalta toteuttaa toiminnassaan ja muutoksissaan uutta tietoa. On tärkeää suorittaa kokeilevaa toimintaa ja teste-

jä, joissa pyritään tiedon tuottamiseen. Sen lisäksi sisäinen ilmapiiri tulisi olla luottamuksellinen ja avoin. Johdon tulisi omalla toiminnallaan lisätä yksilöiden aloitteellisuutta ja sisäisiä keskusteluja. Toisaalta organisaation on kyettävä pyytämään apua ulkopuolelta, esimerkiksi asiakkailta ja tavarantoimittajilta. Lopuksi tiedon levittäminen organisaatiossa on yhtä tärkeää kuin sen tuottaminen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 214-219.)

5 JOHTAMISMALLIT KÄYTÄNNÖN ESIMIESTYÖN TUKENA

Työnkuvien laatimisella tulee olemaan vaikutusta päivittäiseen esimiestyöhön. Ravitsemuspalveluyksikössä saattaa esimiestyössä korostua liikaa suorituksen johtaminen, jolloin keskitytään itse suorittamiseen ja unohdetaan työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja tiedon prosessointi. Itse näen, että työnkuvien avulla voidaan johtaa osaamista ja kehittää sekä osaamistasoa että itse suoritusta. Esimiehellä on tärkeä rooli muutosten eteenpäin viejänä, ja siinä, että työnkuvat jäävät osaksi päivittäistä arkea, ja toisaalta opitaan kehittymään työnkuvien avulla.

Alkio-opiston ravitsemuspalveluyksikössä korostuu laaja-alainen osaaminen, ja koska yksikkö on suhteellisen pieni, jokaisen työntekijän työpanos on merkittävässä roolissa. Tällöin on erityisen olennaista, että esimies osaa käyttää työnkuvia yhtenä johtamisen työkaluna. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu osaamisen johtamista, työntekijöiden ydinosaamisalueita sekä henkilökohtaista kehittymistä. Osaamisen johtamisen jälkeen kuvataan tiedon ja suorituksen johtamista. Kaikki nämä yhdessä ovat erityisen tärkeitä esimiestyön osa-alueita, jotta toiminta on laadukasta ja työntekijät viihtyvät työssään. Myöhemmin tässä työssä tullaan yhdistämään tämän luvun ja edellisen luvun teoreettinen aineisto työnkuvien käytännön vaikutusten arviointiin.

5.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisessa tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio suoriutuu tehtävistään. Prosessissa lähdetään liikkeelle visiosta, strategiasta ja tavoitteista. On tärkeää määrittää osaamistarpeet selkeästi ja kysyä avoimesti, mitä osaamista organisaatio tarvitsee toteuttaakseen omia tarkoituksiaan. Lisäksi on määriteltävä ydinosaaminen, mikä luo kilpailuetua. Ydinosaaminen on tärkeää jaotella osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Kun määrittelyt on tehty, saadaan selville organisaation tai yksikön kehitystarpeet, jotka

edelleen pilkotaan yksilöiden kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2007, 131-133.)

Organisaation strategian toteuttamisessa jokaisen toimijan on osattava toimia hyvin, jotta tätä toimintaa voidaan hyödyntää päivittäisessä toiminnassa. Mikä tärkeintä tätä toimintaa tulee johtaa ja johtaminen ei voi olla irrallinen projekti, vaan osa jokaisen esimiehen päivittäistä toimintaa.

Etenkin palveluyrityksessä ydinosaminen ja kilpailuetu rakentuvat usein palveluprosessin sisälle. Tämä aiheuttaa haasteita yksinkertaisten keinojen löytämiseen vaadittujen strategisten valmiuksien kehittämiseen. Käytännön määrittelyssä organisaatiotason osaaminen jaetaan eri yksiköiden osaamisiksi ja sieltä edelleen yksilöiden osaamisvaateiksi. Kun tullaan yksilötasolle, muuttuu osaamissisältö konkreettiseksi ja käytännönläheiseksi. Yksinkertaisuus on tärkeää yksilön oppimisen ja omaksumisen kannalta. (Vilkkumaa 2007, 162-163.) Sydänmaanlakan (2007, 135) mukaan yksilön osaaminen sisältää työntekijän tiedon, taidon, asenteen, kokemuksen ja kontaktiverkostonsa.

Varsinkin yksilö- ja organisaatiotasoisien tietämyksen erottaminen, ymmärtäminen ja tunnistaminen voi olla aluksi erittäin vaikeaa. Joskus osa vaikeuksista selittyy sillä, että ei ymmärretä, mitä osaamisella tarkoitetaan. Osaamiseen sisältyy yksilön ja organisaation tiedot ja taidot sekä niihin perustuvaa kykyä ymmärtää ja ratkaista kohdattavia ongelmia ja toisaalta tarjota ratkaisut havaittuihin ongelmiin. (Vanhala ym. 2002, 222-225.)

5.1.2 Ydinosaaminen

Ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, mikä mahdollistaa organisaation menestyksen. Ydinosaaminen muodostaa organisaation kilpailukyvyn ytimen. Kaikissa organisaatioissa ja yksiköissä on hyvin paljon erilaista osaamista. Usein tästä osaamisesta suuri osa on selkeää, jota ei haluta tai osata hyödyntää ja joskus on tilanne, että ei edes tiedetä osaamisen olemassaolosta. Syynä on se, että johto ei ole määritellyt toiminnan kannalta keskeisiä osaamisalueita ja osaamisvaatimuksia. (Vilkkumaa 2007, 165-166.) Ydinosaamiset on vietävä yksikkötasolta yksilötasolle, jolloin saadaan selville, mitä ydinosaamista ja ydinpätevyksiä yksilöillä on oltava, jotta yksikkö pääsee tavoitteisiinsa. Lisäksi on tärkeää peilata ydinosaamisia tulevaisuuteen ja mahdollisiin muutosvaateisiin.

Joskus voisi olla tarpeen määrittellä ensin yksilötason ydinosaamiset, ja vastausen jälkeen suorittaa organisaatiokohtainen ydinosaamisten määrittely. Tällöin voidaan jopa yllättyä ydinosaamisen todellisuudesta. Toisaalta haasteena on löytää osaajat oikeaan aikaan oikeille paikoille. Myönteisenä seuraamuksena muodostuu suuri työtyytyväisyys, koska jokainen toimija voisi toteuttaa itsensä. (Vilkkumaa 2007, 166-167.)

On tärkeää huomata, että organisaatiossa on paljon erilaista osaamista ja ydinosaaminen on jotain erityistä tulevaisuuden menestyksekkään toiminnan kannalta. Organisaation osaaminen muodostuu ydinosaamisesta ja muusta osaamisesta. Muu osaaminen on myös välttämätöntä, mutta se ei ole ainutlaatuisia.

5.1.3 Osaamisen kehittäminen ja kehittämissuunnitelmat

Kun osaamisvaateet on selvitetty, laaditaan suunnitelma, miten niihin aiotaan vastata. Mitä tulee tehdä ja miten toimitaan, jotta tarvittava osaaminen saavutettaisiin tietyssä aikataulussa. On tärkeää muistaa, että osaamisen kehittäminen on osa johtamista ja esimiestyötä. Esimies on työntekijöiden kehittymisen mahdollistaja ja tässä roolissa on tärkeää käyttää välineenä henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia (Vilkkumaa 2007, 167-168).

Osaamisen johtamisen yksi käytännön väline on antaa ja vastaanottaa palautetta. Mikäli organisaatio toimii hyvin, on organisaatioon haluttu rakentaa erilaisia tapoja ja järjestelmiä palautteen keräämiseen. Palautteen saajaa voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: yksilön, tiimin ja koko yrityksen näkökulmasta. Viime vuosina on ollut tärkeää hakea palautetta mahdollisimman monelta suunnalta, ja puhutaankin ns. 360 asteen palautteesta, mikä tarkoittaa, että palautetta saadaan esimieheltä, alaisilta, kollegoilta. (Sydänmaanlakka 2007, 65.)

Ravitsemisyksikössä on tärkeää saada palautetta myös asiakkailta ateriaan ja palvelun laatuun liittyen. Kaikki palautteet ovat esimiestyön kannalta tärkeitä, ja mikäli ne osataan käsitellä oikein, voi organisaatio parhaimmillaan kehittyä ja pystyy paremmin vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Lisäksi tulee saada palautetta itse työntekijöiltä työtapojen toimivuudesta ja palvelun sekä tuotteen laadusta.

5.2 Tiedon johtaminen

Tieto on yhä merkittävämpi kilpailutekijä. Moni organisaatio kilpailee huippu-asiantuntijoista ja etenkin korkean teknologian yrityksillä puuttuva osaaminen ja tieto rajoittavat toiminnan kehittämistä. Tiedon merkitys on kasvanut siinä määrin, että tiedon johtaminen nousi uudeksi teemaksi 1990-luvulla. (Sydänmaanlakka 2007, 175.) Tänä päivänä olemme hukkoa tietoon ja informaatiotulvasta tulisi suodattaa toiminnan kannalta tärkeät tiedot. Yhä useammin ongelmana on myös se, että organisaatiossa on tarvittava tieto, mutta sitä on

vaikea paikallistaa ja toiseksi ei ehkä tiedetä, mitä tulisi tietää. On sanottu, että organisaatiot olisivat monin verroin tehokkaampia, jos ne tietäisivät, mitä ne tietävät. Onnistuneen tiedon johtamisen avulla organisaation toimintaa voidaan tehostaa ja järkevöittää. Luonnollisesti tärkeää on tuoda organisaatiossa oleva tieto näkyväksi ja kaikkien saataville, jotta uutta tietoa pystytään soveltamaan käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2007, 176.)

Tiedon johtaminen voidaan osaamisen johtamisen tavoin jakaa organisaatio- ja yksilötasolle. Toisaalta tiedon johtaminen voi olla IT-painotteista, jossa tieto tai osaaminen on kohde, jota johdetaan, ja toisaalta tiedon johtaminen voi olla ihmispainotteista, jossa tieto mielletään prosesseiksi ja tuotteiksi, joita voi hallita ja johtaa. (Vanhala ym. 2002, 227.)

Tiedolla on suuri merkitys mielekkään työn tunteeseen. Nykyisin saatetaan ahdistua ja jäädä tietotulvan alle, eikä enää kyetä poimimaan yksinkertaisista vaikuttavista tiedoista. Toisaalta saatetaan tarttua pieniin yksityiskohtiin ja unohdetaan toiminnan kannalta tärkeät elementit.

Tiedon johtaminen voidaan Sydänmaanlakan (2007, 183-185) mukaan jakaa alaprosesseihin seuraavasti:

- Uuden tiedon luominen, jolloin esimerkiksi ideoidaan ryhmässä, toteutetaan työkiertoa tai opiskellaan yksilöllisesti
- Tiedon hankinta, mikä tarkoittaa esimerkiksi osallistumista kurssille, internet-hakuja tai organisaation piilevän tiedon muuttamista havaittavaksi
- Varastointi, jolloin tieto käsitellään ja jäsenellään niin, että organisaation tietovarastot ovat luotettavia, hyvin organisoituja. Lisäksi yksilötasolla varastointi tarkoittaa tiedon sisäistämistä.
- Tiedon jakaminen, mikä toteutetaan erilaisten informaatiovälineiden avulla. Toisaalta ei saada unohtaa henkilökohtaisten kontaktien ja epävirallisten verkostojen merkitystä.
- Tiedon soveltaminen, jolloin olemassa olevaa tietoa hyödynnetään organisaation toiminnassa eikä keksitä asioita uudelleen ja tuhlaa turhaan organisaation resursseja.

Tiedon johtamisella on myös haitallinen kääntöpuoli. Mikäli tietoa yritetään johtaa liikaa, voi se kääntyä itseään vastaan, jolloin organisaatio ja sen työntekijät eivät pysty sisäistämään tietoa. Tällöin tieto muuttuu työyhteisössä merkityksettömäksi ja infoähky iskee yksilöihin.

5.3 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on erittäin tärkeää kokonaisuuden toiminnan kannalta ja se on toiminnan perustaso, johon tulee erityisesti kiinnittää huomiota. Suorituksen johtamisen tehtävä on tukea oppimista ja huolehtia siitä, että oppiminen on suurempaa kuin ympäristön muutos. Muita johtamisjärjestelmiä ovat osaamisen ja tiedon johtaminen. Kyseiset järjestelmät ovat osa suorituksen johtamista. Esimies ei tosin ole yksin vastuussa suorituksen johtamisesta, vaan se jakaantuu yksilön, tiimin ja esimiehen kesken. Tänä päivänä puhutaan itsensä johtamisesta, mikä on erityisen tärkeää johtaja-asemassa olevalle henkilölle. Jos et osaa johtaa itseäsi hyvin, et todennäköisesti pysty johtamaan muitakaan hyvin. (Sydänmaanlakka 2007, 229-232).

Tiedon ja osaamisen johtaminen voidaan nähdä osana laajennettua suorituksen johtamista. Yksi suorituksen johtamisen tärkeitä tehtäviä on organisaation oppimisen tukeminen. Suorituksen johtaminen pyrkii siihen, että asetetut tavoitteet saavutetaan, osaamista kehitetään järjestelmällisesti ja tieto on kaikkien käytettävissä organisaatiossa.

Palveluyrityksessä esimiehen toimintatapa heijastuu yksilöihin niin hyvässä kuin pahassakin. Esimiesten oma työmoraali, innostus, osaaminen, johtamistapa sekä asenne vaikuttaa yksikön ilmapiiriin, mikä puolestaan luo perustan henkilöstön suhtautumiselle asiakkaisiin, palvelun ja myynnin laatuun. Mikäli halutaan muutosta käytännön juurtuneisiin toimintatapoihin, esimiehen on pyrittävä muuttamaan työntekijöiden ajattelutapaa, jonka seurauksena heidän toimintatapansa muuttuvat. Ihmisten suorituksen johtamisesta on siis siirryttävä ihmisten ajattelun johtamiseen. Ehkä tehokkain tapa saada työntekijät ajat-

telemaan, on toteuttaa organisaation sisällä työkiertoja tai tutustumismatkoja erilaisiin toimintatapoihin. Tällä tavalla työntekijät voivat soveltaa uutta, koetua ja nähtyä tietoa käytäntöön. (Halonen 2001, 168-169.)

6 RAVITSEMUSPALVELUTYÖNTEKIJÖIDEN TYÖNKU- VAT

6.1 Työnkuvien laatimisen käytännön toteutus

Olen itse työskennellyt ruokapalvelutyöntekijänä Alkio-opiston ravitsemuspalveluyksikössä vuodesta 2003. Osan ajasta olen tehnyt ruokapalvelupäällikön vuosilomasijaisuuksia. Työnkuvat on laadittu oman käytännön työkokemuksen perusteella, ja osittain on hyödynnetty muiden ruokapalvelutyöntekijöiden ja ruokapalvelupäällikön keskusteluja ja haastatteluja. Lisäksi olen aikaisemmissa työpaikoissani päivittänyt työnkuvia, mistä olen saanut itselleni varmuutta työstäessäni työnkuvia.

Työskennellessäni esimiestehtävissä Alkio-opiston ravitsemuspalveluyksikössä pyrin kokeilemaan työvuorojen erilaisia ajoituksia niiden toteuttamisessa. Halusin saada työvuorot toimiviksi ja tasapuolisiksi. Työlistoilla on aiemmin ollut epäselvää, kuka esimerkiksi on päivän lounaskokki. Työntekijät ovat toisiinsa jakautuneet siten, että vahvemman lämpöisen keittiön taidot tuntenut henkilö valikoitui aina lounas- tai päivällisruokailun kokkivuoroon. Käytännössä kaikki työntekijät työskentelevät ruokapalvelutyöntekijän nimikkeellä ja kaikkien palkkaus on yhdenmukaistettu sillä perusteella, että kaikki tekevät yhtä vaativaa työtä ja kokkivuoroja.

Työnkuvien laatimisen pohjana on käytetty nykyisiä rutiineja. Olen itse työskennellessäni kirjannut ylös työtehtäviä, ja sen lisäksi olen aktiivisesti seurannut muiden työntekijöiden toimia. Työrutiinit on selkiytetty kirjallisesti ja vastuutettu tietyille vuorolle, jolloin sitoutetaan työntekijöitä entistä enemmän työhön. Työnkuvat on pyritty laatimaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja pelkistetyksi, jotta työntekijöiden on helppoa omaksua työtehtävät. Lisäksi työnkuviin on lisätty kunkin vuoron ydintehtävät. Muutoksia aiempaan käytäntöön on tullut mm. siinä, että on laadittu kokonaan uusi työvuoro, jota kutsutaan välivuoroksi.

6.2 Työvuorot ja ydintehtävät

Kuviossa 2 on esitelty Alkio-opiston ravitsemuspalveluyksikön työvuorot, niistä käytetyt lyhenteet ja selitykset lyhenteille.

AA (aikainen aamuvuoro) klo 6.00 – 13.39
A (aamuvuoro) klo 6.30 – 14.09
V (välivuoro) klo 8.30 – 16.09
I (iltavuoro) klo 10.21 – 18.00
II (viimeinen iltavuoro) klo 10.51 – 18.30

KUVIO 2 Työvuorot ja niistä käytettävät lyhenteet

Mielestäni on erityisen tärkeää määritellä Alkio-opiston ravitsemuspalveluyksikön työvuorojen ydintehtävät ennen työnkuvien yksityiskohtaisempaa laatimista. Tällöin muodostuu kuva yksikön toiminnan kannalta tärkeimmistä peruspilareista, joihin koko toiminta nojaa. Työnkuvat antavat yksityiskohtaisen kuvauksen kunkin työvuoron sisällöstä, mutta ne saattavat johtaa työntekijää harhaan liiallisella yksityiskohtaisuudellaan. Tällöin työntekijä voi unohtaa perustehtävänsä.

Aikaisen aamuvuoron eli AA-vuoron ydintehtävä on vastata aamupalasta ja lounaan lämpimästä ruoasta. Aamuvuoron ydintehtävä on toteuttaa lounaan salaattit. Välivuorolaisen ydintehtävänä on toimia päivän tiskaajana ja toteuttaa päiväkahvi. Iltavuorolaisen ydintehtävänä on laatia päivällisen salaattit ja viimeisen iltavuorolaisen vastuulla on päivällisen lämpimän ruoan valmistaminen.

Kuten teoriaosassa on aiemmin todettu, organisaation on äärimmäisen tärkeää tunnistaa ydinosaamiset ja sitä kautta ydintehtäväalueet. Kun ydintehtävät on määritelty, työntekijät pystyvät keskittymään työssään olennaiseen, johon koko yksikön toiminta perustuu. Tärkeintä on, että työntekijät tietävät yksikkönsä ydintehtävät, jolloin heille muodostuu kuva siitä, mitä heiltä odote-

taan. Tämän lisäksi yleinen kiire vaikeuttaa ydintehtävien tunnistamista, joten siksikin on tärkeää selkiyttää työntekijöille ydintehtävät.

6.3 Työnkuvien keskeinen sisältö

Kunkin työvuoron työnkuvien yksityiskohtainen ja käytännön työtehtäviä sisältävä luettelo on kuvattu opinnäytetyön liitteissä 1 - 5. Seuraavassa selvitetään työvuorojen keskeinen sisältö ja vastuualueet.

Päivän ruokahuollossa aloittaa aamuvuoroon tuleva työntekijä, ns. AA-vuorolainen. Hän vastaa aamiaisen valmistamisesta ja tarjolle laittamisesta sekä lounaan lämpimistä ruokalajeista dieetteineen. Tässä työvuorossa työntekijällä on lämmin keittiö vastuullaan. Yksityiskohtainen luettelo työnkuvan sisällöstä on selvitetty liitteessä yksi, josta selviää mm. AA-vuorolaisen vastuu ovien avaamisista ja hälytyslaitteiden päältä pois kytkemisestä.

Toinen aamuvuoron työntekijä auttaa aamiaisen tarjolle laittamisessa, minkä jälkeen hänen työnkuvansa muodostuu lounaan salaatin ja dieettien valmistamisesta. Lounasaikana aamuvuorolaiset toimivat yhdessä asiakaspalvelussa. Mahdollisuuksien mukaan aamuvuoron työntekijä auttaa astiahuollossa, kuten liitteessä kaksi on mainittu, ja siivoaa salin pöydät lounaan päätyttyä.

Välivuoron työntekijä vastaa lounaan ja päiväkahvin astiahuollosta. Hänen vastuullaan on myös päiväkahvista huolehtiminen, esimerkiksi raakapakasteiden paistaminen dieetteineen. Kuten liitteessä kolme on mainittu, työntekijän vastuulle kuuluu myös siivota ruokasalin pöydät päiväkahvin päätyttyä.

Iltavuoroon tulee kaksi työntekijää, joista ensimmäinen vastaa päivällisen salaattista sekä mahdollisista tilaustarjoiluista. Toinen iltavuoron työntekijä on päivällisen lämpimän aterian kokki. Hänen työnkuvaansa kuuluu myös dieetteistä huolehtiminen. He työskentelevät yhdessä päivällisen aikaan täydentäen linjastoa sekä vastaten astiahuollosta. Kuten liitteistä neljä ja viisi selviää,

iltavuorolaiset esivalmistelevat mahdollisuuksien mukaan seuraavan päivän aamupalaa ja lounasta.

6.4 Työnkuvien tuomat muutokset käytännön työhön

Suurimman muutoksen työvuoroihin on tuonut uusi välivuoro eli tiskaajan vuoro. Välivuoron työ muodostuu pääasiassa astiahuollon hoitamisesta. Ennen astiahuollon työt jaettiin vuorotellen työntekijöiden kesken, ei niinkään työvuorojen. Mielestäni uusi vuoro mahdollistaa paremman palvelun ja laadukkaammat tuotteet asiakkaille, kun päivän lounaskokki ei enää työskentele astiahuollossa, vaan asiakkaiden parissa vastaten ruoan riittävydestä ja tarjoilusta ruokailuajan alusta loppuun saakka. Mielestäni tämän vuoron myötä myös muut vuorot saadaan tehokkaampaan käyttöön ja työt voidaan jakaa paremmin päivän rytmiin.

Työnkuvien laatimisen myötä yksikössä otettiin käyttöön kiertävät työvuorot. Kierto on päivittäistä, joten esimerkiksi maanantaina aikaisessa aamuvuorossa oleva henkilö tulee tiistaina aamuvuoroon, keskiviikkona välivuoroon jne. Seuraavan viikon listassa eri henkilö aloittaa aikaisella aamuvuorolla, ja siten kierto saadaan mahdollisimman tasapuoliseksi. Jatkossa on keskusteltava työntekijöiden ja esimiehen kanssa siitä, tulisiko kiertoa hidastaa niin, että sama henkilö tekee esimerkiksi viikon ajan samaa vuoroa.

Työnkuvat tuovat aiempaa yksityiskohtaisempaa tietoa kunkin työvuoron vastuista. Aiemmin toiminta on perustunut työntekijöiden kokemukseen, ja sijaiset eivät näin ollen ole pystyneet toimimaan tarvittavalla tavalla. Toisaalta työvuorojen yksipuolisuus tietyillä työntekijöillä on johtanut siihen, että sijaisuuksia on ollut vaikea hoitaa sisäisillä järjestelyillä. Laadittujen työnkuvien kautta työntekijöille on saattanut tulla yllätyksenä tehtäviä, jotka kuuluvat tiettyihin työvuoroihin. Jatkossa ei ole epäselvyyksiä siitä, mihin työvuoroon mikäkin tehtävä kuuluu.

7 TYÖNKUVIEN VAIKUTUKSET ESIMIESTYÖHÖN JA TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖSSÄ VIIHTYMISEEN

Seuraavaksi arvioidaan laadittujen työnkuvien vaikutuksia käytännön esimiestyöhön ja työntekijöiden työssä viihtymiseen. Vaikutusten arviointi perustuu sekä omiin näkemyksiini että Alkio-opiston ravitsemuspalveluyksikön työntekijöiden ja esimiehen haastatteluun. Sekä työntekijöille että esimiehelle esitetyt kysymykset koskivat työssä jaksamista, työhön perehtymistä ja osaamisen kehittämistä. Kysymyksiin vastasivat yhteensä viisi ruokapalvelutyöntekijää ja yksikön ruokapalvelupäällikkö.

7.1 Työnkuvat johtamisen välineenä

Työnkuvien laatiminen Alkio-opiston ruokapalveluyksikölle antaa mahdollisuuden kehittää toimintaa jatkossa. Tähän asti työntekijät ovat työskennelleet hyvin yksipuolisesti ja tietyssä työvuorossa. Tämä ei ole palvellut pienen yksikön tarpeita eikä toisaalta vastannut työntekijöiden kaipaamiin haasteisiin.

Ruokapalvelupäällikön mielestä työnkuvien avulla perehdyttäminen helpottuu ja muuttuu laadukkaammaksi. Lisäksi uusi työntekijä saadaan nopeammalla aikataululla sisään organisaation toimintaan ja vältetään aloittelijan tekemät virheet. Alkio-opiston tapauksessa perehdyttäminen työnkuviin tulee osaksi työntekijöiden arkea. (Flink 2009.) Mielestäni esimiehen vastuulla on saattaa työnkuvat käytäntöön osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Työnkuvat tulevat olemaan myös esimiehen oma perehdyttämisen väline, koska uusi ravitsemusyksikön esimies on juuri aloittanut työnsä ja tullut yksikköön eri yrityksestä. Työnkuvien avulla hän saa laajan ja käytännönläheisen kuvan ruokapalveluyksikön toiminnasta. Tämä antaa esimiehelle kokonaiskuvan, ja hän voi kehittää työyhteisöä ja sen toimintatapoja yhä edelleen. Kehittäminen voi tarkoittaa esimerkiksi työtehtävien tasapainottamista kaikkien työvuorojen kesken.

Kuten aiemmin teoriaosassa on esitetty, tulee perehdyttämiseen sisällyttää tarpeeksi informatiivista tietoa ja mahdollisimman yksinkertaiseen muotoon

asetettua tietoa. Samalla yhdistetään perehdyttäminen tiedon johtamiseen, kun jaetaan pelkistettyyn muotoon muunnettua tietoa eteenpäin työntekijöille. Alkio-opiston ravitsemusyksikön toiminta tarvitsee uudistumista ja muutosta. Muutos on hyvä aloittaa perehdytyksen kautta. Tällöin työntekijät havaitsevat, että muutosajattelusta ollaan tosissaan ja halutaan muuttaa yksikköä tiettyyn suuntaan.

Osaamisen johtamiseen työnkuvat tarjoavat oivan työvälineen. Osaaminen on työnkuviissa pilkottu yksilötasolle ja hyvin yksinkertaiseen tehtävätason suorittamisen kuvailuun. Tämä edesauttaa jokaisen työntekijän kehittymistä ja työntekijä havaitsee käytännössä, mitkä työtehtävät työntekijä osaa ja missä työtehtävissä hän kaipaa kehittymistä. Työnkuvat tarjoavat lisäksi erinomaisen välineen kehityssuunnitelman ja työn arvioinnin laatimiseen. Työnkuviissa on selkeästi määritelty työtehtävät, jotka käytännössä voidaan tulkita osaamistarpeiksi. Esimiehen niin halutessa, tehtävistä voidaan poimia ydintehtävät ja muodostaa niiden avulla yksikön ydiosaamisalueet. Työnkuvat voivat antaa yllättäviäkin tuloksia siitä, mitä osaamista yksikössä todellisuudessa on ja mitä osaamista voidaan jatkossa hyödyntää aiempaa enemmän.

Mielestäni työnkuvia voidaan hyödyntää palautteen antamisessa ja kehityskeskustelujen pohjana. On tärkeää, että esimies kannustaa työntekijää oikeaan suuntaan, mutta myös tarvittaessa korjaa vääristyneitä työtapoja. Lisäksi voidaan luoda avoimempi keskustelukulttuuri työnkuvien pohjalta. Toisaalta esimiehen on huomioitava mahdollinen muutosvastarinta ja negatiiviset asenteet, joita työnkuvat voivat aiheuttaa työntekijöissä.

Työnkuvat ovat esimiehen tiedon johtamisen yksi osa-alue. Tiedot tulee muuttaa mahdollisimman pelkistettyyn ja yksinkertaiseen muotoon, jotta saavutetaan mahdollisimman suuri hyöty. On erittäin tärkeää, että laadittu tieto sisäistetään työntekijöiden keskuudessa ja sovelletaan käytännön työhön. Tässä esimiehen rooli on tärkeä. Työnkuvat tulee perustella työyhteisön jäsenille ja sen jälkeen valvoa niiden käytäntöön soveltamista sekä tarvittaessa muuttaa huomattuja epäkohtia.

Merkittävin käytännön hyöty työnkuvista liittyy suorituksen johtamiseen. On helppoa seurata suoritusta, kun työntekijöillä on tietyt raamit, joissa toimia. Toisaalta työntekijän on helpompi johtaa itseään, kun tietää työvuoron tavoitteet. Lisäksi suorituksen vastuu jakaantuu muillekin kuin esimiehelle, jolloin esimiehen työpaine helpottuu. Vastuu työstä jakautuu luonnollisemmin kaikkien kesken.

Lopullisena suorituksen johtamisen tavoitteena on muuttaa työntekijöiden ajattelutapaa ja johtaa enemmän ajattelua. Työnkuvien avulla jokainen työntekijä voi soveltaa omaa osaamistaan eri työvuoroissa ja tätä kautta esimies ja työntekijät näkevät toistensa tuotokset käytännössä. Tämä edesauttaa yksilöiden kehittymistarpeiden havaitsemista ja työntekijästä itsestään lähtevää oppimista. Toisaalta esimiehen tulee tiedostaa työnkuvien mahdollinen kääntöpuoli työntekijöiden kehittymisen suhteen. Työnkuvat on tarkoituksellisesti tehty pelkistetyiksi, jotta ne on helppo sisäistää, mutta tarkoituksena ei ole vähentää työntekijöiden itsenäistä ajattelua. Vaarana voi olla, että työntekijät vain suorittavat, mutta eivät kehitä ajatteluaan. Esimiehen rooli on ylläpitää avointa ja kehittävää keskustelukulttuuria ja olla itse avoin uusille ideoille ja toimintatapojen muutoksille.

Työnkuvien kautta esimiehen on helpompi seurata yksikön budjettia. Oikein johdettuna työnkuvat ovat erinomainen väline tehostaa yksikön toimintaa, ja saada myös ruokapalvelujen laatua ylemmäs. Kuten edellä on todettu, budjetti ei anna tietoa ravitsemuspalveluiden eri toimintojen tehokkuudesta, vaan tuottaa ainoastaan faktatiedot käytetyistä euroista. Ravitsemuspalveluyksikön esimies näkee, että työtehtäviä kierrättämällä ja työnkuvia seuraamalla voidaan nähdä erot eri työntekijöiden toimintatavoissa, ja toisilta oppimalla voidaan viedä kunkin työntekijän osaamista eteenpäin (Flink 2009). Ammatitiosaamisen ja oikean motivoinnin kautta, voidaan yksikön toimintaa tehostaa mielestäni merkittävästi.

Esimiehen mukaan on tärkeää päivittää työnkuvia myös jatkossa, jotta ravitsemuspalveluyksikkö pysyy muuttuvassa työssä mukana (Flink 2009). Mielestäni tämä on erittäin tärkeä pitää mielessä. Lisäksi esimies kokee, että vaara-

na voi olla se, että työnkuvat ohjaavat liiaksi työntekijöitä, jolloin toisten työntekijöiden huomiointi ja auttamishalu vähenevät (Flink 2009). Tässä korostuu työnkuvien päivittäminen ja avoin toimintakulttuuri, jossa ei liiaksi juututa rutii-neihin, ja toisaalta kannustetaan toiminnan kehittämiseen.

7.2 Työnkuvat työntekijän näkökulmasta

Olen haastatellut ravitsemuspalveluyksikön työntekijöitä työnkuvien vaikutuk-sista. Seuraavassa on koottu haastattelujen ajatuksia.

Työnkuvat antavat työntekijöiden mielestä selkeän rungon työvuorolle, jolloin tarpeelliset tehtävät tulevat varmasti tehdyiksi ja työntekijät ovat varmoja siitä, että asiat tehdään oikein. Lisäksi työntekijät ovat kokeneet saaneensa enem-män vastuuta ja päivän työt tulevat jaettua tasapuolisemmin kaikkien työnteki-jöiden kesken. (Kangas, Lahtinen, Nieminen, Savinen & Sirviö, 2009.)

Kuten aiemmin on todettu, työntekijöiden on tärkeä tuntea arvostusta omasta työstään ja siitä, että he osaavat suorittaa tehtävät oikein ja sitoutuvat parem-min työhön. Tämä edesauttaa merkittävästi työssä viihtymistä, koska työnteki-jöiden ei tarvitse tuntea epävarmuutta työtehtävistään. Työssä jaksaminen on linkitetty työn sisällön mielekkyyteen. Jatkossa tavoitteena on, että jokainen Alkio-opiston ravitsemispalveluyksikön työntekijä tekee kaikkia vuoroja. Tällöin työtehtävät vaihtelevat, jolloin työntekijät saavat työstään enemmän virikkeitä ja motivoituvat aiempaa paremmin työhönsä (Flink 2009). Laaditut työnkuvat helpottavat työntekijöiden uusiin työtehtäviin oppimista ja toisaalta laskevat työntekijöiden kokemaa stressiä.

Alkio-opiston ravitsemispalveluyksikössä on pitkään jatkunut kiire. Osittain kii-re on johtunut työtehtävien epäselvyydestä, sijaisten heikosta saatavuudesta ja laadukkaan perehdytyksen puutteesta. Kiire on näkynyt työntekijöiden voi-mattomuuden tunteena ja osittain tehottomuutena. Työntekijät kokevat, että jatkossa työnkuvien avulla selkeytetään työpäivän kulkua ja vähennetään työntekijöiden ylimääräistä stressiä. Lisäksi työntekijät näkevät, että työnkuvat

tarjoavat hyvän välineen uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, mikä osaltaan helpottaa työskentelyn sujuvuutta (Kangas ym. 2009).

Kun työntekijöiden motivaatio kasvaa, syntyy heille halu oppia uutta ja kehittää omia taitojaan myös jatkossa. Kuten teoriaosassa on esitetty, työyhteisön kehittämisen lähtökohtana ovat sujuvat työjärjestelyt. Työntekijöiden mielestä työnkuvien avulla työstä tulee jäsennellympää ja sitä kautta sujuvampaa, ja toisaalta he näkevät olevansa aiempaa valmiimpia kehittämään omia taitojaan myös jatkossa, kun perusasiat ovat selkeitä (Kangas ym. 2009).

Työnkuvista on hyötyä myös esimiestoimintaan työntekijöiden näkökulmasta. Tähän asti esimies on ns. sammuttanut tulipaloja ja kiireen keskellä ei ole ehtinyt keskittyä työntekijöiden henkilökohtaisiin kehittämistarpeisiin. Työntekijät tulevat jatkossa enemmän kuulluiksi ja nähdyiksi, mikä vastaavasti lisää työssä jaksamista. Kaiken kaikkiaan työntekijät kokevat, että laadituilla työnkuvilla on positiivinen vaikutus työssä viihtymiseen (Kangas ym. 2009.)

Ravitsemuspalveluyksikön työntekijät eivät suhtautuneet työnkuviin negatiivisesti eivätkä nähneet työnkuvien tuovan juuri mitään huonoja vaikutuksia. Mielestäni työnkuvia tulee jatkossa päivittää aktiivisesti, jotta toimintaa kehitetään ajanmukaisesti. Lisäksi työntekijöiden luovuutta ei tule kahlita työnkuvilla. Tämä edellyttää esimieheltä reagoimista ja luovuuden sallimista.

7.3 Työnkuvien merkitys organisaatiolle

Organisaation kannalta työnkuvien laatimisella on vaikutusta ruokapalveluyksikön toiminnan tehokkuuteen. Aiemmin saattoi syntyä tilanteita, joissa työntekijät eivät tieneet kenen vastuulle työtehtävä kuuluu. Tämä aiheutti sekaannusta, tehostomuutta ja laski asiakkaiden palvelukokemuksen laatua. Ylimmäle johdolle työnkuvat antavat käsityksen ruokapalveluyksikön resurssitarpeesta ja toisaalta yhdellä silmäyksellä johto näkee, mitä yksikkö käytännössä tekee.

Mikäli työnkuvat saadaan osaksi jokapäiväistä toimintaa ja niiden avulla motivaatio työhön kasvaa, tulee organisaatiolle hyötyä monella tapaa. Työntekijöiden sairauspoissaolot vähenevät, kun työssä viihtyminen kasvaa. Toisaalta kustannuksia säästetään sujuvammilla toimintatavoilla ja sijaisten laadukkaammalla perehdyttämisellä.

8 POHDINTA

Työnkuvien laadinnalla on positiivisia vaikutuksia Alkio-opiston ravitsemuspalveluyksikön toimintaan ja sen kehittämiseen. Yksikössä on pitkään keskusteltu työnkuvien ja työtehtävien tarpeellisuudesta, mutta käytännön toimenpiteet asian eteenpäin viemiseksi ovat olleet vähäisiä. Suurin este työnkuvien laatimiselle on ollut ajan puute. Tilanne muuttui, kun yksikköön valittiin uusi esimies ja työnkuvat koettiin myös hänen perehdyttämisekseen hyväksi välineeksi.

Työnkuvat tullaan ottamaan ravitsemuspalveluyksikössä yhdeksi esimiestyön välineeksi, mikä on mielestäni erittäin hyvä asia. Esimiehen on ollut vaikeaa kehittää yksikön toimintaa, koska työntekijät ovat suorittaneet yksipuolisia työvuoroja ja heidän halukkuutensa työtehtävien laajentamiseen on ollut vähäistä. Osaltaan työntekijät ovat pelänneet muutosta, koska eivät ole käytännössä tienneet työtehtävien sisällöistä. Työnkuvien laatimisella poistetaan turhat pelot ja kannustetaan pienin askelin kohti uutta.

Tärkeää on jatkossa muistaa, että työnkuvissa saattaa olla edelleen kehitettävää. Ei pidä juuttua näihin kaavoihin, vaan on ajateltava, että laaditut työnkuvat ovat alku toiminnan edelleen kehittämiseksi. Työnkuvat ovat esimiehen väline pelkistää yksikön toimintaa pieniin osatehtäviin, ja mikäli näissä tehtävissä nähdään jotain turhaa tai jotain johon tulee keskittyä, on näihin reagoitava. Kaiken lähtökohtana on luoda avoin ja keskusteleva työkulttuuri, jossa jokainen työntekijä on osa aitoa oppivaa organisaatiota. Kaiken toiminnan kehittämisen taustalla on sekä organisaation että työntekijöiden etu. Uskon, että työnkuvilla voidaan saavuttaa molemmat.

Itselleni mieluisinta on ollut työntekijöiden ja esimiehen avoin ja positiivinen suhtautuminen laadittuihin työnkuviin. Työntekijät näkevät työnkuvat hyvänä ja tärkeänä asiana sekä oman kehittymisen että työskentelyn paremman sujuvuuden kannalta. Mikä hienointa, työntekijät aidosti kokevat, että työnkuvat auttavat viihtymään entistä paremmin töissä.

LÄHTEET

- Flink, M. 2009. Ruokapalvelupäällikkö, Alkio-opisto. Haastattelu. 5.11.2009.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Gummerus.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.
- Kangas, A. 2009. Ruokapalvelutyöntekijä, Alkio-opisto. Haastattelu. 4.11.2009.
- Kangas, P. 1995. Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki. Painatuskeskus.
- Lahtinen, S. 2009. Ruokapalvelutyöntekijä, Alkio-opisto. Haastattelu. 2.11.2009.
- Lampi, R, Laurila, A & Pekkala M-L. 2009. Ruokapalvelut työnä. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY
- Merikallio, A. 2005. Loppuun ei tarvitse palaa. Helsinki: Talli Koto-Kolmio.
- Mikä on Alkio-opisto 2009. Alkio-opiston teemasivut. Viitattu 19.10.2009
www.alkio-opisto.fi
- Nieminen, P. 2009. Ruokapalvelutyöntekijä, Alkio-opisto. Haastattelu. 2.11.2009.
- Opiskelu Alkio-opistossa. Alkio-opiston teemasivut. Viitattu 19.10.2009.
www.alkio-opisto.fi
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat: Helsinki. Edita Prima.
- Ruohotie, P. & Honka, J, 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Savinen, H. 2009. Ruokapalvelutyöntekijä, Alkio-opisto. Haastattelu. 2.11.2009.
- Sirviö, M. 2009. Ruokapalvelutyöntekijä, Alkio-opisto. Haastattelu. 2.11.2009.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Gummerus.
- Työntekijöiden motivoiminen. 2005. Helsinki: Perhemediat.
- Työturvallisuuskeskus. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3 uudistettu painos. Helsinki: Otava.

Vesterinen, P (toim.). 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.

Vilkkumaa, M. 2007. 11 askelta menestykseen. Viisas yritys. Jyväskylä: Gummerus.

LIITTEET

Liite 1. Työnkuva AA-vuorolle

- Tulee keittiöön ensimmäisenä ja avaa ovet. Ulko-oven kaksoislukot ja keittiön ovet.
- Viikonloppuisin kuittaa hälytyksen tarvittaessa.
- Laittaa yleisvirran päälle keittiön toimistosta.
- Lukee päivän tapahtumat ilmoitustaululta.
- Keittää aamukahvin ja teeveden kahvinkeitinillä suoraan vaunulle lämpösäiliöihin.
- Laittaa salin linjaston hauteet päälle. Tarkistaa veden määrän kuumahautteessa.
- Keittää aamupuuron höyrypaistolla yhdistelmäuunissa tai painekeitinissä.
- Keittää tarvittaessa kananmunat höyrypaistolla yhdistelmäuunissa tai painekeitinissä.
- Laittaa leikkeleet (vähintään kahta lihaleikkelettä, joista toinen kalkkunaa) tarjolle sekä juustovadin.
- Laittaa leivät tarjolle.
- Laittaa tuoreet vihannekset tarjolle.
- Valmistaa aamun tuoremehun tiivisteestä ja vie tarjolle.
- Esivalmistelee lounasta.
- Tyhjentää chilleristä eli jäähdytyskaapista mahdolliset uudelleen lämmitettävät tuotteet sekä entraa ne tarvittaessa uudelleen.
- Käy aamiaisella / aamukahvilla yhdessä A-vuoron kanssa klo 7.15 – 7.30.
- Valmistaa päivän lounaan sekä dieetit.
- Vie ruoan tarjolle klo 10.50.
- Pitää lounastauon yhdessä muiden työntekijöiden kanssa klo 11.00 – 11.30.
- Huolehtii salin siisteydestä sekä tarjolla olevan aterian riittävydestä lounaan ajan.
- Huolehtii ruokanäytteiden ottamisesta.
- Keittää päiväkahvin valmiiksi ja huolehtii opettajien päiväkahvikärrystä.

- Työskentelee tarvittaessa kassalla.
- Tyhjentää astioita tiskin puhtaassa päässä paikoilleen.
- Ruokailun päätyttyä klo 13.00 tyhjentää linjaston ja huolehtii ruokien jatkokäsittelystä.
- Laittaa salin päiväkahvikuntoon yhdessä A-vuoron kanssa.
- Päiväkahvilla tarjolla; kahvi, teevesi, punainen mehu ja kahvileivät/hedelmät sekä dieetit.
- Käy päiväkahvitauolla klo 13.20 – 13.34, jonka jälkeen työpäivä päättyy.

Liite 2. Työnkuva A-vuorolle

- Lukee päivän tapahtumat ilmoitustaululta.
- Auttaa aamupalan laittamisessa AA-vuoroa.
- Laittaa tarjolle vihannekset, aamun hillon ja marjat.
- Esivalmistelee päivän salaatteja.
- Vie alakerran salaattiosastoon tarvittavat tarjoiluastiat ja työvälineet.
- Hakee kassan rahalaatikon kassakoneeseen.
- Käy aamiaisella tai aamukahvilla yhdessä AA-vuoron kanssa klo 7.15 – 7.30.
- Valmistaa päivän salaatit ja niiden dieetit alakerran salaattiosastolla.
- Tuo valmiit salaatit yläkerran vihanneskylmiöön vaunulla ja hissillä sekä siivoaa työpisteensä alakerrassa.
- Vie salaatit tarjolle linjastoon klo 10.50.
- Laittaa tarjolle salaatinkastikkeen sekä mahdolliset muut lisukkeet.
- Ruokailee yhdessä muiden kanssa klo 11.00 – 11.30.
- Huolehtii salista ruokailun aikana täydentäen linjaston tuotteita ja pitäen linjaston siistinä.
- Huolehtii ruokanäytteet.
- Tyhjentää tiskin puhtaassa päässä puhtaita astioita takaisin omille paikoilleen.
- Työskentelee tarpeen mukaan kassalla.
- Ruokailun päätyttyä klo 13.00 siivoaa salin; pyyhkii pöydät, linjastot, astioiden palautuspisteen ja tyhjentää roskavaunun.
- Laittaa salin päiväkahvikuntoon yhdessä AA-vuoron kanssa.
- Päiväkahvilla tarjolla; kahvi, teevesi, punainen mehu ja kahvileivät/hedelmät sekä dieetit.
- Käy päiväkahvitaulla klo 13.30 – 13.50.
- Huolehtii kahvin riittävydestä, keittää tarvittaessa lisäpannun.
- Työpäivä päättyy keittiössä klo 14.04.

Liite 3. Työnkuva V-vuorolle

- Lukee päivän tapahtumat ilmoitustaululta.
- Huolehtii mahdolliset kahvitukset.
- Valmistaa päivän jälkiruoan dieetteineen tarvittaessa.
- Huolehtii päiväkahvileivästä ja dieeteistä. Tarvittaessa paistaa tuotteet.
- Huolehtii aamiaistarjoilusta.
- Tiskaa aamiaistiskin.
- Tyhjentää ja siivoaa salin aamiaisen jälkeen.
- Laittaa salin uudelleen kuntoon lounasta varten: hauteet päälle, leipien täydennys, juomien täydennys, levitteiden täydennys.
- Ruokailee yhdessä muiden kanssa klo 11.00 – 11.30.
- Tiskaa lounastiskin ja huolehtii tiskikoneen ja tiskiosaston siisteydestä.
- Käy päiväkahvitaulla klo 13.30 – 13.50.
- Huolehtii päiväkahvitarjoilusta
- Työskentelee tarvittaessa kassalla
- Huolehtii päiväkahvitiskistä.
- Huolehtii opettajien päiväkahvikärryn viennistä klo 14 jälkeen ja takaisin hakemisesta klo 15 jälkeen kabinetista. Laittaa kahvikärryn uudelleen kuntoon seuraavaa päivää varten.
- Kahviajan päätyttyä klo 15.00 siivoaa salin ja kahvilinjaston sekä tuo kahvitarjoilut keittiön puolelle omille paikoilleen.
- Laittaa salin kuntoon päivällistä varten valmiiksi
- Auttaa tarvittaessa iltavuoroa.
- Työpäivä päättyy klo 16.04.

Liite 4. Työnkuva I-vuorolle

- Lukee päivän tapahtumat ilmoitustaululta.
- Esivalmistelee illan salaattia ja vie tarvittavat työvälineet ja tarjoiluastiat alakerran salaattiosastolle.
- Huolehtii mahdollisista saunatarjoiluista.
- Ruokailee yhdessä muiden kanssa klo 11.00 – 11.30.
- Valmistaa päivällisen salaatin ja sen dieetit.
- Käy päiväkahvitauolla klo 13.30 – 13.50.
- Auttaa tarvittaessa V-vuoroa.
- Esivalmistelee seuraavan päivän aamiaista ja lounasta.
- Vie salaatit ja salaatinkastikkeen tarjolle klo 16.00.
- Huolehtii tiskiosastosta päivällisen ajan.
- Työskentelee tarvittaessa kassalla.
- Siivoaa tiskiosaston ja puhdistaa astianpesukoneen.
- Laittaa korit tiskilinjalle aamiaista varten valmiiksi.
- Sulkee astianpesupisteen ”rullaoven”.
- Työpäivä päättyy klo 17.55.

Liite 5. Työnkuva II-vuorolle

- Lukee päivän tapahtumat ilmoitustaululta.
- Tarkistaa chilleristä uudelleen lämmitettävien ruokien tilanteen.
- Ruokailee yhdessä muiden kanssa klo 11.00 – 11.30.
- Valmistaa tarvittaessa seuraavan päivän jälkiruoan.
- Valmistaa päivällisen ja sen dieetit.
- Käy päiväkahvitauolla klo 13.30 – 13.50.
- Huolehtii mahdollisista saunatarjoilun lämpimistä ruokalajeista.
- Esivalmistelee seuraavan päivän lounasta.
- Vie päivällisen tarjolle klo 16.00
- Huolehtii salin puolella päivällistarjoilusta.
- Tyhjentää astianpesusta puhtaita astioita omille paikoilleen.
- Työskentelee tarvittaessa kassalla.
- Päivällisen päätyttyä klo 17.30 huolehtii tarjoilut takaisin omille paikoilleen sekä siivoaa salin pöydät, linjastot, astianpalautuspisteen sekä tyhjentää ja puhdistaa roskavaunut.
- Laittaa salin aamiaista varten valmiiksi.
- Huolehtii kassan rahalaatikon viemisen lukkojen taakse.
- Lukitsee keittiön kaikki ovet; kabinetti, sali, keittiön yläovi lähtiessä ja alakeran ulko-ovi.
- Sammuttaa päävirran keittiön toimiston oven pielestä.
- Sammuttaa valot.
- Työpäivä päättyy keittiöllä klo 18.25.