



TOIMINTAKÄSIKIRJAN LAATIMINEN MUURAMEN RUOKAPALVELUIHIN

Anne Souru

**Opinnäytetyö
Toukokuu 2008**

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) SOURU Anne	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 68	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi TOIMINTAKÄSIKIRJAN LAATIMINEN MUURAMEN RUOKAPALVELUIHIN		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) PARTANEN Hilikka		
Toimeksiantaja(t) Muuramen kunnan ruokapalvelut		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli laatutyön aloittaminen ja toimintakäsikirjan laatiminen Muuramen ruokapalveluihin. Aihe tuli ajankohtaiseksi, kun ruokapalvelua pyydettiin tutu- rorganisaatioksi keväällä 2005 HaasteeKS-laaturprojektiin, joka oli Keski-Suomen liiton rahoittama ESR-hanke. Hankkeessa hyödynnettiin HaasteeKS-työkirjaa, joka on tarkoi- tettu ruokapalvelun itsearviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen ja joka perustuu Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) laatukriteereihin.</p> <p>Muuramen ruokapalveluissa laatutyö aloitettiin pika-arvioinneilla, joissa käytettiin hyväk- si hankkeen hyödyntämää HaasteeKS-työkirjan pika-arviointikysymyksiä. Henkilöstön edustajista kootun pika-arviointiryhmän vastausten ja yhteenvetokeskustelujen aineiston pohjalta kirjoitettiin toiminnan kuvaukset sen hetkisestä tilanteesta. Pika-arviointiryhmä suoritti kokeiluna itsearvioinnin yhdestä EFQM-mallin mukaisesta arviointialueesta.</p> <p>Laatuasiat, laatujohtaminen, pika-arvioinnit ja toiminnan arviointi ovat aiheuttaneet pal- jon keskustelua henkilöstön keskuudessa. Toiminnan kuvaukset on koottu yhteen toi- mintakäsikirjaksi. Pika-arviointi ryhmän toteuttamassa itsearvioinnissa nousi niin vah- vuuksia kuin kehittämiskohteitakin. HaasteeKS-hanke ja toimintakäsikirjan laatiminen ovat antaneet Muuramen ruokapalveluille hyviä keinoja itsearviointiin parantamiskohtei- den löytämiseksi ja laatutyön jatkamiseksi.</p> <p>Laadun kehittämisessä on päästy alkuun Muuramen ruokapalveluissa, joten tästä on hyvä jatkaa itsearvioinneilla koko ruokapalvelun henkilöstön keskuudessa. Jatkokehit- tämisasiheena voisi mainita prosessikuvausten laatimisen Muuramen ruokapalveluihin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Laatu, laatuksuvaukset, itsearviointi, Euroopan laatupalkintomalli (EFQM)		
Muut tiedot Liitteenä: MUURAMEN RUOKAPALVELUT -Toimintakäsikirja 2008, 31 s.		

Author(s) SOURU Anne	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 68	Language English
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title: CREATING AN OPERATION MANUAL FOR THE CATERING SERVICES OF MUURAME		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) PARTANEN Hilikka		
Assigned by: Catering services of Muurame		
Abstract <p>The aim of this Bachelor's Thesis was to start quality assessment work and to work out an operation manual for the Catering Services of the Municipality of Muurame. This subject became topical when the Catering Service of the Municipality of Muurame was invited to join as a tutor organisation in the HaasteeKS-quality assessment project. This European Social Fund project is financed by the Regional Council of Central Finland (Keski-Suomen liitto). This project follows the guidelines written in the HaasteeKS workbook developed for self-evaluation and for continuous improvement of the Catering Services based on the European Foundation For Quality Management (EFQM).</p> <p>The quality assessment work in the Muurame Catering Services was started with quick analyses utilizing the questionnaires of the HaasteeKS workbook. The answers and summary discussions of a selected quick evaluation group of representatives from the Catering Service were used to put together the descriptions of the present status. This quick evaluation group also made as a trial a self-estimation focusing on one of the areas according to the EFQM model.</p> <p>Quality issues, quality management, quick evaluations and evaluation of the operations have evoked a lot of discussion among the personnel. The operational descriptions were put together as an Operation Manual. The self-evaluation of the topic of personnel evaluation done by the quick evaluation team brought up some weaknesses as well as some development areas. The HaasteeKS-project and working out the quality manual have provided the Catering Services of the Municipality of Muurame with good tools for self-evaluation and for identifying the development areas as well as for an on going-quality assessment work.</p> <p>The quality development work is in a good starting phase in the Muurame Catering Services and it gives a solid platform to go on with self-evaluations among the whole personnel. Working out the process descriptions for the entire Catering Services could be a further development issue.</p>		
Keywords Quality, quality descriptions, self-evaluation, European Foundation For Quality Management (EFQM)		
Miscellaneous Appendix: Catering services of Muurame –Operation manual 2008, 31 pages		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
2	KANSALLINEN RUOKAPALVELUJEN LAATUTYÖ	4
2.1	Ruokapalvelun yhteiset laatutavoitteet.....	5
2.2	Laadun todentaminen ja toimintaohjeistot.....	6
2.3	Lakisääteinen elintarvikevalvonta.....	6
2.4	Laadusta viestiminen	7
2.5	Laatutyö julkisella sektorilla.....	8
3	HAASTEES-PROJEKTI RUOKAPALVELUJEN LAADUN PARANTAMISEKSI.....	8
3.1	Haastees-hankkeen tavoite.....	9
3.2	Haastees-hankkeen toiminta.....	9
4	LAADUN KEHITTÄMISEN TARKOITUS.....	10
4.1	Laadun merkitys tulevaisuudessa	10
4.2	Laatujohtaminen.....	11
4.3	Laadun kehittämisen keinoja.....	13
4.4	Organisaation laatujärjestelmä.....	16
4.5	Jatkuvan parantamisen kiertoprosessi	17
5	EUROOPAN LAATUPALKINTOMALLIN (EFQM) TUNNUSPIIRTEET ...	18
6	EFQM:N ARVIOINTIALUEET	21
6.1	Johtajuus.....	22
6.2	Toimintaperiaatteet ja strategia	22
6.3	Henkilöstö	23
6.4	Kumppanuudet ja resurssit	23
6.5	Prosessit	24
6.6	Asiakastulokset	24
6.7	Henkilöstötulokset.....	25
6.8	Yhteiskunnalliset tulokset.....	25
6.9	Keskeiset suorituskykytulokset	25
7	LAATUTYÖ MUURAMEN RUOKAPALVELUISSA	26
7.1	Pika-arviointi kuvausten pohjana.....	26
7.2	Kuvausten työstäminen.....	27
7.3	Itsearviointi kuvausten perusteella	27
8	POHDINTA.....	28

LÄHTEET

33

LIITTEET

Liite 1. MUURAMEN RUOKAPALVELUT, Toimintakäsikirja 2008	1-31
KUVIO 1. Itsearviointin kulku (HaasteeKS –työkirja 2003, 6.)	14
KUVIO 2. Euroopan laatupalkintomallin rakenne	22

1 JOHDANTO

Ruokapalveluilla, joihin kuuluu sekä kunnallisia että yksityisiä toimijoita, on keskeinen osa maamme elintarviketaloudessa. Kunnat vastaavat ensisijaisesti julkisten ruokapalveluiden järjestämisestä maassamme. Laadunhallinnan kehittäminen on noussut ruokapalveluiden toimijoiden keskuudessa merkittäväksi asiaksi ruokapalveluiden kansallisen toimintamallin julkaisun 2004 myötä. Laatuperiaatteiden ja -tavoitteiden saattaminen henkilöstölle ymmärrettävään muotoon on ruokapalveluiden johdon vastuulla. Omaan organisaatioon tehty ja onnistunut laatu- /toimintajärjestelmä on hyvä johtamisen ja kehittämisen apuväline, joka tukee kaikkia jokapäiväisessä toiminnassa työntekijöistä johtajiin.

Laatu ei synny itsestään, vaan se tehdään. Laatua ei takaa organisaation laatujärjestelmä, vaan ihmiset, jotka sitoutuvat tekemään töitä toiminnan parantamiseksi. Sen vuoksi henkilöstö pitää saada mukaan laatutyöhön alusta alkaen, kun organisaatiossa aloitetaan laadun kehittäminen. Organisaation laatutyön sysää liikkeelle yleensä jokin projekti tai hanke. Jos laadun kehittäminen koetaan erilliseksi tai irralliseksi osaksi toimintaa ja vain tietyn ajan kestäväksi, henkilöstö ajattelee sen olevan ohimenevää vouhotusta eikä sitoudu ja suhtaudu vakavasti toiminnan kehittämiseen. Laatutyö pitää saada jatkuvaksi osaksi organisaation arkea.

HaasteeKS-projekti oli Keski-Suomen liiton kautta rahoitettu ESR-hanke. Hankkeen tarkoitus oli jatkaa palvelualan ja erityisesti ruokapalveluiden laadun kehittämistä Keski-Suomessa. Hankkeessa hyödynnettiin Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) pohjalta koottua HaasteeKS-työkirjaa (Työkirja itsearviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen). Osallistujia hankkeessa oli ruokapalvelualan oppilaitoksista julkisen puolen ruokapalveluihin ja yksityisen sektorin toimijoihin. Projektin toiminta-aika oli elokuusta 2004 joulukuun loppuun 2007.

HaasteeKS-projekti antoi Muuramen ruokapalveluille tilaisuuden aloittaa laatutyöhön perehtyminen hankkeen tarjoamien koulutusten avulla 2005 keväällä. Laatutyö on edennyt pika-arvioinneista kuvausten kirjoittamiseen ja itsearviointiharjoituksesta laatu- eli toimintakäsikirjan laatimiseen. Olen tässä opinnäyte-

työssäni päätynt käyttämään mieluummin toimintakäsikirja-nimitystä, koska laatutyön alkuvaiheessa laatukäsikirja on liian viralliselta tuntuva nimitys toiminnan kuvauksia sisältävästä kirjasta. Kun prosessit on kuvattu, laadun todentamiseen käytetyt mittarit määritelty ja todettu toimiviksi ja organisaation toimintajärjestelmä halutaan sertifioida, on paikallaan muuttaa kirjan nimi laatukäsikirjaksi.

Opinnäytetyöni käsittelee laatua sekä yleisenä käsitteenä että ruokapalveluisissa Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) arviointikriteerien pohjalta. Opinnäytetyöni tavoite oli laatia Muuramen ruokapalveluihin toimintakäsikirja, jonka sisältämät toiminnan kuvaukset perustuvat Euroopan laatupalkintomallin arviointialueisiin: johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategia, henkilöstö, kumppanuudet, resurssit, prosessit sekä toiminnan tulokset. Toimintakäsikirja on koottu laatupalkintomallin osa-alueiden kysymyssarjojen perusteella kuvaten organisaation senhetkistä toimintaa. Toiminnan kuvausten, niiden pohjalta tehtyjen itsearviointien ja toimintatapojen vertaamisella muihin toimijoihin paikallistetaan organisaation kehittämistarpeet. Laatutyön tarkoitus on jatkuva toiminnan parantaminen toisin sanoen ei-toivotun vaihtelun hallinta.

2 KANSALLINEN RUOKAPALVELUJEN LAATUTYÖ

Ruokapalvelut on olennainen osa elintarviketalouden laatuketjussa, koska suuri osa nykyaikana syödyistä aterioista tehdään ammattikeittiöissä. Kansallisen elintarviketalouden laatustrategian mukaisesti ruokapalveluita tuottavien yksiköiden omavalvontajärjestelmää on hyvä täydentää laatu- ja ympäristöjärjestelmillä. Alkutuotannon aloittamassa ja teollisuuden, kaupan ja kuljetuksen seuraamassa laatuketjussa ruokapalvelun tehtävä on jatkaa laatuviestin viemistä ja valmistaa sekä tarjota laadukkaita aterioita asiakkaille. Ruokapalveluiden kansallisen toimintamallin, joka tarkoittaa laatustrategiaa ammattikeittiöillä, on laatinut vuonna 2004 työryhmä, jossa on ollut edustettuna alan asiantuntijoita suurtalous- ja ravintolayrityksistä sekä alan koulutus- ja neuvontaorganisaatioista. Toimintamallin päämäärät ruokapalvelualalle ovat asiakastyytyväisyys, toiminnan kannattavuus ja vastuullisuus. Toimintamallin pohjalta

kukin ruokapalvelualan toimija pyrkii kehittämään toimintaansa laatustrategian päämäärien mukaisesti. Toimintamalli kannustaa alan toimijoita myös kehittämään kilpailukykyään. (Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004.)

2.1 Ruokapalvelun yhteiset laatutavoitteet

Ruokapalvelun kokonaislaatuun vaikuttavia tekijöitä ovat tuotelaatu, palvelulaatu ja toiminnan laatu. **Tuotelaadun** takaamiseksi varmistetaan raaka-aineiden alkuperän ja tuotantotavan jäljitettävyyttä. Hankintasopimuksissa voidaan raaka-aineiden jäljitettävyyttä pitää yhtenä hankintakriteerinä. Tuoteturvallisuuden lisäämiseksi ruokapalvelualan harjoittajilla täytyy olla hyväksyty ja ajan tasalla oleva omavalvontasuunnitelma. Ruoanvalmistusohjeet on laadittu ja niitä tulee noudattaa. Lisäksi asiakaspalvelussa työskentelevien pitää tuntea aterioiden ainesosat. Ruokapalvelualan toimijoiden tulee noudattaa suomalaisia ravitsemussuosituksia huomioiden erityisruokavaliot. Ruoan on täytettävä maun, ulkonäön ja koostumuksen suhteen asiakkaan toiveet. Asiakastyytyväisyys on taattu, kun ruoan hinta-laatusuhde vastaa asiakkaan tarvetta.

Palvelun laatua on pitää kiinni luvatuista asioista, huolehtia ruokapalvelun asiakaskeskeisyydestä ja asiakastyytyväisyyden mittaamisesta. Palvelun laatua voi parantaa ruokailuympäristön siisteydellä, savuttomuudella, turvallisuudella ja rauhallisuudella.

Ruokapalveluiden **toiminnan laadun** tae on henkilöstön tehtävien edellyttämä ammattitaito, joka on esimiehen vastuulla. Henkilökunnan ammattitaidon ylläpitämiseksi on koulutussuunnitelma, perehdytysohjeet kirjallisena ja perehdytykseen nimetty vastuuhenkilö. Ympäristölaatua huomioidaan kehittämällä hankintojen ja logistiikan kestävyttä, kiinnittämällä huomiota hävikin ja jätteiden syntyyn, lisäämällä lajittelua ja kierrätystä sekä säästämällä vettä ja energiaa. Ruokapalvelut hoitavat myös ympäristökasvatusta ohjaamalla asiakkaat jätteiden lajitteluun. Ruokapalvelun toimijat huolehtivat yhteiskuntavastuusta noudattamalla työlainsäädäntöä ja työsuojelumääräyksiä. Henkilöstön työssä jaksamisesta ja viihtyvyydestä huolehditaan työpaikoilla. Ruokapalveluiden

tehtävä on myös vaalia kansallista ruokakulttuuria, huolehtia kansanterveydestä, tiedostaa kasvatusvastuu sekä kantaa vastuu hankintapäätösten yhteiskunnallisista vaikutuksista. Ruokapalveluiden toimijoilla on lisäksi velvollisuus viestiä laatutyöstä asiakkaille. (Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004.)

2.2 Laadun todentaminen ja toimintaohjeistot

Laatutavoitteiden toteutumista arvioidaan vuosittain joko itsearviointina ja/tai puolueettoman ulkopuolisen arvioijan toteuttamana. Ruokapalvelun toiminnan laatu voidaan todentaa käyttäen arviointiperusteena toimintaohjeistossa kuvattuja laadun tarkistuskohtia tai laatu- ja ympäristöjärjestelmien sertifiointeilla (ISO 9001, ISO 14001). Kansallinen laatutyön toimintamalli on kehys, jonka mukaisesti ruokapalvelualan toimijat laativat toimipaikkakohtaiset laatutyön toimintaohjeistonsa ottamalla huomioon kunnallisen tai yksityisen sektorin toimintaohjeet. Ruokapalvelun toimintaohjeistossa tulisi olla kehittämisen apuvälineenä prosessien kuvaukset: suunnittelu, hankinta, varastointi, ruoanvalmistus, tarjoilu, jälkityöt ja palaute. Tavoitteena on yhtenäistää hyvät käytännöt koko ruokapalvelualalle. Ohjeistoon tulee sisällyttää myös laadun todentamisessa käytettävät arviointiperusteet. (Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004.)

2.3 Lakisääteinen elintarvikevalvonta

Elintarvikelaki (361/1995), terveydensuojelulaki (763/1994) ja hygienialaki (1195/1996) sekä niiden nojalla annettu lainsäädäntö ovat elintarvikkeita koskevia lainsäädäntökokonaisuuksia. Elintarvikelaki on pääasiassa tuotelainsäädäntöä. Terveystoimintalaki ja hygienialaki sisältävät elintarvikkeiden valmistukseen, käsittelyyn, kuljetuksiin, säilytykseen ja varastointiin liittyviä määräyksiä. Elintarvikevalvonnan avulla valvotaan elintarvikkeita koskevan lainsäädännön noudattamista. Elintarvikevalvonta on osa yritysten pakolliseksi lailla säänneltyä omavalvontaa, jota viranomaisvalvonta täydentää. (Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 2004.)

2.4 Laadusta viestiminen

Packalenin (2007) mukaan ruokapalvelualan laatuviestintä voi olla yrityksen sisäistä viestintää, asiakasviestintää, kriisiviestintää tai kansallista laatuviestintää.

Yrityksen **sisäisen viestinnän** tarkoitus on levittää laatuavoitteet koko henkilöstölle ja jokaiselle työntekijälle oma osuus tavoitteista. Laatuasioita voidaan käsitellä säännöllisissä päivä-, viikko- ja kuukausipalavereissa. Työnjaon ja toimintaohjeiden selvittäminen sekä perehdyttäminen ovat sisäistä viestintää samoin kuin asiakaspalvelun ja keittiön välinen vuorovaikutus. Asiakaspalautteiden käsittely kuuluu myös yrityksen sisällä käytäviin keskusteluihin.

Asiakasviestintä on kaikkea sitä, miten yritys näkyy, kuuluu ja elää mielikuvissa ulospäin. Yrityksen persoonallinen nimi ja logo jäävät mieleen ja luovat myönteistä mielikuvaa. Ruokalistan ulkonäöllä, tiedotteilla ja asiallisilla kotisivuilla voidaan ruokapalvelutoimijan tunnettuutta lisätä. Palvelulla viestitään asiakkaan arvostamisesta. Asiakasviestintä on kaksisuuntaista, sillä asiakaspalautteiden avulla voidaan kehittää yritystä.

Kriisiviestintää käytetään yllättävien ja poikkeavien tapahtumien tiedottamisessa. Viestintä keskitetään yhdelle henkilölle, joka ottaa tilanteen hallintaan ja tiedottaa yhteistyössä viranomaisten kanssa ennen kuin tilanteesta kysellään.

Kansallisella laatuviestinnällä tuodaan esille ruokapalvelualan osaamista, kuten koulutusta, teknologian kehitystä ja luotettavuutta. Kerrotaan maamme ainutlaatuisista vahvuuksista, esimerkiksi kansallisesta ruokakulttuurista, alueellisista erillaisuuksista ja ruoan puhtaudesta, turvallisuudesta ja maultaan rikkaista luonnonantimista. (Packalen 2007.)

2.5 Laatu työ julkisella sektorilla

Asiakaslähtöisyys ja palvelun laatu ovat nousseet kustannustehokkuuden ohella julkisen palveluntuotannon kilpailutekijöiksi. Toiminta- ja johtamistavat ovat entisestään lähentyneet toisiaan yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioissa. Tulosjohtamisen rinnalle on otettu mukaan laatu- ja prosessijohtamisen keinoja. Julkisen sektorin palvelutuotannon perimmäinen tarkoitus, turvata kansalaisille yhtäläiset mahdollisuudet peruspalveluihin, poikkeaa selvästi yksityisen puolen markkinaehtoisesta toiminnasta. Asiakkuus on julkisella puolella moniulotteinen käsite. Asiakas ei aina maksa suoraan saamastaan palvelusta, vaan hän on veronmaksajan roolissa osallistuessaan kaiken julkisen toiminnan rahoittamiseen. Asiakaslähtöisyys on kuitenkin myös julkisen sektorin toiminnan lähtökohta. Toimintaympäristön ja -rakenteiden muutos on johtanut niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla laadun arvioinnin ja kehittämisen korostamiseen. (Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla 2001.)

3 HAASTEKS-PROJEKTI RUOKAPALVELUJEN LAADUN PARANTAMISEKSI

HaasteKS-projekti oli Keski-Suomen liiton kautta rahoitettu ESR -hanke, jonka tarkoitus on jatkaa ruokapalveluiden laadun kehittämistä Keski-Suomessa. Hankkeessa hyödynnettiin Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) kirjoitettua HaasteKS -työkirjaa, joka on tarkoitettu ruokapalvelun itsearviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. HaasteKS oli Jyväskylän ammattiopiston Palvelualueen oppilaitoksen, Jyväskylän aikuisopiston, Jämsänseudun koulutuskeskuksen ja Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskuksen yhteinen hankekokonaisuus. Hankkeeseen osallistui julkisen hallinnon ja yksityisten ruokapalveluiden toimijoita. HaasteKS-projekti aloitettiin syksyllä 2004 ja hanke jatkui vuoden 2007 loppuun.

3.1 HaasteeKS-hankkeen tavoite

HaasteeKS-hankkeen tavoitteena oli palvelualojen, erityisesti ruokapalveluiden tiedon, taidon ja osaamisen kehittäminen maakunnassa. Organisaatioiden laatutietoisuuden lisäämisellä työelämän muutostarpeet oli tarkoitus tunnistaa ja saada luotua yrittäjähenkistä kulttuuria toimintayksiköihin. Yksi merkittävä hankkeen tavoite oli hyvien käytäntöjen ja kokemusten jakaminen ja levittäminen ruokapalvelu toimijoiden kesken.

Hankkeen päämääränä oli löytää yhteinen näkemys, kuinka tuotetaan laadukasta ruokapalvelua asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja kilpailukykyisesti. Lisäksi hankkeen tarkoitus oli taata mielekäs ja kehityskykyinen työympäristö nyt ja tulevaisuudessa ruokapalvelun henkilöstölle.

Olin mukana yhtenä jäsenenä Muuramen ruokapalveluista HaasteeKS-laatuhankkeessa, jonka tarkoituksena oli laatia kirjallinen toiminnanohjausopas eli toimintakäsikirja, johon kuvataan eri arviointialueittain organisaation toimintaa. Käsikirja auttaa ymmärtämään ruokapalvelun toimintaa kokonaisuutena. Siihen on koottu toimintaan liittyvää tietoa, ja se on hyvä apuväline laatumittareiden määrittelyssä sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

3.2 HaasteeKS-hankkeen toiminta

Jyväskylässä ja Jämsässä järjestettiin useita hankkeeseen liittyviä koulutusiltapäiviä, joiden tarkoitus oli perehdyttää osallistujat EFQM-laatupalkintojärjestelmään ja auttaa arvioimaan oman organisaation toimintaa pika-arvioinnin ja/ tai itsearvioinnin avulla. Koulutuspäivien ohjauksen avulla ruokapalveluiden edustajat saivat toiminnan kuvaukseen eli auki kirjoittamiseen neuvoja. Kuvausten kirjoittamisessa on ollut apua HaasteeKS -työkirjasta ja tutoropettajasta, joka oli jostain hankkeessa mukana olevista oppilaitoksista ja koulutuksissa mukana oleva ohjaaja. Vastuu kuvausten laatimisesta oli jokaisella organisaatiolla itsellään.

Hankkeessa mukana olleiden organisaatioiden esimiehille järjestettiin esimiesiltapäiviä, joiden tarkoitus oli maakunnallisen palvelun laadun vahvistaminen, keskustelun virittäminen ja yhteistyön rakentaminen. Hankkeen aikana on järjestetty kaksi laatuseminaaria, joiden tavoitteena on ollut laatuajatusten jakaminen palvelualojen henkilöstölle ja työntekijöiden sitouttaminen laatutyöhön.

4 LAADUN KEHITTÄMISEN TARKOITUS

Joseph Juranin laatumääritelmän mukaan laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen. Asiakas on yrityksen lopullinen laadun arvioija. Asiakkaan ja markkinoiden ymmärtäminen auttaa yritystä kehittämään toimintaa sellaiseksi että asiakkaan tarpeet voidaan täyttää tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Yrityksen toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen. Laatuksitteeseen liittyvät myös suoritustason jatkuva parantaminen ja toiminnan kehittäminen. Yhteiskunnan ja markkinoiden muutokset, kilpailijoiden toiminta ja innovaatiot luovat uusia vaatimuksia laadulle. (Lecklin 2002, 18 - 20.)

4.1 Laadun merkitys tulevaisuudessa

Laatu tulee pysymään ja korostumaan yrityksen ja julkisen toiminnan menestystekijänä. Laadunhallinta tulee osaksi kaikkea toimintaa, joten laatuasiantuntijoita tarvitaan vähemmän. Työntekijöiltä vaaditaan monitaitoisuutta, ja heille lisätään vastuuta, jotta heillä on edellytyksiä laadun parantamiseen. Työtä tehdään yhä enemmän itseohjautuvissa tiimeissä, jotka vastaavat tuloksista ja laadusta. Johdon tehtävä on valmentaa tiimejä huippusuorituksiin. Yhteistyö yritysten ja yhteiskunnan välillä vahvistuu päällekkäisten investointien ja laatu-kustannusten vähentämiseksi. Yhteiskunnan palvelut suunnitellaan paremmin vastaamaan liiketoiminnan tarpeita. (Lecklin 2002, 22 - 24.)

Yrityksen hyvän tuote- ja palvelulaadun seurausta on kustannustehokkuus virheettömyyden ja alhaisten laatu-kustannusten vuoksi. Tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisia yritykselle, ja he kertovat eteenpäin muillekin tuotteen hyvistä

puolista, joten yrityksen hyvä maine kasvaa markkinoilla. Kannattavuus yhdistettynä laatuun antaa yritykselle mahdollisuuden pitkäjänteiseen toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen seuraavissa asioissa:

- kilpailuetu muihin alan toimijoihin
- markkinajohtajuuden saavuttaminen
- yrityskuvan parantaminen
- valmius toimia ympäristömuutoksissa nopeutuu
- joustavuus muutosten läpiviennissä
- osallistuva ja motivoitunut henkilöstö
- hyvän työnantajan ja yhteiskunnan jäsenen maine.

Edellä mainitut tavoitteet pätevät niin yksityisiin yrityksiin kuin julkisen hallinnon organisaatioihin. Pidemmälle tulevaisuuteen katsottuna laatu merkitsee yrityksen menestymistä ja työpaikkojen säilyttämistä. (Lecklin 2002, 25 - 27.)

4.2 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on käänös englanninkielisistä *Total Quality Management* sanoista. Professori Ismo Lumijärvi (2000) on kiteyttänyt laatujohtamisen yhdellä lauseella seuraavasti:

Laatujohtaminen = johdon ja työntekijöiden yhteistoiminnan järjestelmä hyvälaatuisten palvelujen tuottamiseksi ja kehittämiseksi ulkoisten asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaan (Lumijärvi 2000).

Laatujohtaminen ja laadunkehittäminen ovat työkaluja yritysten ja julkisen sektorin kehittämiseen ja toimintaympäristön jatkuvan muutoksen tuomiin haasteisiin.

Laatujohtamismallin synnyn ja kehittämisen voidaan sanoa lähteneen Japanista toisen maailman sodan jälkeen. Japanilaisten yliopistotutkijoiden ja insinöörien liitto (JUSE) sekä julkisen hallinnonedustajat perustivat vuonna 1949

kansallisen yhteenliittymän, jonka tehtävänä oli japanilaisen tuotantoelämän laadun ja elämänlaadun nopea nostaminen yhteiskunnassa. JUSE kutsui yhdysvaltalaiset professorit Edward Demingin ja Joseph Juranin laatuasioiden asiantuntijoiksi kehitysohjelmilleen. Laatuasiantuntijat tulivat Japaniin sodan jälkeisen osana Marshall-apua. Hävityn sodan jälkeen Japanilla oli tarve nostaa kilpailukykyä ja he tiedostivat että laatu on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä, varsinkin raaka-aineiden niukkuuden vuoksi.

Laadun kehittämisajatuksat levisivät järjestelmällisten tiedotus- ja koulutus-kampanjoiden avulla yliopistoihin ja edelleen nopeasti työelämään. Laaturyhmiä myötä hierarkia organisaatioissa madaltui ja luovuus ja innovatiivisuus lisääntyivät. Käytännön syistä syntyi kokonaisvaltainen laatujohtamismalli (TQM = Total Quality Management). Japanissa kehitetty ja testattu laatumalli siirtyi vientituotteena takaisin Yhdysvaltoihin, jossa jalostui laatujohtamismalli yritysten kilpailukykyä parantamiseksi ja se on levinnyt ympäri maailmaa, ensin suuryrityksiin ja yhä pienempiin ensin yksityisiin ja myöhemmin myös julkisiin organisaatioihin. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 20 - 24.)

Lumijärven ja Jylhäsaaren (1999) mukaan laadun johtaminen on osa organisaation johtamista. Johdon myönteinen asenne ja sitoutuminen laatuajatteluun ovat edellytyksiä kehittämiselle. Visioiden rakentaminen ja kehittämistavoitteista päättäminen kuuluu johdon vastuulle. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 47.)

Lecklinin (2002) mielestä laatujohtaminen lähtee organisaation perusarvoista, joiden ympärille toiminta rakennetaan. Suomalaisten yritysten perusarvot liittyvät asiakastyytyväisyyteen, ihmisen arvostukseen, avoimuuteen, jatkuvaan kehittämiseen, kannattavuuteen ja vastuuseen ympäristöstä. Jos perusarvot pystytään muuttamaan henkilöstön toimintaan, menestymisen edellytykset ovat olemassa. (Lecklin 2002, 37 - 38.)

Visio on kuvaus siitä, missä ja millainen organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla. Visio luo mielekkyyttä tehtävälle työlle, vaikka se onkin vaikea saavuttaa. Hyvä visio on selkeä, ymmärrettävä ja tarvittaessa muutettavissa.

Missio on organisaation elämäntehtävä eli miksi se on olemassa, ketä varten, mitä tuotteita tai palveluja se tuottaa ja mikä on sen keskeinen liikeidea. Missio on organisaation toiminnan päämäärä ja tarkoitus. Missiota toteutetaan

strategian eli toimintasuunnitelman avulla kohti visiota. (Lecklin 2002, 37 - 41.)

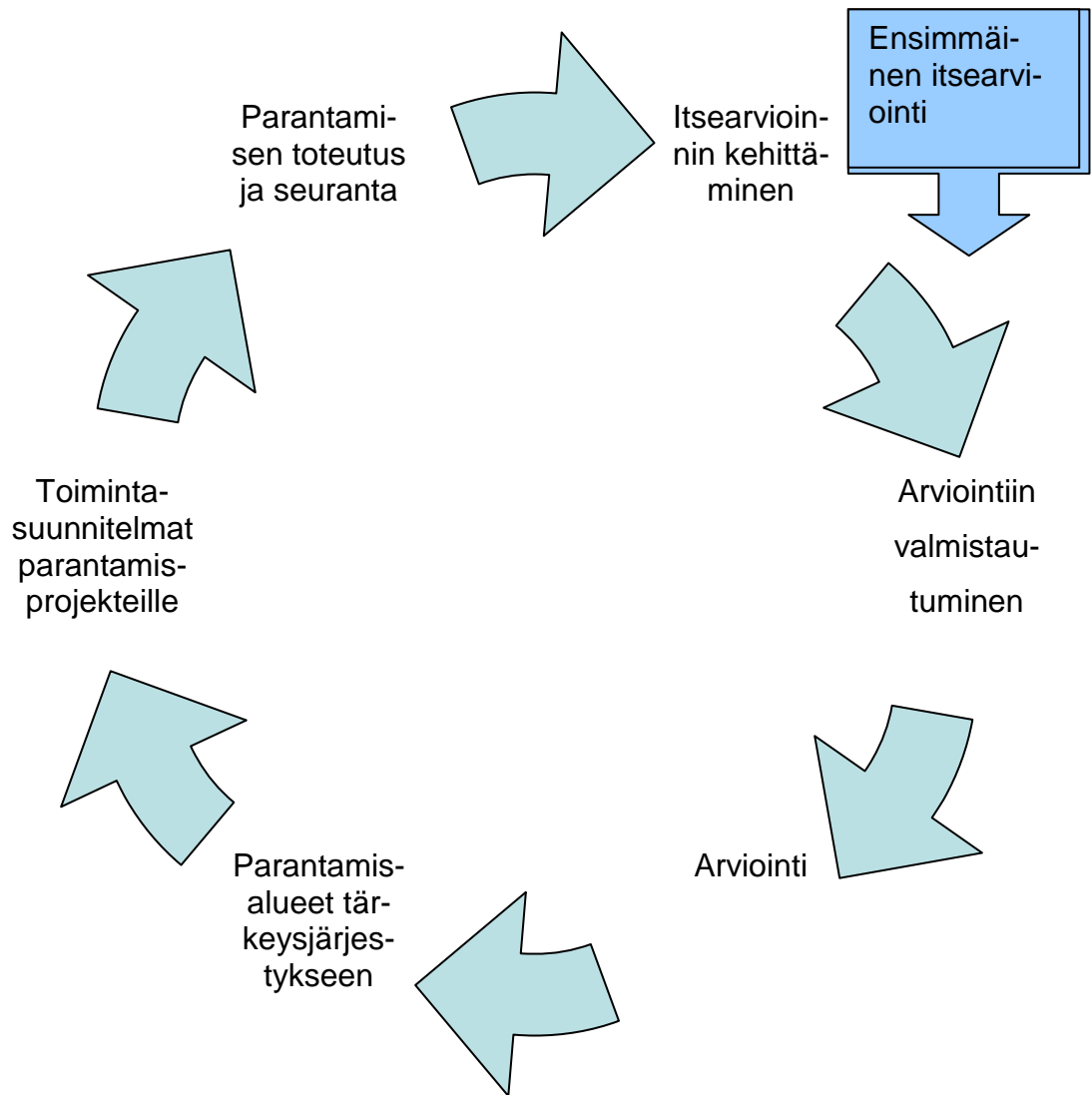
Johdolla on oltava halukkuutta ja motivaatiota laatujohtamismallin edellyttämään yrityskulttuurin muutokseen. Lisäksi johdon täytyy hankkia tietoa laatujohtamisesta ja ymmärtämystä laatuajattelun käytäntöjä kohtaan. Johdon on omalla esimerkillään ja teoillaan luotava johdonmukaisuutta laatuajatteluun. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 47.)

Johdon tehtävä on osoittaa suunta ja valita painopistealueet laadun kehittämiseksi. Keskeisinä parantamisen alueina ovat yleisesti asiakastyytyväisyys, henkilöstön kyvykkyys ja prosessien parantaminen. Johdon vastuulla on tarkoitukseen sopivien mittareiden valinta, joilla laatua arvioidaan. (Lecklin 2002, 63.)

4.3 Laadun kehittämisen keinoja

Tunnetuimpia työkaluja organisaation laadun hallintaan ja laadun kehittämiseen ovat itsearviointi ja benchmarking sekä laadun mittaamiseen tarkoitetut laatupalkinnot kriteereineen ja ISO 9000 -laatujohtamisen ja laadunvarmistuksen standardisto. (Lecklin 2002, 317.)

Itsearviointi soveltuu hyvin ensimmäiseksi vaiheeksi laadunhallintajärjestelmän työstämiseen, prosessien kehittämiseen tai laatupalkintomallin soveltamiseen. Osallistavan ja innostavan itsearvioinnin avulla luodaan edellytykset toiminnan kehittämiseksi. Sen avulla saadaan nopeasti selville organisaation oman henkilöstön mielipiteet kehittämistarpeista ja missä asioissa ollaan hyviä. Itsearviointi prosessina käynnistää uutta ajattelua, lisää ymmärrystä kehittämisen tarpeesta ja vahvistaa jokaisen mielipiteen arvostamista. (Ojala & Tuominen 2005, 10 - 11.)



KUVIO 1. Itsearviointin kulku (HaasteeKS-työkirja 2003, 6.)

Itsearviointin tarkoituksena on nostaa henkilöstön keskuudessa keskustelua omasta toiminnasta ja ohjata henkilöstöä toiminnan arviointiin ja parantamiseen. Itsearviointin toteuttaminen pitää suunnitella huolellisesti etukäteen. Ensimmäinen itsearviointikierron kannattaa toteuttaa kevyesti, jotta sen järjestämiseksi ei tarvitse tehdä suurta työmäärää. Tärkeintä tässä prosessissa on herättää mielenkiinto laadun itsearviointiin ja vahvistaa osallistujien sitoutumista.

Itsearviointi, joka perustuu laatu-palkintomalleihin, on hyvä väline laadun parantamiskohteiden havaitsemiseen, arviointiin ja valitsemiseen. (Lecklin 2002, 317.)

Benchmarking on esikuvavertailua saman alan tai eri alan organisaatioiden kesken joidenkin toiminta-alueiden suoritustason vertailemiseksi ja parhaiden käytäntöjen soveltamiseksi. Viimeistään silloin, kun yrityksessä huomataan, että kilpailijat tai julkisella sektorilla lähimmät toimijat menevät edelle kehityksessä, on aika verkostoitua ja kerätä vertailu tietoja, joista jokainen hyötyy. (Hölttä & Savonen 1997, 21.)

Laatujohtamista ja laadun varmistusta varten on kehitetty kansainvälinen **ISO 9000 -standardit**, joita voidaan soveltaa kaikenlaisiin organisaatioihin tavaran valmistuksesta palvelualueille. Laadunhallinnan kehittämistä varten on ISO 9004 -sarjan standardit, jotka käsittelevät laatujohtamista, laatupolitiikkaa ja laatujärjestelmiä. Standardit sisältävät suosituksen siitä, miten asioiden tulisi olla ja esimerkkejä dokumenteista, joiden avulla laadun taso voidaan todentaa. (Hölttä & Savonen 1997, 15 - 16.)

Laatujärjestelmän auditointi eli ulkopuolisen suorittama laatujärjestelmän arviointi tulee siinä vaiheessa ajankohtaiseksi, jos organisaation on tarkoitus hakea **laatusertifikaattia** tai asiakas yritys haluaa luotettavaa tietoa alihankkijan toiminnasta. Laatusertifioinnin edellytys on, että laatujärjestelmä on ollut jonkin aikaa käytössä ja se on todettu toimivaksi. Sertifikaatteja myöntävät valtuutetut tutkimuslaitokset ja hakumenettelyyn kuuluvat seuraavat vaiheet: hakemus, suunnittelukokous ja laatujärjestelmän arviointi. Sertifiointiin kuuluu velvollisuus ylläpitää laatujärjestelmän tasoa, mikä varmistetaan seuranta-arvioinneilla. (Lecklin 2002, 80, 338.)

Laadun palkitseminen voi olla organisaation sisäistä, tietyn toimialan organisaatioiden vertailuun perustuvaa, kansallista tai kansainvälistä. Laadun palkittamisessa on kysymys sellaisten organisaation ominaisuuksien huomioonottamisesta ja palkinnasta, jotka kuuluvat laatujohtamisen keskeisiin periaatteisiin. Japanissa alettiin jakaa Demingin lautupalkintoa jo 1950-luvun alkupuolella. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 99.)

Kansallisen kilpailukyvyn parantamiseksi on eri maihin syntynyt oma kansallinen lautupalkinto, kuten Suomen lautupalkinto, jota on jaettu vuodesta 1994 lähtien. Länsimaisten lautupalkintojen esikuva on USA:n Malcolm Baldrige –

laatupalkinto, joka on perustettu 1987. Suomen laatupalkintokilpailu järjestetään vuosittain ja siinä siirryttiin käyttämään Euroopan laatupalkinnon (EFQM = European Foundation For Quality Management) mukaisia arviointiperusteita. Laatukeskus hoitaa kilpailun käytännön järjestelyt. Kilpailussa on neljä sarjaa: suuret yritykset (henkilöstömäärä yli sata), suurten yritysten yksiköt, pienet yritykset (henkilömäärä 4 – 100) sekä julkinen sektori ja yleishyödylliset yhteisöt. Suomen laatupalkinnossa (ja Euroopan) arvioidaan organisaation toimintaa ja saavutettuja tuloksia. (Lecklin 2002, 344 - 349.)

4.4 Organisaation laatujärjestelmä

Laatujärjestelmä on organisaation toimintajärjestelmä, joka hyvin koostettuna on johdon keino viestiä toimintatavat ja suunnitelmat läpi koko organisaation. Laatujärjestelmän rakentamisesta on hyötyä toiminnan johtamisessa, suunnittelussa, toiminnassa, valvonnassa sekä kustannusten hallinnassa jo pienessäkin yksikössä. Laatujärjestelmään kuuluvat organisaation laatukäsikirja, ydinprosessien kuvaukset kaavio muodossa, työtapakuvaukset ja ohjeet sekä viiteaineistot kuten laitteiden käyttöohjeet, työturvallisuusohjeet ja omavalvonta ohjeistot. Lähtökohtana laatukäsikirjaa laadittaessa ovat organisaation omat tarpeet. Hyvä laatukäsikirja auttaa hahmottamaan organisaation toimintaa kokonaisuutena. Se on käytännön apuväline perehdyttämisessä ja työn suorittamisessa. Kirjan ulkoasu ja jaottelu on selkeä. Se ei ole liian yksityiskohtainen eikä se sisällä jatkuvasti muuttuvia asioita, jotta sitä ei tarvitse päivittää kovin usein. Kirjasta on hyvä olla myös verkkoversio käytettävyyden ja päivitettävyyden vuoksi. (Lecklin 2002, 32 - 35.)

Organisaation laatujärjestelmästä ei saa tehdä liian raskasta, jotta sen päivittämiseen on voimavaroja ja ettei se jää käytännön toiminnasta erilliseksi asiaksi.

Lecklinin (2002) mukaan useimmissa tapauksissa organisaation laadunkehittäminen käynnistetään projektin avulla. Laatuprojekti on kehitysprojekti, jonka tavoitteena yleensä on asiakastytyväisyyden parantaminen, suorituskyvyn

kohottaminen ja organisaation menestymisen turvaaminen tulevaisuudessa. Ennen varsinaisen laatutyön käynnistämistä kannattaa organisaatiossa tehdä selvitys, mikä on tämänhetkinen liiketoiminnallinen ja laatutilanne. Liiketoiminnan kartoitukseen koottavia tietoja ovat asiakkaat, tuotteet ja palvelut, sidosryhmät, kilpailijat, vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden ennusteet. Organisaation laatutilannetta voidaan arvioida asiakas palautteiden, henkilöstön työtyytyväisyyden, henkilöstön osaamisen, sisäisten toimintaongelmien ja raaka-aineiden toimitusongelmien avulla. (Lecklin 2002, 56 - 59.)

4.5 Jatkuvan parantamisen kiertoprosessi

Organisaation omien vahvuuksien kautta voidaan toimintaa kehittää kilpailukykyisemmäksi. Jatkuva parantaminen on laatujohtamisen ja laadunhallinnan tärkeimpiä asioita. Parantamisen tarkoituksena on kehittää toimintatapaa ja soveltamista niin, että tulokset muuttuvat organisaation haluamaan suuntaan. Sisäisen toiminnan tehokkuus ja virheettömät tuotteet eivät vielä takaa korkeaa laatua, vaan siihen tarvitaan vielä ulkopuolisen arvioijan eli asiakkaan tyytyväisyys tuotteeseen. Yleisen laatukäsityksen mukaan asiakkaan tarpeet täytetään yrityksen kannalta tehokkaasti ja kannattavasti. Asiakastyytyväisyys ei saa kuitenkaan olla itsetarkoitus, johon pyritään kannattavuuden kustannuksella. (Borgman & Packalén 2002, 11 - 14.)

Sitoutuminen

Ylin johto sitoutuu henkilökohtaisesti panostamaan työntekijöiden osaamiseen ja sen seurauksena pyritään kohti organisaation tärkeimpiä tavoitteita. Tämä tarkoittaa johdon jatkuvaa työntekijöiden osaamisen, tietojen, taitojen ja hinnan eli motivaation kehittämistä.

Nykytilan arviointi

On tärkeää arvioida nykytila ja miten siihen on päästy. Tässä vaiheessa kannattaa ottaa koko henkilöstö mukaan kehitystoimiin. Pitää saada selvitettyä organisaation tämän hetken todellinen tilanne, mistä lähdetään parantamaan toimintaa.

Suunnittelu

Suunnitellaan, kuinka yksittäisten työntekijöiden ja koko työyhteisön osaamista kehitetään tavoitteisiin pääsemiseksi ja tehdään tarvittavat päätökset. Muutoskohdat, joihin nykytilan arvioinnin jälkeen halutaan muutosta, suunnitellaan ja mietitään käytännön toteutus.

Toiminta

On aika viedä suunnitelmat käytäntöön, jossa ei kannata säästellä. Vaihe on parhaimmillaan organisaation toiminnassa valtavaa kehittämisen ja oppimisen aikaa. Kaikki uudet ajatukset ovat tervetulleita, utopistisetkin sellaiset.

Arviointi

Työn tuloksia arvioidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Arvioidaan, mitä vaikutuksia koulutuksella ja kehittämisellä on ollut yksilön ja ryhmän tuloksiin, kun he pyrkivät kohti asetettuja päämääriä. Halutun muutoksen jälkeen suoritetaan sen hetkisen tilan arviointia ja mietitään muutoksen vaikutusta kokonaisuuteen.

Korjaavia toimenpiteitä

Huolehditään tarvittavista korjaavista toimenpiteistä, jos muutos ei täytä odotuksia.

Seuraava kehittämiskierros

Organisaation kehittämissuunnitelmassa määritellään odotukset, joihin henkilöstön osaamisen ja kiinnostuksen tulisi kohdistua. Työntekijöiden jatkuvalla suunnitelmallisella kehittämisellä tavoitteisiin pääseminen onnistuu.

Tavoitteena on saada aikaan jatkuvan kehittämisen ja parhaiden käytäntöjen löytämisen kulttuuri. (Borgman & Packalén 2002, 30 - 31).

5 EUROOPAN LAATUPALKINTOMALLIN (EFQM) TUNNUSPIIRTEET

Euroopan laatupalkintomalli (EFQM) on organisaation johtamisen, arvioinnin

ja kehittämisen väline, jonka avulla toimintaa on mahdollisuus jatkuvasti parantaa. Tämä laatupalkintomalli on yleisesti käytössä suomalaisissa yrityksissä ja julkisella sektorilla ja sitä käytetään arvioinnin työkaluna Suomen laatu-palkintokilpailussa.

Euroopan laatupalkinnon arviointimalli antaa viitekehysten kilpailukyvyyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi, jonka pohjalta jokainen organisaatio voi valita oman toimintatapsansa saavuttaa erinomainen suorituskyky. Organisaation erinomaisen toiminnan tunnuspiirteitä, joita EFQM -malli tukee, ovat seuraavallaiset asiat:

Tuloshakuisuus

Varsinaisten tulostavoitteiden lisäksi organisaatiossa asetetaan tavoitteita kaikkien sidosryhmien suuntaan. Erinomaiset organisaatiot ovat joustavia ja nopeita muuttamaan toimintaa sidosryhmien muuttuvia tarpeita ja odotuksia vastaaviksi. Organisaatiot keräävät tietoa nykyisiltä ja tulevilta sidosryhmiltä sekä seuraavat ja vertaavat mittareiden avulla omaa suorituskykyä. (The EFQM Excellence Model 2003, 7.)

Asiakassuuntautuneisuus

Erinomaisessa organisaatiossa on kunnia asia tuntea asiakkaat ja heidän tarpeensa ja odotuksensa kunnolla. Asiakas on tuotteen tai palvelun lopullinen laadun arvioija. Asiakas ei ole aina oikeassa, mutta hän rahoittaa organisaation toiminnan joko suoraan tai välillisesti. Suuntaamalla huomio nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeisiin on paras tapa huolehtia asiakasuskollisuudesta, ja -pysyvyydestä sekä markkinaosuudesta. Erinomaiset organisaatiot jakavat asiakkaat eri segmentteihin, jos siitä on hyötyä toiminnan tehokkuuden lisäämiseksi. (Mts. 7.)

Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus

Erinomaisessa organisaatiossa johtajien tehtävä on asettaa ja viestiä henkilökohtaisella toiminnallaan organisaatiolle selkeä ja määrätietoinen suunta. Toimintaan ja tuloksiin liittyvien tunnuslukujen seuranta on edellytys tavoitteelliseen suorituskyvyn parantamiseen. Johtajat luovat organisaatioon kannustavan työympäristön ja -ilmapiirin sekä innostavat henkilöstöä tavoitteiden ja

päämäärän saavuttamisessa. Organisaatiossa huolehditaan työn tulosten ja laatutavoitteiden tiedottamisesta koko henkilöstölle ja tärkeille sidosryhmille. (Mts. 8.)

Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen

Erinomaisen organisaation tehokas johtamisjärjestelmä perustuu kaikkien sidosryhmien tarpeille ja odotuksille. Johtamisen, päätöksenteon ja toiminnan suunnittelun tulee perustua olemassa oleviin luotettaviin ajantasaisiin tietoihin. Selkeät tavoitteet, joihin on suunniteltu mittarit ja seurantajärjestelmät antavat tietoa asiakastyytyväisyydestä ja prosessien toimivuudesta. Prosesseja johdetaan ja parannetaan päivittäin. Prosesseja yksinkertaistamalla ja työvaiheita vähentämällä saadaan toiminnot joustavammiksi. (Mts. 8.)

Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen

Erinomaisessa organisaatiossa on tiedossa ja osataan ennakoida henkilöstön osaaminen ja henkilöstön kehittämisen tarve, jotta tavoitteet ja päämäärä saavutetaan. Organisaatio auttaa ihmisiä kohtaamaan ja sopeutumaan tuleviin muutoksiin. Henkilöstön kaikkia voimavaroja voidaan hyödyntää parhaiten, kun jokaista rohkaistaan ja kannustetaan osallistumaan kykyjensä mukaan toimintaan. Sitä tuetaan yhteisillä arvoilla ja luottamukseen sekä vastuunkantamiseen perustuvalla yrityskulttuurilla. Henkilöstöä pidetään organisaation voimavarana asiakastyytyväisyyden ja laadun saavuttamiseksi. Henkilöstön merkitys laadun tekijänä on huomattu ja työtyytyväisyydestä pidetään huolta. Yrityksessä vallitsee avoin ilmapiiri. (Mts. 8.)

Jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus

Erinomaiset organisaatiot oppivat jatkuvasti omasta ja toisten toiminnasta kyseenalaistamalla toimintaperiaatteita. Organisaatioissa sallitaan kaikkien sidosryhmien ideoiden hyödyntäminen. Erinomainen suorituskyky pohjaa tiedon hallintaan ja jakamiseen sellaisessa työyhteisössä, joka kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja innovatiivisuuteen. Laatutyöhön kuuluu jatkuva toiminnan parantaminen. (Mts. 9.)

Kumppanuuksien kehittäminen

Organisaation tehokkuus kasvaa, kun sillä on luotettavia, tietämyksen jakamista suosivia ja toiminnan yhteensovittamista haluavia kumppanuussuhteita. Menestyvillä organisaatioilla on hyvä yhteistyökyky, joka perustuu tunnistettuun molemminpuoliseen hyötyyn talon sisällä sekä ulkoisten sidosryhmien kanssa, jopa kilpailijoiden kanssa. (Mts. 9.)

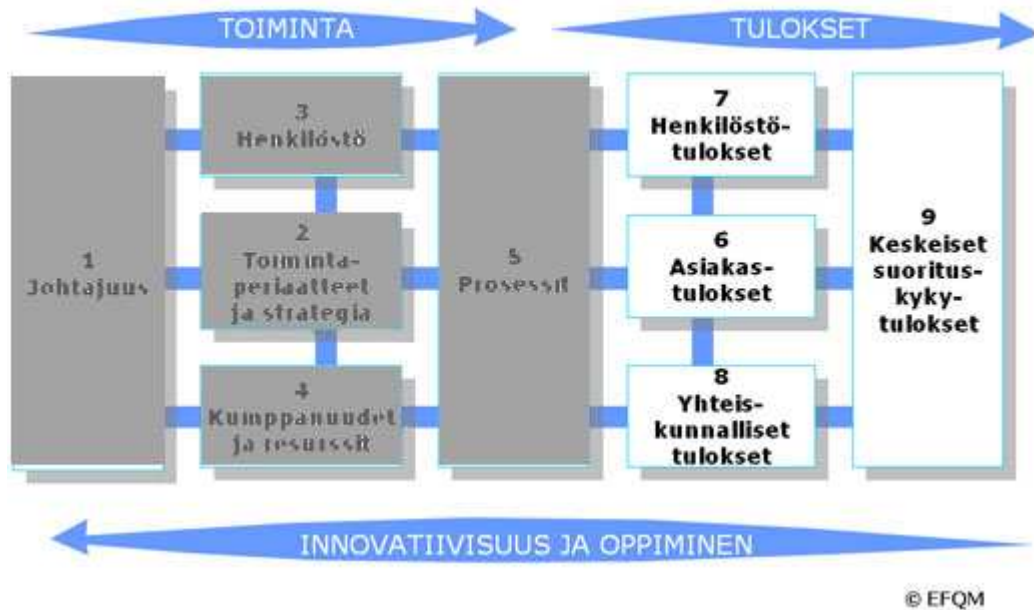
Yhteiskunnallinen vastuu

Erinomaiset organisaatiot ottavat huomioon yhteiskunnallisen vastuun lähtien organisaation arvoista ja jatkuen läpi koko organisaation toiminnan. Laatuorganisaatio tukee lähiympäristön kehitystä ja pyrkii saamaan aikaan positiivisia yhteiskunnallisia vaikutuksia ottamalla huomioon turvallisuus- ja terveystieteitä sekä kestävän kehityksen periaatteita. (Mts. 9.)

6 EFQM:N ARVIOINTIALUEET

Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) yhdeksän laatikkoa edustavat alueita, joilla arvioidaan edistymistä kohti erinomaisuutta. Toiminta-arviointialueilla johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit tarkastellaan sitä, miten organisaatio toimii. Organisaation tuloksia ja niiden kehittymistä arvioidaan alueilla asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset. Jokainen arviointialue jakaantuu kysymysten muodossa useisiin arviointikohtiin, joita tarkastellaan toteutuvatko ne organisaatiossa. Arviointikysymysten tehtävänä on ohjata organisaatiota tarkastelemaan toiminnan kannalta keskeisiä asioita. (The EFQM Excellence Model, 2003, 12; HaasteeKS EFQM 2003, 9.)

Euroopan laatupalkintomallin mukaiset arviointialueet on pisteytetty. Pisteytystä käytetään arvioidessa organisaation kehittymisen tasoa kohti erinomaista suorituskykyä sekä laadun palkitsemisen yhteydessä, kun vertaillaan eri organisaatioiden laadun tasoa.



EFQM -mallin tulosalueet

KUVIO 2. Euroopan laatupalkintomallin rakenne

6.1 Johtajuus

Erinomaiset johtajat ovat missioiden luojina itse mukana edistämässä organisaatioiden tavoittelemia visioita. Muutostilanteissa he kykenevät toimimaan johdonmukaisesti ja muuttamaan organisaation suuntaa kannustaen muutkin menettelemään samoin. Tämän arviointialueen tarkoitus on selvittää, miten johtajat osallistuvat ohjausjärjestelmän kehittämiseen sekä mission, vision, arvojen ja eettisten periaatteiden luomiseen että soveltamiseen olemalla itse innostavana esimerkkinä henkilöstölle. Arviointialueella tarkastellaan lisäksi, kuinka johtajat kannustavat ja tukevat henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa, miten he luovat henkilökohtaisia suhteita sidosryhmiin ja kuinka he tunnistavat ja hallitsevat muutostarpeet. (Suominen & Tuominen 2005, 23 - 32; The EFQM Excellence Model 2003, 13 - 14; Liite 1, 8 - 12.)

6.2 Toimintaperiaatteet ja strategia

Ensiluokkaisessa organisaatiossa missiota ja visiota toteutetaan strategian eli toimintasuunnitelman avulla. (The EFQM Excellence Model 2003, 15.) Tällä

arviointialueella katsotaan, kuinka henkilökunta osallistuu toimintasuunnitelman kehittämiseen ja miten hyvin henkilöstö on tietoinen organisaation sisäisistä ja ulkoisista asioista, joita tarvitaan toiminnan suunnittelussa. Arviointialueella tarkastellaan myös, miten henkilöstö osallistuu toiminnan suunnitteluun, mitkä ovat ne ydinprosessit eli keskeiset toimintaketjut, joiden kautta toimintasuunnitelma viedään käytäntöön sekä miten suunnitelmista viestitään läpi koko organisaation. (Suominen & Tuominen 2005, 37 - 44; Liite 1, 13 - 15.)

6.3 Henkilöstö

Hyvin toimivissa organisaatioissa hallitaan, kehitetään ja hyödynnetään henkilökunnan resursseja niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Niissä huolehditaan henkilöstöstä motivoivalla ja sitouttavalla tavalla. (The EFQM Excellence Model 2003, 16.)

Tämä arviointialue selvittelee, miten henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat laaditaan ja kuinka henkilöstöä kannustetaan toiminnan parantamiseen, itseohjautuvaan ja oma-aloitteeseen toimintaan. Lisäksi tarkastelun kohteena ovat organisaation eri suuntiin tapahtuva vuoropuhelu ja parhaiden käytäntöjen levittämisen keinot. Henkilöstön palkitseminen, tunnustusten jakaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen kuuluvat myös arvioitaviin asioihin. (Suominen & Tuominen 2005, 49 - 58; Liite 1, 17 - 20.)

6.4 Kumppanuudet ja resurssit

Arviointialueen kuvauksen mukaan erinomaisesti toimivassa organisaatiossa kumppanuus- ja toimittajasuhteita sekä sisäisiä resursseja suunnitellaan, johdetaan ja hallitaan johdonmukaisesti, millä tuetaan toimintasuunnitelman läpiviemistä prosessien avulla. (The EFQM Excellence Model 2003, 17.)

Tällä arviointialueella tarkastellaan, kuinka ulkoisia kumppanuussuhteita hallitaan, jotta hyöty olisi molemminpuolista ja toisi paljon lisäarvoa yhteistyöhön.

Tarkastelun kohteena on muun muassa taloudellisten resurssien hallinta eli miten talousarvio laaditaan ja kuinka sen toteutumista seurataan; miten rakennuksia ja laitteistoja hallitaan ja pidetään kunnossa sekä kuinka materiaalien kulutus ja varastointi on optimoitu sekä miten toiminnassa on huomioitu ympäristöohjelmien periaatteet. Arvioidaan myös miten teknologiaa käytetään hyväksi toiminnan parantamisessa ja kuinka tiedon kulku on järjestetty organisaation sisällä ja sieltä ulospäin. (HaasteeKS EFQM 2003, 29; Liite 1, 22 - 25.)

6.5 Prosessit

Erinomaisesti toimivassa organisaatiossa suunnitellaan, hallitaan ja parannetaan prosesseja eli toimintaketjuja, jotta asiakkaiden tyytyväisyys taataan ja myös muut sidosryhmät saisivat hyödyn. (The EFQM Excellence Model 2003, 19.)

Prosesseihin liittyviä arviointikohtia ovat: miten eri asiakasryhmien ruokapalveluprosesseja ja tukiprosesseja suunnitellaan, johdetaan ja kehitetään. Ote taanko asiakkaiden tarpeet ja odotukset huomioon ja miten asiakastutkimukset hyödynnetään palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä? Tarkastelun kohteena on lisäksi asiakassuhteiden hoitaminen, esimerkiksi kuinka asiakaspalautteet käsitellään ja miten päivittäisen asiakasyhteydenpidon tiedot kerätään ja käsitellään. (HaasteeKS EFQM 2003, 31; Liite 1, 26 - 29.)

6.6 Asiakastulokset

Esimerkillisissä organisaatioissa on mitattu asiakkaiden näkemyksiä organisaatiosta ja niissä on saavutettu erinomaisia tuloksia asiakastyytyväisyyteen liittyvissä kysymyksissä. (The EFQM Excellence Model 2003, 21.)

Arvioitavat asiat liittyvät asiakkaiden tyytyväisyyteen liittyviin tuloksiin tuotteista, palveluista ja asiakassuhteista sekä miten mittaustuloksia hyödynnetään

organisaation suorituskyvyn seurannassa ja parantamisessa. (HaasteeKS EFQM 2003, 33: Liite 1, 30.)

6.7 Henkilöstötulokset

Tällä arviointialueella katsotaan millaisia tuloksia organisaatio on saavuttanut henkilöstön tyytyväisyyteen liittyvissä kyselyissä kuten työtyytyväisyyskyselyissä, henkilöstötutkimuksissa ja kehityskeskusteluissa. Tarkastellaan myös, millaisia suorituskyvyn mittareita (poissaolot, vaihtuvuus, aloitteiden määrä, henkilöstön valitukset, panostukset koulutukseen ja hyvinvointiin) organisaatio käyttää seurataksaan ja vaikuttaakseen henkilöstön työtyytyväisyyteen, motivaatioon, oppimiseen ja hyvinvointiin. (HaasteeKS EFQM 2003, 35; Suominen & Tuominen 2005, 66; Liite 1, 30.)

6.8 Yhteiskunnalliset tulokset

Arviointialueella tarkastellaan, millaisia yhteiskunnan odotuksia ja tarpeita tyydyttäviä tuloksia organisaatiossa on saavutettu. Tässä kohdassa kuvataan ympäröivän yhteiskunnan näkemyksiä organisaatiosta, kuinka aktiivisesti se osallistuu yhteiskunnan toimintaan (työssäoppimispaikkojen tarjoaminen, suhteet viranomaisiin, terveys- ja turvallisuusriskien vähentäminen) ja onko sen toiminta kestävää kehitystä tukevaa. Saadut sertifioinnit, palkinnot ja kunniamaininnat yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta ovat sisäisiä mittareita, joita organisaatio käyttää suorituskyvyn seurantaan ja kehittämiseen. (HaasteeKS EFQM 2003, 37: Liite 1, 30 - 31.)

6.9 Keskeiset suorituskykytulokset

Tarkastelun kohteena ovat organisaation itselleen asettamien niin taloudellisten kuin ei-taloudellisten tavoitteiden tulokset. Taloudellisiin tuloksiin liittyvät esimerkiksi budjetin toteuma, kannattavuus ja investoinnit. Sisäisiä toiminnallisia mittareita, kuten ateriämääriä, raaka-aineiden osuutta ja varaston kierto-

nopeutta, organisaatio käyttää omien prosessien ja tulosten seurantaan ja parantamiseen. (HaasteeKS EFQM 2003, 39; The EFQM Excellence Model 2003, 24; Liite 1, 31.)

7 LAATUTYÖ MUURAMEN RUOKAPALVELUISSA

7.1 Pika-arviointi kuvausten pohjana

Olemme aloittaneet syksyllä 2005 Muuramen ruokapalveluissa laatutyön eli toiminnan kehittämisen itsearvioinnin avulla käyttäen apuna Haasteeks-hankkeen työkirjan valmiiksi laadittuja pika-arviointikysymyslomakkeita. Pika-arviointi on yksinkertainen ja nopea tapa saada tietoa organisaation vahvuuksista ja parantamisalueista.

Vapaaehtoisista Muuramen ruokapalvelun henkilöistä koostuva kuuden hengen pika-arviointiryhmä on kokoontunut vuosien 2005 - 2006 aikana. Aiheina ovat olleet henkilöstö, toiminnan suunnittelu, johtajuus sekä kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Jokainen ryhmän jäsen on tehnyt yksilöarvioinnin valmiin kysymyslomakkeen avulla yhdestä arviointialueesta kerrallaan. Sen jälkeen on käyty ryhmäkeskustelu, jossa on käyty yksilöarvioinnit läpi jokaisessa kysymyksessä. Kaikkien ryhmään osallistujien mielipide kuunnellaan, minkä jälkeen ryhmä muodostaa yhteenveto- eli konsensuspäätöksen keskustelemalla jokaisesta arviointikohdasta.

Ravitsemispäällikkö on toiminut puheenjohtajana ja minä, yhtenä ryhmän jäsenenä ja sihteerinä, olen kirjannut ylös ryhmän perustelut päätöksistä. Tärkeintä tässä pika-arviointiprosessissa ovat itse prosessi ja siitä oppiminen. Pika-arvioinnin tuloksena saadaan karkea kuva organisaation toiminnan tasosta. Jokainen ryhmän jäsen joutuu miettimään oman organisaation tapaa työskennellä. Silloin syntyy kehittävästä keskustelusta ja voidaan jakaa hyviä kokemuksia ja opitaan uutta toisilta.

7.2 Kuvausten työstäminen

Pika-arvointien jälkeen olen kirjoittanut kuvaukset eri arviointialueista pika-arvointien pohjalta. Kuvauksen tulee perustua tosiasialliseen tietoon toiminnasta ja toiminnan tämänhetkisestä tilanteesta. Toiminta kuvataan niin tarkasti, että koko henkilöstö pystyy lukemansa perusteella vahvistamaan sen. Viidessä ensimmäisessä arviointialueessa, johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit, kuvataan organisaation toimintaa ja neljässä seuraavassa, asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset, kuvataan toiminnan tuloksia.

Toiminnan ja tulosten kuvaaminen on aikaa vievä prosessi. Kuvauksen eli au-ki kirjoittamisen suurin hyöty on se, että toiminta tulee kirjattua koko henkilöstön tarkasteltavaksi. Paperilla tieto on totuudenmukaisessa ja yksiselitteisessä muodossa. Kirjoitettua dokumenttia voidaan tarkastella yhdessä ja nostaa sieltä parantamishdotuksia. Toiminnan kuvauksesta on myös hyötyä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

7.3 Itsearviointi kuvausten perusteella

Pika-arvioryhmä on tehnyt yhden kuvaukseen pohjautuvan itsearvioinnin henkilöstöarviointialueosuudesta. Jokainen henkilöstöstä kootun ryhmän jäsen sai kirjoitetun kuvauksen parin viikon ajaksi luettavaksi ja tehtäväksi nostaa esille yksi vahvuus ja yksi parantamiskohde jokaisesta viidestä henkilöstöarviointialueen kohdasta. Sen jälkeen kokoonnuttiin arviointitilaisuuteen, jossa käytiin konsensuskeskustelu, jonka perusteella valittiin vahvuudet ja parantamiskohdet.

8 POHDINTA

Laatuasioihin perehtyminen ja niiden omaksuminen vaativat oman prosessin ja kykyä soveltaa niitä omaan työhön ja koko organisaation toimintaan. HaasteeKS -projektin koulutukset ja HaasteeKS-työkirja ruokapalvelun itsearviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen auttoivat aluksi hahmottamaan laatutyön merkitystä. Hankkeessa ohjattiin liian varhaisessa vaiheessa toiminnan kuvausten kirjoittamiseen, kun ei ollut vielä selvyyttä laatutyön tarkoituksesta, hyödyistä ja miten laatuasiat liittyvät ruokapalveluiden jokapäiväiseen toimintaan. Hankkeen alussa maaliskuusta syyskuuhun vuonna 2005 laatu-koulutuksissa olisi kannattanut keskittyä laatuasioihin perehtymiseen esimerkiksi useamman HaasteeKS -työkirjan kirjoittajan ja käytännössä ruokapalvelualan laatu-hankkeita vetäneen toimijan esityksillä.

Hankkeen tiimoilta järjestetyt kaksi laatuseminaaria olivat onnistuneita, koska ne toivat laatuasioita esille monipuolisesti. Erityisesti Jämsän ruokapalvelun palvelujohtajan Tuija Sinisalon luento 1.11.2006 *Laatujärjestelmän ja tuotantoprosessin välinen yhteys* jäi elävästi mieleen, koska hän kertoi konkreettisesti laatutyöstä mitään kaunistelematta. Tuija Sinisalon luennon kaltainen esitys olisi ollut hyödyllistä järjestää aivan HaasteeKS -hankkeen alussa. Uuden asian sisäistäminen vaatii aina omaa tutustumista ja pohdintaa. Laatuajattelun kehittyminen oli aikaa vievää, mutta ajan myötä laatutyön tärkeys osana ruokapalvelua selkiytyi. Kun laatutyö koetaan tärkeäksi, esimerkiksi kappale-tavarateollisuudessa, niin laadun merkitys korostuu käsiteltäessä herkästi pi-laantuvia elintarvikkeita ruokapalveluissa.

Hankkeessa mukana olleista ammatillisista oppilaitoksista oli valittu opettaja tutoreiksi, jotka ohjasivat kuvausten laatimisessa ja itsearviointien järjestämisessä. Erityisen tärkeäksi koin tutorimme Jyväskylän aikuisopiston opettajan Kaisa Liinangin Muuramen ruokapalveluiden henkilöstölle toteutetun esityksen laatutyöstä ja itsearvioinnista. Hän korosti laadun kehittämisen nostavan ruokapalveluiden arvostusta, lisäävän organisaation menestymisen mahdollisuutta ja kilpailukykyä tulevaisuudessa.

Muuramen ruokapalveluissa aloitettiin itsearviointi pika-arvioinnilla, koska haluttiin saada kokonaiskuva senhetkisestä tilanteesta ja materiaalia kuvausten kirjoittamiseen. Henkilöstön keskuudesta saatiin vapaaehtoisia mukaan pika-arviointiryhmään. Pika-arviointien apuna käytetyt HaasteeKS-työkirjan kysymyssarjat tuntuivat aluksi arviointiryhmän mielestä hankalilta, mutta yhteenvetokeskustelujen myötä kysymysten ymmärtäminen helpottui. Jokainen ryhmän jäsen sai tutustua kunkin arviointialueen valmiisiin kysymyksiin ennalta ja muodostaa oman arvionsa valitsemalla sopivimman vaihtoehdon vastauksista. Yhteenvetokeskusteluissa jokainen sai esittää ensin oman vastausvaihtoehdon, ja keskustelun jälkeen muodostettiin yhteinen mielipide. Arviointikysymykset herättivät paljon mielipiteitä. Keskustelu ryhmässä oli innostunutta, ja esille nousi monia vahvuuksia, mutta myös parantamiskohteita, joihin löytyi heti ehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Pika-arviointiryhmän toiminta koettiin hyödylliseksi ja keskustelun avaaminen koko henkilöstölle vaikkapa itsearviointien merkeissä olisi antoisaa.

Laatukuvausten kirjoittamisessa tärkeintä on kuvata toimintaa realistisesti, millaista toiminta sillä hetkellä talossa on. Asioita ei saa yleistää eikä varsinkaan kuvailla, miten haluaisi niiden olevan. Henkilöstökuvauksen kohdalle olin kirjoittanut, että koulutuksissa kävijät esittelevät saamiaan tietoja ja käytäntöjä muulle henkilöstölle. Itsearviointitilaisuudessa yksi arviointiin osallistuja sanoi, että sellaista käytäntöä ei ole ollut systemaattisesti käytössä. Jotkut ovat esitelleet kurssilla käsiteltyjä asioita työkavereilleen, mutta ei välttämättä koko työyhteisön tietoisuuteen. Siinä paljastui yksi parantamisen aihe.

Kuvausten kirjoittaminen ja laatukäsikirjan laadinta ei ole toisella kädellä tehtävää työtä. Se vaatii perehtymistä organisaation toimintaan. Kaikkien etu olisi ollut, jos HaasteeKS-laatukoulutuksiin olisi osallistunut enemmän henkilöstön edustajia Muuramen ruokapalveluista. Laatuasioiden rantautuminen jokapäiväiseen toimintaan olisi ollut helpompaa. Mutta useampia työntekijöitä ei voitu resurssien vähyyden vuoksi ottaa mukaan laatukoulutuksiin, koska kaksi työntekijää oli samaan aikaan suorittamassa aikuiskoulutuksessa kokon ammattitutkintoa.

Saatuani kuvauksen kirjoittamisen henkilöstöalueesta sellaiseen muotoon, että ravitsemispäällikkö pystyi lukemansa perusteella vahvistamaan sen, suoritettiin arviointiosuudesta itsearviointi samalla henkilöstökokoonpanolla kuin pika-arvioinnit oli aikaisemmin tehty. Itsearvioinnissa nousivat vahvuudeksi säännölliset kuukausipalaverit, ja tärkeimmäksi parantamisalueeksi yhteenvetokeskustelussa nostettiin kuukausipalaverikäytänteet. Arviointiryhmän mielestä palaverikäytänteisiin haluttiin muutosta. Nyt kun olen saanut kirjoitettua toimintakäsikirjan, joka sisältää kuvaukset kaikista Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) mukaisista arviointialueista, se on hyvä apuväline itsearviointien järjestämiseen Muuramen ruokapalveluiden henkilöstön kuukausipalaverien yhteydessä. Henkilökunnalle avautuu hyvä tilaisuus päästä itse kehittämään omaa työtään ja toimintaansa organisaatiossa.

Palaverien suunnitteluun kannattaa paneutua niiden kehittämiseksi. Palaveri kannattaa aloittaa helpolla aiheella, ja seuraavaksi asialistalle voi laittaa tärkeimmän asian, jonka käsittelemiseksi kannattaa valita osallistava menetelmä, jonka avulla työyhteisön hiljaisetkin jäsenet saadaan mukaan. Palaverien asialista ei saa olla liian pitkä eikä listalle kannata laittaa asioita, jotka voi hoitaa muilla tavoilla, kuten tiedotteilla tai sähköpostilla.

Ruokalistatoimikunnan perustaminen, johon vaihtuisivat henkilöstön edustajat vuosittain, toisi ruokapalvelun henkilökunnalle tilaisuuden tuoda omia ideoita esille ja mahdollisuuden vaikuttaa keittiön toimintaan jo suunnitteluvaiheessa.

Laadun hallinta ja toiminnan parantaminen on parasta sisällyttää arkipäivän työntekoon ja toiminnan johtamiseen. Asiakaspalautteen kerääminen tulisi olla jatkuvaa ja sen antaminen tulisi tehdä helpoksi ja luontevaksi. Spontaani asiakaspalaute on aidointa ja toiminnan kehittämisen kannalta arvokkainta aineistoa. Palautteen keräämiseen on monenlaisia tapoja, mutta tärkeintä on, että sekä positiiviset että negatiiviset palautteet tulee kirjattua päivittäin ja laskettua vaikkapa viikoittain tai kuukausittain yhteen. Laadun kehittämisessä on tärkeää tietojen dokumentointi eli laadun mittaamiseen liittyvien asioiden kirjaaminen päivämäärien kanssa.

Lintukankaan (2007) ja oman kokoemukseni mukaan kielteinen palaute on hyvin arvokasta, koska sen perusteella ruokapalvelu tietää, mitä pitää kehittää. Asiakastytyväisyysmittauksista pitää muistaa antaa myös asiakkaille palautetta ja tietoa, miten palautteesta saatuun tietoon on reagoitu. (Lintukangas ym. 2007, 56 - 57.)

Ruokapalvelun oman sisäisen laadunkehittämisen tehtävässä ei saa unohtaa hyödyllistä yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Asiakkaiden lisäksi yhteistyökumppaneilta, kuten tavarantoimittajilta, laitteiden valmistajilta ja alan oppilaitoksilta saa tukea toimintojen suunnitteluun ja kehittämiseen.

Toimintakäsikirjan laatiminen ei saa jäädä kertaprojektiksi. Organisaation kannalta laadun kehittämisen perimmäinen tarkoitus on asiakkaan tarpeiden täyttäminen mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Jatkuvalle toiminnan kehittämisellä tavoitellaan suoritustason parantamista. Johdon vastuulla on määritellä sopivat mittarit, joiden avulla seurataan, millaisia tuloksia on saavutettu, ja esitellä ne koko henkilöstölle.

Muuramen ruokapalveluissa seuraava toimenpide on toteuttaa itsearviointit koko henkilöstön kanssa laatukäsikirjan kuvausten pohjalta. Itsearvioinnin seurauksena nousseista parantamiskohteista kannattaa valita tärkeysjärjestyksessä vain yksi kehittämiskohta kerrallaan, jolle tehdään kehittämissuunnitelma ja valitaan vastuuhenkilöt, jotka vastaavat kehittämisprojektin loppuun viemisestä. Itsearvioinnin avulla on helppo aloittaa ja viedä läpi toiminnan kehittämisprojekteja ja näin taata systemaattinen kehittäminen talossa.

HaasteeKS-projekti antoi Muuramen ruokapalveluille oivan tilaisuuden laatu-työn aloittamiselle sekä laadun kehittämiseen keinoja vastata ruokapalveluiden tulevaisuuden haasteisiin. Kun on päästy alkuun laatutyössä, laatujärjestelmän rakentamisen myötä voi koittaa järjestelmän sertifiointin aika. Muuramen ruokapalveluille on jo tuttua ulkopuolisen suorittama auditointi, koska Muuramen lukiolle myönnetyn ympäristösertifikaatin arviointi on ulottunut myös ruokapalveluihin.

Jatkotutkimusaiheina voisi mainita prosessien kuvaamisen ja laadun eri arviointialueiden parantamisen kehittämissuunnitelmat.

LÄHTEET

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammi.

Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. 2001. Viitattu 8.3.2007. Valti-onvarainministeriö ja Suomen Kuntaliitto.
[Http://www.laatuokeskus.fi](http://www.laatuokeskus.fi)

HaasteeKS EFQM. Työkirja ruokapalvelun itsearviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. 2003. Jyväskylä: Keski-Suomen liitto.

Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. 3.p. Kauppakaari: Helsinki.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development.

Hölttä, T. & Savonen, M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Edita.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. p. Jyväskylä: Gumme-rus.

Lintukangas, S., Manninen, M., Mikkola-Montonen, A., Palojoki, P., Partanen, M. & Partanen, R. 2007. Kouluruokailun käsikirja. Helsinki: Opetushallitus.

Lumijärvi, I. 2000. Laatujohtaminen. Luento: Arvot ja ihmiskäsitys johtamisessa 9-11.2.2000. Viitattu 25.4.2007. www.paaskyset.com/pd/stj3/stj3-arvotsem/stj3-arvotsem-3.htm

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Helsinki: Gaudeamus.

Otala, L. & Tuominen, K. 2005. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen. Turku: Benchmarking Ltd.

Packalen, L. 2007. Tiedotuspäällikkö, MTK. Viesti laadusta! – paranna laatua viestinnällä. Laatuseminaari 21.2.2007. Jyväskylä.

Ruokapalvelujen laatutyön toimintamalli. 2004. Viitattu 3.5.2007.

[Http://www.laatuketju.fi](http://www.laatuketju.fi).

Suominen, R. & Tuominen, K. 2005. Henkilöstöjohtamisen laatupalkintomalli. Itsearviointin työkirja. Turku: Benchmarking Ltd.

The EFGM Excellence Model. Suomenkielinen käännös. 2003. Helsinki: Laatu-keskus.

LIITE 1.

MUURAMEN RUOKAPALVELUT

Toimintakäsikirja 2008



Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	3
2	YLEISKUVAUS.....	4
2.1	Muuramen kunta.....	4
2.2	Muuramen kunnan ruokapalvelut.....	5
3	JOHTAJUUS.....	8
3.1	Tulevaisuuden suunnittelu	10
3.2	Kehittäminen ja vuorovaikutus.....	10
3.3	Yhteydenpito sidosryhmiin.....	11
3.4	Henkilöstön kannustaminen.....	12
4	TOIMINNAN SUUNNITTELU	13
4.1	Sidosryhmien nykyiset ja tulevat tarpeet	14
4.2	Suorituskyvyn mittaamisen hyödyntäminen.....	14
4.3	Toiminnan kehittäminen, arvioiminen ja ajan tasalla pitäminen.....	14
4.4	Keskeiset prosessit.....	15
4.5	Toiminnan suunnittelun viestiminen ja muuntaminen käytännön toimintaan.....	15
5	HENKILÖSTÖ.....	17
5.1	Henkilöstösuunnitelma.....	18
5.2	Osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja ylläpito	19
5.3	Osallistumisen edistäminen ja henkilöstön valtuuttaminen.....	20
5.4	Vuoropuhelu.....	20
5.5	Henkilöstön huomioiminen ja hyvinvointi.....	20
6	KUMPPANUUEDET JA RESURSSIT.....	22
6.1	Yhteistyökumppanit.....	23
6.2	Taloudelliset resurssit.....	23
6.3	Materiaalit ja ympäristövaikutukset.....	23
6.4	Teknologian hyödyntäminen.....	24
6.5	Tietoa ja tietämystä hallitaan.....	25
7	PROSESSIT.....	26
7.1	Prosesseja suunnitellaan ja hallitaan.....	27
7.2	Prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen	27
7.3	Tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten pohjalta.....	28
7.4	Tuotteita ja palveluita tuotetaan ja toimitetaan.....	28
7.5	Asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään.....	29
8	ASIAKASTULOKSET.....	29
9	HENKILÖSTÖTULOKSET.....	30
9.1	Henkilöstön näkemykset organisaatiosta.....	30
9.2	Suorituskyvyn mittarit.....	30
10	YHTEISKUNNALLISET TULOKSET.....	31
10.1	Yhteiskunnan näkemykset.....	31
10.2	Suorituskyvyn mittarit.....	31
11	KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET.....	31
11.1	Keskeiset suorituskyvyn tulokset.....	31
11.2	Toiminnalliset mittarit.....	31

1 JOHDANTO

Muuramen kunnan ruokapalvelut oli mukana vuosina 2005-2007 Keski-Suomen liiton kautta rahoitetussa ESR HaasteeKS -hankkeessa, jonka tarkoitus on jatkaa ruokapalveluiden laadun kehittämistä Keski-Suomessa. Hankkeessa hyödynnettiin Jyväskylän palvelualojen oppilaitoksen ja alan työelämän edustajien laatimaa ja Keski-Suomen liiton 2003 julkaisemaa HaasteeKS -työkirjaa, joka on kirjoitettu Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) pohjalta ruokapalvelun itsearviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen.

HaasteeKS -projektin koulutuspäivien tarkoitus oli oman organisaation toiminnan kuvausten kirjoittaminen HaasteeKS -työkirjan avulla, toiminnan vahvuuksien ja kehittämistarpeiden tunnistaminen pika- ja itsearvioinnin avulla, kehittämissuunnitelmien laatiminen sekä hyvien käytänteiden jakaminen ja levittäminen muiden palvelualojen toimijoiden kesken.

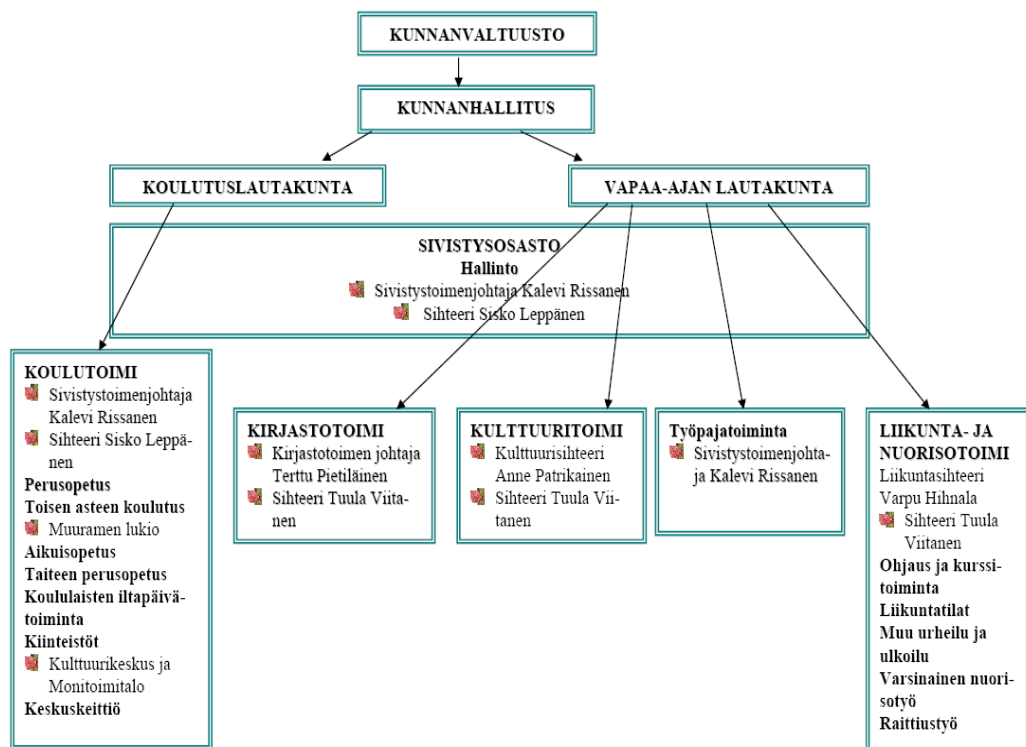
Muuramen ruokapalveluista pika-arviointi ryhmään kuuluivat Leena Brandt-Ekholm, Seija Hautaniemi, Sari Porras, Eira Tervakoski, Eija Jylhä (puheenjohtaja) ja Anne Souru (sihteeri). Anne Souru kirjoitti pika-arviointien vastausten ja keskustelujen pohjalta toiminnan kuvaukset ja toimintakäsikirjan.

Muuramen ruokapalvelut oli tutoryrityksenä mukana hankkeessa ja Kaisa Liinanki Jyväskylän aikuisopistolta toimi ohjaajana kuvausten kirjoittamisessa ja itsearviointien toteuttamisessa.

2 YLEISKUVAUS

2.1 Muuramen kunta

Muurame on noin 9000 asukkaan kunta, joka sijaitsee 13 km Jyväskylästä etelään valtatie 9 varrella. Muuramelaisten ikärakenne on Keski-Suomen maakunnan nuorekkain. Muuramessa korostetaan kestävästä kehitystä, luontoa ja liikuntaa, yrittäjyyttä ja tehokkuutta, hallittua kasvua, yhteistyötä sekä työniloa ja viihtyvyyttä. Muuramen kunnan organisaatiossa ruokapalvelut ovat koulutuslautakunnan alaisuudessa.



Muuramen kunnan koulutus- ja vapaa-ajan lautakunnan organisaatiokaavio.

2.2 Muuramen kunnan ruokapalvelut

Keskuskeittiö

Muuramen keskuskeittiö on valmistunut vuonna 1990 Muuramen koulukeskukseen ja keittiön laajennus valmistui vuoden 2003 syksyllä. Samassa rakennuksessa toimii Nisulanmäen koulu (7-10 luokat), Mäkelänmäen koulun 6 luokat, lukio, kulttuurikeskus ja liikuntatilat. Keskuskeittiön pinta-ala 400 m² ja keittiön vieressä on ruokasali 200 m², jossa on istumapaikkoja 160. Ruokasalissa on kaksi itsepalvelulinjastoa ja yksi astioiden palautuslinjasto.

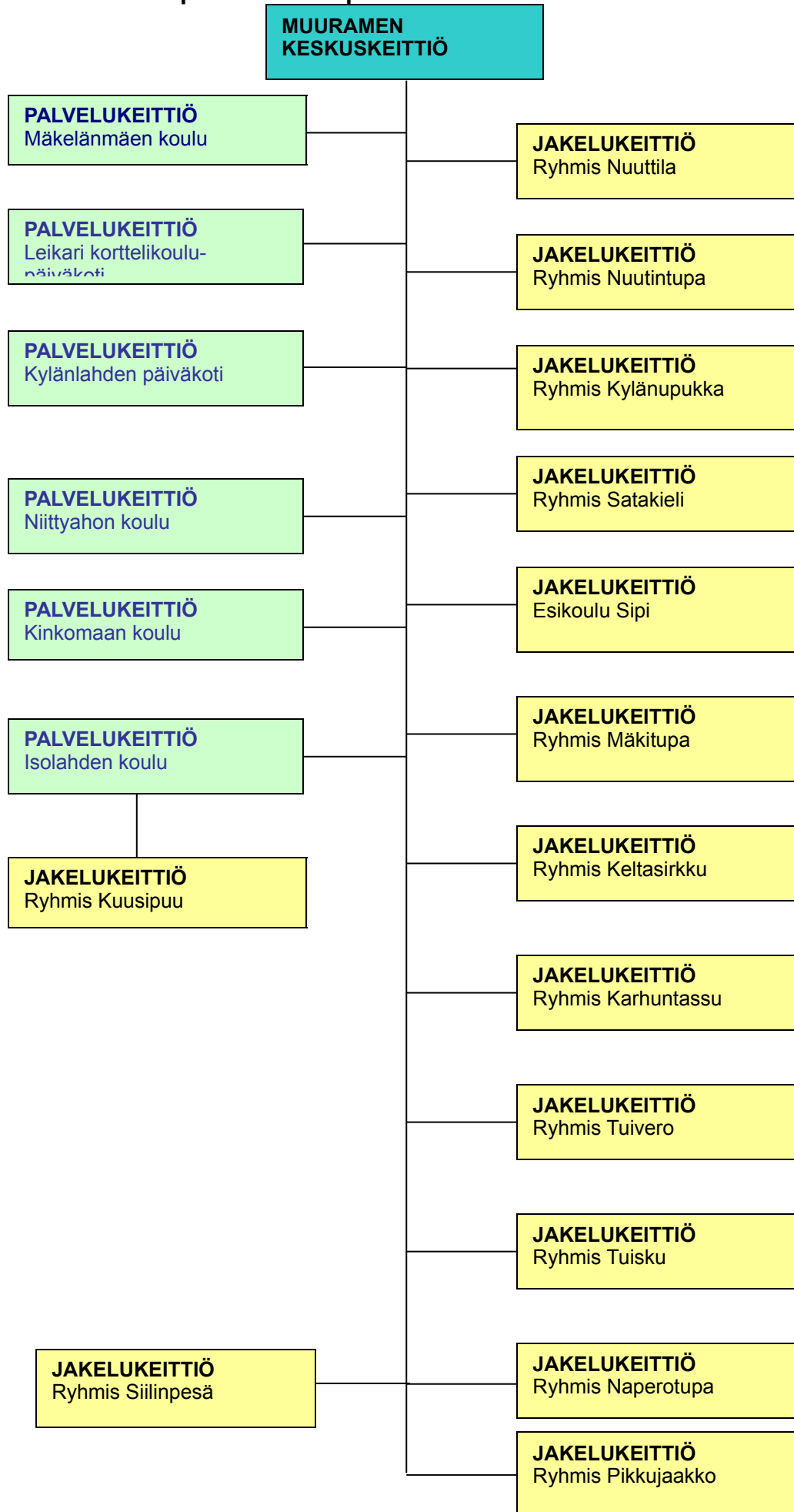
Palvelukeittiöt

Monitoimitalon kanssa samassa rakennuksessa sijaitseva Mäkelänmäen koulun keittiö on palvelukeittiö, jossa on 160 hengen ruokasali ja kaksipuoleinen itsepalvelulinjasto sekä yksi astianpalautuslinjasto. Palvelukeittiöitä on myös kolmella kyläkoululla: Isolahden, Kinkomaan ja Niittyahon kouluilla. Korttelikoulu-päiväkoti Leikarissa ja Kylänlahden päiväkodissa toimii myös palvelukeittiöt.

Jakelukeittiöt

Muuramen kunnan kaikissa ryhmäperhepäiväkodeissa on jakelukeittiöt.

Muuramen ruokapalvelun toimipisteet



Toiminta

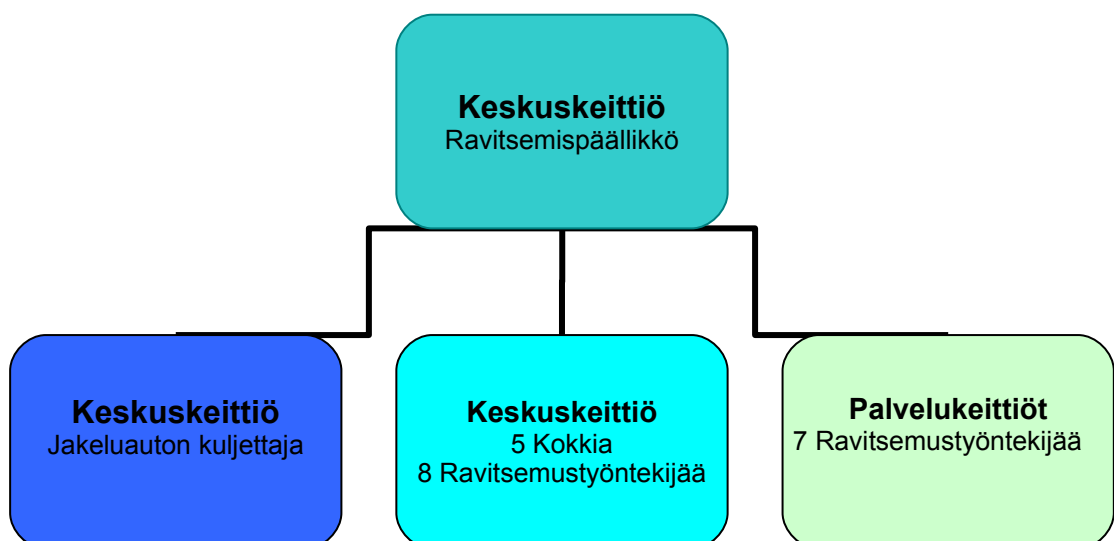
Keskuskeittiö toimii valmistuskeittiönä, suurin osa ruoista tehdään keittiöllä itse. Keskuskeittiö valmistaa aterioita päivähoidossa oleville lapsille, peruskoululaisille, lukiolaisille ja työpaikkaruokailijoille, jotka työskentelevät kunnan eri toimipaikoissa. Päivittäin valmistetaan noin 2100 lounasta, noin 300 aamupalaa sekä noin 400 välipalaa. Keittiö toimii ympäri vuoden viitenä päivänä viikossa.

Keskuskeittiön yhteydessä sijaitsevassa ruokasalissa ruokailee noin 820 asiakasta ja Mäkelänmäen palvelukeittiön ruokasalissa ruokailee noin 500 asiakasta. Keskuskeittiöltä lähteviä ruoka-annoksia kuljetetaan noin 20 eri toimipisteisiin. Kuljetettavien ruokien osuus on lähes 70 % kokonaismäärästä.

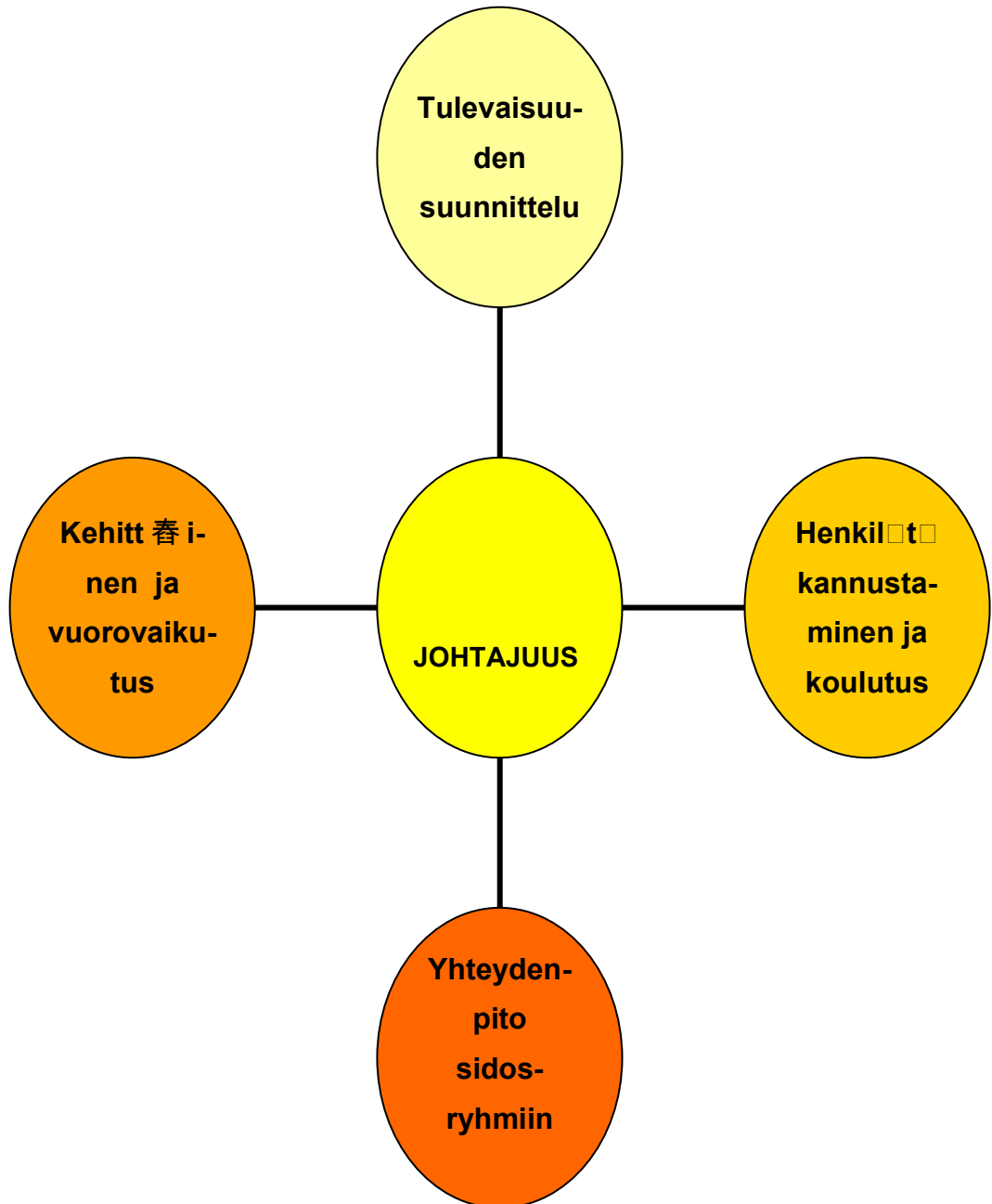
Henkilöstö

Muuramen ruokapalveluissa työskentelee 22 henkilöä. Keskuskeittiön henkilöstöön kuuluu ravitsemispäällikkö, 5 kokkia, joista yksi kokki toimii työnjohtajana, 8 ravitsemustyöntekijää sekä autonkuljettaja. Koulujen ja päiväkotien palvelukeittiöissä työskentelevät ravitsemustyöntekijät.

Ruokapalvelun organisaatiokaavio



3 JOHTAJUUS



JOHTAJUUS

Muuramen kunnan ruokapalveluiden tavoitteena on lakisääteisten aterioiden tarjoaminen kunnan eri hallintokuntien asiakkaille normaalioloissa sekä kriisiajan ruokahuollon järjestäminen. Tarjottavat ateriat edistävät ja ylläpitävät asiakkaiden hyvää terveyttä ja hyvinvointia ihmisen eri elämän vaiheissa. Työ palvelee välittömiä eli sisäisiä asiakkaita: päivähoitopaikkojen ja koulujen asiakkaita, toimintayksiköiden henkilökuntaa ja vieraita, poliittisia päättäjiä sekä kokous-, juhla ja edustustilaisuuksien sekä erilaisten tapahtumien osallistujia. Keittiöiden toiminnasta vastaa ravitsemispäällikkö Eija Jylhä.

Ravitsemispäällikön työ koostuu seuraavista asioista:

Asiakassuhteiden hoitaminen ja tiedottaminen:

Ravitsemispäällikkö vastaa asiakassuhteista, asiakassopimuksista ja palvelutoiminnan viestinnästä eri tahoille. Hän seuraa asiakaspalautteita ja kehittää niiden pohjalta toimintaa. Hän tiedottaa toiminnasta päättäjille, eri asiakasryhmille ja hoitaa viikon ruokalistan levityksen tiedotusvälineille.

Henkilöstön johtaminen:

Ravitsemispäällikkö tekee henkilöstöhallinnollisia päätöksiä ja suunnittelee työvoimaresursseja. Hän vastaa henkilöstön koulutuksesta, kehittämisestä ja työyhteisön toimivuudesta.

Taloushallinnollinen tulosvastuu:

Ravitsemispäällikkö tekee taloussuunnitelman sekä seuraa talousarvion toteutumista reaaliajassa.

Materiaalitoiminnot:

Ravitsemispäällikkö vastaa hankintojen suunnittelusta, kilpailuttamisesta ja hankintasopimuksista. Hän vastaa elintarvike-, laite-, työväline-, työvaate-, liinavaate-, pesu- ja puhdistusainehankinnoista. Hän hoitaa palveluhankinnat kuten pesula- ja kuljetushankinnat.

Tuotantoprosessien kokonaissuunnittelu:

Ravitsemispäällikkö vastaa ruokapalvelun kokonaisuudesta, tuotantotilojen käytöstä sekä prosessien suunnittelusta ja laadusta. Hän vastaa eri yksiköiden yhteistyöstä ja toiminnan jatkuvasta kehittämisestä.

Ympäröivän yhteiskunnan vaatimukset:

Ravitsemispäällikkö vastaa siitä, että toimintaa toteutetaan lainsäädännöllisiä, hygieenisiä ja kestävän kehityksen periaatteita noudattaen. Hän vastaa poikkeusolon ja kriisiajan ruokahuollon järjestämisestä.

3.1 Tulevaisuuden suunnittelu

Ravitsemispäällikkö toimii Muuramen ruokapalvelun esimiehenä. Hän laatii toiminta-ajatuksen ja toimintatavat keittiön toiminnalle yhteistyössä ruokapalvelun henkilöstön kanssa Muuramen kunnan strategian mukaisesti. Hän tekee perussuunnitelmat ruokalistasta, valitsee raaka-aineet ruokalistan aterioille ja laatii aikataulut henkilöstölle sekä ruokien kuljetukseen. Esimiehellä on vastuu kokonaissuunnittelusta. Esimies organisoii toimintoja yhdistäen eri voimavaroja (esim. aika, raha, koneet ja laitteet, tilat, henkilöstön määrä, tiedot ja taidot, raaka-aineet ja tavarat) mahdollisimman tehokkaalla tavalla asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Muuramen ruokapalveluista on olemassa vuonna 2002 tehty selvitys, jossa on arvioitu tulevaisuuden asiakasjakaumaa. Selvityksen tarkoituksena oli ennakoida ruokapalveluiden tulevia muutoksia ja selvityksen seurauksena toteutettiin keskuskeittiön laajennus vuonna 2003. Toimintaa organisoitiin joiltakin osin uudelleen esimerkiksi muuttamalla Isolahden koulun keittiö valmistuskeittiöstä palvelukeittiöksi.

3.2 Kehittäminen ja vuorovaikutus

Ravitsemispäällikkö kehittää ja parantaa toimintaansa monin tavoin. Hän on käynnistänyt joka toinen vuosi käytävät kehityskeskustelut. Keskustelujen pohjana käytetään kaavaketta, jonka henkilöstö täyttää ennen varsinaista keskustelua. Esimies pitää säännölliset kuukausipalaverit henkilöstön kanssa.

Kuukausipalavereista laaditaan muistiot, jotka ovat kaikkien luettavissa myöhemmin kansioista keskuskeittiöllä.

Ravitsemispäällikön työhuone on keskuskeittiön yhteydessä. Hän on päivittäin henkilöstön tavoitettavissa. Muissa työpisteissä työskentelevät saavat esimieheen yhteyden puhelimella ja sähköpostitse.

3.3 Yhteydenpito sidosryhmiin

Ruokapalveluiden keskeisiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, yhteistyökumppanit eli tavarantoimittajat, kunnan muut osastot, kunnan vaikuttajat ja oppilaitokset.

Ravitsemispäällikkö tiedottaa ruokalistaista eri asiakasryhmille syyslukukauden alussa elokuussa.

Ravitsemispäällikkö pitää yhteyttä asiakkaisiin palavereissa koulujen rehtoreiden kanssa kaksi kertaa vuodessa. Sosiaalipuolen päiväkotien johtajia hän tapaa yhdestä kahteen kertaa vuodessa. Ryhmäperhepäiväkotien henkilökuntien edustajat ja heidän esimiehet kokoontuvat kerran vuodessa ruokapalvelun esimiehen kanssa keskustelemaan ajankohtaisista asioista. Esimies vierailee mahdollisuuksien ja tarpeen mukaan päivähoidon vanhempainilloissa ja koulujen vanhempainilloissa. Mäkelänmäen koulun, Nisulanmäen koulun ja Muuramen lukion syystiedotteissa lähtee syksyisin ravitsemispäällikön terveiset koululaisten koteihin.

Muuramen kunnan ruokapalvelu hankkii tavaroitten kilpailuttamiseen liittyvät toiminnot ostopalveluna Jyväskylän kaupungin hankintakeskukselta. Hankintakeskus kilpailuttaa hankintasopimukset sekä tekee ostosopimukset. Ravitsemispäällikkö osallistuu hankintakeskuksen elintarviketyöryhmän jäsenenä jokaisen keskeisen tavarantoimittajan kanssa pidettäviin kehityspalavereihin kaksi kertaa vuodessa. Palavereissa käsitellään toimituskauden ostot, tehdään toimittaja-arvioinnit, käsitellään molemminpuoliset palautteet ja katsotaan tulevaisuuden yhteistyömahdollisuuksia.

Ravitsemispäällikkö on yhteydessä kunnan muihin osastoihin ja kunnan vaikuttajiin esimerkiksi talousarvio esityksen, toiminnallisten tavoitteiden selvityksen ja tilinpäätösasioiden yhteydessä.

Yhteydenpito alan oppilaitoksiin tapahtuu opiskelijoiden harjoittelu- ja oppisopimusasioiden yhteydessä.

3.4 Henkilöstön kannustaminen

Esimies kannustaa henkilöstöä oma-aloitteisuuteen motivoimalla heitä itseohjautuvaan työntekoon antamalla vastuuta. Esimies järjestää kuukausipalavereita, koulutustilaisuuksia ja tutustumisretkiä eri kohteisiin. Palavereissa käsitellään ajankohtaisia aiheita, esiin tulleita ongelmia ja kehittämistarpeita.

Budjettiin varataan vuosittain rahaa henkilöstön koulutusta varten. Työyhteisössä on kannustava ja myönteinen suhtautuminen kouluttautumiseen. Henkilöstö on suorittanut oppisopimuskoulutuksella yhden kokon ammattitutkinnon vuonna 2005 ja kaksi tutkintoa vuonna 2007.

Esimies jakaa rakentavaa palautetta normaalissa päivittäisessä kanssakäymisessä, pienryhmille esim. kokeille tai ravitsemustyöntekijöille erikseen ja kehityskeskusteluissa jokaiselle henkilökohtaisesti. Esimies järjestää kiitoksena hyvin sujuneesta työvuodesta pikkujoulut ja muita yhteisiä juhlia ja tapahtumia.

4 TOIMINNAN SUUNNITTELU

TIETO

- Sidosryhmien tarpeet
- Toimintaympäristön muutokset
- Parhaat käytännöt
- Kilpailijat

STRATEGINEN SUUNNITTELU

TAVOITTEET JA TOIMINTA

4.1 Sidosryhmien nykyiset ja tulevat tarpeet

Eri asiakasryhmien määrää seurataan vuosittain. Asiakasmäärät saadaan vuosittain lukukausien alussa; elokuussa ja tammikuussa. Muuramen lukion, Nisulanmäen koulun ja Mäkelänmäen koulun kansliat antavat tiedot oppilas- ja henkilökuntamääristä elokuussa, sekä päivitykset vuoden vaihteessa. Palvelukeittiöiden henkilökunta ja päivähoidon osalta hoitohenkilökunta toimittavat keskuskeittiölle asiakasmääränsä viikkotilauksen yhteydessä. Erityisruokavalio listat päivitetään elokuussa ja aina tarpeen mukaan. Kouluterveydenhoitaja ilmoittaa ensimmäisen vuoden oppilaiden erityisruokavalioista keskuskeittiölle elokuussa ennen lukuvuoden alkua.

Yksiköiden laajentumis- ja supistumissuunnitelmat saadaan koulutus- ja sosiaalilautakunnilta. Ravitsemispäällikkö huomioi ja hyödyntää kaikki saamansa tiedot talousarvion yhteydessä.

4.2 Suorituskyvyn mittaamisen hyödyntäminen

Työntekijöiden kokemusten ja kommenttien avulla on otettu parhaiten soveltuvia käytäntöjä työpaikan käyttöön. Muualta saatuja hyviä ideoita kokeillaan ja hyödynnetään, jos ne soveltuvat ruokapalvelun toimintaperiaatteisiin.

4.3 Toiminnan kehittäminen, arvioiminen ja ajan tasalla pitäminen

Ruokalistasuunnittelu on pohjana toiminnan suunnittelulle.

Ruokalistasuunnittelu tehdään asiakasryhmien tarpeiden pohjalta.

Asiakasryhmiä ovat alle kouluikäiset, koululaiset, lukiolaiset ja työpaikkaruokailijat kunnan eri toimipaikoista. Ravitsemispäällikkö suunnittelee kesällä henkilöstön kanssa yhteistyössä 5 - 6 viikon kiertävän peruseruokalistan ja kasvisruokalistan. Kiertävä ruokalista sisältää kaikille yhteisen lounaan ja päivähoidolle toimitettavat aamupalat ja välipalat.

Erityisruokavalioiden osuus kaikista tarjottavista aterioista on noin 12 prosenttia. Henkilökunta antaa palautetta ruokalistamuutosten vaikuttavuudesta astioiden riittävyteen, koneiden käyttöön ja keittiön toimivuuteen.

Salaattien suunnittelu ja ruokalistan tarkennukset tehdään kerran viikossa. Ruoanvalmistusprosessi on tarkkaan suunniteltu ja ajastettu. Prosessia ohjataan vakioruokaohjeilla. Tehtäväkuvauksissa on määritelty työpisteiden vastuualueet. Henkilöstön mitoitus on määritelty toiminnan mukaan. Jos tulee muutoksia toimintaan, niistä ilmoitetaan kirjallisesti ja/tai suullisesti kaikille työntekijöille ja asiakkaille. Suunnittelussa otetaan etukäteen huomioon juhlapäivät esimerkiksi joulu, pääsiäinen, itsenäisyyspäivä, koulujen päättäjäiset ja asiakkaiden retkipäivät sekä erilaiset teemapäivät ja -viikot. Kuukausipalaverissa arvioidaan toteutettuja suunnitelmia ja parannetaan ja kehitetään toimintaa.

Ruokakuljetusten ajoaikataulut suunnitellaan vuosittain toimiviksi ja niitä muutetaan tarpeen mukaan.

4.4 Keskeiset prosessit

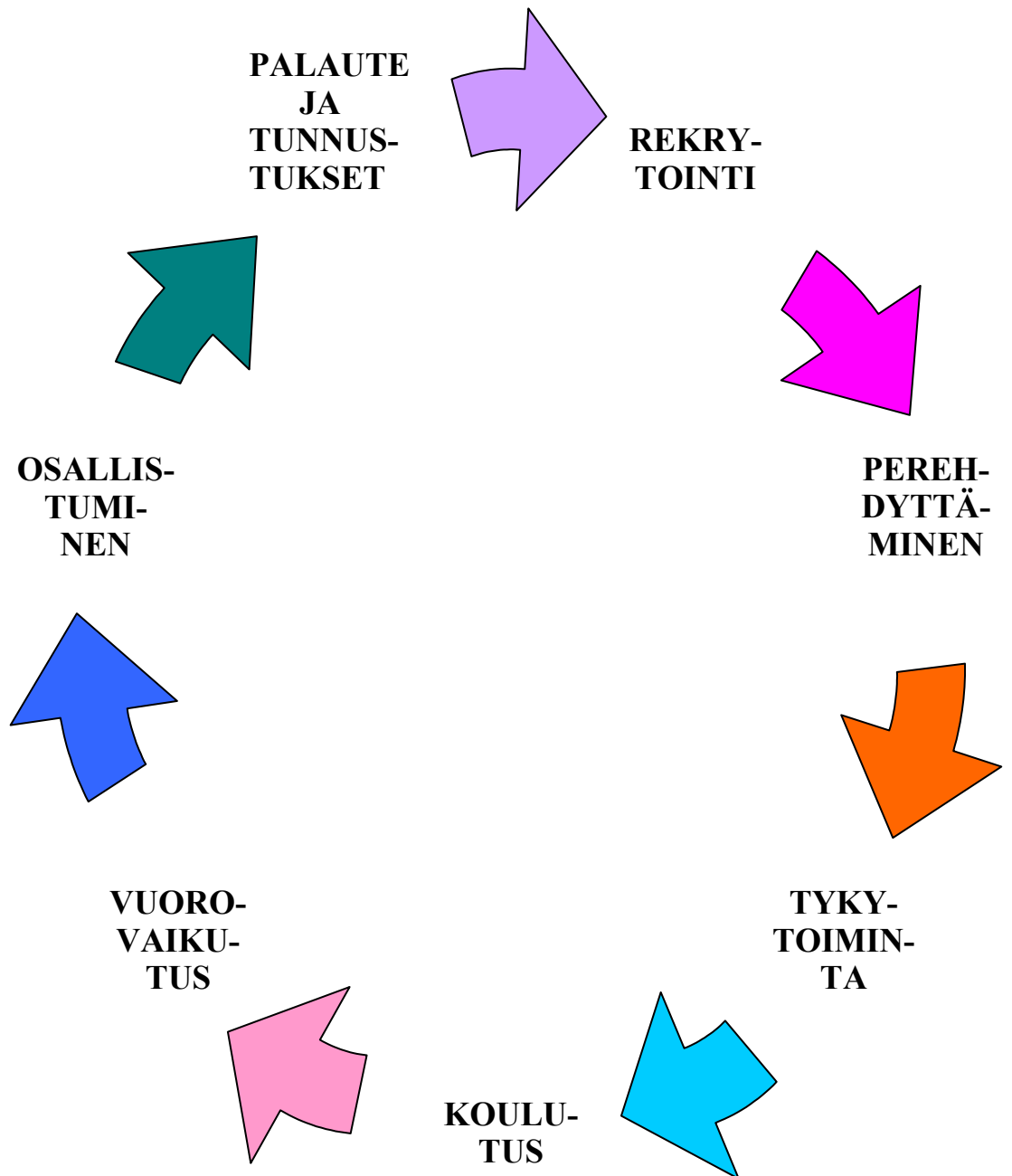
Muuramen ruokapalveluiden keskeiset ydinprosessit, joiden kautta strategia viedään käytäntöön, ovat: resurssien suunnittelu, hankintojen suunnittelu, ruoanvalmistuksen suunnittelu sekä kuljetuksen ja tarjoilun suunnittelu.

4.5 Toiminnan suunnittelun viestiminen ja muuntaminen käytännön toimintaan

Muuramen ruokapalvelun tavoitteena on tuottaa hyvää ja ravitsevaa ruokaa kustannustehokkaasti. Ruokaa tuotetaan oikea määrä, oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan asiakaslähtöisesti ja työhyvinvoinnista huolehtien. Tavoitteet viedään käytäntöön suunnitelmien mukaan, sovittuja aikatauluja noudattaen.

Ruoan menekkiä ja laatua seurataan päivittäin. Ensimmäisen ruokalistakierron (5 – 6 viikkoa) jälkeen lähetetään menekinseurantakysely päivähoitoyksiköihin, jonka perusteella tehdään tarvittavia muutoksia ruoan laatuun ja määrään. Päivähoitopaikoilla on käytössä palautekaavake, jolla voi antaa ruokaan ja palveluun liittyvää palautetta. Palautteet käydään läpi välittömästi ja analysoidaan sekä tehdään tarvittavat parannukset, muutokset ja toimenpiteet, jotka kirjataan. Palautekaavakkeet, joihin on kirjattu toimenpiteet ja parannukset, dokumentoidaan ja niistä lähetetään kopiot lähettäjiille allekirjoituksin.

5 HENKILÖSTÖ



5.1 Henkilöstösuunnitelma

Ravitsemispäällikkö määrittelee henkilöstön tarpeen budjetin teon yhteydessä. Suunnitelmassa otetaan huomioon asiakasmäärien muutos ja palvelukeittiöiden määrä.

Tiedossa olevat äitiys- ja vanhempainlomat sekä mahdolliset eläkkeelle siirtymiset huomioidaan myös ennakkoon. Talousarviossa varataan vuosittain määräraha äitiys-, vanhempain-, ja sairaslomien sijaisia varten. Yli puoli vuotta kestävässä sairaslomissa ja muissa virkavapauksissa tarvitaan kunnanhallituksen lupa sijaisen palkkaamiseksi. Kunnanjohtaja myöntää luvan sijaisten palkkaamiseen alle puolen vuoden sairaslomissa ja muissa virkavapauksissa.

Keskuskeittiöllä normaali tilanteessa henkilöstön 1-3 päivän sairastapauksissa ei oteta lomittajaa. Sairastapauksissa vakituinen henkilökunta siirtyy työtehtävästä toiseen (esim. ravitsemustyöntekijä kokin tehtäviin). Keskuskeittiöllä muutetaan tarvittaessa työjärjestystä, jotta tärkeimmät ja välttämättömimmät työt saadaan tehdyksi.

Palvelukeittiöissä siivoushenkilöstöllä on valmiudet hoitaa 1-3 päivän lomitukset vakituisen keittiöhenkilökunnan sairaslomilla. Keskuskeittiö toimittaa näissä tapauksissa päivittäin valmiit lämpimät ja kylmät ruoat kohteisiin.

Työt on jaettu oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti työnkuvauksien ja työnkierron avulla. Kokeilla on neljä eri työpistettä. He vaihtavat työpistettä kahden viikon välein. Ravitsemustyöntekijöillä on seitsemän eri työpistettä, joista kuusi vaihtaa työpistettä viikon välein ja yksi kahden viikon välein. Keskuskeittiöllä päivittäinen työaika on 7 tuntia ja 39 minuuttia. Lakisääteinen työvuorolista laaditaan kolmeksi viikoksi kerrallaan ja asetetaan nähtäväksi viikkoa ennen listan alkua. Jokainen työntekijä tarkastaa ja hyväksyy allekirjoituksellaan tehdyt tunnit työvuorolistaan. Palvelukeittiöissä ravitsemustyöntekijät tekevät 4-5 tunnin päiviä. Henkilöstövahvuus on koulujen loma-aikana mitoitettu tarvetta vastaavaksi.

Uusia työntekijöitä ja lomittajia perehdytetään työpaikkaan esittelemällä työkaverit, tutustumalla työpaikkaan ja näyttämällä eri työpisteet. Muuramen kunnalla on käytössä intranetti, josta löytyy perehdyttämismateriaalia. Keittiökohtainen sovellus perehdyttämisestä on valmisteilla. Keskuskeittiöllä on tehtäväkuvaukset sisältävä perehdyttämiskansio, jossa on myös lyhennelmä omavalvonnasta. Kansio on luettavana koko keittiön henkilöstölle. Aluksi uusi työntekijä työskentelee vakituisen työntekijän parina eri työpisteissä (opastusta oman työn ohessa).

Vakituiset työntekijät saavat työnopastusta, kun keittiöihin hankitaan uusia koneita tai työntekijän siirtyessä toiseen työtehtävään.

5.2 Osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja ylläpito

Osaamiskartoitus on tehty 2007 keväällä koko ruokapalvelun henkilöstölle. Ravitsemispäällikkö kartoittaa henkilöstön osaamis- ja koulutustarpeita joka toinen syksy kehityskeskusteluissa. Keskusteluista ravitsemispäällikkö tekee yhteenvedon, joka käydään läpi kuukausipalaverissa, joihin lähetetään kutsut koko henkilökunnalle. Koulutustarpeita voi esittää jatkuvasti ja niitä järjestetään tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan budjetin puitteissa. Tarjolle tulevista koulutuksista neuvotellaan esimiehen kanssa. Koulutuksiin valitaan osallistujat työnkuvien ja tarpeen perusteella.

Vuosittain koko henkilökunnalle järjestetään viiden kunnan (Jämsä, Jämsänkoski, Kuhmoinen, Petäjävesi ja Muurame) yhteinen koulutustapahtuma. Aiheet ja teemat vaihtelevat vuosittain. Kesän alussa on toteutettu koko henkilökunnan yhteinen tutustumiskäynti ja koulutuspäivä ruokapalveluun liittyvään kohteeseen.

Uusista tavoitteista ja toimintavoista sovitaan yhteisissä kuukausipalaverissa. Toiminnan muutokset, toteuttamistavat ja seuranta kirjataan ylös. Palaverien muistiot arkistoidaan keskuskeittiöllä ja lähetetään kopiot kaikkiin toimipisteisiin.

Henkilöstön suorituskykyä arvioidaan ja seurataan kehityskeskustelujen avulla ja yhteistyössä työterveyshuollon henkilökunnan kanssa. Ravitsemispäällikkö seuraa henkilöstön sairaslomien määrää arvioidessaan henkilöstön suorituskykyä tarkemmin.

5.3 Osallistumisen edistäminen ja henkilöstön valtuuttaminen

Työyhteisössä kannustetaan ja valtuutetaan henkilöstöä oma – aloitteisuuteen ja itseohjautuvaan työntekoon. Heitä rohkaistaan kokeilemaan uusia työ- ja toimintatapoja ja sallitaan omat ja perustellut mielipiteet asioista. Itseohjautuvaa toimintaa helpottavat selkeät toimenkuvat, työnkierto ja kyky muuttaa toimintatapaa tarvittaessa.

5.4 Vuoropuhelu

Kuukausipalavereissa keskustellaan tulevista uudistuksista ja muutoksista, jotka koskevat työyhteisön toimintaa. Kiireelliset asiat ilmoitetaan henkilökohtaisesti jokaiselle.

Ravitsemispäällikkö käy maanantai aamuisin keskuskeittiöllä työskentelevien kanssa läpi viikon tulevat tapahtumat. Ilmoitustaulua käytetään ajankohtaisten asioiden esille tuomiseen. Tiedotukseen ja asioiden molemminpuoliseen eteenpäin viemiseen käytetään puhelinta, paperia, sähköpostia ja faksia. Asiakkaille lähtevät paperiset tiedotteet toimitetaan ruokakuljetusten mukana.

5.5 Henkilöstön huomioiminen ja hyvinvointi

Muuramen kunnassa on käytössä henkilökohtainen palkanlisä ja työn vaativuuden arviointi eli TVA. Lisäksi kunnan palkitsemisjärjestelmään kuuluu pitkään kunnan palveluksessa olleiden palkitseminen. 20 ja 30 vuotta Muuramen kunnan palveluksessa olleet saavat oikeuden viikon kunto- ja terveydenhoitokoulutukseen.

Tyky-toiminta on työkykyä ylläpitävää toimintaa. Muuramen kunnassa tyky-toimintaan kuuluvat henkilökunnan monipuoliset liikuntaedut, kerran vuodessa kaikille kunnan työntekijöille järjestetty liikuntailtapäivä tai virkistysretki.

Työnantajana Muuramen kunta tarjoaa henkilöstölle monipuolista toimintaa hyvinvoinnista huolehtimiseen. Kunnan liikuntatilojen käyttö on maksutonta ja rajatonta, jos tiloihin ei ole varausta.

Liikuntavaihtoehtoja ovat kuntosalin ja voimailusalin käyttö; uimahallin käyttö; sulkapallon, sählyn ja jalkapallon pelaaminen. Muuramen kunnan työntekijät saavat alennusta Liikunta- ja hyvinvointikeskus Elixian palveluista.

Lisäksi kunta tarjoaa henkilökunnalle:

- 2 lippua kunnan työntekijöiden käyttöön Riihivuoren laskettelukeskukseen
- Golf lippuja Muuramen golf-kentälle
- Puolet Green-gard kurssin maksusta Muuramen golf-kentällä.

Työterveysasiat hoitaa Muuramen terveystakeskuksen työterveyshuolto.

Työterveystarkastuksia tehdään työhön tullessa, vakavan vamman, sairauden tai tapaturman jälkeisessä seurannassa. Työyksikön esimiehellä on ilmoitusvelvollisuus työsuojelupäällikölle tapaturman sattuessa.

Työturvallisuusasioihin on kiinnitetty huomiota koko keittiön toiminnassa.

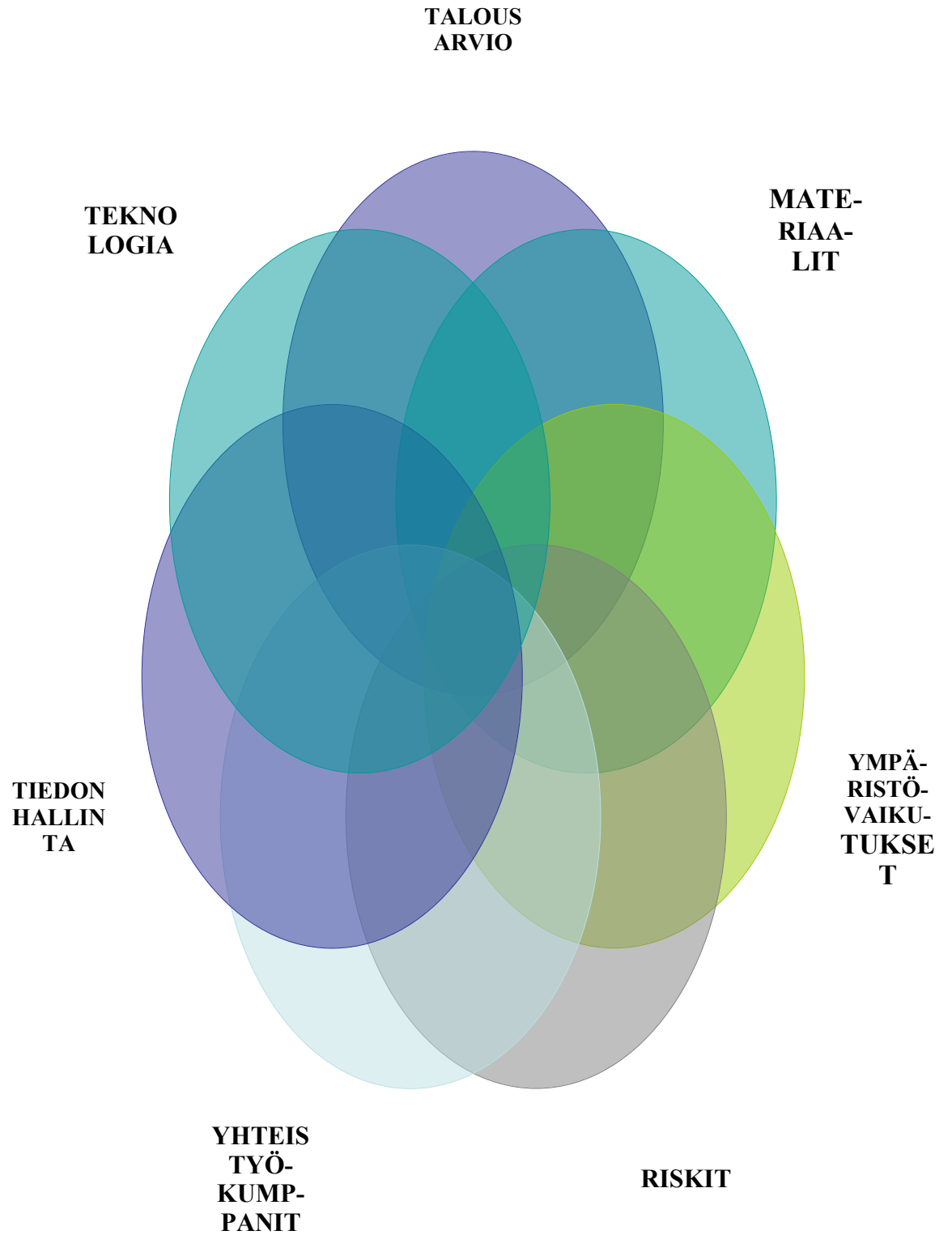
Työntekijöillä on velvollisuus ilmoittaa viallisista laitteista ja koneista.

Ensiapuvalmiudet on selvitetty työyksiköissä vuonna 2006 ja selvityksen perusteella kunta on hankkinut ensiapukoulutusta työntekijöille.

Työterveyshuollon henkilöstö on tehnyt työpaikkaselvityksiä ja työsuojelutarkastuksia keskuskeittiöllä -91, -99 ja viimeksi -05.

Riskienkartoitus on tehty helmikuussa 2006 ja esille tulleiden poikkeamien korjaaminen on aloitettu välittömästi.

6 KUMPPANUUDET JA RESURSSIT



6.1 Yhteistyökumppanit

Tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat tavarantoimittajat, muiden kuntien ruokapalveluorganisaatiot, lähimmät ravitsemusalan oppilaitokset ja elintarvikevalvontaviranomaiset. Yhteistyökumppaneita ovat myös työterveyshuolto, ympäristöhuolto, kiinteistöhuolto, koneiden ja laitteiden huollot sekä valmistajat. Tällä hetkellä tärkeimmät tavarantoimittajat: tuoretuotteet ja kuivat aineet Kesprosta, maitotaloustuotteet Valiolta, lihat ja lihajalosteet Atrialta ja Saarioisilta sekä leipomotuotteet Fazer leipomoilta.

Tavarantoimittajien kanssa pidetään yhteistyöpalavereita vähintään kaksi kertaa vuodessa. Palavereihin osallistuu hankintarenkaaseen kuuluvien edustajat, Muuramesta ravitsemispäällikkö. Kokouksissa voi esittää toivomuksia ja muutoksia hankintojen sujuvuuteen. Siellä käsitellään myös reklamaatiot toimituksista. Tavarantoimittajien ja hankintarenkaan välisellä yhteistyöllä saadaan taloudellista hyötyä ja varmistetaan tuotteiden yhdenmukainen laatu. Tavarantoimittajat järjestävät koulutustilaisuuksia ruokapalvelujen toimijoille molemminpuolisen toiminnan kehittämiseksi.

6.2 Taloudelliset resurssit

Ravitsemispäällikkö tekee talousarvion edellisen vuoden toteuman perusteella sekä ennakoimalla tulevia asiakasmääriä, elintarvikkeiden hintoja ja tulevaa toimintaa. Ravitsemispäällikkö seuraa talousarvion toteutumista ja resurssien riittävyyttä reaaliajassa.

6.3 Materiaalit ja ympäristövaikutukset

Varaston kierto on tehokasta järkevän hankintatoimen ansiosta. Varaston kierrosta huolehditaan omavalvontasuunnitelman mukaisesti. Tavarantoimittaja tarkastaa tuotteiden päiväykset ja hänellä on tällöin vastuu tavarantoimittajan kierron onnistumisesta.

Muuramen lukio sai ensimmäisenä Suomen lukioista ympäristösertifikaatin ja siinä ovat mukana keskuskeittiö ja Muuramen kulttuurikeskuksen kiinteistöhuolto. Keskuskeittiön raaka-aine hankinta on mukana Jyväskylän kaupungin hankintarenkaan toimitusten piirissä. Ruokapalvelun sopimuksissa otetaan huomioon ympäristönäkökohdat. Jokainen tavarantoimittaja täyttää ympäristöselvityslomakkeen, jossa on määritelty tarjouskilpailuun pääsyn ehdot. Tuotteet hankitaan suurissa erissä ja laatikot kierrätetään takaisin tavarantoimittajille. Näin minimoidaan pakkausmateriaaleista tuleva jäte ja saadaan kustannussäästöä. Pakkausmateriaaleja kierrätetään myös askartelumateriaaliksi kouluille ja lastenpäivähoitopaikkoihin. Peruseriaatteena on lajitella kaikki syntyvä jäte ja toimittaa asianmukaiseen keittiön yhteydessä olevaa jätteepisteeseen. Omavalvontakansiossa ovat lajitteluohjeet ja jokaisen työntekijän toimenkuvassa on määritelty myös jätetuoltoon liittyvät tehtävät.

Keskuskeittiön ja jakelukeittiöiden laitteiden valinnassa on kiinnitetty erityistä huomiota työergonomiaan ja ympäristövaikutuksiin: pieni sähkön, veden ja pesuaineen kulutus, esim. keskuskeittiön tiskikoneessa ICS-vedensäästö ja automaattinen pesuaineen annostelu. Laitteiden ja koneiden puhtaanapito ja ajastimien käyttö sekä säännölliset huollot vähentävät energian kulutusta ja pidentävät laitteiden ikää. Keittiön lattian pesu koneella säästää veden kulutusta.

6.4 Teknologian hyödyntäminen

Tietotekniikkaa käytetään hyväksi raaka-aine tilausten teossa, budjetin laadinnassa, talousarvion seurannassa, tiedotteiden kirjoittamisessa, viestien lähettämisessä sähköisesti ja ruokalistan levittämisessä.

Keskuskeittiöllä on käytössä Aterix-sovellus, jolla hallinnoidaan reseptejä ja aterioiden ravintoarvojen seuranta. Suoritex-ohjelmalla kerätään ja seurataan suoritteita. Varax-ohjelmaa hyödynnetään elintarvikkeiden hankinnassa ja seurannassa.

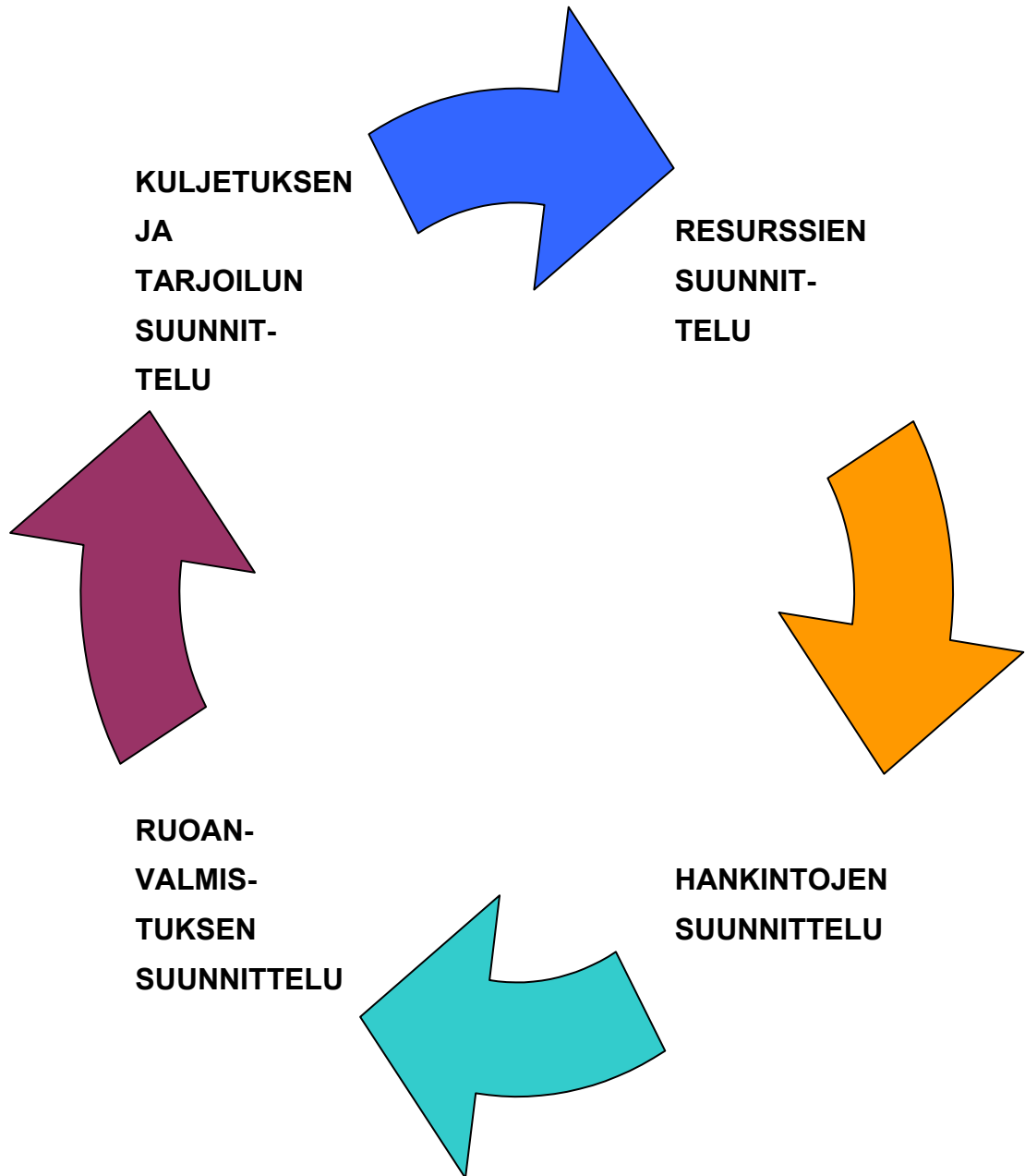
Keskuskeittiöllä kylmälaitteiden lämpötilaseuranta on automatiikalla hoidettu. Jos lämpötiloissa ylitetään riskiraja, hälytys menee vahtimestareille, joilla on hälytyspäivystys ympäri vuorokauden. Sekoittavien patojen ja tiskikoneen pesuaine annostelijoiden uutta tekniikkaa on hyödynnetty toiminnan parantamisessa.

6.5 Tietoa ja tietämystä hallitaan

Tiedonkulku organisaation sisällä ja organisaatiosta ulospäin katso kohta 3.4.

Ravitsemispäällikkö kerää kuukausittain tiedot nautituista aterioista ja muuttaa ne suoritteiksi todellisten asiakasmäärien mukaan. Suoritteiden tuottamiseen käytettävissä oleva rahamäärä perustuu budjetoituun suoritemäärään ja laskutettaviin annoksiin. Sosiaalitoimelle lähetetään lasku ruokapalveluista kunnan sisäisen laskutuksen mukaan kerran vuodessa. Ravitsemispäällikkö seuraa budjetin toteutumista talousarviovertailun avulla.

7 PROSESSIT



7.1 Prosesseja suunnitellaan ja hallitaan

Muuramen ruokapalveluiden keskeiset ydinprosessit, joiden kautta strategia viedään käytäntöön, ovat: resurssien suunnittelu, hankintojen suunnittelu, ruoanvalmistuksen suunnittelu sekä kuljetuksen ja tarjoilun suunnittelu.

Muuramen ruokapalvelu valmistaa ruokaa alle kouluikäisille, koululaisille, lukiolaisille ja kunnan henkilökunnalle. Palvelut ja tuotteet ovat lakisääteisiä. Kaikille segmenteille toteutetaan samaa ruokalistaa. Aterix-ohjelmalla tehdyt ruokalistat ja vakioidut ruokaohjeet sekä eri annoskokojen ravintoainelaskelmat ovat ruoanvalmistuksen tukena. Pääsääntöisesti asiakkaille toimitetaan lounasruokaa. Poikkeuksena ovat päivähoitopaikat, joihin toimitetaan myös aamupala ja välipala sekä välipalat koulujen iltapäiväkerholaisille.

Muuramen ruokapalveluiden päivittäin tapahtuvan omavalvonnan tarkoitus on elintarvikkeiden käsittelyyn ja valmistukseen liittyvien riskien ennaltaehkäisy ja varhainen puuttuminen toiminnassa ilmeneviin häiriöihin. Valmiiden ruokien lämpötilat mitataan ja kirjataan ylös.

Toiminnan tehokkuutta mitataan budjetin toteutuman ja toimitusvarmuuden avulla.

Ruokapalvelun henkilökunnan toimenkuvat on suunniteltu yhteistyössä ja laadittu kirjalliseen muotoon vastaamaan ydinprosesseja.

Työturvallisuusriskien kartoitus tehtiin vuonna 2005 ja tarvittavia parannustoimenpiteitä tehtiin heti. Työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen mittareina käytetään sairaspoissaolojen seuranta ja työtyytyväisyyskyselyn tuloksia.

7.2 Prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen

Toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia seurataan jatkuvasti. Toimintaa parannetaan ja kehitetään jatkuvasti muuttamalla toimintatapoja. Uusia

menetelmiä kokeilemalla saadaan kehitettyä esimerkiksi toimivampia vakioruokaohjeita.

Yhteistyökumppaneiden kuten tärkeimpien tavarantoimittajien ideoita ja valikoimaa hyödynnetään ruokalistasuunnittelussa.

7.3 Tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten pohjalta

Asiakaskyselyn pohjalta otetaan mahdollisuuksien mukaan asiakkaiden toivomuksia huomioon laittamalla toivottuja ruokia ruokalistalle. Ruokalistaa segmentoidaan asiakasryhmien mukaan tarjoamalla vaihtoehtoruokia. Ruokalistalle tehdään vuosittain muutoksia seuraamalla hävikkiä. Vähemmän maistuvat ruoat jätetään pois listalta.

Yhteistyökumppaneista suurimmat raaka-aine toimittajat ja valmistajat järjestävät tuote-esittelyjä ja infotilaisuuksia ainakin kerran vuodessa. Tilaisuuksista saatuja ideoita käytetään hyväksi ruokalistasuunnittelussa.

7.4 Tuotteita ja palveluita tuotetaan ja toimitetaan

Ruokalistat laaditaan runkolistan pohjalta viikoksi kerrallaan. Viikoittaiset ruokalistat toimitetaan edellisellä viikolla toimipisteisiin ruokakuljetusten mukana. Ruokalistat asetetaan nähtäville eri tarjoilupisteisiin. Keskuskeittiöllä on oma ruoan jakelupiste, mutta suurin osa tuotteista on hajautetun jakelun piirissä. Keskuskeittiöllä on oma ruoanjakeluauto, jonka kuljettaja pakkaa ja kuljettaa lämpölaatikoihin pakatut tuotteet ja tarvikkeet palvelu- ja jakelukeittiöihin Muuramen keskustaajaman alueella. Kyläkoulujen talonmiehet hoitavat ruoan kuljetuksen kyläkoulujen palvelukeittiöihin.

7.5 Asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään

Ruokapalvelun henkilöstö kerää palvelu- ja jakelukeittiöltä tulleet päivittäispalautteet ja esimies kirjaa palautteet, jotka käsitellään ja tehdään tarvittavat toimintamuutokset. Asiakkaille vastataan reklamaatioihin kirjallisesti. Asiakaskyselyjä on tehty koulun puolella vuosittain kevätlukukaudella 4-, 8- ja lukion 1- luokkalaisille samaa kaavaketta mukaillen. Asiakaskyselyjä on käsitelty ruokapalvelun henkilöstön kanssa ja asiakkaiden toivomusten pohjalta on mahdollisuuksien mukaan tehty muutoksia toimintaan.

8 ASIAKASTULOKSET

Asiakaskyselyjä on tehty kerran vuodessa keväisin koulun puolella (4-, 8- ja lukion 1- luokat). Asiakastuloksia analysoidaan ja hyödynnetään toiminnan kehittämisessä mahdollisuuksien mukaan.

9 HENKILÖSTÖTULOKSET

9.1 Henkilöstön näkemykset organisaatiosta

Muuramen kunnan koko henkilöstölle on tehty 2000 luvulla kaksi työtyytyväisyyskyselyä, joista viimeinen tehtiin 2005 syksyllä. Kyselyn ensisijaisena tarkoituksena oli selvittää koko kunnan tilanne, mutta tuloksia analysoitiin myös osastoittain. Tuloksia on käyty läpi koko ruokapalvelun henkilöstön kanssa.

Ravitsemispäällikkö kerää joka toinen vuosi pidettävien kehityskeskustelujen yhteydessä henkilöstön näkemyksiä työtyytyväisyyteen liittyvistä asioista.

9.2 Suorituskyvyn mittarit

Ravitsemispäällikkö mittaa henkilöstön suorituskykyä seuraamalla sairaudesta aiheutuvien poissaolojen määrää. Työterveyshuolto teki vuonna 2005 ruokapalvelun henkilöstölle työkykyindeksikyselyn. Työkykyindeksi on työterveyshuollon apuväline, jonka avulla arvioidaan, miten hyvin työntekijä pystyy suoriutumaan työstään. Työkykyindeksi tiedot ovat luottamuksellisia tietoja, joita ei saa antaa työterveyshuollon ulkopuolelle.

10 YHTEISKUNNALLISET TULOKSET

10.1 Yhteiskunnan näkemykset

Muuramen ruokapalvelut on tehnyt yhteistyötä työvoimaviranomaisten ja alan oppilaitosten kanssa toimimalla työkokeilupaiikkana ja harjoittelupaikkana työkokeilijoille ja opiskelijoille.

10.2 Suorituskyvyn mittarit

Ruokapalveluiden henkilöstöstä on kolme suorittanut kokon ammattitutkinnon oppisopimuskoulutuksessa näyttöjen kautta vuosina 2005-2007.

Muuramen lukio sai ensimmäisenä Suomen lukioista ympäristösertifikaatin ja siinä ovat mukana keskuskeittiö ja Muuramen kulttuurikeskuksen kiinteistöhuolto.

11 KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET

11.1 Keskeiset suorituskyvyn tulokset

Muuramen ruokapalveluiden taloudellisia tunnuslukuja ovat budjetin toteutuma ja investointien määrä vuosittain.

11.2 Toiminnalliset mittarit

Toiminnallisia tunnuslukuja ovat ateriasuoritteiden määrät, joista voidaan erottaa erityisruokavalioiden osuus ja kuljetettavien ruokien osuus. Ateriasuoritetta kohti voidaan laskea kokonaiskustannukset, henkilöstökulut ja elintarvikekulut erikseen keskimääräisinä.