



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ATERIA- JA PUHTAUSPALVELUT YHDISTYIVÄT – moniosaajia kouluille

Taina Kaasalainen

Opinnäytetyö
Elokuu 2015
Palveluliiketoiminnan koulutus
Restonomi



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutus
Restonomi

KAASALAINEN, TAINA:

Ateria- ja puhtauspalvelut yhdistyivät – moniosajia kouluille

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Elokuu 2015

Kunta X:ssä ateria- ja puhtauspalveluiden organisaatiot oli yhdistetty yhteiseen tulosalueeseen vuoden 2014 alusta alkaen. Ennen yhdistämistä oli kuntaan rakennettu keskuskeittiö, johon muun muassa koulujen ruuanvalmistus oli pääosin siirretty. Ateria- ja puhtauspalvelujen yhdistämisellä kuntaan haettiin kustannussäästöjä. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten ateria- ja puhtauspalvelut voidaan järjestää isoilla kouluilla yhdistymisen jälkeen.

Tutkimustehtävää lähestyttiin tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin haastattelua ja benchmarkingia. Haastattelu toteutettiin haastatteleamalla kunta X:n esimiehiä heidän näkemyksistään ateria- ja puhtauspalveluiden yhdistymisestä, yhteistyöstä ja palveluiden järjestämisestä. Benchmarking toteutettiin tekemällä tutustumiskäynti ja haastattelu kolmessa väestöpohjaltaan kunta X:n kokoisessa kunnassa, joissa ateria- ja puhtauspalvelut oli yhdistetty yhteiseen tulosalueeseen jo aiemmin.

Haastattelun ja benchmarkingin tuloksissa muutosvastarinta koettiin ongelmaksi, kun eri toimintoja yhdistetään. Yhteistyö ja sen kehittäminen todettiin tärkeäksi. Ateria- ja puhtauspalveluiden järjestämiseen isoilla kouluilla vaikutti se, onko koulussa valmistus- vai palvelukeittiö.

Opinnäytteen lopputuloksena tehtiin kehittämissuositus, jossa todettiin, että kunta X:n isoilla kouluilla on perusteltua muodostaa tiimejä, joissa työntekijät toimivat moniosaja-periaatteella. Koulutusta, joka sisältää sekä muutokseen liittyvää asennekoulutusta että osaamisen laajentamiseen liittyvää ammattitaidon parantamista, kannattaa järjestää koko henkilöstölle. Yhteisöllisyyden vahvistamiseen voidaan käyttää tiimien muodostusta, työhyvinvointitapahtumien järjestämistä sekä palkitsemista.

Asiasanat: organisaatiomuutokset, ateriapalvelut, puhtauspalvelut, yhdistyminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

KAASALAINEN, TAINA:

Catering Services and Cleaning Services were combined in Municipality X

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 2 pages
August 2015

In municipality X, catering and cleaning service organisations were merged from the beginning of the year 2014. A centered kitchen had been built before the merge, where the food preparation for the schools was transferred. By the merging of the organisations the municipality tried to achieve cost savings. The objective of the study was to evaluate how catering and cleaning services could be arranged in big schools after the merging.

The study was carried out as a case study. Research methods were interviews and benchmarking. The interviews were executed by interviewing the superiors of the municipality X about their opinions and visions of the merging of the organisations. The benchmarking was executed by visits and interviews in three municipalities where the merging had already been done and which were the same size as municipality X.

The results show that resistance of the change is considered a problem. Development of cooperation is very important. Whether the school has a preparation or servicing kitchen has an influence in the merging.

A proposition for future development would be to form teams in big schools where the colleagues are working in both types of tasks. Training should be arranged for the whole personnel. Cooperation and rewarding should be encouraged.

Key words: organisational change, catering, cleaning service, association

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	JATKUVASTI MUUTOKSESSA.....	8
	2.1 Organisaatio muuttuu.....	8
	2.2 Muutoksen piirteitä.....	9
	2.3 Johdon rooli muutoksessa.....	11
	2.4 Motivaation vahva voima ja muutostahto.....	12
	2.5 Muutosvastarinta.....	13
3	TIIMI.....	15
	3.1. Tiimi voimavarana.....	15
	3.2 Tiimin rakentaminen.....	16
	3.3 Tiimi tietää.....	18
4	TYÖHYVINVOINTI.....	20
	4.1. Hyvinvointia työstä.....	20
	4.2 Osaamisen kehittäminen.....	21
	4.3 Viestintä.....	22
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
	5.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	23
	5.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....	24
	5.3 Tutkimusmenetelmät.....	25
	5.3.1 Haastattelu.....	25
	5.3.2 Benchmarking.....	27
6	TULOKSET.....	29
	6.1 Esimiesten haastattelut.....	29
	6.1.1 Johtamisen organisointi.....	29
	6.1.2 Palvelujen tuottamistapa.....	31
	6.2 Benchmarkingista saadut tulokset.....	33
	6.2.1 Johtamisen organisointi.....	33
	6.2.2 Palvelujen tuottaminen asiakaskohteissa.....	34
	6.2.3 Ongelmat ja niiden ratkaisuja.....	35
	6.2.4 Työhyvinvointi.....	35
	6.3. Yhteenvedo tuloksista.....	36
7	TULOSTEN TARKASTELU JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	37
	7.1 Tulosten tarkastelu.....	37
	7.2 Kehittämissuhteet.....	38
	7.3 Pohdinta.....	39
	7.4 Työn luotettavuus.....	40

LÄHTEET	42
LIITTEET	44
Liite 1. Haastattelukysymykset	44
Liite 2. Sähköpostikirje benchmarking-kohteisiin	45

1 JOHDANTO

Kuntien toimintaympäristö on muutoksen alla. Kuntien on sopeutettava toimintojaan ja uudistettava toimintatapojaan. Päättäjät joutuvat miettimään keinoja julkisten palvelujen tuottavuuden parantamiseksi, kun palvelutarpeet kasvavat, resurssit ovat rajalliset ja osaavasta työvoimasta on pulaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2007.)

Opinnäytetyössä selvitetään, miten erään eteläsuomalaisen kunnan ateria- ja puhtauspalvelujen toteuttaminen voidaan järjestää isoilla kouluilla. Kunnan nimenä käytetään X-kirjainta. Tutkimus on rajattu koskemaan isoja kouluja, joiden oppilasmäärä on yli 200 ja joissa on palvelukeittiö. Palvelukeittiöllä tarkoitetaan keittiötä, johon ateriat tulevat valmiina eikä keittiöllä varsinaisesti valmisteta ruokaa.

Kunta X:ssä ateria- ja puhtauspalvelut yhdistettiin yhteiseen tulosalueeseen vuoden 2014 alussa. Yhdistämistä oli edeltänyt keskuskeittiön rakentaminen ja sen tuotannon avaaminen vuonna 2013. Keskuskeittiön avaamisen jälkeen isoilla kouluilla ei tarvittu ruuanvalmistuksen osaamista yhtä laajasti kuin aiemmin koulun valmistuskeittiöissä oli tarvittu. Myöskään henkilökuntaa, joiden tehtävänä oli tuottaa vain ateriapalveluja, ei enää tarvittu yhtä paljoa, kun ruuan tekeminen siirtyi keskuskeittiöön.

Tutkimuksessa tarkastellaan organisaation muutosta, yhteistyötä, osaamista ja työhyvinvointia. Muutoksessa johdolla esimiehet mukaan lukien on suuri vaikutus muutoksen onnistumiseen. Tutkimuksessa keskitytään kahteen tutkimusjoukkoon. Ensimmäinen joukko on kunta X:n esimiesten ajatukset yhteistyöstä, osaamisen jakamisesta ja muutoksessa selviytymisestä. Toisessa joukossa selvitetään, miten ateria- ja puhtauspalveluja on yhdistetty muissa samankokoisissa kunnissa.

Tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua sekä benchmarkingia. Haastateltavat kertovat omia näkemyksiään ateria- ja puhtauspalvelujen tuottamisesta isoilla kouluilla. Haastattelut antavat kunta X:lle tietoa, jonka avulla voidaan käynnistää syksyllä 2015 pilottihankkeena muutaman koulun palvelutuotanto uudella mallilla. Benchmarking-menetelmällä selvitetään kolmen muun kunnan tapaa tuottaa ateria- ja puhtauspalveluja asiakaskohteissa.

Tämän opinnäytetyön tuloksena saatiin ehdotus isojen koulujen ateria- ja puhtauspalvelujen tuottamiseen. Kehittämissuunnitelmassa otetaan myös kantaa yhteistyöhön ja osaamiseen sekä niiden kehittämiseen, muutosjohtamiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimuksessa saadun tiedon avulla voidaan palvelujen tuottamista kehittää myös tulevaisuudessa.

2 JATKUVASTI MUUTOKSESSA

2.1 Organisaatio muuttuu

Pauli Juuti ja Antti Vuorela toteavat, että ”vain muutos on pysyvää” (Juuti & Vuorela 2002, 8). Organisaatioita on fuusioitu, kehitetty ja parannettu jatkuvasti. Juuti ja Vuorela kuvaavat nykyistä organisaatioelämää sanoilla: muutos, tilapäisyys ja nopealiikkeys. Jos aikoo menestyä, on jatkuvasti muututtava ja kehityttävä. Jatkuvat muutokset heijastuvat aika ajoin organisaatioiden tunnelmaan ja aiheuttaa kaikilla työssä olevilla ihmisillä ahdistusta. (Juuti & Vuorela 2002, 9.)

Organisaatiomuutos voidaan määritellä uudeksi tavaksi organisoida ja tehdä työtä. Yleensä organisaatioiden yhdistäminen on suuri muutos ja se herättää ihmisissä organisaation kaikilla tasoilla suuria tunteita. Ihmisryhmät, joilla on merkittävä yhteinen historia, ovat muodostaneet oman kulttuurinsa. Organisaatioiden yhdistämisessä pyritään sekoittamaan kahden tai useamman ryhmän kulttuurit niin, että mitään niistä ei kohdeltaisi hallitsevana. Yksilöihin yhdistämisillä on usein negatiivisia vaikutuksia. (Ponteva 2009, 71.)

Muutoksen johtamiseen tarvitaan johto, joka osoittaa selvästi, että muutos tarvitaan, jotta se onnistuisi. Johdon pitää itse sitoutua muutokseen ja huomioida organisaation kulttuuri. Ponteva esittää Kotterin ja Cohenin ajatuksen, jonka mukaan menestyvät muutosjohtajat osaavat tunnistaa ongelmat ja tehdä ne niin konkreettisiksi, että ihmiset ymmärtävät ne. He käyttävät tunteisiin vetoavia keinoja, koska tunteet muokkaavat käyttäytymistä ja auttavat muutosta. (Ponteva 2009, 71–72.)

Ponteva (2009) tutki, miten eri organisaatioiden yhdistyessä työntekijät kokevat organisaatioon samaistumisen ja työstä vieraantumisen. Pontevan (2009) mukaan samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä riippuu siitä, millainen psykologinen omistajuus organisaatiosta työntekijällä on ja miten emotionaalisesti hän työn tekee. Vieraantumista työstä esiintyy erityisesti silloin, kun organisaatiot yhdistyvät. Johdon toiminnalla näyttää olevan merkitystä siinä, miten työntekijät samaistuvat tai vieraantuvat organisaatiomuutoksen aikana.

2.2 Muutoksen piirteitä

Organisaatioissa käy kova myllerrys, edellistä muutosta ei ole saatu edes valmiiksi, kun seuraavaa jo suunnitellaan. Muutoksilla ja uudistuksilla tavoitellaan organisaatioon tehokkaampaa ja joustavampaa toimintamallia. (Järvinen 2014, 60.)

Kun mietitään, millä tavoin muutosta johdetaan, täytyy ennen keinojen valintaa selvittää millainen mittakaava muutoksella on. Koskeeko muutos vain yhtä osastoa vai koko organisaatiota? Mattilan (2007, 113–114) mukaan pienissä yksiköissä jo lähiesimiehen turvallinen ja avoin toiminta voi taata onnistuneen muutoksen. Mitä suurempi organisaatio on, jossa muutos toteutetaan, sitä enemmän tarvitaan henkilöitä pelkästään siihen, että varmistetaan esimiesten ja johdon yhdenmukaiset toimintatavat ja viestintä. Isossa organisaatiossa käynnistyy helposti lumipalloilmiö, jolloin kielteiset reaktiot valtaavat nopeasti alaa ja lumipalloilmiön pysäyttäminen sekä mahdollisten vaurioiden jälkihoito vie paljon energiaa muutoksen toteuttamiselta. Toinen tärkeä tekijä on muutoksen kokonaiskesto. Tähän on olemassa oikeastaan vain kaksi hyvää vaihtoehtoa: kertarysäys tai vaiheittainen käyttöönotto.

Mattila (2007, 114) väittää, että kiintymys työn tapoihin ja apuvälineisiin on jopa suurempi kuin halu pysyä organisaation olemassa olevissa rakenteissa tai johtamistavoissa. Mikäli työprosessit pysyvät ennallaan tai ainakin lähes ennallaan, niin muutos saadaan usein vietyä eteenpäin melko kitkattomasti. Sen sijaan, mikäli työmenetelmät muuttuvat perusteellisesti, voi muutoksen läpivienti olla hyvin vaikeaa. Tämä johtuu siitä, että työntekijöillä on huoli oman osaamisen riittävydestä sekä kyvystä omaksua uusia asioita. Myös oman aseman mahdollinen muuttuminen lähityöyhteisössä voi aiheuttaa huolta työntekijöissä.

Uudistuvaan organisaatioon siirtymisen esteet ovat suurelta osin psykologisia. Tästä syystä niiden purkaminen on työlästä. Tilannetta voi verrata talon rakentamiseen: on helpompaa rakentaa kokonaan uusi talo kuin purkaa vanhaa ja kunnostaa siitä uutta. Ihmiset, jotka ovat eläneet pitkään jäykissä organisaatioissa, eivät helposti muuta asenteitaan. He odottavat, että esimiehet jakavat ja määräävät tehtävät. (Järvinen 2014, 67.)

Työnkuviin ja niihin liittyviin osaamisvaatimuksiin liittyvät muutokset ovat haastavia toteutettavia. Työyhteisön jäsenten omanarvontuntoon ja keskinäiseen kunnioitukseen vaikuttaa voimakkaasti tunne omasta ja kollegoiden pätevyydestä. Työntekijät kokevat usein, että organisaatorakenne on vain turvaa tuova puite ilman arvoväritystä. Kun organisaatorakenteeseen kohdistuu muutos, työntekijät kokevat sen usein vain johdon ja esimiesten välisen valtapelin tulokseksi. Tällöin muutoksen vaikutukset näkyvät enimmäkseen keskijohdon ja lähiesimiesten kykyyn suoriutua työstä ja työhön sitoutumisessa. Organisaatiomuutoksen kohdistuessa työntekijätasolle hajottaen tai yhdistäen työpaikkoja ja –tiimejä, voi uusien sosiaalisten suhteiden, sanattomien sopimusten ja työprosesseja helpottavien käytäntöjen syntymiseen mennä jopa vuosi. (Mattila 2007, 115.)

Organisaatiomuutoksissa vaarana on, että ihmisten käsitykset omista tehtävistä ja vastuista heikkenevät. Monet työpaikan ongelmista juontuvat hämärtyneestä työnjaosta ja epäselvistä tavoitteista. (Järvinen 2014, 72.)

Muutos voi vaikuttaa vain yhden osaston tai koko organisaation toimintaan. Yhden osaston jääminen muutoksen vaikutuksen alle ja muiden osastojen ”säätyminen”, aiheuttaa syystäkin ristiriitoja osastojen väliseen toimintaan. On helpompi hyväksyä muutos, jonka vaikutukset kohdistuvat koko organisaation kaikille tasoille, kuin muutos, joka kohdistuu vain osaan organisaatiota. Jos muutos kohdistuu vain osaan organisaatiota, on muutoksen vaikutuksia osattava tarkastella koko organisaation kannalta. (Mattila 2007, 116.) Henkilöstön suhtautuminen muutoksiin, riippuu organisaation historiasta. Sitä enemmän vaaditaan esimieheltä työtä, mitä pidemmät vakiintuneet perinteet työpaikalla on. Myös uudistuneissa organisaatioissa alkaa hyvin nopeasti syntyä oma kulttuuri käytänteineen, tottumuksineen ja asenteineen. (Järvinen 2014, 68.)

Muutoksessa usein joku voittaa, jolloin joku toinen kokee tappion. Kun organisaatioita yhdistetään tai muutetaan toimenkuvia, jäävät vallitsevat erilaiset palkitsemisjärjestelmät usein vähälle huomiolle. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää pohtia, millaisia etuja pidetään edelleen yllä ja miten eduissa tapahtuvat muutokset perustellaan ymmärrettävästi työntekijöille. Muutoksen sujumisen takia olisi syytä tehdä mahdollisimman vähän etuihin kohdistuvia muutoksia. (Mattila 2007, 117.)

2.3 Johdon rooli muutoksessa

Ennen muutoksen alullepanoa johdon on syytä valmistautua kunnolla kohtaamaan läpiviennin aikana tulevia esteitä, hidasteita ja haasteita. Johto ei saa unohtaa, että kukin työntekijä ohjautuu oman maailmankuvansa, itsensä ja omien viiteryhmiensä mukaan. Johdon on tunnettava työn tekemisen todellisuus, mutta se ei tarkoita sitä, että pääjohtaja olisi jatkuvasti kentällä tekemässä suorittavaa työtä tai että päätöksiä voitaisiin tehdä pelkästään työntekijöiden näkemyksellä. Johdon on pystyttävä muutoksessakin kuuntelemaan työntekijöiden näkemyksiä asioiden järkevyydestä tai tunteista, joita muutos herättää. Oman yrityksen kulttuurin ja henkisen tilan ymmärtäminen on johdolle tärkeää. Väkisin läpi runnottu muutos voi tulla kalliiksi työhön sitoutumisen ja viihtymisen puutteena sekä kasvavana vaihtuvuutena. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää viedä sitä läpi yhdessä työntekijöiden kanssa. (Erämetsä 2003, 35–36.)

Pughin (2007, 49 – 50) mukaan on olemassa vaara, että johdon valitsema muutoksenhallintastrategiaa pidetään erillisenä muutoksesta irrallaan olevana kokonaisuutena. Pugh jatkaa, että tapa, millä organisaatio lähestyy strategiaa, riippuu organisaatorakenteesta. Johdon näkemykset heijastuvat muutoksenhallinnassa moniin asioihin. Ilman palautetta ja laajaa perspektiiviä on rakenteellisten muutosten saavuttaminen vaikeaa.

Juuti ja Vuorela (2002, 22) sanovat, että organisaatiolla on oltava mielekäs perustehtävä, ja esimiehen tehtävä on kirkastaa perustehtävän sisältöä ja arvoja, joille se perustuu. Ihmiset luovat alitajuisen mielikuvan toiminnasta, kun he alkavat toimia yhdessä. Tämä alitajuinen mielikuva ei ole kovin rationaalinen. Se voi pidemmällä aikavälillä haitata ja estää tehokasta työskentelyä. Työyhteisössä pitää voida avoimesti keskustella perustehtävästä ja työskentelyn kuluessa syntyneistä kokemuksista ja tunteista. (Juuti & Vuorela 2002, 22.) Hyvä johtaja tarttuu työyhteisössä olevaan tunnetilaan, ymmärtää muiden ihmisten ajatuksia ja tunteita sekä työstää johtamiensa ihmisten kokemusmaailmaa kohti työyhteisön perustehtävää oman itsensä ja vuorovaikutustaitojensa avulla (Juuti & Virtanen 2009, 143).

Professori John Kotter on kuvannut johdon avuksi onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta. Ensimmäisessä osassa valmistetaan lähtökohdat. Lähtökohtien valmistelu jakautuu kahteen vaiheeseen: luodaan kiireen tuntu ja muodostetaan johtoryhmä. Toisen osan ainoassa vaiheessa päätetään, mitä tehdään. Kolmannessa, toteuttamisen osassa, on

neljä vaihetta, jotka ovat visiosta ja strategiasta keskustelu sekä niiden myynti muille, esteiden poistaminen, mahdollisimman nopea onnistumisen esille tuonti ja lopuksi ei saa päästää irti vaan on toimittava sinnikkäästi muutos toisensa jälkeen. Viimeisessä, neljännessä osassa, onnistuneen muutoksen kahdeksannessa vaiheessa luodaan uusi kulttuuri pitämällä kiinni uusista tavoista toimia. (Kotter & Rathgeber 2014, 130–131.)

2.4 Motivaation vahva voima ja muutostahto

Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää saada ihmiset liikkeelle tekemään jotain – motivoitumaan. Motivoinnin tavoitteena on saada ihmiset innostumaan muutoksesta ja sen edellyttämistä toimenpiteistä. Lisäksi motivoinnilla tarkoitetaan asioita, jotka ylläpitävät ihmisten innostusta ja saavat ihmiset jatkamaan vastoinkäymisistä huolimatta tekemistä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 156.)

Kaikki liikehdintä, edestakaisin juokseminen ja kokoustaminen ei ole aitoa muutostahtoa. Joskus jopa luodaan tarkoituksellisesti puuhakkaan toimeliaisuuden ilmapiiri, jonka pohjalla on paine, jota pelon ja vihan tunteet luovat. Kun luodaan todellinen muutostahto, siinä on kysymys yhdistelmästä tunteita, ajatuksia ja toimia. Syvä päättäväisyys voittaa, ajaa aitoa muutostahtoa. Oikea muutostahto on synnyttävä yhä uudestaan, koska se on keskeinen voimavara ja resurssitekijä. (Kotter 2009, 1–6.)

Lanning ym. (1999, 156–157) esittelevät psykologi Edward Chace Tolman kehittämän ja Victor Vroomin jatkaman odotusarvoteorian. Odotusarvoteorian mukaan ihmisen motivaatioon vaikuttaa kaksi tekijää. Toinen tekijä on ihmisen oletus sitä, kuinka hyvä mahdollisuus asialla (projekti, muutos) on onnistua ja toinen tekijä on ihmisen oma arvostus tavoitteen saavuttamista kohtaan. Muutoksen läpiviennissä on siis huomattava, että muutoksen toteutukseen valitaan henkilöitä, joilla on korkea odotusarvo tehtävän onnistumisesta.

Jotta yksittäinen henkilö tuntisi muutoksen tavoitteen houkuttavaksi, pitäisi hänen kokea hyötyvänsä tavoitteen saavuttamisesta jotakin. Oman hyödyn lisäksi motivaatiota voi lisätä erilaiset palkkiot, tunnustukset ja jopa organisaation ulkopuolinen uhka. (Lanning ym. 1999, 158.)

”Mitä minä saan tästä” – kysymys on varmasti yksi tärkeimmistä motivaatioon liittyvistä tekijöistä. Esimiesten pitäisikin yhdessä työntekijöiden kanssa miettiä, mitkä mahdolliset hyödyt ovat, minkälaisia tehtävät tulevaisuudessa ovat ja mikä kunkin rooli muutoksessa on. Ylempi johto ei saa myöskään unohtaa keskusteluja työnjohdon tehtäviin kohdistuvista muutoksista ja niiden seurauksista. (Lanning ym. 1999, 158–159.)

Tunnustukset ja palkkiot toimivat myös motivaatiota parantavana tekijänä. Yleensä ajatellaan, että rahan käyttäminen motivoinnissa olisi helppoa. Näin ei kuitenkaan ole. Mikael Nederström (2011) sanoo, että raha, joka on ulkoinen palkitsemiskeino, ei motivoi kuin tiettyyn pisteeseen asti. Myös Lanning ym. (1999, 161 – 162) nostaa esille sisäisen palkkion vaikutuksen motivaatioon. Sisäisenä palkkiona toimii työstä saatu tyydytys ja onnistumisen tunne. (Lanning ym. 1999, 161–162.)

Poliitikot ovat kautta aikain hyödyntäneet ulkoista uhkaa yhteiskunnan sisäisten ristiriitojen hautaamiseksi. Kun oletetaan, että organisaatioon kohdistuu jokin ulkopuolinen tekijä, joka voi uhata organisaation tulevaisuutta, on helpompi motivoitua toimintaan. Tällaista ulkopuolista uhkaa ei voi kuitenkaan käyttää motivoinnissa enää silloin, kun uhka on jo poistunut – ihminen unohtaa melko nopeasti tukalan tilanteen. (Lanning ym. 1999, 162–163.)

2.5 Muutosvastarinta

Tunnetun psykologin, Abraham Maslow’n, tarvehierarkian mukaan yksi ihmisen perustarpeista on turvallisuuden tarve. Työhön kohdistuvat muutokset osuvat ihmisen haluun pitää asiat ennallaan. Tällöin on luonnollista, että ihminen vastustaa niitä. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutokseen kohdistuvaa kritiikkiä ja vastustusta. (Mattila 2007.)

Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä on monenlaisia. Vakauden kaipuuseen muutos aiheuttaa epävakautta, josta syntyy vastustusreaktio. Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua, tottumukset ovat usein muutosvastarinnan lähteenä. Kun yhteisössä on vakiintuneita normeja, niihin kohdistuva muutos herättää vastustusta. Työpaikan sekä etujen ja aseman menettämisen pelko aiheuttaa tunteita, joista kumpuaa halu vastustaa muutosta. Aina ei ymmärretä, mitä muutos oikeasti sisältää ja mitä seurauksia siitä mahdollisesti on. Kun uudesta ei tiedetä tarpeeksi, se luo epävarmuutta. Vastarinnan lähteenä voi olla

myös pelko pärjäämisestä, uudet haasteet ja oppimisesta selviytyminen pelottavat. Jos muutoksen perustelut eivät tunnu oikeilta sekä koetaan, että organisaation toiminta ja ympäristön vaatimukset ovat ristiriidassa, muutoksen tarve ei ole pystynyt vakuuttamaan ihmisiä. Vastarintaa aiheuttaa myös palkitsemisen puute, ei uskota että tulos olisi vaiivan väärä. (Mattila 2007, 22.)

Erämetsä (2003, 98–100) sanoo, että terve muutosvastarinta on hyvä asia. Kun kriittisyys ja kyseenalaistaminen esiintyvät muutosvastarinnan muodossa, ne oikein hyödynnettyinä palvelevat organisaation muutosta suuresti. Kriittiset äänensävyt ja johdon ajatusten kyseenalaistaminen testaavat muutosta monella tapaa. Terve muutosvastarinta ei suhtaudu muutokseen sinällään kielteisesti eli se on positiivista. Kun asiat ovat selvineet ja suunnitelmaa on parannettu, vastarintaan käytetty energia vapautuu itse muutokseen. Negatiivinen muutosvastarinta saastuttaa tartuttamalla periaatteellista tai pelokasta tunnelmaa koko organisaatioon.

Esimiehen on tunnistettava alaiensa yksilölliset syyt olla muutosta vastaan. Ensin on ymmärrettävä mistä pelko johtuu, jotta pelko voidaan hälventää. Jos pelko johtuu tietämättömyydestä, täytyy esimiehen kiinnittää huomiota viestintään. Muutoksen syitä ja seurauksia on perusteltava ja toistettava. Osaamattomuuden tunteeseen vaikutetaan valmentamisella, ohjauksella, pärjäämisen vakuuttelulla ja tarvittaessa koulutuksella. Halutonta alaista voi kannustaa, ohjata ja palkita. Muutostunteita ei kannata kieltää, ne kannattaa nostaa esille ja käsitellä. Voimakkaiden tunteiden, pelkojen ja epävarmuuden käsittelemättä jättämisen seurauksena voi olla koko muutoksen epäonnistuminen tai hidastuminen. (Erämetsä 2003, 196.)

3 TIIMI

3.1. Tiimi voimavarana

Ihmiset ovat aina pyrkineet tekemään yhdessä asioita, koska yhdessä tekeminen on todettu tehokkaammaksi kuin yksin puurtaminen. Ryhmän määritelmänä voidaan käyttää määritelmää, jonka mukaan ryhmä on yhden tai useamman ihmisen muodostama joukko, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Joukolla on myös yhteinen tavoite. Työryhmiä on erilaisia: yksilöiden löysästi muodostamia ryhmiä, yhteistyössä toimivia ryhmiä ja saumattomia tiimejä. (Heikkilä 2002, 13–17.)

Löysästi muodostuneissa ryhmissä on tunnusmerkittävä se, että ryhmää ei kouluteta yhdessä, eikä ryhmän jäseniä vaadita työskentelemään tehokkaasti yhdessä. Ihmiset on jaettu ryhmiin hallinnollisesti kuten tilankäytön vaatimuksista tai johtamisrakenteiden takia. Tällöin heiltä ei vaadita ryhmäpäättöksiä eikä heidän tarvitse tulla hyvin toimeen keskenään, keskinäinen kommunikointikin voi olla vähäistä. Yhteistyötä tekevien ryhmien kesken on suuria eroja sen suhteen, kuinka paljon ryhmän jäsenet tosiasiallisesti tekevät yhteistyötä. Kun ryhmän yhteistyön määrä nousee suureksi, se alkaa lähestyä toimintana saumatonta tiimiä. Saumattomassa tiimissä koordinoitua yhteistyötä on paljon, vaikka tiimin jäsenet eivät välttämättä työskentele samassa tilassa eivätkä vietä paljon aikaa keskenään. Saumattomalle tiimille on tunnusomaista tehokas kommunikointi ja syntyneiden jännitteiden ja ristiriitojen ratkaisu ryhmänä. (Heikkilä 2002, 17–18.)

Spiik (2004, 39) esittää tiimille kolme määritelmää, joista kattavin määrittää tiimin ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat organisoituneet melko pysyväksi ryhmäksi, joka suorittaa jonkin työkokonaisuuden ja jonka tavoitteena on yhteistyössä saavuttaa sovittu päämäärä tai tavoite. Heikkilä (2002, 24) esittää Katzenbachin ja Smithin ryhmän ja tiimin vertailun. Tässä tiimi määrittyy muun muassa johtajuuden, vastuun ja kommunikoinnin määrän mukaan niin, että tiimissä johtajuusrooli jakautuu tehtävän mukaan, tiimi kantaa yhteistä vastuuta yksilöiden vastuunkannon kautta, työn tulokset ovat yhteisiä ja jäseniä rohkaistaan avoimeen keskusteluun sekä aktiiviseen ongelmanratkaisuun.

Maddux ja Wingfield ehdottavat ryhmän ja tiimin ominaisuuksien eroksi muun muassa sitä, että ryhmässä ihmiset työskentelevät itsenäisesti ja ovat keskittyneet vain omiin

töihinsä. Tiimissä ihmiset ymmärtävät yhteisen päämäärän ja heillä on tavoitteena löytää yhteinen näkemys. Konfliktien ratkaisussa ryhmässä olevilla ihmisillä on rajalliset vaihtoehdot, mutta tiimissä ymmärretään paremmin, että konflikteja tulee ja niitä voidaan ratkaista nopeasti ja rakentavasti. Tiimissä ihmiset ymmärtävät mielipiteidensä ja panoksensa merkityksen tehokkuuteen ja lopputulokseen. (Maddux & Wingfield 2009, 11–12.)

Honkanen (2006, 229–235) kritisoi tiimejä ratkaisuna kaikkiin organisatorisiin ongelmiin. Hän tuo esille ilmiöitä, jotka ovat olleet tiimien perustamisen takana. Organisaatioajattelu on muuttunut funktionaalisesta horisontaaliseen prosessiajatteluun. Tällöin tiimit ovat tärkeä mekanismi, joka koordinoi prosessien johtamisessa. Toinen tärkeä ilmiö on ollut tarve siirtyä matalampiin ja joustavampiin organisaatorakenteisiin. Kolmantena tekijänä on ollut työn muuttuminen niin, että eri alojen osaajia on pitänyt saada tekemään yhteistyötä ja ymmärtämään toisiaan, jolloin syntyisi yhteisvaikutus, jossa lopputulos on enemmän kuin osiensa summa. Organisaatiossa on sitouduttava aidosti tiimityön kulttuuriin, jotta tiimityö onnistuu. Tiimityön edellytyksenä on avoimuus ja luottamus. On myös kyettävä tukemaan tiimityötä erilaisilla valmennuksilla. Pelkästään säästämismotiivien takia tiimien perustaminen voi olla vaarallista. Lähiesimiehestä kokonaan luopuminen ei yleensä onnistu, koska ryhmädynamiikan periaatteen mukaan kaikissa ryhmissä nousee joskus esiin kysymys johtajuudesta. (Honkanen 2006, 229–235.)

3.2 Tiimin rakentaminen

Tiimin koko

Tiimin määrittelyssä käytetään joskus mainintaa ”pieni joukko ihmisiä”, jolloin jätetään määrittelemättä kuinka paljon pieni on. Tiimin kooksi on ehdotettu 4 – 8 ihmistä. Mikäli tiimin jäsenten määrä kasvaa yli kahdeksan, todennäköisyys toimimattomuuteen kasvaa. Isommassa tiimissä tiimin jäsenten on vaikea osallistua tiimin toimintaan, tiimin sisällä on vaarana syntyä alaryhmiä, tarkoituksenmukaisten tehtäväroolien selventäminen on vaikeampaa, samanlaiset tehtäväroolit voivat aiheuttaa henkilökohtaisia kahnauksia ja jäsenten kyky aistia tiimin ilmapiiriä ja toisten tiimin jäsenten mielialoja vähenee. (Heikkilä 2002, 31–32.)

Jäsenten valinta

Tiimin jäsenten valintaan pitäisi kiinnittää huomiota siten, että ainakin yksi jäsen olisi ekstrovertti, ulospäin suuntautunut, puhelias, avoin ja kokeilunhaluinen. Ekstrovertin vastapainoksi tarvittaisiin myös vähintään yksi introvertti ihminen, joka on sisäisen maailmaansa suuntautunut ja syvällisesti asioita pohtiva. Myös ikä- ja sukupuolirakenteella näyttäisi tutkimusten valossa olevan jonkin verran vaikutusta tiimin toimintaan. Toisaalta hyvälle tiimille tyypillinen keskinäinen riippuvuus, toisten tukeminen tehtävässään ja luottamus ei ole riippuvainen sukupuolesta tai iästä. Kaiken kaikkiaan tiimityön sujuvuus on eniten kiinni siitä, miten tiimin jäsenet koulutetaan ja perehdytetään tiimitaitojen osaajiksi. (Heikkilä 2002, 33–34.) Jäsenten valintaan vaikuttaa ainakin tiimin tavoitteet, perustehtävä sekä malli, jolla tiimiyttäminen tehdään. Jäsenten vallinnassa konkreettisesti joudutaan miettimään osaamista, kokemusta ja miten jäsenet persoonina sopivat yhteen. Honkanen (2006, 236) myös korostaa tiimin jäsenten roolien toisiaan täydentävää vaikutusta tiimin toiminnassa eli sitä, että roolit ovat tasapainossa. (Honkanen 2006, 236.)

Tiimityön laajentaminen

Kun tiimitoimintaa halutaan lisätä, tarvitaan valmennusta, itseopiskelua, palavereita ja keskusteluja. Perinteisesti jokaisella on tiimissä oma työtehtävänsä, mutta jos halutaan syvempää yhteistyötä, työtä voidaan muotoilla. Töiden vaihtaminen toisin sanoen työnkierto on yksi tapa. Toinen tapa on työn laaja-alaistaminen ja kolmas vastuun laajentaminen. (Spiik 2004, 63–64.)

Työn laaja-alaistamisella tarkoitetaan sitä, että jokainen tiimin jäsen on erikoistunut omaan tehtäväänsä ja pitää tätä osaamista yllä. Tämän lisäksi hän opettelee rinnalle jonkin muun tehtävän. Kun tiimissä kaikilla on oman erikoisosaamisen lisäksi rinnakkais-tehtävän osaamista, voidaan tiimin jäseniä käyttää esimerkiksi lomasijaisena, apuna kiiretilanteissa tai henkilö voi olla tukena ja välittää tietoja. Vastuunjaosta tavanomaisessa tilanteessa ja poikkeustilanteessa sovitaan tiimin henkilöiden kesken. (Spiik 204, 65.)

Yleensä ajatellaan, että kehittyminen motivoi ihmistä. Ihminen voi oppia koko elinikänsä ajan, vastuuta laajentamalla ja moniosaamista lisäämällä voidaan antaa ihmisille

mahdollisuus kehittymiseen. Työtehtävien muutokset saavat aikaan ajattelun aktivoitumista, mikä hyödyntää sekä yritystä että yksittäistä ihmistä. Kun ihmiset tuntevat, että heillä on mahdollisuus keskusteluun ja vaikuttamiseen, sitoutuminen työhön lisääntyy. Sitoutuneet ihmiset tuottavat enemmän ideoita ja ehdotuksia, joiden avulla toimintaa voidaan järkevöittää ja parantaa. (Spiik 2004, 66–67.)

Valta ja vastuu

Vapauksien antaminen on tärkeä osa vastuuttamista. Vapaudet tarkoittavat usein sitä, että työntekijä voi itse päättää tai ainakin vaikuttaa työtehtävien suoritusjärjestykseen. Työmenetelmien valinta on tiimissä tiimin jäsenten itsensä päätettävissä, esimiestä ei tarvita ohjaamaan yksittäisen menetelmän valintaan. Toisaalta liika vapauksien antaminen saattaa johtaa tilanteeseen, jossa tiimi kokee tullessa esimiesten ja johdon hylkäämäksi. Vaikka yleensä vapaus lisää sitoutuneisuutta, niin hylkäämisen tunne aiheuttaa työtulosten heikkenemistä. Jotta vapaus, vastuu ja valtuudet ovat tasapainossa, pitää tiimin jäsenten ja vapauksien antajien keskustella riittävästi työhön liittyvistä asioista. (Spiik 2004, 68–69.)

Järvinen (2014) esittää, että kun tehtäviä ja toimenkuvia määritellään, pitää korostaa myös sitä, että yksilön on joustettava tilanteen mukaan. Tiimissä ei riitä, että jokainen hoitaa oman vastualueensa, vaan kaikilla pitää olla vastuuta myös koko tiimin onnistumisesta. Johdon on tuotava selkeästi työntekijöiden tietoon yrityksen odotukset ja tavoitteet, tiimien sisällä sovitaan keinot, joilla niihin päästää. (Järvinen 2014, 72.)

3.3 Tiimi tietää

Spiik (2004, 111) väittää, että aikaisemmin työelämässä on vallinnut järjestys. Vaikka joskus oli sekavuutta ja kiirettä, niin asioita ehdittiin yleensä miettiä ja suunnitella rauhassa. Asioita päätettiin ja toteutettiin, organisaatorakenteita kehitettiin, mutta elämisen rytmi ei ollut yhtä kiivasta kuin nykyään. Suuria muutoksia ei tehty jatkuvasti, joskus kun muutoksia tehtiin, ne toteutettiin ja mentiin taas useita vuosia eteenpäin.

Nykyään muutosta tapahtuu koko ajan. Useilla työpaikoilla puhutaan jopa kevät- ja syysorganisaatiosta, kun muutoksia tapahtuu niin nopeasti, että edellistä ei ole vielä

edes opittu, kun jo uusi tulee tilalle. Muutosta ei pystytä enää hallitsemaan muutoin kuin organisoitumalla uudella tavalla. Spiik (2004, 113) vertaa hyvin toimivaa tiimiä joukkuepelin joukkueeseen tai termiittiyhdyskuntaan, joissa näytetään tekevän asioita kovassa kaaoksessa, mutta silti asiat loksahtavat paikoilleen ja tulosta syntyy. Yritykset ovat kuin eläviä organismeja, joissa johtaminen ja työryhmien sekä tiimien toiminta on jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Tässä vuorovaikutuksessa on suuri merkitys tunteilla ja sanattomilla tiedoilla. (Spiik 2004, 113.)

Yleensä ajatellaan, että tietoa on se, mikä on luettavissa kirjoista, päätteeltä tai raporteista. Todellisuudessa myös tieto, jota ei ole konkreettisesti ilmaistu sanoin, on tietoa. Kun tietoa kuljetetaan paikasta toiseen, puhutaan tiedon siirtämisestä. Hyvin toimivassa tiimissä voidaan puhua tiedon luomisesta silloin, kun yhdistetään faktoja, kokemuksia, intuitioita ja uskomuksia keskenään. Tiimi luo uutta tietoa, jolla pystytään paremmin hallitsemaan muuttuvia tilanteita ja reagoimaan esimerkiksi asiakkaiden tarpeisiin. Menestyvät organisaatiot rakentavat työskentelykulttuurinsa sellaiseksi, että sanaton tieto saadaan muuttumaan ymmärrettäväksi, jolloin se palvelee organisaation toimintaa ja kehitystä. (Spiik 2004, 113–114.)

4 TYÖHYVINVOINTI

4.1. Hyvinvointia työstä

Työhyvinvointi voidaan määritellä monin tavoin. Yleisesti ajatellaan, että työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johon moni tekijä organisaatiossa vaikuttaa. Ihmisen voimavarat työelämässä muodostuvat muun muassa terveydestä, tiedoista, taidoista ja osaamisesta. Yksilön kokemus työnteen mielekkyydestä, työyhteisön ilmapiiristä, lähiesimiestyöstä ja johtamisesta kuuluvat työhyvinvoinnin piiriin. Henkilöstön työn hallinnan tukeminen ja osaamisen sovittaminen yhteen työn vaatimusten kanssa edistää työhyvinvointia. Työhyvinvointi ilmenee yksilö- ja työyhteisötasolla siinä, miten työhön paneudutaan ja miten sujuvaa yhteistyö on. Koko organisaatiossa työhyvinvointi näkyy hyvä laatuisina palveluina ja tuloksekkaana toimintana. (Suutarinen 2010, 188–189.)

Työn imu on käsite, jolla kuvataan tilaa, joka ilmenee tarmokkuutena, haluna ponnistella eteenpäin, haluna omistautua ja uppoutua työhön. Työn imu ja työuupumus ovat rinnakkaisia toisistaan riippuvaisia ilmiöitä. Jos yksilö kokee työn imua, hänellä on harvemmin työuupumusta. Työn imua voidaan pitää voimavarana, joka on myönteisessä yhteydessä muun muassa fyysiseen jaksamiseen, aloitteellisuuteen työssä, työhön sitoutumiseen, haluun ja aikeisiin jatkaa pitempään työelämässä sekä hyviin alaistaitoihin. Työn imua voidaan edistää tukemalla itsesääätelyä ja kehittymistä työssä sekä yhteisöllisyyttä. (Suutarinen 2010, 189.)

Työhyvinvointia voidaan kehittää vaikuttamalla johtamiseen ja henkilöstön osaamiseen. Työelämän laatu paranee, kun huolehditaan työhyvinvoinnista, koska työnantaja ja henkilöstö tekevät silloin yhteistyötä. Tämä hyödyntää molempia osapuolia. Kun henkilöstö kokee tyytyväisyyttä työssään ja kun henkilöstö pysyy terveenä ja sen työkyky pysyy hyvänä, seuraa siitä asiakastyytyväisyyden lisääntymistä ja tuloksellisuuden kasvua. Työssäjaksamisen kehittämällä kunta-ala pystyy välittämään itsestään hyvän kuvan työnantajana ja turvaamaan työvoiman saannin myös tulevaisuudessa. (Suutarinen 2010, 190.)

Suutarisen (2010, 190) mukaan erityisesti muutostilanteissa työhyvinvoinnin merkitys kasvaa. Muutostahti on kiihtynyt, jolloin ihmisten johtamisen taidot ratkaisevat muutoksen onnistumisen organisaatiossa. Valitut menettelytavat vaikuttavat oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Se, millainen kokemus yksilölle tulee oikeudenmukaisuudesta, vaikuttaa hyvinvointiin ja työn hallinnan tunteeseen. Motivointi on organisaation toiminnan kannalta oleellista. Ennakoivaan viestintään tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota ja varmistaa, että vuoropuhelu on avointa ja luottamuksellista. Viestinnän ja vuoropuhelun avulla saadaan selvitettyä muutoksen tarpeet ja tavoitteet. Myös henkilöstön sitouttaminen muutoksen toteuttamiseen tapahtuu parhaiten hyvin toteutetulla viestinnällä.

4.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisella tarkoitetaan hallitsemista ja kyvykkyyttä. Se on käsitteenä ammattitaitoa laajempi. Osaaminen näkyy toiminnassa, se on yksi yksilön voimavaroista. Esimerkiksi ajankäytönhallinnassa osaaminen näkyy laajana tietojen, taitojen ja asenteiden liittymänä. Yksilön osaamisen ja oppimisen myötä osaaminen voi siirtyä myös ryhmä- ja organisaatiotasolle. (Ranki 1999, 21.)

Osaamiseen liittyy viisi tekijää: tiedollinen osaaminen, taidot, kokemus, uskomukset ja arvot sekä sosiaalinen verkosto. Tiedollinen osaaminen sisältää asioiden faktat. Työmenetelmien osaaminen näkyy käytännössä taitona. Kokemus tuo vaihtoehtojen hallintaan osaamista sekä omista virheistä ja onnistumisista oppimista. Uskomusten ja arvojen kautta yksilö luo käsityksen siitä, minkä uskoo olevan oikein. Uskomukset ja arvot vaikuttavat myös siihen, miten yksilö tulkitsee ja havaitsee tietoa. Sosiaalinen verkosto pitää sisällään suhteet työkavereihin, asiakkaaseen, toisiin alan toimijoihin ja niin edelleen. Osaamista voidaan siirtää kahdella tavalla, joko välittämällä tietoa tai tekemällä asioita eli toimintatapojen kautta. (Ranki 1999, 20–30.)

Ihmisten on saatava tietoa siitä, millaisia haasteita yrityksellä, omalla yksiköllä ja omalla tiimillä on tulevaisuudessa ja millaista osaamista tarvitaan, että haasteisiin pystytään vastaamaan. Osaamistarpeet saadaan tehtyä konkreettisemmiksi, jos kuvataan miten uutta osaamista tullaan käyttämään ja miten tulevaisuudessa työskennellään. Jotta osaamistarpeista löytyy yhteinen näkemys kaikilla organisaation tasoilla, tarvitaan hy-

vää viestintää, vuorovaikutusta ja tulevaisuuden haasteiden pohtimista yhdessä. (Ojala & Ahonen 2003, 115.)

4.3 Viestintä

Viestinnän päätarkoitus on välittää tietoa. Muutostilanteessa viestintään tulee kiinnittää erityistä huomiota ja muutoksen toteuttamisen suunnittelussa kannattaa tehdä myös viestintäsuunnitelma. (Lanning ym. 1999, 208–211.) Puro (2003, 111) korostaa ennakointia muutoksen hyvässä hallinnassa. On parempi olla liikkeellä liian aikaisin kuin liian myöhään myös viestinnässä. (Puro 2003, 111.)

Viestintäsuunnitelmaan kirjataan viestinnän tavoite, keinot, kohderyhmät, viestintäkanavat, ajankohdat ja mahdolliset riskit ja vaikeudet. Muutosviestinnän periaate on saada ihmiset toimimaan muutoksen tavoitteen saavuttamiseksi. Muutokseen liittyviä pelkoja ja niistä aiheutuvaa muutosvastarintaa voidaan ehkäistä tehokkaalla viestinnällä, joka kohdistuu oikeisiin asioihin. Yleensä negatiiviset viestit kulkevat nopeasti, vaikka niin ei haluttaisikaan. Henkilöltä toiselle etenevä huhu muuttuu matkan varrella yleensä entistä negatiivisempaan suuntaan. Onkin tärkeää tiedottaa mieluummin kuin salata asioita, suunnittelulla ja aktiivisella tiedottamisella asiasta liikkuvaa tietoa voidaan hallita. (Lanning ym. 1999, 208–211.)

Muutostilanteisiin liittyvät vaikeudet johtuvat siitä, että viestintä toteutetaan muutostilanteessa epätarkoituksen mukaisesti. Viestinnän keinot ja kanavat, joita käytetään, eivät vastaa tällöin työyhteisön tarpeita. Viestinnän pitäisi tapahtua kasvotusten, joko yksilö- tai työyhteisötasolla. Kyse on arvostuksesta ja siitä, että kasvokkain viestintä antaa mahdollisuuden kysymiseen. (Puro 2003, 110.)

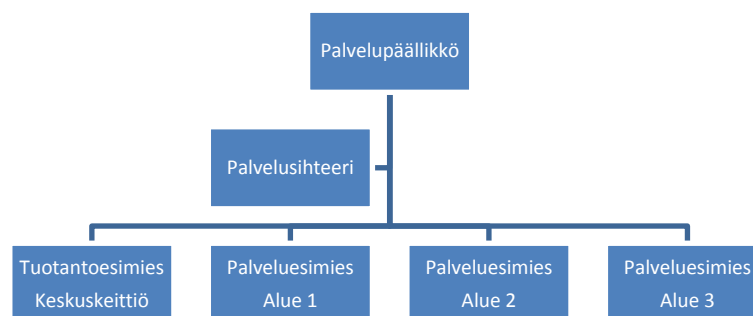
Erämetsä (2003, 250–251) toteaa Ken Blanchardin sanoin, että jos ei pysty kommunikoimaan niin, että ihmiset ymmärtävät ja hyväksyvät viestin sisällön, muutosprosessilla ei ole sitä vaikutusta mitä halutaan. Muutosviestinnän on oltava jatkuvaa, viestin ytimen pitää olla kirkas, viestitään teoista, toistetaan, kommunikointia ei saa lopettaa liian aikaisin ja uuden mukaista käyttäytymistä pitäisi voida mitata, jolloin viestinnän onnistumista voidaan arvioida.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Kunnassa X ruokapalvelut ja siivouspalvelut oli yhdistetty vuoden 2014 alusta ateria- ja puhtauspalveluiksi. Tulosalue kuuluu tekniikan ja ympäristön toimialaan. Aiemmin ruokapalvelut oli toiminut omana yksikkönään tuottaen kunta X:n kiinteistöihin ateriapalveluita. Keittiöitä, joissa valmistettiin ruoka yhteen tai useampaan kiinteistöön oli 7 kappaletta. Vuonna 2013 kunnassa otettiin käyttöön keskuskeittiö, josta ruuat lähetetään valmiina 18 palvelukeittiölle, joissa asiakkaina ovat muun muassa päiväkotilapset, oppilaat, kunnan henkilöstö, ikäihmiset ja potilaat. Kunnassa toimii edelleen kaksi pientä valmistuskeittiötä kyläkoulujen yhteydessä. Siivouspalvelut oli toiminut omana yksikkönään huolehtien koulujen, virastojen ja terveyden- ja sairaanhoidon puhtauspalvelujen järjestämisestä. Vuonna 2015 myös päiväkotien ateria- ja puhtauspalvelujen järjestäminen siirtyi uuden ateria- ja puhtauspalvelut tulosyksikön hoidettavaksi.

Ensimmäisenä yhdistymisen vuotena kunnassa oli keskitytty organisaation luomiseen. Tällöin oli päädytty malliin, jossa tulosaluetta johtaa palvelupäällikkö. Palvelupäällikön alaisuudessa on tuotantoesimies, joka johtaa keskuskeittiön toimintaa ja kolme palveluesimiestä, jotka johtavat muissa kiinteistöissä tapahtuvaa palvelutuotantoa. Kiinteistöt on jaettu kolmeen alueeseen niin, että yhteen alueeseen kuuluvat terveyden- ja sairaanhoidon kiinteistöjen laitospalvelut, toiseen isojen koulujen laitoshuoltajat, urheilu- ja liikuntatilat sekä kaikki virastot ja päiväkotien laitoshuoltajat, kolmanteen pienet koulut, isojen koulujen ja päiväkotien keittiötyöntekijät. Tulosalueella on oma sihteeri. Kuviossa 1 on kuvattuna kunta X:n ateria- ja puhtauspalveluiden organisaatio.



KUVIO 1. Kunta X:n ateria- ja puhtauspalveluiden organisaatio

Kun organisaatio oli luotu, tuli ajankohtaiseksi miettiä töiden järjestelyitä kiinteistökohtaisesti. Tällöin yksittäisten pienten kyläkoulujen todettiin toimivan moniammatillisella periaatteella, koska niissä oli yksi työntekijä, joka vastasi ateria-, siivous- ja osittain myös kiinteistöpalveluista. Myös terveyden- ja sairaanhoidon kiinteistöissä työntekijät olivat toimineet jo vuosia moniammatillisesti. Osassa kunnan kiinteistöistä ei ollut ateriapalveluita lainkaan. Isoilla kouluilla, kun niissä vielä olivat valmistuskeittiöt, toimi ruokapalveluissa ja siivouspalveluissa omat työntekijät. Tämä toimintatapa on niissä edelleen voimassa.

5.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Työn tavoitteena on selvittää, miten ateria- ja puhtauspalvelut voidaan järjestää isoilla kouluilla. Isoilla kouluilla tarkoitetaan kouluja, joissa on yli 200 oppilasta. Kun kunnassa valmistui keskuskeittiö, isoilla kouluilla ei enää tarvittu valmistuskeittiöitä eikä siinä työskentelevää henkilökuntaa. Valmistuskeittiöt muutettiin palvelukeittiöiksi, joissa työmäärä ja tarvittava osaaminen ovat erilaista kuin aiemmin. Myös esimiestyö muuttuu, kun johdettavana ovat ihmiset, joiden tehtäviin kuuluu eri alojen tehtäviä. Tutkimus selvittää, millaisia käsityksiä esimiehillä on yhteistyöstä, osaamisesta ja johtamisesta sekä miten esimiehet haluaisivat järjestää ateria- ja puhtauspalvelut isoilla kouluilla. Lisäksi tutkimus selvittää, millä tavoin ateria- ja puhtauspalveluja on järjestetty muissa samankokoisissa kunnissa.

Syksyllä 2015 kunnassa on tarkoitus aloittaa muutamalla isolla koululla pilottihanke palvelujen tuottamisesta. Hankkeessa hyödynnetään tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia. Lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää myöhemmin, kun asiakkaan ostamia palveluita järjestetään eri kiinteistöissä. Tutkimuksen merkitys on kunta x:n ateria- ja puhtauspalveluissa ajankohtainen, koska julkinen talous tulee kiristymään entisestään lähivuosina ja ateria- ja puhtauspalveluiden on pystyttävä tuottamaan tarjoamansa palvelut mahdollisimman tehokkaasti.

Tutkimukseen valmistauduttiin perehtymällä kunta X:n ateria- ja puhtauspalveluiden toimintaan, tutkimustietoon sekä rajaamalla aihealue. Muutoksen johtamisesta, tiimeistä ja työhyvinvoinnista on paljon tutkimustietoa. Teorian etsintä ja tutkiminen aloitettiin

syksyllä 2014. Tutkimustehtävää lähestyttiin tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelmiksi valittiin haastattelu ja benchmarking.

5.3 Tutkimusmenetelmät

5.3.1 Haastattelu

Haastattelu on usein käytetty tiedonkeruumenetelmä tutkimus- ja kehittämistyössä. Haastattelua kannattaa käyttää silloin, kun halutaan, että yksilö korostuu tutkimustilanteessa subjektina. Haastattelulla voidaan selventää tai syventää tutkittavaa asiaa, lisäksi sitä voidaan käyttää, kun selvitellään vaikeita tai arkoja asioita. Haastattelu eroaa keskustelusta niin, että haastattelussa haastattelija ohjaa selvästi käytävää keskustelua. Haastattelija kysyy ja kerää tietoa, haastateltava vastaa ja antaa tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106, 108.) Eskola ja Suoranta (2008, 85) määrittävät haastattelun niin, että haastattelu on tilanne, jossa henkilö esittää kysymyksiä toiselle henkilölle.

Haastattelutyyppejä on useita, niiden nimetkin vaihtelevat. Strukturoidussa haastattelussa käytetään valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä ja ne esitetään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä, vastausvaihtoehdot voivat olla valmiiksi muotoillut. Puolistrukturoidussa haastattelussa voi sekä haastattelija että haastateltava toimia vapaammin, kysymyksiin voi vastata omin sanoin ja haastattelija voi vaihdella esimerkiksi kysymysten järjestystä tilanteen mukaan. Teemahaastattelussa kysymysten aihepiirit ovat etukäteen määriteltä, mutta tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Avoimen haastattelun tilanne muistuttaa eniten tavallista keskustelua. Keskustelun tema/teemat ovat tiedossa, mutta muuten sekä haastateltava että haastattelija osallistuvat keskusteluun avoimesti, tasavertaisesti ja aktiivisesti. (Eskola & Suoranta, 2008, 85–86; Hirsjärvi ym. 2013, 207–210; Ojasalo ym. 2014, 108–109.)

Haastatteluja voidaan toteuttaa monin tavoin: yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Tutkimus- tai kehittämistyössä voidaan käyttää joko yhtä tai useampaa tapaa yhdessä tai erikseen. (Hirsjärvi ym. 2013, 210.) Kun tutkimuksen tarkoituksena ei ole etsiä tilastollista säännönmukaisuutta eikä keskimääräisiä yhteyksiä, aineiston koko ei määräydy niiden mukaan (Hirsjärvi ym. 2013, 181).

Tässä tutkimuksessa käytettiin yksilöhaastattelua, koska haluttiin selventää tutkittavaa asiaa ja tarkoituksena ei ollut etsiä tilastollista säännönmukaisuutta. Haastateltaviksi valittiin kunta x:n kolme palveluesimiestä. Palvelupäällikkö ja tuotantoesimies rajattiin pois heidän erilaisen työkuvansa vuoksi. Haastattelutyypinä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset oli laadittu etukäteen, ja haastateltavat saivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin yksi koehaastattelu. Koehaastattelussa testataan haastattelurunkoa, kysymysten järjestystä, muotoilua ja haastattelun pituutta (Hirsjärvi & Hurme 2014, 72). Kysymyksiä muotoiltiin myös ohjaajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

Taustatiedoiksi päätettiin koulutus ja nykyinen työnjohtoalue. Työnjohtoalueessa kysyttiin niitä tehtäviä, joita työntekijät tekevät. Taulukossa 1 on esitetty esimiesten taustatiedot.

TAULUKKO 1. Esimiesten taustatiedot.

Henkilö	Koulutus	Työnjohtoalue (tehtävät, mitä työntekijät tekevät)
H1	Siivousteknikko	Siivous ja ateriapalvelut
H2	Siivousteknikko	Siivouspalvelut
H3	Henkilöstöravintolan esimies	Ateriapalvelut

Haastattelut toteutettiin yhtenä päivänä, 3.3.2015, kunta X:n kunnantalon neuvotteluhuoneessa. Haastateltavien pieni määrä, haastattelijan kalenteri sekä muut järjestelyyn liittyvät tekijät vaikuttivat haastatteluajankohdan ja paikan valintaan. Jokaista haastateltavaa varten oli varattu aikaa tunti ja haastattelujen väliin jätettiin 15 minuutin tauko. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelun alkua haastattelun aihe ja tutkimuksen tarkoitus. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan pian haastattelupäivän jälkeen.

Litteroinnin jälkeen haastattelut luokiteltiin. Luokittelussa esiin nousivat teemat: johtamisen organisointi ja palvelujen tuottamistapa. Näitä teemoja käytettiin benchmarkingin

teemoina. Benchmarkingissa selvitettiin myös, millaisia ongelmia yhdistymisen aikana oli ollut ja miten ne oli ratkaistu sekä työhyvinvointiin liittyviä asioita.

5.3.2 Benchmarking

Benchmarkingin perustana on kiinnostus toisten toimintaan ja menestymiseen. Benchmarkingin kohteena ovat yleensä menestyvät organisaatiot, jolloin tavoitteena on oppia niiden menestyksen syitä ja ottaa käyttöön muualla hyviksi havaittuja toimintatapoja. Menetelmä vaatii hyvän pohjatyön, oma kehittämistä vaativa kohde tunnustetaan, etsitään vertailukumppanit ja kerätään järjestelmällisesti tietoa siitä, miten nämä organisaatiot onnistuvat kehittämistä vaativassa asiassa. (Ojasalo ym. 2009, 186.)

Strategisessa benchmarkingissa voidaan vertailla strategisia valintoja omalla alalla. Tämä auttaa ymmärtämään alan luonnetta. Osaamisen benchmarkingissa halutaan tietää, miten toiset tekevät nykyisin tietyn asian ja miten he ovat onnistuneet kehittämään toimintaansa juuri tällaiseksi. (Niva & Tuominen 2005, 12–15.)

Benchmarking valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska haluttiin selvittää, miten muut ovat järjestäneet ateria- ja puhtauspalveluiden tuottamisen asiakaskohteissaan. Tässä tutkimuksessa käytettiin osaamisen benchmarkingia. Osaamisen benchmarkingilla selvitettiin, miten benchmarkingin kohteena olleet kunnat tuottavat ateria- ja siivouspalvelut nykyään ja miten he ovat kehittäneet toimintaansa ateria- ja siivouspalveluiden yhdistyessä. Kunta x:n palvelupäällikön kanssa sovittiin, että tutkija suorittaa benchmarkingin yksin. Benchmarkingin kohteet valittiin niin, että otettiin yhteyttä Kuntaliittoon ja kysyttiin tietoja kunnista, joissa on noin 20 000 asukasta ja joissa on ateria- ja puhtauspalvelut yhdistetty jo joitakin vuosia sitten. Kuntaliitosta saatiin viiden kunnan tiedot, joista valittiin kolme maantieteellisen sijainnin takia. Asukasluvulla haluttiin saada yhtenevyyttä palvelujen volyyymiin ja yhdistämisvuodella haettiin kokemusta yhdistämisestä (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Benchmarking-kohteiden taustatiedot

	Kohde A	Kohde B	Kohde C
Asukasluku	n. 21 000	n. 18 000	n. 17 000
Ateria- ja puhtauspalveluiden yhdistämisvuosi	2011	2012	2009

Benchmarking sovittiin kolmen valitun kunnan palvelupäällikön kanssa sähköpostitse. Tapaamiset ajoittuivat kolmelle päivälle, 23.3.2015, 30.3.2015 ja 1.4.2015. Kutakin tapaamista varten varattiin aikaa kaksi tuntia. Ennen benchmarking-tapaamista palvelupäälliköille lähetettiin teemat, joita tapaamisien aikana toivottiin käsiteltävän. Tutkimuskohteille luvattiin, että saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä tulla antamaan kolmansille osapuolille. Sähköpostikirje on liitteenä 2.

Keskustelujen aikana esille tulleet asiat kirjoitettiin muistiin muistikirjaan. Muistiinpanoista kerättiin ne asiat, joiden arvioitiin parantavan tai kehittävän kunta X:n isojen koulujen ateria- ja puhtauspalvelujen järjestämistä.

6 TULOKSET

6.1 Esimiesten haastattelut

6.1.1 Johtamisen organisointi

Kunta X:n ateria- ja puhtauspalvelut yhdistettiin vuoden 2014 alussa. Organisaatiorakenne hahmottui yhdistymisvuonna, mutta kentän johtamisen käytännön järjestelyt ovat vielä kesken. Tutkimuksessa kunnan ateria- ja puhtauspalvelujen esimiehiltä kysyttiin heidän ajatuksiaan ja tunteuksiaan yhteistyöstä, osaamisesta ja yhdistymisestä.

Vastauksissa yhteistyö koettiin tärkeäksi. Yhteistyötä kuvattiin elintärkeäksi ja sen koettiin tuovan helpotusta omaan työhön.

Yhteistyöllä moni asia selkiytyy ja saadaan varmaan toimivampia ratkaisuja asioihin.

Elintärkeä koska resurssit on pienet ja yllättävissä tilanteissa se on tosi tärkeä.

Osaamisen jakamisen ymmärrettiin koskevan sekä esimiesten välistä jakamista että työntekijöiden kesken tapahtuvaa hiljaisen tiedon siirtoa. Esimiesten välisen osaamisen jakamisen katsottiin helpottavan omaa työtä. Yleisesti osaamisen jakamista pidettiin välttämättömänä ja sen katsottiin lisäävän osaamista sekä luovan yhteisöllisyyttä.

Jos toinen osaa jonkin paremmin niin sitten pyydetään apua ja sitä annetaan. Se merkitsee helpotusta työhön, sekin.

Mun mielestä se on hyvin tärkeä ja sil saadaan oikeesti se toimiva yhteisö siihen kun jaetaan myös se osaaminen, taito ja tieto.

Jos ei ole yhtään jaettu niin tulee tosi isoja ongelmia et pystytään toimimaan.

Haastateltavien mielipiteet erosivat, kun selvitettiin heidän ajatuksiaan niiden ihmisten johtamisesta, joiden tehtäviä esimies ei itse hallitse. Työntekijöiden tehtävien hallinta koettiin tärkeäksi ja epäiltiin, että esimies ei voi johtaa, jos hän ei itse osaa tehdä suoritettavan portaan töitä.

Jollain periaatteella voi. Mutta kyllä mä koen, että mulle on paljon helpompaa kun olen ite niitä töitä tehnyt. Ja se kun otetaan yhteyttä kysytään jotain mun on helpompi samaistua siihen ja miettiä jonkun ongelman ratkaisua.

Se on ainakin hankalaa. Koska ne on niin spesiaaleja aloja – – kyllä siellä pitää osata tehdä ihan.

Esimies on henkilö, jonka tehtävänä oli auttaa työntekijöitä selviytymään tehtävistään, selvisi haastattelusta. Esimiehen ei tarvitse siis osata kaikkea työntekijöiden tehtävistä.

Työntekeksen tieto pitää olla sillä, joka tekee sitä työtä. Eihän esimies voi mitenkään tietää kaikkien töitä, nippelitietoo. Jos siellä [kentällä] tarvitaan jotakin tietoo, sitten esimies on se linkki, joka ottaa asioista selvää ja jakaa sitä tietoo.

Ateria- ja puhtauspalvelujen yhdistyminen koettiin positiivisena asiana. Yhdistymisen todettiin tuoneen lisää resursseja johtamiseen ja lisäävän osaamista. Koska kouluilla olleet valmistuskeittiöt olivat muutetut palvelukeittiöiksi, työtä ei enää riittänyt kaikille kahdeksaksi tunniksi. Yhdistyminen oli tuonut mahdollisuuden tarjota kokopäiväistä työtä, kun tehtäviä voitiin yhdistää. Poissaolojen järjestäminen koettiin helpommaksi, kun voitiin hyödyntää sekä siivous- että keittiöhenkilökuntaa. Iso yksikkö koettiin vahvemmaksi verrattuna muihin kunnan tulosityksiköihin.

Tosi tärkeä asia, koska töitä ei riitä kahdeksan tunniks muuten. Ei siellä ole kuin tasan kolmelle ihmiselle töitä. Voi olla että on kahdelle ja puolelle. Sit sille puolelle pitäis löytyä [työtä].

Koen sen ihan positiivisena. Me ollaan isompi joukko – – ja kun tänäänkin kun poissaolo tuli mun puolelle niin toiselta puolelta tuli apuun.

Kaikin puolin kun me ollaan isompi yksikkö niin me ei jäää kokonaisuudessa sinne sivuun.

Siinäkin mielessä koen positiivisena, kun sehän lisää mun tietoo ja osaamista.

Yhdistyminen herätti myös epäilyä onnistumisesta. Koettiin, että työntekijät eivät olleet halukkaita tekemään toistensa töitä ja ihmiset olivat edelleen jakautuneet ”keittiöihmisiksi” ja ”siivousihmisiksi”.

Ensi alkuun tuntui, että eihän tästä tuu niin kuin yhtään mitään. Nytten mä luotan et kyl siitä hyvä tulee.

Sitähän on aika vähän vielä ollut, et keittiöpuolen ihmiset olis siivouksessa. On jonkun verran ollut mut kai se on vastustusta heissä herättänyt.

6.1.2 Palvelujen tuottamistapa

Haastatteluissa esimiehiltä kysyttiin, millaisella mallilla he toteuttaisivat ateria- ja puh-
tauspalvelut kouluilla, mitä tarvitaan siihen, että yhdistyminen kentällä tapahtuisi konk-
reettisesti ja mitä tukea esimiehet tarvitsevat muutoksen läpiviemisessä. Vastauksissa
tulee esille työpäivän rytmitykseen liittyvät kehittämisen tarpeet, toisen ammattiryhmän
auttaminen ja me-ne-ajattelu.

*Aamulla olis just näitä moniosaajia et olis kun he on niitä kun ollaan samaa niin
tehtäis myös yhdessä niitä eikä niin ku että pystytäänkö me auttamaan. Tarkis-
teltais niitä kellonaikoja.*

*Siellä pitäisi kaikkien osata kaikkea ainakin auttavasti. Palvelukeittiöllä pystyy
kyllä toimimaan laitoshuoltajakin. Jos siellä [keittiöllä] valmistetaan jotain, niin
pystyy olemaan auttavissa töissä mukana laitoshuoltaja ja sitten taas ateriapuol-
elta pystyy siivoamaan.*

Niille kuuluu tietyt oman alan tehtävät, sitten apua annetaan tarvittaessa molemmiin puolin. Että se vastuu olis sitten enemmän ateriapalveluissa näillä keittiöihmisillä ja siivouksessa sitten laitoshuoltajien vastuulla. Mutta se avunanto sitten silloin tarvittaessa.

Ihan päivän aikana täytyis olla järjestetty niin, että ne menee limittäin ne kaikki työt.

Perehdytys koettiin tärkeäksi, koska sillä saadaan vähennettyä osaamiseen liittyviä pelkoja. Selkeitä yhteisiä sääntöjä ja esimiesten jäykkää otetta pidetään onnistumisen ehtoina.

Et tutustutaan et vaikka nähdään päivittäin ja morjestetaan. Sanot sen huomenen tai moi tai jotain vaan ihan konkreettisesti. Että saadaan sitä tuotua, että saadaan yhteisö luotua, että he oppii tunteen toisensa ja tulee tällaista avoimuutta henkilöiden välille.

Perehdytys on kaikista tärkein. Sen takia hangataan vastaan että pelätään, että mä en osaa.

Kyllä asenteitakin täytyy vähän muuttaa, että helposti menee sillain että [toisella] puolella on sellaista asennetta, että ei kuulu heidän koulutukseensa.

Mä lähtisin kai noista ihmisistä – – olis motivoituneita molempiin hommiin.

Sitten ihan selkeet säännöt, että toimitaan joka paikassa samalla lailla.

Esimiesten pitää olla aika jäykkää, et se on esimiesten tehtävä saada se homma pelittään.

Esimiehet kokivat saavansa lähiesimieheltään tarpeeksi tukea muutoksessa. Onnistunut tiedottaminen ja selkeät pelisäännöt auttavat muutoksen läpiviennissä.

Me saadaan omalta esimieheltä täys tuki. Sellainen taustatuki.

No tiedottaminen nyt ainakin on, että täytyy hyvin tiedottaa ja just ne selkeet pelisäännöt tulee sieltä, sit me vaan me esimiehet toteutetaan ne.

Vaikka omassa työryhmässä tuntui turvalliselta työskennellä, niin poliittisen päätöksen koettiin vaikeuttavan omaa työtä. Koulutuksesta ei koettu olevan hyötyä muutoksen toteuttamisessa.

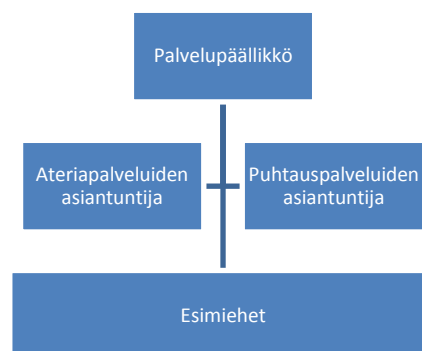
Ja sitten politikot on yks joka vaikeuttaa meidän töitä jonkin verran. Politikot päättää sitten ja meidän pitää tehdä niin kuin ne on päättäneet.

Onhan niitä muutokoulutuksia täs ollu matkan varrella jonnin verran, että tota eihän siinä muuta tarvi olla ku jämäkkä ja niin ku osata sitten tehdä yhteistyötä.

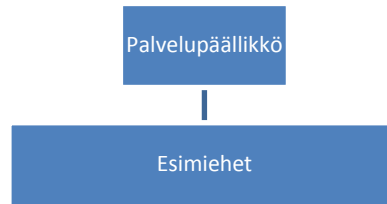
6.2 Benchmarkingista saadut tulokset

6.2.1 Johtamisen organisointi

Benchmarkingin kohteissa ateria- ja siivouspalveluiden yhdistymisestä oli aikaa 3–6 vuotta. Johtaminen oli kohteissa A ja C järjestetty niin, että päällikön lisäksi organisaatiossa olivat sekä ateria- että puhtauspalveluiden asiantuntijat ja palveluesimiehet (kuvio 2). Kohteessa B asiantuntijuus oli jaettu esimiestasolle (kuvio 3).



KUVIO 2. Kohde A:n ja C:n organisaatiokaavio



KUVIO 3. Kohde B:n organisaatiokaavio

Esimiesten määrä vaihteli 3:sta 6:teen ja he olivat taustaltaan joko ateriapuolen esimiehiä tai siivouspuolen esimiehiä. Esimiesten vastualueet riippuivat työntekijöiden tehtävänkuvista. Pääsääntöisesti esimiehillä oli vastuullaan sekä ateriapalveluja tekeviä työntekijöitä että siivoustyötä tekeviä työntekijöitä. Jos työntekijät tekivät yhdistelmätyötä, esimies sovittiin tapauskohtaisesti niin, että se kumpaa (ateria vai siivous) oli enemmän määräsi esimiehen. Pyrkimyksenä oli, että jokaisella työntekijällä on yksi esimies, ja esimies vastaa työnjohtoalueellaan sekä ateria- että siivouspalveluista. Pääsäännöstä tekivät poikkeuksen terveydenhuollon laitokset ja isot koulut. Poikkeukseen vaikutti se, miten ateriapalveluiden tuottaminen oli järjestetty. Mikäli työkohteessa oli valmistuskeittiö, se tarkoitti sitä, että kohteessa vastuut oli jaettu erikseen siivous- ja ateriapalvelujen esimiehille.

6.2.2 Palvelujen tuottaminen asiakaskohteissa

Kun työntekijöiden työ sisälsi pääasiassa ateriapalveluita tai siivouspalveluita, heidän ammattinimikkeensä noudattivat perinteisiä nimikkeitä: ruokapalvelutyöntekijä, kokki, laitoshuoltaja tai siivooja. Kun työhön kuului sekä ateria- että siivouspalveluita nimikkeinä olivat yhdistelmätyöntekijä, ruoka- ja siivouspalvelutyöntekijä, siivous- ja ruokapalvelutyöntekijä tai monipalvelutyöntekijä. Isommissa asiakaskohteissa, joissa oli myös valmistuskeittiö, työntekijöiden tehtävät oli eriytetty ateriapalveluihin ja siivouspalveluihin. Yhteistyötä ammattiryhmien välillä näissä kohteissa oli lähinnä kiiretilanteissa. Pienemmissä kohteissa työt tehtiin pääsääntöisesti niin, että työntekijä teki sekä ateria- että siivouspalveluja. Isommat kohteet olivat kouluja ja terveydenhuollon laitoksia. Pienemmät kohteet olivat kyläkouluja ja päiväkoteja. Taulukossa 2 on esitetty tutkimuskohteissa palvelujen järjestäminen eri kiinteistöissä. Keskuskeittiöllä tarkoitetaan taulukossa valmistuskeittiötä, josta viedään myös muihin kiinteistöihin aterioita.

TAULUKKO 3. Palvelujen tuottaminen asiakaskohteissa tutkimuskohteittain

Tutkimus- kohde	Eriytetyt tehtävät kokki/ruokapalvelutyöntekijä, laitoshuoltaja, siivooja	Yhdistelmätyöntekijät/ monipalvelutyöntekijät	Keskuskeittiöiden lukumäärä
A	Isot koulut	Päiväkodit, pienet kou- lut	4
B	Koulut	Päiväkodit	3
C	Isot koulut, vanhainkodit	Päiväkodit, pienet kou- lut	5

6.2.3 Ongelmat ja niiden ratkaisuja

Muutosvastarinta oli kaikissa tutkimuskohteissa koettu ongelmaksi. Muutosvastarinnan pohjalla oli halu pysyä vanhassa toimintatavassa ja pelko omasta osaamisesta. Esimiestyöhön liittyvät ongelmat olivat tavallisia muutoksen aikana. Entiset esimiehet (rehtorit, päiväkodinjohtajat) vaikuttivat työntekijöiden sopeutumiseen negatiivisesti ja toisaalta työntekijät kokivat toisesta ammattiryhmästä olevan esimiehen taidot puutteellisina.

Keskustelua oli käytetty kaikissa tutkimuskohteissa ongelmien ratkaisuun. Hyvin suunniteltu viestintä sekä ennen muutosta, koko muutosprosessin aikana että sen jälkeen todettiin parhaaksi tavaksi käsitellä muutosvastarintaa. Henkilöstölle oli myös järjestetty muutoskoulutusta sekä ammatillista koulutusta. Ammatillinen koulutus oli toteutettu niin, että siivoushenkilöstölle oli annettu koulutusta ateriapalveluista ja ateriapalveluiden työntekijöille siivouksesta. Ryhmäytymiseen, yhteisöllisyyden ja yhteistoiminnan lisäämiseen oli käytetty keinoina tiimien perustamista, yhteisen imagon luomista (oma logo, työvaatteiden oma kuosi), palvelusopimuksia ja keskustelemaan työkuultuurin ylläpitämistä.

6.2.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin oli kiinnitetty huomioita järjestämällä kaikille yhteistä toimintaa mm. liikunta- ja kulttuuritapahtumia. Henkilökunnalle järjestettiin myös erillistä ammatialaan liittyvää toimintaa muun muassa koulutusta. Muuta palkitsemista ei ollut mietitty. Yhdistelmä- tai monipalvelutyöntekijällä oli kuitenkin hieman parempi palkka kuin yhtä ammattialaa tekevällä.

6.3. Yhteenveto tuloksista

Haastatteluissa esimiesten näkemykset olivat yhteneväisiä yhteistyön ja osaamisen tärkeyden suhteen. Yhteistyön todettiin helpottavan omaa työtä ja parantavan päätöksentekoa. Osaamisen jakaminen oli tärkeää esimiesten kesken ja esimiehet pitivät myös tärkeänä, että työntekijät jakaisivat keskenään osaamistaan, hiljainen tieto halutaan saada hyödynnettyä.

Esimiesten mielipiteet eriytyivät ateria- ja puhtauspalveluiden järjestämisessä isoilla kouluilla. Isojen koulujen palvelut voidaan tuottaa joko erillisinä palveluina, siivouspalvelut ja ateriapalvelut omina tuotteinaan eri esimiesten hallinnoimina tai yhdistämällä palvelut yhden esimiehen hallintaan. Benchmarkkauksen kohteissa oli myös saman kunnan sisällä erilaisia tapoja järjestää palvelut. Kouluilla, joilla oli keskuskeittiöt, palvelut tuotettiin erillisinä.

Ongelmia oli ollut muutosvastarinnasta, tämä näkyi sekä esimiesten haastatteluissa että benchmarking-kohteiden palvelupäälliköiden puheissa. Ongelmia oli kuitenkin ratkaistu määrätietoisesti ja muutosta oli viety eteenpäin sitkeästi. Työpaikan hyvä keskustelukulttuuri ja luottamus ihmisten välillä paransivat muutoksen onnistumista.

Vaikka esimiesten haastatteluissa koulutus nousi negatiivisena tai se ei noussut lainkaan esille, niin benchmarkkauksen kohteissa koulutuksella todettiin olevan suuri merkitys muutoksen läpiviennissä. Koulutusta tarvitaan sekä muutokseen sopeutumisessa että ammattitaidon ylläpitämisessä ja laajentamisessa.

Kummassakin tutkimusryhmässä yhteisöllisyyden luomista pidettiin tärkeänä. Yhteiskuvuus ei synny kuitenkaan itsestään vaan sitä täytyy määrätietoisesti rakentaa. Tähän auttavat yhteiset työhyvinvointitapahtumat, yhteisesti sovitut selkeät pelisäännöt ja jämäkkä johtaminen.

7 TULOSTEN TARKASTELU JA KEHITYSEHDOTUKSET

7.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimus selvitti, mitä ajatuksia kunta X:n esimiehillä on organisaation muutoksesta ja miten isojen koulujen ateria- ja puhtauspalvelut voidaan tulevaisuudessa järjestää. Palveluja voidaan järjestää monella tapaa, mutta aina kun jotakin muutetaan, se aiheuttaa vaihtelevan määrän tunnereaktioita kaikilla organisaatiotasolla. Pontevan (2009, 71–72) tutkimuksessa organisaatiomuutos määritellään uudeksi tavaksi tehdä ja organisoida työtä. Organisaatioiden yhdistäminen on suuri muutos, mikä aiheuttaa suuria tunteita ihmisissä. Muutoksen johtamisessa tarvitaan johto, joka osoittaa selvästi muutoksen tarpeellisuuden ja joka sitoutuu muutokseen.

Muutosvastarinta koettiin tutkimuksessa suureksi ongelmaksi muutosta tehtäessä. Koska ihmisen yksi perustarpeista on turvallisuuden tarve, on luonnollista, että ihmiset vastustavat muutosta, koska se kohdistuu ihmisen haluun pitää asiat ennallaan (Mattila 2007). Hyvin toteutettu viestintä todettiin yhdeksi parhaista tavoista käsitellä muutosvastarintaa. Lanning ym. (1999), Erämetsä (2003) ja Suutarinen (2010) korostavat viestinnän merkitystä muutostilanteissa. Lanningin (1999, 208–211) mukaan muutoksen suunnittelun yhteydessä viestintäsuunnitelman tekeminen on tärkeää. Tällöin mietitään valmiiksi viestinnän tavoite, keinot, kanavat, ajankohdat sekä mahdolliset riskit ja vaikeudet. On myös hyvä tiedostaa se, että negatiiviset viestit kulkevat nopeasti ja henkilöltä toiselle siirtyvä huhu muuttuu yleensä negatiivisempaan suuntaan.

Organisaatiossa työskentelevien ihmisten on tiedettävä, millaisia haasteita tulevaisuudessa omalla yksiköllä on ja millaisella osaamisella haasteisiin pystytään vastaamaan. Osaamistarpeisiin täytyy löytyä yhteinen näkemys. Yhteisen näkemyksen löytämiseen tarvitaan viestintää, vuorovaikutusta ja yhteistä pohdintaa. (Ojala & Ahonen 2003, 115.) Yhteisen pohdinnan ja keskustelun tarve tunnistettiin hyvin molemmissa tutkimusjoukoissa.

Toisena keinona vaikuttaa muutosvastarintaan on koulutus. Vaikka kunta X:n esimiesten ajatuksissa koulutuksella ei tuntunut olevan merkitystä, korostui koulutuksen merkitys benchmarking-kohteissa. Mattilan (2007, 22) mukaan muutosvastarinnan syitä ovat

muun muassa pelko omasta pärjäämisestä ja oppimisesta selviytymisestä. Erämetsä (2003, 196) sanoo, että osaamattomuuden tunteeseen vaikutetaan keskustelemisen lisäksi tarvittaessa koulutuksella. Henkilöstön työn hallinnan tukeminen sekä osaamisen soveltaminen yhteen työn vaatimusten kanssa edistää työhyvinvointia (Suutarinen 2010, 188–189). Samaan tulokseen oli tultu kunnissa, joissa ateria- ja puhtauspalvelut oli yhdistetty aiemmin.

Ihmiset ovat aina pyrkineet tekemään yhdessä asioita. Ihmiset muodostavat ryhmiä, jotka toimivat yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kehittyneimmissä ryhmissä saumattomissa tiimeissä, kommunikointi on tehokasta ja jännitteet sekä ristiriidat ratkaistaan ryhmässä. (Heikkilä 2002, 13–18.) Tässä tutkimuksessa tiimien perustamista pidettiin yhtenä keinona lisätä yhteistyötä eri ihmisten ja ammattiryhmien kesken. Yhteisöllisyys ei synny itsestään, vaan sitä on rakennettava määrätietoisesti. Sekä Kunta X:n esimiehet että benchmarking-kohteiden palvelupäälliköt pitivät tärkeänä yhteisöllisyyden vahvistamista. Tässä tutkimuksessa yhteisöllisyyden vahvistamisen keinoina oli käytetty muun muassa yhteisiä retkiä, tapahtumia, omia logoja ja yhtenäistä pukeutumista.

Palkitseminen jäi kuitenkin tutkimuksessa vähälle huomiolle. Mattila (2007, 117) on todennut, että organisaatioiden yhdistymisessä tai toimenkuvien muutoksessa erilaiset palkitsemisjärjestelmät jäävät vähälle huomiolle. Yksittäinen henkilö tuntee muutoksen tavoitteen houkuttavaksi vain, jos hän hyötyy tavoitteen saavuttamisesta jotenkin (Lanning ym. 1999, 158). Benchmarking-kohteissa nousi esille, että yhdistelmätyötä tekeville oli korkeampi palkka kuin yhdellä osaamisalueella työskentelevillä. Raha ei kuitenkaan motivoi kuin tiettyyn pisteeseen asti (Nederström 2011 ja Lanning ym. 1999, 161–162). Mattila (2007, 22) tuo esille myös sen, että muutosvastarintaa voi aiheuttaa palkitsemisen puute eli ei uskota, että tulos olisi vaivan väärti.

7.2 Kehittämissuositukset

Isoilla kouluilla, joissa ei ole valmistuskeittiötä, on perusteltua muodostaa tiimejä, joissa työntekijät toimivat moniosaaja-periaatteella. Kukin tiimin jäsen hallitsee riittävästi sekä ateria- että puhtauspalveluita. Kehittämisen on todettu motivoivan ihmisiä. Ihmisille voidaan antaa mahdollisuus kehittämiseen laajentamalla vastuuta ja lisäämällä mo-

niosaamista. Työtehtävien muutos aktivoittaa ajattelua, mikä hyödyntää sekä yritystä että yksittäistä ihmistä (Spiik 2004, 66–67).

Jos isoissa kouluissa työntekijät ovat moniosaajia, voidaan viestintää yksinkertaistaa ja selkeyttää, kun kustakin työkohteesta vastaa vain yksi esimies. Lanning ym. (1999, 208–211) sanoo, että viestinnän päätarkoitus on välittää tietoa ja saada ihmiset toimimaan tavoitteen mukaisesti. Asioista liikkuvia tietoja voidaan hallita paremmin suunnitellulla ja aktiivisella tiedottamisella. (Lanning ym. 1999, 208–211.) Muutosviestinnän on oltava jatkuvaa, viestin ytimen on oltava kirkas ja toistoa on tultava tarpeeksi (Erämetsä 2003, 250–251).

Muutokseen liittyy huoli omasta osaamisesta ja selviytymisestä, koulutuksella voidaan vaikuttaa kumpaankin asiaan. Kunta X:ssä olisikin hyvä vielä pohtia koulutuksen järjestämistä sekä muutoksen kohtaamisesta että osaamisen laajentamisesta. Myös tiimitaitojen oppimiseen koulutuksella saataisiin varmasti tehokkuutta.

Yhteisöllisyyden vahvistamiseen tulee myös kiinnittää huomiota. Tiimien muodostaminen on yksi keino, muita keinoja voisivat olla yhtenäinen pukeutuminen ja työhyvinvointitapahtumien järjestäminen esimerkiksi yhteinen retki kerran vuodessa. Palkitsemista ei myöskään kannata unohtaa.

7.3 Pohdinta

Työpaikkamme ovat jatkuvassa muutoksessa. Muutosta tapahtuu organisaatioiden yhdistymisessä sekä tehtävien muuttuessa. Vaikka muutosta tapahtuu koko ajan, muutokseen ei totuta. Ei ole yhdentekevää, miten muutoksia toteutetaan. Muutoksen, oli se suuri tai pieni, läpiviennissä on tärkeää hyvä suunnittelu, keskustelu kaikilla organisaation tasoilla sekä johdon jämäkkä ote.

Tämän työn tekeminen oli hyvin antoisaa. Vaikka olen ollut mukana monessa suuressa ja pienessä muutoksessa, jotakin uutta aina oppii. Muutoksesta oli helppo löytää lähteitä, ongelmallisempaa oli se, mitä jättää pois. Ammatillinen osaamiseni on laajentunut ja olen innostunut organisaatiomuutosten läpiviennin tukemisesta. Tutkimuksen tilaaja ja

kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat mielestäni erittäin kiinnostuneita tutkimuksesta, mikä lisäsi myös omaa innostustani.

Tutkimusaineistojen analyysissä jäin välillä pohtimaan tähän tutkimukseen sisällytettäviä aiheita. Kiinnostuin sekä haastateltavien että benchmarkkaus kohteiden ilmaisujen me ja ne käytöstä. Olisi mielenkiintoista tehdä lisätutkimusta siitä, miten organisaatioiden yhdistyminen näkyy puheilmallisissa ja kuinka kauan yhdistymisestä pitää olla aikaa ennen kuin puhutaan vain meistä. Lisäksi toisena lisätutkimuksen aiheena voisi olla nyt tutkimuksen kohteena olleen kunta X:n muutosprosessin seuraaminen ja siinä onnistumisen arviointi.

7.4 Työn luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käsitteillä reliabelius ja validius. Perinteisesti reliabelius tarkoittaa toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa reliabeliudella tarkoitetaan tutkijan toimintaa eli kuinka tutkija on onnistunut haastatteluissa ja vastausten analyysissä. Kaiken käytettävissä olevan aineiston huomioon ottaminen, tietojen oikea litteroiminen ja tuloksissa tutkittavien ajatusmaailman heijastuminen mahdollisimman pitkälle koskevat reliabeliuden arviointia. On kuitenkin hyvä muistaa, että haastattelujen tulos on seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 184–189.)

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa validiuden toteamisessa voidaan käyttää toimintatapaa, josta käytetään nimitystä triangulaatio. Triangulaatio voidaan jakaa neljään tyyppiin. Metodinen triangulaatio tarkoittaa useiden menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa, tutkijatriangulaatiossa tutkimukseen osallistuu useampi tutkija aineistonkerääjinä, tulosten analysoijina ja tulkitsijoina. Teoreettisessa triangulaatiossa tutkittavaa ilmiötä lähestytään eri teorioiden näkökulmasta ja aineistotriangulaatiossa kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja saman ongelman ratkaisemiseksi. Lähteiden luotettavuuden osoittamisella voidaan todentaa validiutta. Yhdellä menetelmällä saatuja tietoja voidaan vertailla muista lähteistä saatuihin tietoihin. Kun tällä tavoin on saavutettu tietty yksimielisyys, voidaan henkilön antama tieto, käsitys tai tulkin-

ta katsoa vahvistetuksi. On kuitenkin huomattava, että ihmisten käsitykset vaihtelevat samasta kohteesta lyhyenkin ajan kuluessa. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 39, 189; Hirsjärvi ym. 2013, 231–233.)

Tämän tutkimuksen tulosta reliiabeliuden osalta voidaan arvioida melko hyväksi. Valmistauduin haastatteluihin ja benchmarkkaukseen huolellisesti, varmistin nauhurin toiminnan ja varasin mukaan muistikirjan ja tarpeellisen määrän kyniä. Haastattelupaikan valitsin niin, että siinä ei ollut häiriöitä ja että haastateltavat tunsivat olonsa turvalliseksi. Litteroinnit tein nopeasti haastattelujen jälkeen ja luokittelin ne teorian teemajaotteen mukaan. Benchmarkingista tulleet muistiinpanot teemoitin melko pian käyntien jälkeen. Haastattelujen nauhoittaminen antoi mahdollisuuden tarkistaa omaa tulkintaa koko analyysin tekemisen ajan. Benchmarking-kohteissa vastausten nauhoittaminen olisi helpottanut analyysivaiheessa tietojen tarkistamista. Tutkimuksen tekijänä katson, että tuloksiin nauhoituksen poisjättämisellä ei ollut vaikutusta. Jonkun toisen tutkijan tekemänä tulosten tulkinta olisi voinut olla toisenlainen. Koska haastattelussa kyseessä oli pieni otos, on todennäköistä, että haastateltavat tiesivät, ketkä osallistuvat tutkimukseen. Tutkijana en ole tuonut esille sellaisia kommentteja, joista haastateltavien henkilöllisyys olisi jäljitettävissä, tämä pitää yllä tutkimuksen luottamuksellisuutta. Minun oli helppo pysyä objektiivisena tulosten tulkinnassa, koska minulla ei ollut henkilökohtaista sidettä tutkimuskohteisiin.

Valiuden osalta pidän tutkimusta onnistuneena. Tutkimuksessa käytin kahta menetelmää: toisella sain selvitettyä esimiesten ajatuksia ateria- ja puhtauspalveluiden yhdistymisestä sekä tavasta järjestää ateria- ja puhtauspalvelut isoilla kouluilla. Toisella menetelmällä keräsin faktatietoa muiden samassa tilanteessa olleiden kuntien onnistumisista. Tulokset vastaavat asetettuja tavoitteita. Haastattelutilanteet samoin kuin benchmarkingkeskustelut olivat luontevia. Tutkimuksessa olisi voinut haastatella ateria- ja puhtauspalveluiden työntekijöitä, jolloin olisi saatu yksi näkökulma lisää. Työntekijöiden poisjättäminen oli kuitenkin tutkimuksen tilaajan toiveena. Tutkimusta voi mielestäni pitää onnistuneena, koska ongelmiin saatiin vastaus.

LÄHTEET

- Elinkinoelämän keskusliitto. 2007. Julkiset palvelut avautuvat. Yhteistyöllä hyvinvointia. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Helsinki.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Viro: Print Best.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2014. Our Iceberg Is Melting. Changing and Succeeding Under Any Conditions. Lontoo: Macmillan.
- Maddux, R. & Wingfield, B. 2009. Team Building. Turn Personal Strengths Into Group Success. Tulostettu 15.7.2015.
<http://web.b.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxIYmtfXzM4MzM1M19fQU41?sid=f89861fd-33b7-4824-bc96-e08b998a87cc@sessionmgr112&vid=4&format=EB&rid=1>.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otava.
- Nederström, M. 2011. Talent management ja motivaatio. Luettu 6.2.2015.
<http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/talent-management-ja-motivaatio>.
- Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä : itsearvioinnin työkirja : hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.

Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis : 1430. Luettu 30.1.2015. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7768-3>.

Pugh, L. 2007. Change Management in Information Services. Luettu 17.7.2015. <http://site.ebrary.com/lib/tamperepoly/docDetail.action?adv.x=1&d=all&f00=all&f01=&f02=&hitsPerPage=500&p00=management+of+change&p01=&p02=&page=1&id=10211130>.

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet - hallinta ja ratkaisut. Tampere:Tammer-Paino Oy.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Gummerus kirjapaino.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki:WSOY.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvointityötä tekevien arki: kyselytutkimus JTO:n työhyvinvointipäällikkökurssin käyneille. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint Oy. 187–200.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

HAASTATTELUN KYSYMYKSET

Taustakysymykset

1. Koulutuksesi?
2. Millainen työnjohtoalue sinulla on? (mitä työtehtäviä työntekijöille kuuluu)

Aiheen kysymykset

1. Mitä yhteistyö sinulle merkitsee?
2. Mitä sinulle merkitsee osaamisen jakaminen?
3. Voiko mielestäsi esimies johtaa ihmisiä, joiden tehtäviä hän ei hallitse? Miksi/miksei?
4. Mitä ajattelet ateria- ja puhtauspalveluiden yhdistymisestä?
5. Kuvaa, millaisen mallin ateria- ja puhtauspalvelujen toteuttamiseen sinä rakentaisit kouluille.
6. Mitä tarvitaan siihen, että ateria- ja puhtauspalvelujen yhdistyminen toteutuu kentällä?
7. Mitä sinä tarvitset omilta esimiehiltäsi muutoksen toteuttamisessa? (materiaalia, koulutusta, kannustusta ...tms)

Liite 2. Sähköpostikirje benchmarking-kohteisiin

Hei,

Olemme sopineet benchmarking tapaamisen . Laitan etukäteen hieman lisätietoja, jotta Teidän on helpompi orientoitua tapaamiseen.

Teen opinnäytetyötä kantahämäläiselle kunnalle. En itse työskentele kunnassa, mutta olen tehnyt heidän kanssaan yhteistyötä oman työni kautta. Koska omassa työssäni en voi tehdä restonomiin opintoihin soveltuvaa opinnäytetyötä, sain tältä kunnalta toimeksiannon, joka soveltuu opinnäytetyön aiheeksi.

Tulen käsittelemään niitä tietoja, joita käynnilläni saan, luottamuksellisesti enkä tule niitä antamaan ilman Teidän lupaanne kolmansille osapuolille. Voimme tapaamisella sopia myös tietojen luovuttamisen rajoista.

Opinnäytetyöni nimi on Ateria- ja puhtauspalvelut yhdistyvät – moniosajia kouluille. Työn tavoitteena on selvittää, miten ateria- ja puhtauspalvelut voidaan järjestää kouluilla. Kunnassa on yhdistetty ateria- ja puhtauspalvelut vuoden 2014 alussa, mutta viime vuonna toiminta keskittyi lähinnä organisaation rakentamiseen. Tämän vuoden tavoitteena on käynnistää muutamalla koululla pilottihankkeena ateria- ja puhtauspalvelujen tuottaminen uudella tavalla. Olen haastatellut kunnan palveluesimiehet ja toisena menetelmänä käytän benchmarkkausta oppiakseni, miten muualla asia on toteutettu.

Tässä ovat teemat, joihin toivon löytäväni vastauksen.

1. Miten ateria- ja puhtauspalvelujen johtaminen on organisoitu?

Esimiesten vastuualueet?

Miten tässä on onnistuttu?

2. Miten ateria- ja puhtauspalvelut tuotetaan asiakaskohteissa?

Työntekijöiden ammattinimikkeet?

Mitä tehtäviä heille kuuluu?

3. Millaisia ongelmia on ollut?

Miten ongelmat on ratkaistu?

4. Miten työhyvinvointi on huomioitu muutoksen aikana?

Palkitseminen?