



# Henkilöstön osaamisen nykyti- lan kartoitus

Sari Corell

OPINNÄYTETYÖ  
Huhtikuu 2019

Palveluliiketoiminnan johtaminen  
Restonomi YAMK

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtaminen  
Restonomi (YAMK)

CORELL, SARI  
Henkilöstön osaamisen nykytilan kartoitus

Opinnäytetyö 75 sivua, joista liitteitä 7 sivua  
Toukokuu 2019

---

Tämä tutkimustyö on tehty toimeksiantona Ylöjärven kaupungin ruokapalvelulle, ja tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön osaamisen nykytilannetta. Tutkimuksessa laadittiin osaamiskartoitusta varten kyselylomake, jolla kartoitus suoritettiin. Esimiehille lähetettiin lisäksi sähköpostilla haastattelulomake, jossa tiedusteltiin tulevaisuuden osaamistarpeita. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää osaamisen jakautuminen eri työyksiköiden välillä. Tutkimus toteutettiin sekä kvantitatiivisena että kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen keskeisimpiä käsitteitä ovat osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen ja osaamiskartoitus. Teoria on koostettu kirjallisista ja sähköisistä aineistoista. Osaamiskartoituksen teoreettisena pohjana on käytetty Hätösen Osaamiskartoituksesta kehittämiseen -teosta. Osaamiskartoitus lähetettiin 65 henkilölle, joista 47 vastasi kyselyyn, vastausprosentiksi muotoutui 72 %.

Tutkimuksen tulokset on kuvattu erilaisin grafiikoin ja tutkimuksen tuottamien tulosten perusteella osaamiskartoitusta pidettiin ajankohtaisena ja tärkeänä. Osaamiskartoituksen tuloksena henkilöstön osaaminen on hyvin monipuolista, ammattitaitoista ja kehittämisen osa-alueitakin löytyi. Pääosin osaamista osataan hyödyntää ruokapalveluiden eri tehtäväalueilla. Tutkimuksessa ilmeni osaamisen jakautumisessa eri työyksiköiden välillä eroja, joihin johtopäätökset ja pohdinta -osiossa on annettu erilaisia kehittämisideoita. Tutkimuksen tulokset olivat monitahoisia ja verrannollisia teoreettiseen viitekehykseen ja aiemmissa tutkimuksissa saatuihin tuloksiin. Osaamisen kehittämiseen on tuotu ideoita johtopäätökset ja pohdinta -osiossa. Osaamisen kartoittaminen ja osaamisen kehittämistyö aloitetaan toimeksianto organisaatiossa tämän tutkimustyön jälkeen.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Hospitality Management

CORELL, SARI  
Competence Mapping of Current Staff Skills

Master's thesis 75 pages, appendices 7 pages  
May 2019

---

This research work has been commissioned to serve the food service of the city of Ylöjärvi, and the aim of the study was to map the current situation of personnel skills. A questionnaire for a survey was compiled for the study. In addition, an interview form was sent to managers to inquire about the needs for future skills. The aim of the study was also to clarify the competence distribution between different work units. The research was conducted as a quantitative and qualitative research method.

The key concepts of the theoretical framework of the study are competence, competence management, competence development and competence mapping. The theory is composed of written and electronic materials. As the theoretical basis for the competence mapping, a book about the process from competence mapping to development by Heljä Hätönen has been used. The competence questionnaire was sent to 65 persons, 47 of whom responded to the questionnaire, the response rate was 72 %.

The results of the study have been described in different graphs, and based on the results of the research, the competence mapping was considered topical and important. The results of the competence mapping showed that the personnel is skilled and their competence is very diverse. However, areas for development were found. Knowledge is mainly used in different areas of food services. The research revealed differences in the division of competences between different work units. The conclusions and reflection section provide different development ideas to level these differences. The results of the study were complex and proportional to the theoretical framework and the results of previous studies. Ideas for the development of expertise have been brought to the conclusions and reflection section. Skills mapping and competence development work will be started in the organization after the study.

---

Key words: competence mapping, competence, competence management, competence development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Työn taustaa .....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu .....	7
1.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	8
1.5	Ylöjärven kaupungin ruokapalvelu .....	9
2	OSAAMINEN .....	11
2.1	Osaamisen määrittely .....	11
2.1.1	Yksilön osaaminen ja oppiminen .....	12
2.1.2	Hiljainen tieto .....	15
2.1.3	Organisaation osaaminen ja oppiminen .....	18
2.1.4	Ydinosaaminen .....	19
2.2	Osaamisen johtaminen .....	20
2.2.1	Osaamisen johtamien esimiestyössä .....	22
2.2.2	Osaamisen johtaminen julkisessa organisaatiossa .....	24
2.3	Osaamisen kehittäminen .....	25
2.4	Osaamisen kartoittaminen ja osaamisen kehittäminen eri tutkimuksissa .....	30
3	OSAAMISEN KARTOITTAMINEN .....	32
3.1	Osaamiskartoituksen tarkoitus .....	32
3.1.1	Osaamiskartan merkitys .....	33
3.1.2	Osaamisalueet .....	35
3.1.3	Osaamistasojen määrittely .....	35
3.2	Osaamisen arviointi .....	38
3.2.1	Itsearviointi .....	38
3.2.2	Kehityskeskustelu .....	39
4	OSAAMISKARTOITUS RUOKAPALVELUHENKILÖSTÖLLE .....	41
4.1	Työn toteuttaminen .....	41
4.2	Osaamiskartoituksen kohderyhmä .....	43
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	44
5.1	Tutkimus tulokset .....	44
5.1.1	Ruokapalvelutyöntekijöiden osaamisen taso .....	45
5.1.2	Vastaavien ruokapalvelutyöntekijöiden osaamisen taso .....	47

5.1.3 Suurtaloukokkien osaamisen taso .....	49
5.1.4 Dieettikokkien osaamisen taso .....	50
5.1.5 Esimiesten osaamisen taso .....	52
5.1.6 Osaamisen jakautuminen eri valmistuskeittiöiden välillä .....	54
5.2 Yhteenveto ruokapalveluhenkilöstön osaamisen tasosta .....	55
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	57
LÄHTEET .....	64
LIITTEET .....	67
Liite 1. Saatekirje .....	67
Liite 2. Osaamiskartoitus.....	68
Liite 3. Avoimet kysymykset esimiehille .....	73
Liite 4. Osaamiskartta ruokapalveluhenkilöstön osaamisen arviointiin.....	74

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Organisaatioiden tärkein kilpailuetu on osaava henkilöstö, joka motivoituu ja innostuu omasta työstään. Hyvää suoritusta tavoitteleva, muutoksiin kykenevä ja hyvinvoiva henkilöstö on keskeinen voimavara myös julkisessa organisaatiossa. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tarvittavan osaamisen sisältökin muuttuu hyvin nopeasti. (Sydänmaalakka 2012, 16.) Korkealla osaamisella on suuri merkitystä organisaation ominaisuuksien kehittymiseen; innovaatiot, palvelun korkea laatu sekä kilpailijoita tehokkaammat prosessit, joiden avulla kyetään toimimaan kustannustehokkaammin kuin kilpailijat (Ojala 2008, 29).

Työelämän muutokset ja niihin liittyvät tavoitteet ja odotukset kohdistuvat vahvasti myös julkisiin organisaatioihin ja niiden toimintatapoihin. KT Kuntatyönantajien mukaan lähes kolmasosa kunta-alan työntekijöistä eläköityy vuoteen 2028 mennessä. Laaja-alaisemmat palveluprosessit haastavat kuntaorganisaatiota huomioimaan tulevat muutokset strategioissaan sekä talous- ja henkilöstösuunnitelmissaan. Osaavista tekijöistä käydään kovaa kilpailua ja tulevia osaamistarpeita tulee osata ennustaa huomioiden organisaatioiden perustehtävät, asiakkaat, henkilöstön osaaminen sekä muuttuva toimintaympäristö. Osaamisen ennakkoinnilla varmistetaan myös että henkilöstövoimavarojen kehittäminen perustuu tulevaisuuden tarpeisiin ja tukee organisaation strategian toteuttamista. (KT Kuntatyönantajat 2017.)

Tämä kehittämistyö toteutettiin toimeksiantona Ylöjärven kaupungin ruokapalveluun, jossa olen työskennellyt useamman vuoden esimiestehtävissä. Tutkimus pohjautuu kohdeorganisaation kehittämiseen ja Ylöjärven kaupungin kaupunki-strategiaan olla rohkea edelläkävijä. Tutkimuksen aiheeseen liittyy kaupungin johtoryhmän kehoitus olla kehitysrohkeita; kehittää toimintaa aktiivisesti ja toimirajat ylittäen. Osaamisen kartoittaminen on yksi askel osaamisen kehittämiseen, jonka pääpaino on osaamisen vahvistamisessa, oppimisilmapiirin kehittämises- sä ja oppimisen esteiden poistamisessa (Hätönen 2011, 7).

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ruokapalveluhenkilöstön osaamisen nykytila osaamiskartan avulla. Tutkimuksen avulla pyritään myös tarkastamaan osaamisen jakautumista työyksiköiden välillä. Tutkimuksen tavoitteena on laatia kyselylomake, jolla osaamisen eri osa-alueita voidaan tarkastella laajalaisesti tai muokkaamalla lomaketta yksityiskohtaisempaan kartoittamiseen.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys ja päätavoite on selvittää:

- Millainen on ruokapalveluhenkilöstön osaamisen nykytila?

Lisäksi alakysymyksillä voidaan luoda käsitykset siitä, miten osaaminen jakautuu valmistuskeittiöiden osalta sekä millaisena hyötynä osaamiskartoitukset osataan ruokapalveluissa nähdä myös jatkossa.

- Miten osaaminen jakautuu eri valmistuskeittiöiden välillä?
- Mitä hyötyä osaamiskartoituksilla on ruokapalveluissa?

Tämän tutkimuksen rajauksena toimii toimeksiantona osaamisen nykytilan selvittäminen. Osaamiskartoitus toteutettiin ruokapalveluhenkilöstölle, jotka työskentelevät joko valmistus- tai palvelukeittiössä. Jakelukeittiöiden henkilökunta rajattiin pois kartoituksesta, siitä luvussa 4.2 lisää. Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään myös osaamisen johtamista sekä osaamisen kehittämistä, jolla on pyritty tuomaan esiin ne tärkeät asiat jotka vaikuttavat nykytilan osaamiseen.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys selventää käsitettä osaamisesta ja käsittelee osaamisen johtamisen, osaamisen kehittämisen, osaamiskartoituksen, joka sisältää kaikki eri vaiheet ja tutkimuksessa käytettyjen menetelmien teorioita. Osaamisen kehittämisen teoriaosuudessa on haluttu tuoda teoreettisesti ilmi osaamisen kehittämisen eri toimintoja, vaikka tutkimuksessa ei henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelmaa tehty. Tutkimuksessa on hyödynnetty opinäytetöitä sekä pro gradu -tutkielmia, joissa osaamisen kartoittamista on tutkittu.

Tutkimuksessa käytettiin sekä määrällistä (kvantitatiivista) että laadullista (kvalitatiivista) menetelmää. Määrällisenä menetelmänä oli osaamiskartoituksen kyselylomake, joka toteutettiin Ylöjärven kaupungin ruokapalveluiden henkilöstölle. Laadullisena menetelmänä puolestaan toimi esimiehille toteutettu puolistrukturoitu haastattelu.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus antaa mittaustuloksia, jotka määrittelevät ongelman tai mahdollisuuden tarkkuuden ja oleellisuuden. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on henkilöiden kuvaamien kokemusten ja käsitteiden avulla tehtävät selvitykset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 65.) Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla on mahdollista saada kartoitettua nykytilanne, mutta asioiden selvittäminen vaatii kvalitatiivista tutkimusta avukseen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus nousee aiheelliseksi esimerkiksi silloin kun pyritään vastaus saamaan kysymyksiin ”mikä?”, ”missä?” ja ”kuinka paljon?” (Heikkilä 2008, 16—18.)

#### **1.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksessa tulee arvioida koko tutkimuksen luotettavuutta, validiteettia ja reliabiliteettia, käytettävissä olevien tietojen pohjalta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on erittäin tärkeää, että otos on tarpeeksi suuri ja edustava, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2008, 29—30.)

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Toisin sanoen, miten onnistuneesti tutkija on osannut siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet sekä ajankohtaisuuden lomakkeeseen eli mittausväliineseen. Reliabiliteetti puolestaan arvioi tulosten pysyvyyttä mittaustuloksesta toiseen. Tutkimusta pidetään luotettavana ja tarkkana, kun toistetussa mittauksessa saadaan aina sama tulos riippumatta tutkimuksen tekijästä. (Vilka 2014, 149—150.)



Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kyselylomakkeen avulla, jossa oli käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta. Kysely lähetettiin kaiken kaikkiaan 65 henkilölle, joista vastasi 47 henkilöä. Vastausprosentiksi saatiin 72 %. Lisäksi esimiehet vastasivat teemahaastatteluun, joka sisälsi viisi avointa kysymystä. Teemahaastattelussa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselylomakkeen osaamisalueet valittiin tarkoin työryhmän kanssa. Osaamisalueiden valintaan vaikuttivat muun muassa työn toteuttamisen vaadittava osaaminen.

Tutkimuksessa saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin, ja osaamiskartoitus voidaan teettää uudestaan sekä ruokapalveluhenkilöstölle että organisaatiossa muiden osastojen henkilöstölle. Tutkimuksen tulee olla hyödyllinen ja käyttökelpoinen, toisin sanoen sen tulee olla relevantti. Myös tutkimuksen raportoinnissa on huolehdittava, ettei kenenkään yksityisyyttä tai ammattisalaisuutta vaaranneta. (Heikkilä 2008, 32.) Tutkimus on käytännöllinen ja hyödyllinen toimeksiantajalle sekä raportoinnissa on huolehdittu, ettei henkilöstön yksityisyyttä ole vaarannettu.

## **1.5 Ylöjärven kaupungin ruokapalvelut**

Ylöjärven kaupunki sijaitsee Pirkanmaalla, Tampereen kaupunkiseudulla. Ylöjärven kaupungin kaupunkistrategian mukaisesti Ylöjärvi haluaa olla rohkea edelläkävijä. Tämä tavoite liittyy ensisijaisesti asenteeseen ja tekemisen tapaan. Tavoitetta tukevat kaupungin arvot: kehitysrohkeus, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus ja turvallisuus. Edellä mainitut osa-alueet näkyvät kuvassa yksi. (Ylöjärven kaupunki, 2019)

Ylöjärven kaupunki tuottaa omana palvelunaan ruokapalvelut työpaikkaruokailuun ja perusopetukseen. Ateriapalveluita tuotetaan myös kaupungin omiin päiväkoteihin ja vanhuspalveluyksikköön. Ruokapalveluiden tehtäväalue on osa tilapalveluiden vastuualuetta tekniikka- ja ympäristöosastolta.

Ruokapalvelut vastaavat ravitsemuksellisesti täyspainoisesta ja laadullisesti valmistettujen aterioiden valmistamisesta ja palvelun saatavuudesta asiakkail-

leen. Kaupungilla on kahdeksan (8) valmistuskeittiötä, viisi (5) palvelukeittiötä ja kolmekymmentäkolme (33) jakelukeittiötä. Ateria määrä on noin 7 500 lounasta/päivä, joista koululounaiden määrä on liki 4 300 annosta. Ruokapalveluissa on yhteensä 65 ammattilaista vastaamassa ruokapalveluiden sujumisesta.



Kuva 1. Ylöjärven kaupungin kaupunkistrategia (Ylöjärvi 2019)

## 2 OSAAMINEN

### 2.1 Osaamisen määrittely

Osaamisella tarkoitetaan sellaisia vahvuuksia, jotka koostuvat organisaation nykyisten ja tulevien työntekijöiden olemassa olevista potentiaalisista kyvyistä sekä niiden organisoinnista (Boudreau & Ramstad 2008, 16). Otala (2008) tarkoittaa osaamista kyvyksi suoriutua tehtävistä siten, että pystyy parantamaan ja kehittämään työtä sekä ratkomaan ongelmia (Otala 2008, 47). Ranki (1999) puolestaan määrittelee osaamista yrityksen ja työryhmän historian tuloksena, joita yritys on tehnyt asiakkaan puolesta ongelmien ratkaisemiseksi tai tarpeiden täyttämiseksi (Ranki 1999, 10). Osaaminen on yksilö ja ryhmätasoisia, koska yksilö ei kovinkaan usein suoriudu yksin tehtävistään, vaan työtä tehdään tiimeissä ja ryhmissä. Yksilöiden yhdistäessä osaamiset keskenään vaihtuu yksilö osaaminen organisaation osaamiseksi. (Otala 2008, 47, 53.)

Organisaation, työyhteisön sekä työntekijän toimintaa ohjaa organisaation strategia ja visio, tulevaisuuden tavoitetila. Organisaation näkökulmasta osaaminen on strategisen kyvykkyyden lähtökohta. (Viitala 2013, 48.) Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004) mukaan organisaation liiketoiminnan suunnitelmiin kuuluu vahvasti henkilöstön osaamisen ja kokemuksen laaja-alainen hyödyntäminen. Henkilöstön osaaminen, ja sen kehittäminen sekä kokemusten hyödyntäminen ovat strategiassa tärkeimmät kilpailukyvyyn tekijät. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.) Osaamisella on suuri merkitys organisaation toiminnassa, ja siksi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi tulee varmistaa että organisaation jokaisella tasolla osaaminen on vision ja strategian mukaista. Osaamisen puuttuminen tulee näkyviin nopeasti muun muassa asiakaspalautteissa ja henkilöstön työhyvinvoinnissa. (Ranki 1999,16; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 35; Viitala 2013, 170.)

Osaaminen on laajempi kokonaisuus kuin ajattelemme, se on muutakin kuin ammatillinen koulutus tai käytännön kokemus. Osaamisessa yhdistyvät tieto, taito, asenne, kokemus sekä motivaatio (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50.) Lisäksi prosessit, toimintamallit sekä organisaation kulttuuri sisältyvät orga-

nisaation osaamiseen (Sydänmaalakka 2012, ). Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014) mukaan osaaminen näkyy organisaatiosta ulospäin taitavana ja tarkoituksen mukaisena toimintana (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50.)

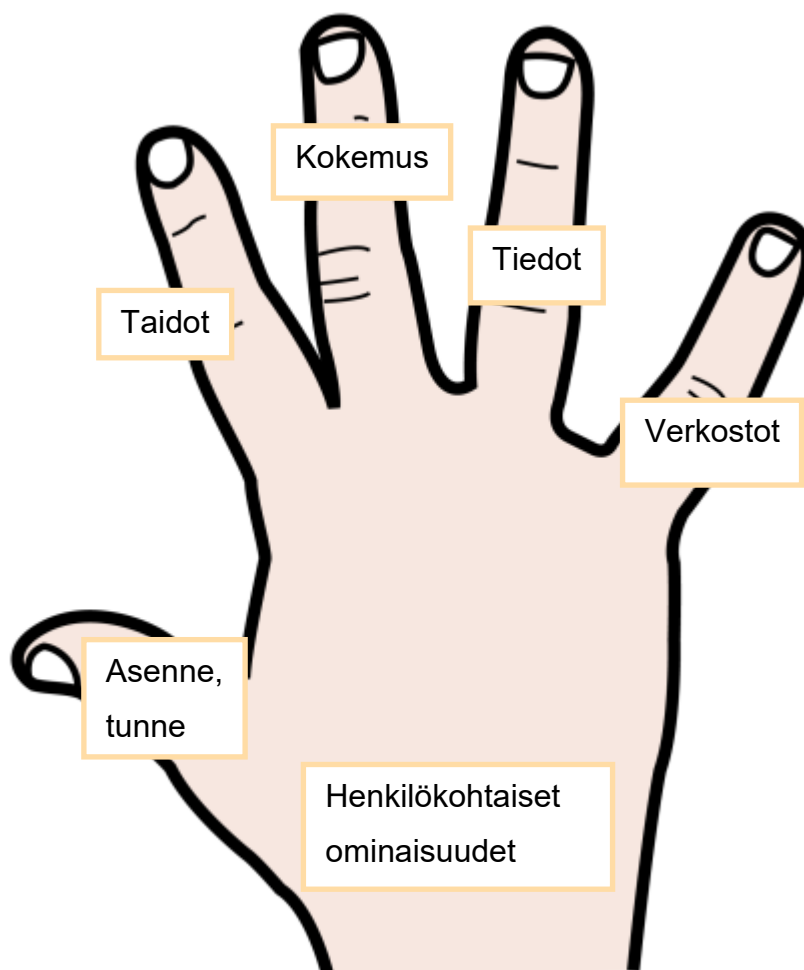
Osaamista ja tulevia osaamistarpeita tulee tarkastella yksilö, tiimi ja organisaation näkökulmista (Ranki 1999, 20; Ojala 2008, 50; Viitala 2009, 170). Osaamisen ohella puhutaan myös pätevydestä eli kompetensseista. Kompetenssi kuvaa kykyä suoriutua ammattiin kuuluvista työtehtävistä. Kompetenssit ovat laajoja osaamiskokonaisuuksia, joissa yhdistyvät muun muassa yksilön tiedot, taidot ja asenne. (Ranki 1999, 21.)

### **2.1.1 Yksilön osaaminen ja oppiminen**

Yksilön näkökulmasta on tärkeää nähdä oma toiminta kytkettynä laajempaan kokonaisuuteen. Toisin sanoen miten oman tehtävän tarkoitus liittyy organisaation toimintaan. Yksilön tulee tietää koko organisaation visio sekä oman yksikön tavoitteet, jotta hän ymmärtäisi oman tehtävän tarkoituksen. Ilman riittävää osaamista yksilö ei pysty selviytymään hyvin tehtävistään. (Sydänmaalakka 2012, 87.)

Yksilön osaamisen kehittämisen tavoitteena on koko työyhteisön ja organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen. Organisaation strategia antaa suuntaviivat osaamisen kehittämistavoitteille. (Viitala 2009, 109; Ranki 1999, 20.) Viitalan (2009) mukaan yksilöiden osaamisesta syntyy varanto, jonka avulla toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa havaittava tietämys kehittyy. Yksilön näkökulmasta hänen osaamisensa on perusta, jonka avulla hän onnistuu ja kehittyy työssään ja työyhteisössään. (Viitala 2009, 109.)

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista/kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Ojala (2008) kuvaa kompetensseja osaamisen käden kautta (kuva 2), sormet kuvaavat osaamisen eri osat ja kämmen yksilön henkilökohtaisia taitoja. (Ojala 2008, 50—51.)

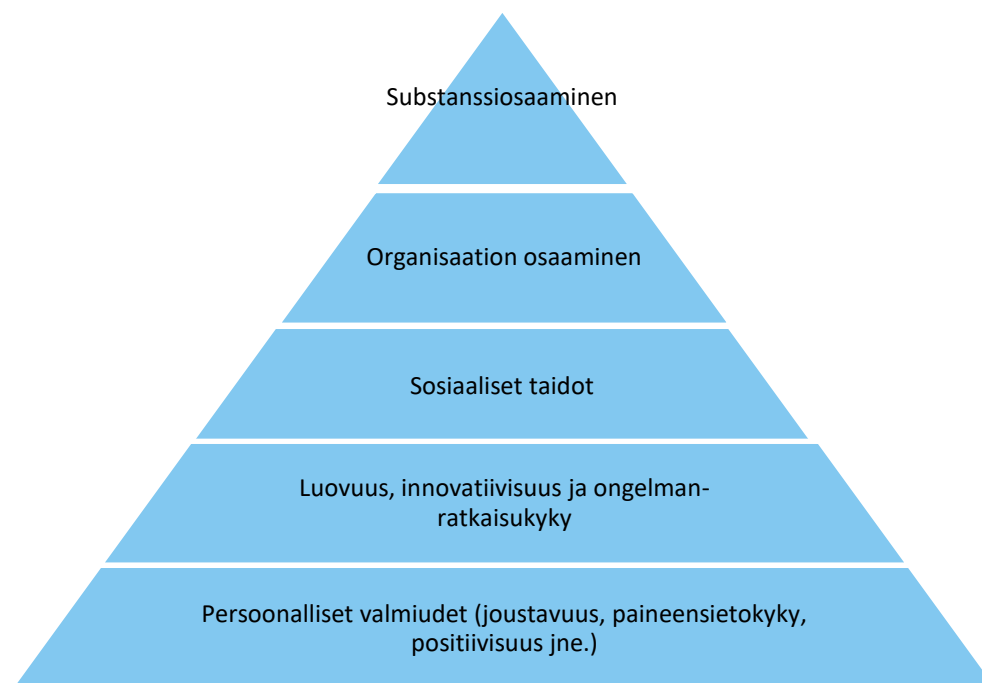


KUVA 2. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, muokattu)

Tiedot ja taidot ovat saavutettu koulutuksen ja tekemisen kautta ja ne ovat vain osa yksilön osaamista. Osaamiskokonaisuuden keskeinen osa on kokemus, johon vahvasti kuuluu myös hiljainen tieto. Kokemus auttaa sisäistämään uutta tietoa ja uuden oppimista. Tieto, taito ja kokemus luovat yhdessä asiantunteumuksen, jonka avulla yksilö osaa hyödyntää helposti ja nopeasti uutta tietoa. Henkilökohtaiset ominaisuudet puolestaan kertovat yksilön persoonasta ja asenteista, (Kauhanen 2006, 143; Ojala 2008, 51.)

Yksilön osaamisen olennainen kyky on yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot kokonaisuudeksi, koska se on edellytys työssä onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen (Viitala 2005, 113—114; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50). Tätä työssä tarvittavaa osaamista rinnastetaan termiin työelämäkvalifikaatiot, joilla tarkoitetaan työssä tarvittavia valmiuksia (Viitala 2009). Viitala (2009) on havainnollistanut pyramidin (kuvio 1) avulla ammattitaidon rakentumista. Pyramidin eri kerrokset edustavat erilaisia ammattitaidon osa-alueita. Pyramidin

perustaa lähinnä oleva kvalifikaatio on lähempänä yksilön persoonallisuutta, ihmisenä kehittymistä sekä metavalmiuksia eli yleisiä työelämätaitoja. Pyramidin huippua lähinnä olevat kvalifikaatiot liittyvät suoritettavaan työtehtävään. (Viitala 2009, 179.)



KUVIO 1. Osaamispyramidi (Viitala 2005; 2009, muokattu)

Muuttuvissa työelämän tilanteissa pyramidin alaosissa olevat valmiudet liittyvät vahvimmin työelämässä tarvittaviin taitoihin ja työtehtävissä menestymiseen. Pyramidin huipun kärjessä oleva substanssiosaaminen on yksilön oman ammattialan osaamiseen liittyvät tiedot ja taidot, jotka on hankittu työhön liittyvän koulutuksen ja kokemuksen kautta. (Viitala 2009, 180.)

Yksilön osaamiseen liitetään myös yhteistyö ja verkostoituminen asiantuntijoiden ja asiakkaiden kanssa. Tiedon tarve ja saanti on lisääntynyt nykyään merkittävästi niin, ettei tarvittavia tiedon määriä hallita enää yksin. (Ojala 2008, 51.) Kauhanen (2006) lisää vielä yhdeksi tärkeimmäksi osaamisen osaksi yksilön arvot ja asenteen. Yksilön asenne kertoo, onko hän valmis työelämän jatkuviin muutoksiin ja kuinka hyvin hän on valmis panostamaan oman osaamisen kehittämiseen. Asenteen kautta on nähtävissä myös yksilön vastuuntunto omasta että työyhteisön asioista. (Kauhanen 2006, 145.)

Yksilön osaaminen on oppimisprosessin tulos, joka syntyy työn vaativien tietojen ja taitojen hankkimista. Ammatillisen osaamisen pohjana toimii teoria ja käytäntö, joista muodostuu yhdessä asiantuntijuus. (Viitala 2005, 52.) Yksilö oppii tekemällä ja kokemuksestaan, onnistumisesta ja epäonnistumisesta. Oppimiseen vaikuttaa myös ympäristö, ilmapiiri ja kulttuuri, jossa oppiminen tapahtuu. Oppimista taas ohjaavat tarpeet, odotukset ja palaute, joka on oppijalle erittäin tärkeää. (Ojala 2008, 65.)

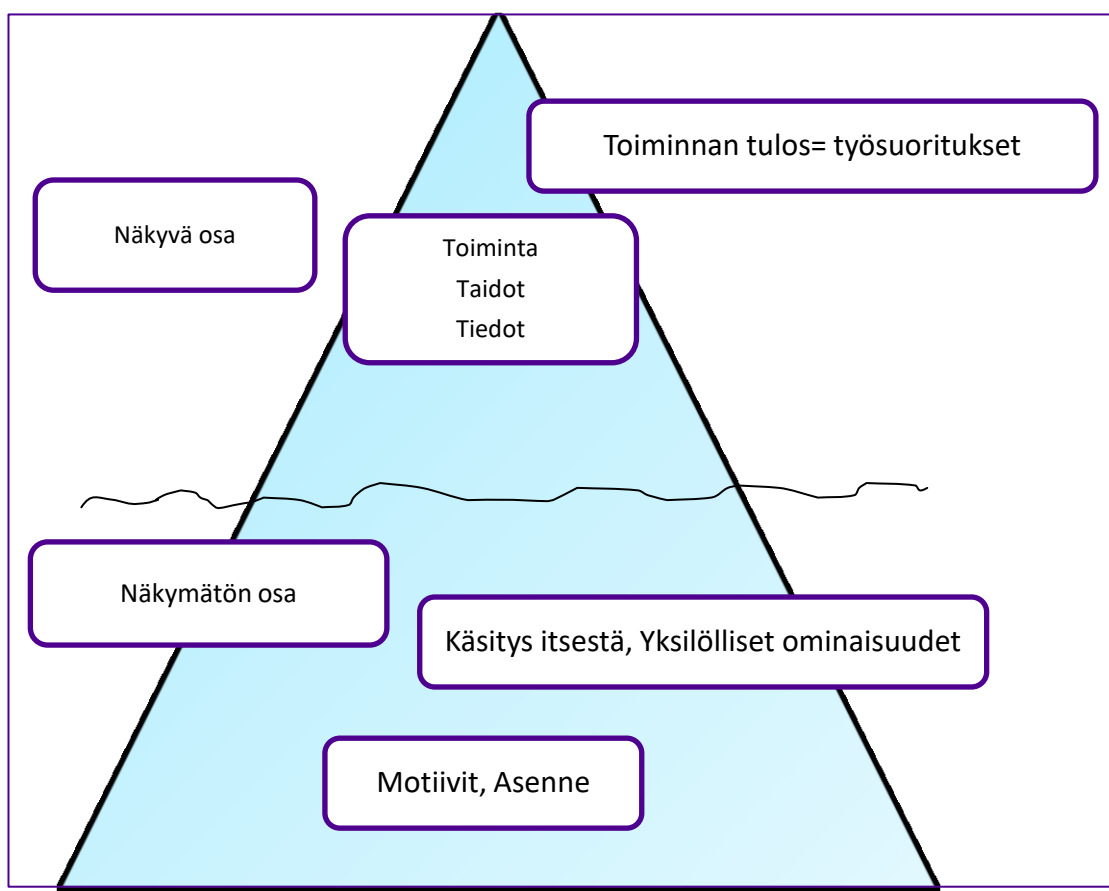
Ojala (2008) kuvaa oppimisen isoimpana edellytyksenä yksilön motivaation. Hän kuvaa oppimista kertolaskun tuloksena, jossa kertojana ovat motivaatio, taito kysyä ja tarjolla oleva tieto. Jos näistä jokin on nolla, myös oppiminen on nolla. Tietoa on tarjolla enemmän kuin koskaan, kysymään voi oppia mutta motivaatiota ei voi pakkosyöttää. Motivoinnille voidaan luoda sellaiset olosuhteet, joista motivaatio kehittyy sisäisesti. Toisin sanoen, yksilön pitää haluta saavuttaa oppimisella tavoitteensa. (Ojala 2008, 67.)

Yksilön pitää myös pystyä oma-aloitteisesti huolehtimaan oman osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä suhteessa organisaation tavoitteisiin (Kesti 2013, 12). Vastuu omasta oppimisesta luo Ojalan (2008) mukaan sitoutumista omaan oppimiseen (Ojala 2008, 65). Oletuksena ei siis pidä olla, että osaamisen hankkiminen lähtee organisaation johdosta vaan siihen sitoutetaan myös henkilöstö ja yksilöt. (Kauhanen 2006, 147.)

### **2.1.2 Hiljainen tieto**

Nonacan ja Takeuchin (1995) mukaan hiljainen tieto (tacit knowledge) sisältää kognitiivisia ja teknisiä osatekijöitä. Kognitiiviset ohjaavat yksilön ajattelua, jonka avulla he ymmärtävät ja hahmottavat ympäristöään. Tekniset osatekijät ovat yksilön konkreettista osaamista, näkemystä ja tietämystä, toisin sanoen yksilön osaaminen on osaamista ajatuksin, luovin ratkaisuin ja kädentaidoin. Hiljainen tieto on äänetöntä ja tunnepohjaista, jonka siirtämistä toiselle yksilölle on vain harjoiteltava. (Nonaca & Takeuch 1995, 56—58, 95—97.)

Spencer & Spencer (1993) puolestaan ovat kehittäneet jäävuorimallin (kuva 3), jossa he jakavat osaamisen näkyvään ja näkymättömään. Näkyvään osaamiseen kuuluvat yksilön tiedot ja taidot. Nämä voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Näkymätön osaaminen (hiljainen tieto) on vaikeampi konkretisoida. (Spencer & Spencer 1993, 9—11.) Hätönen (2011) pitää Spencerin ja Spencerin (1993) jäävuorimallia konkreettisena ja yksinkertaisena tapana kuvata osaamista (Hätönen 2011, 11). Jäävuoren osaamisen osat, näkyvä ja näkymätön, ohjaavat yhdessä yksilön toimintaa, menetelmiä ja käyttäytymistä muodostaen syy-seuraamussuhteen.



KUVA 3. Osaamisen jäävuorimalli (Hätönen 2011, 11, mukailen Spencer & Spencer 1993, muokattu)

Hiljainen tieto on kokemusperäistä ja siksi hyvin vaikea kuvata tai dokumentoida. Kokemusperäistä osaamista on tiedon soveltaminen erilaisissa työtilanteissa, toimintatapojen tunteminen ja laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen. Hiljainen tieto on tärkeä tunnistaa ja tehdä näkyväksi, jotta sitä voidaan jakaa muulle työyhteisölle. (Kesti 2013, 42—47.)



Suurin osa hiljaisesta tiedosta voidaan siirtää vain työn äärellä seuraamisen ja tekemisen avulla. Hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle yhdessä tekemisen, havainnoinnin ja samaistumisen kautta. Kun työntekijät jakavat tietoa, yksilön kokemuksesta tulee työyhteisön voimavara. Näin hiljainen tieto jalostuu ja uudistuu, kun työyhteisön jäsenet pohtivat toimintaansa yhdessä. (Viitala 2005, 132—133.)

Hiljaisen tiedon jakaminen ei ole kaikille luontaista. Tiedon panttaamiseen saattaa olla useita syitä, kuten muun muassa kilpailuhenkisyys työntekijöiden välillä, kateus, huono työilmapiiri tai mahdolliset tulevat henkilöstövähennykset. Joskus tiedon jakamisen esteenä on, ettei työntekijä tunnista omaa osaamistaan, siksi osaamisen johtamisella on tärkeä rooli myös hiljaisen tiedon siirtymisessä. Keinoja jakaa hiljaista tietoa ovat muun muassa mentorointi, perehdytys, tiimityöskentely ja yhteiset palaverit sekä muun sattumanvarainen tiedon jakaminen. (Viitala 2005, 12; Ojala 2008, 52; Kesti 2013, 90—100.)

Useissa organisaatioissa on suuri määrä työntekijöitä siirtymässä eläkkeelle, niin myös tämän tutkimuksen toimeksianto organisaatiolla. Ongelmaksi nousee hiljaisen tiedon katoaminen, jollei organisaatioissa olla valmiita reagoimaan muun muassa väliaikaisiin lisäresursseihin. Siirtämällä organisaation sisäisesti uusia tekijöitä tai palkkaamalla uusia työntekijöitä poislähtevien osaajien rinnalle työpareiksi tai tiimiläisiksi jo huomattavasti aiemmin ennen kuin poislähtö tapahtuu. Osaamisen siirtäminen ei tapahdu päivässä eikä viikossa, vaan usein rinnakkain työskentely vaatii kuukausia tiedon siirtämiseksi. (Viitala 2005, 134.) Osaamisen johtaminen on isossa roolissa hiljaisen tiedon esiin tuonnissa (Ojala 2008, 26).

Organisaation tasolla on myös hiljaista tietoa, vaikka yleisesti hiljaista tietoa pidetään yksilön osaamisena. Hiljaista tietoa ovat yleensä kirjoittamattomat säännöt, tarinat, rinnakkaisorganisaation toiminta ja arvot sekä asenteet. Organisaation hiljainen tieto on kollektiivisesti tiedostettu, vaikkei sitä koskaan muotoilla sanoiksi. On vain tiedossa että, näin toimitaan. (Ojala 2008, 53.)

### 2.1.3 Organisaation osaaminen ja oppiminen

Seuraavat termit yhdistetään organisaatioiden osaamiseen: avainosaaminen, strateginen osaaminen sekä ydinosaaminen. Organisaation osaaminen on käsitys organisaation toiminnan kannalta tärkeistä asioista ja yhteisesti sovituista toimintatavoista. (Ojala 2008, 53—54.) Kuten edellä mainittiin, yksilön osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi siinä vaiheessa, kun yksilöt yhdistävät osaamisensa ja näkemyksensä yhteiseksi toiminnaksi (Sydänmaalakka 2012, 54). Organisaation rakenteen pitää olla sellainen, joka mahdollistaa osaamisen yhdistymisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on voimavara, jota ylläpidetään, tuetaan ja johdetaan. (Ojala 2008, 53.)

Organisaation oppiminen tarkoittaa Sydänmaalakan (2012) mukaan organisaation kykyä uusiutua muuttamalla arvojaan, prosessejaan sekä toimintatapojaan. Uusiutuminen tarkoittaa käytännössä, että organisaatiolla on toistuvasti valmius hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. Strategian, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamisprosessit ovat tyypillisimpiä organisaation uusiutumista tukevia prosesseja. Oppimisprosessi on tärkeä ymmärtää, jotta sitä voidaan tukea mahdollisimman tehokkaasti (Sydänmaalakka 2012, 25—27, 54.)

Organisaation oppiminen eroaa yksilön ja tiimin oppimisesta niin, että organisaation oppiminen tapahtuu niiden jaettujen oivallusten, tiedon, toiminta- ja ajattelumallien kautta, joita organisaation jäsenillä on. Organisaation oppiminen pohjautuu aikaisempaan tietoon ja kokemukseen, organisaation muistiin, joka on kuvattu organisaation toimintatavoissa, ohjeissa ja prosesseissa. Sydänmaalakka (2012) muistuttaa, ettei organisaation oppiminen ole yksilö- ja tiimiosaamisen summa, vaikka yksilö- ja tiimioppiminen sekä organisaation oppiminen liittyvätkin kiinteästi toisiinsa. (Sydänmaalakka 2012, 54—55.)

Ojala (2008) kuvaa organisaation oppimisprosessia alla olevan kuvan 4 avulla, josta käy ilmi oppimisprosessin eri vaiheet (Ojala 2008, 75).



Kuva 4. Organisaation osaaminen (Ojala 2008, muokattu)

Organisaation osaamisen osaamisprosessi (kuva 4) lähtee osaamistarpeen tunnistamisesta; mitä osaamista tarvitaan ongelman tai haasteen ratkaisemiseksi. Uutta tietoa tarvitaan, joka määräytyy ongelman/haasteen luomasta osaamistarpeesta. Organisaatioon uusi tieto saadaan yksilön oppimisen kautta. Jotta uusi osaaminen muuttuisi uudelleenlaiseksi yhteiseksi toiminnaksi ja ajatteluksi, on uusi osaaminen jaettava ja muodostettava siitä yhteinen näkemys, joka sovelletaan yhteiseksi toiminnaksi. Osaaminen näkyy toimintana, joka luo kokemuksia. Uudella tavalla tehty toiminnasta kertyvä kokemus analysoidaan ja verrataan aiemmalla tavalla tehtyyn kokemukseen, josta voidaan todeta, onko toiminta muuttunut. Tuloksista nähdään onko oikeasti opittu ja onko opittu sitä, mitä on tavoiteltu. (Ojala 2008, 74—75.)

#### 2.1.4 Ydinosaaminen

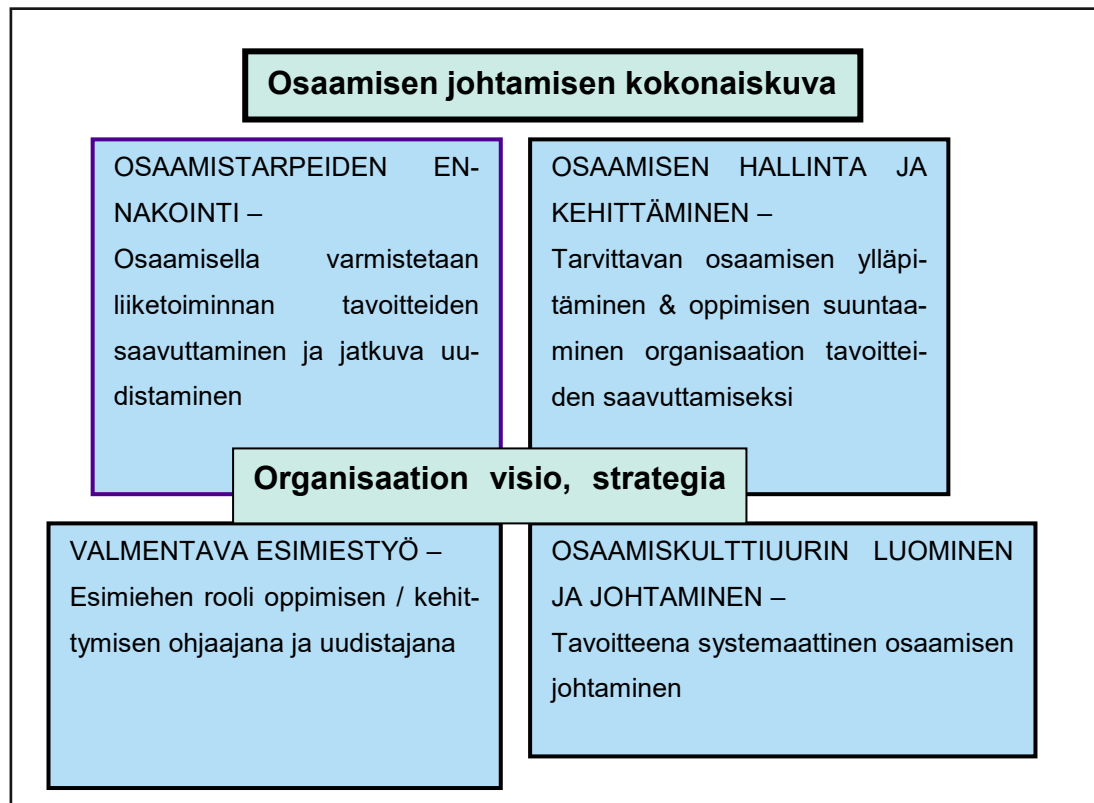
Ydinosaamisella (core competences) tarkoitetaan sellaista osaamista, joka on organisaatiolle tyypillistä, laaja-alaisesti omaksuttua osaamista. Ydinosaaminen ja strateginen osaaminen yhdistetään usein organisaatioissa, koska ydinosaamista pohditaan strategian ja vision lähtökohdista. Organisaation ydinosaami-

nen on syvällistä erityisosaamista, se on myös laajempaa kuin yksilön osaaminen. Ydinosaamisessa yhdistyvät teknologia, tuotantoprosessit ja asiakkaat, joita muiden on lähes mahdotonta kopioida. Ydinosaamisen avulla pystytään saamaan aikaiseksi kilpailuetua ja mahdollisesti avaamaan ovia uusille markkinoille. Ydinosaaminen luo perustan koko organisaation ja henkilöstön osaamisen vaatimustasolle. (Hätönen 2011, 14; Viitala 2005, 63; Ojala 2008, 54.)

Ydinosaamista voidaan kehittää jatkuvasti ja soveltaa muun muassa uusiin palveluihin, joita organisaatio tarjoaa asiakkailleen (Hätönen 2011, 14). Ydinosaamisen kehittämisellä organisaatio pysyy kilpailukykyisenä muutospaineisessa työelämässä, kun teknologian kehittyessä kilpailu kiristyy, henkilöstö ikääntyy ja ammattitaitoisen työvoiman saanti vaikeutuu (Sydänmaalakka 2012, 153). Koska ydinosaamisen elinkaari on yleensä pitkä, tarraudutaan siihen joskus hyvin tiukkaan kiinni. Organisaation tulisi keskittyä strategisiin osaamisiin, jotka elävät strategian mukana. Näin ydinosaamista voidaan hankkia ja kehittää, sekä luopua tarpeettomasta. Myös ydinosaamisen arviointi on osa strategista toteutusta. (Ojala 2008, 56—57.)

## **2.2 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtaminen on prosessi, jossa ajattelu ja tekeminen yhdistyvät. Viitala (2009) on kuvannut osaamisen johtamisen kokonaiskuvaa alla olevan kuvan 5 mukaisesti. Osaamisen johtamisen kokonaisuus koostuu osaamistarpeiden ennakoinnista, strategialähtöisestä osaamisen kehittämisestä ja oppimisen suuntaamisesta, valmentavasta esimiestyöstä sekä oppimista ja innovatiivisuutta edistävän kulttuurin luomisesta ja johtamisesta. (Viitala 2009, 170—177.)



Kuva 5. Osaamisen johtamisen kokonaiskuva (Viitala 2009, muokattu)

Osaamisen johtamisprosessin tavoite on osaamisen jatkuva kehittäminen. Prosessi lähtee liikkeelle organisaation strategian, vision ja tavoitteiden selkeyttämisestä (Sydänmaalakka 2012, 131—132). Strategia jää usein päivittäisessä johtamisessa irralliseksi, eikä ohjaa tehokkaasti toimintaa organisaatiossa. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 29.) Siksi osaamistarpeet tulisi selkeästi määrittellä organisaation strategiaan (Sydänmaalakka 2012, 131).

Suunnitelmallisella osaamisen johtamisella tunnistetaan, hyödynnetään ja kehitetään henkilöstön osaamista vastaamaan organisaation strategian ja vision asettamiin tavoitteisiin (Viitala 2009, 172—173). Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen organisaation tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista pidetään yllä ja kehitetään. Osaamisen johtamisessa tulosten pitää näkyä kehittyneimpinä toimintamalleina, tuotteina ja palveluina sekä lopulta talouden parantuneena tuloksena. (Viitala 2013, 170; Sydänmaalakka 2012, 131.)

Osaamisen strategialähtöinen johtaminen tarkoittaa strategian kirkastamista henkilöstölle näkyvämmäksi. Strategialähtöinen osaamisen johtaminen pitää

sisällään osaamisen päivittämistä, kuten koulutusta, rekrytointia, hiljaisen tiedon jakamista, työnkiertoa, henkilökohtaisten osaamistarpeiden kartoittamista ja innovaatioita. Strategialähtöiseen osaamisen johtamiseen liittyy vahvasti myös henkilöstön osaamisen tukeminen. Käytännössä tämä tarkoittaa että johdon tulisi tuntee perustehtävä ja henkilöstön osaaminen. (Huotari 2009, 128—133.)

Osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat erittäin tärkeässä osassa yrityksen strategisessa henkilöjohtamisessa sekä tulevaisuuden rakentamisessa että ennakoinnissa. Osaavat ihmiset ovat yksi oleellisimmista resursseista, kun puhutaan yrityksen palvelujen tuloksellisuudesta, vaikuttavasta tuottamisesta sekä johtamisesta. (Viitala 2009, 172—173.) Tarkoituksen mukaisella osaamisen johtamisella tunnistetaan, kehitetään ja hyödynnetään henkilöstön osaamista organisaation strategian vastaiseksi (Viitala 2013, 170; Ojala 2008, 83—84).

### **2.2.1 Osaamisen johtamien esimiestyössä**

Organisaation tulisi nähdä osaamisen johtaminen kokonaisuutena. Organisaation ylemmän johdon rooli on olennainen osa osaamisen johtamisessa, se ei kuitenkaan pysty huolehtimaan yksiköiden eri tasolla olevasta osaamisesta. Siksi lähiesimiehen yksi tärkeimmistä työtehtävistä on tarkastella työntekijöidensä osaamista, valmentaa heitä saavuttamaan tavoitteensa sekä kehittymään tehtävissään. (Viitala 2005, 23, 297; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 39.)

Esimiehellä tulee olla ihmissuhdetaidot, jotta hän ymmärtäisi erilaisuutta. Esimiehen tulee pyrkiä aikaan saamaan luottamuksellinen ja avoin työilmapiiri, tukea kokemuksellista oppimista, rohkaista uusiin näkökantoihin ja innovaatioihin. Esimies ohjaa työyhteisöä oppivaan, luovaan, ajatuksia jakavaan ja luottamusta herättävään toimintaan. Tällaisessa työyhteisössä esimies on enemmän ohjaaja, tukija ja valmentaja. (Gifford 2010, 138—139.)

Esimiehen rooli osaamisen johtamisen näkökulmasta katsottuna sisältää Viitalan (2005) mukaan neljä ulottuvuutta eli pääelementtiä. Näistä ensimmäinen osa on osaamisen suunnan selkiyttäjä, joka sisältää johtamistoiminnon ulottuvuuden, jolla esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteet ja suunta-

viivat. Esimies auttaa koko työyhteisöä ja jokaista sen yksittäistä jäsentä oivaltamaan toiminnan tilaa ja tavoitteita sekä niiden kautta osaamisen tilaa, oppimistarpeita, -tavoitteita ja oppimisen vaikutuksia organisaation toimintaan. Suunnan selkiyttäminen tapahtuu ensisijaisesti puhumalla. Apuna voidaan käyttää kaikkia viestinnän keinoja; kuvia, kaavioita sekä kirjoitettua tekstiä. Oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen on toinen ulottuvuus, joka sisältää kaksi tehtäväryhmää: koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen sekä esimiehen ja hänen alaistensa keskinäisen vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Organisaation ja kunkin työyhteisön oppiminen on yhteisöllinen ilmiö. Koko työyhteisö on osaamisen johtamisen kohde. Oppimista edistävät turvallisuuden tunne ja positiivinen ilmapiiri. Kolmantena ulottuvuutena on oppimisprosessin tukeminen. Oppimisprosessin sisältä voi erottaa kaksi tehtäväryhmää: ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Osaamisen tarpeen selvittäminen ja kehittämisen ennakointi kuuluvat esimiehen tehtäviin oppimisprosessin tukijana. Neljäs ulottuvuus Viitalan (2005) mukaan on esimerkiksi johtaminen. Tämä on tärkein perusta osaamisen johtamiselle ja keskeisintä tässä ulottuvuudessa on esimiehen suhtautuminen omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Esimiehen kannalta nämä seikat ovat rakennusaineita osaamisen johtamisen uskottavuudelle. Jos esimies vaatii jotain alaisiltaan, tulee hänen vaatia sitä ensimmäisenä itseltään. (Viitala 2005, 312—324.)

Otalan (2008) mukaan esimiehien tehtäviin kuuluu vastata siitä, että heidän johtamassa yksikössä on käytössä toiminnan tavoitteiden edellyttämää osaamista siten, että yksikössä toimivat henkilöt osaavat ja ovat ammattitaitoisia yksikön tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Esimiehet viestivät henkilöstön osaamistarpeista omalle organisaatiolle niin lyhemmällä kuin pitemmällä aikavälillä. Esimiehet laativat oman toimintayksikön osaamisstrategian ja osaamisen kehityssuunnitelman osana toimintasuunnitelmaa tai budjettia sekä päättävät, miten omassa yksikössä hyödynnetään koko organisaation osaamisen kehittämisohjelmia, mitä kehitetään itse ja mitä hankitaan ulkopuolelta. Esimiehet hallitsevat yhteiset tiedon luomisprosessit ja varmistavat sen, että yhdenkin henkilön hankima tieto ja osaaminen jaetaan ja hyödynnetään toiminnassa. Esimiesten tulee varmistaa, että henkilöstöllä on ajantasaiset, yhtenäiset tavoitteet ja että henkilöstö ymmärtää organisaation strategian ja siihen liittyvien tavoitteiden merkityksen omassa työssään. Esimiehien tehtäväksi jää myös kehittää omista orga-

nisaatioistaan oppivia organisaatioita, jotka tukevat osaamisen jakamista ja organisaation oppimista. (Ojala 2008, 96.)

Esimiestyössä alaisen motivointi on erittäin tärkeää. Osaamisen johtamisessa on mietittävä miten motivoinnin osuutta voidaan kasvattaa. Motivaatioon vaikuttavat itsensä toteuttaminen ja kehittäminen. (Salmimies & Ruutu 2013, 187—188.) Pitkäkankaan (2015) tutkimuksessa vahvistuu, että motivaatiolla on keskeinen merkitys osaamisen johtamisessa. Työn tulokset ja tuottavuus nousivat merkittävästi, kun motivaatiotasoon vaikutettiin. Motivaatiotekijöitä on ulkoisia ja sisäisiä, tutkimuksessa todettiin motivaation tarttuvan työssä, motivaatiota siis ylläpidetään sisäisen onnistumisen tunteella ja vahvistetaan ulkoisilla palkkioilla. Motivaatiota lisäävät positiivinen asenne, kiitoksen antaminen ja palaute erilaisissa muodoissa. Myös työntekijöiden huomioiminen muun muassa työvuoro-suunnittelussa, innovaation nostajina esimerkiksi palavereissa kahvi/pullatarjoilu. (Pitkäkangas 2015, 73.) Myös työyhteisön ilmapiiri ja sosiaaliset vuorovaikutustaidot vaikuttavat suuresti yksilöiden motivaatioon. Työyhteisöltä saatu kannustus, arvostus, rakentava palaute ja ilo ovat motivaatioon positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Myös hyvä suhde esimieheen on tärkeää. (Salmimies & Ruutu 2013, 188—191.)

### **2.2.2 Osaamisen johtaminen julkisessa organisaatiossa**

Erilaiset organisaatiot ovat eläneet muutospaineessa ulkopuolisten ja sisäisten muutosten takia. Julkisen sektorin muutospaineet ovat kohdistuneet muun muassa byrokraattisen hallinnon tuottamiin johtamismenetelmiin. Osaamisen johtamisesta on tullut ajankohtainen viime vuosien voimakkaiden muutosten vuoksi. Julkisella sektorilla ollaan uusien haasteiden edessä kun henkilöstö ikääntyy, peruspalveluiden turvaaminen on koetuksella ja väestörakenteen muutos ohjaa palveluita vanhus- ja terveydenhoitopalveluihin. (Hyrkäs 2009, 15.)

Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan osaamisen johtaminen on yksi merkittävä julkishallinnon esimiehien osaamisen sisältöalue. Julkisen sektorin johtajien on huomioitava kuntien moninaiset tehtävät, palvelut ja päätöksien tekoon liittyvät valtarakenteet. Johtamisnäkemyksissä toimintaa ohjaavat odotukset ja arvot;



oikeudenmukaisuus, laillisuus, tasa-arvoisuus, avoimuus ja rehellisyys. (Virtanen & Stenvall 2010, 36.)

Julkisen sektorin tulisi osata hallita omaa osaamistaan ja tunnistaa osaamistarpeet. Kunnissa ei ole Hyrkäksen (2009) mukaan henkilöstön osaamiseen kiinnitetty riittävästi huomioita viime aikoina. Tilanteet, joissa osaamisen kehittämisen strategiat puuttuvat, johtavat usein vinoutuneeseen osaamirakenteeseen. Osaamisen johtaminen nousee entistä tärkeämpään rooliin kun tulevaisuudessa kuntien toimintoja ja palveluita yhdistetään. Oman ydinosaamisen tunnistaminen on tärkeää. (Hyrkäs 2009, 166—169.)

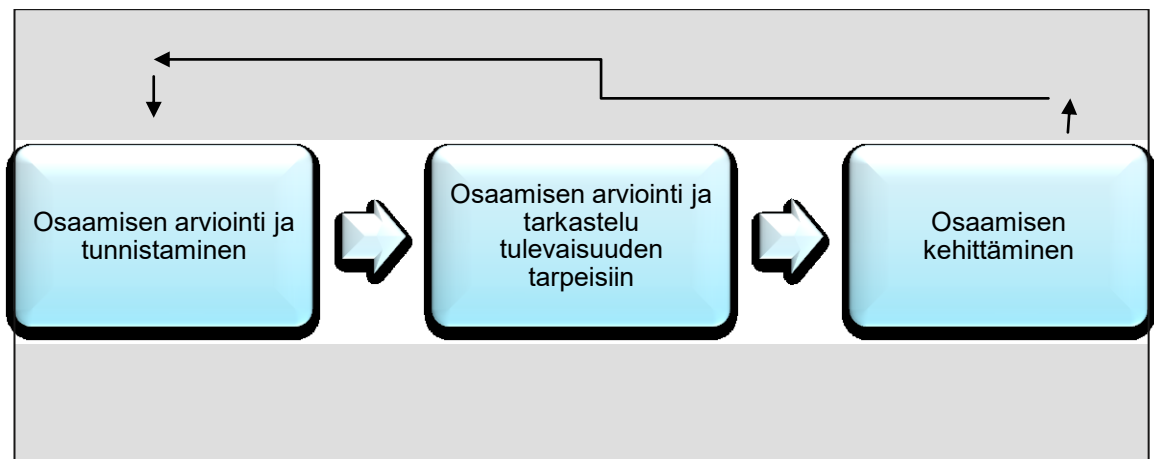
Julkishallinnon strateginen henkilöstöjohtaminen nähdään usein kuntaorganisaatiossa poliittisten elinten päätöksentekona ja henkilöstöjohtamisen konsensusena. Proseduurina käytetään laaja-alaisia henkilöstön, työn ja organisaation kehittämisen menetelmiä. (Suomen kuntaliitto 2002, 8.) Henkilöstöjohtaminen on otettava vakavasti julkishallinnossa. Johtamista on hoidettava ammattimaisesti ja lähtökohtaisesti johtamista tulee ymmärtää julkisen organisaation tärkeimpänä menestyttelijänä. (Sydänmaalakka 2015, 160.)

### **2.3 Osaamisen kehittäminen**

Osaamisen kehittämisellä tulee olla tiivis yhteys yrityksen strategiaan. Strategian, vision ja toiminnan tavoitteiden tarkastelun pohjalta määritellään tarvittava osaaminen. (Ranki 1999, 20) Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on kehittää työntekijän osaamista ja ammatillista taitoa suunnitelmallisesti, jotta se vastaisi yrityksen osaamistarpeita. Osaamisen kehittämisessä tulevaisuuden osaamistarpeet ovat avainsana ja perusta. (Ranki 1999, 26—28; Hätönen 2011, 6, 16.) Viitalan (2009) mukaan yksittäisen henkilön merkitys organisaatiolle on hyvin merkityksellinen. Jos yksittäisen työntekijän ja työntekijäryhmien osaamista ei kytketä organisaation päämääriin ja tavoitteisiin, ei osaaminen suuntaudu organisaation toiminnan ja kilpailukyvyyn kehittymiseen. (Viitala 2009, 170.)

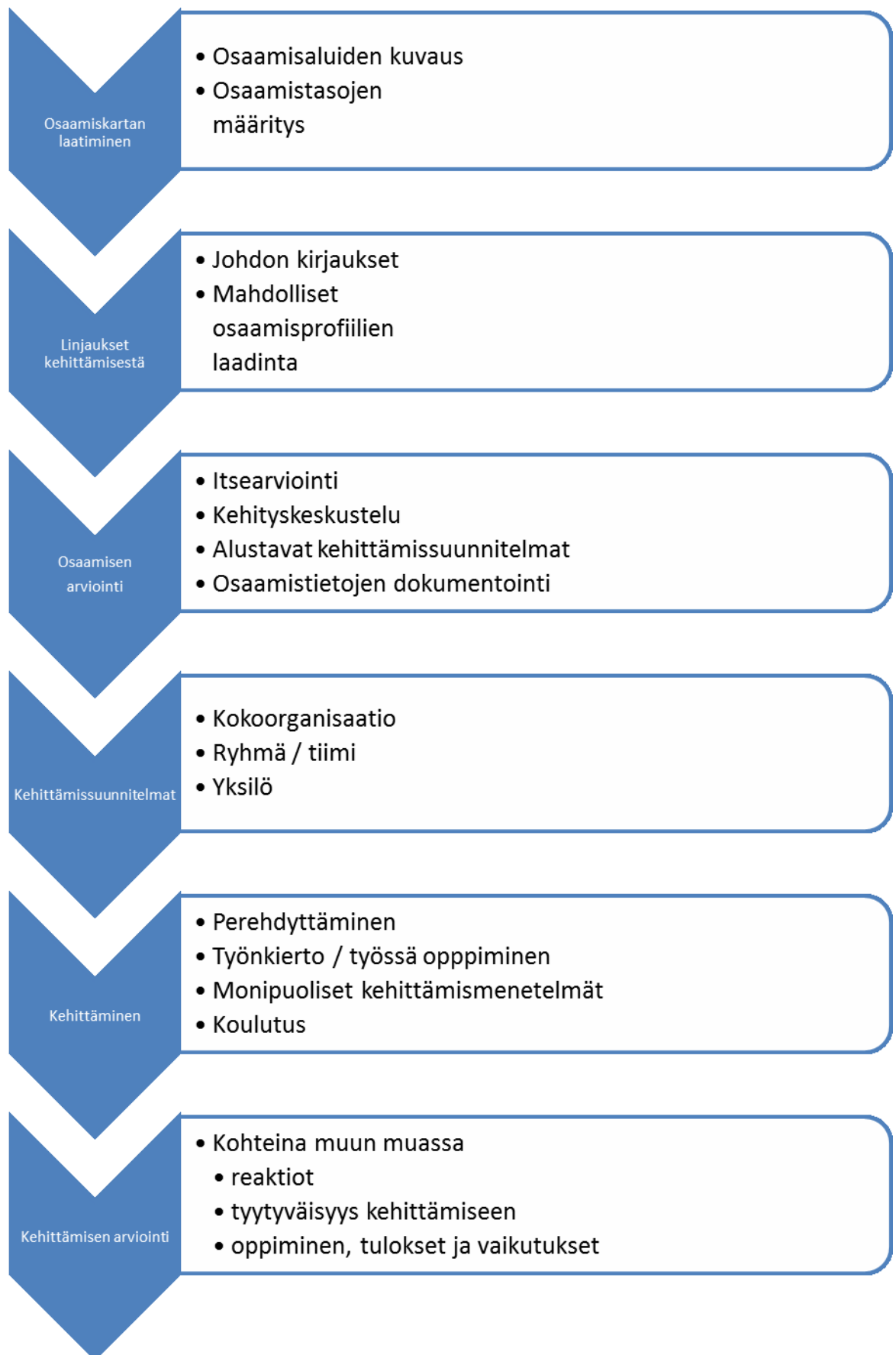
Viitalan mukaan osaamisen kehittämisen prosessi (kuva 6) alkaa osaamisen arvioinnista ja tunnistamisesta, jonka jälkeen osaamista arvioidaan ja tarkastel-

laan tulevaisuuden tarpeisiin nähden. Prosessi tulisi kuvan 6 esittämällä tavalla käydä läpi säännöllisin väliajoin, esimerkiksi vuosittain tai aina isojen muutosten tapahtuessa. (Viitala 2009, 181.) Osaamisen kehittäminen voidaan liittää organisaatioiden vuosikelloon, jolloin osaamisen kehittämisestä tulee jatkumo. Vuosikellossa määritellään milloin kehittämisen eri vaiheet toteutetaan, täten kehittämisen kokonaisuutta on helpompi ohjata ja johtaa. (Hätönen 2011, 16.) Osaamiskartoitus on yksi työväline osaamisen arviointiin ja tunnistamiseen (Viitala 2009, 181).



Kuva 6. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2009, muokattu)

Hätönen (2011) puolestaan on kuvannut osaamisen kehittämisen vaiheet kuvan 7 mukaisesti. Organisaation strategian ja toiminnantavoitteiden tarkastelun jälkeen laaditaan osaamiskartta, joka pitää sisällään tarvittavat osaamisalueet ja kriteerit osaamisen arviointiin. Seuraavaksi linjataan kehittämisen painopisteet ja osaamisprofiilit arviointia varten. Osaamisen arviointia voidaan toteuttaa usealla eritavalla, mutta yleisimmät ovat itsearviointi ja esimiehen tekemä arviointi kehityskeskusteluissa. Näistä osa-alueista muodostuu osaamiskartoitus. Osaamiskartoituksen ja arviointien pohjalta tehdään kehittämissuunnitelmat joko koko organisaatiolle, ryhmille ja yksiköille ja/tai yksilöille. Kehittämisen vaihtoehtoja on useita, joista organisaatio itse määrittelee heille sopivat/tarpeelliset kehittämistavat. Kehittämistä on tärkeä arvioida. Kehittämisen arvioinnilla selvitetään kuinka hyvin valittuihin kehittämistavoitteisiin on päästy. Arvioinnissa arvioidaan muun muassa toimintatapojen muutoksia, oppimisen tuloksia ja vaikutuksia sekä tyytyväisyyttä kehittämiseen. Näistä tuloksista tehdään yhteenveto seuraavaa osaamisen kehittämisen varten. (Hätönen 2011, 16–17.)



KUVA 7. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 2011,17, muokattu)

Osaamisen kehittäminen kuten osaaminen itsessäänkin on toimintona laaja, ja siksi osaamista ei voida kehittää yksittäisillä malleilla, eri osaamisalueet vaativat erilaisia työkaluja ja menetelmiä, myös ajankäyttö erilaisilla kehitystoimenpiteillä saattaa poiketa toisistaan hyvin paljon. (Hätönen 2011, 16.)

Osaamisen ja itsensä kehittämisen yksi tärkein osa-alue on motivaatio. Vastuu itsensä kehittamisestä ja oppimisesta on ensisijaisesti jokaisen henkilön omalla vastuulla. Organisaatiot voivat luoda puitteet oppimisedellytykselle, tukea oppimista ja tarjota erilaisia mahdollisuuksia. (Kauhanen 2006, 147.) Onnistunut henkilöstön kehittäminen tukee puolestaan osaavaa toiminnan johtamista (Viitala 2009, 182—183). Motivoituneen henkilöstön roolia korostetaan osaamisen kehittämisessä. Työyhteisö jossa henkilöstö on motivoitunut ja omaa kyvyn oppia uutta nopeasti on organisaation voimavara ja kilpailuvaltti. (Kauhanen 2006, 144.)

Osaamisen kehittämissuunnitelmalla voidaan järjestelmällisesti ohjata osaamisen kehittymistä, uuden hankkimista sekä olemassa olevan tiedon ja osaamisen siirtämistä organisaation sisällä. Osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnassa on tärkeää, että se tukee työhyvinvointia ja uudenoppimista. (Juuti & Vuorela 2015, 57—77.) Siihen kirjataan osaamisen kehittämisen aikataulu, toimenpiteet, resurssit sekä edistymisen arviointi periaatteet. Kehittämissuunnitelmaan kirjaetaan myös vastuhenkilö, joka seuraa osaamisen kehittämisen toimintaa. (Viitala 2005, 258; Puhakka, Sihvo, Väyrynen, Häkkinen & Kukkonen 2011.) Siihen laaditaan erikseen lyhyelle ja pitkälle aikavälille. Henkilöstön kehittämisen toteutus antaa tukea kehittämissuunnitelman toteutukselle sekä hyödyntää laajasti erilaisia kehittämisen menetelmiä, joiden toimivuutta ja tuloksia tulisi arvioida kehittämisprosessin eri vaiheissa. (Viitala 2005, 258.)

Osaamisen kehittämistä kuvataan jatkuvaksi prosessiksi, joka näkyy moniulotteisesti organisaation toimintatavoissa. Osaamisen kehittäminen voi olla osaamisen päivittämistä, laajentamista, syventämistä tai kokonaan uuden oppimista. Toimintamalleina voidaan käyttää muun muassa rekrytointia, perehdyttämistä, kehityskeskusteluja, työnkiertoa, urasuunnittelua sekä kehittämissuunnitelmia (yksilö- /tiimi- /organisaatiotasot). (Jalonen & Lampi 2012.) Hätönen on kuvannut osaamisen kehittämisvaihtoehtoja kuvan 8 mukaisella ympyrällä. Kehittä-

misvaihtoja tarkastelemalla jokainen organisaatio löytää itsellensä sopivimmat tavat ja toimintamallit henkilöstön osaamisen kehittämiseen. (Hätönen 2011, 58.)



Kuva 8. Erilaiset osaamisen kehittämisen vaihtoehdot (Hätönen 2011, 58.)

Osaamisen kehittämisen työvälineeksi valitaan yleensä osaamiskartoitus, jonka pohjana toimii osaamiskartta. Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämistä käsitellään vain teoreettisessa viitekehyksessä ja pohdintaluvussa, koska tutkimuksen tarkoitus oli selvittää ruokapalveluhenkilöstön osaamisen nykytilanne. Käyn läpi osaamiskartoituksen teoriaa lisää luvussa kolme.

## 2.4 Osaamisen kartoittaminen ja osaamisen kehittäminen eri tutkimuksissa

Osaamisen kartoittamista on tutkittu useissa eri opinnäytetöissä ja pro gradu -tutkielmissa viime vuosien aikana. Tutkimuksista on havaittavissa organisaatioiden johdon kiinnostus henkilöstön kehittämiseen sekä osaamiskartoitusten käyttö osaamisvajeen tunnistamisessa. Tähän työhön olen valinnut seuraavat tutkimukset joissa on tutkittu osaamiskartoituksen hyödyntämistä osaamisen tunnistamisessa.

Suomalainen (2019) tutki pro gradu -tutkielmassaan osaamisen kartoituksen merkitystä esimiestyön tukena ja osaamiskartoituksen hyödyntämistä strategisena työkaluna osaamisen johtamisessa. Lisäksi hän selvitti osaamiskartoituksen hyödyt ja haitat. Suomalaisen tutkimuksessa ilmeni osaamiskartoituksen hyödyt esimiestyössä sekä strategisessa osaamisen johtamisessa. Osaamiskartoituksella saavutettiin selkeitä etuja muun muassa osaamisen kehittymisen seurannan työvälineenä. Tutkimus osoitti osaamiskartoitukseen liittyvän myös monia haasteita muun muassa dokumenttien laajuus ja osaamisten yksityiskohdaisuus. Suomalaisen mukaan osaamiskartoituksessa on hyvä pilkkoa osaamisalueet pienempiin osioihin ja tarkentaa selkeästi osaamistasot koko organisaatiotasolla. (Suomalainen 2012.)

Teppo (2016) tutki opinnäytetyössään miten osaamiskartoitus soveltuu osaamisen johtamisen kehittämisvälineeksi. Tutkimuksesta ilmenee osaamiskartoituksen hyödyllisyys oman osaamisen arvioinnin ja kehityskeskusteluiden työvälineenä. Osaamiskartoituksen avulla tunnistettiin osaamisvajeet sekä laadittiin henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat kartoituksen pohjalta. Myös Tepon tutkimuksessa käy ilmi, että osaamiskartoitusten tulisi olla pilkottuna pienempiin kokonaisuuksiin, jotta osaamisten yksityiskohdat olisivat helpommin esille tuotavissa. (Teppo 2016.)

Hakamaan (2013) opinnäytetyössä tutkittiin osaamisen kehittämiseen soveltuvaa osaamiskartoitusta. Hakamaa toteutti tutkimuksessaan osaamiskartoituksen nykytilan ja tavoitetilan vertailun. Tutkimuksessa todettiin osaamiskartoituksen olevan yksi kehittämisen tärkeimpiä työvälineitä, joilla osaamisen nykytilaa

sekä osaamisvajetta voidaan tunnistaa. Hakamaa toteaa tutkimuksessaan, että onnistuneeseen osaamiskartoitukseen vaaditaan hyvää suunnittelua, riittäviä resursseja, informaatiota, oikeanlaisia työvälineitä sekä tarkkoja toimenpiteitä. (Hakamaa 2013.)

Berglund (2008) tutki pro gradu -tutkielmassaan miten tehtävänkuvalomakkeet tukivat osaamiskartoitusta. Tutkimuksessa Berglund ei suosittele tehtävänkuvauslomakkeiden käyttöä pelkästään osaamisen kartoituksena vaan osaamiskartoitus tulisi tehdä aina omana osa-alueena. Tehtävänkuvauksen koskevat tehtävää työtä, ei henkilön osaamista tai osaamisvajetta. Tutkimuksessa todettiin osaamiskartoituksen olevan tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Tutkimuksesta käy ilmi, että osaamiskartoitukset tulisi tehdä henkilöittäin, koska silloin huomioitaisiin heidän nykyisen työn tarvittava osaaminen mutta myös piilevä, potentiaalinen ja hyödyntämätön osaaminen. (Berglund 2008.)

### 3 OSAAMISEN KARTOITTAMINEN

#### 3.1 Osaamiskartoituksen tarkoitus

Osaamiskartoituksen tarkoituksena on tehdä organisaation osaaminen näkyväksi. Sen avulla pystytään määrittämään osaamisalueet, jotka vaativat kehittämistä. Osaamiskartoituksen laadinnassa otetaan huomioon organisaation strategia sekä toiminnan tavoitteet, jotka ovat osaamisen perustana. (Hätönen 2011, 16.) Tuomi ja Sumkin korostavat, että osaamiskartoitus on keino jolla yhdistetään osaamisen kehittäminen kiinteäksi osaksi organisaation strategista johtamista (Tuomi ja Sumkin 2012, 90).

Osaamiskartoitukset auttavat esimiestä ja ylintä johtoa tunnistamaan strategian näkökulmasta olennaiset osaamiset ja niiden vaatimukset, tasot sekä kehityssuunnat (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 70) Osaamiskartoitukset toteutetaan työntekijän ja lähiesimiehen tai HR -asiantuntijan välillä (Ojala 2008, 123). Osaamiskartoituksen tavoitteena on tunnistaa organisaatiossa olevat osaamisvahvuudet ja -puutteet, jotka näkyvät, kun tarkastellaan työntekijöiden ja esimiesten erikseen määrittelemiä osaamistarpeita sekä organisaatiossa jo olemassa olevaa ja tarvittavaa osaamista (Viitala 2009, 181; Ojala 2008, 123)

Osaamiskartoituksen laadinnassa useimmiten painotetaan työn vaatimaa ydinosaamista, sekä tuotannollista osaamista että yleistä liiketoimintaosaamista (Viitala 2005, 120—126). Osaamiskartoitukset auttavat henkilöstöä muodostamaan selkeän käsityksen omasta työstä sekä osaamistasosta. Myös oppimishaasteet ja osaamisen kehityssuunnitelmat ja niiden seuraaminen kirkastuu. (Kauhanen 2006, 147.)

Osaamiskartoituksilla on organisaation näkökulmasta katsottuna useita käyttötarkoituksia, muun muassa henkilöstön kehittäminen, pohjan luominen rekrytoinnille, työnkierron suunnittelu sekä työkuormituksen jakaminen. Yksilön näkökulmasta osaamiskartoituksessa tuodaan näkyväksi henkilötason ja ryhmän osaaminen sekä kehittämistarve. (Kauhanen 2006, 144.) Osaamiskartoituksella tuodaan myös näkyväksi organisaation sisäiset työnkuvat, joita osaamiskartoi-



tuksen myötä on helpompi selkeyttää (Teppo 2016, 26). Osaamiskartoitusta pidetään tärkeänä osana yksilön henkilökohtaisen kehityssuunnitelman osatekijänä. (Kauhanen 2006, 144).

Osaamiskartoituksen tekemiseen ja arviointiin käytössä on paperisia tai sähköisiä lomakkeita, joista organisaatiot valitsevat heille sopivat vaihtoehdot. Kartoituksen tuloksena syntyy niin sanottu osaamiskartta, joka toimii osaamisen hallinnan välineenä. Osaamiskartan avulla organisaation eri tasoilla tarvittava osaaminen dokumentoidaan, jotta osaamista voidaan käsitellä yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa. (Viitala 2009, 181—182.)

Osaamiskartoituksiin liittyy onnistumisien lisäksi kritiikkiä. Osaamiskartoitukset, joihin on panostettu isoja resursseja, eivät ole aina tuottaneet sille asetettuja tuloksia eikä kehittyminen ole tehostunut. Osaamiskartoituksia koskeva kritiikki on kohdistunut Kirjavaisen ja Lähteenmäen (2005) mukaan muun muassa näkemykseen siitä, että se toimisi ikään kuin reseptinä työntekijöiden alisuorittamisille ja sitä on jopa mahdotonta määritellä ja mitata. Osaamiskartoitukset voidaan nähdä myös rajoittavan luovaa oppimista ja antavan tunnustusta melko eristyneelle oppimiselle ja lopulta vahvistavan sisäistä epätasa-arvoa organisaatiossa. (Kirjavainen & Lähteenmäki 2005, 11 - 12.) Ranki (1999) puolestaan toteaa osaamiskartoituksia tehdessä, että henkilöstön arviointi omasta osaamisestaan, tiedoistaan ja taidoistaan on kuitenkin yleensä subjektiivinen arvio. Kaikille osaamisalueille ei voida aina kehittää numeerisia, objektiivisia mittareita, jolloin on luotettava ainoastaan henkilöstön omaan kokemukseen ja sanalliseen arvioon omasta osaamistasosta. (Ranki 1999, 51.) Osaamiskartoituksen haasteena voidaan myös pitää sitä, ettei organisaatiossa ole tehty perusteellisia ja riittäviä osaamistarpeiden ja -tavoitteiden selvittämistä, tällöin osaamiskartoitusten hyödyntäminen ei onnistu, myös hiljaisen tiedon esiintuominen on yksi osaamiskartoituksen haaste. (Ranki 1999, 70.)

### **3.1.1 Osaamiskartan merkitys**

Kuten edellä olevassa kappaleessa mainittiin, osaamiskartoituksen tuloksena syntyy osaamiskartta. Osaamiskarttaan kuvataan organisaation kaikki ne

osaamisalueet, joita organisaatiossa on jo olemassa tai osaaminen, jota organisaatiossa tulevaisuudessa tarvitaan. Osaamiskarttaa voidaan käyttää työkaluna

- henkilöstön osaamisen kartoittamiseen
- henkilöstön osaamisen arviointiin
- kehityskeskusteluissa
- rekrytoinnissa; uusien työntekijöiden valinnassa
- uusien työntekijöiden perehdytyksessä
- tulevaisuuden osaamisen määrittelemisessä
- täydennyskoulutuksen suunnittelemisessa ja toteuttamisessa
- osaamisen kehittämisen suunnittelemisessa ja toteuttamisessa
- osaamisen kehittämisen arvioinnissa ja seurannassa. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos n.d.)

Osaamiskartan laadinta tulisi Hätösen (2011) mukaan tehdä yhdessä koko henkilöstön kanssa. Jos henkilöstön mukaan ottamisessa on esteitä, osaamiskartan laadintaa varten olisi suositeltavaa muodostaa työryhmä, joka edustaa eri osaamisalueiden tekijöitä. Osaamiskarttaa laatiessa sovitaan ensiksi mitä tarkoitusta varten kartta tehdään. Yleensä osaamisalueiden kartoituksessa ei kiinnitetä ainoastaan nykyosaamiseen huomiota, vaan tarvitaan vahva, yhteinen näkemys organisaation tavoitteista, joiden avulla voidaan määrittää tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. (Hätönen 2011, 18.)

Organisaation strategialähtöisessä osaamisen kuvaamisessa lähtökohtana on tunnistaa ja määritellä strategiset tulevaisuuden menestystekijät ja niiden osaamisalueet. Koska osaamisen tunnistaminen tuo esiin organisaation kilpailuedun, laaditaan osaamiskartat organisaatiokohtaisesti. Osaamiskartan laadintaan panostetaan, koska se toimii jatkossa työkaluna osaamisen arvioinnissa, kehittämisessä, seurannassa sekä ohjaa suoraan osaamisen kehittämisen painopisteitä. (Hätönen 2011, 19.)

Osaamiskarttaan kerätään kaikki osaamisalueiden kuvaukset, joita organisaatio tarvitsee. Osaamisalueiden kuvauksissa pyrkimys on varmistaa, että kaikilla on yhteinen ymmärrys siitä mitä käsitteet tarkoittavat. Hiljainen tieto saadaan näkyväksi osaamiskuvausten laatimisella sekä organisaation osaamista koskevat

arvot, asenteet ja käsitykset saavat yhteisen ja julkisen dokumentoidun muodon. (Hätönen 2011, 19.)

### **3.1.2 Osaamisalueet**

Osaamisalueet luodaan organisaation vision ja strategian pohjalta. Osaamiskartan avulla voidaan määritellä organisaatiossa sekä nykypäivän että tulevaisuuden osaamistarpeet, joita kehitetään. Osaamisalueiden tarkka määrittely mahdollistaa osaamisvajeiden löytymisen, osaamisen kehittämisen ja henkilöstön itsearvioinnin. Osaamisalueet tulee kuvata mahdollisimman konkreettisine, jotta ne ovat arvioitavissa olevina osaamiskuvauksina. (Hätönen 2011, 19.)

Hätönen pitää perusajatuksena sitä, että osaamiskartta sisältäisi suhteellisen pienen määrän pääosaamisalueita, jolloin osaamisen arvioinnista ei tulisi liian työläs (Hätönen 2011, 19). Tässä tutkimuksessa pääosaamiskohtia on seuraavasti:

1. Oman ammattialan osaaminen
2. Yhteistyöosaaminen
3. Tekninen osaaminen
4. Kehittämisoosaaminen.

Pääosaamiskohdista oman ammattialan osaaminen on jaettu kolmeen pieneen osaamisalueeseen, jotka ovat ammattiosaaminen, asiakaspalveluosaaminen sekä hygieniaosaaminen. Pääosaamisalueet valikoituivat niiden tärkeyden näkökulmasta kohde organisaation osaamisalueiksi.

### **3.1.3 Osaamistasojen määrittely**

Jotta kuvattuja osaamisia voidaan arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, tulee osaamiskarttaan määritellä myös osaamisen arviointi tapa. Osaamista voidaan arvioida muun muassa sovitulla arviointiasteikolla tai kirjoitettujen osaamistasojen määritysten pohjalta ja sen pohjalta voidaan määritellä eri työ-

tehtävien tavoiteosaamistasot. Olennaista arviointitason määrittelyssä on se, miten organisaatiossa tulkitaan osaamista ja millainen mittaristo sille on sopiva. (Hätönen 2011, 21—22.) Sydänmaalakan (2012) mukaan osaamistasojen kuvaamisella selkeytetään osaamisen käsitteistöä (Sydänmaalakka 2012, 134).

Osaamistasot voidaan kuvata joko numeraalisesti tai verbaalisesti luokittelemalla. Osaamisen mittaamisessa tulisi mitata kahta asiaa; toimintaa ja sen taustalla olevaa osaamista. Työn tuottamat tulokset ja toiminnat viestivät osaamisesta, mutta huomioon on otettava myös olosuhteet (missä työskennellään) sekä välineet (millä työskennellään). (Viitala 2005, 157.) Osaamisen arviointiasteikkoa suositellaan, että se olisi suhteellisen laaja, esimerkiksi 1—5 tai 1—7, jolloin samaa osaamisaluetta voidaan arvioida sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta. Suuren asteikon eri vivahteet pystytään arvioinnissa ottamaan paremmin huomioon, eivätkä arviointivirheet vaikuta niin suuresti lopputulokseen kuin pienessä arviointiasteikossa. (Hätönen 2011, 21—22.)

Myönteistä osaamista on aina jo osaamisen alin taso, ja monissa tapauksissa tason osaaminen on riittävää. Huippuosaaminen on sellaista osaamista, mitä yleensä on mahdollista olla yksittäisellä henkilöllä vain jollain osaamisalueella. Henkilöt yhdessä synnyttävät osaamisalueiden ja -tasojen yhdistelmän, jonka avulla työtehtävät hoituvat parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiossa. (Hätönen 2011, 22.)

Osaamistasoissa voidaan käyttää myös 0-tasoa, joka tarkoittaa, että henkilöllä ei vielä ole kyseistä osaamista, vaikka se hänelle kuuluisikin. Tämä tilanne saattaa olla uusilla työntekijöillä. Arviointitaso 0 voi olla tyyppinen silloin, kun kehitetään tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Henkilöstön on vaikea arvioida osaamistaan 0 -tasolle, vaikka kyse olisi tulevaisuuden osaamisesta.

Osaamisalueiden arvioinnissa on mahdollista määrittää osaamisen arviointiasteikko yleisilmauksena siten, että se toistuu samanlaisena arviona. Eräs vaihtoehto voi olla seuraavanlainen:

- Perusosaaminen
- Hyvä osaaminen
- Erinomainen osaaminen

- Huippuasiantuntijan osaaminen.

Yleiskuvaus antaa osaamisen arvioinnille yleiset kriteerit. Tämä arviointiasteikko ei ole Hätösen (2011) mukaan paras mahdollinen, koska kaikkia osaamisalueita koskeva yleiskuvaus on vaikeaa nimetä ja yleiskuvaukset saattavat jäädä ylimalkaisiksi. Siksi hän suosittelee yleiskuvausta täydennettävän yksityiskohtaisemmalla tasokuvauksella joka on kuvattu kuvassa 8. (Hätönen 2011, 22—23.)

Osaamistasojen yleisluonnehdinnassa voidaan käyttää myös asteikkoa, jotka kuvaavat kehittymisen eri asteita aloittelijasta huippuosaajaksi. Tässä Hätösen (2011) esimerkki asteikosta:

- Noviisi, edistynyt aloittelija, pätevä ongelmanratkaisija, taitava ja ekspertti
- Vasta-alkaja, edistynyt aloittelija, kykenevä, pätevä ja asiantuntija
- Perehtyvä, suoriutuja, pätevä taitava ja asiantuntija
- tietäminen, ymmärtäminen, soveltaminen, analysointi ja kehittäminen
- ei hallitse perusteita; hallitsee perusteet, mutta tarvitsee tukea; toimii itsenäisesti; osaa ohjata muita;

Tässä tutkimuksessa osaamistasojen arviointiasteikkosi muotoutui 1—5 seuraavasti:

- 1 = en tarvitse ko. osaamista työtehtävissäni tällä hetkellä
- 2 = osaamiseni on välttävä
- 3 = osaamiseni on tyydyttävä
- 4 = osaamiseni on hyvä
- 5 = osaamiseni on erinomainen

0-tason osaamista ei tässä arviointiasteikossa ole, koska tulevaisuuden osaamista ei kartoiteta tässä tutkimuksessa. Osaamistasojen arviointiasteikko haluttiin toimeksiantajan toimesta pitää selkeänä ja arviointiasteikon ykköskohtaa haluttiin kirjata juuri tuollaisena, koska osaamiskartoituksen kyselylomake jaettiin samanlaisena koko henkilöstölle.

## 3.2 Osaamisen arviointi

Hätösen (2011) mukaan osaamiskartan valmistuminen on ensimmäinen etappi koko kehittämistoiminnassa. Osaamiskartta on väline, jolla osaamista voidaan arvioida. Arvioinnilla tarkoitetaan yleensä tarkasteltavan kohteen tai toiminnan tulkinnallista analyysia sekä toiminnan tuottaman hyödyn tai arvon määrittämistä. Arviointi voi koskea kaikkea inhimillistä toimintaa yksilöistä organisaatioihin, ja sille on luonteenomaista pyrkimys mahdollisimman luotettavaan lopputulokseen käytettävissä olevien tiedon ja asiantuntemuksen perusteella. Arviointi toimii muodostaen lähtökohdan osaamisen kehittämiseksi. (Hätönen 2011, 32.)

Nykyosaamisen arviointi tapahtuu usein organisaatioissa henkilöstön itsearviointina ja kehityskeskusteluna (Hätönen 2011, 32). Yksikään ulkopuolinen arviointi ei korvaa itsearviointia tai henkilöstä itsestään lähtevää kehityspyrkimystä. Yksilöt tosin vaatii tukea toimintansa arviointiin ja kehittämiseen, joita voidaan toteuttaa johtamisen keinoin. Tällaisia keinoja ovat muun muassa kehityskeskustelu- ja osaamiskartoitusjärjestelmät. (Viitala 2005, 152.)

Osaamisen arvioinnista saadut tiedot kirjataan joko taulukkomuotoon tai sähköiseen tietojärjestelmään, josta ne ovat helposti hyödynnettävissä kehityssuunnitelmien laadinnassa. Dokumentointitapa on hyvä suunnitella jo osaamiskartan laadintavaiheessa. Sähköisten järjestelmien etuna voidaan pitää niiden helppoutta päivittäisessä osaamisen johtamisessa sekä osaamistilastojen nopeassa laadinnassa. (Hätönen 2011, 43.)

### 3.2.1 Itsearviointi

Itsearviointinnissa henkilö arvioi omaa osaamistaan ja oppimistaan ottaen kantaa suorituksiinsa ja oppimiseensa, jolla hän on saavuttanut tuloksensa. Itsearviointi vaatii henkilöltä kriittistä ajattelua, osaamiseen ja työsuorituksiin liittyvien odotusten tunnistamista ja kykyä arvioida miten osaamiselle määritellyt vaatimukset toteutuvat omassa toiminnassa. Työelämässä itsearviointi on tärkeä taito, koska ammattilaisen tulisi tietää työnsä vaatimukset ja osata suunnitella, seurata ja

arvioida omaa työtään sekä kehittää sitä oman arviointinsa pohjalta. (Hätönen 2011, 32.)

Oman osaamisen arviointi on usein monella alussa haastava ja hämmentävä kokemus. Itsearviointiin liittyy erilaisia uskomuksia kuten arviointi asettaa työntekijät hyviin ja huonoihin tai päädytään liian hyviin tai vaatimattomiin arviointeihin. Itsearviointia tehdessä on tärkeää korostaa työntekijälle että hänen arviointinsa omasta osaamisestaan on vain yksi käsitys ja sitä voidaan täydentää muiden antamilla arvioinneilla. Kenenkään arvio ei ole yksistään oikea, vaan hyvän arvioinnin lopputulos saavutetaan eri tahojen antamien arviointien yhdistelmästä. (Hätönen 2011, 33.)

### **3.2.2 Kehityskeskustelu**

Kehityskeskustelut ovat keskeinen osa osaamisen johtamista. Johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat työväline, jonka tavoitteena on kehittää työn tavoitteellisuutta ja osaamista. (Sydänmaalakka 2012, 92.) Siksi kehityskeskustelut ovat hyvä lähtökohta osaamisen systemaattiselle arvioinnille (Hätönen 2011, 34). Kehityskeskusteluissa arvioidaan osaamista, työn tuloksia ja miten työstä suoriutuu, suunnitellaan työntekijän kehitystä sekä mietitään millaisia tavoitteita tulevalle asetetaan (Viitala 2009, 186).

Kehityskeskusteluilla on tavoite ja siksi kehityskeskustelut ovat ennalta sovittu ja suunniteltu tapaaminen esimiehen ja työntekijän välillä. Keskustelu voidaan käydä myös koko työryhmän kanssa. Keskusteluissa selkeytetään rooli ja tehtäväkuva, määritellään työn tavoitteet, sovitaan tarvittavista kehittämistarpeista ja annetaan palautetta molemmin puoleisesti. (Viitala 2009, 186.) Sydänmaalakka (2012) korostaa, että on erittäin tärkeää ymmärtää molemmin puolin kehityskeskusteluiden tarkoitus ja tavoite, jos näin ei tapahdu, on hyvin epätodennäköistä, että keskustelut onnistuvat ja täyttävät tavoitteet (Sydänmaalakka 2012, 92).

Kehityskeskusteluja pidetään vähintään kerran vuodessa, suositeltavaa olisi pitää jopa kolmen kuukauden välein. (Aarnikoivu 2016, 89.) Hätönen (2011)

lisää vielä, että kehittymisen ja osaamisen teemaa tulisi yllä pitää säännöllisesti muutoinkin (Hätönen 2011, 34). Juuti ja Vuorela (2015) painottavat etteivät kehityskeskustelut korvaa päivittäistä keskustelua. Esimies joka keskustelee päivittäin vastualueensa työntekijöiden, herättää luottamusta ja avointa ilmapiiriä myös kehityskeskusteluissa. (Juuti & Vuorela 2015, 95—96.)

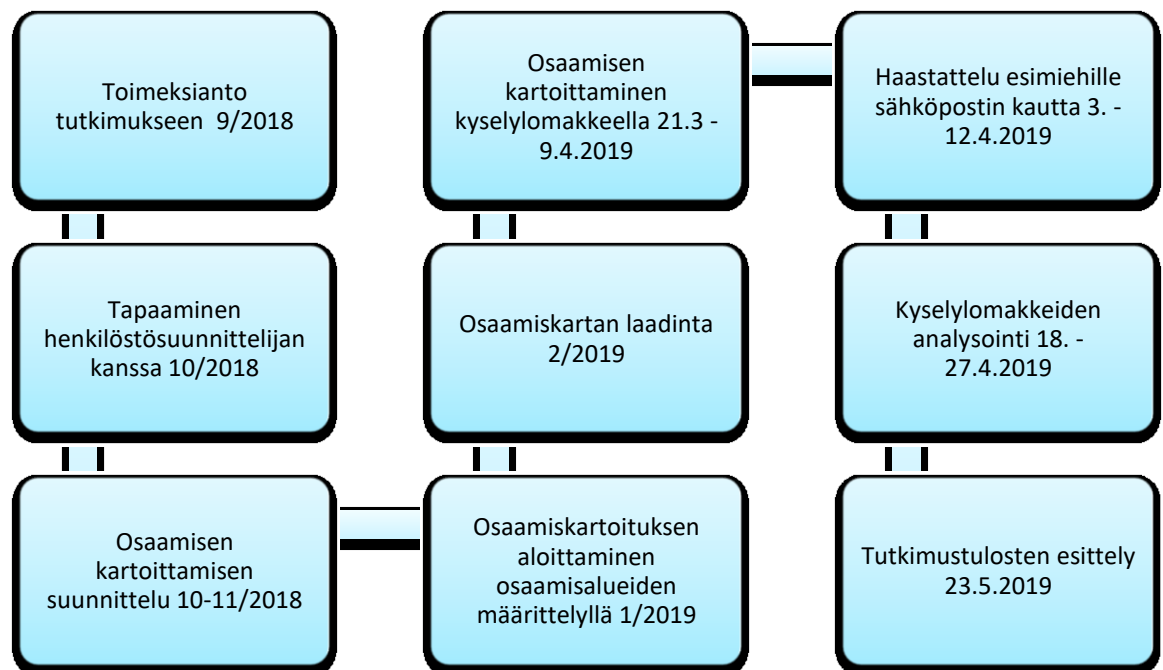
Ennen kehityskeskusteluja esimies tutustuu yksilön tekemään itsearviointiin, jonka jälkeen arviointia tarkastellaan yhdessä. Yhteisarvioinnin perusteella voidaan tehdä kehityssuunnitelma joko lyhyelle tai pitkälle aikavälille. Suunnitelmaan linjataan yhteisesti kehitettäviä osaamisalueita ja kehittämisen toimintamalleja sekä aikatauluja. (Hätönen 2011, 34.)



## 4 OSAAMISKARTOITUS RUOKAPALVELUHENKILÖSTÖLLE

### 4.1 Työn toteuttaminen

Tämän tutkimuksen prosessi käynnistyi syksyllä 2018 käytännön tarpeista. Ylöjärven kaupungin ruokapalvelupäällikkö halusi tietää löytyykö ruokapalveluhenkilöstöltä nykyisten työtehtävien vaativaa osaamista ja miten osaaminen jakautuu valmistavien keittiöiden osalta. Tutkimusprosessi eteni kuvan 9 mukaisesti.



Kuva 9. Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimustyö aloitettiin tapaamalla Ylöjärven kaupungin henkilöstösuunnittelija, jolta tiedusteltiin osaamisen kartoittamista kaupungin työntekijöiltä. Ylöjärven kaupungin ruokapalveluissa ei ole aiemmin kartoitettu osaamista, eikä kaupungin henkilöstöhallinnolla ole olemassa osaamisen kartoittamiseen tarkoitettua kyselylomaketta. Keskustelun pohjalta alkoi suunnittelu miten osaamisen kartoittaminen voidaan toteuttaa ruokapalveluhenkilöstön osalta ja voidaanko kyselylomaketta hyödyntää myös muiden osastojen osaamiskartoituksessa.

Osaamisen kartoittamisessa on käytetty pohjana Hätösen (2011) osaamiskartoituksesta kehittämiseen -teosta. Osaamisen kartoittaminen aloitettiin laatimalla osaamiskartta, johon osallistui viisi henkinen työryhmä. Heistä jokaisella oli

erilainen osaamistausta kohde organisaatiossa. Työryhmä määritteli neljä pääosaamisaluetta sekä yhdestä pääosaamisalueesta kolme pienempää osaamisaluetta. Pääosaamisalueet jaettiin seuraavasti: oman ammattialan osaaminen, yhteistyöosaaminen, teknillinen osaaminen sekä kehittämisosaaminen. Näistä oman ammattialan osaaminen jaettiin kolmeen pienempään osaamisalueisiin; ammattiosaaminen, asiakaspalveluosaaminen sekä hygieniaosaaminen. Osaamisalueiden kuvauksiin sisällytettiin osaamistasot eli osaamisen arvioinnin kriteerit, joka toistui jokaisessa osaamiskartan osaamisalueessa. Osaamista arvioitiin seuraavasti: 1 en tarvitse ko. osaamista työtehtävissäni tällä hetkellä, 2 on välttävä, 3 on tyydyttävä, 4 on hyvä ja 5 on erinomainen. Osaamisen kartoittamiseen laadittiin kyselylomake (liite 2), jossa pyydettiin ensin vastaajalta perustietojen lisäksi nykyinen tehtävänimeke ja toimipiste jossa työskentelee vastausajankohtana. Näiden mukaan vastaajat jaoteltiin tulosten analysoinnissa.

Kyselylomakkeessa osaamisalueiden jäsentelyssä otettiin huomioon ruokapalvelun strategia, arvot sekä visio. Osaamisalueiden työtehtäväkokonaisuudet vaihtelivat 4—13 kappaletta per osaamisalue. Vaihtelevuutta toi muun muassa osaamisalueen laajuus, kuten yhteistyötaitoihin oli yhdistetty sosiaaliset taidot sekä työetiikka. Kyselylomakkeessa työtehtävässä vaadittavien ohjelmien osaamisalueessa oli lisäksi avoin kysymyskohta, jossa haluttiin tietää koulutus-tarve tuotannonohjausjärjestelmään. Lomakkeen loppuun jätettiin mahdollisuus niin sanotusti vapaaseen sanaan koskien omaa työtä tai työyhteisöä kohtaan.

Osaamiskartoitus toteutettiin paperisella kyselylomakkeella, sähköinen järjestelmä pois suljettiin, jotta vastausprosentti olisi mahdollisimman korkea. Kartoituksessa henkilöstö arvioi omaa tämän hetkistä osaamistaan itsearviointina. Osaamiskartoitukseen annettiin kolme viikkoa aikaa vastata, jolloin jokaiselle työntekijälle annettiin mahdollisuus tutustua ensin lomakkeeseen ja täyttää se rauhassa. Kysely toteutettiin informoituna kyselynä, joka tarkoitti sitä, että lomakkeet jaettiin jokaiselle työntekijälle esimiesten toimesta henkilökohtaisesti (Vilkkä 2014, 29). Kyselylomakkeen mukana jaettiin saatekirje (liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen ja kyselyn taustaa ja tarkoitus sekä neuvottiin kyselylomakkeen täyttämistä.

Kyselylomakkeen lisäksi esimiehille lähetettiin sähköpostilla teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun kysymykset (liite 3), jossa kysyttiin tulevaisuuden osaamista ja siihen liittyviä asioita. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen, keskeisten valittujen aihealueiden ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Lomakkeessa kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joiden vastausten toivottiin tuovan esiin esimiesten näkemystä tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Vapaamuotoisessa haastattelussa kysytään mieleenjohtumia ja erilaisia spontaaneja mielipiteitä avointen kysymysten avulla, jolloin vastaajien valintamahdollisuuksia ei rajoiteta ollenkaan. avoimet kysymykset ovat paikallaan silloin, kun vaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan etukäteen. (Heikkilä 2008, 49.)

## **4.2 Osaamiskartoituksen kohderyhmä**

Osaamiskartoitus toteutettiin ruokapalveluiden henkilöstölle jotka työskentelevät joko valmistus - tai palvelukeittiöissä. Osaamiskartoituksesta rajattiin pois jake-lukeittiöissä olevat yhteispalvelutyöntekijät, koska osa heistä työskentelee ruokapalveluiden ja osa siivouspalveluiden alaisuudessa. Myös työkuvilla on hie-man poikkeavuuksia, joten rajaus oli aiheellinen.

Ruokapalvelun esimiehille lähetettiin sähköpostilla kyselylomakkeen lisäksi teemahaastattelu. Haastattelun tarkoitus oli saada esimiesten näkemystä tulevaisuuden osaamistarpeesta, vaikkei tämän tutkimuksen osaamisen kartoituksessa kartoitettukaan tulevaisuuden osaamista. Esimiehistä viisi seitsemästä vastasi teemahaastatteluun sähköpostilla.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Tutkimus tulokset

Osaamiskartoituksen tavoitteena oli kartoittaa Ylöjärven ruokapalveluhenkilöstön osaamisen nykytila sekä tarkastella osaamisen jakautumista eri työyksiköiden välillä. Tutkimus toteutettiin henkilöstölle paperisen kyselylomakkeen avulla. Osaamiskartoituksessa henkilöstö arvioi omaa tämän hetkistä osaamistaan itsearviointina.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli, millainen on ruokapalveluhenkilöstön osaamisen nykytila sekä alakysymyksinä: miten osaaminen jakautuu eri valmistuskeittiöiden välillä ja mitä hyötyä osaamiskartoituksilla on ruokapalveluissa. Osaamiskartoitusten lisäksi esimiehille lähetettiin haastattelulomake, jossa oli avoimia kysymyksiä. Haastattelulomakkeella haettiin vastauksia alakysymyksen: mitä hyötyä osaamiskartoituksilla on ruokapalveluissa.

Kartoitus tehtiin ruokapalvelu henkilöstölle rajaten yhteispalvelutyöntekijät, jotka työskentelevät jakelukeittiöissä, pois osaamisen kartoituksesta. Ruokapalveluissa työskentelee valmistus – ja palvelukeittiöissä 65 työntekijää ja vastauksia osaamiskartoitus kyselyyn tuli 47, vastausprosentti oli 72,3 %. Vastausprosenttia pidettiin varsin korkeana, koska yleensä kaupungin teettämiin kyselyihin vastaaminen on jäänyt alhaisiksi.

Kyselylomakkeen taustatiedoissa pyydettiin vastaajilta nykyinen tehtävänimeke sekä työyksikkö jossa työskentelevät vastaus hetkellä. Näiden tietojen perusteella vastaajat jaoteltiin tulosten analysoinnissa. Tuloksia analysoitiin ensin tehtävänimekkeiden mukaisissa ryhmissä, jonka jälkeen työyksikkökohtaisesti kartoitettiin osaamisen tilanne ja osaamisen tasapaino toimipisteiden kesken. Tutkimuksen tuloksissa esitetään henkilöstön henkilökohtaisia osaamistasoja vastaaja 1, vastaaja 2 ja niin edelleen. Henkilökohtaiset osaamiskartoitukset jaettiin vastuualueiden esimiehille kehittämissuunnitelmien työkaluiksi.

Osaamiskartoituksista laskettiin keskiarvot jokaisesta osaamisalueesta tehtäväkokonaisuuksien perusteella. Osaamisalueet oli jaettu oman ammattialaosamiseen, yhteistyöosaamiseen, tekniseen osaamiseen sekä kehittämisosaamiseen. Pääosaamiskohdista oman ammattialan osaaminen on jaettu kolmeen pieneen osaamisalueisiin, jotka ovat ammattiosaaminen, asiakaspalvelusaaminen sekä hygieniaosaaminen.

Osaamiskartoituksen arviointiasteikkona käytettiin arviointia ykkösestä vitoseen niin, että 1 = en tarvitse ko. osaamista työtehtävissäni tällä hetkellä, 2 = osaamiseni on välttävää, 3 = osaamiseni on tyydyttävä, 4 = osaamiseni on hyvä ja 5 = osaamiseni on erinomainen.

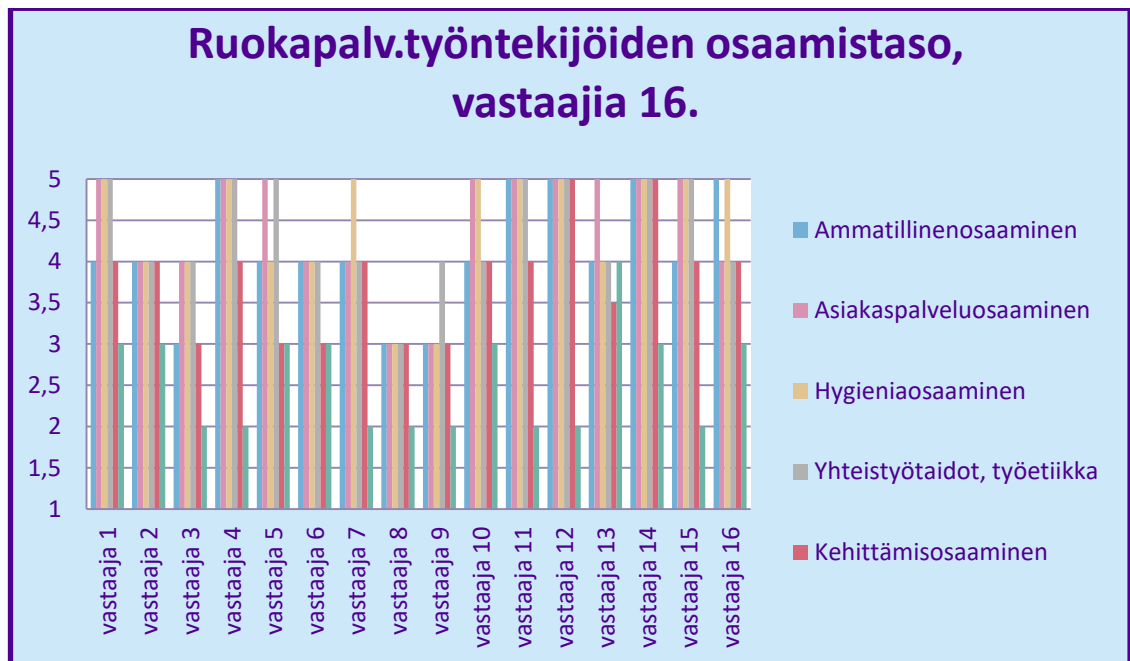
### 5.1.1 Ruokapalvelutyöntekijöiden osaamisen taso

Ruokapalvelutyöntekijöiden keskeisiin työtehtäviin kuuluvat:

- salaatti, välipala, erikoisruokavaliot; annettujen ohjeiden mukaan taloudellisesti
- astiahuolto, puhtaanapito
- omavalvonta ja siihen liittyvät kirjaukset
- asiakaspalvelu
- kokin sijaistaminen / sijaistaminen toisessa kohteessa

Ruokapalvelutyöntekijöistä 16 vastasi osaamiskartoitukseen. Kuvassa 10 on kuvattu osaamistasot osaamisalueittain. Osaamistaso ruokapalvelutyöntekijöillä on osaamisalueiden keskiarvion mukaan hyvä, joka on kuvattu kuvassa 11. Erinomaista osaamista löytyy muun muassa asiakaspalvelu-, hygienia- ja yhteistyöosaamisesta. Tekninen osaaminen eli työtehtävissä vaadittavien ohjelmien osaaminen oli puolella ruokapalvelutyöntekijöillä välttävällä tasolla. Kehittämisosaamisen taso ylittää tyydyttävään tasoon yleisessä tarkastelussa.

Ruokapalvelutyöntekijöistä muutama oli jättänyt lomakkeen lopussa olevaan vapaa sana -sarakeeseen kommentin koskien palautteen saamista. He toivoivat saavansa omasta työstään enemmän palautetta sekä selkeyttä työnkuviinsa.



Kuva 10. Ruokapalvelutyöntekijöiden osaamistaso.

Osaamiskartoituksessa oli pääosaamisalueista oman ammattialan osaaminen jaettu kolmeen pienempää osaamisalueeseen, jotka olivat ammattiosaaminen, asiakaspalveluosaaminen sekä hygieniosaaminen. Osaamiskartoituksesta nousi selkeästi esiin ruokapalvelutyöntekijöiden osalta seuraavat asiat:

- pakkausmerkintöjen tulkinta erityisruokavalioiden osalta
- asiakaspalautteen vastaanottaminen
- tuotannonohjausjärjestelmän käyttö

Nämä osaamisalueet täyttivät välttävän osaamistason, joka pitäisi olla vähintään tyydyttävällä tasolla. Myös kehittämisaosaaminen oli tasoltaan tyydyttävää, uusien ideointien tuonti työyhteisöön sekä aktiivisena työyhteisön jäsenenä toimiminen olivat välttävällä tasolla vastaajista 65 %.



Kuva 11. Ruokapalvelutyöntekijöiden osaamisalueiden keskiarvo

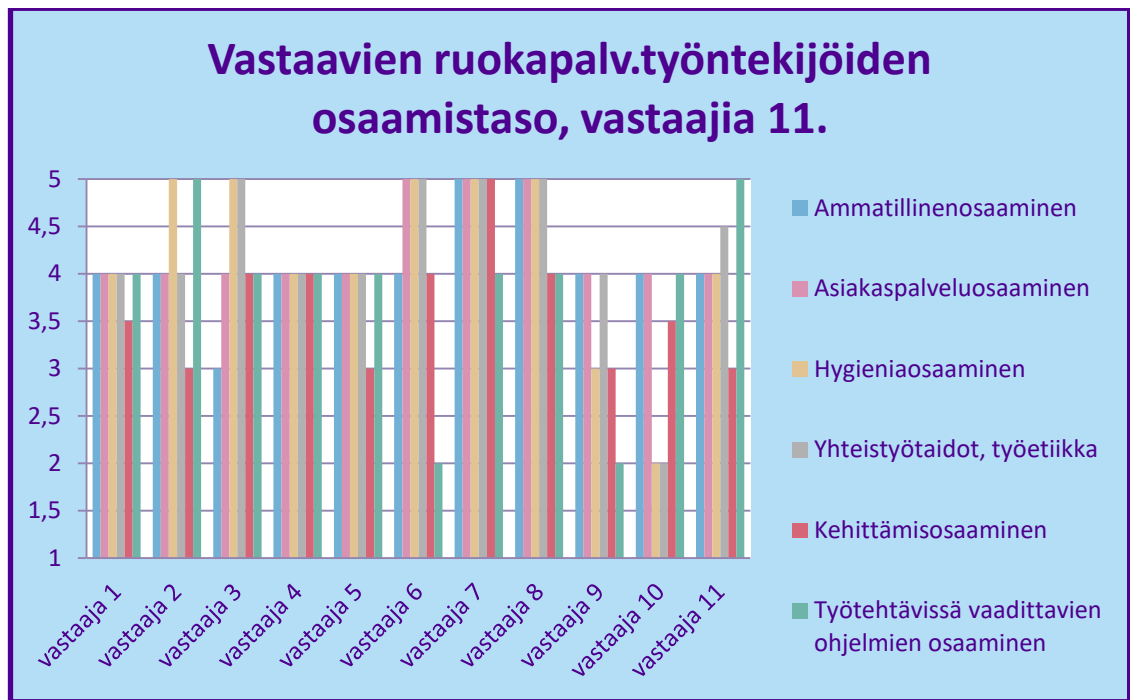
### 5.1.2 Vastaavien ruokapalvelutyöntekijöiden osaamisen taso

Vastaavien ruokapalvelutyöntekijöiden keskeisimpiin työtehtäviin kuuluu:

- vastata toimipisteensä toiminnasta yhdessä valmistuskeittiön kanssa
- omavalvonnasta
- tehdä tarvittavat tilaukset taloudellisuus huomioiden,
- asiakaspalvelu, jatkuva yhteys omiin asiakkaisiin
- suurtalouksokin sijaistaminen

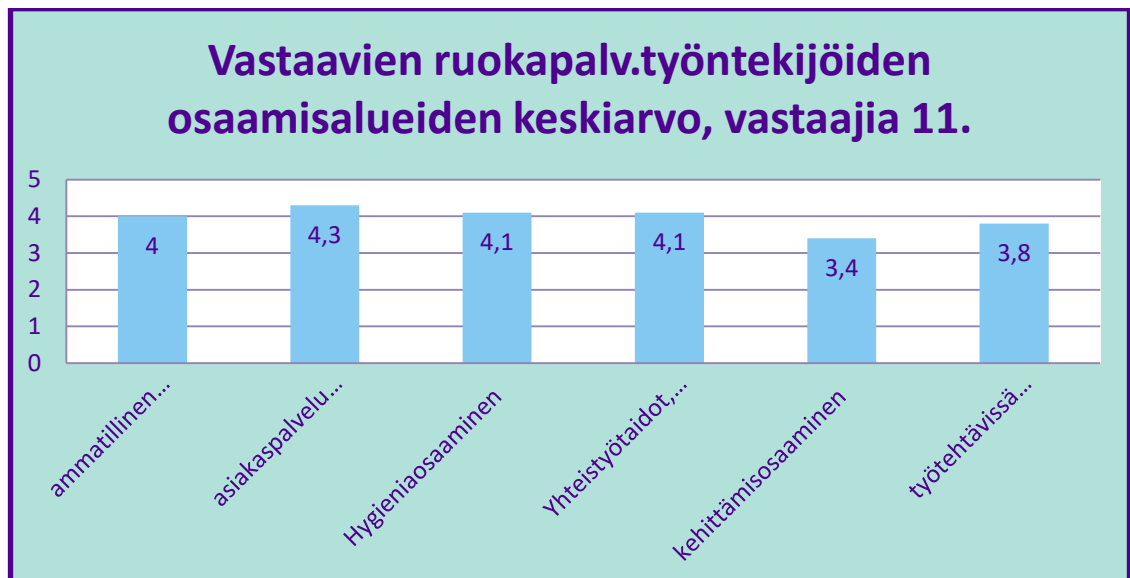
Vastaavia ruokapalvelutyöntekijöitä vastasi osaamiskartoitukseen 11. Kuvassa 12 on kuvattu vastaavien ruokapalvelutyöntekijöiden osaamistasot osaamisalueittain. Osaamistaso keskiarvallisesti (kuva 13) on hyvä ja erinomaisia osaamisalueita löytyy muun muassa asiakaspalvelu-, hygieni- ja yhteistyöosaaminen. Kehittämisosaaminen jää vastaavien ruokapalvelutyöntekijöiden osalta tyydyttävään osaamistasoon. Vastaavista ruokapalvelutyöntekijöistä muutama oli kommentoinut vapaa sana -kenttään työn olevan monipuolista ja motivoivaa. Palautetta omasta työstä toivottiin saavan useammin, myös palkkaus nostettiin esiin muutamassa kommentissa.

Osaamiskartoituksissa nousi esiin vastaavien ruokapalvelutyöntekijöiden osalta välttävänä osaamistasona palautteen vastaanottaminen työyhteisön jäseniltä sekä tuotannonohjausjärjestelmän osaaminen.



Kuva 12. Vastaavien ruokapalvelutyöntekijöiden osaamistaso.

Osaamiskartoituksissa ja osaamisalueiden keskiarvossa kuvassa 13, oli havaittavissa hyvä osaamistaso asiakaspalveluosaamisessa, hajontaa asiakaspalveluosaamisen tehtäväkokonaisuuksissa ei ollut ja vastaukset olivat tasaisesti arvioinnissa 4 eli osaaminen on hyvä.



Kuva 13. Vastaavien ruokapalvelutyöntekijöiden osaamisalueiden keskiarvo



### 5.1.3 Suurtaloukokkien osaamisen taso

Suurtaloukokkien keskeisimpiin työtehtäviin kuuluvat:

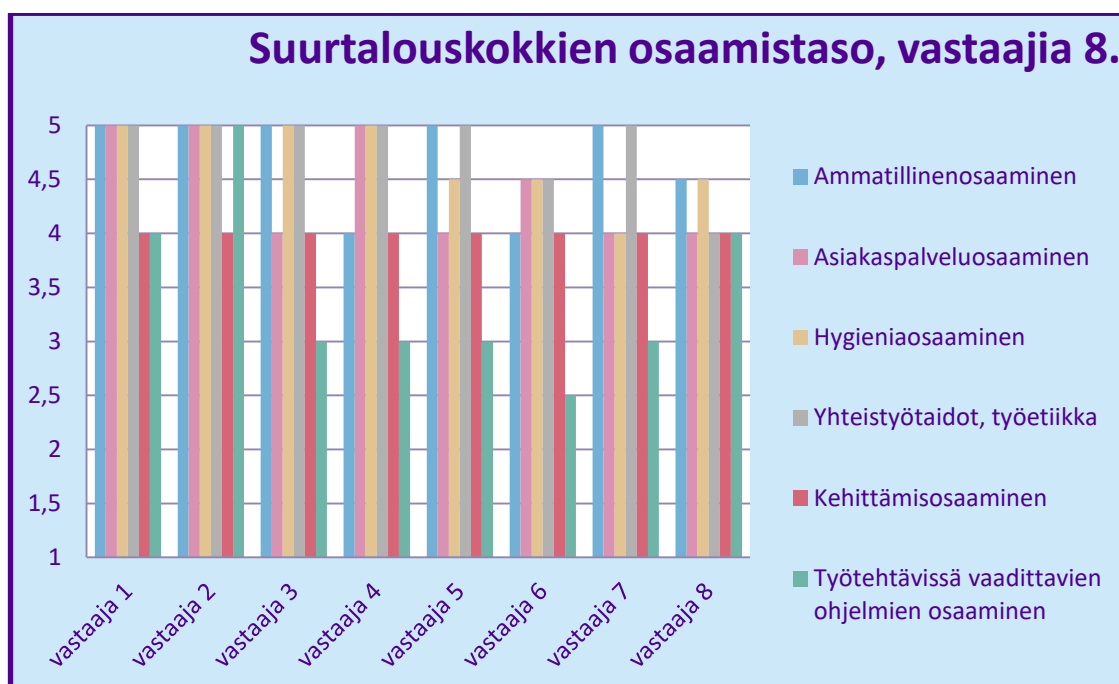
- lämpimän ruuan valmistaminen ohjeiden mukaan (esivalmistelu sekä jälkityöt), talousvastuu raaka-aineiden käytöstä
- omavalvonta ja siihen liittyvät kirjaukset
- asiakaspalvelu
- astiahuolto, puhtaanapito
- esimiehen sijaistaminen

Suurtaloukokkeista osaamiskartoitukseen vastasi kahdeksan, kuudesta eri valmistuskeittiöstä. Kuvassa 14 on kuvattu suurtaloukokkien osaamistasot osaamisalueittain. Osaamistaso ilmenee kuvassa 15 keskiarvallisesti hyvänä ja erinomaista osaamista löytyy ammatilliselta osaamisalueelta tehtäväkokonaisuuksien perusteella lähes kaikilta vastaajilta. Tehtävissä vaadittavien ohjelmien osaamisessa on keskiarvolta tyydyttävä osaamistaso.

Suurtaloukokkien osalta osaamiskartoitusten tehtäväkokonaisuuksista nousi vahvana ja hyvänä osaamistasona esiin oman työn hallinta ja prosessien ajoittaminen muuttuvissa tilanteissa. Tuotannonohjausjärjestelmän osaaminen vastaavasti koettiin tyydyttävänä, avoimessa kysymys kohdassa suurtaloukokit kaipaivat lisäkoulutusta tuotannonohjausjärjestelmän käytössä.

Oman työn kehittämisessä, arvioinnissa ja palautteen pyytämisessä suurtaloukokkien itsearvioinnissa osaamistaso oli usealla välttävässä, mutta muut kehittämisosaamisalueen tehtäväkokonaisuuden hyvällä osaamistasolla.

Suurtaloukokkeista muutama oli jättänyt lomakkeen lopussa olevaan vapaa sana -kenttään kommentin koskien omaa työtään, jonka he kokivat mieleiseksi ja motivoivaksi. Osaamisen kehittämistä vastaajat pitivät työn näkökulmasta tärkeänä ja osaamiskartoitusta yhtenä kehittämisen välineenä.



Kuva 14. Suurtaloukokkien osaamistaso



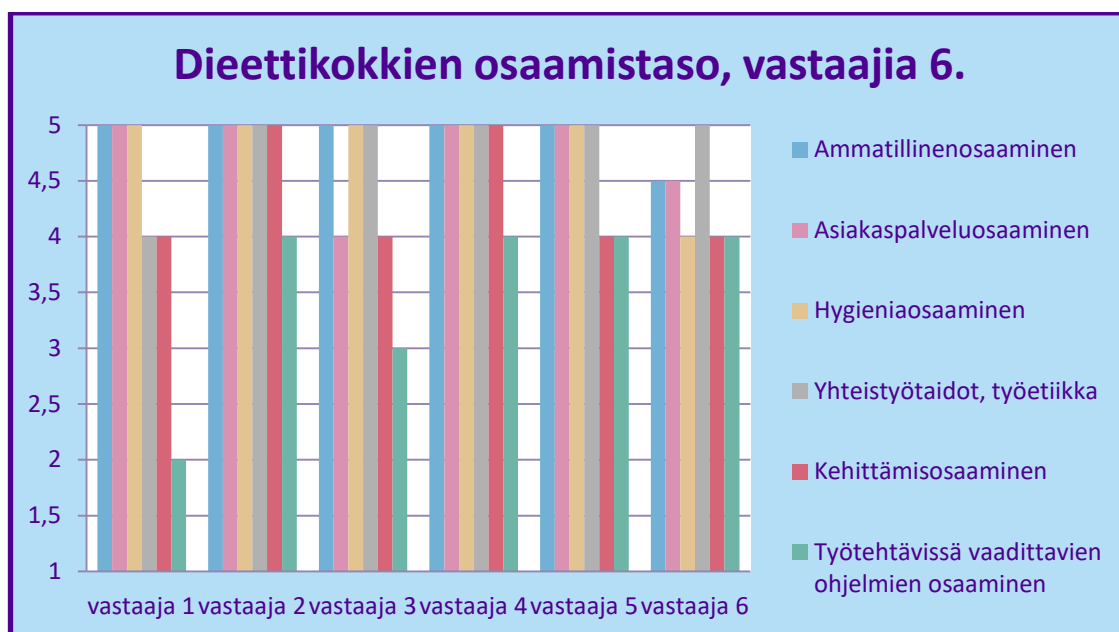
Kuva 15. Suurtaloukokkien osaamisalueiden keskiarvo

#### 5.1.4 Dieetikokkien osaamisen taso

Dieetikokkien keskeisimpiin työtehtäviin kuuluvat:

- dieettiruokien valmistaminen ja niiden oikeellisuudesta vastaaminen, taloudellisesti ohjeiden mukaan
- omavalvonta ja siihen liittyvät kirjaukset
- asiakaspalvelu
- astiahuolto, puhtaanapito

Dieetikokkeja ruokapalveluissa työskentelee kuusi, ja heistä kaikki vastasivat osaamiskartoitukseen. Kuvassa 16 on kuvattu dieetikokkien osaamistasot osaamisalueittain. Osaamistason keskiarvo (kuvassa 17) on lähes erinomainen, numeraalisesti 4,7. Vastaajista yksi ja kolme arvioivat oman osaamistason työtehtävissä vaadittavien ohjelmien osaamisesta välttäväksi tai tyydyttäväksi, muiden vastaajien osaamistaso tässä osaamisalueessa on hyvä.



Kuva 16. Dieetikokkien osaamistaso

Dieetikokkien osaamisalueiden keskiarvo kuvassa 17 on havaittavissa osaamistason olevan korkeampi kuin muiden tehtävänimeke ryhmien. Ammatillinen osaaminen yhdessä asiakaspalveluosaamisen ja yhteistyöosaamisen kanssa ovat hyvin lähellä erinomaista osaamistasoa, toki dieetikokit työskentelevät sellaisen osaamisalueiden parissa, jossa vaaditaan erinomaista osaamistasoa.

Dieetikokkien osalta osaamiskartoituksessa kehittämisosaamisessa nousi esiin innokkuus oman työyhteisön kehittämiseen, mutta vastaavasti oman osaamisen arviointi ja palautteen pyytäminen olivat välttävässä arvioinnissa. Myös työtehtävissä vaadittavien ohjelmien osaamisessa oli havaittavissa että tuotannonohjausjärjestelmää eivät dieetikokit käytä työssään niin kuin muut työntekijät. Dieetikokeilla ei ole vakioituja ruokaohjeita, joita he hakisivat tai suurentaisivat tuotannonohjausjärjestelmästä.



Kuva 17. Dieetikokkien osaamisalueiden keskiarvo

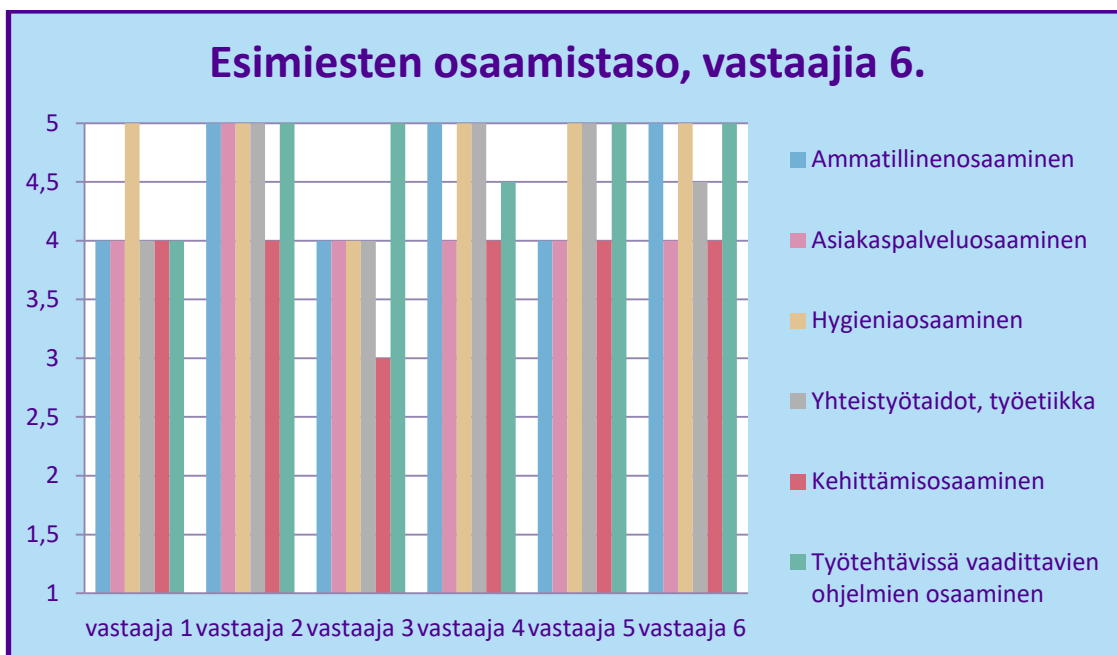
### 5.1.5 Esimiesten osaamisen taso

Ylöjärven kaupungin ruokapalveluiden esimiehistä osaamiskartoitukseen vastasi kuusi. Ruokapalveluissa oli osaamisen kartoitus hetkellä esimiehen rekrytointiprosessi kesken, joten yhdessä kohteessa ei ollut esimiestä. Läsnä olevista esimies vain yksi jätti vastaamatta osaamiskartoitukseen. Esimiesten keskeisiin työtehtäviin kuuluu muun muassa taloudesta vastaaminen, ostot ja laskutus, henkilöstöasiat, toiminnan johtaminen omassa yksikössä sekä muiden esimiesten sijaistaminen.

Esimiesten osaamistasot ovat kuvassa 18, josta on havaittavissa vastaajien väliset erot eri osaamisalueiden välillä. Ammatillisessa osaamisessa kysyttiin muun muassa ruoanvalmistusmenetelmien käytöstä ja erityisruokavalio-osaamisesta, jotka ovat selkeästi vaikuttaneet itsearvioinnin osaamiseen.

Osaamisalueiden keskiarvoa on kuvattu kuvassa 19, josta voidaan nähdä esimiesten osaamistason olevan hyvää. Esimiesten osalta osaaminen on hyvin tasalaatuista ja erinomaista osaamista löytyy hygieni- ja yhteistyöosaamisesta. Työtehtävissä vaadittavien ohjelmien osaamisen on osaamistasoltaan lähes erinomaista. Asiakaspalveluosaaminen on keskiarvolla 4,3, sama keskiarvo on myös vastaavilla ruokapalvelutyöntekijöillä. Asiakaspalveluosaamisen tehtäväkokonaisuudessa esimiehillä oli erinomainen kyky ratkaista itsenäisesti asi-

akkaan ongelmatilanteet, kun vastaavat ruokapalvelutyöntekijät arvioivat osaavansa ratkaista ongelman tyydyttävästi tai hyvin.



Kuva 18. Esimiesten osaamistaso

Osaamiskartoituksessa ilmeni, että oman osaamisen säännöllinen arviointi ja palautteen pyytäminen omasta työstä olivat tyydyttävällä osaamistasolla. Työtehtäviin perehdyttäminen oli kahdella vastaajalla tyydyttävällä tasolla, kun muut vastaajat kokivat perehdyttämisen osaamisen hyvälle tasolle. Kartoituksessa esimiesten osalta nousi esiin hiljaisen tiedon osuus. Oman ammattialan osaamisalueen tehtäväkokonaisuudessa ilmeni hiljainen tieto sitoutuneisuutena ja erityisenä ammattiosaamisena. Esimiesten kehittämisosaamisen keskiarvo oli 3,8, joka jäi kokkeihin nähden hyvin alhaiseksi.



Kuva 19. Esimiesten osaamisalueiden keskiarvo

### 5.1.6 Osaamisen jakautuminen eri valmistuskeittiöiden välillä

Tutkimuksessa haluttiin selvittää osaamisen nykytilan lisäksi osaamisen jakautuminen eri valmistuskeittiöiden välillä. Osaamiskartoituksen taustatiedoissa kysyttiin vastaajilta nykyinen työpiste, jossa he työskentelevät vastaus hetkellä. Näin saatiin selvitetty miten osaaminen jakautuu valmistuskeittiöiden välillä.

Ylöjärven kaupungin ruokapalveluilla on kahdeksan valmistuskeittiötä, jokaisessa keittiössä työskentelee vähintään yksi kokki, yksi dieetikokki sekä ruokapalvelutyöntekijöitä. Heidän määränsä riippuu valmistettavien ruoka-annosten ja valmistuskeittiön vastuualaisten päiväkotien määrästä, koska jakelukeittiöön siirrytään sijaistamaan valmistuskeittiöltä. Myös valmistuskeittiöiden laitekapasiteetti vaikuttaa osaavan henkilöstön määrään.

Osaamisen jakautuminen eri valmistuskeittiöiden välillä oli tutkimustulosten mukaan vaihteleva. Haastavaksi tulosten tulkitsemisen teki myös se, ettei kaikki ruokapalveluhenkilöstöstä täyttänyt osaamiskartoitusta. Tutkimuksen tutkijalla oli onneksi tietoa henkilöstön määrästä per valmistuskeittiö, mutta ei kuitenkaan osaamisen tasosta. Tutkimustuloksen perusteella oli kuitenkin havaittavissa että, yhdessä valmistuskeittiössä, jossa valmistetaan liki 1 500 annosta lounasruokaa, työskenteli yksi kokki, yksi dieetikokki sekä kaksi ruokapalvelutyönteki-

jää. Vastaavasti pienemmässä yksikössä työskenteli kaksi kokkia, yksi dieetikkokki sekä kaksi ruokapalvelutyöntekijää.

## **5.2 Yhteenveto ruokapalveluhenkilöstön osaamisen tasosta**

Osaamiskartoituksen toteuttaminen paperisena kyselylomakkeena oli erittäin hyvä asia, koska vastausprosentti ylsi 72 %, kyselyyn vastasi 47 ruokapalvelun työntekijää.

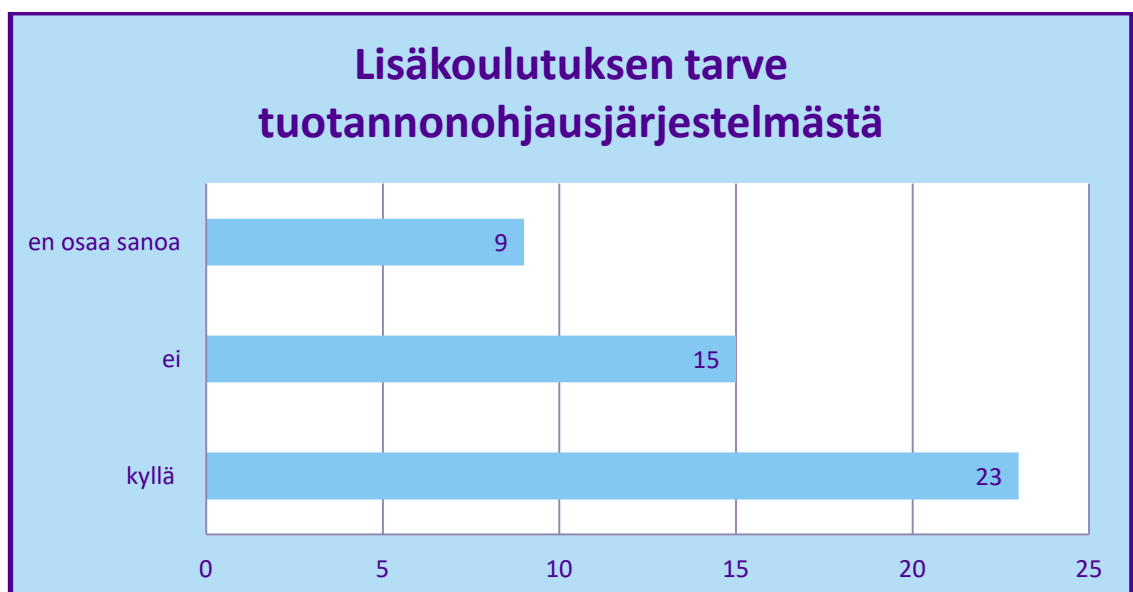
Yhteenvetona osaamisen tasoa voidaan pitää ruokapalveluissa hyvällä osaamistasolla, erinomaisia osaajia löytyy jokaisesta tehtävänimekeryhmästä. Kuvassa 20 osaamisen taso on havaittavissa tehtävänimikeryhmittäin. Dieetikokkien osaaminen on tasaisesti keskiarvoltaan yli 4,5 oman ammattialan osaamisen alueissa. Myös esimiesten osaamistason keskiarvo on pääsääntöisesti yli 4, ainoastaan kehittämisosaamisen keskiarvo on hieman alle 4. Ruokapalvelutyöntekijöiden osalta osaamistaso on yleisesti myös hyvä, mutta kehittämisosaamisen keskiarvo jää alle 3,5 ja työtehtävissä vaadittavien ohjelmien osaaminen on hieman yli 2,5 keskiarvoltaan.

Osaamiskartoituksen loppuosaan jätettiin avoin kommenttikenttä, johon vastaajat saivat jättää kommentteja koskien omaa työtään ja osaamistaan. Kolmasosa vastaajista jätti erilaisia kommentteja muun muassa omasta työstään tai osaamisestaan. kommentteissa pyydettiin myös palautetta omasta työstä, työnkuvien selkeyttä sekä oman osaamisen kehittämistä. Muutama vastaajista koki osaamiskartoituksen tarpeelliseksi ja tärkeäksi toiminnoksi ruokapalveluissa.



Kuva 20. Yhteenveto ruokapalveluhenkilöstön osaamistasoista

Osaamiskartoituksessa työtehtävissä vaadittavien ohjelmien osaamisen kohdassa avoimena kysymyksenä kysyttiin henkilöstöltä tarvetta lisäkoulutukseen tuotannonohjausjärjestelmän käytöstä. Vastaajista 23 vastasi tarvitsevansa lisäkoulutusta tuotannonohjausjärjestelmään, vastaajista 15 vastasi, ettei koe tarvitsevansa lisäkoulutusta ja vastaajista 9 ei osannut sanoa koulutukseen mitään. Edellä olevat vastaajamäärät näkyvät kuvassa 21.



Kuva 21. Lisäkoulutuksen halukkuus tuotannonohjausjärjestelmästä



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Osaamiskartoitukset toteutettiin henkilöstön oman itsearviointina, jossa he arvioivat tämän hetkistä osaamistaan. Kartoitus toteutettiin kyselylomakkeella, joka laadittiin ruokapalvelun omien strategioiden ja työtehtävien vaatimusten perusteella. Osaamiskartoitus haluttiin toimeksiantajan toimesta toteuttaa paperisena kyselyversiona, jotta vastaajia olisi mahdollisimman monta. Kysely lähetettiin 65 työntekijälle, joista kyselyyn vastasi 47. Näin vastausprosentiksi saatiin 72,3 %. Vastausprosenttia pidettiin erittäin hyvänä.

Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa ruokapalveluhenkilöstön osaamisen nykytila ja tämä tavoite saavutettiin. Osaamiskartoituksen tuloksena ruokapalveluhenkilöstön osaamisen taso on keskiarvallisesti hyvä, ja erinomaista osaamista löytyy jokaisesta tehtävänimekeryhmästä. Osaamiskartoituksessa tuloksia analysoitiin tehtävänimikeryhmittäin, jotta vertailukelpoisuus täyttyisi. Kartoituksessa nousi esiin selkeästi dieetikokkien osaamisen taso, keskiarvallisesti heidän osaamisensa oli muihin verrattuna korkeampi ja vastaavasti ruokapalvelutyöntekijöiden keskiarvo oli muihin verrattuna alhaisin. Toimeksianto organisaatiossa on viime vuosina kiinnitetty dieetikokkien ammattitaitoon huomiota muun muassa koulutuksilla ja tämä on selkeästi havaittavissa osaamiskartoituksessa. Osaamiskartoituksen yhtenä tehtävänä on tuoda julki eriytyvä ammatillinen osaaminen, jotka ovat työssä suoriutumisen kannalta välttämättömiä osaamisalueita (Hätönen 2011, 15). Osaamiskartoitusten myötä myös osaamisen arvostus omaa työtä kohtaan lisääntyy positiivisena ajatteluna ja motivoituneena asenteena työtä kohtaan (Viitala 2004, 199).

Ruokapalvelutyöntekijöiden osaamiskartoituksessa esiin nousi vahvana osaamisena asiakaspalvelu-, hygieni- ja yhteistyöosaaminen kun välttävänä osaamistasona puolestaan olivat pakkausmerkintöjen tulkinta erityisruokavalioiden osalta, asiakaspalautteen vastaanottaminen sekä tuotannonohjausjärjestelmän käyttö. Erityisruokavalio tuntemusta tulisi lisätä ruokapalvelutyöntekijöille esimerkiksi dieetikokkien infotiedotteen välityksellä, koska asiakasturvallisuuteen täytyy kiinnittää huomiota. Välttävällä osaamistasolla olevat osaamisalueet tulisi nostaa mahdollisimman pian vähintään tyydyttävälle tasolle. Myös tuotannonoh-

jausjärjestelmän lisäkoulutusta tulisi järjestää ruokapalvelutyöntekijöille. Osamistason nostaminen tarvittavalle tasolle lisää työntekijöiden keskinäistä arvostusta ja muiden osaamisen hyödyntämistä työssä (Viitala 2004, 199).

Vastaavien ruokapalvelutyöntekijöiden osaamiskartoitus ei poikennut ruokapalvelutyöntekijöiden tuloksista paljoakaan. Kartoituksessa esiin nousi useammalta vastaajalta tehtäväkokonaisuuksista palautteen vastaanottaminen oman työyhteisön jäseniltä sekä tuotannonohjausjärjestelmän käytön osaamattomuus.

Suurtaloukokkien osaamiskartoituksessa esiin nousi kokkien vahva ammattilainen osaaminen oman työ ja prosessien hallinnassa muuttuvissa tilanteissa. Ammatillisen osaamisen vahvistamisessa kokit tarvitsevat selkeästi tukea, se voi olla työnkiertoa, sisäistä tai ulkoista koulutusta tai selkeitä työohjeita. Myös erityisruokavalioiden hallitsemisessa on havaittavissa tyydyttävää osaamista. Suurtaloukokit kokivat tuotannonohjausjärjestelmä osaamisen tyydyttävänä, mikä saattaa vaikuttaa ammatillisen osaamisen kenttään heikentävänä. Tuotannonohjausjärjestelmän koulutuksen lisääminen kokeille voi tuoda varmuutta muun muassa reseptiikan käyttöön ja siten lisätä ammatillista osaamista vahvemaksi. Kokkien osalta myös oma työn kehittäminen ja palautteen saamattomuus voivat vaikuttaa yleisesti kehittämisosaamisalueen keskiarvoon heikentävänä. Osaamiskartoituksen tulosten perusteella voidaan pitää selvänä, että suurtaloukokkien osaamisen kehittämiseen on panostettava lähitulevaisuudessa.

Esimiesten kohdalla osaaminen oli hyvällä osaamistasolla vaikka kokonaiskeskiarvo jäi 4,47. Erinomaista osaamista löytyi työtehtävissä vaadittavien ohjelmien osaamisesta, hygienia- ja yhteistyöosaamisesta. Työtehtävissä vaadittavien ohjelmien käyttämiseen on panostettu ja se näkyy osaamistasossa. Esimiesten osalta kehittämisosaaminen jäi keskiarvoltaan vain 3,8. Kehittämisosaamisen kokonaisuuteen tulisi kiinnittää tulevaisuudessa huomioita, koska normaalin toiminnan ylläpitäminenkin vaatii osaamisen kehittämistä (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 78). Osaamiskartoituksesta käy ilmi myös, etteivät esimiehet arvioi omaa osaamistaan säännöllisesti eivätkä pyydä työstään palautetta säännöllisesti. Oman työn itsearviointi on opeteltava taito, jota voidaan oppia. Itsearviointi on myös tärkein taito työelämässä, koska ammattilaisen tulisi tunnistaa työnsä

kriteerit sekä osata suunnitella, seurata ja arvioida omaa työtään. Osaamista tulee tarvittaessa kehittää arvioinnin pohjalta. (Hätönen 2011, 32.)

Esimiesten osaamiskartoituksessa hiljaisen tiedon osuus nousi oman ammattialan osaamisalueen tehtäväkokonaisuudessa sitoutuneisuutena ja erityisenä ammattiosaamisena. Esimiehistä lähes puolet on eläköitymässä vuoden sisään ja hiljaisen tiedon esiin tuominen oli erittäin tärkeää, vaikkei sitä oltu erikoisemmin ajateltu osaamiskartoituksen laadinnassa. Hiljaisen tiedon esiin nostaminen on tärkeää, silloin kun henkilöstössä tapahtuu eläköitymisiä tai tietynlainen osaaminen on vain yhden henkilön takana. Liian ohuita osaamisresursseja tulisi myös vahvistaa strategisten osaamisalueiden osalta (Ojala 2008, 136.)

Osaamiskartoituksesta saa selkeän kuvan missä osaamistasossa tällä hetkellä ollaan, mutta siitä saa myös käsityksen mitä osaamista täytyy kehittää tulevaisuutta varten. Osaamiskartoitus palvelee henkilöstöä ja on hyödyksi esimiehille kokonaisuuksien hahmottelussa. Tämän tutkimuksen osaamiskartoitusta voidaan käyttää seuraavassa kartoituksessa pohjana ja tuloksia vertailukohtana. Viitala (2013) on nostanut esiin osaamiskartoituksesta saadun hyödyn esiin sitten, että se antaa erinomaisen käsityksen siitä missä osaaminen menee nyt, mutta myös suunnan mihin osaamista tulee kehittää ja jäsentää (Viitala 2013, 183).

Tutkimuksen toinen tavoite oli selvittää miten osaaminen jakautuu eri valmistuskeittiöiden välillä. Tutkimustulosten perusteella osaaminen jakautui vaihtelevasti eri valmistuskeittiöiden välillä, mutta tulos ei ole luotettava koska osaamiskartoitukseen eivät osallistuneet kaikki ruokapalveluhenkilöstöstä. Osaamisen jakaantumisesta saatiin kuitenkin tutkimustulosten ja tutkijan tietojen perusteella jonkinlainen käsitys siitä ettei osaaminen jakaudu tasaisesti eri valmistuskeittiöiden välillä. Osaamisen tarpeeseen vaikuttaa valmistuskeittiön valmistettavien lounasannosten ja välipala-annosten määrä sekä vastuualueella olevien päiväkotien määrä (sijaistamiset jakelukeittiössä). Kun suunnitellaan osaamisen jakamista tasaisesti eri keittiöiden välille, tulee huomioida kokonaisuus, jossa käydään lävitse asiakasmäärä, keittiökohtaiset mitoitus tulokset sekä vastuualueiden päiväkotien määrä (sijaistamiset näiden kohteiden keittiöissä).

Osaamiskartoitusten lisäksi esimiehille lähetettiin teemahaastattelu, jossa oli viisi avointa kysymystä. Kysymykset koskivat tulevaisuuden osaamistarpeita, osaamisen kehittämisen aikataulua sekä osaamisen kehittämisen keinoja. Näiden kysymysten avulla oli tarkoitus havainnollistaa osaamiskartoituksen hyödyntäminen myös tulevaisuudessa. Koska osaamisen kartoitus tehtiin ensimmäistä kertaa ruokapalveluhenkilölle, osoittaa esimiesten haastattelu sen, että osaamisen kartoittamiselle on tulevaisuudessa tarvetta, koska ruokapalveluala on muutosten pyörteissä muun muassa teknologian lisääntyessä ammattikeiteissä. Osaamisen kehittämisen yhtenä tarkoituksena on osaamista ja osaajia koskevan tiedon ja taidon levittäminen organisaatiossa (Hätönen 2011, 49). Esimiesten kommenttien perusteella moniosajille on tarvetta tulevaisuudessa yhä enemmissä määrissä. Lisäksi kokonaisuuksien hallinta, osaamisen jakaminen ja tiedon hakeminen ja hyödyntäminen ovat tulevaisuudessa tärkeitä työssä pärjäämisen edellytyksiä. Osaaminen ei synny koskaan tyhjästä, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä ja osaavan henkilöstön rekrytointia (Hätönen 2008, 49). Uusiutuva teknologia ja työprosessien kehittyminen vaikuttavat osaamistarpeen syntymiseen. Myös uusien työmenetelmien ja laitteiden kehittyminen vaativat osaamisen päivittämistä.

Osaamiskartoitus kyselylomakkeen loppuosaan oli jätetty mahdollisuus kommentteihin koskien omaa työtä tai osaamista. Vastaajista kolmannes oli muutama sanoin kommentoinut omaa työtään ja osaamistaan. Kommenteissa oli muun muassa pyydetty palautetta omasta työstä, selkeyttä työnkuviin, osaamisen kehittämisen systemaattista suunnittelua. Kommenteissa tuotiin esiin myös osaamiskartoituksen tarve ja tärkeys. Näistä kommenteista voidaan päätellä että osaamisen johtamista ei ole tai se on puutteellista. Osaamisen johtamisen tärkeimpiä kulmakiviä ovat osaamisen suunnan selkeyttäminen niin, että esimies auttaa koko työyhteisöä oivaltamaan toiminnan tilaa ja tavoitteita, hän tukee oppimisen ilmapiiriä sekä johtaa osaamista omalla esimerkillään; miten esimies itse suhtautuu työhönsä ja kehittymiseensä siten se myös heijastuu henkilöstöön. (Viitala 2005, 315.)

Työntekijöiden henkilökohtaisten analyysien lisäksi osaamiskartoitus antoi vertailutietoja tehtävänimekekohtaisiin keskiarvoihin, joita on mahdollista hyödyntää täydennyskoulutusten suunnittelussa. Osaamiskartoituksen myötä esimies-

ten on mahdollista hyödyntää tuloksia henkilöstön kehittämissuunnitelmien laadinnassa. Osaamiskartoituksesta on mahdollisuus saada suuri hyöty toiminnan suunnittelussa, muun muassa osaamisen jakamisessa eri valmistuskeittiöiden välillä, perehdyttämisessä sekä sijaisuuksien suunnittelussa. Osaamiskartoituksessa ilmi tullut osaamistaso auttaa työntekijöitä suuntamaan kehittämistoimenpiteet tarvittavaan suuntaan (Viitala 2005, 160).

Kun nykytila on kartoitettu ja esimiehiltä haastattelujen myötä saatu tulevaisuuden näkymien suuntausta, on aiheellista miettiä seuraavaa osaamiskartoitusta, jolla osaamisvaje sekä -tarve tunnistetaan. Osaamisen kehittämiseen on monia keinoja, joita voidaan toteuttaa ruokapalveluiden sisäisesti, kuten työn kierto, coaching, mentorointi, koulutukset ja perehdyttäminen. Osaamiskartoituksen tulokset tullaan jakamaan vastuualueiden esimiehille, jotta he voivat hyödyntää osaamiskartoituksia kehityskeskusteluissa, työntekijöiden henkilökohtaisissa urasuunnitelmissa sekä tulevien rekrytointien apuna. Osaamiskartoituksen kyselylomake on myös muokattavissa tulevaisuuden osaamistarpeiden selvittämisessä, jolloin voidaan keskittyä vain johonkin tiettyyn osaamisalueeseen. Kartoittamiseen tarkoitettua kyselylomaketta voidaan myös muokata muiden osastojen tarpeisiin, jolloin myös tutkimuksen teoriaviitekehystä voidaan hyödyntää heidän pohjatyöhönsä.

Osaamiskartoitusta tehdessä on tärkeää tiedottaa henkilöstöä mitä kartoituksella tavoitellaan; sen sisältö ja tavoite sekä miksi kartoitus tehdään. Osaamiskartoituksen väitteet ja osaamistasot on hyvä käydä yksityiskohtaisesti läpi ja tarvittaessa tarkentaa tavoitetasojen merkitystä osaamistarpeen näkökulmasta. Henkilöstön huolellinen valmistelu osaamiskartoitukseen tuo objektiivisuutta tuloksiin. (Ojala 2008, 126; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 70.) Tutkimuksen osaamiskartoitusta ei käyty yhdessä henkilöstön kanssa läpi ennen kartoituksen toteuttamista, mutta saatekirjeen tarkka kuvaus osaamiskartoituksesta todennäköisesti auttoi henkilöstöä näkemään kartoitus tärkeänä ja heille itselleen hyödyllisenä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Ylöjärven kaupungin ruokapalveluhenkilöstö ovat ammattilaisia omalla osaamisalallaan. Kyselyn tuloksena henkilöstöllä on osaamista hyvin monimuotoisesti, ja pääosin osaamista osataan hyödyntää

ruokapalveluiden eri tehtäväalueilla. Tutkimuksen tulokset olivat monitahoisia ja verrannollisia teoreettiseen viitekehykseen ja aiemmissa tutkimuksissa saatuihin tuloksiin.

Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten johdosta syntyneet kehittämisideat koottiin yhteenvedoksi alla olevaan taulukkoon (taulukko 1), jonka avulla voidaan suunnitella osaamisen täydentämistä.

TAULUKKO 1. Kehittämisideat tehtävänimekeryhmittäin.

Tehtävänimekeryhmä	kehittämisideat
Ruokapalvelutyöntekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erityisruokavalioiden täydennyskoulutus               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ dieetikokkien infotiedote</li> </ul> </li> <li>• Asiakaspalvelu – koulutus</li> <li>• Tuotannonohjausjärjestelmän täydennyskoulutus</li> </ul>
Vastaavat ruokapalvelutyöntekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaspalvelu – koulutus</li> <li>• Tuotannonohjausjärjestelmän täydennyskoulutus</li> </ul>
Suurtaloukokit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotannonohjausjärjestelmän täydennyskoulutus</li> <li>• Ammatillisen osaamisen lisääminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ täydennyskoulutus</li> <li>○ työnkierto</li> <li>○ selkeät työohjeet</li> </ul> </li> </ul>
Dieetikokit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotannonohjausjärjestelmään reseptiikan luominen erityisruokavalioidiin</li> </ul>
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminnan kehittämissuunnitelmien laatiminen</li> <li>• Tuotannonohjausjärjestelmän täydennyskoulutus</li> <li>• Itsearviointin harjoittelua</li> <li>• Palautteen käsittelyyn ja antamiseen täydennyskoulutusta</li> </ul>

Tulevaisuuden osaamistarpeeseen on syytä kiinnittää myös huomiota, miten uusia osaamisalueita rakennetaan ja mitä erityisosaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Ylöjärven kaupungin ruokapalveluissa tulevaisuuden osaamisalueet tulisi rakentaa huomioiden alan teknologisoituminen ja monikulttuurisuuden lisääntyminen. Ruokapalvelun ammattilaisilta vaaditaan tulevaisuudessa moniosaamista ja joustavuutta siirtyä paikasta toiseen. Osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen vaikeutuu tulevaisuudessa. (Huhtala 2017.) Ylöjärven kaupungin ruokapalveluiden tulevaisuuden osaamisalueet voidaan rakentaa keittiötekniikan ja ruoan tuotantotapojen ravitsemuksellisen ja ympäristövaikutusten pohjalta. Myös kestävä kehitys näkökulmasta tulee pohtia uusia osaamisalueita. Esimiesten uusia osaamisalueita on myös hyvä pohtia. Ruokapalvelualalla muutoksia tapahtuu kokoajan, joten toiminnan organisointi vaatii kehittämisosaamista. Ylöjärven kaupungin kaupunkistrategian mukaisesti ruokapalveluiden tulee nähdä itsensä rohkeina edellä kävijöinä.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uudistettu painos. Vantaa; HansaprintOy.

Berglund, M. 2008. Osaamiskartoitus osana henkilöstön kehittämistä. Case St1 Oy. Helsingin kauppakorkeakoulu. Organisaatiot ja johtaminen. Pro gradu - tutkielma.

Boudreau, John W. & Ramstad, Peter M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. 1.painos. Suom. livonen, Kirsti. Helsinki; Talentum Media.

Gifford, J. 2010. 100 Great leadership ideas from successful leaders and managers around the world. United Kingdom; Marshall Cavendish International.

Hakamaa, A. 2013. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Case Eurajoen kunnan tekninen toimi. Turun ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki; Edita Prima Oy.

Huhtala, M. 2017. Ruokapalvelu ei ole tukipalvelu- ruokapalvelut ovat tärkeä osa kuntien hyvinvointiosaamista. Ammattikeittiöosaajat. Luettu 1.5.2019 [www.amko.fi/blogi/ruokapalvelu-ei-ole-tukipalvelu-vaan-tarkea-osa-kunnan-hyvinvointiosaamista](http://www.amko.fi/blogi/ruokapalvelu-ei-ole-tukipalvelu-vaan-tarkea-osa-kunnan-hyvinvointiosaamista)

Huotari, P. 2009 Osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere; Juvenes Print. Väitöskirja.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki; Edita Prima OY.

Jalonen, J & Lampi I. 2012. Menestyksen pelikenttä. Saarijärvi. Saarijärven Offset Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työhyvinvointi. 5. uudistettu painos. Juva; Bookwell Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kirjavainen, P. & Lähteenmäki, S. 2005. Johdanto: tuotannosta tietoon. Teoksessa Kirjavainen, Lähteenmäki, Salmela & Saru (toim.). Monta tietä oppivaan organisaatioon. Tampere; Esa Print Tampere.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.



Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J: 2012. Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. 1. painos. Helsinki; Kopioniini Oy.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge – Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York; Oxford University Press.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pitkäkangas, P. 2015. Osaamisen johtaminen lähiesimiestyössä. Pro gradu – tutkielma. Vaasan Yliopisto. Luettu 15.3.2019.  
[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/4285/osuva\\_6209.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/4285/osuva_6209.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Puhakka, A., Sihvo, P., Väyrynen, K., Häkkinen, M. & Kukkonen, T. 2011. Osaamisemisen hallinnan opas. EOsmo – hanke. Luettu 20.1.2019.  
<http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja-johdanto.html>

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1.painos. Sanoma Pro Oy.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 1993. Competence at Work. Models for Superior Performance. Library of Congress Cataloging -in- Publication Data. New York: John Wiley & Sons, Inc. Luettu 1.3.2019.  
<https://www.amazon.co.uk/Competence-At-Work-Superior-Performance/dp/047154809X>

Suomalainen, R. 2019. Osaamiskartoitus strategisena työkaluna ja esimiestyön tukena. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu – tutkielma.

Suomen Kuntaliitto 2002. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.  
[http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/1111hlojohtkasikirja\\_pieni.pdf](http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/1111hlojohtkasikirja_pieni.pdf). Luettu 22.3.2019.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Vantaa: HansaPrint Oy.

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Liettua; Talentum Media Oy

Teppo, A. 2016. Osaamiskartoitus osaamisen johtamisen kehittämisen työvälineenä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis – ja talousala. Opinnäytetyö.

Terveyden – ja hyvinvoinninlaitos. n.d. Lastensuojelun käsikirja. Luettu 21.12.2018. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/tyon-tuki/osaamiskartoitus#Osaamiskartoituksen%20tarkoitus>

Tuomi, L.& Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: SanomaPro

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2 - 3.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. 1. – 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstön johtaminen, Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell OY.

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen periaatteet. Helsinki; Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Talinna Raamatutrukikoda.

Ylöjärven kaupunki. 2019. Ylöjärvi – tietoa. Luettu 24.4.2019. <https://www.ylojarvi.fi/>

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje

#### SAATEKIRJE

Hei,

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa Palveluliiketoiminnan johtamista (YAMK restonomi). Teen opinnäytetyöni Ylöjärven kaupungin ruokapalveluhenkilöstön osaamisen nykytilan kartoittamisesta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaista osaamista ruokapalveluissa on tällä hetkellä, mikä osaamisalue kaipaa kehittämistä ja millaisilla työkaluilla kehitämme osaamista. Toimeksiantajana tähän opinnäytetyöhön on siis Ylöjärven kaupungin ruokapalvelupäällikkö Sirpa Heikkilä. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua toukokuussa 2019.

Vastatessasi kyselyyn, pohdi ja arvioi omaa osaamistasi kunkin arviointialueen osalta. Osaamiskartoituskyselyä tullaan hyödyntämään koulutuksen suunnittelussa ja osaamisen kehittämisessä sekä ensi kevään kehityskeskusteluissa.

Osaamiskartoitus tehdään täysin luottamuksellisesti!

Osaamiskartoituksen tehtävänä ei ole jaotella työntekijöitä hyviin ja huonoihin, vaan tämä on työkalu osaamisen kehittämiseksi.

Palauta täytetty osaamiskartoituslomake esimiehellesi, joka lähettää ne Sirpa Heikkilälle Analysoin osaamiskartoituksen tulosteet ja teen niistä yhteenvedon ruokapalvelupäällikölle. Käytän tuloksia myös tutkimuksessani, mutta anonyymisti ja siten ettei niitä voida yhdistää kehenkään.

Kiitos etukäteen lomakkeen täyttämisestä!

Mikäli haluat lisätietoja tutkimuksesta, ota rohkeasti minuun yhteyttä sähköpostitse.

Yhteistyöterveisin

Sari Corell

[sari.corell@gmail.com](mailto:sari.corell@gmail.com)

Tampereen ammattikorkeakoulu

Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma (YAMK restonomi)

## Liite 2. Osaamiskartoitus

Nimi 1 (5)

Ikä

Koulutustausta

- peruskoulu
2. asteen koulutus (ammattikoulu / lukio), mikä
- korkeakoulututkinto (alempi / ylempi), mikä
- jokin muu ammattitutkinto, mikä

Nykyinen tehtävänimike:

Nykyinen toimipiste missä työskentelet:

---

Miten koet osaamisesi seuraavilla osa-alueilla?

1= en tarvitse ko. osaamista työtehtävissäni tällä hetkellä

2=välttävä

3= tyydyttävä

4= hyvä

5= erinomainen

(jatkuu)

2 (5)

<b>Oman työn hallinta, ammattitaito, osaaminen</b>	1	2	3	4	5
Osaan käyttää erilaisia ruokatuotantomenetelmiä.					
Noudatan ruoanvalmistuksessa annettuja ruokaohjeita.					
Tunnistan käytössäni olevat raaka-aineet.					
Työskentelen vastuullisesti sekä taloudellisesti huomioiden raaka-aineresurssit.					
Hallitsen tavanomaiset erityisruokavaliot, kuten laktoositon, gluteeniton, maidoton ja muut allergiaruokavaliot sekä eettiseen vakaumukseen perustavat ruokavaliot.					
Osaan tulkita pakkausmerkintöjä erityisruokavalioiden osalta oikein.					
Osaan ajoittaa ruokalajien valmistumisen tuotantoprosessin ja tehdyn suunnitelman mukaisesti, huomioiden muuttuvat tilanteet.					

<b>Asiakaspalvelu</b>	1	2	3	4	5
Tunnistan asiakkaani. (asiakasryhmän, -määrän, -odotukset)					
Hallitsen asiakaspalvelun eri osa-alueet.					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaspalvelijana olen helposti lähestyttävä.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaan kohdata asiakkaan.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaan tunnistaa asiakkaitteni tarpeet.</li> </ul>					
Pystyn vastaanottamaan palautetta asiakkaalta.					
Osaan käsitellä asiakaspalautetta. <ul style="list-style-type: none"> <li>rakentava</li> <li>positiivinen</li> </ul>					
Osaan ratkaista itsenäisesti ongelmatilanteen asiakkaan kanssa.					

(jatkuu)

3(5)

<b>Hygieniaosaaminen</b>	1	2	3	4	5
Hallitsen seuraavat omavalvonnan osa-alueet:					
• vastaanottotarkastus					
• säilytys- ja kuljetuslämpötilat					
• ruoan valmistuksen, säilytyksen ja tarjoilun seuranta					
• puhtaanapito					
• kriittiset pisteet					
• ristikontaminaatio					
• näytteenotto					
Huolehdin henkilökohtaisesta hygieniasta päivittäin. (mm. korut, työvaatteet, hygienia)					
Noudatan työpaikkani omavalvontasuunnitelmaa päivittäin.					
Päivitän työpaikkani omavalvontasuunnitelmaa vuosittain.					

<b>Yhteistyötaidot, sosiaaliset taidot, työetiikka</b>	1	2	3	4	5
Hallitsen työyhteisöni pelisäännöt.					
Edistän yhteistyötä omalla toiminnallani työyhteisössäni.					
Osaan työskennellä tiimeissä / ryhmissä.					
Osaan ottaa toiset työntekijät huomioon. (kuuntelu, sensitiivisyys)					
Annan palautetta asiallisesti ja osaan vastaanottaa palautetta työyhteisöni jäseniltä.					
Kunnioitan työyhteisöni jäseniä, mm. asiallisella kielen käytöllä					
Jaan vastuuta ja kannustan työyhteisöäni vastuun ottamiseen.					
Toimin työssäni vastuullisesti ja omatoimisesti.					
Otan vastuun omasta työstäni.					
Toimin luotettavasti työyhteisössäni.					

(jatkuu)

<b>Yhteistyötaidot, sosiaaliset taidot, työetiikka</b>	1	2	3	4	5
Pystyn työskentelemään itsenäisesti					
Sitoudun työhöni tavoitteiden saavuttamiseksi.					
Hallitsen useita työvaiheita samanaikaisesti.					

<b>Työtehtävässä vaadittavien ohjelmien osaaminen</b>	1	2	3	4	5
Osaan käyttää <u>Populus</u> - sovellusta. (osaan merkitä ja hakea tarvittavat tiedot järjestelmästä)					
Osaan käyttää <u>Tane</u> , talouden seuranta järjestelmää.					
Hallitsen <u>Wordin</u> käytön (mm. ruokalistojen tekeminen)					
Hallitsen <u>Excel</u> - taulukon (mm. taulukkolaskenta)					
Osaan Jamix - tuotannonohjausjärjestelmän eri osa-alueet:					
• reseptiikan hakeminen, tulostus, suurentaminen/pienentäminen					
• satsitus					
• ravintoarvot					
• tilaaminen					

Koetko tarvitsevasi koulutusta Jamix-tuotannonohjausjärjestelmästä?	
Kyllä	Ei
Millaista koulutusta koet tarvitsevasi Jamix-tuotannonohjausjärjestelmästä?	

(jatkuu)

<b>Kehittämisaosaaminen</b>	1	2	3	4	5
Kehitän ammattitaitoani osallistumalla koulutuksiin.					
Tuon uusia ideoita työyhteisöni.					
Arvioin omaa osaamistani säännöllisesti.					
Pyydän palautetta säännöllisesti työstäni.					
Huolehdin työssä jaksamisestani. (suunnittelen työtäni, otan puheeksi, huolehdin työkyvystäni)					
Osaan perehdyttää työtehtäviini.					
Osallistun organisaation kehittämistyöhön.					
Toimin aktiivisena työyhteisön jäsenenä.					
Olen innostunut ja motivoitunut kehittämään itseäni.					

Ideoita, toiveita, palautetta omasta työstäsi / osaamisestasi.



Liite 3. Avoimet kysymykset esimiehille

AVOIMET KYSYMYKSET ESIMIEHILLE:

1. Millaista osaamista meillä tarvitaan / mitä osaamista meillä tulisi olla tulevaisuudessa?
2. Mitkä asiat mielestäsi korostuvat tulevaisuudessa?
3. Millaisella aikataululla kehittämistä pitäisi mielestäsi tapahtua?
4. Millaisia osaamisen kehittämisen keinoja käyttäisit osaamisen lisäämiseksi?
5. Miten osaamiskartoitusta ja sen tuomia tuloksia on hyödynnetty osaamisen kehittämisessä?

## Liite 4. Osaamiskartta ruokapalveluhenkilöstön osaamisen arviointiin

## OSAAMISKARTTA RUOKAPALVELUHENKILÖSTÖN OSAAMISEN ARVIOINTIIN

Pääosaamisalueet osaamiskartoituksessa

1. Oman ammattialan osaaminen
2. Yhteistyöosaaminen
3. teknillinen osaaminen
4. Kehittämisoosaaminen

Oman ammattialan osaamiseen kolme alaosaamisaluetta seuraavasti:

- Ammattiosaaminen
- Asiakaspalveluosaaminen
- Hygieniaosaaminen

Osaamisen arviointi 1 – 5 arvioidaan seuraavasti:

- 1 = en tarvitse osaamista työssäni  
 2 = välttävä  
 3 = tyydyttävä  
 4 = hyvä  
 5 = erinomainen

**Oman ammattialan osaamisalueet:**

<p><b>Ammattiosaaminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ruoan-valm.menetelmät</li> <li>• raaka-ainetuntemus</li> <li>• taloudellisuus</li> <li>• vastuullisuus</li> <li>• erityisruokavaliot</li> <li>• ervien tuntemus</li> <li>• ervien pakkausmerkinnät</li> <li>• ajoittaminen</li> </ul>	<p><b>Asiakaspalveluosaaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakasryhmien tunnistaminen</li> <li>• asiakaspalvelun osa-alueet</li> <li>• palautteen vastaanottaminen</li> <li>• asiakaspalvelun käsittely</li> <li>• ongelmatilanteiden ratkaisukyky</li> </ul>	<p><b>Hygieniaosaaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omavalvonnan osa-alueiden hallinta kokonaisuudessaan</li> <li>• hygieniasta huolehtiminen (oma)</li> <li>• omavalvonnan noudattaminen ja päivittäminen</li> </ul>
--	---	--

(jatkuu)

<b>Yhteistyötaidot:</b>	<b>Teknillinen osaaminen</b>	<b>Kehittämisaosaaminen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• pelisäännöt työyhteisössä</li><li>• työskentely tiimeissä</li><li>• vastuullisuus / luotettavuus</li><li>• tavoitteiden saavuttaminen</li><li>• organisointi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vaadittavat ohjelmat</li><li>• tuotannonohjausjärjestelmä Jamix</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• koulutus</li><li>• itsearviointi</li><li>• työssä jaksaminen</li><li>• perehdytys</li><li>• toiminnan kehittäminen</li></ul>