

Jaakko Rauhala

Seinäjoen keskussairaalan ravintokeskuksen
ydinprosessikuvaus – tilauksesta lautaselle

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö
Koulutusohjelma: Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Jaakko Rauhala

Työn nimi: Seinäjoen keskussairaalan ravintokeskuksen ydinprosessikuvaus – tilauksesta lautaselle

Ohjaaja: Kirta Nieminen

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 51

Liitteiden lukumäärä:1

Opinnäytetyön aiheena oli Seinäjoen keskussairaalan ravintokeskuksen ydinprosessikuvaus – tilauksesta lautaselle. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä ydinprosessikuvaus ravintokeskuksen keskeisimmästä toimintoketjusta eli ruoantuotannon ydinprosessista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös kerätä materiaalia tulevien ydinprosessien kuvausten tueksi.

Kehittämistyön kirjallista teoriatietoa kerättiin kirja- ja verkkolähteistä sekä ravintokeskuksen asiakirjoista. Ydinprosessikuvaus mallinnettiin QPR-ohjelmalla. Graafisen toteutuksen suoritti Seinäjoen keskussairaalan operatiivisen alueen ylihoitaja. Tärkeinä tietolähteinä olivat myös haastattelut ravintokeskuksen ravitsemispäällikön ja tulosyksikön johtajan kanssa. Laatu ja prosessit ovat keskeisiä käsitteitä prosessikuvauksien yhteydessä, sillä laatu tehdään prosessien hallinnassa. Prosessiajattelu prosessien kehittämisen ja johtamisen välineenä sekä kokonaisvaltainen laadunhallinta ja prosessijohtaminen ovat prosessiajatteluun pyrkivän organisaation johtamisen keinoja. Laatuun ja prosesseihin liittyviä eri käsitteitä selvitettiin kehittämistyön teoriaosiossa.

Opinnäytetyö eteni teoriataustojen kartoittamisen jälkeen kehittämisosioon, jossa kehittämistyö toteutettiin. Aluksi kerrottiin kehittämistyön taustat, tavoitteet ja lähtötilanne sekä tutkimustausta. Ydinprosessia kuvattiin kahden QPR-ohjelmalla tehdyn kuvion pohjalta, omavalvontaohjelmassa olevan ruoanvalmistuksen ja tarjoilun virtauskaavion ollessa kehittämistyön taustakuviona. Ydinprosessiluonnoksessa kerrottiin sanallisesti ydinprosessin eteneminen tilauksesta asiakkaalle. Varsinaisessa ydinprosessikuvauksessa edettiin aliprosesseihin, joissa selvitettiin toimintoihin liittyvät tehtävät ja vastuut. Kehittämiskeinot kiteytyvät toimintojen kriittisiin pisteisiin, työpisteiden tehostamiseen ja ajankäytön suunnitteluun. Työn tuloksena saatiin ruoantuotannon ydinprosessikuvaus ravintokeskuksen toiminnan kehittämisen tueksi.

Avainsanat: prosessijohtaminen, laatu, laatuajattelu, laatujohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School, Hospitality Management
Degree programme: Hospitality Management

Author: Jaakko Rauhala

Title of thesis: The core process description of the Seinäjoki Central Hospital's nutrition centre – from order to plate.

Supervisor: Kirta Nieminen

Year: 2010 Number of pages: 51 Number of appendices: 1

The subject of the thesis was the core process description of the Seinäjoki Central Hospital's nutrition centre – from order to plate. The aim of the thesis was to make a core process description about the essential functions of the food production of the nutrition centre. The secondary purpose of the thesis was to collect background material in order to develop the processes in the future.

The theoretical data were gathered from literary - and network sources as well as from the nutrition centre's documents. A description of the core process was modelled using QPR-software. Graphics execution was carried out by a senior nurse of the operational area of the hospital. Important information sources were also the interviews with the superiors of the nutrition centre. Quality and process were the key concepts of the process description, because the quality is made in the process. Quality and processes were related to various concepts, which were dealt in the theory section. The thesis proceeded from theoretical background to explore the development section in which the development work was carried out.

The core process was described by QPR flow charts and through a diagram based on the in-house control plan (HACCP). Chart 1 described how the process proceeded in general level. The core process was proceeded into 4 sub processes where the functions and responsibilities of the nutrition centre were analyzed. Two main results of the study were the description of the core process itself and the model of how to improve the functions of the nutrition centre.

Keywords: Process management, quality, quality thinking, quality management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo	6
Käytetyt termit, merkit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO	9
2 SEINÄJOEN KESKUSSAIRAALAN RAVINTOKESKUS	11
2.1 Ravintokeskuksen avaintulokset ja -tehtävät	12
2.2 Ravintokeskuksen toiminnan seurantamittarit.....	13
3 PROSESSIAJATTELU PROSESSIEN KEHITTÄMISEN JA JOHTAMISEN VÄLINEENÄ.....	14
3.1 Mikä on prosessi	15
3.2 Prosessien kehittämisen vaiheet.....	16
3.3 Prosesseihin perustuvan toiminnan hyötyjä	17
3.4 Prosessien kriittiset tekijät ja niiden tunnistaminen	18
3.5 Prosessien johtamisen tehtävät	19
3.6 Prosessit ja laatu.....	19
4 KOKONAISVALTAINEN LAADUNHALLINTA JA PROSESSIJOHTAMINEN ..	21
4.1 Mitä laatu on	22
4.2 Laadun kehittämisen menetelmät ja järjestelmät	23
4.3 Prosessien laadunhallinnan keskeiset tehtävät	24
4.4 Laadunohjauksen periaatteet.....	24
4.5 Laatujohtaminen	25
4.6 Laatumuutokset.....	26
5 RAVINTOKESKUKSEN KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAT	28
5.1 Kehittämistyön tavoitteet.....	29
5.2 Kehittämistyön lähtökohdat.....	29
5.3 Ruoanvalmistuksen ja tarjoilun virtauskaaviosta ruoantuotannon ydinprosessiluonnokseksi	31
5.4 Ruoantuotannon ydinprosessiluonnoksesta ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessikuvaukseksi.....	34

5.5 Ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessikuvaus.....	35
5.5.1 Tavaravastaanoton ja varastoinnin aliprosessi	38
5.5.2 Ruoanvalmistuksen aliprosessi.....	39
5.5.3 Ruoanjakelun aliprosessi.....	40
5.5.4 Ruoankuljetuksen aliprosessi	41
5.6 Johtopäätökset ja kehittämistyön tulos	41
6 POHDINTA	44
LÄHTEET.....	47
LIITTEET	

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kuvaus perusprosessista (EPSHP 2007).	15
Kuvio 2. Prosessien kehittämisen vaiheet (mukaillen Melonen 2004, 15).	17
Kuvio 3. Demingin ympyrä (mukaillen Melonen 2004, 16).....	20
Kuvio 4 Ruoanvalmistuksen ja tarjoilun virtauskaavio (Mäkelä 2010a, 19).....	32
Kuvio 5. Ravintokeskuksen ydinprosessiluonnos (Kontkanen 2009, QPR).	33
Kuvio 6 Ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessi (mukaillen Kontkanen 2010 QPR).....	37

Käytetyt termit, merkit ja lyhenteet

- EPSHP** Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri
- QPR** QPR tulee sanoista Quality. Processes. Results. eli laatu, prosessit ja tulokset. QPR ProcessGuide on ohjelmisto, jota käytetään Seinäjoen keskussairaalassa prosessien mallintamisessa.
- **Alku / loppu:** Prosessimallin elementti, jolla kuvataan prosessin alku ja loppu.
- ← → **Edellinen - Seuraava nuolet:** Nuolien avulla voit liikkua eteen- ja taaksepäin mallin eri hierarkiatasojen välillä.
- ☞ **Valitse ja muokkaa:** Tämä on oletuksena käytössä oleva "hiiren nuoli", jonka avulla voi aktivoida elementtejä ja muokata esim. niiden kokoa.
- **Toiminto:** Prosessimallin peruselementti, jota käytetään kuvaamaan jonkun asian suorittamista, esim. potilastietojen kirjaaminen.
- **Toiminto_kuvauksella:** Toiminto, jonka kuvauskenttään on kirjoitettu tekstiä. Toiminnon nimi on automaattisesti alleviivattu ja toimii linkkinä, joten selainkäyttäjä tietää, että toimintoon liittyy kuvaus.
- ◇ **Päätös:** Päätös -tyyppinen elementti kuvaa prosessissa tapahtuvaa päätöksentekoa, esim. otetaanko potilaasta röntgenkuvat. Vuokaaviossa usein päätöksestä lähtee virtoja useampaan kuin yhteen suuntaan, koska prosessi voi edetä eri tavoin eri tilanteissa riippuen siitä, millainen päätös on tehty.
- ▢ **Aliprosessi:** Aliprosessi kuvaa prosessin vaihetta, jota kuvataan tarkemmin alemmalla tasolla. Tästä elementistä käyttäjä pääsee "porautumaan" tarkemmalle tasolle.

- ↳ **Virrat:** Virrat edustavat prosessiaskelten syötteitä ja tuotoksia. Pohjamallissa on käytettävissä yksi virta eli kontrollivirta.
- 📦 **Varastot:** Varastot ovat tiedon tai materiaalin varastointipaikkoja, esim. tietokantoja. Niiden avulla voidaan kuvata tieto/materiaalivarastojen ja prosessin rajapintoja.
- 🏢 **Organisaatioyksikkö:** Organisaatioyksiköt ovat prosessissa toimivan organisaation osia, kuten yksiköitä, tiimejä, henkilöitä tai toimipaikkoja.
- 📄 **Muistiinpanot:** Muistiinpanot ovat mallissa näkyviä kirjallisia kuvauksia. Ne voivat olla esim. tietyissä vaiheissa ilmeneviä ongelmia tai uusia kehitysideoita. Muistiinpanot voidaan liittää joko tiettyihin elementteihin, tai sitten näkymään yleisesti vuokaaviossa.
- | **Tarkastuspisteet:** Tarkastuspisteet osoittavat tietyn prosessin kohdan, jossa tehdään tarkastus tai tietyt vaiheet on synkronoitava. Tarkastuspisteiden avulla voi myös luoda tai vähentää vuokaaviossa tyhjää tilaa.

1 JOHDANTO

Organisaatioiden toimintaympäristöt ja toimintatavat ovat murroksessa. Globalisaation myötä kansainvälinen kilpailu eri teollisuusaloilla on muuttunut radikaalisti. Julkisyhteisöt ja kunnat pyrkivät tehostamaan toimintaansa muun muassa eriyttämällä vastuuyksikköjään liikelaitoksiksi. Informaatioteknologian kehittyessä organisaatiot siirtyvät yhä enemmän sähköisiin tietojärjestelmiin. Useat suuryritykset puolestaan pyrkivät keventämään organisaatioitansa pelkästään sen takia, että asiakkaat ovat liiallisen byrokratian takia etääntymässä niistä. Tulevaisuuden uusia menestystekijöitä ovat kiristyvien tuottavuusvaatimusten ohella henkilöstön monimuotoinen osaaminen, nopeus, joustavuus ja innovatiivisuus. Nykyajan suuntauksena on pyrkiä pois organisaatiokeskeisistä johtamismalleista vastuuta jakamalla. Yhtenä vaihtoehtona funktionaaliselle eli toiminnalliselle organisaatiolle on toimintojen prosessointi. Prosessoinnilla pyritään kehittämään organisaation toimintoja ja toimintomalleja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6; Lipponen 1993, 13; Hannus 1993, 32.)

Kehittämistyön keskeisimpänä lähtökohtana ja taustatekijänä on Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän suunnitelma prosessoida Seinäjoen keskussairaalan toimintoja tulevaisuudessa. Seinäjoen keskussairaala laajenee vuonna 2012 valmistuvan Y-talon myötä. Tämä lisää haastetta Seinäjoen keskussairaalassa toimivalle ravintokeskukselle. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tukipalvelujen toiminta-alueen johtoryhmän kokouksessa keskusteltiin tukipalvelujen prosessien mallintamisesta eli prosessikuvauksista. Prosessikuvauksilla halutaan ryhtiä ja selkeyttä työtehtäviin, niillä pyritään myös kartoittamaan ja poistamaan päällekkäisiä työvaiheita. Prosessikuvausten avulla pystytään perehdyttämään uudet työntekijät paremmin tehtäviinsä. Ravintokeskus kuuluu omana vastuuyksikkönään tukipalvelujen toiminta-alueeseen. Kehittämissuunnitelmista johdettua Seinäjoen keskussairaalassa toimivalle ravintokeskukselle on muodostunut tarve saattaa omat ydinprosessinsa ajan tasalle. Ravintokeskuksella on olemassa omavalvontaohjelmassaan ruoanvalmistuksen ja tarjoilun virtauskaavio, mutta

varsinaisia ydinprosessikuvauksia ei ole käytössä. (EPSHP:n muistio 2009; Mäkelä 2009 & 2010a.) Opinnäytetyön päätavoitteena on tehdä ydinprosessikuvaus ravintokeskuksen keskeisimmästä toimintoketjusta eli ruoantuotannon ydinprosessista. Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jolla toiminnallinen kehittämistyö tehtiin. Opinnäytetyö rajattiin ruoantuotannon ydinprosessikuvauksen työstämiseen. Kehittämistyö lähti liikkeelle palaverilla ravintokeskuksen ravitsemispäällikön sekä Seinäjoen keskussairaalan operatiivisen toiminta-alueen ylihoitajan kanssa, joka on erikoistunut prosessien mallintamiseen. Yhteisessä palaverissa keskusteltiin yleisesti prosessien mallintamisesta sekä siihen liittyvistä toimista. Samalla ylihoitaja esitteli Seinäjoen keskussairaalassa mallintamisessa käytetyn QPR-ohjelmiston ja teki sillä ravintokeskuksen ruoantuotannosta ydinprosessin luonnoksen, jonka pohjalta kehittämistyö jatkui. (Kontkanen & Mäkelä 2009.)

Luvussa 2 esitellään kehittämistyön kohde ja sen historiaa sekä selvitetään ravintokeskuksen missio, visio, arvot ja strategia. Lisäksi luvussa 2 ilmenee ravintokeskuksen avaintulokset ja -tehtävät sekä mittarit, joilla tulosten toteutumista seurataan. Luvussa 3 kerrotaan prosessiajattelusta sekä yleisesti prosessoinnin merkityksestä organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tarkoituksena on avata prosessointiin liittyviä käsitteitä, sekä selvittää prosessiajattelun ja prosessijohtamisen taustoja. Samalla pohditaan, miksi organisaatiot haluavat prosessoida toimintojaan ja mitä hyötyjä prosessoinnilla voidaan saavuttaa. Laatu ja prosessit linkittyvät keskeisesti toisiinsa. Laatuun liittyviä käsitteitä ja tehtäviä sekä teoriataustaa tarkastellaan luvussa 4. Ravintokeskuksen ydinprosessikuvaukseen pureudutaan luvussa 5. Luvussa kerrotaan prosessikuvauksen etenemisestä vaiheittain. Aluksi kerrotaan kehittämistyön taustat, tavoitteet ja lähtötilanne. Luku etenee kehittämistyön vaiheiden tarkasteluna, jossa kerrotaan eri toimintojen sisällöt. Toimintoja tarkastellaan omavalvontaohjelman ja ydinprosessin näkökulmasta. Tämän jälkeen työ etenee valmiiksi ydinprosessikuvaukseksi, jota avataan aliprosessien näkökulmasta kirjallisessa muodossa. Luvussa pohditaan ja verrataan kehittämistyötä olemassa oleviin tutkimuksiin ja teoriataustoihin. Luvussa 5 kerrotaan ydinprosessin kehittämiskeinoista ja esitetään opinnäytetyön tulos. Opinnäytetyö päättyy pohdintaosioon, jossa arvioidaan ja tarkastellaan työn etenemistä.

2 SEINÄJOEN KESKUSSAIRAALAN RAVINTOKESKUS

Seinäjoen keskussairaala aloitti toimintansa 1.7.1965 nk. vanhan keskussairaalan tiloissa. Silloista keskussairaala on kutsuttu myös lääninsairaala - nimellä. Sairaalan keittiö lähetti tuolloin hajautetusti lämpöastioissa n. 250 annosta eri osastoille. Henkilökunnan ruokalassa ruokaili n. 200 henkilöä. Uusi keskussairaala valmistui ja otettiin käyttöön 1.12.1977, jonka tiloissa aloitti toimintansa myös nykyinen ravintokeskus. Seinäjoen keskussairaalan omistajana toimii Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, joka aloitti toimintansa v. 1991. Kuntayhtymään kuuluu nykyisin 24 suomenkielisen Etelä-Pohjanmaan kuntaa, joissa on asukkaita 194 000. (Mäkelä & Tuomela 2006, 4.)

Ravintokeskukselta lähetetään nykyään hajautetusti 300 ruoka-annosta psykiatrisille osastoille, keskussairaalan leikkaussaliin sekä lasten päiväkotiin. Keskitetyn ruoanjakojärjestelmän kautta somaattisille osastoille lähetetään 400 annosta. Kahdessa henkilökunnan ruokasalissa ruokailee päivittäin 400–500 henkilöä, teemapäivinä ja henkilökunnan suosikkiruokapäivinä enemmän. Ravintokeskuksen kokonaisannosmäärä oli vuoden 2008 tietojen mukaan 2000 annosta päivässä. Ravintokeskuksen liikevaihto oli vuonna 2008 4,018 milj. euroa ja virkoja 1.1.2010 alkaen yhteensä 56. (Hakanen 2009 & Mäkelä 2010b.)

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin, josta myöhemmin käytetään lyhennettä EPSHP, ravintokeskuksen strategisessa suunnitelmassa 2008 - 2010 on määriteltynä ravintokeskuksen tulostointi-ajatus. Toiminta-ajatuksena eli missiona on tuottaa asiakkaille ravitsemuksellisesti, terveellistä, monipuolista ja maukasta ruokaa, joka on valmistettu ensiluokkaisista raaka-aineista. Toiminnan visio, tavoitteet saavutetaan hyvällä asiakaspalvelulla, toimivalla omavalvonnalla, kustannustehokkuudella sekä noudattamalla ravitsemussuosituksia. Ravintokeskuksen toimintaa ohjaavia arvoja ovat ihmisarvot eli oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, rehellisyys ja suvaitsevaisuus. Taloudellisia arvoja ovat kustannustehokkuus, kilpailukykyisyys ja suunnitelmallisuus. Ammatillisia arvoja ovat laatu, vastuu, toimintavapaus

ja vuorovaikutustaidot sekä yhteinen tavoite. Keskeisenä strategiana ja päämääränä on ruokapalvelujen tuottaminen. Tavoitteisiin pyritään ruokapalveluja kehittämällä yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Mittareina ja ohjeistuksina ovat asiakaspalautteet, ravitsemussuositukset sekä omavalvontasuunnitelma. Henkilökunnan ammattitaitoa ylläpidetään täydennyskoulutuksilla ja ammattikirjallisuutta seuraamalla. Toimintaa suunnitellaan ja kehitetään yhteistyössä koko henkilökunnan kanssa. (Mäkelä & Tuomela 2006, 4–5; Mäkelä 2008, 2, 4, 7.)

2.1 Ravintokeskuksen avaintulokset ja -tehtävät

Ravintokeskuksen tulostoimintasuunnitelmassa vuodelle 2008 on avaintuloksiksi kirjattuina laadukkaat asiakaslähtöiset palvelut, henkilökunnan hyvinvointi, vuorovaikutustaidot ja kustannustehokkuus sekä omavalvontasuunnitelma. Joustava asiakaspalvelu, maukkaat ja ruokahalua herättävät annokset sekä hyvän ravitsemustilan ylläpitäminen ovat takeina ja tavoitteena hyvälle ja laadukkaalle palvelulle. Henkilökunnan hyvinvoinnin kannalta keskeisin tavoite on toimiva ja avoin työyhteisö. Tällöin henkilön persoonaa, luovuutta ja kyvykkyyttä halutaan korostaa ja tuoda esille. Kolmas tulostavoite on toimiva yhteistyö sekä omassa työympäristössä että eri sidosryhmien välillä. Kustannustehokkuuden tavoitteina ovat kulujen ja tuottojen tasapaino sekä resurssien tehokas käyttö. Omavalvonnan toimivuus on tavoite, jonka tulee välittyä katkeamattomasti ravintokeskuksen prosesseissa tavaroiden tilauksesta asiakkaalle saakka. (Mäkelä 2008, 7.)

Ravintokeskuksen tulostoiminnan avaintehtävinä ovat ammattitaidon hyödyntäminen ja ohjeiden sekä suositusten noudattaminen. Näillä keinoilla pyritään toteuttamaan laadukkaat asiakaslähtöiset palvelut. Henkilökunnan hyvinvointia edistetään ja tavoitellaan yhteispalaverien, kehityskeskusteluiden sekä Tyhy- ja Tykytoiminnalla. Asioiden avoin käsittely edesauttaa tavoitteisiin pääsystä. Vuorovaikutustaitojen avaintehtävinä ovat yhteiset keskustelu- ja informaatiotilaisuudet eri työryhmien kanssa sekä vuorovaikutustaitojen kehittäminen koulutuksen avulla. Kustannustehokkuuteen pyritään toiminnan jatkuvalla kehittämisellä, taloudellisella hankintatoimella ja hävikin minimoimisella. Omavalvonnan tavoitteisiin ja toimi-

vuoden ylläpitämiseen pyritään omavalvontasuunnitelman päivittämisellä ja henkilökunnan koulutuksella. (Mäkelä 2008, 7.)

2.2 Ravintokeskuksen toiminnan seurantamittarit

Ravintokeskuksen tulosten toteutumista seurataan tuotteiden ja palvelujen laadun osalta asiakaspalauttein ja asiakastytyväisyyskyselyin. Asiakastytyväisyyskyselyjä pyritään järjestämään kahden vuoden välein somaattisille osastoille. Henkilökunnan ruokasaleissa on päivittäinen palautemahdollisuus. Asiakaspalautteista keskustellaan kuukausittain järjestettävissä henkilökunnan palaverissa. Asiakastytyväisyyskysely järjestetään koko henkilökunnalle kolmen vuoden välein. Henkilökunnan hyvinvoinnin mittareina ovat EPSHP:n tulokuntomittaus sekä keskustelu- että informaatiotilaisuudet. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tulokuntomittauksella tarkoitetaan sähköistä palautekyselyä, johon henkilökunta vastaa vuosittain. Kyselyn keskeisimmät osa-alueet ovat johtajuus, oma hyvinvointi, viestintä ja vaikuttaminen. Keskustelu- ja informaatiotilaisuuksia järjestetään vähintään kuukausittain. Vuorovaikutussuhteita seurataan sidosryhmäkyselyillä, ravintokeskuksen sisäisillä kyselyillä ja palautteilla. Kustannustehokkuuden mittareita ovat kustannuslaskenta ja seurantaraportit. Omavalvonnan mittareina ovat lämpötilamittaukset, näytteenotot ja terveystarkastajan käynnit. (Mäkelä 2008, 7; Mäkelä 2010c.)

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri osallistui vuonna 2007 kertaluonteisesti 14 sairaanhoitopiirin yhteishankkeena toteutettuun ruokapalvelujen perusselvitykseen. Perusselvityksen tavoitteena oli saada selville kunkin sairaanhoitopiirin ruokapalvelujen toiminnan nykytila sekä arvioinnin mittareiksi muiden sairaanhoitopiirien keskinäistä vertailutietoa. Perusselvitys rajattiin potilas- ja henkilöstöruokailuun. Toiminnan tuloksia haettiin sairaanhoitopiirien asiakastytyväisyyden, henkilöstön työtytyväisyyden ja käytännön toiminnan sekä talouden tunnuslukujen selvittämisen kautta. Tulosityksikön johtajan mukaan Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri menestyi vertailussa keskivertoa paremmin. (Hakanen 2010.)

3 PROSESSIAJATTELU PROSESSIEN KEHITTÄMISEN JA JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Laamasen (2004) mukaan prosesseissa on kysymys organisaation kyvystä ymmärtää omaa toimintaansa ja niiden tuloksellisuutta. Prosessiajattelun päätavoitteena on saada kaikki osalliset organisaatiossa ymmärtämään toiminnan kokonaisuus sekä osuutensa organisaation toiminnassa. Moisio & Ritolan (2005a.) mukaan organisaation pyrkiessä prosessikeskeiseen ajattelutapaan on tärkeää, että organisaation johto ja henkilöstö tiedostavat prosessien tarkoituksen: saadut tulokset ovat organisaation liityntäpinta asiakkaisiin. Prosessijohtamisen pyrkimyksenä on luoda organisaatiossa arvoa asiakkaalle. Prosessiajattelussa puolestaan kysytään sitä, miten tapahtumien ketjussa arvo luodaan asiakkaalle. Tätä määritelmää voidaan kutsua myös prosessiksi. (Laamanen 2004, 41; Moisio & Ritola 2005a, 3; Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

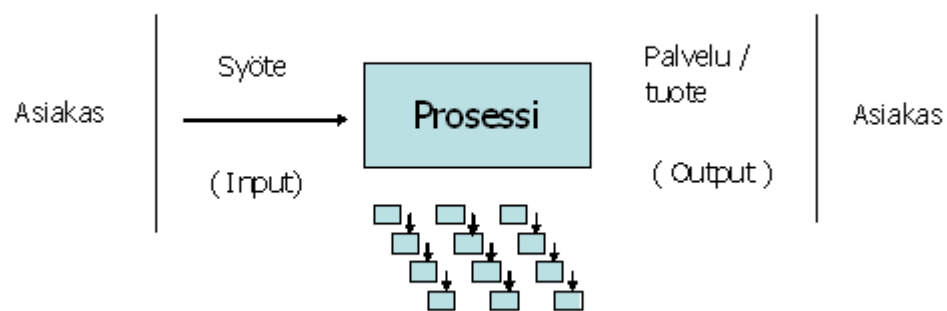
Melosen (2004) mukaan prosessiajattelun mukaisesti prosessit kytketään organisaation strategiaan asetettujen tavoitteiden avulla. Tavoitteilla puolestaan halutaan kuvata valittua strategiaa sekä ydinprosessien suorituskykyä. Mittareilla kuvataan joko menneitä tapahtumia, nykytilaa tai tulevaisuutta. Organisaation mittarit perustuvat eri sidosryhmien tarpeisiin. Tavoitteet puolestaan voivat kohdistua yrityksen sisäisiin tarpeisiin eli henkilöstöön ja omistajaan tai ulkoisiin tarpeisiin eli asiakkaisiin. Mittaristot tukevat toiminnan kokonaisuuden ymmärtämistä. Tavoitteiden asettelussa yrityksen johto voi määritellä tavoitteensa joko tarvittavan tai toivotun tavoitetason mukaisesti. (Melonen 2004, 55.)

Laamanen (2004) varoittaa organisaatioita prosessien kehittämisen yhteydessä liiallisesta numerojohtamisesta prosessien suorituskyvyn mittaamisessa. Mittaamisen ongelmana tässä on se, että saadut tunnusluvut kertovat vain osan kokonaisuudesta. Tästä johtuen on erityisen tärkeää saatujen tunnuslukujen arvioiminen, sillä ihmiset tulkitsevat tulosten informaation ja vertaavat sitä omaan tietämykseensä. Lopulta mittaamisen tarpeellisuuden ja prosessien kehittämisen todellisen

hyödyn ratkaisee se, miten tuloksia arvioidaan. Ongelmana prosessiajattelussa voi myös olla se, että johtotaso ei täysin ymmärrä organisaation toimintoketjuja, jolloin tunnuslukujen tulkinta voi jäädä vajavaiseksi. Toisaalta riskinä voi olla myös se, että numerotietoja manipuloidaan halutunlaiseksi jättämällä tarkoituksella huonoja otoksia tarkastelun ulkopuolelle. (Laamanen 2004, 151.)

3.1 Mikä on prosessi

Prosesseja verrataan yhden teorian mukaan kasvuprosessiksi, jota kuvaillaan ymmärryksen lisääntymisen vaiheina. Lecklin (2002) määrittelee prosessin toimintoketjuksi, jolla organisaatio muuttaa panokset tuotoiksi asiakkaille. Prosesseja on myös verrattu eräänlaiseksi kehitysvaiheiden ketjuksi, joissa erilaiset kehitysvaiheet seuraavat toisiaan. Laamanen (2004) kuvaa prosessia joukoksi loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja, joihin kuuluvat toimintojen toteuttamiseen tarvittavat resurssit ja ohjaus. Näiden avulla saadaan aikaan asetettujen tavoitteiden mukaiset toiminnan tulokset. Morrisin & Brandonin (1994) mielestä liiketoimintaprosessin mallilla kuvataan ja tarkoitetaan yrityksen toimintaa tai sen toiminnan osia. Mallissa näkyvät työvaiheiden väliset yhteydet sekä tekojärjestys. (Laamanen 2004, 19, 41; Lecklin 2002, 137; Morris & Brandon 1994, 132.)



Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resurssit

Kuvio 1. Kuvaus perusprosessista (EPSHP 2007).

Mikä tahansa toiminta tai toimintoketju voidaan kuvata prosessina. Organisaatioiden kannalta keskeisimpiä ovat ne prosessit, joilla on kriittinen merkitys organisaatioiden menestymiseen. Menestymisen kannalta organisaation on erityisen tärkeää tuntea asiakkaan prosessi, sillä arvo eli hyöty asiakkaalle muodostuu juuri asiakkaan prosessissa. Parhaimmillaan prosessit kulkevat asiakkaalta asiakkaalle, horisontaalisesti läpi osastojen ja organisaatioiden välisten rajojen. Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on prosesseja, jotka perustuvat heidän toimintasuunnitelmaansa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.)

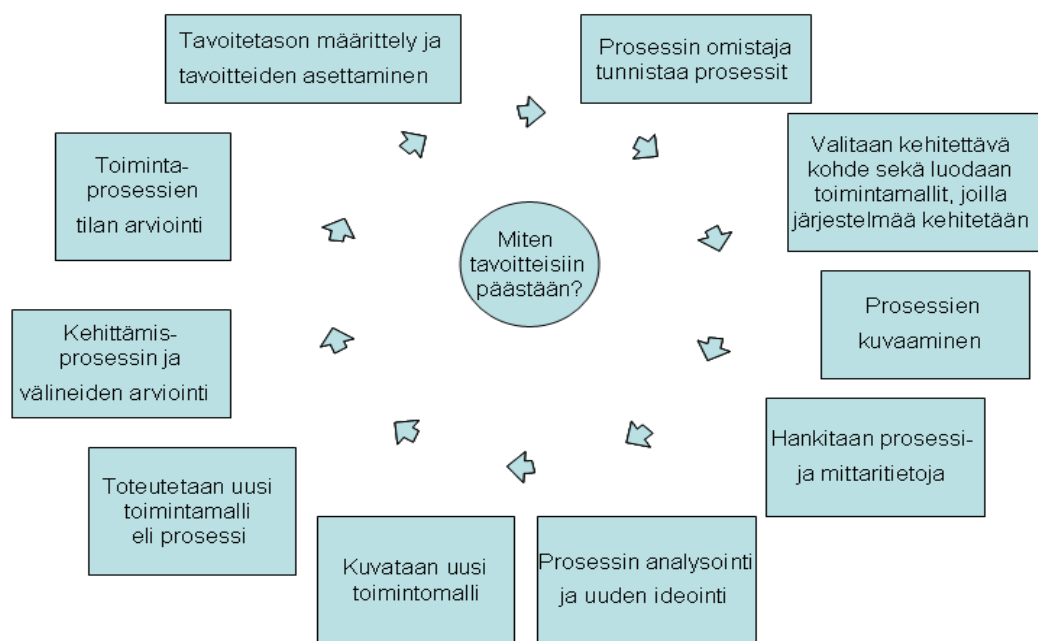
Ruokapalveluyrityksissä prosessien tehtävänä on kuvata organisaation toiminnan kannalta keskeinen toimintoketju ja niihin liittyvät tukitoimet, joilla työt saadaan tehtyä sekä asetetut tavoitteet saavutettua. Ydinprosessilla eli pääprosessilla tarkoitetaan tuotannon keskeistä prosessia, jolla tuote tai palvelu tuotetaan asiakkaalle. Tukiprosessit ovat sanansa mukaisesti ydinprosesseja tukevia prosesseja. Niillä luodaan edellytykset pääprosessien toiminnalle. Tukiprosesseja ovat mm. materiaalihankinta, taloushallinto sekä henkilöstöhallinto. Ruokatuotannon toteutuksen kannalta osaprosessit ovat myös ydinprosessia palvelevia prosesseja. Moisio (2005) kuvaa osaprosesseja ylemmän tason prosessikuvauksen työpisteiden työnkuvien auki purettuina vaiheina. Palvelevia osaprosesseja ovat mm. tuotteiden ja raaka-aineiden vastaanotto, varastohallinta ja ruoanvalmistus. Lisäksi osaprosesseihin kuuluvat organisaatioiden käytössä olevat ruoanjakelujärjestelmien mukaiset toimintatavat jakelussa asiakkaille. (Sivonen & Työppönen 2006, 14–15, 43; Moisio 2005, 6.)

3.2 Prosessien kehittämisen vaiheet

Melosen (2004) mukaan prosessien kehittämisessä toiminta alkaa yleensä tavoitetaso- määrittelystä sekä tavoitteiden asettamisesta. Tätä tilannetta voidaan tarkastella myös organisaation strategisilla päätöksillä, jossa toimintaa halutaan joko tehostaa tai ajanmukaistaa nykypäivän ja tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi. Tavoitteiden asettamisen jälkeen prosessin omistajan tulee tunnistaa prosessit sekä valita kehitettävä kohde. Tämän jälkeen prosessin omistajan tulee luoda toimintamallit, joilla järjestelmää kehitetään. Prosessin kuvaamisessa käydään prosessi

läpi toiminto toiminnolta. Tässä vaiheessa on tiedossa olemassa oleva perusprosessikaavio prosessista. Seuraavaksi tulee hankkia prosessi- ja mittaritietoja, joilla toimintoja kehitetään ja parannetaan eli hankitaan tarvittavaa ydinosaa. Prosessin analysoinnin ja uuden ideoinnin jälkeen uusi toimintomalli kuvataan sekä toteutetaan. Prosessien kehittämisen vaiheet päättyvät kehittämisprosessien ja välineiden arviointiin sekä toimintaprosessien tilan arviointiin. (Melonen 2004, 14–16.)

Prosessien kehittämisen vaiheet kaaviokuvana



Kuvio 2. Prosessien kehittämisen vaiheet (mukaiillen Melonen 2004, 15).

3.3 Prosesseihin perustuvan toiminnan hyötyjä

Prosessijohtamista kutsutaan johtamismalliksi, jossa organisaation keskeiset toiminnot perustuvat prosesseihin sekä prosessiohjaukseen. Toimintaa johdetaan prosessien avulla. Prosessijohtaminen edellyttää luopumista funktionaalisesta organisaatiosta. Funktionaalista organisaatiota kutsutaan myös organisaatiokeskei-

seksi toimintomalliksi. Monet suuret yritykset ovat jo 1990-luvulta saakka uudistaneet perinteiset rakenteensa prosessien ja prosessijohtamisen avulla. Ongelmina ovat olleet organisaatioiden monikerroksiset, raskaat rakenteet ja hierarkia. Tästä on ollut seurauksena organisaation etäännyminen asiakkaista. Melosen (2004) mukaan prosesseihin perustuvan toiminnan konkreettisia hyötyjä ovat prosesseilla saatavat paremmat toimintaedellytykset kokonaisuuden hallintaan. Prosessien avulla saadaan myös toiminnan virheet vähenemään, jolloin laatu paranee. Prosessien myötä pyritään myös tekemään heti oikeita asioita, jolloin turhan tekeminen vähenee ja saadaan karsittua pois toiminnan päällekkäisyyksiä. Prosessit tuovat myös järjestystä toimintoihin ja työpisteisiin. (Hannus 1993, 32; Melonen 2004, 9, 53.) Hyvin johdetuista prosesseista koituu hyötyjä sekä asiakkaalle että organisaatiolle. Keskeisin hyöty on se, että yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Toisena hyötytekijänä pidetään sitä, että organisaatiossa työskentelevät henkilöt ymmärtävät prosessoinnin tarkoituksen ja kokonaisuuden sekä oman roolinsa organisaatiossa. Prosessin hyötyjä ovat myös tehottomien työvaiheiden ja ongelmakohtien paikantaminen sekä niiden kehittäminen organisaation tarpeita vastaaviksi. Viimeksi mainittuja hyötykeinoja voisi kutsua myös hyvin johdetun prosessin seurauksiksi ja tuloksiksi. (Laamanen 2004, 22–24.)

3.4 Prosessien kriittiset tekijät ja niiden tunnistaminen

Moision & Ritolan (2005a) mukaan prosessien tunnistaminen on aina johdon vastuulla. Mikäli prosessin kokonaisuutta osataan katsoa riittävän korkealta johtotasolta, sitä parempi on myös lähtötilanne prosessointia ajatellen. Prosessien kriittisinä tekijöinä pidetään keskeisesti liityntäpintoja eli rajapintoja. Liityntäpinta on se raja, jossa vuorovaikutus tapahtuu. Prosessit ylittävät organisaatioissa yksiköiden ja osastojen välisiä rajoja. Seinäjoen keskussairaalan ravintokeskuksella prosessien rajapintoja voisi kuvata suhteessa sekä ulkoisiin – että sisäisiin sidosryhmiin. Ensimmäinen rajapinta on tavarantoimittajan ja tavaravastaanoton välillä. Kriittisenä tekijänä on tässä tapauksessa tavaravastaanotto. Toisena esimerkkinä voisi olla raaka-aineiden siirtyminen ruoanvalmistukseen ja sieltä sisäisenkuljetuksen välityksellä asiakkaalle eli somaattisille osastoille. Rajapinta on tässä tapauksessa

ruoan siirtyminen sisäiselle sidosryhmälle eli osastolle ja kriittisenä tekijänä on tällöin kuljetus. Prosessien yhteydessä liityntäpinnan määrittelyssä tarkoitetaan ensimmäisen ja viimeisen toiminnon sekä syötteiden ja tuotosten määrittämistä. (Moisio & Ritola 2005a, 22; Laamanen & Tinnilä 2009, 109; Mäkelä 2010d.)

3.5 Prosessien johtamisen tehtävät

Moision (2009) mukaan prosessijohtamisen keskeisin tavoite on parantaa tuotteiden ja palvelujen laatua. Tavoite tukee organisaation kehittämisaikeita ja sen myötä siirtymistä prosessilähtöisen organisaatiomallin valintaan. Hyvällä suunnittelulla ja prosessien kehittämisen johtamisella parannetaan organisaation prosessien laatua ja kyvykkyyttä. Prosessien johtamisen tulee alkaa tulosityksikön johtajasta, jonka keskeisimpinä tehtävinä on tunnistaa oikeat asiat, asettaa selkeät päämäärät sekä päättää tarvittavien resurssien käytöstä. Prosessin omistajan tehtävänä puolestaan on luoda oikeat toimintamallit, joilla järjestelmää kehitetään tavoitteisiin pääsemiseksi. Linjajohtajan tehtävänä on hankkia ja kehittää organisaation ydinosaamista. Varsinaisissa prosesseissa toimivat ihmiset, joiden tehtävinä on itseohjautuvasti tehdä omat työnsä. Samalla ihmisten tulee kehittää omaa työtään osana organisaation kokonaisuutta. Prosessoinnin asiantuntijoina toimivat kehittämisen ammattilaiset, jotka ovat joko ulkopuolisia konsultteja tai organisaation sisällä työskenteleviä erikoisosaajia. Nämä asiantuntijat luovat menetelmiä ja ohjaavat operatiivisia toimijoita niiden hyödyntämisessä. (Moisio 2009, 31, 52.)

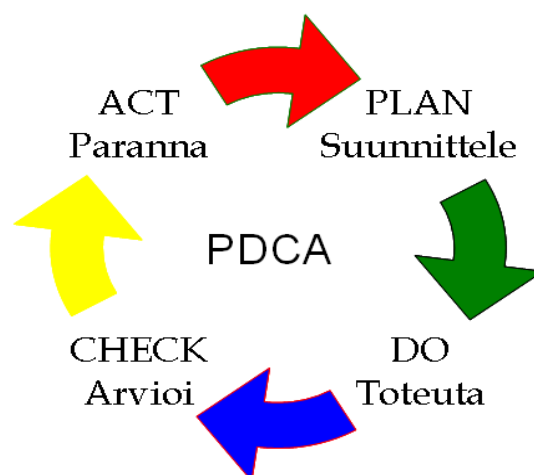
3.6 Prosessit ja laatu

Prosesseista analysoidaan pääasiassa henkilökunnan osaamista, erilaisia ongelmatilanteita ja riskejä, läpimenoaika eli eri työvaiheitten ajankäyttöä, lisäarvoa sekä kustannusten kohteita. Useimmat laatuongelmat ovat pääsääntöisesti puutteita joko prosessin tunnistamisessa tai sen toteutuksessa. Prosessit ja laatu linkittyvät keskeisesti toisiinsa, koska laatu tehdään prosessilla. Lillrankin (1998) mielestä prosessijohtamisella sekä laadun johtamisella on sama keskeinen periaate eli toiminnan jatkuva ja systemaattinen kehittäminen. Prosessien ja laadun kehittä-

tämismalli voidaan kuvata ns. Demingin ympyrällä eli jatkuvan kehittämisen kuviolla. Organisaatioiden halutessa parantaa toimintajärjestelmäänsä, niiden tulee huomioida, että toiminnan kehittämiseen valittu prosessi- tai laatukuvaukseen ei ole kertaluontoinen projekti. Laadun hallinta ja prosessien käyttöönotto edellyttää toiminnan kehittämisessä menetelmien ottamista osaksi arkipäivien rutiineja, työntekoa ja toiminnan johtamista. Jatkuvan parantamisen mallin vieminen käytäntöön ja toiminnan tueksi mahdollistaa uuden oppimista, jolla on merkitystä koko ruokapalveluyrityksen kehittämiseen. Demingin ympyrä jaetaan toiminnan kehittämisen kannalta neljään eri vaiheeseen. Kehittäminen alkaa suunnitteluvaiheesta, jossa suunnitellaan oma toimintamalli tulevalle kehitystyölle. Vaiheessa 2 tulee toimintamallin käytännön toteutuksen aika, jolloin haluttu toimintamalli toteutetaan suunnitelmien ja sopimusten mukaisesti. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan ja seurataan käytännön toteutuksen kautta saatuja tuloksia. Neljännessä vaiheessa toimintaa kehitetään, mahdollisesti parannetaan tai ylläpidetään saavutettu toiminnan taso. Organisaation toiminnan jatkuva kehittäminen vaatii kasvualustukseen edistystä haluavan organisaatiokulttuurin. Tämä mahdollistuu ehkä parhaiten organisaatioissa, jotka noudattavat prosessikeskeistä ajattelutapaa. (Moisio & Ritola 2005b, 7; Sivonen & Työppönen 2006 50, 52; Lillrank 1998, 25, 137.)

Jatkuva parantaminen

Demingin ympyrä - PDCA



Kuvio 3. Demingin ympyrä (mukaillen Melonen 2004, 16).

4 KOKONAISVALTAINEN LAADUNHALLINTA JA PROSESSIJOHTAMINEN

Laamasen & Tinnilän (2009) mukaan muutos voi parantaa suorituskykyä vain, jos toiminta prosessissa toteutuu uudella, parempia tuloksia tuottavalla tavalla. Laadun kerrotaan olevan useasta eri näkökulmasta katsottuna keskeinen kilpailu- ja menestystekijä. Mikäli laatua ei organisaatiossa ymmärretä kokonaisvaltaisen laadunhallinnan laajuudessa, heijastuu se laadunparantamisen toimintoihin epävarmuutena. Korkealla tuotteen laadulla ja sen myötä suuremmalla markkinaosuudella uskotaan organisaatioiden pääsevän parempiin taloudellisiin tuloksiin. Tämän vuoksi organisaatioiden tuleekin pyrkiä ja panostaa tuotteen korkeaan laatuun ja asiakkaan näkökulmasta edulliseen hinta-laatusuhteeseen sekä korkeaan markkinaosuuteen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39; Lipponen 1993, 31, 189.)

Laadun parantaminen aloitetaan yleensä kolmesta eri syystä. Signaali parantamiseen ryhtymisestä voi johtua esim. ulkoisesta pakosta. Tällöin alalla vallitseva kilpailutilanne korostaa laadun merkitystä, jolloin organisaatiolle tulee tarve parantaa laatutasoaan. Toisena laadun parantamisen keinona pidetään toiminnallisen laadun parantamista. Paremmann toiminnallisen laadun ansiosta organisaatio pystyy vähentämään hukkatuotteiden määrää ja samalla alentamaan kokonaiskustannuksiaan. Kolmas parantamiskeino on oikeastaan olemassa olevan laatutason ylläpitämistä sekä siihen liittyvää laadun varmistamista. Tällöin laadulla halutaan varmistaa tuotteen toimivuus ja virheettömyys myös kriittisillä hetkillä. Laadun parantamisella on organisaation rakennetta muuttava vaikutus. Laatutasoa nostamalla organisaatiossa täytyy tapahtua myös suuria tapojen ja tottumusten muutoksia, tarvitaan muutosjohtamista. Muutosjohtamisen lisäksi laadun johtamisessa, samoin kuin prosessijohtamisessakin johdon rooli on hyvin keskeinen. Laadun parantaminen on osa organisaatioiden strategista suunnittelua. Tästä johtuen organisaation johdon on tiedostettava laatukustannusten tärkeys laadun parantamisessa. (Lipponen 1993, 189–191; Laamanen & Tinnilä 2009, 6.)

4.1 Mitä laatu on

Eräs pohjalaismies kertoi omista saavutuksistaan ja kättensä töistä talonrakentajana pohjalaiseen, vaatimattomaan sävyyn: ” Keskinäkertaa yritin, mutta priimaa pukkas!” Mikäli tämä vertaus olisi totta, tässä olisi oiva määritelmä laadulle. Lipponen (1993) mukaan laadulla kuitenkin tarkoitetaan tarkasteltavien kohteiden keskinäistä yhteensopivuutta ja sopusointua. Laadulla on useita eri määritelmiä riippuen siitä, millaista laatua tarkastellaan. Yleisimmin käytetty laatumääritelmä on asiakaskeskeinen eli laadulla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun kykyä täyttää asiakkaan odotukset ja tarpeet. (Lipponen 1993, 218.)

Lillrank (1998) toteaa laatuajattelu-kirjassaan laadun olevan käsitteenä moniulotteinen, suhteellinen sekä vaikeasti hahmotettava. Ainoastaan yhdestä näkökulmasta katsottuna laadusta ei voida saada koko kuvaa rajallisen tiedon vuoksi. Suhteellisesti katsottuna laatu ilmaisee monia erilaisten vertailujen tuloksia, kuten esimerkiksi toteutuman suhdetta asetettuihin tavoitteisiin tai organisaation rakennetta sen suorituskäyttöön. Mitä lähempänä laadun eri vertailutulokset ovat toisiaan, sitä parempi on laatu. Organisaation johdon miettiessä tulevan laadun määritelmäänsä, tulee heidän aluksi sopia mistä ilmiöstä on kysymys, selvittää mitä se pitää sisällään ja mitä rajataan ulkopuolelle. (Lillrank 1998, 19.)

Toiminnan laatu linkittyy hyvin keskeisesti prosesseihin ja niiden sisällä tapahtuviin toimintoihin. Toiminnan laadusta puhutaan, kun pystytään määrittelemään etenevästi toimintaprosessin seuraavat työvaiheet asiakkaiksi ja käyttäjiksi. Tämän toimintaketjun pohjalta rakentuu koko organisaation kattava laatuverkko. Laatuverkko kattaa tällöin organisaatioiden sekä ulkoiset että sisäiset laatuvaatimukset. Pääsääntöisesti tuotteen tai palvelun laadusta tehtävät analyysit painottuvat joko tavaran tai palvelun laadun arviointiin. Valmistuskeskeisellä laadulla tarkoitetaan suunnittelussa asetettujen vaatimusten täyttämistä. Laatu nähdään tällöin valmistusprosessissa ja valmistusvirheiden estämisessä, jolloin laatua verrataan suunnittelussa asetettuihin tavoitteisiin. Tuotokeskeisellä laadulla puolestaan tarkoitetaan tuotteen mitattavia ominaisuuksia esimerkiksi tuotteen saasteettomuutta. Tuotokeskeisen laadun vastaavuutta tarkastellaan yleensä ennalta sovittuihin tuoteominaisuuksiin. Laadun arvokeskeinen määritelmä täydentää tuote - ja valmistuskeskei-

siä määritelmiä. Se ei ole absoluuttinen käsite, vaan laadun suhdetta tarkastellaan hintaan ja asiakkaiden ostovoimaan eli laadun määreet tulee nähdä tällöin suhteessa hintaan. (Lipponen 1993, 35, 46.)

4.2 Laadun kehittämisen menetelmät ja järjestelmät

Laadun kehittämiseen liittyy monia käsitteitä ja menetelmiä, joilla pyritään laadun kannalta keskeisimpään päämäärään eli toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Laatutekniikalla tarkoitetaan laatuun liittyviä tekniikoita ja työkaluja, joiden avulla laatuongelmat sekä niiden aiheuttajat pyritään tunnistamaan. Laatutekniikka tarkoittaa myös laatuongelmien ratkaisuun liittyviä menettelytapoja, joilla laatua parannetaan. Käytännössä laatuongelmien ratkaisuun pyritään poistamalla sekä virheiden aiheuttajia että suunnittelemalla tuotantoprosessit sellaisiksi, ettei virheitä pääse syntymään. (Lillrank 1998, 125–126.)

Laatutekniikkaan kuuluvat myös tuotekehityksen kannalta keskeiset laadun kehittämismenetelmät, toimintaympäristön ympäristövaikutusten huomioiminen sekä asiakastarpeiden täsmällinen tunnistaminen. Laadun johtaminen tarkoittaa laadun ja laatutavoitteiden määrittelyä, laatuun liittyvän tiedon luomista ja laadun mittaamista sekä organisaation tavoitteleman laadun seuranta. Laadun johtaminen on laatuvirheiden korjaamista sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Laadun johtamista kutsutaan myös laatutekniikan ja organisaation johtamisen menetelmien yhdistelmäksi, jolla saadaan organisaatio tekemään laatua. Laadun kehittämisen menetelmiin ja järjestelmiin kuuluvat myös laadun standardointi ja laatujärjestelmät. Laatujärjestelmän kehittäminen tarkoittaa sitä, että organisaation keskeisten toimien ja prosessien suoritustavat standardisoidaan eli prosessit kuvataan systemaattisesti ja toimitaan niiden mukaisesti. Standardi tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatiossa tehdään samat asiat samoissa olosuhteissa samalla tavalla, samojen tavoitteiden aikaansaamiseksi joka kerta. (Lillrank 1998, 125–128,132,142.)

Lecklinin (2002) mukaan laatustandardi on sarja laatujärjestelmille asetettuja suoritussuhteita. Laatupalkinnoista on muodostunut monien laadunkehittäjien kokonaisvaltaisen kehittämisen malli. Laatupalkinto tarjoaa viitekehyksen organisaa-

tion erilaisten toimintojen, prosessien sekä koko organisaation laadukkuuden arvioimiselle ja kehittämiseksi. Laatupalkintoa hakevat yritysten toiminta arvioidaan pääsääntöisesti Demingin laatufilosofian perusteella. (Lecklin 2002, 332, 344.)

4.3 Prosessien laadunhallinnan keskeiset tehtävät

Melonen (2004) kirjoittaa prosessien laadunhallinnan näkökulmasta yhtenä keskeisenä tehtävänä pidetään prosessien tunnistamista. Laamasen (2004) mukaan prosessien tunnistamiseen liittyy oleellisesti prosessin rajaaminen eli tällöin jo alkuvaiheessa tulee vastuhenkilön määrittellä, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Laadunhallintaan liittyy keskeisesti prosessien kuvaaminen, kokonaisvaltainen suunnittelutyö ja prosessien toimintoihin liittyvien työohjeiden laatimiset. Toisena laadunhallinnan päätehtävänä pidetään organisaation itselleen asettamien tavoitteiden määrittelemistä sekä mittareiden valintaa. Tavoitteet ja halutut mittarit ovat usein kirjattuina organisaation toimintasuunnitelmaan, joihin se toiminnallaan haluaa pyrkiä. Tavoitteiden määrittelyssä ja mittareiden valinnassa tulee huomioida, että tavoitteet ovat realistisia ja mittarit ovat valittu oikein. Kolmantena tehtävänä prosessien kannalta ovat keskeisten resurssien varmistamiset. Tässä kohdin prosessoinnissa halutaan varmistaa henkilöstön osaaminen ja oppiminen sekä järjestelmien toimivuus. Tähän työvaiheeseen nimetään oma vastuhenkilö, jota yleensä hoitaa linjajohtaja. Muita laadunhallintaan liittyviä tehtäviä ovat tiedonhankinta, sen hyödyntäminen ja seuranta. Laadunhallinnan ehkä tärkeimpinä tehtävinä voidaan kuitenkin pitää prosessien laadun valvomista, laadun mittaamista sekä prosessien toimivuuden arvioimista. Laadunhallinnan suunnittelussa tulee myös miettiä kehittämistoimenpiteiden organisointi jatkoa ajatellen, jolleivät suunnitellut tavoitteet toteudu ensi yrittämällä. (Melonen 2004, 23; Laamanen 2004, 52, 149, 159, 165–166, 180–182, 210–211.)

4.4 Laadunohjauksen periaatteet

Laatuun liittyy läheisesti käsitys organisaation toiminnan tarkoituksesta. Mäkelän (2008) mukaan ravintokeskuksen keskeisenä päämääränä on ruokapalvelujen

tuottaminen asiakkaalle. Organisaation toiminta-ajatukseen ja toiminnan tavoitteisiin liittyvä ohjaustieto perustuu palvelualalla pääsääntöisesti asiakkaiden tarpeisiin sekä alalle annettuihin normeihin. Asiakkaiden tarpeiden toteutuminen voidaan määritellä toiminnan tulokseksi ja normit voidaan kiteyttää prosessin oikeaksi suoritustavaksi. Laadunohjaus voi olla asiakasohjauksinen eli toimintaa ohjataan tietyin normein ja tarpeet tulevat asiakkailta. Normiohjaus tarkoittaa sitä, että toimitteen suunnittelussa ja toteutuksessa noudatetaan joitain normeja, jotka eivät välttämättä nouse asiakkailta tulevista tarpeista. Organisaation laadunohjaukseen tarvitaan toiminnan ohjausta palvelevia työkaluja, joilla laatua keskeisesti mitataan ja arvioidaan. Laadun varmistamiseen ja kehittämiseen liittyy laadunohjauksen näkökulmasta kolmenlaista tiedon hankintaa. Ensimmäisenä organisaatio tarvitsee tietoja tavoitteista, jotka erottavat laadun ominaisuudet joko hyvään tai huonoon laatuun. Toiseksi tarvitaan nykytila-arvio eli tiedot siitä missä mennään suhteessa tavoitteisiin. Kolmanneksi organisaatiolla täytyy olla myös visio siitä, miten eri toimet vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Ruokapalvelualan normeina pidetään omavalvontaa, reseptiikkaa ja ravitsemussuosituksia. (Mäkelä 2008, 2; Lillrank 1998, 41, 54–55.)

4.5 Laatujohtaminen

Laatujohtamisen ydinajatuksena on tehdä asiat järjestelmällisesti oikein, kun taas laatujohtajuuden tarkoituksena on tehdä oikeita asioita. Molemmat käsitteet yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen laadunhallinnan eli Total Quality Managementin (TQM). Laatujohtamisen apuvälineenä käytetään laatupolitiikkaa, jolla tarkoitetaan ylimmän johdon määrittämiä organisaation yleisiä tarkoituseriä sekä niiden suhdetta laatuun. Toisena apuvälineenä on laatujärjestelmä, joka pitää sisällään laatujohtamisen toteuttamista varten olemassa olevia organisaation rakenteita, vastuita, menettelyohjeita ja prosesseja sekä resursseja. Laatujärjestelmään liittyvät keskeisesti myös organisaation tuotantoprosessien laadunohjaus ja sisäinen laadunvarmistus. Muita apuvälineitä ovat ulkoinen laadunvarmistus sekä jatkuva laadun parantaminen. (Lipponen 1993, 53, 218.)

Jokaisella organisaatiolla on liiketoimintasuunnitelmassaan kirjattuna keskeiset arvot, jonka pohjalta se elää ja toimii. Perusarvot heijastavat yrityksen ja sen perustajien näkemyksiä, maailmankatsomusta ja uskomuksia. Perusarvoilla tarkoitetaan täten yrityksen perimmäisiä asioita, joiden ympärille koko toiminta rakennetaan eli perusarvot ovat toiminnan kivijalka. Jotta laatu voisi toimia yrityksen menestystekijänä, se on vietävä läpi koko yrityksen perusarvoista lähtien. Monikansallinen yhtiö IBM on määritellyt itselleen kolme perusarvoa. Näitä ovat yksilön kunnioitus, paras asiakaspalvelu ja erinomaisuus toiminnassa. Paras ja erinomaisuus arvovalintana kertovat heistä sen, että laatu on keskeinen elementti yritykselle. Menestymisen edellytykset ovat olemassa, mikäli nämä perusarvot pystymään muuttamaan vielä henkilöstön toiminnaksi. Tästä syystä myös laadun johtaminen on keskeinen osa yrityksen johtamista. (Lecklin 2002, 37–38.)

4.6 Laatumuutokset

Lillrankin (1998) mukaan laatumuutos on keskeinen laadunohjauksen käsite. Samalla se on usean organisaation toiminnan tarkkailun apuväline. Laatumuutoksia käytetään usein yrityksen johtamisen tukena, sillä niillä on suuri taloudellinen merkitys yrityksen toiminnassa. Laatumuutoksella tarkoitetaan käytännössä kaikkia niitä kuluja, jotka syntyvät siitä syystä, ettei asioita ole ensimmäisellä kerralla tehty oikein. Laatumuutos on myös puuttuvan laadun tai organisaation asettamasta tavoitteesta poikkeamisen aiheuttamia muutoksia. Organisaatioiden laatumuutokset kohdennetaan pääsääntöisesti joko hyvää laatua edistäviin muutoksiin tai huonosta laadusta aiheutuviin muutoksiin. Hyvää laatua edistäviin muutoksiin liittyvät organisaation laadun kehittämisen investoinnit sekä laatumuutoksen rakentaminen. Tällä tavoin halutaan saavuttaa tavoiteltu laatuasoitus. Huonosta laadusta aiheutuvia muutoksia puolestaan ovat ulkoiset virhemuutokset. Tällöin voi olla kyseessä joko asiakkaan havaitseman virheen korjaus tai organisaation sisäiset virhemuutokset. Kolmantena huonosta laadusta aiheutuvin muutos pidetään laadun ylläpitokustannuksia. Tähän kuuluvat laadun varmistamisen toimenpiteet, laadun kehittämiseen valitut menetelmät ja laatumuutokset. Neljäntenä kohtana ovat huonon laadun ehkäisykustannukset. Tällöin

virhelähteitä halutaan ennakoida ja poistaa mahdollisuuksien mukaan jo ennen varsinaisen tuotantovaiheen alkua. (Lillrank 1998, 180; Melonen 2004, 32.)

5 RAVINTOKESKUKSEN KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAT

Opinnäytetyössä Seinäjoen keskussairaalan ravintokeskuksen ydinprosessikuvauksessa – tilauksesta lautaselle kuvataan ravintokeskuksen keskeisin toimintoketju eli ruoantuotannon ydinprosessi. Kehittämistyön keskeisimpänä taustatekijänä on Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän suunnitelma prosessoida Seinäjoen keskussairaalan toimintoja tulevaisuudessa. Seinäjoen keskussairaalan ravintokeskuksen ydinprosessikuvaus – tilauksesta lautaselle on yksi ravintokeskuksen kolmesta ydinprosessista. Muiden prosessien jatkotoimista päätetään myöhemmin ravintokeskuksen toimesta. (Mäkelä 2009.)

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tukipalvelujen toiminta-alueen johtoryhmän kokouksessa keskusteltiin tukipalvelujen prosessien mallintamisesta eli prosessikuvauksista. Prosessikuvauksilla halutaan ryhtiä ja selkeyttä työtehtäviin. Niillä pyritään myös kartoittamaan sekä mahdollisesti poistamaan turhia ja päällekkäisiä työvaiheita. Prosessikuvausten avulla pystytään perehdyttämään uudet työntekijät paremmin tehtäviinsä. Ravintokeskus kuuluu omana vastuuyksikkönään tukipalvelujen toiminta-alueeseen. Ravintokeskuksella on olemassa omavalvontaohjelmassaan ruoanvalmistuksen ja tarjoilun virtauskaavio, mutta varsinaisia ydinprosessikuvauksia ei ole käytössä. Ydinprosessien puuttumisesta sekä tulevista kehittämissuunnitelmista johtuen Seinäjoen keskussairaalassa toimivalle ravintokeskukselle on muodostunut tarve saattaa omat ydinprosessinsa ajan tasalle. (EPSHP:n muistio 2009; Mäkelä 2009; 2010a.)

5.1 Kehittämistyön tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole esitellä QPR-ohjelmalla tehtyjä graafisia, hie-noja kuvioita. Kehittämistyön ajatuksena on tuottaa selkeä kirjallinen selvitys ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessista, jota graafiset kuviot vaiheittain tukevat. Laadun eri käsitteet on tarkoitettu tulevaisuuden ydinprosessien tueksi, joten niitä ei käsitellä laajemmin tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön päätavoitteena on työstää ydinprosessikuvaus ravintokeskuksen keskeisimmästä toimintoketjusta eli ruoantuotannon ydinprosessista. Opinnäytetyön ydinajatuksena eli ns. ”punaisena lankana” on saada selville, millä toiminnoilla ravintokeskuksen ydinprosessi saadaan toimimaan. Opinnäytetyö rajattiin tuotannon ydinprosessikuvausten työstämiseen. Ydinprosessin – tilauksesta lautaselle tehtävänä on näin ollen kuvata ravintokeskuksen tuotannon toimintoketju vaihe vaiheelta. Kehittämistyö lähti liikkeelle palaverilla ravintokeskuksen ravitsemispäällikön Kaija Mäkelän sekä Seinäjoen keskussairaalan operatiivisen toiminta-alueen ylihoitajan Päivi Kontkanen kanssa, joka on erikoistunut prosessien mallintamiseen. Ensimmäisen palaverin antia oli aiheeseen liittyvän informaation lisäksi QPR -ohjelmalla mallinnettu ydinprosessiluonnos ravintokeskuksen ruoantuotannosta, jonka pohjalta ydinprosessia lähdettiin kehittämään. Kehittämistyön toissijaisena tavoitteena on luoda apuväline laadun kehittämiseksi, toiminnan mukauttamiseksi tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi sekä saada työkalu sisäisen auditoinnin tueksi. Kehittämistyön toissijaiset tavoitteet konkretisoituvat vasta, kun ydinprosesseja hyödynnetään ravintokeskuksen toiminnassa. Opinnäytetyö on osaksi teoriatietojen kartoittamista ja hankkimista ravintokeskuksen tulevaisuuden toimintojen kehittämisen tueksi. (Kontkanen 2009; Mäkelä 2009.)

5.2 Kehittämistyön lähtökohdat

Seinäjoen keskussairaalan ravintokeskus on tulevaisuudessa suuren haasteen edessä. Potilaiden määrä on laskenut tasaisesti vuosi vuodelta, joka on aiheuttanut muutoksia toiminnassa. Hoitomuodot ja päiväkirurgia ovat kehittyneet huimaa vauhtia, joten potilaiden sairaalassaoloajat ovat lyhentyneet samassa suhteessa. Osaksi näiden seikkojen pohjalta on aloitettu ravintokeskuksen toiminnan kehittä-

minen. Vuonna 2012 valmistuva Y-talo paikkaa asiakasvajetta, mutta luo uusia haasteita toiminnan kehittämiseksi. (Mäkelä 2010c; Hakanen 2010.) Kehittämistyön taustamateriaaliksi hankittiin teoriatietoa kirja- ja verkkolähteistä sekä asiakirjoista. Lisäksi haastateltiin ravintokeskuksen ravitsemispäällikköä ja tulosityksikön johtajaa sekä keskusteltiin ravitsemistyönjohtajien kanssa. Erityisen tärkeänä pidettiin palavereja Seinäjoen keskussairaalan operatiivisen alueen ylihoitajan Päivi Kontkasen kanssa. Ensimmäisessä palaverissa ylihoitaja Kontkanen mallinsi QPR-ohjelmalla ydinprosessikuvausta varten ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessin luonnoksen. Ruoantuotannon toiminta-ajatusta selvennettiin mallintamalla ruoantuotannon ydinprosessista malli. Mallin avulla hahmotettiin tulevaa ydinprosessikuvausta sekä sen myötä tapahtuvaa kehitystyötä. Kirjallista lähdemateriaalia sekä käytännön kokemusta hankittiin ravintokeskuksella tehdyn erikoistumis- ja esimiesharjoittelun aikana. Kokemusta kartutettiin kesällä 2009 ravintokeskuksella ravitsemistyöntekijänä työskennellessä, josta oli apua eri työpisteiden työnkuvien hahmottamisessa. Opinnäytetyön viitekehyksessä peilataan teoriataustaa ydinprosessikuvauksen kehittämistyöhön ja aikaisempiin tutkimuksiin. Opinnäytetyön tutkimustaustana olivat Niemisen (2009) opinnäytetyö ”Ammattikeittiön toiminnallinen suunnittelu” sekä Taskisen (2007) ”Ammattikeittiön ruokatuotantoprosessit” -tutkimus.

Taskisen (2007) ”Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit” -tutkimus keskittyi pääsääntöisesti ammattikeittiöiden ruokapalveluprosessien toimintaan sekä niiden välillä tapahtuvaan tiedonkulkuun. Tutkimustyön keskeisenä tavoitteena oli kuvata kokonaisvaltaisesti ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessin tiedonkulkua. Oleellista oli selvittää millaista tietoa prosessien toteuttamiseen tarvitaan ja millaista vuorovaikutusta tiedonkululla on prosessien välillä. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä tietoja voidaan hyödyntää jatkossa toimintoja prosessoitaessa. Tutkimuksessa käytetyllä mallinnustyöllä haluttiin tuottaa myös informaatiota ammattikeittiöiden toiminnan kehittäjille sekä alan ohjelmistojen suunnittelijoille. (Taskinen 2007, 3–4.) Nieminen (2009) pohti opinnäytetyössään ammattikeittiöiden toiminnallista suunnittelua ja kehityksen tuomia haasteita sekä muutostarpeita, joita ammattikeittiöiltä tulevaisuudessa edellytetään. Nieminen kuvasi työssään myös toiminnallisen suunnittelun keinoja, joilla ammattikeittiön prosesseja voidaan tehostaa. (Nieminen 2009.) Nieminen (2009) toteaa opinnäytetyössään asiantuntijoihin viitaten,

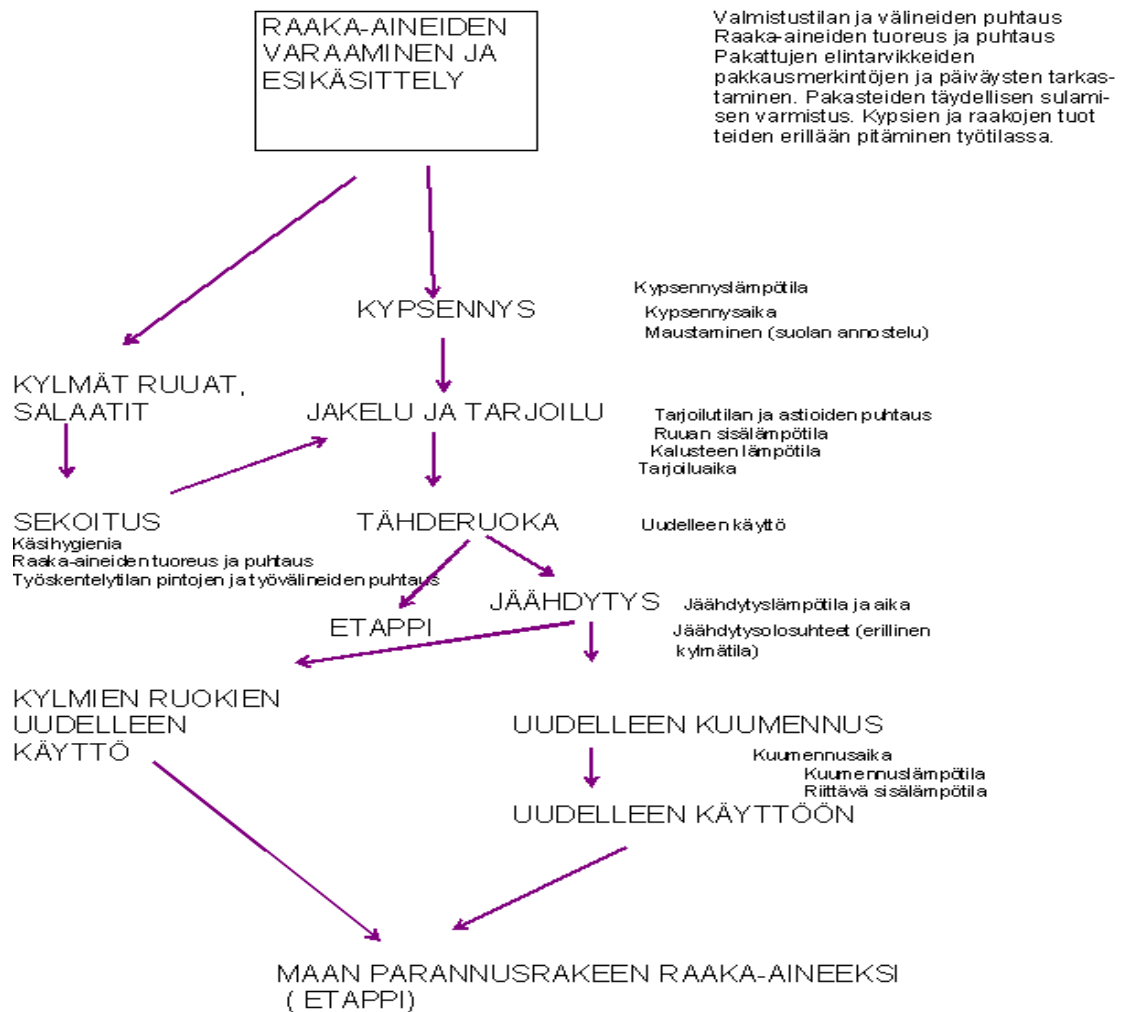
että ammattikeittiöiden toiminnan suunnittelussa on tulevaisuudessa huomioitava erityisesti ruokatuotantoprosessien tehostamisvaatimukset, energian säästö ja ekologinen ajattelu sekä teknologian nopea kehittyminen. Toiminnan suunnitteluun vaikuttavat edellä mainittujen lisäksi myös työvoiman vähenevä tarve ja kasvavat henkilöstökustannukset sekä tehokkaamman toimintatavan mukana tuomat tiukentuvat hygieniavaatimukset. (Nieminen 2009, 9.) Taskisen (2007) mielestä ruokatuotantoprosessi on tehokas silloin, kun siihen liittyvä tiedonkulku on toimivaa. Tiedonkulun on oltava virheetöntä, sujuvaa sekä oikea-aikaista, jotta se voisi parantaa prosessien toimivuutta. Hyvin johdetussa organisaatiossa ongelmat voivat kiteytyä informaatioteknologiaan, mikäli niiden tietojärjestelmät eivät ole ajanmukaisia. Jos viestintä ei toimi, toiminnot viivästyvät! (Taskinen 2007, 50.) Prosessiajattelulla pyritään toimintoketjujen kehittämiseen. Prosessiajattelun päätavoitteena on saada kaikki osalliset organisaatioissa, ruokatuotantoyksiköissä ymmärtämään toiminnan kokonaisuus sekä osuutensa siinä. (Laamanen 2004, 41.) Kehittämistyönä tehtävällä ydinprosessikuvauksella pyritään tuotannon toimintoketjujen kehittämiseen ja antamaan eväitä laadun, laatuajattelun, prosessien ja kokonaisvaltaisen toiminnan kehittämiseen. (Moisio & Ritola 2005a, 3.)

5.3 Ruoanvalmistuksen ja tarjoilun virtauskaaviosta ruoantuotannon ydinprosessiluonnokseksi

Kehittämistyötä kuvataan aluksi omavalvontaohjelmassa olevalla ruoanvalmistuksen ja tarjoilun virtauskaaviolla, josta ilmenee ruoanvalmistuksen materiaalivirrat. Ruoan valmistaminen alkaa raaka-aineiden varaamisella ja niiden esikäsittelyllä. Raaka-aineiden esikäsittely tapahtuu nykyisin pitkälti jo elintarviketeollisuuslaitoksissa. Esikäsittelyvaiheessa tulee huomioida erityisesti valmistustilojen ja välineiden puhtaus, raaka-aineiden tuoreus sekä pakasteiden täydellisen sulamisen varmistaminen. Tärkeää on kypsien ja raakojen tuotteiden erillään pitäminen työpisteessä. Ruoanvalmistus etenee pääruoan valmistukseen ja kylmien ruokien osalta salaattien valmistamiseen. Ruoan kypsennyksen osalta on olennaista oikea kypsennyslämpötila, kypsennysaika ja reseptiikan noudattaminen. Kylmien ruokien osalta puolestaan tulee huomioida raaka-aineiden tuoreus ja puhtaus sekä käsihygieniä että työpisteen puhtaus. Ruokien valmistuttua valmis ruoka etenee ja-

keluun ja tarjoiluun. Ruoan tarjoilun päätyttyä tähderuoka jäädytetään erillisessä tilassa. Ruokien uudelleen käytössä tulee huomioida omavalvontaohjelman säännökset. Ruoanvalmistuksen ja tarjoilun virtauskaaviota kuvataan kuviossa 4. (Mäkelä 2009; Mäkelä 2010a.)

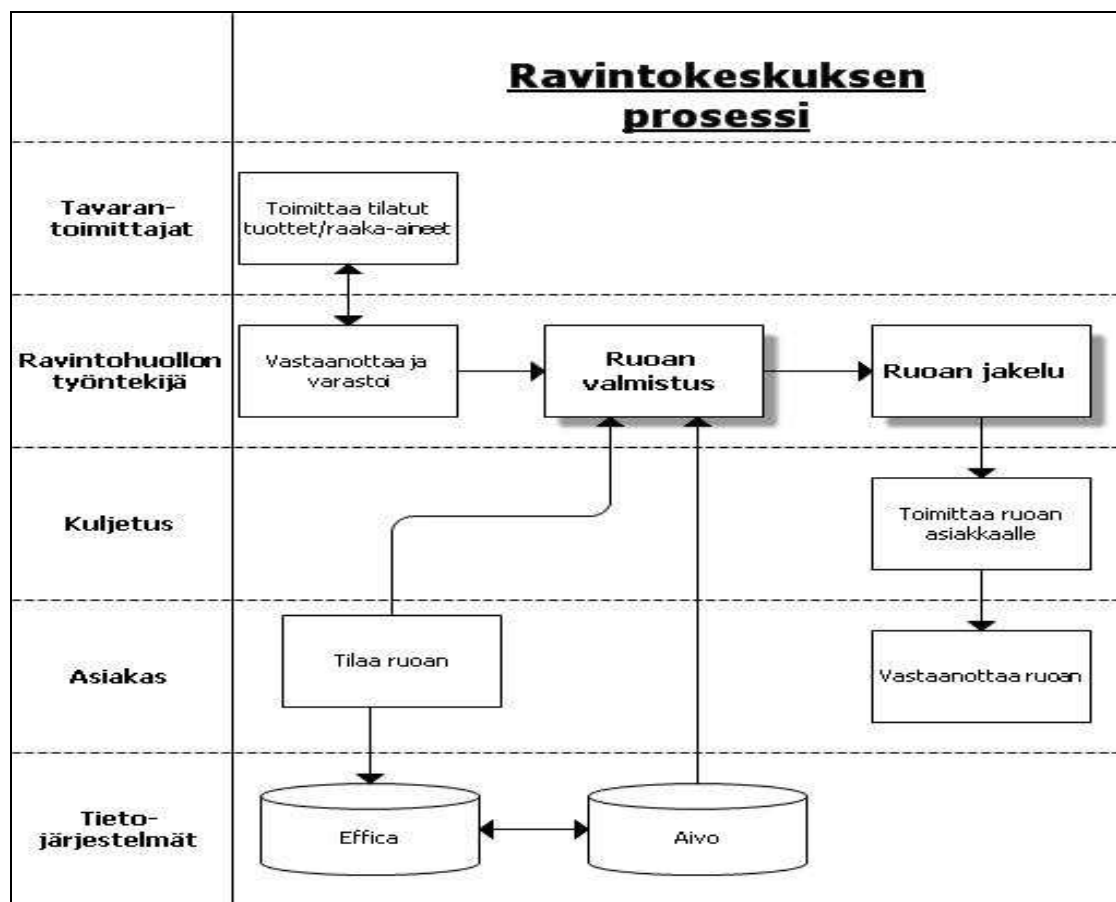
Ruoanvalmistuksen ja tarjoilun virtauskaavio



Kuvio 4 Ruoanvalmistuksen ja tarjoilun virtauskaavio (Mäkelä 2010a, 19).

Ruoanvalmistuksen ja tarjoilun virtauskaaviota voidaan kutsua ydinprosessin esiasteeksi. Virtauskaavio on ollut kehittämistyön taustalla, jonka pohjalta on lähdetty kehittämään ruoantuotannon ydinprosessikuvausta. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä on käytössä QPR ProcessGuide -ohjelmisto, jota käytetään tuotettavien palveluiden ja tuotteiden kuvaamisessa. QPR tulee sanoista Quality, Proces-

ses ja Results eli sanoista laatu, prosessit ja tulokset. Prosessien mallintamisessa kaikkein eniten käytetty näkymä on perinteinen vuokaavionäkymä. Uutta mallia luotaessa QPR-ohjelmaan avautuu ensimmäisenä tyhjä näkymä, jonka vasempaan laitaan tulee näkyviin mallinnettavan prosessin hierarkia. Oikealle puolelle tulee näkyviin varsinainen vuokaavio. Vuokaavion mallintamiseen liittyy myös tiettyjä pikapainikkeita, joita käytetään erilaisten elementtien lisäämisessä malliin. EPSHP:n (2007) ohjeen mukaan graafisissa kuvauksissa käytetään pääsääntöisesti merkkejä, joita kuvaavat selitykset löytyvät opinnäytetyön sivuilta 7-8 (EPSHP 2007.) Ensimmäisessä palaverissa keskusteltiin yleisesti prosessien mallintamisesta sekä siihen liittyvistä toimista. Ylihoitaja Kontkanen esitteli Seinäjoen keskussairaalassa mallintamisessa käytetyn QPR-ohjelmiston ja teki palaverin päätteeksi ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessiluonnoksen. Ruoantuotannon ydinprosessiluonnosta kuvataan graafisesti kuviossa 5.



Kuvio 5. Ravintokeskuksen ydinprosessiluonnos (Kontkanen 2009, QPR).

5.4 Ruoantuotannon ydinprosessiluonnoksesta ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessikuvaukseksi

Lillrank (1998) kuvaa kehittämistyön vaiheita etenevänä toimintojen rotaationa. Hän jaottelee kehittämismallin vaiheet neljään osaan: ilmiöön, kysymykseen ja ratkaisuun sekä perusteluihin. Nämä neljä vaihetta kuvaavat periaatteessa kaikki kehittämistyön kannalta tarvittavat toiminnan vaiheet. Sivosen & Työppösen (2006) mukaan prosessien hallinnan ja johtamisen perusta on oman ruokapalveluorganisaation prosessien tunnistaminen. Ravintokeskuksen ydinprosessin kehittäminen alkoi tavoitteiden asettamisesta ja prosessin tunnistamisesta. Kehittämistyön tavoitteena oli työstää ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessikuvaus. Prosessien tunnistamisen pohjana oli ruoanvalmistuksen ja tarjoilun virtauskaavio, jonka pohjalta ydinprosessikuvausta lähdettiin työstämään. Virtauskaaviosta tunnistettiin aliprosessit ja niiden alatasolla olevat toiminnot. Virtauskaavion pohjalta havaittiin myös prosessien väliset liityntäpinnat. Prosessien yhteydessä liityntäpinnan määrittelyssä tarkoitetaan ensimmäisen ja viimeisen toiminnon sekä syötteiden ja tuotosten määrittämistä. Liityntäpinta on se raja, jossa vuorovaikutus tapahtuu eri toimintojen tai osastojen välillä. (Lillrank 1998, 19; Laamanen & Tinnilä 2009, 109; Sivonen & Työppönen 2006, 14.)

Lillrankin kuvauksen mukaiseksi ilmiöksi kutsutaan kehittämistyönä tehtävää ydinprosessikuvausta. Seuraavana kehittämisen vaiheena oli toimintamallin valitseminen. Toiminnan graafisen kuvauksen apuvälineeksi valittiin QPR-ohjelma, jolla prosesseja mallinnetaan. Ensimmäisessä palaverissa asiantuntija mallinsi QPR-ohjelmalla ruoantuotannon ydinprosessiluonnoksen, joka syntyi ruoanvalmistuksen ja tarjoilun virtauskaavion tietojen pohjalta. Lillrankin kehittämismallin mukaan tässä vaiheessa on kehittämistyötä ajatellen järkevää kysyä, millä toiminnoilla ravintokeskuksen ydinprosessi saadaan toimimaan? Ydinprosessi toimii sen tukena olevien aliprosessien avulla. (Lillrank 1998, 19.)

Ydinprosessin kehittämistyö jatkui seuraavaksi prosessiin ja laatuun liittyvillä teoriatietojen hankkimisella. Prosessoinnin kirjallisen materiaalin ollessa valmiina alkoi prosessikuvauksen eri toimintojen tarkempi suunnittelu. Suunnittelutyön ollessa valmiina, oli aika jälleen käyttää asiantuntemusta ja tavata prosessien mallin-

tamisen ammattilainen. Kehittämistyön seuraavana vaiheena oli edetä QPR-ohjelmalla toimintojen alatasoille eli aliprosesseihin. QPR-ohjelmalla avattiin aliprosessien toiminnot ja kirjattiin niihin omavalvontaohjelmassa olevat työnkuvaukset, valvontatoimenpiteet ja vastuut. Prosessikarttapohjaan hahmotellusta toimintojen ketjusta syntyi lopulta ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessikuvaus. Seuraavana kehittämistyön vaiheena tulee kehittämisprosessin arviointi eli tulokset. Lillrankin kehittämismallin mukaan vastauksia arvioidaan tulosten yhteydessä ja koko kehittämistyötä perusteluosiossa eli johtopäätöksissä. (Lillrank 1998, 19.)

Morrisin & Brandonin (1994) mukaan uudet prosessit tarvitsevat toimiakseen muutakin kuin pelkän uuden organisaatiokaavion sekä uuden töiden toimintakaavion. Tarvitaan prosessoinnin hallitsevan asiantuntijan näkemys henkilöstön, tietotekniikan, talouden sekä koulutuksen vaikutuksista uusiin prosesseihin sekä niiden käyttöönottamiseen organisaatiossa. Ravintokeskuksen tuotannon ydinprosessikuvauksesta toivotaan toiminnan kehittämiseen apuvälinettä tulevan sisäisen auditoinnin tueksi, minkä vuoksi kehitystyön rajaaminen pelkistetyksi ydinprosessikuvaukseksi oli perusteltua. Tukiprosessit toki mainitaan vuokaaviossa, mutta ei ole tarkoituksenmukaista avata niitä tässä vaiheessa. Rajaamispäätöstä tukee myös ravintokeskuksen suunnitelma jatkaa ydin- ja tukiprosessien mallintamista tuotannon ydinprosessikuvauksen valmistuttua. (Morris & Brandon 1994, 32; Mäkelä 2009.)

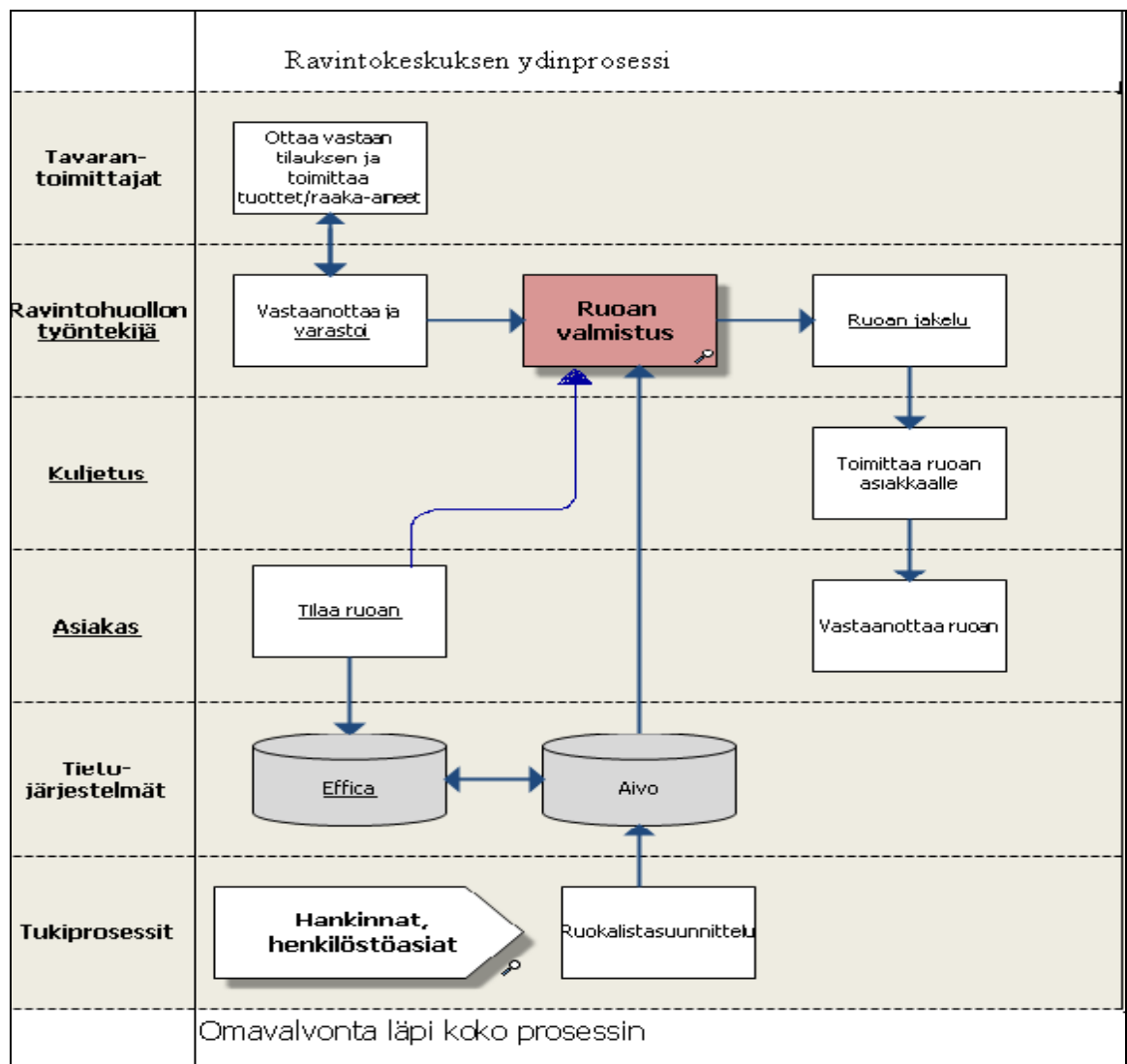
5.5 Ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessikuvaus

Ravintokeskuksella on käytössä sekä hajautettu että keskitetty ruoanjakelujärjestelmä, joilla ateriakokonaisuudet toimitetaan asiakkaille. Valmiit ateriakokonaisuudet lähtevät joko ulkoisena tai sisäisenä kuljetuksena asiakkaalle. Ydinprosessin lähtökohdan asiakkaita ovat aterioita tilaavat osastot ja muut sopimusasiakkaat. Prosessi etenee horisontaalisesti toimintoketjuna läpi työpisteiden osastoille ja hajautetun järjestelmän kautta meneville asiakkaille eli organisaation tuotteiden ja palvelujen hyödyntäjille, siis loppukäyttäjille. Aterioiden toimittamisesta asiakkaalle vastaa kuljetusosasto. Ydinprosessin loppukäyttäjä eli asiakas on osastoilla oleva potilas ja siellä työskentelevä henkilö, henkilöstöruokaloissa asioiva työntekijä,

vieras tai sopimusasiakas, joille ravintokeskus toimittaa aterioita. Kuljetusosasto palauttaa osastokärryt sekä hajautetun ruoanjakojärjestelmän kautta menneet ruoankuljetuslaatikot rullakoilla astiaosastolle. Ydinprosessi päättyy, kun ruokailuvälineistö ja astiastot kaikkineen on pesty ja toimitettu omille paikoilleen hyllyihin ja varastoihin. Ravintokeskuksen omavalvontasuunnitelma kattaa koko sen toimitukset kaikkein työvaiheineen tavaran tilauksesta asiakkaalle. Ydinprosessi alkaa elintarvikkeiden ja raaka-aineiden tilaamisella ruokalistojen ja reseptiikan mukaisesti. Ravintokeskuksella on käytössä Aivo-ravinto-ohjelma, jolla ruokareseptit tehdään. Tavarantoimittaja ottaa vastaan tilauksen ja toimittaa raaka-aineet ravintokeskukselle. Tilaukseen linkittyä keskeisesti myös asiakastilaukset, joiden avulla hankinnoista vastaava esimies laskee tilattavien raaka-aineiden määriä. Keskitetyn ruoanjakelujärjestelmän välityksellä lähtevä ruoka perustuu henkilötilauksiin, jotka tapahtuvat Efficatietojärjestelmän välityksellä. Hajautetun ruoanjakelujärjestelmän kautta tehtävät tilaukset ovat pääsääntöisesti ryhmätilauksia, jotka toimitetaan ruokavalioiden mukaisesti. Hajautetun järjestelmän kautta vain psykiatriset osastot käyttävät Efficaa tilauksissaan. Varsinaisia palvelutuotesopimuksia ei ravintokeskuksella ole käytössä.

Ydinprosessikuvauksessa toimintojen osalta mennään aliprosesseihin eli alemmalle tasolle. Prosessikuvauksesta ei esitetä laajaa karttapohjaa, jossa näkyisi kaikki toimintojen eri vaiheet. Prosessikuvauksessa edetään juuri päinvastaiseen suuntaan, kohti ydintä. Tästä johtuen prosessin kuvauksen esittäminen graafisesti paperimuodossa oli vaikeaa. Vastaavasti toimintojen esittäminen sähköisesti oli vaivatonta, kun klikkaamalla päästään kunkin toiminnon aliprosessiin tarkastelemaan tarvittavia tietolähteitä ja informaatiota. Näin ollen opinnäytetyön ydinprosessikuvauksessa korostuu kirjallisen informaation esittäminen. Ravintokeskuksen ydinprosessin luonnoksen valmistuttua kehittämistyö eteni kohti varsinaista ydinprosessikuvausta. QPR-ohjelmalla edettiin kunkin toiminnon alatasolle, joita kutsutaan aliprosesseiksi. Tällöin nimettiin eri aliprosessien toiminnot. Aliprosessien toiminnot löytyvät omavalvontaohjelmasta. Aliprosessien alatasolla olevilla toiminoilla tarkoitetaan työkuvauksia, valvontatoimenpiteitä ja vastuita. Aliprosesseja kuvataan jatkossa neliönmuotoisilla laatikoilla. Jokaisen toiminnon tiedot ollessa kirjattuina, oli QPR-ohjelmalla mallinnettu ydinprosessi valmiissa muodossa. QPR-ohjelmaan avautuu vasempaan laitaan näkyviin mallinnettavan prosessin hierarkia

eli siitä ilmenevät toimijat ja toiminnot. Oikealle puolelle tulee näkyviin varsinainen vuokaavio, jossa neliömuotoisissa laatikoissa ovat aliprosessit. Kuviossa 6 kuljetus esitetään hieman hämäävästi. Kuljetus -sanana tulisi olla QPR-ohjelman sekä prosessin hierarkiassa että vuokaaviossa ”toimittaa ruoan asiakkaille” -kohdassa. Tästä huomataan, että QPR-ohjelma on tarkoitettu pääsääntöisesti sähköiseen grafiikan esittämiseen. Ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessia kuvataan kuviossa 6. (Kontkanen 2010.)



Kuvio 6 Ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessi (mukaillen Kontkanen 2010 QPR).

Toimintojen ja työnkuvausten selventämiseksi käytössä oli nk. staattiset web-sivut. Tällä toiminnolla pääsee lukemaan omalla kotikoneella sähköisessä muodossa

olevaa ydinprosessikuvauksen karttapohjaa. Staattisten web-sivujen lukemiseen ei tarvita mallintamisessa käytettävää QPR-ohjelmistoa, mutta informaation siirtäminen paperimuotoon on hankalaa, mikä todettiin kuvion esittelyn yhteydessä. Seuraavissa alaluvuissa avataan ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessin aliprosessit. (Kontkanen 2010.)

5.5.1 Tavaravastaanoton ja varastoinnin aliprosessi

Ydinprosessi etenee vaiheittain raaka-aineiden vastaanottoon ja varastointiin tavarantoimittajien toimittaessa tuotteita ja raaka-aineita ravintokeskukselle. Omavalvontaohjelmaan on kirjattuna tavaravastaanoton ja varastoinnin vastuuhenkilö, joka on varastoapulainen. Vastaanottotarkastuksen suorittaa joko hankinnoista vastaava ravitsemistyönjohtaja tai varastoapulainen. Varastoapulaisen työvuorot on suunniteltu siten, ettei saapunut tavarakuorma seiso huoneenlämmössä yli 15 minuuttia. Varastoapulaisen työnkuvaan kuuluvat kuljetuksen jälkeiset pintalämpötilojen mittaamiset ja kirjaamiset sekä tavoitelämpötilojen ja raja-arvojen seuranta. Lisäksi varastoapulaiselle kuuluvat kirjattujen lämpötilojen raja-arvojen ylittämistä ilmoittaminen esimiehelle sekä lämpötilojen kirjaamiset. Muita työtehtäviä ovat vioittuneiden, huonojen tai muuten ruoanvalmistukseen kelpaamattomien raaka-aineiden tai elintarvikkeen poistaminen tuotannosta. Aliprosessiin kuuluvat omavalvontaohjelmaan kirjatut valvontatoimenpiteet sekä tavoitteet. Varastoapulainen tarkistaa kuorman saapuessa, että toimitettu tavara on tilauksen mukainen. Tavaravastaanoton ja varastoinnin valvontatoimenpiteisiin kuuluu tarkistaa että, elintarvikkeet ovat tuoreita sekä ulkonäöltään että hajultaan ja pakkaukset ovat kunnoltaan moitteettomia. Lisäksi tarkistetaan, että elintarvikkeiden lämpötilat ovat sallituissa rajoissa ja saapuvan tavaran päiväys- ja pakkausmerkinnät ovat kunnossa. (Kontkanen 2010 & Mäkelä 2010a, 6–11.)

Varastoapulaisten vastuulla on raaka-aineiden ja elintarvikkeiden siirtäminen varastoihin kuormapäivinä sekä kylmiöiden ja pakastimien lämpötilojen tarkkailu päivittäin sekä mahdollisista poikkeamista ilmoittaminen. Varastoapulaisen toimenkuvan keskeisin tavoite on toimittaa saapuvat elintarvikkeet ja raaka-aineet omaval-

vontaohjelman normien mukaisesti omaan varastoonsa sekä poistaa sinne kuulumaton raaka-aine tai tuote. (Kontkanen 2010 & Mäkelä 2010a, 6–11.)

5.5.2 Ruoanvalmistuksen aliprosessi

Raaka-aineet ja esikäsitellyt komponentit siirtyvät tilausten myötä varsinaiseen tuotantoon eli pääruokien, dieettiruokien ja jälkiruokien valmistukseen. ”Kylmälä” -alueella valmistetaan kylmät ruoat esim. salaattit. Samaisella työalueella leivotaan ja valmistetaan lämpimiä suolapaloja sekä kootaan ja lähetetään edelleen ravintokeskukselle tulleita vierastilauksia. Ruoanvalmistuksessa työskentelevät suurta- louskokit ja ravitsemistyöntekijät, joiden työpisteinä ovat lämpökeittiö ja dieettilämpökeittiö. Ravintokeskuksella on käytössä viiden viikon kiertävä ruokalista. Ruoanvalmistuksen työtehtäviä ovat ruokalistan ja reseptiikan mukaisten raaka-aineiden nouto varastoista, elintarvikkeiden esikäsitteily, jossa noudatetaan omavalvontaohjelman mukaisia normeja sekä hygieenisiä työskentelytapoja. Erityisruokavaliot valmistetaan dieettilämpökeittiössä, joka toimii erillään muista yksiköistä. Erityisruokavalioista vastaa kaksi suurta- louskokkia päivittäin. Erityisruokavaliot valmistetaan perusruokavaliota muuntamalla. Valmistetuissa erityisruokavalioissa on tarkat merkinnät niistä raaka-aineista, joita ruokavalio sisältää. Näin tarjoilijat ja erityisruokavaliota noudattavat asiakkaat saavat oikeanlaista ja riittävää tietoa. Ruoanvalmistukseen liittyviin valvontatoimenpiteisiin ja tavoitteisiin kuuluvat ruoanvalmistaminen vakioitujen ruokaohjeiden mukaisesti, sairaalaruokasuosituksia noudattaen. (Kontkanen 2010; Mäkelä 2010a, 12–13.)

Muita valvontatoimenpiteitä ovat valmistettujen ruokien lämpötilojen säännöllinen mittaaminen sekä ruokanäytteidenotto. Korjaavien toimenpiteiden tekeminen, mikäli lämpötilat ovat yli raja-arvojen sekä lämpötilojen poikkeamista tehtävät kirjaukset. Ruoanvalmistuksen tavoitteena on tuottaa asiakkaille ravitsemuksellisesti terveellistä, monipuolista ja maukasta ruokaa, joka on valmistettu ensiluokkaisista raaka-aineista omavalvontaa ja ravitsemussuosituksia noudattaen. Suurta- louskokkien vastuulla on pääruokien ja dieettiruokien valmistaminen ja ravitsemistyöntekijöiden toimenkuvaan kuuluvat pääsääntöisesti ruoanvalmistuksen avustavat työt. (Kontkanen 2010; Mäkelä 2010a, 12–15; Mäkelä 2008, 2.)

5.5.3 Ruoanjakelun aliprosessi

Ravintokeskuksella on käytössä keskitetty ruoanjakelujärjestelmä. Arkikielessä puhutaan nauhasta, jolla tarjottimilla olevat ateriakokonaisuudet etenevät nauhan päätyyn, josta tarjottimet nostetaan osastovaunuihin. Ruoka toimitetaan osastovaunuilla somaattisille osastoille. Keskitetty ruoanjakelujärjestelmä perustuu henkilötilauksiin, jotka tapahtuvat Efficatietojärjestelmän välityksellä. Ravintokeskukselta toimitetaan ruokaa myös hajautetulla ruoanjakelujärjestelmällä. Ruoka pakataan lämpöastioihin ja toimitetaan ulkoisena kuljetuksena psykiatrisille osastoille, Tenavakotiin ja Mielenterveyskeskukseen (MTK). Lastensuojeluyksikkö Fieteri noutaa oman tilauksensa itse. Hajautetun ruoanjakelujärjestelmän kautta tehtävät tilaukset ovat pääsääntöisesti ryhmätilauksia, jotka toimitetaan ruokavalioiden mukaisesti. Hajautetun järjestelmän kautta vain psykiatriset osastot käyttävät Efficatilauksissaan, Tenavakoti tilaa faksilla sekä Fieteri ja MTK tilaavat sähköpostitse. Ruoanjakelun kolmas kohde on henkilökunnan ruokasalit Pihlaja ja Vaahtera. Ruokasali Vaahtera sijaitsee Törnävän kiinteistöissä, jonne kuljetus toimittaa ruoan. Ruokasali Pihlaja sijaitsee 0-kerroksessa ravintokeskuksen yläpuolella. Ruoka toimitetaan henkilökunnan toimesta linjastoon. (Kontkanen 2010; Mäkelä 2010d.)

Ruoanjakelun valvontatoimenpiteisiin kuuluvat keskitetyn ruoanjakelujärjestelmän valvonta ja se, että kuljetus vie ruoankuljetusvaunun välittömästi jakelun jälkeen eteenpäin. Osastot vastaavat, että ruokailija saa ateriansa välittömästi, kun ruoka saapuu osastolle. Osasto vastaa myös jatkotoimenpiteistä, mikäli ruokailija ei heti syö ateriaansa. Henkilökunnan ruokasaleissa tarjottavan ruoan lämpötiloista vastaa salin henkilökunta. Heidän toimiinsa kuuluvat omien tehtävien lisäksi tarvittavien korjaustoimenpiteiden tekeminen. Ruoanjakelun keskeisin tavoite on ruoan toimittaminen asiakkaille noudattamalla omavalvontaohjelman mukaisia normeja sekä hygieenisia työskentelytapoja. Ravintokeskus vastaa, että henkilökunnan ruokasaleissa tarjolla olevien ruokien sekä somaattisille osastoille lähetettävien annosteltujen ruokien lämpötilat pysyvät säädetyissä rajoissa ja vastaavat tavoitteita. Vastuu koskee ruokasaleissa koko tarjoilu-aikaa, somaattisilla osastoilla ruoan kuljetusta ja ruoan jakamiseen kuluva-aikaa. Hajautetulla ruoanjakelujärjestelmällä lähtevän ruoan tarjoilusta vastaa kyseisten osastojen henkilökunta. (Mäkelä 2010a, 16–17.)

5.5.4 Ruoankuljetuksen aliprosessi

Ruoankuljetuksen aliprosessi jakautuu kahteen eri toimintoon eli sisäiseen ja ulkoiseen kuljetukseen. Sisäinen kuljetus hoitaa somaattisten osastojen ruoanjakelun sekä leikkaussalin ruoankuljetuksen. Henkilöstöruokala Pihlajan lounasruoan toimittavat ravitsemustyöntekijät ja laittavat sen tarjolle linjastoon. Ulkoinen kuljetus hoitaa ruoat psykiatrisille osastoille, Tenavakotiin, henkilöstöruokala Vaahteraan sekä Mielenterveyskeskukseen. Fieteri hakee tilauksensa itse ja vastaa tarjoilemisesta itsenäisesti. (Kontkanen 2010 & Mäkelä 2010c.)

Kuljetettava ruoka lähtee ravintokeskukselta lämpöastioissa ja kylmät ruoat omisissa umpinaisissa jakeluastioissa. Kuljetus tapahtuu umpinaisella pakettiautolla. Ruokien pakkaaminen kestää noin puoli tuntia. Kuljetuskeskus vastaa auton puhtaudesta. Kuljetuskaluston siisteys tarkistetaan päivittäin ja perusteellisempi siivous tehdään kerran viikossa. Kuljetushenkilökunnalla on oltava myös työnantajan osoittama työasu. Ruoan valvontatoimenpiteitä ovat ruoan lämpötilojen mittaaminen kerran kuukaudessa. Lämpötilojen mittaamisesta ja kirjaamisesta vastaavat psykiatristen osastojen henkilökunta. Ruoankuljetuksen keskeisenä tavoitteena on toimittaa pakatut ruoat asianmukaisilla välineillä omavalvontaohjelman normit huomioiden turvallisesti asiakkaille. Ravintokeskus vastaa, että lämmin ruoka on pakkaamisen jälkeen vähintään +60 °C. Tavoitteena on, että lämmin ruoka on jakelun alkaessa 80 °C, näin lämpötilavaatimukset saadaan turvattua kuljetuksen aikana ja ruokaa tarjoiltaessa. Korjaavat toimenpiteet ja poikkeamien kirjaamiset hoidetaan ohjeistusten mukaisesti ja informoidaan niistä esimiehiä. (Mäkelä 2010a, 41–42.)

5.6 Johtopäätökset ja kehittämistyön tulos

Laamanen (2004) toteaa, että prosessien parantaminen ilman tavoitteita on mahdotonta. Monet organisaatiot kuitenkin suunnittelevat ja pyrkivät organisaatioissaan muutoksiin oikoteitä ilman minkäänlaista tavoitetta. Lillrankin (1998) mukaan organisaation toiminnan kehittäminen vaatii kasvualustakseen edistystä haluavan

organisaatiokulttuurin. Organisaatiolla on oltava selkeät tavoitteet ja päämäärät, joihin se kehittämistyöllään pyrkii. (Laamanen 2004, 203; Lillrank 1998, 137.)

Nieminen kirjoittaa opinnäytetyössään Sinisalon (2009) haastattelun mukaan ammattikeittiöiden suunnitteluvaiheessa tulee huomioida, että keittiöt rakennetaan toimivaksi 30 vuodeksi eteenpäin. Toimintatavat kehittyvät ja muuttuvat tulevaisuudessa. Tästä johtuen keittiön rakentamisen aikainen toimintatapa ei välttämättä ole sama kuin 30 vuoden päästä. (Nieminen 2009, 45.) Ravintokeskus valmistui vuonna 1977, joten pelkästään rakentamisajankohdan näkökulmasta on organisaation syytä miettiä toiminnan kehittämiskeinoja. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän suunnitelma prosessoida Seinäjoen keskussairaalan toimintoja tulevaisuudessa on ollut sysäys ravintokeskuksen toiminnan kehittämiseksi. Ruoantuotannon ydinprosessikuvaus on vasta yksi osa toiminnan kehittämistä. Prosessointi jatkuu muiden ydinprosessikuvausten työstämisellä. Kehittämistä on tehty jo kone- ja laitekantaa uusimalla sekä tiloja saneeraamalla. Ravintokeskuksen kehittämisessä tulee ydinprosessikuvausten myötä kiinnittää entistä enemmän huomioita työpisteiden tehostamiseen ja ajankäytön suunnitteluun eri toimintojen ja tehtävien osalta. Kehittämistyössä on hyvä kiinnittää huomiota henkilökunnan osaamiseen, sillä osaamiskartoituksen kautta voi löytyä uusia toimintatapoja. Tällä tavoin voidaan poistaa esim. turhia työvaiheita. (Hakanen 2010.)

Seinäjoen keskussairaalan ravintokeskuksen tulostoitimintasuunnitelmaan on kirjatuna avaintulokset, avaintehtävät sekä toiminnan seurantamittarit. Ravintokeskuksen tuloksia voidaan arvioida ydinprosessien näkökulmasta vasta sitten, kun kaikki ydinprosessit ovat mallinnettuina ja käyttöön otettuina. Opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa kehittämistyönä Seinäjoen keskussairaalan ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessikuvaus – tilauksesta lautaselle. Kehittämistyö alkoi oma-ohjelmassa olevasta ruoanvalmistuksen ja tarjoilun virtauskaaviosta, jonka pohjalta mallinnettiin QPR-ohjelmalla aluksi ruoantuotannon ydinprosessiluonnos. Oma-ohjelmasta saatiin tietoa eri työvaiheiden toiminnoista, työnkuvauksista ja valvontatoimenpiteistä sekä vastuista. Näiden pohjalta saatiin toiminnot ydinprosessia tukeville aliprosesseille. Kehittämistyö eteni lopuksi ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessikuvaukseen, jossa aliprosessien avulla selvitettiin toiminnot, työnkuvaukset, valvontatoimenpiteet ja vastuut. Tulos saavutettiin

QPR-ohjelmalla mallinnetun ydinprosessikuvauksen ja siihen liittyvien toimintojen kirjallisen selvityksen myötä. Kehittämistyön tavoitteena oli myös kerätä sisäisen auditoinnin ja tulevien ydinprosessikuvauksien tueksi kirjallista taustamateriaalia. Tavoite saavutettiin ydinprosessikuvauksen tueksi hankitun kirjallisen materiaalin myötä.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli Seinäjoen keskussairaalan ravintokeskuksen ruoantuotannon ydinprosessin kuvaaminen. Asetettu tavoite toteutui ydinprosessin mallintamisen, aliprosessien työnkuvausten sekä kuvausten pohjalta tehtyjen kirjallisten selitysten myötä. Opinnäytetyön toimeksiannon yhteydessä keskusteltiin aluksi ravintokeskuksen kolmen ydinprosessikuvauksen tekemisestä, mutta työn laajuudesta johtuen päädyttiin ainoastaan ruoantuotannon ydinprosessin kuvaamiseen. Opinnäytetyön toteutuksesta keskusteltaessa kävi ilmi, että mallintamisen ammatilainen olisi kiteyttänyt koko ravintokeskuksen toiminnan yhden ydinprosessin alle. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmiin erikoistuneiden asiantuntijoiden mielestä ruokapalvelujen ydinprosessien määrä olisi ollut kuusi. Eriävistä näkemyksistä huolimatta ravintokeskuksen toiminnan kehittämistä jatkettiin kolmen ydinprosessin kuvaamisella, joista kaksi tullaan tekemään myöhemmin. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa oli tiedossa, että yhden ydinprosessin pohjalta olisi vaikea tehdä ravintokeskuksen kehittämisen kannalta koko toimintaa koskevia johtopäätöksiä. Tästä johtuen kehittämistyössä hankittiin keskeistä kirjallista materiaalia myös tulevien ydinprosessien tueksi.

Tulevaisuuden ammattikeittiöiden toiminnan kehittämisessä esimiesten on mietittävä, miten he pystyvät tyydyttämään muuttuvien kohderyhmien eli asiakkaiden tarpeet. Suuret ikäluokat ovat eläköitymässä, mikä lisänee asiakkaiden määrää - ammattikeittiöiltä vaaditaan entistä enemmän muuntumiskykyä ja joustavuutta. Ammattikeittiöiden mukautuessa erilaisten kohderyhmien tarpeita vastaaviksi edellyttää se keittiöiltä myös toimintojen kokonaisvaltaista kehittämistä. Tämä puolestaan mahdollistuu ainoastaan järkevällä taloudenhoidolla, sillä kaikki kehitystyö kiteytyy lopulta rahaan.

Prosessijohtaminen ja laatujohtaminen ovat keskeisiä käsitteitä prosessiajatteluun sitoutuvan organisaation kehittämistyössä. Laatuajattelu yhdistettynä prosesseihin saadaan aikaan välineet kehittyvän organisaation tueksi. Tällä hetkellä ravintokes-

kuksella ei ole käytössään laatustandardeja, mutta kehittämistyöstä toivotaan toiminnan ja laadun apuvälinettä tulevan sisäisen auditoinnin tueksi. Prosesseihin perustuvan toiminnan konkreettisia hyötyjä pidetään prosesseilla saatavia parempia toimintaedellytykset kokonaisuuden hallintaan. Prosessien avulla saadaan sekä toiminnan virheet vähenemään että laatu paranemaan. Tulevaisuus tuo tullessaan vääjäämättä muutoksia organisaatioiden toimintaan. Tulevaisuudessa muutosten tuomat haasteet korostavat jatkuvan oppimisen vaatimuksia. Useat suuryritykset pyrkivät keventämään organisaatioitansa pelkästään sen takia, että asiakkaat ovat liiallisen byrokratian takia etääntymässä niistä.

Tulevaisuuden uusia menestystekijöitä ovat kiristyvien tuottavuusvaatimusten ohella henkilöstön monimuotoinen osaaminen, nopeus, joustavuus ja innovatiivisuus. Nykyajan suuntauksena on pyrkiä pois organisaatiokeskeisistä johtamismalleista vastuuta jakamalla. Aikaisempi autoritääriinen johtamistapa eli perinteinen käskeminen on muuttumassa muutostilanteiden johtamiseksi. Vastuuta jaetaan yhä enemmän työntekijöille. Muutosjohtamisessa korostuvat esimiesten kyvyt ja taidot, erityisesti heidän toimintansa oikean suunnan näyttäjinä.

Ravintokeskuksen laitteet ja kalusto sekä tilat ovat tämän päivän tarpeita vastaavia ottaen huomioon ravintokeskuksen valmistumisvuoden. Laitteita ja koneita on uusittu aika ajoin ja toimitiloja korjattu. Toiminnan tehostamiseen liittyvänä kehittämiskeinona voidaan pitää sähköisen varastointijärjestelmän hankkimista. Uuden järjestelmän avulla saadaan vähennettyä manuaalista työtä ja vapautuva työaika voidaan suunnata toisiin työtehtäviin. Uusien ruoankuljetusvaunujen ja uuden vaunupesukoneen hankkiminen on niin ikään kehitystyötä. Uusissa ruoankuljetusvaunuissa on kylmä -ja kuumatila erikseen. Keskitettyyn ruoanjakelujärjestelmään on uusien vaunujen myötä tullut yksi työvaihe lisää. Tämä työvaihe tulee huomioida työvuorolistojen teossa tai työnkuvauksia muokkaamalla. Vaunujen tullessa tilausten mukaan valmiiksi, vaunut tulee telakoida 15 minuutiksi telakointiasemaan. Kylmätila jäähdytetään -3 celsiusasteeseen ja lämpimän puolen tila +92 celsiusasteeseen. Työvaihetta on kehitetty ruoankuljetusvaunujen järjestystä muuttamalla, jolloin on saatu optimaalinen järjestys ruoanjakelulle.

Opinnäytetyön punaisena lankana oli saada selville ne toiminnot, joilla ravintokeskuksen ydinprosessi saadaan toimimaan. Ydinprosessikuvaus selkeyttää käytännön työtehtäviä. Tulevia ydinprosessikuvauksia käytetään laadun parantamisen tukena. Niiden avulla voidaan tarkastella eri työpisteiden toimenkuvia ja kartoittaa päällekkäisiä työtehtäviä ja poistaa turhat työvaiheet. Ravintokeskuksen toiminnan kehittämiskeinona mainittiin sisäinen auditointi. Sisäisellä auditoinnilla saadaan arvioitua organisaation prosessien tila sekä niiden vahvuudet. Sillä saadaan myös kartoitettua kriittiset pisteet ja niissä ongelmia aiheuttavat tekijät. Sisäisen auditoinnin keskeisenä tavoitteena on laadunhallinnan kehittäminen. Laatu tehdään prosessien hallinnassa. Ravintokeskuksen tulostoimintasuunnitelmassa mainitaan laatu ja laadukkaat palvelut. Laatu saavutetaan oikeilla tehtäväkuvauksilla, riittäväällä omavalvonnalla ja valvontatoimenpiteillä. Ravintokeskuksen toiminnan kehittämisessä on tärkeintä se, että jokainen työntekijä sitoutuu tekemään omat tehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla samalla toinen toista tukien.

LÄHTEET

- Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä tuotettavien palveluiden ja tuotteiden kuvaamisessa QPR ProcessGuide -ohjelmistolla käytettävät ohjeet. 2007. [Verkkosivu]. Seinäjoki: EPSHP: Seinäjoen keskussairaala. [Viitattu 01.02.2010]. <http://w3.epshp.fi>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. 2009. Tukipalvelujen toiminta-alueen johtoryhmän kokouksen muistio 3.3.2009.
- Hakanen, P. 2009. Tulosityksikön johtaja. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Ravintokeskus. Haastattelu 2.12.2009.
- Hakanen, P. 2010. Tulosityksikön johtaja. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Ravintokeskus. Haastattelu 15.3.2010.
- Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. HM&V Research Oy. toinen uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Kontkanen, P. 2009. Ylihoitaja. Seinäjoen keskussairaala. Operatiivinen toiminta-alue. Palaveri 25.11.2009.
- Kontkanen, P. 2010. Ylihoitaja. Seinäjoen keskussairaala. Hallinto/Operatiivisen toiminta-alue. Palaveri 15.3.2010.
- Laamanen, K. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 5. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4. uud. p. Espoo: Teknologiateollisuuden julkaisu 2/2009.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uud. p. Jyväskylä: Gummerus.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otava.
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Melonen, P. 2004. Prosessiajattelu, prosessien kehittäminen ja johtaminen. [verkkopublication]. HAUS kehittämiskeskus Oy. [Viitattu 13.02.2010]. Saatavana: <http://s-asiointi.rovaniemi.fi/files/20041111164711.pdf>

- Moisio, J. 2005. Kouluta esimiehille prosessiajattelua.pdf. [Verkkajulkaisu]. Qualitas Fennica Oy. [Viitattu 17.03.2010]. Saatavana: <http://www.qualitas-fennica.fi/artikkelit/Prosessit>
- Moisio, J. 2009. Prosessijohtamisen kehittyminen ja prosessien mittaaminen ja parantaminen.pdf [verkkajulkaisu]. Qualitas Fennica Oy. [Viitattu 16.02.2010]. Saatavana: <http://www.qualitas-fennica.fi/artikkelit/Prosessit>
- Moisio, J. & Ritola, O. 2005b. Prosessien analysointi.pdf. Qualitas Fennica Oy. [Viitattu 06.02.2010]. Saatavana: <http://www.qualitas-fennica.fi/artikkelit/Prosessit>
- Moisio, J. & Ritola, O. 2005a. Prosessien tunnistaminen.pdf [Verkkajulkaisu]. Qualitas Fennica Oy. [Viitattu 04.02.2010]. Saatavana: <http://www.qualitas-fennica.fi/artikkelit/Prosessit>
- Morris, D. & Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Englanninkielisestä alkuteoksesta Re-Engineering Your Business suomentanut Maarit Tillman. Juva: WSOY.
- Mäkelä, K. 2010a. Omavalvontaohjelma. Seinäjoen keskussairaala. Ravintokeskus. Päivitetty 1.3.2010.
- Mäkelä, K. 2009. Ravitsemispäällikkö. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Ravintokeskus. Palaveri 25.11.2009.
- Mäkelä, K. 2010b. Ravitsemispäällikkö. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Ravintokeskus. Haastattelu 2.3.2010.
- Mäkelä, K. 2010c. Ravitsemispäällikkö. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Ravintokeskus. Haastattelu 4.3.2010.
- Mäkelä, K. 2010d. Ravitsemispäällikkö. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Ravintokeskus. Puhelinkeskustelu 17.3.2010.
- Mäkelä, K. 2008. Strateginen suunnitelma vuosille 2008 – 2010 ja Tuollo toimintasuunnitelma vuodelle 2008. Ruokapalvelun toimintayksikkö. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri.
- Mäkelä, K & Tuomela, T. 2006. Seinäjoen keskussairaalan ravintokeskuksen liiketoimintasuunnitelma. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Kehittyvä palvelujohtaminen, Palveluyrityksen liiketoiminnan kehittäminen.
- Nieminen, K. 2009. Ammattikeittiön toiminnallinen suunnittelu. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö, ylempi AMK-tutkinto.

Sivonen, S & Työppönen, K 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Laadun kehittäjän käsikirja. Helsinki: Efeko.

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkeli: Mikkelin Ammattikorkeakoulun tutkimuksia ja raportteja 22.

LIITTEET

Liite1. Prosessikäsitteitä ja terminologiaa

Arkkitehtuuri	Sillä tarkoitetaan tarkasteltavan systeemin rakennetta.
Asiakas	Organisaation tuotteiden ja palveluiden hyödyntäjä. Asiakkaita voivat olla joko kuluttajat tai toiset yritykset, jotka käyttävät tuotteita ja palveluita omassa liiketoiminnassaan.
Laatu	Laamasen & Tinnilän mukaan laatu on se, missä määrin tarkastelun kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset tai sen tarkoitus toteutuu. Lipponen puolestaan määrittelee laadun seuraavasti: Yleisesti määriteltynä laatu on tarkasteltavien kohteiden keskinäistä yhteensopivuutta ja sopusointua. Asiakeskeisesti määriteltynä laadulla tarkoitetaan tuotteen kykyä täyttää asiakkaan odotukset ja vaatimukset.
Liityntäpinta	Raja, jossa tapahtuu vuorovaikutus. Prosesseihin liittyen liityntäpinnan määrittely tarkoittaa ensimmäisen ja viimeisen toiminnon sekä syötteiden ja tuotosten määrittämistä.
Läpimenoaika	Läpimenoajalla tarkoitetaan sitä aikaa, joka kuluu tiettyjen toimintojen toteuttamiseen.
Prosessijohtaminen	Toimintatapa, jossa organisaation toiminta perustuu prosesseihin ja sitä johdetaan prosessien avulla.
Prosessikartta	Graafinen kuvaus toiminta-alueen avainprosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä.

Prosessin kuvaus	Sillä esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt.
Prosessin omistaja	Prosessin toimintatavasta vastuussa oleva henkilö. Yksikön johtaja tai tehtävään nimetty esimies.
Resurssi	Se on pysyväisluonteinen valmius, jota hyödynnetään prosessin toteutuksessa
Rooli	Sillä tarkoitetaan henkilöä, joka suorittaa tietyn toiminnon toimintojen kokonaisuuden prosessissa.
Ruokapalvelutoiminta	Ruokapalvelutuotannon prosessien ja mahdollistamiseksi tarvittavien tukiprosessien muodostama kokonaisuus.
Ruokapalvelutuotanto	Ruokatuotantoon ja asiakaspalveluun liittyvien prosessien suunnittelu, toteutus ja seuranta.
Ruokatuotanto	Ruoanvalmistuksen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan liittyvät prosessit.
Syöte	Sillä tarkoitetaan tietoja tai materiaalia, jota tarvitaan prosessin toteutukseen.
Tehtävä, toimenpide	Prosessin toiminto koostuu joukosta tehtäviä. Tehtävät ovat yleensä yksilön suorittamia käytännön toimenpiteitä. Tehtävä on myös suoritettavaksi sovittu työ.
Toiminto	Toimintoa kuvataan joukolla tehtäviä, joita tarvitaan tietyn lopputuloksen saavuttamiseen. Jokainen prosessi koostuu joukosta toimintoja.

Toimittaja	Se on henkilö, joka toimittaa syötteen prosessille. Voidaan ajatella, että prosessissa toimivat ihmiset ovat toimittajan asiakkaita.
Tuotos	Tietoa tai materiaalia, joka syntyy prosessin toteutuksen tuloksena.
Virtaus	Tunnusluku, joka lasketaan aikaansaannosten ja aikayksikön suhteena. Virtaus kertoo myös prosessin kapasiteetista.

(Taskinen 2007, 17; Laamanen & Tinnilä 2009, 87, 99, 101, 104, 108–109, 116, 123, 126–127, 130–131, 135–136; Lipponen 1993, 218.)