

Opinnäytetyö (AMK)

Palveluiden tuottaminen ja johtaminen

Restonomi

2012

Anssi Kaikkonen

UUDEN TOIMINTATAVAN KÄYTTÖÖNOTTO

– Case: Ekologinen keittiösiivous



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palveluiden tuottaminen ja johtaminen | Suuntautumisvaihtoehdon nimi

Huhtikuu 2012 | 39 sivua

Anna-Liisa Lindström, Eija Koivisto

Anssi Kaikkonen

UUDEN TOIMINTATAVAN KÄYTTÖÖNOTTO – CASE: EKOLOGINEN KEITTIÖSIIVOUS

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella ja kehittää prosessia, jolla uusi toimintatapa Ekologinen keittiösiivous otetaan organisaatiossa käyttöön. Erityisesti tarkastelun alla oli case-tyyppinen toiminnallinen kokonaisuus Blue Service Partners Oy:ssä. Ekologinen keittiösiivous ei käynnistynyt vuonna 2011 käyntiin Blue Service Partners Oy:ssä yrityksen toivomalla tavalla. Opinnäytetyön avulla pyritään selvittämään käyttöönoton ongelmia ja kehittämään käyttöönottoprosessia yhä enemmän henkilöstöä muutokseen motivoivaksi. Malli on jatkossa sovellettavissa myös muihin toimintatapamuutoksiin kyseisessä yrityksessä.

Opinnäytetyö koostuu teoriasta sekä toiminnallisesta kehittämishankkeesta. Teoriaosuudessa tutustutaan muutosjohtamiseen kirjallisuuden sekä haastattelun kautta. Selvitys toteutettiin kolmen eri keskuskeittiön henkilökunnalle. Kyselyssä kartoitettiin heidän kokemuksiaan saamastaan koulutuksesta sekä heidän toivomuksiaan uuden toimintamallin käyttöönottoon liittyen.

Kyselyn tulosten sekä teorian pohjalta kehitettiin toimintamalli, jonka arvioi kyselyyn vastanneiden lisäksi myös yrityksen johtoryhmä. Näiden palautteiden perusteella mallia kehitettiin edelleen ja lisäksi toteutettiin ekologisen keittiösiivouksen käyttöönottoon liittyvää tukimateriaalia.

Toimintamallissa korostetaan esimiesten sitouttamista muutokseen sekä tiedotuksen ja vuorovaikutuksen tärkeyttä. Henkilöstölle järjestetään ensimmäisen koulutuksen jälkeen kaksi palautekeskustelua, joissa on mahdollisuus avoimesti kertoa tuntemuksiaan ja kokemuksiaan. Lisäksi jälkimmäisessä kerätään palautetta koko prosessista.

Toimintamalli on luonteeltaan sellainen, että sitä on mahdollisuus kehittää edelleen, mallin mukaisesta toiminnasta saatavan palautteen perusteella. Toimintamallissa nähdään tarpeelliseksi antaa paljon tilaa keskustelulle muutosprosessista ja henkilöstön kokemuksista.

ASIASANAT:

Toimintamalli, kehittäminen, muutosjohtaminen, ekologinen keittiösiivous, siivous,

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management | Specialisation

2012| 39 pages

Annal- Liisa Lindström, Eija Koivisto

Anssi Kaikkonen

THE DEVELOP AN OPERATING MODEL – CASE ECOLOGICAL KITCHEN CLEANING

The objective of the present bachelor's thesis is to research and to develop an operating model in which new practices are introduced in an organization. Specifically the research looked into a case-style operative entity. Ecological kitchen cleaning did not start off as expected in Blue Service Partners Oy. The aim of the thesis was to explore the problems in the introduction phase and develop a new operating model to better motivate the staff. In the future, the model will also be applicable to the introduction of other changes practices in that company.

The thesis consists of two sections: the theory and the functional research. The theory explores the management of change through literature and interview. To gather the data for the research a survey was conducted among the staff of three different central kitchens. The survey explored the staff's experiences of the training they had got and their wishes regarding the introduction of new practices.

Based on the survey results and the theory, a model was introduced and then reviewed and evaluated by the management group and the staff who participated in the survey. At the next stage, the model was further developed on the basis of the feedback and, in addition, back-up material was produced to support the introduction of ecological kitchen cleaning practices. The supporting material package was found a backing very important part of the process.

The operating model emphasizes the commitment of the foremen and the importance of communication and interaction. Two feedback discussions will be organized for the staff after the first -training. The discussions provide the staff with a chance to tell about their feelings and experiences freely. Written feedback discussions will be collected in the context of the latter discussion.

The operating model is planned in a way that it offers a good possibility to develop itself also in the future by feedback, which is an integrated part of the model. A lot of the time is devoted to discussions, which is important in a changing situation.

KEYWORDS:

Operating model, development, management of change, ecological kitchen cleaning, cleaning

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET (TAI SANASTO)	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Työn taustaa	7
1.2 Työn tavoitteet	8
1.3 Käytetyt menetelmät	9
1.4 Ekologinen keittiösiivous	10
MUUTOSPROSESSIN JOHTAMINEN	12
2.1 Esimiehenä muutoksessa	13
2.2 Miten muutos markkinoidaan henkilöstölle?	13
2.3 Muutosvastarinta	15
2.4 Voiko prosessiin tarvittavan ajan määrittellä?	17
2.5 Muutosjohtaminen pähkinänkuoressa	18
UUDEN TOIMINTATAVAN KÄYTTÖÖNOTTO-PROSESSIN KEHITTÄMINEN	21
3.1 Vertailtavien keittiöiden toiminnankuvaus	21
3.2 Sepän koulun keittiön pilotointi ja sen tulokset	23
3.3 Uuden toimintamallin kehittämisen kulku	24
3.4 Aiemmin saatu koulutus ja suunniteltu käyttöönotto 2011	24
3.5 Toimintamallin ensimmäinen versio	27
3.6 Toimintamallin arviointi	32
3.7 Toimintamallin lopullinen versio	33
POHDINNAT	VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.
LÄHTEET	38
KUVAT	
Kuva 1. Muutosvastarinnan tasot ja niiden johtamissuosituksset	16
Kuva 2. Sitoutuminen muutoksessa	17
Kuva 3. Kvalitatiivinen kyselylomake (Kaikkonen 2012)	25
Kuva 4. Toimintamallin prosessiluonnos (Kaikkonen 2012)	28
Kuva 5. Kyselylomake 2. koulutuskerta (Kaikkonen 2012)	31

Kuva 6 Lopullinen toimintamalli (Kaikkonen 2012)
Kuva 7 Pikaohje ekologiseen keittiösiivoukseen (Kaikkonen 2012)

33
34

KÄYTETYT LYHENTEET (TAI SANASTO)

Lyhenne	Lyhenteen selitys (Lähdeviite)
Ekologinen siivous	Siivousmenetelmä, jossa korostetaan veden käytön minimoimista sekä mikrokuitujen puhdistustehoa
Moniosaaja	Siivous- ja ateriapalveluita tekevä työntekijä
Toimintamalli	Toiminnan prosessikuvaus, jonka eri vaiheet on kuvattu
Toimintapa	Tapa jolla yksittäinen työtehtävä suoritetaan

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Muutokset yritystoiminnassa ovat välttämättömiä, sillä organisaation kyky kuunnella asiakkaitaan, seurata ympäristöään ja muuttaa toimintatapojaan selittävät myös organisaation menestystä. Muutokset on aina toteuttava ja johdettava järjestelmällisesti riippumatta organisaation tavasta kohdata haasteita. (Aarnikoivu 2008, 163.) Toimintatavan muutoksessa, kuten tässä ekologisen keittiösiivouksen käyttöönotossa Bluella, tarvitaan taitoa ja suunnitelma henkilöstön johtamiseksi niin, että uusi toimintamalli saadaan käyttöön ja henkilöstö sitoutettua siihen. Bluelle muutoksen toteuttamisen ei pitäisi olla vaikeaa matalan organisaationsa vuoksi, sillä keskitetysti ja nopeasti päätöksiä tekevän organisaation on lähes aina helpompaa toteuttaa suuriakin muutoksia (Mattila 2007, 110). Muutoksen käynnistämiseksi tarvitaan muutosenergiaa ja kykyä suunnata se yhteisiin tavoitteisiin. Muutoksen lanseerauksen jälkeen on vain muutama viikko aikaa osoittaa valitun suunnan olevan oikea. (Salminen 2008, 261.) Moni muutosteoria ja kirjallisuus viittaavat organisatorisiin muutoksiin, vaikka samat toimintamallit muutoksessa pätevät myös toimintatapojen muutokseen. Ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen johtaa aitoon muutokseen, koska tällöin ihmiset ovat oppineet uutta ja hyväksyneet muutoksen myös tunnetasolla (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 49).

Opinnäytetyön aiheena on uusien toimintatapojen käyttöönottaminen Blue Service Partners Oy:ssä. Blue Service Partners (myöhemmin Blue) on Fazer-konserniin kuuluva ateria- ja siivouspalveluiden tuottamiseen erikoistunut yritys. Bluen toimialaa ovat päiväkot-, koulu- ja hoivasektorit. Bluen henkilöstössä on paljon niin kutsuttuja moniosaajia, jotka suorittavat sekä siivous- että ateriapalveluiden tehtäviä. Bluen organisaatio on hyvin matala. Hallinto koostuu toimitusjohtajasta, ketjupäälliköstä ja viidestä palvelupäälliköstä. Tuotannosta vastaavat

palveluesimiehet, joiden alaisuudessa työskentelevät kokit, moniosaajat ja siivoajat.

1.2 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää ne keinot, joilla edellä mainitut haasteet ja tavoitteet saavutetaan, kun halutaan muuttaa totuttuja toimintatapoja. Opinnäytetyössä pyritään kehittämään uuden toimintatavan käyttöönottoa paremmin henkilöstöä motivoivammaksi. Opinnäytetyö rakentuu Bluen konsepteihin sidotun *Ekologisen keittiösiivouksen* ympärille (Blue Service Partners Oy 2011 ja 2012). Organisaationa Blue pyrkii olemaan yhä ympäristömyönteisempi sekä keventämään työn kuormittavuutta. Ekologinen siivousmenetelmä vähentää ympäristökuormituksen lisäksi myös kiinteistön ja laitteiden rasitusta sekä parantaa pintahygieniaa. Menetelmällä saavutetaan myös taloudellisia säästöjä muun muassa pesuaine kulutuksen vähenemisellä (Hanski & Korhonen 2009, 49–50.) Ekologinen siivousmenetelmä on myös työaika säästävä menetelmä sisältäessään vähemmän suoritettavia työvaiheita (Laanti 2010 ja Hanski & Korhonen 2009, 51–52).

Työn alussa tarkastellaan muutosjohtamista, koska kyseessä on toimintatavan muutosprosessin johtamisen ja läpiviemisen suunnittelu. Ekologisen keittiösiivouksen käyttöönotto prosessi Bluella ei onnistunut. Syyksi selvisi menetelmän käyttöönoton nopea tahti ja suppea kouluttaminen. Prosessi eteni enemmän saneluna kuin valmentavana muutosprosessina. Muutoksen läpiviennin onnistuminen edellyttää ymmärrystä niistä nykyisen toiminnan asioista, joihin muutos vaikuttaa. Tällaisessa tilanteessa on voitava kuvata tarkasti nykyiset toimintamallit, jotta voidaan selkeästi määrittää myös tulevat muutokset. (Lindroos & Lohisalo 2004, 172.) Opinnäytetyössä hyödynnettiin aikaisempaa tietoa ekologisen keittiösiivouksen taloudellisista hyödyistä. Siivousmenetelmä säästää sekä kiinteistöjä että laitteita, koska veden käyttöä vähennetään. Menetelmät ovat myös nopeampia, joten työaika voidaan käyttää muuhunkin kuin siivoustyöhön. Ergonomia ja kevyemmät työmenetelmät kuormittavat myös työntekijöitä

vähemmän, joten työperäiset sairauspoissaolot vähenevät. (Hanski & Korhonen 2009, 47–48 ja Laanti 2010.)

1.3 Käytetyt menetelmät

Tutkimuksellinen kehittämistyö on ihmisten välistä vuorovaikutusta, kysymysten muotoilua ja tutkimista, tiedon tuottamista, uusien yhteistyösuhteiden rakentamista, muutoksen hakemista ja ohjaamista, liikkumista tuntemattomalla alueella, epävarmuuden kohtaamista ja yllättävien haasteiden käsittelyä (Ojasalo ym. 2009, 21). Kun toimintaa halutaan kehittää, sopii työskentelytavaksi toimintatutkimus. ”Toimintatutkimuksen keskeinen menetelmä on yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin etsiytyvä keskustelu, diskurssi. Yleensä ideana on eteneminen spiraalimaisesti suunnittelu – toiminta – havainnointi – reflektointi -kierroksina. (Anttila 2009, 444.)” Anttilan kuvaus toimintatutkimuksesta tuntuu luonteelta vaihtoehdolta kun tutkitaan toimintatapaa. Havainnointiosiossa haastatellaan koulutukseen osallistuneita työntekijöitä. Toimintatapojen kehittämisessä täytyykin lähteä rohkeasti kokeilemaan ja on valittava kohdejoukoksi ryhmä, jossa on monenikäisiä työntekijöitä. Kyselyillä kartoitetaan eroja erilaisen koulutuksen saaneiden työntekijöiden kokemuksia. (Kiviranta 2010, 206.) Kyselyn kohde-ryhmäksi on valittu Bluen keittiöistä kolme sellaista, jotka ovat olleet mahdollisimman vähän muiden muutosten kohteena viimeisen vuoden aikana.

Toimintatutkimus on Anttilan (2009, 445) mukaan aivan tavallista työskentelyä, jota arkielämässäänkin tehdään. Tarkoitus on tehdä toimintatutkimushankkeesta mahdollisimman aito ja luonnollinen. Tällaiseen tilanteeseen pyritään myös tässä työssä, eikä tärkeimpänä lopputuloksena ole kirjallinen tutkimusraportti vaan uusi toimintamalli sekä ohjeistus siihen. (Anttila 2009, 445.) Jotta kvalitatiivinen kysely onnistuu hyvin, tulee sen olla riittävän selkeä ja olennaiseen keskittyvä (Anttila 2009, 175). Näin saadaan mahdollisimman suuri hyöty henkilökunnan vastauksista. Koehenkilöiden väsymisen ja turhautumisen välttämiseksi on heille esitettävien tiedon ja kysymysten määrää rajoitettava. Anttila (2009, 496) on luetellut ongelmat, joiden välttämiseksi on suunniteltava opinnäytetyön toteut-

tamisprosessi hyvin selkeäksi myös muille kuin tekijälle itselleen. Empiiriset yhteydet täyttyvät parhaiten tutkimusotteissa joissa tutkija on tutkimansa ilmiön sisällä, esimerkiksi toimintatutkimuksessa (Anttila 2009, 187).

Muutoksen suuntaisesti toimiminen ei vielä tarkoita, että muutos olisi saatu valmiiksi. Muutosprosessi päättyy vasta silloin, kun organisaatio on saavuttanut muutokselle asettamansa tavoitteet, toimii uusien tavoitteiden mukaisesti ja on omistautunut uudelle tavalle. (Aarnikoivu 2008, 170.) Lopputuloksen ollessa yhteistoiminnallisen tiimin tai prosessin ja projektin kuvaus, voi kirjallinen osuus olla hankala, mutta samalla monikäyttöisempi kuin pelkkä printtjulkaisu (Anttila 2009, 504). Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena on toimintamalli ja ohjeistus, joten kirjallinen osuus painottuu olemassa olevan teorian tiedon ja kyselytulojen kautta siihen, miksi tähän kyseiseen uuden toimintatavan käyttöönoton toimintamalliin päädyttiin.

Vaikka muutosjohtamista käsittelevä kirjallisuus on tarkoitettu alun perin organisaatiotasoon tai muihin suurempiin yritysmuutoksiin, sopii niiden perusajatus myös toimintamallin muutokseen.

1.4 Ekologinen keittiösiivous

Ekologinen keittiösiivous on noussut esiin viimeisen muutaman vuoden aikana, erityisesti väline- ja puhdistusainetoimittaja Diverseyn toimesta. Diverseyn valikoituessa puhdistusaineiden kilpailutuksen yhteydessä niiden toimittajaksi myös Bluella otettiin käyttöön kyseinen menetelmä. Puhtausalan sanasto (SFS 5967) ei tunne vielä Ekologista siivousmenetelmää. Ekologisen keittiösiivouksen tehoa ovat Hanski ja Korhonen (2009) tutkineet opinnäytetyössään Siivousmenetelmien kehittäminen ammattikeittiössä. Hanski ja Korhonen (2009, 53) käyttävät menetelmästä nimitystä Mikrokuitusiivous, koska se antaa mahdollisuuden työn kehittämistä ergonomisemmaksi eikä vain ekologiseksi.

Ekologisen keittiösiivouksen tavoitteena on säästää ympäristöä ja kiinteistöä sekä keventää henkilökunnan työkuormitusta menetelmävalinnoilla. Menetelmissä käytetään vähän vettä. Lika poistetaan pinnalta mikrokuituisia siivous-

pyyhkeitä ja moppeja apuna käyttäen (Suomen Siivoustekninen liitto 2010, 206). Siivousvälineitä ovat mikrokuituiset mopit ja levykehykset, joihin mopit kiinnitetään tarralla sekä mikrokuituiset siivouspyyhkeet (Laanti 2011). Lattian puhdistukseen voidaan käyttää myös yhdistelmäkonetta, joka puhdistaa lattian pesuaineliuosta ja mekaniikkaa käyttäen joko pesulaikan tai harjan avulla (SSTL 2010, 206). Tämän jälkeen kone imee likaveden pois lattiapinnalta, jolloin aikaa säästyy. Koneen käyttöönotto ja käytön jälkeinen puhdistus vaativat aikansa, mutta nykyaikaiset koneet ovat hyvin helposti puhdistettavia. (Hanski & Korhonen 2009, 17.)

Menetelmän mukaan toimittaessa tulee säästöjä sekä työajan että puhdistusainemenekin vähenemisen kautta. Samalla hygieeninen laatu ja pintapuhtaus paranevat. (Hanski & Korhonen 2009, 17.) Lian poistuminen perustuu mikrokuituihin, jotka sitovat lian mikroskooppisen pieniin kuituihinsa (Laanti 2011). Mikrokuidut ovat hyviä lian irrottajia ilman puhdistusainetta, sillä ne tunkeutuvat lian alle kiilamaisen muotonsa vuoksi. (SSTL 2010, 127). Mikrokuidun lian keräyskyky on parempi kuin tavallisen kuidun, joten likaa saadaan tarttumaan siivouspyyhkeeseen enemmän (SSTL 2010, 128). Mikrokuituisilla menetelmillä on saatu myös mikrobiologisesti parempia tuloksia, kuin muilla siivousmenetelmillä (Laanti 2010 ja Hanski & Korhonen 2009, 23.) Runsaan veden käyttö jättää pinnalle kosteutta, mikä on yksi mikrobien kasvun edistäjä. Pesumenetelmä vaatii myös pinnan huuhtelun ja kuivauksen, mikä lisää työhön tarvittavaa työaika. (SFS 5967.) Veden käytön vähentäminen pienentää kosteusvaurioiden riskiä sekä rakenteissa että keittiölaitteissa, joissa on nykyään hyvin paljon tietotekniikkaa (Hanski & Korhonen 2009, 34). Ennen ekologista keittiösiivousta toimintamallina oli kertakäyttöinen biohajoava siivouspyyhe sekä perinteinen vesi, puhdistusaine ja harja -menetelmä. (Hanski & Korhonen 2009, 17.) Vettä kului helposti satoja litroja, kun vettä käytettiin runsaasti ja kuljettiin saappaat jalassa. Pelkästään yhden keittiön siivouskerran veden käytön väheneminen yhdistelmäkonetta käyttäen voi olla yli 200 litraa (Laanti 2010.) Lattianpesu oli usein koko keittiön yhteinen työ. (Hanski & Korhonen 2009, 47–48 ja Laanti 2010.)

MUUTOSPROSESSIN JOHTAMINEN

Henkilöstön ja johdon vuorovaikutuksen rakentamisesta käynnistyy toiminnan kehittäminen ja tuloksellisuus. Prosessin käynnistämisen jälkeen tulee vuorovaikutuksen ylläpidon olla jatkuvaa. Kehittämisohjelman tuleekin olla suunnitelmallisesti rakennettu ja sen tulee sisältää selkeät tavoitteet. Muiksi keskeisiksi asioiksi nousevat tiedon hankinta, motivointi sekä huolellinen ja asiallinen seuranta. (Järvinen 2010, 66.) Aarnikoivu (2008, 163) kyseenalaistaa väitteen, että muutosjohtaminen on oma osa-alueensa johtamisessa, sillä muutokset ovat jatkuvasti läsnä perustoiminnassa. Lisäksi muutokset ovat osa normaalisti etenevää arkea eikä niitä ole rajattu selkeästi. Näin ollen päivittäisjohtamisen ja muutosjohtamisen erottaminen toisistaan ei tunnu loogiselta. (Aarnikoivu 2008, 163.) Jos muutosjohtamisesta puhutaan omana osa-alueenaan, sisältää se riskin että muutoksen johtaminen rajoittuu tietyksi ajoittain toteutettavaksi toimenpiteeksi. Tällaisen rajoittumisen myötä myös muutoksen läpivienti vaikeutuu huomattavasti. Muutosjohtaminen tulee ymmärtää kokonaisvaltaisena arjen toiminnan osana. (Aarnikoivu 2008, 163.) Organisaatiossa on tärkeää, että myös muutoksen takana oleva johto on näkyvästi esillä. Johdon olisi hyvä käydä henkilöstön luona esimerkiksi henkilöstölle järjestettävissä tilaisuuksissa. Tällainen herättää henkilöstössä myös tunteen, että johto on kiinnostunut henkilöstön asioista. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 82.)

Muutosta kuitenkin tapahtuu ja siihen on oltava selkeät ja hyvät työkalut, jotta prosessit voidaan viedä kunnialla loppuun asti. Muutoksen vaiheita ovat Aarnikoivun (2008, 164) mukaan: 1) valmistelu, 2) suunnittelu, 3) toteutus ja 4) vaikiinnuttaminen. Vastaamalla valmisteluvaiheessa kolmeen kysymyksiin miksi, miten ja mitä, saadaan määriteltyä nykytilan muutostarve, siirtymävaiheen keinot sekä tavoiteltava lopputulos. (Aarnikoivu 2008, 164).

2.1 Esimiehenä muutoksessa

Henkilöstöltä vaaditaan itsensä johtamista muutoksen yhteydessä. Kaikki roolit ja työnjaot eivät sovellu uuteen toimintatapaan eikä uusia rooleja ja työnjakoja ole välttämättä ehtinyt syntyä. Henkilöstön on pystyttävä tarvittaessa toimimaan myös ilman tarkkaa ohjeistusta. Menestyksen ratkaisevana tekijänä organisaa-tiota suurempi merkitys on asenteella. (Puirava-Pakila 2010, 130.) Johdon teh-tävänä on kuitenkin kertoa minne ollaan menossa ja määriteltävä reitti sinne. Lisäksi on laadittava suunnitelma, joka vastaa kysymyksiin: kuka, milloin, miten ja mihin sekä kuinka (Lipsanen & Laakso 2009, 81). Kun esimies on osana muutosta, on hänen toimintansa kriittistä, sillä esimies vie muutosta eteenpäin omalla esimerkillään. Esimiehen tulee samalla tunnistaa muutoksen mahdolli- sesti pysäyttävät tekijät ja tiedostaa muutoksen läpivientiin ja edistymiseen vai- kuttavat asiat. (Aarnikoivu 2008, 170–171.) Esimieheltä vaaditaan muutoksessa suurta kärsivällisyyttä, vuorovaikutusta, läsnäoloa sekä voimavaroja myös sys- temaattiseen toimintaan. Yli neljännes muutosprojekteista ei koskaan valmistu yllämainitusta puutteesta johtuen, koska organisaatio tai esimies luovuttaa liian aikaisin. (Aarnikoivu 2008, 176.) Lipsanen ja Laakso (2009, 198–199) toteavat kirjassaan, ettei pysty johtamaan ellei pysty kuuntelemaan, sillä ihmisellä on vain yksi suu mutta kaksi korvaa. Yksi tärkeimpiä ominaisuuksia hyvälle johta- jalle ovat ”isot korvat” - kyky kuunnella ja keskustella.

2.2 Miten muutos markkinoidaan henkilöstölle?

Jotta koulutuksessa annettuihin uuden toimintamallin perustaitoihin sitouduttai- siin, täytyy peruskysymykseen ”miksi” olla vastattu. (Lipsanen & Laakso 2009, 77). Muutoksessa on tärkeää viestiä henkilöstölle jo alussa vanhan tavan on- gelmat ja haitat sekä uuden tavan mahdollisuudet ja höydyt (Puro 2004, 116). Henkilöstö miettii joka tapauksessa, miksi jotain ollaan muuttamassa (Lipsanen & Laakso 2009, 77). *Miksi* -kysymykseen vastatessa on tärkeää määritellä ne asiat, joista halutaan eroon ja joista tullaan luopumaan. Näin henkilökunnalle konkretisoituu selvimmin tapa toimia ja suunta jota kohti muutosta ollaan vie-

mässä. Näiden seikkojen riittävä viestintä auttaa myös ymmärtämään tavoiteltavaa toimintatapaa. (Puirava-Pakila 2010, 129.) Vastauksilla saadaan henkilölle mahdollisesti jo paljon suurempi motivaatio olla mukana kehittymässä uuden toimintamallin taitajiksi.

Henkilökunnan saatua vastauksensa *miksi* -kysymykseen, voidaan lähteä eteenpäin. Tosin perusteluiden kertomiseen ei riitä se, että ne kerrotaan vain kerran. Vastaanottajan, eli tässä tapauksessa henkilökunnan, mielikuva ratkaisee, onko vastaukset saatu ja viestinnässä onnistuttu. Viestinnässä korostuu jälleen kuuntelemisen taito, sillä taidokas kuuntelija osaa ennakoida vastapuolen epäilevät kysymykset ja pysyy näin perusteluissaan askeleen edellä. (Lip-sanen & Laakso 2009, 80–81.) Ennakoimalla vasta-ajatuksia ja käsittelemällä niitä ennen kuin niitä ehditään ääneen kysyä, voidaan mahdollisesti tehdä suuri vaikutus kuulijoihin (Torkki 2006, 202). Kuuntelemisen taidon lisäksi viestinnässä korostuvat ne keinot joilla viestintää tehdään. Henkilökuntaa ei saa tukehduttaa liialla viestinnällä. Sähköpostit, intranetin uutiset ja pikaviestit voivat hukuttaa henkilökunnan muutosinnon täysin. Hyvin suunniteltu viestintä auttaa saavuttamaan parempia tuloksia. Kasvokkain tapahtuva viestintä antaa aina myös mahdollisuuden kysyä ja saada vastauksia. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 78.)

Torkki tuo esiin kirjassaan Puhevalta (2006) monia muutosjohtamiseenkin päteviä keinoja ja huomioita liittyen puhumiseen ja viestintään yleisesti. Tässä yhteydessä puheella tarkoitetaan normaalia puhumista ja viestintää, ei suinkaan sitä, että pidettäisiin niin sanottu virallinen puhe osana koulutusta. Onnistuneet järkiperustelut saattavat elää kuulijoiden ajatuksissa pitkäänkin, kun taas tunnekuohut laimenevat nopeasti. Kuulijoihin tekee suureen vaikutuksen, jos puhuja on onnistunut järjestämään ongelman tai asian loogisemmin kuin kukaan kuulijoista. (Torkki 2006, 185.) Puheen on tärkeää sisältää väitteitä, jottei se laimene tehottomaksi, mutta väitteiden tueksi on kuitenkin oltava myös perusteet (Torkki 2006, 189). Näiden väitteiden esiin ottaminen antaa mahdollisuuden vastaväitteen esittämiselle puhujan haluamassa muodossa ja samoin hänen on helpompi saada mielestään ”oikea” kanta voittamaan kuulijat puolelleen. Vaarana kuitenkin on, että liian raskaasti esitetty ”väärä” kanta kuulostaa oikealta ja saa

kuulijat uskomaan siihen, jolloin puhujan kanta voi kaatua. (Torkki 2006, 188.) Tunteet voittavat faktat, joten niitä on analysoitava voidakseen johtaa tunteita. Analyysin arvo tulee esiin kuitenkin vasta, kun analyysiin uskotaan. (Lipsanen & Laakso 2009, 125.) ”Puheessa oleellista ei ole se, mitä sanotaan, vaan se vaikutus, joka saadaan aikaan kuulijoissa (Torkki 2006, 197).”

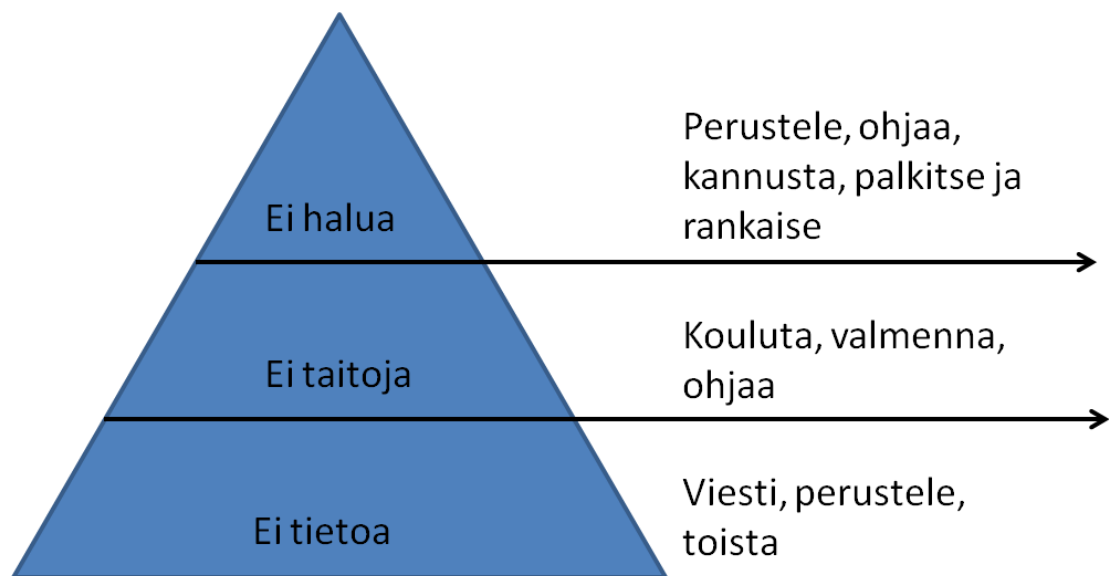
Juhana Torkin (25.1.2012) mielestä yleisimmät ongelmat yritysten muutosprosessissa ovat asiakeskeisyyden ja tunteiden laiminlyönti. Koskaan ei kuunnella liikaa. On tärkeää antaa henkilöstölle kuulluksi tulemisen kokemus muutosprosessissa. Esimerkiksi Kari Nenosen muutosprosessi HUS:ssa vuosina 2008-2009 sai lääkärit kimmastumaan, koska he eivät kokeneet voineensa vaikuttaa tai ilmaista mielipidettään muutoksiin. Vastaavan ilmiön edessä oltiin myös 2011 kun hallinto- ja kuntaministeri ilmoitti kuntauudistuksesta. Ylimielinen kuva muutoksesta, jossa muutos päätetään ja sanellaan ylhäältä, on ilmiö jota pitäisi välttää. (Torkki, 25.1.20120.) Yleinen ongelma muutosprosessissa on, ettei ihmisiä valmisteta muutokseen pienin askelin, vaan ihmisten oletetaan olevan koneita ja robotteja, joihin voidaan vain syöttää uusi koodi. Tämän jälkeen ihmisten odotetaan toimivan halutulla tavalla, kuten koneet tekisivät. Usein varataan liian vähän aikaa prosessin läpiviemiseen.

2.3 Muutosvastarinta

Jos muutos ei etene toivotulla tavalla tai muuten epäonnistuu, laitetaan se muutostavastarinnan syyksi. Muutosvastarinta on terminä helppo käyttää ruohonjuuritason syyllistämiseen johdon hankkeiden epäonnistumisesta. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 56.) Kaikki muutokset herättävät yleensä henkilökunnassa vastarintaa tai ainakin epäilyjä, sillä harvoin ruohonjuuritason työntekijät ovat mukana suunnittelemassa muutoksia, vaikka heitä ne usein koskevat. Jatkuva muutosviestintä on ehdottoman tärkeää, jotta muutosvastarintaa voidaan kääntää muutoksen puolelle. Suuri avoimuus – eli tiedotetaan myös se, ettei ole tiedotettavaa - on muutosviestinnän tavoiteltava muoto. (Aarnikoivu 2008, 168.)

Esimiehen on osattava panostaa koulutukseen tai motivoida tarpeen mukaan mutta tämä kuitenkin edellyttää muutosvastarinnan syiden tiedostamista.

Muutoksen perustelemisen ja sen takana olemisen lisäksi esimiehen tulisi kannustaa ja ohjata alaisiaan sekä palkita etenemisestä sekä vielä puuttua sellaiseen toimintaan, joka ei tue muutosta. (Aarnikoivu 2008, 172.) Mattila (2007, 21) kuvaa muutosvastarinnan tasoja kolmijakoisena: ei tietoa, ei taitoja ja ei halua. Kuvauksessa eri tasot on rakennettu pyramidimuotoon. (Kuva 1.) Jotta voidaan lähteä kehittymään, täytyy perustuksina olla tietoa. Sen jälkeen voidaan odottaa taitoa ja viimeisenä halua ja motivaatiota toimia halutun mallin mukaisesti.



Galpinin (1993) mukaan Mattila (2007, 21)

Kuva 1. Muutosvastarinnan tasot ja niiden johtamissuosituksat

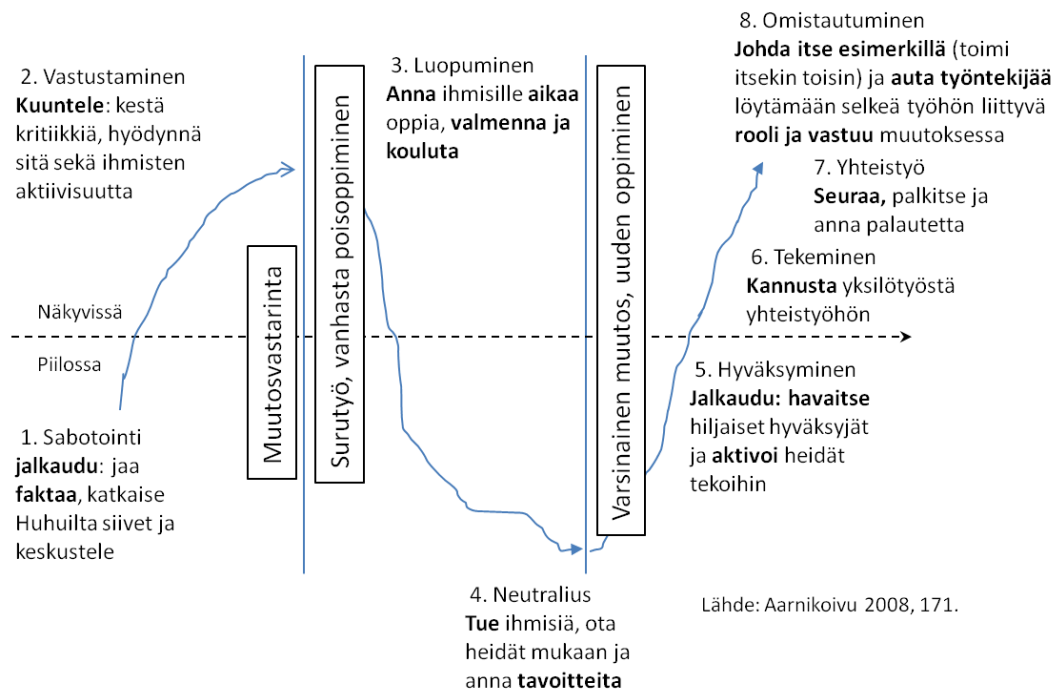
Muutos voi vaatia myös organisaation jäseneltä omien asenteiden tai arvojen muovaamista. Tällaisessa perustavanlaatuisessa käyttäytymisen muutoksessa on tärkeää saavuttaa yhteisymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta ja tehtävistä toimenpiteistä. Haasteena on tunnistaa, milloin tarvitaan syvällisempää vaikutusta ja milloin riittää toiminnan ohjaus. (Aarnikoivu 2008, 174.) Esimiestyön haasteena muutosvaiheessa on myös tunnistaa henkilöstön yksilölliset vaiheet muutoksessa ja olla niissä tukena ja oppaana. Henkilöstöä tulee muistaa palkita onnistumisesta. Uuden toimintamallin käyttö voidaan sopia esimerkiksi osaksi

tulospalkkausjärjestelmää, mikäli sellainen on yrityksessä käytössä. Rahallinen palkkio ei kuitenkaan ole varmin ja pitkäkestoisin motivointikeino.

2.4 Voiko prosessiin tarvittavan ajan määritellä?

Yleisin syy kehitys- tai muutoshankkeen onnistumiseen on resurssien varaa- matta jättäminen tai niiden aliarviointi. Kehitystyön odotetaan ”tulevan siinä si- vussa” sen sijaan, että siihen osoitettaisiin selvästi työaikaa ja korostettaisiin hankkeen tärkeyttä. (Apilo ym. 2007, 175.) Prosessiin tarvittavan ajan arvioin- nissa on tärkeää ottaa huomioon myös maantieteelliset faktat ja rasitteet, kuten mitkä prosessin vaiheista voidaan toteuttaa mahdollisimman lähellä henkilöstön omaa työpistettä ja kuka kouluttaa ja vastaa mistäkin prosessin vaiheesta.

Muun muassa Aarnikoivu (2008, 171) ja Mattila (2007, 11) kuvaavat muutos- prosessia kuvan 2 tavoin.



Kuva 2. Sitoutuminen muutoksessa

Kuva 2 esittää hyvin selkeästi prosessia ja osoittaa sen, ettei selkeää aikataulua voida määritellä prosessille, jossa koko henkilöstö on mukana. Muutosaikatau-

lua laadittaessa on kuitenkin tärkeää huomioida tämän kuvion pohjalta erilaiset vaiheet uuden toimintamallin oppimisprosessissa. Ennen uuden aloittamista täytyy myös luopua, päästää irti ja oppia pois vanhasta tavasta toimia (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 51). Nämä vaatimukset on huomioitava suunniteltaessa prosessia. Henkilöstö tarvitsee aikaa uusien toimintatapojen opetteluun. Tarvitava aika on vaikeasti määriteltävissä, mutta muutokselle voidaan varata kohtuullinen aika, kun ymmärretään muutoksen laajuus ja lähtötilanne.

2.5 Muutosjohtaminen pähkinänkuoressa

1. Esimiesten sitouttaminen

Yleisimmin muutos saa alkunsa tarpeen tai virheen tunnistamisesta. Havainnon tekee usein esimies, jonka mielestä muutos on välttämätön. Muutos on aina kuitenkin haaste - muutoksen laajuudesta riippumatta. (Ponteva 2010, 10.) On tärkeää sitouttaa ja kouluttaa esimiehet työhön, jotta he pystyvät taltuttamaan vastarintaa ja olemaan henkilökunnan tukena. Vaikkei oma esimies olekaan aina näköyhteyden päässä, voidaan hänet yleensä tavoittaa puhelimitse tai sähköpostilla. Esimies on useimmin se, jolta työntekijät saavat ja toivovat saavansa lisää apua. (Ponteva 2010, 68.)

2. Työntekijät itse muutoksen tekijöitä

Työntekijöiden ottaminen mukaan muutokseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa auttaa heitä ymmärtämään muutosta sekä olemaan muutoksen tekijöinä. Liian usein ruohonjuuritason työntekijät pääsevät mukaan muutokseen vasta, kun lähiesimiehet, keskijohto ja ylin johto odottavat jo toimintaa (Mattila 2007, 21–22). Tässä vaiheessa heidän on enää vaikeaa vaikuttaa muutokseen.

3. Rinnalla kulkeminen

Kuten Torkki (25.1.2012) mainitsi, on kuunteleminen ja kuulluksi tulemisen tunteen antaminen henkilöstölle erityisen tärkeää muutosvastarinnan poistamiseksi. Kuunteleminen on osa esimiehen jokapäiväistä toimintaa, mutta muutostilanteessa tulee kuuntelun ja ymmärtämisen tunnetta lisätä entisestään. Kuuntele-

misen lisäksi kysymällä henkilökunnalta mielipidettä prosessin onnistumisesta, voidaan osoittaa henkilökunnalle, että heitä kuunnellaan, ja että heidän mielipiteillään on merkitystä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 98). Esimiehen tulee kulkea omiensa rinnalla koko prosessin ajan ja olla siinä itsekin aktiivisesti mukana. Kun henkilöstö esittää jonkin vasta-argumentin muutokselle, esimiehelle voi olla hyväksi myöntää argumentti oikeaksi, mutta kääntää se muutoksen puolelle. Esimerkki: alainen vastustaa muutosta, koska sillä tavoitellaan ”vain jotain sertifikaattia”: Hänen esimiehensä voi kääntää asian myönteiseksi myöntämällä näin olevan, mutta samalla kertoa, mitä lisäarvoa sertifikaatti tuo yritykselle ja työntekijälle. Kun työntekijä kokee oman työnsä arvon nousevan, hän lähtee paremmin mukaan muutokseen.

4. Valvonta ja kannustus

Prosessin onnistumiseksi henkilöstön on nähtävä, että johto ja esimiehet ovat sitoutuneita muutokseen ja valvovat riittävästi prosessin etenemistä. Yksi tärkeistä esimiehen taidoista on palkitseminen - sekä aineellinen että aineeton -, sillä palkitseminen on johtamisen väline (Ponteva 2010, 74). Muutosprosessin toteutuminen voidaan ottaa osaksi tulospalkkiojärjestelmää. On kuitenkin esimiehestä kiinni, esittääkö hän muutosprosessin osuuden tulospalkkiojärjestelmässä kannustimena. Palautetta ja kannustusta tulee antaa myös aineettomana, sillä rahallisen lisäpalkkion motivointiaika on todettu lyhyeksi. Samalla syntyy aitoa vuorovaikutusta henkilöstön, esimiesten ja johdon välille.

5. Viestinnän kohdistaminen

Viimeisimpänä, mutta tärkeimpänä osa-alueena on viestintä, sillä se on osana ja tukee kaikkia muita prosessin osa-alueita. Kuten Puro (2004, 116) aiemmin totesi, on tärkeää viestiä vanhan ja uuden eroista, hyödyistä ja haitoista. Henkilöstön tulee tietää, miksi jotain toimintatapaa halutaan muuttaa. Uusia tapoja on syytä pitää esillä koko organisaatiossa sekä tuoda esille pieniä ja suuria onnistumisia (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 97). Liiallisuuteen ei kuitenkaan tule sortua eikä tyytyä vain sähköisiin viestintämuotoihin. Kasvokkainen viestintä toimii parhaiten tilanteessa, jossa tarvitaan ymmärryksen syventämistä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 78). Viestintä tulee myös kohdistaa henkilöstölle.

Kun viestin vastaanottaja, olkoon hän sitten kuulija tai lukija, kokee annettavan informaation olevan häntä varten ja hänelle hyödyllistä, ottaa hän viestin paremmin vastaan. Viestiä laadittaessa on huomioitava se kieli, jota vastaanottaja parhaiten ymmärtää. Liika hienous voi viedä uskottavuuden hyvältäkin tekstiltä. (Torkki 25.1.2012.)

3 UUDEN TOIMINTATAVAN KÄYTTÖÖNOTTO- PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Bluella on vuonna 2011 otettu käyttöön uusittu hoivakonsepti, jonka yhtenä osana on ekologinen keittiösiivous. Ekologista keittiösiivousta oli pilotoitu Kirkkonummella Sepän koulun keittiössä jo vuonna 2010. Kivipuiston monipalvelukeskuksessa ekologinen siivousmenetelmä piti ottaa käyttöön alkuvuonna 2011. Kuitenkin joulukuussa 2011 ilmeni, että kyseinen siivousmenetelmä ei ollut kunnolla toiminnassa kummassakaan kohteessa eivätkä siihen hankitut välineet olleet asianmukaisessa käytössä. Tästä johtuen oli syytä tutkia ja kehittää menetelmää, jolla uudet toimintatavat otettaisiin paremmin käyttöön jatkossa.

Tässä tutkimuksessa verrataan Sepän koulun henkilökunnan kokemuksia Kivipuiston monipalvelukeskuksen keittiön kokemuksiin. Keittiöt ovat henkilömäärältään samaa suuruusluokkaa, mutta uudistus oli toteutettu niissä eri tavoin. Sepän koulussa oli pilotoinnin vuoksi enemmän koulutusta ja uudistustyötä valvottiin tarkemmin, kun taas Kivipuiston henkilökunta sai Diverseyltä vain yhden käyttöönottokoulutuksen. Kolmantena yksikkönä opinnäytetyöhön otettiin mukaan myös Hollolan Vesikansan alueen koulut ja päiväkodit, joiden ateriapalvelut siirtyivät Bluelle kesäkuussa 2011. Hollolan työntekijät ovat saaneet yhden koulutuksen. Kohteet on valittu koon (yli 5 työntekijää) sekä Bluen toimipaikanaoloajan (yli 5 vuotta, 1-5 vuotta ja alle vuoden, ensimmäisen koulutuksen alkaessa) perusteella.

3.1 Vertailtavien keittiöiden toiminnankuvaus

Sepän koulun keittiö

Sepän koulun keittiö Kirkkonummen Masalassa on Bluen ensimmäinen toimipiste (vuodesta 2005 alkaen). Aiemmin keittiö oli kunnan omassa käytössä. Kirkkonummen kunnassa ateriapalveluita tarjoavat Bluen lisäksi kunnan omat ateriapalvelut. Keittiössä työskentelee palveluesimiehen johdolla kaksi (2) kok-

kia, sekä kolme (3) ravitsemistyöntekijää. Ravitsemistyöntekijöistä kaksi lähtee lounaan alkaessa läheisille ala-asteille ruoanjako- ja astiahuoltotehtäviin. Keittiöstä toimitetaan arkisin noin 1350 lounasta yhteentoista koulu-, päiväkotijä ja työpajakohteeseen. Keittiön yhteydessä olevassa ruokasalissa käy noin 350 ruokailijaa. Välipaloja keittiössä tehdään noin 180 annosta ja lisäksi ruokasalissa myydään maksullista välipalaa. Aamupaloja toimitetaan vain 20 annosta esikouluryhmään.

Kivipuiston monipalvelukeskus

Kivipuiston Monipalvelukeskus (myöhemmin Kivipuisto) siirtyi Bluelle liikkeen luovutuksena Kivipuiston palvelukotisäätiöltä vuoden 2007 alussa. Keittiö valmistaa noin 250 kotiateriaa Järvenpään ja Tuusulan vanhuksille. Lisäksi tehdään ruokaa Kivipuiston monipalvelukeskuksen asukkaille, henkilökunnalle, asiakkaille sekä muille ruokailemaan tuleville. Osa kotiaterioista toimitetaan jäähdytettynä, mutta suurin osa kuljetetaan asiakkaille kuumana. Blue vastaa myös kiinteistön siivouksesta ja vaatehuollosta. Tähän tutkimukseen osallistuvat kaikki keittiössä työskentelevät työntekijät. Palveluesimiehen johdolla keittiössä työskentelee kuusi (6) kokkia ja yksi (1) ravitsemistyöntekijä. Toimintaa keittiössä on vuoden jokaisena päivänä.

Hollolan Vesikansan alueen keittiöt

Hollolan Vesikansan alueen ruokapalvelut siirtyivät kilpailutuksen kautta Bluelle kesäkuun 2011 alkaessa. Ruokapalvelu Vesikansan alueella toimi ennen kunnan alaisuudessa. Vesikansan alueen kolmessa valmistus- ja yhdessä palvelukeittiössä työskentelee palveluesimiehen lisäksi neljä (4) kokkia ja yksi (1) ravitsemistyöntekijä. Keittiöistä suurin, Kalliolan koulu, toimittaa ruokaa koulun ja päiväkotien lisäksi yhteen palvelutaloon sekä kotiaterioita alueen vanhuksille. Yhteensä alueella valmistetaan noin 700 lounasannosta. Lounaan lisäksi tarjotaan päiväkodeissa aamu- ja välipalaa. Myös koululaisilla on mahdollisuus ostaa välipalaa iltapäivällä Kalliolan koulun ruokasalista.

3.2 Sepän koulun keittiön pilotointi ja sen tulokset

Kirkkonummen Sepän koululla pilotoitiin Bluen ja Diverseyn yhteistyönä ekologisen keittiösiivouksen toimintatapaa. Pilotointi tapahtui Diverseyn vetämänä kevään 2010 aikana ja pilotointiraportin Diverseyllä laati Riikka Laanti (2010). Ensimmäinen koulutustapaaminen oli 8.1.2010. Aluksi käyttöön otettiin vain mikrokuituiset siivouspyyhkeet ja mopit. Toiminta ei lähtenyt silloin käyntiin toivotulla tavalla. Maaliskuun 2010 lopussa palautekeskustelussa toivottiin Diverseyltä aktiivisempaa osallistumista sekä todettiin runsaiden sairaspöissaolojen vieneen keskittymistä uuden tavan käyttöönotolta ja kokeilulta. Samassa maaliskuun tapaamisessa myös kerrattiin tammikuussa läpikäytyjä asioita. Huhtikuussa 2010 projekti uudelleen käynnistettiin uudella koulutuksella. Koulutuksen yhteydessä otettiin myös puhtausnäytteitä todistamaan menetelmän tehoa. Samalla kokeiluun liitettiin yhdistelmäkone lattianpuhdistukseen. Huhtikuun lopun palautekeskustelussa todettiin, ettei kohteen siivouspyykinpesukone tuottanut haluttua kosteutta pyyhkeisiin ja moppeihin. Siivouspyyhkeet on mahdollista kostuttaa pyykinpesukoneella, kun puhdistusaine annostellaan koneeseen huuhteluaineen tilalle. Koneen linkous säädetään siten, että pyyhkeisiin jää haluttu kosteus. Huhtikuussa mukaan liitettiin uuninpuhdistukseen tarkoitettu painevaahdotuspullo, jonka tarkoitus tavallisesti on vähentää mekaanista työtä. Painevaahdotuspullolla pesuaine saadaan vaahdoksi, jolloin se jää paremmin uunin pystysuorille pinnoille vaikuttamaan, eikä mekaanista työtä juurikaan tarvita.

Pilotoinnin lopputuloksena todettiin sekä työajan että pesuveden ja -aineiden käytöstä syntyvän säästöä uuden toimintatavan myötä. Myös pintahygieniatestit osoittivat menetelmän paremman tehon verrattuna aiempaan. (Laanti 2010.) Kohteessa vaihdettiin yhdistelmäkone suurempaan kokeilun aikana, koska edellinen miellettiin liian työlääksi, koneen vaatiessa useamman vedenvaihdon lattian puhdistuksen aikana. Koneellisella lattianpesulla säästettiin yhdellä pesukerralla vettä lähes kaksi (2) litraa puhdistettua neliometriä kohti. Uuninpuhdistukseen tarkoitettuun vaahdotuspulloon ja puhdistusaineeseen oltiin tyytyväisiä, koska menetelmä oli käyttäjäystävällisempi ja tehokkaampi puhdistavuudeltaan

kuin aikaisemmin käytetty menetelmä. Aiemmin puhdistusaine suihkutettiin sellaisenaan puhdistettavalle pinnalle jolloin aine alkoi valua, lisäksi suihkutettavaa ainetta levisi enemmän myös ilmaan. Siivoustekstiilejä suositeltiin kosteutettavan riittävästi ennen siivouksen aloittamista. Konekosteuttamisen lisäksi mukaan otettiin myös manuaalinen kosteuttaminen.

Laannin raportissa (2010) mainittiin työnjohdon sitouttamisen tärkeys. Yhdeksi suurimmaksi haasteeksi kerrottiin raportissa henkilökunnan motivointi ja uuden toimintatavan noudattamisen valvonta, jotta ei palattaisi vanhaan, kuten Sepän koululla aluksi toimittiin.

3.3 Uuden toimintamallin kehittämisen kulku

Joulukuussa 2011 havaittiin muutosprosessin ongelmat ja toimintamallia päätettiin kehittää. Kehitystyö päätettiin toteuttaa seuraavasti: Ensin selvitettiin henkilökunnan kokemuksia muutosprosessista. Tässä niin sanotussa ensimmäisessä kyselyssä kartoitettiin avoimin kysymyksin henkilökunnan kokemuksia koulutuksesta sekä yleisesti keittiön siivouksesta ja ekologisesta siivousmenetelmästä. Kyselyllä pyrittiin selvittämään koulutuksen onnistumista vuoden 2011 loppuun asti. Sen perusteella voitiin kehittää uusi toimintamalli, joka tukee minkä tahansa toimintatavan käyttöönottoa jatkossa. Ennen käyttöönottoa toimintamalli esiteltiin kyselyyn osallistuneelle henkilökunnalle sekä Bluen johtoryhmälle, joka antaa siitä oman arvionsa. Tämän jälkeen henkilökunnalle tehtiin uusi kysely, jossa sitä pyydettiin arvioimaan uutta toimintamallia valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla. Lopuksi toimintamallia voitiin vielä muokata, ennen kuin se lopullisesti julkaistiin.

3.4 Aiemmin saatu koulutus ja suunniteltu käyttöönotto 2011

Ensimmäinen kysely toteutettiin avoimella lomakekyselyllä lähettämällä kysely Hollolan Vesikansan alueen, Kivipuiston ja Sepän koulun palveluesimiehille, jotka antoivat kyselyn henkilökunnalleen täytettäväksi. Kyselyyn vastasi 19 hen-

kilöä. Poissaoloista johtuen osa henkilökunnasta ei päässyt vastaamaan kyselyyn. Lisäksi Itella kadotti Sepän koulun ensimmäiset vastaukset, joten uusintakysely tehtiin viikolla kolme (3). Kyselyssä (kuva 3) pyydettiin vastaajia kuvailemaan ekologisen keittiösiivouksen mallia, arvioimaan saamaansa siihen liittyvää koulutusta sekä sitä, kuinka hyvin malli heidän mielestään toteutuu kohteissa.

Anssi Kaikkonen, Aprestos09

Hei,

Teen opinnäytetyötäni, jonka tavoitteena on löytää toimintamalli, jolla uudet toimintatavat otetaan jatkossa käyttöön Bluella. Opinnäytetyöhöni liittyy Toimintatutkimus, johon olen valinnut mukaan Kirkkonummen Sepän koulun sekä Järvenpään Kivipuiston Monipalvelukeskuksen keittiöt.

Bluella on vuonna 2011 otettu käyttöön uusittu hoivakonsepti, jonka yhtenä osana on Ekologinen keittiösiivous, jota Sepän koululla pilotoitiin. Organisaation tavoitteena on uudistaa menetelmiään ympäristömyönteisemmiksi sekä keventää työtä.

Tämä kysely liittyy opinnäytetyöni etenemiseen oleellisesti, joten olen kiitollinen, kun vastaat minulle vähintään muutamalla lauseella alla oleviin kysymyksiin. Voit vastata myös paperin kääntöpuolelle, palautathan vastaukset esimiehellesi 12.1.2012 mennessä.

1. Kerro omin sanoin mitä tarkoittaa ”ekologinen keittiösiivous”?
2. Miten ekologinen keittiösiivous mielestäsi toimii teidän työpaikallanne?
3. Miksi ekologinen keittiösiivous toimii mielestäsi juuri vastaamallasi tavalla?
4. Oletteko saaneet riittävästi koulutusta?
5. Paljonko olisi riittävästi?
6. Millainen on hyvä mielestäsi hyvä koulutus?
7. Onko teillä käytössänne asianmukaiset välineet?
8. Onko lattianpesu mielestäsi sosiaalinen tapahtuma?
9. Muita ajatuksia uuteen toimintatapaan ja sen käyttöönottoon liittyen

Kiitos vastauksistasi =)

Kuva 3 Kvalitatiivinen kyselylomake (Kaikkonen 2012)

Vastaukset käsiteltiin sekä keittiöittäin että yhdessä. Yhtä juuri taloon tullutta vastaajaa lukuun ottamatta henkilökunta tiesi mitä ekologinen keittiösiivous tarkoittaa.

Sepän koululla siivous toimi henkilökunnan mielestä suhteellisen hyvin, mutta mikrokuituliinojen käytössä olisi joiltain osin ollut pientä parantamisen varaa. Sepän koululla oltiin myös tyytyväisiä saatuun koulutukseen ja saatuja ohjeita noudatettiin. Kivipuistossa taas yleisesti koettiin siivouksen toimivan huonosti. Menetelmä koettiin heikoksi, koska koneella ei päässyt puhdistamaan lattiaa pöytien ja laitteiden alta, eikä moppaamista koettu tarpeeksi tehokkaaksi menetelmäksi. Myös siivouspyyhkeiden pesussa oli parantamisen varaa, vaikka tämän työn voisi tehdä helposti talon isossa pesulassa. Hollolassa vastaukset taas vaihtelivat enemmän. Osa vastaajista oli tyytyväisiä mikrokuituihin, kun taas toiset pitivät niitä hankalina. Lisäksi ekologisuus unohtui linjaston ja keittiön puhdistuksessa, koska menetelmää ei koettu toimivaksi näin likaisessa ympäristössä. Jokaisessa kohteessa menetelmän toimivuutta epäiltiin vanhoilla, kulluneilla ja kaakelipäälysteisillä pinnoilla.

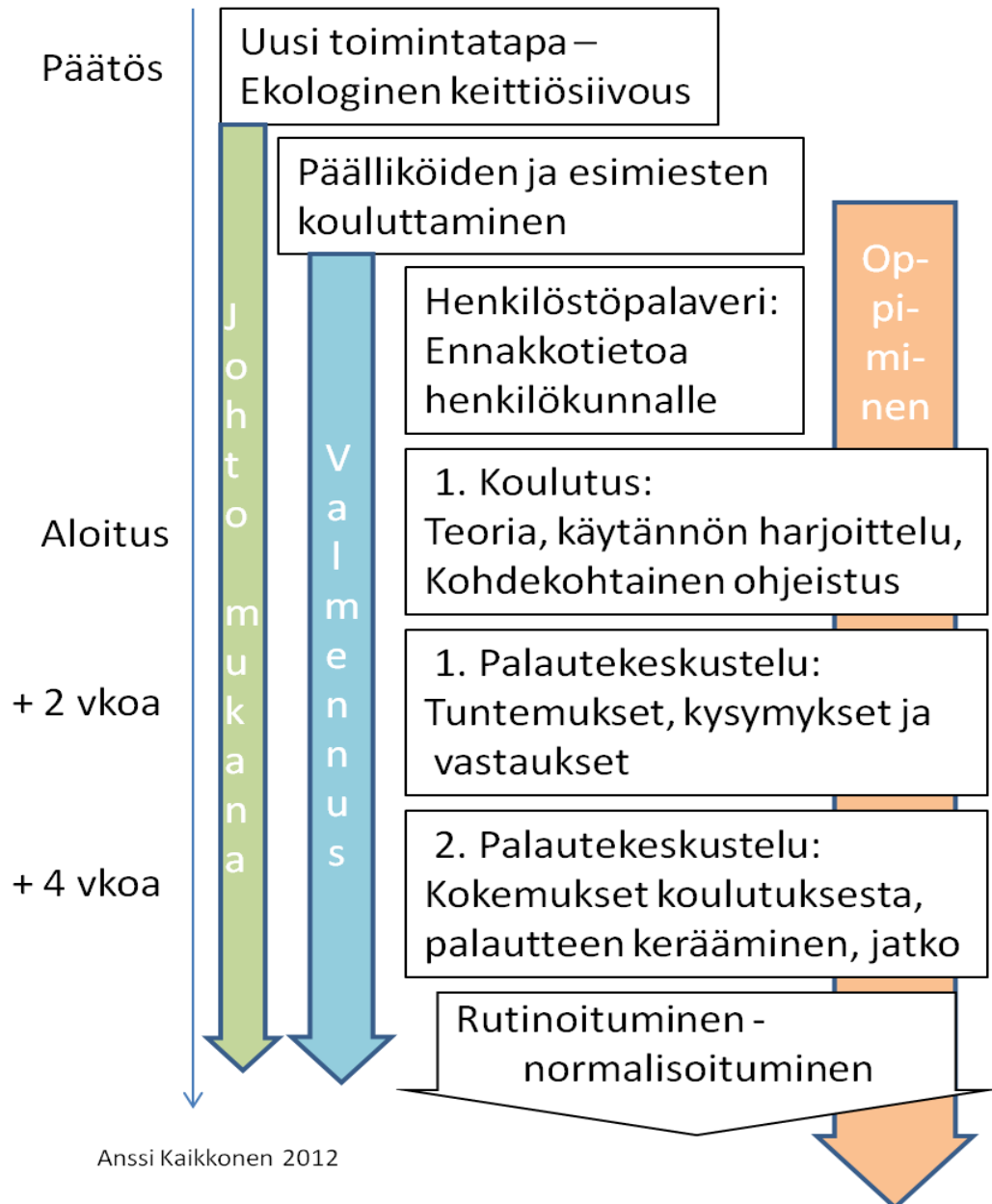
Henkilöstöllä oli hyvin selkeä ja yksimielinen kuva siitä, millainen on hyvä toimintamallin käyttöönotto. Koulutuksen toivottiin olevan käytännönläheinen ja tapahtuvan työntekijän omassa toimintaympäristössä. Lisäksi toivottiin mahdollisuutta esittää kritiikkiä tai antaa menetelmästä palautetta ilman, että palautteen antaja leimataan hankalaksi. Vaikkei ”kalvosulkeisia” toivottukaan, katsottiin hyväksi, että koulutuksessa käydään läpi myös tärkeät käytännön harjoittelua tukevat teoriaosuudet. Tällaisessa tilaisuudessa vastataan juuri kysymykseen ”Miksi?”.

Jälkiseuranta ja kannustus koettiin myös tärkeiksi, sillä Kirkkonummen ja Järvenpään henkilökunta olivat tyytyväisiä siihen. Hollolassa taas kaivattiin jatkotaapaamista tai – koulutusta, jossa voisi keskustella kokemuksista ja menetelmän toimivuudesta omassa työpisteessä. Lisäksi tällaisessa uusintatapaamisessa voisi virkistää muistia oikeaoppisesta toimintatavasta. Myös henkilöstölle, joka ei ole saanut koulutusta, tulisi olla koulutusta ekologisesta keittiösiivouksesta

esimerkiksi äitiysloman tai myöhäisemmän rekrytoinnin vuoksi. Tällainen lisäkoulutus voisi olla esimerkiksi alueellinen.

3.5 Toimintamallin ensimmäinen versio

Uusi toimintamalli rakennettiin luvussa 2 käsitellyn muutosjohtamisen sekä luvussa 3.4 käsitellyn kyselyn pohjalta. Tässä toimintamallissa esimiehillä tarkoitetaan Bluen operatiivisesta toiminnasta vastaavia palveluesimiehiä. Päälliköillä tarkoitetaan Bluen palvelupäällikköjä. Tätä toimintatapaa voi kuvailla sanalla valmennus.



Kuva 4. Toimintamallin prosessiluonnos (Kaikkonen 2012)

Päätöksen uuden toimintamallin käyttöönotosta tekee johtoryhmä tai ketjupäällikkö ja toimitusjohtaja. Uuden toimintatavan kouluttaminen alkaa esimiesten ja päälliköiden kouluttamisella ja sitouttamisella prosessiin. Uusi toimintamalli voidaan esitellä esimiehille joko alueellisessa tai valtakunnallisessa esimiespalaverissa. Jo tähän tilaisuuteen on hyvä valmistautua huolella ja varmistaa, että asianomaiset pääsevät perille muutoksen tavoitteista ja hyödyistä. Tilaisuudessa käydään läpi uudet menetelmät. Esimiesten ja päälliköiden tueksi voidaan kou-

lutusmateriaalin lisäksi laatia lyhyt, enintään A4 kokoinen, esittely aiheesta. Tällä vahvistetaan esimiesten ja päälliköiden valmiuksia viedä muutos työntekijöilleen. Jolloin heillä olisi käytettävissään ja henkilökunnalle näytettävänä tämä lyhyt esittelylehtinen. Esimiehillä ja päälliköillä on valmennus- ja seurantavastuu läpi prosessin siihen asti, että se on luonteva osa arjen toimintoja. Esimiesten ja päälliköiden arkirutiineihin tulee koulutuksen lisäksi varata aikaa muutoksen käsittelyyn, valmisteluun ja toimintamallin toteutumisen seuraamiseen.

Ennen ensimmäistä varsinaista henkilökunnan koulutustilaisuutta tulee aihetta käydä läpi henkilöstöpalaverissa. Näin henkilöstö saa aikaa sulatella asiaa ja käsitellä mahdollisia pelkotiloja. Esimiehen tehtävänä on haistella ilmapiiriä sekä kerätä mahdollisia ennakkokysymyksiä ja asenteita koulutuksen tueksi. Ensimmäisen koulutuksen antaa usein toimipisteen ulkopuolinen henkilö samasta organisaatiosta tai täysin ulkopuolinen taho, esimerkiksi tavarantoimittajan kouluttaja, jolloin esimiehen ennakkotyö ja -tieto ovat avuksi koulutuksessa. Ennen koulutusta käydyssä keskustelussa voidaan myös katkoa siipiä huhuilta ja oletamuksilta, jotka syntyvät kun tietoa ei vielä ole. Koulutusaikataulu on laadittava ajoissa, jotta toimipisteillä on aikaa suunnitella koulutus myös työvuorolistalle, jolloin mahdollisimman moni voi osallistua koulutukseen.

Koulutustilaisuus alkaa teoriapohjaisella luentomuotoisella tilaisuudella. Koulutuksessa on mukana normaaliarjen ulkopuolinen kouluttaja, esimerkiksi väline-toimittajan edustaja tai tuotannon tuki. Tilaisuudessa on annettava mahdollisuus myös avoimeen keskusteluun aiheesta eikä siinä tule esittää liian jyrkkiä tai voimakkaita mielipiteitä, vaikka koulutettavat näin tekisivätkin. On tärkeää antaa henkilöstölle mahdollisuus kysyä ja ilmaista mielipiteensä. Koulutuksen loppuosa käytetään käytännön harjoitteluun, mielellään autenttisessa työympäristössä ja siten, että jokainen saa tehdä ja kokeilla uutta siivousmenetelmää. Samalla laaditaan kohdekohtainen ohjeistus. Ekologisen keittiösiivouksen kohdalla tämä tarkoittaa, että arvioidaan päivittäin tarvittavien siivoustekstiilien määrä ja laaditaan kohdekohtainen pikaohje siivousvaunun täyttöön. Lisäksi vastuuteaan siivousvälineistön huolto sekä siivoustehtävät tasapuolisesti.

Jotta toimintamallin käyttöönotto olisi vakuuttava ja henkilöstö ymmärtäisi myös yrityksen panostavan siihen, on muutoksen seuranta ja valmennusta tehtävä myös muiden kuin oman lähiesimiehen toimesta. Noin kuukauden kuluttua koulutuksesta tulee järjestää esimerkiksi henkilöstöpalaverin tai iltapäiväkahvin yhteydessä ensimmäinen palautekeskustelu, jossa käydään läpi tuntemuksia ja kokemuksia uuden toimintamallin käyttämisestä. Tapaamisessa on myös hyvä tarkastaa kohdekohtaisen ohjeistuksen toimivuus sekä kerrata ne työvaiheet, jotka eivät toimi tai joissa on epäselvyyksiä. Palautekeskustelun pitää päällikkötason henkilö, jotta myös tuotannon työtä ohjaavalla esimiehellä on mahdollisuus osallistua vapaammin keskusteluun.

Toinen palautekeskustelu tulisi järjestää noin kuukausi ensimmäisen keskustelun jälkeen. Toisen palautekeskustelun pitää toimipisteen oma päällikkö. Keskustelussa arvioidaan nyt toimintaa kokonaisuutena sekä käytyä koulutusprosessia. Mikäli tässä katsotaan olevan vielä tarvetta lisäkoulutukselle, tehdään siitä suunnitelma yhdessä päälliköiden ja esimiesten kanssa. Prosessista on myös tärkeää kerätä palautetta (kuva 5), jotta tiedetään miten on onnistuttu. Palautteessa selvitetään työntekijän aiheeseen liittyvää tietotaitoa, näkemystä koulutuksen onnistumisesta sekä toiveita jatkotoimenpiteille. Uuden toimintamallin mukaisen toiminnan seuranta ei kuitenkaan saa unohtaa, jotta toimintamallista tulee osa normaalia arkea.

1. Mitä tarkoittaa ”ekologinen keittiösiivous”?
Siivousta ilman vettä
Keittiön puhdistamista työntekijöitä ja ympäristöä säästäen
Muu vastaus: _____
2. Miten ekologinen keittiösiivous mielestäsi toimii teidän työpaikallanne?
Kaikki ovat mukana toimintamallissa kokonaisuudessaan
Vain osa on mukana toimintamallissa kokonaisuudessaan
Suurin osa toimii vanhan toimintamallin mukaisesti
3. Kuinka kauan olette käyttäneet ekologisen keittiösiivouksen menetelmiä?
Alle kuukauden
Yhdestä kahteen kuukautta
Yli kaksi kuukautta
4. Oletko saanut riittävästi koulutusta ekologiseen keittiösiivoukseen?
Kyllä
Toivoisin saavani lisää, mihin: _____
En ole, enkä halua saada
5. Paljonko mielestäsi tarvitsisit koulutusta aiheesta?
Kerta teoriaopintoja sekä käytännön harjoituksia opastettuna
Pari kertaa teoriaa sekä käytännön harjoituksia opastettuna
Ei lainkaan teoriaa, käytännön harjoituksia opastettuna
Kuinka paljon käytännön harjoituksia? _____
6. Onko käytössämme riittävästi välineistöä
Kyllä
Ei ole, mitä puuttuu: _____
7. Onko välineitä helppo käyttää?
Kyllä
Ei, tarvitsisin lisää opastusta _____
8. Tuleeko puhdasta?
Kyllä
Ei, mikä ei puhdistu? _____

Kiitos vastauksistasi =)

Blue Service Partners Oy, Laulukuja 6, 00420 Helsinki, Y-tunnus: 1929721-1
puh. 020 792 9580, fax 020 792 9589, info@blueservice.fi, www.blueservice.fi

Kuva 5 Kyselylomake 2. koulutuskerta (Kaikkonen 2012)

3.6 Toimintamallin arviointi

Uusi toimintamalli esiteltiin johtoryhmälle viikolla 7 ja henkilökunnalle viikolla 10. Samalla vastaajille esiteltiin uusi toimintamalli sekä ekologiseen keittiösiivoukseen liittyvä kohdekohtainen pikaopas. Johtoryhmä sai materiaalin kirjallisena, mutta henkilökunnalle toimintamalli esiteltiin myös suullisesti.

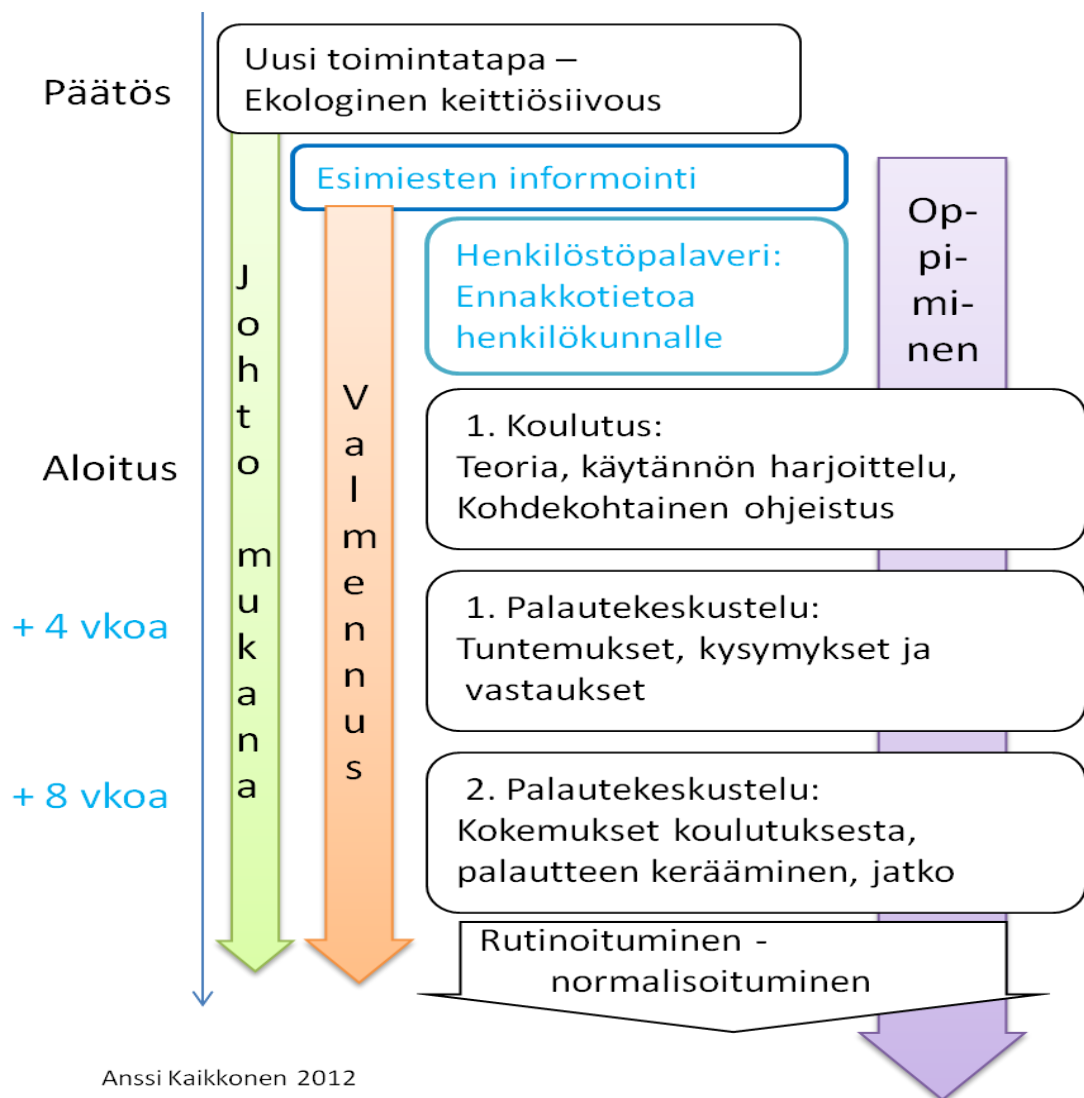
Johtoryhmässä haluttiin eriyttää päälliköiden koulutus omaksi aiemmaksi vaiheeseen, jossa päälliköt osallistuvat koulutukseen ja saavat tietoa toimintavasta johtoryhmässä päätöstä toimintamalliin siirtymisestä tehdessään. Tämä nopeuttaa myös toimintatavan käytäntöönottamista, sillä päälliköt ovat valmiiksi toimintaa sitoutettuja. Esimiesten osalta esitettiin toimintamalliksi ennakkoinformaation antamista heille. Koska esimiehet osallistuisivat lopulta samaan koulutukseen työntekijöiden kanssa, on ennen koulutusta annettava informaatio heille ehdottoman tärkeää. Lisäksi tietoa tulee myös jakaa työntekijöille avoimesti, joten ennakotiedon jakaminen esimiehille on hyvä järjestää jollain muulla kuin pelkällä sähköposti- tai tiedoteinformaatiolla. Ekologisen keittiösiivouksen pikaoppaaseen kaivattiin selkeyttä ja uudelleenjäsentelyä. Opas koettiin erittäin tärkeänä tukimateriaalina myös tuotannon henkilökunnan keskuudessa.

Toimintamalli herätti positiivista ja odottavaa tunnetta kyselyyn osallistuneiden toimipaikkojen henkilöstössä. Toimipaikat, joissa siivous ei toiminut toivotulla tavalla, odottivat, josko voisivat saada koulutuksen uuden toimintamallin mukaisesti. Kaikki vastaajat pitivät toimintamallissa olevia palautekeskusteluita tärkeinä. Mahdollisuutta asioiden kertaamiseen toivottiin pääasiassa yhdestä kahteen kertaan koulutuksen jälkeen. Tästä voidaan päätellä, että koulutuksen jälkeen käytävät kaksi palaute- ja kertaamistapaamista ovat riittäviä. Näiden tilaisuuksien tarkoitus on selvittää koulutuksen tarve ja tilanteen mukaan lisätä koulutusta ja yhteisiä harjoituksia. Saadun palautteen perusteella kuitenkin muutettiin palautekeskustelujen aikataulutusta siten, että ensimmäinen keskustelu käytäisiin noin kuukausi koulutuksen jälkeen ja tästä kuukauden kuluttua toinen palautekeskustelu. Henkilökunta arvioi kuvassa 5 esitellystä kyselylomakkeen selkeäksi ja ymmärrettäväksi.

Tässä vaiheessa siivousväline- ja pesuainetoimittaja Diverseyn kanssa lähdettiin toteuttamaan yhteistyötä ekologisen keittiösiivouksen osalta opinnäytetyössä hyväksi todetulla tavalla. Diverseylle ehdotettiin ensimmäisen, kuukausi koulutuksen jälkeen järjestettävän, palautekeskustelun vetovastuuta.

3.7 Toimintamallin lopullinen versio

Luvussa 3.6 esitellyn palautteen perusteella toimintamallia muokattiin. Kuvan 6 sininen väri kertoo, että kyseiseen toimintamallin muutosprosessin kohtaan on tehty muutoksia.



Kuva 6 Lopullinen toimintamalli (Kaikkonen 2012)

Päätöksen uuden toimintatavan käyttöönotosta tekee johtoryhmä tai ketjupäällikkö ja toimitusjohtaja. Päätösvaiheessa päälliköillä katsotaan jo olevan tarpeellinen tietämys toimintamallista. Lisäksi he voivat saada tarvittaessa erillistä lisäkoulutusta. Uuden toimintatavan kouluttaminen alkaa esimiesten informoinnilla ja sitouttamisella prosessiin. Uusi toimintatapa ja suunniteltu käyttöönotto esitellään esimiehille alueellisessa tai valtakunnallisessa esimiespalaverissa. On tärkeää varmistaa kouluttajan ammattitaito ja ymmärrys koulutettavasta aiheesta sekä sen vaikutuksista nykyiseen työhön.

Ekologisen keittiösiivouksen pikaohjetta päivitettiin selkeämmäksi vaihtamalla 3D mallin kuva valokuvaan siivousvaunusta (kuva 7).



Ekologinen keittiösiivous pikaohje _____ keittiöön

Jokainen vastaa oman työpisteensä puhdistamisesta, heti työvaiheen päätyttyä. Poista irtolika ja suuret täteet. Sen jälkeen pyyhi puhdistettava pinta esikostutettua mikrokuitupyyhettä tai moppia käyttäen puhtaaksi. Tarvittaessa kostuta tahroja.

Päivittäin valmistellaan kostutusohjetta noudattaen vaunun puhtaisiin sankoihin valmiiksi seuraavasti:

Mikrokuitupyyhkeitä

-Sinisiä _____ kpl
- Punaisia _____ kpl
Nihkeämoppeja _____ kpl
Hankausmoppeja _____ kpl
Compactpyyhkimiä _____ kpl

Likaisten tekstiilien huollon ja pesun hoitaa _____

Lattia pestään yhdistelmä-koneella _____ käyttämällä Taski Jontec Profi ainetta alkaen 2 ml/5 litrassa vettä. Annostusta voidaan muuttaa likaisuusasteen mukaisesti



Siivousvälineet puhdistetaan päivän päätteeksi

Kuva 7 Pikaohje ekologiseen keittiösiivoukseen (Kaikkonen 2012)

Ensimmäinen palautekeskustelu järjestetään noin kuukauden kuluttua koulutuksesta. Palautekeskustelun pitää päällikkötason henkilö tai ekologisen keittiösii-vouksen osalla myös Diverseyn edustaja. Toisen palautekeskustelun voi pitää toimipisteen oma esimies. Keskustelun jälkeen oppiminen, rutinoituminen ja toimintamallin tulo osaksi normaalia arkea jatkuu, eikä saa unohtaa, että yrityksen johdon ja kaikentasoisten esimiesten tulee olla toimintamallin tukena ja kehittäjänä jatkossakin.

4 POHDINTA

Toiminnallisen kehittämistyön raportoinnissa nousee esiin suurimmaksi ongelmaksi se, miten viestittää selkeästi ja mielenkiintoisesti juuri se keskeisin ja tärkein tieto. Tämän toimintamallin mukaan toimiessaan yritys osoittaa henkilökunnalle olevansa aidosti kiinnostunut myös tukemaan valitseman strategian mukaista toimintaa. Ekologisen keittiösiivouksen vaikutus yrityksen työnantaja-kuvaan tulee ottaa vakavasti huomioon ja palkita henkilöstöä näissä ympäristöä säästävien toimimien onnistuessa. Henkilöstön tiedottaminen ja mukaan ottaminen kaikissa muutostilanteissa korostui myös muutosjohtamiseen liittyvässä teoriassa. Teoriaan tutustuttaessa löytyi hyvin käytännön toimintatapojen muuttosta tukevaa teoriaa ja materiaalia, vaikka niissä muutosjohtamista käsittelevä teoria keskittyi enemmän organisaatio- kuin toimintatapamuutoksiin. Toimintamallin arvioinnin kyselylomakkeen muokkaaminen vielä selkeämmäksi henkilökunnalle olisi voinut parantaa saatavan tiedon laatua. Opinnäytetyössä saatiin henkilökunnalta selkeä vastaus siihen, että heidän toiveisiinsa oli vastattu.

Opinnäytetyössä onnistuttiin kehittämään toimintamallia, joka saadun palautteen perusteella motivoi henkilökuntaa. Opinnäytetyössä luodun toimintamallin kestävästä johtuen toimintamallia ei päästy kokeilemaan käytännössä osana tätä työtä. Uuden toimintamallin käyttöönottoa voi soveltaa myös muihinkin toimintatapamuutoksiin kuin ekologiseen keittiösiivoukseen. Työ alkoi edetä suhteellisen nopeasti, joten ajan varaaminen hektisessä työelämässä oli haasteellista ja aiheutti joitain viivästyksiä prosessin etenemisessä. Henkilöstön huomioiminen näkyy aktiivisena työnantajalähtöisenä vuorovaikutuksena muutostilanteissa. Henkilöstölle on tarjottava kokemuksia kuulluksi ja huomioiduksi tulemisesta kontrolloivan käytöksen sijaan.

Nykypäivän yrityksissä prosessien kehitystyötä tehdään usein muiden tehtävien ohella. Näin oli myös tämän opinnäytetyön kanssa. Jotta opinnäytetyö olisi ollut tutkimuksellisempi, olisi pitänyt kartoittaa koko yrityksen henkilöstö siltä osin, kun he ovat saaneet koulutusta ekologiseen siivousmenetelmään keittiössä.

Opinnäytetyöhön kuitenkin valittiin kohderyhmä yhdessä Bluen ketjupäällikön kanssa. Näin ollen otannan katsotaan olevan riittävä tähän työhön.

Esimiesten ja päälliköiden vastuu ja osuus onnistuneen muutosprosessin läpiviennissä ei poissulje ylimmän johdon vastuuta. Johdon tulee osoittaa tukensa valitsemilleen arvoille ja niille menetelmille joita halutaan yrityksessä käytettävän. Johtoryhmän palautteet olivat enemmän prosessiin sitoutuneita kuin työtä aliarvioivia tai kyseenalaistavia. Esimerkkinä tästä mainittakoon yhteistyökumppanille lähetetty ehdotelma uudesta toimintatavasta yhteistyöstä heidän kanssaan, jo ennen opinnäytetyön lopullista valmistumista. Turun alueella ekologisen keittiösiivouksen kouluttaminen lähti käyntiin tämän opinnäytetyöprosessin aikana mallissa kuvatulla tavalla eli ennakkotiedon antamisella ja yhdessä tekemällä. Tässä työssä laaditun toimintamallin mukainen koulutus on aloitettu myös Tampereen ja Hollolan seuduilla.

Opinnäytetyössä ei keskitytty toimintamallin taloudellisiin kustannuksiin. Ekologisen siivoustavan taloudelliset hyödyt olivat jo aiemmin yrityksen tiedossa. Muutosprosessissa kustannuksia aiheuttavat lähinnä koulutuksen järjestäminen sekä mahdollinen tilapäistyövoima, jota joudutaan käyttämään, jotta koulutukseen pääsee koko henkilökunta. Henkilökunnan koulutukseen ja ammattitaidon kehittämiseen panostaminen auttaa henkilöstön motivoinnin onnistumisessa ja uuteen toimintamalliin sitouttamisessa. Uusi toimintamalli tuo myös yritykselle arvoa ekologisesta näkökulmasta sekä panostuksena henkilöstön koulutukseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Samalla yritys osoittaa toimivansa vastuullisesti sekä henkilöstö- että ympäristönäkökulmia ajatellen. Ekologisen toimintamallin käyttäminen tuo yritykselle säästöä sairaspoissaolojen sekä puhdistusainekulujen pienentyessä. Muutosprosessin huolellinen suunnittelu ja johtaminen tuovat myös varmemmin haluttuja tuloksia, joten muutosprosesseihin tulee panostaa alusta alkaen. Muutosprosesseihin lähdetessä on muutokseen olemassa jo perusteet ja tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa. Näin ollen muutoksen läpiviennin on kannattavaa satsata myös taloudellisesti, jotta yritys saa siitä haluamansa hyödyn.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Anttila, P.2. painos. 2009. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina, Akatiimi Oy.
- Apilo, T.; Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.
- Blue Service Partners Oy 2011. Hoivakonsepti, Konseptikäsikirja.
- Blue Service Partners Oy 2012. Koulukonsepti, Konseptikäsikirja.
- Hanski, K: & Korhonen, L. 2009. Siivousmenetelmien kehittäminen ammattikeittiössä. Opinnäytetyö. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Heiskanen, M. & Lehtikainen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi Helsinki: Talentum.
- Järvinen J. 2010. Jatkuva ja järjestelmällinen jutteleminen pitää johtajan jyvällä. Suomalainen johtaja – huoju, heilu, ole terästä. Tampere: Traff Finland Oy.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva, WSOYpro.
- Koski K. 2010. Johtaja saa pieniin sanoihin paljon merkitystä ja suuriin sanoihin vahvan suunnan. Suomalainen johtaja – huoju, heilu, ole terästä. Tampere: Traff Finland Oy.
- Laanti, R. 2010. Loppuraportti - Blue Service Partners – Mikrokuidut keittiössä. Diversey.
- Laanti, R. 2011, Ammattikeittiöiden puhtaanapito- mikrokuitusiivous keittiöissä. Luento 20.5.2011. Diversey
- Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2004. 2. Painos. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.
- Lipsanen, J. & Laakso, H. 2009. Operaatio täyskäännös, The art of turnaround. Helsinki: WSOYpro.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K.; Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki, WSOYpro.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Puirava-Pakila, M. 2010. Muutos ei ole koskaan yksi suunta, vaan todellisuus on aina moniulotteisempi. Suomalainen johtaja – huoju, heilu, ole terästä. Tampere: Traff Finland Oy.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.
- SFS 5967. Puhtausalan sanasto
- Valkosalo, T. (toim.) 2010. 21. korjattu painos. Siivoustyön käsikirja. Suomen Siivousteknisen liiton julkaisuja 1:7. WS Bookwell Oy.
- Torkki, J. 2006. Puhevalta. Kuinka kuulijat vakuutetaan. Helsinki: Otava.

Torkki, J. 25.1.2012 Haastattelu