

Riihimäen ruokapalvelun hallittu organisaatiomuutos

Tarja Aromaa

Opinnäytetyö

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Palveluliiketoiminnan koulutus-
ohjelma

2009



<p>Tekijät Tarja Aromaa</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2007</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Riihimäen ruokapalvelujen hallittu rakennemuutos</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 83 + 104</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Teemu Moilanen</p>	
<p>Julkisella ja yksityisellä sektorilla organisaatiomuutokset ovat nykypäivää. Tehokkuusvaatimukset ovat kasvaneet, ja varsinkin julkisella sektorilla toiminta on saatava aikaan mahdollisimman vähin kustannuksin. Tämä koskee myös tässä työssä esitettyjä kuntien ja kaupunkien ruokapalveluita, jotka ovat vuosien varrella joutuneet tuottamaan ateriapalvelut aina vain pienemmillä resursseilla.</p> <p>Parhaimmillaan organisaatiomuutos tuo taloudellisten säästöjen lisäksi myös uusia mahdollisuuksia luoda jotain täysin uutta ja hyvin toimivaa. Organisaation muuttaminen siten, että se toimii paremmin lisää myös työntekijöiden työhyvinvointia. Organisaatiomuutokset kuitenkin epäonnistuvat usein. Taloudelliset hyödyt jäävät saavuttamatta ja työhyvinvointi heikkenee sekä organisaation toimintakyky heikkenevät entisestään.</p> <p>Tämän työn teoreettisessa viitekehysessä organisaatiomuutosta tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta. Näitä ovat vastuullisuus, strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja kumppanuus. Näin syvennetään ymmärrystä hyvästä johtamisesta sekä hyvästä organisaatiosta.</p> <p>On olemassa johtamisen teorioita, jotka antavat hyvän lähtökohdan organisaatiomuutoksen dynamiikan ymmärtämiseksi, mutta organisaation johdolle ei ole valmiita työkaluja muutosprosessin läpiviemiseksi. Tämän työn tarkoitus on tuottaa malli, joka on sovellettavissa erikokoisten organisaatioiden muutosprosessien hallintaan. Tätä hallitun muutosprosessin työkalua on käytännössä kokeiltu Riihimäen kaupungin ruokapalvelujen organisaatiomuutoksessa, ja saadut tulokset on esitetty.</p> <p>Hallitun organisaatiomuutoksen malli osoittautui toimivaksi, ja sen alussa asetetut tavoitteet toteutuivat. Mallin mukainen muutosprosessin johtaminen lisäsi merkittävästi henkilöstön ja sidosryhmien sitoutumista organisaatiomuutoksen onnistuneeseen läpivientiin.</p>	
<p>Asiasanat Organisaatio, muutos, työhyvinvointi, henkilöstö, henkilöstöjohtaminen</p>	

Degree programme

<p>Authors Tarja Aromaa</p>	<p>Group or year of entry 2007</p>
<p>The title of thesis Riihimäen ruokapalvelun hallittu organisaatiomuutos (Controlled organizational change in Riihimäki municipality catering services)</p>	<p>Number of pages and appendices 83 + 104</p>
<p>Supervisors Teemu Moilanen</p>	
<p>Organizational changes both in public and in private sector are common. The demand for effectiveness has increased and particularly in the public sector the results must be achieved with as small costs as possible. This is also the case with public catering services where during the years the services have to be provided with diminishing resources.</p> <p>At best an organizational change can be a possibility to create completely new and well working procedures. Changing the organization so that it works better, increases also the well-being of employees. However organizational changes often fail. The economic benefits are not achieved and well-being of employees and the capacity of the organization decrease.</p> <p>In the theoretical framework of this study the organizational changes are studied from four points of views. These are responsibility, strategic leadership, human resource management and partnership. The study deepens the understanding of good leadership and good organization.</p> <p>There is a theoretical framework on leadership that gives a good basis for understanding the dynamics of organizational changes, but there are no practical tools for the management to manage the processes of organizational change.</p> <p>The purpose of this work is to provide a model that is applicable to processes of organizational changes in organizations. The model is tested in the catering services of the municipality of Riihimäki and the results are presented.</p> <p>The model presented in this study turned out to be working and the goals that were set were achieved. The study confirmed that managing the process of organizational change according to the model increased significantly the commitment of the employees and stakeholders to a successful process.</p>	
<p>Key words Organization, change, employee welfare, personnel, human resource management</p>	

Sisällys

Johdanto	1
1.1 Taustaa kehittämishankkeelle.....	1
1.2 Opinnäytetyön rakenne ja sisältö	3
1.3 Opinnäytetyön tavoitteet.....	4
2 Teoreettista tarkastelua	5
2.1 Muutos organisaation haasteena	5
2.1.1 Muutosvastarinta	7
2.1.2 Hallitun muutoksen elementit	9
2.1.3 Hallittu muutos johtamisen haasteena	12
2.2 Vastuullisuuden näkökulma	15
2.2.1 Talous.....	17
2.2.2 Ihmiset	18
2.2.3 Ympäristö.....	21
2.3 Strategisen johtamisen näkökulma.....	22
2.3.1 Toiminta-ajatus.....	24
2.3.2 Visio	25
2.3.3 Arvot.....	26
2.4 Henkilöstöjohtamisen näkökulma	27
2.4.1 Muutokseen valmistautuminen	29
2.4.2 Henkilöstön osallistaminen.....	30
2.4.3 Sitoutumisen ja motivaation merkitys	33
2.5 Kumppanuuden ja verkostoitumisen näkökulma.....	34
2.5.1 Luottamus	35
2.5.2 Oppimisprosessi.....	36
2.5.3 Aidon yhteistyön elementit.....	37
3 Kehittämishankkeen toteuttaminen.....	39
3.1 Lähtötilanteen kartoittaminen	39
3.2 Haastatteluiden toteuttaminen	40
3.3 Haastattelujen tulokset, analyysi ja johtopäätökset.....	42
3.4 Toteutettavien asioiden listaaminen	46
3.5 Työryhmien asettaminen ja työskentely	48
3.6 Toimintamallien työstäminen	51
3.7 Osaamistarpeiden määrittäminen.....	53

3.8	Osaamiskartoituksen tulokset.....	54
3.9	Henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelma	59
3.10	Toimintamallien jalkauttaminen	61
3.11	Visiopaja - ja muutoksenhallintatyöskentely	63
3.12	Sidosryhmätyöskentely.....	67
3.13	Ilmapöörityöskentelyn järjestäminen	70
3.14	Sidosryhmätyöskentelyn järjestäminen	72
4	Kehittämishankkeen tulosten arviointia.....	73
4.1	Tavoitteiden saavuttaminen ja työn keskeiset tulokset	73
4.2	Ruokapalvelun henkilöstön arviot hankkeesta.....	75
5	Loppusanat.....	78
	LÄHTEET	81
	KIRJALLISUUS.....	81
	MUUT JULKAISUT.....	82
	LIITTEET	83

Johdanto

1.1 Taustaa kehittämishankkeelle

Riihimäen kaupunginhallitus edellytti 6.8.2007 kokouksessaan, että perusturva- ja koulutuslautakunnat laativat mahdollisimman pikaisesti selvityksen yhteiseen ruokapalveluorganisaatioon siirtymiseksi. Katsottiin tarpeelliseksi siirtää päiväkotien, koulujen ja vanhusten ruokapalvelut saman hallinnon alle. Tässä tilanteessa päiväkotien keittiöissä työskentelevä henkilöstö kuului hallinnollisesti perusturvan päivähoito-osaston ja Riihimäen vanhuspalveluista kokonaisuudessaan vastaavan Kirjauksenmäen vanhuspalveluyksikön keittiössä työskentelevä henkilöstö perusturvan vanhustyön alaisuuteen. Koulujen keittiöissä työskentelevät henkilöt kuuluivat jo ruokapalvelun piiriin.

Samassa yhteydessä ruokapalvelupäällikkö laati selvityksen aikatauluineen kahden valmistuskeittiön järjestelmään siirtymisestä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että keskuskeittiö toimii edelleen suuren volyymin valmistuskeittiönä, josta ruoka kuljetetaan kouluihin, päivä- ja ryhmäperhepäiväkoteihin ja määriteltyihin henkilöstöravintoloihin. Keskuskeittiön ohelle peruskorjattiin vuoden 2008 aikana Kirjauksenmäen vanhusten palvelukeskuksen yhteyteen toinen valmistuskeittiö, joka toimii myös kriisivalmiudessa varakeittiönä. Se keskittyy tuottamaan vanhusten sekä ryhmäperhepäiväkotien ateriapalvelut.

Henkilöstön työsuhteen ehdot ja nimikkeet pysyivät ennallaan toiseen organisaatioon siirtymisestä huolimatta. Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa tehdään työsopimuksissa muutoksia tehtävännimikkeisiin ja työehtoihin. Organisaatiouudistuksen myötä ruokapalveluiden johtamisjärjestelmä muuttui 1.1.2009. Silloin syntyi kolme selkeää palvelualueita: vanhus-, koulu- ja päiväkotipalvelut. Tällöin myös kaikkien päiväkotien keittiöhenkilöstö siirtyi ruokapalvelupäällikön alaisuuteen. Suurimmat muutokset koskivat päiväkotijohtajien alaisuudessa toimivien, päiväkotikeittiössä työskentelevien henkilöiden arkea. Oma esimies vaihtui ja oma valmistuskeittiö muuttui tietyn siirtymävaiheen myötä jakelukeittiöksi, jonne ruoka toimitetaan jatkossa keskuskeittiöstä. Muutokset koskettavat myös laajaa joukkoa päiväkodeissa osastoilla, lasten kanssa työskenteleviä henkilöitä. He menettävät monia 'epävirallisesti saavutettuja' etuja uudelleen organisoitumisen myötä. Myös heidän vastuitaan ja velvollisuuksiaan uudessa organisaatiomallissa päivitetään.

Lähtötilanteessa ruokaa valmistettiin neljässä päiväkodissa, muihin päiväkoteihin ruoka on tuotu keskuskeittiöstä. Ryhmäperhepäiväkodit rajattiin hankkeen ulkopuolelle, sillä niiden asema

ei hallinnollisesti muutu vielä tämän organisaatiomuutoksen aikataulussa. Samoin rajattiin pois yksi lastenkoti sekä koulut, joihin ruokaa on toimitettu keskuskeittiöstä lähes ruokapalvelun olemassa olon alusta asti.

Vaikka organisaatiouudistuksessa ei korosteta säästöjen merkitystä, on toki rahasta myös kysymys. Kuntien ja kaupunkien ruokapalvelut ovat vuosien varrella joutuneet tuottamaan ateriapalvelut aina vain pienemmillä resursseilla. Keskittämällä ruokapalvelut saman organisaation alaisuuteen, syntyy selkeitä säästöjä. Aidosti kuitenkin halutaan etua myös yhteistoiminnan tuomista uusista mahdollisuuksista luoda jotain täysin uutta ja hyvin toimivaa. Riihimäen ruokapalveluiden organisaatiomuutos halutaan viedä läpi hallitusti ja systemaattisesti. Tähän tehtävään haluttiin asettaa ulkopuolinen asiantuntija ruokapalveluesimiehen johtamistyön tueksi.

Samantyyppisiä muutoksia ruokapalveluissa, tosin huomattavasti pienemmässä mittakaavassa, on tehty aikaisemminkin, ja kokemukset niistä olivat huonoja. Silloisen muutosprosessin aikana henkilöstö turhautui ja se aiheutti sairastumisia sekä väsymistä. Tämän opinnäytetyön tekijä on ollut mukana vuosia kehittämässä Riihimäen ruokapalveluiden keskuskeittiön ja koulujen jakelukeittiöiden henkilöstöä laatuasioiden parissa. Näiden vuosien aikana on syntynyt luottamuksellinen, kumppanuuteen perustuva yhdessä tekemisen malli, jonka pohjalta myös tätä hanketta lähdettiin yhdessä ruokapalvelupäällikön kanssa suunnittelemaan.

Hankkeen onnistumiseksi laadittiin kymmenkohtainen, aikataulutettu toteuttamissuunnitelma ajalle maaliskuu 2008 ja joulukuu 2009. Suunnitelman rungosta ja rakenteesta vastaa opinnäytetyön tekijä. Yksityiskohdat on hiottu yhdessä ruokapalvelupäällikön kanssa. Tässä suunnitelmassa on huomioitu hallitun muutoksen elementit kuten muutoksen välttämättömyys, pysyvyys, jatkuva kehittäminen, osallistaminen, onnistunut viestintä, hyvä johtaminen, osaamisen kehittäminen, perehdyttäminen sekä järjestelmällinen seuranta. Systemaattisuuden sisältyy myös uuden ruokapalvelun vision, arvojen ja toiminta-ajatuksen kirkastaminen sekä sidosryhmien ottaminen mukaan toiminnan kehittämiseen ja arviointiin.

Aikataulutettu hankesuunnitelma ulottuu vuoden 2009 loppuun, johon saakka hankkeella on myös rahoitus. Tämä opinnäytetyö tarkastelee toteutumista vuoden 2008 aikana. Vuoden 2009 toimintaa kuvataan teoreettisesti, koska empiiristä tietoa ei ole. Toteuttamissuunnitelma esitellään luvussa 3.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja sisältö

Ensimmäisessä luvussa kuvataan miksi kehittämishankkeeseen ryhdyttiin. Muutoksen välttämättömyys ja kiireellisyys on oivallettu. (Talouselämä 32/2008, 38.) Järjestelmällisellä tekemisellä ja kattavalla, realistisesti aikataulutetulla suunnitelmalla pyritään aidosti viemään muutosprosessi läpi hallitusti ja mahdollisimman vähäisin 'henkisin vaurioin'. Tällä tarkoitetaan turhautumisen, pelon ja väsymisen kaltaisten tunteiden minimointia. Tässä kappaleessa kuvataan, miten opinnäytetyön rakenne muodostaa kokonaisuuden, joka edesauttaa tämän tavoitteen saavuttamista.

Toisessa luvussa tarkastellaan muutosta organisaation haasteena. Muutos on vaikea ja vaatii paljon työtä. (Talouselämä 32/ 2008, 38.) Kuitenkin työssä lähdetään peruspositiivisesta ajatuksesta, että muutos on mahdollinen ja hyvä asia, kun asiat tehdään oikein. Muutosvastarintaa ei tule 'lakaista' maton alle piiloon, vaan pelkoja on käsiteltävä avoimesti. (Harju 2002, 99.) Hallitun muutoksen elementit käsitellään kappaleessa 2.2.

Kappaleissa 2.2 – 2.5 käsitellään teoreettista viitekehystä neljästä eri näkökulmasta. Näitä ovat vastuullisuus, strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja kumppanuus. Näissä luvuissa keskitytään strategisen ja henkilöstöjohtamisen laatuun niin, että sosiaalinen vastuu toiminnassa tulee näkyväksi. Näin syvennetään ymmärrystä hyvästä johtamisesta sekä hyvästä organisaatiosta. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 19.)

Hankkeen toteuttamisstrategia kuvataan luvussa kolme aikataulutetun hankesuunnitelman muodossa. Suunnitelma on runko, jonka avulla strategia viedään käytäntöön ja näin ollen muodostaa opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen osan. Varsinainen empiirinen tutkimus suoritettiin haastatteleamalla muutoksen kohteiksi joutuvia henkilöitä. Kappaleessa 3.1 julkaistaan myös tämän tutkimuksen tulokset.

Luvussa neljä arvioidaan hankkeen keskeisiä tuloksia ja vaikuttavuutta. Kaikissa organisaatioissa on pohjimmiltaan kyse kilpailukyvästä, hyvästä työnantajakuvasta ja säästöistä. Kaikilla tulee olla yhteinen visio siitä, minne ollaan menossa. Pitkällä tähtäimellä, hallitusti läpi viedyssä muutosprosessissa saavutetaan hyötyä sekä kaupungin asukkaille että kaupunkiorganisaation työntekijöille. Muutosprosessin hallittu läpivieminen perustuu vastuulliseen ja työntekijöitä kunnioittavaan toimintaan. (Aaltonen ym. 2004, 235.) Loppusanat vetävät yhteen itse proses-

sin ja esittävät tulevaisuuden näkymiä, miten tällaista muutosjohtamista voitaisiin hyödyntää laajemminkin erilaisissa organisaatioissa.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Tällä opinnäytetyöllä on useita tavoitteita ja ne kulkevat linjassa kehittämishankkeen tavoitteiden kanssa. Pää tavoitteena on kuvata se järjestelmällinen prosessi, jolla hallittu organisaatiomuutos vietiin läpi Riihimäen ruokapalvelun osalta. Itse hankkeen toteuttamiseksi ja sitä kautta päätavoitteen saavuttamiseksi, määriteltiin käytännön tekemistä ohjaavia tavoitteita. Nii-
tä ovat:

- Kartoittaa muutoksen kohteiksi joutuvien henkilöiden ajatuksia muutoksesta
- Työstää yhdessä heidän kanssaan muutokseen liittyviä odotuksia, asenteita ja epäilyjä
- Saada aikaan avointa ja kehittävää keskustelua
- Suunnitella ja luoda yhteistyössä muutoksen kohteiksi joutuvien kanssa yhteisiä ja toimivia pelisääntöjä uuteen organisaatioon
- Sopia ja kirjata yhteistoimintamallit sekä toimintatavat (prosessinkuvaukset)
- Muut mahdolliset tavoitteet ja näkökulmat prosessin edetessä

Edellä mainitut hankkeen tavoitteet esiteltiin henkilöstölle 13.2.2008 kehittämispäivässä, johon osallistuivat päiväkotien keittiö- ja osastohenkilöstöä, keskuskeittiön henkilöstö sekä Kirjauksenmäen vanhusten palvelukeskuksen keittiön sekä osastojen henkilökuntaa.

Edellä kuvattujen tavoitteiden lisäksi on tällä opinnäytetyöllä tavoitteena:

- Luoda systemaattinen järjestelmä, jonka avulla voidaan muutos viedä hallitusti läpi erilaisissa organisaatioissa
- Koekäyttää tätä järjestelmää Riihimäen ruokapalveluiden organisaatiomuutoksessa
- Osoittaa, että hyvällä johtamisella muutostilanteessa henkilöstö ja sidosryhmät sitoutuvat muutokseen mukana tulleisiin uusiin toimintatapoihin, koska pääsevät alusta pitäen vaikuttamaan ja kehittämään omaa työtään koskevia asioita
- Lisätä ja/tai säilyttää henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyttä muutoksesta huolimatta
- Lisätä Riihimäen ruokapalveluiden henkilöstön mahdollisuuksia kehittyä oppivaksi organisaatioksi

Vielä tavoitteeksi voisi mainita työn tekijän henkilökohtaiset tavoitteet kehittyä yhä paremmaksi muutosjohtajaksi sekä yhä paremmin oppia ymmärtämään ihmisen käyttäytymistä työhön liittyvissä muutostilanteissa.

2 Teoreettista tarkastelua

2.1 Muutos organisaation haasteena

Tässä luvussa tarkastellaan muutosta ilmiönä ja sen vaikutuksia yksilöihin organisaatiossa. Työn tekijän pitkä kokemus erilaisissa organisaatioissa niin alaisena kuin esimiehenä, on opettanut erottamaan hyviä ja kehittämistä vaativia johtamiskäytäntöjä. Melkein surullisena voisi pitää sitä, että liian usein muutostilanteissa ihmiset yksilöinä unohdetaan käytännön asioiden järjestämisen takia. On luonnollista, että asiat on hoidettava, mutta se ei saisi tapahtua organisaatiossa toimivien ihmisten hyvinvoinnin kustannuksella. Pitkällä tähtäimellä ihmisistä ja heidän sitoutumisestaan huolehtiminen on kuitenkin ensisijaisen tärkeää, jos organisaatio haluaa kehittyä ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. Yksikään johtaja ei pääse tavoitteisiin yksin, hän tarvitsee työntekijöiden panoksen.

Tietoa ja tutkimuksia johtamiskulttuureista ja -menetelmistä on nykypäivänä runsaasti ja niitä on tässäkin työssä hyödynnetty. Markkinoilla on tarjolla erilaisia johtamiskoulutuksia, joihin osallistumalla voi päivittää ja kehittää johtamistaitojaan. Kaikesta tästä runsaudesta huolimatta, tuntuu johtamistyö olevan monessa organisaatiossa merkittävä kehittämiskohde. Tähän johtopäätöstä tukevat lukuisten tuttavien kertomukset heidän organisaatioidensa johtamiskäytännöistä sekä mediassa esiintyvät kirjoitukset johtamisen huonosta tilasta suomalaisilla työpaikoilla. Työssä jaksaminen ja pahoinvointi ovat usein otsikoissa. Erilaiset organisaatio- ja työn järjestelyihin liittyvät muutosprosessit ovat omiaan laukaisemaan ihmisten pahoinvointia.

Usein kuulee sanottavan, että vain muutos on pysyvää. Muutokset kuuluvat siis olennaisesti sekä yksityis- että työelämään. Muutosta pelätään heti, kun se ei saa aikaan spontaania ”anna palaa” tunnetta. Pelko tarkoittaa tässä inhimillistä, elävälle olenolle tyyppillistä, tervettä ja tärkeää ominaisuutta. Muutoksen pelko kulminoituu kolmeen mahdollisuuteen:

- että menetämme entisen
- epäonnistumme, kun emme osaa ja teemme siksi virheitä

- edessä saattaa olla jotain sellaista, joka ottaa meistä yliotteen. (Harju 2002, 97.)

Jyrki Kettunen kirjassaan Uudistu ketterästi, kuvaa erilaisia uudistumisen jarruja työyhteisöissä. Hänen mukaansa on yleistä, että uuden asian läpivienti voi ottaa yrityksessä suunnitteluun verrattuna jopa kaksinkertaisen ajan ja vaatia näin tuplapanostuksen. Näin tapahtuu varsinkin organisaatioissa, joissa uudistuminen ei ole yksi ydinprosesseista. (Kettunen 2008, 149.)

Jäykkyys muutoksen suhteen voi olla luonteeltaan mentaalista, taloudellista, sosiaalista tai systeemistä. Mentaalinen jäykkyys lähtee yksilöstä ja on erittäin tarttuvaa. Yksilö tai ryhmä ei opettele tai omaksu uusia käytänteitä – ei siksi, että ei kykenisi siihen, vaan siksi, ettei halua. Tämän jäykkyyden poistamiseksi ja välttämiseksi on johtamisella merkittävä rooli, sillä se tarttuu erityisesti ylhäältä alas. Jos esimies ei itse usko uudistukseen, on vaikeaa saada työntekijät mukaan. (Kettunen 2008, 150.)

Taloudellista jäykkyyttä voidaan poistaa kertomalla avoimesti, mitä muutos tarkoittaa yksilöiden palkkaukseen, palkitsemiseen ja työpaikkojen säilymiseen. Näistä asioista rehellisesti kertominen vaatii sekin pelotonta johtamista. Sosiaaliset jäykkyydet taas liittyvät yksilön statukseen ja sen muuttumiseen. Päällepäin on jopa vaikea tajuta, kuinka pienistä asioista status on kiinni. Monet järkevätkin yritysjärjestelyt ovat kaatuneet siihen, ettei esimerkiksi keulahahmojen loppusijoituspaikkaa ole saatu sovituksi. Sosiaalisenkin jäykkyyden vähentämisessä on yritysjohtajilla merkittävä vaikutus siihen, miten he antavat statuserojen organisaatioissa kasvaa. (Kettunen 2008, 151.)

Kaikelle uudistumiselle haastavin jäykkyyden laji ovat systeemiset jäykkyydet, joille on ominaista, että uutta tilannetta ei hahmoteta. Tästä syystä siinä nähdään kaikenlaisia uhkia. Mitä monimutkaisemmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän systeemiset jäykkyydet kertautuvat. Esimerkiksi tietotekniikka voi olla monelle organisaatiolla kohtalokas systeemisen jäykkyyden aiheuttaja. Ostetaan uusia järjestelmiä, mutta ei olla halukkaita tai kyvykkäitä pohtimaan sen todellisia vaikutuksia kokonaisuuteen. (Kettunen 2008, 151.)

Ei ole olemassa muutosta, jossa kaikki heti voittavat. Siksi on etsittävä toimintamalleja, joiden lähivaikutukset enemmistö on valmis sietämään paremman tulevaisuuden toivossa. On tärkeää alusta alkaen jakaa päivitettyä sekä luotettavaa tietoa niille, joita muutos koskee. Ihmisten ymmärrys omaa työtään koskevista asioista on hyvä ja siksi kannattaa välttää sellaisten tietolähteiden käyttämistä, jotka muuntavat tietoa omien tavoitteidensa mukaisiksi. (Kettunen 2008,

152.) Kettunen kiteyttää vaatimuksen, että muutoksen onnistumisessa on lopulta kyse hyvästä ihmisten ja asioiden johtamisesta. Organisaatioissa toimivien yksittäisten ihmisten inhimilliset tarpeet ja niiden pohjalta aiheutuva käyttäytyminen muutostilanteessa on hyvä ymmärtää ja sitä kautta otettava käsittelyyn.

Toki työelämässä toimintaa heikentäviin asioihin on puututtava, että vahvuudet saadaan esille. Puuttuminen tarkoittaa muutosta, joka on aina riskialtista puuhaa ja jota aidosti on oikeutettua pelätä. Pelkoa ei kuitenkaan tule peitellä olemalla, kuin sitä ei olisikaan. Pelkoon kannattaa tutustua syvemmin ja oppia tietämään, mistä se johtuu. Muutokseen liittyvä pelko ilmenee yksilössä muutosvastarintana. (Harju 2002, 99.)

2.1.1 Muutosvastarinta

Muutos on harvoin pelkästään hyvä tai paha ja sen seuraukset näyttäytyvät joko kehityksenä tai pelkona olemassa olevan romahtamisesta. Muutoksen vastustaminen on inhimillistä ja perustuu siihen, että tutusta ja turvallisesta olotilasta ei haluta luopua. Vakaudesta luopuminen vaatii voimakkaan sisäisen tarpeen tai ulkoisen pakon muuttaa toimintaa. Yksilöt suhtautuvat muutokseen eri tavoin riippuen nimenomaan siitä, ovatko syyt sisäisiä vai ulkoisia. Yrityksissä ulkoinen muutostekijä voi olla esimerkiksi organisaatiomuutos. (Havunen 2007, 158.)

Pelko on muutoksen tehokkain jarru. Ihmiset eivät sinänsä vastusta muutosta, mutta vastustavat ajatusta tulla muutetuiksi, muiden muuttamaksi. Tarjolla oleva muutosmahdollisuus aiheuttaa aina vertailua entiseen. Oli mennyt kuinka huonoa tahansa, se on ainakin tuttua ja turvallista. Muutostilanteessa yksilö joutuu tarkistamaan asenteitaan, tietojaan, osaamistaan. Hän joutuu kysymään: Onko muutos minulle hyväksi? Miten suhtaudun muutokseen? Miten pärjään uudessa tilanteessa? Jokainen aito muutos – pienikin, ei koskaan ole vähäpätöinen juttu. Se täytyy ihmisen koko ymmärrystä. (Harju 2002, 95.)

Jos muutos kohdataan vähänkin uhaksi totutuille rutiineille ja paine toiminnan muuttamiseen tulee ulkoapäin, on lopputuloksena usein hyvin voimakas muutosvastarinta. Negatiiviset ryhmämieliot, kuten ryhmäajattelu ja polarisaatio aikaansaavat joustamattomuutta ja asioiden näkemisen musta-valkoisena. Erityisesti tietämättömyys muutokseen johtaneista syistä ja tavoitteista saattaa lisätä entisestään ryhmän vastarintaa muutosta kohtaan. (Havunen 2007, 158.)

Muutoksia on monenlaisia. Voi olla vähitellen tapahtuvia, evoluutiota muistuttavia muuntautumisia toisenlaiseksi. Ne saattavat ovat ajallisesti ja prosessina ennakoitavissa ja hallittavissa. Voi olla myös äkillisiä ja yllätyksellisiä, revoluution kaltaisia muutoksia, jotka eivät johda luovaan jatkokehittämiseen, koska ne sisältävät usein pakottamista ja vallankäyttöä. Päälimmäiseksi tunteeksi organisaation jäsenissä nousee vastustus. (Harju 2002, 20.)

Minna Isoaho kirjoittaa kirjassaan *Rohkea johtaja*, että organisaatiossa osa ihmisistä haluaa keskittyä vastaantulevien muutosten estämiseen eikä aktiiviseen elämään. Tällainen estäminen aiheuttaa merkittäviä ongelmia heikentäen työviihtyvyyttä. Nämä henkilöt tekevät kaikkensa vastustaakseen muutosta ja käännyttääkseen työkavereitaan vastustajien leiriin. Lisäksi he tuottavat huonoa asiakaspalvelua ja aiheuttavat lisäkustannuksia sabotoimalla toimintamalleja. Voidaan jopa puhua vastustavista ammattilaisista ja ammattitaidottomista. Haasteena johtamiselle on saada tämä ryhmä siirtymään sitoutuneiden ammattilaisten puolelle. Isoaho mukaan kenenkään ei ole henkisesti järkevää sinnitellä työpaikassa, jossa on mahdoton sitoutua tavoitteisiin tai käytössä oleviin toimintamalleihin. Hänen mukaansa tällaiset henkilöt tulee ohjata toisen organisaation palvelukseen. (Isoaho 2007, 50.)

Harjun ja Havusen ajatukset perustuvat käsitykseen inhimillisestä ihmisestä, joka pelkää muutosta. Isoaho näkee muutoksen vastustamisen ammattitaidottomuutena, josta organisaation on hyödyllistä päästä eroon. (Isoaho 2007, 50.) Hän kuitenkin edellyttää, että työpaikoilla on järjestettävä mahdollisuus keskustella ja purkaa erimielisyyttä aiheuttavia tunteita. Johtaja ei kuitenkaan ole terapeutti, eikä hänen tehtävänsä ole ratkoa aikuisten välisiä riitoja tai hoitaa henkistä pahoinvointia. Isoahon mukaan tästä tehtävästä vastaa työterveyshuolto ja hyvä johtaja osaa hyödyntää sen palveluita, kun omat taidot loppuvat. Olennaista Isoahon mukaan on etsiä ratkaisumalleja, miten saada ihmiset sitoutumaan, joten lopulta kyse on onnistuneesta johtamisesta. (Isoaho 2007, 50–51.)

Maailma ja yhteiskunta kuitenkin muuttuvat. Muutoksen havaitseminen, tunnistaminen, hallinta, johtaminen ja osaaminen ovat nykypäivän työelämän muotitermejä. Muutos saattaa jopa kuulostaa trendikkäältä yritysslangilta. On myös vaarana, että jatkuva muuttuminen johtaa tilanteeseen, jossa ei koskaan päästä nauttimaan yhdenkään muutoksen hedelmistä, kun jo toinen muutos käynnistetään ja viedään pohja edelliseltä. (Virtanen 2005, 7.) Ollaan paradoksaalisessa tilanteessa, jossa muutoksia on yhä vaikeampi ennakoida ja silti niihin pitäisi osata reagoida entistä nopeammin. Organisaatioissa muutokset jäävät usein johtotason projekteiksi, joita ei viedä käytännön työn tasolle. Ajan myötä tämä voi johtaa siihen, että keskeneräiset pro-

jektin ja muutoshankkeet alkavat elää omaa elämäänsä irrallaan muusta toiminnasta. Nopeasti voidaankin olla umpikujassa, jossa johdon ja henkilöstön yhteiset tavoitteet ja kieli puuttuvat. (Vesterinen 2006, 123.)

Jalavan ja Uhinkin mukaan tältä kehityssuunnalta säästytään, kun opitaan sanomaan ei liian monille, ennalta suunnittele mattomille projekteille ja hankkeille. Päämäärien saavuttamisessa täytyy noudattaa tietynlaista kurinalaisuutta, joka tähtää selkeänä kaikkien mielessä elävän vision suuntaan. On huolehdittava siitä, että keskitytään todella tärkeisiin asioihin ja ne tehdään mahdollisimman hyvin. On päästävä eroon asioista, joiden tekemiseen menee kohtuuttomasti energiaa ja joiden merkitys tavoitteiden saavuttamiseksi on vähäinen. Jos tällaisten asioiden tekemättä jättäminen ei ole mahdollista, lasketaan niiden laatutaso niin alas kuin mahdollista. (Jalava & Uhinki 2007, 49.)

Ihmisen perusluonteeseen kuuluu pyrkiä kohti itselleen arvokkaita asioita ja kehittyä. Yksilöt ja yhteisöt ovat jatkuvasti matkalla johonkin ja jokainen näkee taaksepäin katsoessaan kehityksen merkit. Yhtäläillä ihmisen perusluonteeseen kuuluu turvallisuuden etsiminen ja tarve säilyttää elämä ennakoitavissa puitteissa. (Jalava & Uhinki 2007, 52.) Kyse on myös yksilön kyvystä ottaa ja sietää riskejä. Muutos sisältää jonkin uuden aloittamista, se tuottaa epävarmuutta, joka on yhtä kuin henkilökohtaisen riskin ottamista. Muutoksen hallinnassa on siis olennaista miten epävarmuustekijöitä käsitellään ja ratkotaan sekä miten tuotetaan uusia päämääriä ja rakennetaan niihin liittyviä uusia toimintatapoja. (Jalava & Uhinki 2007, 53.)

2.1.2 Hallitun muutoksen elementit

Hallitussa muutoksessa on aina kyse transformaatiosta eli pitkäaikaisesta prosessista. Muuntuminen toiseksi (transformaatio) on lopullinen, pysyvä, ilman paluuta. Se on prosessi, jota harvoin voidaan heti alussa kokonaisuutena hallita. Prosessin lopputulos elää, koska sitä ei voida tarkasti määritellä, ennen kuin sen vaiheet ovat käsillä. Todelliseen muutokseen vaikuttavat

- muutettavan asian laatu ja ominaisuudet
- itse prosessi ja siihen tarvittava aika
- olosuhteet, jossa muutos tehdään
- ihmiset, jotka muutoksen toteuttavat. (Harju 2002, 20.)

Ihmiset ovatkin muutosprosessin onnistumisen kannalta keskeisessä asemassa ja myös suurin haaste, sillä he muuttavat asiaa ja itse myös muuttuvat prosessin aikana. Lisäksi ihminen toi-

voo, ettei itse tarvitsisi muuttua, sillä se on kivuliasta. (Harju 2002, 20.) Muutoksen hallinnassa on kaksi olennaista asiaa ylitse muiden: ensimmäinen on kyky käsitellä ihmisissä syntyvää epävarmuutta ja toinen on taito luoda uusia päämääriä ja niihin liittyviä toimintatapoja. (Jalava & Uhinki 2007, 53.)

Muutoksesta tulee puhua, koska se on kaikkialla ympärillämme. Se näkyy ihmisten puheissa ja toiminnassa sekä heidän välisissä suhteissaan. Se näkyy työssä, vapaa-ajassa, politiikassa, tiedotusvälineissä – kaikkialla. (Virtanen 2005, 28.) Liiketoiminnan kehitysasiantuntija Gary Hamelin sanoin vakiintuminen ei ole koskaan merkinnyt vähempää kuin nykyään. Tulevaisuuden ydinongelma ei ole se, että se on tuntematon, vaan se, että se on erilainen. Menestyjän on osattava luoda nahkansa ja löydettävä perustehtävänsä uudestaan ja uudestaan suhteessa muuttuvan ympäristöön. (Harju 2002, 21.)

Muutoksesta täytyy myös kertoa. Sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli muutoksen hallinnassa. Monet tutkimukset osoittavat oikea-aikaisen viestinnän lisäävän työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. Viestinnällä voidaan olennaisesti vaikuttaa työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin sen lisäksi, että sen avulla jaetaan konkreettista tietoa estäen turhien huhujen syntymistä. Edelliset seikat vaikuttavat suoraan työn tuottavuuteen, koska työhönsä tyytyväiset ja motivoituneet ihmiset tekevät työssään parempaa jälkeä. Yksilölle on erittäin tärkeää tietää roolinsa kokonaisuuden rakentamisessa. (Kauhanen 2006, 174.)

Johtamisella on muutosprosessissa keskeinen asema. Pentti Sydänmaanlakka kirjassaan Älykäs johtajuus kirjoittaa, että tällä hetkellä useat käytössä olevat johtamisen mallit ovat vanhentuneita. Johtajien toimintaympäristö on muuttunut dramaattisesti viimeisten kahden vuosikymmenen aikana. Silti edelleen johdetaan teollisia organisaatioita varten laadituilla teorioilla. On määriteltävä uudelleen termit työ, työläinen ja organisaatio. Rationaalisen ajattelun rinnalle on saatava emotionaalista ja henkistä ajattelua, on yhdistettävä ihmis- ja asiakaskeinen johtaminen. Johtaja ei menesty, jos hän ei saa johdettavia mukaansa toiminnan kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 69–70.)

Tänä päivänä kilpailu ja uudet toiminnalliset mahdollisuudet ovat tehneet muutostahdin niin nopeaksi, ettei kontrollia ja suunnittelua koeta enää keskeisenä johtamisen keinona. On mentävä täysin uusille ja tuntemattomille alueille, jossa helposti voidaan joutua tilanteeseen, ettei kukaan enää tiedä, minne ollaan tai minne pitäisi mennä. Jos ei tiedetä suuntaa, ei kukaan voi hallita toiminnan muutosta. Vaikka muutoksen aiheuttamat seuraukset eivät olekaan kenen-

kään täysin ennakoitavissa, on johtamisen tehtävä laatia edellytyksiä hallitun muutosprosessin läpiviemiseen. Tällöin voidaan puhua oppivasta organisaatiosta, joka spontaanisti haasteiden ja ristiriitojen kautta, reaaliaikaisen vuorovaikutuksen seurauksena, oppii ottamaan muutoksen haltuunsa. Opitaan luottamaan erilaisiin ryhmiin ja yksilöihin, jotka aidosti pyrkivät tunnistamaan olennaiset kysymykset, ongelmat ja mahdollisuudet sekä osaavat käyttää intuitiotaan, tunnistaa metaforia ja analogioita monimutkaisessa ympäristössä. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1999, 69.)

Olemme siirtymässä vuorovaikutustarpeiden yhteiskuntaan, jossa voimme tyydyttää tämän keskeisen tarpeemme toisten kanssa myös työelämässä. Tietyntyypinen uusyhteisöllisyys korostuu. (Virtanen 2005, 7.) Oppiva organisaatio kannustaa myös uusien taitojen ja tietojen eli osaamisen lisäämiseen. Osaamisen lisääntyminen on oppimisprosessin tulosta. Joskus on opittava ensin pois vanhasta, jotta se ei liiaksi ohjaa käyttäytymistä uuden toimintatavan omaksumisessa. Pitää olla tietoinen omasta osaamisestaan ja sen puutteista. Tämä on kaiken kehittämisen lähtökohta. (Sydänmaanlakka 2004, 151.) Jatkuva uuden oppiminen on tietysti niin yksilölle kuin organisaatiolle suuri haaste. Tutussa ympäristössä tehtävä, tuttu työ totuttuine toimintatapoineen ei paljoa uutta anna. Kun vaihtaa ympäristöä tai työtehtävää, alkaa oppiminen. Työnkierto ja urakehitys ovat oivallisia osaamisen kehittämismenetelmiä organisaatiossa. (Hyppänen 2007, 114.)

Yksilön paineet uuden oppimisessa saattavat kuitenkin kasvaa ja hän saattaa tarvita tukea ja ohjausta uuden työn oppimisessa. Työnohjauksella on tavoitteena

- ohjattavan ammattitaidon lisääminen
- henkinen ja persoonallinen kasvu
- yhteistyön parantaminen
- työroolien selkiyttäminen
- yhteisen käsityksen luominen työn tarkoituksesta ja tavoitteista
- ongelmatilanteiden hallinta. (Hyppänen 2007, 115.)

Jotta muuttuneessa tilanteessa voidaan toimia toivotulla tavalla, on varmistettava, että henkilöstöllä on riittävä määrä oikeaa osaamista. On kartoitettava olemassa oleva osaaminen ja verrattava sitä tarvittavaan osaamiseen. Puuttuvan osaamisen osalta laaditaan kullekin yksilölle osaamisen lisäämiseen tähtäävä henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. (Hyppänen 2007, 106.)

Uuden toimintatavan menestyksellä haltuun ottaminen edellyttää työnohjauksen lisäksi myös hyvää perehdyttämistä. Tehokas perehdyttäminen on ennalta suunniteltua ja ohjelmoitua. Se on aikataulutettu lista henkilöistä ja asioista, joihin heidän tulee tutustua. Perehdytysmateriaali on laadittava etukäteen, jotta sitä voidaan hyödyntää itse perehdytysprosessissa – ennen sitä, sen aikana ja sen jälkeen. Perehdytystä kuten työnohjaustakin tulee antaa henkilölle niin kauan, että hän aidosti kokee hallitsevansa uudet työtehtävät. On vielä varmistettava, että näin todella on. Tässä voidaan hyödyntää perehdytysuunnitelmaa käymällä se työntekijän ja perehdyttäjän kesken kohta kohdalta keskustellen läpi ja samalla tarkistaa, että työntekijä on ymmärtänyt ja sisäistänyt perehdytyksen aikana käydyt asiat oikein. (Hyppänen 2007, 198.) Käytännössä asioiden oikein tekeminen hyvän perehdyttämisen lopputuloksena varmistaa halutun laatutason ja saa aikaan työ- ja asiakastyytyväisyyttä.

2.1.3 Hallittu muutos johtamisen haasteena

Muutoksen läpivieminen ja sen hallinta ovat yksi erittäin tärkeä esimiestehtävä. Se on tehtävä, jossa ei voi välttyä siltä, että muutos aiheuttaa kipua sen kohteeksi joutuvissa. Se aiheuttaa kipua siksi, että kaikki rutuineista poikkeaminen vie ihmiset alueelle, jossa oloa ei tunneta mukavaksi, luontevaksi ja kotoiseksi. Joudutaan alueelle, jossa on omaksuttava uusia ajatuksia ja toimintatapoja. Muutoksen aiheuttama epävarmuus on yhtä kuin henkilökohtaisen riskin ottamista ja ihmiset ovat varsin erilaisia riskin ottajia. Läheskään kaikki eivät ole uhkarohkeita pelureita, vaan pitäytyvät mieluummin tutussa ja turvallisessa. (Jalava & Uhinki 2007, 53.)

Kotterin mukaan hyvä johtaja on rohkea ja käy muutokseen käsiksi seuraavan seitsemän askeleen ohjelmalla:

1. Muutoksen kiireellisuuden ja välttämättömyyden oivaltaminen sekä oivallusten levittäminen organisaatiossa
2. Ydinryhmä luominen. Kukaan ei yksin voi luoda muutosta
3. Vision ja strategian luominen
4. Muutosvision viestintä organisaatioon
5. Työntekijöiden voimaannuttaminen (empowerment) muutosta varten
6. Lyhyen aikavälin saavutusten luominen
7. Muutosten juurruttaminen yrityskulttuuriin. (Talouselämä 32/2008, 38.)

Kotterin mukaan johtajilla on paha taipumus aliarvioida henkilöstön itsetyytyväisyyden määrää organisaatiossa. Väki on saatava ymmärtämään, että on pakko muuttua ja sitten järjestelmällisesti alkaa askel askeleelta viedä muutosta haluttuun suuntaan. (Talouselämä 32/2008, 38.)

Voidaan myös ajatella, että organisaatio ei tarvitse esimiehiä, jotka kykenevät johtamaan ainoastaan rutiinien kautta. Tarvitaan johtajia, jotka muutoksessa kykenevät luottamusta herättäen viemään asiat haluttuun, uuteen suuntaan ilman, että joudutaan sekasortoon. (Jalava & Uhinki 2007, 53.) Toisaalta johtajallakin täytyy olla riittävästi kokemusta muutosprosessista, että hän saa ihmiset toimimaan. Ihmisten taidot ja potentiaali täytyy osata muuntaa teoiksi, siihen tarvitaan hyvää johtamista. Kotterin keskeinen neuvo on, että ihmisiä kannattaa kuunnella. (Talouselämä 32/2008, 38.)

Kun aikoinaan strategista suunnittelua alettiin viedä yhä muodollisempaan suuntaan, asetettiin toiminnasta irrallaan olevia tulevaisuuden skenaarioita laativia esifunktioita. Tulevaisuutta ei silti kukaan ole onnistunut täysin ennustamaan yhä monimutkaisemmista ja laajemmista suunnitelmista huolimatta. Lisäksi tällaisessa toiminnassa suunnittelu erotettiin fyysisesti toiminnan johtamisesta, eri henkilöt siis suunnittelivat ja eri henkilöt päättivät tulevaisuuden toimintatavoista. Vuosittain toistuva strateginen suunnittelu on osoittautunut puutteelliseksi keinoksi uusien toimintatapojen tuottamisessa. Nykyään suunnittelua pyritään tukemaan alhaalta ylöspäin tulevilla lisäselvityksillä, joita antavat henkilöt, joilla on erikoisosaamista kyseisessä toiminnossa. (Ollus ym. 1999, 69.)

Nähdään siis, että todelliset asiantuntijat toimintaprosessien kehittämiseen ovat niissä työskentelevät ihmiset. Osallistamalla nämä ihmiset toiminnan suunnitteluun jo ensi vaiheessa, synnytetään työhönsä sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä. Varsinkin suurissa muutosprosesseissa syntyy merkittävä määrä koordinaatiotarpeita, joiden toteuttamiseen on löydettävä sopivat keinot. Niitä voivat olla suora ohjaus, keskustelut, sopiminen, uusien työprosessien suunnittelu ja kehittäminen sekä tuloksen kautta ohjautuminen. (Jalava & Uhinki 2007, 55.)

Norjalaisen yrityskonsultti Gisela Hagemanin mukaan esimiehen valitsemat työmenetelmät määrittelevät, millaisia tuloksia hänen johtamansa ryhmä saavuttaa. Kun henkilöstö osallistuu päätöksentekoon alusta saakka, on mahdollista, että päätöksiä toteutettaessa kitka jää pieneksi. Asiat on ehditty puoda ja henkisesti hyväksyä, kun ne otetaan käytännön tasolla esille päätöksentekoa varten. (Hageman 1991, 127.) Hän esittää kirjassaan *Motivoinnin taito tehokkaita käytännön harjoituksia ihmisten ja organisaation kehittämiseen*. (Hageman 1991, 142–201.)

Kotterin mielestä ihmisiä tulee muutostilanteessa kuunnella. (Talouselämä 32/2008, 38.) Jalavan ja Uhingin mielestä esimiehen kannattaa heti alussa luopua sellaisesta ajattelusta, että työskentely rakentuu ainoastaan hänen ideoilleen. Omiin ajatuksiin saattaa ihastua niin, että ei näe niiden puutteita. Sen sijaan esimiehen tulisi olla henkilöstöltään tulevien ideoiden, ajatusten ja tarpeiden tulkitsija ja yhteenvetäjä. Hänen on kyettävä vastaanottamaan kritiikkiä ja parannusehdotuksia, eikä heti tulkittava sitä vastarinnaksi muutosta kohtaan. On viisautta huomioida ja kunnioittaa erilaisia mielipiteitä ja arvioida niitä huolellisesti. (Jalava & Uhinki 2007, 58–59.)

Luvattoman moni johtaja ei todellisuudessa tiedä, mitä alaiset oikeasti tekevät tai ajattelevat tai millaisia haasteita heillä on jokapäiväisessä työssään. Hyvä johtaja on aktiivisesti läsnä henkilöstönsä arjessa, hän on helposti lähestyttävä ja siksi hänelle puhutaan asioista. Hän käyttää valtaosan ajastaan organisaatiossa toimimiseen ja löytää voimansa omasta liiketoiminnasta. Tämä näkyy hänen ajankäytössään ja kyvykkyydessä kertoa mitä tavoitellaan ja miksi ollaan olemassa. Tämä ei onnistu, jos vuorovaikutuksen puuttuessa kommunikointi on vain yksisuuntaista tiedottamista. (Isoaho 2007, 76–77.)

Vuorovaikutteinen, interaktiivinen sekä spontaani alaisten kohtaaminen mahdollistaa kuuntelelun, kuulemisen ja keskustelemisen. Kun kuuntelee, on alttiina uusille ajatuksille ja ideoille, joista voi oppia. Oppii myös tuntemaan erilaisia ihmisiä. Voi myös kannustaa ja tukea alaisiaan, kun mieli on avoin ja oikeasti kuulee. Keskustelemalla laittaa itsensä rehellisesti likoon, mutta saa myös mahdollisuuden kertoa oman näkemyksensä. (Isoaho 2007, 78.) Johtamisessa tarvitaan toki myös järkeä, mutta tunneälykkäällä johtajalla on kyky havainnoida ja huomata pieniäkin merkkejä itsessä ja ympäristössä. Keskeistä tunneälykkyydessä on johtajan realistinen, mutta rakentava suhde omaan itseen ja toisiin ihmisiin sekä erilaisiin tilanteisiin ja asioihin. (Harju 2002, 86.)

Sydänmaalakka peräänkuuluttaa aikansa eläneiden johtamisjärjestelmien uusimista ja ehdottaa asia- ja ihmiskeskeisen johtamisen yhdistämistä. (Sydänmaanlakka 2004, 69–70.) Johtajan tehtävä on vahvistaa ja jalostaa järki-, tunne- ja henkistä älykkyyttä organisaatiossa mission, vision ja arvojen mukaisesti. (Harju 2002, 201.) Haluttu strategia (ja visio) toteutuu vain, jos löydetään sopivat ihmiset tekemään suunnitellut asiat. Jos heissä ei ole vaadittuja ominaisuuksia, voidaan heidät kouluttaa. Tämäkin edellyttää toki sitä, että valmiudet ovat olemassa. (Harju 2002, 203.) Joskus visioon pääsemiseksi voi olla kyse ainoastaan olemassa olevien vahvuuksien esille tuomisesta ja ihmisten kannustamisesta. Ihmiset haluavat antaa parastaan ja onnistua, mikäli he

kokevat tullessa kuulluiksi ja valituiksi tiettyyn tehtävään. Heidän pitää uskoa, että `tämä on hyvä juttu`. Terve ihminen haluaa työltään enemmän kuin vain olla töissä. (Harju 2002, 204.)

Tällainen tunneälyyn perustuva toiminta työyhteisössä vaatii johtajalta omien sekä muiden tunteiden tunnistamista että hyväksymistä. Johtamistyössä olennainen työväline on oma persoonallisuus ja tunteiden säätely tärkeä vuorovaikutustaito. Persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten johtaja tulkitsee ja ymmärtää itseään ja muita. On tunnistettava erilaisiin tilanteisiin liittyviä erilaisia tunnelatauksia. Ihminen lukee toisten tunteita ja vastaa niihin omilla tunteillaan. Täten voidaan sanoa, että myös tunteet ovat johtamisen väline. Tunteet luovat pohjaa ajattelulle, päätöksen teon tulisi siis perustua järjellisen ajattelun lisäksi myös tunteisiin. Ihmiskeskeinen johtaminen on tunneälyä hyödyntävää johtamista. (Jalava & Uhinki 2007, 197.)

On myös tärkeää, että johtajalla on itsetunto kohdallaan. Terveeseen itsetuntoon kuuluu myönteinen minäkäsitys sekä käsitys muista ihmisistä. Ihminen tuntee olevansa omana itsenään arvokas – ei suoritusensa tai saavutustensa ansiosta. Nykyään varoitetaan narsistisista johtajista, jotka etsivät omien haavoittaneiden lapsuuden kokemustensa pohjalta jatkuvaa muiden hyväksyntää. Varsinkin muutosprosessiin läpiviemisessä ei välttämättä saa toisten hyväksyntää ja kiitosta. Silti johtajan on hyvä säilyttää oma luontainen tapansa olla. Se herättää luottamusta. (Jalava & Uhinki 2007, 201.)

2.2 Vastuullisuuden näkökulma

Vastuullisuudesta on tullut tärkeä ja ajankohtainen näkökulma johtamiseen ja organisaatioiden toimintaan. Tavoiteltavaa ei ole pelkästään taloudellinen tulos, vaan on katsottava organisaatio kokonaisuutena. Moraalinen toiminta kuuluu mukaan kaikkeen sivistyneeseen toimintaan, eikä talouselämäkään ole vapaa eettisyyden vaatimuksista. (Aaltonen ym. 2004, 19.)

Kestävän kehityksen organisaation idea pyrkii tuomaan taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu yhteen siten, että ne nousevat strategian keskeiseksi arvoksi. Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 1) on koottu yhteenveto kestävän kehityksen periaatteita noudattavan organisaation piirteistä. (Ahonen & Ojala 2003, 45.)

	vastuu ympäristöstä	vastuu ihmisistä	vastuu tuloksesta	kestävän kehityksen organisaatio
visio	luonnon mallin mukainen yritys	hyvinvoiva henkilöstö	voittoa tuottava yritys	win-win-tilanne, tehokas organisaatio
osaaminen	ympäristö osaaminen	HR-, koulutus- ja hyvinvoinnin osaaminen	talousosaaminen	monialainen tiimi luo kestävän kehityksen osaamisen
kehittäminen	uudet teknologiset innovaatiot	perehdytys, koulutus, oppiminen	pääoman hyödyntäminen	vision implementointi jokapäiväiseen toimintaan
raportointi	ympäristöraportti	henkilöstötilinpäätös	tilinpäätös	kolmiulotteinen (läpinäkyvä) raportti yrityksen tilasta
tulos	kestävä maailma myös tulevaisuudessa	tyytyväinen työntekijä ja työyhteisö	taloudellisesti kannattava yritys	voitto ilman hyväksikäyttöä

Taulukko 1 Kestävän kehityksen periaatteita noudattavan organisaation piirteitä

Ketolan mukaan vastuullisen toiminnan aloitteet voivat lähteä yksilötasolta – työntekijöiltä tai johtoryhmän yksittäisiltä jäseniltä. Näin tapahtuu kun organisaatiossa työskentelee ihmisiä, jotka haluavat vaikuttaa ja muuttaa asioita parempaan suuntaan joko vaikutusvallallaan tai joukkovoimalla. (Ketola 2005, 44–45.) Asenteella olemassaoloon on ratkaiseva merkitys yksilön suhtautumisessa elämään yleensä, luontoon, ympäristöön ja koko maailmankaikkeuteen. Tähän liittyviä henkisiä rakenteita ovat maailmankuva, ihmiskuva ja elämäkatsomus. Ihmiskuva vaikuttaa asenteeseen itsen ja toisiin ja ilmenee vastuullisuutena. (Kostamo, Jokinen & Jäntti 2006, 76.)

Kestävä kehitys vastuullisuuden näkökulmasta tarkoittaa kehitystä, jolla tyydytetään ihmiskunnan nykyisiä tarpeita siten, että ei viedä tätä mahdollisuutta tulevilta sukupolvilta. Sen perusajatuksena on turvata ihmisen ja maapallon hyvinvointi nyt ja tulevaisuudessa. (Vauhkonen, Jutila & Mohamed 2007, 12.) Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan kestävästä kehityksestä sen kolmesta ulottuvuudesta – talouden, ihmisen ja ympäristön näkökulmasta.

2.2.1 Talous

Organisaation vastuulliset ulottuvuudet talous, ihmiset ja ympäristö on syytä tunnistaa arjen toiminnassa. Vastuullisuus merkitsee näiden eri ulottuvuuksien tasapainoista ja samanaikaista hallintaa. Tarkoitus on näiden kolmen pilarin avulla pitää yhtä aikaa huolta niin taloudesta, ihmisistä ja luonnosta. (Vauhkonen ym. 2007, 13.)

Organisaatiot kantavat taloudellista vastuuta työllistämällä ihmisiä suoraan tai välillisesti. Niiden toiminta edesauttaa monen alihankkijan ja tavarantoimittajan elämisen mahdollisuuksia. Taloudellisten sidosryhmien vaatimuksia on noudatettava ja tämä asettaa omat paineensa talouden hallintaan. (Ketola 2005, 33.) Kuntien ruokapalveluiden talouteen vaikuttavat kunnallishallinnon tekemät kustannusraamia koskevat päätökset. Vastuulliseen taloudellisuuteen sisältyy näkemys, ettei kannattavuutta maksimointia tavoitella henkilöstön, muiden sidosryhmien tai ympäristön kustannuksella. (Ketola 2005, 33–34.)

Taloudellisuuden näkökulma korostuu ruokapalvelun visiossa voimakkaasti. Siihen on syynsä, sillä ulkoistamisesta ja toimintojen yhdistäminen milloin kenenkin kanssa on ollut vuosien varrella puhetta säännöllisin väliajoin. Riihimäen kaupunki on kuitenkin lähtenyt organisaatiomuutoksessa siitä ajatuksesta, että palvelut halutaan tuottaa kaupungin oman henkilöstön voimin. Ruokapalvelu joutuu kuitenkin jatkuvasti vastaamaan säästötavoitteisiin ja toteuttamaan visiota käytännönläheisesti arjessa.

Ruokapalveluiden tuottaminen on yhteiskunnan näkökulmasta erittäin vastuullista toimintaa. Carin Lindqvist-Virtanen kirjoittaa Raija Järvisen toimittamassa kirjassa Yhteiskuntavastuu, että julkiselle sektorille jää aina lopullinen vastuu kansalaisten hyvinvoinnista merkittävien taloudellisten riskien kannalta. Hän peräänkuuluttaakin selkeiden ja kaiken kattavien vastuiden kartoittamista ja pelisääntöjen laatimista tilanteisiin, missä tyypillisiä kuntien palveluita halutaan yksityistää. (Järvinen 2004, 71–73.)

Raija Järvisen toimittamassa kirjassa eri tieteen alojen asiantuntijat pohtivat yhteiskuntavastuuseen liittyvää yhteisöllisyyttä ja organisaatioiden halua toimia vastuullisena toimijana. Ari-Veikko Anttiroiko pohtii omassa osiossaan sitä, miten taloudellinen vastuu tästä toiminnasta ankkuroituu yleensä kannattavuuteen. Se muodostaa lähtökohdan myös organisaation muille

yhteiskuntavastuulle, joita erään (Corell) teorian mukaan ovat oikeudellinen, moraalinen ja filantrooppinen vastuu. (Järvinen 2004, 36.)

Oikeudellinen vastuu edellyttää yhteiskunnassa vallitsevien lakien ja pelisääntöjen noudattamista. Moraaliseen vastuuseen sisältyy luonnollisesti yhteiskunnan arvojen ja moraalisääntöjen noudattaminen sekä velvollisuus toimia vallitsevan oikeudenmukaisuuskäsityksen mukaan. Filantrooppinen, eli ihmisrakkauteen perustuva vastuu on hyvinvoinnin ja ihmiselämän laadun aktiivista edistämistä. Tämä jäsenyys ei kuitenkaan ole ongelmaton, sillä yhteiskunnassa vallitsevat olot, kuten tulonjaon tasaisuus ja ihmisten välinen tasa-arvo, vaikuttavat ratkaisevasti eettisesti motivoitujen ratkaisujen mielekkyyteen. (Järvinen 2004, 36.)

Mikään organisaatio tai yritys ei voi päästään tulokuntoaan rapautumaan. Hyvä taloudellinen tilanne varmistaa tulevaisuuden ja työn jatkumisen organisaation henkilöstölle. Kvartaalitaloudesta on tullut osa arkea, mutta ihmiset elävät kuitenkin kokonaista elämäänsä, eivät vuosineljänneksiä. Heille on myös talouden näkökulmasta voitava visioida turvallinen tulevaisuus, muuten he eivät kykene tekemään parastaan. Liian kova vauhti taloudessa kostautuu ennemmin tai myöhemmin, siitä on saatu jo liikaakin tuloksia. (Aaltonen ym. 2004, 157.)

Riihimäen kaupunki on tehnyt päätökseen, että ruokapalvelut halutaan hoitaa itse. Siksi toimintaa halutaan kehittää kannattavaksi ja kilpailukyiseksi verrattuna markkinoilla toimiviin, yksityisiä palveluita tarjoaviin yrityksiin. Organisaatiomuutoksen ja siihen liittyvän keskittämisen katsotaan edesauttavan tätä kehitystä. Usein ajatellaan, että toiminnan jatkuvuus turvataan hyvällä kannattavuudella ja kasvulla, mutta ne ovat vain kaksi elossapysymisen osatekijää. Yhteiskunta ja sen ihmiset reagoivat yritysten ja organisaatioiden tapaan kohdella työntekijöitään, sidosryhmiään ja ympäristöä. Jo lähitulevaisuudessa sosiaalisen ja ekologisen vastuun ottaminen luo perustan henkiin organisaation henkinjäämiselle yhdessä taloudellisen vastuun kanssa. (Ketola 2005, 39.)

2.2.2 Ihmiset

”Tulevaisuuden yrityksen tärkein voimavara ovat ihmiset, jotka kykenevät mielikuvituksensa kautta vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin mielikuvien markkinoilla.” (Juuti 2004, 153.) Ihmisten osaamiseen luottaminen ja erilaisuuden kunnioittaminen ovat niitä suuria oivalluksia, joiden varaan menestystä voidaan rakentaa. Yksittäisten ihmisten onnistuminen pitää nähdä organisaation onnistumisena. Pitää luoda arvostavaa vuorovaikutusta, joka edistää toivoa ylläpitävää

tunnelmaa. Onnistuminen liittyy aina jollain selittämättömällä tavalla toivon viriämiseen, sillä toivo on elämää ylläpitävä voima. (Juuti 2004, 152.)

Kuten Juutin näkemyksessä on sosiaalisessa vastuussakin perimmiltään kysymys ihmisyydestä ja ihmisoikeuksista. Työelämässä tulee huolehtia ihmisten fyysisestä turvallisuudesta ja terveydestä. Heitä tulee kohdella siten, että näitä ihmisoikeuksia kunnioitetaan. Myös psyykkiset, sosiaaliset ja taloudelliset tarpeet tulee huomioida ja mahdollisuuksien mukaan tyydyttää. Kovassa kilpailussa tällaiset asiat herkästi unohdetaan tai organisaatiot eroavat kovastikin toisistaan tasossa ja tavoissa, joissa näitä asioita toteutetaan. Toisaalta saatetaan hyvinä aikoina palkita runsain bonuksin ja maksaa korkeita palkkoja, mutta huonoina aikoina irtisanoa herkästi taloudellisin perustein. (Ketola 2005, 40–41.)

1900-luvun loppupuolella syntyi moraalitalouden käsite: talous ei ole etiikkavapaa vyöhyke. Parhaimmillaan kasvu saattaa edistää ihmisen hyvinvointia, mutta aiheuttaessaan ympäristöongelmia tai liiallista stressiä, on vaikutus käänteinen. (Aaltonen ym. 2004, 30.) On alettu etsiä vastauksia kysymyksiin: millaista on hyvä työ ja sen sisältö, miten se kuormittaa ja millaisia kokemuksia se antaa jne. On alettu pitää tärkeänä, että henkilöstö voi hyvin ja kehittyy ja että sitä johdetaan hyvin. Taylorismista on kuljettu pitkä matka ajatteluun, jossa työn suunnittelussa kiinnitetään huomiota tuottavuuden lisäksi myös hyvinvointiin ja moraalisiin. (Aaltonen ym. 2004, 31.)

Hyvällä, suunnitelmallisella ja ihmistä kunnioittavalla viestinnällä saavutetaan työhyvinvointia. Ihmisten välinen epävirallinen ja virallinen viestintä on välttämätöntä ja parhaimmillaan toimissaan vahvistaa myös me-henkeä. Jos jostain syystä tunnelmat kiristyvät, tarvitaan nopeaa, suoraa ja rehellistä viestintää. Muuten huhut tekevät tehtävänsä ja ihminen kokee, ettei hänestä välitetä ja olevansa vain koneiston osa. (Harju 2002, 128.)

Organisaation olisi siis hyvä toimia hyve-eettisten arvojen mukaan. Tällaisia arvoja ovat: oikeudenmukainen, antelias, ystävällinen, kohtuullinen, lojaali, joustava ja luotettava. Sosiaalisen vastuun näkökulmasta oikeudenmukaisuudella varmistetaan, että kaikki ihmiset saavat samojen reilujen pelisääntöjen mukaisen kohtelun. Antelias organisaatio haluaa auttaa ihmisiä terveelliseen, turvalliseen ja onnelliseen elämään sekä tukea paikallista kulttuuria. Ystävällisyys takaa iloisen ja avoimen työilmapiirin, ihmisiin suhtaudutaan kuten ystäviin, joiden hyvinvointi halutaan taata. Kohtuullisuudella varmistetaan työtahdin ja -ajan työhyvinvointia edistävä vaikutus ja olemalla lojaali organisaatio puolustaa omia ihmisiään ulkopuolista riistoa vastaan. Jouta-

vuus hyve-eettisenä arvona tarkoittaa, että otetaan jokaisen ihmisen yksilöllinen elämäntilanne huomioon ja luotettavuus sitä, että organisaatio toimii kaikissa tilanteissa sen piiriin kuuluvien ihmisten parhaaksi. Tämän ideaalimallin avulla organisaatio voi todella toimia vastuullisesti ja ihmisten parhaaksi. (Ketola 2005, 174.)

Organisaatiot muodostuvat ihmisistä ja heidän yksilöllinen huomioimisensa on olennaisen tärkeää, että organisaatiot saavat onnistumisen kokemuksia päivittäin. (Juuti 2004, 152.) Ahonen ja Ojala teoksessaan Työhyvinvointi tuloksen tekijänä esittävät, että ihmisten hyvinvoinnilla työpaikoilla on selkeä yhteys koko yrityksen liiketoiminnalliseen onnistumiseen. Kun työpaikalla voidaan hyvin ja tunnetaan työn iloa, vapautuu positiivista energiaa, joka puolestaan edistää onnistumista. Ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus, jonka täytyy voida hyvin kaikilla näillä alueilla. (Ahonen & Ojala 2003, 19–20.)

Sosiaalisen vastuun merkityksen jalkauttaminen sanoista teoiksi lisääisi organisaatioiden hyvinvointia. Organisaation asiantuntemus on sen ihmisissä ja se on kaiken toiminnan perusta. Sosiaalisen vastuun toteutumisessa on jokaisella henkilöstöön kuuluvalla oma merkittävä roolinsa arvojen, strategioiden, organisaatorakenteen ja järjestelmien kehittämisessä vastuullisemmiksi, kun vain asiantuntemus ja erilaiset erikoisosaamiset otetaan käyttöön. Tarvitaan paljon sisäistä viestintää ja yhteistyötä niin organisaation sisällä, kuin ulkoisiin sidosryhmiin päin. Ihmisten vastuuttaminen ja osallistaminen on sosiaalisen vastuun toteutumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Ketola kysyy, kenellä on vastuu ihmisten saattamiseksi toimimaan edellä kuvatulla tavalla. (Ketola 2005, 142–143.)

Vastuu on esimiehillä, sillä oikea johtaminen myötävaikuttaa vastuullisen organisaatiokulttuurin kehittymistä. Hyvä henkilöstöjohtaminen luo pohjan työhyvinvoinnille ja sitä kautta luo ilmapiirin, jossa yritysjohto priorisoi henkilöstön hyvinvoinnin niin merkittävään asemaan, että työvälineet ja resurssit Ketolan kuvaamaan toimintaan halutaan luoda. Henkilöstön hyvinvointia ei tule nähdä 'pehmeinä arvoina', joihin keskitytään vasta, kun talous on saatettu kuntoon. Liiketoimintaa ei saateta kuntoon ja pidetä kunnossa ilman johtamista. Ja hyvään, vastuulliseen johtamiseen kuuluu niin talouden kuin ihmisten johtaminen. (Aaltonen ym. 2004, 243–244.)

Vastuullinen johtamistapa edellyttää kestävien toimintaperiaatteiden huomioon ottamista johtamisessa ja päätöksenteossa. Että sen mukaiset arvot ja teot toteutuvat organisaation kaikilla tasoilla. Vastuullisuus ja luotettavuus on pystyttävä myös läpinäkyvästi osoittamaan. Vastuulli-

suuden kehittämisperiaatteita voidaan toteuttaa missä tahansa organisaatiossa, joka on yhteydessä talouteen, ihmisiin ja luontoon. (Vauhkonen ym. 2007, 13.)

Toimintojen ja prosessien ohjeistuksissa on huomioitava myös vastuullisuusperiaatteet. Vastuullisuudesta huolehtimista ei voi kohdistaa yhdelle henkilölle tai ryhmälle. Tehtävien ja vastuiden selkiyttäminen on toki tärkeää, että voidaan myös määritellä tarvittavaa osaamista. Jokaisella esimiehellä tulee olla oma roolinsa vastuullisuuden toteuttamisessa. Merkittävä asia on esimiehen oma suhtautuminen vastuukysymyksiin ja onnistuminen luottamuksellisen ilmapiirin synnyttämisessä. Hyvä esimies luo kulttuuria, jossa jokaisella on velvollisuus tarttua ja tuoda esiin epäkohtia. (Vauhkonen ym. 2007, 58.)

Ihmiset saattavat olla sosiaalisesti vastuuttomia, esimerkiksi irtisanomispäätöksiä tehdessään he saattavat syyttää huonoa taloudellista tilannetta tai suhdanteita. Kun päätöksiä tehdään johtoryhmissä, voi aina vedota siihen, että päätös oli kollektiivinen ja että käsky annettiin vielä ylemmältä taholta. Täytyy pitää rahoittajat tyytyväisinä, usein sanotaan. Kaikki päätökset tehdään kuitenkin tilanteissa, joissa yksilöllä ja heidän moraalillaan on keskeinen rooli. (Aaltonen ym. 2004, 59–60.) Kunkin yksilön tulisi rehellisesti vastata seuraaviin kysymyksiin:

Ovatko toimeni laillisia?

Olenko rehellinen ja reilu?

Nukunko puhtaalla omallatunnolla?

Voinko kaikilla foorumeilla seisoa päätösteni takana?

Lähetätkö piiloviestejä, jotka murentavat puhettani vastuullisuudesta?

Millaisen roolimallin annan työyhteisölleni?

Mitä jälkeläiseni sanovat toimistani?

Miten tarkastelen itseäni vuosien kuluttua? (Aaltonen ym. 2004, 61.)

2.2.3 Ympäristö

Edellä on taulukossa 1 koottu yhteenveto kestävän kehityksen periaatteita noudattavan organisaation piirteistä. Vastuu ympäristöstä näkyy siten, että jo visio-tasolla organisaatio haluaa toteuttaa luonnon mallin mukaisia arvoja. Ympäristöosaamisessa halutaan kehittyä ja organisaatio hyödyntää uusia teknologian innovaatioita tämän osaamisen lisäämiseksi. Organisaatio tuottaa ympäristöraportointia, joka on vakuuttavaa, luotettavaa ja läpinäkyvää. Tämän tuloksena organisaatio näkee kestävän maailman myös tulevaisuudessa. (Ahonen & Ojala 2003, 45.)

Jokaisen organisaation ekologinen vastuu kattaa vastuun kaikista vaikutuksista luonnonympäristöön kaikkialla, missä ne toimivat. Puhutaan ekologisesta jalanjäljestä, joka kattaa organisaation aiheuttamat haitat kuten luonnonvarojen käyttö, päästöt maahan, ilmaan ja veteen sekä jätteiden määrä ja niiden jatkokäsittely. (Ketola 2005, 46.)

Yritysten ja organisaatioiden tulisi valita nollatoleranssi suhtautumisessaan ympäristöasioihin. Tämä tarkoittaisi sitä, ne pyrkisivät eliminoimaan kaikki toimintansa epäsuotuisat vaikutukset ekologiseen ympäristöön. Tällä hetkellä eri toimijat hyväksyvät itselleen viranomaismääräysten mukaisen saastuttamistason, jonka takia epäsuotuisia ympäristövaikutukset pysyvät erittäin suurina. Tarvitaan edelläkävijöitä, jotka omalla esimerkillään osoittavat, että nollatoleranssi ei ole utopiaa. Vähitellen muut lähtisivät mukaan rakentamaan uudenlaista yhteiskuntaa myös ympäristökysymysten näkökulmasta. (Ketola 2005, 48.)

Aaltonen, Luoma ja Rautiainen esittelevät hieman tarkemmat ehdotuksen tavallisen kolmijaon (talous, sosiaalinen, ympäristö) rinnalle. (Aaltonen ym. 2004, 43.) Heidän ehdotuksensa tarkemmasta jaottelusta kattaa seuraavat osa-alueet:

1. Talous
2. Tuotteet ja palvelut
3. Ympäristö (ekologinen)
4. Lähiyhteisö (sosiaalinen ympäristö)
5. Henkilöstö
6. Prosessit ja rakenteet (Aaltonen ym. 2004, 44–45.)

Yhteiskuntavastuusta puhuttaessa on muistettava, että kukin yritys tai organisaatio saattaa painottaa eri vastuualueita sen, mukaan millaista toimintaa harjoittavat. Liikeyrityksen toiminnassa talouden painoarvo saattaa olla jopa puolet ´piirakasta` ja vastaavasti aatteellinen yhteisö painottaa ideologiansa mukaisesti muita asioita. Valtion virastossa korostuvat säännöt ja periaatteet niin, että asiakkaan paras unohtuu. (Aaltonen ym. 2004, 43.)

2.3 Strategisen johtamisen näkökulma

Toiminta-ajatus, visio ja arvot luovat pohjan organisaation strategialle. Strategialla tarkoitetaan määriteltyjä valintoja, tiettyjä oikeita tekemisiä, joilla organisaatio aikoo saavuttaa tavoitteensa. Kaplanin ja Nortonin mukaan strategijahtamisen tulee olla jatkuvaa ja strategian tulee olla osa

jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Ilman hyvää esimiestyötä ei tämä heidän mukaansa onnistu. (Hyppänen 2007, 45.)

Strategiajohtamiseen kuuluvat strategian määrittäminen, siitä viestiminen, sen käytännön toteuttaminen sekä onnistumisen seuranta. Strategiatyö on jatkuva prosessi. (Hyppänen 2007, 45.) Konkreettisten tulosten sekä henkilöstön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että koko henkilöstö saadaan pohtimaan organisaation ja oman työnsä tulevaisuutta. Tämä lisää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. Organisaation johto kuitenkin vastaa valittujen strategisten päätösten ja ratkaisuiden onnistumisesta. Kun esimies on itse vastuussa oman yksikkönsä strategisten tavoitteiden saavuttamisesta, voi hän ottaa alaisensa mukaan suunnittelutyöhön. (Hyppänen 2007, 51.)

Johtajuuteen kuuluu strategian selkeyttäminen henkilöstölle niin, että saadaan henkilöstön asiantuntemus ja näkemys esiin. Johtajan on selvitettävä, mitä strategia merkitsee omalle vastualueelle ja jalkautettava se työntekijätasolle. (Kostamo ym. 2006, 61.) Toimintaympäristöön sopivat liiketoimintamallit luovat organisaation menestyksen ja tavasta toimia oikein on tullut kriittisen tärkeä kilpailukyvyyn elementti. Koska toimintaympäristö muuttuu, on toimintamallienkin elettävä samassa tahdissa. On rohkeasti luotava vakioituja toimintamalleja, jotka ovat erittäin läpinäkyviä ja siten myös varmasti ohjattavia sekä helposti muutettavia. (Isoaho 2007, 126.)

Riihimäen ruokapalvelun organisaatiomuutoksen strategia on aikataulutettu toteutettavaksi huhtikuusta 2008 joulukuuhun 2009. Ennen työryhmätyöskentelyn aloittamista haastatellaan muutoksen kohteeksi joutuvien kohteiden henkilöstöä. Haastattelut nauhoitetaan ja puretaan. Haastatteluiden pohjalta valitaan tärkeimmät kehittämiskohteet, jotka annetaan eri yksikköjen edustajista koostuvan työryhmän hiottaviksi. Tästä työstä syntyvät toimintamallit, jotka hyväksytetään koko henkilöstöllä ennen jalkauttamista.

Toiminnan kehittämisen tulee tapahtua monella tasolla, mutta yhteisenä nimittäjänä on käsitellä kehitystoimintaa sosiaalisena prosessina. Näin toteutettuna prosessi saa tiimityöskentelyn ja oppivan organisaation piirteitä. Prosessissa on kuusi vaihetta, jotka toteutuvat myös ruokapalveluiden hankkeessa:

1. Kuvataan tämänhetkinen tilanne / rakenne päämiehen (ruokapalvelut) näkökulmasta
2. Tehdään analyysi kehittämistarpeista (haastattelut)
3. Määritellään tärkeimmät kehittämistarpeet

4. Asetetaan kehitystyöryhmä (koostuu henkilöstä ja esimiehistä)
5. Asetetaan projektin ohjausryhmä (koostuu kaupungin edustajista, esimiehistä ja henkilöstön edustajasta)
6. Vakiinnutetaan kehitystyön tulokset organisaatiossa sitouttamalla ja jalkauttamalla asiat 'kentälle' sekä seuraamalla ja arvioimalla niiden toimivuutta. (Ollus ym. 1999, 140–141.)

2.3.1 Toiminta-ajatus

Kamenskyn mukaan hyvä toiminta-ajatus pysyy muuttumattomana koko organisaation elämän ajan. Se kiteyttää organisaation olemassaolon perustan suhteessa asiakkaisiin, se kuvaa siis sitä, miksi organisaatio on olemassa. Toiminta-ajatuksen tulisi innostaa henkilöstöä tavoittelemaan visiota sekä jatkuvasti kehittämään toimintaansa sellaiseksi, että he voivat tuntea tekevänsä jotain arvokasta. (Hyppänen 2007, 43.)

Kamenskyn lausumasta huolimatta toiminta-ajatuksen saattaa kohdistua muutospaineita. Johtajan on hyvä tiedostaa, ovatko toiminnan perusteet vielä ajan tasalla vai eivät. Johtajan on parempi olla aloitteellinen kehittäjä, kuin jäädä vastualueensa kanssa muuttuvien olosuhteiden heiteltäväksi. Tällaisella tilannetietoisuudella tarkoitetaan kykyä olla selvillä organisaation ja oman vastualueen toimintaan sekä omaan johtamiseen vaikuttavista tekijöistä ja kehityssuunnauksista. (Kostamo ym. 2006, 15–16.)

Riihimäen ruokapalvelut on jo monien vuosien ajan kehittänyt toimintaansa mm. laadun näkökulmasta. Ennen organisaatiomuutosta ruokapalvelun toiminta-ajatus, arvot ja visio oli määriteltä. Ruokapalvelun vanha toiminta-ajatus kuvastaa edelleen hyvin, miksi organisaatio on olemassa:

- Kunnalla on oma keskuskeittiö, jossa valmistetaan monipuolista, terveellistä, maukasta, turvallista ja ravitsevaa ruokaa kunnan eri toimipisteisiin niiden toimintapäivinä.

Alla oleva uusi toiminta-ajatus muotoutui siitä tarpeesta, että Keittiö Telluksen lisäksi ruokapalvelun piiriin liittyi vanhuspalveluissa aiemmin toiminut Keittiö Kontio, joka toimii myös kriisiajan varakeittiönä.

- Kunnalla on kaksi valmistuskeittiötä – Tellus ja Kontio, joissa valmistetaan monipuolista, terveellistä, maukasta, turvallista ja ravitsevaa ruokaa kunnan eri

toimipisteisiin niiden toimintapäivänä

2.3.2 Visio

Ennen organisaatiomuutosta visio kuului näin:

- Tavoitteenamme on toimia luotettavasti ja tuottaa turvallisesti, tehokkaasti ja taloudellisesti terveellistä ja ravitsevaa ruokaa kaikille asiakaskunnille.
- Toimimme palveluhenkeä ja hyvää yhteistyökykyä ylläpitäen panostamalla hyvään palveluun yhteisten arvojemme mukaisella tavalla.
- Olemme arvostettu ja taloudellisesti tehokas ruokapalvelujen tuottaja

Esimies ja työntekijät luovat mielikuvia omasta yhteisöstään ja toiminnastaan. He konkretisoivat kuvitelmansa suunnittelemalla strategian, jonka avulla mielikuvat tulevaisuudesta toteutetaan. Jos ajatellaan mennyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta, on jälkimmäinen joukossa ainoa, johon voidaan vielä vaikuttaa. Visio on tärkeä työkalu tulevaisuutta luotaessa. Se on myönteinen kuva sellaisesta tulevaisuudesta, jota haluamme ja toivomme. (Jalava & Uhinki 2007, 15–17.)

Visio näyttää siis suuntaa sekä henkilöstölle, että asiakkaille. Hyvä vision tunnuspiirteitä ovat mm. selkeys, uskottavuus, joustavuus ja johdonmukaisuus. Organisaation on aika ajoin tarkistettava vision voima ja vaikuttavuus, sillä ollessaan onnistunut, se vaikuttaa henkilöstöön järkeen ja tunteisiin vetoavien asioiden kautta. (Hyppänen 2007, 44.)

Visio tuottaa tahtoa, sillä tahto aktivoituu, kun sillä on kohde. Kun tahdomme, että toivomme tulevaisuus tapahtuu, olemme valmiit tekemään työtä sen eteen. Tahdon ja työn kautta visio toteutuu - se on todellisuutta tulevaisuudessa. Hyvä visio tuottaa myös uskoa ja luo myönteistä ilmapiiriä, koska sen avulla keskitetään energiaa uuden luomiseen, eikä negatiivisten asioiden käsittelyyn. Se on siis konkreettinen työkalu jokapäiväiseen päätöksen tekoon. Sen avulla valitaan ne tekemisen tavat, jotka vievät asioista vision mukaiseen suuntaan. Hyvä esimies antaa vision ´elää´ ja kehittyä ihmisten mielissä. Se ei koskaan voi olla yhden ihmisen (johtajan) pakkomielle tulevaisuudesta vaan se on energiaa luovaa, yhteistä ja positiivista kuvitelmua. (Jalava & Uhinki 2007, 15–17.)

2.3.3 Arvot

On vaikea yksiselitteisesti kuvata mitä arvot ovat. Käytännössä niillä kuitenkin on kaksi eri merkitystä:

1. Mitä jokin on rahallisesta arvoltaan = taloudellinen arvo
2. Mitä pidämme hyvänä, tärkeänä ja moraalisenä = eettinen arvo. (Ketola 2005, 59.)

Etiikka tulee kreikankielen sanoista *ethos* ja *ethiko's*, joista ensimmäinen kuvaa tapoja, minkä mukaan sosiaalisissa tilanteissa tulee käyttäytyä ja jälkimmäinen ulkoisen käyttäytymisemme takana vaikuttavaa mielenlaatua tai luonnetta. Moraalilla tarkoitetaan kaikkia meitä ohjaavia normeja ja arvoja. Etiikka tarkoittaa tietoisesti tullutta moraaliamme ja sitä kutsutaan myös moraalifilosofiaksi. (Ketola 2005, 59.) Nykytutkijoiden mielestä yritysten eettinen syvyys jää etkoksen tasolle: yritykset tekevät vain sen, mistä saa rahallista hyötyä tai mitä sidosryhmät vaativat. Todellisuudessa ei nähdä luonnon ja ympäristö moraalista ja eettistä arvoa. Tai joillekin ihmisille eettinen arvo on sama asia kuin taloudellinen arvo: he arvostavat rahaa. (Ketola 2005, 60.)

Jokaisessa organisaatiossa tehdään ja niihin juurtuu tietynlaisia valintoja. Nämä valinnat muokkaavat organisaation tapoja, pelisääntöjä ja kulttuuria. Näitä valintoja ohjaavat organisaation arvot. Arvojen tarkoitus on ilmaista organisaatiossa työskenteleville yksilöille tärkeät, tavoiteltavat ja hyväksyttävät periaatteet, asenteet ja menettelytavat. Siksi voidaankin todeta, että arvot ovat organisaation eettinen perusta. Niiden noudattaminen takaa sen, että toiminta organisaatiossa kestää moraalisen tarkastelun. (Kostamo ym. 2006, 19.)

Käytännössä ei työntekijän ja työnantajan tarpeita ja tavoitteita voi erottaa toisistaan, vaan niitä tulisi tarkastella rinnakkain. Menestyvässä organisaatiossa molempien tahojen arvot, tavoitteet ja resurssit kudotaan yhteen ja näin varmistetaan mielekkään ja henkisesti merkityksellisen työsuhteen syntyminen. Lähtökohtaisesti on hyväksyttävä, että arvot ja tavoitteet vaihtelevat organisaatiossa toimivien keskuudessa suuresti ja niistä on lähes mahdoton keskustella kaikkien kanssa tasapuolisesti henkilökohtaisella tasolla. Vaikka arvojen ei voida absoluuttisesti olettaa olevan kaikilla samat, on tärkeää, että organisaatio rekrytoi sellaisia henkilöitä, joiden henkilökohtaiset tavoitteet ja arvot voidaan sovittaa yhteen organisaation tavoitteiden ja arvojen kanssa. (Isoaho 2007, 47.)

Arvot luovat vastuullisuutta organisaatiossa, sillä ne vakavasti otettuina ohjaavat johtamista puuttumaan epäkohtiin ja karttamaan eettisesti kyseenalaisia toimintatapoja. Yhteiset, toimivat arvot kertovat millainen organisaatio on ja ne osaltaan vahvistavat organisaation identiteettiä. Vahva identiteetti auttaa vision luomisessa ja päämäärien asettamisessa. Organisaatioiden suurimpia haasteita on löytää arvot, jotka voidaan juurruttaa todellisiksi tekijöiksi käytännön toimintaan. Oma haasteensa on löytää arvot, joiden määrittelyyn on osallistunut myös organisaation eri henkilöstöryhmät. (Kostamo ym. 2006, 20.)

Riihimäen ruokapalveluiden vanhat arvot: laatu, turvallisuus ja jatkuva kehittäminen ovat luoneet hyvän pohjan henkilöstön työhön ja kehittämiseen. Laatutyötä on tehty jo vuosia ja se on luonut osaltaan käytänteitä, joiden varassa toimintaa osataan kehittää. Laatu arvona näkyy arjessa joko tuotteen, palvelun tai työn tekemisen laatuina. Turvallisuus arvona on tärkeä. Se on toisaalta tuotteeseen, fyysiseen toimintaympäristöön ja lupauksen pitämiseen liittyvää, toisaalta henkiseen työsuojeluun ja varmuuteen työpaikasta liittyvää turvallisuutta. Jatkuvan kehittämisen mallia on laatutyön osalta jo harjoiteltu, mutta sen syvälinen osaaminen luo varman perustan myös henkiseen hyvinvointiin ja varmuuteen työpaikkojen säilymisestä tulevaisuudessa.

Organisaatiomuutoksen jälkeen haluttiin toiminta-ajatus, visio ja arvot ottaa tarkasteluun. On tärkeää, että uusi organisaatio pääsee vaikuttamaan niiden laadintaan. Huhtikuusta toukokuuhun 2009 työstettiin näitä asioita henkilöstön arvo- ja visiotyöpajoissa hyvin tuloksin. Prosessin etenemisestä ja sen tuloksista lisää luvussa 3.

2.4 Henkilöstöjohtamisen näkökulma

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan tässä alkukielen termiä Human Resource Management (HRM). HRM painottuu seuraaviin seikkoihin:

- että ihmiset ovat yrityksen voimavara
- osallistuminen strategiatyön ja jatkuvan vuorovaikutuksen kautta
- toimintaa kehitetään jatkuvasti
- asioita ennakoidaan
- liiketoimintastrategia ohjenuorana. (Aaltonen ym. 2004, 82.)

Laadullisesti hyvä henkilöstöjohtaminen on vastuullista johtamista, jossa halutaan syventää ymmärrystä johtamisesta ja siitä, millainen on hyvä organisaatio. (Aaltonen ym. 2004, 19.)

Henkilöstöjohtaminen on saanut lisää painoarvoa yrityksissä ja siihen käytetään enemmän re-

sursseja kuin koskaan aikaisemmin. Nykyajan työyhteisöissä käydään arvokeskustelua, määritetään ja kehitetään ydinosaamista, panostetaan jaksamiseen ja työhyvinvointiin sekä kehitetään menetelmiä toinen toiselta oppimiseen, tiedon tuottamiseen ja johtamiseen. (Aaltonen ym. 2004, 85.)

Hyvä johtaja tietää, että henkilöstön potentiaalia johtamalla varmistetaan huipputulokset markkinoilla vallitsevassa kilpailussa. Hyvän henkilöstöjohtamisen tuloksia voidaan mitata mm. asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä selvittämällä. Tällaiset arvoperusteiset mittarit johdetaan toiminnallisista ja henkisistä tavoitteista. Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, toteutuuko arvoperusta siten, kun on suunniteltu. Tulosten perusteella voidaan myös organisoida työtä aikaisempaa paremmin ja suunnata toimintaa tarkemmin kohti strategisia tavoitteita. (Isoaho 2007, 123–124.)

HENRY ry:n toiminnanjohtaja Leena Malin toteaa, että Suomessa pitäisi paremmin osata arvioida, ketä organisaatioissa valitaan esimiestehtäviin ja ketä ei. Epäonnistuneella valinnalla voidaan pilata sekä esimies, että koko työyhteisön ilmapiiri ja tuloksenteekokyky. (Hyppänen 2007, 39.) Organisaatioissa esimiehiksi on alettukin hakea henkilöitä, jotka ovat taitavia ihmisten johtajia. Lisäksi on alettu koordinoida ihmisiin liittyviä asioita henkilöstöstrategioilla, johtoryhmiä vahvistaa henkilöstöjohtoon edustajilla, mitata aineettoman pääoman arvoa sekä henkilöstötoimen tuloksellisuutta. (Aaltonen ym. 2004, 84.)

Riihimäen ruokapalvelupäällikkö on nainen ja hänellä on 1.1.2009 alkaen kolmisenkymmentä alaista, kaikki kuntasektorin ruokapalveluille tyypillisesti naisia. Tehtyjen haastatteluiden tulosten perusteella voidaan todeta, että ruokapalvelupäällikköön luotetaan esimiehenä. Caitlin Friedman ja Kimberly Yorio keskittyvät teoksessaan Hyvä pomo, vai hankala akka, naisen asemaan johtamistyössä. Heidän mukaansa naisilla johtajina ei ole toisista naisista riittävästi hyviä roolimalleja. Hyvien kokemusten puutteessa, saattaa nainen esimiehenä langeta toistamaan huonoa käytöstä. Naisissa on kuitenkin särmää ja toisaalta hyödyntäessään naiselle ominaisia piirteitään, kuten hoivaaminen, kärsivällisyys, voima, viisaus ja neuvokkuus, saattaa naisesta tulla miestä parempi johtaja. (Friedman & Yorio 2006, 12.)

Naisesta johtaminen voi olla pelottavaa ja toisaalta valta makeaa ja jännittävää. Vapaus, vastuu ja arvostus vuorottelevat negatiivisten tunteiden, kuten vainoharhaisuus, pelko ja ahdistus kanssa. Niin kuin kaikessa tekemisessä, on johtamisessakin huonot ja hyvät hetkensä. (Friedman & Yorio 2006, 14–15.) Oli johtaja sitten mies tai nainen, on henkilöstön johtaminen oma

prosessinsa organisaation toiminnassa. Jos toiminnan johtamisessa puhutaan strategiaproseesseista, on henkilöstöjohtamisen kohdalla luontevampaa puhua suunnan näyttämisestä. Henkilöstön on tiedettävä, mihin organisaatio pyrkii ja mitä heiltä odotetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kostamo ym. 2006, 60.)

Riihimäen ruokapalvelupäällikön työ on johtamisen näkökulmasta haasteellista – hän vastaa niin strategisesta kuin henkilöstöjohtamisesta. Hänen on huomioitava ihmiset yksilöinä, mutta myös kestettävä omiin strategisiin päätöksiinsä liittyvä arvostelu sekä kyseenalaistaminen. Hänen fyysinen työtilansa on lähellä työntekijöitä, joten hän on jatkuvasti heidän tavoitettavissaan silmästä silmään. Tämä intiimi tilanne luo omat haasteensa ihmisten kohtaamisessa ja johtamisessa, mutta toisaalta varmistaa välittömän tiedon kulun. Monet ruokapalvelua koskevat strategiset päätökset tehdään Riihimäen kaupunginhallinnossa ja niihin ei ruokapalvelupäällikkö edes pysty vaikuttamaan. Hänen on kuitenkin vietävä päätökset toteutukseen ja otettava vastaan sen aiheuttama reaktio omissa alaisissaan.

Kuten muualla maailmassa, myös Suomessa on etsitty kilpailuiden avulla parhaita työnantajia. Kilpailuihin osallistuneiden yritysten henkilöstö nosti tärkeimmäksi asioiksi mielenkiintoisten tehtävien tarjoamisen, henkilöstöstä huolehtimisen sekä mielenkiintoiset tuotteet ja palvelut. Tärkeimpinä arvoina pidettiin ammatillista kehittymistä, oikeuden mukaista kohtelua ja toiminnan laadukkuutta. Kaikkiin näihin voidaan vaikuttaa hyvällä henkilöstöjohtamisella. Kiristyvässä kilpailussa osaavista työntekijöistä tulevaisuudessa on merkitystä sillä, millainen on organisaation työnantajakuva. (Hyppänen 2007, 19–20.)

2.4.1 Muutokseen valmistautuminen

Yhdessä tekemisen tärkeyttä ei organisaatiossa voi liiaksi korostaa. Friedman ja Yorio kehottavat johtajia jakamaan vastuuta, mutta muistamaan, että kaikilla työntekijöillä ei ole mahdollisuutta antaa samanlaista panosta. Työntekijät ovat yksilöitä ja heitä tulee kohdella heidän erilaisuuttaan ymmärtäen ja kunnioittaen. Johtajan tehtävä on (muutos)prosessissa olla itse innostunut ja energinen, näin johdettavatkin innostuvat asiasta. Mutta johtajalta odotetaan myös emotionaalista tukea. (Friedman & Yorio 2006, 133.)

Hyvä henkilöstöjohtaminen huomioi myös tällaisen tuen tarpeen. Henkistä tukea voidaan henkilöstölle antaa mm. kuuntelemalla heidän ajatuksiaan ja ideoitaan jo heti muutosprosessin alussa. Lisäksi kannattaa miettiä, millä aikataululla ja nopeudella muutokset toteutetaan. Ta-

voitteet kannattaa paloitella helpommin omaksuttaviksi, pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Koska muutokset eivät ole aina iloinen asia, on oltava tarkkana tavoitteiden asettamisessa. Hyvässä henkilöstöjohtamisessa huomioidaan myös niiden henkilöiden tuntemukset, jotka eivät suhtaudu luonteenomaisen positiivisesti tuleviin muutoksiin, vaan näkevät ne uhkana. (Isoaho 2007, 116.)

Hyvässä henkilöstöjohtamisessa otetaan henkilöstö mukaan konkretisoimaan raamitavoitteet tasolle, jolla jokainen työntekijä voi kokea ne omakseen ja siten sitoutua niihin. Kaikkien ei tarvitse olla päättämässä asioista voidakseen niihin sitoutua, tärkeämpää on kokea sovitut asiat mielekkäiksi ja tavoittelemisen arvoisiksi. Henkilöstöjohtamisenkin tulee pohjautua yrityksen selkeisiin, visiosta ja arvoista johdettuihin tavoitteisiin. On onnistuttava myymään tavoitteet henkilöstölle siten että niitä pidetään kiinnostavina, annettava henkilöstölle tilaa tavoitteisiin pääsemiseksi, kannustaa vaikeissa paikoissa ja palkita onnistumisesta. (Isoaho, 118.)

Ruokapalvelun organisaatiomuutos halutaan viedä läpi hallitusti. Sitä edesauttaa suuresti se, että aikataulusta rakennettiin riittävän väljä. Aikataulutettu suunnitelma esitellään luvussa 3. Kehittämishanke käynnistettiin noin vuotta aikaisemmin ennen kaavailtua uudelleen organisointumista. Henkilöstölle ja sidosryhmille haluttiin antaa riittävästi aikaa sopeutua ajatukseen ja toisaalta haluttiin ehtiä työstämään asiat suunnitelmassa esitetyllä tavalla. Tämä asioiden yhdessä työstäminen on ollut sitä parasta valmistautumista muutokseen. Henkilöstö on kokenut, että heitä kuunnellaan ja että he saavat esittää näkemyksensä yhteisiin asioihin. Tämä arvio perustuu kyselyyn, joka järjestettiin alkukartoituksen jälkeen. Se tulokset esitetään luvussa 4.

2.4.2 Henkilöstön osallistaminen

Sitoutumisen ja motivaation kannalta on henkilöstön osallistaminen prosessi, jonka onnistumiseen kannattaa satsata, sillä ” tulevaisuuden yrityksen tärkein voimavara ovat ihmiset, jotka kykenevät mielikuvituksensa kautta vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin mielikuvien markkinoilla.” (Juuti 2004, 153.)

Hyvään strategiseen johtamisprosessiin kuuluu henkilöstön osallistaminen. Varsinkin niiden mukaan saaminen on tärkeää, jotka itse vastaavat omien yksiköidensä johtamisesta. Jos he eivät osallistu kokonaisuuden suunnan määrittämiseen, eivät he saa toivotun suuntaista liikettä aikaan omassa vaikutuspiirissään. Osallistava strateginen johtaminen pakottaa tarkastelemaan organisaation tilannetta useista näkökulmista. (Aaltonen ym. 2004, 81.)

Kehittyvän organisaation tunnuspiirteitä on se, että se on ehtinyt muuttua ympäristöstä tulevien vaatimusten mukaisesti jo ennen kuin on pakko. Se on osannut ennakoida tulevia markkinoiden muutoksia. Hyvällä johtajalla täytyy olla kykyä nähdä muutostarpeet heikoistakin signaaleista. Kilpailuetu syntyy siitä, kuka ehtii ensin tuottaa uuden palvelun tai tuotteen. Menestys on jatkumona mahdollista vain sellaisille organisaatioille, jotka tunnistavat muutostarpeensa ja omaksuvat uudet ideat edellä kuvatun tavoin. Lisäksi niiden työntekijät kokevat saavansa enemmän muuttamalla kuin pysymällä paikallaan. (Harju 2002, 160.)

Tiedon, osaamisen ja näistä syntyvän tuloksen organisaatio saa sen jäseniltä, työntekijöiltä. Jotta kaikki tämä voidaan maksimoida, täytyy organisoitua optimaalisesti: oikeanlaiset osaajat oikeille paikoille oikeaan aikaan tekemään oikeita tehtäviä. (Harju 2002, 160.) Pelkästä ammatinäkökulmasta pohditaan, mitä ihmisten pitää tehdä. Pikemmin pitäisi pohtia, mitä organisaatiossa pitää tapahtua, että se voisi toimia menestyksekkäästi ja hyödyttää asiakkaitaan. Tällainen funktionäkökulma pistää miettimään, millaisia voimavaroja (ihmisiä) tarvitaan, että päästään toivottuun lopputulokseen. Funktioajattelussa nähdään, että työfunktiossa on aina mukana sekä tunne että järki ja vain siten tulee tehtävät tehtyä menestyksellisesti. (Harju 2002, 161.)

Tulevaisuuden haltuunoton kannalta on tärkeää, että organisaatiolla on käytössään henkilöitä, joiden valmiuksia jalostamalla he kehittyvät reaaliaikaisesti organisaation muutoksessa ja vastuuroisesti kehittävät organisaatiota. Näistä valmiuksista keskeinen on avoin asenne uusiin haasteisiin. (Harju 2002, 165.)

Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisöjen jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa. (Ahonen & Ojala 2003, 19.) Työhyvinvoinnin korkeimman asteen tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista. Näihin kuuluvat mm. luovuus, halu kehittää omaa toimintaa, osaamista ja itseä sekä saavuttaa päämäärä elämässä. Vielä sen yläpuolelle asettuvat henkisyys ja sisäinen draivi. Siihen kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia, jotka ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. (Ahonen & Ojala 2003, 21.)

Organisaatio on yhtä kuin ihmiset sen jäseninä. Ihmiset antavat työpanoksensa ja osaamisensa organisaation käyttöön sen mukaisesti, miten he kokevat sen mielekkäänä. On vain inhimillistä olla antamatta sieluaan ja ruumistaan sellaisen asian käyttöön, josta ei katso olevan itselle mitään etua. (Hageman 1991, 116.) Autoritääriset johtamistyyli eivät enää sovellu nykyihmisen

ohjailmiseen, vaan johtajien tulee sanelun sijasta asettaa tavoitteet ja määritellä toimintatavat yhdessä alaistensa kanssa. Tämä edellyttää johtajalta luottamusta alaisiinsa ja valtuuksien antamista. Puolestaan se edellyttää työntekijöiltä kykyä ottaa vastuuta ja olla luottamuksen arvoisia. (Hageman 1991, 113.)

Jos työntekijät eivät luota itseensä ja halua siksi ottaa vastuuta, ei esimies pääse tavoitteisiinsa. Siksi hänen tulee muuttaa toimintaansa siten, että henkilöstön itseluottamus kasvaa. Muutosprosessit aiheuttavat usein negatiivisia tunnereaktioita, joiden vaikutuksesta henkilöstön luottamus tulevaisuuteen ja itseen heikkenee. Esimiehen esittämät ehdotukset saattavat aiheuttaa jopa suoranaista kiukkua alaisissa. Siksi on annettava tunteille tilaa ja käsiteltävä asiat avoimesti. Johdon on ymmärrettävä muutoksen aiheuttamat tunteet ja pystyttävä myös käsittelemään niitä. Avoimessa ja osallistavassa työilmapiirissä yritetään tunteista huolimatta löytää yhteinen ratkaisu ilman, että ketään (esimiestäkään) syyllistetään. (Hageman 1991, 116.)

Henkilöstön osallistamiseen on monenlaisia keinoja käytettävissä, kuten tämän opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on osoittaa. Kaiken pohjana on kuitenkin tahto vilpittömään avoimuuteen. Ahonen kumppaneineen ja Juuti peräänkuuluttavat onnistumisen ja työn ilon merkitystä. Hagemanin mukaan pelko työpaikoilla on omiaan viemään työstä tekemisen ja onnistumisen ilon sekä tehokkuuden. Pelko on monessa työyhteisössä valitettavan yleistä. Tällaisissa työyhteisöissä avoin viestintä on harvinaista, päätöksiä tehdään asian osaisille kertomatta ja muutenkin tiedon vapaa kulkeminen on estetty. Kun pelko ja epävarmuus juurtuvat organisaatioon, on vaarana että se leviää organisaation kaikille osa-alueille. Pelon aiheuttama psykologinen stressi voi aiheuttaa monia henkisiä ja fyysisiä kiputiloja henkilöstössä ja johtaa pitkäaikaisiin sairastumisiin, haluttomuuteen tehdä työtä ja antaa parastaan. Osallistamalla organisaation jäsenet yhteisten asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon, voidaan esimerkiksi muutostilanteisiin liittyviä pelkoja hälventää tehokkaasti. (Hageman 1991, 117–119.)

Osallistumisella on hintansa, joka esimiehen on maksettava. Se hinta on päätöksen tekemisen hidastuminen, kun aikaa kuluu jokaisen näkemyksen käsittelyyn. Saattaa myös olla, että kaikkien näkyville nousee esiin ristiriitoja, joita on aiemmin haluttu salata. Silti sellaiseen päätökseen, johon koko henkilöstö aktiivisesti osallistuu, ollaan valmiita myös toteuttamisvaiheessa sitoutumaan. (Hageman 1991, 122.)

2.4.3 Sitoutumisen ja motivaation merkitys

Ihmiset eivät motivoitu, mikäli he kokevat että heitä ei arvosteta. Jos organisaatiossa annetaan ihmisille sellainen kuva, että heidät voidaan koska tahansa korvata kenellä tahansa suoraan kadulta otetulla, katoaa motivaatio hyvin nopeasti. Ihmisille tulee tunne, että heidän työtään ei arvosteta ja sen oppii kuka tahansa helposti. Lisäksi he kokevat, että kukaan ei jäisi heitä organisaatiossa kaipaamaan – heitä ei siis arvosteta työntekijöitä, eikä myöskään ihmisinä. (Lassila 2002, 8.)

Myös jatkuvat, toinen toistaan seuraavat huonosti perustellut muutokset tuhoavat henkilöstön työmotivaatiota ja saavat aikaan turhautumisen tunteita. (Virtanen 2005, 7.) Muutostilanteessa on tärkeää varmistaa motivaation säilyminen, sillä se puolestaan vaikuttaa henkilöstön energiatasoon ja työtyytyväisyyteen. Palkitsemisella, kontrollilla tai rangaistuksilla voidaan lisätä ulkoista motivaatiota, mutta eniten yksilön ja organisaation kannalta on merkitystä sisäisellä motivaatiolla. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20–21.)

Sisäisesti motivoitunut henkilö saa tyydytystä itse toiminnasta. Siihen liittyy tarve tuntea itsensä osaavaksi ja tunne siitä, että pystyy päättämään sekä vaikuttamaan omaa työtä koskevissa asioissa. Eri tehtävissä toimivien asiantuntijoiden sisäinen motivaatio korostuu organisaatioissa, joissa innovaatiot, tuotteet ja palvelut syntyvät osaajien yhteistyön tuloksena. Menestyminen edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja yhdistämistä. (Luoma ym. 2004, 20–21.)

Kannattaisi tutkia, miten paljon tuottavuutta kadotetaan joka päivä kaikissa maan virastoissa ja organisaatioissa siksi, että henkilöstö kieltäytyy tekemästä parastaan. Salattu, pinnan alla kytevä kiukku saattaa kehittyä vuosien ajan ja kun sopiva syy sen purkautumiseen löytyy, saattaa se tapahtua yllättävän rajuna vastarintana muutostilanteissa ja haluttomuutena toimia yhteisten tavoitteiden eteen. Kauan jatkuneeseen tyytymättömyyteen alistutaan – tapahtuu sisäinen irrottautuminen. Töihin tullaan ja sieltä lähdetään minuutilleen, mutta tehdään vain välttämätön. Loppuaika valitetaan miten inhottavaa kaikki on ja miten esimiehen kanssa ei voi keskustella mistään. Työtä tehdään vain siitä saatavan ansion takia. (Hageman 1991, 122.)

Sisäisellä motivaatiolla on selvä yhteys luovuuteen. Ihmisten on todettu olevan luovempia tilanteissa, missä he ovat sisäisesti motivoituneita kuin silloin, kun heitä ohjaavat ulkoiset palkiot, valvonta tai rangaistukset. Erityisesti rangaistuksilla ja ulkoisella kontrollilla on motivaatiota heikentävä vaikutus. Sisäinen motivaatio muodostuu valinnanvapaudesta, pätevydestä,

mielekkyydestä ja edistymisen tunteesta. Valinnanvapaus on tunne, joka liittyy mahdollisuuteen käyttää omaa harkintaa työtehtävän suorittamisessa tavalla, joka tuntuu itsestä mielekkäältä. Se tarjoaa mahdollisuuden oman aloitekyvyn ja luovuuden käyttämiseen, mutta myös vastuunottamiseen päätöksen seuraamuksista. Ihminen haluaa laittaa itsensä peliin, kun hän kokee, että hänen näkemyksiään kuullaan ja niillä on merkitystä. (Luoma ym. 2004, 23.)

Henkilöstön osallistamisella tekeillä oleviin asioihin varmistetaan itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. Tämän inhimillisen tarpeen tyydyttäminen on erittäin motivoivaa. Motivaatiota edistetään, kun henkilöstölle annetaan enemmän vastuuta. Täten he haluavat tehdä työtä ollakseen luottamuksen arvoisia. Heidät tulee ottaa mukaan muutosta koskevaan keskusteluun ja tekemään päätöksiä toimintatavoista. Näin he sitoutuvat myös itse muutoksen läpiviemiseen. (Hageman 1991, 126.)

Yksilöllinen motivaatiopohja vaihtelee persoonakohtaisesti paljon. Ihmiset voivat tehdä työtä joko työn itsensä vuoksi tai ulkoisten palkkioiden toivossa – tai sekä että. Jos yksilö nauttii työnsä sisällöstä ja kokee jopa työn iloa, on työ tällöin sisäisesti palkitsevaa ja motivoivaa. Ulkoisen palkkioiden vaikutus on lyhytaikaisempi ja niiden tulee toistua jatkuvasti. Sisäiset palkkiot ovat puolestaan pitkäkestoisia ja niistä voi tulla pysyvä motivaation lähde. (Luoma ym. 2004, 23.) Jokainen organisaatio tarvitsee sisäisesti motivoituneita työntekijöitä – varsinkin muutokseen liittyvässä toiminnan kehittämiseen painottuvassa tilanteessa.

2.5 Kumppanuuden ja verkostoitumisen näkökulma

Kumppanuussuhteet perustuvat aina luottamukseen. Se syntyy ja pysyy ainoastaan siten, että osapuolet viestivät jatkuvasti toisilleen olevansa edelleenkin luottamuksen arvoisia. Luonteeltaan kumppanuuden rakentaminen on onnistunutta viestintää. Kumppanuuden osapuolilla tulee olla yhtäläiset käsitykset siitä, mitkä asiat ovat luotettavuuden merkkejä. Kumppanuuden rakentavat ihmiset ja se rakentuu heidän välisissä kohtaamisissa. Sen perusta luodaan jo ensi tapaamisissa ja siksi on tärkeää, että ihmisten väliset kemiat toimivat. (Kuvaja & Malmelin 2008, 104–105.)

Tämän opinnäytetyön tekijän nykyinen työnantaja Hyvinkään-Riihimäen aikuiskoulutuskeskus (Hrakk, 1.8.2009 alkaen Hyria) edustaa toiminnassaan toisaalta pysyvää, näyttötutkintoihin perustuvaa, toisaalta nopeaa reagointi- ja muutoskykyä vaativaa toimintaa. Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila kirjassaan Verkostojen vallankumous, kuvaavat nopeita aloja tyypillisesti epävarmoina,

joissa monet mahdolliset polut johtavat uusiin tuotteisiin ja joissa jopa luodaan markkinoille uudenlaista kysyntää. (Ollus ym. 1999, 1.)

Verkostoituminen on koulutus- ja asiantuntijaorganisaatioissa aina ollut avainsana, myös Hrak:ssa. Mitä laajemmat ovat verkostot ja mitä enemmän on yhteistyökumppaneita, sitä enemmän on mahdollisuuksia innovatiiviseen ja kehittävään liiketoimintaan. Verkostoituminen perustuu lähtökohtaiseen ajatteluun, että pitämällä jatkuvasti suhteita yllä asiakkaisiin, luodaan kumppanuutta, jonka pohjalta on tilanteen niin vaatiessa helppo lähteä rakentamaan erilaisia, molempia osapuolia hyödyttäviä, yhteisiä hankkeita.

2.5.1 Luottamus

Riihimäen ruokapalveluiden kanssa on tämän työn tekijä luonut kumppanuussuhteen, joka on kestänyt jo vuosia. Ruokapalvelupäällikkö on osannut hyödyntää oppilaitoksen osaamista oman henkilöstönsä sekä organisaation laatuasioiden kehittämässä. Molemmin puoleinen luottamus on avainsana tämänkin kehittämishankkeen eteenpäin viemisessä. Se, että tunnetaan hyvin yhteistyökumppani, poistaa monia esteitä käytännön toiminnasta ja säästää aikaa, kun jokaisen asian hoitamiseen ei tarvitse ensin etsiä yhteistä näkemystä. Myös osapuolten kemia toimivat. (Kuvaja & Malmelin 2008, 104–105.) Hankkeeseen haetaan työelämän kehittämisrahaa, joten toimijaverkostoon kuuluu myös valtakunnallinen rahoittajataho. Rahasta avoimesti puhuminen perustuu sekin ehdottomaan luottamukseen kumppania kohtaan. Halutaan aidosti päästä taloudelliseen tilanteeseen, jossa molemmat voittavat.

Tärkeintä hankkeessa kuitenkin on se, että ruokapalveluiden henkilöstö pohjimmiltaan luottaa esimieheensä ruokapalvelupäällikköön. Häneen luottavat haastatteluiden mukaan myös päiväkotien keittiössä työskentelevät, vaikka esimies-alaisuutta ei vielä ole. Pirkko Vesterisen toimittamassa kirjassa Työhyvinvointi ja esimiestyö, psykologi Kimmo Karppanen viittaa tutkimukseen, jossa todetaan esimiestyön muodostavan 10–20 prosenttia henkilöstön työhyvinvoinnista ja motivaatiosta. Esimies voi olennaisesti vaikuttaa työn sisältöön, työtapoihin, palkkaukseen ja ilmapiiriin. Karppasen mukaan esimiehen rooli on aikojen saatossa muuttunut porukan töiden ylimmästä osaajasta kohti neuvovampaa valmentajaroolia. Sisällöllisesti rooliin pitäisi aina kuulua tavoitteiden kirkastamista, tiedottamista, kannustamista, palautetta, koulutusta, esimerkkinä ja tukena toimimista, hengen luontia ja tietty määrä asiantuntemusta. (Vesterinen 2006, 161.)

Samoja ominaisuuksia edellytetään myös ulkopuoliselta asiantuntijalta, koska hänen tehtävänä on johtaa muutosprosessin läpiviemisen yhdessä esimiehen kanssa. Jos luottamusta ulkopuolista asiantuntijaa kohtaan puuttuu, ei ihmisiä saada toimimaan haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.5.2 Oppimisprosessi

Uudelleen organisoitumiseen liittyvää muutosvastarintaa halutaan poistaa luomalla yhteistointamalli, joka perustuu jo nyt ruokapalveluiden alaisuudessa toimivien sekä uusien, 1.1.2009 alusta organisaatioon liittyvien tahojen verkostoitumiseen. Verkostoitumisen tarkoituksena on luoda organisaatiomalli, jossa kyetään käsittelemään ja kehittämään asioita kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Kuviossa 1 sivulla 37 on graafinen esitys tavoiteltavasta mallista.

Strategisen verkoston pohjana on oltava yhteinen visio verkoston toiminnasta, tuotteista ja niiden kehityksestä. (Ollus ym. 1999, 95.) Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että pääväkötien henkilöstö – sekä osastoilla että keittiöissä – kokee, että edessä olevat muutokset heikentävät ruokatuotteen laatua ja sitä kautta asiakkaiden eli lapsien asemaa. Erityisen tärkeää on luoda yhteistä toimintakulttuuria, jossa keskeistä on hyödyntää verkostossa toimivien kehityspotentiaalia. (Ollus ym. 1999, 95.) Ruokapalvelupäällikön kanssa on valittu sosiaaliseen vastuuseen perustuva strategia, jonka avulla luodaan henkilöstölle ja siten koko organisaatiolle edellytykset hedelmälliselle yhteistoiminnalle.

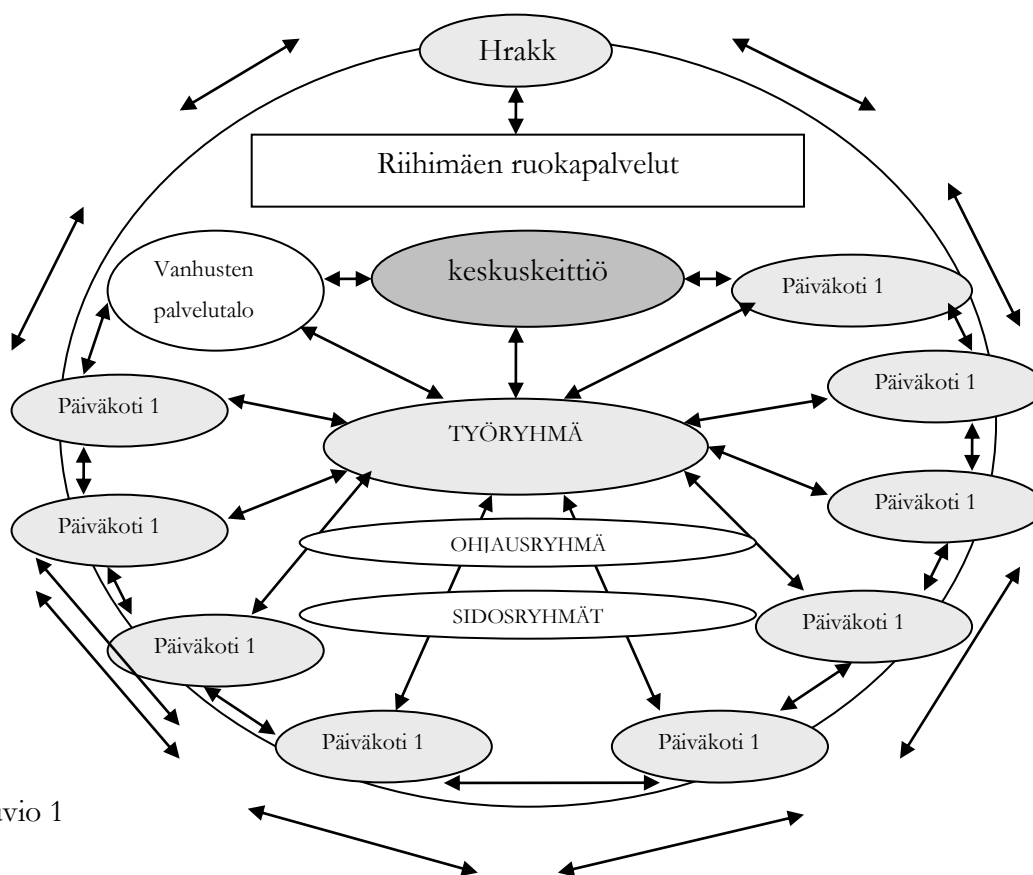
Hannu Pirnes kirjassaan Verkostoitumisen ylivoimaa toteaa, että on tärkeää huomata verkostoitumisesta saatavien etujen koskevan kaikenlaisia organisaatioita – myös yhteiskunnallisia palveluita tuottaville tahoille, kuten mitä Riihimäen ruokapalvelut edustaa. Julkissektori ei vielä osaa hyödyntää verkostoitumismallia, sillä on osattava yhdistää hierarkkinen käskytysorganisaatiomalli ja tilanteesta ohjautuva, äärimmäisen joustava ja innovatiivinen yksilöllinen toimintatapa. Tämä on kuntapuolella vierasta ajattelua. (Pirnes 2002, 48.)

Ruokapalvelun kaltaisen, julkisen organisaation täytyy siis käydä läpi oppimisprosessi, jossa uuden asian taitaminen on oppimisen tulosta. Miten tämä prosessi onnistuu, riippuu siihen osallistuvien henkilöiden taustatekijöistä, esimerkiksi aikaisemmista tiedoista, taidoista, kyvyistä, arvoista ja ympäristötekijöistä, siis jokaisen persoonan henkilökohtaisesta historiasta. (Hypänen 2007, 107.)

Oppimisprosessissa on kyse itseohjautuvuuden lisääntymisestä. Se pitää sisällään jokaisen työyhteisön jäsenen oman sitoutumisen, pohdinnat ja käsitykset yhteisestä työstä ja tavoitteista. Kehittyminen on prosessi, jossa joutuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tarkastelemaan ja perustelevaan omia näkemyksiään. Ollakseen hedelmällistä on vuorovaikutuksen oltava toista kunnioittavaa, on annettava aikaa, tilaa ja huomiota toinen toiselle. (Borgman & Packalen 2002, 1.)

2.5.3 Aidon yhteistyön elementit

Päivähoidon näkökulmasta on kyse siitä, että he joutuvat ulkoistamaan ruokapalvelunsa. Näin päivähoito keskittyy omaan ydinsaamiseen. On kuitenkin tärkeää, että ruokapalveluiden ja päivähoiton yhteistyö on saumatonta. Käyttäjäasiakkaat ovat pieniä, alle kouluikäisiä lapsia, joiden terveyden positiivinen kehittyminen on koko yhteiskunnan etu. Verkostoitumisen avulla luodaan yhteistyön tekemisen malli, joka takaa oikeanlaiset tuotteet asiakkaalle. Yhteistoiminnan avulla ei synny juopaa päiväkotien keittiöhenkilöstön ja muun henkilökunnan välille. Alla olevassa kuviossa 1 kuvataan verkostoa, johon liittyvät tahot ovat mukana tekemässä muutosta.



Kuvio 1

Tuija Toivola peräänkuuluttaa kirjassaan Verkostoituva yrittäjyys yksilön merkitystä siihen, miten verkostoituminen etenee – ja siihen, onko se ylipäättään mahdollista. Kognitiiviset, ihmisen psykologisia valmiuksia säätelevät mekanismit vaikuttavat informaation vastaanottokykyyn, tapaan tulkita asioita sekä sen myötä käyttäytymiseen. Ihmisen persoona, koulutus ja työkokemus ovat sosiaalista pääomaa, joka vaikuttaa ryhmien ja yhteenliittymien muodostumiseen yhteiskunnassa. Tällainen tiedon ja osaamisen yhdistäminen edellyttävät pitkäaikaista vuorovaikutusta, yhteistä kieltä sekä samankaltaisia, kognitiivisia rakenteita ryhmän jäsenten kesken. (Toivola 2006, 19.)

Riihimäen kaupungin uudelleen organisoitumiseen liittyvässä kehittämishankkeessa voidaan ottaa sisäisen yrittäjyyden näkökulma, koska se ei täytä perinteisen yritysten välisten kumppanuusajattelun kriteereitä. Mitä etua tulevalle organisaatiolle on siitä, että sen jäsenet jo ennen uudelleen organisoitumista ottavat vastuuta oman toimintansa kehittämisestä? Toivolan mukaan perinteisessä yrittäjiä koskevassa ajattelussa verkostoituminen tuo mukanaan vaatimuksen alkaa luottaa toisiin yrittäjiin yhteistyökumppaneina (ei kilpailijoina) sekä ymmärtää, että voima syntyy yhdessä tekemisestä, eikä yksin puurtamisesta. (Toivola 2006, 20.)

Tällaista integroitumisen mallia haetaan myös tässä kehittämishankkeessa ja ruokapalveluiden uudessa organisaatiossa. Mitä enemmän ihmiset kokevat olevansa riippuvaisia toisistaan, sen positiivisempia tuloksia on luvassa. Yhdessä tekemisestä nousee esiin uusia innovaatioita ja erilaisten tekemisten yhdistelmiä, jotka varmasti hyödyntävät koko organisaatiota tulevaisuudessa.

3 Kehittämishankkeen toteuttaminen

3.1 Lähtötilanteen kartoittaminen

Riihimäen kaupunginhallitus edellytti 6.8.2007 kokouksessaan, että perusturva- ja koulutuslautakunnat laativat mahdollisimman pikaisesti selvityksen yhteiseen ruokapalveluorganisaatioon siirtymiseksi. Jo kauan ennen tätä on ollut tiedossa tai ainakin keskustelua siitä, että päiväkotien ja Kirjauksenmäen vanhuspalvelun ruokatoiminnot tulisi keskittää ruokapalveluiden alaisuuteen. Muutoksen mahdollisuus ja todennäköisyys ovat siis olleet kaikilla osapuolilla tiedossa jo vuosia. Tämä tulee selkeästi esille myös haastatteluissa.

Perusturvan ja koulutoimen johtajat puolsivat yksimielisesti ruokapalvelupäällikön toivetta, että muutos viedään läpi hallitusti ja henkilöstöä kuunnellen. Hankkeen onnistumiseksi laadittiin kymmenkohtainen, aikataulutettu toteuttamissuunnitelma ajalle maaliskuu 2008 ja joulukuu 2009 (Liite 1). Tämän opinnäytetyön tekijä laati suunnitelman pohjaten Olluksen, Rannan ja Ylä-Anttilan teoksessaan Verkostojen vallankumous esittämiin seuraavassa kappaleessa esitettyihin teorioihin.

Olluksen, Rannan ja Ylä-Anttilan näkemys, että toiminnan kehittämisen tulee tapahtua monella tasolla ja että niiden yhteisenä nimittäjänä on käsitellä kehitystoimintaa sosiaalisena prosessina, tuntui erittäin käytännönläheiseltä ja ruohonjuuritasolla toteutettavalta teorialta. Heidän mukaansa näin toteutettuna prosessi saa tiimityöskentelyn ja oppivan organisaation piirteitä. Prosessissa on kuusi vaihetta, jotka toteutuvat myös ruokapalveluiden hankkeessa:

1. Kuvataan tämänhetkinen tilanne / rakenne päämiehen (ruokapalvelut) näkökulmasta
2. Tehdään analyysi kehittämistarpeista (haastattelut, osaamiskartoitus)
3. Määritellään tärkeimmät kehittämistarpeet (haastatteluiden analyysi ja johtopäätökset)
4. Asetetaan kehitystyöryhmä (koostuu henkilöstä ja esimiehistä)
5. Asetetaan projektin ohjausryhmä (koostuu kaupungin edustajista, esimiehistä ja henkilöstön edustajasta)
6. Vakiinnutetaan kehitystyön tulokset organisaatiossa sitouttamalla ja jalkauttamalla asiat 'kentälle' sekä seuraamalla ja arvioimalla niiden toimivuutta. (Ollus ym. 1999, 140–141.)

Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen aikataulutettu suunnitelma toimii Olluksen ja kumppaneiden mallin kolmannen kohdan määritelmänä tärkeimmistä kehittämistarpeista (Liite 1). Suunnitelmaan lisättiin käytännönläheisiä elementtejä täydentämään Olluksen, Rannan ja Ylä-Anttilan kuutta vaihetta. Miksi näin tehtiin, selviää tämän luvun kappaleissa, joissa pureudutaan syvällisemmin suunnitelman ja sen toteuttamisen eri vaiheisiin. Tässä empiirisen osan kuvauksessa yhdistetään myös käytännön tekeminen teoreettiseen viitekehykseen, jota on esitetty luvussa 2. Lisäksi opinnäytetyön liitteenä on kymmenkohtaisen aikataulutetun suunnitelman sisältöjen mukainen konkreettisten tekemisten vuosikello (Liite 10).

Kun oli varmistunut, että organisaatiomuutos todella toteutuu, haluttiin kartoittaa jo ruokapalveluissa työskentelevän, että organisaatiomuutoksessa siihen liittyvän henkilöstön sekä sidosryhmien ajatukset ja tunnelmat muutokseen liittyen. Tämä vaihe vastaa Olluksen, Rannan ja Ylä-Anttilan mallin kakkosvaihetta. Kuten aikaisemmin mainitaan, heidän näkemyksensä mukaan toiminnan kehittämisen tulee tapahtua monella tasolla ja että niiden yhteisenä nimittäjänä on käsitellä kehitystoimintaa sosiaalisena prosessina. Muutoksen kohteeksi joutuvien henkilöiden ajatuksien kuuleminen ja kirjaaminen edustaa vahvasti tekemistä, jossa sosiaalinen ulottuvuus toteutuu. Sidosryhmillä tässä tarkoitetaan päiväkotien sekä Kirjauksenmäen vanhusten palvelukeskuksen osastojen henkilöstöä. Heidän ajatuksensa kiinnostivat siksi, että päiväkotien, vanhusten palvelutalon sekä keskuskeittiöiden henkilökunnan tavoin muutos tulisi koskettamaan myös heitä.

3.2 Haastatteluiden toteuttaminen

Tilanne päiväkotien keittiöiden osalta oli sellainen, että niissä työskentelevät henkilöt kuuluivat hallinnollisesti päiväkodin johtajan alaisuuteen. Kirjauksenmäen palvelukeskuksen keittiöhenkilöstö taas kuului palvelukeskuksen johtajan alaisuuteen. Organisaatiomuutoksen myötä ruokatuotantoa koskevat asiat ja keittiöissä työskentelevät henkilöt siirtyvät ruokapalvelupäällikön alaisuuteen. Käytännössä tämä tarkoittaa mm. sitä, että ruoan valmistus päiväkotien keittiöissä asteittain loppuu ja jollain aikavälillä kaikkiin päiväkoteihin tullaan ruoka kuljettamaan keskuskeittiöstä. Tosin ruokaa valmistavia yksiköitä ei ole kuin neljä, muihin päiväkoteihin ruoka tuodaan keskuskeittiöstä nytkin alihankintana.

Kuten tässä työssä aiemmin on todettu, haluttiin organisaatiomuutos viedä läpi hallitusti ilman suurempia ´henkisiä vaurioita´. Vuonna 2006 kävi Jukolan päiväkoti- ja koulu läpi muutoksen, jonka ´traumaa´ ruokapalveluissa vieläkin podetaan. Muutos oli siihen osallistuneiden mielestä

täysin valmistelematon ja sen edetessä muutama henkilö väsyi niin, että joutuivat sairauslomalle. Tämän näkemyksen jakoivat niin keittiö- kuin päiväkotihenkilöstö päiväkodin johtajaa myöten. Prosessi oli myös ruokapalvelupäällikölle ja keskuskeittiölle kuluttava, sillä vaatimukset heidän suuntaansa olivat kovat ja palautteet erittäin kriittisiä. Nyt myöhemmin, kun asiaa on tarkasteltu toiminnan Jukolassa vakiinnuttua, voidaan kyseisestä ajasta oppia paljon ja ymmärtää, että viime vuosien aikana silloisen Jukolan ruokapalveluvastaavan ja päiväkodin johtajan kesken tekemä kehittämistyö ei ole mennyt hukkaan.

Ensin päätettiin siis haastatella Jukolan keittiön ja osastojen henkilöstöä. Myös muutosprosessissa mukana ollut päiväkodin johtaja oli paikalla. Haluttiin heidän kertovan, mikä silloin vuonna 2006 meni vikaan ja miten asiat kannattaisi tulevassa organisaatiomuutoksessa hoitaa. Jukolan haastattelussa mukana ollut ruokapalveluvastaava oli mukana myös silloisessa muutosprosessissa. Yhdessä hänen kanssaan ja hänen asiantuntemustaan hyödyntäen, on tekijä työstänyt toimintatapakuvaukset ja lomakkeet uuteen ruokapalveluorganisaatioon. Kyseinen ruokapalveluvastaava aloitti päiväkotien keittiöiden henkilöstön esimiehenä 1.1.2009 alkaen.

Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, joihin osallistui neljästä kuuteen henkilöä kerralla.

- Toteutettiin huhti–toukokuun 2008 aikana
- Yhteensä 12 kpl + 1 kirjallisena
- 45 min / haastattelu
- Nauhoitettiin ja purettiin
- 3-5 h purkaminen nauhalta / haastattelu
- Kirjalliset palautteet 11 kpl ja purkaminen

Haastatteluajat työn tekijä sopi kunkin päiväkodin kanssa ruokapalvelupäälliköltä saamiensa yhteystietojen pohjalta. Samaan pohjaan kirjattiin suunnitelma haastattelujen toteuttamiseksi (Liite 11). Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastateltavat tutustuivat ennen haastattelua kysymyksiin ja haastatteluun oli varattu määrätty aika. Haastatteluita teki myös tekijän työkollega, joten katsottiin tarpeelliseksi laatia ohjeet kysymyksineen kirjallisina häntä varten (Liite 2). Litteroitavaa tekstiä syntyi noin kaksisataa sivua. Kun haastattelut oli litteroitu, tekijä kävi tekstin läpi siten, että käsitteli jokaiseen kysymykseen saadut vastaukset seuraavasti: Mikäli johonkin kysymykseen kommentoitiin vain yhdessä haastatteluryhmässä tietyllä tavalla, sai se arvon 1. Mikäli kaksi haastatteluryhmää kommentoi samansisältöisesti, sai se arvon 2 jne. Nämä vastaukset muodostavat haastattelun tuloksen (Liite 3).

3.3 Haastattelujen tulokset, analyysi ja johtopäätökset

Haastattelun tulokset esitettiin siihen osallistuneille ruokapalvelun vanhoille ja tuleville jäsenille kehittämispäivässä 3.6.2008. Tulokset oli koottu PowerPoint -esitykseksi, josta selviää myös kehittämispäivän muu ohjelma (Liite 4).

Tässä tilaisuudessa henkilöstö laitettiin itse tekemään analyysi ja johtopäätökset saaduista tuloksista. Muodostettiin seuraavat ryhmät. Kussakin ryhmässä oli kolmesta viiteen jäsentä.

Päiväkotien edustajat	3 ryhmää
Koulujen edustajat	3 ryhmää
Keskuskeittiö	2 ryhmää
Lastenkoti, ryhmäperhepäiväkodit, vanhukset	1 ryhmä

Tässä vaiheessa Riihimäen lastenkoti oli vielä mukana hankkeessa, mutta myöhemmin tehtiin päätös, että heidän toimintansa säilyy muuttumattomana ainakin toistaiseksi. Samoin muutokset eivät koske ryhmäperhepäiväkoteja, joiden toiminta samoin päätettiin toistaiseksi pitää entisellään. Koulujen edustajat ovat olleet ja ovat jatkossakin mukana kehittämistilaisuuksissa, koska halutaan alkaa muodostaa yhtenäistä ruokapalvelua.

Ryhmäpohdinta ohjeistettiin seuraavasti:

- Kukin ryhmä keskustelee hetken tuloksista ja niiden herättämistä ajatuksista (aikaa 20 min)
- Kukin ryhmä valitsee jokaisen kysymyksen alta 2 tärkeintä kehittämisen kohdetta ja kirjaa ne paperille, paperiin ryhmän nimi (aikaa 10 min)
- Purkamisvaiheessa jokainen ryhmä esittää valitsemansa asiat ja analysoi lyhyesti, miksi tekivät johtopäätöksen, että juuri kyseiset asiat vaativat kehittämistä (aikaa 30 min)
- Koulujen edustajat peilaavat päiväkotien tulevaa muutosta omiin kokemuksiinsa ja valitsevat samoin mielestään tärkeimmät kehittämisen kohteet. Purkuvaiheessa kertovat muille siitä, mihin asioihin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota.

Aikaraamin toteutuminen olisi vaatinut todella tehokkaan työskentelyn. Toiset ryhmät paneutuivat tehtäväänsä huolella ja tehokkaasti, mutta osa ryhmistä ei ehtinyt keskustella ja päättää kaikkien kysymysten osalta, mitkä kaksi asiaa olivat tärkeimpiä. Tästä ei kuitenkaan tehty numeroa, vaan todettiin, että purkamisvaiheessa jokaisella ryhmällä on vielä mahdollisuus esittää

näkemyksiään. Tärkeimmäksi nähtiin kuitenkin keskustelu ryhmien sisällä ja sitä käytiinkin vilkkaasti.

Purkaminen tapahtui siten, että kukin ryhmä kertoi, mitkä kaksi asiaa he olivat nostaneet tärkeimmiksi (mikäli olivat ehtineet) ja perustelivat lyhyesti, miksi juuri ne asiat oli valittu. Kysymykset oli etukäteen kirjattu suurelle valkotaululle. Kunkin kysymyksen alle kirjattiin ne kaksi asiaa, jotka kukin ryhmä ilmoitti valinneensa haastattelun tuloksista tärkeimmiksi. Numero asioiden perässä ilmaisee, kuinka moni ryhmä oli valinnut kyseisen asian kahden tärkeimmän asian joukkoon. Mitä suurempi luku, sitä suurempi painoarvo voidaan kyseisellä asialla katsoa olevan. Seuraavassa ryhmätyöskentelyn tulokset:

1. Kuvatkaa, millaisia muutoksia on tulossa 1.1.2009 alkaen?

- toiminta muuttuu täysin	2
- ei muutu	1
- tarvitaan väkeä lisää	1
- ei olla enää samaa porukkaa	1
- laskutuskäytäntö muuttuu	1
- työn haastavuus katoaa	1
- kaikki työt lisääntyy	1
(keskuskeittiöryhmän kommentti)	

2. Mitä pelkätte eniten ja miksi?

- yksin jäämistä työpisteeseen	2
- riittääkö ruoka/ aika ruokailuun	1
- oman keittiön joustavuus katoaa	1
- tapakulttuurin ”höltyminen”	1
- keittiöön ei saa mennä	1
- tilan ahtaus	1
(keskuskeittiöryhmän kommentti)	
- työn raskaus ja yksipuolisuus	1
(keskuskeittiöryhmän kommentti)	

3. Mitkä asiat menevät mielestänne parempaan suuntaan ja miksi?

- sijaisjärjestelyt	3
---------------------	---

- saadaan omanalan esimies 5
 - edullisuus/ keskitetyt hankinnat = hinta laskee 1
(keskuskeittiöryhmän kommentti)
 - hyvä tasalaatuinen ruoka kaikille 1
(keskuskeittiöryhmän kommentti)
4. Mihin asioihin toivoisitte erityisesti voivanne vaikuttaa ja miksi?
- itsemääräämisoikeus säilyisi jossain asioissa 4
 - ruokalistaan 3
 - huomioidaan eri-ikäisten tarpeet 1
5. Miten koette sen, että esimies vaihtuu ja miksi koette niin?
- lähiesimies omalta alalta, hyvä juttu 3
 - ruokapalvelupäällikkö ennestään tuttu 1
6. Mitä teille tarkoittaa sosiaalinen vastuu?
- vastuu työntekijöistä 1
 - pidetään huolta toisistamme 1
 - että minuun voi luottaa 1
7. Lisääkö vai vähentääkö tämä muutos mielestänne työhyvinvointia ja miten se näkyy?
- vähentää, jos ei ehdi jutella muiden kanssa 1
 - en aio jäädä yksin hoitamaan työpistettäni 1
8. Miten muutos pitäisi mielestänne hoitaa, että sosiaalinen vastuu toteutuu?
- kahden hengen paikassa voi välillä pärjätä yksinkin 1
 - kuka tekee mitään? 4
 - tilaus- ja toimitusaikataulu 1
9. Miten itse voitte vaikuttaa siihen, että työhyvinvointi lisääntyisi/ säilyisi?
- positiivisuus 3
 - hyväksytään, että muutos tulee 1

- riittävä ja avoin tiedottaminen 3

10. Mitä muuta haluatte vielä sanoa?

- tukea tarvitaan 1
- kaikki järjestyy kyllä 6
- ruokapäiväkirjasta apua 1
- erityisruokavaliot keskuskeittiöltä toimii hyvin 1
- työntekijöiden kuuleminen 1
- vaikutusmahdollisuus eri asioihin 1

Tarkastelimme yhdessä ryhmien esittämiä asioita ja pohdimme tuloksia. Kysymyksen kaksi alla yksin jäämistä työpisteeseen pelättiin kahdessa ryhmässä eniten. Kun on vuosikymmeniä totunut tekemään työtä työparin kanssa, on melkoinen muutos alkaa työskennellä yksin. Kysymyksen seitsemän alla sen katsottiin alentavan työhyvinvointia siinä määrin, että eräs ryhmän jäsen jopa kommentoi, ettei aio siihen edes suostua. Kolmannen kysymyksen alle kirjattiin kolmesta ryhmästä positiivisena asiana sijaisjärjestelyiden paraneminen ja jopa viidestä ryhmästä ilmoitettiin oman alan esimiehen olevan parempaan suutaan menevä asia. Siihen voidaan lisätä kysymyksen viisi alla maininnat kolmesta ryhmästä, että oman alan esimies on hyvä asia.

Kysymyksen neljä alle neljä ryhmää nostivat jonkinasteisen itsemääräämisoikeuden säilyttämisen tärkeäksi asiaksi, mihin halutaan erityisesti vaikuttaa. Lisäksi kolme ryhmää halusi vaikuttaa erityisesti ruokalistojen laadintaan. Kysymys kuusi tuntui tuottavan hieman hämmennystä ja jo haastattelutilanteissa tuli selväksi, että sosiaalisen vastuun käsite oli useimmalle haastatellulle melko vieras. Käsitettä avattiin ennen ryhmätyön aloittamista ja vielä purkamisvaiheessa se herätti kysymyksiä. Kysymyksen kahdeksan alle neljä ryhmää oli sitä mieltä, että sosiaalinen vastuu toteutuu parhaiten siten, että kaikki tietävät miten pitää toimia uudessa tilanteessa. Kysymykseen yhdeksän valitsi kolme ryhmää tärkeimmäksi asiaksi positiivisuuden, kun on kyse miten itse voi vaikuttaa työhyvinvoinnin lisäämiseen/säilyttämiseen. Kysymys kymmenen, mitä muuta haluatte sanoa, muodostui yllättäen ennalta arvaamattomaksi kannustukseksi muutosta kohtaan. Peräti kuusi ryhmää uskoi, että kaikki kyllä järjestyy yhdessä tekemällä ja luottamalla siihen kokemukseen, mitä kouluilla on kerätty jo vuosien ajan niiden keittiöiden toimittua jakeluyksikköinä.

Keskuskeittiön edustajat muodostivat kaksi ryhmää. Heidän näkökulmansa muutokseen on hieman toisenlainen kuin päiväkotien keittiöissä työskentelevien. Päivittäin valmistettavien ja

kuljetettavien annosten määrä nousee asteittain neljästä tuhannesta lähes viiteen tuhanteen ja jo tällä hetkellä vaivaavat tilan ahtausta, työn raskaus sekä tehdasmaiseen valmistamiseen liittyvä yksipuolisuus. Kaikki työt lisääntyvät valmistusmäärien kasvaessa. Toisaalta keskuskeittiön edustajat näkevät keskittämisen tuomat edut kustannusten alenemisena ja siinä, että myös päiväkotien edustajat saavat organisaatiomuutoksen myötä hyvää ja tasalaatua ruokaa jatkossa.

3.4 Toteutettavien asioiden listaaminen

Näin ryhmät analysoivat ja tekivät johtopäätökset haastattelun tuloksista. Kehittämispäivillä asiat kirjattiin muistioksi, jonka pohjalta tekijä ja Reunanen 22.8.2008 lähtivät työstämään toteutettavien asioiden listaa. Näiden toteutettavien asioiden tekemisen kautta syntyisivät yhteiset pelisäännöt. On syytä muistuttaa, että henkilöstön tärkeimmäksi nostamat asiat, jotka saivat ryhmätyössä arvon 1, ovat myös painoarvoltaan merkittäviä. Haastattelun tulokset koostuvat kuudestatoista sivusta erilaisia kommentteja. Samantyyppiset ja -sisällöiset kommentit tämän opinnäytetyön tekijä keräsi yhteen ja ne saivat arvon (numeron) sen mukaan, kuinka monessa eri haastatteluryhmässä asia mainittiin. Näistä tuloksista henkilöstö siis valitsi tärkeimmäksi kokemansa *kaaksi asiaa* kunkin kysymyksen alta.

Laajasta materiaalista 'siivilöitiin' olennaiset asiat edellä kuvatuilla tavoilla. 3.6.2008 kehittämisspäivien ryhmätyön tuloksena valitut asiat ovat täten painoarvioltaan tärkeitä ja niihin täytyy hankkeen jatkuessa kiinnittää huomiota. 3.6. kehittämisspäivässä kerättiin myös palaute, miten haastattelut oli koettu. Palaute käsitellään myöhemmin luvussa 4.

Kehittämisspäivän ryhmätyön tulokset ja toteutettavien asioiden tekijän ja Reunanen 22.8.2008 työstämä lista esiteltiin ohjausryhmälle 28.8.2008. Lista koostuu - kuten edellisessä kappaleessa kuvataan - asioista, joiden tekemisen kautta yhteiset, ruokapalvelun toimintaa koskevat pelisäännöt tulisivat syntymään. Lista on seuraava:

1. Prosesseihin liittyvät pelisäännöt
 - Ruokalistasuunnitteluun liittyvät pelisäännöt
 - miten varmistetaan vaihtelu myös erityisruokavalioihin?
 - miten asiakas voi vaikuttaa ruokalistoihin
 - Kunkin päiväkotiyksikön ruokapalveluprosessien kuvaamiseen liittyvät pelisäännöt
 - jokaisessa hieman eri aikataulut ja omat erityispiirteet
 - Erityisruokavalioista ilmoittamiseen liittyvät pelisäännöt

- terveydenhoitaja > päiväkotikeittiö > keskuskeittiö
- erityisruokavalioiden päivittäminen / tarve hoitokauden alussa / kuluessa
- päiväkotien ja keskuskeittiön välinen informaatio
- kuka vastaa keskuskeittiössä erityisruokavaliosta?
- Ruoan jakamiseen liittyvät pelisäännöt
 - jakolistojen laatiminen kaikista aterioista
- Siivoukseen liittyvät pelisäännöt
 - päivittäin / viikoittain / perussiivous / siivousohjelma
- Päiväkodin henkilöstön tekemiä tilauksia koskevat pelisäännöt
 - aikataulu / kaavakkeet / hinnat
- Yksin työskentelyyn liittyvät pelisäännöt
 - mitä yksin työskentely verkostossa tarkoittaa?
- Keskuskeittiöstä tilaamiseen liittyvät pelisäännöt
 - aamupala, lounas, välipala
 - kuiva-aine, tuorepala
 - siivoustarvikkeet
- Kuljetukseen liittyvät pelisäännöt
- Palautteen antamiseen ja saamiseen liittyvät pelisäännöt

2. Mitä asioita kuhunkin päiväkotiyksikköön tulevaan Info-kansioon laitetaan

- Yleiset ruokapalvelun henkilöstöä koskevat asiat, kuten
 - työvaatteet
 - avaimet
 - työterveys
 - palkka- ja loma-asiat
 - sijaisjärjestelyt
 - esimiestyö
 - palaverit ja informaatio
 - yhteydenpito eri toimijoihin
 - missä asioissa ja mihin aikaan esimieheen / keskuskeittiöön / päiväkodin johtajaan
 - tukipäiväkotijärjestelmä

- itsemääräämiseen liittyvät asiat
 - mitä voi / saa tehdä / mistä päättää itse
 - tilojen järjestäminen
 - aikataulu / työrytmi sovitaan osastojen toiveiden mukaan
 - leipominen / raakapakasteet
- työajan suunnittelu
- ruokailu / kahvi
- puhelinnumerot
- kiinteistöhuolto
- koneiden ja laitteiden korjaus ja huolto

3. Muut yhteisesti sovittavat asiat

- Osastojen ruokakärryjen tyhjentäminen
 - onko astianpalautuslinja vai ei (ainoastaan Jukolassa on tällä hetkellä)
 - tyhjentääkö ruokapalvelun vai päiväkotien osastojen edustaja
 - aikataulu tyhjentämiselle
- Päiväkotiosastojen jääkaappien tilanteen kartoittaminen / niiden hankkiminen
 - missä päiväkotien henkilöstö saa säilyttää / syödä omia eväitä
- Päiväkotihenkilöstön omien eväiden syömisestä aiheutuvien tiskien tiskaaminen
- Päiväkotiosastojen omien astioiden hankkiminen ja huoltaminen
- Lasten vesimukien / kamppojen / ruokakourujen peseminen
- Voileipien voiteleminen
- Hedelmien kuoriminen
- Päiväkoti- ja ruokapalveluhenkilöstön omien aamu- ja päiväkahvien keittäminen sekä kahvin hankkiminen / maksaminen

3.5 Työryhmien asettaminen ja työskentely

Olluksen, Rannan ja Ylä-Anttilan mallissa pidetään tärkeänä kehittämis- ja ohjausryhmä asettamista. Ne asetettiin tälle hankkeelle jo hankkeen alkuvaiheessa. Ohjausryhmä on vastuidensa ja nimensä mukaisesti hanketta ohjaava ja sitä koskevia päätöksiä tekevä elin. Ohjausryhmä

koostuu seuraavista Riihimäen kaupunkia edustavista henkilöistä ja tämän opinnäytetyön tekijästä.

- Marja-Liisa Lindfors, perusturvajohtaja
- Marjut Helenius, palvelualapäällikkö
- Rauni Tuomela, palvelualapäällikkö
- Sirpa Malinen, ruokapalveluesimies
- Riitta Romu, pääluottamusmies JHL
- Esa Santakallio, koulutoimenjohtaja pj.
- Ritva Pitkänen, ruokapalvelupäällikkö siht.
- Tarja Aromaa, asiantuntija HRAKK

Ohjausryhmän tehtävät ovat seuraavat:

- Koordinoida kehittämishanketta kokonaisuutena
- Rahoittajan ja ulkopuolisen asiantuntijatahon (Hrakk) välinen yhteistyö
- Varmistaa ja mahdollistaa hankkeen resurssit
- Ottaa kantaa kehittämisen painopistealueisiin
- Varmistaa asioiden lainmukaisuus ja henkilöstön oikeusturva
- Päättää hankkeen jatkumisesta

Kehittämistyöryhmän jäsenet edustavat tahoja, joita muutoshanke tavalla tai toisella koskettaa.

Kehittämistyöryhmän jäsenet ovat:

- Kaija Reunanen, päiväkotivastaava, Jukola
- Hanna-Mari Poutiainen, Kirjauksenmäen palvelukeskus/keittiö
- Marja Siirola, Junailijakadun päiväkotia
- Aila Hartikainen, keskuskeittiö
- Senja Salo, keskuskeittiö, laskutus / reseptit
- Sirpa Malinen, vanhusten vastaava, Kirjauksenmäen palvelukeskus/keittiö
- Ritva Pitkänen, ruokapalvelupäällikkö, sihteeri
- Edustaja ryhmäperhepäiväkodeista
- Edustaja päiväkotihenkilöstöstä
- Edustaja Kirjauksenmäen palvelukeskuksen henkilöstöstä
- Tarja Aromaa, asiantuntija, Hrakk, puheenjohtaja

Kehittämistyöryhmän tehtävät:

- Luoda ja kehittää yhteiset toimintamallit / prosessit
- Luoda ja kehittää toimivat lomakkeet (mm. tilaukset keskuskeittiöön, ruokalistapohjat)
- Luoda perehdytysaineisto jakelupisteisiin
- Yhteistyössä keskuskeittiön kanssa pohtia toimintatapoja
- Luoda / tiedotus- ja palautejärjestelmä keskuskeittiön ja jakelupisteiden väliin
- Ottaa kantaa ruokalistasuunnitteluryhmän toimintaan
- Raportoida ohjausryhmälle
- Tiedottaa asioista muulle henkilöstölle

Kehittämistyöryhmän rooli on merkittävä, sillä sen vastuulla on pystyä tekemään yhteisymmärryksessä toimintatapoja koskevat linjaukset ja esittelemään sekä perustelemaan ne ohjausryhmälle sekä myös muulle ruokapalvelu-, päiväkotien tai vanhuspalveluiden henkilöstölle. Sen vastuulla on myös asioista muulle henkilöstölle tiedottaminen. Sekä ohjaus- että kehittämissä ryhmissä on sovittu, että kukin ryhmän edustaja on velvollinen viemään esimerkiksi tapaamisista kirjoitettujen pöytäkirjojen sisältämät asiat eteenpäin omissa palaverissaan ja tapaamisissaan oman toiminta-alueensa henkilöstölle. Hankkeen tiedottamisesta on laadittu suunnitelma (Liite 5).

Kehittämis- ja ohjausryhmän työskentely on ollut säännöllistä ja tavoitehakuista. Tämän opinäytetyön tekijän tehtävä on molemmissa työryhmissä esitellä ja vastata hankkeen etenemisestä. Kehittämistyöryhmässä se on tarkoittanut puheenjohtajan roolia ja ohjausryhmässä asian esittelijän ja asiantuntijan roolia. Usein ohjaus ja kehittämissä ryhmä ovat saaneet samansisältöisenä ja -aikaisena tiedon hankkeen etenemisestä ja sen tuloksista. Ruokapalvelupäällikkö on toiminut sihteerinä molemmissa työryhmissä ja hän on kirjannut sovitut asiat muistioon, jonka on toimittanut työn tekijälle myöhemmin. Vuosikellossa (Liite 10) on nähtävissä ohjaus- ja kehittämissä ryhmien kokoontumisajankohdat.

Ohjausryhmän työskentely on alusta pitäen sujunut erittäin hyvässä yhteisymmärryksessä ja hengessä. Opinäytetyön tekijän asiantuntijuus on konkretisoitunut siten, että esitetyt kehittämissä ehdotuksia tai toimintatapoja ei ole kyseenalaistettu. On ollut tunne, että luottamus asiantuntijaan on ollut suuri. Ohjausryhmän edustajat ovat myös toimineet luottamusta herättävästi ja pitäneet kiinni lupauksistaan. Sovitut asiat on myös pantu toteen heidän puoleltaan.

Kehittämistyöryhmä on ollut aikaansaava ja innostunut. Käsiteltävät asiat eivät aina ole olleet mutkattomia, mutta ennakkoluulottomasti ja positiivisesti asennoituen se on tarttunut niihin. Työryhmässä on edustajat myös sidosryhmien puolelta, sekä päiväkodin henkilöstöstä että vanhuspalvelusta. Näin olemme saaneet asiakkaan äänen esille ja toiminnan kehittämisen alkuvaiheessa ja päässeet myös testaamaan esim. laadittujen lomakkeiden toimivuutta.

Molemmille työryhmille on ollut luoneenomaista avoimuus ja luottamuksellisuus. Työryhmien perustamiskokouksissa edellytettiin sitoutumista molempiin. Sovittiin, että asiat on hyvä käsitellä avoimesti ensin näissä ryhmissä sellaiseen muotoon, että ne voidaan julkistaa muille. Keskenäisistä asioista on työryhmän jäsenten pitädyttävä tiedottamasta, sillä se aiheuttaa ja lisää epätietoisuutta muissa asianosaisissa. Molempien työryhmien päätöksistä ja ehdotuksista on säännöllisesti tiedotettu koko henkilöstölle julkistamalla työryhmien muistiot.

3.6 Toimintamallien työstäminen

Hankkeen yhtenä, ehkä keskeisimpänä tavoitteena on ollut uutta ruokapalveluorganisaation päiväkotien sekä vanhuspalvelun toimintaa kuvaavien prosessien eli toimintatapakuvausten ja näihin kuvauksiin liittyvien päivittäistä arkea helpottavien ja määrittävien lomakkeiden työstäminen. Päiväkotia koskevat prosessinkuvaukset (Liitteet 8a, 8aa-ae, 8ba-8bh) sekä niihin liittyvät lomakkeet ovat liitteenä (Liitteet 9a-j). Vanhuspalvelua koskevat toimintatapakuvaukset (Liitteet 26a-f, 27a-d, 28a-g) sekä sen piirissä käytössä olevat lomakkeet (30a-e, 31a-d, 32a-d, 33a, 33b, 34a-d) ovat myös liitteinä.

Niiden työstämisessä suurena apuna on ollut Jukolan päiväkotia ja koulua koskevien toimintatapojen luominen ja harjoittelu vuosina 2006–2008. Kokemuksesta tiedetään, mitä ja miten asioita kannattaa tehdä, mutta tiedetään myös se, mitkä asiat eivät toimi käytännössä. Tässä työssä on haasteena ollut se, ettei näitä toimintatapoja ole järjestelmällisesti kuvattu paperille, vaan asiat ovat lähinnä asianosaisten `päissä`. Tämän hiljaisen tiedon siirtäminen paperille on ollut aikaa vievää, mutta antoisaa työtä ja se on luonut pohjan kaikkiin toimintatapakuvauksiin ja lomakkeisiin, joita tässä hankkeessa on työstetty.

Käytännössä päiväkotien osalta työstäminen on edennyt seuraavien vaiheiden mukaan:

1. Luodaan atk:lle ensimmäinen versio
 - a. asian tekemisestä hyödyntäen Jukolan kokemuksia (Aromaa, Reunanen)

- b. lomakkeesta (luodaan täysin uusi / muokataan vanhaa)
2. Viimeistellään kuvaus tai lomake (Aromaa)
 3. Esitellään kuvaus tai lomake kehittämistyöryhmässä ja kuullaan parannus / kehittämisehdotukset
 4. Tehdään muutokset sen pohjalta
 5. Esitellään kuvaus tai lomake henkilöstölle kehittämistilaisuudessa, jossa pienryhmissä tutustuvat niihin. Kuullaan / kirjataan henkilöstön parannus / kehittämisehdotukset
 6. Tehdään muutokset sen pohjalta
 7. Esitetään / hyväksytetään valmis kuvaus tai lomake ohjausryhmälle ja kuullaan parannus / korjausehdotukset
 8. Tehdään muutokset sen pohjalta
 9. Koekäytetään kuvauksen paikkansapitävyys tai lomakkeen toimivuus päiväkotiyksikössä ja kirjataan parannus / muutosehdotukset
 10. Tehdään muutokset sen pohjalta
 11. Uusi kuvaus toimintatavasta tai lomake otetaan käyttöön
 12. Kuvauksen tai lomakkeen toimivuutta testataan vuoden 2009 aikana päivittäin eri yksiköissä. Saadut muutokset ja parannusehdotukset kirjataan ja korjaukset tehdään. Tämän toteutumisesta vastaa päiväkotiyksiköiden esimies.

Edellä kuvattu prosessi toimintamallien työstämisestä koskee päiväkoteja, joihin ensiksi keskityttiin hankkeen edetessä. Vanhuspalveluiden keittiö Kontion toiminnasta vastaavan Sirpa Malisen kanssa aloitettiin sen toiminnan piiriin liittyvien toimintatapakuvausten ja liitteiden työstäminen vasta elokuussa 2009. Tämä siitä syystä, että vanhuspalveluiden osalta muutokset olivat pienempiä ja vähemmän akuutteja kuin päiväkotipuolella. Kuitenkin toiminnan ja sovittujen asioiden kuvaaminen nähtiin yhtä tärkeänä kuin päiväkotien osalta. Tässä kuvaamisessa hyödynnettiin päiväkodeille tehtyjä prosessinkuvauksia ja niihin liittyviä lomakkeita.

Riihimäen vanhuspalveluja tuottavan yksikön, Riihikodin Keittiö Kontiossa valmistetaan ruokaa päivittäin noin kolmelle sadalle asiakkaalle. Keittiö toimii viikon jokaisena päivänä kahdeksassa vuorossa. Siksi päiväkotien toimintojen kuvaaminen oli yksinkertaisempaa kuin keittiö Kontion. Sen osalta oli kuvattava arkipäiviä (Liitteet 26a-f) sekä viikonloppuja koskevat työnkuvat (Liitteet 27a-d). Lisäksi kuvattiin päiväkotien mallin mukaisesti toimintatavat muissa kuin työnkuviin liittyvissä tehtävissä (Liitteet 28a-g). Näiden kuvausten lisäksi laadittiin omavalvon-

taan liittyvää ohjeistusta Riihikodin osastoille sekä ulos kuljetettavan ruoan osalta (Liitteet 29a-b). Päiväkodeille ei omavalvontaa liittyvää ohjeistusta ollut tarpeellista laatia.

Keittiö Kontio valmistaa aterioita Riihikodin osastojen vanhusasukkaille ja henkilökunnalle sekä ulkopuoliselle vanhusten asumisyksikölle ja päivätoimintakeskuksille. Lisäksi se valmistaa ja toimittaa ateriat Riihimäen ryhmäperhepäiväkoteihin. Toiminta on hyvin monimuotoista ja asetti omat haasteensa kuvaamiselle. Erityyppisten asiakkaiden (lapset / vanhukset) palveleminen ja tarpeiden huomioiminen on sekin sinällään haaste, myös lomakkeiden sekä toimintatapakuvausten laatimisessa. Työn organisoimiseksi ja asiakkaiden palvelemiseksi on keittiö Kontiolla käytössään runsaasti erilaisia lomakkeita. Osa lomakkeista on samoja, joita päiväkodit käyttävät, mutta lisäksi on vain keittiö Kontion käytössä olevia lomakkeita.

Keittiö Kontion toimintatapakuvaukset on työstetty seuraavasti:

1. Keittiön henkilöstö on itse kuvannut kuhunkin työtehtävään kuuluvat asiat sekä listannut jo käytössä olevat lomakkeet
2. Malinen ja Aromaa työstivät kuvauksista toimenkuvat päiväkotiprosessien mallin mukaan sekä numeroivat käytössä olevat lomakkeet liitteiksi, joihin toimenkuvissa ja toimintatapakuvauksissa viitataan
3. Keittiön henkilöstö tutustuu kuvattuihin toimenkuviin ja liitteisiin sekä antaa palautetta niiden toimivuudesta / oikeellisuudesta
4. Palautteen perusteella tehdään korjaukset
5. Lomakkeet ja toimintatapakuvaukset vakiinnutetaan käyttöön

3.7 Osaamistarpeiden määrittäminen

Ruokapalveluiden henkilöstöllä on vahvaa osaamista ja ammattitaitoa toimia päivittäisissä, tuuissa prosesseissa. Organisaatiomuutoksen myötä tulee uusia vaatimuksia työn hallintaan.

Ruokapalvelupäällikön kanssa kartoitettiin yhdessä, mitä asioita / aiheita uudet vaatimukset sisältävät. Tämän keskustelun pohjalta työn tekijä laati kyselylomakkeen osaamistason selvittämiseksi (Liite 6). Uuden ruokapalveluorganisaation tuleva henkilöstö vastasi kyselyyn

14.10.2008 henkilöstön kehittämisiltapäivässä. Kyselyyn osallistuivat:

- | | |
|---|-------------|
| – Päiväkotien keittiöhenkilöstö | 12 henkilöä |
| – Keskuskeittiön henkilöstö | 11 henkilöä |
| – Kirjauksenmäen palvelukeskuksen keittiöhenkilöstö | 8 henkilöä |

- (Ryhmäperhepäiväkoti 1 henkilö)

Kyselyyn eivät vastanneet koulujen ruokapalvelun työntekijät, sillä heidät on rajattu pois tästä hankkeesta. Tavoitteena oli selvittää yllä mainittujen vastanneiden kunkin henkilökohtainen, että päiväkotij- ja vanhustenpalvelua tuottavan ruokapalvelun yhteinen osaamisprofiili. Siksi ei tehty vastanneiden ryhmien välistä vertailua. Lisäksi haluttiin selvittää, millä koulutus pohjalla henkilöt toimivat nykyisessä tehtävässään. Kyselyn tuloksena saatiin jokaiselle henkilökohtainen osaamisprofiili kehityskeskusteluiden ja – suunnitelman pohjaksi. Näiden työstäminen on merkittävä osa uuden ruokapalveluorganisaation johtamisjärjestelmää – ja työtä.

3.8 Osaamiskartoituksen tulokset

Kyselyyn kaikki vastasivat omalla nimellään. Lisäksi piti ilmoittaa tämän hetkinen tehtävänimike sekä oma ammatillinen koulutus ja työkokemus keittiöalalta. Tehtävänimikkeitä ilmoitettiin seuraavasti:

– Ruokapalvelutyöntekijä	15
– Ruokalan työntekijä	1
– Välipalojen tekijä	1
– Keittäjä	3
– Ruokapalveluvastaava	5
– Ruokapalveluesimies	3
– Dieettikeittäjä / kokki	3
– Toimistovirkailija	1
– (perhepäivähoitaja / keittäjä)	1

Oma ammatillinen koulutus:

– Suurtalouskokki	1
– Keittäjä-kylmäkkö (hot.- ja rav. koulu)	1
– Kokkikurssi	3
– Keittäjän linja ammattikoulussa	4
– Ravintola-alan peruskurssi	1
– Ravintola-alan peruslinja	3
– Kotitalousteknikko	2
– Laitoskeittäjä	6
– Hotelli-, ravintola- ja suurtalousesimiehen eat	5
– Kokki / keittäjä	1
– Emäntäkoulu	2
– Ammattikoulu / ravintolakoulu	1
– Talouskoulu	1
– Hotelli-, ravintola- ja talousala 2v.	1
– Ruokapalveluiden peruslinja 1v.	1
– Ravintolakokki	2

Kokemusta keittiötyöstä oli keskiarvollisesti 24 vuotta. Lisäksi kartoitettiin kunkin nykyistä yksikköä koskevia muita, esimiesten käyttöön tarvittavia tietoja. Katso Liite 6.

Kyselylomake (Liite 6) koostuu neljästä osaamisalueesta, jossa on erilaisia osaamistarpeita väärtäminä (kriteereinä). Osa-alueet ovat seuraavat:

- I Asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen
- II Tuotantoon liittyvä osaaminen
- III (Tieto)tekniikkaan liittyvä osaaminen
- IV Henkilökohtaiset valmiudet

Mahdollisuus annettiin kirjoittaa myös vapaita kommentteja. Arviointiasteikko kriteereissä 1-6.

Osaamisalueen 1-3 kriteerit, asteikko 1-6

- 1 Ei kuulu tehtäviini / en tunne työtehtävää lainkaan
- 2 Olen aloittelija ja tarvitsen perehdytystä ja ohjausta
- 3 Harjoittelen työtehtävää, tunnen perusteet ja rutiinit, olen vielä epävarma
- 4 Osaan, mutta tarvitsen ajoittain vielä tukea
- 5 Olen asiassa ammattilainen ja osaan toimia tehtävän suhteen itsenäisesti
- 6 Olen mestari tehtävässä ja pystyn kehittämään toimintoja ja opastamaan muita

Osaamisalueen 4 kriteerit, asteikko 1-6

- 1 Ei kuvaa minua lainkaan
- 2 Haluaisin olla tällainen, mutta en oikein onnistu siinä
- 3 Tiedostan omat puutteeni ja harjoittelen tullakseni tällaiseksi
- 4 Kuvaa minua jo melko hyvin, mutta välillä epäonnistun
- 5 Kuvaa minua hyvin
- 6 Kuvaa minua niin hyvin, että pystyn auttamaan, tukemaan ja kannustamaan muita

Seuraavassa osaamiseen liittyvät tulokset:

- | | | | |
|---|--------------------------------------|--------------|----|
| I | Asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen | | |
| | Työtehtävä / osaamistarve | Asteikko 1-6 | KA |

	Osaan toimia asiakaspalvelutyössä positiivisella mielellä		4,81
	Osaan neuvoa asiakasta ruokapalvelua koskevissa asioissa		4,68
	Tunnen hyvin asiakkaitteni erityistarpeet (esim. erityisruokavaliot)		4,45
	Pystyn neuvottelemaan asiakkaan kanssa erilaisista ratkaisuista		4,74
	Pystyn osallistumaan hoitohenkilöstön palavereihin		3,84
	Pystyn tuomaan palaverissa esille oman näkemykseni		4,65
	Asiakkaan kanssa puhelimesta puhuminen on minulle helppoa		4,87
	Tunnistan omat asiakasryhmäni		5,06
	Tunnen päiväkodin / työyksikköni henkilöt asemaltaan ja nimeltä		5,39
	Osaan neuvoa asiakasta englannin kielellä		2,35
II	Tuotantoon liittyvä osaaminen		
	Työtehtävä / osaamistarve	Asteikko 1-6	KA
	Tunnen ruokapalvelun prosessit ja osaan työskennellä niiden mukaan		4,77
	Osaan työskennellä yksin omassa pisteessäni		5,32
	Olen hyvä organisoimaan päivän töitä tärkeysjärjestykseen		5,03
	Osaan suunnitella asioita päässäni		4,81
	Osaan suunnitella asioita paperilla		4,55
	Olen aikaansaava ja pirteä tekijä		5,00
	Pystyn toimimaan yksin sijaisena itselleni tutussa yksikössä		4,77
	Pystyn toimimaan yksin sijaisena itselleni vieraassa yksikössä		3,81
	Pystyn perehdyttämään sijaisen oman yksikköni työtehtäviin		4,97
	Pystyn työskentelemään suurkeittiössä		4,55
	Osaan valmistaa herkullista ruokaa pieniä määriä (< 100 ann)		4,55
	Osaan valmistaa herkullista ruokaa suuria annosmääriä (100 ann >)		4,16
	Leipominen on minusta mukavaa ja olen siinä taitava		4,32
	Tunnen ruokapalvelun vision ja arvot ja työskentelen niiden mukaan		4,77
III	(Tieto)tekniikkaan liittyvä osaaminen		
	Työtehtävä / osaamistarve	Asteikko 1-6	KA
	Osaan avata tietokoneen ja tiedän salasanat ja tunnukset		3,39
	Osaan laatia Word- asiakirjan ja tallentaa sen tietokoneelle		2,68
	Osaan lähettää ja lukea sähköposteja		3,58
	Osaan liittää sähköpostiini liitetiedoston		2,87
	Osaan tallentaa sähköpostista liitetiedoston omalle koneelleni		2,90

	Osaan luoda tietokoneelle kansion omia asiakirjojani varten	2,74
	Minulle on helppoa mennä päiväkodin tiloihin lukemaan sähköposti	2,47
	Osaan tulostaa tietokoneelta asiakirjan	3,48
	Osaan ottaa kopiokoneella kopioita	5,54
	Osaan käyttää keittiön koneita ja laitteita	4,81
	Tiedän, mistä saan apua kun koneet menevät epäkuntoon	4,52
IV	Henkilökohtaiset valmiudet	
	Työtehtävä / osaamistarve	Asteikko 1-6
		KA
	Olen joustava ja avoin uusille asioille työssäni	4,58
	Tulen hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa	4,90
	Olen valmis vaihtamaan työpistettä pysyvästi	3,00
	Olen valmis kokeilemaan työtä toisessa pisteessä väliaikaisesti	3,71
	Siedän hyvin kiireen tunnetta	4,32
	Pystyn kiireessäkin saamaan asiat valmiiksi määräaikaan mennessä	4,87
	Vaikka on kiire, teen vähän virheitä	4,48
	Osaan pyytää apua, kun tunnen sitä tarvitsevani	4,77
	Pystyn unohtamaan työasiat työpaikalta lähdettyäni	4,45
	Tunnen työssäni työn iloa ja tekemisen meininkiä	4,81
	Pystyn kertomaan mieltäni painavat asiat esimiehelleni	4,42
	Tunnen jaksavani työssäni	4,47
	Näen mielelläni asioissa niiden hyvät puolet	4,74
	Tulevaisuus ei pelota minua lainkaan	4,35

Edellä esitetyistä kunkin osaamisalueen väittämän (kriteerin) pohjalta laskettiin jokaisen osaamisalueen keskiarvojen keskiarvo:

I	Asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen	
	Osaan, mutta tarvitsen ajoittain vielä tukea	4,48
II	Tuotantoon liittyvä osaaminen	
	Osaan, mutta tarvitsen ajoittain vielä tukea	4,67
III	(Tieto)tekniikkaan liittyvä osaaminen	
	Harjoittelen työtehtävää, tunnen perusteet ja rutiinit, mutta olen vielä epävarma	3,45

IV	Henkilökohtaiset valmiudet	
	Kuvaa minua jo melko hyvin, mutta välillä epäonnistun	4,41

Vapaat kommentit koskivat aiheita:

- | | | |
|-----|---|--|
| I | Asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen | |
| | 1. Ei kommentteja | |
| II | Tuotantoon liittyvä osaaminen | |
| | 1. Riittääkö laitekapasiteetti keskuskeittiöllä määrien kasvaessa | |
| | 2. Vierastettiin sanaa ammattilainen | |
| III | (Tieto)tekniikkaan liittyvä osaaminen | |
| | 1. Tietokonetta osataan käyttää kotona, vaikka ei kuulu työtehtäviin (4) | |
| | 2. Tietokonetta ei käytetä töissä, eikä kotona (1) | |
| | 3. On päästy harjoittelemaan esim. reseptien ottamista koneelta (1) | |
| | 4. Tietokoneen käyttö sujuvaa (kaikki toiminnot) (1) | |
| | 5. Osataan, kun saadaan kunnollista perehdytystä keittiölaitteiden käyttöön (3) | |
| IV | Henkilökohtaiset valmiudet | |
| | 1. ”Olen erittäin tyytyväinen kaupungin työntekijä”. (1) | |
| | 2. Ei pelätä haasteita / uusia tilanteita, mutta on itse hakeuduttu omaa ammatillista osaamista / koulutusta vaatimattomampiin tehtäviin, sillä perhe ja vapaa-aika ovat tärkeitä (1) | |
| | 3. ”Vaikka työni on fyysisesti raskasta, niin kyllä sitä jaksaa / pystyy tekemään, kun on hyvät työkaverit ympärillä”. (1) | |
| | 4. Suuret muutokset työssä / henkilökohtaisessa elämässä väsyttävät (1) | |
| | 5. Halua pysyä keskuskeittiön ja koulun sijaisena. (1) | |
| | 6. Uusien asioiden opettelu epämukavuutta (1) | |
| | 7. Pelkoa siitä, mitä ensi vuosi tuo tullessaan (1) | |
| | 8. Tunnetta siitä, että oman roolin kautta kuuluu esim. keskuskeittiön porukkaan (1) | |
| | 9. Halua kuulua suurempaan ’laumaan’ ja pysyä keskuskeittiöllä (1) | |
| | 10. Tulevaisuuden kasvavaa työmäärä, kun nytkään ei ehdi tekemään hyvin. (1) | |
| | 11. Väittämien ja kriteerien välistä loogisuutta (1) | |
| | 12. ”Olin valmis kokeilemaan työskentelyä myös isommassa keittiössä. Vaihtelu voisi tehdä hyvää”. (1) | |

Osaamiskartoituksen tulokset esiteltiin ohjausryhmälle 30.10.2008 sekä kyselyyn vastanneille henkilöstön yhteisessä iltapäivässä 9.12.2008. Molemmissa tilaisuuksissa korostettiin, että tä-

män tyyppisten, nopeasti täytettävien kartoitusten tulokset ovat vain suuntaa-antavia. Tähän vaikuttaa mm. seuraavantyyppiset seikat:

- Suomalaiset (vanhemmat) naiset ovat vaatimattomia
- Arvioidaan omaa osaamista alakanttiin varmuuden vuoksi
- Ei ymmärretä väittämän tarkoittamaa tehtävää oikein
- Oikeasti osataan, mutta ei tiedetä sitä
- Vastaaaja ei ymmärrä väittämän ja kriteerin logiikkaa

Edellisestä huolimatta kyselyn tulos antaa ruokapalveluorganisaation kustakin segmentistä vastaaville esimiehille hyvän työväliseen kehityskeskusteluiden käymiseksi ja alaistensa henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien laatimiseksi niiden pohjalta. Heti kyselyn tulosten selvittyä sovittiin, että esimerkiksi päiväkotisegmentistä vastaava esimies 'tarkistaa' käytännön työssä kunkin osaamisprofiilia lähtiessään tekemään päiväkotikierrosta tutustuakseen uusiin yksiköihinsä. Hänellä on kierroksellaan mahdollisuus tarkentaa kunkin alaisensa osaamiseen liittyviä asioita

3.9 Henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelma

Henkilökohtaisella tasolla kullekin uuden ruokapalvelun työntekijälle tehdään siis osaamiseen liittyvä kehittämissuunnitelma esimiehen ja alaisen välillä käytävien kehityskeskusteluiden pohjalta normaaliin johtamistyöhön kuuluvana. Esimiehet itse sopivat aikataulut ja toteutussuunnitelmat, joten nämä asiat eivät kuulu tämän opinnäytetyön piiriin. Saattaa olla, että esimiehet tulevat myöhemmin syksyllä 2009 saamaan valmennusta esimiestyöhön, mutta asia sovitaan erikseen ohjausryhmän kanssa.

Tämän opinnäytetyön piiriin sen sijaan liittyy suunnitelma henkilöstön tietoteknisen – ja asiakaspalveluosaamisen lisäämiseksi ja kehittämiseksi. Ohjausryhmässä 4.12.2008 linjattiin nämä asiat osaamiskartoituksen tuloksen perusteella eniten kehittämistä vaativiksi. Perustelut ovat myös selkeät. Keittiössä työskentelevien henkilöiden tietotekniset valmiudet ovat vielä nykyajanakin melko vaatimattomalla tasolla, vaikka tietotekniikka on tullut kaikille aloille jäädäkseen. Usein tietokonetta osaavat käyttää vain harvat työyhteisöstä, eikä Riihimäen ruokapalvelut tee poikkeusta. Lisäksi työntekijät ovat vanhempia naisia, joiden asenne tietotekniikkaa kohtaan saattaa olla jopa pelonsekainen. Tämä heijastuu selkeästi kyselyn tuloksissa.

Ruokapalvelupäällikkö selvittää miten ja millaisella aikataululla henkilöstö perehdytetään ns. täsmäkoulutuksen avulla oman työpisteensä tietoteknisiin työvälineisiin. Tavoitteena on, että jokainen yksin työpisteessä työskentelevä ruokapalvelun henkilöstön edustaja osaa avata sähköpostin sekä lähettää, tallentaa ja tulostaa liitetiedoston. Lisäksi tulee osata käyttää kopiokoneen perustoimintoja. Täsmäkoulutuksella tarkoitetaan koulutusta, jossa opetetaan ainoastaan näihin liittyviä toimenpiteitä kunkin työntekijän omassa ympäristössä ja varmistetaan, että ne aidosti osataan myös käytännössä. Koulutuksen järjestävät Riihimäen kaupungin omat atk-tukihenkilöt. Mikäli heillä ei ole siihen resursseja, voidaan neuvotella esimerkiksi Hyria koulutus Oy:n kanssa koulutuksen toteuttamisesta. Koulutus toteutetaan syksyllä 2009 tai keväällä 2010.

Asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen on ruokapalveluiden onnistumisen näkökulmasta erityistä huomiota vaativa alue. Henkilöstö itse arvioi olevansa tasolla, jossa kokevat ajoittain tarvitsevänsä tukea. Myös henkilökohtaisten valmiuksien antama keskiarvo antaa viitteitä siitä, että asiakasrajapinnassa saattaa tulla ongelmia, jos omaa roolia asiakaspalvelutyössä ei ole riittävän hyvin ymmärretty ja sisäistetty eikä viety käytännön toimenpiteiden tasolle.

Tämän asian sisäistämistä vaikeuttaa se, että vanhaan ruokapalveluorganisaatioon liitettiin 1.1.2009 alkaen 20 uutta työntekijää. He ovat aikaisemmin olleet – jotkut jopa vuosikymmeniä – suoraan päiväkoti- tai vanhuspalvelujohtajien alaisuudessa. He ovat siis olleet osa kunkin päiväkodin tai vanhuspalveluyksikön henkilökuntaa. Varsinaista asiakkuussuhdetta ei ole ollut. Näissä keittiöissä työskentelevät ovat tottuneet sanomaan mielipiteensä asioista siinä, missä muukin henkilökunta. He ovat osallistuneet yksikköjen virkistys- ja kehittämistoimintaan ja olleet 'tasavertaisessa' asemassa muun henkilökunnan kanssa. Siirryttyään ruokapalvelupäällikön alaisuuteen on asetelma täysin toinen.

Uudessa asetelmassa lähiesimies on keittiöalan ammattilainen ja työtoverit saman alan ammattilaisia. Tätä on pidetty yleisesti positiivisena asiana, kuten haastattelun tuloksista näkyy. Ohjeita ja 'käskyjä' ei enää vastaanoteta entiseltä esimieheltä, joka on yllättäen muuttunut tärkeäksi avainasiakkaaksi, jonka kanssa on osattava neuvotella erilaisista ratkaisuista siten, että päivähoidon ja ruokapalvelun kesken sovitut pelisäännöt huomioidaan hyvässä hengessä ja asiakasta kuunnellen sekä kunnioittaen. Samoin ovat asiakkaiksi muuttuneet kaikki entiset työtoverit, joiden kanssa ennen saattoi keskustella estottomasti omaa työyhteisöä koskevista asioista. Koska keittiö on ollut näissä yksiköissä talon 'sydän', on niissä työskentelevät henkilöt vuosien saatossa saavuttaneet työyhteisössä aseman, josta käsin on ollut mahdollista jopa

’komentaa’ ja ’neuvoa’ osastoilla työskenteleviä työkavereita, miten pitää missäkin asiassa toimia keittiön osalta.

Suoraan asiakaspalvelutyöhön kuuluu melkoinen määrä joustavuutta ja nöyryyttä, jota ei hetkessä ole helppo omaksua edellä kuvatusta asetelmasta. Asiakasta ei voi, eikä missään nimessä saa arvostella eikä ojentaa. Tämän lähtökohdan ymmärtämisestä on kysymys. Syksyllä 2009 tullaan henkilöstö kehittämisiltapäivässä pureutumaan näihin asioihin. Myös päiväkotien ja vanhuspalvelun johtajille on uudessa tilanteessa oppimista. Heidän on myös ymmärrettävä, etteivät he voi enää vaatia ruokapalveluhenkilöstöltä asioita, mitä ovat tottuneet. Vaatimukset ja toiveet ohjataan palautekäytännön avulla ruokapalveluun ja asioista neuvotellaan yhdessä. Käskeämään tottuneet johtajat saattavat kokea tämän asian vaikeana ja siksi on syytä pitää myös ruokapalveluhenkilöstön puolia.

Muutokseen liittyy aina kipupisteitä. Tässä prosessissa on jo saatu viestejä päiväkotijohtajilta, että ennen niin joustavat keittiön työntekijät ovat ’kieltäytyneet’ johtajan heille määräämistä töistä vedoten siihen, että ovat nyt ruokapalvelun alaisuudessa eikä määrätyt tehtävät enää kuulu heille. Tärkeää onkin saada molemmat osapuolet tekemään yhteistyötä asioista keskustellen ja sopien, eikä huonoa asiakaspalvelua ruokapalvelun osalta toteuttaen. Siihen, miten tämä käytännössä voidaan tehdä, paneudutaan 2009 kehittämisiltapäivissä.

3.10 Toimintamallien jalkauttaminen

Olluksen, Rannan ja Ylä-Anttilan mallin kuudes kohta edellyttää, että vakiinnutetaan kehitystyön tulokset organisaatiossa sitouttamalla ja jalkauttamalla asiat ’kentälle’ sekä seuraamalla ja arvioimalla niiden toimivuutta. (Ollus ym. 1999, 140–141.) Teoreettisten asioiden vieminen käytännön tasolle pysyviksi ja aidosti operatiivista toimintaa hyödyntäviksi toimenpiteiksi on vaativa, haasteellinen ja johtamisnäkökulmasta katsottuna pitkäjänteisyyttä sekä sitkeyttä vaativa prosessi.

Pelkästään toimintamallien työstäminen on, kuten aikaisemmin mainitaan, ollut keskittymistä ja aikaa vaativaa. Kappaleessa 3.3. kuvataan sitä prosessia, jonka mukaan kukin toimintatapa kuvaus on työstetty. Tärkeintä on ollut antaa kaikkien ruokapalveluun kuuluvien ihmisten osallistua kuvausten tekemiseen. Toimintamallien avulla varmistetaan, että sekä päiväkotien osastoilla, että ruokapalvelussa työskentelevä henkilöstö tietää, miten asioista on yhteisesti sovittu.

Toimintamallien ohkeen on työstetty lomakkeisto varmistamaan asioiden kirjaamisen ja tiedon kulkemisen.

Näiden lomakkeiden ja toimintamallien vieminen käytännön tasolle toimiviksi työkaluiksi on merkittävä haaste. Vaikka ruokapalvelun henkilöstö on päässyt itse vaikuttamaan omaa työtään koskevien kuvausten laatimiseen, ei niiden käyttöarvoa heti oivalleta. Siksi on tärkeää viedä asiat 'kädestä pitäen' käytännön tasolle ja varmistaa, että toimintatapakuvaus on ymmärretty oikein ja on myös sitouduttu niitä noudattamaan. Tässä jalkauttamisprosessissa on lähinnä kyse kunkin työntekijän henkilökohtaisesta perehdyttämisestä uuteen työtilanteeseen ja uusiin toimintatapoihin.

Asioiden jalkauttaminen on yhdessä päiväkotivastaavan kanssa toteutettu ns. päiväkotikierroksen yhteydessä siten, että hänellä on samalla ollut mahdollisuus syvällisemmin tutustua kunkin yksikön toimintaan. Tämä päiväkotikierrros toteutettiin marraskuussa 2008. Muutamassa päiväkodissa on tämän opinnäytetyöntekijä ollut mukana havainnoimassa ja kirjaamassa vastaavan kanssa toimintatapoja. Organisaatiomuutoksen myötä päiväkodit saivat uuden lähiesimiehen, jonka alaisuuteen kuuluu jatkossa kymmenen päiväkotia. Niiden tiedot löytyvät liitteestä 7.

Kuten aikaisemmin on mainittu, ei päiväkotien keittiöiden henkilökunnalla ole aikaisemmin ollut oman alan esimiestä. Tämä lienee yksi syy siihen, että päiväkotivastaava on otettu erittäin positiivisesti vastaan päiväkotien keittiöissä. Myös organisaatiossa toimiva ylin esimies, ruokapalvelupäällikkö nauttii kyselyjen perusteella suurta luottamusta päiväkotien keittiöhenkilöstön keskuudessa. Organisaatiomuutoksen myötä kuvattiin Riihimäen ruokapalveluorganisaatio uudelleen (Liite 9).

Työn tekijä oli mukana kolmessa päiväkodissa aluevastaavan kanssa. Menimme paikalle aamulla aikaisin, että näkisimme aidot työtilanteet. Vastaava kävi työn lomassa läpi keittiön työntekijän kanssa toimintatapakuvausta häntä haastatellen. Kysymyksiä olivat mm.

- Montako lasta, aikuista, osastoa tässä päiväkodissa
- Milloin aamiais-, lounas- ja välipalakärryt oltava valmiina / noudetaan?
- Onko osastoilla jääkaapit päiväkotilasten / henkilöstön tarpeisiin?
- Missä ja millä aikataululla päiväkotiosastojen henkilöstö ruokailee?
- Kuka keittää henkilöstön aamu- ja iltapäiväkahvit ja missä ne nautitaan?

Visiopaja- ja muutoksenhallintatyöskentelyksi nimetty toiminta käynnistettiin ruokapalvelun henkilöstöiltapäivässä 9.12.2008. Tarkoituksena on sitouttaa henkilöstö uuden organisaation visioon, arvoihin sekä uusiin toimintamalleihin ja lisäksi auttaa heitä käsittelemään muutokseen liittyviä tuntemuksia sekä luoda uusien ja vanhojen organisaation jäsenten välille yhteistoimintamalli. Työskentelyä jatkettiin seuraavassa kehittämisiltapäivässä nimellä arvopajatyöskentely 2.2.2009. Arvoja kuvaavat lauseita ja niiden pohjalta visiota työstettiin edelleen 7.4.2009. Tästä prosessista sekä hankkeen muusta siihenastisesta toteutumisesta pyydettiin palautetta, joka esitellään myöhemmin luvussa 4.

Litteenä olevasta PowerPoint -esityksestä (Liite 12) voi nähdä visiopaja- ja muutoksen hallintatyöskentelyyn liittyvä ensimmäisen 9.12.2009 toteutetun kehittämisiltapäivän sisällön ja toteutuksen. Tilaisuudessa esiteltiin vanhan ruokapalveluorganisaation toiminta-ajatus, arvot ja visio pohjaksi uusien, vastaavien työstämiseksi. Uskottiin valmiin pohjan helpottavan asioiden sisäistämistä, mutta toisaalta annettiin mahdollisuus hylätä vanhat ja synnyttää jotain täysin uutta. Tätä mahdollisuutta pidettiin erittäin tärkeänä ja sitä painotettiin iltapäivän aikana.

Arvojen työstämistä jatkettiin edelleen 2.2.2009. Pienryhmissä tuli pohtia omia henkilökohtaisia arvoja, tutustua Riihimäen kaupungin arvoihin sekä miettiä ruokapalvelun olemassa olevien arvojen toimivuutta. Tavoitteena oli luoda uudelle ruokapalvelulle uudet, yhteiset arvot, jotka yhdessä voidaan hyväksyä ja joihin ollaan valmiita sitoutumaan. Arvoiksi valittiin yhteistyökyky, turvallisuus ja laatu. Litteenä PowerPoint-esitys iltapäivän sisällöstä ja toimintatavasta, miten arvot valikoituivat (Liite 13).

Vaikka annettiin mahdollisuus muuttaa vanhat arvot, oli toisaalta melko ennustettavaa, että pitäydytään valmiiksi annetuissa, tutuissa arvoissa. Vanhasta arvosta jatkuva kehittäminen haluttiin luopua ja tilalle valittiin yhteistyökyky. Joku 'vanhan' ruokapalvelun edustaja sanoi ryhmätöitä purettaessa, että he olivat aina kokeneet kyseisen arvon 'orjuuttavana', koska siihen oli sisään kirjoitettu vaatimus jatkuvasti muuttaa toimintaa. Ruokapalvelun vanhoja arvoja ei aikoinaan valittu yhdessä henkilöstön kanssa, vaan ne oli määritelty johtotasolla ja esitelty henkilöstölle. Yhteistyökyky oli hyvä valinta ja toivottavasti kertoo ihmisten pohjimmasta halusta lähteä yhdessä ratkaisemaan uuden organisaation toimintaa koskevia asioita ja ongelmia. Pohja yhteistoimintamallin rakentamiselle on perustettu. Tilaisuudesta ohessa myös muistio, jonka ruokapalvelupäällikkö sihteerin roolissa laati (Liite 14).

Arvot esiteltiin ohjausryhmälle 11.3.2009. Siellä tuli esiin toive, että niihin liitettäisiin Riihimäen kaupungin arvoista ihmisläheisyys. Tämä toive esitettiin seuraavassa kehittämisiltapäivässä ruokapalvelun henkilöstölle 7.4.2009, jolloin jatkettiin arvojen työstämistä miettimällä arvoja kuvaavia arvolauseita pienryhmissä. Henkilöstö otti luontevasti uuden arvon omien arvojensa jatkoksi. Tilaisuudessa kerrattiin vision merkitys esimerkein sekä ruokapalvelun toiminta-ajatus, joka kertoo miksi se on olemassa. Jo aikaisemmin oli linjattu, että toiminta-ajatusta ei ole syytä muuttaa, sillä se on ajan tasalla edelleen. Muodostettiin kahdeksan ryhmää, joissa pohdittiin arvoja kuvaavia arvolauseita.

Kunkin ryhmän ja kutakin arvoa kuvaavat lauseet vietiin seinällä. Valittiin kunkin ryhmän tuottamien lauseiden joukosta kaksi kaikkein eniten kyseistä arvoa kuvaavaa lausetta käsiäänestyksellä ja kirjattiin ylös. Näin syntyi ruokapalveluiden arvolauseiden kartta, joka on nähtävissä alla. Liitteenä PowerPoint -esitys (Liite 15). iltapäivän sisällöstä ja ruokapalvelupäällikön laatima muistio (Liite 16).

I LAATU

Hyvää, ravitsevaa ja tasalaatuista ruokaa
Joustavaa ihmisläheistä palvelua

II YHTEISTYÖ

Tarkoittaa myönteistä, työtään arvostavaa auttamishaluista tekemistä
Toisiaan kuuntelevaa, huumorintajuista tiimityöskentelyä

III TURVALLISUUS

Luotettavaa ja toimivaa työympäristöä
Laadukkaat ja turvalliset raaka-aineet

IV IHMISLÄHEISYYS

Erilaisuuden arvostamista ja kunnioittamista
Ihmisläheisyys on hyviä tapoja ja ystävällisyyttä

Ruokapalvelun henkilöstö koki arvolausekkeiden työstämisen haasteellisena ja keskusteltiin myös siitä, miltä niiden pitäisi kuulostaa tai millaisen kuvan he haluavat niiden kautta itsestään antaa. Koska aika loppui hieman kesken, heiltä pyydettiin lupaa, että 22.4.2009 kokoontuvassa

kehittämistyöryhmässä lauseita vielä jatkojalostetaan julkaisukelpoisemmiksi. Tämä koettiin hyväksi ratkaisuksi.

Vielä heidät laitettiin pohtimaan pienryhmissä tulevaisuutta. Pyydettiin kuvittelemaan, mitä he haluavat olla vuonna 2015. Ryhmät ottivat mukaansa parhaimmaksi valitsemaansa, tiettyä arvoa kuvaavat kaksi lausetta ja palasivat ryhmätyötiloihin työstämään visiota. Tämä vaihe tuntui jopa hieman tuskaiselta. Ryhmät eivät millään osanneet mielestään nähdä vuoteen 2015. Heitä kannustettiin näkemään tulevaisuus ihanteena ja jonain todella tavoittelemisen arvoisena. Lopulta prosessin tuloksena syntyi visiolausekkeita, joita he olivat kirjanneet paperille ja jotka kerättiin talteen iltapäivän päätteeksi.

Laatua kuvaavia visioita:

- Edullisen ja herkullisen ruoan valmistaja
- Tuotamme ruokapalveluja hyvällä hinta-laatusuhteella
- Parasta laatua joustavasti ja ihmisläheisesti
- Asiakaslähtöistä ja toiveita toteuttavaa palvelua (vain nappia painamalla)

Yhteistyötä kuvaavia visioita syntyi vain yksi:

- Vuonna 2015 ruokapalvelut ovat (Riihimäen kaupungin?) yhteistyökykyisin työyhteisö

Turvallisuutta kuvaavia visioita:

- Raaka-aineet hankitaan turvallisesti ja seurataan niiden käsittelyä huolellisesti
- Olemme turvallisesti toimiva ajanmukainen ruokapalvelun tuottaja
- Työssä jaksaminen parantunut, sairauspoissaolot ja työtapaturmat ovat minimisään. Työilmapiiri on yksi kaupungin parhaista, hyvä me!

Ihmisläheisyyttä visioitiin seuraavilla tavoilla:

- Olemme erilaisuutta arvostavia ja kunnioittavia. Tuotamme erittäin ystävällistä ja kohteliasta palvelua
- Meiltä saa Suomen ystävällisintä palvelua ruokapalveluravintoloissamme

Nämä ruokapalveluhenkilöstön visiolauseet esitettiin seuraavassa henkilöstön kehittämisiltapäivässä 22.9.2009. Samassa tilaisuudessa heille esitettiin tämän opinnäytetyön tekijän, ohjausryhmän kokoukseen 25.5.2009 laatima tiivistelmäehdotus edellä kuvatuista visiolauseista. Oh-

jausryhmässä ehdotus hyväksyttiin yksimielisesti, sillä sen katsottiin tukevan toiminta-ajatusta ja valittuja arvoja. Visio 2015:

- Olemme luotettava, ajanmukainen sekä kustannustehokas ruokapalveluiden tuottaja, jonka maine perustuu hyvään asiakaspalveluun sekä henkilöstön tyytyväisyyteen

Ehdotus visiosta hyväksyttiin 22.9.2009 henkilöstön kehittämisiltapäivässä.

3.12 Sidosryhmätyöskentely

Kehittämisen ja ohjausryhmissä on edustajat myös asiakkaan puolelta. Tässä opinnäytetyössä mainitut asiakkaat muodostavat eri sidosryhmiä, riippuen siitä, missä toimintaympäristössä heitä palvellaan. Näitä ryhmiä ovat päiväkotien ja vanhuspalvelun osastojen sekä ryhmäperhepäiväkotien toiminnasta vastaava henkilökunta. He, kuten myös ruokapalvelun henkilöstö, ovat Riihimäen kaupungin työntekijöitä. Tätä taustaa vasten voidaan puhua sisäisestä asiakkuudesta ja yhteistyöstä saman organisaation sisällä. Mutta ruokapalveluiden toiminta-ajatuksen näkökulmasta edellä mainitut sidosryhmät ovat myös suoraan käyttäjäasiakkaita lasten ja vanhusten lisäksi. Vielä laajemmin ajateltuna myös lasten vanhemmat ja vanhusten omaiset ovat omia sidosryhmiään. Heidän tyytyväisyytensä ruokapalvelun toimintaan on tärkeää.

Aikataulutetussa suunnitelmassa (Liite 1) on maininta sidosryhmätyöskentelyn aloittamisesta. Jo kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa ymmärrettiin tämän näkökulman tärkeys. Hankkeen edetessä, on juuri sidosryhmäsuhteiden hoitaminen tuntunut haasteelta. Ei ole ollut luontevaa yhteyttä heihin, kuten on ollut ruokapalvelun edustajiin. On kuitenkin järjestelmällisesti keskitytty tekemään, mitä voidaan.

Sidosryhmätyöskentely on kulminoitunut selkeimmin ruokapalvelun edustajien ja päiväkotien johtajien yhteisiin tapaamisiin. Päiväkotijohtajat ovat uudessa ruokapalveluiden organisaatioasetelmassa merkittäviä avainasiakkaita, mutta myös yhteistyökumppaneita. Tavoitteena on kuitenkin saada aikaiseksi Riihimäen kaupunkia kokonaisuudessaan palvelevia ratkaisuja, joten ruokapalvelun lisäksi myös päiväkodit joutuvat joustamaan ja tinkimään totutuissa asioissa. Toisaalta päiväkotien johtajien rooli on merkittävä ruokapalveluun kohdistettujen asenteiden ja odotusten muokkaajina ja päiväkotien yleisen ilmapiirin luojina. He ovat myös tärkeä linkki lasten vanhempiin, joiden – sekä lasten että vanhempien – tyytyväisyys on ruokapalveluiden

toiminnan jatkuvuuden kannalta olennaista. Päiväkotijohtajien tapaamiset on mainittu vuosikellossa (Liite 10).

Päiväkotijohtajat ovat olleet keskeisessä asemassa viestiessään ruokapalvelun kanssa yhteisesti sovittuja asioita omille alaisilleen eli päiväkotien osastojen henkilöstölle. Henkilöstöä on myös tämän kehittämishankkeen suunnalta lähestytty mm. kutsumalla yhteisiin tiedotustilaisuuksiin sekä ottamalla heidät mukaan alkuvaiheen haastatteluihin. Tämä on nähty erittäin tärkeänä, sillä päiväkotien osastojen henkilöstön arkeen ruokapalveluiden uudelleen organisoituminen vaikuttaa kaikista sidosryhmistä eniten. Siksi heidän asenteensa ja odotuksensa olivat haastatteluvaiheessa jopa negatiivisimmat kaikista haastatelluista. Seuraavassa selvitetään taustaa muutostavastarinnan ymmärtämiseksi.

Päiväkodit, joissa on ollut tähän asti oma, ruokaa valmistava keittiö, ovat olleet hyvin onnellisessa asemassa. Toiveet ja palautteet on suoraan voinut antaa keittiöön ja siellä työskentelevät henkilöt ovat olleet omaa väkeä ja saman päiväkotijohtajan alaisuudessa. On huomioitava myös, että tämä olotila on saattanut kestää jopa vuosikymmeniä joissain päiväkodeissa. Vuosien varrella on näihin päiväkoteihin syntynyt omat toimintatavat ja rutiinit. Valmistuskeittiöissä on aina työskennellyt kaksi 'tätää' ja se on mahdollistanut erilaisten palveluiden tuottamisen niin lapsille ja heidän vanhemmilleen, kuin päiväkodin koko henkilökunnalle. Tällaisia palveluita ovat mm. makeiden ja suolaisten kahvileipien leipominen sekä kahvin keittäminen ja kattaminen niin henkilöstön aamu- ja iltapäiväkahville kuin lasten vanhemmille järjestettäviin tilaisuuksiin. Keittiöiden henkilöstö on aina ollut joustavasti mukana päiväkodin arjessa.

Yleensä muutosprosesseissa pienet asiat saattavat olla niitä, jotka harmittavat eniten. Tässä muutoksessa yksi asia on kahvin keittäminen. On ymmärrettävää ja inhimillistä, että aamu- ja iltapäiväkahvihetket katkaisevat työn mukavasti. Mukavaa on varmasti ollut myös se, että kahvi on valmiiksi keitettyä ja katettuna mahdollisesti jonkun pienen syötävän kanssa – eikä siitä ole tarvinnut maksaa mitään. On syytä uskoa, että kaikilla työpaikoilla tällainen järjestely lisäisi työmotivaatiota ja henkilöstön tyytyväisyyttä. Jos asiaa tarkastelee laajemmin, on siinä jokunen epäkohta.

Näihin epäkohtiin puututtiin ohjausryhmässä, kun kahvin keittämiseen liittyvät asiat täytyi linjata. Päiväkotihenkilöstö kokee, että kahvinkeittokäytäntö on heille saavutettu etu. Näin ei kuitenkaan ole, sillä heitä koskevat samat työehdot kuin muitakin Riihimäen kaupungin palveluksessa työskenteleviä. Eikä tällaista ilmaista aamu- ja päiväkahvia – vielä tarjoiltuna – ole muilla-

kaan. Tai saattaa olla, mutta se on maksullista. Vuosien saatossa päiväkodeissa kehittyneet käytännöt täytyi siis tarkastaa ja yhdessä niiden kanssa pohtia ja linjata, miten jatkossa toimitaan. Ymmärrettävää on, että päiväkotien henkilöstö kokee menettävänsä saavutettuja etuisuuksia, vaikka kyseessä on kaupungin yleisistä työehdoista alun pitäen poikkeava, ei toivottu toimintatapa.

Toinen pieneltä tuntuva asia on ollut lasten aamu- ja välipalalla sekä lounaalla tarjottavien leipien voiteleminen. Toisissa päiväkodeissa on totuttu itse voitelemaan ja toisissa siihen, että keittiössä leivät voidellaan valmiiksi. Kuten aikaisemmin tässä työssä mainittiin, on tässäkin organisaatiomuutoksessa taustalla kustannussäästöt. Leipien voiteleminen saattaa olla se ratkaiseva tekijä, ehtiikö yksi työntekijä keittiössä mitoitettun työajan puitteissa tehdä tarvittavat työt. Silloin täytyisi kokonaisuutena kaupungin etua katsottuna löytyä joustoa molemmilta osapuolilta. Keittiössä oleva ruokapalvelun edustaja voitelee leivät osittain ja näin helpottaa osastojen tilannetta, mikäli siellä on vain yksi henkilö lapsiryhmässä. Hän voi antaa valmiiksi voidellun leivän nälkäisemmille lapsille ja tilanteen rauhoituttua voidella leipiä itse lisää. Kyse näissä asioissa vaikuttaa olevan siitä, että koetaan omaa työtä koskevien etuisuuksien vähenevän tai työn lisääntyvän. Tai siitä, että on totuttu tekemään asiat tietyllä tavalla ja muutos harmittaa.

Hankkeen aikana on törmätty myös sellaisiin toimintatapoihin, jotka ovat ammattimaisen keittiötoiminnan harjoittamisen näkökulmasta jopa kyseenalaisia. Päiväkotihenkilöstön ei tarvitse nyky-lainsäädännön mukaan suorittaa hygieniasaamista, joka antaisi heille pohjatiedon elintarviketurvallisuuteen liittyvissä asioissa. Tämä saattaa olla syynä siihen, että aina ei ole osattu ratkaista hygieenisesti turvallisemmalla, mahdollisella tavalla asioita. Kun päiväkotien keittiöhenkilöstö saa organisaatiomuutoksessa oman alan elintarvikelainsäädäntöä tuntevan esimiehen, tullaan tällaisia toimintatapoja tarkastelemaan enemmän omavalvonnan näkökulmasta.

Sidosryhmien kanssa jatkuva ajatusten ja mielipiteiden vaihtaminen on siis erittäin tärkeää ja olennaista muutosprosessin onnistuneessa läpiviemisessä. Päiväkotijohtajien esimies on ohjausryhmän jäsen ja sidostyöryhmän koollekutsuja sekä sihteeri. Hänen asenteensa ja lojaalisuutensa ohjausryhmää kohtaan ovat vaikuttaneet positiivisella tavalla päiväkotijohtajien asennoitumiseen muutosta kohtaan. Sidosryhmätapaamisissa on asiat saatu puolin ja toisin sanoa suoraan ja kaunistelematta, tosin ruokapalvelun edustajat ovat ymmärtäneet asiakaslähtöisyyden ja sen, että asiakasta ei sovi arvostella, vaikka se saattaa joskus arvostella heitä. On syytä uskoa, että myös päiväkotijohtajat tulevat uuden yhteistyömuodon ja siitä saatujen kokemusten kaut-

ta näkemään, että yhdessä asioista keskustellen päästään parhaiten kaikkia osapuolia tyydyttävimpään ratkaisuun.

Ruokapalvelun toimintatavat on kuvattu ja niihin liittyvät lomakkeet määritelty ja numeroitu. Useissa toimintatapakuvaavuuksissa kuvataan myös päiväkotihenkilöstön roolia ja tehtäviä. Monet lomakkeet ovat myös päiväkotihenkilöstön käyttöön. Näihin toimintatapakuvaavuuksiin ja lomakkeisiin on työstämisen aikana pyydetty myös päiväkotihenkilöstön näkemyksiä ja parannusehdotuksia siten, että päiväkotijohtajat ovat sidosryhmätapaamisissa saaneet niistä kopiot ja esitelleet alaisilleen omissa palaverissaan. Palautteet on käsitelty seuraavassa tapaamisessa tai sitä on annettu suoraan päiväkotien aluevastaavalle.

Kuvauksia ja lomakkeita on runsaasti. Päiväkotijohtajat pyysivät, että laadittaisiin selkeä ohjeistus päiväkotihenkilöstöä koskevasta kokonaisuudesta. Ohjeistuksen laativat opinnäytetyön tekijä päiväkotien aluevastaavan kanssa 27. ja 31.8.2009. Se esitellään päiväkotijohtajille sidosryhmätapaamisessa 6.10.2009. Ohjeistus liitteenä (Liite 35).

3.13 Ilmapiirikyselyn järjestäminen

Ruokapalvelupäällikön ja hänen vuorotteluvapaasijaisensa kanssa linjattiin 19.3.2009 lokakuussa 2009 järjestettävistä tyytyväisyyskyselyistä. Kuten kokousmuistiosta (Liite 17) tulee ilmi, oli tällöin ajatuksena järjestää kyselyt myös koululaisille. Kaksi aikaisempaa koululaisten tyytyväisyyskyselyä on ruokapalvelut järjestänyt yhteistyössä Riihimäen kauppaoppilaitoksen merkonomi-opiskelijoiden kanssa. Koska luontevaa kyselyä kiinnostunutta merkonomiryhmää ei ollut nyt saatavilla, päätettiin ruokapalvelupäällikön vuorotteluvapaasijaisen kanssa 24.8.2009 pidetyssä palaverissa siirtää koululaisten kysely keväälle 2010 ja keskittyä tähän hankkeeseen liittyviin kyselyihin. Liitteenä kokousmuistio (Liite 18).

Päätettiin kartoittaa kolmen eri tahon tyytyväisyyttä lokakuussa 2009. Seuraavassa esitellyistä kyselyistä kyselyt 1. ja 2. on suunnattu asiakkaille ja sidosryhmille. 3. kyselyn tavoitteena on kartoittaa ruokapalvelun ilmapiiriä uudessa organisaatiossa.

1. Sidosryhmäkyselyt
 - päiväkotien osastojen henkilöstö
 - ryhmäperhepäiväkotien henkilöstö
 - vanhuspalveluhenkilöstö

- yllä oleviin kysymykset näkökulman mukaan = 3 kyselyä
2. Vanhuspalvelukysely
- Sirpa Malisen kanssa sovittu, että tehdään asumisyksikköasukkaille
 - = 1 kysely
3. Ruokapalveluhenkilöstökysely
- päiväkotihenkilöstö
 - kouluhenkilöstö
 - vanhuspalvelut
 - keskuskeittiö Tellus
 - keittiö Kontio
 - yllä mainituille tahoille yhteinen kysely = 1 kysely

Tämän opinnäytetyön alussa esitetyt tavoitteet kulkevat linjassa Riihimäen ruokapalvelun kehittämishankkeen tavoitteiden kanssa. Tavoitteena on ollut:

- Kartoittaa muutoksen kohteiksi joutuvien henkilöiden ajatuksia muutoksesta
- Työstää yhdessä heidän kanssaan muutokseen liittyviä odotuksia, asenteita ja epäilyjä
- Saada aikaan avointa ja kehittävää keskustelua
- Suunnitella ja luoda yhteistyössä muutoksen kohteiksi joutuvien kanssa yhteisiä ja toimivia pelisääntöjä uuteen organisaatioon
- Sopia ja kirjata yhteistoimintamallit sekä toimintatavat (prosessinkuvaukset)
- Muut mahdolliset tavoitteet ja näkökulmat prosessin edetessä

Ruokapalveluhenkilöstöä koskevassa (3.) ilmapiirikyselyssä halutaan tietää

- miten yllä kuvatut tavoitteet on ruokapalveluhenkilöstön mielestä saavutettu
- millaisena he kokevat tämän hetkiset työskentelyolosuhteet ja miten he muuttaisivat niitä
- millaisena he kokevat nykyisen esimiestyön ja miten he muuttaisivat sitä

Hankkeen tuloksia voidaan arvioida täysin vasta sitten, kun kyselyn tulokset ovat selvillä. Tämän opinnäytetyön ja työntekijän opiskeluihin liittyvän aikataulun kannalta tulevat tulokset

liian myöhään. Itse hankkeen ja siihen liittyvä raportoinnin näkökulmasta ajoitus on erinomainen. Rahoittajaa varmasti kiinnostaa, miten ruokapalvelun henkilöstö näkee asiat vuoden 2009 lopussa, kun organisaatiouudistukseen liittyvät käytännöt ovat jo osittain vakiinnuttaneet asemansa arjen työssä. Liitteenä ilmapöytäkirjaksi kyselylomake (Liite 19). Se on hyväksytty 22.9.2009 henkilöstön kehittämisiltapäivässä, jossa siitä, kuten muistakin kyselylomakkeista, pyydettiin tyhmyöskentelyn tuloksena koko ruokapalveluhenkilöstön kommentit. Liitteenä PowerPoint-esitys iltapäivän ohjelmasta (Liite 25). Myös ruokapalvelupäälliköllä ja esimiehillä oli mahdollisuus antaa kommentteja lomakkeista ennen henkilöstön iltapäivää 22.9.2009.

Ilmapöytäkirjaksi tulosten toivotaan herättävän keskustelua myös ruokapalvelun johdossa ja saada heidät näkemään positiivisena kehittämiskohteena sieltä nousevat parannusehdotukset. Niitä varmasti esitetään, sillä uusi organisaatiomalli on ollut toiminnassa vasta vajaan vuoden ja kehittämistä luonnollisesti on.

3.14 Sidosryhmäkyselyn järjestäminen

Sidosryhmiin kuuluvat päiväkotien sekä vanhuspalvelun osastojen henkilöstö sekä ryhmä- perhepäiväkodeissa työskentelevä, päivähoidon alaisuuteen kuuluva henkilöstö. Heidän tyytyväisyyttä nykyisen ruokapalvelun toimintaan halutaan selvittää. Lisäksi halutaan selvittää vanhusten tyytyväisyyttä saamiinsa ateriapalveluihin.

Tyytyväisyyskyselyiden järjestämisessä, kun toimintaympäristöinä ovat lasten ja vanhusten ruokapalvelut, on haasteensa. Huonokuntoiset, laitoshoidossa olevat vanukset sekä päiväkodeissa olevat pienet lapset, eivät pysty vastaamaan itse kyselyyn. Siksi kysytään heitä hoitavien henkilöiden näkemyksiä vallitsevasta tilanteesta. Heille osoitetaan ensimmäinen kysely. Vanhuspalvelun ruokahuollon piiriin kuuluu myös hyväkuntoisia, asumisyksiköissä asuvia vanhuksia. Heille suoraan osoitetaan toinen kysely. Liitteinä sidosryhmäkyselylomakkeet (Liitteet 20a-d). Myös nämä hyväksytetään ruokapalvelun esimiehillä. Näidenkin kyselyiden tulosten analyysi tapahtuu vasta marraskuussa 2009, joten aineisto ei ehdi mukaan tähän opinnäytetyöhön. Tämä asia tosin oli tiedossa jo tätä opinnäytetyötä aikataulutettaessa.

Samoin kuin ruokapalvelun henkilöstön tyytyväisyys, kiinnostaa sidosryhmien näkemykset vallitsevasta tilanteesta niin tämän opinnäytetyön tekijää kuin ruokapalvelun johtoa sekä rahoittajaa. Kyselyiden tulosten analyysin kautta päästään laatimaan vuoden 2010 ruokapalveluiden strategiaa kehittämiskohteet huomioiden.

4 Kehittämishankkeen tulosten arviointia

4.1 Tavoitteiden saavuttaminen ja työn keskeiset tulokset

Päätavoitteena tälle työlle oli kuvata se järjestelmällinen prosessi, jolla hallittu organisaatiomuutos vietiin läpi Riihimäen ruokapalvelun osalta. Tämä tavoite toteutui hyvin. Hanke eteni kokonaisuudessaan asetetun, liitteessä 1 kuvatun prosessin aikataulun mukaan. Myös itse tässä työssä on tekijä onnistunut kuvaamaan keskeiset asiat hankkeen toteuttamisesta. Haasteena on kuitenkin ollut saada aikaan jäsentynyt ja mahdollisimman selkeä kuva tehdyistä asioista. Vaatii lukijalta melkoista perehtymistä ja asiaan keskittymistä, että kokonaiskuva hahmottuisi, sillä pitkäkestoiseen hankkeeseen liittyy niin monia elementtejä ja tekemisiä. Parhaiten käsityksen saa tutustumalla erityisesti liitteisiin 1 ja 10.

Itse hankkeen toteuttamiseksi ja sitä kautta päätavoitteen saavuttamiseksi, määriteltiin käytännön tekemistä ohjaavia tavoitteita. Ensiksi haluttiin kartoittaa muutoksen kohteiksi joutuvien henkilöiden ajatuksia muutoksesta. Kartoitus toteutettiin ryhmähaastatteluina, jonka toteuttamista ja tuloksia kuvataan kappaleissa 3.1 – 3.3.

Toisena tavoitteena oli päästä työstämään yhdessä heidän kanssaan muutokseen liittyviä odotuksia, asenteita sekä epäilyjä. Haastattelut olivat siihen mitä parhain foorumi. Kartoituksen avulla hälvennettiin turhia pelkoja ja herätettiin uskoa siihen, että ihmisiä aidosti kuunnellaan. Kolmantena tavoitteena oli saada aikaan avointa ja kehittävää keskustelua. Keskustelun käynnistyminen onkin tämän hankkeen toteutuneista tavoitteista niitä arvokkaimpia. Kun ihmiset ovat huomanneet, että asioista saa ja pitää puhua yhteisen näkemyksen saavuttamiseksi, ei keskustelua voida enää vaientaa. Ruokapalvelun henkilöstö on saanut käyttöönsä tehokkaan työkalun asioiden kehittämiseksi niin oman organisaation sisällä kuin sidosryhmien kanssa.

Neljäntenä tavoitteena hankkeessa oli suunnitella ja luoda yhteistyössä muutoksen kohteiksi joutuvien kanssa yhteisiä ja toimivia pelisääntöjä uuteen organisaatioon. Tämän tavoitteen saavuttaminen on ilman muuta ollut yksi hankkeen työläimpiä. Liitteestä 10 voi todeta ne lukemattomat kokoukset ja tapaamiset, joissa näitä asioita on työstetty yhdessä milloin ruokapalvelun henkilöstön, milloin sidosryhmien edustajien kanssa. Tavoitteen saavuttaminen on työvoitto, josta on syytä olla ylpeä.

Viidentenä tavoitteena oli sopia ja kirjata yhteistoimintamallit sekä toimintatavat

(prosessinkuvaukset). Lukija voi halutessaan tutustua mittavaan määrään tämän työn liitteenä oleviin erilaisiin prosessinkuvauksiin ja niihin liittyviin lomakkeisiin. Prosessinkuvaukset ja lomakkeet luovutetaan virallisesti marraskuussa 2009 ruokapalvelun edustajille.. Tähän asti on päivittämisestä ja korjauksien tekemisestä vastannut työn tekijä. Päiväkotien ja vanhusten ruokapalvelusta vastaavat aluevastaavat päivittävät ja hallinnoivat jatkossa kuvauksia ja lomakkeita. Niiden tämän hetkiset versiot ovat jo täydessä käytössä ruokapalvelun arjessa. Myös tämän tavoitteen toteutumista voi hyvällä syyllä pitää onnistumisena.

Lähtötilanteessa pidettiin mahdollisena uusien tavoitteiden ilmaantumista prosessin edetessä. Näin ei kuitenkaan käynyt. Hanke oli ennakkoon hyvin suunniteltu ja eri näkökulmat oli osattu huomioida, joten kaikkiaan edettiin täysin ennakkosuunnitelman mukaisesti

Edellä kuvattujen tavoitteiden lisäksi, oli itse tällä opinnäytetyöllä tavoitteena luoda systemaattinen järjestelmä, jonka avulla voidaan muutos viedä hallitusti läpi erilaisissa organisaatioissa sekä koekäyttää mallia Riihimäen ruokapalvelun organisaatiomuutoksessa. Olluksen ja kumppaneiden kappaleessa 3.1 esitelty teoreettinen viitekehys loi hyvän pohjan liitteessä 1 esitellylle suunnitelmalle tämän systemaattisen tekemisen toteuttamiselle. Riihimäen ruokapalveluiden muutosprosessi vietiin läpi hallitusti, työntekijöitä kuunnellen sekä heidän näkemyksiään arvostaen.

Tämän opinnäytetyön tekijä uskoo vahvasti, että tällainen systemaattinen tekeminen muutosten läpiviemiseksi voidaan toistaa missä tahansa organisaatiossa riippumatta ammattialasta. Tekijä on onnistuneesti koekäyttänyt sen toimivuuden ja saanut vahvistuksen käsitykselleen luomansa mallin toimivuudesta käytännössä. Myös Riihimäen ruokapalveluiden henkilöstöltä saatu palaute puoltaa tätä näkemystä. Tavoitteena oli myös osoittaa, että hyvällä johtamisella muutostilanteessa henkilöstö ja sidosryhmät sitoutuvat muutokseen mukana tullessiin uusiin toimintatapoihin, koska pääsevät alusta pitäen vaikuttamaan ja kehittämään omaa työtään koskevia asioita. Systemaattisuus toi uskottavuutta tekemiseen. Ote kehittämiseen ja ihmisten kuuntelemiseen ei herpaantunut missään vaiheessa. Ruokapalvelun henkilöstö ja sidosryhmien edustajat onnistuttiin vakuuttamaan siitä, että asiat etenevät hyvän johtamisen avulla järjestyksessä ja suunnitelmien mukaan. Se puolestaan lisäsi turvallisuuden tunnetta, joka on erittäin tärkeä asia muutostilanteissa ja omiaan murtamaan muutokseen kohdistuvaa vastarintaa.

Tavoitteena oli myös lisätä ja/tai säilyttää henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyttä muutoksesta huolimatta. Lokakuun loppupuolella 2009 toteutettiin tyytyväisyyskyselyt sidosryhmille sekä

marraskuussa 2009 ruokapalvelun henkilöstölle. Vasta näiden tulokset näiden tulokset kertovat, kuinka mainitut tavoitteet saavutettiin. Ruokapalvelun henkilöstön tyytyväisyyttä itse hanketta ja siihen liittyvää tekemistä kohtaan on hankkeen edetessä kartoitettu kahteen otteeseen. Näiden tulokset ovat rohkaisseet jatkamaan valitulle tiellä.

Vielä tavoitteeksi asetettiin lisätä Riihimäen ruokapalveluiden henkilöstön mahdollisuuksia kehittyä oppivaksi organisaatioksi. Työn tekijän mielestä myös tässä on onnistuttu. Kun ihmiset organisaatioissa otetaan aidosti mukaan omaa työtään koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, on seurauksena väistämättä osaamisen lisääminen. Ei ole itsestään selvää, että ihmisillä olisi luontaisia valmiuksia yhteisten asioiden käsittelyyn, varsinkin muutostilanteissa, jossa usein oma asema tunnetaan uhatuksi. Kun johtajat ja henkilöstö istuvat yhdessä saman pöydän ääreen, voivat vuorovaikutus ja oppiminen alkaa. Henkilöstö saa huomiota huolen aiheilleen ja johtajat pääsevät perustelemaan näkemyksiään. Loppujen lopuksi kyseessä on helppo ja yksinkertainen mekanismi – johtaja kuuntelee työntekijää ja työntekijä kuuntelee johtajaa. Ja kun toisen näkemykset ovat tiedossa, voidaan yhdessä alkaa rakentaa yhteistä näkemystä, mihin molemmat voivat sitoutua. Tämän yksinkertaisen oppimisen mekanismin hyödyntäminen organisaatioissa tuntuu täysin unohtuneen jatkuvan muutoksen vaatimuksen jalkoihin. Kuitenkin sen hallitseminen ja käyttöön ottaminen muutostilanteissa saattaisi olla paras keino sitouttaa ihmiset muutoksen aiheuttamiin uusiin toimintatapoihin. Lisäksi sen käyttäminen kertoisi paljon organisaation johtamiskulttuurista sekä organisaation kyvystä alati oppia uutta ja uudistua.

4.2 Ruokapalvelun henkilöstön arviot hankkeesta

Ruokapalvelun uuden organisaation mukaisen henkilöstön ja sen palveluiden piiriin kuuluvien sidosryhmien ja asiakkaiden tyytyväisyys on tietysti luonnollinen osa hankkeen tuloksen arvioinnissa. Koska niiden tulokset eivät aikataulullisesti ehdi tämän opinnäytetyön piiriin, tyydytään tulosten arvioinnissa keskittymään tähän asti toteutuneisiin asioihin ja siitä pyydettyyn palautteeseen sekä työn tekijän omaan arvioon.

Ensimmäisen kerran itse hankkeesta pyydettiin kirjallista palautetta 3.6.2008. Lomake liitteenä (Liite 21). Palaute pyydettiin henkilöstön kehittämisiltapäivässä. Palautteen avulla haluttiin toisaalta selvittää, miten henkilöstö oli kokenut hankkeeseen liittyvät haastattelut ja toisaalta, miten he kokivat yhteisen kehittämisiltapäivän. Kyselyn tulokset tyydyttivät niin tämän työn tekijää, kuin ohjausryhmää, jolle ne esiteltiin 16.6.2008. Kyselyn tulokset liitteenä (Liite 22).

Toinen ruokapalveluhenkilöstölle järjestetty kysely toteutettiin 7.4.2009 henkilöstön kehittämispäivässä. Tässä palautteessa haluttiin arvio hankkeen tarpeellisuudesta sekä siihen liittyvistä näkökohdista. Lisäksi haluttiin selvittää, miten henkilöstö oli kokenut visio- ja arvopajatyökentelyyn liittyvät asiat. Kyselylomake (Liite 23) ja tulokset (Liite 24) liitteenä. Liitteessä 24 kyselyn keskiarvot ja vapaat kommentit on kirjoitettu punaisella.

Ohjausryhmän kokouksessa 25.5.2009 tulokset esiteltiin ja niistä keskusteltiin. Keskiarvoissa oli ensimmäiseen kyselyyn nähden heikennystä, toisaalta arvioitavat asiat eivät ole merkityksiltään vertailukelpoisia. Itse hanketta kohtaan oli havaittavissa lievää väsymistä, mutta toisaalta ilahdutti, että arvojen ja vision työstäminen koettiin tärkeäksi ja mielekkääksi. Työn tekijä pitää edellä kuvattujen kyselyiden tuloksia hyvinä ja on tyytyväinen henkilöstön antamaan arvioon onnistumisesta. Tulokset ovat rohkaisseet ja kannustaneet jatkamaan valitulla tiellä.

Kehittämishanke on kestänyt nyt yli puolitoista vuotta. Aikajänteenä se on riittävän pitkä, että on mahdollista tarkastella asioita pitkäjänteisyyden ja systemaattisuuden näkökulmasta. Työn tekijän mielestä tekemisessä ovat molemmat näkökulmat toteutuneet. Asioita on tehty suunnitelmallisesti ja mitään ei ole jätetty 'kesken'. Tämä jo siksi, että kesken jääneet projektit tai yleensä työyhteisöä koskevat asiat, ovat omiaan rapauttamaan uskoa yhteisten asioiden kehittämiseen. On ollut erittäin tärkeää luoda ruokapalvelun henkilöstön keskuuteen tunne, että asioita aidosti ja vakavasti viedään eteenpäin.

Tämän työn liitteenä olevat toimintatapakuvaukset ja niihin liittyvät lomakkeet sekä erilaisia tapahtumia kuvaava vuosikello (Liite 10) antanevat jo suuntaa hankkeen laajuudesta. Silti ne ovat vain osa dokumenteista ja kuvaavat vain osaa kaikesta tehdystä eli käytetyistä työtunneista. Dokumenteista puuttuvat mm. kehittämis- ja ohjaustyöryhmien muistiot. Lisäksi työssä ei paneuduta siihen dokumentoimattomaan määrään työtunteja, joita ruokapalvelun henkilöstöön kuuluvat sekä tämän työn tekijä ovat kukin tahollaan käyttäneet asioiden työstämiseen ja kirjaamiseen.

Systemaattista ja pitkäjänteistä tekemistä kuvaa tekijän mielestä parhaiten liitteessä 1 kuvatun aikataulutetun suunnitelman täydellinen toteutuminen. Kun se laadittiin yli puolitoista vuotta sitten, ei kukaan liene uskonut sen toteutuvan juuri sellaisena kuin se laadittiin. Niin kuitenkin kävi. Suunnitelma oli tarkoin mietitty ja perusteltu ja matkan varrella se on ollut käytännöllinen työkalu asioiden priorisoimisessa ja eteenpäin viemisessä. Millaisena tämä tekeminen näyttäyty jokaisen ruokapalvelun jäsenen tai sidosryhmien edustajien silmin, on mahdotonta täysin

tietää. Epäileviä, kaikkea muutosta periaatteellisesti vastustavia yksilöitä on jokaisessa hankkeessa mukana kaikeksi aina. Olennaista ei kuitenkaan ole liiaksi pohtia sitä, mitä he hankkeesta ja sen onnistumisesta ajattelevat. Tärkeintä on tunnistaa ja nähdä tehdyt asiat, tuoda ne esille ja olla ylpeä aikaansaannoksista. Ne on esiteltävä kaikille hankkeessa mukana olleille ja saatava heidätkin näkemään, miten valtavasti on yhdessä saatu aikaan. Tämä esittely tapahtuu 3.11.2009 hankkeen viimeisessä ruokapalvelun henkilöstön iltapäivässä, jossa he myös täyttävät ilmapöytäkirjan, joka esiteltiin kappaleessa 3.13.

5 Loppusanat

Kun tekijä tarttui tähän hankkeeseen, ei hän voinut tietää, mihin se johtaa. Muutokseen liittyy aina ennalta arvaamattomia elementtejä, joihin ei välttämättä pystytä etukäteen edes varautumaan. Vaikka tämä elementti tekee muutosprosesseista mielenkiintoisia, liittyy siihen myös omat riskinsä. Tässäkin tapauksessa moni asia olisi voinut täydellisesti epäonnistua. Esimerkiksi muutosvastarintaa ei olisi onnistuttu käsittelemään ja se olisi halvaannuttanut yhteistyön. Tai henkilöstöä ei olisi saatu mukaan yhteisten asioiden käsittelyyn ja kehittämiseen. Näiltä kuitenkin vältyttiin ja siksi pystyttiin täydellisesti noudattamaan laadittua suunnitelmaa aikatauluineen.

Tekijä ei ollut itse aikaisemmin johtanut muutosprosessia kyseisellä menetelmällä, eikä tiedossa ole, että kukaan muukaan olisi. Teoreettiset pohdinnat loivat kuitenkin niin vahvan viitekehyksen ja uskon siihen, että tätä kannattaa kokeilla. Johtamista ja esimiestyötä koskevat kirjallisuuslähteet valoivat uskoa myös siihen, että ihmisiä aidosti kuuntelemalla saavutetaan hyviä tuloksia muutosprosesseissa. Kuten luvussa neljä mainitaan, ei kaikkien hankkeeseen osallistuneiden aitoja, syvällisempiä tunteja hankkeen onnistumisesta koskaan välttämättä saada tietää. Siitä huolimatta tekijä on vakuuttunut siitä, että ruokapalvelun henkilöstölle on annettu ainutlaatuinen tilaisuus tulla kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi.

Lopulta olennaista ei muutosprosesseissa ole välttämättä se, kuinka paljon ihmiset voivat todella vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. Usein päätökset asioista on saatettu jo tehdä, kun henkilöstö niistä ensimmäisen kerran kuulee. Tai päätökset saattavat olla välttämättömiä organisaation elinkelpoisuuden kannalta - oli henkilöstö niistä mitä mieltä tahansa. Olennaista saattaa lopulta kuitenkin olla se, että ihmiset organisaatiossa kokevat tulevansa kuulluksi ja nähdyiksi. He kokevat olevansa organisaation täysivaltaisia jäseniä, joita arvostetaan ja kunnioitetaan eikä pidetä vain kasvottomina 'pelinappuloina'. He kokevat, että heidän esimiehensä ja organisaation ylimmät johtajat ovat kiinnostuneita heidän muutokseen liittyvistä ja sen herättämistä ajatuksista, ehkä peloistakin. Useimmiten ihmiset kyllä ymmärtävät järkevät perustelut ja muutoksen välttämättömyyden, kunhan heille annetaan mahdollisuus purkaa tuntejaan ja esittää näkemyksiään siihen liittyen. Hyvä muutosjohtaja ei koskaan väheksy henkilöstönsä muutokseen liittyviä, yksilötasolla koettuja inhimillisiä tarpeita.

Voi olla, että joku hankkeeseen osallistunut pitää kaikkea tehtyä täysin turhana ja hukkaan heitettyinä ajan haaskauksena, kuten eräässä ruokapalvelun henkilöstöltä pyydettyssä palautteessa sen antaja kiteytti. Tekijän mielestä se kuvastaa tämän yksittäisen henkilön suhtautumista asioi-

hin, ei hankkeen tarpeellisuutta. Tekijä ei voi välttyä ajattelemasta, millaiset olisivat tunnelmat ja toimintatavat Riihimäen ruokapalvelun uudessa organisaatiossa ilman tätä hanketta. Vuonna 2006 Jukolan päiväkotit kävi läpi samankaltaisen muutoksen ilman etukäteen laadittua aikataulutettua suunnitelmaa. Sen aiheuttamat turhautumat kalvavat vieläkin muutokseen osallistuneiden henkilöiden mieltä ja koko ruokapalvelua jollain tasolla. Tällä hakkeella haluttiin osoittaa, että järjestelmällisellä suunnittelulla ja tekemisellä voidaan turhautumista ehkäistä ja jopa välttää.

Muutosprosessin lähtötilanne oli siis melko haasteellinen. Aikaisemmin Jukolan päiväkodissa tehty vastaavanlainen muutos oli koettu hallitsemattomaksi kaaokseksi, jossa ruokapalvelun sekä päiväkodin osastojen henkilöstö oli näkemyksensä mukaan jätetty yksin kun esimiehet olivat irtisanoutuneet vastuustaan prosessin johtamisesta. Seurauksena oli uupumista ja syvä epäluulo koko johtamiskulttuuria kohtaan. Tässä aikaisemmassa muutosprosessissa mukana olleet henkilöt olivat mukana myös tässä uudessa muutoksessa. Minkäänlaisia merkkejä uupumisesta tai muista oireista ei ainakaan toistaiseksi ole ollut havaittavissa. Syyskuun ohjausryhmän kokouksessa päiväkotien ylin esimies välitti Riihimäen työterveyshuollon terveiset, että hankkeen aikana sairauspoissaolot eivät lisääntyneet lainkaan. Yleensä ne lisääntyvät organisaatioiden muutosprosesseissa. Esimies kertoi työterveyshuollon edustajan myös sanoneen, että näin tulisi kaikki muutosprosessit organisaatioissa hoitaa.

Lopuksi voidaan todeta, että hankkeen merkittävin vaikutus tullaan näkemään vasta tulevaisuudessa. Tavoitteeksi asetettiin hankkeen alkuvaiheessa saada aikaan avointa ja kehittävää keskustelua sekä lisätä Riihimäen ruokapalveluiden henkilöstön mahdollisuuksia kehittyä oppivaksi organisaatioksi. Hankkeen tiimoilta on ollut syytä kerätä ruokapalvelun henkilöstö yhteisiin tapaamisiin. Näissä tapaamisissa he ovat työskennelleet vaihtuvissa pienryhmissä ja saaneet oivan mahdollisuuden tutustua toisiinsa. Pienryhmissä he ovat saaneet myös keskustella vertaistensa työtovereiden kesken, peilata omia tuntojaan toisten tuntoihin sekä hakea omille näkemyksilleen hyväksyntää. Esimiehet ovat olleet näissä tapaamisissa läsnä ja osallistuneet työskentelyyn.

Näissä tapaamisissa he ovat harjoitelleet yhteisten asioiden käsittelemistä. He ovat luoneet oman organisaationsa toimintamallit, itsensä näköiset arvot ja visioineet yhdessä tulevaisuutta. Työyhteisössä tällaiset taidot eivät suinkaan ole itsestään selvyiksiä, vaan niitä on saatava opetella. Siihen tämä hanke on antanut mahdollisuuden ja tekijä uskoo vahvasti, että ilman tätä hanketta kaikki tämä organisaation yhteisöllisyyttä vahvistava tekeminen olisi jäänyt tekemättä.

Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat sen jäsenten yhdessä tekemisen taitoa enemmän kuin mitään muuta. Organisaatio on tuhoon tuomittu, jos sen yksittäiset jäsenet ajavat vain omaa etuaan unohtaen yhteiset tavoitteet. Ruokapalvelu on vahva, jos sen henkilöstö ponnistelee yhdessä kohti asetettuja päämääriä. Käytännössä tämä ponnistelu näkyy mm. kyvykkyytenä ratkaista ongelmia sekä kehittää uusia, tehokkaampia toimintatapoja. Se näkyy joustavuutena ja muutosvalmiutena. Silloin organisaatio pystyy paremmin puolustautumaan myös kilpailijoiden suunnalta tulevia valtausyrityksiä vastaan. Monet kunnat ovat jo ulkoistaneet ruokapalvelutoimintansa.

Tällä hetkellä ruokapalvelun tulevaisuus näyttää valoisalta. Riihimäen kaupunki haluaa tuottaa palvelut omalla väellään ja hyvä niin. Tekijä on iloinen ja nöyrän kiitollinen, että on saanut olla mukana tässä hankkeessa yhdessä ruokapalvelun osaavan ja oivallisen joukon kanssa. Edessä ovat vielä hankkeen lopputoimet vuoden 2009 päättymiseen mennessä. Sidosryhmien tyytyväisyys - ja ruokapalveluhenkilöstön ilmapöytäkirjojen tuloksen tulevat olemaan mielenkiintoista luettavaa. Suurin työsarja on kuitenkin takanapäin ja tämä opinnäytetyö kokoaa sen hyvin yhteen. Tulee kyselyiden tulos olemaan millainen tahansa, kokee työn tekijä, että kaikella on ollut tarkoituksensa.

Takana on täyteläinen oppimisprosessi, jonka kokonais- ja yksittäisvaikutukset näkyvät vasta tulevaisuudessa – niin ruokapalvelun kuin tämän työn tekijän osalta. Työn tekijän omaan urakehitykseen tällä työllä on jo nyt ollut suuntaa antava vaikutus. Marraskuun 2009 tekijä siirtyi Hyria koulutuksen työelämän kehittämispalveluihin asiantuntijaksi. Tämä yksikkö on uusi ja se pääsee luomaan alusta alkaen muutaman hengen voimin jotain sellaista, mitä ei organisaatiossa ole aiemmin ollut. Tai se on ollut hajallaan eri alojen tiimeissä koordinoimattomana ja hieman piilossa. Tässä tehtävässä tekijä tulee täysipäiväisesti keskittymään erilaisten ja eri aloja edustavien organisaatioiden johtamiskäytänteiden sekä toimintatapojen tarkasteluun ja niiden kehittämiseen yhdessä organisaatioiden henkilöstön kanssa.

Työn tekijä tulee varmasti hyödyntämään tätä Riihimäen organisaatiouudistuksessa koekäyttämäänsä mallia. Sitä uudelleen käytettäessä ja kokemuksen karttuessa, löytyy varmasti kehittämisen kohteita ja näkemyksiä, miten asiat voidaan tehdä toisinkin. Tämän mallin avulla voi kuitenkin luottavaisin mielin mennä organisaatioihin kertomaan, miten muutosta voidaan hallita. Miten saada ihmiset muutokseen mukaan niin, että organisaatiossa työskentelevien tärkeitä voimavaroja kuluu vastarinnan työstämiseen mahdollisimman vähän ja että itse muutokseen liittyviä asioita päästään yhdessä työstämään mahdollisimman pian ja tehokkaasti.

LÄHTEET

KIRJALLISUUS

Tapio Aaltonen, Mikko Luoma, Raija Rautiainen. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksen tekoa. WSOY. Juva. 2004.

Guy Ahonen, Leenamajja Ojala. Työvyivointi tuloksen tekijänä. WSOY. Porvoo. 2003.

Merja Borgman, Esa Packalen. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi. Tampere. 2002.

Caitlin Friedman, Kimberly Yorio. Hyvä pomo vai hankala akka. Naisen opas johtajuuteen. Talentum. Tampere. 2006.

Gisela Hageman. Motivoinnin taito. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä. 1991.

Kristiina Harju. Johda rohkeasti. Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Tammi. Tampere. 2002.

Risto Havunen. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Talentum. Helsinki. 2007.

Riitta Hyppänen. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy. Helsinki. 2007.

Minna Isoaho. Rohkea johtaja. WSOY. Porvoo. 2007.

Urpo Jalava, Ailo Uhinki. 100 ideaa esimiestyöhön. Tammi. Hämeenlinna. 2007.

Pauli Juuti (toim.). Suomalainen yritys – henkilöstön tärkein voimavara. Otava. Keuruu. 2004.

Raija Järvinen (toim.). Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala. 2004.

Juhani Kauhanen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki. 2006.

Tarja Ketola. Vastuullinen liiketoiminta. Edita. Helsinki. 2005.

Jyrki Kettunen. Uudistu ketträsti. Kehitä, osta ja varasta. Talentum. Hämeenlinna. 2008.

Eero Kostamo, Juhani Jokinen, Jarmo Jäntti. Johtamisen taskuopas. Johtamisen kokonaisuus hallintaan. Vantaa. 2006.

Sari Kuvaja, Karoliina Malmelin. Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Edita Prima Oy. Helsinki. 2008.

Ismo Lassila. Konfliktin ratkaisemisen taito. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi. 2002.

Kirsi Luoma, Eliisa Troberg, Sani Kaajas, Hanna Nordlund. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi. Vammala. 2004.

Martin Ollus, Jukka Ranta, Pekka Ylä-Anttila. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Taloustieto Oy. Vantaa. 1999.

Hannu Pirnes. Verkostoylivoimaa. 2002. Vantaa.

Pentti Sydänmaanlakka. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki. 2004.

Tuija Toivola. Verkostoituva yrittäjyys. 2006. Helsinki

Päivi Vauhkonen, Marjatta Jutila, Abdirizak H. Mohamed. Vastuullisuuden johtaminen. Toiminnan kehittäjän opas. Johtamistaidon Opisto. Oitmäki. 2007.

Pirkko Vesterinen (Toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY. Juva. 2006.

Petri Virtanen. Houkutteleva työyhteisö. Edita Prima Oy. Helsinki. 2005.

MUUT JULKAISUT

Talouselämä. 32/2008.

LIITTEET

Liite 1	Aikataulutettu suunnitelma hankkeen toteuttamisesta
Liite 2	Ohjeet ja kysymykset haastatteluun lähtötilanteen selvittämiseksi
Liite 3	Haastattelun tulokset
Liite 4	PowerPoint- esitys Ruokapalveluiden kehittämispäivän 3.6.2008
Liite 5	Tiedotussuunnitelma hankkeen etenemisestä
Liite 6	Osaamiskartoituslomake
Liite 7	Päiväkotien tiedot
Liite 8a	Päivän toiminnot päiväkotikeittiössä (yleiskuvaus)
Liite 8aa-ae	Tarkennetut päivän toiminnot eri päiväkodeissa
Liite 8ba-bh	Päiväkotien toimintatapakuvaukset
Liite 9	Ruokapalvelun organisaatiokaavio
Liite 9a-j	Toimintatapoihin liittyvät lomakkeet
Liite 10	Vuosikello hankkeen tapaamisista / tekemisestä
Liite 11	Lähtötilannetta koskevien haastatteluiden aikataulu
Liite 12	PowerPoint- esitys henkilöstön iltapäivään 9.12.2008
Liite 13	PowerPoint- esitys arvopajailtapäivään 2.2.2009
Liite 14	Muistio arvopajailtapäivästä 2.2.2009
Liite 15	PowerPoint- esitys visiopajailtapäivään 7.4.2009
Liite 16	Muistio visiopajailtapäivästä 7.4.2009
Liite 17	Muistio ruokapalvelupäällikkötapaamisesta 19.3.2009
Liite 18	Muistio ruokapalvelupäällikkötapaamisesta 24.8.2009
Liite 19	Ruokapalveluhenkilöstön ilmapäätökysely
Liite 20a-d	Sidosryhmien ja asiakkaiden tyytyväisyyskyselyt
Liite 21	Palautekysely hankkeesta 3.6.2008
Liite 22	Kyselyn 3.6.2008 tulokset
Liite 23	Palautekysely hankkeesta 7.4.2009
Liite 24	Kyselyn 7.4.2009 tulokset
Liite 25	PowerPoint- esitys henkilöstön kehittämisiltapäivään 22.9.2009
Liite 26a-f	Keittiö Kontion tehtäväkuvaukset (arkisin)
Liite 27a-d	Keittiö Kontion tehtäväkuvaukset (viikonloppuisin)
Liite 28a-g	Keittiö Kontion toimintatapakuvaukset
Liite 29a	Omavalvontaohjeistus Riihikodin osastoille kuljetettavasta ruoasta
Liite 29b	Omavalvontaohjeistus ulos lähtevästä ruoasta

- Liite 30a-e Keittiö Kontion ateriatilaukset eri yksiköihin
- Liite 31a-d Keittiö Kontion tuore- ja kuiva-ainetilaukset eri yksiköihin
- Liite 32a- d Keittiö Kontion ateria- ja salaattijakolistat
- Liite 33a Kylmien ja kuumien ruokien lämpötilaseuranta
- Liite 33b Kylmäsäilytystilojen lämpötilaseuranta
- Liite 34a-d Muut toimintatapakuvauksiin liittyvät lomakkeet
- Liite 35 Ohjeistus päiväkotihenkilöstölle