



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Esimiesten osaamisen kehittäminen - Esimerkkinä Invalidiliiton Asumispalvelujen ateriapalvelu

Halonen, Sinikka

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Esimiesten osaamisen kehittäminen -
Esimerkkinä Invalidiliiton Asumispalvelujen ateriapalvelu

Halonen Sinikka
Palveluliiketoiminnan
koulutusohjelma (Ylempi AMK)
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2013

Halonen, Sinikka

Esimiesten osaamisen kehittäminen - Esimerkkinä Invalidiliiton Asumispalvelujen ateriapalvelu

Vuosi 2013 Sivumäärä 74

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on ateriapalveluista vastaavien esimiesten ammatillisen osaamisen kehittäminen Invalidiliiton Asumispalveluissa. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa esimiesten ammatillisen osaamisen kehittämistarpeita liittyen ateriapalvelujen toiminnan muutoksiin. Lisäksi tutkimuksella haluttiin selvittää, miten osaamisen johtamisen käytäntöjä yksikkö- tai organisaatiotasolla pitää mahdollisesti kehittää, jotta ne tukisivat esimiesten opimista ja osaamisen kehittämistä.

Ateriapalvelujen toiminnan muutokset, joita tässä opinnäytetyössä kuvataan, tapahtuivat vuosina 2010 - 2012.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluja ja työryhmätyöskentelyä. Haastateltavia esimiehiä oli kuusi. Työryhmätyöskentely oli kertaluonteinen ja sen tulokset esitettiin raportissa siinä muodossa, kuin ne kirjattiin työryhmätyöskentelyn aikana. Teemahaastattelujen analyysi tehtiin sisällönanalyysia käyttäen. Tutkimustuloksien yhteenvedossa työryhmätyöskentelyn ja teemahaastattelujen tuloksia verrattiin keskenään ja tehtiin johtopäätökset esimiesten osaamisen kehittämisen tarpeista.

Tutkimustulosten mukaan esimiehet suhtautuivat myönteisesti ateriapalvelujen toimintamallien muutoksiin. Yhtenäiset toimintatavat koettiin vahvuutena. Esimiesten mielestä ammatillinen osaaminen oli parantunut ateriapalvelujen toiminnan muutosten myötä ja keittiön toimintoja oli kehitetty tavoitteiden mukaisesti.

Tutkimuksen mukaan keskeisimmät esimiesten osaamisen kehittämistarpeet liittyivät ruokatuotantoprosessin suunnitteluun ja kehittämiseen, kuten nykyaikaisten ruoanvalmistusmenetelmien oppimiseen, työn organisointiin ja työajan käytön tehostamiseen. Tärkeänä kehittämisen kohteena koettiin myös henkilöstön yhteistyön vahvistaminen yksikkö- ja organisaatiotasolla sekä luovuuden ja innovatiivisuuden lisääminen omassa työssä. Lisäksi esimiesten mielestä heidän johtamistaidoissaan oli kehitettävää liittyen henkilöstö- ja talousasioiden johtamiseen.

Tutkimuksessa esille nousseet esimiesten osaamisen kehittämistarpeet ovat sellaisia, joiden vahvistaminen parantaa esimiesten ammatillista osaamista ja edistää ateriapalvelujen toiminnan muutokselle asetettuja tavoitteita. Tutkimustuloksista saatua tietoa voidaan hyödyntää esimiesten osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa myös laajemmin organisaatiossa.

Asiasanat ateriapalvelu, esimies, osaamisen johtaminen, muutos, yksilön osaaminen

Halonen, Sinikka

Management skills development at Invalidiliitto Housing services

Year	2013	Pages	74
------	------	-------	----

The purpose of this thesis project was to investigate how to develop the professional skills of food service managers` at Invalidiliitto Housing services. The thesis identifies the managers` development needs for professional skills in relation to changes in food service operations. An additional purpose of the research was determine how knowledge management practices at the unit or organizational level may need to be developed in order to support the managers` learning skills development.

The changes in the food service activities which are described in this thesis occurred in 2010 - 2012.

The methods of research have been theme interviews and group work. The interviewees numbered six participants. The working group was non-recurring and the results have been presented in the report as they were recorded during the group work. The interviews were analysed using content analysis. The results of the working group and theme interviews are compared with each other in the summary of the research results and conclusions are presented regarding the managers` skills development needs.

According to the research results the managers` experience was that the changes in food service operations were positive and the common ways of working were seen as strength. The managers felt that their professional skills had developed due to changes in food service operations. The managers had also developed food service operations of the kitchens in accordance with the objectives.

According to the survey the most important needs for managers` skills development were in the area of food production process design and development, for example the new skills required for modern food-production, work organization and how to use working time more efficiently. An important target of development was also seen as the strengthening of co - operation between the staff at departmental and organizational levels. Also increasing creativity and innovativeness were seen as important targets of development. According to the managers there is a need for skills improvement in areas related to human resources and financial operations.

The results of the study suggest that the managers` skills that need to be developed are those which improve professional competence and promote the targets of changing the food service operation. From the results obtained information can be utilized in the development of the managers` skills and leadership in the wider organization.

Keywords food service, management, knowledge management, change, individual`s knowledge

Sisällys

1	Johdanto.....	9
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	9
1.2	Opinnäytetyön rajausta ja tutkimusmenetelmät	10
1.3	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	11
1.4	Opinnäytetyön rakenne	12
1.5	Aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia	12
2	Invalidiliiton Asumispalvelut Oy	15
2.1	Toimintaympäristön esittely	15
2.2	Ateriapalveluiden suunnittelun ja tuottamisen lähtökohdat	16
2.3	Ateriapalvelujen toiminnan muutoksia vuosina 2010 - 2012	17
3	Osaamisen johtaminen	18
3.1	Osaamisen johtamisen lähtökohdat ja tärkeys	19
3.2	Osaamisen johtamisen määritelmä	19
3.3	Yksilön ja organisaation osaamisen määritelmät	20
3.3.1	Yksilön osaamisen muodostuminen	21
3.3.2	Organisaation osaamisen kehittäminen - oppiva organisaatio	23
3.4	Organisaation osaamispääoma	24
3.4.1	Organisaation osaamisen johtamisen rakenteet	24
3.4.2	Esimiehen johtamisosaaminen	25
3.5	Työelämän muutostilanteita	27
3.5.1	Muutosvastarinta	28
3.5.2	Muutoksen johtaminen	28
3.6	Yhteenveto osaamisen ja muutoksen johtamisesta	29
4	Tutkimuksen toteutus	31
4.1	Tutkimusmenetelmät	31
4.1.1	Työryhmätyöskentelyn toteutus	31
4.1.2	Yksilö teemahaastattelujen toteutus	33
4.1.3	Sisällönanalyysi menetelmänä	35
4.2	Tutkimustulokset	37
4.2.1	Työryhmätyöskentelyn tulokset	37
4.2.2	Teemahaastattelun tulokset	40
4.3	Tutkimustulosten yhteenveto	48
4.3.1	Esimiesten osaamisen kehittämistarpeet	48
4.3.2	Osaamisen kehittämistarpeet yksikkö- ja organisaatiotasolla.....	52
5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	54
6	Pohdinta	55
	Lähteet	60

Kuviot	63
Taulukot	64
Liitteet	65

1 Johdanto

Elämme palveluyhteiskunnassa. Viimeisten vuosikymmenten aikana palvelujen rahassa mitattava arvon osuus on kasvanut nopeasti ja kehittyneissä maissa se on ollut jo pitkään yli 50 % bruttokansantuotteesta. Suomessa palveluiden osuus on kaksi kolmasosaa bruttokansantuotteesta. Palvelualat työllistivät 1,8 miljoonaa henkilöä vuonna 2011. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.) Nykyään palveluilla kilpaillaan alasta riippumatta. Perinteisten teollisuuden yritystenkin liikevaihdosta tulee suuri osa erilaisten palveluiden myynnistä, joten todellisuudessa palvelujen osuus kansantaloudessa on vielä suurempi.

Kilpailu markkinoista ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö edellyttävät organisaatioilta joustavuutta ja valmiutta tehdä nopeitakin muutoksia toiminnan kehittämiseksi. Palveluliiketoiminnan kehittäminen alasta riippumatta on välttämätöntä, sillä toimintaa on jatkuvasti arvioitava kannattavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta. Viitala (2005, 63) on todennut, että kilpailuetua ei saavuteta vain paremmalla palvelulla tai laadukkaimmilla tuotteilla, vaan taustalla on aina osaaminen. Kilpailun kohteeksi markkinoilla nousee siis aina myös osaamisen kehittäminen ja osaamisen laatu.

Tässä opinnäytetyössä palveluliiketoiminnan kehittämistä tarkastellaan osaamisen johtamisen näkökulmasta. Ojala (2000, 29) on tullut johtopäätökseen, että yrityksen kilpailukykyä parantaa parhaiten yksilöiden ja organisaation osaaminen. Hänen mielestään organisaation elinehto on jatkuva uusiutuminen ja kyky oppia kilpailijoita nopeammin. Yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan automaattisesti edistä organisaation oppimista, jollei osaamista johdeta.

Tutkimuksen toimintaympäristönä on Invalidiliiton Asumispalvelut Oy. Yrityksen pääomistaja on Invalidiliitto ry, joka on tunnettu vammaisten valtakunnallinen etujärjestö. Invalidiliiton Asumispalvelut Oy on Invalidiliiton tytäryhtiö, joka on perustettu vuonna 2006. Asumispalvelujen lisäksi yhtiö tarjoaa erilaisia tukipalveluja asiakkailleen. Palveluja pyritään kehittämään jatkuvasti eri asiakasryhmien tarpeiden mukaan.

Samoin kuin kaikilla aloilla myös vammaispalvelualalla kilpailu markkinoista on kiristynyt viime vuosien aikana. Esimerkiksi kunnat, jotka ovat Invalidiliiton Asumispalvelujen suurimpia maksaja-asiakkaita, kilpailuttavat ostopalvelunsa entistä tarkemmilla kriteereillä. Myös muut toimintaympäristön muutokset, kuten vammaisten ja vanhusten palveluita säätelevät lait, asetukset ja suositukset ovat tiukentuneet entisestään, joten yhtiön on kyettävä kehittämään toimintaansa kokonaisvaltaisesti kaikissa toiminnoissa.

Yhtiön toiminta perustuu laatujohtamisen malliin. Toimintaa on kehitetty vuodesta 2011 ISO 9001-standardiin perustuvan laatujohtamisen mukaisesti. Laatujohtamisen käyttöönoton

tavoitteena on ollut luoda aikaisempaan verrattuna kilpailukykyisempiä, yhtenäisempiä, laadukkaampia, kustannustehokkaampia ja paremmin arvioitavissa sekä mitattavissa olevia toimintamalleja yhtiön johdon ja henkilöstön käyttöön. Yhtenäiset toimintamallit mahdollistavat toiminnan kehittämisen konsernin strategian ja liiketoimintasuunnitelman mukaisesti.

Opinnäytetyön tutkimuskohteena ovat olleet Invalidiliiton Asumispalvelujen ateriapalveluista vastaavat esimiehet ja ateriapalveluiden toimintamallien muutokset. Ateriapalveluiden toiminnan muutokset, toimintamallien yhtenäistäminen ja kehittäminen perustuvat käyttöön otettuun ISO 9001-laaturjestelmään sekä tarpeeseen tehostaa ateriapalvelujen toimintaa kokonaisvaltaisesti. Ateriapalveluiden muutosprosessi on käynnistetty vuoden 2010 lopulla. Muutokset ovat kohdistuneet ruokatuotannon prosesseihin ja työtehtäviä koskevien toimintamallien uudistamiseen.

Kun toimintaa muutetaan ja kehitetään, vaikuttaa se myös ammatilliseen osaamiseen. Ruokapalveluala on yleisesti tarkastellen ala, jossa kehitys menee nopeasti eteenpäin. Sen on mahdollistanut uudistuva teknologia ja elintarviketeollisuuden jatkuvasti lisääntyvä tarjonta. Elintarvikkeiden esikäsittelyaste on korkea ja valmisruokatarjonta lisääntyy jatkuvasti. On tärkeää, että henkilöstö ammattikeittiöissä osaa perinteisen ruoanvalmistuksen lisäksi hyödyntää uusinta teknologiaa sekä valmistaa ruokaa pitkälle esikäsitellyistä tuotteista.

Tutkimuskohteena olleiden ateriapalveluista vastaavien esimiesten ammattitaitovaatimukset ovat kasvaneet muutosten myötä, kun käyttöön on otettu uutta teknologiaa ja ruoanvalmistusmenetelmiä. Toimintaa on pitänyt muuttaa, sillä kaikkea ei enää ole tarkoitus tehdä itse. Se, mikä on järkevää ostaa valmiina, ostetaan.

Tutkimus esimiesten ammatillisen osaamisen kehittämisestä opinnäytetyönaiheena on ajankohtainen, koska muutos, uuden oppiminen ja toiminnan kehittäminen ovat Invalidiliiton Asumispalvelujen lisäksi alasta riippumatta organisaatioissa arkipäivää. Osaaminen ja oman työn hallinta vaikuttavat työn tulokseen ja toiminnan laatuun. Esimiesten ammatillisen osaamisen vahvistaminen etenkin muutoksessa on tärkeää, koska he voivat vaikuttaa esimerkillään hyvinkin paljon siihen, miten muu henkilöstö sitoutuu muutokseen ja miten muutoksen läpivienti onnistuu.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut selvittää esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna, miten heidän ammatillista osaamista voidaan kehittää. Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut myös nostaa esille kehittämiskohteita esimiesten osaamisen johtamisen menetelmiin ateriapalvelujen toiminnan muutoksessa (Taulukko 1).

<p>Opinnäytetyön tarkoitus on ollut nostaa esille kehittämis-kohteita esimiesten osaamisen johtamisen menetelmiin ateriapalvelujen muutoksessa.</p>	<p>Opinnäytetyön tavoite on selvittää, miten esimiesten ammatillista osaamista voidaan kehittää esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna.</p>
--	---

Taulukko 1: Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1) *Miten esimiesten osaamisen taso ja tehdyt ateriapalvelujen toimintamallien muutokset kohtaavat?*
- 2) *Missä asioissa esimiesten ammatillista osaamista voidaan kehittää?*
- 3) *Miten osaamisen johtamista organisaatiossa ja yksikötasolla voidaan kehittää, jotta se tukee parhaiten esimiesten osaamisen kehittämistä?*

1.2 Opinnäytetyön rajaus ja tutkimusmenetelmät

Invalidiliitto-konserni toimii myös koulutus- ja kuntoutussektorilla ja näitä palveluja tuottavissa yksiköissä on myös valmistuskeittiöt. Kuntoutus- ja koulutussektorin yksiköt eivät kuulu tämän tutkimuksen piiriin. Tutkimuskohteena on ollut vain Invalidiliiton Asumispalvelujen ateriapalveluissa toimivat esimiehet. Tutkimusmenetelminä on käytetty teemahaastatteluja ja työryhmätyöskentelyä. Tutkimusmenetelmien valintaan on vaikuttanut erityisesti se, että tutkimuksen kohderyhmään kuuluneet henkilöt työskentelevät eri puolilla Suomea.

Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että sen avulla pyritään tuottamaan syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksella pyritään selvittämään mieluummin suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimuksen syvällisyys sopii hyvin lähestymistavaksi kehittämistyöhön, jossa tutkimuskohteita on vähän. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52 - 53.)

Laadullisessa tutkimuksessa on keskeisellä sijalla ihminen sekä tutkimuksen kohteena että tutkimuksen tekijänä. Laadullisen tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on löytää tutkittavien näkökulma asiaan. Toisin sanoen tutkija pyrkii selittämään lähinnä ihmisten ajatuksia, käsi-

tyksiä, tuntemuksia ja tulkintoja, jotka perustuvat tutkittavan omakohtaiseen kokemukseen. (Puusa & Juuti 2011, 52.)

1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Ateriapalvelu

Invalidiliiton Asumispalveluissa ruokapalvelusta käytetään käsitettä ateriapalvelu.

Ateriapalvelu tässä yhteydessä voidaan määritellä samoin kuin catering-ala tai ruokapalvelu yleisesti ymmärretään. Olli (2007, 7) on määritellyt catering-alan ruokapalveluksi, joka tuottaa kodin ulkopuolella tapahtuvat ruokailut. Catering-alalla noudatetaan elintarvikealan lainsäädäntöä ja muita viranomaismääräyksiä.

Esimies

Työyhteisössä esimiehellä tarkoitetaan henkilöä, jolla on alaisia. Työssään esimiehen pitää huomioida alaiset, oma esimies, kollegat, työlle asetetut vaatimukset, organitoriset järjestelyt sekä johtamisjärjestelmät. (Åberg 2006, 64.)

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on strategialähtöistä tavoitteellista toimintaa, johon sisältyvät sekä yksilön että organisaation osaamisen kehittäminen. Tiivistetysti määriteltynä osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen. (Viitala 2005, 38; Virtainlahti 2009, 69.)

Muutos

Muutos, kehittäminen ja kehitys ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan. Organisaatiossa tapahtuvat useat, päällekkäiset tai jatkuvat muutokset voidaan käsittää myös kehittämiseksi. Keskeistä näille käsitteille kuitenkin on, että niin muutoksella kuin kehittämiselläkin on positiiviset tavoitteet. Niillä tavoitellaan entiseen verrattuna parempaa tilannetta, olipa kyse sitten organisaation tuloksellisuudesta, tuottavuudesta, toiminnallisista menestystekijöistä tai henkilöstön hyvinvoinnista. (Vakkala 2012, 49.)

Yksilön osaaminen

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, sosiaalisista, kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Osa yksilön osaamisesta on hiljaista tietoa. Hiljainen tieto sisältää vaikeasti dokumentoivia asioita, kuten intuitiota, henkilökohtaisia uskomuksia, tunteita ja mielipiteitä. (Ojala 2008, 50 - 52.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön raportti koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa on kuvattu opinnäytetyön yhteys tutkittavaan aiheeseen, opinnäytetyön lähtökohdat, tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, opinnäytetyön raportin rakenne, rajaus ja keskeiset käsitteet. Johdannossa on myös esitelty tutkimuksen aihepiiriin liittyviä aikaisempia opinnäytetöitä. Johdannon jälkeen raportin toisessa pääluvussa on esitelty tutkimuksen toimintaympäristö Invalidiliiton Asumispalvelut Oy. Luvussa on myös kuvattu ateriapalveluiden toiminnan muutoksiin vaikuttaneita taustatekijöitä, tehdyt toiminnan muutokset ja ateriapalveluista vastaavan esimiehen toimenkuvaan liittyviä tärkeimpiä velvoitteita.

Kolmannessa luvussa on esitetty opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka käsittelee osaamisen johtamista, johtajuutta ja erilaisia työelämän muutostilanteita sekä onnistuneen muutoksen läpivientiä. Tässä opinnäytetyössä on ollut keskeisellä sijalla ymmärtää osaamisen johtamisen merkitystä organisaation ja yksilön toiminnan kehittämisessä. Teoreettisen viitekehysten lähdeaineiston painotus on osaamisen johtamisen kirjallisuudessa. Sen lisäksi on ollut aiheellista tutkia, millainen on hyvä johtaja ja miten onnistunut muutos toteutetaan, koska opinnäytetyön tutkimuskohteena on ollut esimiesten osaamisen kehittäminen muutostilanteissa.

Luvussa neljä on kerrottu tutkimuksen toteutus, tulosten analyysiin käytetyt menetelmät, tutkimustulokset sekä tulosten yhteenveto. Viidennessä luvussa on tarkasteltu tutkimuksen luotettavuutta.

Raportin viimeinen, kuudes luku on pohdintaosio. Luvussa on arvioitu, miten tutkimustulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin ja ovatko tulokset hyödynnettävissä ateriapalveluista vastaavien esimiesten osaamisen kehittämisessä. Samoin on arvioitu, voiko tutkimustuloksia hyödyntää laajemmin organisaatiossa osaamisen johtamisen toimintamallien kehittämisessä. Luvussa on myös esitetty jatkotutkimusaiheita tälle opinnäytetyölle.

1.5 Aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia

Ruokapalveluiden toiminnan tai organisaation muutoksista aikaisemmin tehtyjä opinnäytetöitä löytyy sekä kunta- että yksityissektorilta. Esimiesten osaamisen kehittämistä muutoksessa ei ole tutkittu yhdessäkään tässä esitellyistä opinnäytetöistä (Taulukko 2). Toiminnan muutoksia, organisaatiomuutosta ja muutoksen johtamista on käsitelty lähinnä muutokseen osallistuneiden kokemusten kautta. Tässä alaluvussa on lyhyt tiivistelmä Haanpään (2012) ja Hepo-ojan (2010) tutkimuksen tuloksista, sillä heidän tutkimustensa sisältö on lähimpänä tämän opinnäytetyön aihealuetta.

<i>Tekijä ja ammattikorkeakoulu</i>	<i>Opinnäytetyön nimi ja asiasanat</i>
<i>Aromaa Tarja, 2007 Haaga-Helia ammattikorkeakoulu</i>	<i>Riihimäen ruokapalveluiden hallittu rakennemuutos Avainsanat: organisaatio, muutos, työhyvinvointi, henkilöstö, henkilöstöjohtaminen</i>
<i>Hellstén Tuija, 2009 Laurea- ammattikorkeakoulu</i>	<i>Ruokapalveluiden organisaatiomuutos Tammelan kunnassa työntekijöiden kokemana Avainsanat: muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, ruokapalvelut, työntekijät, viestintä</i>
<i>Karttunen Sari, 2010 Savonia- ammattikorkeakoulu</i>	<i>Muutosjohtamisen toimintamalli keskitettyyn tuotantomalliin siirryttäessä Avainsanat: benchmarking, keskitetty tuotantomalli, muutosjohtaminen, ruokapalvelut, osallistaminen</i>
<i>Haimakainen Marja-Leena & Pyykönen Marja 2010 Laurea- ammattikorkeakoulu</i>	<i>Johdon ja työntekijöiden kokemuksia ruokapalveluorganisaation muutoksessa Avainsanat: organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, muutoksen kokeminen, viestintä</i>
<i>Hepo-oja Milla, 2010 Laurea- ammattikorkeakoulu</i>	<i>Osaamisen johtaminen muutoksessa Case Lohjan sairaalan ateriatilausten tietoteknistäminen Avainsanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, muutos viestintä.</i>
<i>Haanpää Tiina, 2012 Lahden ammattikorkeakoulu</i>	<i>Johtamisjärjestelmän muutos kokemuksena Avainsanat: muutoksen merkitys, muutoksen kokeminen, prosessi</i>

Taulukko 2: Aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia

Hepo-oja (2010) on tutkinut osaamisen kehittämistä muutostilanteessa, jossa tutkimuksen kohteena ovat olleet sairaalan osastonhoitajat. Tutkimusongelma on ollut, kuinka johtaa

osaamista tietoteknisen ohjelman käyttöönottilanteessa, missä työntekijät ovat erilaisia tiedoiltaan ja taidoiltaan.

Kyseisen sairaalan osastolla oli siirrytty tilaamaan osaston potilaille ateriat tietokoneen välityksellä suoraan sairaalan keittiöstä. Aikaisemmin tilaukset oli tehty käsin paperilomakkeille. Hepo-ojan (2010) tutkimuksen keskeisimmät tutkimuksen johtopäätökset olivat, että muutosvastarinnan vähentämiseksi erityisesti viestinnän oikealla ajoituksella on keskeinen merkitys muutoksen läpiviennissä. Hepo-ojan (2010) mukaan jokaisella muutosprosessissa osallisella henkilöllä on oltava tieto ja ymmärrys muutoksen tavoitteista sekä merkityksestä omaan työhön ja kokonaisuuteen organisaatiossa.

Hepo-oja (2010) täsmentää myös, että jo muutosta suunniteltaessa ja koko muutosprosessin ajan johdon pitää kuunnella työntekijöiden edustajia, sillä he ovat oman työnsä asiantuntijoita. Esimiehillä on tärkeä rooli muutoksen johtamisessa, sillä heiltä vaaditaan kykyä johtaa ihmisiä yksilöinä muutostilanteessa. Yksilöt kokevat muutokset eri tavoin ja erityisesti muutosvastarintaa kokevat yksilöt kaipaavat kannustusta ja tukea. Lisäksi hyvistä tuloksista pitäisi myös palkita niitä, jotka ovat sitoutuneet muutokseen ja tekevät töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hepo-oja 2010, 55 - 56.)

Haanpää (2012) on tutkinut omassa opinnäytetyössään suuren konsernin johtamisprosessin muutosta ja henkilöstön perehdyttämistä muutosprosessin aikana Hyvinkään sekä Riihimäen alueella. Tutkimuksen piiriin on kuulunut kuusi ravintolaa ja kuusitoista työntekijää. Johtamisprosessin muutos oli koskenut koko konsernia. Tavoitteena oli ollut siirtyä yhtenäisiin johtamiskäytäntöihin kaikissa konsernin omistamissa ravintoloissa. Tutkimuksen keskeisin tavoite on ollut tuoda esiin henkilöstön kokemia tunteita muutosprosessin aikana.

Haanpään (2012) tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstön motivaatio ja innostus tehdä omaa työtään laski muutosprosessin aikana. Haanpään (2012) on tullut tutkimuksessaan samaan johtopäätökseen kuin Hepo-ojakin (2010), että muutoksen tarpeellisuus pitää selkeyttää kaikille työntekijöille heti alusta lähtien. Kun henkilöstö ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden ja merkityksen sekä kykenee peilaamaan sitä laajempaan kokonaisuuteen on annettujen tavoitteiden saavuttaminen helpompaa. Lisäksi Haanpään (2012) tutkimuksessa ilmeni, että uusien toimintamallien käyttöönoton perehdyttäminen olisi pitänyt selkeämmin valtuuttaa tietyille henkilölle toimipaikassa. Nyt perehdyttämisen epäselvyys oli aiheuttanut sekavuutta ja hämmennystä työntekijöiden keskuudessa. Tutkimustulosten perusteella Haanpää (2012), kuten Hepo-ojakin (2010), painottavat johdon ja esimiesten osaamista johtaa ihmisiä sekä innostaa työntekijöitä. Esimiehen tuki edistää työntekijöiden sitoutumista muutokseen. (Haanpää 2012, 44; Hepo-oja 2012, 55.)

2 Invalidiliiton Asumispalvelut Oy

Tässä luvussa esitellään aluksi Invalidiliiton Asumispalvelujen toimintaympäristö, yrityksen liikeidea ja henkilöstön osaamisen kehittämisen vastuutahot ja tavoitteet. Toisessa aluvussa kerrotaan ateriapalvelujen kehittämisen tavoitteista sekä ruokatuotannon suunnittelun ja toiminnan ohjauksen perustana olevasta lainsäädännöstä, asetuksista tai suosituksista. Kolmannessa aluvussa esitellään Invalidiliiton Asumispalveluiden ateriapalvelujen toiminnan muutoksia vuosien 2010 - 2012 aikana.

2.1 Toimintaympäristön esittely

Invalidiliiton Asumispalvelut Oy on Invalidiliitto ry:n tytäryhtiö, joka on perustettu vuonna 1938. Vuonna 2006 asumispalvelut yhtiöitettiin omaksi organisaatiokseen Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:ksi. Yhtiön päätoimialaa on asumis- ja hyvinvointipalvelujen tuottaminen vammaisille ja muille erityisryhmille. Vammaispalvelujen lisäksi asumispalveluja tuotetaan muistisairaille tai muuten ympärivuorokautista hoivaa tarvitseville vanhuksille jo useammalla paikkakunnalla. Invalidiliiton Asumispalvelujen tuotemerkki on Validia-palvelut. Validia-tuotemerkillä tuotetaan palveluasumisen lisäksi esimerkiksi vammaisille tarkoitettua päivätoimintaa sekä henkilökohtaista apua. Palveluiden maksaja-asiakkaita ovat kunnat ja vammaispalveluissa myös vakuutusyhtiöt. (Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n toiminta 2013.)

Huolimatta siitä, että Invalidiliiton Asumispalvelut on osakeyhtiö, sen toimintaa ohjaavat Invalidiliitto-konsernin strategia, arvot, johtamismenetelmät, henkilöstöpoliittiset linjaukset sekä laatu- ja politiikka (Invalidiliiton vuosikertomus 2011, 3). Invalidiliiton Asumispalvelut Oy on suurin suomalaisessa omistuksessa oleva vammaisten asumispalvelujen tuottaja. Invalidiliitto ry omistaa yhtiöstä 75 prosenttia ja Terveysrahasto Oy 25 prosenttia. Liikevaihto vuonna 2011 oli 63 miljoonaa ja työntekijöitä oli yli 1300. (Invalidiliiton vuosikertomus 2011, 31 - 32.)

Invalidiliiton henkilöstöstrategiassa painotetaan työhyvinvointiin, ammatillisuuden kehittämiseen ja yhtiön arvojen mukaiseen toimintaan liittyviä asioita. (Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n toimintapolitiikka 2013). Henkilöstösuunnittelu perustuu yhtiön liiketoimintasuunnitelman ja strategian mukaisiin tehtäviin sekä niistä johdettuihin toiminnan painopisteisiin ja osaamisvaatimuksiin. Tavoitteena on, että henkilöstön osaamista kehitetään ennakoivasti vastaamaan työssä vaadittavaa osaamista. Vastuu henkilöstön osaamisen kehittämisestä on yrityksen johtoryhmällä, aluejohtajilla ja yksiköiden esimiehillä. Yhtiön henkilöstöpäällikkö ja laatu- ja politiikka koordinoivat henkilöstön osaamista sekä vastaavat yhtiön yhteisten kehittämistoimien toteuttamisesta. (Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n henkilöstövisio ja -strategia 2010, 4 - 7.)

2.2 Ateriapalveluiden suunnittelun ja tuottamisen lähtökohdat

Kosusen (2012) mukaan ateriapalvelujen *toiminnan kehittämisen tavoitteena on tarjota eri asiakasryhmille kustannustehokkaasti tuotettua, laadukasta ja ravitsevuksellisesti oikein koostettuja, maukkaita aterioita*. Ateriapalveluita koskevat merkittävät päätökset ja toiminnan linjaukset päätetään yhtiön johtoryhmässä. Palvelujohtajan toimenkuvaan kuuluu ateriapalveluiden johtaminen.

Ateriapalveluista vastaavan esimiehen toimenkuvaan kuuluu päivittäisen työn organisointi ja osallistuminen operatiiviseen työhön. Hän vastaa kustannustehokkaasta toiminnasta ja osallistuu budjetin laadintaan sekä seuraa toiminnan ja talouden kehitystä, raportoi niistä esimiehelle ja tekee tarvittavat korjaustoimenpiteet. Toimenkuvaan kuuluu toteuttaa verkostoyhteistyötä ja huolehtia oman yksikkönsä viestinnästä. Esimies pitää kehityskeskustelut alaisilleen, jos heitä on kaksi tai enemmän, sekä vastaa oman toimintonsa perehdytyksestä. (Palveluvastaavan toimenkuva 2011.)

Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n ateriapalvelujen toiminnan kehittäminen käynnistettiin vuoden 2010 lopulla. Ateriapalvelujen kehittämistarpeeseen on vaikuttanut yrityksessä ISO 9001-laatu järjestelmän käyttöönotto ja tarve kehittää sekä tehostaa ateriapalvelujen toimintaa kokonaisvaltaisesti. ISO 9001-laatu järjestelmä edellyttää, että kaikki yrityksen prosessit eri yksiköissä perustuvat yhdenmukaisiin toimintamalleihin ja prosesseihin.

Palvelujen laadun ja toiminnan arvioimiseen on mittarit, joiden perusteella toimintaa arvioidaan ja kehitetään sekä yksikkö- että organisaatiotasolla. ISO 9001 on käytetyin johtamismalli ja perustuu toiminnan jatkuvan parantamisen filosofiaan. (Invalidiliiton Asumispalvelut Oy 2012.)

Invalidiliiton Asumispalvelut toimii valtakunnallisesti. Asumispalveluyksiköitä on useita kymmeniä eri puolella Suomea, joista suurin osa on vammaispalveluyksiköitä. Ateriapalveluja tuotetaan omissa valmistuskeittiöissä 19 yksikössä, joten yhtenäisten toimintamallien luominen on ollut tärkeää sekä tuotannollisista että taloudellisista lähtökohdista tarkasteltuna. Verrattuna aikaisempaan, ateriapalvelujen toimintamalleja on yhtenäistetty keittiön omavalvonnan, ostotoiminnan ja ruokalistasuunnittelun osalta.

Yhtiössä käyttöön otetun laatujohtamisen lisäksi useat lait ja suositukset määrittelevät rajat, joiden puitteissa ruokapalveluja tuottavien yritysten pitää toimia. Yritystoimintaa yleisesti koskevan lainsäädännön lisäksi elintarvikealalla pitää noudattaa elintarvikelakia. Suomessa elintarvikelaki perustuu EU-määräyksiin. Osittain sen vuoksi Suomen elintarvikelaki on tiukentunut viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Vuonna 1995 Suomessa tuli voimaan elin-

tarvikelaki, jossa veloitettiin jokaista elintarvikealalla toimivaa laatimaan omavalvontasuunnitelma. Omavalvontasuunnitelman tavoite oli, ja on edelleen, että yritysten pitää arvioida oman toimintansa elintarvikehygieniaan liittyvät riskit ja laatia omavalvontasuunnitelma, jota noudattamalla riskit voidaan minimoida. Omavalvontasuunnitelman toteutumista ja noudattamista yrityksissä valvovat kuntien terveystarkastajat.

Lainsäädännön lisäksi Elintarviketurvallisuusvirasto Evira, Sosiaali- ja terveysministeriö sekä Valtion ravitsemusneuvottelukunta ja muut toimijat antavat suosituksia ja ohjeita elintarvikealalla toimiville yrityksille. Valtion ravitsemusneuvottelukunta julkaisee esimerkiksi säännöllisin väliajoin suomalaiset ravitsemussuositukset, joita tulisi noudattaa kaikissa joukkoruokailua tarjoavissa yrityksissä niin kunta- kuin yksityissektorillakin (Joukkoruokailun kehittäminen 2009, 13).

Sosiaali- ja terveysministeriön tehdyn selvityksen mukaan joukkoruokailua tuottavien yritysten on kiinnitettävä ravitsemuslaadun seurannassa huomiota ravintoaineisiin ja elintarvikkeisiin, jotka parhaiten kuvaavat ruoan yleistä ravitsemuslaatua (Joukkoruokailun kehittäminen 2009, 28). Näitä ovat esimerkiksi elintarvikkeiden sisältämä rasvan laatu ja hiilihydraattien, proteiinin, suolan ja kuidun määrä. Ilman luotettavaa reseptiikkaa sekä ruokalistasuunnittelua ravitsemussuositusten toteutumista on vaikea seurata.

2.3 Ateriapalvelujen toiminnan muutoksia vuosina 2010 - 2012

Ateriapalvelujen toimintamalleja on yhtenäistetty ja kehitetty vuodesta 2010 lähtien, jolloin otettiin käyttöön yhtenäinen viiden viikon kiertävä komponenttiruokalista sekä yhdenmukainen omavalvontasuunnitelma (Taulukko 3).



Taulukko 3: Ateriapalvelujen kehittämisprosessi vuosina 2010 - 2012

Komponenttiruokalista tarkoittaa, että ruokalistalle on määritelty pääruokalaji ja siinä käytettävä pääraaka-aine, kuten millaista lihaa käytetään palapaistiin. Lisäksi ateriapalveluille on tehty ohjeistus päivittäisistä ateriasisällöistä, joita yksiköissä tulee noudattaa. Vammais- palveluyksiköissä asukkailla on mahdollisuus nauttia aamiainen, lounas, päivällinen ja iltapala. Vanhuksille on tarjolla edellisten lisäksi myös välipala/päiväkahvi.

Keväällä 2011 kaikissa yksiköissä siirryttiin käyttämään sopimustoimittajia ja sopimustuotteita. Seuraava muutosprosessi käynnistyi syksyllä 2011. Silloin tehtiin päätös reseptifikan yhtenäistämistä. Reseptejä testattiin neljässä eri keittiössä noin kahden kuukauden ajan. Uudet reseptit olivat valmiina maaliskuussa 2012. Reseptiikka tallennettiin sähköiseen muotoon Aromi-tuotannonohjausjärjestelmään, jota käytetään esimerkiksi reseptiikan ja ruokalistojen suunnitteluun ja hallintaan, aterioiden ravintoainelaskentaan, ostamiseen ja lähetyslistojen tarkistamiseen. (Tästä eteenpäin opinnäytetyössä Aromi-tuotannonohjausjärjestelmästä käytetään nimitystä Aromi tai Aromi-ohjelma.)

Huhtikuussa 2012 esimiehille järjestettiin kolmipäiväinen Aromin käyttöönottokoulutus. Kouluttajana toimi Aromi-ohjelman päivityksestä ja kehittämisestä vastaavan yrityksen kouluttaja. Tavoitteena oli, että esimiehet siirtyisivät käyttämään yhtenäistä reseptiikkaa ruokalistasuunnittelun pohjana sekä tilaamaan elintarvikkeet sähköisesti Aromi-ohjelman kautta. Siirtymäaika uuteen toimintamalliin annettiin vuoden 2012 lokakuun alkuun saakka. Aromin käyttöönotto toimipaikoissa ei kuitenkaan toteutunut aikataulun mukaisesti. Ateriapalvelujen esimiehet toivoivat lisäkoulutusta. Koulutus järjestettiin tammikuussa 2013.

Ateriapalvelujen toiminnan muutosten alkuvaiheessa esimiehille oli haasteellisinta ottaa käyttöön yhtenäinen komponenttiruokalista sekä sitoutua elintarvikeostoissa sopimustuotteiden käyttöön. Ostokäytäntöjä on seurattu ja lisäohjeistusta on annettu tarvittaessa. Ostovalikoiman ulkopuoliset ostot ovat vähentyneet huomattavasti lähtötilanteeseen verrattuna.

Toinen haasteellinen vaihe on liittynyt Aromi-ohjelman käyttöönottoon. Yksiköiden esimiehiä on koulutettu ja heillä on ollut mahdollisuus saada myös henkilökohtaista opastusta Aromin käyttöön. Aikaisemmista toimintamalleista pois oppiminen on kuitenkin ollut hidasta ja kehitettävää on edelleen. Tavoitteena on, että Aromi-ohjelmaa hyödynnetään ruokalistasuunnitteluun, ravitsemuslaskentaan sekä ostamiseen kaikissa yksiköissä.

3 Osaamisen johtaminen

Tässä luvussa on esitelty osaamisen johtamiseen liittyvä teoreettinen viitekehys. Osaamisen johtamista on tarkasteltu yksilön ja organisaation näkökulmasta perustuen tutkimuskysymys-

ten asetteluun. Teoreettisessa viitekehyksessä on myös tarkasteltu, millaista on hyvä johtajuus ja miten onnistunut muutos toteutetaan.

3.1 Osaamisen johtamisen lähtökohdat ja tärkeys

Osaamisen johtamisen perusta on yrityksen *strategiassa, visiossa ja tavoitteissa*. Kun tiedetään, mitkä ovat keskeiset tavoitteet, voidaan määritellä selkeästi ne ydinosaamisalueet, jotka tuovat kilpailuetua yritykselle ja joita asiakkaat arvostavat. (Sydänmaalakka 2007, 154; Virtainlahti 2009, 69.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä yrityksen kilpailukykyä edistävästä tekijöistä (Greiner, Böhman & Krcmar 2007, 3). Osaavien työntekijöiden saatavuus tulee olemaan lähivuosina aikaisempaa vaikeampaa. Uusien työntekijöiden rekrytointi sekä yrityksen toiminnan kannalta ammattitaitoisten ihmisten pitäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen ovat keskeisellä sijalla osaamisen johtamisessa. Ojalan (2008, 59) mielestä organisaation osaamisen kehittämisen näkökulmasta pitää tarkastella myös henkilöstön moninaisuutta, koulustausta ja ikärakennetta. Jos kaikki ovat samanikäisiä tai edustavat samaa sukupuolta ja kaikilla on samanlainen koulustausta, on organisaatiossa vaikea kehittää monipuolista osaamista, joka on innovatiivisuuden kannalta välttämätöntä.

Ojala (2008), Juuti ja Vuorela (2006) sekä Greiner ym. (2007) ovat esittäneet, että tulevaisuudessa pärjäävät ne yritykset, joilla on oikeanlaista osaamista. Tulevaisuuden haasteita liike-elämässä ovat kilpailukykyyn ylläpito, nopeasti muuttuva toimintaympäristö sekä nopeat muutokset. Nämä edellä mainitut tekijät edellyttävät organisaatioilta jatkuvaa uudistumista ja uuden oppimista. Kilpailussa pärjäämisen edellytys on, että yritysten on kehitettävä uudenlaisia toimintamalleja organisaation osaamispääoman kehittämiseksi ja kannustaa työntekijöitä uuden oppimiseen. (Ojala 2008, 15 - 16, 24; Juuti & Vuorela 2006, 27; Greiner ym. 2007, 4.)

3.2 Osaamisen johtamisen määritelmä

Virtainlahti (2009, 68) ja Viitala (2005, 14 - 16, 38) ovat määritelleet osaamisen johtamista seuraavasti. Osaamisen johtaminen liittyy yksilön oppimiseen ja yksilön osaamisen ymmärtämiseen. Organisaatiolla ei ole osaamista ilman osaavia ihmisiä. Osaamisen johtaminen on laaja ja johtamisen kokonaisuus ja johtamisen järjestelmä, joka kytkeytyy organisaation tavoitteisiin. Osaamisen ja tiedon johtamisella pyritään varmistamaan yrityksen toiminnan tehokkuus sekä parantamaan yrityksen kilpailukykyä ja johtamaan muutosta. Myös Greiner ym. (2007, 4) ovat todenneet, että on tärkeää määritellä juuri oman organisaation ja asetettujen tavoitteiden

den näkökulmasta ne toimintamallit, joiden avulla osaamista johdetaan omassa yrityksessä kilpailukyvyyn edistämiseksi.

Yksi osaamisen johtamisen keskeinen käsite on: *Knowledge management*, joka tarkoittaa suomennettuna osaamisen, tietämyksen tai tiedon johtamista (Viitala 2005, 32). Kuitenkin Viitalan (2005, 32) ja Uotilan (2010, 48) mukaan osaamisen johtamisen käsite on edelleen epäselvä ja sekava, vaikka käsitettä on pyritty yhtenäistämään. Osaamisen johtamista väitöskirjassaan tutkinut Uotila (2010) on todennut, että osaamisen jatkuva kehittäminen ja varmistaminen ovat yrityksissä tärkeässä asemassa, mutta käsitykset, lähestymistavat ja määritelmät osaamiseen vaihtelevat edelleen suuresti. Näkemyseroista johtuen myös keinot toteuttaa osaamisen johtamista ovat hyvin erilaisia. (Uotila 2010, 48.) Myös Greiner ym. (2007, 3) ovat tulleet tutkimuksessaan siihen tulokseen, että yritykset eivät osaa soveltaa osaamisen johtamisen menetelmiä kokonaisvaltaisesti oman liiketoiminnan kehittämisessä.

Virtainlahti (2009, 69) on päättänyt, että osaamisen johtaminen on tämän päivän yrityksissä karkeasti arvioituna kahdella tasolla. On olemassa yrityksiä, jotka laativat henkilöstön osaamiskartoituksia erilaisista henkilöstöraporteista, mutta eivät osaa hyödyntää niitä käytännössä. Toisaalta on myös organisaatioita, jotka johtavat osaamista jo kokonaisvaltaisemmin, peilaten osaamista yrityksen liiketoimintastrategiaan. Lisäksi edistyneemmällä tasolla olevissa organisaatioissa ydinosaamisen kehittäminen pyritään varmistamaan tunnistamalla yrityksen osaamistarpeet nykyhetkestä tulevaisuuteen.

3.3 Yksilön ja organisaation osaamisen määritelmät

Yksilön osaaminen ymmärretään ominaisuutena eli tietojen ja taitojen omistamisena sekä työssä suoriutumisenä. Yksilön osaamista voidaan myös erotella ja tarkastella osaamista yksilöllisenä tai yhteisöllisenä ominaisuutena. Näin ollen työssä tarvittavan osaamisen määrittelyn lähtökohtina ovat yleensä yksilön tiedot, taidot, arvot, asenteet, persoonallisuus, kokemukset ja kontaktit sekä muu työn vaatima osaaminen. (Uotila 2010, 48; Viitala 2005, 160; Ojala 2008, 50; Sydänmaalakka 2006a, 150.)

Tiimityöskentelyssä yksilön oppimista tarkastellaan ryhädynamiikan näkökulmista (Sarala & Sarala 1996, 144). Työssä oppimista koskevissa tutkimuksissa on ilmennyt, että tiimityössä yksilöt oppivat parhaiten omista kokemuksistaan ja osaavat käyttää itseohjautuvia oppimistrategioita. Tiimien osaamisen johtaminen on haastavaa ja edellyttää uudenlaista johtamismallin omaksumista, sekä määrätietoista työskentelyä. (Huusko 2007, 48.)

Organisaation osaaminen on yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta sekä yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Organisaation osaamisesta käytetään yleensä ter-

mejä avainosaaminen, strateginen osaaminen, kriittinen osaaminen tai ydinosaaminen. Mainituista termeistä ainoastaan ydinosaaminen on määritelty käsitteenä samalla tavalla. Kirjallisuuden mukaan ydinosaaminen tarkoittaa yrityksen strategista osaamista, jonka avulla luodaan kilpailuetua. Ydinosaamisesta puhuttaessa tarkoitetaan aina organisaation osaamista. *Yksilön ja tiimien osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat ja kehittävät osaamistaan yhdessä.* Tämä edellyttää, että organisaatiossa on selkeät rakenteet, jotka mahdollistavat yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. (Ojala 2008, 53, 56 - 57.)

3.3.1 Yksilön osaamisen muodostuminen

Se, millaiseksi organisaation osaaminen muodostuu, riippuu aina organisaatioissa työskentelevistä ihmisistä. Oppiminen ja osaamisen kehittyminen on yksilöllistä, sillä henkilön asenteilla sekä motivaatiolla on osaamisen kehittämiseen joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus. Jokaisen henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten tiedot ja taidot kehittyvät opiskelun tai käytännön myötä. Jokaisella meistä on myös omiin kokemuksiin perustuvaa hiltajaista tietoa ja se on erittäin tärkeä osa ihmisen osaamista. Yksilön osaamispääomaa kasvattavat myös sosiaaliset taidot ja kyky hyödyntää verkostoja, sillä työssä tarvittavaa tietoa syntyy paljon, eikä kukaan hallitse kaikkea tarvitsemaansa tietoa yksin. (Virtainlahti 2009, 25; Ojala 2008, 50 - 51.)

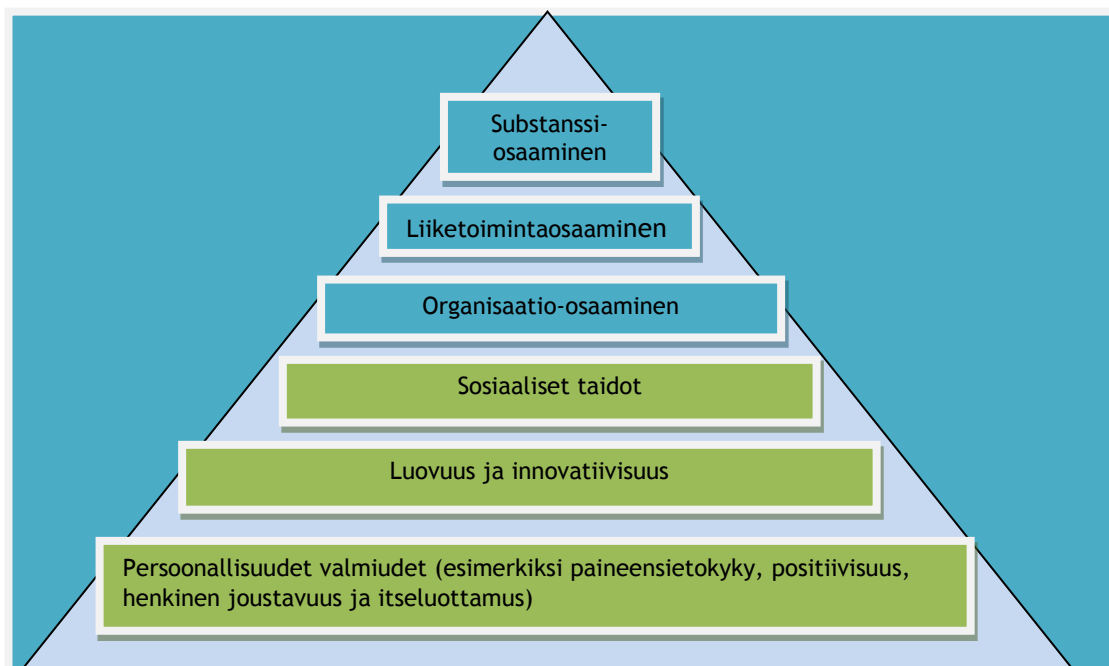
Nykyisin lähes kaikkien on kyettävä uudistamaan osaamistaan ja toimimaan itseohjautuvasti (Virtainlahti 2009, 195; Viitala 2009, 180). Kun työyhteisössä vaaditaan enemmän osaamista, mitä itsellä on valmiuksia, on silloin harkittava omien valmiuksien kehittämistä (Moilanen 2001, 3). Jokainen on vastuussa osaamisensa ylläpidosta sekä siitä, miten hankkii tuleviin tehtäviin tarvittavaa osaamista. Tietoa ja osaamista voi hankkia monin eri tavoin. Koulutus on perinteisesti keskeisessä roolissa, mutta osaamista voidaan kehittää muutoinkin. (Ojala 2008, 76, 97.) Koulutuksen lisäksi osaamista voidaan kehittää esimerkiksi työnkierron, ristiin oppimisen eli tehtävien vaihdon kautta sekä työnohjauksen tai henkilökohtaisen valmennuksen avulla.

Yksilötason osaamisesta käytetään erilaisia määritelmiä, kuten *kvalifikaatio*, *kompetenssi* ja *ammattitaito*. *Kvalifikaatioilla* tarkoitetaan työntekijän työssä tarvitsemia ominaisuuksia. Ne voivat olla joko koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä valmiuksia tai persoonallisia ominaisuuksia. *Kompetenssi* on synonyymi osaamiskäsitteelle. *Kompetenssista* voidaan Viitalan (2005) mielestä käyttää määritettä *ammattitaito*. Hyvä *ammattitaito* muodostuu tiedoista, taidoista ja erilaisista valmiuksista ja on sellaisten valmiuksien summa, jolla henkilö menestyy tehtävässään. (Viitala 2005, 113 - 115.) Vasta, kun yksilö ky-

kenee soveltamaan tietämystään käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. Osaaminen on oppimisprosessin tulos. (Sydänmaalakka 2006a, 151.)

Yksilön ammatillinen osaaminen muodostuu kolmenlaisista työelämäkvalifikaatioista. 1) *Yleiset kvalifikaatiot* sisältävät taitoja, joita kaikki tarvitsevat, kuten paineensietokyky, sosiaaliset taidot tai ongelmanratkaisutaidot. 2) *Ammattikohtaiset kvalifikaatiot* liittyvät tietyn ammattialan substanssiosaamiseen. Esimerkiksi leipurilla leivän valmistus on substanssiosaamista. 3) *Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot* liittyvät tietyn tehtävänkuvan hoitamiseen. Tehtäväkohtainen kvalifikaatio on osaamista, johon vaikuttavat myös henkilökohtaiset ominaisuudet. (Viitala 2009, 179.) Viitala (2005) on kuvannut yksilön työssä osaamisen rakentumista osaamispyramidilla (Kuvio 1).

Pyramidissa on kuusi kerrosta, jotka edustavat yksilön ammatillisen osaamisen eri alueita. Kolme ylintä tasoa liittyvät tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin ja kolme alinta yleisiin kvalifikaatioihin.



Kuvio 1: Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116)

Pyramidin huipulla, ylimmällä tasolla on ammatillinen eli substanssiosaaminen. Ammatillisen osaamisen lisäksi yksilön pitää kyetä liittämään oma osaaminen muuhun organisaation toimintaan ja muiden ihmisten osaamiseen, siksi tarvitaan myös liiketoimintaosaamista sekä organi-

saatio-osaamista. Kolmella alimmalla tasolla olevat osaamisalueet kuvaavat yksilön persoonallisuutta eli yleisiä kvalifikaatioita. Sosiaaliset taidot, luovuus ja muut persoonallisuuteen liittyvät henkilökohtaiset valmiudet sekä elämänhallinta ovat tärkeitä taitoja työelämässä ja jokainen tarvitsee niitä ammattialasta riippumatta. (Virtainlahti 2009, 26 - 28; Viitala 2005, 117.)

3.3.2 Organisaation osaamisen kehittäminen - oppiva organisaatio

Organisaatiossa osaamisen kehittämisen perustana on, että osaaminen tukee yrityksen perustehtävän ja strategioiden toteutumista sekä edesauttaa yksilöä onnistumaan omissa työtehtävissä mahdollisimman hyvin (Viitala 2009, 178). Kun yksilön osaamista kehitetään mahdollistaa se koko organisaation oppimisen. Lisäksi uuden oppiminen sekä osaamisen vahvistuminen lisäävät yksilön työhyvinvointia ja työssä viihtymistä (Moilanen 2001, 18). Sydänmaalakan mielestä (2012, 169 - 170) sekä yksilön että organisaation osaamisen kehittämisen yhteydessä voidaan puhua psykologisesta työsopimuksesta. Psykologinen työsopimus perustuu molemmiin puoliseen luottamukseen, jonka mukaan työntekijä odottaa, että hänen osaamiseensa panostetaan, jottei hänen työmarkkina-arvonsa laske. Työnantaja vastaavasti olettaa työntekijöiden olevan sitoutuneita oman osaamisensa ylläpitämiseen tarjoamalla mahdollisuuksia koulutautumiseen ja uuden oppimiseen, mutta edellyttää myös työntekijältä aktiivisuutta ja oma-toimisuutta osaamisen kehittämisessä.

Tehokkaasti oppimista ja osaamista edistävästä organisaatiosta käytetään usein määritelmää *oppiva organisaatio*. Käsite oppiva organisaatio yhdistetään kouluttamiseen, laatujohtamiseen, tiimiorganisaatioon tai hyvään henkilöstöjohtamiseen. (Moilanen 2001, 13.) Sydänmaalakka (2006a) puhuu oppivan organisaation sijaan älykkäästä organisaatiosta, mutta toteaa, että älykkään organisaation perusta on lähtöisin oppivan organisaation ideologiasta. Älykkäässä organisaatiossa Sydänmaalakka (2006a) painottaa rationaalisen johtamisen lisäksi johtajien ja esimiesten kykyä käyttää myös emotionaalista sekä henkistä älykkyyttä ihmisten johtamisessa. (Sydänmaalakka 2006a, 102.) Oppivan organisaation ominaisuuksia on tutkittu paljon ja näkemykset ovat yhteneviä. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä tutkimusten mukaan ovat esimerkiksi seuraavat ominaisuudet:

- Oppivalla organisaatiolla on yhteiset *arvot, visio ja strategia*, jotka myös henkilöstön tiedostaa.
- Oppivassa organisaatiossa henkilöstö tiedostaa oman perustehtävänsä ja tietää keinot, miten annetut tavoitteet voidaan saavuttaa.
- Oppivassa organisaatiossa tuetaan oppimista, mutta sallitaan myös epäonnistumiset.
- Oppivassa organisaatiossa yksilöille annetaan mahdollisuus kehittää omaa työtään ja heitä myös palkitaan onnistumisista.

- Oppiva organisaatio on joustava ja muutoksia voidaan tehdä tarvittaessa nopeastikin, koska työntekijät ovat saaneet mahdollisuuden vaikuttaa omaan kasvuunsa ja oppimiseensa. (Sarala & Sarala 1996, 54, 61; Ojala 2008, 78; Sydänmaalakka 2006a,104; Virtainlahti 2009 228 - 229; Ahonen & Pohjanheimo 2008, 9 - 11.)

3.4 Organisaation osaamispääoma

Organisaation osaamisesta käytetään määritettyä osaamispääoma. Ojala (2008) ja Viitala (2005) ovat todenneet, että organisaation osaaminen muodostuu kolmesta osa-alueesta: *henkilöpääomasta, suhddepääomasta ja rakennepääomasta*. Ihmisten osaamisesta syntyvä osaaminen on *henkilöpääomaa*. Osaamispääoman kehittämisen kannalta henkilöstön määrä, koulutus, osaamisen tasoja henkilöstön moninaisuus ovat tärkeässä asemassa

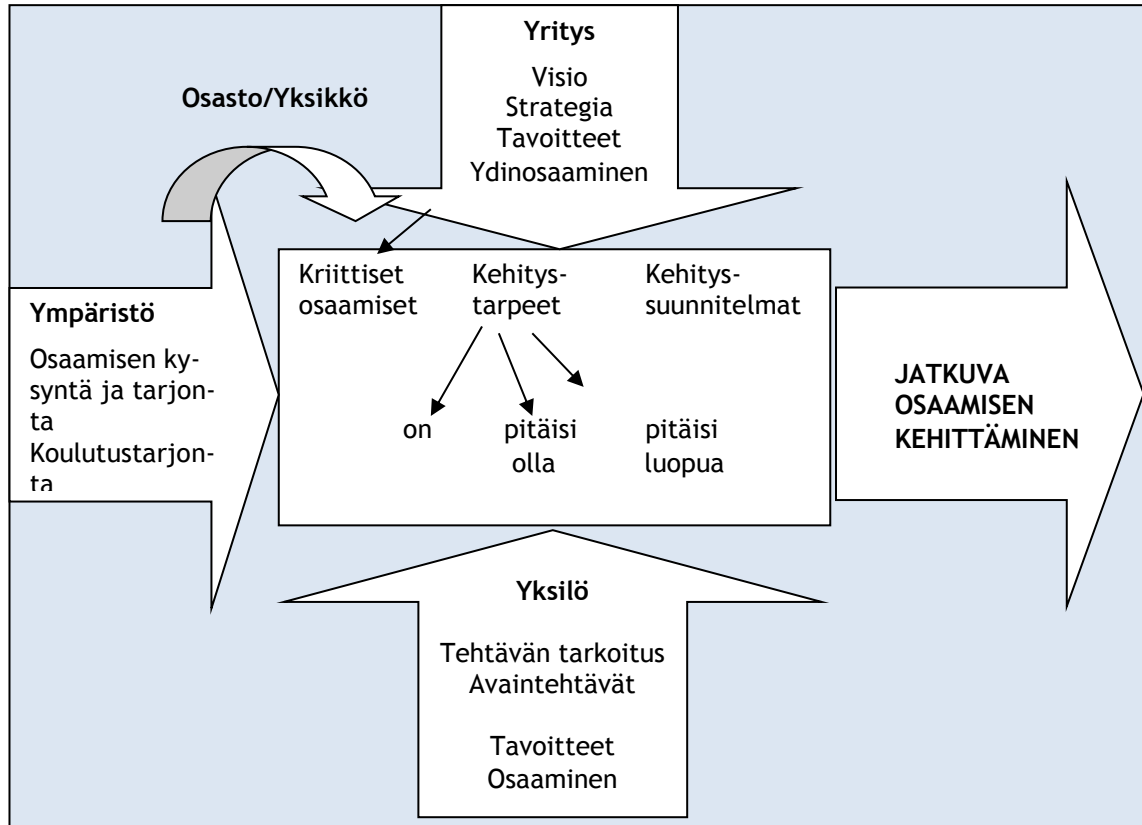
Suhdepääoma on osaamista, joka sisältää suhteet yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin sekä muihin yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin, jotka täydentävät yrityksen omaa osaamista tai joiden kanssa osaamista voidaan kehittää tehokkaammin kuin yksin. (Ojala 2008, 57 - 61; Viitala 2005, 98 - 99.)

Rakennepääomalla tarkoitetaan toimintoja ja järjestelmiä, joilla organisaatiota johdetaan ja osaamista kehitetään. Esimerkiksi rekrytointijärjestelmät ja osaamisen kehittämisen järjestelmät ovat rakennepääomaa. Toimivat ja selkeät rakenteet mahdollistavat jokaisen työntekijän osaamisen kehittämisen organisaation tavoitteiden mukaisesti. Viitala (2005, 193) on käyttänyt osaamisen johtamisen rakenteista käsitettä osaamisen johtamisen infrastruktuuri. Se sisältää kaikki ne toimintamallit, periaatteet ja työkalut, jotka tukevat osaamisen johtamisen vaalimista, hyödyntämistä sekä kehittämistä. Osaamisen johtamisen vastuutahoja ovat yrityksessä *hallitus, johto, esimiehet, työntekijät, henkilöstöosasto* ja muut strategisen osaamisen vastuuhenkilöt (Ojala 2008, 94).

3.4.1 Organisaation osaamisen johtamisen rakenteet

Osaamisen johtamisen tavoitteena on nostaa yrityksessä toimivien työntekijöiden osaamisen tasoa niin, että se palvelee yrityksen etua. Ilman kytkentää yrityksen tavoitteisiin osaamisen kehittäminen voidaan nähdä vain yksilön työmarkkina-arvon parantumisena, eikä silloin rakenneta sellaista osaamispääomaa, josta yrityksen menestys markkinoilla hyötyy. (Viitala 2005, 16.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 2) on Sydänmaalakan (2007) osaamisen johtamisen viitekehys. Sydänmaalakan (2007) mielestä osaamisen kartoitus ja käytännön toteutus tapahtuvat aina yrityksen yksikkötasolla. Kuvion keskellä on kuvattu yksikkötason osaamisen kehittämisprosessi. Yrityksen osastoilla/yksiköissä määritellään, millaista kriittistä osaamista on olemassa sekä kartoitetaan tulevaisuuden kehittämistarpeet ja arvioidaan, onko mahdollisesti olemassa sellaista osaamista, mitä ei enää tarvita. Henkilöstön kehittämistarpeita peilataan

yrityksen visioon ja strategiaan ja tehdään kehittämissuunnitelmat. Lopuksi henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat sekä tavoitteet käydään läpi suunnittelu- ja kehityskeskustelujen yhteydessä jokaisen työntekijän kanssa erikseen. (Sydänmaalakka 2007, 133 - 135.)



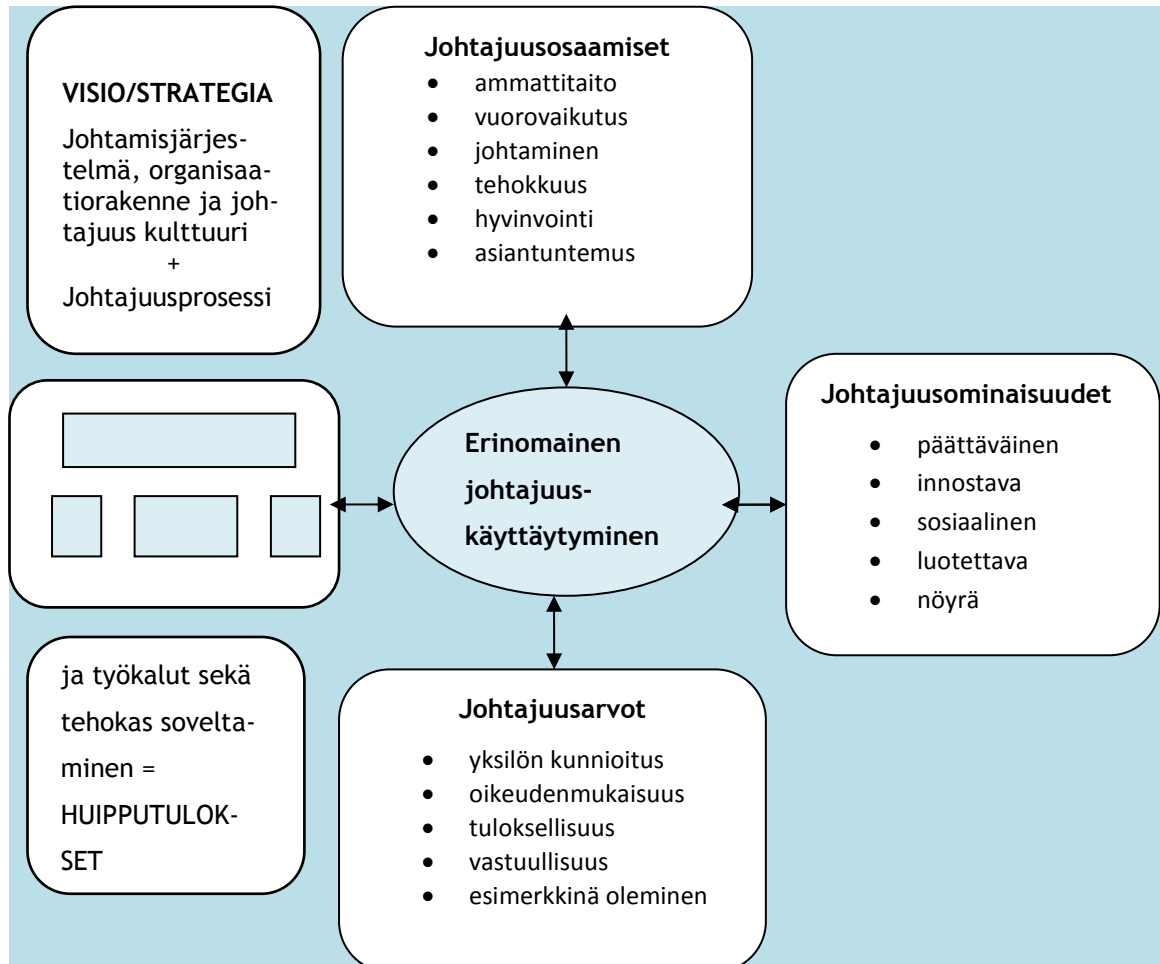
Kuvio 2: Osaamisen johtamisen viitekehys (Sydänmaalakka 2007, 132)

Esimiesten vastuulla on, että yksikössä on käytössä tavoitteiden mukaista osaamista. Heidän tehtävänsä on raportoida oman yksikkönsä osaamistarpeista organisaation johdolle tai henkilöstöosastolle. He myös päättävät, miten yksikössä hyödynnetään koko yrityksen kehittämissuunnitelmia. Esimiesten vastuulla on käydä kehityskeskustelut jokaisen työntekijän kanssa ja varmistaa, että ihmisillä on selkeät työlle ja osaamisen kehittämiseksi määritellyt tavoitteet.

3.4.2 Esimiehen johtamisosaaminen

Osaamisen johtamisessa painottuu kyky johtaa ihmisiä ja ihmisten johtaminen pitäisikin nähdä yhtenä yrityksen ydinosaamisalueena (Sydänmaalakka 2006a, 183). Johtamiskäsitykset ovat vuosikymmenien aikana muuttuneet. Nykyisissä johtamiskäytännöissä pitäisi soveltaa monipuolisesti tilanne-, tiimi- arvo- sekä suorituksen johtamisen tausta-ajatuksia. (Sydänmaalakka

2006a, 113.) Johtajuus tulee nähdä yksinkertaisena ja konkreettisenä kokonaisuutena. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) on kuvattu Sydänmaalakan (2006a) näkemys johtajuuden avainosaamisalueista.



Kuvio 3: Johtaminen avainosaamisena (Sydänmaalakka 2006a, 184)

Johtajuuden perustan luovat kuvion 3 vasemmalla puolella olevat elementit. Kun johtamisjärjestelmät ovat kunnossa, on silloin edellytykset myös erinomaiselle johtajuudelle. Johtajana toimivan henkilön on kyettävä ammatillisen osaamisen lisäksi johtamaan tehokkaasti huolehtien henkilöstön hyvinvoinnista, joka edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja. Johtajalla pitää olla myös tiettyjä arvoja, kuten yksilön kunnioitus, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja hänen pitää kyetä toimimaan hyvänä esimerkkinä. Lisäksi johtajan tehtävä on palvelutehtävä, joten päättäväisyys, innostuneisuus, sosiaalisuus, luotettavuus ja nöyryys ovat ominaisuuksia, joita esimies tarvitsee toimiakseen menestyksekkäästi omassa työssään. (Sydänmaalakka 2006a, 183 - 184.)

Myös päivittäisjohtamisessa on huolehdittava rakenteiden selkeydestä. Selkeät tavoitteet tukevat tavoitteellista työskentelyä. Järvisen (2006) mielestä esimiehen on hallittava viisi perustehtävää, jotka edistävät avointa ilmapiiriä sekä mahdollistavat toiminnan kehittämisen.

- 1) *Perustehtävän kirkastaminen*: johdon ja esimiesten tehtävä on kirkastaa organisaation perustehtävä ja tavoitteet itselle ja henkilöstölle. Kun perustehtävä on selkeä, voidaan henkilöstöäkin johtaa oikeaan suuntaan.
- 2) *Asioiden tehokas viestintä ja erilaiset keskustelufoorumit*: päivittäisten keskustelujen lisäksi on huolehdittava siitä, että yksikössä on käytössä säännölliset palaveri- ja kehityskeskustelukäytännöt.
- 3) *Kyselevä ja tutkiva ote*: esimiehen on rohkaistava henkilöstöään jatkuvaan dialogiin, jotta työntekijät oppisivat reflektoimaan omia työtapojaan ja tapaa suoriuttaa omista työtehtävistä.
- 4) *Vuorovaikutuksen pelisäännöt*: työyhteisössä pitää olla yhteinen näkemys organisaation arvoista ja siitä, miten oman yksikön pelisäännöt liitetään osaksi organisaation arvoja.
- 5) *Vuorovaikutuksen arviointi*: työyhteisön kokous- tai muiden keskustelufoorumien toimivuutta pitää arvioida säännöllisesti ja tarvittaessa niitä on myös kehitettävä. (Järvinen 2006, 124 - 132.)

Hyväksi johtajaksi kasvaminen vie aikaa, eikä kukaan ei ole syntyjään johtaja. Mutta tietyt persoonallisuuden ominaisuudet ovat eduksi johtajan tehtävässä toimivalle. Longenecker ja Fink (2006) ovat tutkineet huippujohtajien keinoja kehittää itseään johtajina. Tutkimuksessa oli haastateltu yli sataa johtavassa asemassa ollutta henkilöä, joiden keski-ikä oli 51 vuotta. Henkilöt olivat toimineet johtotehtävissä yli kaksikymmentä vuotta. Tutkimuksen mukaan johtajien tärkein keino kehittää omaa osaamistaan oli lukeminen. He lukivat paljon erilaista ajankohtaista ammattikirjallisuutta, kirjoja tai muita julkaisuja. He osallistuivat myös erilaisiin seminaareihin, hyödynsivät erilaisten työryhmien antia ja benchmarking-menetelmiä. Tärkeänä pidettiin myös, että oli aikaa ajatella ja aikaa itsereflektointiin. Samoin kollegoiden mentorina toimiminen koettiin tärkeänä osaamisen kehittämisen muotona. (Longenecker & Fink 2006, 18 - 20.)

3.5 Työelämän muutostilanteita

Työssä muutoksen kohteena voivat olla esimerkiksi organisaation toimintaan liittyvät tekijät, kuten palvelut tai tuotteet sekä niihin vaikuttavat järjestelmät, esimerkiksi laatu järjestelmien tai uusien prosessien käyttöönotto ja uudet toimintatavat. Muutos voi olla myös tietyn pituinen projekti, jolloin sillä on selkeä alku ja loppu. On mahdollista puhua myös jatkuvasta muutoksesta, joka on luonteeltaan päättymätön prosessi. (Stenvall ym. 2007, 24.) Muutoksia voi tulla myös työtehtäviin. Työn sisältö voi muuttua vaativammaksi, kun käyttöön otetaan

esimerkiksi uutta teknologiaa tai muutetaan toimintatapoja ja työn vaativuusaste muuttuu. Jokapäiväistä on myös toimintojen ulkoistaminen alihankkijoille tai organisaatorakenteen muutokset. (Hyppänen 2007, 221 - 222.)

3.5.1 Muutosvastarinta

Muutos on prosessi, joka vaikuttaa ihmisten välisiin sisäisiin ajattelutapoihin, toimintamalleihin sekä työntekijöiden tehtävänkuviiin. Muutos ja oppiminen toimivat aina vuorovaikutteisesti, sillä muutos edellyttää uuden oppimista ja uuden oppiminen mahdollistaa kehityksen sekä siihen liittyvät muutokset. (Viitala 2005, 29 - 30.)

Yleensä ihmiset eivät vastusta muutosta, vaan tapaa jolla se toteutetaan. Muutokselle on myös ominaista, että ihmisten erilaisuus ja persoonallisuuden ominaisuudet korostuvat vahvasti muutostilanteissa, etenkin jos niihin sisältyy epävarmuutta ja stressiä. (Hyppänen 2007, 228 - 230.) Juutin ja Vuorelan (2006) mielestä henkilöstö voi myös estää muutoksen mahdollisuudet. Sillä usein käy niin, että muutostilanteissa ihmiset halvaantuvat tunnetasolla ja alkavat pelätä muutosta. Pelko aiheuttaa usein vastustusta, koska ei haluta siirtyä tutusta tuntemattomaan. Esimieheltä vaaditaan muutostilanteissa avointa ja innostavaa johtajuutta. Hänen pitää olla joustava valmentaja ja kyettävä kannustamaan henkilöstöä uuden oppimiseen. (Juuti & Vuorela 2006, 27.)

Usein muutoksessa hankalimpia ovat sellaiset tilanteet, joissa on jo kauan tehty töitä uuden toimintamallin juurruttamiseksi käytäntöön, mutta muutoksesta ei ole nähtävissä mitään hyötyä. Tällaisissa tilanteissa esimiehen tehtävä on auttaa henkilöstöä näkemään jo saavutetut tulokset sekä odotettavissa olevat hyödyt. Esimiehellä täytyy kuitenkin itsellään olla selvillä muutokseen syyt ja tarpeellisuus, jotta hän voi perustella sen myös työntekijöille. Muutoksissa esimiehiltä odotetaan selkeitä tavoitteita ja kykyä pitää tilanne hallinnassa myös epäselvissä tilanteissa. (Viitala 2005, 295, 307 - 308.)

3.5.2 Muutoksen johtaminen

Muutosvastarinnan ehkäisemiseksi muutosprosessilla pitää olla selkeä aikataulu. Moilasen (2001, 30 - 31) mielestä ensimmäinen kompastuskivi on muutoksen aloitusvaihe. Kaikki työntekijät eivät ole yhtä innostuneita muutoksesta, joten on tärkeää pohtia muutosnopeutta myös heidän näkökulmastaan. Ihmisten erilaisuus ja erilaiset oppimistavat pitää pystyä huomioimaan muutoksen ja oppimisen keinoja etsittäessä. Työntekijöistä osa on innostunut muutoksiin liittyvistä uusista haasteista, mutta on myös sellaisia työntekijöitä, jotka tulevat muiden mukana esimiehen vaatimuksesta.

Muutoksen läpivientiä edistää, jos henkilöstön sopeutuminen muutokseen voi alkaa jo ennen varsinaisen muutoksen toteutusvaihetta. Muutosvastarinnan ehkäisemiseksi on tärkeää, että muutoksesta viestitään riittävästi ja sen välttämättömyys tuodaan perustellusti esille. Etenkin merkittäviä yritysten toimintaa koskevia muutoksia on suunniteltava aina etukäteen ja otettava muutoksen osapuolet mukaan muutosprosessiin niin hyvissä ajoin kun se on mahdollista, jotta muutoksen ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen onnistuvat. Muutos vaatii aina aikaa sopeutua uuteen tilanteeseen. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 44.)

Muutoksen johtaminen on enemmän ihmisten kuin asioiden johtamista. Muutoksessa johtajalta edellytetään kykyä kannustaa ja luoda mahdollisuuksia ihmisille voittaa muutosten esteet sekä kykyä auttaa henkilöstöä näkemään visiot ja toteuttamaan ne. (Kotter 1996, 22 - 23.) Muutosta läpivievän esimiehen on nähtävä tulevaisuuteen, mutta samalla hänen pitää kyetä aistimaan lähellä olevat ihmisten tunteet. Vaikeinta esimiehille muutosjohtajuudessa on johtaa henkilöstöä toimimalla itse mukana ja tuottaa henkilöstölle samanaikaisesti toiminnan valmiuksia. Jotta tämä onnistuu, on esimiehen itse ymmärrettävä muutoksen merkitys ja tärkeys. Ellei esimies ymmärrä muutoksen viedän pohjaa olevalta ja edellyttävän uuden rakentamista, on hän ennen pitkää vaikeuksissa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 27.)

Muutosjohtajuutta tutkinut Kotter (1996, 18 - 19; 1999, 7) on listannut kahdeksan vaihetta onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi. Niin suurissa mittavissa muutoksissa kuin pienissä projekteissakin on hänen mielestään syytä käydä kaikki kahdeksan kohtaa läpi. Kotterin (1996, 21) mukaan usein joitain vaiheita jätetään kiireen vuoksi toteuttamatta tai keksitään uusia etenemisjärjestyksiä. Kuitenkin muutosprosessin onnistunut läpivienti edellyttää, että seuraavat kahdeksan vaihetta toteutetaan aina oikeassa järjestyksessä:

- 1) *muutosten välttämättömyyden ja kiireellisyyden korostaminen*
- 2) *uskottavan ja asiantuntevan ohjausryhmän perustaminen*
- 3) *täsmällisen ja järkevän vision laatiminen*
- 4) *vision viestiminen henkilöstölle*
- 5) *henkilöstön sitouttaminen muutosvision mukaiseen toimintaan*
- 6) *lyhyen aikavälin onnistumistuloksista kertominen ja epäilijöiden kannustaminen*
- 7) *parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen*
- 8) *uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin*

3.6 Yhteenveto osaamisen ja muutoksen johtamisesta

Osaamisen johtamista käsittelevän kirjallisuuden perusteella osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus, eikä osaamisen johtamista hallita kovinkaan hyvin tämän päivän yrityksissä vaikka tiedetään sen tärkeys.

Organisaatioiden osaaminen muodostuu yksilön osaamisesta. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Henkilöstön osaamista on ylläpidettävä ja kehitettävä muuttuvassa toimintaympäristössä joustavasti, jotta yrityksen kilpailukyky säilyy ja toiminnan kehittäminen on mahdollista.

Organisaation osaamisen johtamisessa on keskeisintä, että yritys tai organisaatio määrittelee osaamisen kehittämisen tarpeet ja tavoitteet toimintastrategian ja vision perusteella. Selkeät tavoitteet auttavat kehittämään yrityksen ydinosaamista sekä parantavat yrityksen kilpailukykyä. Tutkimusten mukaan oppivassa organisaatiossa osaamisen johtamisen rakenteet ja johtamiskäytännöt kehittävät aidosti osaamista sekä edistävät uuden oppimista.

Yksilön ammattitaidon kehittymiseen vaikuttavat koulutus ja työelämässä hankittu kokemus. Yksilön osaamisen kehittyminen on aina yksilöllistä. Siihen vaikuttavat esimerkiksi henkilön persoonallisuuden piirteet ja innostus uuden oppimiseen. Ammatillinen osaaminen on usean tekijän summa. Ammatillista osaamista ja työelämässä selviytymistä edistävät myös yksilön hyvät vuorovaikutustaidot. Jos yksilö on sosiaalinen ja osaa hyödyntää verkostoja monipuolisesti, on uuden oppiminen helpompaa ja osaaminen kehittyy työn ohessa.

Muutostilanteissa osaamisen kehittämisen tärkeys korostuu, sillä usein työssä tarvittava osaaminen kasvaa. Jokainen meistä on vastuussa oman osaamisensa kehittämisestä vaatimusten mukaiseksi. Ellei omasta osaamisen kehittämisestä huolehdi, on muutostilanteiden hallinta vaikeaa. Heikko osaamistaso vaikuttaa työssä viihtymiseen sekä työn laatuun ja tuloksiin. Lisäksi huono laatu maksaa organisaatiolle aina enemmän kuin hyvä laatu.

Kun organisaatioissa päätetään toteuttaa toiminnan muutoksia, on aina huomioitava, mitä osaamista tuleva muutos edellyttää henkilöstöltä. Henkilöstöä pitää kouluttaa tarpeen mukaan, jotta muutoksen läpivienti onnistuu. Olipa sitten kyse suuresta tai pienestä muutoksesta ihmiset kokevat muutokset hyvin eri tavalla. Toiset kokevat muutoksen positiivisena, toisille muutos aiheuttaa pelkoa ja epävarmuutta. Kun muutoksen tarpeellisuus perustellaan selkeästi ja asioista keskustellaan avoimesti, niin muutoksen läpivienti onnistuu parhaiten. Lisäksi muutosprosessilla pitää olla selkeä alku ja loppu.

Muutosvastarinnan kohtaaminen on luonnollista, joten esimies on muutoksen läpiviennissä tärkeässä asemassa. Kun esimies tietää, mitä muutoksella tavoitellaan ja ymmärtää sen tarpeellisuuden, kykenee hän paremmin tukemaan myös henkilöstöä muutoksen läpiviennissä.

4 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, miten esimiesten ammatillista osaamista voidaan kehittää esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna. Tavoitteena on ollut myös löytää osaamisen johtamiseen liittyviä kehittämiskohteita yksikkö- ja organisaatiotasolla. Tutkimuskysymykset on rajattu seuraavasti:

- 1) *Miten esimiesten osaamisen taso ja tehdyt ateriapalvelujen toimintamallien muutokset kohtaavat?*
- 2) *Missä asioissa esimiesten ammatillista osaamista voidaan kehittää?*
- 3) *Miten osaamisen johtamista organisaatiossa ja yksikötasolla voidaan kehittää, jotta se tukee parhaiten esimiesten osaamisen kehittämistä?*

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä on käytetty työryhmätyöskentelyä ja teemahaastatteluja. Työryhmätyöskentely toteutettiin vuoden 2013 tammikuun alkupuolella. Teemahaastattelut tehtiin vuoden 2013 helmi - maaliskuun aikana. Työryhmätyöskentely suoritettiin tuplatiiminä. Tuplatiimiin osallistui ateriapalveluista vastaavia esimiehiä 16 yksiköstä. Teemahaastatteluun osallistui kuusi esimiestä eri puolilta Suomea.

4.1.1 Työryhmätyöskentelyn toteutus

Työryhmätyöskentely järjestettiin ateriapalveluiden koulutuspäivien yhteydessä Helsingissä Invalidiliiton keskustoimistolla 10.1.2013. Työryhmätyöskentelyn tavoitteena oli luoda yhteinen käsitys siitä, mitkä ovat tärkeimmät esimiesten osaamisen johtamisen kehittämiskohteet ja miten osaamisen johtamista pitää mahdollisesti kehittää yksiköissä ja organisaatiossa.

Työryhmätyöskentely onnistui palautteen perusteella hyvin. Se koettiin hyvänä keinona työskennellä yhdessä ja vaihtaa ajatuksia. Aikaa työryhmätyöskentelyyn oli varattu kaksi tuntia, mutta loppukeskusteluineen aikaa kului kaksi ja puolituntia. Loppukeskustelun yhteenvedon kirjasi opinnäytetyön tekijän kollega.

Tuplatiimityöskentelyyn sisältyy kolme vaihetta: *analyysi, ideointi ja ratkaisu*. Menetelmä on suosittu muutosprosessien kehittämiseen käytetty työkalu (Helin 1993, 27, 191). Tuplatiimin etuja on, että lyhyessäkin ajassa voidaan saada hyviä päätöksiä aikaiseksi. Helin (1993, 24 - 25) on verrannut erilaisia johtamismalleja keskenään ja tullut siihen tulokseen, että haluttaessa nopeita päätöksiä aikaiseksi, niin silloin organisaation johdolla on käytettävissä kaksi vaihtoehtoa. Toinen on autoritääriinen johtamismalli, jossa johto päättää, miten toimitaan tai

sitten osallistutetaan henkilöstö luovalla tavalla päätöksentekoa helpottamaan. Yhteinen ideointi ja luovuuden käyttö päätöksenteossa sitouttaa henkilöstön huomattavasti paremmin päätöksiin kuin perinteiset johtamismallit. Seuraavaksi on esitelty Helinin (1993) asettamat tuplatiimin tavoitteet ja käytännön toteutus.

1. *Analyysi*, jonka tarkoituksena oli luoda yhteinen näkemys käsiteltävästä aiheesta. Analyysivaiheen tavoitteena on saada ihmiset keskustelemaan ja esittämään omat näkemyksensä asioista (Helin 1993, 27).

2. *Ideointi*, jonka tavoitteena oli tuottaa näkemyksiä siitä, millaista osaamisen kehittämistä esimiehet kokivat tarvitsevansa ja miten osaamisen johtamista voidaan kehittää. Helinin (1993, 29) mukaan ideointivaiheessa seulotaan monista vaihtoehdoista parhaimmat. Tavoitteena on myös saada osallistujat laajentamaan näkemystään käsiteltävään asiaan.

3. *Ratkaisu eli esimiesten* tavoitteena oli löytää keskeisimmät osaamisen kehittämisen osa-alueet.

Analyysin toteutus

Ennen tuplatiimityöskentelyn aloitusta esimiehille esiteltiin (Liite 1), miten tuplatiimi toteutetaan ja mitä tavoitteita ateriapalvelujen kehittämiseksi on asetettu. Tavoitteet oli tarkistettu ennakkoon palvelujohtajalta. Lisäksi alustuksessa puhuttiin yksilön osaamisen kehittämisen tärkeydestä muutostilanteissa, muutoksen johtamisesta sekä mahdollisista muutoksen esteistä.

Ideoinnin toteutus

Ideoinnin ensimmäisessä vaiheessa jokainen esimies kirjoitti paperille omasta mielestään viisi tärkeintä henkilökohtaista osaamisen kehittämiskohdetta. Sen jälkeen he muodostivat parit ja keskustelivat pareittain henkilökohtaisista osaamistarpeistaan. Keskustelun päätteeksi heidän täytyi valita kymmenestä ehdotuksesta viisi molemmille tärkeää osaamisen kehittämiskohdetta. Lopuksi pareista muodostettiin neljän hengen ryhmät. Ryhmissä parit saivat esitellä omat näkemyksensä toisilleen, jonka jälkeen he valitsivat jälleen viisi osaamisen kehittämiskohdetta yhteisellä päätöksellä.

Ratkaisuvaiheen toteutus

Ryhmän esitykset kerättiin keskustelujen jälkeen ”fläppipaperille”. Jokainen ryhmä sai esitellä vuorollaan valitsemansa viisi osaamisen kehittämiskohdetta sekä perustalla, miksi juuri ne

olivat tärkeitä. Esitysten aikana kommentit olivat kiellettyjä. Esitysten päätyttyä ryhmiltä oli tullut paljon samanlaisia kehittämissuhteita, joten samansisältöiset ehdotukset yhdistettiin tai poistettiin, jotta äänestäminen olisi helpompaa. Jäljelle jätettiin yhdeksän ehdotusta, jotka olivat:

- 1) ”Budjetti ja sen seuranta”
- 2) ”Atk-tietojen päivitys, taulukot seurantaan”
- 3) ”Lait ja asetukset”
- 4) ”Jämäkkyys esimiehenä”
- 5) ”Yhteistyön kehittäminen”
- 6) ”Benchmarking”
- 7) ”Kestävä kehitys”
- 8) ”Luovuus, reseptiikka, sopeutuminen”
- 9) ”Innovatiivisuus, uudet ideat”

Yhteisen näkemyksen perusteella ehdotukset ryhmiteltiin pääotsakkeiden alle niin, että osaamisen kehittämiskohteita voitiin tarkastella eri näkökulmista. Pääotsakkeet olivat:

- 1) Taloushallinto, jonka alle kuuluivat kehitysehdotukset 1 - 2.
- 1) Henkilöstöjohtaminen, jonka alle kuuluivat kehitysehdotukset 3 - 4.
- 2) Yhteistyö, jonka alle kuuluivat kehitysehdotukset 5 - 6.
- 3) Ammatillinen osaaminen, jonka alle kuuluivat kehitysehdotukset 7 - 9.

Tämän jälkeen suoritettiin äänestys. Jokaisella ryhmällä oli viisi ääntä ja ryhmän jäsenet saivat äänestää halutessaan yhdellä äänellä omaa ehdotusta. Loput äänet piti käyttää toisten ryhmien esittämien kehittämiskohteiden äänestämiseen. Äänestys suoritettiin merkitsemällä tussilla plusmerkki (+) kehittämiskohteen viereen.

4.1.2 Teemahaastattelujen toteutus

Tutkimukseen haastateltiin kuutta esimiestä eri puolilta Suomea vuoden 2013 helmi - maaliskuun aikana. Haastatellut henkilöt ilmoittivat halukkuutensa osallistua tutkimukseen kaikille esimiehille lähetetyn haastattelupyynnön perusteella. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse. Haastatteluajat sovittiin puhelimitse. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin teema-haastattelurunko (Liite 2) ilman apukysymyksiä viikkoa ennen haastattelun ajankohtaa. Haastattelujen kesto vaihteli reilusta tunnista yli kahteen tuntiin. Haastatteluteemoja oli viisi:

- 1) Organisaation osaaminen
- 2) Esimiehen osaaminen muutoksessa
- 3) Esimiehen osaamisen johtaminen
- 4) Esimiehen oma osaamisen kehittäminen

5) Mistä muusta haluaisit keskustella tutkimuksen aiheeseen liittyen?

Teemahaastattelun teemat perustuvat tutkimuksen taustalla olevaan teoreettiseen viitekehukseen sekä tutkittavasta tapauksesta ennalta tiedettyyn asiaan. Teemahaastattelulla pyritään saamaan tietoa ja löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen, ja ongelman asetteluun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75; Juuti & Puusa 2011, 8, 82.) Siihen, miten teemahaastattelu onnistuu, vaikuttaa hyvinkin paljon, millainen ymmärrys tutkijalla on tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusvaiheessa pitää pohtia myös sitä, miten teemat ohjaavat keskustelua ja ymmärtääkö tutkittavat heiltä kysytyt asiat siten kuin tutkija on tarkoittanut. Tutkittavien ja tutkijan pitää puhua samaa kieltä ja heidän on ymmärrettävä käytetty käsitteistö suurin piirtein samalla tavoin. (Juuti & Puusa 2011, 82.)

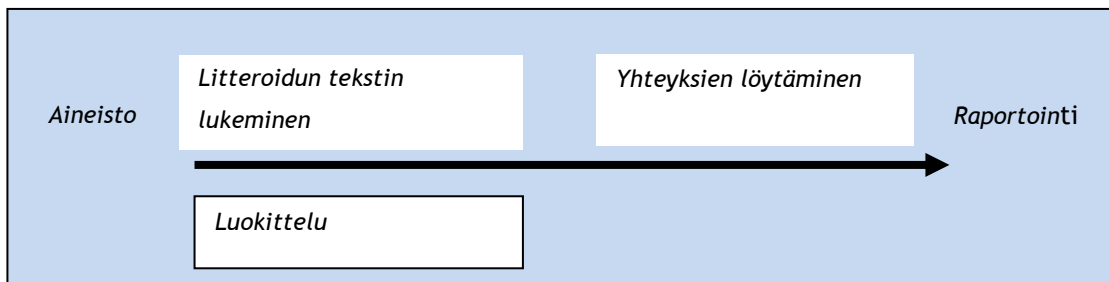
Teemahaastattelut tapahtuivat joko tutkijan tai haastateltavan työpaikalla. Yksi haastatteluista tehtiin myös hotellihuoneessa. Tavoitteena oli, että haastatteluun varattu tila on mahdollisimman rauhallinen ja haastattelun aikana ei tule häiriötä tai keskeytyksiä. Haastateltaville kerrottiin ennen varsinaisen haastattelun alkua, mitä osaamisen johtamisella tarkoitetaan, jotta haastateltavilla olisi ollut mahdollisimman samanlainen käsitys kuin tutkijalla siitä, miten osaamisen johtaminen ymmärretään. Ennen haastattelun alkua kerrottiin myös tutkimuksen tavoitteet.

Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneelle ja siirrettiin myöhemmin tietokoneelle tarkemmin analysoitavaksi. Haastattelut sujuivat hyvin ja kestivät 1 - 2 tuntia. Haastattelut etenivät luontevasti eteenpäin, eivät kuitenkaan aina kysymyslomakkeella olleessa järjestyksessä. Tunnelma keskusteluissa oli avoin ja keskustelua syntyi runsaasti. Keskustelujen aikana haastateltavan sekä haastattelijan dialogi oli luontevaa johtuen ehkä siitä, että haastattelija tunsikin haastateltavat entuudestaan.

Keskustelujen aikana oli haasteellisinta seurata sitä, saatiinko vastauksia kaikkiin teemahaastattelurungossa olleisiin kysymyksiin. Useimmiten kysymyksiin ei tullut suoraa vastausta, vaan vastaus oli luettavissa rivien välistä tai sivulauseesta. Haastateltavat saattoivat myös puhua esimerkiksi ensimmäisen teeman aiheesta toisen teeman aikana tai päinvastoin. Vastauksia yhteen teemaan tuli siis haastattelun eri vaiheissa, ei ainoastaan kyseisen teeman kohdalla. Kaikkien haastattelujen yhteydessä jouduttiin käyttämään teemahaastattelulomakkeen lisäkysymyksiä tai esittämään muutoin aiheeseen sopiva kysymys täsmentämään vastauksia. Toisaalta aineiston litterointivaiheessa huomattiin, että haastattelut sisälsivät myös paljon tietoa, joka ei liittynyt varsinaisesti tutkimusaiheeseen, eikä ollut siten hyödynnettävissä tässä tutkimuksessa.

4.1.3 Sisällönanalyysi menetelmänä

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 139 - 140) ovat todenneet, että aineiston litteroinnille ei ole mitään yksiselitteistä sääntöä. Tarkimpia litterointeja tehdään keskusteluanalyyseista, joissa haastattelu puretaan sanatarkasti huomioiden myös äänenpainotukset, huokaukset sekä kaikki tauot joita haastateltavan puheesta ilmenee. Kun sanatarkkaan litterointiin ei ole tarvetta, voidaan haastattelut litteroida niiltä osin kuin se tutkimuksen kannalta on tarpeellista. Tämän tutkimuksen aineisto on litteroitu ainoastaan haastateltavien vastauksista ja haastattelijan puhe on jätetty kokonaan pois. Litterointia ei tehty sanatarkasti, vaan tekstistä on jätetty pois aineisto, joka ei tutkimuksen kannalta ole ollut oleellista. Ensimmäisen litteroinnin jälkeen teksti on luettu ja kuunneltu uudelleen. Nauhoitusten uudelleen kuuntelun aikana tekstiin on tehty täydennyksiä tai poistettu osa litteroidusta tekstistä, jos sillä ei todettu olevan merkitystä lopullisessa aineiston analyysissä. Haastattelujen analysointiin on käytetty aineistoläh- töistä sisällönanalyysiä (Kuvio 4).



Kuvio 4: Haastatteluaineiston analyysin vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144)

Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää tutkimusaineisto tiiviiseen muotoon, kadottamatta sen sisältämää alkuperäistä tietoa. Tarkoituksena on luoda selkeyttä aineistoon, jotta siitä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 108; Juuti & Puusa 2011, 117.) Tutkimushaastattelun sisällönanalyysi etenee aineiston litteroinnista haastattelujen lukemiseen. Tekstistä etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin pelkistämällä tekstiä. Pelkistäminen voi olla informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Pelkistämisen jälkeen tutkimusaineistoa muokataan edelleen etsimällä aineistosta samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Näistä muodostetaan edelleen erilaisia luokkia. Luokittelun perusteena voi olla tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Aineiston luokittelun jälkeen erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella teoreettisia käsitteitä. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastauksia tutkimuskysymykseen. Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavien heidän omasta näkökulmastaan koko tutkimuksen ja johtopäätösten ajan. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 109 - 113.) Esimerkki opinnäytetyön tutkimusaineiston analyysistä ja luokittelusta on esitetty taulukossa 4.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
<i>Kaikessa pitää ottaa huomioon, että meillä on tavoitteet ja meiltä vaaditaan tulosta. Ateriapalvelujen on omana osana tuotettava sitä tulosta. Vaikka emme suoranaisesti tuotakaan voittoa, meidän on silti kustannustehokkaasti tuotettava jokainen ateria.</i>	<i>Kokonaisvaltainen tehokkuus Tavoitteet</i>
<i>Näistähän minä justiiinsa olen kuullut, ne on niitä, mitä aluejohtaja oottaa ja häneltä ottaa johto Tuloskortti on otettu käyttöön ja se pittää tehä.</i>	<i>Johdon odotukset ja tuloskorttiin perustuvat tavoitteet</i>
<i>Ateriapalvelupuolella on huomioitu hyvin asiakkaan oikeudet ja yhtiön arvot. Ne näkyy meidän kaikessa toiminnassa ja me halutaan olla aidosti laadukkaita, tahtotila on korkea, mutta ei aina toteudu käytännössä</i>	<i>Asiakkaiden huomioiminen Arvot näkyvät toiminnassa Laadukkaat palvelut</i>
<i>En ole asiaa koskaan siltä kantilta miettinyt, jostain syystä minusta tuntuu ne strategiat aika kaukaisilta. Mutta hyvinvointiahan me niille asukkaille tuotetaan ja sehän on tosi hyvä, kun me tuotetaan niille hyvä ruoka.</i>	<i>Strategia kaukainen Asiakkaiden hyvinvointi Hyvä ruoka</i>
<i>Liiketoimintasuunnitelmassa pyritään tuottamaan hyviä ateriapalveluja, että asukkaat käyttäisivät niitä</i>	<i>Asiakkaiden tyytyväisyys Maksavat asiakkaat Laadukkaat ateriapalvelut</i>

Pelkistetty ilmaus	Alaluokat
<i>Kokonaisvaltainen tehokkuus Johdon odotukset ja tuloskorttiin perustuvat tavoitteet Arvot näkyvät toiminnassa Strategia kaukainen Maksavat asiakkaat</i>	<i>Kustannustehokas Laadukas toiminta Yrityksen arvot</i>

Pelkistetty ilmaus	Alaluokat
<i>Asiakkaiden hyvinvointi Asiakkaiden tyytyväisyys</i>	<i>Hyvinvoiva asiakas Tyytyväinen asiakas</i>

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
<i>Kustannustehokas Laadukas toiminta Yrityksen arvot</i>	<i>Arvoihin perustuva laadukas ja tehokas toiminta</i>	<i>Liiketoimintasuunnitelman ja strategian mukainen toiminta</i>
<i>Hyvinvoiva ja tyytyväinen asiakas</i>	<i>Asiakaslähtöinen toiminta</i>	

Taulukko 4: Esimerkki aineiston analyysistä ja luokittelusta

Haastatteluaineiston sisällönanalyysi on tehty luokittelemalla haastatteluaineisto litteroinnin jälkeen teemoittain. Sen jälkeen jokaisesta haastattelusta on haettu vastauksia teemahaastattelurungon kysymyksiin. Litteroitua aineistoa kertyi 26 sivua. Luokittelu on tehty käyttämällä erivärisiä kyniä, joilla on alleviivattu haastateltavien vastauksista tiettyyn teemaan liittyvät asiat. Esimerkiksi ensimmäiseen teemaan liittyvät vastaukset tai muut huomiot merkittiin punaisella ja toiseen teemaan liittyvät vihreällä. Sen jälkeen teemaan liittyvistä vastauksista tai muista huomioista on muodostettu pelkistettyjä käsityksiä. Käsityksistä on muodostettu alaluokkia ja alaluokista on muodostettu pääluokka, josta on saatu vastauksia tutkimuskysymyksiin.

4.2 Tutkimustulokset

Tässä alaluvussa on esitelty työryhmätyöskentelyn ja teemahaastattelun tulokset. Työryhmätyöskentelyn yhteenveto osaamisen kehittämisen tarpeista on koottu taulukkoon 5. Teemahaastattelun tulokset on esitetty teemoittain.

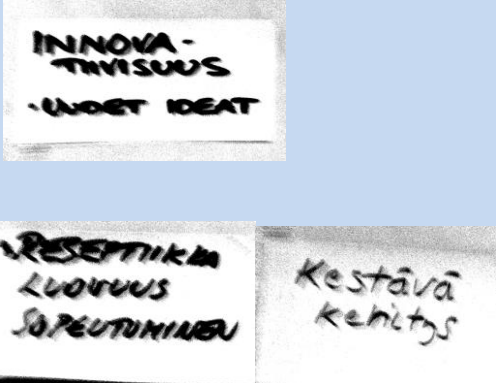
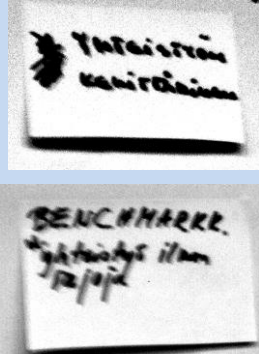
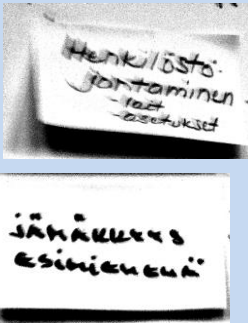
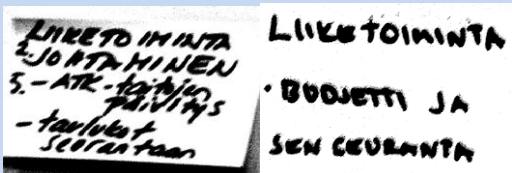
4.2.1 Työryhmätyöskentelyn tulokset

Ammatillinen osaaminen

Työryhmätyöskentelyn lopuksi käydyn keskustelun perusteella esimiehet kokivat, että osaamisen kehittämisessä on parannettavaa uusien ruoanvalmistusmenetelmien hallinnassa, työajan käytössä, työn organisointiin liittyvissä asioissa ja ruokalistasuunnittelussa. Osaamisen kehittämiskohteena olivat myös ruokatuotannon ekologisuuteen liittyvät asiat (Taulukko 5). Ruokatuotannon toiminnan suunnittelussa on esimiesten mielestä huomioitava aikaisempaa paremmin kestävä kehityksen periaatteet. Elintarvikehankinnoissa on suositettava kotimaisia raaka-aineita ja jätteen määrään kiinnitettävä huomiota. Samoin keittiölaitteita olisi kyettävä käyttämään energiatehokkaasti.

Yhteistyö

Vastausta siihen, miten jokainen voisi omatoimisesti kehittää omaa ammattitaitoaan ja kehittää työtään innovatiivisemmaksi pohdittiin yhteisellä keskustelulla. Keskustelussa nousi esille entistä tiiviimmän yhteistyön kehittäminen toisten yksiköiden esimiesten kanssa, asiakkaan tarpeiden kuuntelu, hyvien käytäntöjen jakaminen sekä oman ammattialan kehityksen seuraaminen (Taulukko 5). Esiin nousi tarve myös moniammatillisen yhteistyön kehittämiseen. Esimiehillä oli kokemuksia, että ateriapalvelujen toimintaa ja heidän sekä muun keittiöhenkilöstön työtä ei arvosteta tällä hetkellä riittävästi.

<p style="text-align: center;">Ammatillinen osaaminen</p>  <ul style="list-style-type: none"> • sama ruokalaji, miten teet sen? • benchmarking • miten junailaan työt joustavaksi? • leivotaan, vaihdetaan reseptejä • esimies ei ole aina paras osaaaja • yhteistyötä enemmän kokkien kanssa • teemaviikkojen järjestäminen 	<p style="text-align: center;">Yhteistyö</p>  <ul style="list-style-type: none"> • ennen ei ollut mitään yhteistyötä, nyt on menty vauhdilla eteenpäin. • yhteistyötä tulisi kehittää talon sisällä ja eri ammattiryhmien välillä, • toimintojen lisääntyessä henkilöstöön tutustuminen hankalaa • ateriapalvelut mukaan aluetapaamiisiin • ollaan nyt toisarvoisia • halutaan näkyvyyttä ja arvostusta
<p style="text-align: center;">Henkilöstöjohtaminen</p>  <ul style="list-style-type: none"> • kehityskeskustelut tärkeitä, jotka osa esimiehistä saa pitää ja osa ei • jotta osaa johtaa ja perehdyttää henkilöstöä, pitää osata laitt ja asetukset • kokemus on parasta, eli kokemuksen kautta kasvaa myös esimiehisyyteen • pitää olla rohkeutta ottaa esille vaikeatkin asiat 	<p style="text-align: center;">Taloushallinto</p>  <ul style="list-style-type: none"> • tiedon saanti puutteellista • pitää olla mahdollisuus osallistua budjetin laadintaan • kuukausiraportti tulojen ja menojen seurannasta • oma kustannuseuranta ateriapalveluille • toiset saavat talouteen liittyviä tietoja, toiset ei

Taulukko 5: Työryhmätyöskentelyn tulosten ja keskustelun yhteenveto

Sen vuoksi osa heistä koki olevansa toisarvoisessa asemassa muuhun henkilöstöön verrattuna. Esimiehet toivoivat mahdollisuutta osallistua esimerkiksi alueellisiin moniammatillisiin tapaamisiin aikaisempaa enemmän.

Henkilöstöjohtaminen

Esimiestyöhön ja omaan johtamistyyliin kaivattiin rohkeutta ja jämäkkyyttä ottaa esiin työyhteisössä esiintyviä vaikeitakin asioita (Taulukko 5). Samassa yhteydessä keskusteltiin, että työsuhteeseen ja henkilöstöhallintoon liittyvien lakien, asetusten sekä yrityksen sisällä noudatettavien henkilöstöä koskevien toimintamalleihin liittyvien asioiden parempi tietämys edesauttaisi esimiestyössä toimimista.

Organisaatiossa on käytäntö, että kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa. Erityisenä epäkohtana pidettiin tämän hetkistä käytäntöä, jonka mukaan esimiehellä ei ole oikeutta pitää kehityskeskusteluja, jos hänellä on alaisena kaksi tai yksi työntekijää. Kehityskeskustelu-oikeus haluttiin kaikille esimiehille, koska näkemys oli, että oma lähiesimies tietää parhaiten, miten työntekijä on menestynyt työssään tai miten hänen osaamistaan pitää vahvistaa. Kehityskeskustelun ydin on palautteen saaminen kuluneesta kaudesta molemmin puolin, joten on tärkeää, että lähiesimies ja työntekijä voivat arvioida yhdessä onnistumisia ja kehittämiskohteita. Myös tavoitteet tulevalle kaudelle pitäisi olla yhdessä asetettuja, jotta molemmat osapuolet voivat niihin sitoutua.

Taloushallinto

Työryhmätyöskentelyn tulosten ja loppukeskustelun perusteella henkilöstöjohtamiseen liittyvä osaamisen kehittäminen koettiin tärkeämmäksi kuin talouteen ja sen suunnitteluun liittyvät asiat. Keskustelun yhteydessä ilmeni kuitenkin, että kaikissa yksiköissä esimies ei saanut mahdollisuutta osallistua ateriapalvelujen budjetin laadintaan, eikä hän saanut tilikauden aikana tai sen päättyessä tietoa, miten budjetti oli toteutunut. Myöskään laiteinvestoinneista tai muista hankinnoista ei kaikissa yksiköissä keskusteltu esimiesten kanssa budjetin laadinnan yhteydessä. Esimiehet toivoivat, että kaikilla olisi tasavertainen mahdollisuus osallistua ateriapalvelujen budjetin laadintaan ja he saisivat toteutuneen tulo- ja menobudjetin kuukausittain (Taulukko 5).

Esimiestyöhön liittyvä osaamisen kehittämiskohde oli myös tietoteknisiin taitoihin liittyvät asiat. Osa esimiehistä koki tarvitsevansa koulutusta tietokoneen ja yrityksen käytössä olevien tietoteknisten ohjelmistojen käyttöön liittyen.

4.2.2 Teemahaastattelun tulokset

Teema 1: Organisaation osaaminen

Ensimmäisellä teemahaastattelukysymyksellä haluttiin selvittää, miten hyvin esimiehet tunsivat organisaation strategian ja liiketoimintasuunnitelman ja olivatko he tiedostaneet, miten organisaation strategiset linjaukset olivat yhteydessä ateriapalvelujen toiminnan muutoksiin. Ateriapalvelujen toiminnan yhtenäistämisen taustalla ovat organisaatiossa käyttöön otettu ISO 9001-laatu järjestelmä ja tarve tehostaa toimintoja kaikilla organisaation tasoilla.

Kysymys tuntui olevan haasteellinen ja sitä piti tarkentaa jokaiselle haastateltavalle. Haastateltaville tuntui olevan epäselvää se, mitä organisaation strategia ja liiketoimintasuunnitelma ovat. Toisaalta kysymykseen onko ateriapalvelujen toiminnan muutokset yhdistettävissä organisaation strategiseen toimintamalliin ja liiketoimintasuunnitelmaan vastatettiin, että ateriapalvelujen toiminnanmuutoksien taustalla on tarve tehostaa palveluja, kehittää parempia ateriapalveluja sekä toimia taloudellisesti.

”En ole koskaan ajatellut sitä siltä kantilta, mutta hyvinvointiahan me niille tuotetaan ja sehän on tosi hyvä, kun me tuotetaan niille hyvää ruokaa.”

”Pyritään tuottamaan hyviä ateriapalveluja, että asukkaat käyttäisivät niitä.”

”Kaikessa pitää ottaa huomioon, että meillä on tavoitteet ja meiltä vaaditaan tulosta ja ateriapalvelujen on myös omana osanaan tuotettava sitä tulosta. Vaikka emme suoranaisesti tuotakaan voittoa, meidän on silti kustannustehokkaasti tuotettava jokin ateria.”

”Näistähän minä olen justiiinsa kuullut, ne on niitä, mitä aluejohtaja oottaa ja häneltä johto. Niin, että onko omat tavoitteet samat kuin organisaation tavoitteet? Minun mielestä meidän pitää toimia taloudellisesti ja tehokkaasti ja tuottaa asiakkaille elämyksiä.”

Teema 2: Esimiehen osaaminen muutoksessa

Toisen teeman tavoitteena oli selvittää, millä tavoin ateriapalvelujen toiminnan muutokset olivat vaikuttaneet esimiesten ammatilliseen osaamiseen ja millaista osaamisen kehittämistä esimiehet kokivat tarvitsevansa. Kysymyksellä kartoitettiin myös sitä, millä tavalla he hyödynsivät Aromi-ohjelmaa työssään ja olivatko ruokatuotantoon liittyvät toimintamallit muuttuneet keittiössä. Teemaan liittyneet vastaukset on esitetty niin, että esimiesten vastaukset on nimetty aakkosjärjestyksessä A:sta - F:ään.

Esimies A (Taulukko 6) koki, että Aromi-ohjelman käyttöönotto oli tuonut helpotusta työhön ja vahvistanut ammatillista osaamista.

<i>Koulutustarpeet</i>	<i>Muut osaamisen kehittämistarpeet</i>
<i>Esimiestaitojen kehittäminen</i>	<i>Esimiesten välisen yhteistyön kehittäminen</i>
	<i>Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen omassa yksikössä.</i>
<i>Tietotekniikkakoulutus</i>	<i>Omavalvontaan liittyvien toimintamallien kehittäminen omassa yksikössä</i>
<i>Koulutusta vammaisuuden kohtaamiseen</i>	

Taulukko 6: Esimies A:n osaamisen kehittämisen tarpeet

Esimies A:n mielestä kustannusten ja aterioiden ravitsemuksellinen seuranta oli nyt mahdollista tehdä suunnitellusta ruokalistasta vaivattomasti ja nopeasti. Koulutusta hän sanoi tarvitsevänsä esimiestäidoissa, tietotekniikassa ja vuorovaikutustaitoihin vammautuneiden asiakkaiden kanssa. Lisäksi esimies halusi kehittää omavalvontaan liittyviä toimintamalleja omassa yksikössään.

Muita osaamisen kehittämisen tarpeita esimiehen mielestä oli yhteistyön kehittäminen toisten ateriapalveluvastaavien kanssa. Myös oman yksikön keittiöhenkilöstön ja hoitohenkilöstön yhteistyössä oli hänen mielestä kehitettävää. Lisäksi hän toivoi, että voisi toteuttaa ravitsemukseen liittyvää neuvontaa henkilökunnalle ja asiakkaille, sillä monet asiakkaista ovat ylipainoisia tai syövät huonosti. Myös henkilökunnan ravitsemukseen liittyvä tieto vaati hänen mielestään päivittämistä siltä osin, että he tiedostaisivat hoitotyössä, mikä merkitys ruualla on asiakkaiden hyvinvointiin ja terveyteen.

Esimies B oli myös sitä mieltä, että oma ammatillinen osaaminen oli vahvistunut toimintamallien muuttuessa. Hän oli hyödyntänyt Aromi-ohjelman toimintoja monipuolisesti omassa työssään. Keittiössä oli siirrytty käyttämään kypsiä raaka-aineita, kuten kypsiä lihatuotteita ja kypsää perunaa esimerkiksi keitto- ja laatikkoruoissa uuden komponenttiruokalistan ja reseptiikan käyttöön oton jälkeen. Myös keittiön omavalvonta oli esimiehen mielestä aikaisempaa paremmin hoidettu sen jälkeen, kun omavalvontasuunnitelma oli yhtenäistetty. Koulutusta esimies kertoi tarvitsevänsä ruoanvalmistusmenetelmien kehittämiseen sekä henkilöstöjohta-

miseen. (Taulukko 7). Muita oman työn kehittämiskohteita olivat henkilöstön työajan käyttöön ja töiden organisointiin liittyvät asiat.

<i>Koulutustarpeet</i>	<i>Muut osaamisen kehittämistarpeet</i>
<i>Henkilöstöjohtaminen</i>	<i>Työajan käytön tehostaminen</i>
	<i>Töiden tehokkaampi organisointi</i>
<i>Uudet ruoanvalmistusmenetelmät</i>	
<i>- kylmävalmistus</i>	
<i>Eritysruokavaliot</i>	
<i>- rakennemuunneltu ruoka</i>	

Taulukko 7: Esimies B:n osaamisen kehittämisen tarpeet

Esimies C oli sitä mieltä, että hänen ammatilliseen osaamiseensa uudet toimintamallit eivät olleet vaikuttaneet. Hän oli käyttänyt Aromi-ohjelmaa myös aikaisemmissa työpaikoissa. Verrottuna aikaisempaan, päivittäiseen työhön Aromin käyttö oli tuonut helpotusta, koska käytössä oli nyt valmis reseptiikka. Aromia hän hyödynsi työssään oman arvionsa mukaan monipuolisesti ruokalistasuunnitteluun ja ostamiseen. Toimipaikassa käytettiin kypsiä lihatuotteita ja kypsää perunaa ruoanvalmistuksessa. Koulutusta hän koki tarvitsevansa henkilöstö- ja taloushallinnon alalta (Taulukko 8). Yleisesti ottaen hän oli tyytyväinen omaan osaamiseensa ja koki pärjäävänsä omassa työssään tällä hetkellä hyvin.

<i>Koulutustarpeet</i>	<i>Muut osaamisen kehittämistarpeet</i>
<i>Taloushallintoon liittyvää koulutusta</i>	
<i>Henkilöstöhallintoon liittyvää koulutusta</i>	

Taulukko 8: Esimies C:n osaamisen kehittämisen tarpeet

Esimies D (Taulukko 9) kertoi, että oma ammatillinen osaaminen oli vahvistunut muutoksen myötä. Hän käytti Aromia ruokalistasuunnitteluun ja elintarvikkeiden tilaamiseen. Keittiössä oli käytössä kypsät lihatuotteet ja kypsä peruna ruoanvalmistuksessa, sekä muita uusia toimintamalleja.

<i>Koulutustarpeet</i>	<i>Muut osaamisen kehittämistarpeet</i>
<i>Tietotekniikkakoulutus</i>	<i>Työajan käytön tehostaminen</i> <i>Töiden tehokkaampi organisointi</i>
<i>Uudet energiatehokkaammat ruoanvalmistusmenetelmät</i>	<i>Ravitsemusneuvontaan liittyvä koulutus</i>

Taulukko 9: Esimies D:n osaamisen kehittämisen tarpeet

Työajan käyttöä oli tehostettu ja töitä oli organisoitu uudella tavalla. Työtunteja esimerkiksi viikonlopun työvuoroista oli vähennetty. Esimies kuitenkin oli sitä mieltä, että tarvitsee lisää osaamista ruoanvalmistusmenetelmien kehittämiseen, jotta ruoka valmistettaisiin oikeaan aikaan ja energiatehokkaammin kuin tällä hetkellä. Toisena koulutustarpeena olivat tietotekniset taidot. Lisäksi hän oli kiinnostunut kehittämään osaamistaan niin, että voisi opastaa henkilökuntaa ja asiakkaita ravitsemukseen liittyvissä asioissa.

Esimies E:n (Taulukko 10) keittiössä ei käytetty Aromi-ohjelmaa ruokalistasuunnitteluun tai ostotilausten tekoon. Perusteluna esimies totesi, että Aromin käyttö koettiin aikaa vieväksi, eikä aikaa ollut käytön opettelemiseen. Hänellä oli kuitenkin käytössä keskitetty ruokalista ja Aromi-reseptejä oli testattu. Toisaalta esimies totesi, että ateriapalvelujen muutokset ja yhtenäiset toimintamallit olivat helpottaneet työssä suoriutumista niiltä osin, kun ne oli otettu käyttöön. Tavoitteena oli ottaa myös Aromi-ohjelma käyttöön mahdollisimman pian.

<i>Koulutustarpeet</i>	<i>Muut osaamisen kehittämistarpeet</i>
<i>Vammaisuuden kohtaamiseen liittyvää koulutusta</i>	<i>Työajan käytön tehostaminen</i> <i>Töiden tehokkaampi organisointi</i> <i>Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen</i>

Taulukko 10: Esimies E:n osaamisen kehittämisen tarpeet

Lisäksi esimies kertoi, että hän oli jo vuosia sitten muuttanut toimintamalleja omassa keittiössään tehokkaammiksi. Uusia muutoksia ateriapalvelujen toiminnan yhtenäistämiseen liittyen, lukuunottamatta kypsien lihatuotteiden käyttöönottoa ei hänen mukaansa ollut tullut. Koulutusta (Taulukko 10) esimies toivoi asiakkaiden vammaisuuden kohtaamiseen. Kehittä-

miskohteena omassa työssään esimies arvioi työajan käytön suunnittelun nykyistä tehokkaammaksi. Lisäksi kehitettävää oli oman yksikön hoito- ja keittiöhenkilökunnan välisissä suhteissa sekä ateriapalveluvastaavien välisessä yhteistyössä.

Esimies F oli sitä mieltä, että ammatillinen osaaminen oli vahvistunut erityisesti Aromi-ohjelman käytön myötä. Hän koki, että ruokalistan suunnittelu Aromissa oli lisännyt kustannustietoisuutta ja aterioiden ravintoainelaskelmat olivat hyödyllisiä ruokalistaa suunniteltaessa. Toimipaikassa oli ennen yhtenäisiä toimintamalleja käytetty raakaa lihaa ruoanvalmistuksessa, mutta nyt käytössä oli kypsät lihatuotteet. Myös ruoanvalmistusmenetelmiä oli kehitetty. Koulutusta esimies sanoi kaipaavansa taloushallintoon liittyvissä asioissa (Taulukko 11). Lisäksi hän halusi kehittää ammattitaitoaan monipuolisesti lisätäkseen omaa luovuutta. Tavoitteena oli kehittää ateriapalveluja entisestään omassa yksikössä asiakkaiden tarpeet huomioiden.

<i>Koulutustarpeet</i>	<i>Muut osaamisen kehittämistarpeet</i>
<i>Taloushallintoon liittyvä koulutus</i>	<i>Oman luovuuden kehittäminen ja sen hyödyntäminen omassa työssä monipuolisesti</i>

Taulukko 11: Esimies F:n osaamisen kehittämisen tarpeet

Teema 3: Esimiehen osaamisen johtaminen

Kolmannen teeman tavoitteena oli kartoittaa osaamisen johtamisen käytäntöjä haastateltavien omassa yksiköissä. Kysymysten asettelulla haettiin vastauksia siihen, millaiset palaverikäytännöt ja kehityskeskustelukäytännöt yksiköissä on. Miten kartoitetaan esimiesten osaamista ja saavatko haastateltavat omaan työhönsä tukea ja kannustusta omalta esimieheltään yksikön palvelupäälliköltä.

Haastattelujen mukaan palaverikäytännöt vaihtelivat yksiköittäin, mutta olivat säännöllisiä. Osassa yksiköistä palaverit pidettiin kerran viikossa tai yhdestä kahteen kertaa kuukaudessa. Palvelupäällikön koolle kutsumissa tiimipalavereissa keskusteltiin yksikön ja koko organisaation toimintaan liittyvistä asioista. Se, ketkä henkilöstöstä osallistuivat palavereihin, vaihteli yksiköittäin. Osassa yksiköistä palvelupäällikön palavereissa oli mukana yksikön palveluvastaavat sekä työntekijät. Toisissa yksiköissä palvelupäällikön pitämiin palavereihin osallistui ainoastaan palveluvastaavat. Yhdessäkään haastateltujen esimiesten yksikössä palvelupäällikkö ja

ateriapalveluista vastaava esimies eivät pitäneet yhteisiä palavereja liittyen ateriapalvelujen toiminnan suunnitteluun tai arviointiin.

Haasteltavat itse pitivät omalle henkilöstölleen palavereja, joko kerran viikossa tai kerran kuukaudessa. Palavereissa tiedotettiin henkilökuntaa niistä asioista, joista oli keskusteltu yksikön palvelupäällikön koolle kutsumissa tiimipalaverissa. Lisäksi keskusteltiin ateriapalveluiden toimintaan liittyvistä asioista ja muista ajankohtaisista asioista.

Kehityskeskustelukäytännöt olivat käytössä jokaisessa yksikössä ja ne käytiin kerran vuodessa. Viiden haastateltavan mielestä palvelupäällikön kanssa käyty kehityskeskustelu koettiin tarpeellisena ja hyödyllisenä. Kehityskeskusteluissa esimiehet olivat itse olleet aktiivisia halutesaan koulutuksiin. Ainostaan yksi haastatelluista ei ollut tyytyväinen palvelupäällikön kanssa käytyihin kehityskeskusteluihin. Hän totesi, että palvelupäällikkö ei pitänyt lupauksia kehityskeskusteluissa sovituista asioista ja asiat pysyivät ennallaan.

”Kehityskeskustelut eivät ole rakentavia eivätkä kehittäviä, vaan ne käyvät läpi. Asiat ovat kauniisti paperilla, mutta ei ne johda mihinkään. Lähihoitajille tulee koulutusta ja ne pääsee joka paikkaan.”

Omien työntekijöiden kanssa haastateltavat kävivät kehityskeskustelun vuosittain. Kaikilla haastateltavilla ei ollut kuitenkaan kahta enempää alaisia, joten heidän työntekijöidensä kehityskeskustelut piti yksikön palvelupäällikkö.

Esimiesten arvioin mukaan palvelupäällikön ja heidän keskinäiset vuorovaikutussuhteet toimivat hyvin. He saivat tarvittaessa tukea omaan työhönsä. Palautetta esimiehet saivat omista työsuorituksistaan pääasiassa palvelupäällikön pitämässä palaverissa. Ateriapalveluiden toimintaa suunniteltiin jonkin verran yhdessä palvelupäällikön kanssa. Suunnittelu liittyi budjetointiin, erilaisiin teemapäiviin tai myynnin kehittämiseen. Yksi haastatelluista ei ollut saanut mahdollisuutta osallistua budjetin laadintaan, eikä palvelupäällikkö osallistunut ateriapalvelujen toiminnan suunnitteluun tai kehittämiseen. Esimies totesi että:

”Palvelupäällikön pitäisi olla koko talon johtaja, eikä vain hoitohenkilöstön johtaja. Minulle tulee budjetti kuin manulle illallinen, eikä me keittiöhenkilökunnan kanssa siihen vaikuteta, enkä minä tiedä, mitä sinne on laitettu.”

Kysymykseen minkälaisia asioita suunnittelette yhdessä tai saatte tukea palvelupäälliköltä tuli seuraavanlaisia vastauksia:

”Palvelupäällikön kanssa olen jutellut, että miten sitä tulokorttia tehdään, että saahan sitten tehtyä koko talon yhtä aikaa.”

”Saan kyllä esimieheltä tukea, kun meen jonkun ongelman kanssa niin kyllä hän minua tukee ja sanoo, että jos näin on sanottu niin tähänhän meidän on mentävä. Mutta se ei ole sama asia kuin että oma esimies olisi sitoutunut muutokseen. Onhan se ihan toisenlainen se suhtautuminen muutokseen jos se lähtee esimiehestä ja se tulisi sanomaan että nyt tehdään näin, kuin että se tulee takavasemmalta. Mutta silloin kun oli se keskitetty ruokalistamuutos, niin siinä hän oli hyvin rinnalla.”

”Saan palautetta riittävästi, ja osaan lukea rivien välistä”

”En saa hyvin palautetta esimieheltä, mutta en sitä välttämättä kaipaakaan. Ollaan keskusteltu joskus asiasta kehityskeskustelun yhteydessä, mutta mun esimies ei ole sellainen että antaisi palautetta. Mutta tietenkin toivon, että jos on jotain rakentavaa palautetta annettavana, sitä annetaan.”

Teema 4: Esimiehen oma osaamisen kehittäminen

Neljännän teeman tavoitteena oli keskustella haasteltavien kanssa siitä, miten he itse kehittävät omaa osaamistaan. Haastateltavien pohjakoulutus oli joko opistoasteen esimiestutkinto tai alemman korkeakouluasteen tutkinto. Ammattitutkinnon suoritusvuodesta saattoi olla aikaa yli kaksikymmentä vuotta, mutta oli myös tutkintoja, jotka oli suoritettu 2000-luvun alussa tai loppupuolella. Keski-ikä haastateltavilla oli noin 50 vuotta.

Esimiesten yleisin keino kehittää omaa osaamistaan oli lukea ravitsemisalaan liittyviä artikkeleita lehdistä tai Internetistä. Kaikki haastateltavat hyödynsivät joko yhtä tai useampaa verkostoa työssään. Tavallisin tapa oli soittaa entiselle tai nykyiselle kollegalle johonkin toiseen yksikköön. Yhteyttä pidettiin myös opiskelukavereihin. Osa haastatelluista kuului johonkin ravitsemusalan ammatilliseen järjestöön. Kaikki haastateltavista osallistuivat myös organisaation sisäisiin koulutuksiin, joihin heidät oli kutsuttu.

Ammatillisten opintojen jälkeen yhdellä haastateltavista oli suoritettuna kahden vuoden erikoistumisopinnot, jotka hän oli suorittanut työnsä ohessa. Kaksi haastateltavista opiskeli haastattelun ajankohtana vapaa-aikanaan ammatillista osaamista täydentäviä opintoja.

Lisäksi osalla haastateltavista oli ollut viimeisten kolmen vuoden aikana mahdollisuus osallistua tai he olivat haastatteluhetkellä mukana organisaation sisäisen toiminnan kehittämisessä

tavalla tai toisella. Heidän mielestään erilaisten tehtävien hoitaminen oman työn ohella oli lisännyt osaamista sekä työmotivaatiota.

Haastateltavien työyksiköissä henkilöstön osaamisen kehittäminen yhdessä oli harvinaista. Vain yhdessä yksiköistä järjestettiin haastateltavien mukaan vuosittain koko henkilöstön yhteiset kehittämispäivät. Yksi haastatelluista piti omien sanojensa mukaan työntekijöilleen kehittämisiltapäivän kaksi kertaa vuodessa. Aikaa niihin oli varattu noin neljä tuntia. Suurin osa ajasta kului kuitenkin päivittäisten asioiden selvittämiseen ja tiedottamiseen, joten varsinaiselle ideoinnille tai uuden kehittämiselle aikaa ei juuri jäänyt.

Teema 5: Mistä muusta haluaisit keskustella tutkimuksen aiheeseen liittyen?

Viimeisen teeman tarkoituksena oli antaa haastateltaville mahdollisuus kertoa osaamiseen ja sen johtamiseen liittyviä ajatuksia, joita heille oli tullut keskustelun aikana. Yksi haastateltavista kertoi tässä yhteydessä, että hänen mielestään ateriapalvelujen muutos on ollut hyvä asia ja kokee voivansa hyödyntää osaamistaan erittäin hyvin tällä hetkellä työssään. Hän olisi innokas kehittämään ateriapalvelujen toimintaa muutoinkin kuin vain omassa yksikössä. Hän totesi, että:

”Kehittämisessä kaipaen sitä, että pääsisi mukaan kehittämään, kouluttautumaan ja hakemaan tietoa ja hyödyntämään sitä tässä keittiössä.”

Myös eräs toinen haastatelluista totesi, että piti muutosta ehdottomasti myönteisenä asiana ja oli innokas kehittämään keittiön toimintaa, mutta keittiössä pitkään työskennellyt henkilöstö ei ollut motivoitunut muuttamaan toimintaansa. Uusien toimintamallien vieminen käytäntöön oli ollut hänelle haasteellista ja työ jatkui edelleen.

Vastarintaa muutosta kohtaan oli ollut myös muissa yksiköissä. Yksi haastatelluista totesi, että vaikka hän oli saanut riittävästi tietoa ateriapalvelujen muutoksen tarpeellisuudesta, olisi kokkien ja hoitohenkilöstönkin pitänyt saada enemmän tietoa muutoksesta ja sen tavoitteista.

”Olen itse saanut tietoa ateriapalvelujen muutoksesta riittävästi, mutta hoitohenkilökunnan pitäisi saada myös tietoa muutoksesta. Samoin kokeilla pitäisi olla aikaa pohtia muutosta, jotta se vähentäisi vastarintaa. Olemme kuitenkin joutuneet muuttamaan ja karsimaan paljon valikoimaa. Kokit ovat sitä mieltä, että ammattitaito menee, kun ei saa tehdä itse ja pitää noudattaa reseptiä.”

Muita asioita, joita viimeisen teeman yhteydessä nousi esille, oli ateriapalvelujen toiminnan budjetointi omana toimialanaan. Sama henkilö ehdotti, että palvelut pitäisi tuottaa niin,

että palveluille ja tuotteille olisi määritelty käyttötarkoitus: kenelle myydään, mitä myydään ja millä hinnalla.

Yhden esimiehen mielestä tuplatiimi oli ollut hyvä tapa keskustella ja tuoda esiin erilaisia näkemyksiä asioista ja antoi positiivista palautetta työryhmätyöskentelystä. Hänen mielestään ihmiset olivat keskustelleet yllättävän avoimesti ryhmäkeskustelujen aikana keskenään.

”Tuplatiimihaastattelu oli onnistunut, en ensin innostunut, mutta sitten olin kuitenkin tussi kädessä fläppitaululla ja se oli onnistunut. Ihmiset avautuivat liikuttavasti ryhmäkeskusteluissa.

4.3 Tutkimustulosten yhteenveto

Ensimmäisessä aluvussa on yhteenveto teemahaastattelujen ja työryhmätyöskentely tuloksista. Toisessa aluvussa on yhteenveto ja analyysi tutkimuksessa esiin nousseista osaamisen johtamiseen liittyvistä kehittämistarpeista yksikkö- ja organisaatiotason näkökulmasta tarkasteltuna.

4.3.1 Esimiesten osaamisen kehittämistarpeet

Ammattitaidosta ja osaamisesta käytetään käsitettä työelämäkvalifikaatiot. Yksilön ammattitaito ja osaaminen muodostuvat kolmenlaisista työelämäkvalifikaatioista: *yleiset kvalifikaatiot*, *ammattikohtaiset kvalifikaatiot* sekä *tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot* (Viitala 2009, 179). Tässä aluvussa esimiesten osaamisen kehittämisen tarpeita on tarkasteltu jakamalla osaamistarpeet Viitalan (2009) esittämän mallin mukaisesti (Taulukko 12).

Taulukossa 12 kolmella ensimmäisellä rivillä ovat ensisijaiset osaamisen kehittämistarpeet. Ne nousivat esiin sekä työryhmätyöskentelyn tuloksista että teemahaastatteluissa. Toisella rivillä ovat toiseksi tärkeimmät sekä kolmannella rivillä kolmanneksi tärkeimmät osaamisen kehittämistarpeet. Kolmella alimmaisella rivillä on osaamisen kehittämistarpeita, jotka nousivat esiin, joko työryhmätyöskentelyn tai haastattelujen yhteydessä yksittäisenä osaamisen kehittämisen tarpeena.

Ammattikohtaiset kvalifikaatiot

Ammattikohtaiset kvalifikaatiot liittyvät kyseisen ammattialan substanssiosaamiseen. Tutkimustulosten mukaan osaamisen kehittämistä ja koulutusta kaivataan eniten ruoanvalmistusmenetelmien kehittämiseen, työn organisointiin ja työajan käytön suunnitteluun.

<i>Ammattikohtaiset kvalifikaatiot</i>	<i>Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot</i>	<i>Yleiset työelämäkvalifikaatiot</i>
<i>Kehittämistarve</i>	<i>Kehittämistarve</i>	<i>Kehittämistarve</i>
<i>Uudet ruoanvalmistusmenetelmät</i> - kylmävalmistus - esikypsennettyjen tai kypsien tuotteiden käsittely ruoanvalmistuksessa	<i>Henkilöstöjohtaminen esimiehisyiden vahvistaminen</i> <i>työsuhteeseen liittyvät lait/sopimukset</i>	<i>Innovatiivisuus/luovuus oman työn kehittämiseen</i>
<i>Töiden organisointi</i>	<i>Taloushallinto ateriapalvelujen budjetin laadinta ja seuranta</i>	<i>Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen yksikkö- ja organisaatiotasolla</i>
<i>Tietotekniset taidot</i> - perustaitojen kehittäminen - Aromin/muiden ohjelmien käyttö	<i>Kehityskeskustelut</i> - kehityskeskustelu oikeus kaikille esimiehille - palautteen saaminen - selkeät työn tavoitteet	<i>Esimiesten välisen yhteistyön kehittäminen</i>
<i>Ruokalistasuunnittelu</i>	<i>Koulutusta vammaisuuden kohtaamiseen</i>	
<i>Ruokatuotannon kestävä kehitys/ekologisuus</i>		
<i>Erityisruokavaliot</i>		

Taulukko 12: Esimiesten osaamisen kehittämistarpeet

Alla olevat esimerkit kuvaavat sitä, miten haasteellista keittiöhenkilöstölle sekä esimiehille on ollut oppia uusia ruoanvalmistusmenetelmiä.

”Pakkohan meidän on ollut muuttaa käytäntöä, ruoat tehdään reseptiikasta ja kypsä liha on käytössä ja se oli kaikille hieman haaste, kun otettiin kypsä peruna käyttöön.

Vieläkin se tuntuu olevan iso haaste ja ruoka laitetaan valmiiksi liian aikaisin, ei uskota että ruoka tulee nopeasti valmiiksi.”

”En tiidä tällä meidän väellä, mikä meillä on nyt keittiöllä töissä, että tuunko minä onnistumaan. Eihän siinä oo mitään järkeä, että iltavuoroon tulloo ihminen ja rupeaa tekemään sen päivällisen ja se on kahen aikana viittä vailla suolaa valmiina ja levy on päällä koko ajan.”

Muita ruokatuotantoprosessiin liittyviä kehittämistarpeita olivat ruokalistasuunnittelu, erityisruokavalioiden toteuttaminen, ruokatuotannon ekologisuuteen liittyvät asiat sekä tietotekniset taidot. Osa haastatelluista esimiehistä kaipasi Aromi-ohjelman käyttöön päivittäisessä työssään lisää aikaa.

Työajasta suurin osa kului tällä hetkellä keittiön operatiivisessa työssä, tilausten tekemisessä ja muissa päivittäisissä työtehtävissä joten Aromi-ohjelman hyödyntämisessä oli vielä kehitettävää. Alla oleva käyttökokemus on erään haastateltavan mielipide Aromi-ohjelman käytöstä.

”Aromin tilaus on pitkävetteistä, kun joutuu kymmeneen kertaan varmistamaan, että on ruksit oikeassa paikassa ja tulopäivä merkattu oikein. Se vaatii tarkkuutta ja sellaisen tilan, että sinua ei häiritä ja jos uunissa on joku ruoka, jota pittää kytätä. Nettitilauksen sinä pystyt korjaamaan ja tuo toinen tilaus se tulee, eikä virheitä voi korjata.”

Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot

Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot ovat tietyn tehtävänkuvan hoitamiseen liittyviä osaamisen alueita. Tässä tutkimuksessa esiin nousivat asioiden ja erityisesti ihmisten johtamiseen liittyvä osaamisen kehittämisen tarve. Esimiehet toivoivat olevansa vahvempia eli ”jäməkämpię” ihmisten johtajia. Eräs esimies totesi, että esimiehisyyden vahvistaminen oli haasteellista pienessä työyhteisössä koska henkilöstön kanssa kehittyä väkisinkin läheiset välit.

”Ihmisten johtamisessa on aina petraamisen varaa, olen enemmän asioiden johtaja. Minun pitää kuitenkin tehdä itteni kanssa työtä. Ei sitä johtamista koulun penkillä opi. Isossa yksikössä on helpompi olla esimies, mutta pienessä yksikössä ollaan hyvin äkkiä työtekijöiden kanssa liian kaveri ja silloin henkilöstöjohtaminen on vaikeampaa. Minä olen keittämissä niiden muitten kanssa, mutta silti minulla on esimiesvastuu ja se on hirveen haasteellista. Täytyy osata olla kaikkien kanssa samalla viivalla. Sä et voi olla kenenkään kanssa enempää kaveri kuin toisen kanssa.”

Toinen kehittämiskohde liittyi taloushallintoon. Niin työryhmätyöskentelyn yhteydessä kuin teemahaastattelussakin ilmeni, että esimiehet halusivat mahdollisuuden osallistua ateriapalveluille varattavien määrärahojen budjetointiin. He toivoivat saavansa kuukausittain raportin toteutuneesta myynnistä ja kuluista. Tällä hetkellä näin ei ollut jokaisessa toimipaikassa ja se koettiin epäkohtana.

Yleiset työelämäkvalifikaatiot

Yleiset työelämäkvalifikaatiot liittyvät henkilön persoonallisuuden piirteisiin, luovuuteen tai sosiaalisiin taitoihin. Tässä tutkimuksessa korostui tarve kehittää sekä moniammatillista että esimiesten keskinäistä yhteistyötä. Etenkin työryhmätyöskentelyn yhteydessä, mutta myös haastatteluissa nousi esiin esimiesten tarve saada vertaistukea sekä tarve jakaa tietoa kollegojen kanssa. Esimiesten mielestä olisi tärkeää keskustella saman ammattialan ihmisten kanssa työhön liittyvistä asioista. Keskustelujen kautta on helpompi peilata omaa osaamistaan toisten osaamiseen ja löytää omat heikkoudet tai vahvuudet liittyen työtehtävien hoitamiseen.

Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen koettiin hyvin tärkeäksi sekä haastattelujen että työryhmätyöskentelyn perusteella. Osa esimiehistä koki, että keittiöhenkilöstön ja hoitohenkilöstön välinen yhteistyö ei toiminut parhaalla mahdollisella tavalla. Kehittämistarpeen taustalla oli kokemus siitä, että keittiöhenkilöstö tunsivat osittain olevansa eriarvoisessa asemassa muuhun henkilöstöön nähden. Myös tiedonkulussa oli kehitettävää puolin ja toisin. Nämä epäkohdat nousivat esiin työryhmätyöskentelyssä ja haastatteluissa. Syitä, miksi haastateltavat kokivat yhteistyössä olevan kehitettävää, kommentoitiin esimerkiksi näin:

”Toisen kokin kanssa juttelin tästä, joka on ollut pitkään talossa ja hän sanoi, että on ollut aina samanlainen juopa keittiöväen ja hoitajien välillä. Yhteistyön kehittäminen on hirvu vaikeeta.”

”Tunnen ja minusta tuntuu, että keittiöhenkilökuntakin tuntee olevansa eri porukkaa. Ei ne tykkää syödä yhdessä hoitohenkilöstön kanssa. Meillä tytöt tykkää, että me syödään porukalla, mutta sitten tuntuu, että jää vähän muusta porukasta paitsioon. Syömme omassa porukassa yhdessä keittiöhenkilökunnan kanssa, koska meille se on omalla porukalla tärkeä hetki.”

”Meillä on sellaisiakin tapauksia, että jos joku muu kuin keittiön väki sen ruuan antaa, niin eihän se asiakas saa kuin puuron ja leipäpalan. Pitäähän se asiakkaan lautasella olla muutakin elämyksiä. Hoitajien pitäisi kans olla tietoinen siitä mitä ravitseva ruoka tarkoittaa.”

4.3.2 Osaamisen kehittämistarpeet yksikkö- ja organisaatiotasolla

Teemahaastattelujen tutkimustulosten mukaan yksiköissä oli käytössä toimivat palaverikäytännöt. Haastatellut esimiehet kokivat myös saavansa tarvittaessa tukea omilta esimiehiltään yksikön palvelupäälliköiltä. Kuitenkin he kaipasivat jossain määrin, että palvelupäällikkö olisi aktiivisempi ja kiinnostuneempi ateriapalveluihin liittyvistä asioista ja ateriapalveluiden toimintaa voitaisiin arvioida ja kehittää yhdessä aikaisempaa enemmän. Haastatteluissa tuli esille, että yksikön palvelupäälliköt eivät aktiivisesti osallistu ateriapalvelujen toiminnan kehittämiseen. Palvelupäälliköt eivät välttämättä aina edes olleet tietoisia ateriapalvelujen toiminnan muutoksista.

”Kun olin meidän koulutuspäivillä ja kerroin, että palvelujohtaja sanoi, että ateriapalvelut organisoidaan uudestaan, ei palvelupäällikkö tiennyt ateriapalvelujen toiminnan muutoksiin liittyvistä asioista ennen kuin minä olin sanonut. Sitten minä olin siellä aluepäivässä ja sielläkin se sanottiin. Minä vein sitä viestiä meillä tiimipalaverissa eteenpäin ja meillä palvelupäällikkö kattoo suu auki, että ai jaa tämmöistä hän ei ole kuullutkaan.”

Haastattelujen perusteella kehityskeskustelukäytännöt olivat jokaisessa yksikössä käytössä ja niiden sisältöön ja tärkeyteen oltiin tyytyväisiä yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. Kehityskeskustelukäytännöissä on kehitettävää niiltä osin, että oikeus kehityskeskusteluihin olisi kaikilla esimiehillä alaisten määrästä riippumatta. Haastateltavien mukaan kehityskeskusteluissa ei myöskään saanut paljon palautetta työstään ja osaamisen kehittämistarpeet omalle työlleen oli asettanut esimies itse.

Henkilöstön osaamisen kartoitus kuuluu osaksi kehityskeskustelukäytäntöjä. Haastateltavien mukaan osaamisen kartoitusta, jossa huomioidaan organisaation ja yksikön toiminnan strategiset tavoitteet, ei ole tehty kehityskeskustelujen yhteydessä. Olisi tärkeää käydä nämä asiat läpi esimiesten ja koko henkilöstön kanssa. Jos henkilöstö ei ole selvillä toiminnalle asetetuista tavoitteista, on osaamisen kehittäminen oikeaan suuntaan vaikeaa.

Kun palvelupäällikkö pitää kehityskeskustelut koko henkilöstölle, olisi hänen tiedettävä ateriapalvelujen toiminnan tarkoitus ja tavoitteet. Muutoin palvelupäällikkö ei voi asettaa keittöhenkilöstön työlle tavoitteita tai esittää toiminnan kehittämiseen liittyviä kehittämishdoituksia. Eräs haastateltavista totesikin että:

”Minä en saa pitää kehityskeskusteluja kokeille ja en ymmärrä sitä vielääkään, miksi palvelupäällikkö pitää kokkien kanssa kehityskeskustelut. Se tieto jää sinne. En minä saa tietää, mitä he haluavat ja mihin koulutukseen he haluavat.”

Kehityskeskustelun yksi tavoite on arvioida toimintaa ja peilata omaa toimintaa organisaatio- ja yksikötasolla asetettuihin tavoitteisiin. Viitalan (2005, 16) mukaan osaamisen johtamisen tavoitteena on nostaa yrityksessä toimivien työntekijöiden osaamisen tasoa niin, että se palvelee yrityksen etua.

Kehittämiskohteena haastattelujen perusteella ovat myös ateriapalveluista vastaavien esimiesten perehdyttämiskäytännöt. Perehdyttäminen on pitkäaikainen prosessi ja siitä on päävastuussa aina työntekijän lähiesimies, vaikka vastuuta olisi jaettu muillekin työntekijöille. Hyvä perehdyttäminen on palvelus uudelle työntekijälle, yrityksen laadun säilyttämiselle ja yrityskuvalle. (Viitala 2005, 252.) Kahden haastatellun esimiehen kokemus perehdyttämisestä oli seuraavanlainen:

”Homman on mennyt niin, että kun olen tullut taloon, niin mulle on sanottu, että meillä on tämä Imssi ja Aromi ja sitten on nämä auditoinnit. Minä mietin, että mitäs tämä nyt tarkoittaa mutta suurin piirtein tiesin mitä se tarkoittaa. Nämä jäi minun vastuulle ja piti ne selvittää. Näistä asioista pitää vain huolehtia ja perehdyttää asiat myös kokeille”.

”Kun tulin taloon ei ollut reseptiikkaa, ja tein muihin toimipaikkoihin verrattuna kalliimpaa ruokaa ja huomasin varsin pian, että näin ei ole muissa kohteissa. Kun tutustuin muiden toimipaikkojen esimiehiin, niin ymmärsin, että olin saanut esimieheltäni väärää informaatiota. Mulle sanottiin, että ei ole mitään elintarvikkeiden hintakattoa, eikä minun tarvitse tuottaa voittoa. Tiesinhän minä sen, että se ei voi olla totta, mutta niin mentiin melkein vuosi. Vasta, kun olin tavannut muita vastaavia, sain tietää, mitä siihen ateriaan kuuluu”.

On tärkeää, että uudet työntekijät perehdytetään asianmukaisesti omaan työhönsä, jotta integroituminen uuteen työyhteisöön oli mahdollisimman helppoa ja työtehtävien hoito onnistuisi hyvin työsuhteen alusta lähtien. Väärin valittu perehdyttäjä voi pilata hyvänkin työsuhteen heti alussa (Viitala 2005, 253).

Invalidiliiton Asumispalveluissa seurataan vuosittain henkilöstön jaksamista ilmapiirimittaustulosten perusteella ja pyritään kehittämään johtamiskäytäntöjä paremmiksi. Ilmapiirikartoitusten mukaan henkilöstön työtyytyväisyys on hyvällä tasolla, mutta kehitettävää on edelleen. Tämän tutkimuksen tulokset liittyen osaamisen johtamiseen vastaavat organisaation ilmapiirimittauksen tuloksia niiltä osin, että yhteistyötaitojen ja johtamistaitojen kehittämisessä on parannettavaa. Palvelupäällikön (Hakkarainen, 2013) mukaan kyselyn perusteella kehittämis-kohteiksi Etelä-Suomessa on valittu:

- Esimiesroolin ja ammatti-identiteetin selkiyttäminen.
- Työyhteisön toimivuuden parantaminen ja vuorovaikutussuhteiden edistäminen.
- Toisten työn arvostuksen ylläpitäminen ja yhteishengen ylläpitäminen.
- Toimintavireyden ja työiihtyvyyden parantaminen sekä ylläpitäminen.

5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä tutkimusmenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi tai erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää erikseen tai rinnakkain tutkimuksen kohteesta ja resursseista riippuen. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 71.) Tapaustutkimuksen haasteellisin vaihe on tutkimuksen rajaaminen. Jos tarkastelunäkökulma jää liian laajaksi, ei aiheesta saada syvällistä tietoa. Rajausvaiheessa päätetään myös tutkimusmenetelmistä ja lähestymistavasta. Tutkimuksen rajaaminen on tärkeää, koska tutkijan on huomioitava myös olemassa olevat resurssit ja taloudelliset näkökohdat. Laadullisessa tutkimuksessa rajaus ei saa olla kuitenkaan liian tiukka tai joustamaton, vaan se elää tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimusotetta on ehkä tarkistettava tutkimuksen edetessä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 57 - 58.)

Laadullisessa tutkimuksessa validius merkitsee tutkijan luotettavaa selostusta ja raportointia. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelututkimuksissa pitää kertoa haastatteluihin käytetty aika, häiriötekijät, virhetulkin-tojen mahdollisuus haastatteluissa sekä tutkijan oma rooli arviointitilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2010, 232; Juuti & Puusa 2011, 172.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä arvioidaan myös sillä, miten tutkimustulokset on analysoitu ja luokiteltu tai kuinka suuri tutkimusjoukko on ollut. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, kun lukijalle kuvataan, miten luokittelu on tehty ja mihin se perustuu. Tulosten tulkinnassa tutkijan olisi pystyttävä perustelemaan, mihin päätelmät ja tulkinnot perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2010, 233.) Tämän tutkimuksen tulokset perustuvat teemahaastattelujen ja työryhmätyöskentelyn tuloksiin. Raportissa on kerrottu työryhmätyöskentelyn sekä teemahaastattelujen toteutus ja olosuhteet, siten kuin ne ovat tapahtuneet.

Raportissa on pyritty kuvaamaan selkeästi tutkimusmenetelmät sekä tutkimustulosten analysointi. Tutkimusmenetelmien valintaan ovat vaikuttaneet sekä taloudelliset että ajankäyttöön liittyvät tekijät. Esimiehet työskentelevät eri puolella Suomea, joten haastattelut olivat tämän tutkimuksen yhteydessä paras valinta tutkimusmenetelmäksi. Työryhmätyöskentely oli mahdollista järjestää kaikille esimiehille, kun se yhdistettiin valtakunnallisiin koulutuspäiviin. Haastateltavien määrä edusti kolmasosaa kaikista ateriapalveluiden esimiehistä. Haastatelta-

vat edustivat henkilöitä, jotka olivat olleet töissä organisaatiossa jo yli kymmenen vuotta, mutta oli myös henkilöitä, joiden työura yrityksessä oli alkanut vasta muutamia vuosia sitten.

Tapaustutkimukselle on ominaista, että se on aina kontekstuaalista sekä aikaan ja paikkaan sidottua. Yhtä tapausta tutkimalla ei ole tarkoitus ymmärtää muita tapauksia, vaan tavoitteena on ymmärtää juuri kyseistä tapausta. Yksittäisen tapaustutkimuksen tulokset eivät myöskään ole suoraan yleistettävissä. (Laine ym. 2007, 63.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimustuloksien analysointivaiheessa on tuotu esiin vain ne asiat, jotka ovat tutkimuksessa nousseet esiin. Aineistoa on pyritty tulkitsemaan objektiivisesti. Tulosten tulkinta esimiesten osaamisen kehittämistarpeista perustuu siihen, että työryhmytyöskentelyssä ja haastatteluissa nousi esille samoja tai samansisältöisiä kehittämistarpeita. Aineiston litteroinnissa ja analysoinnissa on noudatettu kirjallisuudessa esitettyjä ohjeita. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee osaamisen johtamisen rakenteita ja menetelmiä. Tutkimustulosten tulkinta osaamisen johtamisen kehittämiskohteista Invalidiliiton Asumispalveluissa yksikkö- ja organisaatiotasolla perustuu esimiesten näkemykseen, teoreettiseen viitekehukseen osaamisen johtamisesta sekä niihin tavoitteisiin, mitä Invalidiliiton Asumispalveluiden voimassa olevaan henkilöstöstrategiaan on kirjattu.

Teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty Sydänmaalakan (2006a, 183 - 184) näkemys hyvästä johtajuudesta. Johtajuudessa korostuu nykyisin yhä enemmän taito johtaa ihmisiä. Samoin ammattitaitoisen johtajan ominaisuuksiin kuuluu, että hänellä on tiettyjä johtamisarvoja, kuten toisten kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus ja hän on sitoutunut tulokselliseen ja vastuulliseen toimintaan. Lisäksi johtajalla on hyvät vuorovaikutustaidot. Hän on kannustava ja innostava sekä hänellä on riittävästi asiantuntemusta.

Invalidiliiton Asumispalvelujen henkilöstövisiossa ja -strategiassa painotetaan, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Tavoitteena on, että henkilöstön osaamista kehitetään ennakkoivasti vastaamaan työssä vaadittavaa osaamista. Vastuu henkilöstön osaamisen kehittämistä on yrityksen johtoryhmällä, aluejohtajilla ja yksiköiden esimiehillä. Yhtiön henkilöstöpäällikkö ja laatupäällikkö koordinoivat henkilöstön osaamista sekä vastaavat yhtiön yhteisten kehittämistoimien toteuttamisesta. (Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n henkilöstövisio ja -strategia 2010, 4 - 7.)

6 Pohdinta

Tutkimustulosten mukaan esimiehet suhtautuivat myönteisesti ateriapalvelujen toimintamallien muutokseen. Yhtenäiset toimintatavat koettiin kaikkien haastateltavien mielestä vahvuutena. Esimiehet kokivat, että oma ammatillinen osaaminen oli parantunut ateriapalvelujen

toiminnan muutosten myötä ja keittiön toimintoja oli pyritty kehittämään annettujen tavoitteiden mukaisesti. Seuraava lause on erään haastateltavan mielipide, mutta kuvaa myös muiden haastateltavien mielipidettä siitä, että yhtenäiset toimintatavat koettiin positiivisena muutoksena.

”Se on minulle vahvuutta, että on jotain yhtenäistä, kun on vuosien saatossa tullut tietoa, että jossain toimitaan näin ja jossain noin ja yritä siitä sitten ottaa vinkkiä miten omassa yksikössä olisi paras tapa toimia.”

Sydänmaalakka (2006b, 229) on painottanut yksilön omaa vastuuta osaamisen kehittämisessä. Hänen mielestään osaaminen on ainoa työsuhdeturva, mikä yksilöllä on ja siitä on pidettävä hyvää huolta. Jokaisen työntekijän pitää tietää, mitä osaamista työtehtävien hoitaminen edellyttää nykyhetkellä ja mitä osaamista on kehitettävä tulevaisuudessa. Tutkimustulosten mukaan esimiehet olivat tietoisia omista osaamisen kehittämistarpeistaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastaukset kolmeen tutkimuskysymykseen. Kaksi ensimmäistä kysymystä olivat:

- *Miten esimiesten osaamisen taso ja tehdyt ateriapalvelujen toimintamallien muutokset kohtaavat?*
- *Missä asioissa esimiesten ammatillista osaamista voidaan kehittää?*

Mielestäni tutkimustulokset antoivat vastauksia edellä oleviin kysymyksiin. Esimiehet kaipasivat päivitystä oman ammatillisen osaamisensa kehittämiseen. Kehittämistarpeet liittyivät ateriapalvelujen toimintamallien muutoksiin. Tutkimuksessa nousi tärkeimpänä esille ruokatuotannon prosesseihin liittyviä osaamisen kehittäminen. Huolimatta siitä, että tutkimukseen haastatellut esimiehet pitivät huolta omasta ammatillisesta osaamisestaan, kokivat he tarvitsevänsä uutta osaamista nykyaikaisten ruoanvalmistusmenetelmien oppimiseen, töiden organisointiin ja työajan käytön tehostamiseen. Samat asiat nousivat tärkeimmiksi kehittämistarpeiksi myös työryhmätyöskentelyn yhteydessä.

Kuten johdannossa todettiin, ammattikeittiöiden ruoanvalmistusprosessit ovat jatkuvassa muutoksessa teknologian ja elintarviketeollisuuden nopean kehityksen ansiosta. Elintarvikkeiden valmistus lopputuotteeksi keittiöissä on tehty helpoksi ja nopeaksi, tavoitteena työn tehostaminen. Samoin ammattikeittiöiden laitteissa hyödynnetään teknologiaa monin eri tavoin. Laitteiden tehokas käyttö ja maukkaan ruoan valmistaminen valmiista tai puolivalmiista tuotteesta onkin nykyisin entistä merkityksellisemmässä asemassa arvioitaessa keittiöhenkilöstön ammatillista osaamista.

Oma oletukseni tutkimusta tehdessäni oli, että tutkimuksessa olisi noussut yhdeksi tärkeäksi kohteeksi Aromi-ohjelman käyttöön liittyvä osaaminen. Näin ei kuitenkaan ollut. Luulen, että suurin syy, miksi Aromin käyttöön liittyvää merkittävää osaamistarvetta ei tutkimuksessa ilmennyt on se, että Aromia ei hyödynnetä yksiköissä kokonaisvaltaisesti. Kokemukseni Aromin pääkäyttäjänä on, että Aromin käyttö perustuu ainoastaan niihin tavoitteisiin, joita sen käytölle on asetettu. Aromia hyödynnetään tällä hetkellä pääasiassa ruokalistan suunnitteluun olemassa olevan reseptiikan pohjalta sekä elintarviketilausten tekemiseen. Aromia voitaisiin hyödyntää myös elintarvikekustannusten seurannan ja talouden suunnittelun apuvälineenä.

Kolmas tutkimuskysymys oli: *Miten osaamisen johtamista organisaatiossa ja yksiköitasolla voidaan kehittää, jotta se tukee parhaiten esimiesten osaamisen kehittämistä?*

Vastauksena tähän kysymykseen tärkeimpinä esiin nousseet kehittämiskohteet henkilöstön yhteistyön parantaminen, luovuus ja kehityskeskustelukäytännöt ovat tärkeä osa osaamisen johtamista ja näiden kehittämisen esimiehet kokivat tärkeänä. Yhteistyön kehittäminen on koko henkilöstön yhteinen asia, mutta johdon, esimiesten ja henkilöstöhallinnon on luotava rakenteet tai vahvistaa olemassa olevia yhteistyön edistämiseksi.

Luovuutta voidaan vahvistaa työyhteisöissä, kun ilmapiiri on avoin, tavoitteet selkeät ja henkilöstöä johdetaan niiden mukaisesti. Paasivaara (2010, 67) on todennut, että esimiestyössä ja johtamisessa luovuus on jatkuva haaste. Työyhteisössä luovuutta voi lisätä, kun henkilöstö saa päättää omista tekemisistään, mutta päätösten perustana on oltava perustehtävän ja päämäärän selkeä tiedostaminen.

Helinin (1993, 24 - 25) mielestä osaamisen ja oppimisen kehittämisessä yhteinen ideointi ja luovuuden käyttö päätöksenteossa sitouttaa henkilöstön huomattavasti paremmin päätöksiin kuin perinteiset johtamismallit. Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetyn työryhmätyöskentelyn tavoitteena oli saada esimiehet aidosti reflektoimaan omaa osaamistaan suhteessa sen hetkisen työn vaatimukseen. Työryhmätyöskentelyn tuloksena saatiin monia hyviä osaamisen kehittämisehdotuksia suhteellisen nopeassa ajassa. Työryhmätyöskentely koettiin myös miellyttävänä tapana vaihtaa ajatuksia. Yksi haastatelluista esimiehistä oli myös huomioinut, että työryhmätyöskentelyyn osallistuneet uskalsivat avautua ja puhua avoimesti. Mielestäni tämän kokemuksen perusteella luovaa työskentelymuotoa kannattaa hyödyntää jatkossakin yhtenä keinona kehittää osaamisen johtamisen toimintamalleja.

Jokainen voi myös omatoimisesti kehittää omaa luovuuttaan. Teoreettisessa viitekehyksessä oli kerrottu tutkimuksesta, jossa oli tutkittu huippujohtajien ominaisuuksia. Tutkimuksen mukaan johtajien keinot kehittää itseään ja osaamistaan olivat suurimmaksi osaksi hyvin tavanomaisia. He lukivat paljon alan kirjallisuutta, hyödynsivät verkostoja ja osallistuivat erilaisiin

seminaareihin. Tärkeintä johtajille kuitenkin oli, että heillä oli aikaa ajatella ja reflektoida omaa toimintaansa. Myös Paasivaara (2010) on sitä mieltä, että hyvän itsetuntemuksen omaavat ihmiset uskaltavat olla luovia. He uskaltavat kokeilla ja toteuttaa rohkeasti uusia ideoita. Tutkimusten mukaan luovilla ihmisillä on myös tiettyjä persoonallisuuden piirteitä. Luova ihminen on herkkä, omaperäinen, huumorintajuinen, avoin, joustava, utelias ja peräänantamaton. (Paasivaara 2010, 67.)

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin myös muutosta ja muutoksen johtamista. Viitala (2005, 29 - 30) on todennut, että muutos on prosessi, joka vaikuttaa ihmisten välisiin sisäisiin ajattelutapoihin, toimintamalleihin sekä työntekijöiden tehtävänkuviiin. Muutos ja oppiminen toimivat aina vuorovaikutteisesti, sillä muutos edellyttää uuden oppimista. Uuden oppiminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset.

Muutokseen liittyen Invalidiliiton Asumispalveluissa on vuoden 2013 alussa perustettu projektiryhmä arvioimaan ateriapalvelujen toimivuutta, jonka vastuhenkilönä toimii yhtiön palvelujohtaja. Projektin loppuraportti valmistuu vuoden 2013 loppuun mennessä. Millaisia uusia muutoksia raportin perusteella toteutetaan, tiedetään raportin julkistamisen jälkeen. Tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat, että tähän mennessä tapahtuneet ateriapalvelujen toimintamallien muutokset olivat olleet hyväksi ja ammatillinen osaaminen oli vahvistunut muutosten myötä. Toivotaan, että mahdolliset tulevat muutoksetkin vaikuttavat esimiesten osaamiseen positiivisesti.

Tutkimuksen tulokset perustavat minun tulkintaani, mutta olen pyrkinyt olemaan tutkijan roolissa objektiivinen, kun olen analysoinut tuloksia. Mielestäni tutkimustuloksia osaamisen kehittämistarpeista voidaan hyödyntää, kun suunnitellaan tulevia esimiesten koulutuksia tai kehitetään osaamista työn ohessa. Esille nousseet kehittämistarpeet ovat sellaisia, joiden vahvistaminen edistää esimiesten osaamista ja tämän hetkisiä ateriapalvelujen toiminnan muutokselle asetettuja tavoitteita. Tutkimuksessa esiin nousseita osaamisen johtamiseen liittyneitä kehittämistarpeita ja niistä saatua tietoa voidaan hyödyntää yksikkö- ja organisaatio- tasolla osaamisen johtamisen rakenteiden vahvistamisessa.

Opinnäytetyö on ollut vuoden mittainen projekti. Mielenkiintoisinta opinnäytetyön tekemisessä on ollut työryhmätyöskentelyn ja teemahaastattelujen suunnittelu, toteutus ja tulosten tulkinta. Haasteellisinta on ollut tutkimustulosten raportointi niin, että lukija saisi selkeän käsityksen tutkimuksen toteutuksesta ja tutkimustuloksista. Kirjoittamiseen olen käyttänyt paljon enemmän aikaa kuin olin alun perin ajatellut. Jos aloittaisin nyt opinnäytetyöprosessin alusta tekisin muistiinpanoja huomioistani ja ajatuksistani. Monet hyvät oivallukset ovat jääneet kirjoittamatta raporttiin, koska en ole kirjannut niitä muistiin.

Opinnäytteen aihe osaamisen johtamisesta oli mielenkiintoinen. Ymmärrykseni osaamisen johtamisen tärkeydestä osana palveluliiketoiminnan johtamista on lisääntynyt huomattavasti. Tämä tutkimus vahvistaa myös alan asiantuntijoiden keskuudessa olevaa käsitystä osaamisen johtamisen haasteellisuudesta.

Tutkimustulosten ja käytössäni olevan tiedon perusteella liittyen osaamisen johtamisen rakenteisiin Invalidiliiton Asumispalveluissa päätelmäni on, että organisaatiossa on ymmärretty osaamisen johtamisen tärkeys. Myös rakenteet hyvään johtamiseen ovat olemassa, mutta niiden soveltaminen käytäntöön vaihtelee. Osaamista ei johdeta kokonaisvaltaisesti niin, että se tukisi yksilön ja organisaation oppimista ja osaamista. Esimiesten näkemys oli, että suunnitelmallisuus ja sitoutuneisuus osaamisen johtamiseen vaihtelivat yksiköittäin.

Viitalan (2005, 14) mielestä näin on monessa muussakin yrityksessä. Hän on todennut, että osaamisen johtamisesta on keskusteltu 1990-luvulta lähtien, mutta edelleen osaamisen johtaminen nähdään osaamiskartoitusten tekemisenä, osaamisen arviointina tai koulutukseen liittyvänä toimintana. Osaamisen johtaminen on laajempi kokonaisuus ja siihen sisältyy kaikki toiminnot, joilla yrityksen strategista osaamista vaalitaan ja kehitetään. Myös Uotila (2010, 48) on todennut, että organisaatioiden keinot toteuttaa osaamisen johtamista ovat hyvin erilaisia.

Jatkotutkimuksen aiheita tälle opinnäytetyölle on mielestäni useita. Olisi mielenkiintoista tietää, miten organisaatiossa kartoitetaan henkilöstön osaamista ja miten tietoa hyödynnetään henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla kehityskeskustelukäytäntöjen ja niiden hyödyllisyyden arviointi sekä kehittäminen osaamisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna.

Edellisten lisäksi jatkotutkimuksen aiheena voisi olla toiminnallinen tapaustutkimus, jossa yhteistyötä kehitettäisiin yhdessä henkilöstön kanssa. Tutkimuksessa esiin tulevia kehittämis-ehdotuksia tai uusia toimintamalleja voitaisiin hyödyntää myös muissa organisaation yksiköissä.

Lähteet

- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2008. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino.
- Aromaa, T. 2007. Riihimäen ruokapalveluiden hallittu rakennemuutos. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Greiner, M., Böhman, T. & Krcmar, H. 2007. A Strategy for knowledge management. Vol.11. No. 6, ISSN 1367 - 3270.
- Haanpää, T. 2012. Johtamisjärjestelmämuutos kokemuksena. Opinnäytetyö. Lahden-ammattikorkeakoulu.
- Haimakainen, M-L., Pyykönen, M. 2010. Johdon ja työntekijöiden näkemyksiä ruokapalveluorganisaation muutoksesta. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Helin, K. 1993. Tuplavoimin muutoksiin. Osallistaminen johtamisessa. 2. painos. Vantaa: TummaVuoren kirjapaino.
- Hellstén, T. 2009. Ruokapalveluiden organisaatiomuutos Tammelan kunnassa työntekijöiden kokemana. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Hepo-oja, M. 2010. Osaamisen johtaminen muutoksessa. Case Lohjan sairaalan ateriatilausten tietoteknistäminen. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010- Tutki ja Kirjoita. 15. - 16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Helsinki: Edita Publishing.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 3. painos. Juva:WS Bookwell.
- Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. 2.painos. Juva: WS Bookwell.
- Karttunen, S. 2010. Muutosjohtamisen toimintamalli keskitettyyn ruokatuotantoon siirryttäessä. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Harvard Business School Press. Rastor. Data Com Finland.
- Kotter, J.P. 1999. On what leaders really do. A Harward Business review book. United States of America.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino.
- Longenecker, O. & Fink, L. 2006. How top-level managers develop. Vol. 20 No. 5, ISSN 1477-7282.
- Manka, M - L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint.

- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer Paino.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, T. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmä-viidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.
- Sarala, U. & Sarala, P. 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer - paino.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja voimavarojen johtaminen kuntafuusiossa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Sydänmaalakka, P. 2006a. Älykäs johtajuus. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Sydänmaalakka, P. 2006b. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Vantaa: Hansaprint.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint.
- Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. (kirj.) 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskuksen julkaisuja. 5.painos. Kerava. Painojussit.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Sähköiset lähteet
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. Palvelujen rakenne. Tulostettu 6.6.2013.
http://www.ek.fi/ek/fi/suhdanteet_ym/perustietoja_suomen_taloudesta/palvelujen_rakenn e.php
- Invalidiliiton vuosikertomus. 2011. Invalidiliitto. Tulostettu 26.8.2012_ http://www.e-julkasu.fi/invalidiliitto/vuosikertomus_2011/pdf/Invalidiliitto_vuosikertomus2011.pdf

Invalidiliiton Asumispalvelut Oy. 2012. Invalidiliiton Asumispalvelut Oy sai toiminnalleen laadun huippustandardin. Tulostettu 16.10. 2012.
<http://www.validia.fi/portal/fi/ajankohtaista?bid=653>

Joukkoruokailun kehittäminen. 2009. Joukkoruokailun seuranta ja kehittämistyöryhmän toimenpidesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu. Tulostettu 15.12. 2012
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10374.pdf

Olli, H. 2007. Osaamistarveselvitys Catering-alalla. Julkinen ruokapalvelu. Opetushallitus ja Turun ammatti-instituutti. Tulostettu 26.1.2013.
http://www.oph.fi/download/46932_julkinenruokap2007.pdf

Uotila, T - P. (toim.) 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia. 293. Tulostettu 27.10.2012.
http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf

Julkaisemattomat lähteet

Hakkarainen, P. 2013. Palvelutoiminnan johtoryhmän terveiset. Email sinikka.halonen@invalidiliitto.fi 24.4.2013. Tulostettu 24.4.2013.

Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n henkilöstövisio ja -strategia. 2010. Invalidiliiton Asumispalvelut Oy.

Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n toiminta. 2013. Tulostettu 20.4.2013.
<http://ims.invalidiliitto.fi>

Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n toimintapolitiikka. 2013. Tulostettu 20.4.2013.
<http://ims.invalidiliitto.fi>

Palveluvastaavan toimenkuva. 2011. Versio1.0. Invalidiliiton Asumispalvelut Oy.

Muut lähteet

Kosunen, E. 2012. Palvelujohtaja. Invalidiliiton Asumispalvelut Oy. Henkilökohtainen haastattelu.

Kuviot

Kuvio 1: Osaamispyramidi	22
Kuvio 2: Osaamisen johtamisen viitekehys	25
Kuvio 3: Johtaminen avainosaamisena	26
Kuvio 4: Haastatteluaineiston analyysin vaiheet	35

Taulukot

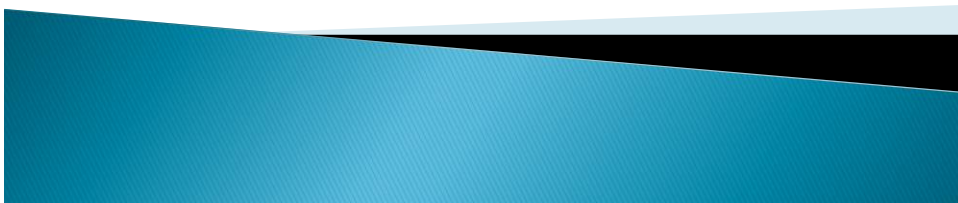
Taulukko 1: Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	10
Taulukko 2: Aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia	13
Taulukko 3: Ateriapalvelujen kehittämisprosessi vuosina 2010 - 2012	17
Taulukko 4: Esimerkki aineiston analyysistä	36
Taulukko 5: Työryhmätyöskentelyn tulokset ja yhteenveto.....	38
Taulukko 6: Esimies A:n osaamisen kehittämisen tarpeet	41
Taulukko 7: Esimies B:n osaamisen kehittämisen tarpeet	42
Taulukko 8: Esimies C:n osaamisen kehittämisen tarpeet	42
Taulukko 9: Esimies D:n osaamisen kehittämisen tarpeet	43
Taulukko 10: Esimies E:n osaamisen kehittämisen tarpeet	43
Taulukko 11: Esimies F:n osaamisen kehittämisen tarpeet	44
Taulukko 12: Esimiesten osaamisen kehittämisen tarpeet	49

Liitteet

Liite 1: Ateriapalvelujen koulutuspäivät: PowerPoint.....	72
Liite 2: Teemahaastattelurunko.....	78

Ateriapalvelujen koulutuspäivät 10.1. – 11.1.2013

Sinikka Halonen



Tuplatiimi

Tuplatiimi jakautuu kolmeen päävaiheeseen:

1. Analyysi
kartoitetaan ongelmat ja haasteet ja luodaan yhteinen näkemys käsiteltävästä aiheesta
2. Ideointi
mietitään ideoita, joilla ongelmat voitaisiin poistaa tai ratkaista
3. Ratkaisu
Sovitaan toimenpiteet, joilla valitut ideat käytännössä toteutetaan

Lisäksi jokainen näistä kolmesta vaiheesta jakautuu seuraaviin osavaiheeseen:

- Oma näkemys
- Parin ja ryhmän näkemys
- Esittely
- Ristiin arviointi
- Aiheiden ryhmittely



- 1) Jokainen kirjaa omat henkilökohtaiset näkemyksensä (viisi) tai ideansa paperille. Tämän jälkeen muodostetaan parit. Parit käyvät keskustelua ja perustelevat omia näkemyksiään ja ideoitaan. Lopulta he luovat yhteisen näkemyksen asiasta, ja kirjaavat ylös viisi tärkeintä kehittämisideaa.
- 2)Tämän jälkeen parit muodostavat neljän hengen ryhmän. Ryhmässä parit esittelevät työnsä tulokset vuorotellen ja sen jälkeen ryhmä valitsee viisi tärkeintä kehittämisideaa. Ideat kirjoitetaan post- lapuille ja kiinnitetään fläppipaperille, sekä esitellään ja perustellaan muille.

HUOM: Kritiikki ja kommentointi kielletty esittelyn aikana.

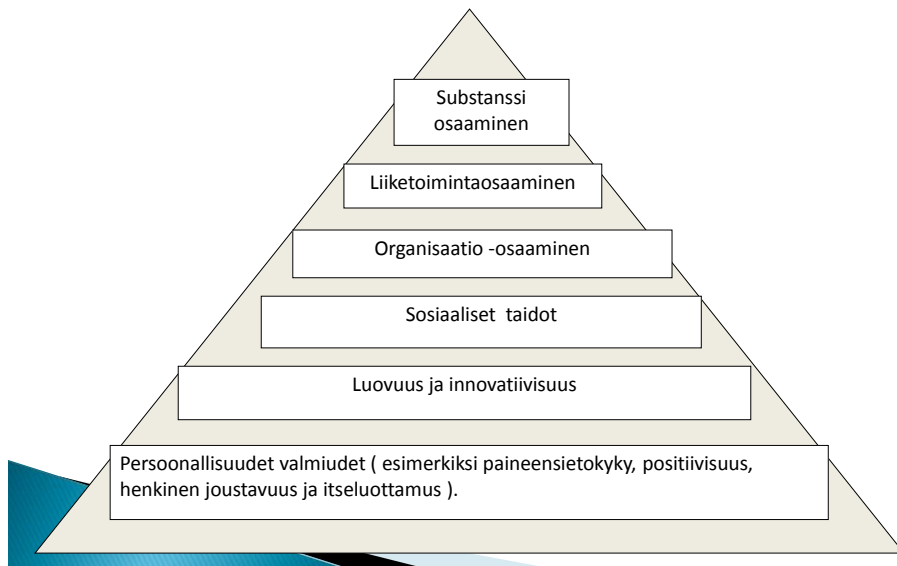
- 3) Esittelyn jälkeen kehittämisideat ristiin arvioidaan ja yhdistetään samat aihealueet.
- 5) Kehittämisehdotuksista äänestetään parhaimmat jatkoon. Jokaisella ryhmällä on viisi ääntä, joista vain yhden voi antaa omalle ehdotukselle. Äänestyksessä käytetään + merkkiä, joka piirretään kehittämis ehdotuksen viereen. Vähiten (1 – 2) ääntä, tai ei ollenkaan ääniä saaneet kehittämis ehdotukset poistetaan.
- 4) Lopuksi keskustellaan yhteisesti määritellyistä kehittämis ehdotuksista ja pohditaan miten ne voidaan toteuttaa.

Pohdintakysymys

Mieti, miten esimiesten osaamista pitää kehittää tässä muutosprosessissa?



Työelämä osaaminen



Ateriapalveluiden toimintamallien muutos

2010

Yhtenäisen komponenttiruokalistan käyttöönotto

Yhtenäinen omavalvontasuunnitelma
2011

Elintarvikehankintojen kilpailutus

Aromi – tuotannonohjausjärjestelmän pilotointi
2012


Yhtenäinen reseptiikka ja ostovalikoima
Aromi – tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotto



Muutoksen lähtökohdat ja tavoitteet

ISO 9001 – laatujärjestelmä, jonka mukaisesti toimintaan arvioidaan ja laatua mitataan tietyillä mittareilla, kaikki toiminta pitää olla dokumentoitavissa.

Ateriapalvelujen toiminnan kehittämisen tavoitteet ovat:

- toiminnan yhtenäistäminen
 - palvelun laadun kehittäminen
 - asiakastyytyvyyden kehittäminen
 - kustannustehokkuus
 - tulevaisuuden kehittämistarpeiden ennakoiminen
 - (ruokatuotannon kehittäminen, henkilöstön kehittäminen)
 - yrityksen kilpailukyvyn parantaminen
- 

Muutos edellyttää yksilöltä aina :

Ymmärrystä ja näkemystä siitä, mitä ja miksi ollaan kehittämässä ja muuttamassa:

Jokainen arvio muutoksen hyöty/panossuhdetta omasta näkökulmastaan.

- Riittävästi aikaa sopeutua
- Vanhasta pois oppimista
- Uusia tapoja toimia ja tehdä työtä.
- Yhteistyötaitoja
- Sisäistä motivaatioita ja oman osaamisen kehittämistä sille tasolle, mitä häneltä työssä edellytetään



Mahdollisia muutoksen esteitä

Muutokseen ei olla sitouduttu, koska ei pidetä sitä hyödyllisenä/tarpeellisenä.

- Ei haluta pois omalta mukavuusalueelta, muutos pelottaa.
- Muutos ei ole edennyt, koska ei ole nähtävissä mitään hyötyjä, joten henkilöstö turhautunut ja motivaatio laskenut.
- Oma osaaminen ei ole sillä tasolla, että pystyy toimimaan annettujen tavoitteiden mukaisesti.



Muutoksen johtaminen

Muutosprosessi on aina suunniteltava etukäteen.

Huonoa muutosta on turha käynnistää.

Miten muutosajatus ” myydään ”?

Miten muutosta johdetaan?

Miten muutos viedään läpi?

Miten muutosvastarinta käännetään muutos myönteisyydeksi?

Mitä osaamista tarvitaan, jotta tavoiteltu muutos toteutuu?

Miten henkilöstön osaamisen kehittämistä ja oppimista tuetaan muutoksen aikana?



Teemahaastattelurunko

Teema 1: Organisaation osaaminen

Kuvaile organisaation strategian ja liiketoimintasuunnitelman keskeiset tavoitteet ja miten ateriapalvelujen muutokset ja kehittämistoimet ovat mielestäsi yhteydessä organisaation strategiaan ja liiketoimintasuunnitelmaan? Ovatko ne yhteydessä?

- laatu
- asiakastyytyväisyyden kehittäminen
- kustannustehokkuus
- kilpailukyvyn parantaminen

Teema 2: Esimiehen osaaminen muutoksessa

Kuvaile millä tavoin ateriapalvelujen toiminnassa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet osaamiseesi ja kykyysi toimia työssäsi uusien toimintamallien mukaisesti? (*omavalvonta, aromi, sopimusvalikoima, ruokalistan suunnittelu, reseptit*)

- ammatillinen osaaminen vahvistunut/heikentynyt
- mahdolliset uudet toimintamallit
- koulutustarpeet nyt/tulevaisuudessa
- muut osaamisen kehittämisen tarpeet

Teema 3: Esimiehen osaamisen johtaminen

Kuvaile miten omassa toimipaikassasi johdetaan osaamista?

- palaverikäytännöt
- kehityskeskustelut
- koulutustarpeiden kartoitus
- ateriapalvelujen toiminnan suunnittelu
- ateriapalvelujen toiminnan arviointi oman henkilöstön ja/tai esimiehesi kanssa
- oman esimiehesi antama palaute sinulle

Teema 4: Esimiehen oma osaamisen kehittäminen

Kuvaile miten ylläpidät ja kehität ammatillista osaamistasi?

- viimeaikaiset koulutukset, kurssit jne.
- benchmarkkaus
- verkostot
- kehittämispäivät, workshopit jne.
- kirjallisuus
- lehdet
- internet
- järjestötoiminta

Teema 5: Mistä muusta haluaisit keskustella tutkimuksen aiheeseen liittyen?

Taustakysymykset:

Ikä: _____

Työsuhteen kesto: _____ (vuosissa)

Koulutusaste: Ympyröi oikea vaihtoehto

- 1) Ammattikoulu

- 2) Opistoasteen tutkinto
- 3) Alempi korkeakoulututkinto
- 4) Ylempi korkeakoulututkinto
- 5) Muu koulutus_____mikä?

Ammattitutkinnon suoritusvuosi:_____

Esimieskokemus: Ympyröi oikea vaihtoehto

- 1) alle 5- vuotta
- 2) 5 - 10 vuotta
- 3) 11 - 15 vuotta
- 4) 15 - 20 vuotta
- 5) yli 20- vuotta