

# Osaamiskartoitus

Case: Lappeenrannan palvelukeskussäätiö

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma  
Restonomi, ylempi AMK  
Opinnäytetyö  
Kevät 2011  
Kati Alho

Lahden ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (ylempi AMK)

Alho, Kati

Osaamiskartoitus  
Case: Lappeenrannan palvelukeskussäätiö

Restonomi YAMK opinnäytetyö, 61 sivua, 14 liitesivua

Kevät 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee osaamista ja ammattitaitoa. Perehdyin catering-alan ammattitaitovaatimukseen ja toimeksiantajan osaamistarpeisiin. Työn toimeksiantaja on Lappeenrannan palvelukeskussäätiö.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista osaamista organisaatiossa on jo olemassa ja millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Lisäksi kehittää toimiva osaamiskartoitusmenetelmä Lappeenrannan palvelukeskussäätiölle, jotta voidaan paremmin ja tehokkaammin suunnitella organisaation strategioista ja tavoitteista johdettua koulutusta, joka kehittää henkilöstön osaamista.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään ammattitaitoa, joka koostuu monista eri tekijöistä. Koulutuksen taustalla on catering-alan opetussuunnitelma, jonka avulla opetusta toteutetaan ammatillisissa kouluissa, sillä koulutuksen tulee vastata työelämän tarpeita ja sen tulee olla kiinteästi yhteydessä työelämään.

Työn empiirisessä osuudessa tehdään kysely henkilöstön tämän hetken osaamisesta ja selvitetään heidän mahdollisia koulutustarpeitaan. Samalla ennakoitaan tulevaisuuden tarpeita, minkä perusteella voidaan saada tarve ja osaaminen kohtaan.

Kyselyn tuloksista tuli selkeästi esille, että ammattitaitoinen henkilö kokee työn mielekkääksi. Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen kulkevat käsi kädessä. Kyselyyn vastanneet kokivat, että erityisruokavaliot kaipaavat eniten lisäkoulutusta, toiseksi toivottiin uutta tietoa ruoanvalmistuksesta ja kolmanneksi juhla- ja pitopalvelutoiminnasta.

Ammattitaitovaatimukset tulevat kasvamaan yhä vaativampien asiakkaiden erityistarpeiden tyydyttämiseksi. Osaamisen kehittämisessä vastuu jakaantuu työntekijän ja työnantajan kesken. Työnantaja kannustaa ja luo edellytykset osaamisen kehittämiselle, mutta viime kädessä työntekijällä on vastuu omasta osaamisesta. Henkilöstön osaaminen on nykyään keskeinen osa organisaation menestystä. Tulevaisuuden haasteet edellyttävät ammattitaitoista henkilökuntaa, ja jatkuva kehittyminen alalla on tärkeää.

Avainsanat: Ammattitaito, osaaminen ja osaamiskartoitus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Service Management

Alho, Kati

Competence mapping

Case: The Lappeenranta Service Centre Foundation

Master`s Thesis in Hospitality Management 61 pages, 14 appendices

Spring 2011

## ABSTRACT

---

This thesis concentrates on professional competence and vocational skills. Research was made on the vocational skills requirements of the catering sector and the professional competence of the client, the Lappeenranta Service Centre Foundation. The aim of this thesis is to clarify what kind of professional competence there already is in the Foundation and what kind of competence is needed. Furthermore, the purpose is to develop a functional survey method concerning professional competence for the client in order to be able to plan more effectively the training which is based on the strategies and goals of the organization. The purpose of the training is to develop the competence of the personnel.

In the theory part of the thesis, vocational skills are studied. They consist of many different factors. The education is based on the curriculum of the catering sector and teaching is carried out in vocational schools according to the curriculum. Education should meet the requirements of the needs of working life and therefore be closely linked with it.

In the empirical part of the thesis, a questionnaire is carried out, based on the current professional competence of the personnel and also to find out possible future training needs. At the same time, future needs are predicted, and based on this it is possible that needs and competence meet.

According to the questionnaire, the professional personnel feel their job to be meaningful. The well being of the work and development of competence go hand in hand. Those who answered the questionnaire felt that most training was needed concerning the special diets, secondly cooking and thirdly, more information was expected of feast and catering service.

As a result of fulfilling the special needs of more demanding customers, vocational skill requirements will be of greater importance in the future. In developing the competence, the responsibility is divided between the employee and the employer. The employer encourages and provides the conditions for the development of the competence but in the end it is the employee who has the responsibility of his own competence. The competence of the personnel is an essential part of the success of the organization. The challenges of the future require a professional personnel and constant development in the field.

Key words: Vocational skills, professional competence

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
1.3	Toimeksiantajan Lappeenrannan palvelukeskuksen esittely	3
2	TYÖN EDELLYTTÄMIÄ VAATIMUKSIA	6
2.1	Henkilöstön kehittäminen	7
2.2	Henkilöstön asenteet ja tarpeet	9
2.3	Työn sisältö	11
2.4	Työympäristö ja työilmapiiri	13
3	OPPIVA ORGANISAATIO	13
3.1	Organisaation oppimiskyky	15
3.2	Ammatillinen osaaminen	16
3.3	Osaamisen arviointi	18
3.4	Osaamistarpeiden arviointi	20
4	AMMATTITAITOVAATIMUKSET	22
4.1	Ruokapalveluala	23
4.2	Catering-ala	25
4.2.1	Suurtaloukokki ja palveluvastaava	27
4.2.2	Teknologian vaikutus ruokatuotantoon	28
4.3	Henkilöstövoimavarat	29
4.3.1	Ydiosaaminen	32
4.3.2	Erikoisosaaminen	33
5	OSAAMISKARTOITUKSEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS	35
5.1	Tutkimuksen tarkoitus	35
5.2	Tiedonkeruumenetelmä	36
5.3	Tutkimuksen menetelmät ja aineisto	36
6	OSAAMISKARTOITUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI	41
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	52
6.2	Kehittämisehdotuksia	53
6.3	Jatkotutkimusehdotuksia	53
6.4	Opinnäytetyön arviointi	54
7	YHTEENVETO	55

LÄHTEET	58
LIITE 1 KYSELY	62
LIITE 2 KYSELYN TULOKSET	73

# 1 JOHDANTO

Henkilöstön osaaminen on nykyään keskeinen osa organisaation menestystä. Osaamisesta on tullut oleellinen yrityksen kilpailutekijä. Muutokset työssä ja osaavien työntekijöiden saatavuus ovat nostaneet osaamisen ja oppimisen merkittävään rooliin työelämässä. (Viitala 2008, 14–16.) Ammattikeittiöalalla on pidettävä kiinni osaamisesta ja hyvistä työntekijöistä. Tähän tavoitteeseen tarvitaan osaavia ruokapalvelutyöntekijöitä, jotta asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin voidaan vastata tulevaisuudessakin. Perinteisten käytännön tehtävien tilalle tai oheen on tullut erilaisia palvelumuotoja, jotka muuttavat yrityksen toimintakulttuuria ja mahdollisesti myös liikeidea.

Suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen takaa sen, että yrityksellä on oikeita henkilöitä oikeissa paikoissa oikeaan aikaan ja että heillä on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä, joka on tarkoituksenmukaista yrityksen kannalta. Henkilöstön osaaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoiminen auttavat yrityksen tulevan menestyksen rakentamisessa. Henkilöiden pätevyyteen vaikuttavat muun muassa älykkyys, tiedolliset valmiudet, fyysiset taidot, arvot ja motiivit. Voidaankin sanoa, että ihmisillä on kyky oppia uutta ja menestyä työtehtävissä. Pätevyyteen voidaan vaikuttaa, sitä voidaan kehittää. (Hätönen 2003, 19)

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyön aihe syntyi keskusteltuani palvelukeskuksen toiminnanjohtajan kanssa yleisesti MaRaTa-alalla työskentelevien henkilöiden osaamisesta ja tulevaisuudessa alalle suuntautuvista henkilöistä. Palasin käymääni keskusteluun, kun mietin omaa kehittämishankettani. Otin yhteyttä palvelukeskuksen ravintolapäällikköön, jonka kanssa kartoitettiin aivan yleisellä tasolla hänen alaistensa osaamisen taso. Palvelukeskuksessa ei ole aikaisemmin selvitetty henkilöstön osaamista eikä kehittämistarpeita. Ammattitaitovaatimukset tulevat kasvamaan yhä vaativampien asiakkaiden erityistarpeiden tyydyttämiseksi. On osattava ennakoida tulevia muutoksia ja niiden mukanaan tuomia uusia ammattitaitovaatimuksia, sillä tulevaisuudessa catering-alalla tuotetaan ruokapalveluja suurissa liikelaitoksina

toimivissa ruokapalveluyksiköissä. Tässä työssäni keskityn kartoittamaan ainoastaan palvelukeskussäitiön keittiön henkilöstön osaamista ja analysoin heidän osaamistarpeitaan.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Perehdyn catering-alan ammattitaitovaatimuksiin ja toimeksiantajan osaamistarpeisiin.

Selvitän tässä opinnäytetyössä, millaista

- a) osaamista organisaatiossa on jo olemassa
- b) osaamista organisaatiossa tarvitaan.

Taustalla opinnäytetyössäni on oletustiedot Ollin (2007) laatimasta osaamistarveselvityksestä catering-alalla, julkisella sektorilla. Julkaisu on tehty yhteistyössä Turun ammatti-instituutin ja opetushallituksen kanssa. Tässä omassa opinnäytetyössäni olen käyttänyt lähteenä edellä mainittua julkaisua, jonka avulla laadin kysymyksiä kyselylomakkeeseen.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kehittää toimiva osaamiskartoitusmenetelmä Lappeenrannan palvelukeskussäitiölle, jotta voidaan paremmin ja tehokkaammin suunnitella organisaation strategioista ja tavoitteista johdettua koulutusta, joka kehittää henkilöstön osaamista.

Opinnäytetyöni viitekehys käsittää seuraavat keskeiset käsitteet:

1. ammattitaito ja osaaminen
2. ammattitaitovaatimukset
3. henkilöstön osaamisen kehittäminen.

Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut kvantitatiivisen tapaustutkimuksen. Suoritan kyselytutkimuksen, osaamiskartoituksen henkilöstön osaamisesta. Osaamiskartoituksen tavoitteena on kartoittaa palvelukeskuksen keittiön henkilöstön, ravintolapäällikköä lukuun ottamatta, keskeiset vahvuudet ja kehittämisaalueet sekä selvittää osaamistasoa yleensäkin. Samalla ennakoidaan tulevaisuuden tarpeita, minkä

perusteella voidaan saada tarve ja osaaminen kohtaamaan. Osaamisen arvioinnin avulla määritetään yksilötason osaamiset, jotka ovat tärkeitä organisaation perustehtävän ja vision kannalta. Tehtävissä vaadittavat osaamisalueet määritellään organisaation toimintojen pohjalta. Toimintaa kehitettäessä paras asiantuntija on sen työntekijä, avoin keskustelu ja myönteinen ilmapiiri. Useissa tilanteissa ulkopuolisen henkilön tekemät havainnot voivat auttaa epäkohtien ratkaisuisissa.

Työyhteisön tehokkuus ja tuotettavien palvelujen laadukkuus syntyvät varmin oikeudenmukaisen johtamisen ja hyvin toimivan työyhteisön yhteisvoimin. Tavoitteena olisi sitouttaa henkilöstö yhteisten arvojen, päämäärien ja toimintatapojen toteuttajiksi. Osaaminen tuo kilpailuetua yritykselle, ja mahdollisuuksien mukaan voidaan ennakoida myös lähitulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet. Opinnäytetyöni rajauksena on, että teen selvityksen henkilöstön tämänhetkisestä osaamisesta osaamiskartoituksen avulla. Osaamiskartoituksen tavoitteena on kartoittaa ammattitaitoon liittyvät keskeiset vahvuudet ja kehittämisalueet. Kuvaan myös toimeksiantajan tulevaisuuden tarpeita. En suunnittele toimeksiantajan henkilöstölle täydennyskoulutusta tai muita koulutusvaihtoehtoja.

### 1.3 Toimeksiantajan Lappeenrannan palvelukeskuksen esittely

Lappeenrannan palvelukeskussäätiö on ikääntyneiden lappeenrantalaisten arki- ja asumispalveluihin erikoistunut säätiö, joka on perustettu vuonna 1970. Perustajajäseniä ovat Etelä-Saimaan invalidit, Lappeenrannan ja ympäristön eläkkeensaajat, Sotainvalidien veljesliiton Lappeenrannan osasto, SPR:n Lappeenrannan osasto ja Lappeenrannan kaupunki. Eri puolilla kaupunkia sijaitsee neljä palvelukeskusta, joissa on lounasravintolat, palveluasuntoja ja vanhusten vuokra-asuntoja. Säätiö tarjoaa mm. kuntoutusta, erilaisia toimintaryhmiä, siivouspalvelua, aterioiden kotiinkuljetusta ja pitopalvelutoimintaa. (Palvelukeskussäätiö 2009.)

Palvelukeskussäätiö noudattaa toiminnassaan seuraavia arvoja: Säätiön yhteiskunnalliset arvot korostavat vaikuttavuutta vanhuspoliittisesti: Säätiö ottaa kantaa ikääntyneiden puolesta. Palvelujen tuottajana säätiö arvostaa vanhusten itsenäisyyttä ja itsemääräämisoikeutta. Se kunnioittaa ikääntyneitä ja tukee heidän omia



voimavarojaan. Säätiö toimii kustannustehokkaasti ja kilpailukykyisesti. Työntekijän arvot sisältävät luotettavuutta ja vastuullisuutta. Säätiö arvostaa hyvää työmoraa ja tukee henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia. Säätiön strategisia päämääriä ovat ikääntyneiden itsenäisen asumisen tukeminen ja laadukkaiden asumispalvelujen toteuttaminen. Lisäksi se edistää ikämyönteisyyttä ja ikääntyneiden arjen sujumista hyvällä palvelutarjonnalla. Säätiö toimii yhteistyössä eri yhteisöissä ja osallistuu vanhuspalveluiden kehittämistyöhön. (Palvelukeskussäätiö 2009.)

Palvelukeskussäätiön valmistuskeittiöstä lähetetään ruokaa myös muihin yksiköihin. Keskuskeittiö toimii myös ns. tukkuna, josta elintarvikkeet toimitetaan muihin palvelukoteihin. Lounasravintolan Lauran ydintehtävä on tuottaa asiakkaille ateriapalveluja. Lappeenrannan kaupunki tukee sodassa vammautuneiden ruokailua. Sotainvalidien määrän luonnollinen väheneminen on pienentänyt heidän osuuttaan palvelukeskuksen lounasruokailussa. Lounasravintola Laurassa lounastaa arkisin eläkeläisiä ja päivätoimintaan osallistuvia ikääntyneitä. Ateriakuljetuksessa asiakkaat saavat lounaan kuutena päivänä viikossa, sekä lauantaisin heillä on mahdollisuus ostaa myös lämmitettävä ateria sunnuntaiksi. Palvelukeskussäätiö toimittaa yhteis- ja yksittäisateriapalveluja neljään vanhusten palvelutaloon. Yksittäin pakattuja aterioita kuljetetaan ihmisten koteihin heidän toivomustensa mukaisesti. (Palvelukeskussäätiö 2009.)

Yksityisiin palvelukoteihin tuotetaan ns. ateriapäivää, joka sisältää lounaan ja päivällisen. Lisäksi keittiössä valmistetaan myös kaikkiin säätiön omiin palvelukoteihin aterioita. Lounaita valmistetaan kuutena päivänä viikossa noin 390 – 420 ruoka-annosta ja iltaruokaa noin 160 – 180 annosta kuutena päivänä viikossa. Lisäksi neljä yritystä on tehnyt sopimuksen työpaikkaruokailun järjestämisestä. Lounas kuljetetaan lämpölaatikoissa työpaikoille. Pitopalvelutoimintaa on aina tilauksesta lounasravintola Laurassa. (Palvelukeskussäätiö 2009.)

Keittiössä työskentelee 19 työntekijää, vakinaisia on 11 ja osa-aikaisia 8 lokakuussa 2010. Lounasravintola Lauran keittiöhenkilökuntaan kuuluu ravintolapäällikkö, ateriakuljetusvastaava, kokkeja, ravitsemistryöntekijöitä ja ateriankuljettajia. Ravintolapäälliköllä on tulosvastuu valmistuskeittiölle annettujen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta. Lisäksi hänen vastuullaan ovat han-

kinnat ja henkilöstöjohtaminen. Hän ohjaa ja valvoo päivittäisiä tuotannonprosesseja ja asiakaspalvelua sekä juhla- ja pitopalvelutoimintaa. Kokit vastaavat pääasiassa ruoanvalmistuksesta. Ravitsemistyöntekijät vastaavat päivittäisestä asiakaspalvelusta, astiahuollosta, keittiön puhtaanapidosta, sekä keittiön aputoista ja ruoan annostelusta. Ateriakuljetusvastaava vastaa ateriakuljetuksesta. Ateriankuljettajat toimittavat ateriat asiakkaille koteihin. (Poromäki 2010.)

Keittiössä on omat osastonsa esivalmistustyötä, kypsentämistä, ruoan jakamista ja astianpesua varten. Näihin töihin osallistuu keittiötyöntekijä. Työtehtäviin kuuluu myös leivontaa, ruokien annostelua ja jakelua, keittiön tilojen ja laitteiden puhtaanapitoa ja astiahuoltoa. Työssä toteutetaan työnkiertoa eli työpisteitä vaihdellaan viikoittain. Työtä leimaa usein kiireinen työtahti ja vuorotyö. Työssä ollaan arkipäivien lisäksi myös lauantaisin, jolloin arkivapaat ovat yleisiä. Toimipaikalle asetetaan luonnollisesti tulostavoitteet, joiden saavuttaminen edellyttää toiminnallista tehokkuutta ja taloudellisuutta. Ylläpitäjän asettamat vaatimukset edellyttävät henkilökunnalta vastuullisuutta, sitoutuneisuutta ja tuloksellisuutta. (Poromäki 2010.)

Asiakkaat ruokailevat valmistuskeittiön yhteydessä olevassa ruokasalissa, tai ruoka kuljetaan valmistuskeittiöstä jakelu-keittiötoimipisteisiin ja tarjoillaan niiden yhteydessä ruokaileville asiakkaille, tai ruoka viedään kotona ruokaileville asiakkaille. Palvelukeskussäätiön palvelujen tuottamisen kehittämiskohteet ovat asiakkaiden tarpeet, asiakaspalvelu ja juhla- ja pitopalvelutoiminnan järjestäminen. Uusi suurkeittiöteknologia ja automatiikka ovat osin lisänneet työntekijöiden osaamisvaatimuksia. Nykyisin omavalvonta on pääasiassa siirtynyt viranomaisilta keittiöiden itsensä suorittamaksi. Tällöin ruokatuotannon vaativuustaso ja jokaisen työntekijän vastuullisuus lisääntyy. Palvelukeskuksen keittiön toiminnan keskeisiä arvoja ja periaatteita ovat asiakaskeisyys, työn ja palvelujen korkea laatu ja ammatillisuus. Huolellisuus, riipeys ja hygieenisyyden noudattaminen ovat perusperiaatteita, jotka korostuvat käytännön ruokatuotannossa ja ruoan jakelujärjestelmässä. (Poromäki 2010.)

## 2 TYÖN EDELLYTTÄMIÄ VAATIMUKSIA

Juutin ja Vuorelan (2002, 68) mukaan mielekäs työ on työn ilon lähde, ja se lisää hyvinvointia työssä. Nykyisin työ on hyvin pitkälti tietotyötä, jossa työn tulos riippuu ihmisten halusta ja kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista ja yhdistää osaamisiaan. Työhyvinvointi muodostuu yhä enemmän sellaisista tekijöistä kuin motivaatiosta, osaamisesta ja ilmapiiristä. Myös työntekijän terveydellä on merkitystä, sillä sen myötä palvelutaso paranee. Tämä puolestaan parantaa toiminnan laatua ja asiakastyytyväisyyttä. (Ahonen & Ojala 2005, 69.) Jokaisen olisikin voitava työskennellä sellaisessa työtehtävässä, jonka kokee omakseen. Ennen kaikkea työn päämäärien tulisi olla jokaiselle selvät. Mielekäs työ muodostaa kokonaisuuden. Mikäli työn sisältö on pirstaleista ja siitä puuttuu mahdollisuus nähdä kokonaisuus, voidaan pyrkiä peräkkäisiä työvaiheita yhdistämään. (Juuti & Vuorela 2002, 68–69.)

Työhön sitoutumiseen ja työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ovat tapoja kehittää omaa ammattitaitoa myös työnantajan näkökulmasta katsottuna. Työhyvinvointi lisää yhteistä osaamista ja parantaa organisaation oppimista. (Ahonen & Ojala 2005, 69–70.) Viitala korostaa työn sisällön merkitystä. Kun työ vastaa ihmisen sisäisiä kiinnostuksen kohteita, sopii arvomaailmaan ja persoonaan, on helppo olla sitoutunut ja innostunut. Ajatus kokonaisesta työstä liittyy työn henkiseen haasteellisuuteen ja mahdollisuuteen jatkuvaan oppimiseen. Tämä oppiminen voi painottua tekeillä olevan työn sisältöön, työprosessiin tai töiden organisointiin. Työn sisältöön kohdistuva oppiminen voi olla uuden tiedon hankkimista tai tietojen liittämistä yhteen uudella tavalla. Töiden organisointia koskeva oppiminen puolestaan liittyy niiden toteutusta koskeviin järjestelyihin, työnjakoihin ja järjestelmiin. (Viitala 2008, 143–144.) Ihanteellista olisi, että yksilö kehittyisi koko työikäisyyden ajan. Tämä on mahdollista, jos hän kokee, että hänellä on työssään jatkuvasti mahdollisuuksia kehittyä. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että kasvu katkeaa usein jossakin vaiheessa. Tuolloin työmotivaatio heikkenee, työ menettää merkitystä ja tehtävän hoito muuttuu rutiiniksi. (Ruohotie 2002, 49–50.)

Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta työssä kuten kaikessa muussakin toiminnassa vaihtelee persoona- ja tilannekohtaisesti. Motivaatio antaa suunnan yksilön käyttäytymiseen ja sen suuntaan. Motivaatio vaihtelee tilanteesta toiseen. Motiivit syntyvät tarpeista, haluista ja odotuksista. Motiiveihin vaikuttavat lisäksi sekä ihmisen tunteet että järki. (Viitala 2002, 151.)

## 2.1 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstö on välttämätön, ellei peräti keskeisin voimavara, arvioi Kauhanen (2009, 16). Viitalan mukaan henkilöstö on yrityksen kilpailutekijä. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen, Strategic Human Resource pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan valittu kilpailustrategia voi toteutua vain riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Yrityksen koosta ja toimialasta riippumatta toimintaa toteuttaa aina ihminen tai joukko ihmisiä. Henkilöstön osaamisen puutteet tai työn huono laatu heijastuvat välittömästi ulospäin yrityksen toiminnan puutteellisuuksina. Osaamista yritykset varmistavat henkilöstösuunnittelulla. Henkilöstösuunnittelu on mm. henkilöstön määrän ennakkointia, siihen liittyvää kustannussuunnittelua. Henkilöstösuunnittelun pitäisi olla kiinteä osa yrityksen toiminnan suunnittelua, ja erityisesti yrityksen johdon tulisi ennakoida henkilöstön osaaminen, henkilöstön määrä ja henkilöstön sijoittuminen eri yksiköissä. Yrityksen henkilöstösuunnittelu on suoraan yhteydessä fyysisen suorituksen lisäksi osaamiseen. Osaamisen johtaminen johtaa kysymyksiin, kuten mitä osaamista yrityksen liiketoiminta edellyttää jatkossa? Kenellä yrityksessä on kyseistä osaamista? Paljonko uusia osaajia tarvitaan? Mikä on tarvittavien osaajien määrä ja minkälaisissa työsuhteissa he toimivat? (Viitala 2008, 233–234.)

Henkilöstön kehittäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joilla organisaatiossa toimivat ihmiset kehittyvät niin, että he oppivat sekä organisaation että yksilön ja työn kannalta hyödyllisiä tietoja, taitoja ja näkemyksiä. Työyhteisön kehittäminen onkin usein työn ohessa tapahtuvaa jatkuvaa yksilöllistä ja kollektiivista oppimista. Oppimista tapahtuu muuallakin kuin koulutuksessa, ja niinpä puhutaan henkilöstön osaamisen kehittämisestä. (Helakorpi 2006, 45.)

Viitala (2008, 135) korostaa yksilön oppimisessa oppimisprosesseja. Osaamista ei voi suoraan lisätä kehenkään. Ainoa keino luoda ja tukea osaamisen kehittymistä on tukea siihen johtavia oppimisprosesseja. Osaaminen on aina oppimisen tulosta. Osaaminen ei ole ainoastaan sitä, miten hyvin työntekijä selviytyy päivittäisistä töistään, vaan myös sitä, millaisen panoksen hän pystyy antamaan omien töidensä ja koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Elinkeinoelämän keskusliiton julkaiseman Henkilöstön kehittäminen yrityksissä-raportti (2009, 10) määrittelee osaamisesta. Vastuu osaamisesta ja sen kehittämisestä jakaantuu työntekijöiden ja työntekijän kesken. Tällöin se on kummankin edun mukaista. Työntekijän on huolehdittava itse siitä, että oma ammatillinen osaaminen on riittävällä tasolla. Työnantajan tehtävänä taas on luoda edellytykset ja kannustaa tähän tarjoamalla erilaisia kehittymismahdollisuuksia. Tämä tavoitteellinen osaamisen kehittäminen koskee koko henkilöstöä. Henkilöstön kehittämistä säädellään osin myös yrityksen ulkopuolelta. Laki velvoittaa esimerkiksi työnantajia varmistamaan, että työkykyyn helposti pilaantuvia elintarvikkeita käsittelevät henkilöt suorittavat hygieniapassin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 10.)

Työntekijät ovat asiantuntijoita, joiden tieto ja osaaminen pitää muuttaa tehokkaasti organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi. Se edellyttää rakenteita, jotka mahdollistavat oikean osaamisen jatkuvan hankkimisen, ennen kaikkea ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja osaamisen viemisen käytännön tekemiseen. (Ojala 2008, 57–59.) Kauhanen (2009, 147) toteaa, että pelkkä pitkä ja monipuolinen työelämäkokemus ei sinällään ole enää meriitti, ellei henkilö itse osaa hyödyntää sitä uuden oppimisessa. Viitala (2008, 23) korostaa yrityksen vastuuta osaamisen vaalimisesta. Kaikilla työntekijöillä on panoksena yritykseen työsuoritus ja myös sen taustalla oleva osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen yrityksen tahdissa. Jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta ammatillisesta kehittymisestään. Esimiehen tehtävä on katsoa asiaa aina oman työyhteisön kannalta, sillä hän on vastuussa siitä, että hänen toimialassaan tai yksikössään on osaamista, jolla sen tavoitteet saavutetaan pidemmälläkin tähtäimellä. (Valvisto 2005, 75.)

Esimiehen tulee tukea henkilöstön kykyä uudistua ja auttaa myös entisten toimintatapojen poisoppimista. Kysymys on työyhteisön arvoista, siitä miten tärkeää on ammattitaidon kehittäminen. Osa osaamisesta katoaa sitä mukaa kuin sen merki-

työs vähenee ja uusia työtapoja otetaan käyttöön. Suuri osa oppimisesta tapahtuu työssä päivittäisten ongelmien ratkaisuisissa. Ratkaisukeskeinen toimintamalli auttaa esimiestä antamaan palautetta, mutta jokaisen on kuitenkin lopulta itse huolehdittava omasta ammattitaidostaan ja osaamisestaan. Työyhteisön antama tuki luo tähän hyvät edellytykset. (Ranki 1999, 46–47.)

Osaavien työntekijöiden motivaation lisääminen on tärkeää, sillä työntekijän osaaminen siirtyy yrityksen hyödyksi vain, jos he ovat motivoituneita sen käyttämiseen ja kehittämiseen ja sitoutuneita hyödyntämään sitä yrityksen hyväksi. (Viitala 2008, 103.)

Henkilöstö on ratkaisevassa asemassa palvelualalla, sillä palveluita emme voi ulkoistaa ulkomaille kuten nykyisin teollisuuden yritykset ulkoistavat tuotantonsa ulkomaille. MaRaTa-alalla osaavat henkilöt tulisi sitouttaa yritykseen mahdollisimman hyvin, sillä ammattikeittiöissä eläköityy hyvin monta henkilöä nykyisestä työvoimasta tulevina vuosina. (Poromäki 2010.)

Toimeksiantajan arvoissa on korostettu henkilöstön tukemista lisä- ja jatkokoulutukseen, sillä se on ammatillisen kehittymisen perusedellytys. Palvelukeskussäätiö on ollut aktiivinen oppisopimuskouluttaja niin hoiva- kuin ravitsemusalalla. Oppisopimuksen työnantajan kanssa tekevä työntekijä omaksuu työssään käytännön asiat ja opiskelee teorian käytännön asioihin alan koulussa. Oppisopimuskoulutuksessa tavoitteena on usein aikuisten toisen asteen näyttötutkinto, joita on kolme tasoa: perustutkinto, ammattitutkinto ja erikoisammattitutkinto. Oppisopimuksella voi MaRaTa-alalla suorittaa esimerkiksi kokin perus- tai ammattitutkinnon tai catering-alan perustutkinnon. (Poromäki 2010.)

## 2.2 Henkilöstön asenteet ja tarpeet

Kauhanen (2009, 148) määrittelee asenteen kiinteäksi osaksi ihmisen osaamista, sillä asenteet kertovat, sopeutuuko ihminen jatkuvaan muutokseen ja onko ihmisellä valmiutta panostaa itse oman osaamisensa ylläpitämiseen. Henkilöstön vastuuntunto sekä omista että työyhteisön asioista koetaan tärkeänä. Asenteet saatta-

vat vaikuttaa hyvin merkittävästi työhönottotilanteessa. Organisaatiot haluavat henkilöitä, joilla on organisaatioon ja tehtävään sopivat arvot. Nykyisin voidaan-kin jo palkkaustilanteessa valita enemmän henkilö, jolla on sopiva asenne, kuin täydellinen sisällön osaaja. Asenteiden muuttaminen on nimittäin tunnetusti vaikeampaa kuin henkilön ammatillinen kehittäminen.

Ruohotien (2002, 120) mukaan ammatillinen kasvu tapahtuu työssä tekemällä. Tiedollinen tieto tehostaa kehittymistä. Ammatillisen kasvun myötä yksilö hankkii niitä taitoja, tietoja ja valmiuksia, joiden avulla hän voi kohdata jatkuvasti muuttuvat ammattitaitovaatimukset ja kehittyä työn edellyttämällä tavalla. Koulutus ei ole ainoa keino oppia asioita. Uuden oppimisen edellytys on oppimiseen sitoutuminen. Tämä tarkoittaa yksilön asennetta, jonka perusteella hän kykenee olemaan avoimena uudelle tiedolle. (Ruohotie 2002, 119–121.)

Aito mielenkiinto työtä kohtaan on yksi tärkeimmistä syistä motivaation syntymiselle. Mielenkiinnon tai arvostuksen puute heijastuu helposti asenteissa. Mikäli työ tuntuu vastenmieliseltä, arvostus työtä kohtaan on heikko. Pahimmillaan työsuoritukset ovat heikkoja ja tällöin asenteet synkistyvät entisestään. Luonnollisesti asenteet itseä ja omaa kyvykkyyttä kohtaan vaikuttavat työmotivaatioon. (Viitala 2002, 150.) Ihmisen tulisi sopeutua jatkuvaan muutokseen, ja samalla hänellä tulisi olla valmiudet panostaa oman osaamisensa ylläpitämiseen. Sitoutuminen työyhteisöön ja vastuuntunto sekä omista että työyhteisön asioista on tärkeä taito tiedollisen osaamisen lisäksi. Oikeaa asennetta pidetään erittäin tärkeänä työhön ottokriteerinä. (Kauhanen 2009, 148.)

Viitala määrittelee tarpeet sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa ihmisen ponnistelemaan saavuttaakseen sisäisen tasapainon. Tarvelähtöinen motivaatioajattelu liittyy motivaation syntyyn, sillä tarpeita ei voida motivaation juuria kartoittaessa. Erilaiset arvostuksen tarpeet, suoritustarpeet ja sosiaaliset tarpeet näkyvät selvästi työyhteisöissä. (Viitala 2002, 152–153.)

### 2.3 Työn sisältö

Työn sisältö ratkaisee pitkälti sen, miten merkittäväksi ja innostavaksi henkilö työnsä kokee. Silloin kun työ vastaa ihmisen sisäisiä kiinnostuksen kohteita, sopii arvomaailmaan ja persoonaan, on helppo sitoutua ja innostua omasta työstä. Suurin osa nykyisistä työtehtävistä on jo sisällöllisesti melko vaihtelevia, niin että työn sisältö itsessään on tärkein motivaation lähde. Työn tulisi antaa tekijälleen haasteita ja sopivasti vaihtelua. Oman osaamistason ylittävät ja toisaalta alittavat työtehtävät voivat aiheuttaa stressiä. Kun työn vaatimukset ja osaaminen ovat sopusoinnussa keskenään, on motivaatio ja työstä saatava tyydytys tasapainossa. (Viitala 2002, 137–139.)

Organisaation kannalta esimiestyön tärkein asia on töiden organisointi niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Tämä töiden organisointi on taitolaji. Töiden järjestely vaatii hyvää oman yhteisön ja siellä työskentelevien henkilöiden osaamisen tuntemusta. Työyhteisön muiden henkilöiden asiantuntemuksen hyödyntäminen helpottaa esimiehen taakkaa ja samalla kehittää ja laajentaa yhteistä osaamista. Esimiehen vastuulla on yhteisön osaamisen varmistaminen. Työyhteisön osaamisen kehittämisessä esimiehen tulee varmistaa oikea suunta. Osaamistarpeiden määrittelyssä on mahdollisuuksien mukaan ennakoitava myös lähitulevaisuuden tarvittava osaaminen, ei ainoastaan määriteltävä nykytilanteen edellyttämä perustehtävien vaatima osaaminen. (Kuntien eläkevakuutus 2010.) Kauhanen (2009, 25) kuvaa nykyistä työn luonnetta hyvin epävakaaaksi. Yksittäisen ihmisen asema organisaatiossa on muuttunut. Epävarmuus omasta työstä ja työsuhteen jatkumisesta on lisääntynyt kaikkialla. Työt muuttuvat nopeasti, työsuhteet lyhenevät entisestään. Koko työn olemus on muuttunut, henkilö voi olla samanaikaisesti useassa työsuhteessa, osa-aikaisessa tai määräaikaisessa. (Kauhanen 2009, 146.)

Ruohotien (2002, 25) mukaan työsuhteen kesto ohjaa ihmisen kehittymistä omassa osaamisessa. Osaamisen ja oppimisen kehittyminen ihmisessä on yksilössä tapahtuvaa muutosta. Tietoinen sitoutuminen jatkuvaan kehittymiseen merkitsee sitä, että oppimisen motivaatio lähtee yksilön sisäisestä tarpeesta. Jotta motivaatio syntyy, työntekijän tulee uskoa itseensä ja omiin kykyihinsä. Epävarmassa ja turhauttavassa työsuhteessa toimiva työntekijä, joka kokee olevansa milloin tahansa



korvattavissa toisella työntekijällä, ei kykene sitoutumaan kehittymiseen. (Ruohotie 2002, 25–27.)

Viitala (2008, 110–111) toteaa, että työ muuttuu yhä dynaamisemmaksi, mikä tarkoittaa, että sen sisältö ja työympäristö ovat jatkuvassa murroksessa. Etukäteen työtä on vaikea täysin ennakoida, ja sen suorittaminen toistuvasti täysin samalla tavalla on mahdotonta. Nykyään suppeat työnkuvat ja rutiinityöt ovat vähentyneet ja ovat siirretty suuressa määrin kohti kokonaisvaltaisempiin tehtäviin. Jatkuva osaamisen kehittäminen edellyttää luottamusta työn jatkuvuuteen ja itsensä kokemista arvokkaana (Ruohotie 2002, 26). Osaamisella on ihmiselle suuri merkitys, sillä sen varassa hän kykenee selviytymään omassa elämässään ja työtehtävät sujuvat luontevammin, mitä paremmin hän työnsä osaa. Osaamisen kautta ihminen saa muilta arvostusta, ja sen myötä oma asema vahvistuu sosiaalisessa yhteisössä. (Viitala 2008, 112.)

Mielekäs työ on hyvinvoinnin perusta. Työ, joka sopii ihmiselle ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Työn mielekkyyden lisääminen on helpoin tapa lisätä työhyvinvointia. Jokaisen olisi voitava työskennellä tehtävässä, jonka kokee omakseen. Työn tulisi tarjota haasteita, jotka virittävät ihmisen mielenkiinnon ja ylläpitävät hänen pyrkimyksiään kokea olevansa hyvä, pätevä ja osaava. Työtä voidaan rikastuttaa myös liittämällä työhön suunnittelua ja valvontaa. Mielihyvää syntyy, kun työntekijä saa toteuttaa omia suunnitelmiaan työssään ja itse valvoa työnsä lopputulosta. (Juuti & Vuorela 2002, 68–69.)

MaRaTa-alalla alan koulut ovat kehittäneet laajaa yhteistyötä alan yritysten kanssa. Nykyisin ammattikoulutuksessa työssäoppiminen kuuluu kiinteästi opetus-suunnitelmaan, ja opiskelujakso arvioidaan kouluarvosanoin. Ammatilliset koulut ovat kuluvina vuosina kouluttaneet useita työpaikkaohjaajia alueen ravintoloihin ja suurkeittiöihin. Työpaikkaohjaaja on työnantajan nimeämä henkilö, joka ohjaa opiskelijoiden työssäoppimista. Hän on ammattinsa kokenut taitaja, joka toimii yhteistyössä työssäoppimista ohjaavan opettajan kanssa. Työpaikkaohjaaja tutustuttaa opiskelijan työtehtäviin ja työpaikkaan sekä ohjaa, opastaa ja valvoo työtehtävien suorittamista. Nämä edellä mainitut työpaikkaohjaajat ja heidän koulutta-

misensa on yksi tapa saada työyhteisöön ja henkilöstöön uutta näkökulmaa. (Pomäki 2010.)

## 2.4 Työympäristö ja työilmapiiri

Hyvinvoiva työyhteisö on tuottava yhteisö, työhyvinvointi parantaa laatua ja lisää kilpailukykyä motivaation ja innovatiivisuuden paranemisen myötä. Organisaation todelliset voimavarat saadaan käyttöön ainoastaan silloin, kun henkilöstö voi hyvin. (Kaivola & Launila 2007, 133.) Organisaation henkilöstön merkitystä ja vaikutusta ei pidä siis ali- eikä yliarvioida, sillä henkilöstövoimavarat eivät ole luonteeltaan muuttumattomia eivätkä varsinkaan passiivisia, vaan henkilöstö kokee päivittäin, miten heitä johdetaan, kohdellaan ja arvostetaan työssä. Tällöin he myös käyttäytyvät tietyllä tavalla ja tuntevat olonsa hyväksi tai huonoksi sen mukaisesti. Yksilön rooli on tärkeä työyhteisössä, yksilön tulee tuntea tehtävänsä merkitys organisaatiossa, työn sisällön selkeys ja tukea työpaikkaan samaistumista. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 188.)

Otalan (2008, 26) mukaan työssäolo pitää tehdä myös houkuttelevammaksi, jotta henkilöstö viihtyisi työssä pidempään. Työhyvinvoinnin yksi perustekijä on, että työntekijä kokee osaavansa työnsä. Viihtyminen on hyvin sidoksissa tunteeseen työn hallinnasta eli osaamisesta.

## 3 OPPIVA ORGANISAATIO

Oppiva organisaatio on avoin, oppiva, innovoiva ja kilpailukykyyn tähtäävä organisaatio. Yrityksen menestyminen edellyttää tehokasta organisaatorakennetta, ja monien muiden tekijöiden rinnalle on noussut suunnitelmallinen osaamisen johtaminen. Yrityksessä työskentelevän yksilön osaaminen ja sen kehittäminen ei ole riippumaton yrityksen päämäärästä. Henkilöstön osaaminen on kuitenkin koko yrityksen osaamisen lähtökohta. Tosiasia on, että ei ole olemassa mitään sellaista osaamista, joka syntyisi yritykseen ilman ihmistä. Yksilön tulee yhdistää oma työnsä toisten työhön. Tavoitteena on saada aikaan tavoitteellinen ja säännöllinen

yhteistyö, joka kestää pitkään. Kokonaisuus muodostuu ihmisten pitkäjänteisellä yhteistyöllä, joka saa aikaan kehitystä. Organisaatio oppii, kun siinä olevat ihmiset oppivat, kehittyvät ja kasvavat. Lisäksi oppiminen tuo kilpailukykyä organisaatioon. (Viitala 2008, 15–17.)

Organisaatiossa ihmiset koko ajan kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Tavoitteena on, että ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Peruselementit ovat seuraavat: tiimityö ja tiimissä oppiminen, järjestelmällinen ajattelu, vapaa tiedonkulku, koko henkilöstön jatkuva kehittäminen, työtapojen ja prosessien kehittäminen ja oppimista tukeva organisaatiokulttuuri. Oppiva organisaatio osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä. (Kauhanen 2009, 159.) Organisaation oppiminen edellyttää, että kehitetään yhteistoiminnallisesti oppimista organisaatiossa. Organisaatio ei välttämättä uusiudu, elleivät yksilöt opi toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamista. Oppivan organisaation edellytys on positiivinen yhteisöllisyys. Organisaation yhteisiin tavoitteisiin päästään, kun yhteinen päämäärä ja visio saa yksilöt oppimaan ja pyrkimään parhaaseen tulokseen. (Kauhanen 2009, 160.)

Otala korostaa työyhteisössä esimiesten roolia. Esimiehen on huolehdittava, että henkilöstöllä on riittävästi osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiesten tulisikin kehittää omista organisaatioistaan oppivia organisaatioita, jotka tukevat osaamisen jakamista ja organisaation oppimista. (Otala 2008, 97.) Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja henkilöstön koulutuksen strateginen suunnittelu on osa yrityksen strategiaa, jolla ohjataan koko organisaation toimintaa. Oleellista kehittämisessä on, että toiminta on suunnitelmallista ja avointa. (Helakorpi 2006, 45.) Oppivassa organisaatiossa painotetaan yhteisön useiden henkilöiden oppimista ja heidän osaamisensa yhdistämistä niin, että voidaan puhua osaamisen yhdistymisestä. Organisaation rooli on merkittävä, kun mietitään, miten organisaatio oppii yhteisönä ja miten tätä oppimistapahtumaa voitaisiin tukea ja edistää. (Hätönen 2003, 26.) Yksilöiden oppimisen tapaan koko organisaatiokin uusiutuu muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan (Piili 2005, 111).

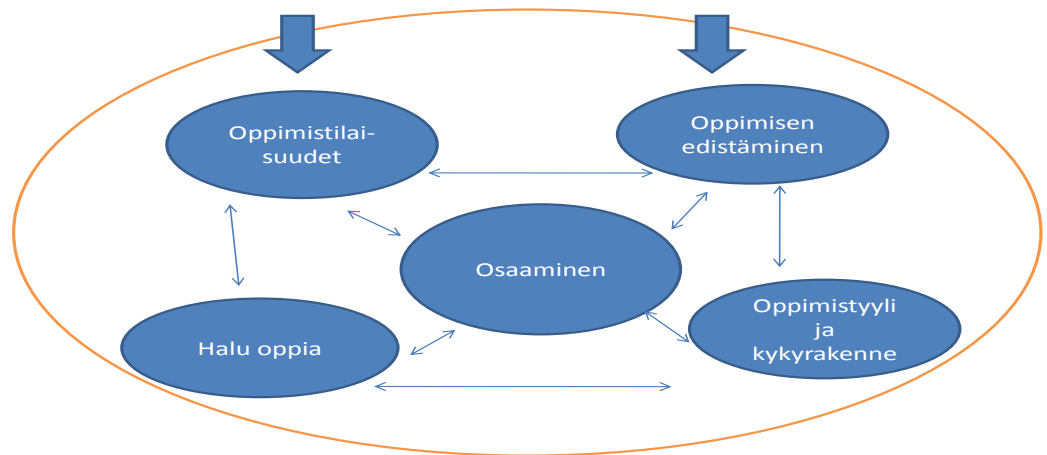
### 3.1 Organisaation oppimiskyky

Sengen (1990) mukaan organisaation oppimiskyvylle on olemassa viisi välttämättöntä perustekijää, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa ja joita kehittämällä kukin organisaatio voi kehittää omaa oppimiskykyään. Ensimmäisenä tunnuspiirteenä on itsehallinta eli henkilökohtainen mestaruus, joka viittaa henkilön ammatilliseen pätevyyteen. Henkilö laajentaa jatkuvasti kykyään luodakseen tuloksia, joita hän todella haluaa. Henkilökohtaisessa mestaruudessa pitkälle kehittynyt henkilö näkee tavoitteiden taustalla laajempia merkityksiä ja tarkoituksen tekemiselle. Oppivassa organisaatiossa ihminen on aktiivinen ja vastuullinen toimija. (Senge 1990, 137–139.) Systemiajattelussa lähtökohtana on ajatus visioista, joita ilman ei voi saavuttaa henkilökohtaista mestaruutta. Systemiajattelussa rakennetaan vuorovaikutusmalleja niistä asioista, jotka vaikuttavat tutkittavaan asiaan. Se on oppivan organisaation tapa hahmottaa toimintaansa. (Senge 1990, 79–82.) Yhteiset ajatusmallit määräävät, kuinka toimitaan. Jo toimintaa ennen ne määrittävät, mitä ihminen havainnoi ja havaitsee. Ajatusmallien tunnistaminen on välttämätön ehto vietäessä muutoksia läpi organisaatiossa. Vakiintuneiden ajatusmallien merkitys on suuri organisaation toiminnalle. (Senge 1990, 193–196.)

Jaettu visio on yksi esille nostettu termi oppivan organisaation hajoituksista ja elementeistä. Se on jatkuva prosessi, jossa organisaation jäsenten käsitystä yhteisestä tulevaisuudesta muovataan ja selkiytetään. Visio tarjoaa energiaa oppimiselle organisaatiossa. Toteutuminen on mahdollista, kun visio on yhteinen ja se koetaan tavoittelemisen arvoiseksi. Uusiutuva oppiminen voi toteutua vain yhteisen vision varassa. (Senge 1990, 193–196.) Oppivilla tiimeillä Senge (1990, 236) viittaa ryhmiin, jotka pystyvät saavuttamaan asioita, joihin yksilöt eivät pystyisi. Tiimioppiminen perustuu vahvasti keskustelun ja dialogin osaamiseen. Dialogissa ryhmän jäsenet yhdessä luovat uutta ja jäsentävät todellisuutta eteenpäin. Se tuottaa yhteistä ja yksilötason oppimista. Keskustelun kautta tuo oppiminen muuntautuu käytännön toimintamalleiksi ja päätöksiksi. Tiimioppiminen on taito, joka edellyttää tarkoituksellista harjaannuttamista. (Senge 1990, 222–226.)

Osaamiseen yksilötasolla vaikuttavat oppimisen edistäminen (tavoitteet, koulutus ja palaute) oppimistyyli ja kykyrakenne, halu oppia ja oppimistilaisuudet, joita

ovat haasteet, työtehtävät ja palaute. Oppiminen edellyttää suunnitelmallisuutta ja yhteistä päämäärää sekä oppimista tukevaa kulttuuria (Kuvio 1).



KUVIO 1. Oppimiseen vaikuttavat tekijät (Mukaiillen Ranki 1999, 34)

### 3.2 Ammatillinen osaaminen

Osaamistarpeita voidaan arvioida osaamiskartoituksella ja sen avulla varmistetaan osaaminen työyhteisössä. Käsiteltävät aiheet eivät pyrikään olemaan tyhjentäviä vaan suuntaviivoja antavia. Ihmisen osaaminen on lähtökohta, jonka avulla hän pystyy suoriutumaan omasta työstään ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään. Ihminen oppii ja käyttää osaamistaan, jos hän kykenee, tahtoo ja jaksaa. (Viitala 2008, 109.) Helakorven mukaan osaaminen on työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. (Helakorpi 2005, 56) Jokainen työtehtävä edellyttää omaa osaamista. Ammatillinen osaaminen eli ammattitaito muodostuu monenlaisista ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista. Peruslähtökohtana ihmisen osaamisessa on perimä ja jonka päälle rakentuu osaaminen niin työ- kuin vapaa-ajan alueella. Virtainlahden (2009, 23) mukaan osaaminen on yksinkertaisesti tietoa ja taitoa, joka tulee esiin ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Jotta työ hallitaan, tulee osata työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. (Virtainlahti 2009, 23.) Osaaminen on monialaisuutta,

osaaminen kertyy koulutuksesta, kokemuksesta ja jatkuvasta oppimisprosesseista kaikissa yhteyksissä, joissa ihminen toimii. (Piili 2006, 106.)

Osaaminen rakentuu monista eri asioista. Ensisijaisesti koulutus antaa valmiudet alaan ja tutkinnot täydentävät oman alan osaamista. Taidot kehittyvät työtä tehdessä ja asioita käytännössä toteuttamalla. Työkokemus karttuu erilaisista tehtävistä mukana olemalla. Kontaktit, verkostoituminen, vahvistavat osaamista omalta alalta ja omassa työtehtävässä. Asenne ja tahto auttavat osaamisessa. Motivaatio on olennaista, mikäli halutaan saada jotakin aikaiseksi. (Virtainlahti 2009, 25.) Viitala toteaa, että tasokkaaseen toimintaan ei riitä, että yrityksellä on palveluksessa työntekijöitä. Heillä täytyy olla oikeanlaista osaamista ja motivaatiota laittaa omat taidot koetukselle yrityksen toiminnan hyväksi. Työ ja sen sisältö muuttuu jatkuvasti, ja sitä voi yhä harvemmin täysin ennakoida eikä sitä voi suorittaa toistuvasti täysin samalla tavalla. (Viitala 2008, 110.) Työelämässä kasvamisen pitäisi olla luonnollinen osa elämää. Työelämässä toimivien ihmisten on tiedostettava oma osaamisen kehittäminen, jonka tulisi olla jatkuvaa ja sen pitäisi olla normaalia toimintaa työssä. Jokaisen organisaatiossa toimivan henkilön tulee sitoutua oppimiseen. (Ruohotie 2002, 50–52.)

Piilin mukaan (2006, 107) nykyisen henkilöstön osaaminen tulisi olla selvillä, ja sitä pitäisi verrata tavoitetilään. Virtainlahti toteaa, että osaamista on kehitettävä koko ajan. Tietäminen on aktiivista osaamista, jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhtyvät, ja niitä muokataan toimintaympäristön edellyttämällä tavalla. Osaamista on sekä yksilötasolla ja yhteisöllisenä osaamisena. Jotta voidaan puhua osaamisesta, se edellyttää tekemisen hallintaa eikä vain tietämistä. Siinä korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus, joustavuus, epävarmuuden sietäminen ja muutoksenhalukkuus. (Virtainlahti 2009, 110.)

Elinkenoelämän keskusliiton (2010,19.) julkaiseman Osaava henkilöstö - menestyvät yritykset (2010, 19) raportti ennakoii koulutus- ja työvoimapolitiittiset linjaukset vuoteen 2015. Ennakoinnin mukaan koulutus ja työmarkkinoiden työvoima- ja osaamistarpeet eivät kuitenkaan kohtaa riittävän tehokkaasti. Osaavasta henkilöstöstä on pulaa, sillä valmistuneiden osaamiseen ollaan yrityksissä vain osittain tyytyväisiä. Jotta kilpailukyky säilyy jatkossakin, tulee muuttuvassa toimintaym-

päristössä osaamista kehittää. Työtehtävien sisällöt muuttuvat ja teknologia kehittyy, mikä edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä kaikissa työtehtävissä. Toimenkuvat ja tehtävät muuttuvat ja muokkautuvat myös uudenlaisia työtehtäviä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 19.)

### 3.3 Osaamisen arviointi

Työsuoritusten laatu työelämässä on ollut aina arvioinnin kohteena. Vasta 1970-luvulla Suomessa ryhdyttiin järjestelmällisemmin arvioimaan työsuorituksia. Seuraavien vuosikymmenien aikana arviointi on kehittynyt tarkemmiksi ja jäsenyneemmiksi suomalaisissa yrityksissä. (Viitala 2008, 153.) Yksi merkittävä muutos verrattuna entisiin aikoihin on työn arvioinnin lisääntyminen. Esimerkiksi kolmekymmentä vuotta alalla työskennellyt henkilö, joutuu uudessa työkuulttuurissa dokumentoimaan omia työrutiineja organisaation laatujärjestelmään ja samalla arvioimaan omaa osaamista, jonka työntekijä on aikaisemmin vain taitanut. Toimintoja arvioidaan koko ajan ja oman työn jäsentämiseen liittyvää käsitteistöä tarvitaan nykyään myös sellaisilla aloilla, joilla se on ollut aikaisemmin vierasta. (Mönkkönen & Roos 2009, 33.)

Työn arvioinnissa on sekä hyviä että huonoja puolia. Negatiivista on, että esimerkiksi työtoimintojen mittaamisen ulkopuolelle jää työn antaman hyvän ja vankan yhteisyyden tunteen. Arvioinnin etuja on, että se on tuonut työelämään laatua, asioiden läpinäkyvyyttä ja toimintojen vaikuttavuuksien arviointia. (Mönkkönen & Roos 2009, 33.) Nykyisin termi performance assesment kuvaa suoritusten arviointia, kun arvioidaan saavutettuja tuloja ja tavoitteita. Competence assesment kuvaa osaamisen arviointia. Tärkeintä on suoritusarvioinnissa, että henkilö itse on tietoinen, miten hänen ulkopuolellaan olevat henkilöt näkevät hänen toimintansa. Yrityksen uudet tilanteet edellyttävät, että tiedetään millaista osaamista henkilöstöllä on. Osaamisen merkitys on suuri yrityksissä. Jos yrityksessä ei olla kunnolla selvillä siitä, minkälaisia osaamisresursseja on käytettävissä ja missä ei niitä pystytä kunnolla hyödyntämään eikä myöskään voida tietää, mitä tarvitaan lisää. (Viitala 2008, 153.) Mönkkösen ja Roosin (2009, 34) mukaan osaamisen johtamisessa tulee auttaa työntekijää kehittämään osaamista, arvioimaan sitä ja suuntamaan

tekemisiään uusiin vaatimuksiin. Viitalan (2008, 153) mukaan osaamisen arviointi perustuu yrityksissä resurssien kohdentamiseen. Mikäli tietyt osaamisalueet tarvitsevat vahvistusta, tulee ne kartoittaa, jotta niihin voidaan tarvittaessa kohdistaa voimavaroja jatkossa.

Käytännössä usein esimies ja arvioitava työntekijä itse määrittelevät osaamisen tason. Osaamisen mittaaminen ei ole helppoa, sillä osaaminen on hyvin henkilökohtaista ja arkaluontoistakin, sillä se liitetään usein ihmisen arvoon. Yksi keino arvioida työyhteisön osaamista on, laatia yhdessä oma arvio ja selvittää, miten tiimin jäsenten osaamisista muodostuu toisiaan täydentävä kokonaisuus. Se on oleellista onnistuneen toiminnan kannalta. Työyhteisössä olisi ymmärrettävä, että jonkin tärkeän alueen osaaminen ei saisi olla haavoittuvasti yhden ihmisen varassa ja asioiden hallinnan jatkuvuus tulisi ennen kaikkea turvata. (Piili 2005, 110.)

Toivonen ja Asikainen korostavat hiljaisen tiedon merkitystä työyhteisössä. Mitä paremmin jonkun asian osaa, sitä suurempi osa taidoista on automatisoitunut. Osaaminen on tällöin toiminnassa luonnollisesti syntynyt ja henkilö osaa tehdä jotakin hyvin, mutta ei osaa opettaa sitä muille sellaisella tavalla, että myös muut oppivat sen. Koska osaaja ei tiedä, kuinka osaa, hän ei aina myöskään pysty siirtämään kaikkea osaamista tilanteesta toiseen. Hiljainen tieto on niin näkymätöntä, että usein sen omaajakaan ei näe sitä. (Toivonen & Asikainen, 2004, 13.)

Hiljainen tieto syntyy osaamisesta, asiat opitaan ensin tietoisesti eli opiskellen ja jo tällöin tapahtuu ei-tietoista oppimista asioissa, joita ei varsinaisesti opiskella. Monet työssä tarvittavat yleistaidot kuten vuorovaikutustaidot ja päätöksentekotaidot syntyvät tiedostamatta. Lisäksi ei-tietoista oppimista tapahtuu työtä tekeväällä, kokemalla, kokeilemalla, reagoimalla työssä tuleviin tilanteisiin ja seuraamalla kokeneempia. (Toivonen & Asikainen 2004, 15.)

Otalan mukaan keskeinen osa työpaikan henkilöstöresurssin johtamisesta liittyy hiljaiseen tietoon, miten vanhojen työntekijöiden hiljaisen tiedon siirtyminen nuoremmille työntekijöille hoidetaan? Iäkkäämpien henkilöiden hiljainen tieto ja kokemus ovat merkittävän arvokasta. Kokemustieto on arvokasta ja sen siirtäminen on tärkeää. Henkilöstöstrategia on tärkeä osa jokaisen yrityksen johdon vastuuta ja työhyvinvointi on keskeinen keino strategiassa. Tavoitteena on että, osaajia voi-



daan hyödyntää pidempään, osaamista saadaan siirrettyä nuoremmille ja yrityksen toiminnan jatkuvuus turvataan. (Ojala 2003, 46.) Kun yhteisön hiljaiset äänet saavat äänensä kuuluville ja äänekkäimmät oppivat kuuntelemaan, avautuu mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiselle ja uusien oivalluksien syntymiselle (Kaivola & Launila 2007, 106).

Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisema Osaava henkilöstö - menestyvät yritykset, koulutus- ja työvoimapoliittiset linjaukset vuoteen 2015 raportin mukaan muuttuva toimintaympäristö edellyttää työuran päivittämistä. Työtehtävien sisällöt muuttuvat ja teknologia uudistuu, mikä edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä kaikissa työtehtävissä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 19.)

### 3.4 Osaamistarpeiden arviointi

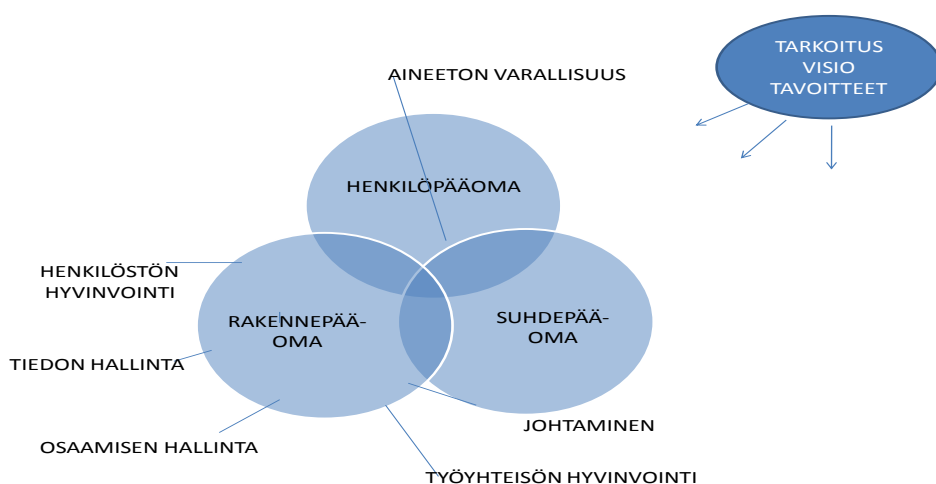
Osaamistarpeiden tulee kuvata, mitä osaamista tarvitaan, jotta päästään tavoitteisiin ja organisaation esim. kilpailukykyä voidaan parantaa. Osaamishaaste on kyseessä, kun osaamistarpeisiin verrataan nykyistä organisaatiossa olevaa osaamista ja organisaatiossa onkin osaamispuute. (Ojala 2008, 108–109.) Ranki (1999, 43.) toteaa, että osaamistarpeiden ennakoinnin perustana ovat yrityksen visio ja strategia. Visio kuvaa yrityksen tulevaisuuden toimintamuodon ja strategia kertoo, miten yritys pääsee asettamiin tavoitteisiin. Liiketoiminnan lähtökohtana ovat siis yrityksen visio ja strategiat, kun ennakoidaan osaamistarvetta tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen on yrityksessä strategialähtöistä. Piilin mukaan (2005, 106) strategialähtöinen osaaminen takaa, että tietyt asiat ovat tärkeitä hallita, ne ovat ydinkompetensseja. Työyhteisössä pohditaan, mitä henkilöiden ainakin pitää osata hyvin, jotta he yhdessä onnistuvat toteuttamaan ne asiat, joita organisaatio haluaa saada aikaan. (Piili 2005, 106).

Osaamistavoitteet ovatkin osa yrityksen strategiaa ja nykyiset henkilöstövoimavarat ovat sen perusta. Esimerkiksi minkälaiset henkilöstövoimavarat yrityksellä pitäisi olla viiden vuoden päästä? Jotta strategia onnistuu, vaikuttaa siihen muun muassa yrityksen henkilöstö, jossa on oikeanlaista osaamista ja motivaatiota. Ennen kaikkea kyseessä on onnistunut henkilöstösuunnittelu, joka on myös kilpai-

luetu. Sillä yrityksen tulee varautua tulevaisuuteen nimenomaan henkilöstövoimavaroilla, jolloin kilpailuetu syntyy yrityksen hyvästä osaamisesta. Lisäksi kyse on henkilöstötarpeesta, osaamisesta ja henkilöstömäärän ennakoimisesta sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelusta. (Ranki 1999, 43–44.)

Henkilöstövuokraus on yleistynyt nopeasti MaRaTa-alalla, sillä vuokratyövoiman käytön suosio perustuu siihen, että työntekijä on suhteessa vuokraajaan, eikä sen hetkiseen yritykseen, jossa työskentelee. Henkilöstövuokraus on alalle houkutteleva tapa hoitaa kiireiset ajankohdat kustannustehokkaasti. Esimerkiksi erikoisosaamista ei välttämättä aina löydy talon sisältä. Tällöin henkilöstövuokraus on yksi tapa hankkia osaamista jotta tilaus saadaan tehtyä. Työvoiman vuokraus on käytännössä hyvin helppoa ja vaivatonta, ekstraajan saa työpaikalle nopeasti yhdellä puhelinsoitolla.

Yrityksen rakenteet mahdollistavat henkilöpääoman vaalimisen ja hyödyntämisen. Rakenteet vaikuttavat siihen, miten hyvin suhdepääoma kohtaa henkilöpääoman. Rakennepääomalla sidotaan parhaiten henkilöpääoma ja suhdepääoma yhteen ja varmistetaan, että yrityksen lisäarvoa kuvaava aineeton omaisuus on liiketoiminnan kannalta optimaalisen suuri. Monet rakennepääoman järjestelmät ovat kyöksissä keskenään eikä niitä voi edes tarkastella toisistaan irrallaan (Kuvio 2).



KUVIO 2. Rakennepääoma osana aineetonta varallisuutta (Ahonen & Ojala 2005, 153)

Otala määrittelee organisaation osaamistarpeet seuraavista lähtökohdista: nykyisen toiminnan osaamistarpeet, strategialähtöiset osaamistarpeet ja pitkän aikavälin osaamistarpeet tulee liittää toisiinsa. Parhaisiin lopputuloksiin päästään, kun koko työyhteisö pohtii yhdessä yhteistä tulevaisuutta. Asiakas on tärkein osaamistarpeen määrittäjä ja myös oppimisen lähde. (Otala 2008, 110.) Kuitenkin osaamisen kehittämisen nopeus saattaa muodostua ongelmaksi yrityksen kilpailukyvyille. Asiakkaiden muuttuneet odotukset saadaan vielä kartoitettua, mutta asiakkaan odotuksiin ei pystytä vastaamaan jos ei ole ehditty oppimaan tekemään uutta tai uudella tavalla. Ongelmaksi saattaa syntyä, ettei osaajia ole tarpeeksi, ettei ole riittävästi tiettyä osaamista tai ei ole oikeaa osaamisten kombinaatiota. (Viitala 2008, 27.)

#### 4 AMMATTITAITOVAATIMUKSET

Ammatillinen osaaminen muodostuu sekä ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista että henkilön persoonallisuuden eri puolista, joita perimä ja sosiaalinen toimintaympäristö elämän aikana muokkaavat. Osaamisen alakäsitteinä ovatkin ammattitaito ja asiantuntijuus. (Ruohotie 2002, 56. ) Viitalan mukaan työtehtävät edellyttävät valmiuksia, joita kutsutaan ammattitaidoksi. Hyvä ammattitaito edellyttää kykyä suoriutua työtehtävistä itsenäisesti ja vastuullisesti niin että syntyy tuloksia myös muuttuvissa olosuhteissa. Ammattitaito koostuu monentyyppisistä kvalifikaatioista vaatimuksia, joita johonkin työhön tai ammattiin edellytetään eli ammattitaitovaatimuksia. (Viitala 2008, 114.) Piili määrittelee ihmisen tiedot, taidot, kyvyt ja ominaisuudet työstä selviytymisen yhteydessä ammattitaidon, pätevyyden eli kompetenssin avulla. Termit kuvaavat selkeästi osaamista. Ihmisellä on tällöin taito hallita työhönsä liittyvät asiat teoriassa ja käytännössä. (Piili 2005, 106.)

Helakorven mukaan kvalifikaatio tarkoittaa ammattitaitovaatimuksia. Jokaiseen työhön liittyviä yleisiä valmiuksia tarkoitetaan, kun puhutaan kvalifikaatioista. Henkilöllä on omia valmiuksia, kykyjä ja ominaisuuksia, joiden avulla hän suoriutuu tietyistä tehtävistä. Se on henkilökohtaista osaamista, henkilöllä voi olla kom-

petenssia eli pätevyyttä useisiin eri työtehtäviin. (Helakorpi 2005, 58.) Helakorpi muistuttaa, että aiemmin ajateltiin, että työstä nousee tietyt osaamisvaatimukset, jotka henkilön tulee täyttää. Nykyisin työtehtävät saattavat olla niin vaativia, ettei yksi ihminen pysty niitä yksin täyttämään. Monipuolisen työn osaamisvaatimukset täyttyvät, kun useamman henkilön tiimi erilaisilla kompetensseillaan pystyy täyttämään monipuolisenkin työn osaamisvaatimukset. Helakorven mukaan voidaan puhua yhteisötason käsitteestä, jossa osaaminen muodostuu synergisesti tiimin jäsenten osaamisesta. Toimintaympäristön muuttuessa tiimi pystyy uudistumaan ja kehittymään koko ajan ja vastaamaan ympäristön vaatimuksiin. (Helakorpi 2005, 62.)

Osaava henkilöstö - menestyvät yritykset (2010,10) raportti esitti, että osaamisen ennakkoinnilla on suuri merkitys koulutusta ja työvoimatarpeita kehitettäessä. Tutkintoja ja opetussuunnitelmia tulee uudistaa ja ennakoiden tulevaisuuden osaamistarpeita. Ennakointi antaa kuvan tulevaisuuden osaamis- ja koulutustarpeista. Tutkintojen elinkaari ajattelun kehittäminen takaa, että koulutuksen järjestäjä osaa ennakoida millaisiin työtehtäviin tutkinnon suorittaneet siirtyvät työelämässä ja millaisia valmiuksia koulutus antaa siihen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 10.)

#### 4.1 Ruokapalveluala

Ruokapalvelualalla tuotetaan ruokapalveluja kodin ulkopuolella, kodin ulkopuolella tapahtuva päivittäinen ruokailu sekä edustus- ja tilaustarjoiluja. Lisäksi hotelli-, ravintola- ja catering-ala on palveluala, jolle on yhteistä asiakaslähtöinen ja taloudellinen toiminta. Palveluammattissa toiminen edellyttää, että alalla työskentelevä henkilö on yhteistyökykyinen ja omaa positiivisen asenteen muihin ihmisiin ja omaan työhön. Tavoitteena on, että jokaiselle asiakkaalle tarjottaisiin yksilöllistä palvelua. Alan ammattilaiseksi kehitytään pitkän työkokemuksen avulla, sillä alalla työskentelevien ammattitaito koostuu useiden erilaisten perustehtävien hallinnasta. Ammatillinen koulutus antaa valmiuksia perustehtävissä toimimiseen. Ammattitaidon perustana ovat keittiötoimintojen ja ruoanvalmistuksen perusteet sekä asiakaspalvelu. (Kaikkonen, Mäkyinen, Tiusanen & Viinikka 2010, 12–14.)

Ruoanvalmistus ja asiakaspalvelu liittyvät selkeästi ruokapalveluun, ruokapalvelu- ja tuottavia keittiöitä kutsutaan yleisesti ammattikeittiöksi. Ruokapalvelutoiminnan tavoitteet ovat ruoan laadussa ja palveluympäristössä. Ateriointi ja siihen liittyvät palvelut luovat asiakkaille elämyksiä sekä uudistavat ja kehittävät heidän makutottumuksia. Ruokapalveluja tuottavat keittiöt ryhmitellään julkisen, yksityisen ja henkilöstöravintolasektorin ammattikeittiöiksi. Ammattikeittiöitä ovat hoitolaitosten, koulujen, puolustusvoimien ja henkilöstöravintoloiden keittiöt. Lisäksi ammattikeittiöiksi kutsutaan hotellien ja ravintoloiden keittiöitä ja kahviloiden keittiöitä. (Lampi 2009, 9.) Ruokapalvelujen tuottavien keittiöiden toimintaa ohjaavat toiminta-ajatus ja liikeidea. Palvelukokonaisuus syntyy, kun yritys on määritellyt toiminta-ajatuksen, jossa kuvaillaan yrityksen tärkeimmät tehtävät. Lisäksi toiminta-ajatus kertoo, miksi organisaatio tai yritys on olemassa ja mitkä ovat sen tavoitteet. Toiminta-ajatusta tarkentaa liikeidea. Liikeideassa määritellään tarkasti mitä tuotteita ja palveluja tarjotaan, kenelle palvelut on tarkoitettu, ketkä ovat asiakkaita ja miten palvelut tuotetaan. (Kaikkonen, Mäkynen, Tiusanen & Viinikka 2010, 16.)

Opetussuunnitelman mukaan ammatillisen peruskoulutuksen tulee antaa opiskelijoille laaja-alaiset ammatilliset perusvalmiudet alan eri tehtäviin ja työelämän edellyttämän ammattitaidon siten, että opiskelija voi sijoittua työelämään. Koulutuksen tulee vastata työelämän ammattitaitovaatimuksia, ja sen varmistaminen edellyttää yhteistyötä elinkeinoelämän ja työpaikkojen kanssa. (Opetushallitus 2000, 9.) Päivi Koppasen pro gradu tutkimus (2001) käsitteli erilaisia näkemyksiä ruokapalvelualasta Suomessa 2015. Tutkimuksessa määriteltiin asiantuntijoiden avulla alan tulevaisuutta ja lisäksi tutkimuksen haasteena oli alan koulutuksen vastaaminen nykyistä paremmin työelämän vaatimuksiin. Koppasen tutkimus osoitti, että ruoan turvallisuus ja asiakaslähtöisempi palveluosaaminen ja asiakaspalvelun laadun kehittämiseen tulisi koulutuksen tulevaisuudessa vastata.

## 4.2 Catering-ala

Catering-ala oli aikaisemmin suurtalousala, mutta vähitellen termi muotoutui catering-alaksi. Suurtalousala ei käsitteenä ollut kattava, catering-ala kuvaa paremmin erilaisia toimintoja kuten henkilöstöravintolatoiminnot. Catering-ala on nimenä lyhyt ja kansainvälinen, sisällöltään kattavampi ja osuvampi nykymuotoiselle ruokapalvelutoiminnalle, Suomessa toimii kaksi merkittävää alan yritystä: Henkilöstöravintolaketjut Fazer Amica Oy ja Sodexo Oy.

Palvelukeskussäätiön arvoissa korostetaan erityisesti ikääntyneiden tukemista arjen sujumisessa. Mielestäni hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu tulee olemaan etu kovassa kilpailussa isojen alan toimijoiden joukossa. Asiakaslähtöinen ja taloudellinen ruoanvalmistus takaa kannattavan lopputuloksen. Yksilölliseen palveluun sekä asiakkaan kohtaamiseen ja palveluhenkisyyteen liittyvät osaamisalueet ovat tulevaisuudessa ensiarvoisen tärkeitä osa-alueita. Kilpailuetu saavutetaan nykypäivänä erikoistumisella ja ammattitaidolla. (Poromäki 2010.)

Suomessa toimi vuonna 2008 yhteensä 21743 hotelli-, ravintola- ja suurtalousalan keittiötä. Tästä määrästä oli hotelli-, kahvila- ja pitopalveluyrityksiä 10918, henkilöstöravintoloita 1684, julkisten yhteisöjen ylläpitämiä keittiöitä 9141. Nämä keittiöt tuottivat kaikkiaan 811 miljoonaa ateriaa vuonna 2008. Suomalaiset henkilöt syövät keskimäärin 153 ateriaa vuodessa kodin ulkopuolella. (A.C.nielsen, 2010) Ravitsemisalalle on nimensä mukaisesti keskeistä erilaisissa ravintoloissa tapahtuva ruoan valmistus, tarjoilu ja asiakaspalvelu. Ravitsemispalveluja tuotetaan sekä hotelli- ja ravintola-alalla että catering- eli suurtalousalalla. Catering-alan perustutkinto tuli voimaan elokuussa 2000. Catering-alan perustutkinto yhdistyy hotelli- ja ravintoalan perustutkinnon kanssa, ja uusi tutkinto otettiin käyttöön vuonna 2010. (Opetushallitus 2000, 3.)

Catering-alan palvelujen tuottamisen lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä toiminnan kannattavuus ja laatu. Alan palvelujen tavoitteena on tyytyväinen asiakas, tarjoamalla ravitsevaa ja terveyttä edistäviä ruokailutottumuksia. Catering-alan perustutkinnon tavoitteena on, että tutkinnon suorittanut osaa toimia erilaisissa ruokatuotanto-, puhtaanapito-, asiakaspalvelu- ja jakelutehtävissä erityyppisissä suurtalouksissa. Perustutkinnossa voi suuntautua ruoka- ja

asiakaspalveluun (palveluvastaava) sekä suurtalouden ruokatuotantoon (suurtalouskokki). Ruoan tuottaminen suurkeittiössä edellyttää monia erilaisia toimintoja henkilökunnalta. Tarjottavat ateriat ja niihin liittyvät palvelut vaativat raaka-aineiden tilaamista, ruoanvalmistusta, erityisruokavalioiden valmistamista, leipomista, ruoan pakkaamista, ruoka kuljetetaan keittiöstä joko kuumana tai kylmänä muualle. Myös keittiön astiahuolto, puhtaanapito ja omavalvonta sekä työnjohtaminen ovat välttämättömiä ruokatuotantoa tukevia toimintoja. (Opetushallitus 2000, 12.)

Catering- eli suurtalousalan ruokailupaikoissa ateriasuunnittelun perustana ovat eri aloille annetut ravitsemussuositukset. Suurtalousalan valmistuskeittiön tuotannolle on tyypillistä hyvä etukäteissuunnittelu, vakioidut ruokaohjeet, suuret annosmäärät sekä monien erilaisten aterioiden samanaikainen valmistus. Työtehtävät vaativat joustavuutta sillä työnkuva saattaa koostua hyvin erilaisista työtehtävistä. Päivittäinen työ on pitkälle aikataulutettua ja kiireensietokykyä edellytetään alalla työskentelevältä. (Opetushallitus 2000, 95.) Aikaisemmin oli mahdollista tulla alalle töihin ilman minkäänlaista koulutusta mutta nykyään keittiössä ei ole esimerkiksi pelkästään tiskarin töitä, työtehtävät ovat laajentuneet ja elintarvikelaki edellyttää, että hygieniapassi on kaikilla työntekijöillä.

Ravitsemisalalan henkilöstön toimenkuvat ovat laajentuneet viime vuosina. Entisen erikoisosaamisen sijaan moniammatillisuus ja -taitoisuus korostuvat alalla ja laaja-alaiset perusvalmiudet alan eri tehtäviin. Lisäksi vaaditaan entistä enemmän tuottavuutta, sosiaalisia taitoja ja kielitaitoa. (Ammattinetti 2010.)

Perinteisen ammattiosaamisen ohella jokaisella tulevalla työntekijällä tulisi olla työtaitoja, jotka auttavat häntä toimimaan työyhteisöissä. Työntekijä osaa hakea tietoa, ja hyödyntää tietotekniikkaa. Päätöksentekotaito edellyttää työntekijältä kykyä tehdä päätöksiä olemassa olevan tiedon pohjalta. Työntekijä osaa toimia ryhmässä, osaa jakaa tietoa ja ohjata kollegoja ryhmässä siten, että koko ryhmä saavuttaa korkeamman osaamisen tason. Luovan ajattelun kyky ja ongelmaratkaisutaidot ovat olennaisia työtaitoja työntekijän työskennellessä työyhteisössä. Työntekijä ymmärtää oman työn merkityksen koko yrityksen tehtävässä. (Hätönen 2003, 7.)

#### 4.2.1 Suurtaloukokki ja palveluvastaava

Catering-alan perustutkinto, suurtalouden ruokatuotannon koulutusohjelma sisältää catering-alan ruoanvalmistusta ja erityisruokavalioiden valmistamista. Suurtaloukokin on perusvalmiuksien lisäksi hallittava ruokalistan ja annosten suunnittelu, elintarvikkeiden käsittely ja tunnettava kansainvälistä ruokakulttuuria. Kokin tulee omata hyvät kädentaidot ja tulee osata ruoanvalmistuksen teknologia. Lisäksi hänen on oltava kyvyiltään hyvä valmistamaan hyvää, asiakaslähtöistä ruokaa ja hallita taloudellinen ruoanvalmistus. Tulostavoitteiden saavuttaminen edellyttää toiminnallista tehokkuutta ja taloudellisuutta. (Opetushallitus 2000, 96–98.)

Rajanveto suurkeittiö- ja ravintolakeittiötoiminnan välillä ei ole kovin selvä. Ravintolassa tuhannen asiakkaan aterian valmistaminen on jo lähinnä suurkeittiönomaista. Kun taas henkilöstöravintolan edustusaterian valmistaminen ja tarjoileminen on hyvinkin ravintolanomaista. (Opetushallitus 2000, 57–60.)

Ammattialan imago ohjaa uravalintoja vieläkin nuorten keskuudessa. Nuoret tekevät uravalintoja yllättävän usein fiilispohjalta. Ei ole yhdentekevää, millaisena MaRaTa-ala näyttäytyy nuorten silmin. Pahimmillaan nuoret muistavat koulun keittiön ja siellä hääräävän suojamyssyyn sonnustautuneen keittäjän. Vaarana on, että vahvat vetovoimaisuustekijät ravintolapuolen koulutuslinjoilla johtavat opiskelijoiden vielä vähäisempään kiinnostukseen catering-alaa kohtaan. Ammattikeittiön arvostuksen nousua voi parantaa esimerkiksi onnistuneiden asiakas- ja työkokemusten kautta. Alan opiskelijoiden työssäoppiminen on hyvä tilaisuus näyttää opiskelijalle keittiön laadukasta toimintakulttuuria.

Ruoka- ja asiakaspalvelun koulutusohjelma, palveluvastaava, eroaa suurtalouden ruokatuotannon koulutusohjelmasta vain asiakaspalvelun osalta. Palveluvastaavan tulee olla erityisesti yhteistyökykyinen ja palveluhenkinen. Palveluvastaava hallitsee erityisesti catering-alan asiakaspalvelu- ja myyntitehtävät. Palveluvastaavan on osattava hoitaa ruokien ja juomien myynti, tarjoilu ja jakelu, ruokatilausten vastaanotto sekä ruokien kuljettamisen vaatima pakkaaminen, astiahuolto ja jakelu. Juhla- ja pitopalvelut kuuluvat asiakaspalvelutilanteisiin, jotka sisältyvät palveluvastaavien toimenkuvaan. (Opetushallitus 2000, 12.)



#### 4.2.2 Teknologian vaikutus ruokatuotantoon

Otala (2008, 15) toteaa, että tänään niukka resurssi ei ole enää raha, vaan osaavat ihmiset. Uudenaikaisilla koneilla ja laitteilla voidaan hetkellisesti saada kilpailuetua, mutta samat laitteet ovat kilpailijan saatavilla yhtä nopeasti kuin valmistaja pystyy koneita valmistamaan. Tällä hetkellä teknologia sekä koneet että laitteet ovat samanlaisia, mutta ihmiset ovat erilaisia ja heillä on erilaista osaamista. Teknologiatekniikan kehitys ja automatisoituminen vaativat entistä enemmän koulutuksen ja ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä. (Otala 2008, 15.)

Tämän päivän keittiö ei tuo helpotusta työskentelyyn mikäli henkilöstö ei osaa käyttää koneita ja laitteita. Vaikka uudenaikaiset laitteet ovat ”ajattelevia” ja mahdollistavat entistä tehokkaamman ruoan valmistuksen, suurin rooli on kuitenkin käyttäjällä ja hänen osaamisellaan.

Catering-alalla yhdistyvät laajamittainen ruokatuotanto, jossa käytetään hyväksi suurkeittiöille ominaista teknologiaa. Viime vuosien aikana on tapahtunut voimakasta uudistumista monissa laiteryhmissä. Uudenaikaiset koneet mahdollistavat entistä tehokkaamman ruoan valmistuksen osaavan henkilökunnan avulla. Elektroninen ohjaus antaa tarkemman lopputuloksen, kun lämpötilaa ja toimintaa voidaan säätää kulloisenkin tuotteen valmistusvaiheen ja tarpeen mukaan. Tietotekniikkaa apuna käyttäen ammattikeittiöiden laitteet auttavat keittiön henkilöstöä pääsemään ruokatuotannossa laatutavoitteisiin. Laitteiden erilaiset toimintojen valinnat ja ohjelmointimahdollisuudet monipuolistavat ja automatisoivat ruokatuotantoa. Tavoitteena on, että koneita ja laitteita käytettäisiin ruoanvalmistuksessa ja keittiön muissa tehtävissä monipuolisesti, ergonomisesti ja tietysti ottaen huomioon työturvallisuuden. (Jokinen, Laine & Lampi 2002, 5.)

Nykyisin keittiössä työskentelevien ammattitaito näkyy koneiden ja laitteiden monipuolisella käytöllä. Uuden teknologian avulla samalla laitteella voidaan ruoka kypsentää ja jäädyttää. Osaava kokki pystyy hyödyntämään monitoimiset uunit ja padat niin että ruokalistalla on eri menetelmin valmistettuja ruokia ruokalistalla. Tavoite on, että laitteiden käyttömahdollisuudet ovat tuttuja keittiön hen-

kilökunnalle, samalla laitteella saadaan eri kypsennysmenetelmiä käyttäen monipuolisia ruokia. (Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 27.)

Lehtisen mukaan laitevalmistajat tuovat uutta tekniikka keittiön laitteisiin. Uudet laitteet vievät vähemmän tilaa ja ovat monitoimilaitteita, jotka kommunikoivat käyttäjän kanssa. Asiantuntijat arvioivat, että koneet tuovat keittiöihin helpotusta ja tehokkuus kasvaa kuitenkin kehitys vaatii henkilökunnalta ajan tasalla pysymistä ja toimenkuvat laajenevat. Teknisestä kehityksestä huolimatta teknologia ei kuitenkaan ohita käden jälkeä tulevaisuudessakaan. (Lehtinen 2008, 32–33.)

#### 4.3 Henkilöstövoimavarat

Lyytikäinen toteaa, että ruokapalvelujen tulee reagoida ajan ilmiöihin, jotta säilytetään kilpailukyky jatkossakin. Tulevaisuuden haasteet edellyttää ammattitaitoisia henkilökuntaa, ja ammattilypeys ja sen ylläpitäminen sekä jatkuva kehittyminen alalla ovat tärkeitä tulevaisuudessakin. Suurten ikäluokkien siirtyminen työelämän ulkopuolelle tuo vaativampia asiakkaita ja toisaalta samalla keittiöstä siirtyy alan ammattilaisia eläkkeelle. Nuorten kiinnostus alaa kohtaan takaa, että alalle saadaan henkilökuntaa tulevaisuudessakin. (Vuollet 2008, 52–53.)

On olemassa kahdenlaista tietoa, havaittavaa eli käsitteellistä tietoa ja hiljaista tietoa. Tärkeä osa osaamista organisaatiossa on näkymättömämpää, piilevää tietoa eli implisiittistä. (Piili 2005, 109.) Organisaation kilpailukyky varmistetaan tunnistamalla liiketoiminnan kannalta olennainen tieto ja tietämys. Tietämystä on jaettava eteenpäin ja sitä on hyödynnettävä toiminnan kehittämisessä. Vain jaettu tieto ja tietämys ovat organisaatiolle hyödyllisiä. Tietämyksen jakaminen on olennainen asia eläköitymisen lisäksi myös osaamisen kehittämisessä tulevaisuuden osaamistarpeita vastaaviksi. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, abstraktia, käytännön ja kokemuksen kautta saavutettua tietoa. Ihmisillä on tapana havainnoida ja mieltää asioita kukin omalla tavalla ja näin ollen hiljaisen tiedon yksilösidonnaisuus ja persoonallisuus tekevät sen välittämisestä tyhjentävästi eteenpäin vaikeaa. (Virtainlahti 2009, 14–54.)

Avainhenkilöiden ja heidän myötä syntyneen osaamisen hankkiminen voi olla monen vuoden tavoite. Avainhenkilöiden hankkiminen muuttuu yhä vaikeammaksi, sillä työn merkitys ihmisten arvomaailmassa on muuttunut. Ikääntyvä henkilöstö vie paljon hiljaista tietoa mukanaan poistuessaan työmarkkinoilta.

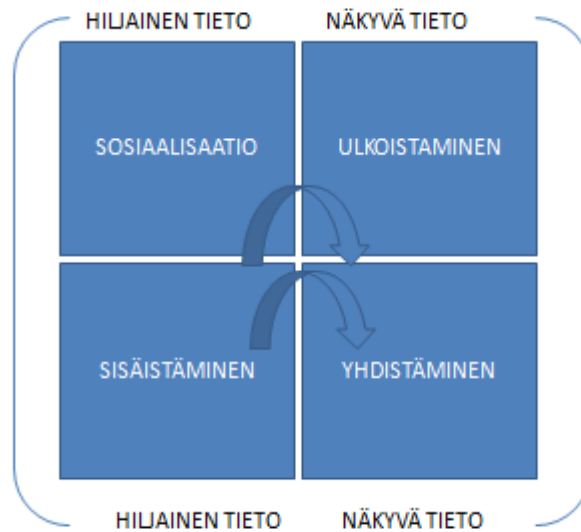
Kokeneemmat osaajat poistuvat työelämästä lähivuosina suurin joukoin ja uudet sukupolvet eivät välttämättä enää omaa laaja-alaista osaamista. (Ojala 2008, 16.)

Nonaka ja Takeuchi (1995, 69) esittävät tiedon luomisen prosessimallin SECI:n. Idean perusta on, kuinka tieto muuntuu (Conversion) piiloisen (Tacit) ja käsitteellisen (Explicit) muodon välillä neljässä vaiheessa muodostaen tiedon spiraalin, jossa eksplisiittinen ja hiljainen tieto vuorovaikuttavat keskenään jatkuvana prosessina. Tämä vuorovaikutus johtaa uuden tiedon luomiseen. Mallin keskeinen ajatus on, että yksilöt jakavat jo olemassa olevaa tietoaan toistensa kanssa, jolloin se yhdistyy uudeksi tiedoksi. Tiedon spiraali - eli tiedon määrä - kasvaa sitä enemmän, miten monta kierrosta (iteraatiota) mallissa edetään. Vaiheesta toiseen siirtyminen tapahtuu:

- sosiaalistamisesta (Socialization)
- ulkoistamiseen (Externalization) ja siitä edelleen
- yhdistämiseen (Combination) sekä
- sisäistämiseen (Internalization).

Näiden vaiheiden toteutumisen jälkeen siirrytään prosessin alkuun seuraavalla organisaatiotasolla, esimerkiksi yksilötasolta ryhmätasolle ja edelleen osasto- sekä koko organisaation tasolle. (Knowledge Creation –Methods and Practise to Increase Social and Cultural Impact 2010)

Nonaka & Takeuchi (1995, 69) määrittelevät oppimisen, uuden tiedon luomisen teoriaa. He korostavat luovuutta ja innovatiivisuutta prosessissa. He kuvaavat, miten tieto ja osaaminen siirtyvät organisaatiossa sekä yksilön ja ryhmän välillä että myös niiden ja organisaation järjestelmätason välillä (Kuvio 3).



KUVIO 3. Uuden tiedon luomisen sykli (Mukaiillen Nonaka 1995, 73)

Uuden tiedon luomisen teoriaa kohdistuu organisaatioon merkitykseen. Oppimisen ajatus riippuu vuorovaikutuksesta ja siitä, miten ihmiset jakavat ja antavat omaa osaamistaan muille ja vastaanottavat sitä toisiltaan. Ja johtamisen ja järjestelmän tehtävä on tukea sitä. Tieto muuttuu hiljaisesta tiedosta näkyvään ja taas hiljaiseen neljän vaiheen kautta, jotka ovat sosialisatio, artikulaatio, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatio tarkoittaa kokemusoppimista ja mallioppimista, jossa osaajien toimintamallit siirtyvät oppijoiden käyttöön tarkkailun ja yhdessä tekemisen kautta. Tämä prosessi tapahtuu työssä ja kahden ihmisen välisen vuorovaikutuksen kautta. Ulkoistamisessa toimintamalleja ja muuta olemassa olevaa tietoa käsitellään tarkoituksellisesti yhdessä. Vaihe on myös artikulaatiovaihe, koska hiljaisen tiedon ulkoistaminen tapahtuu juuri puhumalla, artikuloimalla. Se tapahtuu esimerkiksi työtiimeissä, joissa luodaan yhteisiä toimintamalleja. Yhdistäminen on vaihe, jossa edellisen vaiheen tulokset siirtyvät järjestelmiksi ja muiksi näkyviksi opasteiksi toiminnalle. Sisäistämisvaiheessa yksilö ottaa uudet toimintamallit käyttöönsä omassa työssään. Tämä merkitsee usein pois oppimista vanhasta ja kokeiluvaihetta, jossa uusi asia tai toimintamalli vähitellen otetaan

käyttöön ja siitä kokemuksen kautta mallin kehittämisen pohjaksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 75–79.)

Oppiminen ei kuitenkaan etene vain suoraviivaisesti näiden vaiheiden kautta, vaan siinä tapahtuu sahaamista eri vaiheiden välillä. Nonakan mallissa oppimisen lähtökohtana on yksilöiden hiljainen tieto. Yksilöiden henkilökohtaisen osaamisen varassa on ja kehittyy organisaatiossa tapahtuva osaaminen. Nonaka korostaa, että yrityksessä tulee ottaa huomioon ihmisten osaaminen ja sitä pitää osata hyödyntää. Käytännön keinoja yksilötason osaamisten paikantamiseen ja arviointiin ovat kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset sekä ryhmässä tapahtuvat pohdinnat. Niiden avulla luodaan yksilötason tietoisuutta osaamisten luonteesta ja merkityksestä. Tietoisuus puolestaan herkistää ihmiset oman osaamisen tarkasteluun ja tarkoitukselliseen kehittämiseen sekä muiden ihmisten osaamisen tunnistamiseen ja arvostamiseen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 75–79.)

#### 4.3.1 Ydinosaaminen

Työyhteisössä esimies saattaa rajata henkilöstön kehittämisen ammatilliseen substanssiosaamiseen, koska sen hyöty näkyy konkreettisimmin (Piili 2005, 108). Substanssiosaamisen eli ammatilliset perustaidot tarkoittavat omassa ammatissa tarvittavaa koulutuksen ja työkokemuksen perusteella hankittua tekemisoaamista. Henkilöllä on valmius suunnitella, toteuttaa ja kehittää alansa tehtäviä. (Helakorpi 2006, 54.) Yksilön yleisiä osaamisen kohteita organisaatiossa on muun muassa tieto organisaation tuotteista, palveluista tuotannon välineistä ja menetelmistä. Asiakaskunnasta on henkilöstöllä oltava selkeä käsitys. (Piili 2005, 108.)

MaRaTa-alalla tarvitaan jatkossakin rutiinitöiden tekijöitä, jotka huolehtivat puhtaanaapidosta ja astiahuollosta. Henkilön osaamiseen kuuluu työmenetelmien, työvälineiden, elintarvikkeiden tuntemus ja perustyötaitojen hallinta. Lisäksi henkilön tulee osata työelämätaitoja ja noudattaa työturvallisuusmääräyksiä. Ammattitaitoon kuuluu yhteistyö ja vuorovaikutustaidot, jotta pystyy toimimaan työyhteisössä. Ehkä maantieteellisestä sijainnista johtuen Lappeenrannan palvelukeskuksessa on ollut kuluvina vuosina työharjoittelijoita, jotka ovat harjoitelleet suomen

kieltä ja päivittäneet ammattitaitoaan samalla työharjoittelupaikassa. Näiltä henkilöiltä voidaan odottaa ammatillista perusosaamista, johon riittää vähäinenkin koulutus. Monikulttuurinen työyhteisö ei ole enää pelkästään Etelä-Suomessa vallitseva tilanne vaan myös muualla Suomea tulee sopeutua alueelle tarjottavaan työvoimaan ja sen osaamiseen. (Poromäki 2010.)

#### 4.3.2 Erikoisosaaminen

Asiantuntijuus eli ekspertiisi perustuu tietoihin, taitoihin, osaamiseen ja kokemuksiin. Asiantuntijuus on myös tietämystä, jonka toimija suhteuttaa tehtävän kulloisinkin vaatimukseen. Hyvän koulutuksen ja laajan kokemuksen myötä asiantuntija pystyy kehittämään työtään, alaansa ja työyhteisöään. (Helakorpi 2005, 59.) Ammatillisen ydinosaamisen lisäksi henkilöstöllä on oltava vuorovaikutus- ja yhteistyövalmiudet. Työntekijän tulee olla sitoutunut työhönsä, kyky ottaa vastuuta työtehtävistä, tehtävä päätöksiä ja organisoida asioita. Pelkkä osaaminen ei enää riitä vaan sitä on sovellettava käytännön työhön. Oppimisen osaaminen on hyvin merkityksellistä nykyään, koska tieto vanhenee koko ajan ja toimintaympäristö muuttuu. (Piili 2005, 109.)

Otalan mukaan osaamisvaatimus kasvaa kaikissa työtehtävissä. Asiantuntijuus liittyy myös entistä enemmän kaikkiin työtehtäviin. Henkilöstön tarve pitää osaamistaan ajan tasalla korostuvat joka tehtävässä. Jokaisella pitäisi olla riittävästi osaamista, ja on osattava yhtä aikaa hyödyntää olemassa olevaa osaamista ja luoda samalla uutta. Vastuu työstä siirtyy yhä enemmän tekijälle, sille, joka on asiakasrajapinnassa. Esimiesten tehtävä on varmistaa, että ihmisellä on riittävästi osaamista sekä oikeat olosuhteet, joissa jokainen voi hankkia ja luoda asiakkaan tarpeen edellyttämää uutta tietoa. Asiantuntijuus tuo mukanaan entistä enemmän ja monipuolisempaa osaamista, ja tämä edellyttää jatkuvaa uuden oppimista. (Ojala 2008, 22.)

Jokaisella työntekijällä on erilaisia vahvuuksia ja yksilöllisiä kehittämistarpeita omassa osaamisessaan. Hyvin toimivassa tiimissä osataan hyödyntää kunkin erityisosaaminen ja toisaalta vahvistaa heikkouksia esimerkiksi erilaisia taitoja hal-

litsevan työparin avulla. Yksilön osaamisen kehittymistä tuetaan usein myös menetelmillä, jotka edellyttävät hänen irtaantumista siksi ajaksi työtehtävistä. Kokonaan työpaikan ulkopuolella voi tapahtua vain osa henkilöstön kehittämistoiminoista siitä syystä, että sitä on usein hankala organisoida ja se on kallista. Työn ulkopuolella toteutuvia osaamisen kehittämismuotoja ovat koulutus ja omaehtoinen opiskelu. (Viitala 2008, 271. )

MaRaTa-alalla ammatillinen osaaminen on moniosaamista, jossa korostuu taloudellinen tuloksen teko. Koneiden ja laitteiden hyödyntäminen uusimman teknologian avulla, takaa laadukkaan ruoanvalmistuksen. Asiakaspalvelutehtävät muuttuvat haastavimmiksi vaatimusten kasvaessa, tällöin myös ammattitaitovaatimukset kasvavat. Monipuolinen osaaminen varmistaa kokille muutokseen tarvittavan tieto- ja taitoperustan. Erityisesti oman työn suunnittelu ja sen kehittäminen on osa organisointiosaamista, mikä on etu tuotantoon keskittyvässä ammattikeittiössä. Toimeksiantajan näkökulmasta katsottuna moniosaajan on helpointa työllistyä palvelukeskuksen lounasravintolaan, sillä keittiössä tulee osata hoitaa varsinaisen ruoanvalmistuksen lisäksi myös juhla- ja pitopalveluun liittyvät tehtävät, erityisruokavaliot, tilaustarjoilu, asiakaspalvelu, omavalvonta ja ateriakuljetukset. Toisin sanoen työntekijän tulee osata tehdä kaikkia keittiön tehtäviä.

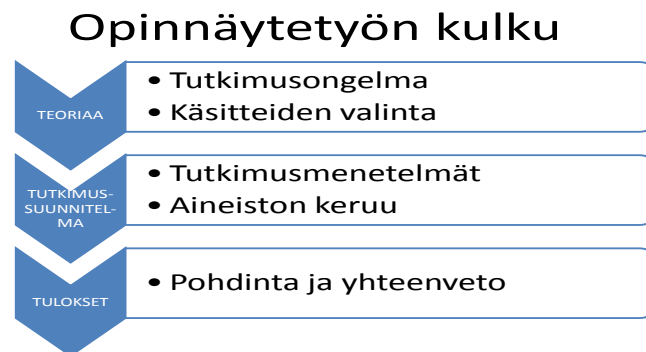
Elinkeinoelämän keskusliiton julkaiseman Palvelut 2020- loppuraportin ( 2006, 38) tulevaisuuden visiossa ammattitaitoisten ja osaavien henkilöiden rooli on merkittävä. Asiakaspalvelu on yksilöllistä ja laadukasta. Alalla työskentelee oikeassa suhteessa moniosaajia ja erikoisosaajia. Palveluiden tuottamisessa osataan tulevaisuudessa hyödyntää henkilöstön substanssiosaamista ja erikoisosaamista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 38.) Henkilön osaamista voidaan kehittää osana työtä tai tiivistä hänen työhönsä liitettynä. Oppiminen ja kehittyminen kiinnitetään tällöin kokemukseen. Työtä lähellä olevat oppimisen muodot voidaan suunnitella joko kehittämään tekijänsä ammattitaitoa laajasti nykyisiä ja tulevia tehtäviä ajatellen tai jotakin tiettyä kapeampaa erityisosaamista tavoitellen. Työntekijän osaamista voidaan kehittää tarkoituksellisesti työtehtävien avulla seuraavasti: Työnkierto, sijaisuuksien hoito ja moniosaaminen, erityistehtävät, työn muotoilu, kehityskeskustelut, työhohjaus ja toiminnassa oppiminen (action learning). (Viitala 2008, 261–262.)

## 5 OSAAMISKARTOITUKSEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

Tässä opinnäytetyössä keskityn analysoimaan organisaation henkilöstön osaamista ja mahdollisia koulutustarpeita. Laatamani osaamiskartoitus on suuntaa antava apuväline työntekijöiden ohjaamiseen täydennys – ja lisäkoulutukseen.

### 5.1 Tutkimuksen tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa palvelukeskuksen henkilökunnan tämän hetken osaamisesta ja kartoittaa mahdollisia kehittämisalueita. Viitekehyksessä kuvattiin henkilön ammattitaitoa ja osaamista. Opinnäytetyössäni käsitellään ruokapalvelualaa, ammattikeittiötä, catering-alan osaamisvaatimuksia ja selvitan ammatillisen koulutuksen vastaavuutta työelämän tarpeisiin. Tutkimusosuus sisältää kyselyn avulla saadut tulokset. Tulosten avulla laadin yhteenvedon toimek-siantajan henkilöstön osaamisen tasosta (Kuvio 4).



KUVIO 4. Opinnäytetyön vaiheet

Työssä on käytetty teoreettista tutkimusta, jossa tutkimus perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin.



## 5.2 Tiedonkeruumenetelmä

Osaamisen arvioinnin avulla määritetään yksilötason osaamista, joka on tärkeä organisaation perustehtävän ja vision kannalta. Osaamisen tasoa organisaatiossa voidaan mitata osaamiskartoituksella. Organisaation kannalta osaamiskartoitukset ovat merkittävässä roolissa henkilöstön kehittämisessä.

Osaamiskartoitus perustuu vertaamiseen, olemassa olevaa tai nykyistä osaamista verrataan tarvittavaan ja tavoitteena olevaan osaamiseen. Osaamiskartoituksen tavoite on tunnustaa osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet. Kun lasketaan keskiarvo henkilöstön arvioista, saadaan esiin keskimääräinen osaamistaso tietyssä organisaatiossa. Osaamispuute näkyy taas vertaamalla tätä keskimääräistä osaamistasoa osaamisen tavoitetasoon. Voidaan myös seurata kuinka monta prosenttia ei lainkaan -vastauksia saadaan eli kuinka paljon on eri ihmisiä, joilta puuttuu tietty strateginen osaaminen kokonaan. Vastaavasti voidaan seurata, kuinka paljon organisaatiossa on tietyn osaamisen taitajia, huippuosaajia. (Ojala 2008, 123.)

Osaamiskartoitus tekee osaamista näkyväksi, ja se toimii keskeisenä kehittämisen välineenä sekä organisaatio- että yksilötasolla. Osaamisen kartoittamisella saadaan selville ne osa-alueet, jotka työn toteutuksessa vaativat työntekijöiltä lisää osaamista, ja kartoituksen avulla pystytään suunnittelemaan tarkoituksenmukaista täydennys- tai lisäkoulutusta. Työntekijät itse ovat oman työnsä asiantuntijoita, ja siksi heidän omalla arviollaan on merkitystä, jotta voidaan kartoittaa työpaikan osaamistasoa. (Ojala 2008, 128–130.)

## 5.3 Tutkimuksen menetelmät ja aineisto

Taustalla opinnäytetyössäni on oletustiedot Ollin (2007) laatimasta osaamistarveselvityksestä catering-alalla. Julkaisu on tehty yhteistyössä Turun ammatti-instituutin ja opetushallituksen kanssa. Julkaisun lähteinä on käytetty opetushallituksen laatimaa opetussuunnitelmaa ja koulutuksen kehittäminen ja ennakointi-raporttia, työelämän osaamisen tarpeita ja niiden ennakointia. Lisäksi julkaisussa on lähteenä opetushallituksen julkaisema teos: ammattialakuvaukset ja osaamis-

tarpeet ammatillisessa peruskoulutuksessa. Tässä omassa opinnäytetyössäni olen käyttänyt lähteenä edellä mainittua Ollin julkaisua, jota apuna käyttäen laadin kysymykset kyselylomakkeeseen.

Julkaisussa Olli (2007) esittää tutkimustuloksia catering-alan tärkeimmistä osaamisalueista. Keskeisimmät osaamisalueet ovat julkaisun tutkimuksen mukaan seuraavat: omavalvontehtävien suorittaminen, asiakaspalvelun laadun seuranta, erityisruokavalioiden valmistaminen, asiakaspalvelu huomioiden asiakkaiden erityistarpeet, tuotteiden ja palveluiden esitteleminen asiakkaille, asiakaspalvelun laadun seuraaminen ja kehittäminen, ruokien esillepano, tietotekniikan käyttäminen ruokaohjeiden muokkaaminen, koneiden ja laitteiden käyttö uusinta teknologiaa hyödyntäen sekä raaka-aineiden taloudellinen, luova ja monipuolinen käyttäminen.

Kyselyn laadinnassa rajasin kaksi osaamisaluetta pois. Tuotteiden ja palveluiden esitteleminen asiakkaille ja tietotekniikan käyttäminen ruokaohjeiden muokkamiseen eivät ole olennaisia palvelukeskustäitiön henkilöstön osaamisessa tällä hetkellä. Nykyisin esimiehet käyttävät pääasiallisesti tietokoneita. Kuitenkaan tietotekniikkaa ei tule aliarvioida sillä tulevaisuudessa ammattikeittiössä tarvitaan tietotekniikan hallintaa yhä enemmän.

Anttilan (2005, 213) mukaan tutkija valitsee tutkimusaiheen tutkijan mieltymysten, kokemusten ja ammatin mukaan. Toimin ruokatalouden ammatinopettajana, ja on luonnollista, että seuran alaa ja sen osaamisvaatimuksia sekä työelämältä tulevia viestejä.

Kuvaan empiiristä aineistoa ja sen ominaispiirteitä kuvaavia muuttujia. Kokemuseräinen tutkimus perustuu tutkimuskohteen mittaamiseen. Empiirinen tutkimus perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Tässä opinnäytetyössä muuttuja on henkilöstön ammattitaito. Valitsin määrällisen tutkimusmenetelmän, joka soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, sillä työssä halutaan numeraalisesti kuvaila palvelukeskustäitiön henkilöstön osaamista. Kvantitatiivinen tutkimusote pohjautuu työn aiheeseen ja on seurausta tutkimusongelmasta.

Tulokset eivät ole yksittäistapauksia vaan kattavaa tietoa kohderyhmästä, joka muodostavat otoksen.

Määrällisessä tutkimuksessa lähdetään liikkeelle jo tunnetuista tosiasioista. Deduktiivinen päättely on teorialähtöistä, ja tavallisesti se etenee oletuksista johtopäätöksiin. Argumentaatio rakentaa yhteyden päättelyn perusteiden ja päättelyn johtopäätöksen välille. Johtopäätös on väite, jonka puolesta päättelyssä argumentoidaan. (Anttila 2005, 234. )

Viitekehyksessä käsittelin ammattitaitoa, joka koostuu monista eri tekijöistä. Koulutuksen taustalla on catering-alan opetussuunnitelma, jonka avulla opetusta toteutetaan ammatillisissa kouluissa, sillä koulutuksen tulee vastata työelämän tarpeita ja sen tulee olla kiinteästi yhteydessä työelämään. Ammatillisen koulutuksen on kaikkina aikoina tullut vastata työelämän vaatimuksiin ja haasteisiin. Ammattikeittiössä työskentelevien henkilöiden ammattitaitovaatimukset perustuvat työelämän osaamisvaatimuksiin eri aikoina. Kaikki se, mitä nyt vaaditaan, ei ole pysyvää, vaan se muuntuu koko ajan, koska tulevaisuus tuo aina uudet haasteet. Opinnäytetyössäni käsitellään ruokapalvelualaa, ammattikeittiötä, catering-alan osaamisvaatimuksia ja ammatillisen koulutuksen vastaavuutta työelämän tarpeisiin.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kyselyn. Haastattelu tutkimusmenetelmänä olisi ollut toinen vaihtoehto, mutta katsoin, että haastattelussa eivät kaikki haastateltavat välttämättä kerro totuutta. Toimin ruokatalouden ammatinopettajana, ja opettajuus saattaa tuottaa haastateltaville vaikeuksia tuoda esiin omia ns. heikkouksia. Lisäksi työyhteisössä työskentelee muutama vanha opiskelija, jotka saattavat kokea haastattelun epämiellyttävänä tilanteena. Pahimmassa tapauksessa haastateltava voi kokea haastattelun monella tavalla itseään uhkaavaksi tilanteeksi. Kyselyssä vastaajat jäävät anonyymeiksi ja tarkoituksellisesti etäisiksi.

Likert-asteikkoa on kyselylomakkeissa käytetty vastausasteikko. Asteikossa on joukko asenneväittämiä, jotka ilmaisevat sekä kielteistä että myönteistä asennetta kyseiseen kohteeseen, ja vastaajat arvioivat niitä viisiportaisella asteikolla. Vastaajan tulee valita asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto.

Väittämissä on käytetty Likertin asteikkoa 1 – 5 ( Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 197) seuraavasti:

Osallistuminen tehtäviin:

1 = En tee ollenkaan

2 = Teen hyvin harvoin

3 = Teen harvoin

4 = Teen usein

5 = Teen hyvin usein

Osaamisen taso:

1 = Osaamiseni tarvitsee paljon vahvistusta

2 = Osaamiseni tarvitsee jonkin verran vahvistusta

3 = Osaamiseni on kohtalaista

4 = Osaamiseni on hyvää

5 = Osaamiseni on erittäin hyvää

Määritin osaamisen tavoitetasot osaamiskartoitukseen. Osaamiskartoitukseen listasin työtehtävät ja osaamisalueet, jotka ovat työn kannalta oleellisia asioita. Arviointiasteikossa oli 5 tasoa. Osaamista arviointiin itsearviointilla, joka on subjektiivinen arvio. (Kauhanen 2009, 149–150.) Ihmisethän ovat yksilöitä, ja arviointi vaihtelee henkilön mukaan. Arviointeihin vaikuttavat arvioijan tausta, persoona, koulutus ja kulttuuri. (Ojala 2008, 46.)

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, millaista osaamista työntekijöillä on tällä hetkellä ja mitä osaamisalueita tulisi jatkossa kehittää. Kyselyllä selvitettiin, miten työntekijät kokivat työn mielekkyyden, haasteellisuuden ja oman motivaation työtä kohtaan.

Tässä kyselytutkimuksessa käytettiin perinteistä paperiversiota, eikä kyselyä ole laadittu tietokonepohjaisesti, kuten nykyisin on tapana. Välttämättä kaikilla vastaajilla ei ole mahdollisuutta vastata Internet-kyselyyn verkossa. Lisäksi pyrin tekemään kyselylomakkeen mahdollisimman helpoksi, laadin rastitettavia monivalintakysymyksiä, jotta kynnyksensä vastaamiseen jäisi matalaksi. Kyselytutkimuksen etuna on, että voidaan kysyä monia asioita. Heikkoutena on, että ei ole mahdollis-

ta varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Lisäksi vastaamattomuus saattaa nousta joissakin tapauksessa suureksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Omassa tutkimuksessani käytin kontrolloitua kyselyä, ja vein henkilökohtaisesti kyselylomakkeet työpaikalle. Aikaisemmin olin käynyt pitämässä infotilaisuuden kyselystä ja sen sisällöstä henkilöstölle. Kyselylomake käsitti monivalintakysymyksiä, sillä se salli vastaajien vastata samaan kysymykseen niin, että vastauksia voidaan jatkossa mielekkäästi vertailla. Kyselylomakkeessa oli myös avoin kysymys, joka salli vastaajien ilmaista oman mielipiteen omin sanoin.

Palvelukeskuksen ravintolapäällikön kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta suunnittelin lokakuussa 2010 kyselylomakkeen, jossa keskityttiin henkilöstön osaamisen osa-alueisiin. Lomakkeen kysymykset on laadittu organisaation vision ja strategian mukaan, jotta ne vastaisivat organisaation tavoitteita ja toimintaperiaatteita. Osaamiskartoituslomake on jaettu neljään eri osaan: perustiedot, nykytilan kartoitus, kehittämisosa-alueet ja koulutushalukkuus. Kyselylomakkeessa arvioidaan neljä keskeistä osaamisaluetta: Asiakaspalvelun merkitys organisaatiossa on merkittävä, sillä asiakkaina on lähinnä ikääntyneitä ja heidät omaisiaan, joiden erityistoiveet tulee ottaa huomioon. Ruoanvalmistuksessa tarvitaan erikoisosaamista, sillä usealla vanhuksella on erityisruokavalio, jota tulee terveydellisistä syistä noudattaa. Ateriakuljetuksessa palvelukeskussäätiöllä on omat ammattitaitoiset autonajajat, joilla tulee olla hyvät asiakaspalvelutaidot. Omavalvonta ja puhtaanapito ovat elintarvikelain mukaan suoritettava säännöllisesti, ja nämä toiminnot edellyttävät myös ammattitaitoa.

Marraskuussa 2010 esittelin kysymyslomakkeen ennakkoon ravintolapäällikölle ja sain häneltä kommentteja osaamiskartoitukseen. Korjasin kyselyä hänen antamiensa kommenttien pohjalta. Lisäksi työn ohjaaja antoi rakentavaa ohjausta. Kyselyn vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1 – 5. Kokonaiskuvan esille nostamisen vuoksi tarkasteltiin organisaation koko ruokatuotantoprosessia, ja koko kyselyn taustalla vaikuttivat palvelukeskuksen strategia ja toimintasuunnitelma. Tiedustelin ravintolapäälliköltä sopivaa vastausaikaa. Henkilöstöllä oli tilaisuus vastata kyselyyn viikolla 46 marraskuussa 2010. Kyselylomake on liitteenä (Liite 1).

## 6 OSAAMISKARTOITUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI

Aineiston keruu tutkimusta varten tapahtui kyselyn avulla. Kysymyslomake annettiin vastaajalle henkilökohtaisesti. Ravitsemispäällikön lisäksi henkilökuntaan kuuluu tällä hetkellä 18 henkilöä. Kyselyyn vastasi kuitenkin vain 12 henkilöä. Alun perin koko henkilöstön oletettiin vastaavan kyselyyn, sillä ravintolapäällikkö korosti, että vastaukset käsitellään anonyymeinä. Lisäksi hän esitti että, työyhteisössä saadaan aikaiseksi muutoksia, se edellyttää aktiivista osallistumista osaamiskartoitukseen.

Joulukuussa 2010 alkoi aineiston purku ja käsittely. Luokittelin kyselylomakkeen avulla saatua aineistoa, joka koostuu joukosta yksilöitä. Tammikuussa 2011 analysoin tuloksia. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 66 % eli 12 vastasi vaikka vastausaikaa jatkettiin kolmella päivällä. Otos muuttui siis alkuperäisestä 18 henkilöstä 12 vastaajaan. Suppeahko vastaajien määrä saattoi johtua aihealueesta, Vastaajat eivät kenties halunneet arvioida omia henkilökohtaisia taitojaan, tai vastamatta jättämisellä haluttiin ilmaista tyytymättömyyttä omaan työhön. Aikaisemmin todettiin, että osaamisen mittaaminen on hyvin henkilökohtaista, ja arvio osaamisesta liittyy usein ihmisen arvoon. Kun ihminen kokee omat taitonsa huonoiksi, hän sietää huonosti palautetta omista heikkouksistaan eikä välttämättä ole kiinnostunut edes kehittämään taitojaan. Henkilöstön motivaatiopula johtaa kuitenkin organisaation ongelmiin, sillä tällöin työmotivaatio on heikko ja yrityksen toiminnan laatu kärsii.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstön osaaminen vastaa organisaation perustehtävää ja visiota. Kyselyssä arviointiin työn mielekkyyttä, haasteellisuutta ja henkilöstön omaa motivaatiota työtä kohtaan. Lisäksi tavoitteena oli saada kyselyn avulla vastaus asioihin, jotka mahdollisesti vaativat alan koulutuksessa enemmän huomiota jatkossa.

Kyselyn taustamuuttujina käytin kyselyn vastanneiden tehtävänimikkeitä, koulutustasoa ja työsuhteen pituutta vuosina. Ristiintaulukoinnilla selvitin muuttujien välistä yhteyttä, millä tavalla ne vaikuttavat toisiinsa. Kyselylomakkeen ensimmäinen osa sisälsi perustietoja.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin tehtävänimikettä. Tehtävänimikkeistä yleisin on kokki. Vastaajista työskentelee 4 henkilöä (31 %) kokin tehtävänimikkeellä. Muut nimikkeet ovat ateriakuljettajavastaava 1 henkilö (7 %), ateriakuljettajana toimii 4 henkilöä (31 %). Vastanneista 3 henkilöä (24 %) toimii sekä kokkina ja ateriakuljettajana. Vastanneista 1 henkilö (7 %) toimii ateriakuljettajana ja ravitsemistyöntekijänä. Prosentit ovat vastanneista (n = 12).

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin työsuhdetta. Palvelukeskuksen henkilöstöstä vakinaisessa työsuhteessa oli vastanneista 9 henkilöä (77 %) ja määräaikaista 3 henkilöä (23 %). Kyselyn perusteella määräaikaisten työntekijät ovat ateriakuljettajia. Ateriakuljettajina toimiminen edellyttää hyviä asiakaspalvelutaitoja. Kyselyn mukaan kuljettajien asiakaspalveluntaso osaamistaso on hyvä, mikä kertoo hyvästä osaamisesta.

Vakinaisia kokopäiväisiä työntekijöitä vastaajista oli 8 henkilöä (66 %). Vakinaisia osa-aikaisia oli 2 henkilöä (16 %), määräaikaista kokopäiväisiä 1 henkilö (8 %) ja määräaikaista osa-aikaisia 1 henkilö (8 %). Kokopäiväisten henkilöiden määrä on melko iso, kun ottaa huomioon, että nykyään koko työn luonne on muuttunut epävarmemmaksi, ja tällöin myös työsuhteet ovat lyhentyneet. Vuokratyövoiman käytetään hyvin yleisesti alalla tasoittamaan kiireisiä aikoja, ja tällöin omaa vakinaista henkilökuntaa ei tarvita enää yhtä paljon kuin ennen. Määräaikaissa työsuhteissa on ongelmana epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta, joka turhauttaa työntekijää. Hän ei välttämättä pysty sitoutumaan työhön, koska kokee olevansa milloin tahansa korvattavissa toisella työntekijällä.

Perustiedoissa kysyttiin seuraavaksi työsuhteen pituutta. Työsuhteen kesto jakaantui seuraavasti. Alle 2 vuotta ei kukaan ollut työskennellyt, 2 – 10 vuotta oli työskennellyt 8 henkilöä (68 %) kyselyyn vastanneista, 10 – 20 vuotta 2 vastaajista (16 %) ja yli 20 vuotta 2 henkilöä (16 %) vastanneista. Prosentit ovat vastanneista (n = 12). Työkokemus on keskeinen osa kokonaisosaamista, sillä se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin (Taulukko1).

TAULUKKO 1. Kyselyyn vastanneiden työsuhteen kesto ( n= 12)

Työsuhteen pituus	henkilöiden lukumäärä
Alle 2 vuotta	0 (0 %)
2 - 10 vuotta	8 (68 %)
10 - 20 vuotta	2 (16 %)
yli 20 vuotta	2 (6 %)
Yhteensä	12 (100 %)

Virtainlahden (2009, 110) mukaan osaamista on organisaatiossa sekä yksilötasolla että yhteisöllisessä muodossa. Jotta voidaan puhua osaamisesta, se edellyttää tekemisen hallintaa eikä vain tietämistä. Siinä korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus, joustavuus, epävarmuuden sietäminen ja muutoksen halukkuus. Mielestäni nämä edellä mainitut ominaisuudet kehittyvät työn ohessa työkokemuksen kautta, mutta ennen kaikkea tulevaisuuden visioissa nämä ovat olennaisia osaamisalueita. Elinkeinoelämän keskusliiton loppuraportti (2010) toteaa, että erikoisosaajien ja moniosaajien taitoja tulee hyödyntää oikein, jotta työmarkkinoilla osaavaa henkilöstöä olisi riittävästi ja osaaminen vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla elinkeinoelämän tarpeita.

Vastanneiden työsuhteiden pituus vaihteli. Yli puolella vastanneista oli työsuhteen kesto 2 – 10 vuotta. Toimeksiantajalla on henkilöitä, joilla on pitkä työkokemus. Hiljaisen tiedon merkitys työyhteisössä on merkittävä, ja sitä pitäisi osata hyödyntää ja samalla säilyttää työyhteisön toimintakulttuuri jatkossakin. Vastavalmistuneita ei ole organisaatioon palkattu, mikä on aivan yleinen ilmiö työmarkkinoilla. Työnantajat odottavat uusilta työntekijöiltä työkokemusta, jota kaikilla vastavalmistuneilla ei kuitenkaan ole.

Vastanneista monet ovat tyytyväisiä työsuhteen luonteeseen. (Taulukko 2).



TAULUKKO 2. Kyselyyn vastanneiden arviot työsuhteen luonteesta ( n= 12)

Tyytyväisyys	henkilöiden lukumäärä
Erittäin tyytyväinen	2 (16 %)
Tyytyväinen	8 (68 %)
Jokseenkin tyytymätön	2 (6 %)
Erittäin tyytymätön	0 (0 %)
Yhteensä	12 (100 %)

Työsuhteen luonteeseen vastaajat olivat yleisesti tyytyväisiä. Vastaajista oli erittäin tyytyväisiä 2 henkilöä (16 %) ja 8 työntekijää (68 %) kertoi olevansa tyytyväinen. Kaksi vastaajaa (16 %) ilmoitti olevansa jokseenkin tyytymätön työsuhteen luonteeseen. Prosentit ovat vastanneista (n = 12).

Koulutuksessa on paljon hajontaa, sillä ammatillisen perustutkinnon on puolet, 6 vastanneista (50 %) suorittanut 2000-luvulla ja 1990-luvulla Ammattitutkinnon on suorittanut 2000-luvulla 3 henkilöä (25 %). 1980-luvulla on opiskellut ammattitutkinnon 1 työntekijä (8 %) ja 1970-luvulla on 1 henkilö (8 %) opiskellut ammatillisen perustutkinnon. Ammattikorkeakoulussa opiskelee tällä hetkellä restonomiksi 1 henkilö (8 %) ja oppisopimuskoulutuksessa suurtalouskokiksi opiskelee 2 työntekijää (16 %). Prosentit ovat vastanneista (n = 12). (Taulukko 3).

TAULUKKO 3. Kyselyyn vastanneiden tutkinto (n = 12).

Koulutus	henkilöiden lukumäärä
Ammatillinen perustutkinto: suurtalouskokki, keittäjä, kotitalous- ja kuluttajapalvelut, tarjoilija ja leipuri-kondiittori	7 (58 %)
Ammattitutkinto: kokki	4 (33 %)
Oppisopimuskoulutus	0 (0 %)
Ammattikorkeakoulututkinto	0 (0 %)
Peruskoulupohja	1 (8 %)
Yhteensä	12 (100 %)

Kysymykseen työnkierrosta vastasivat ne, jotka ovat kokin työtehtäväkierrossa. Vastaukset olivat valmiita väittämiä. Kokin työnkierto antaa vaihtelua totesi 2 vastaajaa (16 %) ja työskentely kierrossa on vaativampaa vastasi 2 henkilöä (16 %).

Kyselyn vastanneista yli puolet koki työtahdin kiireiseksi. 6 henkilöä (50 %) vastanneista totesi että, kiireinen tahti työpaikalla vaihtelee ajan ja päivän mukaan, melko kiireistä totesi 4 vastaajaa (33 %) ja erittäin kiireistä arvioi 2 vastanneista (16 %). Prosentit ovat vastanneista (n = 12). Kaikki prosentit ovat vastanneiden kokonaisuudesta laskettuja Alan työtehtävät vaativat joustavuutta henkilöstöltä sillä työnkuva saattaa koostua hyvin erilaisista työtehtävistä. Palvelujen tuottajilla on tulostavoitteet ja niiden saavuttaminen edellyttää tehokasta ja taloudellista työ-kulttuuria.

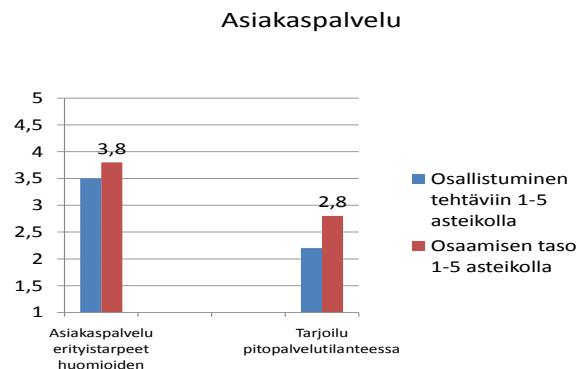
Työn kokivat kaikki yleisesti haasteelliseksi, henkilöstöstä 1 koki (8 %) aina työn haasteelliseksi, 7 kyselyyn (58 %) vastanneista koki että, työ on usein haasteellista. Harvoin haasteellista arvioi 3 henkilöä (25 %) ja 1 (8 %) ei vastannut kysymykseen. Vastauksissa on selkeä hajonta, haastetta työhön tuo nykyaikaiset koneet ja laitteet, joita tulee hyödyntää oikein, jotta työskentely helpottuu keittiössä.

Seuraavassa kysymyksessä arvioitiin työskentelyä. Kaikki kokivat että, työ on mielekästä aina, totesi 3 henkilöä (25 %) ja 9 vastanneista (75 %) arvioi työtä usein mielekkääksi. Perustietojen kartoituksessa viimeisenä kysyttiin, miten henkilö kokee työnsä. Henkilöstö kokee itsensä motivoituneeksi, aina vastasi 5 vastaajaa (42 %) ja usein vastasi 7 henkilöä (58 %). Mielenkiinnon tai arvostuksen puute heijastuu helposti työntekijän asenteissa. Jos työ tuntuu vastenmieliseltä, niin arvostus työtä kohtaan on heikko. Työtehtävät eivät saisi liikaa aiheuttaa stressiä, sillä motivaation ja työstä saatavan tyydytys kun tulisi olla tasapainossa. Jokaisen tulisi kuitenkin osata arvioida omaa osaamisen tasoaan, jotta työ antaisi tekijälleen sopivasti haasteita ja vaihtelua.

Henkilöstön kehittämistarpeiden analyysi edellyttää, että arvioidaan hyvin yksityiskohtaisesti, minkälaisia kehittämistarpeita liittyy kunkin yksilön nykyisiin työtehtäviin. Itsearviointiin vaikuttaa arvioijan persoona ja koulutus. Kaikki vastanneet olivat melko positiivisesti arvioineet työtään ja työkuultuuria

Kauhanen toteaa, että tiedot, taidot ja kokemus muodostavat kokonaisuuden, jonka hän nimeää asiantuntemukseksi. Osaamista on, kun työssä osaa soveltaa omia tietoja ja selviytyy eri tilanteista omalla ammattitaidollaan (Kauhanen 2009, 148.)

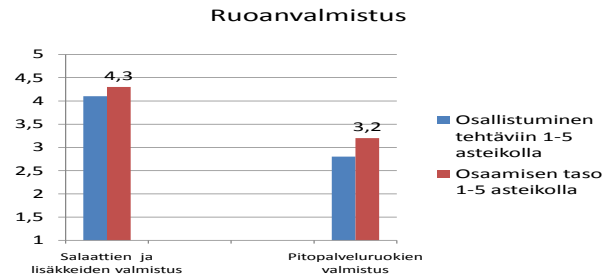
Kysely jatkui nykytilan kartoituksella. Ensimmäiseksi arvioitiin asiakaspalvelua. Nykytilan kartoituksen tulokset ovat liitteenä (Liite 2). Kyselyn tulokset osoittavat, että osaaminen on kohtalaista. Asiakaspalvelussa korostuvat erityisesti tilanteet, joita harvemmin voi täysin ennakoida. Kun on ihmisistä kyse, tilanteet eivät toistu täysin samalla tavalla. Asiakaspalvelutilanteissa ammattitaito näkyy parhaiten silloin, kun henkilö haluaa laittaa osaamisensa likoon organisaation toiminnan hyväksi. Kun juhla- ja pitopalvelua on harvemmin, on luonnollista, että työrutiinia ei ole kehittynyt tilaisuuksien järjestämiseen (Kuvio 5).



Kuvio 5. Asiakaspalvelu

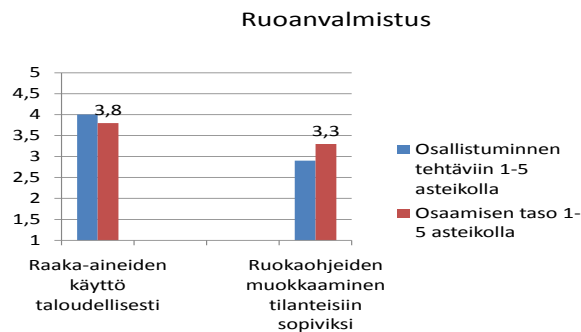
Toisena nykytilan kartoituksessa oli ruoanvalmistus, jota tuli arvioida 10 eri osa-alueen kannalta. Ruoanvalmistuksessa tulee yhä enemmän ottaa huomioon myös asiakkaiden erilaiset ruokavaliot. Asiakkaat vaativat yksilöllistä ja asiantuntevaa palvelua. Palveluammattissa toiminen edellyttää, että alalla työskentelevä henkilö on yhteistyökykyinen ja asennoituu positiivisesti muihin ihmisiin ja omaan työhön. Koppasen tutkimuksessa (2001) arvioitiin Suomen ruokapalvelut vuonna 2015, ja tutkimus osoitti, että asiakaspalvelun laatuun tulee kiinnittää huomiota jatkossa.

Salaattien ja kylmien lisäkkeiden valmistus arvioitiin hyväksi. Juhla- pitopalveluihin liittyvien ruokien valmistus arvioitiin kohtalaiseksi (Kuvio 6). Mitä alhaisempi osaamistaso sitä vaativammasta ruoanvalmistustavasta on kyse. Lämpimän ruoan valmistustehtävät vaativat hyvää ammattitaitoa, ruoan valmistus pitää etukäteen suunnitella ja lisäksi tulee osata eri aterian osien samanaikainen valmistus, joka edellyttää tarkkaa aikataulua. Laatua mitataan alalla hyvällä ja maistuvalla ruoalla ottaen huomioon asiakkaiden tarpeet ja odotukset.



KUVIO 6. Ruoanvalmistus

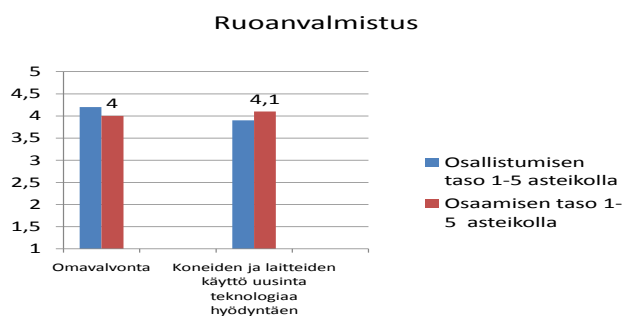
Ruoanvalmistuksessa ruokaohjeiden muokkaaminen tilanteisiin sopiviksi arvioitiin kohtalaiseksi. Raaka-aineiden käyttö monipuolisesti ja taloudellisesti arvioitiin melko hyväksi. Erityisruokavaliot ovat hyvin keskeisessä roolissa toimeksiantajan toiminnassa, sillä asiakkaiden erityisruokavaliot ovat lisääntyneet. Erityisruokavalioiden tiedot vanhenevat koko ajan ja henkilöstön tulee pitää osaamistaan ajan tasalla. Tällöin jokaisen tulisi hankkia ja luoda asiakkaan tarpeiden mukaan uusia tietoja, sillä jatkuva kehittyminen alalla on tärkeää tulevaisuudessakin. Nonaka ja Takeuchi (1995, 96) korostavat yksilön aktiivisuutta ottamalla uudet toimintamallit käyttöön omassa työssä. Tämä merkitsee usein pois oppimista vanhasta ja kokeiluvaihetta, jossa uusi asia tai toimintamalli vähitellen otetaan käyttöön. (Kuvio 7).



KUVIO 7. Ruoanvalmistus

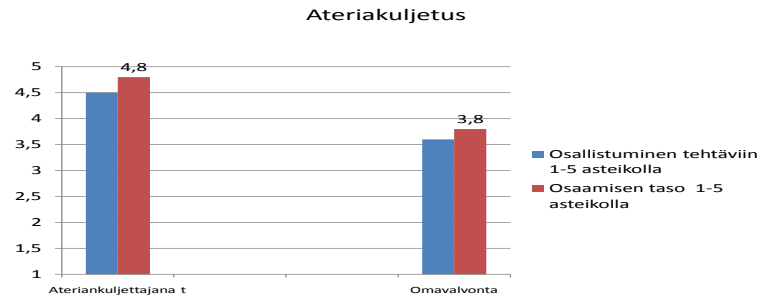
Omavalvonta ruoanvalmistuksessa arvioitiin hyväksi. Koneiden ja laitteiden käyttö uusinta teknologiaa hyödyntäen arvioitiin myös hyväksi. Omavalvonnan myötä työn vaativuustaso on lisääntynyt. Elintarvikkeiden säilytys, käsittely, kuljetus ja tarjollepano vaativat erityistä huolellisuutta ja omavalvontaa, jotta ruoan kylmä- ja kuumaketju säilyvät. Omavalvontatehtävien suorittaminen edellyttää osaamista, ja tulokset osoittavat, että henkilöstö on sitoutunut oppimiseen ja opetellut hyvin omavalvonnan periaatteet (Kuvio 8).

Tällä hetkellä sekä koneet että laitteet ovat samanlaisia, mutta ihmiset ovat erilaisia ja heillä on erilaista osaamista. Työntekijöiden ammattitaito ja valmiudet eivät aina välttämättä riitä koneiden monipuoliseen käyttöön. Teknologiakehitys ja automatisoituminen vaativat entistä enemmän koulutuksen ja ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä.



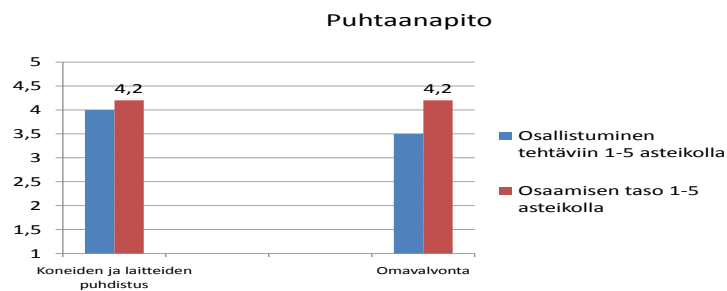
Kuvio 8. Ruoanvalmistus

Kolmas nykytilan kartoituksen osa-alue on ateriakuljetus. Ateriakuljettajana toimii 4 kyselyyn vastanneista (31 %), he arvioivat osaamistaan erittäin hyväksi. Kyselyyn vastanneet arvioivat omavalvonnan osaamistason kohtalaiseksi. Ateriakuljettajat ovat arvioineet osaamistaan erittäin hyväksi, mikä kertoo hyvästä motivaatiosta ja osaamisesta (Kuvio 9).



Kuvio 9. Ateriakuljetus

Neljäntenä, viimeisenä osa-alueena arvioitiin puhtaanapitoa. Koneiden ja laitteiden puhdistus arvioitiin hyväksi. Puhtaanapidon omavalvonta arvioitiin melko hyväksi (Kuvio 10).



Kuvio 10. Puhtaanapito.

Astiahuolto ja puhtaanapito ovat välttämättömiä ruokatuotantoa tukevia toimintoja.

Kyselyssä kysyttiin nykytilakartoituksen jälkeen, vastaako tämänhetkinen ammatillinen koulutus työelämän tarpeita. 10 vastanneista (84 %) oli sitä mieltä, että koulutus vastaa työelämän tarpeita. 1 vastanneista ei osannut vastata kysymykseen. 1 vastanneista (8 %) totesi, että ammatillinen pätevyys syntyy työkokemuksen kautta, eikä sitä voi oikeastaan aivan suoraan opettaa. Vasta valmistuneella henkilöllä tulisi olla oikea asenne työntekoon. Lisäksi parannettavaa olisi erityisruokavalioiden opettamisessa.

Kyselyyn vastanneet olivat aktiivisesti pohtineet kehittämisalueita. Kyselyyn vastanneet kokivat, että erityisruokavaliot kaipaavat eniten lisäkoulutusta, seuraavaksi ruoanvalmistuksesta haluttiin lisäkoulutusta ja juhla- ja pitopalvelutoiminnasta toivottiin uutta tietoa.

Viimeinen kysymys käsitti henkilöstön kiinnostusta lisäkoulutukseen. Koulutus-halukkuutta ei ollut kuin yhdellä, joka totesi, että koulutusta tarvitaan aina. 3 vastaajaa (25 %) opiskelee tällä hetkellä, joten heillä ei ole luonnollisesti innokkuutta opiskella muuta tällä hetkellä.

Tutkimuksessa tuli ilmi, työsuhteen luonteeseen oltiin melko tyytyväisiä. Nuoret työntekijät antoivat negatiivista palautetta osa-aikaisesta työsuhteesta. Jos työntekijät eivät osaa tehtäviään tai eivät ole motivoituneita, ei työn jälki ole parasta mahdollista.

Tulokset osoittavat, että harvalla on kiinnostusta opiskella. On valitettavaa, että oman ammattitaidon kehittämisestä ei kanneta vastuuta. Ammattitaidon kehittäminen ei tarkoita, että suoritetaan tutkinto ammatillisessa koulussa, sillä ammattitaitoa voidaan kehittää työyhteisössä monella tavalla. Myös koulutuksessa tulisi korostaa: vastuullisuutta, oma työ tulee hoitaa tietyssä ajassa hoitaa loppuun asti. Alan ammattilaisten tulee seurata herpaantumattomana alan kehitystä, joka taas edellyttää ammattitutkintojen päivittämistä aika ajoin. Jatkuva työn kehittäminen tekee työn haastavaksi ja sitä kautta työn tekijälle mielenkiintoiseksi.

Ammattikeittiön toiminnan kannalta osaaminen kulminoituu kokkien ammattitaitoon. Hyvät työelämätaidot takaavat, että usean kokin toimivassa tiimissä osataan hyödyntää kunkin erityisosaaminen ja toisaalta vahvistaa heikkouksia esimerkiksi erilaisia taitoja hallitsevan työparin avulla. Ruohotien mukaan ammatillinen kasvu tapahtuu työssä työtä tekemällä, ja pitkä työkokemus takaa, että henkilöllä on hyvät valmiudet kehittyä työn edellyttämällä tavalla. Pitkä työkokemus ei yksinään ole nykyään saavutus, ellei henkilö itse osaa hyödyntää sitä uuden oppimisessa. Työntekijäthän ovat asiantuntijoita, joiden tietojen ja osaamisen pitää muuttua tehokkaasti organisaation hyödyksi eli yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi.



## 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Perinteisesti tutkimuksissa luotettavuutta arvioidaan reliabiliteettia ja validiteettia apuna käyttäen. Tutkimuksen validiteetti eli vastaavuus on hyvä, jos se mittaa niitä asioita, joita sen oli tarkoitus selvittää. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.) Kehittämistyön tavoitteena oli mitata henkilöstön osaamista ja kyselyn avulla saatiin tulos osaamisesta. Kysymykset kattoivat koko tutkimusongelman, mutta korkeampi vastausprosentti olisi edesauttanut validimman tutkimuksen toteutumista. Muutamasta kohdasta kyselyä puuttui vastauksia, jotka voivat olla merkki siitä, ettei kysymyksiä ollut täysin ymmärretty. Lisäksi aivan kaikki kysymykset eivät koskeneet kaikkia vastaajia. Avokysymysten käyttö toi lisätietoa, joka tuki muilla kysymyksillä saatua tietoa. Yhtenä kyselyn puutteena voidaan pitää haastattelun puuttumista.

Käyttämällä rinnakkain useampia tutkimusmenetelmiä olisi saatu syvällisempää ja tarkempaa tietoa. Haastattelemalla ja lisäkysymyksiä esittämällä olisi saatu tarkennuksia kohtiin, joissa vastaajat olivat selkeästi tyytymättömiä. Pelkästään kvantitatiivisen menetelmiin perustuvia menetelmiä on kritisoitu siitä, että ne kuvaavat ilmiötä pinnallisesti. Pelkästään yhden metodin käyttäminen voi myös vinnouttaa tai vääristää tutkijan kuvaa tietystä todellisuuden osasta, jota tutkitaan. Tässä tutkimuksessa otos jäi pieneksi. Luotettavuus syntyy siitä, että erilaisilla metodeilla saadaan lähes samanlainen tulos. Tämän tutkimuksen luotettavuus perustuu kyselyn tuloksiin ja niistä saatuihin tietoihin sekä tieto- ja teoriaperustan analysointiin. Tutkimuksen kyselyyn vastasi 12 henkilöä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.) Tulokset eivät kuitenkaan kuvaa koko organisaation henkilöstön osaamista, koska näin pienellä aineistolla ei voida saavuttaa täyttä luotettavuutta eivätkä tutkimuksen tulokset ole yleistettävissä.

Reliaabelius tarkoittaa, että tutkittaessa samaa henkilöä kahdella eri tutkimuskerralla on tutkimustulos sama tai kaksi eri tutkijaa saa saman tuloksen. Tämä tutkimustyö ja tulosten analysointi ei ole niin kattavaa, että voitaisiin toistaa. Puutteellinen reliabiliteetti johtuu tässä tutkimuksessa otannan pienuudesta. Tulosten tarkkuus riippuu usein otoksen koosta. Mitä pienempi otos on, sitä sattumanvaraisia tuloksia saadaan. Tutkimustulosten tulkitseminen tapahtui Likertin asteikkoa apu-

na käyttäen, ja tulokset eivät ole näin ollen sattumanvaraisia. Uskon työni tulkinnan olevan erilainen kuin alaa tuntemattoman tutkijan. Luotettavuutta lisää työn tekijän oma alan työkokemus. Lisäksi toimeksiantaja saa myös tärkeää tietoa oman henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

## 6.2 Kehittämisehdotuksia

Organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan kehittämällä palveluksessa olevien henkilöiden osaamista. Henkilöstön kehittämismenetelmiä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon henkilön tiedot, taidot ja kyvyt. Tärkeintä olisi, että jokainen henkilöstöön kuuluva voisi halutessaan valita henkilökohtaisen kehityssuunnitelmaansa joko lyhyellä tietojen päivittämisellä tai suorittamalla jonkin määrän opintoviikkoja jossakin koulussa tai kehittämällä itseään muulla tavoin, itselleen sopivalla tavalla. (Kauhanen 2009, 155.)

Yleisin tapa henkilöstön kehittämistä on opiskelu alan ammatillisessa oppilaitoksessa tai aikuiskoulutuskeskuksessa. Henkilöstön kehittämismenetelmiä on joko työpaikalla tapahtuva tai työpaikan ulkopuolella tapahtuva oppiminen. (Kauhanen 2009, 155.) Omaehtoinen lisäkoulutus voi olla ammatti- tai erikoisammattitutkintoon tai tutkinnon osaan valmistavaa koulutusta. Näyttötutkinnon suorittaminen ilman valmistavaa koulutusta on myös mahdollista. Lisäkoulutus voi olla täydennyskoulutusta, jonka tavoitteena on ammatillisen osaamisen kehittäminen.

## 6.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Ollin catering-alan osaamistarveselvitys (2007) arvioi muun muassa, miten eri catering-alan organisaatioissa seurataan henkilöstön kehittämistarpeita ja miten ne määritellään. Jatkotutkimusaiheena voidaan tutkia, miten tulevaisuudessa työelämä pirstaloituu ja mikä merkitys on tällöin osaamisella ja mikä merkitys on erityisesti moniosaajilla tulevaisuudessa? Missä suhteessa alalla tulisi työskennellä moniosaajia ja erikoisosaajia?

Kilpailuetu saavutetaan nykypäivänä erikoistumisella, ja henkilöstön osaaminen on nykyään keskeinen osa yrityksen menestystä. Jatkotutkimusaihe voisi kartoittaa henkilöstön kehittämistämenetelmiä, kun tulevaisuudessa catering-alalla tuotetaan ruokapalveluja suurissa liikelaitoksissa toimivissa ruokapalveluyksiköissä.

#### 6.4 Opinnäytetyön arviointi

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää osaamiskartoituskysely Lappeenrannan palvelukeskuksen lounasravintolan henkilöstön osaamistasosta ja koulutustarpeista. Osaamiskartoituslomakkeella saatiin kartoitettua, millaista osaamista organisaatiossa on jo olemassa ja millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Toimeksiantaja olisi saanut osaamiskartoituksesta tarkemmat tulokset, jos vastausprosentti olisi ollut korkeampi. Koska vastausprosentti jäi alhaiseksi, ei voida tehdä yleisiä johtopäätöksiä. Tärkeintä tuloksissa on kuitenkin, että tulosten avulla henkilöstö saa lisäkoulutusta heidän tarpeidensa mukaan. Lisäksi tutkimustuloksia voidaan hyvin hyödyntää esimerkiksi kehityskeskustelujen pohjana ja rekrytoinnissa, jossa uuden henkilön osaamisprofiilin määrittäminen tarkentuu ja helpottuu.

Omat ylemmän ammattikorkeakouluopinnot alkoivat syksyllä 2009, ja kesällä 2010 löytyi kiinnostava aihe opinnäytetyöhön. Syksyllä työn teoria osa syntyi lähdemateriaalia lukemalla. Marraskuussa henkilöstö vastasi laatimaani kyselyyn, joulukuussa purin tutkimustulokset ja tammikuussa 2011 analysoin tutkimustuloksia. Koko opinnäytetyöprosessin ajan perehdyin kirjallisuuteen ja sain kokonaiskuvan oppimisesta, osaamisesta ja ammattitaidosta. Oma ammattitaitani piti mielenkiintoa yllä koko prosessin ajan. Oma ammatillinen kasvuni on ollut merkittävä: olen oppinut tutkimuksen tekemistä ja katsonkin, että suurin hyöty opinnäytetyöstäni on itselleni ja toimeksiantajalle. Opinnäytetyön avulla pystyn syventämään omaa ammatillista osaamistani. Tuloksista on myös hyötyä omalle työpaikalleni, alan ja kokonaisen koulutusohjelman kehittämisessä.

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa palvelukeskuksen henkilöstön tämän hetken osaamista ja selvittää heidän mahdollista koulutustarvettaan. Osaamiskartoituksen tavoitteeseen päästiin, kyselyyn vastanneiden ammattitaito kartoitettiin ja heidän ammattitaitoonsa liittyvät keskeiset vahvuudet ja kehittämisaalueet löytyivät osaamiskartoituksen avulla.

Työn ulkopuolelle rajattiin täydennyskoulutuksen ja muiden koulutusvaihtoehtojen kartoitus. Tulokset eivät kuitenkaan kuvaa koko organisaation henkilöstön osaamista, koska näin pienellä aineistolla ei voida saavuttaa täyttä luotettavuutta eivätkä tutkimuksen tulokset ole yleistettävissä, mutta suuntaa se antaa henkilöstön osaamisesta ja kehittämiskohteista. Mielestäni näin suppeasta kyselystä ei voida tehdä kovinkaan yleistäviä johtopäätöksiä, mutta palvelukeskussäätiölle tulokset antavat viitteitä, minkälaisia ammattitaidon päivittämistä henkilöstö tarvitsee jatkossa.

Kyselyn tulokset osoittivat, että palvelukeskussäätiön asettamiin tavoitteisiin päästiin. Osaamistaso arvioitiin hyväksi, kun henkilöstö arvioi omaa taloudellista työskentelyään. Henkilöstö on hyvin ymmärtänyt omavalvonnan merkityksen ja heillä on hyvät taidot noudattaa elintarvikelakia.

Pohdin koulutuksen vastaavuutta catering-alan suurtaloukokin työhön tämän kyselyn tulosten pohjalta. Tutkimuksessani tuli esiin, että niin sanottu moniammatillisuus, on korostuvat alalla ja työnkuva on nykyään laaja-alainen.

Vuoden 2 000 opetussuunnitelman mukaan valmistuneet kokit osasivat alan perustaidot ja osoittivat osaamisensa työelämän tehtävissä. Kokkien, jotka tulevat valmistumaan vuoden 2010 tutkintoperusteiden mukaan, ammattitaitovaatimukset on tarkasti määritelty ammattiosaamisen näyttöjen arviointikriteereissä. Heidän osaamistaan arvioidaan erityisesti ammatillisen näytön perusteella. Ammatillisessa peruskoulutuksessa pyritään tulevaisuudessakin antamaan laaja-alaiset ammatilliset perusvalmiudet ja työelämän edellyttämä ammattitaito jossakin tutkinnon osa-alueessa. Tällöin perustutkinnon suorittaneet voivat sijoittua erilaisiin tehtä-

viin työelämään ja suoriutua alansa vaihtelevista tehtävistä myös muuttuvissa oloissa ja kehittää ammattitaitoaan läpi elämän.

Nykyään alan työntekijöihin kohdistuu korkeita vaatimuksia, sillä yhteiskunnassa tapahtuu nopeita muutoksia, kehittyvä teknologia muuttaa perinteisiä ammattirakenteita ja ammattitaitovaatimuksia. Tietojen ja taitojen päivittämisen tarve kasvaa työyhteisöissä, sillä nopea yhteiskunnallinen muutos tuo työhön jatkuvasti uusia trendejä ja haasteita. Työntekijöiltä voidaan odottaa vuorovaikutus- ja tiimityötaitoja, sekä päätöksentekovalmiutta koulutuksen opetussuunnitelman mukaisesti. Alalla edellytetään vahvaa kädentaitoja, ja työelämä odottaa työntekijöiltä, että kädentaitojen lisäksi on hallittava muutakin kuin opetussuunnitelma sisältää, ennen kaikkia palveluammattissa tarvitaan tulevaisuudessa oikeaa asennetta.

Tulevaisuudessa palvelutoimintaa ohjaa yhä enemmän liiketalouden periaatteet. Toiminnalle asetetaan tuottovaatimuksia, joiden täyttämiseksi on pyrittävä myymään enemmän vähemmän kiintein kustannuksin. Lisämyynnin hankinta on edellytys tuottavalle toiminnalle. Mielestäni palvelukeskuksen lounasravintola Laura on jatkossakin luonteva paikka asiakkaiden merkkipäiväjuhlille ja myös muistojuhlille. Lisämyyntimahdollisuuksia on, ja niitä tulee hyödyntää ennakkoluulottomasti. Lisämyynnillä saadaan työhön vaihtelua, jota yhä useampi arvostaa rutiinien sijaan omassa työssään.

Ammattitaidottomat ja alaan sitoutumattomat henkilöt ovat alalle turvallisuusriski, joten on tärkeää, että alalle hakeutuu tulevaisuudessakin koulutettua ja motivoitunutta työvoimaa. Kuten jo aikaisemmin tässä työssä on tuotu esiin, yrityksen toiminnan lähtökohta on henkilöstön osaaminen. Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on tulevaisuudessa koulutetun työvoiman tarpeiden vastaaminen kysyntään.

Ala tulee olemaan tulevaisuudessakin matalapalkkainen, ja epätyypilliset työsuhteet lisääntyvät. Toimintatavat uudistuvat ja ajankäyttö tehostuu. Ammattitaitoisen henkilökunnan löytäminen on hankalaa, eteenkin jos palkkaus ja alan arvostus eivät kohene. Työhön omistautuvaa ja sitoutunutta ammattikuntaa ei välttämättä löydy helpolla.

Ollin catering-alan osaamistarveselvitys (2007) korosti moniosaajien tarvetta ja painotti uusien työntekijöiden rekrytoinnissa moniosaamista. Osaamisvaatimukset ovat hyvin korkeat. Henkilön tulee ymmärtää omavalvonnan merkitys ja ruoan turvallisuuteen liittyvät riskit. Työntekijöiden vastuu kasvaa, kun elintarvikevalvonta on siirtynyt käytännön tasolle. Henkilön tulee tuntea erityisruokavaliot ja muuntaa ne asiakaslähtöisiksi ja hänen tulee tuntea teknologia. Lisäksi hänen tulee noudattaa taloudellisuutta ja valmistaa monipuolisesti hyvää ruokaa unohtamatta luovuutta ja ruoan silmäniloa. Asiakaspalvelu edellyttää henkilöltä oikeaa asennetta, ja hänen tulee palvella asiakasta tämän erityistoiveita noudattaen. Tietokonepohjaiset kassajärjestelmät ja ammattialan tietokoneohjelmat edellyttävät tietoteknisiä valmiuksia. Alalla selviytyäkseen henkilön tulee hallita keittiön kokonaistoiminta. Käytännön käden taitoja tarvitaan alalla, mutta niiden rinnalle myös muuta osaamista. Uudet valmistusmenetelmät, teknologin kehitys ja sen omaksuminen, hyödyntäminen ja uudentyyppiset elintarvikkeet uudistavat osaamistarpeita jatkossa. Osaamisvaatimuksina pidetään erittäin tärkeänä oman työn suunnittelua, sen kehittämistä ja organisointia.

Ollin catering-alan osaamistarveselvitys(2007) ja osaamiskartoituksen tutkimustulokset ovat hyvin samanlaisia. Kyselyn tuloksista tuli selkeästi esille, että työn mielekkyys edellyttää, että hallitsee työnsä. Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen kulkevat käsi kädessä. Työhyvinvoinnin yksi perustekijä on, että työntekijä kokee osaavansa työnsä. Hyvää työmotivaatiota pidetään yllä, kun henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoaan. Muuttuvassa maailmassa vastuu osaamisen kehittämisestä jakaantuu työntekijän ja työnantajan kesken. Työnantaja kannustaa ja luo edellytykset osaamisen kehittämiselle, mutta viime kädessä työntekijällä on vastuu omasta osaamisesta.

## LÄHTEET

A.C.Nielsen Finland. 2008 verkkosivut. HORECA-rekisteri [verkkajulkaisu] [viitattu 2.9.2010]. Saatavissa: [www.acnielsen.fi](http://www.acnielsen.fi)

Ahonen, G. & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WSOY.

Ammattinetti. [verkkajulkaisu]. Ravitsemispalvelut [viitattu 19.8.2010]. Saatavissa:

[http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat?p\\_p\\_id=akysearchammattiala\\_INSTANCE\\_6tRI&p\\_p\\_action=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=1&](http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat?p_p_id=akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&)

Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2010. Osaava henkilöstö – menestyvät yritykset. Ek:n koulutus- ja työvoimapolitiittiset linjaukset vuoteen 2015. [verkkajulkaisu]. [viitattu 29.8.2010]. Saatavissa: <http://www.ek.fi>

Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittämä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. HAMK Ammatillisen ammattikorkeakoulun julkaisuja 4/2006. Hämeen ammattikorkeakoulu: Hämeenlinna.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. Ek:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008. [verkkajulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto 2010. [viitattu 30.9.2010]. Saatavissa: <http://www.ek.fi>

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 3. painos. Euroopan Yhteisö: Rakennerrahastot Helsinki: Educa- instituutti.

Jokinen, P., Laine, H. & Lampi, R. 2002. Ammattikeittiön laitteet ja työvälineet. Porvoo: WSOY.

Juuti, P. & Vuorela T. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-kustannus.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Yrityskirjat.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 painos. Helsinki: WSOY.

Kaikkonen, A., Mäkynen, T., Tiusanen, M & Viinikka, E. 2010. Kokkiprokkis. WSOYpro.

Koppanen, P. 2001. Näkemyksiä ruokapalvelualasta Suomessa 2015. Pro gradu - tutkielma. Kotitalous. Kotitalous-, kuluttaja- ja ravitsemisalan ammattilehti 2/2003, 8 – 9.

Kuntien eläkevakuutuksen verkkosivut. [verkkójulkaisu]. Kuntien eläkevakuutus [viitattu 1.10.2010]. Saatavissa:  
[http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4247/Kaistila\\_esimtyo\\_140905.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Kaistila_esimtyo_140905.pdf)

Lampi, R., Laurila, A & Pekkala M-L. 2009. Ruokapalvelut työnä. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lehtinen, E. 2008. Tulevaisuuden keittiössä ei selviä vain napin painamisella. Aromi 6/2008, 32 - 33.



Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. UNIpress. Suomi.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge –Creating Company. New York. Qxford University Press.

Knowledge Creation –Methods and Practise to Increase Social and Cultural Impact [verkkojulkaisu]. Aalto Nonaka Workshop [viitattu 5.11.2010]. Saatavissa: <http://www.dipoli.tkk.fi/hankkeet/orkesterointiinno/nanoka/seci.pdf>

Opetushallitus. 2000. Catering-alan perustutkinto. Ammatillisen peruskoulutuksen opetussuunnitelman ja näyttötutkintojen perusteet. Helsinki.

Olli, H. 2007. Osaamistarveselvitys catering-alalla julkinen ruokapalvelu 2007. [verkkojulkaisu]. Opetushallitus. [viitattu 15.9.2010]. Saatavissa: [http://www.oph.fi/julkaisut/2007/osaamistarveselvitys\\_catering\\_alalla](http://www.oph.fi/julkaisut/2007/osaamistarveselvitys_catering_alalla)

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetua. Porvoo: WSYpro.

Palvelukeskussäätiö, vuosikertomus 2009.

Palvelut 2020-Osaaminen kansainvälistyvässä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti [verkkojulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto 2006. [viitattu 29.8.2010]. Saatavissa: <http://www.ek.fi>

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma: Jyväskylä.

Poromäki A. Ravintolapäällikkö. Lappeenrannassa Palvelukeskussäätiö. Haastattelu 3.8.2010.

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

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY.

Senge, P. M. 1990. The Fifth Discipline : The art & Practise of the Learning Organization. New York. Currency: Doubleday.

Toivonen, V-M. & Asikainen R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso. Mielikirjat: Helsinki.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum: Jyväskylä.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Kolmas painos. Inforviestintä Oy. Keuruu.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Hämeenlinna.

Vuollet, A. 2008. Ruokapalvelun haasteet. Ammattitaitoinen henkilökunta voi kääntää tulevaisuuden haasteet voitoksi. Aromi 5/2008, 52 - 53.

## LIITE 1 KYSELY

Tämä osaamiskartoitus on osa ylemmän amk:n opintojani. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa sinun tämänhetkistä osaamista ja mahdollisia kehittämistarpeita. Vastaamalla kyselyyn, rastittamalla sopivimman vaihtoehdon, sinulla on mahdollisuus omalta osaltasi vaikuttaa työsi kehittämiseen.

Vastaa kaikkiin kysymyksiin oman mielipiteesi mukaan kriittisesti ja rehellisesti. Mielipiteesi on tärkeä, jotta selvitys onnistuisi ja siitä tulisi luotettava. Vastauksesi käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä sitä käytetä muihin tarkoituksiin.

Kiittäen, Kati Alho

**Lappeenrannan Palvelukeskussäätiö**

**Lounasravintola Laura**

**OSAAMISKARTOITUS 12.11 – 19.11.2010**

## LIITE 1/2

### PERUSTIEDOT

#### 1. Tehtävänimike

- Kokki
- Ateriakuljetusvastaava
- Ateriakuljettaja
- Ravitsemistyöntekijä
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

#### 3. Miten tyytyväinen olet työsuhteesi luonteenseen

- Erittäin tyytyväinen
- Jokeenkin tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Jokseenkin tyytymätön
- Tyytymätön

#### 2. Työsuhde

- a)
- Vakinainen
- Määräaikainen
- b)
- Kokopäiväinen
- Osa-aikainen
- Osa-aikaeläkeläinen

#### 4. Työsuhteen kesto

- Alle 2 vuotta
- 2- 10 vuotta
- 10 -20 vuotta
- yli 20 vuotta

**5. Viimeisin koulutus tai tutkinto**

- Ammatillinen perustutkinto ammattikoulussa
- Ammattitutkinto
- Kaupallinen koulutus
- Ammattikorkeakoulutus
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**6. Koulutuksen tai tutkinnon nimi:** \_\_\_\_\_

**Valmistumisvuosi:** \_\_\_\_\_

**Jos opiskelet tällä hetkellä niin missä ja mitä?** \_\_\_\_\_

**7. Vastaa, seuraavaan kysymykseen vain, jos osallistut kokkien työnkiertoon**

- Työskentely kierrossa tuo työhön mukavaa vaihtelua
- Työskentely kierrossa tekee työskentelystä vaativamman
- Työkierto toimii, jos kaikki kiertoon kuuluvat omaavat pitkän työkokemuksen alalta
- Työkierto toimii, jos kaikilla osallistujilla on aito kiinnostus osallistua kiertoon

8. Miten kuvailisit useimmiten tahtia työpai-  
kallasi ?

- Pääasiassa rauhallista
- Vaihteleva ajan ja päivän mukaan
- Melko kiireinen
- Erittäin kiireinen

9. Koen työni haasteelliseksi ?

- Aina
- Usein
- Harvoin
- En juuri koskaan

10. Koen työni mielekkääksi ?

- Aina
- Usein
- Harvoin
- En juuri koskaan

11. Olen mielestäni motivoitunut työntekijä ?

- Aina
- Usein
- Harvoin
- En juuri koskaan









LIITE 1/8

15. PUHTAANAPITO	Osallistuminen tehtäviin						Osaamisen taso				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Astiahuolto											
Koneiden ja laitteiden puhdistus											
Työtilojen ja kylmiöiden puhdistus											
Omavalvonta puhtaanapidossa											

16. Vastaako tämänhetkinen ammatillinen koulutus työelämän tarpeita ?

Kyllä

Ei, perustele vastauksesi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. Jos vastasit edelliseen ei, niin mitä asioita opiskelijoille pitäisi mielestäsi opetuksessa enemmän korostaa ?

Ruoanvalmistuksen perustaitoja

Erityisruokavalioita

Asiakaspalvelua

Omavalvontaa

Koneiden ja laitteiden teknologia

Valmiuksia toimia catering-alan eri tehtävissä

Työelämään tarvittavia taitoja

Muu, mikä ? \_\_\_\_\_

**KEHITTÄMISALUEET**

**18. Haluan kehittää ammattitaitoani tulevaisuudessa,**

**rastita haluamasi koulutuskohte**

**Ruoanvalmistus**

**Asiakaspalvelu**

**Omavalvonta**

**Erityisruokavaliot**

**Juhla- ja pitopalvelu**

**Puhtaanapito**

**Koneiden ja laitteiden käyttö**

**Vuorovaikutustaidot**

**Muu, mikä ? \_\_\_\_\_**

**KOULUTUSHALUKKUUS**

**19. Olen kiinnostunut suorittamaan**

- Catering-alan perustutkinto**
- Kokin ammattitutkinto**
- Ammattitutkinnon osatutkinto**
- Minulle riittää 1- 2 päivän koulutus vuodessa**
- En ole kiinnostunut koulutuksesta tällä hetkellä**
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_**

**20. Millaisia muita koulutukseen ja osaamiseen liittyviä tekijöitä haluaisit tuoda esiin ?**

---

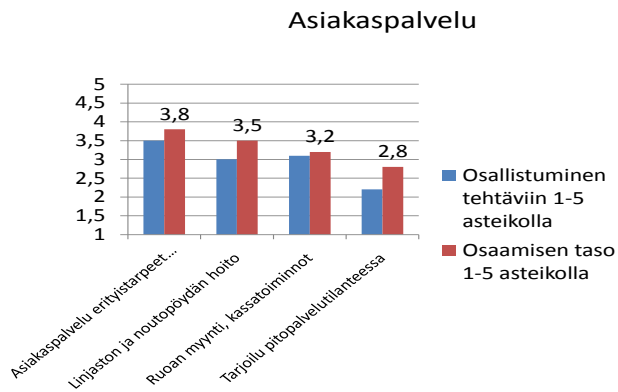
---

---

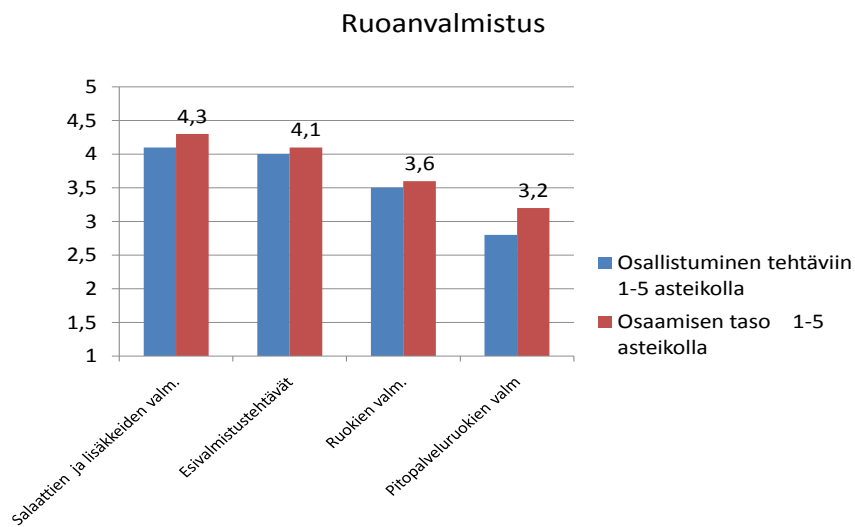
**Kiitos vastauksistasi !**

## KYSELYN TULOKSET

### Nykytilan kartoitus: asiakaspalvelua

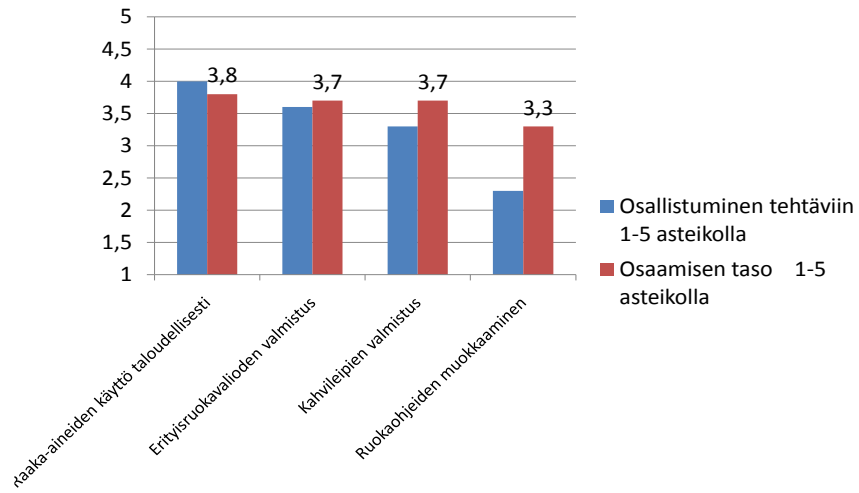


### Nykytilan kartoitus: ruoanvalmistus, kyselyssä oli 10 eri osa-aluetta.

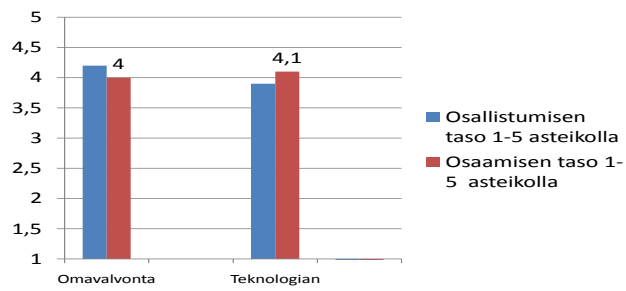


## LIITE 2/ 2

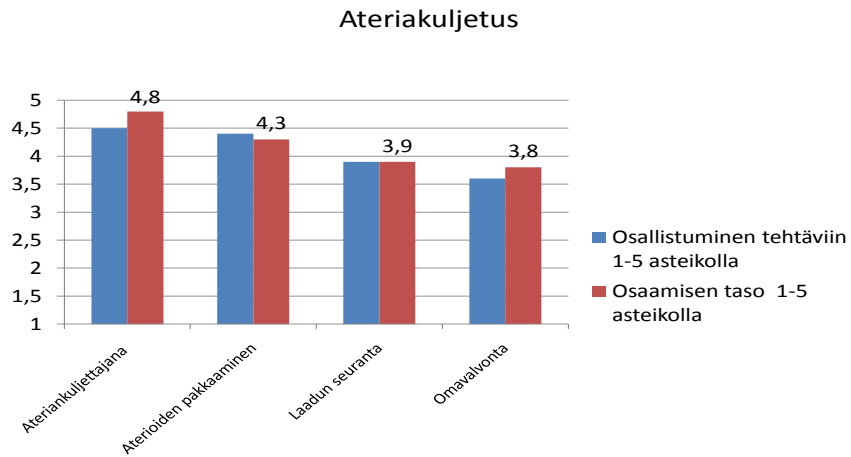
### Ruoanvalmistus



### Ruoanvalmistus



Nykytilan kartoitus: ateriakuljetus.



Nykytilan kartoitus: puhtaanapitoa.

