

Toimintatavan muutos Oriveden kaupungin ateriapalveluissa

Sanna Karppinen

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2021

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma, ylempi AMK

Tekijä(t) Karppinen, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2021
	Sivumäärä 86	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Toimintatavan muutos Oriveden kaupungin ateriapalveluissa		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma, Ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Minna Tunkkari-Eskelinen		
Toimeksiantaja(t) Oriveden kaupunki, ateriapalvelut		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Julkiset ruokapalvelut ovat osa lähes jokaisen ihmisen arkea. Ruokapalveluiden on koko ajan kehityttävä vastatakseen tulevaisuuden haasteisiin sekä asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.</p> <p>Työn tavoitteena oli tutkia, olisiko Oriveden kaupungin ateriapalveluissa mahdollista toteuttaa toimintatavan muutos siten, että ruokien kuljettamisesta kuumana valmistuskeittiöstä jakelukeittiöihin luovuttaisiin ja keittiöt muutettaisiin palvelukeittiöiksi. Tavoitteena oli myös selvittää muutoksen kustannusvaikutukset sekä muutoksen johtamisen näkökulmasta tutkia, mitä asioita tulisi ottaa huomioon muutosta suunniteltaessa ja toteuttaessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena ja tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia. Tutkimukseen haastateltiin Kangasalan kunnan ateria- ja siivouspalveluiden työntekijää sekä Oriveden kaupungin ateriapalveluiden työntekijöitä sekä esimiehiä.</p> <p>Haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella havaittiin, että toimintatavan muutos on periaatteessa mahdollista toteuttaa kaikissa ateriapalveluiden toimintayksiköissä, mutta käytännössä muutos vaatisi toteutuakseen osassa toimipaikkoja tilojen rakenteellisia muutoksia, joita ei ole mahdollista toteuttaa. Kustannusten osalta todettiin, että muutos vaatii investointeja, kuljetuskustannuksissa ja henkilöstökustannuksissa tulee säästää, mutta raaka-ainekustannukset nousevat, joka nostaa aterian hintaa. Muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa huomioon otettavaksi asioiksi tutkimuksen perusteella nousivat: vuorovaihtus, henkilöstön hyvinvointi muutoksessa, viestintä sekä osaamisen synnyttäminen. Tutkimuksen tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää toimintatavan muutoksen suunnittelussa sekä toteutuksessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Ateriapalvelut, muutos, muutoksenjohtaminen, muutoksen kustannusvaikutukset		
<p>Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)</p> <p>Liite 4 on salassa pidettävä, ja se on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n kohta 17: yrityksen liike-tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on kymmenen (10) vuotta. Salassapito päättyy 1.4.2031.</p>		

Author(s) Karppinen, Sanna	Type of publication Master's thesis	Date March 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 86	Permission for web publication: x
Title of publication Title Way of working change in the city of Orivesi food services		
Degree programme Master`s Degree Programme in Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Assigned by The city of Orivesi, food services		
Abstract <p>Public foodservices are a part of almost everyone's daily life. Foodservices have to develop all the time in order to meet future challenges and response to the changing needs of customers.</p> <p>The purpose of this work was to study if it would be possible to implement the change in the city of Orivesi food services. The change would mean to give up food hot deliveries from the manufacture kitchen to the distribution kitchen and all the kitchens would change to work as a service kitchens. The goal was also to investigate change cost impacts and study change management leadership related to the aspects to taken in account as a part of the change planning and implementation.</p> <p>This study was carried out as a qualitative development research and used research methods were thematic interviews and observation. People who were interviewed to this research were employees and managers in the city of Kangasala and Orivesi.</p> <p>As the result of interviews and observations was seen that the change in foodservices could in principle been established in all units, but in practice the change would mean constructional changes in most of the units. These changes could not be put into practice and therefore the change could not be implemented. Relating to the costs it was discovered that the change requires investments. Delivery costs and personnel costs are lower, but the raw material costs would rise leading to the higher meal price. Based on the study the main topics to be consider in change planning and implementation are interaction, personnel welfare in change, communication and increasing the relevant know-how. The results of this study can be utilized for way of working change planning and implementation in the future.</p>		
Keywords/tags (subjects) Foodservice, change, change management, cost impacts of the change		
Miscellaneous (Confidential information) Appendix 4 has been withheld from public domain for it is to be held secret based on The Act on the Openness of Government Activities(621/1999) 24 § part 17: on the secrecy of document containing information on any business or professional secret of municipality. Confidentiality time is ten (10) years. Confidentiality ends 5.4.2026.		

Sisältö

1	Johdanto.....	3
1.1	Tutkimuksen aihe	5
1.2	Tutkimuksen tavoite, rajaus sekä keskeiset käsitteet.....	6
2	Ruokatuotanto ja talous	7
2.1	Kunta palveluiden tuottajana	10
2.2	Talouden suunnittelu ja johtaminen	11
3	Muutoksen toteuttaminen työyhteisössä	16
3.1	Muutostyypit	17
3.2	Erilaiset muutosmallit.....	18
3.3	Muutoksen johtaminen.....	24
3.4	Muutoksen johtamisen vaiheet	26
4	Tutkimusasetelma	33
4.1	Tutkimuksen tausta	34
4.2	Tutkimusongelman esittely	36
4.3	Aiheesta tehdyt aiemmat tutkimukset.....	37
4.4	Tutkimusmenetelmät	40
4.5	Aineiston keruumenetelmät	42
4.6	Tutkimustulosten analysointi	48
5	Tulokset.....	51
5.1	Muutosjohtamisen näkökulmasta huomioon otettavia asioita.....	53
5.2	Muutoksen kustannusvaikutukset	56
6	Pohdinta.....	58
6.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	58
6.2	Keskeisten tulosten tarkastelu	60
6.3	Johtopäätökset	63

Lähteet	66
----------------------	-----------

Liitteet	73
-----------------------	-----------

Liite 1. Saatekirje	73
---------------------------	----

Liite 2. Haastatteluteemat	74
----------------------------------	----

Liite 3. Muutosjohtajan muistilista	76
---	----

Liite 4. Laskelma: Muutoksen kustannusvaikutukset (salassa pidettävä)	77
---	----

Liite 5. Uudet ja vanhat prosessikuvaukset.....	78
---	----

Kuviot

Kuvio 1. Ruokatuotantoprosessit.....	10
--------------------------------------	----

Kuvio 2. Kahdeksanvaiheinen muutosprosessi.....	18
---	----

Kuvio 3. Muutoksen talo.....	20
------------------------------	----

Kuvio 4. Organisaation laajuisen muutoksen vaiheet	22
--	----

Kuvio 5. Muutoksen johtamisen vaiheet	26
---	----

Kuvio 6. Ateriapalveluiden palveluverkoston nykytilan kuvaus	34
--	----

Kuvio 7. Ateriapalveluiden palveluverkoston kuvaus muutoksen jälkeen	35
--	----

Kuvio 8. Teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	49
--	----

Kuvio 9. Muutoksen johtamisessa tutkimuksen perusteella huomioitavia asioita	56
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Muutostyypit	17
--------------------------------	----

Taulukko 2. Havainnoinnin tulokset	44
--	----

Taulukko 3. Luokittelun eteneminen.....	50
---	----

1 Johdanto

Julkiset ateriapalvelut ovat osa lähes jokaisen Suomalaisen arkipäivää jossain vaiheessa elämää. Julkisia ateriapalveluita tuotetaan tukipalveluina esimerkiksi päiväkotien koulujen, sairaaloiden sekä erilaisten hoitolaitosten asiakkaille ja henkilökunnalle. Taloudellisesti julkiset ateriapalvelut toimivat alati kustannuspaineiden alla ja niiden toiminnan taloudellisuutta ja tehokkuutta seurataan säännöllisesti. Haapasen ja Jalavan (2014, 5,37) tutkimuksen mukaan tulevaisuuden suurimpina haasteina kuntien ruokapalveluiden tuottamisessa nähdään taloudellisten resurssien niukkuus sekä kustannusten nousu. Asiakastarpeiden muutos aiheuttaa myös kunnissa tarvetta uudistaa sekä ruokapalvelua, että tuotteita, jotta muuttuvaan kysyntään pystytään vastamaan. Virtasen ja Wennbergin (2005, 56) mukaan kaiken julkisen toiminnan on perustuttava tarpeeseen ja toiminnan tulee tuottaa lisäarvoa sekä vastinetta veronmaksajien maksamille veroille. Tällöin tarpeiden muuttuessa on julkisten palveluiden muututtava ja vastattava syntyneeseen uuteen palveluntarpeeseen.

Paavolan (2017, 48) mukaan ateriapalveluiden tulevaisuuden kehityskohteina ovat muun muassa asiakaslähtöisyys, keittiötoimintojen keskittäminen sekä henkilöstön kouluttamiseen ja esimiestyön uudelleenjärjestelyyn panostaminen. Tulevaisuuden haasteina julkisissa ateriapalveluissa ovat tuotantoprosessien kehittäminen, työvoiman saatavuus sekä henkilöstön eläköityminen, johtaminen sekä asiakkuudet ja asiakaslähtöinen palvelu. Kuntatalouden haastavuus sekä sosiaali- ja terveysalan uudistus tuovat omat epävarmuustekijät ateriapalveluiden toteuttamiseen sekä kehittämiseen.

Ruokapalveluiden kehittämisessä tulevaisuuden ennakointi on tärkeää, jotta pystytään varautumaan erilaisiin yllättäviin tapahtumiin (Tuomainen 2019, 7). Korona kriisin aiheuttamat poikkeusolot myös osoittivat, että erilaiset pandemiat koskevat myös Suomea ja luovat omat haasteensa päivittäiseen työhön ja pakottavat ennakoimaan mahdollisia kriisitilanteita. Kriisi osoitti myös sen, että ateriapalveluiden on varauduttava tuotannon sopeuttamiseen ja toiminnanmuuttamiseen poikkeusoloissa. Tästä esimerkkinä on omassa organisaatiossani toteutettu ruokakassien jako etäopetuksessa olleille oppilaille sekä toiminnan sopeuttaminen asiakasmäärän pienentyessä,

jolloin henkilöstöä siirrettiin väliaikaisesti muihin tehtäviin organisaation sisällä. Myös Mertanen (2021, 10) mainitsee ruokapalveluiden kehittämisen ja muutoksen olevan jatkuva prosessi ja Koronakriisin näyttäneen sen, miten tärkeitä julkiset ateriapalvelut ovat, sillä ne ovat osa monen perheen arkea ja niiden tärkeys huomataan vasta, kun palvelu puuttuu. Sydänmaalakan (2017, 13) mukaan tekniikan kehittyminen on myös luonut paineen ja tarpeen liiketoiminnan jatkuvalle uudistumiselle ja kehittymiselle. Tiedon prosessoiminen ja teknologian kehittyminen kiihtyvällä tahdilla haastaa organisaatiot kehittämään liiketoimintaansa.

Nykypäivänä suuntaus on yhä pidemmälle esivalmistettuihin tuotteisiin ja ateriateollisuuden tuottamiin täysin valmiisiin aterioihin. Myös cook and chill (ruoka jäähdytetään heti valmistuksen jälkeen) tuotantotapa on jo vuosia ollut nousussa. Dammert (N.d, 28) on artikkelissaan todennut, että ruoan kuumana kuljettamisen suurimmat ongelmat ovat sen suuri työvoiman tarve ja aikasidonnaisuus, sillä ruoanvalmistus ja lähetys sitoo paljon työntekijöitä, lisäksi kuumasäilytys vaikuttaa ruoan laatuun negatiivisesti. Hoy Englundin, Larssenin ja Mikkelsenin (2007) Norjan terveydenhuollon ateriapalveluihin kohdistuneen tutkimuksen mukaan ruoan valmistus- ja tarjoiluprosessit ovat muuttuneet merkittävästi vuosien 1995-2003 aikana: annostarjoilusta ja valmistuskeittiöistä on siirrytty buffet-ruokailuun tai näiden yhdistelmään ja cook and hold (kuumavalmistus) valmistusmenetelmästä on siirrytty enenevässä määrin cook and chill vaihtoehtoon. Kuumavalmistuksen osuus oli laskenut kahdella seurantalajaksolla 52 prosentista 26 prosenttiin, kun taas jäähdytettynä kuljetetun ruoan osuus oli noussut 12 prosentista 29 prosenttiin. Myös työntekijöiden ammattitaito on seurannut tätä kehityssuuntaa- kokkien ja keittiöapulaisten määrä on lisääntynyt, kun taas henkilökunnan, jolla ei ole ruokapalvelualan koulutusta määrä on vähentynyt.

Haapasen ja Jalavan (2014, 37) tekemän ruokapalvelukartoituksen mukaan keskuskeittiöiden määrä kunnissa on lisääntynyt merkittävästi vuoden 2011 mittauksesta, joka indikoi varautumista kustannusten nousuun sekä takaamaan ammattitaitoisen työvoiman riittävyys.

1.1 Tutkimuksen aihe

Aihe työlle syntyi, kun Oriveden kaupungin ateriapalveluissa haluttiin selvittää, onko samankaltainen toimintatavan muutos, kuin mitä naapurikunnassa Kangasalla on tehty, mahdollinen myös Orivedellä ja miten muutoksen toteuttaminen vaikuttaa ateriapalveluiden toimintakustannuksiin. Kangasalla toimintatavan muutoksella saatiin aikaan mittavat säästöt, joista suurin oli seitsemän miljoonan euron keskuskeittiöinvestointi, jota ei tarvittu, kun uusi toimintatapa otettiin käyttöön. (Heikkilä 2020, 32). Toimintatavan muutos on niin työnantajan, kuin työntekijöidenkin näkökulmasta merkittävä toimenpide, joten mahdollisimman sujuvan muutosprosessin mahdollistamiseksi haluttiin selvittää, mitä toimintatavan muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi ottaa huomioon muutosjohtamisen näkökulmasta.

Oriveden ateriapalveluiden toimintaa muutettiin kymmenisen vuotta sitten nykyiseen keskitettyyn malliin, jolloin valmistuskeittiöiden määrä väheni radikaalisti. Tällä hetkellä Oriveden kaupungin ateriapalveluissa työskentelee 23 henkilöä, mukaan luettuna palveluesimies sekä palvelupäällikkö. Valmistuskeittiöitä on kolme, palvelukeittiöitä 13 ja jakelukeittiöitä neljä kappaletta. Päivittäin valmistetaan noin 1700 ateriala. (Skogberg, 2020.) Lähtökohdat muutoksen toteuttamiselle ovat samansuuntaiset kuin Kangasalla, asiakassegmentit ja tarjottavat palvelut ovat samankaltaisia, mutta henkilökuntaa ja valmistettavia aterioita on huomattavasti vähemmän.

Nyt suunnitellussa toimintatavan muutoksessa valmistuskeittiöt muuttuvat palvelu/dieettikeittiöiksi. Nykyiset palvelukeittiöt pysyisivät nimikkeeltään samanlaisina, mutta henkilökunnan toimenkuvaan kuuluisi jatkossa myös ruoan lämmitystä ja lisäkeiden valmistusta. Nykyisellään nämä palvelukeittiöt toimivat kuin jakelukeittiöt, mutta Oriveden mallissa keittiötä nimitetään palvelukeittiöksi, sillä siellä työskentelee ateriapalvelun työntekijä. Keittiöt, joissa ateriapalvelutehtävissä toimii ulkopuolisen toimijan työntekijä, nimitetään jakelukeittiöiksi. Syksyllä 2021 palvelukeittiöiden määrä vähenee jo kahdella, kun Holman vuoropäiväkodin ja Aseman päiväkodin toiminta loppuu. (Orivedelle uusi hirsinen päiväkotitoimijaksi liikuntaa ja luontokasvatusta painottava Pilke päiväkodit Oy 2019.)

Suunnitellulla muutoksella tähdätään ruoan laadun parantamiseen, kun ruoan kuljetamisesta lämpimänä luovutaan sekä toiminnan tehostamiseen. Nykyisessä toimintamallissa kuljetettavan ruoan pakkaaminen, oheistuotteiden sekä ruoan lähetys sitoo runsaasti resursseja. Ruoan laatu paranee, kun ruoka kuumennetaan paikan päällä juuri ennen sen tarjoilua. Samalla voidaan myös vähentää syntyvää hävikkiä, kun asiakasmäärän muutoksiin pystytään reagoimaan reaaliajassa ja kun henkilökunta tuntee asiakassegmenttinsä, niin he pystyvät ennakoimaan kokemuksen perusteella ruoan menekin melko tarkasti.

Alalla on jo nyt nähtävissä työvoimapula, jonka vuoksi osaavia työntekijöitä on melko vaikea saada. Kuntaliiton 2011 kunnille teettämässä tutkimuksessa yli puolet vastaajista, eli 55% näki koulutetun työvoimin saannin merkittävämmäksi haasteeksi lähivuosina (Kuntaliitto 2011, 26). Myös Haapasen ja Jalavan (2014, 63-64) mukaan joukkoruokailun kehittymisen tulevaisuuden haasteena on työvoimapulan aiheuttama ammattitaitoisen henkilökunnan puute. Lisäksi niin ammatin arvostusta, kuin joukkoruokailua toteuttavien keittiöiden houkuttelevuutta tulisi heidän mukaansa parantaa, jotta ei ajauduttaisi työvoimapulan edessä tilanteeseen, jossa pitkälle jalostetut ruoat, automaattit ja pikaruokat ovat joukkoruokailun arkipäivää.

Suunnitellun toimintatavan muutoksen myötä kokkien tarve vähenee, sillä aterioiden kuumennus ja aterian lisäkkeiden valmistus ei vaadi niin laajaa tietotaitoa, kuin ruoan valmistaminen alusta alkaen. Suunnitellun toimintatavan muutoksen jälkeen kokkeja työskentelee vain palvelu-/dieettikeittiöillä. Kuitenkin perustatason osaamista niin ruoanvalmistuksen, kuin siivoustyön suhteen vaaditaan myös palvelukeittiöissä työskenteleviltä työntekijöiltä.

1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaus sekä keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä suunnitteilla oleva toimintatavan muutos käytännössä tarkoittaa ja onko kyseinen muutos mahdollista toteuttaa kaikissa ateriapalvelun toimintayksiköissä. Opinnäytetyön tuloksia on tarkoitus käyttää pohjana muutoksen suunnittelussa ja muutoksen esittelyssä organisaation joh-

dolle ja tekniselle lautakunnalle. Tuotantoprosessien muutoksen jälkeisiä uusia prosessikuvauksia voidaan hyödyntää muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa. Muutoksen suunnittelun ja toteutuksen apuna voidaan käyttää myös tutkimuksesta saatua tietoa siitä, mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotka tulee muutosjohtamisen kannalta ottaa huomioon muutosta toteuttaessa. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet liittyvät ateriapalveluun, sen toimintaprosesseihin sekä erilaisiin keittiötyyppeihin. Tässä työssä muutosjohtamisen näkökulmasta keskeisiä aihealueita ovat muutosvaiheet sekä muutoksen johtaminen. Talouden suunnittelun ja talouden johtamisen näkökulmasta keskeiset käsitteet ovat investoinnit, tuotannontekijät sekä suoritelaskenta.

2 Ruokatuotanto ja talous

Ateriapalvelut

Ateriapalvelut ovat ammattikeittiöiden tuottamaa, kodin ulkopuolella tarjottavaa palvelua, joka sisältää tarjottavan ruoan lisäksi ruoan tarjoamiseen sisältyvän asiakaspalvelun. Ruoan tarjoilu asiakkaalle tapahtuu joko välittömästi ruoan valmistuksen yhteydessä, ruoka kuljetetaan jakelukeittiöihin jaettavaksi tai asiakkaalle kotiin. Ateriapalveluiden toimintaan voi kuulua myös tilaus- ja edustustarjoilua. Asiakkaalle ateriapalveluiden näkyvin osa on ateria ja sen tarjoaminen, mutta itse palveluprosessi sisältää monta asiakkaalle näkymätöntä prosessia, kuten esimerkiksi suunnittelu-, valmistus ja tuotekehitysprosessit. Palvelun tavoitteena on asiakkaan ravitsemisen lisäksi edistää ja ylläpitää terveyttä, tuottaa elämyksiä, kehittää ja uudistaa asiakkaiden ruokatottumuksia sekä ylläpitää ruokakulttuuriamme. (Lampi, Laurila, Pekkala 2009, 9, 11.) Edwardsin (2009, 2) mukaan ateriapalveluala on terminä vaikea määrittää, sillä kyse on monipuolisesta alasta, joka sisältää moninaisia asioita, joista osa on alalle luontaisia. Ala on myös kansainvälinen, joten alan kehityksessä mukana pysyminen on tärkeää, vaikkakin toisella mantereella tapahtuvat muutokset eivät suoranaisesti meitä koskettaisikaan. Myös Mertanen (2021, 10-11) tuo myös esille termistön sekavan ja kirjavan käytön, jota myös vanhat termit, kuten ammattikeittiö ja suurtalouskeittiö sekoittavat entisestään. Nykyisillään käytössä ovat palvelukeittiö, valmistuskeittiö ja jakelukeittiö-termit. Lisäksi kansainvälisesti käytetyt termit tulkitaan eri lailla eri maissa, esimerkiksi Suomessa käytetty ruokapalvelua tarkoittava

termi food service tai foodservice on Brittien tulkinnan mukaan terminä catering, joka taas suomalaisittain tulkitaan pitopalveluksi tai tilaustarjoiluksi. Mertasen (2021, 12) mukaan tulisi käyttää ruokapalvelut-termiä kattokäsitteenä kaikille ammattimaisesti ruokaa valmistaville ja tarjoaville yrityksille ja organisaatioille. Nämä tarjoavat palveluja hyvin laajalla skaalalla pienistä kahviloista suuria asiakasmääriä palveleviin julkisiin ateriapalveluihin.

Ateria- ja ruokapalveluiden lisäksi käytetään yleisesti myös termiä joukkoruokailu. Tälläkin tarkoitetaan julkisen- tai yksityisen toimijan toteuttamaa ruokailua, josta hyvänä esimerkkinä toimivat esimerkiksi työpaikka- ja kouluruokailu. (Haring, Hassel, Innanen, Koivisto, Laitinen, Manninen, Nurttila, Paahtama, Pollari, Prättälä, Raulio 2010, 14.) Mertanen (2021, 12) taas kehottaa käyttämään joukkoruokailu termiä rajatusti tarkoittamaan armeijassa tai poikkeusoloissa tapahtuvaa ruokailua. Holopaisen (2017, 8) mukaan joukkoruokailusta voidaan käyttää myös ateriapalvelu käsitettä, jolloin asiakaspalvelun merkitys palvelun tuottamisessa korostuu ja näin ollen puhutaankin yleisesti julkisista ateriapalveluista. Ateriapalveluiden asiakkaina ovat esimerkiksi päiväkodit, koulut, työpaikat, varuskunnat ja sairaalat. Julkisia ateriapalveluiden toiminnan tavoitteena on edistää ja ylläpitää terveyttä sekä hyvinvointia. Mertanen (Mts.13) mainitsee ateriapalveluiden tarkoittavan yleisesti kotiin toimitettavia aterioita, mutta toteaa, että jotkut kaupungit käyttävät sitä myös ruokapalvelu-organisaation nimenä.

Julkiset ateriapalvelut toimivat verovaroin ja niiden toiminta tähtää kannattavuuteen, mutta toiminnalla ei tavoitella voittoa. Ateriapalveluiden toimintaa säätelevät omalta osaltaan kunnallinen päätöksenteko sekä kuntatalous. (Lampi ja muut, 2009, 9.) Julkiset ateriapalvelut ja niiden tuottaminen perustuvat myös lainsäädäntöön (Holopainen 2017,8.) Toiminnassa tulee ottaa huomioon myös kansalliset ravitsemissuositukset (Kuula & Pesonen 1996, 208).

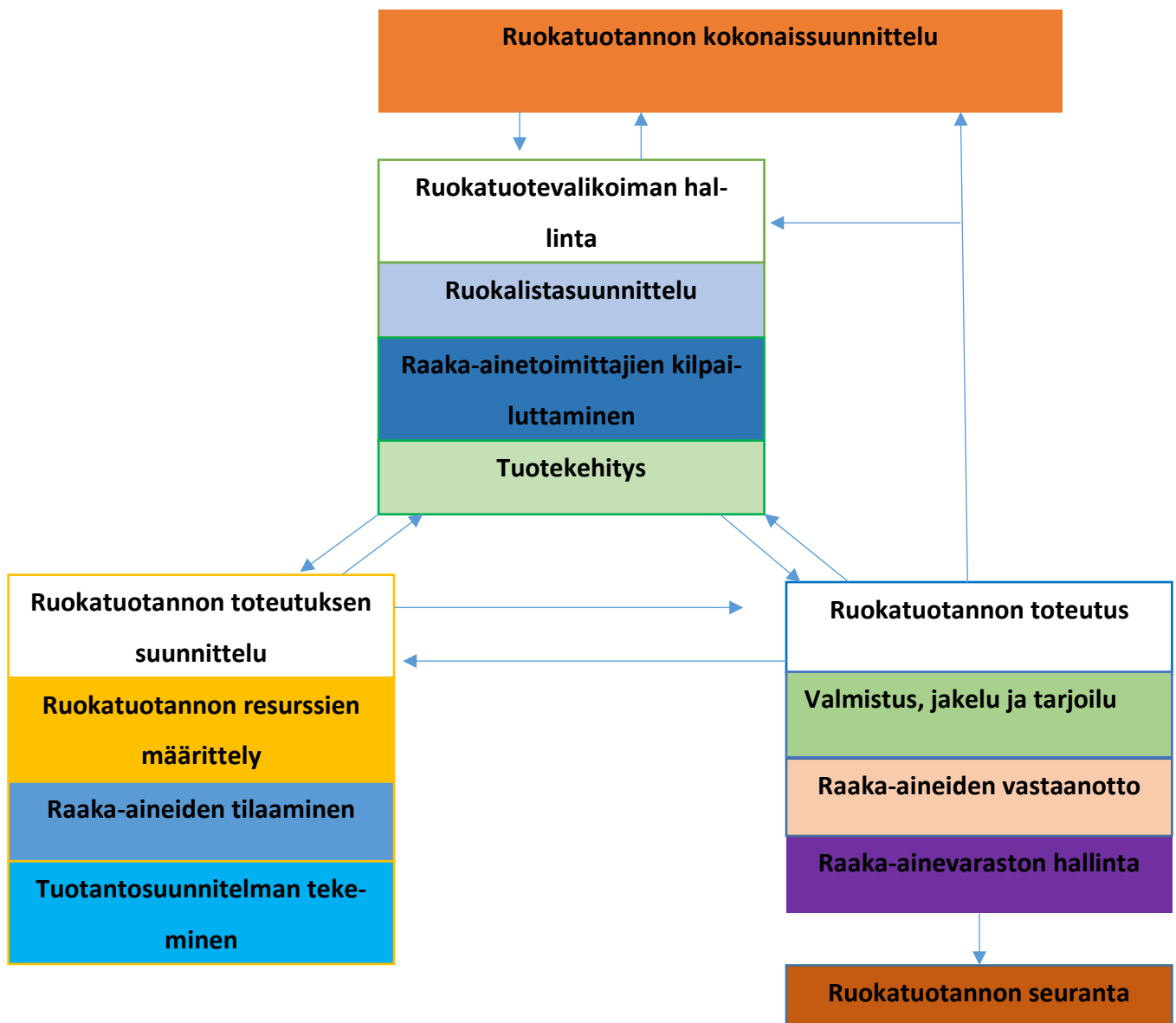
Keittiötyypit

Keittiöitä, jotka tuottavat ateriapalveluita kutsutaan yleisesti ammattikeittiöiksi. Tämän lisäksi käytetään myös suurtalous- ja suurkeittiö termejä. Ammattikeittiöt voidaan jakaa niiden toiminnan mukaan jakelu-, keskus-, palvelu ja valmistuskeittiöiksi.

Jakelukeittiössä ei ole ruoanvalmistusta, vaan keittiön toiminta keskittyy valmiin, lämpimänä toimitetun ruoan tarjoiluun. **Keskuskeittiö** valmistaa ruokaa toimitettavaksi jakelu- palvelu ja viimeistelykeittiöihin kuumana, jäähdytettynä, kylmänä tai pakastettuna. Keskuskeittiöiden valmistamat annosmäärät ovat suuria ja niiden annosmäärät ovat viime vuosina jatkaneet kasvua, vaikkakin keittiöiden määrä on ollut lasusuunnassa. **Palvelu- ja viimeistelykeittiössä** valmistetaan salaatit ja muut aterian lisäkkeet sekä kuumennetaan ja tarjoillaan jäähdytetty tai pakastettu valmis ruoka. **Valmistuskeittiössä** ruoka valmistetaan alusta alkaen itse joko valmiiksi esikäsitellyistä raaka-aineista tai ne käsitellään itse. Ruoan tarjoilu ja ateriointi tapahtuu keittiön yhteydessä olevassa ruokasalissa tai valmis ruoka voidaan jäähdyttää ja varastoida myöhempää käyttöä varten. Määrällisesti valmistuskeittiöitä on keittiötyypeistä eniten ja niissä myös valmistetaan eniten ruoka-annoksia. Ravintoloiden keittiöt kuuluvat myös tähän keittiötyyppiin. (Lampi yms. 2009, 14.)

Ruokatuotantoprosessit

Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessi on palveluprosessi, johon olennaisena osana liittyy asiakkaalle tarjottavan fyysisen tuotteen, eli valmiin aterian lisäksi asiakaspalvelu. Nämä muodostavat yhdessä prosessin näkyvimmän osan. Näiden lisäksi ruokatuotantoprosessiin kuuluu monia asiakkaalle näkymättömiä osia, kuten erilaiset ruokatuotannon suunnitteluun, ruoanvalmistukseen sekä ruokatuotannon kehittämiseen liittyvät prosessit. Ruokatuotanto voidaan Taskisen mukaan jakaa viiteen pääprosessiin, jotka sisältävät yhden tai useamman osaprosessin (ks. kuvio 1). Pääprosessit ovat: ruokatuotannon kokonaissuunnittelu, ruokatuotevalikoiman hallinta, ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu, ruokatuotannon toteutus sekä ruokatuotannon toteutuksen seuranta. (Taskinen 2007, 19.) Lammen ja muiden (2009,17) mukaan ruokapalveluprosessiin kuuluvat ruokatuotantoprosessit sekä asiakaspalveluprosessit. Näihin liittyvät olennaisena osana tukiprosessit, kuten henkilöstöhallinta-, taloushallinta ja kiinteistöhallintaprosessit.



Kuvio 1. Ruokatuotantoprosessit (Taskinen 2007, 20, muokattu.)

2.1 Kunta palveluiden tuottajana

Kunnilla on lakisääteisesti vastuu järjestää asukkailleen tiettyjä palveluita. Tehtävät liittyvät esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluihin sekä koulutus- ja päiväkotipalveluihin. Näiden lisäksi kunnat voivat hoitaa itse muita itsehallinnollisia tehtäviä, kuten esimerkiksi talouteen, työllisyyteen ja asumiseen liittyviä palveluita. (Valtiovarainministeriö N.d). ”Kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa tehtävät ja järjestää sille laissa erikseen säädetty tehtävät. Laissa säädetään myös siitä, kun tehtä-

viä on järjestettävä yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa (lakisääteinen yhteistoiminta)” (Kuntalaki 410/2015, 7§). ”Kunta voi järjestää sille laissa säädetty tehtävät itse tai sopia järjestämisvastuun siirtämisestä toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle. ”Lakisääteisessä yhteistoiminnassa järjestämisvastuu on kunnan puolesta toisella kunnalla tai kuntayhtymällä.” (Kuntalaki 410/2015, 8§.) Kunnanhallitus ja palvelualueen lautakunta päättävät palveluiden järjestäjästä. Jos palvelut päätetään tuottaa sisäisenä palveluntuottajana, tehdään asiasta toimialakohtainen palvelusopimus palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. (Dahlstedt, 2001 13.)

Ateriapalveluiden tuottaminen eri asiakasryhmille on yksi kuntien peruspalveluista. Julkisten ruokapalveluiden osuus ateriantuottajana on merkittävä: Vuonna 2015 julkiset keittiöt tuottivat 383 miljoona annosta. Julkisten keittiöiden lukumäärä oli 3655. Annosmäärät ovat vähentyneet vuodesta 2013 6,8 prosenttia ja julkisten keittiöiden lukumäärä pieneni edellisestä tutkimuksesta 4,7 prosenttia. (Taloustutkimus, 2015, 8.) Terveyden- ja hyvinvointilaitoksen tutkimuksen mukaan vuonna 2018 Suomessa nautittiin keskimäärin 130 ateriaa kodin ulkopuolella asukasta kohti (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 23.5.2019.)

2.2 Talouden suunnittelu ja johtaminen

Kunnan on osoitettava talousarviossaan riittävät määrärahat, jotta subjektiivisten oikeuksien piiriin kuuluvien palveluiden tuottaminen on taloudellisesti mahdollista. Valtuusto laatii talousarviolle raamit, joiden puitteissa eri tulosityksiköt laativat omat osabudjettinsa annettujen määrärahojen puitteissa. Osabudjeteista kootaan yhdistelmä, joka viedään valtuuston hyväksyttäväksi. Valtuusto voi ehdottaa talousarvion korjauksia tai hyväksyä sen muutoksitta. Valtuuston hyväksytyä talousarvion jakavat eri toimintayksiköiden taloudesta vastaavat henkilöt talousarvion sisältämät määrärahat ja tuloarviot osakokonaisuuksiksi sekä tarkentavat tehtäväkohtaisesti palveluiden tuotantotavoitteet. (Majoinen ym. 2008, 120–121.)

Yksi palvelutuotannon merkittävistä tuotannontekijöistä aine- ja tarvikekustannusten lisäksi on henkilöstö. Kuntien palvelutuotannossa suurin menoerä koostuu maksettavista palkoista sekä palkan sivukuluista, kuten esimerkiksi työeläkemaksut ja erilaiset

vakuutusmaksut sekä muut henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset, esimerkiksi työterveyshuollosta ja henkilöstöruokailusta aiheutuvat kulut. Palvelujen ostot jakautuvat asiakaspalvelun ja erilaisten muiden palveluiden ostoihin, joita ovat esimerkiksi postipalvelut, sosiaali- ja terveyspalvelut sekä huoltopalvelut. Muita toimintakustannuksia ovat erilaiset vuokrat, kuten kiinteistöjen, laitteiden ja koneiden vuokrat sekä leasingvuokrat. Budjetissa esitetään myös muut toimintakulut, joita ovat esimerkiksi myynti- ja luottotappiot, välilliset verot, sekä edustusmenojen kulukorvaukset. (Tyni ym. 2012, 39-45.)

Investoinnit

Tuotannon sujuvan toiminnan yllä pitämiseksi, tuotannon kehittämiseksi, lisääntyneeseen kysyntään vastaamiseksi ja usein myös kustannussäästöjen mahdollistamiseksi tarvitaan aika-ajoin erilaisia investointeja. Investointi käsitteenä tarkoittaa rahan käyttämistä tuotannontekijöihin, mutta investoinnin täytyy olla pitkäikäinen ja kohdistuttava usean vuoden ajalle, jotta se täyttää investoinnin määritelmän. Investoinnit voivat olla tyypiltään joko reaali-investointeja tai rahoitusinvestointeja. Reaali-investointeja ovat esimerkiksi tuotantotilojen, -koneiden tai -laitteiden hankinta tai sijoittamista yrityksen toimintaa, kuten esimerkiksi tuotekehitysprojekteihin toiminnan kehittämiseksi. Rahoitusinvestointeja ovat sananmukaisesti investoinnit arvopapereihin. Hankinta ei siis kohdistu suoraan tuotannontekijöihin, vaan sijoitus kohdistuu muiden liiketoimintaan ja sijoittaja voi olla itse toiminnassa mukana välillisesti tai aktiivisesti. Rahoitusinvestoinnit ovat tyypillisiä investointeja rahoitusalaalla. (Alhola & Lauslahti 2009, 162.)

Investoinnit voidaan Raudasojan ja Johanssonin (2009) mukaan luokitella viiteen eri kategoriaan seuraavasti:

- Pakollinen korvausinvestointi: Investointi, jonka tekemistä ei voida välttää, esimerkiksi tuotantolaitteen rikkoutuminen
- Perusparannus: Investointi pitkävaikutteiseen tuotannontekijään, joka on entiseen verrattuna uudempi ja ominaisuuksiltaan parempi, esimerkiksi uusi tuotantolaitte, joka on aineellinen investointi. Investointi voi olla myös aineeton perusparannusinvestointi, kuten esimerkiksi uuden ja paremman käyttöjärjestelmän hankinta

- Tuottavuuden kehittämisinvestointi: Investointi esimerkiksi uuteen teknologiaan, joka aikaansaa tuotantokustannuksien vähentymisen, esimerkiksi henkilökustannuksien osalta
- Liiketoiminnan laajentamisinvestointi: Toiminnan laajentamiseen tai toiminnan kannattavuuden parantamiseen investoiminen
- Aineettomat pitkäaikaiset sijoitukset: Investointi esimerkiksi kehittämissprojektiin, kuten organisaation tuotantoprosessin uusien toimintatapojen kehittäminen. (Mts. 112–113.)

Investoinneille on ominaista se, että investointien hyöty näkyy vasta pitkällä aikavälillä, eikä heti hankintahetkellä. Investoinnit mahdollistavat organisaation toiminnan ja tuottavat sille ajan myötä taloudellista hyötyä. Investointeihin sitoutuu usein paljon rahaa, joten investointien suunnittelu tulisi tehdä huolella, laatia investointilaskelma sekä arvioida investoinnin sisältämät mahdolliset riskit. Investointitarpeen tulisi olla myös hyvin perusteltu investointilaskelman avulla, jossa investointikustannuksia verrataan investoinneista saatavaan tuottoon tai mahdollisiin kustannussäästöihin. (Raudasoja & Johansson 2009, 110,115.) Investointilaskelmia on useita erilaisia ja ne sopivat eri laskentatilanteisiin. Perusmenetelmiä ovat: nykyarvomenetelmä, takaisinmaksumenetelmä, annuiteettimenetelmä, sisäisen koron menetelmä sekä pääoman tuottoastemenetelmä. Yksittäisen hankkeen kannattavuuden arviointiin soveltuvat kaikki edellä luetellut menetelmät, mutta laskentatilanteen mukaan joku menetelmä voi tuottaa selvempiä laskentatuloksia verrattuna toiseen menetelmään. Tämän vuoksi investoinnin edullisuusvertailua tehdessä on järkevää käyttää useampaa kuin yhtä laskentamenetelmää. (Tyni ym. 2012 168-169.)

Suoritelaskenta

Julkisten ruokapalveluiden asiakaskunta ja sitä myöten myös ateriapalveluiden palveluntarve sekä -tuotanto on vuosien saatossa muuttunut, joten eri ruokapalvelujen toimialoilla on ollut tarvetta löytää keino vertailla ateriapalveluiden tuotantomääriä, tuottavuutta ja taloudellisuutta, niin organisaation sisällä, kuin valtakunnallisestikin sekä tilastoida näitä tunnuslukuja. 1990-luvulla Kuntaliiton käynnistämässä Uudistuvat ruokapalvelut-hankkeessa kehitettiin suoritelaskennan menetelmä vastaamaan tähän tarpeeseen, jota on myöhemmin tarkennettu ja täydennetty. Suoritelaskennan

avulla on mahdollista vertailla samanlaisia toimintoja sekä vertailla saatuja lukuja edellisvuoden lukuihin, joiden perusteella toimintaa voidaan kehittää ja tarvittaessa tehostaa. (Dahlstedt & Sinikallio 2003 11-13,18.)

Keittiöiden toimintatavat, niiden asiakasryhmät ja asiakasryhmien tarpeet ovat hyvin erilaisia, joten niissä myös tuotetaan monia erilaisia tuotteita, kuten: aamupala, lounas, henkilöstöateria, välipala, päivällinen. Nämä erilaiset tuotteet ovat vertailua varten yhteismitallistettava, eli muutettava kertoimilla suoritteiksi. Suoritemittari on ateria ja lounas määritellään suoritearvolla yksi (1,00). Tämä koskee niin päivähoito- ja oppilaitosruokailua kuin ruokailua kokopäiväisissä hoitolaitoksissa. Muille tuotannon suoritteille on määritetty lukuarvo sen suhteellisen osuuteen lounaasta. Esimerkiksi välipalan osuus on oppilaitoksissa 0,25 ja päivähoitossa 0,5. Hoitolaitoksissa puolestaan aamiaisen osuus on 0,5 ja iltapalan osuus on 0,3. Suoritteeseen sisältyy kaikki sen tuottamiseen liittyvät kustannukset, eli raaka-ainekustannukset ja kaikki siihen liittyvät työkustannukset. (Dahlstedt & Sinikallio 2003 18,25,29.) Päivittäin tuotettavat suoritteet lasketaan yhteen, jolloin esimerkiksi päiväkodissa suoritteiden yhteismäärä on kaksi suoritetta: lounas suoritearvolla 1, aamupala suoritearvolla 0,5 ja välipala suoritearvolla 0,5. (Åback 2011 36.)

Taloudellisuus käsitteenä kertoo sen, miten paljon rahaa on kulunut suoritteiden tuottamiseen. Suoritteen yksikköhinta saadaan selville seuraavan laskentakaavan avulla:

$$\begin{aligned} & \text{suoritteen tuotantokustannukset} \div \text{suoritteiden kokonaismäärä} \\ & = \text{suoritteen hinta} \end{aligned}$$

Tehokkuus käsitteenä kuvaa suoritteiden ja niiden tuottamiseen käytettyjen resursien suhdetta. ”Työn tuottavuus voidaan ilmoittaa joko aterioiden lukumääränä työtuntia kohden tai aterioiden määränä yhtä henkilötyöpäivää kohden.” Työn tuottavuuden tunnusluvut saadaan selville seuraavien laskentakaavojen avulla:

$$\begin{aligned} & \text{Päivittäisten suoritteiden lukumäärä} \\ & \div \text{päivittäin käytössä olevien työtuntien yhteismäärä} \\ & = \text{ateriaa/työtunti} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Yhden työntekijän päivittäiset työtunnit} \times \text{ateriaa/työtunti} \\ & = \text{ateriaa/henkilötyöpäivä} \end{aligned}$$

Esimerkiksi kun yksikön päivittäiset suoritteet ovat 253,6 ateriaa ja tämä jaetaan päivittäin käytössä olevien työtuntien määrällä (27,3tuntia/ 5 työntekijää), saadaan lopputulokseksi 9,3 ateriaa/työtunti. Yhdellä työntekijällä on käytettävissä 7,65 päivittäistä työtuntia. Kun ateriat/työtunti kerrotaan käytettävissä olevien päivittäisten työtuntien määrällä, eli $7,65 \times 9,3$, saadaan lopputulokseksi 71,1 ateriaa/henkilötyöpäivä. (Dahlstedt & Sinikallio, 2003 39, 41.)

Julkisella sektorilla kustannukset kohdistetaan kirjanpidossa tehtävien ja menolajien perusteella. Ainoastaan yhdenlaista suoritetta tuottaessa saadaan suoritteen yksikkökustannukset laskettua kaavan avulla suoraan. Jos tuotetaan kahta tai useampaa eri suoritetta samoja tuotannontekijöitä käyttämällä, joudutaan käyttämään jakoperusteita, jotta suoritteiden tuotantokustannukset saadaan kohdistettua eri suoritteille. Suoritekohtaisessa kustannuslaskennassa voidaan osa kustannuksista kohdistaa suoraan tiliöimällä ne laskentakohteelle.

Jos samoja tuotannontekijöitä käyttävät useat eri laskentakohteet, joudutaan käyttämään epäsuoria kohdistusmenetelmiä, jotta tuotannontekijän aiheuttamat kustannukset saadaan kohdistetuksi oikein. Näitä kohdistusmenetelmiä ovat muun muassa jako-, ekvivalenssi-, yleiskustannus- ja toimintolaskenta. Nämä laskentatavat perustuvat tietoon tai arvioon siitä, kuinka paljon yhteisiä resursseja suoritteen aikaansaamiseksi tarvitaan. Eri tehtäville laskennallista jakoperustetta käyttäen jaettavia tuotannontekijäkustannuksia ovat esimerkiksi hallinto-, ja yleispalvelu, palkanlaskenta sekä yhteisten tilojen laitteiden ja koneiden kustannukset. (Tyni, Myllyntaus & Suorto 2012, 138.)

3 Muutoksen toteuttaminen työyhteisössä

Usein kuulee työyhteisössä muutoksen yhteydessä sanottavan, että ”ainoa pysyvä asia on muutos.” Tämä sanonta juontaa todennäköisesti juurensa kreikkalaisen filosofin Herakleitoksen tunnettuun lausahdukseen ”Muutoksen maailmassa yksi asia on muuttumaton: taukoamaton muuttuminen.” (Herakleitos Wikisitaatit, 2017.) Tämä pitää digitalisoituvassa nyky-yhteiskunnassa ja työelämässä hyvin paikkansa- muutoksia tapahtuu koko ajan. Pirisen (2014, 16) mukaan muutoksesta on tullut osa jokapäiväistä elämää, sillä niitä tapahtuu koko ajan ja muutos myös puhuttaa meitä jatkuvasti. Muutos perustellaan järjellä, mutta muutos itsessään aiheuttaa paljon tunteita vanhan jäädessä taakse ja siirryttäessä kohti uutta. Mielenkiintoista on se, että usein muutoksesta puhutaan negatiivisessa sävyssä, vaikka myös positiivisia muutoksia tapahtuu koko ajan, osa niistä tapahtuu ihan huomaamatta. Kamenskyn (2015, 128) mukaan kaikki kehittäminen on muutosta ja hyvään johtamiseen ja tulokselliseen työskentelyyn kuuluu jatkuvien pienten parannusten toteuttaminen.

Pontevan (2010, 10-11) mukaan muutoksen saa usein aikaan ajatus siitä, että havaitaan tarve uudentyylliselle toiminnalle tai nykyisessä toiminnassa huomataan epäkohta tai virhe, johon halutaan tarttua. Useimmiten tarpeen muutokselle huomaa esimies, joka kuitenkin tarvitsee johdon tuen muutoksen toteuttamiseen, sillä muutoksen toteutus on aina haastava prosessi. Russel-Jones (2000,10) on määritellyt muutoksen ytimekkäästi- sen tuloksena on jotain entisestä poikkeavaa, jotain hyvin mullistavaa tai vain toiminnan kehittymisen tulosta, mutta asiat eivät kuitenkaan jää ennalleen. Pirisen (2014, 12-14) mukaan muutoksista on tullut osa jokapäiväistä arkea ja siltikin muutos sanana tuo usein mieleen negatiivisen muutoskokemuksen. Usein muutoksen yhteydessä puhutaan vain negatiivisista uutoksista, vaikka muutos voi olla myös positiivinen. Muutokseen sisältää Pirisen ja Orridgen (2009,17) mukaan paljon tunteita: muutos perusteellaan järjellä, mutta koetaan tunteiden kautta. Muutos aiheuttaa ihmisissä epävarmuutta, pelkoa ja usein vastusta. Kuitenkin muutos on pysyvä osa työelämässä ja yritystoiminnassa, halusimme tai emme.

3.1 Muutostyypit

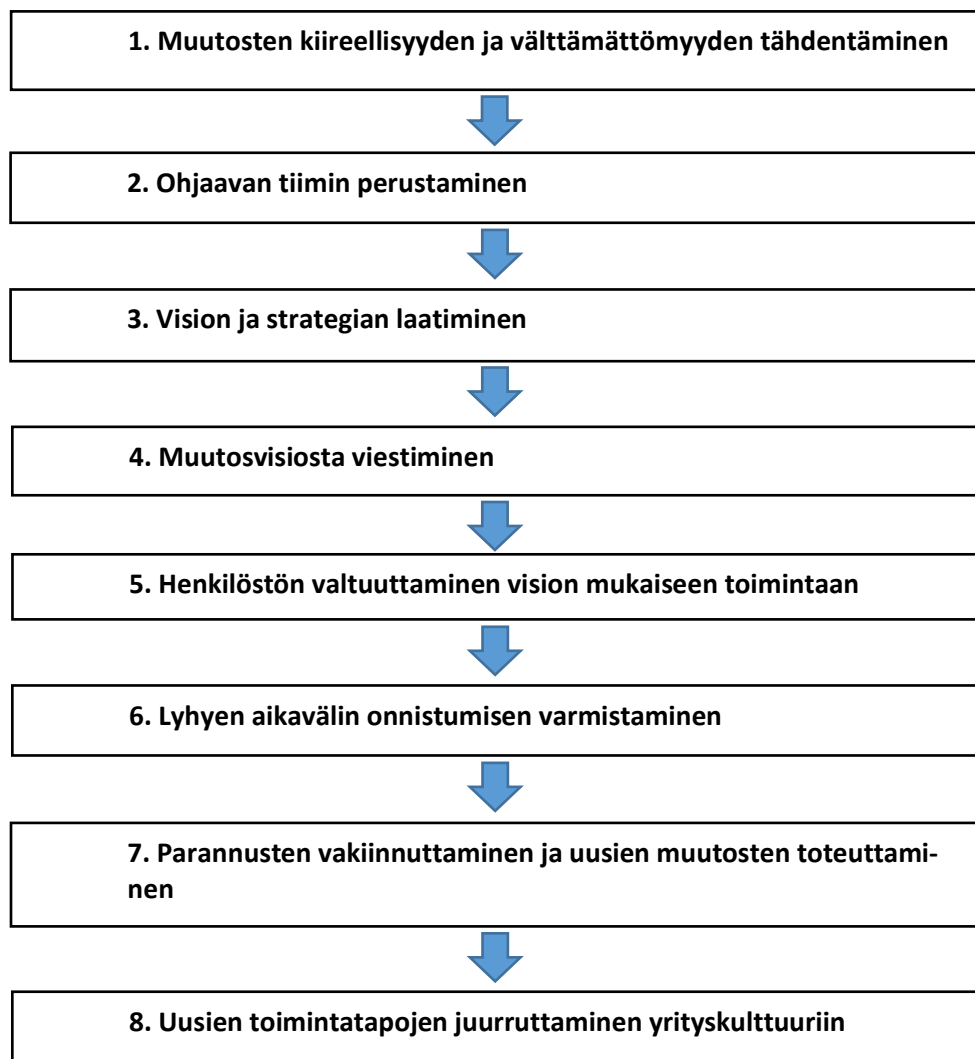
Mattilan (2007, 16) mukaan organisaatiossa tapahtuvia muutoksia voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin: vähittäiseen muutokseen, radikaaliin muutokseen sekä fuusio- fission, jonka seurauksena koko organisaation olemassaolo päättyy ja toiminta jatkuu osin tai kokonaan yhden tai useamman uuden organisaation toimesta. Kauhanen (2018, 51) on jakanut muutokset vähittäiseen kehittämismuutokseen sekä strategiseen muutokseen sekä niiden toteuttamiseen ennakoivasti tai reagoivasti (Ks. taulukko 1). Vähittäinen kehittämismuutos ennakoivasti toteutettuna on organisaation kannalta helpoimmin toteutettava muutos, jos organisaatiokulttuuri tukee kyseistä ajatusmallia. Tällä tavoin toteutettu muutos toteuttaa oppivan organisaation ideologiaa ja jatkuvan kehittämisen mallia. Reagoivasti toteutettu vähittäinen kehittämismuutos lähtee liikkeelle ulkoisen paineen aiheuttamasta tarpeesta muuttaa vallitsevia olosuhteita, esimerkiksi asiakaskäyttäytymisen muuttuessa. Ennakoivasti toteutetusta strategisesta muutoksesta puhutaan silloin, kun ulkoiset paineet tulevat lähiaikoina muuttamaan toimintaolosuhteita. Reagoiva strateginen muutos on organisaation kannalta vaativin muutos. Tällöin lähitulevaisuudessa olosuhteissa tapahtuu ulkoisten paineiden takia muutos, joka usein tarkoittaa koko yrityksen toiminnan suuntaamista uudelleen.

Taulukko 1. Muutostyypit (Kauhanen 2018, 51.)

	Ennakoiva	Reagoiva
Vähittäinen kehittämismuutos	”Virittäminen” Lisätään tehokkuutta, ei välittömiä ongelmia	”Sopeuttaminen” Toimintaa tarkistetaan ulkoisten paineiden vuoksi
Strateginen muutos	”Uudelleen suuntaaminen” Ulkoisia paineita odotettavissa, ei yhtäkkistä nykyisen järjestelmän muutosta	”Uudelleen luominen” Ulkoiset uhat vaativat radikaalia irrottautumista aikaisemmasta

3.2 Erilaiset muutosmallit

Muutosprosesseista on olemassa useita erilaisia malleja, joille yhteistä on se, että ne sisältävät useita erilaisia vaiheita. Tunnetuin muutosmalli lienee John P. Kotterin (1996, 18-20) kahdeksanvaiheinen muutosmalli. (Ks. kuvio 2). Prosessin vaiheet 1-4 koostuvat nykytilanteen kartoittamisesta, uusien toimintamallien luomisesta sekä vanhoista toimintamalleista ja vaiheissa 5-7 toteutetaan yrityksen uusien toimintatapojen käyttöönotto. Vaihe 8 on seurantavaihe, jossa varmistetaan, että uudet toimintamallit otetaan käyttöön ja juurrutetaan ne osaksi yrityksen toimintaa, jolloin toimintatapojen muutos on pysyvä. Seurantavaihe on tärkeä, sillä ilman muutoksen toteutumisen seuranta ei voida varmistua muutoksen tuloksellisesta toteutumisesta.



Kuvio 2. Kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (Kotter 1996, 18, muokattu.)

Toinen kansainvälisesti tunnettu muutosmalli on Claes Janssenin (Cotty, 2010) muutoksen talona tunnettu 4-vaiheinen malli. (Ks. kuvio 3). Muutoksen talo on teoria, joka kuvaa organisaation ja ihmisten erilaista tapaa reagoida muutokseen sekä havainnollistaa, kuinka muutosprosessiin osallistujat voivat vaikuttaa muutokseen ottamalla vastuun omista tunteistaan ja toimistaan. Mallia voidaan käyttää organisaatiossa apuna analysoitaessa muutosta ja keskusteltaessa muutoksen aiheuttamista tuntemuksista ja kysymyksistä. Lähtötilanteessa organisaatio voi olla missä tahansa huoneessa, mutta muutoksen talossa edetään vaiheittain huoneesta toiseen tietyssä järjestyksessä: **kieltäminen**-> **kaaos, hämminki** -> **uudistuminen**-> **tyytyväisyys**. (Cotty, 2010.)

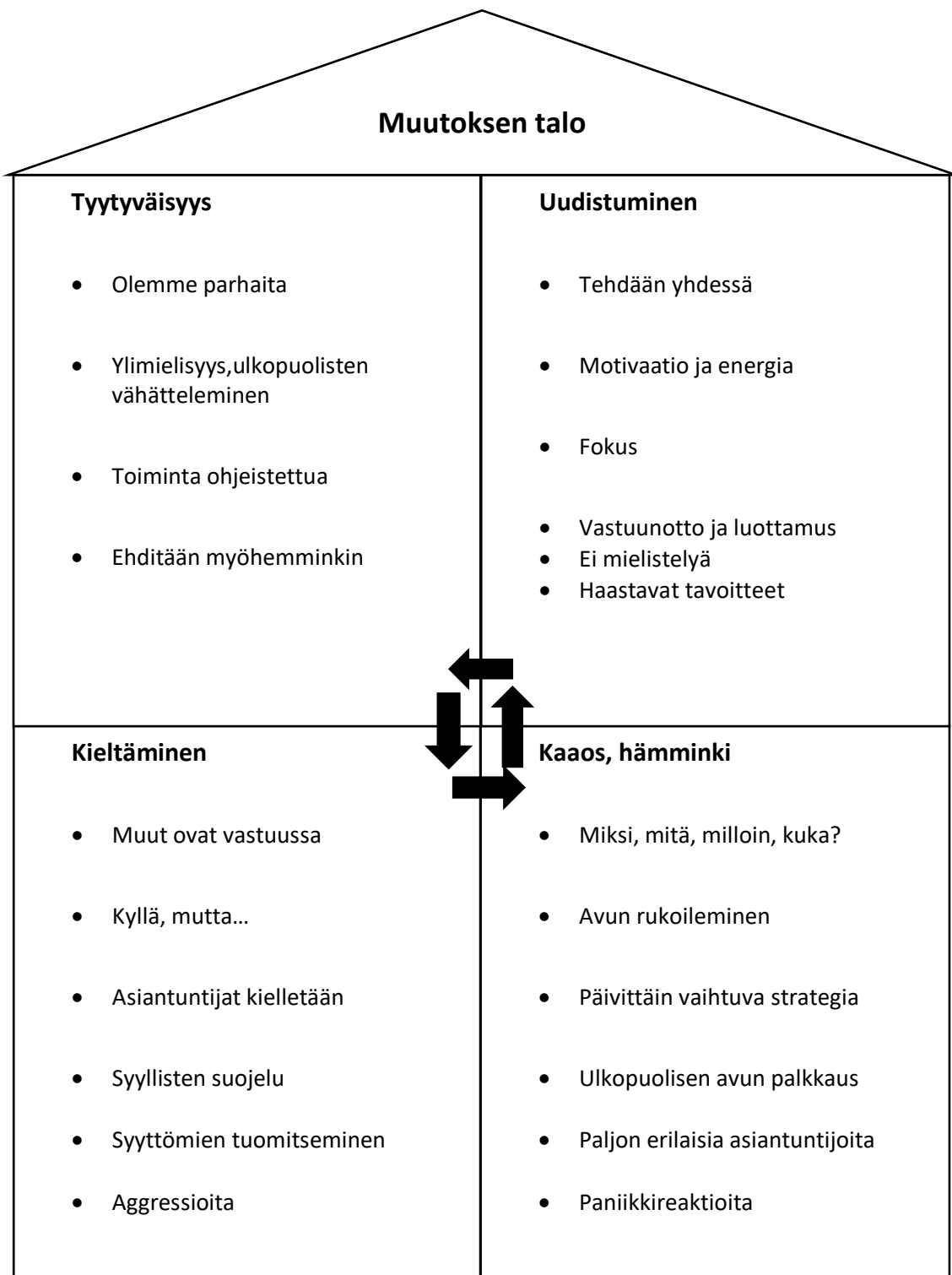
Tyytyväisyys: Tyytyväisyys vallitsevaan olotilaan ja omaan menestykseen vähentää halua muutokseen ja estää näkemästä muutosmahdollisuuksia ja mahdollisuuden kehittyä. Tyypillistä on, että kritiikki hiljennetään nopeasti ja vähätellään muutoksen tarvetta ja sen mahdollisuuksia.

Kieltäminen: Halutaan pysyä tutussa ja turvallisessa toimintamallissa ja kaikki uusi koetaan uhkana. Koetaan, että nykytilan säilyttäminen ja uudistusta ajavien tahojen hiljentäminen on ainoa oikea ratkaisu.

Kaaos, hämminki: Organisaation viimein herätessä muutoksen tarpeeseen alkaa kaaos. Ratkaisuja tarvitsisi nopeasti, turvaututaan konsultteihin ja muuhun ulkopuoliseen apuun, joiden neuvoja aloitetaan toteuttamaan. Paljon toimintaa ja käytettyä energiaa, mutta kiireessä syntyy laihjoja tuloksia, kun organisaatio väsyttää itsensä suurella määrällä uusia hankkeita ja toimintatapoja, jolloin projekteja ei saada toteutettua loppuun saakka.

Uudistuminen: Lähtötilanteen arvioimisen ja muutoksen toteuttamistavan valinnan jälkeen organisaatio laatii yhteistyönä muutoksen toteutussuunnitelman. Keskitytään muutoksen toteuttamiseen, hyödynnetään organisaation omaa osaamista sekä vahvuuksia ja toimitaan yhteistyössä. Riskitekijänä on liian innostuksen kourissa ajautua takaisin kaaoksen huoneeseen, jollei osata välillä pysähtyä miettimään, millä keinoin

hyvät tulokset on saavutettu ja pysähtyä nauttimaan aikaansaannoksistaan. (Valpola 2007, 13-14)



Kuvio 3. Muutoksen talo (Cotty 2010, muokattu.)

Muutoksen etenemisongelmat ja niiden ratkaiseminen

Cotty (2010) on antanut artikkelissaan ratkaisuehdotuksia tilanteisiin, joissa organisaatio tai ihmiset pysähtyvät liian pitkäksi ajaksi yhteen huoneeseen.

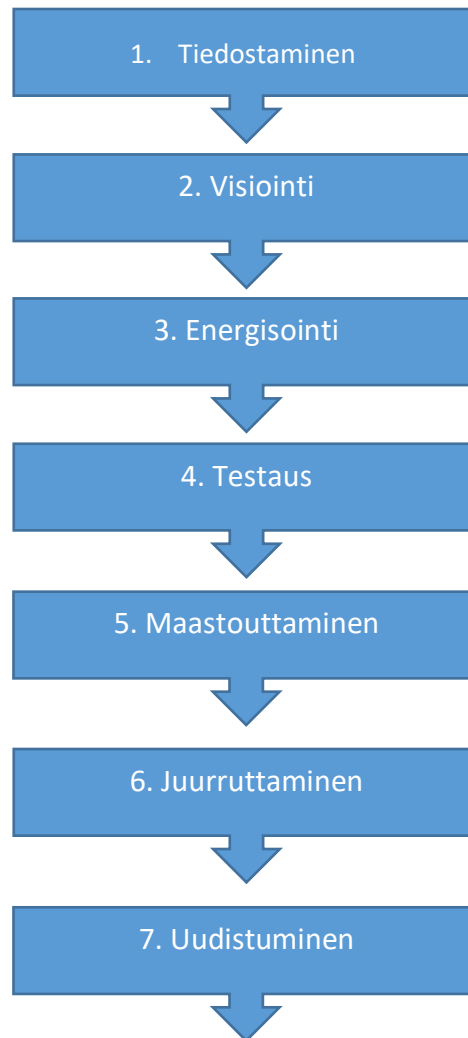
Tyytyväisyys: liian pitkä viipyminen tyytyväisyyden huoneessa aiheuttaa aloitekyvyttömyyttä, eristäytymistä sekä lisää muutosvastarintaa. Ongelma ratkaistaan kuvittelemalla, että jokaisen huoneen välissä on liukuovi, jonka kautta siirrytään lisärakennukseen, jossa oleskelu lisää muutoshalukkuutta ja muutosenergiaa.

Kieltäminen: kieltäminen on muutostilanteisiin liittyvä normaali käyttäytymismalli. Lisärakennus huoneiden välillä on tässä tapauksessa ansa, jonne jäädessä ulospääsy on hankalaa ja muutos jumiutuu. Tässä tapauksessa ongelma ratkeaa luomalla hyvät työskentelyolosuhteet, joissa vallitsee luottamuksen ilmapiiri sekä pysymällä rauhallisena ja johtamalla muutosta rauhallisesti.

Kaaos, hämminki: liian pitkä viipyminen tässä huoneessa, joka muistuttaa pyörremyrskyä aiheuttaa lisärakennukseen siirtymisen sen sijaan, että siirryttäisiin uloskäynnistä seuraavaan huoneeseen. Ratkaisuna välttää tämä harha-askele on pilkkoa muutos tarpeeksi pieniin, hallittaviin palasiin. Hyvä kommunikointi, yhteistyö sekä onnistumisien kokemusten rakentaminen ja niiden tunnistaminen johtavat organisaation jäsenet uudistumisen huoneeseen.

Uudistuminen: jos ihmiset pysyvät koko ajan uudistumisen huoneessa, on lopputuloksena loppuun palaminen, sillä jatkuva uudistuminen johtaa lopulta uupumiseen. Loppuun palaminen vältetään antamalla aikaa uusien toimintatapojen ja -mallin omaksumiseen sen sijaan, että aloitetaan koko ajan uusia uudistumisprojekteja. Laamanen (2003, 273-278) on jakanut koko organisaation laajuisen muutosprosessin toteuttamisen seitsemään vaiheeseen, jotka ovat: tiedostaminen, visiointi, energisointi, testaus, maastouttaminen, juurruttaminen ja uudistuminen. (Ks. kuvio 4). Vaiheet 1-3 liittyvät muutoksen tarpeen tiedostamiseen, muutosmallin luomiseen, muutoksen ”myymiseen” yrityksen henkilöstölle sekä muutoksesta viestimiseen. Vaiheet 4-6 sisältävät muutoksen suunnitteluvaiheen, mahdollisten riskien kartoittamisen ja niiden minimoinnin, muutoksen pilotoinnin sekä kokemuksen hankkimisen. Tämän jälkeen voidaan tarvittaessa muuttaa suunnitelmia ennen kuin suoritetaan uusien

järjestelmien, työtapojen- ja työvälineiden ja roolien käyttöönotto sekä muutoksen varsinainen toteuttaminen. Vaiheissa 6-7 juurrutetaan muutos osaksi yrityksen toimintaa, arvioidaan muutoksen onnistuminen sekä tehdään tarvittaessa parannuksia ja kehitetään uutta toimintamallia. Samalla edistetään uuden oppimista.



Kuvio 4. Organisaation laajuisen muutoksen vaiheet (Laamanen 2003, 272, muokattu.)

Valpolan (2007, 14) mukaan hyvällä johtamisella saadaan organisaatio uudistumaan jatkuvasti eli pysymään uudistumisen huoneessa. Jos organisaatiossa on totuttu liikumaan ripeästi muutoksen huoneista toiseen, on muutosten toteuttaminen sujuvampaa ja muutos ei ole henkilöstölle iso pelottava peikko. Siirtymistä muutoksen ta-

lon huoneista toiseen voidaan helpottaa niin kutsutuilla muutoksen luvuilla. Muutoksen luvut sisältävät neljä teesiä, jotka ovat: 1) muutos on tiivistetty muutamaan selkeään viestiin, 2) johdon 100% sitoutumisen, 3) organisaatiossa toimivat muutosagentit, jotka puhuvat muutoksen puolesta, 4) pitkäjänteinen työn, sillä muutoksen toteutuminen voi viedä useita vuosia.

Kauhasen (2018, 56) mukaan muutoksen sisältyy aina jonkinasteista muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on seurausta luonnollisesta itsesuojeluvaiston aiheuttamasta reaktiosta: muutokseen suhtaudutaan yleensä varauksellisesti, sillä se uhkaa yksilön tasapainon ja hallinnan tunnetta muuttamalla vallitsevia olosuhteita. Muutosvastarinta ilmenee muutoksen vastustamisena ja arvosteluna. Pirisen (2014, 98) mukaan muutosvastarinta voi ilmetä monella tapaa, se voi olla hiljaista, äänekkästä tai passiivista. Vastarinnalle on moni syytä, esimerkiksi edellisistä muutoksista saadut huonot kokemukset, tuntemattoman pelko, mukavuuden halu, tiedon puute, pelko työpaikan menettämisestä, luottamuksen puute, huono johtaminen, ennakkoluulot sekä arvojen ristiriidat.

Kauhasen (2018, 57) mukaan muutosvastarinnan syyt on aina selvitettävä ja esille nousseet asiat on selvitettävä, koska muuten selvittämättömät ongelmat nousevat aina uudestaan esille uutta muutosta toteutettaessa. Pirinen (2014, 97,107) nostaa teoksessaan esille muutosvastarinnan negatiivisen vaikutuksen työilmapiiriin. Huono tiedottaminen synnyttää vääriä huhuja, mikä osaltaan lisää muutosvastarintaa ja syö työntekijöiden voimia ja huonontaa motivaatiota. Ongelmia tulisi pyrkiä ratkaisemaan työyhteisön omin voimin, mutta jos tämä ei ole mahdollista, tulisi apua hakea ulkoapäin. Muutosvastarintaa ei pystytä hänen mukaansa poistamaan hyvälläkään johtamisella kokonaan, mutta parhaimmillaan muutosvastarinta voidaan kääntää muutosta vauhdittavaksi voimavaraksi. Perkkä-Jortikka (2005, 121) mainitsee yhdeksi muutosvastarinnan lieventämiskeinoksi muutoksen toteuttamisen ajoittamisen: peräkkäin tai päällekkäin tapahtuvat muutosprosessit aiheuttavat työyhteisössä muutosväsymystä ja siten myös muutosvastarintaa. Kun muutos perustuu tarpeeseen muuttaa toimintatapoja, on muutoksella suuremmat mahdollisuudet onnistua. Täl-

löin henkilöstöllä on jo visio siitä, mitä muutos tarkoittaa ja miten se tulee vaikuttamaan omaan työyhteisöön, jolloin muutokseen suhtaudutaan positiivisemmin, joka vähentää myös muutosvastarintaa.

3.3 Muutoksen johtaminen

Esimiehen taidoilla on ratkaiseva merkitys muutoksen läpiviennissä ja siinä onnistumisessa. Muutoksen johtamisessa tarvitaan paljon erilaisia taitoja. Vaadittaviin taitoihin vaikuttavat muutoksen vaihe, työntekijät ja tiimin dynamiikka sekä yrityksen elinkaari. Koska muutoksessa tähdätään työtapojen sekä työntekijöiden käyttäytymisen ja asenteiden muuttumiseen sekä työntekijöiden sitouttamiseen onnistuneen muutoksen toteutumiseksi, tulee muutoksen johtamisen olla johdonmukaista ja pitkäjänteistä toimintaa. Esimiehen roolilla on tärkeä vaikutus, kun henkilöstö valmistautuu henkisesti muutokseen. Työntekijöiden kuunteleminen, keskusteleminen sekä työntekijöiden mielipiteiden kartoittaminen ja hyvä yhteishenki auttavat muutoksen sujuvassa toteutumisessa. Esimiehen tärkein rooli on saada työntekijät uskomaan muutokseen, sen tärkeyteen sekä muutoksen toteutumiseen. (Pirinen 2014, 14.)

Stenvallin ja Virtasen (2007, 79-82) mukaan luottamus lisää muutosvoimaa sekä muutoskykyä. Luottamuksen ilmapiirissä henkilöstö tuo esille ideoitaan ja kokemuksiinsa. Tämän vuoksi esimiehen on tärkeää kannustaa henkilöstöä uskomaan omiin kykyihinsä ja osaamiseensa- menestyneiden muutosprojektien avain on esimies, joka luottaa kykyihinsä ja ottaa vastuun tekemisestään. Luottamus myös lisää työhyvinvointia ja parantaa työssä jaksamista, kun asioista voidaan puhua avoimesti ja mahdolliset ristiriidat pystytään selvittämään puhumalla. Myös Pirisen (2014, 209) mukaan luottamus esimieheen saa työntekijät kertomaan avoimesti omista tunteistaan ja peloistaan, mikä auttaa selvittämään ristiriitatilanteita ja vähentämään muutosvastarintaa. Erämetsän (2003, 67-68) taas kuvaa hyvän johtamisen olevan omalla persoonalla johtamista ja itsensä likoon laittamista. Johtaja vaikuttaa omalla toiminnallaan yrityksen kehityssuuntaan. Hyvä johtaja luottaa alaisiinsa ja luo luottamusta ottamalla vastuuta omista teoistaan. Hän antaa palautetta ja kiitosta ja auttaa henkilöstöä kehittymään.

Perkka-Jortikka (2005, 116-117) puhuu muutoshenkisyydestä, tavasta suhtautua muutokseen positiivisesti ja halusta olla valmis oppimaan uutta, jolloin muutos koetaan positiivisena asiana. Tähän tarvitaan luotettavaa, suoraviivaista johtajaa sekä hyvää yhteishenkeä ja runsasta positiivista sosiaalista kanssakäymistä työyhteisön sisällä. Työyhteisön muutosvoimavara ovat työyhteisön jäsenet ja heidän valmiutensa muutokseen. Myös Orridge (2009,17) painottaa hyvän työilmapiirin ja -ympäristön tärkeyttä. Muutoksen toteutuminen on todennäköisempää ympäristössä, jossa henkilöstö tuntee saavansa apua ja tukea. Steigenberger (2015) tuo esille sen, että tunteet ovat tärkeitä apuvälineitä muutoksen toteuttamisessa. Ne määrittelevät tavan, jolla muutosprosessiin suhtaudutaan sekä vaikuttavat myös yksilön tai ryhmän motivaatiotasoon. Tunteiden johtaminen on hänen mukaansa hyödyllinen osa muutosjohtamista ja strategian laatimista, vaikkakin kyseisen strategian käyttäminen ilman huolellista suunnittelua voi johtaa epäonnistuneeseen lopputulokseen.

Mattilan (2007, 171-172) mukaan muutoksen johtamisessa on tärkeää varmistaa riittävä tiedonsaanti sekä huolehtia avoimen tiedottamisen lisäksi riittävästä koulutuksesta ja perehdytyksestä. Tällä tavoin luodaan hyvät edellytykset sujuvalle muutokselle ja vähennetään epätietoisuutta sekä hälvennetään siitä syntyviä pelkoja, jolloin myös muutosvastarinta vähenee. Hyvä perehdytys sekä koulutus sujuvoittavat myös uusien välineiden sekä toimintamallien käyttöönottoa ja muutoksen vakiinnuttamista. Tukimuotojen monipuolisuus on tärkeää, sillä ihmiset oppivat eri tavoilla ja erilaiset oppimiskyvyt, asenteiden sekä esimerkiksi ikääntymisen vaikutus oppimiskykyyn tulee huomioida. Tekemällä oppiminen on tehokkain tapa uusien työmenetelmien ja ohjelmistojen käyttöönotossa. Erilaisten työpari- ja tutormallien käyttö perehdytyksessä ja koulutuksessa parantaa oppimistulosta. Ohjeiden sekä koulutusmateriaalien vapaa saatavuus esimerkiksi intranetissä mahdollistaa omaehtoisen ja omissa tahdissa oppimisen. Myös Stehr (2016) korostaa kommunikoinnin, koulutuksen ja perehdytyksen osuutta muutoksessa, jotta myös ne henkilöt, jotka alun perin pelkäsivät tai vastustivat muutosta, ymmärtävät mitä työyhteisössä on tapahtumassa.

3.4 Muutoksen johtamisen vaiheet

Muutoksen johtamisen vaiheet ovat hyvin samankaltaiset, kuin muutoksen toteuttamisen vaiheet. Mattila (2007, 131-193) on teoksessaan jakanut muutoksen johtamisen etenemisen neljään askeleeseen. (Kts. kuvio 5).



Kuvio 5. Muutoksen johtamisen vaiheet (Mattila 2007, 131-193, muokattu.)

Perustan luomisvaiheen tarkoituksena on visioida muutos sekä sen vaikutukset, kartoittaa organisaation lähtötilanne riskeineen sekä asettaa muutokselle/ratkaistavalle ongelmalle selkeät tavoitteet. Tämä tukee onnistuessaan muutoksen käynnistymistä sekä etenemistä, kun lähtötilanne ja siihen liittyvät riskit on kartoitettu hyvin ja muutokset tavoitteet ovat selvät. Tässä vaiheessa on myös tärkeää arvioida kriittisesti muutoksen toteutumismahdollisuus sekä luoda selkeä visio, jonka avulla muutos viestitään henkilöstölle. Hyvin viestitty ja perusteltu muutos saa henkilöstössä aikaan muutoshalukkuutta. Perustan luomisen yhteydessä täsmennetään muutoksen tarve, jotta myöhemmin osataan valita sopivat muutoksen toteutusvälineet. Muutos/ratkaistava ongelma voi liittyä joko organisaation rakenteeseen tai järjestelmiin, siinä ilmenevään käyttäytymiskulttuuriin tai sen toimintaympäristöön. Toinen tärkeä asia

on kartoittaa muutoksen/ongelman laajuus. Asiaa voidaan käsitellä joko koko organisaation tasolla, sen osien, ryhmien tai niiden osien, yhden osan tai ryhmän tasolla tai vain yksittäisten henkilöiden tasolla. (Mattila 2007, 135-136)

Muutostarpeen ja tavoitteiden asettamisen jälkeen valitaan muutoksen toteuttamisstrategia, jonka valinnassa voidaan hyödyntää SWOT-analyysia. Tärkein kysymys strategian valinnan kannalta on, halutaanko organisaation vahvuuksia käyttää ulkoisten mahdollisuuksien hyödyntämisessä ja uhkien minimoimisessa vai yritetäänkö ympäristön luomista uhkista selviytyä tarttumalla organisaation heikkoihin kohtiin. Tätä kutsutaan selviytymisstrategiaksi. Strategian valintaan liittyy myös muita olennaisia kysymyksiä, kuten muutetaanko ensin rakenteet, jolloin ihmisten toiminta muuttuu rakenteiden mukaan vai muutetaanko ensin toiminta ja luotetaan siihen, että rakenteet muuttuvat uuden toimintamallin seurauksena. On myös päätettävä, missä laajuudessa ja millä aikataululla organisaation eri osia ja niihin kuuluvia henkilöitä halutaan osallistaa muutoksen suunnitteluun sekä sen toteuttamiseen. (Onnistunut muutostukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin, n.d.)

Osallistaminen sekä osallistuminen

Osallistavan suunnittelun ja toteutuksen etuina voidaan Mattilan (2007, 145-147) mukaan nähdä sen mukanaan tuoma laaja sitoutuminen, hiljaisen- sekä operatiivisen tiedon hyödyntäminen, perehdytys- ja valmennusvaikutukset sekä erilaisten näkökumien huomioon ottaminen. Haittapuolina voidaan mainita etenemisen hitaus, raskas hallinto, tietovuotoriskit, tehtävän rönsyileminen sekä muutoksen lopputuloksen ennakoimattomuus. Puhtaasti asiantuntijoiden vetämän suunnittelu- ja toteutusmallin hyötyinä nähdään nopea ja selkeä eteneminen, yksinkertainen hallinto sekä muutoksen lopputuloksen tarkka ennakoitavuus. Huonoja puolia ovat henkilöstön sekä esimiesten ulkopuolisuus ja sitoutumattomuus, hiljaisen- ja operatiivisen tiedon sekä kokemuksen puuttuminen. Muutoksen toteuttamisstrategian valinnan jälkeen muodostetaan muutoksen suunta ja konkreettiset tavoitteet sekä valitaan mahdollisten riskien hallintatoimenpiteet.

Pirinen (2015, 15) on todennut, että muutos toteutuu vain ihmisten kautta ja esimiehellä on tärkeä rooli henkilöstön osallistamisessa. Kun työntekijöille tulee tunne, että

heidän mielipidettään arvostetaan ja mielipiteet otetaan huomioon, ovat he sitoutuneempia muutokseen sekä heidän antamansa työpanos on suurempi, kuin niiden, jotka eivät osallistu lainkaan muutoksen suunniteluun ja toteutukseen. Itsemääräämisoikeus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ovat henkilöstölle tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Myös Orridge (2009,18) tuo esiin sen, että kun henkilöstö kokee, että he voivat vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa ja muutoksen suuntaan, ovat he motivoituneimpia osallistumaan muutokseen. Samoin sanoo Ponteva (2010, 45): työntekijät eivät koe muutoksia niin vaikeaksi, jos voivat osallistua niihin. Hänen mukaansa osallistaminen sisältää myös riskin siitä, että muutoksen suunniteluun ja toteutukseen mukaan otetut henkilöt odottavat, että heidät otetaan oikeasti sekä aidosti mukaan. Tällöin on tärkeää, ettei hyvää mahdollisuutta pilata teennäisellä muka-osallistumisella ja synnytetä liikaa toiveita vaikutusmahdollisuuksista, vaan toimitaan reilusti ja avoimesti.

Käynnistystoimien tarkoituksena on Mattilan (2007, 153) mukaan huolellisen pohjan luonnin jälkeen mahdollistaa muutoksen sujuva ja nopea liikkeellelähtö, innostaa ja sitouttaa organisaation jäseniä muutoksen toteuttamiseen sekä lieventää mahdollista muutosvastarintaa. Henkilökunta muodostaa 30 päivässä kuvan muutoksesta sekä siitä, onko sen suunta oikea ja 100 päivän kuluessa olisi jo synnyttävä näyttöä siitä, onko muutos organisaatiolle hyödyllinen. Nopea liikkeellelähtö myös lisää muutoksen toteutumisen uskottavuutta sekä antaa liikkumavaraa korjata mahdolliset myöhemmin ilmenevät virheet.

Muutoksen sujuvoittamiseksi tarvitaan riittävän vahva ylimmästä ja keskijohdosta koostuva tukiryhmä. Operatiivisen johdon tulee olla nimetty selkeästi ja heidän tulee olla motivoituneita. Ylimmän johdon tuki ja esimerkki ovat ratkaisevassa asemassa muutoksen onnistumisessa, kuten myös muutoksen viestinnän selkeys ja avoimuus. Muutoshankkeen toteuttajia valittaessa on hyvä ottaa huomioon henkilöstön toisiinsa täydentävät osaamiset sekä erilaiset roolit. Huomioitavaa on myös se, ettei muuta osaa organisaatiosta suljeta muutoskoalition ulkopuolelle, vaan kanssakäymisen olisi avointa ja kehityshankkeen rajat olisivat läpäiseviä, jolloin kommunikointi ja yhteistyö on sujuvaa ja muutoksesta vastaava koalitio pystyy luomaan itse omat verkostonsa. (Mattila 2007, 153-157.)

Tuominen (2018) on tuonut esseessään esille sen, että muutos lähtee liikkeelle ajattelutavan muutoksesta, mikä tarkoittaa sitä, että muutoksen johtamisen lisäksi tarvitaan myös ihmisten johtamista. Muutosjohtajalta vaaditaan tällöin kykyä motivoida ihmisiä sekä tarjota heille aikaa ja tilaa vaikuttaa tulevaan muutokseen. Hänen mukaansa muutoksen johtamiseen tarvitaan vahva ja taitava muutostyöryhmä. Työryhmältä vaadittavia ominaisuuksia johtamistaitojen lisäksi ovat: auktoriteetti, luotettavuus työyhteisön silmissä, kommunikaatio- sekä viestintätaidot, analysointikyky sekä aikataulussa pysyminen.

Pilottiprojektit ja lähtökäsky

Mattilan (2007,158-162) mukaan projektia aloitettaessa täytyy olla selvillä, mistä muutos lähtee liikkeelle ja missä ensimmäiset tulokset organisaatiossa näkyvät. Hyvänä apuna tähän toimii pilottiprojekti, jonka avulla muutos lähtee sujuvasti liikkeelle ja se valmentaa ja tutustuttaa henkilöstöä tulevaan normaalin tuotannon aikaan muutoksen toteuduttua. Pilottiprojektilla on oltava selkeä alku ja loppu, aikataulun on pidettävä ja pilottiprojektin loputtua tuotantoon siirtymisen on oltava selkeää, jotta muutoksen tarpeellisuus sekä sen sisältämät hyödyt tulevat selkeästi esille. Muutosaloite tulee usein viralliseksi koko organisaatiolle vasta käynnistysvaiheessa. Tämän takia lähtökäskyn antamiseen sekä muutoksen liikkeellelähtoon on varattava riittävästi aikaa, resursseja sekä viestintää ja sen tavoittavuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Lähtökäskyssä on tärkeää selkokieliisyys sekä se, että esimiehet ja johto pystyvät selittämään muutoksen niin, että se sisäistetään ja henkilökunnalle tulee selväksi, mitä muutos tarkoittaa sekä henkilökohtaisella tasolla, että heidän vastuidensa osalta. Muutoksen tietoisuuden lisääminen vaatii toistoa ja esimerkkien käyttöä. Eri tutkimusten mukaan keskeisiä viestejä on toistettava kuudesta seitsemään, tai jopa 12:sta 17:sta kertaan, ennen kuin ne sisäistetään. Viestinnän laatu ja määrä on pidettävä korkeana koko muutosprosessin ajan. Onnistuneessa lähtökäskyssä kyetään pitämään looginen punainen lanka samalla kun avataan muutosta henkilöstön arjen kannalta.

Mattila (2007,158-164) näkee, että hyvin valmisteltu perusta näkyy muutoksen hallitussa etenemisessä, jossa eri vaiheet limittyvät pilottiprojektien päätyttyä ja muutoksen lähdettyä käyntiin laajassa mittakaavassa. Tässä vaiheessa on syytä varmistaa käynnistysvaiheen aikana kootun koalition sitoutuminen, resurssien riittävyys sekä osaaminen sekä tarkastella mahdollisia muutostarpeita muutoksen toteutuksessa. Pilottiprojektissa mahdollisesti huomattavat puutteet, kankeat toimintamallit ja parannusehdotukset on hyvä jalostaa ajan kanssa valmiiksi uusiksi toimintamalleiksi, jotta muutosprojekti etenisi hallitusti kankean etenemisen tai prosessin pysähtymisen sijaan. Laajentamisvaiheessa tulisi kehitystyöhön ottaa mahdollisuuksien mukaan kaikki toteutuksessa mukana olevat henkilöt asiantuntijoita myöten sekä pitää huoli siitä, että muutoksen avainhenkilöt eivät kuormitu liikaa. Laajentumisvaiheessa muutoksen hahmottaminen on usein vaikeaa, joten sen esittäminen visuaalisessa muodossa auttaa hahmottamisessa ja toimii niin muutosviestinnän, kuin johdonkin työkaluna.

Pelissäännöt

Muutokset lisäävät henkilöstön kokemaa epävarmuutta, etenkin jos muutos on laaja ja pitkäkestoinen. Yhteisten pelisääntöjen vahvistaminen on laajentamisvaiheessa yksi tärkeimmistä tehtävistä. Sääntöjä tarvitaan erityisesti henkilöstöhallintoon liittyen: miten rekrytoinnit uusiin tehtäviin hoidetaan, miten siirtymäkausi hoidetaan, miten tiedotus hoidetaan, kuka vastaa henkilöstön kysymyksiin, järjestetäänkö henkilöstölle keskustelu- tai kuulemistilaisuuksia, miten toimitilajärjestelyt hoidetaan sekä mitä velvollisuuksia lähiesimiehillä on muutostilanteessa? Tärkeää on myös määrittellä vastuut ja valtuudet uudessa tilanteessa ja tiedottaa niistä. Pelisääntöjen tehtävänä on toiminnan selkeyttämisen, tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden lisäksi auttaa muutosvastarinnan käsittelyssä sekä näyttää, että vastustamisesta seuraa rangaistus. (Mattila, 2007, 158-168.) Pirisen (2015, 30) mukaan muutoksen johtaminen on tiimityöskentelyä. Yhdessä laaditut pelisäännöt ja tavoitteet sujuvoittavat muutoksen johtamista ja tiimin jäsenten asettaessa rajat myös epäasialliselle käytökselle, säilytetään työrauha ja mahdollistetaan arjen sujuminen. Hester (2017,45) on osuvasti todennut, että ”Good fences make good neighbours” eli vapaasti suomennettuna hyvä aita tekee hyvät naapurit. Selkeä roolitus ja pelisäännöt vaikuttavat positiivisesti siihen, miten ihmiset työskentelevät yhdessä. Shaw’n (2017,925) mukaan

Hansen ja muut (1999) ovat todenneet, että toimivat johtamiskäytännöt kannustavat ihmisiä jakamaan omaa osaamistaan ja hiljaista tietoa työyhteisön sisällä.

Tiedottaminen ja osaamisen synnyttäminen

Ponteva (2010, 46-48) on todennut tiedonsaannin olevan keskeisessä roolissa organisaatioon samaistumisessa muutosprosessin aikana. Työntekijät saavat usein mielestään riittävästi tietoa muutoksesta, mutta toisaalta kokevat tiedon valkeaselkoiseksi tai sisällöltään puutteelliseksi. Muutospuheen muotoon onkin syytä kiinnittää huomiota - se voi parhaimmillaan lisätä tunnetta organisaatioon kuulumisesta, mutta pahimmillaan se voi loitotaan henkilöstöä organisaatiosta. Ihmiset reagoivat myös muutokseen eri tavoin ja näkevät monesti samaan asiaan aivan eri tavoin ja tämä tulee myös ottaa huomioon niin viestinnässä kuin alaisten ja esimiesten välisissä keskusteluissa.

Myös Mattilan (2007, 171-172) mukaan muutoksen toteuttamisessa ja sen johtamisessa on tärkeää varmistaa riittävä tiedonsaanti sekä huolehtia avoimen tiedottamisen lisäksi riittävästä koulutuksesta ja perehdytyksestä. Tällä tavoin luodaan hyvät edellytykset sujuvalle muutokselle ja vähennetään epätietoisuutta sekä hälvennetään siitä syntyviä pelkoja, jolloin myös muutosvastarinta vähenee. Tuomisen (2018) mukaan hyvä muutosviestintä jättää tilaa henkilöstön omille oivalluksille ja aikaansaa tilanteita, jotka mahdollistavat uuden oppimisen. Osallistaminen ja vastavuoroinen kommunikaatio yhdessä vaikutusmahdollisuuksien kanssa mahdollistavat pysyvän muutoksen syntymisen. Erämetsän (2003, 65) mukaan työyhteisön kasvu, kehitys ja muutos lähtevät liikkeelle kommunikaatiosta. Kommunikaation tarkoitus on tiedon siirtyminen, palautteen antaminen sekä sen saaminen. Kommunikaation avulla luodaan yhteinen ymmärrys, jonka avulla mahdollistetaan asioiden tekeminen oikein, kehittyminen sekä muutoksen toteutuminen.

Hyvä perehdytys ja koulutus auttavat myös uusien välineiden ja toimintamallien käyttöönottoa ja vakiintumista. Tukimuotojen monipuolisuus on tärkeää, sillä ihmiset oppivat eri tavoilla ja erilaiset oppimiskyvyt, asenteiden sekä esimerkiksi ikääntymisen vaikutus oppimiskykyyn tulee huomioida. Tekemällä oppiminen on tehokkain

tapa uusien työmenetelmien ja ohjelmistojen käyttöönotossa. Myös erilaisten työpari- ja tutormallien käyttö perehdytyksessä ja koulutuksessa parantaa oppimistulosta. Erilaisten ohjeiden sekä koulutusmateriaalien vapaa saatavuus esimerkiksi intranetissä mahdollistaa omaehtoisen ja omassa tahdissa oppimisen. (Mattila 2007, 172) Myös Shaw'n (2017, 933) tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisella ja sen käytännöillä on merkittävä rooli organisaationaalisessa oppimisessä.

Kun muutoshankkeen hyödyt ja muutoksen lopputulos ovat vasta realisoitumassa on aika vakiinnuttaa muuttuneet toimintamallit. Muutos ei saa pysähtyä kehitysprojektin päätyttyä, vaan muutosta täytyy ruokkia, jotta pilottiprojektit muuttuvat osaksi normaalia arkea. Arjessa saattaa myös nousta esille kehitystarpeita, joita ei ole edes tultu ajatelleeksi. Näiden tarpeiden huomioiminen on tärkeää työtehokkuuden kannalta ja henkilökunnan muutosehdotuksille sekä palautteen annolle on hyvä luoda oma kanavansa. Muutoshankkeelle on hyvä tehdä myös loppuarviointi, jossa listataan muutoksen plussat ja miinukset. Epäonnistumisista on hyvä ottaa opiksi, kehitysideoita on hyvä jalostaa ja onnistunutta lopputulosta juhlia sekä työntekijöitä palkita. Tiedottamista ja jälkiseurantaa on hyvä jatkaa muutoksen jälkeen sekä suorittaa roolien uudelleen jakoa, kun kehityshankkeet on viety loppuun. (Mattila 2007, 192-97.) Kukkola (2016) korostaa muutoksen toteutumisen seurannan tärkeyttä. Seurannan avulla saadaan palautetta muutoksen toteutumisesta ja sen avulla selvitetään se, onko muutoksella saavutettu, se mitä on tavoiteltu. Samalla pystytään puuttumaan mahdollisiin virheisiin ja korjaamaan ne. Muutoksen seurannassa käytetään erilaisia mittareita, ne voivat olla taloudellisia tai ei-taloudellisia. Muutoksen onnistumista voidaan mitata myös työhyvinvoinnin näkökulmasta, jolloin puhutaan niin kutsutuista pehmeistä mittareista, joilla mitataan työtyytyväisyyttä, -ilmapiiriä tai -motivaatiota. Muutoksesta palkitsemisen ja muutoksen ylläpitämisen lisäksi on tärkeää tuoda esille, mitä saavutettiin ja miten uusia oppeja voidaan hyödyntää tulevaisuudessa.

4 Tutkimusasetelma

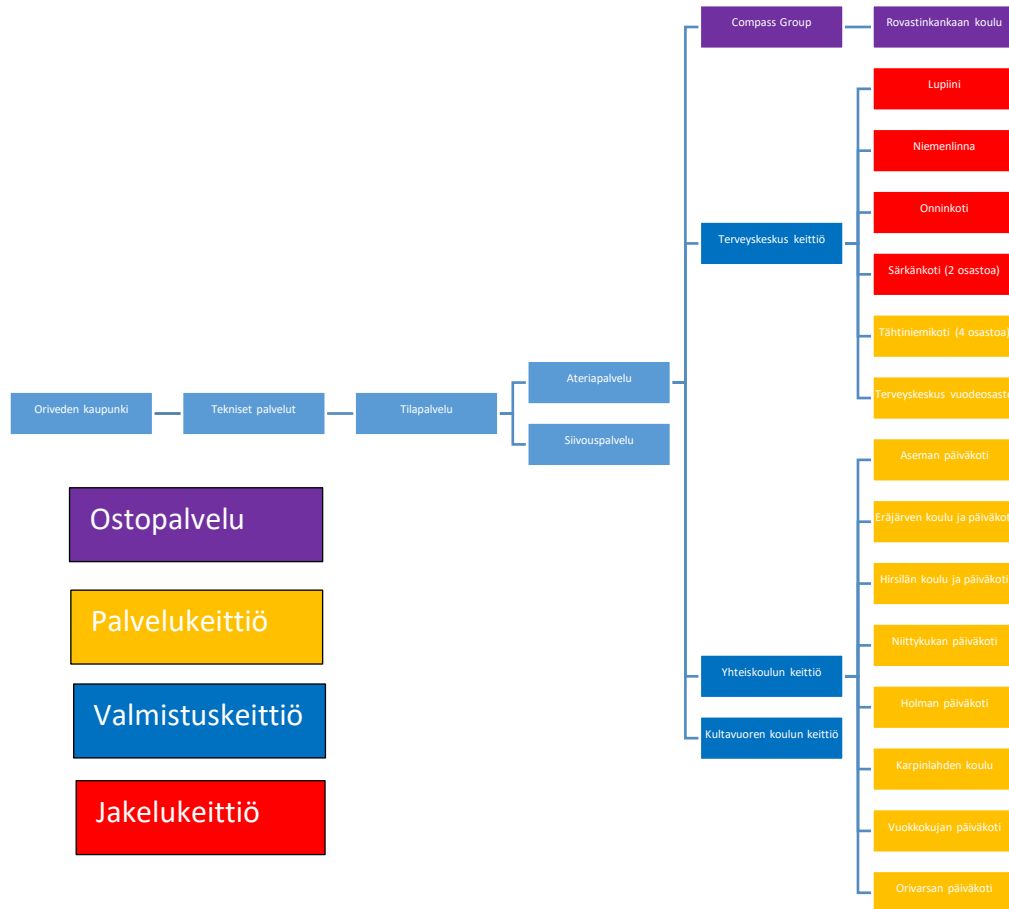
Oriveden kaupunki on noin 9200 asukkaan kaupunki, joka sijaitsee itäisellä Pirkanmaalla valtatie 9:n ja kantatie 58:n risteyskohdassa ja se kuuluu Tampereen kaupunkiseutuun. Oriveden kunta on perustettu vuonna 1869 ja kaupunki Orivedestä tuli vuonna 1986. Kaupunkiin on liitetty Eräjärvi vuonna 1973 ja osa Längelmäen kuntaa vuonna 2007. Kaupungin pinta-ala on 971 km². (Avaintietoa Orivedestä, n.d.) Oriveden kaupungin palveluksessa oli 455 henkilöä vuonna 2019. (Henkilöstötilinpäätös, 31.12.2019.)

Tämän työn toimeksiantajana toimii Oriveden kaupungin ateriapalvelut. Tällä hetkellä ateriapalveluiden palveluksessa on 23 henkilöä, esimiehinä toimivat palveluesimies sekä palvelupäällikkö, joka vastaa ateriapalveluiden tulosalueesta. Ateriapalvelut toimivat tilapalveluiden alaisena yhdessä siivouspalveluiden tulosityksikön kanssa. Ateriapalvelut tuottavat oman palvelutuotannon lisäksi ateriapalvelua ostopalveluna Sote-yhteistoiminta-alueelle. Ateriapalveluiden asiakkaina on päiväkotien, koulujen, asumispalveluyksiköiden sekä avokuntoutuksen asiakkaita. Päivittäin ateriapalvelut valmistavat aterioita seuraavasti: aamupalaa noin 200 annosta, lounasta 1700 annosta ja päivällistä 160 annosta. (Skogberg 23.6.2020.)

Valmistuskeittiöitä on kolme kappaletta. Yhteiskoulun valmistuskeittiö valmistaa ateriat lukion ja yhteiskoulun oppilaille ja henkilökunnalle sekä päiväkodeille ja pienemmille kouluille, jonne ruoka lähetetään päivittäin lämpimänä. Kuljetukset hoitavat sekä ulkoinen toimija, että oman organisaation kuljettaja. Kultavuoren koulun valmistuskeittiö valmistaa ateriat ala-asteen oppilaille sekä henkilökunnalle. Terveyskeskuksen valmistuskeittiö valmistaa ateriat vuodeosaston asiakkaille sekä sieltä lähetetään lounas kuumana sekä päivällinen kylmänä päivittäin asumispalveluyksiköihin sekä avopalveluiden asiakkaille. Palvelukeittiöitä on 13. Niissä ateriapalveluiden henkilökunta huolehtii ruoan tarjoilun, päivällisen sekä aamupuuron valmistelun kypsennyistä/lämmitystä varten ja astiahuollon. Osassa toimipaikoista toimii useampi osasto, joille ateriat toimitetaan. Jakelukeittiöitä on neljä. Niissä palvelun tilaajan omat työntekijät huolehtivat ateriapalveluiden tuottaman ruoan tarjoilun sekä huo-

lehtivat astiahuollosta. Rovastinkankaan koulun ateriapalvelut tuottaa ulkoinen toimija ostopalveluina. Ateriapalveluiden palveluverkoston nykytilan kuvaus esitellään kuviossa 6.

Kuvio 6. Ateriapalveluiden palveluverkoston nykytilan kuvaus (Karpainen 2020.)



4.1 Tutkimuksen tausta

Tämä opinnäytetyö syntyi tarpeesta selvittää, mitä mahdollinen toimintatavan muutos käytännössä tarkoittaa sekä mitkä ovat sen kustannusvaikutukset. Toimintayksiköiden osalta selvitetään, onko muutos mahdollinen tilat ja laitteet huomioon ottaen ja mitä investointeja esimerkiksi laitteiden osalta tarvitsee tehdä. Muutoksenjohtamisen näkökulmasta selvitetään, mitä asioita tulisi ottaa huomioon muutosta suunniteltaessa ja toteuttaessa.

Opinnäytetyössä kuvataan sekä palveluverkosta, että palveluprosesseja. Rajaus on suoritettu niin, että koska esimerkiksi palvelukeittiöt toimivat hyvin samalla periaatteella, kuvataan näiden osalta vain yhden yksikön palveluprosessia. Valmistuskeittiöiden osalta kuvataan kaikkien kolmen keittiön palveluprosessit, koska kaksi keittiöstä ovat myös lähettäviä keittiöitä ja kolmas puolestaan on valmistuskeittiö, josta ei lähetetä aterioita, vaan asiakkaat aterioivat keittiön yhteydessä toimivassa ruokalassa. Muutoksen jälkeinen palveluverkoston kuvaus esitetään kuviossa 7. ja vanhat ja uudet palveluprosessit esitellään liitteessä 5.



Kuvio 7. Ateriapalveluiden palveluverkoston kuvaus muutoksen jälkeen (Karpinen 2020.)

Tutkimuksessa keskitytään selvittämään, mitkä ovat muutoksen kustannusvaikutukset, vaikutus aterian hintaan ja se, onko toimintatavan muutos mahdollinen vain osassa toimipaikoista vaiko kaikissa. Muutosjohtamisen osalta selvitetään, mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota johtamisen näkökulmasta, kun muutosta lähdetään toteuttamaan. Muun muassa muutoksen vaatimat lisäkoulutustarpeet sekä muut muutoksesta johtuvat henkilöstöhallintoon liittyvät toimet on rajattu tässä vaiheessa tutkimuksen ulkopuolelle, koska tässä tutkimuksessa fokus on muutoksen mahdollisista vaikutuksista resursseihin sekä kustannuksiin.

Tutkimusolettamuksena on, että toimintatavan muutos on mahdollista toteuttaa lähes kaikissa yksiköissä, mutta investointeja joudutaan tekemään muun muassa astioihin ja laitteisiin. Yhteiskoulun-, Kultavuoren koulun- ja Terveyskeskuksen ja Tähtiniemikodin keittiöillä toimintatavan muutos on mahdollinen jo nykyisellään tilojen ja laitteiden puolesta. Muutoksella on myös vaikutusta henkilöstöresursseihin, kun yhden valmistuskeittiön toiminta supistuu muutoksessa sen muuttuessa palvelu- ja dieettikeittiöksi. Muidenkin toimintayksiköiden henkilöstöresursseissa saattaa tapahtua muutosta, sillä nykyisten päiväkotien ja koulujen yhteydessä toimivien palvelukeittiöiden toiminnan muuttuessa työtehtävät lisääntyvät entiseen verrattuna.

4.2 Tutkimusongelman esittely

Opinnäytetyön tavoitteista muotoutui tutkimusongelma: Mitä toimintatavan muutos käytännössä tarkoittaa? Tästä johdettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mitä tulisi ottaa huomioon muutoksen johtamisen näkökulmasta muutosta suunniteltaessa ja sitä toteuttaessa?
2. Mitkä ovat Oriveden kaupungin ateriapalveluiden keittiöiden mahdollisen toimintatavan muutoksen kustannusvaikutukset?

Tutkimuksen tuloksena kuvataan muutoksen jälkeinen palveluverkosto sekä palveluprosessit sekä laaditaan laskelmat muutoksen vaikutuksesta henkilöstöresursseihin, aterian hintaan sekä muutoksen aiheuttamista investoinneista.

4.3 Aiheesta tehdyt aiemmat tutkimukset

Keittiöiden toimintatapoja, julkisia ateriapalveluja, näiden muutosta sekä tulevaisuuden ateriapalveluita on käsitelty useassa tutkimuksessa, muun muassa sosiaali- ja terveysministeriön, terveyden- ja hyvinvoinninlaitoksen, tilastokeskuksen, maa- ja metsätalousministeriön sekä kuntaliiton toteuttamina sekä useissa YAMK-opinnäytetyöissä. Myös muutoksen johtamista ja muutoksen läpivientiä on tutkittu laajasti eri yhteyksissä muun muassa YAMK -opinnäytetyössä sekä pro gradu -tutkielmassa. Seuraavaksi esitellään lyhyesti kyseiset työt sekä niiden tulokset pääpiirteittäin.

Kattelus (2017, 4,7) on käsitellyt työssään ateria- ja siivouspalveluiden toimintatavan muutosta. Työssä on kartoitettu Kangasalan kunnan ateria- ja siivouspalveluyksikön osaamisen nykytilaa ja uuden toimintamallin osaamistarpeita ja verrattu näitä henkilöstön sen hetkiseen osaamiseen. Työn fokus oli osaamisen kartoittamisessa sekä sen johtamisessa ja kehittämisessä. Kartoituksen perusteella määriteltiin uudet tehtävämikheet sekä laadittiin uudet tehtävänkuvaukset sekä uuden toimintatavan kuvaus (mts. 56-57).

Mäkelä (2011, 3, 47,54) on vertaillut neljää eri ruokatuotantotapaa eri näkökulmista palvelujen vaikutusten arviointimenetelmää käyttäen. Prosessit olivat: nykyinen tuotantotapa, kuumavalmistus, cook& chill sekä kylmävalmistus. Tutkimuksen perusteella julkiset ruokapalvelut vaativat nykyisellään kehittämistä. Kuitenkaan ruokatuotantotavoista mikään ei ole ylitse muiden, vaan ruokatuotantotavan valintaan vaikuttaa palveluntarjoajan toimintastrategia, arvot, talous sekä henkilöstö- ja tilaresurssit. Erilaisia tuotantomenetelmiä on myös mahdollista yhdistää. Lähtökohtana on se, mihin haasteeseen toiminnan muutoksella halutaan vastata.

Paavola (2017, 3, 34-35) on tutkinut Ähtärin kunnan toimeksiantona julkisten ruokapalveluiden järjestämistä tulevaisuudessa. Työssä selvitettiin julkisten ruokapalveluiden tulevaisuuden haasteita sekä SOTE- ja maakuntauudistuksen mahdollisia vaikutuksia.

tuksia. Tutkimuksen perusteella haasteina nähtiin muun muassa kuntatalouden epävarmuus, sote-uudistus, työvoiman saatavuus, asiakasryhmien eriytyminen, asiakaspalvelu, toiminnan tehokkuus sekä toiminnan ulkoistaminen.

Tuomainen (2019, 7-8, 61) on opinnäytetyössään tutkinut ruokapalveluiden tulevaisuuden näkymiä ja selvittänyt, miten alan asiantuntijoiden mielestä työ ruokapalvelualalla muuttuu nykyisestä vuoteen 2035. Asiantuntijoiden mukaan digitalisaation edetessä henkilöstön jatkuva kehittäminen sekä asiakaspalvelun rooli korostuvat. Tulevaisuudessa ruokapalvelualalla korostuu teknologiaosaamisen tarve, hyvinvointiosaaminen sekä ruoanvalmistaidot. Vuonna 2035 toimialalla huomioitavia asioita ovat kustannustehokkuus, ilmastonmuutoksen torjuminen, asiakaslähtöisyys ja ruoan ravitsemuslaatu. Teknologiankehitys ja robotit nähtiin mahdollisuutena, mutta niiden kykyä vastata kasvavaan työvoiman tarpeeseen puhutti asiantuntiojita.

Raita-aho (2018, 5,7) on tutkinut Satakunnan keskussairaalan ruokapalveluiden tuotantotavan muutosta kuumavalmistuksesta cook and chill-tuotantomenetelmään. Työn tarkoituksena oli selvittää muutoksen vaikutuksia keittiön toimintaan sekä resursseihin ja tuottaa tutkimuksen lopputuloksena kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseen tulevaisuudessa. Kehitysehdotukset koskivat mitoitusta sekä laitteiden ja tilojen kehittämistä uuden tuotantotavan käyttöönottamista varten (mts.56).

Runsala (2019, 5-6) on tutkinut opinnäytetyössään muutoksen läpiviennin kehittämistä Valio Oy:n meijerin jakeluvarastossa. Muutoksen läpiviennin näkökulmasta tutkittiin, millä tavoin muutoksen läpivientiä voidaan kehittää ja miten työntekijöiden kouluttaminen vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Aiheesta oli tehty jo aiemmin tutkimus ensimmäisen muutosvaiheen yhteydessä, jossa selvisi, että työntekijät kaipasivat muutostilanteessa enemmän koulutusta ja perehdytystä. Palautteen antamista ja tiedottamista tulisi myös tutkimuksen mukaan kehittää. (mts. 41.)

Jatkotutkimuksen tuloksena havaittiin, että riittävällä koulutuksella ja tukihenkilöiden sekä ohjaajien käytöllä on positiivinen vaikutus muutoksen läpiviemiseen ja siinä onnistumiseen. Tiedottamiseen ja muutostyöryhmän sekä henkilökunnan väliseen kans-

sakäymiseen ja palautteen antoon panostaminen näkyi positiivisesti haastattelutuloksissa. Toki edelleen koettiin, että tiedottamista olisi voinut olla enemmän ja palautteenannon määrää tulisi lisätä, varsinkin positiivisen palautteen muodossa. Myös tukihenkilöiden ja ohjaajien lisäkoulutusta kaivattiin sekä todettiin, että ohjaajien ja tukihenkilöiden viikon pituinen neuvonta- ja avustusjakso ei ole riittävä, vaan aikaa tulisi pidentää. (mts. 62-63.)

Partanen (2016, 7) on tutkinut pro gradu- tutkielmassaan yhden kansainvälisen konsernin Suomen toimintayksikön työntekijöiden, keskijohdon sekä ylemmän johdon kokemuksia muutoksesta ja sen johtamisesta koko organisaatiota koskevassa laajassa organisaatiomuutoksessa, jossa toimintaa on muutettu globaalimmaksi. Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa muutoksesta ja sen vaikutuksia yrityksille johtamisen, päätöksenteon sekä kehittämisen tueksi.

Tutkimuksessa havaittiin muun muassa, että muutos sujui melko hitaasti, muutoksesta ei saatu riittävästi tietoa tiedottamisen määrä muutoksen aikana oli riittämätöntä. Myös muutokseen osallistaminen ja osallistuminen muutokseen koettiin vähäiseksi, sillä muutos oli toteutettu top-down mallilla, jolloin muutos esiteltiin henkilöstölle valmiina toteutuksena. Esimies- ja johtotasolla työskentelevät olivat myös sitä mieltä, että heitä olisi pitänyt ottaa enemmän mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Esimiehen tuki koettiin tärkeäksi sekä tiimiytyminen muutoksen jälkeen organisaation muuttuessa ja tässä oli osan haastateltavista mielestä puutteita. Muutoksen kokemisessa ja näkemys muutoksen tarpeellisuudesta vaihteli laidasta laitaan, samoin kuin kokemus johtamisen onnistumisesta. (Mts. 44-60.)

Haastateltavat toivoivat organisaatiolta lisää avointa, oikea-aikaista ja riittävästi tiedottamista, muutoksen läpinäkyvyyttä, esimiehien hyvää perehdyttämistä muutokseen, enemmän resursseja muutoksen toteutukseen, enemmän tietoa itse muutoksesta ja sen kestosta sekä aikatauluissa pitäytymistä. Osallistamista kaivattiin sekä lisää perehdyttämistä uusiin tehtäviin, jotta uudet toimintatavat olisi ollut helpompi ja nopeampi omaksua. (Mts. 66-69.)

Johtopäätöksenä todettiin, että sekä työntekijöiden, sekä keski- ja ylimmän johdon ajatukset muutoksesta olivat samansuuntaisia. Keski- ja ylemmän johdon suhtautuminen muutokseen oli positiivisempi kuin työntekijöiden. Huomioitavaa oli se, että ihmiset puhuivat hyvin vähän muutoksen hyvistä puolista, enemmän tartuttiin huonoihin puoliin. Kehityskohdiksi muutoksen toteuttamisessa listattiin muutoksen läpinäkyvyys, muutoksen visioinnin, esimiehen tuki sekä tiimitytymisen tukeminen, ihmisten osallistaminen, lopputuloksen paremman hahmottelemisen sekä muutoksen toteuttamisen taloudelliset resurssit. Perehdyttämiseen ja koulutukseen tulee kiinnittää erityistä huomiota sekä tiedottamiseen, sen avoimuuteen ja oikea-aikaisuuteen. Työntekijöiden osallistaminen nähtiin myös tärkeänä muutosvastarinnan vähentämisen sekä muutoksen sujuvuuden kannalta. (Mts. 75-77.)

4.4 Tutkimusmenetelmät

Tässä työssä käytettävä tutkimusmetodi on laadullinen tutkimusmenetelmä. Hirsjärven ja muiden (2009, 161,164) mukaan laadullisessa tutkimuksessa koitetaan kuvata tutkittavaa asiaa mahdollisimman laajasti ja tutkimusaineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa käyttämällä ihmisiä tiedonkeruun välineenä. Sen tavoitteena ei ole todentaa jo olemassa olevia faktoja, vaan pikemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita. Vilkan (2005, 97) mukaan laadullisen tutkimuksen päämääränä on luoda tutkittavien oma kuvaus koetusta todellisuudesta ja myös sen sisältämästä ajatusmaailmasta, toiminnasta ja tavoitteiden asettamisesta. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä, koska tässä tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia, mitä toimia toimintatavan muutos organisaatiolta käytännössä vaatii, mitä muutos tarkoittaa niin henkilöstön, kuin tilojenkin osalta ja mitä muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi tutkimuksen osallistuvien henkilöiden mielestä ottaa huomioon muutosjohtamisen näkökulmasta.

Kehittämistutkimus

Tässä työssä käytetään tutkimusstrategiana kehittämistutkimusta. Kehittämistutkimus on tutkimusmenetelmänä monitahoinen ja jonka yksiselitteinen määrittelyminen on haastavaa. Pernaan (2013, 12-13) mukaan Edelson (2002) näkee kehittämistutkimuksen syklisenä prosessina, joka sisältää sekä teoreettisia että kokeellisia vaiheita, jotka yhdistyvät saumattomasti kehittämiseen ja tutkimukseen. Wangin ja Hannafinin (2005) mukaan olennainen piirre kehittämistutkimukselle on se, että kehittämissuhteissa käytetään apuna organisaation erilaisten sidosryhmien asiantuntijuutta. Juutin ja Lavosen (2006) mukaan kehittämistutkimus sisältää kolme sille ominaista piirrettä: 1) kehittämisen lähtökotana on muutoksen tarve, 2) kehittämistyön tuloksena syntyy käyttökelpoinen tuotos ja 3) kehittämistyö tuottaa opetusta edistävää tietoa.

Kehittämistutkimuksen lisäksi on olemassa myös toimintatutkimus, jolla on samankaltaisia piirteitä. Pernaan (2013, 14) mukaan molemmissa tutkimustavoissa kehittäminen pohjautuu teoriaan, jota kehitetään paremman lopputuloksen saavuttamiseksi. Andersonin ja Shattuckin (2012) mukaan menetelmät eroavat toisistaan esimerkiksi tutkimustavoitteiden, toteuttamistavan ja mittakaavan suhteen. Molemmissa tutkimusmenetelmissä on kyseessä tutkimusympäristön sekä varsinaisen tutkimuskohteen kehittäminen. Kuitenkin ero on siinä, että toimintatutkimuksen tavoitteena on teorian luomisen sijaan kehittää paikallisesti toimivia ratkaisuja, kun taas kehittämistutkimuksen yksi tutkimustavoite on teorian luominen ja alkuun pienessä mittakaavassa toteutettuja ratkaisuja on tarkoitus pyrkiä toteuttamaan myös laajemmin.

Tamminen (1993, 162) kuvaa kehittämistutkimuksen avulla toteutetun hankkeen toteutumisvaiheet seuraavasti: 1) tutkittavaan aiheeseen perehtyminen, 2) pyritään luovan ajattelun ja arvioinnin avulla luomaan kattava kuvaus siitä, mitä tulisi tehdä ja sitouttamaan projektiin osallistuvia mukaan, jotta saavutetaan haluttu lopputulos, 3) mahdollinen ongelman tarkentaminen tai ongelmanratkaisuehdotusten laatiminen ja niiden arviointi, joita voidaan joutua vielä uudelleen tarkentamaan ja arvioimaan 4) siirrytään toteuttamaan kehityshanketta ratkaisuehdotuksen mukaisesti ja kerätään

kokemuksia siitä, saavutetaanko toiminnalla ratkaisu ongelmaan 5) laaditaan hakeesta loppuraportti.

Kehittämistutkimus soveltuu tämän työn tutkimusstrategiaksi siksi, että tarkoitus on toteuttaa toimintatavan muutoksen alkukartoitus ja selvittää, miten suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi edetä ja mitä asioita tulisi ottaa huomioon muutoksen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa tietolähteenä käytetään organisaation henkilökuntaa sekä yhtä organisaation ulkopuolista asiantuntijaa. Työn tuloksia on tarkoitus käyttää apuna toimintatavan muutoksen suunnittelussa sekä toteutuksessa ja siitä on toivottavasti myös apua muille organisaatiolle, joiden tarkoituksena on toteuttaa samankaltainen muutos, kuin mitä Orivedellä nyt alustavasti suunnitellaan.

4.5 Aineiston keruumenetelmät

Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat kysely, haastattelu, havainnointi sekä erilaisten dokumenttien kautta kerätty tieto. Kyseisiä menetelmiä voidaan käyttää joko yksittäin tai yhdistellen, riippuen tutkimusongelman laadusta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83.) Tässä työssä aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua, havainnointia sekä tutkitaan erilaisia dokumentteja. Havainnoinnin avulla kartoitetaan eri toimintayksiköiden nykyiset tila- ja laiteresurssit, jotta voidaan arvioida mitä muutoksia tarvitaan, jotta toimintatavan muutos on mahdollinen sekä se, onko muutosta mahdollista toteuttaa tilat ja laitteet huomioon ottaen. Hirsjärven ja muiden (1997, 213) mukaan havainnoin etuna on, että sen avulla pystytään saamaan suoria vastauksia sekä tietoa toimintaympäristöstä. Dokumentit, joita tässä tutkimuksessa käytetään talousvaikutusten arviointiin, saadaan talousarviosta, tuotannonohjausjärjestelmästä (Jamix) ja yhteistyökumppaneiden hinnastoista.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tässä työssä tiedonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelu terminä kertoo jo haastattelumetodista kaiken oleellisen, eli sen, että tarkkojen haastattelukysymysten sijaan keskustelu etenee noudattaen ennalta määriteltyä teemaa. Haastattelumenetelmän etuna on haastateltavan äänen kuuluviin saaminen tutkijan äänen sijaan sekä sen huomioiminen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa ja henkilöiden tekemät tulkinnat ja asioiden saamat merkitykset ovat tutkimuksen keskipisteenä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, sillä teema-alue on kaikille haastateltaville sama ja menetelmästä puuttuu yksi strukturoidun haastattelun pääpiirteistä, eli se, että kysymysten muoto ja järjestys ei ole sama. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 48.) Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvooren (2017, 21) mukaan teemahaastattelussa ideana on, että tarkkojen haastattelukysymyksiensä sijaan tutkija on ennalta määrittelyt teemat, joista haastattelun aikana tulisi keskustella.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on avoimuuden osalta syvähaastattelun kaltainen, haastattelu etenee valittujen teemojen varassa sekä tarkentavien kysymysten avulla ja haastattelun aikana tutkija voi tarvittaessa kysyä lisäkysymyksiä sekä tarkennuksia saadakseen parhaan mahdollisen kuvan tutkittavasta asiasta. Kysymykset perustuvat aina teoreettiseen viitekehykseen, joten haastattelijalla ei ole aivan vapaat kädet kysymystenasettelun suhteen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 142; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.)

Havainnointi

Tässä tutkimuksessa käytettiin haastatteluiden lisäksi täydentävänä tiedonkeruumenetelmänä osallistuvaa havainnointia. Havainnoinnin etuna on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 213) mukaan se, että sen avulla saadaan ajantasaista, suoraa tietoa ihmisten toiminnasta ja toimintaympäristöstä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkimuksen tekijä toimii aktiivisessa vuorovaikutuksessa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa. Tässä tutkimuksessa havainnoinnin tarkoituksena oli kartoittaa eri yksiköiden tilat ja laitteet sekä saada tietoa tarvittavista investoinneista laitteisiin ja tiloihin. Havainnoinnin yhteydessä tehtiin myös mittauksia, koska tiedossa oli, että

muutoksen toteutuessa tarvitsee investoida ainakin kylmlaitteisiin ja uuneihin. Samalla kohteiden työntekijät saivat kertoa oman kokemukseen perustuvan näkemyksensä tarvittavista muutoksista, tilojen toimivuudesta sekä siitä, voidaanko niitä heidän mielestään toteuttaa kyseisessä kohteessa. Taulukossa 2 esitetään havainnoinnin tulokset.

Taulukko 2. Havainnoinnin tulokset

Kohde:	Liesi/uuni	Lämpö/kylmähaude	Jääkaappi	Pakastin	Hankinnat	Huom!
Eräjärven koulu	Uuni 80cm Liesi 40cm	Lämpö+kylmähaude Maidonjauhelija	Jääkaappi 60cm Jäähd.kaappi	Pakastin 70cm	Jääkaappi Yhdistelmäuuni Astioita	Mahtuuko jääkaapit? Astioiden kuivaustilaa vähän! IV+sähköt?
Hirsilän koulu	Uuni 90cm Liesi 90cm	Lämpö+kylmähaude Maidonjauhelija	Jääkaappi 65cm Jääkaappi 60cm	Pakastin 56cm	Jääkaappi Yhdistelmäuuni, liesi Jäähdytyskaappi Astioita	Mahtuuko jääkaapit? Astioiden kuivaustilaa vähän! IV+sähköt? Ei lastaus- siltaa, portaita
Karpinlahden koulu	Uuni 80cm Liesi 80cm	Lämpö+kylmähaude	Jääkaappi 70cm Jääviileä 56cm Jäähd.kaappi	Pakastin 60cm	Jääkaappi Yhdistelmäuuni, liesi, Astioita	Astioiden kuivaustilaa vähän! IV+sähköt? Ei lastaus- siltaa, portaita

Niittykukan pk	liesi+uuni yhd. 80cm	ei ole	Jääkaappi 60cm 2kpl	Pakastin 58cm	1Jääkaappi Yhdistel- mäuuni, hella Jäähdytys- kaappi Astioita	Mahtuuko jääkaappi? Astioiden kuivaustilaa vähän! IV+sähkö?
Orivarsan pk	Uuni 50cm Liesi 50cm	Lämpö+kyl- mähaude, burlodge	Jääkaappi 73cm 2kpl jäähd.kaappi	Pakastin 73cm	Jääkaappi Yhdistel- mäuuni Astioita	Mahtuuko jääkaappi? Astioiden kuivausti- lan tarve?
Vuokkoku- jan pk	Uuni 85cm Hella 50cm	ei ole	Jääkaappi 68cm 2kpl Jäähd.kaappi	Pakastin 68cm	Jääkaappi Yhdistel- mäuuni Astioita	Mahtuuko jääkaappi? Astioiden kuivaustilaa vähän! IV+sähkö?

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tilastollinen yleistäminen, vaan tutkimuksen tavoitteena on kuvata tiettyä ilmiötä tai tapahtuma, oppia ymmärtämään tiettyä toimintaa tai laatia teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Tästä syystä haastateltavien valinnassa on tarkoituksenmukaista valita haastateltavaksi sellaisia henkilöitä, joilla on asiantuntemusta temasta tai tutkittavasta asiasta. Tärkeää on, että haastateltavalla on tutkittavasta aiheesta omakohtaista kokemusta ja he tietävät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon. Tällöin on kysymys niin kutsutusta eliittiotannasta. (Tuomi& Sarajärvi 2002, 98-99; Vilka 2005, 114-115.)

Edelliseen perustuen valitsin haastateltavaksi omasta organisaatiostani neljä haastateltavaa, joilla tiesin olevan asiasta paljon tietoa, laaja osaaminen sekä pitkä kokemus (yli kymmenen vuotta) kyseisessä organisaatiossa toimimisesta. Oman organisaation

ulkopuolelta haastattelin henkilöä, joka on ollut mukana Kangasalan kunnan toimintatavan muutosprosessissa. Häneltä sain laajasti tietoa muutosprosessin eri vaiheista ja itse toimintamallista ja -ympäristöstä, joka tuotti lisää tietoperustaa oman organisaation haastatteluteemojen valintaa silmällä pitäen. Haastatteluun osallistui sekä suorittavaa työtä tekeviä henkilöitä, että esimiehiä, jotta saatiin mahdollisimman edustava otos.

Kaikki haastateltavaksi valikoidut henkilöt suostuivat haastateltaviksi. Haastattelut toteutettiin ajalla 24.9-11.12.2020. Haastatteluun vastasi viisi naista, iältään 45-62 vuotiaita. Kaikilla haastatelluilla on alan työkokemusta yli 10 vuotta ja yli viiden vuoden kokemus kyseisessä organisaatiossa toimimisesta. Haastateltavat henkilöt saivat haastatteluteemat viikkoa ennen sähköpostilla, jotta he pystyivät tutustumaan niihin etukäteen (katso liite 2). Samassa yhteydessä toimitettiin myös saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, haastattelutallenteiden käytöstä sekä niiden säilyttämisestä. Haastateltaville kerrottiin myös, että haastatelluista henkilöistä ei julkaista mitään sellaisia tietoja, joista heidät olisi mahdollista tunnistaa (katso liite 1).

Kangasalan kunnan työntekijän haastattelu toteutettiin koronarajoitusten vuoksi videohaastatteluna Teams-sovelluksen avulla, joka tallennettiin. Tämä sujui hyvin ja molempien haastattelun osapuolien huolellinen valmistautuminen haastatteluun näkyi sujuvana keskusteluna ja haastattelu saatiin toteutettua tunnin määräajassa. Keskustelu oli hyvin luontevaa, koska haastattelun molemmilla osapuolilla on takanaan kohtalaisen pitkä ura ateriapalveluissa. Tämän haastattelun perusteella muodostin oman organisaationi lopulliset haastatteluteemat.

Omassa organisaatiossani toimivia henkilöitä haastattelin kasvokkain heidän työpaikallaan ja haastattelut nauhoitettiin. Haastattelun alussa käytiin läpi, mitä tämä niin kutsuttu Kangasalan malli tarkoittaa, koska se ei ollut kaikille haastateltaville kovin tuttu toimintamalli. Näin haluttiin myös varmistaa, että haastatellut tiesivät aiheen, josta puhutaan. Haastattelun aikana esitettiin myös tarkentavia kysymyksiä puolin ja toisin. Myös oman organisaationi haastattelut sujuivat hyvin ja luontevasti, sillä haastateltavat olivat tuttuja ja näin ollen haastattelutilanne oli luonteeltaan rento ja keskusteluyhteys toimi hyvin. Haastatteluiden kesto oli puolesta tunnista tuntiin. Kaikki

haastateltavat antoivat myös luvan ottaa yhteyttä haastattelujen jälkeenkin, mikäli tarvetta olisi.

Haastatteluiden litterointi

Kerätty haastatteluaineisto litteroitiin, eli kirjoitettiin ääni- ja videotallenteilta sanalliseen muotoon mahdollisimman tarkasti. Haastattelut merkittiin koodeilla H1, H2, H3, H4 ja H5. Tämän jälkeen litteroinnista kerättiin ne asiat, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin ja näistä alkuperäisistä ilmauksista luotiin pelkistetyt ilmaukset. Molemmat ilmaukset ryhmiteltiin taulukkoon haastattelu kerrallaan haastatteluteemojen mukaisesti. Ryhmittelyssä käytettiin värikoodausta, jolloin pystyttiin hahmottamaan asiat, jotka toistuvat haastatteluissa. Samalla pystyttiin toteamaan, että aineisto on riittävä. Aineiston toistaessa itseään puhutaan Tuomen ja Sarajärven (2002, 99) mukaan saturaatiosta eli aineiston kylläntymisestä. Tällöin tutkimukseen osallistuvat henkilöt eivät tuota tutkimukseen enää uutta tietoa. Alla esimerkkejä kahdesta haastattelusta.

H1: Sitten muutoksen johtaminen sen sijaan sujui hyvin näin meidän esimiestasolla. Tämä työryhmä oli tosi notkea. Siinäkin pilotoinnin vaiheessakin, jos päätettiin vielä jotakin kokeilla lisää, niin se meni yllättävän hyvin. Mutta sitten jos ajatellaan henkilöstöä, niin ne muutamat heikot esitykset niiltä muilta ruuantoimittajilta, niin se vei sitä semmoista balanssia henkilöstön uskosta tulevaan ja henkilöstön tukeminen oli tosi tärkeää. Meillä oli niin paljon huhuja liikkeellä, niitä tulee ihan käsittämättömiä huhuja.

H: Joo, niitä kyllä aina tulee ja ihan kummallisia juttuja.

H1: Juu, näin on. Ja sitten tiedottaminen nousee kyllä arvoon.

H: Mitä vaikutusta muutoksella on mielestäsi käytännön työhön?

H3: Työmäärä lisääntyy ja mitoitus täytyy tehdä uusiksi. Että riittääkö nykyinen työaika kaikkeen, kun nyt on 6h ja siivooja tekee toiset 6h. Eikä osallistu keittiön töihin.

Paineet lisääntyvät ja vastuut lisääntyvät. Ohjausta tarvitsee. Enkä osaa ajatella kuinka paljon siivoojalla lisääntyvät työtehtävät. Että mitoitusta pitäisi tarkastaa.

H: Selvä.

4.6 Tutkimustulosten analysointi

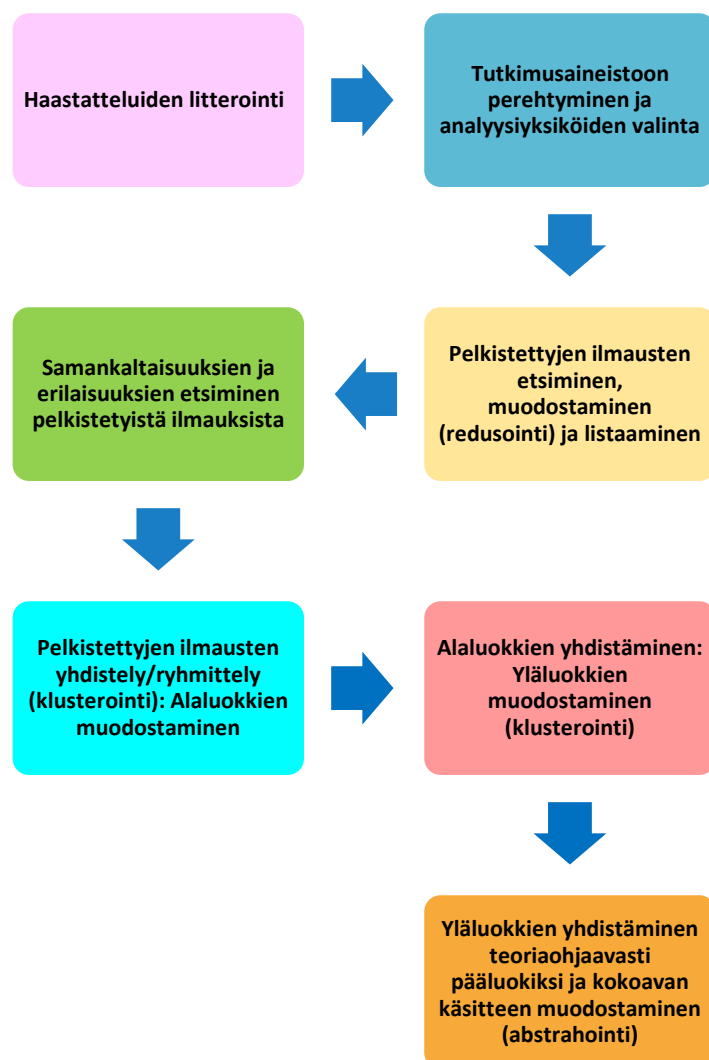
Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä useiden eri tutkimusmenetelmien yhdistäminen sekä se, että varsinkin kenttätutkimuksessa aineiston keruu tapahtuu vaiheittain ja tutkimusaineiston analysointia tapahtuu pitkin matkaa (Hirsjärvi ym. 1997, 223). Laadullista aineistoa analysoitaessa pyritään selkeyttämään aineistoa ja tuottamaan tutkittavasta asiasta uutta tietoa sekä luomaan tutkimusaineistosta selkeä kokonaisuus. Tämä vaatii aineiston tiivistämistä ilman, että kadotetaan olemassa olevaa informaatiota. (Eskola & Suoranta 2018.) Laadullista aineistoa voidaan analysoida monin tavoin. Tärkeintä on valita analyysimenetelmä, jolla saadaan vastaukset juuri kyseisen tapauksen tutkimuskysymyksiin.

Yksi laadullisessa tutkimuksessa paljon käytetty analyysimuoto on sisällönanalyysi. Se on tekstinanalyysiä, joka soveltuu käytettäväksi monenlaisissa tutkimuksissa. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi aineiston tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta muodostetaan selväsanainen käsitteellinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Ennen analyysin tekoa määritellään analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana tai sisältää useita lauseita. Tutkimustehtävä sekä aineisto vaikuttavat analyysiyksikön valintaan. Sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa myös teorialähtöisesti, jolloin analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan käsitejärjestelmään tai teoriaohjaavasti, jolloin luokittelu nousee aineistosta, mutta abstrahointivaiheessa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Tässä tutkimuksessa analyysimuodoksi valikoitui teoriaohjaava analyysi. Teoriasidonnainen analyysitapa valittiin siksi, että tutkittavaan ilmiöön eli muutokseen ja muutoksen johtamiseen liittyy yleisellä tasolla teemoja sekä muutoksen että muutosjohtamisen vaiheista sekä erilaisista muutoksen johtamisen malleista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 122-125, 127, 133.)

Ennen analyysin tekoa määritellään analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana tai sisältää useita lauseita. Tutkimustehtävä sekä aineisto vaikuttavat analyysiyksikön valintaan. (Tuomi & Sarajärvi 1997, 122.) Analyysiyksiköiksi tässä työssä valittiin muutoksen suunnittelu, muutoksen toteutus, muutoksen kustannukset sekä henkilöstön johtaminen muutoksessa. Nämä analyysiyksiköt pohjautuivat tutkimuksen haastatteluteemoihin ja muotoutuivat aineiston analyysin aikana tutkimuksen teoriasta.

Analyysin toteutus

Sisällönanalyysi etenee Tuomen ja Sarajärven (1997,122) mukaan vaiheittain. Vaiheet ovat: aineiston pelkistäminen, eli redusointi, aineiston ryhmittely eli klusterointi sekä aineiston käsitteellistämien eli abstrahointi. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8. Teoriaohjaava sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 122-129, muokattu.)

Tutkimustulosten analysointi aloitettiin aineiston pelkistämällä, jolloin aineistosta poistettiin tutkimukseen liittymätön aineisto ja samalla aineisto tiivistyi, kun alkuperäisistä ilmauksista luotiin pelkistetyt ilmaukset. Pelkistämisen avulla kootut alkuperäiset ilmaukset sekä pelkistetyt ilmaukset yhdistettiin omiin ryhmiinsä. Samansisällöiset asiat ryhmiteltiin värikoodauksen avulla. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin haastattelu kerrallaan aineistoista nousseiden analyysiyksikköjen mukaan. Analyysiyksiköiksi valikoituivat: henkilöstön johtaminen muutoksessa, muutoksen suunnittelu, muutoksen toteutus ja muutokseen liittyvät kustannukset.

Samaan ilmiöön liittyvät asiat yhdistettiin alaluokiksi, jotka yhdistettiin edelleen yläluokiksi ja tiivistettiin lopulta värikoodatuiksi pääluokiksi. Pääluokat linkittyivät abstrahointivaiheessa ilmiöstä jo ennalta tiedettyyn, eli muutokseen ja sen johtamiseen liittyviin teemoihin ja muodostivat näin käsitteitä, joista lopputuloksena syntyi tutkimusprosessin kuvas ja saatiin näin ratkaisu tutkimusongelmaan. Sisällönanalyysin tuloksena syntyi seuraavat pääluokat: muutoksen vaiheet, muutoksen vaikutukset työhön, muutoksen kustannusvaikutukset, vuorovaikutus, viestintä, henkilöstön hyvinvointi muutoksessa ja osaamisen synnyttäminen. Taulukossa 3 havainnollistetaan luokittelun eteneminen litteroidusta ilmaisusta lähtien sekä värikoodaus.

Taulukko 3. Luokittelun eteneminen

Haastattelu 1: Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka (Analyysiyksikkö: henkilöstön johtaminen muutoksessa)	Yläluokka	Pääluokka
Mun mielestä sen tiedottamisen. Se henkilöstön edustus. Tänä päivänä kun osallistaminen on arvossaan, niin mä ottaisiin siihen henkilöstöstä niin alusta mukaan 1-2 henkilöä teidänkin kokoisesta kunnasta tuomaan sitä näkemystä. En usko että se tavallaan tuo meille 20% enempää mitään uutta asiaa ja ilmiöitä, mutta se että henkilökunta kokisi sen rauhan, että heitollaan siellä kuulemassa. <i>"Mutta toisaalta se, että jos aatellaan, että suunnitteluryhmälläkin pitää olla työrauha, niin se voisi tässä</i>	Tiedottaminen on tärkeää. Henkilöstön edustus tärkeää. Henkilöstön osallistaminen tärkeää Henkilöstön kuuleminen on tärkeää. Henkilöstöllä rauha, että heitä kuunnellaan	Informaation jakaminen Muutokseen osallistuminen Muutokseen osallistaminen Henkilöstön kuuleminen	Tiedottaminen Osallistuminen Osallistaminen Kommunikointi	Viestintä Vuorovaikutus Vuorovaikutus Vuorovaikutus

<p><i>tapauksessa kyllä rikkoontuakin, että me esitetään niin kuin puolivillaista asiaa jota vielä käsitellään, joka on vielä keskenkin, niin sitä ei saisi tehdä. Mutta tavaltaan kun on henkilökunnan edustaja niin hänen pitää tietysti kertoa niille ketä edustaa. Joten jonkinikäisen kultaisen keskitien siihen kyllä sitten loisin.”</i></p>	<p>Suunnittelu-ryhmällä oltava suunnittelurauha</p> <p>Kultainen keskitie tiedottamisessa</p>	<p>Suunnittelurauha</p>	<p>Kommunikointi</p> <p>Kommunikointi</p>	<p>Vuorovaikutus</p> <p>Vuorovaikutus</p>
<p><i>Haastattelu 2:</i> <i>Henkilöstön hyvinvointi muutoksessa, henkilöstön uudelleen koulutus näihin uusiin työtehtäviin. Hyvin suunniteltu perehdytys. Sitteen henkilöstön mitoitus tulisi tehdä uudelleen ja niin vielä, että henkilöstö on itse mukana siinä mitoituksen tekemisessä.</i></p>	<p>Henkilöstön hyvinvointi</p> <p>Judelleen koulutus</p> <p>perehdytys uusiin työtehtäviin</p> <p>Mitoituksen tekeminen yhdessä henkilökunnan kanssa</p>	<p>Hyvinvoinnin huomiointi</p> <p>Koulutustarpeet</p> <p>Uusiin työteht. perehdytys</p> <p>Aikaresurssit</p> <p>Osallistaminen</p>	<p>henkilöstön fyys/psykk hyvinvointi</p> <p>Koulutus</p> <p>Perehdytys</p> <p>Alkukartoitus</p> <p>Kommunikointi</p>	<p>Henkilöstön hyvinvointi muutoksessa</p> <p>Osaamisen synnyttäminen</p> <p>Osaamisen synnyttäminen</p> <p>Vuorovaikutus</p>

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään haastatteluiden ja havainnoinnin avulla syntyneet tutkimustulokset sekä palvelupäällikön kanssa yhteistyössä tehdyt laskelmat. Haastatteluiden perusteella havaittiin, että haastateltavien näkemykset toimintatavan muutoksen vaikutuksista työhön olivat hyvin samanlaisia. Koska keittiöiden toimintatavat ovat

tällä hetkellä erilaiset, vaikuttaa toimintatavan muutos niihin luonnollisesti eri tavalla: toisissa keittiöissä varsinaisen ruoanvalmistuksen määrä vähenee ja toisissa keittiöissä se lisääntyy ja se näkyy luonnollisesti myös vastauksissa. Yhteistä näille on se, että toimintatavat muuttuvat ja muutos vaatii suunnittelua, perehdytystä, koulutusta ja uusien toimintatapojen opettelua ja uuden toimintamallin juurruttamista työyhteisöön. Muutosta on havainnollistettu tekemällä prosessikuvaukset sekä vanhoista, että uusista ruokatuotantoprosesseista, jotka on esitetty liitteessä 5.

Muutos on haastateltavien mukaan kokonaisvaltainen: sillä on vaikutusta työtehtäviin, työaikaan, päivän kulkuun, ruokalistaan, kustannuksiin sekä työn henkiseen- ja fyysiseen kuormittavuuteen. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että muutoksen toteutuksessa olisi järkevää lähteä liikkeelle pilotoimalla muutos yhdessä kohteessa ja laajentaa siitä muihin kohteeseen, jolloin toimintatapaa ja sen toimivuutta pystyttäisiin arvioimaan ennen sen toteuttamista laajemmassa mittakaavassa.

Minusta se olisi hyvä porrastaa, ettei rysäytettäisiin muutosta kerralla joka paikassa. Senkin takia, että henkilöstö pystyy omaksumaan uusia toimintatapoja. Jo senkin takia, että erilaisilla ihmisillä niiden omaksumiseen menee erilaisia aikoja. (H4)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko toimintatavan muutos mahdollista toteuttaa kaikissa toimintayksiköissä. Tutkimuksen perusteella havaittiin, että toimintatavan muutos on periaatteessa mahdollinen kaikissa toimintayksiköissä, mutta se vaatii investointeja muun muassa laitteisiin ja astioihin. Päiväkodeissa sekä Hirsilän koululla uusien laitteiden hankinta vaatii mittavia muutoksia keittiötiloihin, jotta uudet laitteet saadaan tiloihin mahtumaan. Lisätilan rakentaminen ei ole mahdollista kyseisissä yksiköissä, joten uuden toimintamallin mukainen muutos on mahdollista toteuttaa vain Yhteiskoulun, Kultavuoren koulun, Eräjärven koulun, Karpinlahden koulun, Terveyskeskuksen ja Tähtiniemikodin keittiöissä. Näissä kohteissa toimintatavan muutoksella ei kuitenkaan saavuteta merkittäviä säästöjä, joten toimintamalli pidetään toistaiseksi ennallaan.

Lisäksi meneillään olevan kouluverkkoselvityksen yksi vaihtoehto on Hirsilän ja Karpinlahden koulujen toiminnan loppuminen lähivuosina, jolloin koulujen oppilaat siirtyisivät Rovastinkankaan ja Kultavuoren kouluun. (Alakoulujen palveluverkkoselvityksessä on neljä vaihtoehtoa, 23.9.2020.) Näin ollen ei ole tässä vaiheessa järkevää investoida kyseisissä keittiöissä toimintatavan muutoksen vaatimiin uusiin laitteisiin tai tehdä tilamuutoksia, kun varmuutta toiminnan jatkumisesta ei ole.

Eräjärven koulun osalta on tutkimuksen perusteella päätetty, että siellä aloitetaan uuden toimintamallin mukainen pilotointi syksyllä 2021. . Koulun yhteydessä toimii päiväkotia myös päiväkotia. Eräjärven koululle tulee Yhteiskoulun keittiöltä kuljetusmatkaa noin 20km suuntaansa. Tämän kohteen osalta saadaan merkittävää säästöä, kun kuljetukset vähenevät. Keittiötilat mahdollistavat uusien laitteiden hankinnan ja näin ollen voidaan siirtyä uuden toimintamallin mukaiseen toimintaan ja hankkia tietoa uudesta toimintamallista ja sen vaikutuksista.

5.1 Muutosjohtamisen näkökulmasta huomioon otettavia asioita

Tutkimuskysymyksenä oli: Mitä tulisi ottaa huomioon muutoksen johtamisen näkökulmasta muutosta suunniteltaessa ja sitä toteuttaessa. Vastaajista kaikki toivat esille sen, että suunnittelu tulisi aloittaa hyvissä ajoin ja muutoksesta tulisi tiedottaa henkilökuntaa hyvissä ajoin. Yksi haastatelluista toi esille sen, että hyvä tiedottaminen estää huhujen syntymisen ja pitää henkilökunnan ajan tasalla ja rauhallisena ja kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä henkilöstön pitämistä ajan tasalla aikatauluista ja toimenpiteistä muutoksen eri vaiheissa.

Kolme viidestä toi esille sen, että muutosvisio, muutoksen vaikutukset, tavoitteet, aikataulu sekä perustelut tulisi esittää henkilökunnalle selkeästi ja valmiiksi hyvin suunniteltuina. Kaikki haastateltavat painottivat vuorovaikutuksen ja avoimen keskustelun merkitystä sekä tiedottamista koko prosessin ajan. Yksi vastaaja toi esille sen, että muutoksen esittelyssä otettaisiin huomioon myös sen esittämistapa. Tärkeintä vastaajien mielestä oli se, että jokainen saa tuoda mielipiteensä julki ja että huomioidaan myös se, että kaikki eivät tuo isossa ryhmässä julki mielipidettään, eli myös henkilökohtaisia keskusteluja tarvitaan.

Ehkä siinä tota, jos suunnitelmaan olisi haettu kaikki vaihtoehdot ja purettu pienempiin osiin, että tulisi käsiteltyä mahdollisimman monipuolisesti ne vaihtoehdot ja asiat mitä muutos tuo tullessaan. Ja sitten mahdollisesti aikatauluttaa, että mitä ja milloin ja sitten varata aikaa oppimiselle. Että minkä verran tarvitsee koulutusta. (H5)

Ja tiedottaminen on tärkeää, että tuodaan julki henkilöstölle mitä muutos koskee ja miten se etenee. Että niitä tiedotustilaisuuksia pidetään koko ajan ja julkaistaan tiedotteita mitä suunnitellaan ja miten edetään. Ja sitten kun ollaan niin pitkällä, että ollaan oma kenttä suunniteltu ja henkilöstö koulutettu, niin sitten meidän pitää ottaa myös ne asiakkaat mukaan ja se tiedotus sinne asiakkaalle. (H2)

Mun mielestä muutoksesta henkilöstöä tulisi tiedottaa hyvissä ajoin. Ja tota keskustella henkilöstön kanssa niistä muutoksista, mitä tulee ja mitä on luvassa sekä prosessin etenemisestä ja aikataulutuksesta ja samalla niin kun, ”en tiedä pystyykö siinä, mutta ajatella sitä henkilöstön hyvinvointia, että miten sen ajatuksen esittää. Että tuleeko siitä henkilöstölle hirveästi paineita. (H4)

Kuvittelisin että olisi motivoituvampaa henkilöstöä muutokseen, kun on tarpeeksi tietoa syystä ja siitä mitä muutos tarkoittaa. (H5)

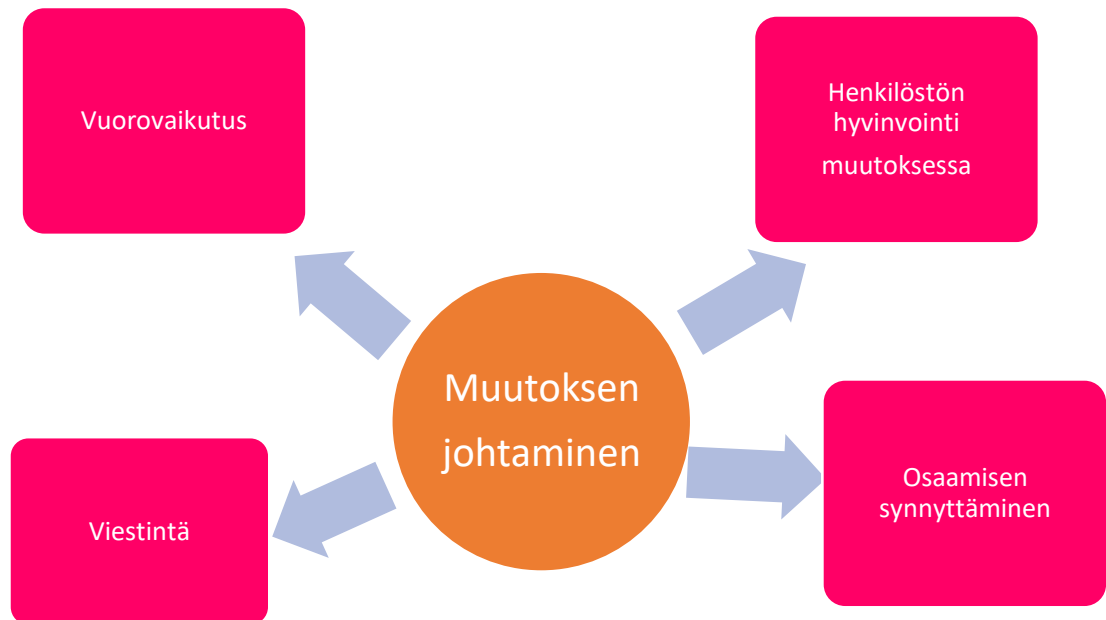
Kaikki vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa työ tulisi läpivalaista ja varmistaa se, että myös esimiehet tietävät, mitä suorittava työ sisältää ja mikä vaikutus muutoksella on siihen. He toivat myös esille sen, että henkilökunnan mielipiteen huomioiminen ja henkilöstön osallistaminen ja osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen on erityisen tärkeää sujuvan muutoksen aikaansaamiseksi. Henkilöstön kuitenkin on se, joka muutoksen käytännössä toteuttaa ja ovat oman työnsä asiantuntijoita. Erialaisten suunnittelupalaverien ja työpajojen pitäminen koettiin tärkeäksi. Yksi haastatelluista toi esille sen, että suunnitteluryhmälle tulisi kuitenkin antaa työrauha. Uuden toimintatavan arviointi ja muutoksen toteutumisen seuranta ja palautteen anto puolin ja toisin koettiin tärkeänä ja myös se, että tehtyä toimintatavan muutosta on mahdollisuus korjata, mikäli parannettavaa löytyy.

Joo ja just toi, että kyllähän mä ymmärrän, että työntekijän pitää luottaa siihen, että johto ymmärtää heidän työtään ihan täysin, että silloinhan luottaa siihen, että jos ne miettii, että mitä tähän työhön jatkossa sisältyy, et se työ pitäisi niin kuin läpivalaista, että mitä kaikkea työtehtäviä siihen kuuluu ja mitä menee aikaa ja kaikkia asioita, et se pitää työntekijän luottaa. Se olis mun mielestä tärkeätä. (H1)

Kysellä henkilöstön näkemystä ja kokemusta, siitä miten sen uudemman mallin saa sujuvaksi ja joustavaksi. Sekin voi viedä aikaa, kun on sellaisia nurkkakuntia, jotka on tiettyä mieltä ja pakon edessä vasta tekevät sen muutostyön. (H4)

Henkilöstön tulee olla mukana koko ajan. Koko ajan pitää pitää henkilöstö ajan tasalla ja myös se, että ottaa henkilöstön näkemyksen huomioon, sillä heidän näkevät ja tuntevat sen oman tilansa ja talonsa, miten se oikeasti toimii. Heidän voivat sanoa, ettei tämä täällä toimi. Sitten se pitää käydä läpi niitten kanssa, että miten se sitten toimii, vai eikö toimi. (H2)

Kaikki vastaajat toivat esille sen, että henkilöstön hyvinvoinnista tulee huolehtia koko muutoksen ajan. Myös henkilöstön erilaiset työkyvyt, työuran vaihe ja osaaminen tulisi ottaa huomioon muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Erilaisen osaamisen hyödyntäminen muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa koettiin tärkeäksi, samoin kuin henkilöiden erilainen oppimis- ja paineensietokyky. Mahdollisen negatiivisen työilmapiirin parantamiseen ja henkilöstön motivointiin pitäisi vastaajien mielestä kiinnittää myös huomiota sillä se vaikuttaa työilmapiiriin ja henkilöstön työhyvinvointiin. Henkilöstön tukeminen koko muutoksen ajan koettiin erittäin tärkeäksi. Uuden toimintatavan omaksumiseen ja päivänkulun suunnitteluun kaivattiin perehdytystä ja koulutusta. Kaikki vastaajat toivat esille myös sen, että kohteiden mitoitus tulisi tehdä uudelleen niin, että henkilökunta osallistuu siihen. Vastaajat kokivat perehdytyksen ja koulutuksen osalta tärkeäksi sen, että erilaiset oppimiskyvyt huomioidaan ja että varataan tarpeeksi aikaa oppimiselle. Myöskin koulutukseen ja perehdytykseen tulee heidän mielestään varata riittävästi aika- ja henkilöstöresursseja. Muutosjohtamisen näkökulmasta huomioitavat asiat on esitetty tiivistetysti alla olevassa kuviossa 9.



Kuvio 9. Muutoksen johtamisessa tutkimuksen perusteella huomioitavia asioita (Karppinen 2021.)

5.2 Muutoksen kustannusvaikutukset

Uusi toimintamalli tuo mukanaan uudet tuotteet ja näiden tarkkaa hintatietoa ei ole vielä käytettävissä, sillä asiasta ei ole käyty vielä neuvotteluita. Tämä näkyi haastatteluiden vastauksissa siten, että kaikki vastaajat epäilivät raaka-aineiden hinnan nousevan, kun siirrytään valmiiseen lämpimään ruokaan. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että muutoksesta syntyy kustannuksia koulutuksesta, astia- ja laitehankinnoista sekä mahdollisista muutostöistä. Kuljetuskustannuksissa tulee vastaajien mukaan säästöä, kun kuljetukset vähenevät. Henkilöstökustannuksissa tulee vastaajien mielestä säästöä kohteissa, joissa ruoanvalmistus vähenee, mutta toisaalta taas kohteissa, joissa ruoanvalmistus lisääntyy, tarvitaan enemmän henkilökuntaa, sillä näissä kohteissa työskentelee nykyisellään yksi monipalvelutyöntekijä, joka tekee myös siivousta, johon ei vastaajien mielestä sitten työaika enää riitä. Kangasalla säästöt olivat mittavat, sillä toimintatavan muutoksella säästyttiin 7 000 000 euron keskuskeittiöinvestoin-

nilta, lisäksi ateria- ja siivouspalvelun yhdistymisen kautta poistui 15 vakanssia luonnollisen poistuman kautta, dieettien määrää onnistuttiin karsimaan 600 dieetillä ja kuljetuskustannukset vähenivät 60 000 eurolla. Vuosittaiseksi säästökseen Kangasalla on laskettu noin 220 000 euroa.

Palvelupäällikön kanssa kävimme keskusteluja ja laskimme vaadittavia investointeja sekä uuden toimintamallin mukaisen suoritteiden- ja aterian hintaa sekä toimintakuluja. Vertasimme laskettuja lukuja vuoden 2019 talousarvion lukuihin, koska vuoden 2020 luvut eivät ole vertailukelpoisia johtuen Koronan aiheuttamista toiminnan muutoksista. Investointien suhteen oli käytössä tavarantoimittajan laitehinnastot. Astiahankinnat ovat arvioita, sillä astioita voidaan siirtää Yhteiskoulun keittiöltä muihin pisteisiin. Uuden toimintamallin mukaisen aterian ja suoritteiden hinta on laskettu käyttämällä apuna raaka-ainetoimittajan hinnastoja ja siitä saatuja keskiarvoja. Aterian hinta sisältää aamupalan, lounaan, välipalan sekä aterioiden oheistuotteet. Laskimme, että uuden toimintamallin mukaan tarvittavan henkilöstön määrä vähennee noin neljällä henkilöllä, mutta siivoukseen tarvitaan lisähenkilöstöä yhteensä yhden henkilötyövuoden verran kohteissa, joissa työskentelee tällä hetkellä yksi monipalvelutyöntekijä. Lisäksi on huomioitava, että henkilöstön määrä vähenee jo nykyisessä toimintamallissa kahdella vuoden 2021 aikana, kun Holman ja Aseman päiväkodin toiminta loppuu. Yhden henkilötyövuoden hinnaksi on laskettu 25 000 euroa. Kuljetuskustannuksissa säästöä tulee entiseen verrattuna noin 14 000 euroa.

Tehdyissä kustannuslaskelmissa lopputulokseksi saatiin, että suoritteiden hinta nousee vanhaan verrattuna, johtuen pienempien yksiköiden työtuntien lisääntymisestä. Aterian hinta nousee kuusi senttiä/päivä, johtuen raaka-aineiden kallistumisesta ja annosmäärän pienenemisestä 80 henkilöllä/päivä. Raaka-ainehinta nousee 67 senttiä/ateria nykyiseen verrattuna. Huomioitavaa on, että valmistettavat annosmäärät vähenevät nykyisestä arviolta noin 80 annosta päivässä, kun Holman ja Aseman päiväkodin toiminta loppuu ja vuorohoito siirtyy osaksi toisen, jo olemassa olevan päiväkodin toimintaa. (Skogberg 4.2.2021.)

Investointien osalta arvioitiin, että laite ja astiainvestointeihin kuluisi arviolta noin 47680 euroa. Lvi- ja sähkötyihin sekä pintaremontteihin arvioitiin kuluvan noin 23000

euroa. Tämän lisäksi tulee joihinkin kohteisiin myös ilmanvaihtotöitä, joiden kustannuksia ei tässä vaiheessa osattu arvioida. Kaikki laskelmat on esitelty liitteessä 4.

6 Pohdinta

Tutkimuksen avulla selvitettiin, mitä toimintatavan muutos käytännössä merkitsee, onko sitä mahdollista toteuttaa kaikissa ateriapalveluiden toimintayksiköissä mitkä ovat sen kustannus ja henkilöstövaikutukset. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä saatuja tutkimustuloksia.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärven ja muiden (2008, 226-228) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selvitys tutkimuksen suorittamismenetelmistä. Tulosten tulkinnaassa tarkat perustelut johtopäätöksille ovat tärkeitä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Edelliseen tekstiin perustuen tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan kuvaamalla tiedonkeruu- ja työmenetelmät tarkasti. Haastatteluiden toteutus on kuvattu tarkasti ja totuudenmukaisesti. Haastattelutulosten luotettavuutta on pyritty parantamaan sillä, että haastateltavat ovat saaneet litteroinnit tarkastettavakseen. Yksi haastatelluista korjasi litterointia yhden vastauksen osalta. Haastatteluista on annettu esimerkkejä ja tulosten yhteydessä on käytetty sitaatteja haastatteluista. Analyysin tekovaihetta on kuvattu esimerkein. Laskelmien osalta pyritään tutkimuksessa välttämään virheitä tarkistamalla käytetyt aineistot sekä laskelmat useaan kertaan. Saadut tulokset ja näistä tehdyt johtopäätökset on perusteltu. Tutkimusta tehdessä on pyritty huolellisuuteen, rehellisyyteen ja tarkkuuteen niin itse tutkimustyössä, kuin tutkimuksen tulosten esityksessä ja arvioinnissa. (Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) n.d). Vilkan (2005, 160) mukaan tutkimuksen tulisi olla arvovapaata, mutta tutkijan omat arvot vaikuttavat väistämättä tehtyihin valintoihin, joten tutkijan tulee tuoda julki ne arvot, jotka vaikuttavat tutkimukseen. Omat arvoni liittyvät hyvän asiakaskokemuksen toteuttamiseen ja sitä mukaa ruoan hyvään laatuun ja makuun. Olin alun perin hyvin skeptinen valmisruoan makuun ja laatuun, mutta kun

työn kautta olen tutustunut suunnitellun tavarantoimittajan tuotteisiin, olen todennut ne laadukkaiksi ja hyväiksi. Ruoan laatu paranee, jos uusi toimintamalli otetaan käyttöön, kun ruoka kuumennetaan ja tarjoillaan paikan päällä, eikä sitä kuljeteta kuumana. Ammattiylpeys on myös arvo, joka vaikuttaa tutkimukseen, sillä en voi sivuuttaa sitä seikkaa, että valmiiseen pääraaka-aineeseen siirryttäessä ruoanvalmistus vähenee ja ruoan lämmittämiseen ei vaadita niin paljon osaamista kuin ruoanvalmistukseen, jolloin itse koen, että osa omasta osaamisesta menee hukkaan. Koen myös, että nykyinen malli on nykyisellään toimiva, mutta ymmärrän tutkijana myös sen, että palvelutuotantoa on kehitettävä ja tehostettava koko ajan ja tulevaan osaavan työvoiman saatavuusongelmaan on valmistauduttava.

Eettisestä näkökulmasta katsottuna tärkeintä on, että tutkimukseen osallistuvien henkilöiden työpanos mainitaan. Tutkimuseettisyyden kannalta on varmistettu, että haastateltavia henkilöitä ei voi tunnistaa tutkimusaineistosta. Henkilöiden anonymisointi tapahtui jo haastatteluvaiheessa, jolloin käytettiin numerokoodausta haastattelujärjestyksen mukaan. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja tietosuojan d). Haastatelluista on kerrottu vain sukupuoli, vastaajien ikähaitari sekä se, että työkokemusta on kaikilla yli viisi vuotta. Haastatelluille henkilöille on kerrottu ennen haastatteluita henkilöiden anonymisoinnista, tutkimusaineiston tallentamiseen, säilyttämiseen, tutkimusaineiston käyttöön ja tulosten julkaisuun liittyvistä käytännöistä. Tutkimusaineisto hävitetään opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen. Salassapitovelvoite koskee työn kustannusosiota, johon liittyvät liitteet salataan.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 163) mukaan luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää tuoda ilmi tutkijan omat sitoumukset tutkijana sekä oletukset tutkimuksen suhteen sekä se ovatko ajatukset tutkimuksen aikana muuttuneet. Tutkimus on mielestäni tärkeä, koska toimintatavan muutos vaikuttaa koko organisaatioon ja koska toimintatavan muutoksen selvittämistä on organisaation johdon puolelta toivottu. Muutosjohtaminen on tärkeä osa muutoksen suunnittelua ja toteutusta ja mielestäni on tärkeää, että työntekijät pystyvät tuomaan esiin mielipiteensä jo ennen, kun muutosta aloitetaan suunnittelemaan, jotta muutoksen toteutus olisi mahdollisimman sujuvaa. Koska olen työskennellyt ateriapalveluissa yli kahdeksan vuotta ja tunnen

kaikki toimintayksiköt sekä niiden toimintatavat, oli ennakko-oletuksensa se, että toimintatavan muutos ei ole mahdollista kaikissa kohteissa ilman mittavia tilamuutoksia ja tämä piti tutkimuksen mukaan paikkansa. Muutosjohtamisen näkökulmasta huomioitavien asioiden suhteen itselläni ei ollut mitään ajatusta siitä, mitä asioita haastateltavat tulevat pitämään tärkeänä. Oletin, että muutosjohtaminen olisi suurimmalle osalle muutosjohtaminen vieras käsite, mutta näin ei ollut, vaan se oli hyvinkin tuttu asia ja ajatukset olivat kaikilla haastatelluilla hyvin samansuuntaisia. Oletin myös, että törmäisin haastatteluissa muutosvastarintaan, mutta sitä ei kyllä juurikaan tullut vastauksissa esille. Perusolettamus vastaajilla kuitenkin oli, että suunnitellulla muutoksella haetaan ensisijaisesti kustannussäästöjä eikä, esimerkiksi varauduta tulevaisuudessa mahdollisesti odotettavissa olevaan työvoimapulaan. Huomioitavaa on myös se, vastaajien ajattelu oli usein hyvin retrospektiivistä, eli menneeseen painottuvaa. Tämä näkyi siinä, että vastauksista paistoi esiin se, että nykyinen vanha toimintamalli koettiin hyväksi, eivätkä haastateltavat nähneet aihetta sitä muuttaa. Myös edelliseen keskitettyyn malliin siirtymisessä koetut muutokset ja haasteet tulivat esiin haastatteluissa, osa haastatelluista peilasi uutta muutosta vanhaan. Koska osa haastatelluista henkilöistä ovat olleet kymmeniä vuosia töissä ateriapalveluissa, kyseenalaistivat he myös sen, kannattaako jo kerran keskitetty toimintamalli muuttaa uudelleen hajautetuksi malliksi, koska siitä tulee kustannuksia ja toisaalta he kokivat, että tuotantokeittäisiin hiljattain tehdyt investoinnit menevät hukkaan, kun ruoanvalmistus vähenee.

6.2 Keskeisten tulosten tarkastelu

Hester (2017, 112) ja Mattila (2007, 135-136) mainitsevat muutosjohtamisen tärkeämmäksi perustukseksi huolellisen suunnittelun, riittävät resurssit ja selkeän tavoitteen. Tavoitteen ja muutoksen perusteluiden esittäminen selkeästi henkilöstölle on tärkeää, sillä sen avulla sujuvoitetaan muutoksen toteuttamista. Kun henkilöstö kokee, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen, on heitä helpompi sitouttaa mukaan toteuttamaan muutosta. Nämä asiat tulivat myös tässä tutkimuksessa ilmi: haastatellut toivat esille, sen että muutoksen tavoite esitellään henkilöstölle selkeästi, muutoksen suunnitteluun kiinnitetään huomiota ja muutoksen toteuttamiseen varataan riittävästi aikaa ja muita resursseja, kuten koulutusta ja perehdytystä.

Haastateltavat toivat myös ilmi sen, että suunnitteluryhmässä olisi hyvä olla edustus jokaisesta toimintayksiköstä ja myös se, että henkilökunnan erilaiset vahvuudet otetaan huomioon ja käytetään muutosprosessin toteutuksessa hyväksi. Myös Tuominen (2018) ja Mattila (2007, 153-154) korostavat riittävän vahvan tukiryhmän perustamista, henkilöstön erilaisten roolien ja osaamisen huomioon ottamista sekä organisaation muiden jäsenien ottamista mukaan hankkeeseen. Osallistuminen ja osallistaminen muutokseen nähtiin tärkeänä asiana ja sen koettiin vaikuttavan myös henkilöstön motivointiin, työhyvinvointiin ja muutoksen sujuvaan toteutukseen. Partasen tutkimuksessa (2016, 49-50) henkilökunta koki tärkeänä sen, että sekä työntekijöitä, että esimiehiä osallistettiin muutokseen. Pirinen (2015,15) toteaa muutoksen tapahtuvan ihmisten kautta ja esimiehen rooli on tärkeä henkilöstön osallistamisessa. Kun henkilöstö tuntee, että heidän mielipiteensä on tärkeä ja se otetaan huomioon, ovat he motivoituneimpia ja sitoutuvat vahvasti muutoksen toteuttamiseen. Pontevan (2019,45) mukaan henkilöstö ei tunne muutoksia niin vaikeaksi, kun he saavat osallistua niihin.

Muutoksen suunnittelussa haastatellut Kommunikoinnin, vuorovaikutuksen ja tiedottamisen rooli nousi tutkimuksessa selkeästi esille, myös motivoinnin ja perättömien huhujen syntymisen näkökulmasta. Runsalan (2019, 62) tutkimuksessa todettiin myös riittävän tiedonsaannin olevan muutoksen sujumisen kannalta tärkeää. Partasen (2016, 46) tutkimuksessa tuli myös esiin riittävän ja oikea-aikaisen tiedottamisen merkitys. Erämetsän (2003,65) mukaan kommunikaation avulla luodaan yhteinen ymmärrys, jonka avulla mahdollistetaan muutoksen toteutuminen. Mattila (2007, 171-172) ja Ponteva (2010, 46-48) korostavat riittävän tiedonsaannin ja avoimen tiedottamisen merkitystä muutoksen toteuttamisessa ja sen johtamisessa. Myös muutospuheen muotoon tulisi kiinnittää huomiota ja ihmisten erilainen reagoimistapa muutokseen ja erilaiset näkemykset tulee ottaa huomioon. Haastatellut toivat saman asian esille myös, sillä he toivoivat kiinnittämään huomiota muutoksen esittämistapaan sekä ottamaan huomioon sen, että ihmiset reagoivat asioihin eri tavalla ja toiset kokevat helpommin stressiä kuin toiset ja ihmiset ajattelevat asioista eri tavalla. Pirinen (2014, 97,107) toteaa huonon tiedottamisen synnyttävän vääriä huhuja ja huonontavan työilmapiiriä.

Haastatellut kokivat tärkeänä sen, että henkilöstön mielipide otetaan huomioon ja että esimiehet ymmärtävät, mitä henkilöstön työ sisältää ja mitkä ovat muutoksen vaikutukset siihen. Pirinen (2014,14) korostaa esimiehen roolia henkilöstön henkissä valmistautumisessa muutokseen ja korostaa henkilöstön kuuntelemista, mielipiteiden kysymistä ja avointa keskustelua. Stenvallin ja Virtasen (2007, 70-82) mukaan luottamus lisää muutosvoimaa ja parantaa työilmapiiriä ja tällin henkilöstö uskaltaa tuoda oman mielipiteensä ja tunteensa esille. Myös Taljan ja Mäkelän (2008, 212) tekemässä tutkimuksessa henkilöstö koki tärkeäksi sen, että asioista keskusteltiin ja jokainen sai tuoda oman mielipiteensä ilmi, vaikka eivät uskoneet voivansa kovin vahvasti vaikuttaa muutokseen ja sen lopputulokseen.

Tutkimuksessa tuli ilmi myös se, että henkilöstö kaipaa riittävästi perehdyttämistä ja koulutusta sekä tukea uusien toimintamallien omaksumiseen. Haastatellut toivat esiin myös sen, että otetaan huomioon ihmisten erilainen osaamistaso sekä oppimiskyky. Erilaisia työpajoja ja kokouksia toivottiin, jotta muutos sekä uusi toimintamalli tulisi kaikille tutuksi. Mattila (2007, 217) ja Stehr (2016) korostavat riittävän perehdytyksen ja koulutuksen merkitystä uusien välineiden ja toimintatapojen käyttöönotossa ja vakiinnuttamisessa. Lisäksi tulee huomioida erilaiset oppimiskyvyt sekä asenteiden ja esimerkiksi ikääntymisen vaikutus oppimiseen ja tarjota erilaisia tapoja opetella uutta. Myös erilaisten työpari- ja tutor -mallien käyttäminen perehdytyksessä ja koulutuksessa parantaa oppimistulosta. Lisäksi erilaisten oppaiden ja ohjeiden vapaa saatavuus esimerkiksi sähköisessä muodossa mahdollistaa omatahtisen sekä omaehtoisen oppimisen.

Muutoksen toteuttamisen etenemisen suhteen oli haastatteluissa selkeästi tunnistettavissa muutoksen eri vaiheet. Haastatteluista nousi esiin nykytilanteen kartoittaminen tilojen, laitteiden ja toiminnan suhteen, uusien toimintamallien luominen (suunnitteluvaihe) ja vanhoista toimintamalleista luopuminen. Viimeisenä vaiheena oli tunnistettavissa uusien toimintatapojen käyttöönotto (toteutusvaihe) sekä muutoksen seurantavaihe. Tämä vastaa melko hyvin John P. Kotterin (1996,18-20) kahdeksanvaiheista muutosmallia. Muutos harvoin seuraa vain yhtä tiettyä mallia tai malli ei toteudu kokonaisuudessa yhden malliin mukaan ja näin todettiin tässäkin tutkimuksessa käyvän. Haastatteluista oli tunnistettavissa muutoksen pilotointivaihe, sillä

useat haastateltavat toivat esille muutoksen testaamisen ensin yhdessä kohteessa ja sitten muutoksen mahdollisen laajentamisen. Pilotointivaihe on yksi osa Laamasen (2003, 272) seitsemänvaiheista muutosprosessia ja pilotointiprojekti on myös yksi osa Mattilan (2007, 158-162) neljästä muutosjohtamisen vaiheesta. Haastatteluissa tuli myös hyvin ilmi Cottyn (2010) muutoksen talossa esitettyjä erilaisia muutokseen reagoititapoja, esimerkiksi tyytyväisyys vallitsevaan olotilaan, uuden toiminnan kokeeminen uhkana, mutta myös uudistumisen halua esiintyi ja halukkuutta suunnitella ja toteuttaa uutta. Vastaajat toivoivat myös molemminpuolista vuorovaikutusta palautteen antamisen muodossa. Hester (2017, 45) on todennut, että ”palaute on kullinarvoista, joten anna sitä hyvin ja käytä viisaasti. Myös Kukkola (2016) sanoo vuorovaikutuksen olevan olennainen osa muutoksen johtamisessa ja siihen liittyy tärkeänä osana palautteen ja kiitoksen antaminen henkilöstölle.

Taloudellisten vaikutusten kannalta voidaan todeta, että muutos aiheuttaa sekä kustannussäästöä, että siitä aiheutuu myös kuluja sekä investointeja. Säästöä tulee laskelmien mukaan yhden henkilötyövuoden verran henkilöstökustannuksissa ja kuljetusten vähenemisestä tulee myös säästöä. Kuluja syntyy henkilöstön kouluttamista ja muutos vaatii toteutuakseen investointeja koneisiin, laitteisiin ja astioihin. Nämä ovat tyypiltään niin kutsuttuja reaali-investointeja, eli investoiminen tuotannontekijöihin (Alhola & Lauslahti 2009, 162.) Muutos aiheuttaa myös raaka-ainekustannusten kasvua sekä lisähenkilöstöä puhtaanapitoon tarvitaan ainakin yhden henkilötyövuoden verran, ellei jopa enemmänkin. Laskelmista selviää, että raaka-aine kustannukset ja henkilöstökustannukset ovat suurin palvelutuotannon menoerä. (Tyni ym. 2012, 39-45.) Kustannuslaskennan osalta havaittiin, että aterian hinta nousee raaka-ainehinnan noustessa. Myös suoritteiden hinta nousee, kun raaka-ainekustannukset kasvavat ja suoritteiden määrä laskee annosmäärän pienentyessä.

6.3 Johtopäätökset

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa on paljon huomioitava asioita ja henkilöstön mukana olo muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa on ensiarvoisen tärkeää. Henkilöstö kuitenkin on se, joka muutoksen

käytännössä toteuttaa ja mahdollistaa. Tutkimustuloksista ja niiden tulkinnasta lopputuotoksena syntyi muutosjohtajan muistilista, joka on liitteenä 3.

Kangasalan kuntaan verrattuna Orivedellä toiminta on pienimuotoisempaa ja päiväkodeissa työskentelee pääsääntöisesti yksi monipalvelutyöntekijä. Kangasalla ei ole haastatteluiden perusteella yhden työntekijän yksiköitä ja toimintatavan muutoksen yhteydessä tehty ateria- ja siivouspalvelujen yhdistyminen takasi sen, että mahdollinen lisätyövoiman tarve pystyttiin tuottamaan olemassa olevan työvoiman avulla. Orivedellä tällaista mahdollisuutta ei ole, joten yhden henkilön kohteisiin joudutaan palkkaamaan lisää työvoimaa. Lisäksi Orivedellä ei ole suunnitteilla keskuskeittiöinvestointia, jolta voitaisiin välttyä, vaan päinvastoin joudutaan tekemään investointeja useaan toimipisteeseen, jotta uuden toimintamallin mukainen toiminta olisi mahdollista. Säästöä syntyy ainoastaan kuljetusten vähenemisestä, joka myös tukee Hinkuhankkeen tavoitetta. Uudella toimintamallilla toteutuisi ruoan tasalaatuisuus sekä parempi laatu, kun aterioita ei kuljetettaisi kuumana. Työvoiman osalta varsinaisia kokkeja tarvitaan vähemmän, mutta toisaalta kun valmistusta on jokaisessa pisteessä, niin sinne tarvitaan myös osaavia sijaisia. Tähän saakka jakelukeittiöissä on riittänyt, että sijainen hallitsee tiskauksen, siivouksen ja valmiiden ruokien tarjoilun. Lisäksi huomioitavia asioita on, miten toimintatavan muutos vaikuttaa työn houkuttelevuuteen, kun jo nyt on vaikea löytää työntekijöitä. Ruoanvalmistuksen väheneminen vaatii vähemmän ammattitaitoa ja se vaikuttaa myös työn imuun, sillä ateriapalveluissa työskentelee tällä hetkellä kokkeja, joita ei kaikkia enää muutoksen jälkeen tarvita ja jotkut voivat kokea koulutuksen menevän hukkaan kuumennuskeittiöissä. Asiakkaiden reagointi valmiina tulevan pääraaka-aineen lämmittämiseen tulee myös huomioida- ruoan omavalmistusaste vaikuttaa niin asiakkaiden käsitykseen ruoan laadusta kuin myös ateriapalveluiden imagoon. Tällä hetkellä, kun suuntaus näyttäisi olevan enemmän alusta asti valmistetun lähi-, luomu ja kasvisruoan suuntaan.

Tutkimusprojekti oli työläs, mutta hyvin silmiä avaava ja todella antoisa. Pystyin hyödyntämään omaa ammattitaitoani sekä osaamistani tässä kehittämisprosessissa ja että kentän sekä työntekijöiden tuntemuksesta oli tutkimuksessa suuri apu. Tutkimus oli mielenkiintoinen ja vaikka lopputulos oli melko odotetun kaltainen, se palvelee varmasti, kun tehdään päätöksiä toiminnan kehittämisestä. Muutosjohtamisen kannalta tutkimus toi selkeästi esille asiat, jotka muutosjohtamisen kannalta tulee ottaa

huomioon ja nämä auttavat varmasti muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa ja sujuvoittavat koko prosessia. Jatkotutkimusaiheina näen, että olisi mielenkiintoista selvittää, tuleeko muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa vastaan vielä muita asioita, joita olisi syytä ottaa huomioon. Uuden toimintamallin osalta olisi hyvä tehdä myös tutkimus, jossa kerättäisiin palautetta muutoksen suunnittelun ja toteutuksen sujuvuudesta sekä lopputuloksesta, missä onnistuttiin ja missä olisi vielä parantamisen varaa. Myös aivan uusia toimintatavan muutosmalleja voisi kehittää, esimerkiksi hybridimallin, jossa yhdistettäisiin vanhaa ja uutta toimintatapaa. Kattelus (2017, 75) on työssään pohtinut, alkaako joku muu kunta toteuttamaan myös Kangasalla toteutettua toimintamallia ja todennut heillä olevan olemassa hyvä tuotteistus ja projekti-suunnitelma. Haastattelun avulla sain myös varsinaisen tutkimuskysymyksen lisäksi kerättyä paljon tietoa uuden toimintamallin käytännön toteutuksesta ja tuotteistuksesta, joka auttaa käytännön suunnittelussa. Vaikka uutta toimintamallia ei otettaisi-kaan käyttöön koko toiminnan laajuudelta, niin ainakin hyvät toimintasuunnitelmat ovat olemassa ja niitä voidaan käyttää myös pienemmässä mittakaavassa.

Lähteet

Alakoulujen palveluverkkoselvityksessä on neljä vaihtoehtoa. 23.9.2020. Oriveden kaupungin verkkosivut. Viitattu 5.2.2021.

<https://orivesi.fi/alakoulujen-palveluverkkoselvityksessa-on-nelja-vaihtoehtoa/>

Alhola, K, Lauslahti, S. 2009. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 2.-6.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Avaintietoa Orivedestä. N.d. Oriveden kaupungin verkkosivut. Viitattu 8.8.2020.

<https://orivesi.fi/kaupunkimme/kaupunki/orivesi-tieto/avaintietoa-orivedestä/>

Cotty, A. 2010. Four rooms of change: managing transition. Pharmafield. 29.3.2010.

Viitattu 8.8.2020. https://pharmafield.co.uk/in_depth/four-rooms-of-change-managing-transition/

Dahlstedt, M-L. 2001. Kunnallisen ruokapalvelun laatutekijät. Lasten päivähoidon ruokailun, kouluruokailun ja kokopäivähoidon ruokapalvelun hyvän toteutuksen edellytykset. Helsinki: Efektia Oy.

Dahlstedt, M-L, Sinikallio, H. 2003. Suoritteiden laskenta. Uudistuvat ruokapalvelut-projektin julkaisusarja. 4. painos. Helsinki: Efektia Oy.

Dammert, M. N.d. Tuotantotapa avain ammattikeittiön tehokkaaseen resurssien käyttöön. Viitattu 28.8.2020. <http://www.damico.fi/site/assets/files/1070/tuotantotapa.pdf>

Edwards, J. S. A. 2009. What is food service? Journal of foodservice, 20,1-3,2. Viitattu 28.8.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Eriksson, P., Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 11.1.2020

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf

Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. 2.painos. Helsinki: Tammi.

Finlex. Kuntalaki 410/2015. Viitattu 8.8.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>

Haapanen, A, Jalava, T. 2014. Ruokapalvelukartoitus. Julkaisu. Kuntaliitto. Viitattu 28.8.2020. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1637-ruokapalvelukartoitus-2014>

Haring, K., Hassel, K., Innanen, M., Koivisto P., Laitinen J., Manninen M., Nurttila A., Paahtama, S., Pollari, H., Prättälä, R., Raulio S. 2010. Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa. Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän toimenpidesuositus.

Heikkilä, T.2020. Kangasalla mietittiin ruokapalvelut uuteen uskoon. Ammattikeittiöosaaja 1/2020. Viitattu 28.8.2020. https://www.amko.fi/content/uploads/2020/02/AMKO-lehti_1_2020_s30-32_Kangasala_case.pdf

Henkilöstötilinpäätös. 31.12.2018. Oriveden kaupungin verkkosivut. Viitattu 14.7.2020. <http://pk.orivesi.fi/kokous/20203369-6-1.PDF>

Hester, A. 2017. Management starts with you. London: Robinson.

Hirsjärvi S., Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Holopainen, V. 2017. Ruokapalvelut osana päivittäistavarahuoltoa. Varautumisopas kunnille. Julkaisu. Huoltovarmuuskeskus. Viitattu 8.8.2020. https://cdn.huoltovarmuuskeskus.fi/app/uploads/2017/05/31111231/Ruokapalvelut_opas.pdf

Hoy Englund, E. Lassen, A., Mikkelsen B.E. 2007. The modernization of hospital food service- findings from a longitudinal study of technology trends in Danish hospitals. Journal of Nutrition & Food Science, 37,2. Viitattu 8.8.2020. <https://janet.finna.fi>, Emeraldinsight.

Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). N.d. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 6.2.2021. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Hyvä tieteellinen käytäntö ja tietosuojaja. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.2.2021. https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/opinnaytetyoprojekti/projektisuunnitelma-aikataulu/htk_tietosuojaja/

Kamensky, M. 2015. Menestyksen Timantti. Helsinki: Talentum.

Kattelus, S. Kangasalan kunnan ateria- ja siivouspalveluyksikön osaamisen nykytila ja uuden toimintamallin osaamistarpeet. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala, palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Viitattu 12.9.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017060211963>

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1.painos. Helsinki: Kauppa-
mari.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. USA: Harvard Business School Press.

Kuntaliitto. 19.3.2020. Lähi- ja paikallisruoka. Viitattu 28.8.2020. [https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/maaseutupolitiikka/lahi-ja-paikallisruoka ?](https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/maaseutupolitiikka/lahi-ja-paikallisruoka?)

Kukkola, E. 2016. Muutosjohtaminen 9: Seuraa, reagoi, varaudu takaiskuihin ja kiitä. Blogi. Viitattu 17.2.2021. <https://peruspelijaohtaja.com/2016/03/13/muutosjohtaminen-9-seuraa-reagoi-varaudu-takaiskuihin-ja-kiita/>

Kuula, A., Pesonen, I. 1996. Työyhteisöjen omaehtoinen kehittäminen- tapaus ruoka-
huolto. Artikkel. Viitattu 17.2.2021. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102058/59437>

Lampi, R., Laurila, A., Pekkala, M-L. 2001. Ruokapalvelut työnä. Helsinki: WSOY.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 4.painos. Helsinki: Suomen laatukeskus Oy.

Majoinen, K., Harjula, H., Kirvelä, T., Myllyntaus, O., Salenius, M., Majava, J., Pauni, M. 2008. Toimiva kunta. Helsinki: FCG Efeko Oy.

- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Mertanen, E. 2021. Ruokapalvelut muutoksessa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 296. Viitattu 16.2.2021. www.theseus.fi/handle/10024/356269
- Mäkelä, P. 2011, Multaperunoista kylmävalmistukseen. Ammattikeittiöiden ruokatuotantotapojen vaikutusten arviointi. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 16.6.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014112116189>
- Onnistunut muutos- tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. N.D. Ilmarinen. Verkkosivusto. Viitattu 8.8.2020. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Orivedelle uusi hirsinen päiväkotitoimijaksi liikuntaa ja luontokasvatusta painottava Pilke päiväkodit Oy. 26.11.2019. Tiedote. Oriveden kaupunki. Viitattu 5.2.2021. <https://www.epressi.com/tiedotteet/kaupungit-ja-kunnat/orivedelle-uusi-hirsinen-paivakoti-toimijaksi-liikuntaa-ja-luontokasvatusta-painottava-pilke-paivakodit-oy.html>
- Orridge, M. 2009. Change Leadership: Developing a Change-Adept organization. E-kirja. Taylor & Francis Group. Viitattu 17.2.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.
- Paavola, E. 2017. Kunta, muutos ja julkiset ruokapalvelut. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Viitattu 12.9.2020. <https://www.theseus.fi/handle/10024/132070>
- Partanen, H-M. 2016. Organisaatio muutoksessa. Työntekijöiden, keskijohdon ja ylimmän johdon kokemuksia muutosprosessista. Pro gradututkielma. Jyväskylän yliopisto, kaupparkeakoulu. Viitattu 25.9.2020. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/49635>
- Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus opetuslalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2020. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY pro Oy.

Raita-aho, K. 2018. Ammattikeittiön ruokatuotantotavan muutos case SATKS ruokapalvelut. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Satakunnan ammattikorkeakoulu, johtamis- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 25.9.2020.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018112518061>

Raudasoja, K, Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Runsala, A-M. 2019. Muutoksen läpiviennin kehittäminen. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, tekniikan ja liikenteen ala. Viitattu 25.9.2020.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201904165452>

Russell-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Shaw, D. 2017. Managing people and learning in organisational change projects. Journal of Organisational Change, 30, 6, 926. Viitattu 8.8.2020. <https://janet.finna.fi>. Emeraldinsight.

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

Skogberg, K. Palvelupäällikkö. Oriveden kaupunki. Sähköpostiviesti. 23.6.2020. Viitattu 8.8.2020.

Skogberg, K. Palvelupäällikkö. Oriveden kaupunki. Palaveri. 04.02.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 16.6.2020. https://stm.fi/documents/1271139/1420943/SELV1011_Joukkoruokailu.pdf/9c027baa-df7c-4be3-ab5c-f5ce4c32b8c9

Steigenberger, N. Emotions in sensemaking: a change management perspective. Journal of Organizational management; Bradford. 28, 3. Viitattu 16.2.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Stehr, K. 2016. Change is always around the corner- so why do we resist so consistently? Blogi. Viitattu 16.2.2021. <https://about.proquest.com/blog/pqblog/2016/Fearing-Change-Its-Only-Natural.html>

Stenvall, J. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

STTinfo. 1.7.2009. Suomalaiset syövät 440 miljoonaa kuntien tarjoamaa ruoka-annosta vuodessa: Kunta voi suosia lähiruokaa. Viitattu 16.6.2020.

<https://www.sttinfo.fi/tiedote/suomalaiset-syovat-440-miljoonaa-kuntien-tarjoamaa-ruoka-annosta-vuodessa-kunta-voi-suosia-lahiruokaa?publisherId=2133&releaseId=37794>

Sydänmaalakka, P. 2017. Continuous renewal. The only way to survive. Helsinki: Per-tec.

Syyrakki, S. 2009. Päätäjän opas. Lähituottajat ja kunnalliset ruokapalvelut. FCK Efeko Oy. Viitattu 16.6.2020. <https://docplayer.fi/2687741-Fcg-efeko-oy-paattajan-opas-lahituottajat-ja-kunnalliset-ruokapalvelut.html>

Talja, H., Mäkelä, P. 2008. Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa- muutos asiantuntijaorganisaatiossa: tapaus VTT. Työelämäntutkimus 2/2008 (6.vsk.) Viitattu 11.2.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87531>

Taloustutkimus Oy. HORECA-rekisteri. 2015. Viitattu 16.6.2020. <https://docplayer.fi/108321268-Horeca-rekisteri-2015.html>

Tamminen, R. 1992. Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Atena Kustannus oy.

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Tutkimuksia ja raportteja 22. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. 23.5.2019. Ruokapalvelut. Viitattu 16.6.2020. <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/ravitsemus/ruokapalvelut>

Tuomainen, T. 2019. Ruokapalvelut ja työ vuonna 2035. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus. Viitattu 12.9.2020. <https://www.theseus.fi/handle/10024/168956>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuominen, M. Muutosjohtaminen. 1.8.2018. Esseekokoelma. Viitattu 8.8.2020. <https://esseepankki.proakatemia.fi/muutosjohtaminen-3/>

Tyni, T., Myllyntaus, O., Suorto, A. 2012. Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. 2.korjattu painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Valpola, A. 21.2.2007. Kuntajohto muutoksen osajana. viitattu 8.8.2020.

https://www.andolin.com/pdf/kuntajohto_mtsopas_2007.pdf

Valtionvarainministeriö. N.d. Kuntien tehtävät ja toiminta. Viitattu 16.6.2020.

<https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P., Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki:

Edita.

Wikisitaatit. 4.11.2017. Herakleitos. Viitattu 16.6.2020. [https://fi.wi-](https://fi.wikiquote.org/wiki/Herakleitos)

[kiquote.org/wiki/Herakleitos](https://fi.wikiquote.org/wiki/Herakleitos)

Åback, E. 2011. Ruokapalvelut toimintojohtamiseen toimintolaskennan avulla. Opin-
näytetyö, Ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu- ravitsemus- ja ta-
lousala, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 10.11.2020.

<https://www.theseus.fi/handle/10024/29694>

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei!

Yamk-opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, mitä toimintatavan muutos ateriapalveluissa käytännössä tarkoittaa ja mitkä ovat sen henkilöstö- ja kustannusvaikutukset. Muutoksen johtamisen näkökulmasta kartoitetaan, mitä asioita tulisi ottaa huomioon muutosta suunniteltaessa ja sitä toteutettaessa. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Oriveden kaupungin ateriapalvelut.

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna. Kysymykset voivat muotoutua haastattelun edetessä ja tarvittaessa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelu tallennetaan ja tallennetta käsitellään luottamuksellisesti eikä haastateltavien nimiä julkaista tutkimuksessa. Haastattelut tallennetaan videon/äänitteen avulla ja haastattelut litteroidaan numerokoodein, jolloin vastaajia ei voida tunnistaa. Tutkimuksen tulokset julkaistaan opinnäytetyön yhteydessä. Tutkimusaineisto hävitetään opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen. Kiitos yhteistyöstä!

Yhteistyöterveisin: Sanna Karppinen

Liite 2. Haastatteluteemat

Haastatteluteemat haastattelu 1

Teema 1: Muutoksen suunnittelu

- Miten suunnittelu eteni?
- Ketä otettiin mukaan suunnitteluun?

Teema 2: Muutoksen toteutus

- Miten muutoksen toteuttaminen vaiheittain eteni?

Teema 3: Johtaminen

- Mitä omasta mielestäsi pitäisi ottaa muutoksen johtamisen kannalta huomioon muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa?

Teema 4: Työtehtävät

- Miten henkilöstön työtehtävät muuttuivat verrattuna entiseen?

Teema 5: Muutoksen talousvaikutukset

- Miten vaikutti kustannuksiin?

Haastatteluteemat haastattelut 2-5

Teema 1: Muutoksen suunnittelu

- Miten muutoksen suunnittelussa tulisi mielestäsi edetä?
- Mitä tulisi ottaa huomioon?

Teema 2: Muutoksen toteutus

-Miten muutoksen suunnittelussa tulisi mielestäsi edetä?

-Mitä asioita tulisi ottaa huomioon?

Teema 3: Johtaminen

-Mitä omasta mielestäsi pitäisi ottaa muutoksen johtamisen kannalta huomioon muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa?

Teema 4: Työtehtävät

-Mitä vaikutusta toimintatavan muutoksella on käytännön työhön?

Teema 5: Muutoksen talousvaikutukset

-Miten toimintatavan muutos mielestäsi vaikuttaa kustannuksiin?

-Vaatiiko se mielestäsi investointeja?

Muutosjohtajan muistilista:

Suunnittele hyvin ja aloita suunnittelu ajoissa
Tiedota selkeästi, avoimesti ja riittävästi muutosprojektin
joka vaiheessa
Avaa muutosvisio
Tiedota aikataulusta ja muutoksen etenemisvaiheista
Perustele muutos
Kuuntele
Keskustele avoimesti
Muista myös henkilökohtaiset keskustelut
Osallista
Kysy mielipidettä
Huomioi mielipiteet
Pyydä ja anna palautetta
Huomioi henkilökunnan hyvinvointi
Hyödynnä henkilökunnan osaaminen projektin eri
vaiheissa
Läpivalaise suorittava työ
Ohjaa, perehdytä ja kouluta
Huomioi erilaiset oppimiskyvyt
Kannusta, tue ja motivoi
Juurruta uudet toimintatavat työyhteisöön
Seuraa muutoksen toteutumista
Kerää palautetta muutoksen toteutuksesta
Arvioi muutoksen toteutus
Tee korjaustoimenpiteitä, mikäli niitä tarvitaan
Pyydä ja anna palautetta

Liite 4. Laskelma: Muutoksen kustannusvaikutukset (salassa pidettävä)

Liite 5. Uudet ja vanhat prosessikuvaukset

Valmistuskeittiö Terveyskeskus, vanha toimintamalli vs. Palvelukeittiö, >Terveyskeskus uusi toimintamalli (Kokki, dieetikokki, monipalvelutyöntekijä)

Työprosessi	Työprosessin sisältö (Vanha)	Työprosessin sisältö (Uusi)
1. Kuormien vastaanotto	Vastaanotto, kuormien tarkistus, tuotteiden paikalleen vienti kylmiöihin ja varastoihin, varastonhallinta	Vastaanotto, kuormien tarkistus, tuotteiden paikalleen vienti kylmiöihin ja varastoihin, varastonhallinta
2. Astiahuolto	Astiahuoltoa päivän aikana, astioiden varaaminen, vuodeosaston kärryjen valmistelu, astioiden paikalleen vientiä	Astiahuoltoa päivän aikana, astioiden varaaminen, vuodeosaston kärryjen valmistelu, astioiden paikalleen vientiä
3. Aamupalan valmistus	Potilaskorttien tarkistus/laskeminen, kahvin keittäminen, dieettien valmistus ja laittaminen kärryille, aamupalan oheistuotteiden valmistelu ja laittaminen kärryille, kärryjen vienti hissiin	Potilaskorttien tarkistus/laskeminen, kahvin keittäminen, dieettien valmistus ja laittaminen kärryille, aamupalan oheistuotteiden valmistelu ja laittaminen kärryille, kärryjen vienti hissiin
4. Esivalmistelut	Astioiden ja raaka-aineiden varaaminen, asiakasmäärän ja reseptien tarkistus	Astioiden ja raaka-aineiden varaaminen, asiakasmäärän tarkistus
5. Lounaan valmistus	Lounasruoan ja lämpimien lisäkkeiden valmistus	Valmiin pääruoan kuuminen, lämpimien lisäkkeiden valmistus
6. Dieettien valmistus	Aamupalan, lounaan, päivällisen ja jälkiruoan dieettien valmistus, myös rakenne muunnellut ruoat	Lounaan, päivällisen ja jälkiruoan dieettien ja rakenne muunneltujen ruokien valmistus 2 krt/vko
7. Kylmien ruokien valmistus	Salaatit, seuraavan päivän kylmä päivällinen, seuraavan päivän jälkiruoka, päivällisen dieettien tarkistus	Päivän salaatin valmistus, päivällisen ja jälkiruoan valmistus 2 krt/vko
8. Aterioiden pakkaaminen	Lähtevien aterioiden ja oheistuotteiden pakkaus, osaston ateriat lämpövaunuun/kylmiöön	Lähtevien kylmän päivällisen, dieettien ja jälkiruoan pakkaus 2krt/vko.
9. Ruoan jakelu	Osaston kärryjen valmistelu, ruoan jakaminen vuodeosastolla	Osaston kärryjen valmistelu, ruoan jakaminen vuodeosastolla
10. Palautuneet kuljetusboxit	Likaisten ja puhtaiden astioiden purkaminen kuljetusboxeista	Likaisten ja puhtaiden astioiden purkaminen kuljetusboxeista 2krt/vko
11. Päiväkahvien valmistelu	Päiväkahvin keitto, oheistuotteiden laitto kärryille, kärryjen vienti osastolle, haku osastolta, kärryjen purku ja puhdistus	Päiväkahvin keitto, oheistuotteiden laitto kärryille, kärryjen vienti osastolle, haku osastolta, kärryjen purku ja puhdistus
12. Aamupalan, päivällisen ja iltapalan valmistelu	Vuodeosaston aamupuuron laitto valmiiksi, dieettipuurojen laitto valmiiksi, päivällisen ja iltapalojen oheistuotteiden varaaminen, vienti osastolle, lämmin ruoka	Vuodeosaston aamupuuron laitto valmiiksi, dieettipuurojen laitto valmiiksi, päivällisen ja iltapalojen oheistuotteiden varaaminen, vienti

	burlodgeen, puurot ja oheistuotteet osastokeittiön jääkaappiin, astiakärryjen vienti osastolle	osastolle, lämmin ruoka burlodgeen, puurot ja oheistuotteet osastokeittiön jääkaappiin, astiakärryjen vienti osastolle
13. Puhtaanapito	Laitteiden puhdistus, tilojen siivous, viikkosiivoukset, roskien vienti, siivousliinojen kostutus, pyykkihuolto, burlodgen puhdistus sekä osaston jääkaapin puhdistus, kuljetusboxien pesu	Laitteiden puhdistus, tilojen siivous, viikkosiivoukset, roskien vienti, siivousliinojen kostutus, pyykkihuolto, burlodgen puhdistus sekä osaston jääkaapin puhdistus, kuljetusboxien pesu
14. Seuraavan päivän esivalmistelu	Reseptien ja jakolistojen tarkistus, aineiden varaaminen, astioiden ja kuljetusboxien varaaminen, seuraavan päivän kylmien jälkiruokien ja oheistuotteiden pakkaus, salaattiseiden varaaminen kylmiöön	Jakolistojen tarkistus, aineiden varaaminen, astioiden varaaminen, salaattiseiden varaaminen kylmiöön, lähtevien kylmien aterioiden pakkaus 2 krt/vko
15. Omavalvonta	Lämpötilakirjaukset, ruokanäytteet	Lämpötilakirjaukset, ruokanäytteet
16. Raaka-ainetilaukset	Raaka-ainetilaukset (tiiminvetäjät)	Raaka-ainetilaukset (tiiminvetäjät)
17. Toimistotyöt	Lähetyslistojen käsittely, vuodeosaston asiakasmäärän kirjaus aterioittain/päivä, asiakaspalautteiden käsittely, reseptien ja jakolistojen tulostus, ruokalistojen lähetys sähköisesti ja tulostus (vuodeosasto) tuotannosuunnittelu ja -ohjaus, tilausten ja laskujen käsittelyä, työvuorolistojen suunnittelu, palkka-ajot, ym. toimistotyötä (tiiminvetäjät)	Lähetyslistojen käsittely, vuodeosaston asiakasmäärän kirjaus aterioittain/päivä, asiakaspalautteiden käsittely, reseptien ja jakolistojen tulostus, ruokalistojen lähetys sähköisesti ja tulostus (vuodeosasto) tuotannosuunnittelu ja -ohjaus, tilausten ja laskujen käsittelyä, työvuorolistojen suunnittelu, palkka-ajot, ym. toimistotyötä (tiiminvetäjät)
18. Esimiestehtävät	Palvelupäällikön ja -esimiehen työtehtävät	Palvelupäällikön ja -esimiehen työtehtävät
19. Tauot	Lakisääteiset kahvi- ja ruokatauot	Lakisääteiset kahvi- ja ruokatauot

Palvelukeittiö Tähtiniemi, vanha toimintamalli vs. Palvelukeittiö Tähtiniemi uusi toimintamalli (Monipalvelutyöntekijä)

Työprosessi	Työprosessin sisältö (Vanha)	Työprosessin sisältö (Uusi)
1. Kuormien vastaanotto	-	Raaka-aineiden vastaanotto, paikalleen laitto kylmiöihin ja varastoihin, varastonhallinta
2. Astiahuolto	Astiahuoltoa päivän aikana, liotusvaunujen puhdistus, astioiden paikalleen vienti, puhtaiden palautuvien Gn-astioiden pakkaus kuljetusboxeihin, lounaan astioiden tiskaus, päiväkahvitiskit jätetään likoamaan	Päivällisastioiden tiskaus, liotusvaunujen puhdistus, astioiden paikalleen vienti, puhtaiden palautuvien Gn-astioiden pakkaus kuljetusboxeihin, lounaan astioiden tiskaus, päiväkahvitiskit jätetään likoamaan
3. Aamupalan tarjoilu	Valmis puuro pois burlodgesta, puuron sekoittaminen, tarvittaessa rakennemuunneltujen puurojen valmistus	Valmis puuro pois burlodgesta, puuron sekoittaminen, tarvittaessa rakennemuunneltujen puurojen valmistus
4. Lounaan valmistus	-	Valmiin pääruoan kuuminen, lämpimien lisäkkeiden valmistus, lounasvaunujen valmistelu ja ruoan esille laitto, vaunujen purkaminen ja puhdistus
5. Esivalmistelut	Seuraavan päivän puurojen laittaminen valmiiksi ja siirtäminen burlodgen kylmälle puolelle	Seuraavan päivän puurojen laittaminen valmiiksi ja siirtäminen burlodgen kylmälle puolelle, seuraavan päivän lounaan aineiden sekä asiakasmäärän tarkistus
6. Avustavat työt Terveyskeskuksen keittiöllä	Aamupäivisin siirtyminen YK:n keittiölle avustaviin töihin, paluu Tähtiniemeen	-
7. Aterioiden vastaanotto	Vastaanotto, päivällisruokien siirto burlodgeen kuumalle puolelle, jälkiruokien siirto kylmiöön	Dieettien, kylmän päivällisen ja jälkiruokien vastaanotto ja laitto kylmiöihin 2krt/vko
8. Puhtaanapito	Siivousliinojen kostutus, tiskikoneen, keittiön käytössä olevan jääkaapin ja burlodgen puhdistus, keittiötilojen siivous, viikkosiivoukset, roskien vienti, pyykkihuolto, kuljetusboxien pesu, liotuslaitteen laitto valmiiksi	Siivousliinojen kostutus, tiskikoneen, keittiön käytössä olevien jääkaappien, uunin ja burlodgen puhdistus, keittiötilojen siivous, viikkosiivoukset, roskien vienti, pyykkihuolto, kuljetusboxien pesu
9. Raaka-ainetilaukset	-	Raaka-ainetilaukset
10. Oma valvonta	Lämpötilakirjaukset, ruokanäytteet	Lämpötilakirjaukset, ruokanäytteet
11. Toimistotyöt	Työvuorolistojen lähetys	Lähetyslistojen ja työvuorolistojen lähetys
12. Esimiestehtävät	Palvelupäällikön ja -esimiehen tehtävät	Palvelupäällikön ja -esimiehen tehtävät
13. Tauot	Lakisääteiset kahvi- ja ruokatauot	Lakisääteiset kahvi- ja ruokatauot

Valmistuskeittiö Yhteiskoulu, vanha toimintamalli vs. Palvelukeittiö Yhteiskoulu, uusi toimintamalli (Kokki, dieetikokki, monipalvelutyöntekijä)

Työprosessi	Työprosessin sisältö (Vanha)	Työprosessin sisältö (Uusi)
1. Kuormien vastaanotto	Vastaanotto, kuormien tarkistus, tuotteiden paikalleen vieni kylmiöihin ja varastoihin, varastonhallinta	Vastaanotto, kuormien tarkistus, tuotteiden paikalleen vieni kylmiöihin ja varastoihin, varastonhallinta
2. Astiahuolto	Astiahuoltoa päivän aikana, astioiden varaaminen, kuljetusboxien varaaminen	Astiahuoltoa päivän aikana, astioiden varaaminen, dieettien kuljetusboxien varaaminen 2krt/vko
3. Esivalmistelut	Astioiden ja raaka-aineiden varaaminen	Astioiden ja raaka-aineiden varaaminen
4. Lounaan valmistus	Lounasruoan ja lämpimien lisäkkeiden valmistus	Valmiin pääruoan kuumennus, lämpimien lisäkkeiden valmistus, dieetikokin avustaminen, avustavat tehtävät
5. Dieettien valmistus	Lounaan ja vuoropäiväkodin päivällisen dieettien valmistus	Lounaan, välipalan ja vuoropk:n päivällisen dieettien valmistus 2 krt/vko
6. Kylmien ruokien valmistus	Salaatit ym. lounaan oheistuotteet, vuoropäiväkodin seuraavan päivän kylmän päivällisen, seuraavan päivän välipala valmistus+ dieetit	Päivän salaatin valmistus, avustavat tehtävät ja välipalojen valmistus, toimitus kylmänä
7. Aterioiden pakkaaminen	Lähtevien aterioiden ja oheistuotteiden pakkaus, päiväkotien välitystuotteiden keräys ja pakkaus 1krt/vko	Lähtevien dieettien ja välipalojen pakkaus ja lähetys Eräjärven, Hirsilän ja Karpinahden raaka-ainetoimitusten lähetys 2krt/vko
8. Ruoan tarjoilu	Linjastojen valmistelu, dieettien merkintä, lounaan oheistuotteiden ja astioiden varaaminen linjastoon, ruoan esille laitto, linjastojen kunnostus ruokailun aikana	Linjastojen valmistelu, dieettien merkintä, lounaan oheistuotteiden ja astioiden varaaminen linjastoon, ruoan esille laitto, linjastojen kunnostus ruokailun aikana
9. Puhtaanapito	Siivousliinojen kostutus, linjastojen tyhjennys ja puhdistus, laitteiden puhdistus, tilojen siivous, viikkosiivoukset, roskien vieni, pyykkihuolto, kuljetusboxien pesu	Siivousliinojen kostutus, linjastojen tyhjennys ja puhdistus, laitteiden puhdistus, tilojen siivous, viikkosiivoukset, roskien vieni, pyykkihuolto, kuljetusboxien pesu
10. Seuraavan päivän esivalmistelu	Reseptien ja jakolistojen tarkistus, aineiden varaaminen, astioiden ja kuljetusboxien varaaminen, seuraavan päivän kylmien jälkiruokien ja oheistuotteiden pakkaus	Reseptien ja dieettien tarkistus, aineiden ja astioiden varaaminen, kuljetusboxien varaaminen 2krt/vko
11. Omavalvonta	Lämpötilakirjaukset, ruokanäytteet	Lämpötilakirjaukset, ruokanäytteet
12. Raaka-ainetilaukset	Raaka-ainetilaukset oma tuotanto, päiväkotien välitystuotteiden tilaus	Raaka-ainetilaukset, oma tuotanto
13. Toimistotyöt ja esimiestehtävät (palveluesimies)	Lähetyslistojen käsittely, asiakaspalautteiden käsittely, reseptien ja jakolistojen tulostus, tuotannosuunnittelu ja -ohjaus, tilausten ja laskujen käsittelyä, ruokalistojen lähetys sähköisesti ja seinälistojen tulostus	Lähetyslistojen, tilausten ja asiakaspalautteiden käsittely, laskujen tarkistus, tukien haku, tuotannosuunnittelu ja -ohjaus, ruokalistojen lähetys sähköisesti, seinälistojen tulostus, omat esimiestehtävät
14. Esimiestehtävät	Palvelupäällikön esimiestehtävät	Palvelupäällikön esimiestehtävät
15. Tauot	Lakisääteiset kahvi- ja ruokatauot	Lakisääteiset kahvi- ja ruokatauot

Valmistuskeittiö, Kultavuoren koulu, vanha toimintamalli vs. Palvelukeittiö Kultavuoren koulu, uusi toimintamalli (Kokki/Dieetikokki, monipalvelutyöntekijä)

Työprosessi	Työprosessin sisältö (vanha)	Työprosessin sisältö (Uusi)
1. Kuormien vastaanotto	Vastaanotto, kuormien tarkistus, tuotteiden paikalleen vienti kylmiöihin ja varastoihin, varastonhallinta	Vastaanotto, kuormien tarkistus ja tuotteiden paikalleen vienti kylmiöihin ja varastoihin, varastonhallinta
2. Aamupalan valmistus	Aamupuuron keittäminen, oheistuotteiden valmiiksi laitto, linjaston kunnostus, aamupalan tarjoilu ja pois korjaus	Aamupuuron keittäminen, oheistuotteiden valmiiksi laitto, linjaston kunnostus, aamupalan tarjoilu ja pois korjaus
3. Astiahuolto	Astiahuoltoa päivän aikana	Astiahuoltoa päivän aikana
4. Esivalmistelut	Astioiden ja raaka-aineiden varaaminen	Astioiden ja raaka-aineiden varaaminen
5. Lounaan valmistus	Ruoanvalmistus, pääruoka ja lämpimät lisäkkeet	Valmiin pääruoan kuumennus ja lämpimien lisäkkeiden valmistus, välipalan valmistus
6. Dieettien valmistus	Lounaan ja välipalan dieettien valmistus	Lounaan ja välipalan dieettien valmistus
7. Kylmien ruokien valmistus	Salaatit ym. lounaan oheistuotteet, välipalan valmistus, välipalan oheistuotteiden valmistelu	Salaatit ym. lounaan oheistuotteet
8. Ruoan tarjoilu	Linjastojen valmistelu, dieettien merkintä, ruoan esille laitto ja linjastojen hoito ruokailun aikana	Linjastojen valmistelu, dieettien merkintä, ruoan esille laitto ja linjastojen hoito ruokailun aikana
9. Välipalan tarjoilu	Välipalan esille laitto ja poiskorjaus, ruokasalin siistiminen	Välipalan esille laitto ja poiskorjaus, ruokasalin siistiminen
10. Puhtaanapito	Siivousliinojen kostutus, linjastojen tyhjennys ja puhdistus, laitteiden puhdistus, ruokasalin ja kabinetin pöytien ja tuolien puhdistus, viikkosiivoukset, roskien vienti, pyykkihuolto	Siivousliinojen kostutus, linjastojen tyhjennys ja puhdistus, laitteiden puhdistus, ruokasalin ja kabinetin pöytien ja tuolien puhdistus, myös välisiivoukset, viikkosiivoukset, roskien vienti, siivousliinojen kostutus, pyykkihuolto
11. Seuraavan päivän esivalmistelu	Aineiden ja astioiden varaaminen, tarvittaessa leipää sulamaan, seuraavan päivän puurohiutaleet valmiiksi	Aineiden ja astioiden varaaminen, tarvittaessa leipää sulamaan, seuraavan päivän puurohiutaleet valmiiksi
12. Omavalvonta	Lämpötilakirjaukset, ruokanäytteet	Lämpötilakirjaukset, ruokanäytteet
13. Raaka-ainetilaukset	Raaka-ainetilaukset	Raaka-ainetilaukset
14. Toimistotyöt (vastaava)	Lähetyslistojen käsittely, tuotannon ohjaus, laskujen käsittelyä, työvuorolistojen ja ruokailijalistojen vienti	Lähetyslistojen käsittely, tuotannon ohjaus, laskujen käsittelyä, työvuorolistojen ja ruokailijalistojen vienti
15. Esimiestehtävät	Palvelupäällikön ja -esimiehen esimiestehtävät	Palvelupäällikön ja -esimiehen esimiestehtävät
16. Tauot	Lakisääteiset kahvi- ja ruokatauot	Lakisääteiset kahvi- ja ruokatauot

Palvelukeittiöt, vanha toimintamalli vs. Palvelukeittiöt, uusi toimintamalli (Moni-palvelutyöntekijä)

Työprosessi	Työprosessin sisältö (Vanha)	Työprosessin sisältö (Uusi)
1. Aamupalan valmistus	Aamupuuro keittäminen, myös dieetit, oheistuotteiden ja astioiden varaaminen, kärryjen/linjaston valmistelu ja aamupalan esille laitto ja pois korjaus	Aamupuuro keittäminen, myös dieetit, oheistuotteiden ja astioiden varaaminen, kärryjen/linjaston valmistelu ja aamupalan esille laitto ja pois korjaus
2. Kuormien vastaanotto	Vastaanotto, kuormien tarkistus, tuotteiden paikalleen vienti kylmiöihin ja varastoihin, varastohallinta, Ruokakuljetusten vastaanotto: välipala ja salaatti kylmään, lämpimät ruoat lämpöhauteeseen tai säilytys kuljetusboxissa, dieettien tarkistus	Kuormien vastaanotto, dieettien ja välipalojen vastaanotto 2krt/vko, varastointi ja varastohallinta. Eräjärvi, Karpinlahti ja Hirsilä: raaka-aineiden, Dieetti/välipalakuljetusten vastaanotto 2krt/vko: aterioiden ja raaka-aineiden varastointi, varastohallinta
3. Astiahuolto	Astiahuoltoa päivän aikana, palautuvien Gn-astioiden pakkaaminen kuljetusboxeihin	Astiahuoltoa päivän aikana, palautuvien Gn-astioiden pakkaaminen kuljetusboxeihin 2 krt/vko
4. Esivalmistelut	Lounaan ja välipalan lisäkkeiden laittaminen valmiiksi, linjastojen/vaunujen kunnostus	Lounaan ja välipalan lisäkkeiden laittaminen valmiiksi, linjastojen/vaunujen kunnostus
5. Lounaan valmistus/tarjoilu	Lounaan ja oheistuotteiden esille laitto linjastoon/vaunuille	Lounaan valmistus: Valmiin pääruoan kuumennus, lämpimien lisäkkeiden valmistus, salaatin valmistus Lounaan ja oheistuotteiden esille laitto linjastoon/vaunuille
6. Välipalan tarjoilu	Välipalan, lisäkkeiden ja astioiden valmiiksi laitto linjastolle/vaunuille	Välipalan, lisäkkeiden ja astioiden valmiiksi laitto vaunuille /linjastoon
7. Puhtaanapito	Siivousliinojen kostutus, pyykkihuolto, linjastojen tyhjennys ja puhdistus/vaunujen puhdistus, laitteiden puhdistus, koulun/päiväkodin tilojen siivous, keittiötilojen siivous, roskien vienti, pyykkihuolto, kuljetusboxien pesu	Siivousliinojen kostutus, pyykkihuolto, linjastojen tyhjennys ja puhdistus/vaunujen puhdistus, laitteiden puhdistus, koulun/päiväkodin tilojen siivous ja pyykkihuolto yhdessä aputyöntekijän kanssa, keittiötilojen siivous, roskien vienti, kuljetusboxien pesu
8. Seuraavan päivän esivalmistelu	Seuraavan päivän puurohiutaleiden annostelu valmiiksi, tarvittaessa leipää sulamaan	Seuraavan päivän puurohiutaleiden annostelu valmiiksi, tarvittaessa leipää sulamaan
9. Omavalvonta	Lämpötilakirjaukset	Lämpötilakirjaukset
10. Raaka-ainetilaukset	Maitotilausten teko nettikaupan kautta, välitystuotteiden tilaus sähköpostilla	Maito-, lounaan raaka-aineet ja välitystuotetilaukset sähköisesti
11. Toimistotyöt	Maitokuormien lähetyslistojen, allergiatodistusten, työvuoro- ja ruokailijalistojen lähetys Yhteiskoulun keittiölle	raaka-aineiden tilaaminen, tukkuormien lähetyslistojen, allergiatodistusten, työvuoro- ja ruokailijalistojen lähetys
12. Esimiestehtävät	Palvelupäällikön ja -esimiehen esimiestehtävät	Palvelupäällikön ja -esimiehen esimiestehtävät
13. Tauot	Lakisääteiset kahvi- ja ruokatauot	Lakisääteiset kahvi- ja ruokatauot