

Ruokapalveluiden organisaatiomuutos
Tammelan kunnassa työntekijöiden kokemana



Hellstén, Tuija

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Ruokapalveluiden organisaatiomuutos Tammelan kunnassa työntekijöiden kokemana

Hellstèn, Tuija
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2009

Tuija Hellstén

Ruokapalveluiden organisaatiomuutos Tammelan kunnassa työntekijöiden kokemana

Vuosi 2009 Sivumäärä 44

Ruokapalvelualan kehittäminen jatkuu vilkkaasti etenkin pienissä kunnissa. Palvelujen tuottaminen laadukkaasti ja edullisesti edellyttää sitä, että otetaan käyttöön uusia johtamisjärjestelmiä, työmenetelmiä ja työvälineitä sekä organisoidaan uudelleen työtehtäviä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata ruokapalveluiden organisaatiomuutos Tammelan kunnassa vuodesta 2006 vuoteen 2008. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten työntekijät olivat kokeneet ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen. Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen poikkeikkaustutkimus, jossa analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysejä.

Opinnäytetyön viitekehys perustuu kunta-alan julkaisuihin, Damico Oy:n ruokapalveluselvitysraporttiin ja kirjallisuuteen, joka käsittelee organisaatiomuutosta, muutosjohtamista ja viestintää. Opinnäytetyön empiirinen osa hankittiin teettämällä kysely niille kahdeksalletoista Tammelan kunnan työntekijälle, jotka kokivat ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen. Kyselyyn vastasi yksitoista työntekijää; vastausprosentti oli 61 %.

Alkuvaiheen epävarmuuden ja turvattomuuden jälkeen enemmistö työntekijöistä koki organisaatiomuutoksen lopputuloksen myönteisesti. Työntekijät saivat yhtenäiset pelisäännöt ja atk-pohjaiset ruokaohjeet. Yhteistyö ja yhteenkuuluvaisuus keittiöiden välillä lisääntyi yhteisten palaverien ja toiminnan myötä. Työntekijät siirtyivät samaan organisaatioon, yhden esimiehen alaisuuteen. Ruokapalvelu pysyi kunnan omana toimintana. Toimintatapaa muutettiin ottamalla käyttöön tilaaja-tuottaja-malli ja ikäihmisten ateriapalveluissa cook-chill-menetelmä laadun ja asiakasturvallisuuden parantamiseksi.

Tuija Hellstén

Organizational change in food services in Tammela municipality - employee experiences

Year	2009	Pages	44
------	------	-------	----

Development of the food services sector continues actively, in particular in smaller municipalities. High quality production of food services at low cost requires that new management and work methods and tools are introduced and duties reorganized. The aim of this study was to describe an organizational change in food services provision in Tammela municipality in the period 2006-2008 with focus on how employees had experienced the change. The study is a qualitative cross-sectional study in which the analysis method was content analysis.

The reference framework of the study is based on publications of the local authority sector, a food services research report of Damico Oy and literature on organizational change, change management and communication. The empirical part of the study was carried out as a survey presented to the 18 employees in Tammela municipality who had experienced the organizational change in the food service sector. Eleven employees replied to the survey; the response rate was 61.

After initial uncertainty and insecurity most of the employees considered the result of the organizational change positive. The employees had been provided with harmonized rules and electronic recipes. Cooperation and the sense of unity between kitchens had improved as a result of joint meetings and activities. The employees had been transferred to the same organization and had only one superior. Food services continued as the local authority's own activity. The operating mode was changed by introducing the purchaser - provider model and the cook-chill method in the food services for senior citizens to improve quality and customer safety.

Key words change management, communication, employees, food services, organizational change

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Taustaa	6
1.2	Pääongelma ja ala-ongelmat	7
1.3	Aikaisemmat tutkimukset	7
2	Organisaatiomuutos ja muutosvastarinta	8
2.1	Tyypillisiä esteitä ja hidasteita organisaatiomuutoksissa	9
2.2	Muutosvalmiuden tasot	9
2.3	Muutosvastarinta	11
2.4	Muutosvastarinnan murtaminen.....	11
3	Muutosjohtaminen ja viestintä.....	12
3.1	Ihmisten johtaminen.....	12
3.2	Johtamisviestintä ja muutosviestintä	13
3.3	Arvot ja kulttuuri	14
4	Kunta-alan ruokapalvelut	14
5	Tammelan kunta ja Tammelan kunnan ruokapalvelut	15
5.1	Tammelan kunnan ruokapalvelut ja ruokapalveluorganisaatiot vuonna 2006 .	16
5.2	Damico Oy:n huomioita ruokapalveluista.....	17
5.3	Damico Oy:n suositukset ruokapalveluun.....	18
5.4	Tilaaja-tuottaja-malli	19
5.5	Cook-chill-menetelmä	20
5.6	Miten tästä eteenpäin - ruokapalveluorganisaation vaihtoehtoja	20
6	Ruoka- ja puhdistuspalvelut Tammelan kunnassa vuonna 2007- 2008.....	22
7	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi	24
8	Empiiriset tulokset.....	25
9	Yhteenveto ja johtopäätökset	33
10	Pohdinta	36
	Lähteet	38
	Kuviot	40
	Liitteet	41

1 Johdanto

Kunnat ovat perinteisesti tuottaneet suurimman osan palveluistaan itse. Kuntien talouden kehyykset ovat tiukkoja, vaikka palveluille asetetaan entistä suurempia vaatimuksia. Kari I. Leväinen on artikkelissaan "Kuntien palvelukonsepti - tee itse, yhdessä tai ulkoista" tarkastellut kuntien tehtäviä ja niiden tuottamisen vaihtoehtoja. Kunnan tehtävänä on järjestää peruspalvelut tehokkaasti ja taloudellisesti kuntalaisille heidän tarpeensa mukaan. Kunnan perustehtävä on asukkaiden hyvinvoinnin ja alueensa kestävä kehityksen edistäminen. Kuntaliitto on myös antanut strategiset linjaukset kilpailupolitiikalle, joita ovat seuraavat: kuntien työntekijöistä kolmannes siirtyy eläkkeelle vuoteen 2010 mennessä, palvelujen kysyntä kasvaa ja väestön keski-ikä nousee. Kuntien on päätettävä, miten palvelut tulevaisuudessa järjestetään. Kunnat hyödyntävät markkinoita, kilpailuttamisen edellytyksenä ovat toimivat markkinat. Kuntien hankintaosaamista pitäisi parantaa ja yhteistoimintaa ja kumppanuuksia yksityisen sektorin kanssa harkita. (Leväinen 2004.)

Kunnilla on itsehallinto, jonka perusteella niillä on oikeus päättää vastuullaan olevien palvelujen järjestämistavasta. Kunnat voivat päättää, tuotetaanko palvelut itse, yhteistyössä toisten kuntien kanssa vai hankitaanko ne markkinoilta ostopalveluina tai yhteistyössä yksityisen tuottajan kanssa. Kunnat vastaavat sekä palvelujen laadusta, että kokonaisuuden toimivuudesta. Palvelujen tuottamistapa ei ole kuitenkaan itsetarkoitus, vaan niiden järjestäminen mahdollisimman hyvin. Kuntien pitää tehdä strateginen päätös palvelujen järjestämistavasta tulevaisuudessa. Palvelujen tuottaminen laadukkaasti ja edullisesti edellyttää sitä, että otetaan käyttöön uusia johtamisjärjestelmiä, työmenetelmiä ja työvälineitä sekä organisoidaan uudelleen työtehtäviä. Tilaaja-tuottaja-mallin käyttöönotto ja liikelaitostaminen ovat viime vuosina olleet tällaisia menetelmiä. (Leväinen 2004.)

1.1 Taustaa

Kiinnostukseni tehdä opinnäytetyö Tammelan kunnan ruokapalveluiden organisaatiomuutoksesta juontaa siitä, että olen ollut kaksikymmentä vuotta esimiesasemassa yhdessä kunnan suurimmassa keittiössä. Olin myös mukana työryhmässä, joka valitsi ulkopuoliseksi asiantuntijaksi Damico Oy:n tekemään kuntaan ruokapalveluselvitystä. Koin myös itse organisaatiomuutoksen ja muutosmyllerryksen.

Ruokapalvelualan kehittäminen jatkuu kuntayhteisöissä vilkkaasti. Etenkin pienissä kunnissa haetaan sopivia malleja ruokapalvelun uudelleen organisointiin. Kuntien välinen seutuyhteistyö on lisääntymässä ja tällöin perinteisten yhteishankintojen rinnalle voi odottaa asiantuntijuuden, koulutus- ja tuotantoyhteistyön hankkimisen lisääntyvän. (Ruokapalvelun kehitys-

suunnat 2002.) Muutokset ruokapalveluissa koskettavat myös työntekijöitä, mutta heidän kokemuksistaan on niukasti tietoa saatavilla.

1.2 Pääongelma ja ala-ongelmat

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Tammelan kunnan ruokapalveluiden organisaatiomuutos vuodesta 2006 vuoteen 2008. Keittiöhenkilökunnan mielipiteitä kysytään kyselylomakkeen avulla hyödyntäen lauseentäydennystekniikkaa. Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen poikkileikkaustutkimus.

Opinnäytetyön pääongelma on selvittää, miten työntekijät kokevat ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen Tammelan kunnassa.

Opinnäytetyön alaongelmat ovat seuraavat:

- Minkälainen oli ruokapalveluiden organisaatiomuoto aiemmin Tammelan kunnassa? (Alaluku 5.1)
- Mitkä olivat ruokapalveluiden organisaatiomuodon muutoksen syyt? (Alaluvut 5.2 - 5.3)
- Minkälainen on uusi ruokapalveluiden organisaatiomuoto Tammelan kunnassa? (Luku 6)
- Miten työntekijät kokevat ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen Tammelan kunnassa? (Luku 8)

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Useita opinnäytetöitä on tehty erilaisten työyhteisöjen organisaatiomuutoksista, mutta kunta-alan työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksen yhteydessä ei ole kuvattu. Kunta-alaan liittyvät opinnäytetyöt käsittelevät etenkin ulkoistamista ja osto-osaamista. Teija Taskisen opinnäytetyössä ”Ammattikeittiöt Suomessa 2015 - vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä” on mietitty myös kunnallisten ruokapalvelujen asemaa ja palveluntuottajien erikoistumista.

OPINNÄYTETYÖ	TEKIJÄ JA VUOSILUKU
Organisaation strateginen kyvykkyys uudistumiseen.	Kosunen Tero, 2007
Henkilöstön asema muutoksessa: Case Citymarket Oy:n siirtyminen SAP R/3 toiminnanohjausjärjestelmään.	Ketvell Antti, 2005

Henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaatiomuutoksessa.	Hokkanen Mervi, 2000
Espoon kaupungin ruokapalvelujen ulkoistaminen/osto-osaaminen.	Karlsson Katariina & Keskitalo Heli, 2004
Johtajana muutoksessa.	Danilotskin Hanna-Irene & Halvorsen Henrietta, 2007
Työhyvinvointia muutoksessa Palmian catering-palvelujen henkilöstöravintoloissa.	Luukinen Sari, 2004
Ulkoistaminen - prosessin kuvaus ja siihen vaikuttavat tekijät.	Karjalainen Erika, 2006
Myönteisiä kokemuksia ulkoistamisesta; yksilön työhyvinvoinnin näkökulma.	Kytösalmi Marja, 2007
Olipa kerran muutos - narratiivinen tutkimus organisaatiosta sisäisten ja ulkoisten muutos-paineiden keskellä.	Salomaa Kukka-Maaria, 2004
Kriittiset menestystekijät julkisen sektorin ulkoistamishankkeissa. Case: eKarjala Oy	Haiko Lauri Ari Kalervo, 2006
PK-yrityksen muutostilanne organisaation kehittämisen näkökulmasta.	Petman Sirpa, 2007
Muutosjohtaminen liikkeenjohdon konsulttiyrityksissä. Case: Kolme konsulttiyritystä.	Mäkipää Mikko, 2007
Kahdessa kuvantamisyksikössä tapahtuneet muutokset liikelaitokseen liittymisen yhteydessä vuosina 2005 - 2007.	Dolk, Juulia, Sonninen Inna, Tissari Meri & Turunen Anu, 2007
Ammattikeittiöt Suomessa 2015: vaihtoehtoisia tulevaisuuden näkymiä.	Taskinen Teija, 2007

Taulukko 1: Opinnäytetyöt ja tekijät

2 Organisaatiomuutos ja muutosvastarinta

Muutokset liittyvät itsestään selvänä elämään, mutta ne koskettavat eri tavalla, kun ne tapahtuvat työpaikalla. Valteen (2002, 9) mukaan organisaatiomuutos voidaan määritellä siten, että työpaikka siirtyy nykyisestä toimintatavasta uuteen, toisenlaiseen toimintatapaan. Organisaatiomuutos on järkevä silloin, kun uusi toimintatapa on tavalla tai toisella kestävämpi ja parempi kuin entinen tapa toimia.

Muutostarve voi olla suuri, vaikka suurin osa henkilöstöä olisi nykytilaan tyytyväinen. Muutostarve syntyy, kun organisaation nykytila ja toiminta eivät johda haluttuun suuntaan. Tarvitaan tietoa siitä, milläläinen organisaation halutaan olevan tulevaisuudessa, millaista yrityskulttuuria ja taloudellista tulosta tavoitellaan. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 33.) Ylimmällä tasolla muutostarve etsitään visioista, strategioista ja talousprosesseista. Alemmas siirryttäessä muutostarve saatetaan löytää tiedonkulusta, asenteista, tilauskäytännöistä tai tuotannonohjauksesta. (Lanning ym. 1999, 37.)

Valteen (2002) mielestä organisaatiomuutoksen onnistuminen viittaa sekä muutoksen toteuttamisen prosessiin että sen seurauksiin ja vaikutuksiin. Sitä vaikeammin organisaatiomuutos on hallittavissa, mitä laajemmin se muuttaa organisaation toimintatapaa. (Valtee 2002, 9 - 10.) Mitkään rakenteiden ja toimintatapojen muutokset eivät voi onnistua, elleivät työyhteisön työntekijät ole valmiita hyväksymään ja toteuttamaan muutoksia omassa työssään ja asemassaan. Näin ollen muutoksen hallinnassa on tärkeää tunnistaa ja ottaa huomioon inhimillistä muutosherkkyttä säätelevät tekijät. (Valtee 2002, 16 - 17.)

2.1 Tyypillisiä esteitä ja hidasteita organisaatiomuutoksissa

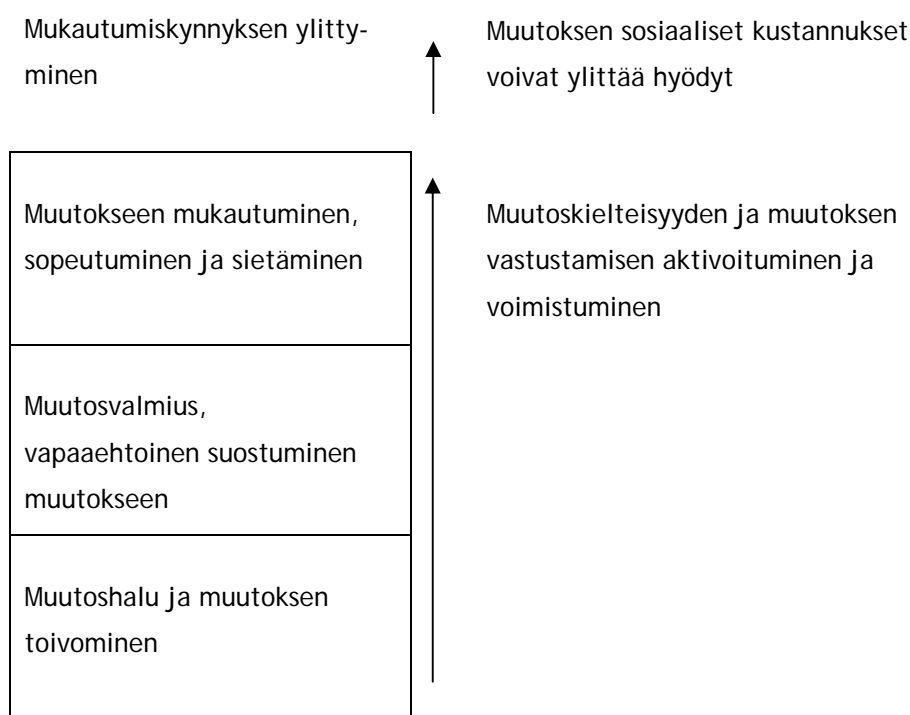
Jokainen muutos vaatii ihmisiä; vain ihmiset tekevät muutokset todeksi. Silloin, kun toimitaan ihmisten kanssa, on Erämetsän mukaan osattava vuorovaikutus, turvallisuuden mekaniikka, valmentamisen, esimiestyön, palautteen antamisen ja vaikuttamisen lainalaisuudet. Näiden ohittaminen tai vähättely kutsuu vaikeuksia lähelle. (Erämetsä 2003, 37.)

Johdon taholta tulevien nopeiden muutosvaatimusten edessä esimies joutuu usein varsin paineiseen tilanteeseen. Kohtuuttoman tuntuiset muutosvaatimukset johtuvat siitä, että johto on usein miettinyt asioita jo pitkään, jolloin sillä on ollut aikaa sopeutua tilanteeseen. Muu organisaatio aloittaa muutosprosessin kohdassa, jossa johto on jo sisäistänyt muutoksen aiheuttamat vaikutukset. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 126.)

John P. Kotterin mukaan kulttuuri muuttuu vasta sitten, kun uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle näkyvää hyötyä ja ihmiset ymmärtävät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen hyödyn. Asenteisiin, ajatteluun, uskomuksiin, arvoihin ja normeihin pitäisi vaikuttaa jo muutoksen alkuvaiheessa. (Erämetsä 2003, 109 - 110.)

2.2 Muutosvalmiuden tasot

Organisaatiomuutoksen toteuttamisen yksilöllisiä edellytyksiä ja muutosvalmiuksia voidaan yleisellä tasolla kuvata seuraavassa kuviossa esitetyllä tavalla.



Kuvio 1: Muutosvalmiuksien tasot (Valtee 2002, 19)

Organisaatiomuutoksen toteuttamisen edellytykset ovat silloin hyvät, kun muutos perustuu työyhteisössä työskentelevien ihmisten toiveisiin, aloitteisiin ja ”aktiiviseen haluamiseen”. Kyseessä on tällöin muutoshalu. Tämä voidaan paremmin kokea toiminnan kehittämisenä kuin muutoksena. (Valtee 2002, 18.)

Muutosvalmius ja vapaaehtoinen suostuminen muutokseen ei ole henkilöstön aktiivista haluaamista. Tällöin sitä ajaa jokin vähemmistö kuten johdon edustajat, muutosagentit tai työyhteisön ulkopuoliset tahot. Henkilöstö on kuitenkin valmis harkitsemaan muutoksia, neuvottelemaan niistä ja tulosten ollessa positiivisia, myös suostumaan niihin. Tällaisessa tilanteessa organisaatiomuutos koetaan neuvoteltavissa olevaksi asiaksi, jossa joustot ovat mahdollisia. Työntekijät eivät esimerkiksi aktiivisesti hakeudu työnkiertoon, mutta kysyttäessä ovat valmiita kokeilemaan sitä. Tähän muutostyyppiin sisältyy kuulluksi tuleminen, osallisuuden ja myötävaikuttamisen kokemus. (Valtee 2002, 19.)

Organisaatiomuutos koetaan ulkoa ohjautuvaksi ja pakotetuksi, kun siihen mukaudutaan, sopeudutaan ja sitä siedetään. Muutosta ohjaavat tavoitteet koetaan järjettömiksi, epärealistisiksi ja perusteettomiksi. Muutoksen perusteiden kestävyttä epäillään vahvasti. Tällaiseen muutokseen lähdetään innottomasti, koska muutos ei ylitä sietokynnystä. Työmotivaatio voi kuitenkin väliaikaisesti vähentyä ja heikentää työelämän laatua. (Valtee 2002, 19 - 20.)

Jossain kohdassa on raja, jolloin ainakin joillakin yksilöillä mukautumis- ja sopeutumiskynnys ylittyy. Tämä ylittyminen voi ilmetä lisääntyneinä poissaoloina, jaksamisongelmina, sairastavuuden lisääntymisenä ja vaikeina yksilöllisinä ja sosiaalisina ongelmina. Mitä lähemmäksi organisaatiomuutoksessa tullaan mukautumiskynnystä, sitä voimakkaammaksi kasvaa kriittisyys, muutoskielteisyys, muutoksen vastustus ja sitä suuremmaksi kasvavat myös muutoksen epäonnistumisen riskit. (Valtee 2002, 20 - 21.)

2.3 Muutosvastarinta

Terve muutosvastarinta on hyödyllinen ja hyvä asia. Erämetsän mukaan syvimpään olemukseemme kuuluu tarve säilyttää jotain meille tutusta, vaikka fyysiset pelot ovatkin korvautuneet sosiaaliseen hyväksyttävyyteen, yhteenkuuluvuuteen ja omaan arvostukseen liittyvillä peloilla. Terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen muutosvastarinnan muodossa palvelevat oikein hyödynnettynä organisaatiota suuresti. Muutosta on ajateltava prosessina, ja muutosvastarinnan tehtävä on rikastaa ja jalostaa prosessista parempi. (Erämetsä 2003, 98 - 99.) On hyvä pitää mielessä, että vastustajat voivat olla kritiikissään myös oikeassa. Muutosvastarinta voi tuottaa informaatiota, jonka avulla muutos onnistuu entistä paremmin. (Aro 2002, 78.)

Muutosvastarinnalla voi olla erilaisia ilmenemismuotoja. Toisilla vastustus ilmenee passiivisena laiskuutena ja toisilla taas aktiivisena, äänekkäänä mielenilmaisuna. Muutosvastarinnan oireita ovat esimerkiksi passiivisuus kokouksissa, haluttomuus osallistua koulutukseen sekä pessimististen mielipiteiden esittäminen ja levittäminen. Lanningin ym. (1999) mielestä vastustajia voi löytyä organisaation kaikilta tasoilta.

Yleisimpiä muutosvastarinnan syitä ovat pelko, turhautuneisuus, vakauden kaipuu ja tottumukset. Myös oman roolin ja muutostarpeen puutteellinen ymmärtäminen sekä henkilökohtaisen hyödyn puuttuminen kuuluvat näihin. (Lanning ym. 1999, 137 - 138.)

On tärkeää tiedostaa muutosvastarinnan taso ja olemassaolo. Sen jälkeen sitä on käsiteltävä samalla perustellen ja tarkasti vastaperusteluita kuunnellen. Muutostunteet on hyväksyttävä ja niitä pitää ymmärtää. Usein muutosvastarinta yllättää yritysjohton ja muutoksen läpiviäjät. "Monesti muutos onnistuukin vasta jatkokierroksilla, sillä koko asia joudutaan miettimään uudelleen ja rakentamaan prosessi muutoksen läpiviemiselle". (Erämetsä 2003, 100 - 101.)

2.4 Muutosvastarinnan murtaminen

Murrotilanteessa olisi Valteen (2002) mielestä ensiarvoisen tärkeää yrittää eri keinoin murtaa työntekijöiden peloista, ahdistuksesta ja uhkakuvista syntyvä vastarinnan muuri. Tulevaisuudessa olevia positiivisia mahdollisuuksia pitäisi nostaa esiin ja tehdä ne näkyviksi. (Valtee

2002, 27.) Tyytymättömyyden lähteitä voivat olla tiedonkulun puutteet, henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys ja mielipiteiden ohittaminen. Tehokas tiedottaminen, henkilöstön ”kuulolla olemisen”, osallistumisen ja vaikuttamisen turvaaminen ja näitä varmistava johtajuus ovat omiaan hälventämään muutospelkoja. (Valtee 2002, 29.)

3 Muutosjohtaminen ja viestintä

Muutoksen johtaminen onnistuu parhaiten, kun siinä otetaan huomioon erilaisia kehyksiä. Muutosta voidaan tarkastella henkilöstöjohtamisen, organisaatorakenteen, organisaatiokulttuurin ja vallan näkökulmista. Näitä näkökulmia tarvitaan, koska muutokset vaikuttavat ihmisten rooleihin ja asemaan työyhteisössä. Uudet roolit vaativat perehtymistä ja kouluttautumista. Myös ihmisten valta-asetat ja työyhteisön jäsenten väliset suhteet muuttuvat muutosten seurauksena. Muutosprosessin yhteydessä on hyvä juhlistaa joitakin saavutuksia ja surra pois menneitä muistoja. (Juuti & Virtanen 2009, 160 - 161.)

3.1 Ihmisten johtaminen

Onnistunut ihmisten johtaminen on perusta muutoksen johtamiselle. Johtamistutkija John Kotter muistuttaa, että organisaatiomuutos ei synny analyysien ja raporttien seurauksena. Ihmiset, joiden toiminta perustuu heidän kokemuksiinsa ja ammatilliseen näkemykseensä, eivät muuta käyttäytymistään. John Kotter antaa ohjeeksi muutoksen johtamiselle sen, että johdon tulisi vedota ihmisten tunteisiin analyttisten viestien sijaan. Johdon on oltava henkilöstön kanssa samalla aaltopituudella ja toimittava tunteiden siirron välineenä. Samalle aaltopituudelle pääseminen edellyttää organisaation ja sen työntekijöiden melko syvällistä tuntemista. Muutoksen johtaminen voi onnistua, jos se käynnistyy ihmisten kokemusten ja unelmien antamasta energiasta. (Juuti & Virtanen 2009, 140, 142, 145.)

Monet organisaatiot turvautuvat ulkopuolisiin palveluntuottajiin muutostilanteessa, koska tämä vähentää muutokseen liittyvää epävarmuutta. Ulkopuoliset tukijat saattavat tehdä havaintoja muutoksesta, jotka muutoin jäisivät vaille huomiota. Muutoksen johtamisen kannalta ulkopuolinen tukija on aina konsultin roolissa. (Aro 2002, 101.)

Kaikkein olennaisin seikka organisaatiomuutosten johtamisessa on, että organisaatioiden muutos perustuu niissä työskentelevien ihmisten muuttumiseen. Työntekijät tarvitsevat ohjausta, jotta heidän toimintansa muuttuisi haluttuun suuntaan. Muutoksen johtamisessa on kysymys muutoksen markkinoimisesta ja ihmisten muuttumisen mahdollistamisesta. On tärkeää, että muutosjohtaja on tavoitettavissa. Muutosjohtajan toiminta on myös malli työntekijöille. Muu-

tosjohtamisessa on tärkeää muutoksen annostelu, ei yritetä muuttaa kaikkea yhtä aikaa. Ihmisille on tärkeää antaa aikaa uuden aineksen sulatteluun. (Aro 2002, 69 - 70.)

Tilannejohtaminen korostuu muutoksen johtamisessa. Muutoksista tiedotetaan yleensä henkilöstötilaisuudessa, joka on syytä suunnitella huolellisesti etukäteen. Perustelut on syytä esittää napakasti ja välttää selittelyä. Kaikkein tärkeintä on viestittää, mistä ihmiset saavat apua tarvittaessa. Reaktiovaiheessa johtamisessa on tärkeää, että johto suostuu erilaisten projektien kohteeksi. Tällöin työntekijöille annetaan nopein ja tehokkain tapa käsitellä vaikeita muutostunteita. (Aro 2002, 70 - 71.)

Muutoksen johtaminen on epäkiitollista työtä, muutoksen johtaja on aina hyvin yksin. Keskeinen teema muutoksen johtamisessa on suhde epävarmuuteen. Tilanne voidaan samanaikaisesti kokea houkuttelevana ja pelottavana, mikä saa aikaan epävarmuutta. "Olennaista on johtajan oma epävarmuuden sietokyky". (Aro 2002, 73 - 74.)

3.2 Johtamisviestintä ja muutosviestintä

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa; se on avointa viestintää. Viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat. Se, mitä ihmiset kuulevat ja millaisia tulkintoja he kuulemastaan tekevät, merkitsee. Viestimättä oleminen on pahinta mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä. Rehellisyys on kommunikaation peruskivi, se luo pohjaa uskottavuudelle. Aina esimies ei kuitenkaan voi kertoa kaikkea, mitä tietää. Muutoksen johtamiseen liittyy usein salassa pidettäviä asioita, joita esimies ei voi kertoa. (Juuti & Virtanen 2009, 151.)

Åbergin mukaan "johtaminen on suunnan näyttämistä ja voimavarojen suuntaamista". Johtamisviestintä on tiedon tuottamista ja jakamista sekä tiedon vastaanottoa. Johtaja saa asioita aikaan ryhmänsä kanssa. Johtamisviestinnässä korostuvat työn suuntaaminen, organisointi ja valvonta. Johtamistyössä korostetaan myös motivoinnin ja kannustamisen merkitystä. Vuorovaikutus luo yhteisöllisyyttä, jonka merkitys organisaation toiminnassa on ratkaisevan tärkeä. (Åberg 2006, 93.) Muutostilanne on aina epävarma, siksi työyhteisön profilointi eli vision ja strategian viestiminen tuo muutokseen pitkäjännitteisyyttä. Hyvin rakennettu tavoitekuva luo talon sisällä uskoa oman asian oikeutukseen ja toiminnan jatkuvuuteen. Tavoitekuva luo myös turvallisuuden tunnetta, mikä on ihmiselle hyvin todellinen asia. (Åberg 2006, 131.)

Muutos on jatkuva prosessi ja siksi siitä pitää myös viestiä jatkuvasti. Muutokset harvoin toteutuvat niin kuin alun perin ajateltiin, joten on tärkeää, että muutoksesta syntyy kokonaiskuva. Muutosviestintään liittyy myös jatkuva tiedottaminen; silloinkin on tiedotettava, kun ei ole varsinaista uutista. Uutistyhjiö täyttyy muuten huhuilla. On hyvä kertoa, mitä on tapahtu-

nut, mitä tapahtuu ja mitä on tulossa. On myös kerrottava, mitkä asiat ovat sellaisia, joista ei voi kertoa ja miksi ei voi kertoa. (Åberg 2006, 131 - 132.)

Muutoksen viestinnän keskeisin pyrkimys on saada toinen henkilö mukaan keskusteluun. Toisen mukaan saamisessa auttaa, jos hän kokee esimiehen häntä arvostavana ja tukevana, empaattisena henkilönä. Muutoksen johtamista toteuttavan esimiehen onkin kyettävä luovaan prosessiin, jossa hän päästää toisen ihmisen lähelleen ja samalla pääsee lähelle toista. "Esimies toimii kuin seinä, johon pelaajat voivat heitellä palloa peliä harjoitellessaan". Vaikka esimies antaakin tukensa jokaiselle henkilölle hänen muutosmatkallaan, hän ei voi tehdä sitä kenenkään puolesta. Esimiehen oma esimerkki ja itsensä likoon laittaminen luovat uskottavuutta hänen sanomaansa. Itsensä johtaminen on johtamisen vaikein asia; kuitenkin se on myös muutoksen johtamisen perusta. (Juuti & Virtanen 2009, 153 - 155.)

3.3 Arvot ja kulttuuri

Viestinnän lisäksi yhdessä pohditut ja sisäistetyt arvot suuntaavat toimintaa, ei ehkä kohti visiota, mutta ainakin pois pahasta kaaoksesta. Tilanteissa, joissa emme voi tukeutua manuaaliin, pitäisi Åbergin mielestä arvojen kertoa meille, mikä päätösvaihtoehto on arvojen mukaan oikea. Mikäli toisetkin ovat sisäistäneet päätöksenteon arvoperustan, he todennäköisesti hyväksyvät tehdyn päätöksen. (Åberg 2006, 125.)

Juutin ja Virtasen mukaan organisaation kulttuuri luo pohjan muutoksen johtamiselle. Vahva organisaatiokulttuuri luo jatkuvuuden, jotta sen sisällä on turvallista muuttua. Vaikeinta muutoksen johtamisessa on arvojen ja kulttuurin muuttaminen. Arvokeskustelu vaatii omien kokemusten esilletuomista, siksi se on kaikille osapuolille vaativa prosessi. Arvojohtaminen on ainoa toimiva vaihtoehto. Jokaista ihmistä on kannustettava työssään ja organisaatiossa menestymiseen. Organisaation arvojen ja käytännön välillä ei saa olla merkittävää eroa. Arvojohtaminen antaa ihmisten tunteille ja kokemuksille tilaa. (Juuti & Virtanen 2009, 155 - 158.)

4 Kunta-alan ruokapalvelut

Kunta-alalla ruokapalvelun hoitamisen palveluketju ja toimijat vaihtelevat ruokapalvelun toimialan ja organisoimistavan mukaan. Kunnan eri peruspalvelualojen ruokapalvelun hoitaminen tulosvastuullisena yksikkönä toimivaa ruokapalveluorganisaatiota käyttäen on yleistynyt. Tässä mallissa ruokapalveluja tarvitsevat palvelualat ovat asiakkaita ja ruokapalveluorganisaatio tuottaja. Toiminta perustuu keskinäisiin sopimuksiin. Ruokapalvelua voi hoitaa myös ulkopuolinen yritys, jolloin on erityisen tärkeää määrittää palvelusisältö ja laatuvaatimukset. Laadun ja tavoitteiden määrittely on myös silloin tärkeää, kun ruokapalvelu hoidetaan

omalla henkilöstöllä ja omana toimintana. (Esimerkkejä tehostamishankkeista 1995, 42.) Vuoden 2005 Horeca-rekisterin mukaan kuntien ylläpitämiä suurkeittiöitä oli 7700. Ne tarjosivat vuodessa 328,7 miljoonaa annosta lasten päiväkodeissa, kouluissa, lasten- ja vanhainkodeissa sekä sairaaloissa. (Horeca-rekisteri 2005.)

Ruokapalvelun tehtävänä on tukea eri hallinnonalojen toimintaa eli koulutoimea, lasten päivähoitoa ja vanhustenhoitoa. Kunnallisen ruokapalvelun tämän hetkisiä ongelmia ovat liian suuri keittiökapasiteetti, puutteellinen sisäinen laskentajärjestelmä, vanhentuneet hallintorakenteet ja jyrkkä sektoriajattelu. (Vaihtoehtoiset toimintamallit 1994, 11.)

Ruokapalveluun on jokaisen kunnan etsittävä oma ratkaisumalli. Kuntastrategiassa voidaan määritellä myös kunnan ruokapalveluorganisaation tavoitteet ja strategiat. Ruokapalvelu on asiakaspalvelua ja oheiskasvatusta. Henkilöstö tarvitsee koulutusta ja ajan tasalla pysymistä pysyäkseen kilpailukykyisenä. Kunnissa laaditaan lapsi- ja vanhuspoliittisia ohjelmia, joihin voidaan määrittää myös ruokapalvelun tavoitteet. Kuntien elinvoimaisuus esimerkiksi lähiruoan mahdollisuuksien kautta on oman kunnan, alueen ja seudun työpaikkojen ja asukkaiden etu. Ruokapalvelun hoitamisperiaatteisiin ja keittiöverkostoon otetaan kantaa niin ruokapalvelun kehittämishankkeissa kuin myös rakentamis- ja saneeraushankkeissa. Ruokapalvelun hoitamisesta oman organisaation kautta tai kilpailuttamispäätöksistä vastaavat kuntapäätäjät. Usein kilpailuttamisella pyritään saamaan säästöjä aikaiseksi. Kuntien ruokapalvelut ovat kuitenkin varsin niukasti resursoituja, joten odotukset säästöjen osalta saattavat olla ylimitoitettuja. (Ruokapalvelun kehityssuunnat 2002, 45 - 47.)

5 Tammelan kunta ja Tammelan kunnan ruokapalvelut

Tammelan kunta on 6617 asukkaan kunta Lounais-Hämeessä. Kokonaispinta-ala on 715,60 km², josta maapinta-ala on 641,70 km². Tammelassa on yhdeksän peruskoulua, kuusi päivähoitoyksikköä, Käsi- ja taideteollinen oppilaitos sekä vanhusten palvelukeskus.

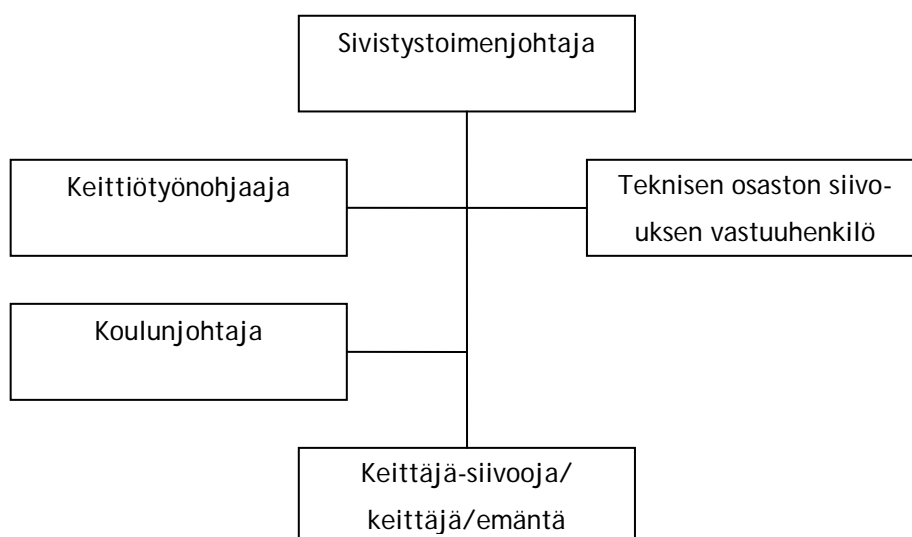
Vuonna 2006 Tammelan kunnan kuntastrategiassa oli tavoitteena tehdä selvitys siitä, miten ruokapalvelut tullaan järjestämään tulevaisuudessa. Tätä selvitystä varten valittiin työryhmä, joka valitsi ulkopuoliseksi asiantuntijaksi Damico Oy:n.

Damico Oy:n selvitystyön tavoitteena oli löytää mahdollisimman kustannustehokas toimintatapa, jolla Tammelan kunnan ruokapalvelut järjestetään tulevaisuudessa. Tarkoituksena oli löytää myös optimaalisin organisaatiomalli ruokapalveluiden johtamiseksi. Konsultaation avulla haettiin kehitysideoita käytännön toiminnan tehostamiseksi.

5.1 Tammelan kunnan ruokapalvelut ja ruokapalveluorganisaatiot vuonna 2006

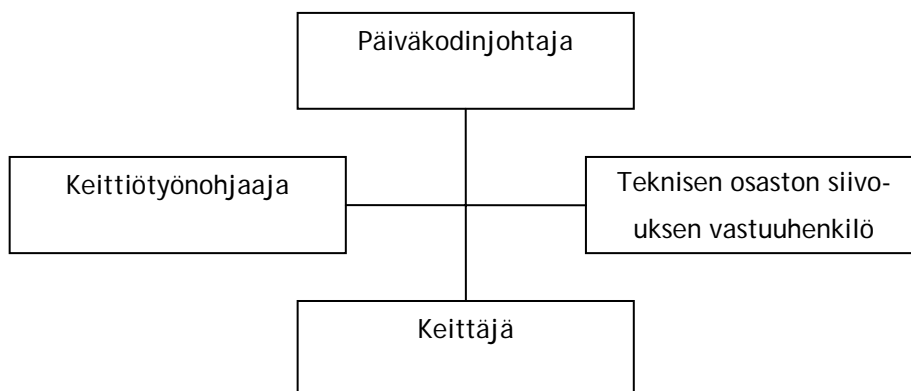
Tammelan kunnassa oli kolme keskuskeittiötä; Päiväkodin, Koulukeskuksen ja Ruisluodon Palvelukeskuksen keittiöt. Päiväkodin keittiö vastasi kuuden päivähoitoyksikön sekä Käsi- ja taideollisen oppilaitoksen ruokapalveluista. Koulukeskuksen keittiö vastasi Koulukeskuksen ja kahden kyläkoulun ruokapalveluista sekä Ruisluodon Palvelukeskuksen keittiö palvelukeskuksen ruokapalveluista sekä kotiateriapalveluista. Kyläkoulut toimivat kahta koulua lukuun ottamatta valmistuskeittiöinä ja kaikissa keittiöissä valmistettiin ja toimitettiin ruoka kuumana niin jakelukeittiöihin kuin kotiaterioihin.

Ruokapalveluiden johtaminen oli hajautettu eri toimialojen alaisuuteen siten, että sivistystoimi vastasi perusopetuksen ruokapalveluista ja sosiaalitoimi päiväkotien ja ikäväestön ruokapalveluista. Tekninen osasto oli vastuussa puhdistuspalveluista.



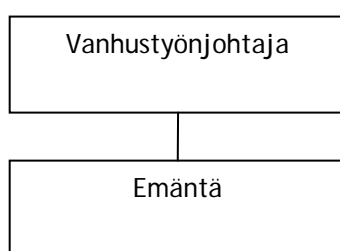
Kuvio 2: Koulujen ruokahuolto-organisaatio

Kuviossa 2 kuvataan koulujen ruokahuolto-organisaatiota lähtötilanteessa. Tammelan kunnassa, kuten usein pienissä kunnissa, ruoka- ja puhdistuspalveluiden ohjaus oli lisätty kotitalousopettajan toimenkuvaan, jolloin hän toimi keittiötyönjohtaja-nimikkeellä. Teknisen osaston talonrakennusmestari vastasi siivousaineiden ja -laitteiden hankinnoista sekä siivouksen työaikasunnittelusta. Hän toimi myös esimiehenä niille yhdistelmätehtävänkuvauksella toimiville työntekijöille (keittäjä-siivoajat, laitosapulaiset), joiden työajasta kului yli puolet siivoukseen. Koulunjohtajat toimivat keittäjä-siivoojien, keittäjien ja emäntien esimiehinä. Sivistystoimenjohtaja oli ylin esimies.



Kuvio 3: Päiväkotien ruokahuolto-organisaatio

Kuviossa 3 kuvataan päiväkotien ruokahuolto-organisaatiota lähtötilanteessa. Päiväkodinjohtaja toimi keittäjän ylimpänä esimiehenä. Keittiötyönohjaaja oli käytettävissä asiantuntijana ja teknisen osaston siivouksen vastuuhenkilö vastasi siivousasioista.



Kuvio 4: Palvelukeskuksen ruokahuolto-organisaatio

Kuviossa 4 kuvataan palvelukeskuksen ruokahuolto-organisaatiota lähtötilanteessa. Vanhustyönjohtaja toimi keittiön emännän ylimpänä esimiehenä.

5.2 Damico Oy:n huomioita ruokapalveluista

Suunnitteluresurssit oli hajautettu eikä kuntatasolla ollut yhtenäisiä toimintamalleja. Vastuukysymykset olivat osittain epäselvät, koska keittiötyönohjaajalla ei ollut esimiesasemaa. Toimintojen valvonta oli haasteellista resurssien puuttuessa ja vastuun ollessa hajautettu. Toimialojen välinen yhteistyö oli vähäistä, asiantuntijaesimiestuki puuttui tai sitä ei ollut riittävästi. Kaikki eivät olleet ihan varmoja, kuka oli lähin esimies. (Damico Oy, Dammert 2006.)

Ruokapalveluita oli pyritty kehittämään aktiivisesti vähäisin ja hajanaisin resurssein. Lähes kaikissa kohteissa ruokaan oltiin tyytyväisiä. "Etenkin koulujen ruokalista oli hyvin laadittu ottaen huomioon asiakkaiden mieltymykset, taloudellisuus ja tuotettavuus". Asiakkaan huo-

mioiminen ja palveluhenkisyys oli jokaisessa kohteessa tärkeä asia. Työntekijät olivat sitoutuneita työhönsä ja yhdistelmätehtävänkuvauksia oli haettu innovatiivisesti. Useissa kohteissa oli pyritty kirjaamaan reseptejä. Viikonlopputyön määrä oli minimoitu, kotiaterioita ei tuotettu eikä kuljetettu viikonloppuisin. (Damico Oy, Dammert 2006.)

”Pyörä keksittiin joka kohteessa erikseen” vähäisen yhteistyön vuoksi. Prosesseissa oli arvoa tuottamattomia osia kuten lihan kypsäminen, perunoiden, juuresten ja sipulien kuorinta sekä pilkkominen käsin. Myös voileipiä voitelu, vuokaruokien valmistaminen ”kerroksittain” samoin kuin tarrojen kirjoittaminen käsin oli arvoa tuottamatonta. Reseptiohjelman puuttuminen aiheutti lisäerien valmistusta, kun ruoka ei riittänyt. Tilaussysteemin puuttuminen aiheutti turhia noutokertoja keskuskeittiöltä ja turhia tuotetilauskertoja tavarantoimittajilta. Astioiden vähäisyydestä johtuen jakelukeittiöiden astiat palautettiin erikseen samana päivänä. Atk-taitojen puutteellisuus saattoi lisätä manuaalisesti tehtävää työtä tai kohteissa ei ollut tarvittavia ohjelmia. Osto-ohjeistus oli varsin väljä, valvontaan ei ollut resursseja. Tuotteita ostettiin tilanpuutteen ja kustannustietouden vähäisyyden vuoksi vääriltä toimittajilta. Tilaussykli oli toisinaan liian tiheä ja toisinaan taas liian harva. Monen kohteen kylmätilat olivat heikkokuntoiset ja tiloiltaan liian pienet optimaalisten ostokertojen mahdollistamiseksi. Toiset toimipaikoista olivat suorastaan ylisiistejä. (Damico Oy, Dammert 2006.)

Määrärahasumma saatiin vuodelle, jolloin useiden kuukausien seurantasykli oli liian hidaskorjaavia toimenpiteitä ajatellen. Suoritekertoimista ei ollut yhtä kaikille oikeudenmukaista sääntöä kunnan sisällä. Toteutuneet ateriat ja suoritteet kirjattiin. Sairausajanpalkat vääristsivät toimipaikkakohtaisia tehokkuuslukuja. Pääraaka-aineen määrää annosta kohden ei tiedetty kaikissa paikoissa eikä tuotteiden valmistushintoja. Kohteissa, joissa oli monenlaista toimintaa, ei tiedetty eri toimintojen kulurakennetta. Inventaarioita ei tehty, joten todellista kulurakennetta ei saatu koskaan täysin selville. (Damico Oy, Dammert 2006.)

Työaikakirjanpito oli osittain puutteellista. Työajan jakaminen siivous- ja keittiötyön välillä sujui ongelmitta, mutta mitoitukset olivat kuitenkin vaikeaselkoiset. Sijaisuuksien hoito oli haasteellista. Oma-valvontaa ei ollut sisäistetty osaksi prosesseja ja laaduntuotantoa. Puhdistuspalveluiden työnohjeistus kaipasi päivitystä. Työvaatekäytännöt eivät olleet yhtenäiset. Haasteita aiheuttivat pieni yksikkökoko ja hajallaan olevat kohteet; toiminta oli sirpaloitunutta. Hoitosegmentti ja varsinkin kotiaterioiden määrä tulisi kasvamaan voimakkaasti tulevaisuudessa. (Damico Oy, Dammert 2006.)

5.3 Damico Oy:n suositukset ruokapalveluun

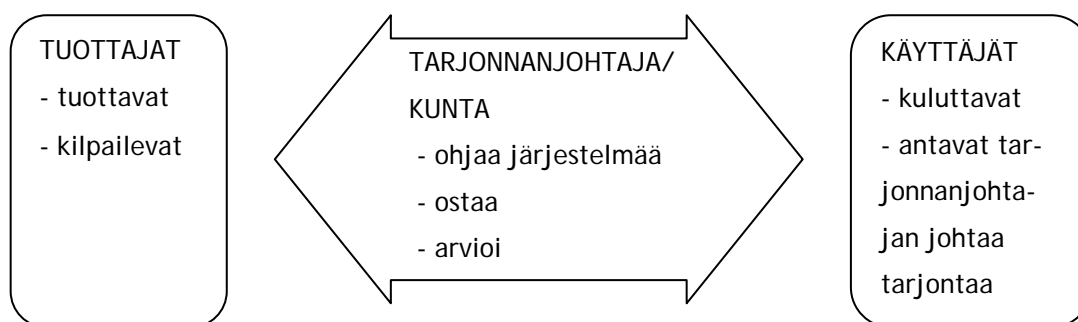
Esimiesvastuita tulee selkiinnyttää, jolloin työntekijöillä on vain yksi esimies. Tuloksesta tulee vastata eli budjetti pitää jakaa kuukausiksi ja seurannan sekä reagoinnin poikkeamiin

pitää olla kuukausikohtaista. Työaikakirjanpito tulee systematisoida sekä ottaa pelisäännöt sijaisuuksia ja loma-aikoja koskien. Osto-ohjeistusta pitää täsmentää ja tehdä ruokareseptit, omavalvontapäivitykset ja siivouksen työohjeet. Kylmälaitteita ja astiahuoltolaitteita pitää uusia. (Damico Oy, Dammert 2006.)

Damico Oy suositteli Tammelan kunnan ruokapalveluihin yhtenäistä ruokalistapohjaa niin, että otetaan huomioon asiakassegmenttien toiveet. Kaikki ruoka tulee valmistaa vähälaktoosiksi ja erityisruokavaliot valmistetaan yhdessä ison ruokatuotannon kanssa. Keskuskeittiötoimintoja mallinnetaan ja otetaan käyttöön sisäinen tilaaja-tuottajamallinen tilaus-toimituslaskutus toimintatapa. Keittiöverkon supistamisesta ja jakelukeittiötoimintaan siirtymisestä oli myös suosituksia. Luodaan sijaispankki ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa, mukaan lukien omat siivoojat ja laitosapulaiset. Kartoitetaan myös ulkoisten henkilövuokrausfirmojen tarjonta. Minimoidaan uusrekrytointi työntekijöiden yhdistelmätehtävänkuvauksilla. Työntekijämikkeet tulee myös päivittää. Suoritelaskentaan pitää saada reilut ja pysyvät pelisäännöt vertailtavuuden saavuttamiseksi, myös työvuorosunnittelu ja valvonta tulee saada tehokkaammaksi. Ateriapalveluun otetaan kestoastioiden sijasta kertakäyttöastiat ja kaikki ateriat toimitetaan tulevaisuudessa jäähdytettyinä. Toimintoja tulee yhtenäistää ja virtaviivaistaa ja selvittää oman palvelutuotannon kulurakenne. (Damico Oy, Dammert 2006.)

5.4 Tilaaja-tuottaja-malli

Tilaaja-tuottaja-mallin johtavana ajatuksena on poliitikkojen aseman korostaminen asukkaille vastuullisena ja asukkaiden tarpeita tulkitsevana ryhmänä. Toinen tärkeä periaate on, että poliittinen johtaminen erotetaan palvelujen ja toimintojen tuotannosta. Poliitikot päättävät tilauksista ja palkattu organisaatio ammattimaisesta tuotannosta. Myös tilaajan tehtävät pyritään siirtämään esimerkiksi lautakunnille.



Kuvio 5: Tilaaja-tuottaja-mallin perusasetelma.

(Esimerkkejä tehostamishankkeista 1995, Valkaman mukaan)

Tilaaaja-tuottaja-mallissa tilaaja vastuutetaan kulueristä. Se edellyttää ruokareseptejä ja tuotehinnastoja. Tuotteet tilataan, lähetetään ja laskutetaan annoksittain tai kiloittain ja myyntierinä. Myös ateriakokonaisuuksien lisukkeet kuten leivät, levitteet ja juomat tilataan ja laskutetaan erikseen. Tilaamiseen, tuotannonohjaukseen ja laskuttamiseen käytetään atk-ohjelmaa.

5.5 Cook-chill-menetelmä

Vaihtoehdoksi perinteiselle lämpimän ruoan keskuskeittiöjärjestelmälle on tullut ruoan kypsentyminen cook-chill eli kypsennys-jäähdytys-menetelmän avulla. Damico Oy suositteli cook-chill-menetelmän käyttöönottoa Ruisluodon palvelukeskuksen keittiön toimittamassa kotiateriapalvelussa.

Cook-chill eli kypsennys-jäähdytys-menetelmää käyttävät keittiöt kokevat, että menetelmän ansiosta keittiötöyt voidaan jakaa tasaisesti päivittäin ja koko viikkoa ajatellen. Keittiön kiirehuiput vähenevät ja työntekijöille jää enemmän aikaa keskittyä varsinaiseen ruoanlaittoon. Tarjottavien ruokalajien valikoimaa on voitu laajentaa, leivontaa ja muuta ateriamyyntiä on myös lisätty. Ruoan ravitsemuksellinen laatu ja ulkonäkö ovat parantuneet, kun niitä on verrattu lämpimänä säilytettyyn ruokaan. Myös tähderuokaa syntyy vähemmän. Viikonloppujen työvuorot ovat myös vähentyneet. Kypsennys-jäähdytys-menetelmän taloudellisuutta on yleensä perusteltu pienemmällä henkilöstömäärällä, suuremmalla työn tuottavuudella sekä alentuville tuotanto- ja kuljetuskustannuksilla.

Cook-chill-menetelmän huonoina puolina on pidetty kustannuksia ja lisääntyneitä astiahuollon määriä. Hoitolaitoksissa osastojen työntekijöillä ruokien tilauksiin menevä työaika on lisääntynyt, kun valinnan mahdollisuuksia on lisätty. Myös ruoan annostelussa on ollut ongelmia vanhusten ruokailussa. Ruokien pitkäaikaista säilytystä, menetelmän haavoittuvuutta samoin kuin ympäristövaikutuksia on kritisoitu. Erittäin hyvän tuotantohygienian merkitystä ja tarkkuutta ruoan kylmäsäilytysketjun joka vaiheessa on tähdennetty. (Esimerkkejä tehostamishankkeista 1995, 90 - 92.)

5.6 Miten tästä eteenpäin - ruokapalveluorganisaation vaihtoehtoja

- Jatketaan kuten tähänkin saakka, ei tehdä organisatorisia muutoksia
- Organisaatio pysyy edelleen toimialajohtoisena. Oma toimintaa tehostetaan esimerkiksi työryhmätoiminnan kautta, yhteistyömuotoja lisätään muiden toimijoiden kanssa
- Perustetaan ruokapalvelukeskus, jota johtaa ulkoinen johtaja tai kuntaan palvelusuhhteessa oleva johtaja
- Paikallinen yrittäjyys oman toiminnan tukena

- Kilpailuttaminen
- Fuusioituminen suurempaan palveluyksikköön
- Ulkoinen ruokapalvelujohtaja toimintojen systematisoinnin aikana

Ulkoiden ruokapalvelujohtajuuden *SWOT-analyysi*

Ulkoinen ruokapalvelujohtajuus tarkoittaa sitä, että ruokapalvelujohtaja otetaan ulkoisesta yrityksestä ja hänelle maksetaan palvelupalkkio. Perustetaan ruokapalveluyksikkö ja otetaan käyttöön tilaaja-tuottaja -malli. Vastuut ja valtuudet kunnan ja toimijan välillä määritellään tarkasti. (Damico Oy, Dammert 2006.)

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vahva toimialatietämys ja johtaminen ➤ Vahva fokus taloudenhallintaan ➤ Taito, tahto ja resurssit yhdenmukaistaa ja ammattimaistaa toiminnat 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toimintamalli uusi ja hioutumaton ➤ Esimies ei ole aina fyysisesti läsnä ➤ Toimintamalli vaatii kilpailuttamista
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sopimuskauden aikana oheistuotteena <ul style="list-style-type: none"> - reseptit, pikatuloraporttiohjelma - omavalvontasuunnitelma - käytännön prosessiohjaus - henkilöstön ammattitaidon kasvu ➤ Mahdollistaa sopimuskauden aikana innovatiivisten uusien ratkaisujen hakemisen ➤ Palvelupalkkio voidaan osittain sitoa toiminnan tulokseen ➤ Puhdistuspalvelut mahdollista yhdistää 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toimintamallin käynnistäminen sitoo myös kunnassa työaikaa ➤ Henkilöstön muutosvastarinta

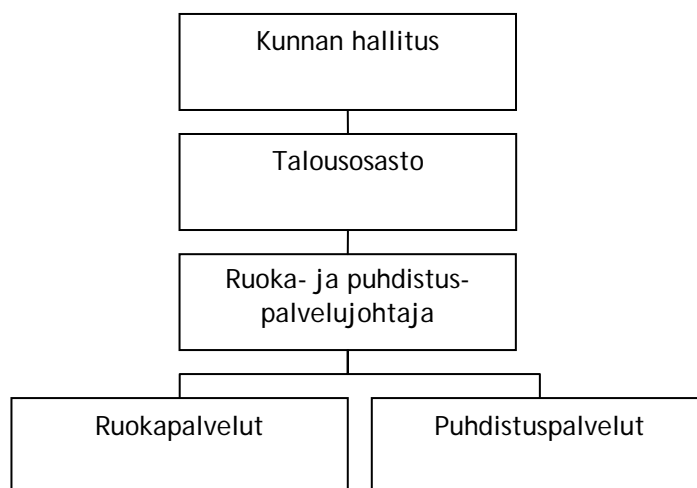
Kuvio 6: Ulkoiden ruokapalvelujohtajuuden SWOT (Damico Oy, Dammert 2006)

Ulkoisella ruokapalvelujohtajalla on vahva toimialatietämys ja vahva fokus taloudenhallintaan. Koska hänellä ei ole tunnehistoriaa kuntaan, hänellä on taitoa ja tahtoa yhdenmukaistaa keittiötoiminnat. Työntekijät saavat yhden esimiehen, joka tosin ei ole aina fyysisesti läsnä. Toimintamalli on uusi ja hioutumaton, kaikkia haasteita ei osata ennakoida. Toimintamalli vaatii kilpailuttamista, joten se vie aikaa ja resursseja kunnasta. (Damico Oy, Dammert 2006.)

6 Ruoka- ja puhdistuspalvelut Tammelan kunnassa vuonna 2007- 2008

Tammelan kunta valitsi kuntaan kilpailutuksen perusteella vuodeksi ulkoisen ruokapalvelujohtajan virtaviivaistamaan toimintaa. Ruokapalvelujohtaja koulutti myös työntekijän kunnan ruokapalveluorganisaatiosta vastaamaan ruokapalveluista kokonaisvaltaisesti. Nettobudjetoitu palveluyksikkö myy palvelutuotteet kunnan eri organisaatioille kuten sivistystoimelle ja sosiaalitoimelle. Palveluyksikköön liitettiin myös puhdistuspuoli ja organisaation nimeksi tuli Ruoka- ja puhdistuspalvelut.

Tammelassa ruoka- ja puhdistuspalveluhenkilöstö on samassa organisaatiossa ja kaikilla on yksi esimies. Työntekijänimikkeet on päivitetty, samoin kuin omavalvonta- ja siivousohjeet. Työaikakirjanpito ja työvaatekäytännöt on yhtenäistetty. Suoritteet eri yksiköiden välillä ovat vertailukelpoisia. Kunnassa on edelleen kolme keskuskeittiötä, viidessä kyläkoulussa toimii valmistuskeittiö ja kolmessa kyläkoulussa jakelukeittiö. Päivähoitoyksiköitä on kahdeksan. Ruisluodon palvelutalosta toimitetaan ruoka myös kehitysvammayksikkö Ruiskotiin. Hankintoja on keskitetty, tuotevalikoimaa ja toimittajien määrää on supistettu. Päiväkoti- ja koulu-ruokailussa on yhtenäinen kuuden viikon ruokalista ja ikäihmisten ruokapalveluissa viiden viikon kiertävä ruokalista. Ateriapalvelussa ruoka toimitetaan jäädytettynä kuumasaumatuisissa kertakäyttöastioissa asiakkaille kolmena päivänä viikossa. Säästöjä Ruoka- ja puhdistuspalveluissa oli syntynyt 16 % vuodesta 2006 vuoteen 2008, mikäli Ruoka- ja puhdistuspalveluiden kustannukset olisivat kasvaneet koko kunnan keskimääräisten menojen kasvun mukaisilla prosenteilla.



Kuvio 7: Organisaatio vuonna 2008

Ruoka- ja puhdistuspalvelujohtajan vastuita voivat olla:

- Talousarvion laadinta, tulostavoitteiden määrittely
- Toiminnan suunnittelu
- Sisäisten myyntihintojen määrittäminen
- Elintarvikkeiden, pesuaineiden, työvaatteiden ja kuljetussopimusten kilpailuttaminen ja hankintasopimukset
- Koneiden ja laitteiden tarvemääritys, mahdolliset kilpailutukset ja hankintasopimukset
- Ruokalistan laadinta
- Reseptiikan tuottaminen ja sen käytön valvonta
- Ruuan laadusta vastaaminen
- Henkilöstöhallinto (rekrytointi, perehdyttäminen, sijaisjärjestelyt, työvuorosuunnittelun hyväksyminen, työajantasoitussjärjestelmän luominen ja yhteistyö kunnan muiden palveluyksiköiden kanssa synergiamahdollisuuksien hyödyntämiseksi)
- Yhteydenpito sisäisiin asiakkaisiin
- Asiakaskyselyn tuottaminen kerran vuodessa
- Yhteydenpito päättäjiin; kuukausittainen ja vuosittainen raportointi

Paikallisten toimipaikkojen esimiesten tehtäviä voivat olla: tavaratilaukset, työaikakirjanpito, ostolaskujen kirjaaminen, pikatulosraportin laadinta kerran kuukaudessa, maitotukihakemukset ja päivittäistyönjohto. Ruokapalvelujohtaja järjestää noin kerran kuukaudessa esimiespalaverin toimipaikkojen esimiehille. Muu yhteydenpito työntekijöihin toteutetaan työpaikkakäynnein, sähköpostilla tai puhelimitse. Sisäisiin asiakkaisiin pidetään yhteyttä asiakastapaamisten muodossa sekä sähköpostilla ja puhelimitse. Pikatulosraportin valmistuttua ruokapalvelujohtaja raportoi päättäjiille, esimerkiksi kunnanhallitukselle, edellisen kuukauden tulokehityksen ja kumulatiivisen tuloksen budjettivuoden alusta alkaen. Asiakaspalautteista lähetetään koonti myös päättäjiille. (Damico Oy, Dammert 2006.)

Ruoka- ja puhdistuspalvelujen toiminta-ajatuksena on tuottaa ravitsemissuositusten mukaisia ja turvallisia ateriapalveluja taloudellisesti ja tehokkaasti asiakkaiden yksilöllisyyden huomioon ottaen sekä tuottaa laadukkaita ja taloudellisia puhdistuspalveluja. Ruoka- ja puhdistuspalvelut tukevat muiden toimintayksiköiden perustehtävää sisäinen yrittäjyys toimintatapana.

Yrittäjyys on ominaista oppivalle organisaatiolle, joka pyrkii jatkuvasti laajentamaan kykyään ja vaikuttamaan itse omaan tulevaisuuteensa. Oppivassa organisaatiossa on asetettu keskeiset laatuvaatimukset informaatiolle, työntekijöille ja markkinoille. Oman työn kehittäminen on mahdollista vain, kun ymmärtää kokonaisuuden, mistä itse on osa. (Esimerkkejä tehostamishankkeista 1995, 41.)

7 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkija ei voi myöskään sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pikemmin pyrkimyksenä löytää tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan verrata väripalettiin; jokainen tutkija tekee tutkimuksensa ja sekoittaa värit omalla, ainutlaatuisella tavallaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157, 161.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Usein tutkimus alkaa siitä, että tutkija kartoittaa kentän, jossa hän toimii. Jos tutkitaan ilmiötä, tutkimukseen voidaan valita luonnollisesti olemassa oleva ryhmä. Aineiston koko määräytyy sen mukaisesti, kuinka monta jäsentä tällaiseen ryhmään sattuu kuulumaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 176 -177.) Pitkittäistutkimus tehdään silloin, kun halutaan seurata jonkin ilmiön kehittymistä tai halutaan katsoa, miten asiat muuttuvat jonkin käsittelyn seurauksena ajankohdasta toiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tehdä aineistosta päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Ajatuksena on kuitenkin, että yksityisessä toistuu yleinen. Päätelmien teolle on tyypillistä, että havaintoja ei oteta sellaisenaan vaan niitä analysoidaan ja niiden pohjalta luodaan kokoavia näkemyksiä asioihin. (Hirsjärvi ym. 173, 177 - 178.)

Perusanalyysimenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää sisällönanalyysia. Tällä menetelmällä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysillä saadaan kerätty aineisto järjestettyä johtopäätösten tekoa varten. Johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät. Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 115.) Empiirisessä tutkimuksessa puhutaan tutkimuksen validiudesta. Validius-sanalla tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Tulosten analysointi ei riitä kertomaan tutkimuksen tuloksista; tuloksista olisi pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteetit kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset perustuvat synteeseihin. (Hirsjärvi ym. 2008, 224 - 225.)

Empiirinen aineisto hankittiin lähettämällä kysely niille kahdeksalletoista Tammelan kunnan keittiötyöntekijälle, jotka olivat kunnan palveluksessa vuosien 2006 ja 2008 välisenä aikana. Organisaatiomuutoksen kokeneena he pystyivät vastaamaan kyselylomakkeen avulla tehtyyn kyselyyn. Kyselylomake laadittiin teoriaosan pohjalta ja apuna käytettiin lauseentäydennysteknikkaa. Vastaukset pyydettiin nimettöminä eikä henkilötietoja kysytty, jotta mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Kysymyksiä oli 20 ja ne olivat sellaisia, joihin kaikki saattoivat

vastata riippumatta keittiöyksikön koosta (Liite 1). Kyselylomakkeen mukana seurasi postimerkillä varustettu osoitteellinen palautuskuori mukana. Kyselyyn oli vastausaikaa seitsemän päivää. Kahdeksastatoista lähetetystä kyselystä palautettiin yksitoista (61 %) määräaikaan mennessä. Yhdessä vastauslomakkeessa vastauksia ei ollut paljon eritelty. Kysymyksiä oli yhdistetty kaariviivoilla ja tekstinä oli, että ”menneitä ei kannata muistella, selvitty ollaan, positiivisella mielellä pärjää”. Kaksi viikkoa myöhemmin palautettiin vielä kolme vastauslomaketta, mutta ne eivät ehtineet mukaan yhteenvetoon. Kyselylomakkeiden vastaukset käytiin ensin läpi lukemalla, ja sen jälkeen vastaukset teemoiteltiin. Saatuja tuloksia analysoitiin sanallisoin keinoin.

8 Empiiriset tulokset

Kyselyn avulla saadut vastaukset on esitelty empiiriset tulokset -osiossa kuvioiden muodossa. Kuvion yläosaan on koottu samansisältöisiä kysymyksiä ja niihin saadut vastaukset on koottu kuvion alaosaan. Kysymyksen perässä suluissa näkyy vastausten kokonaismäärä. Mikäli useampi vastaaja on vastannut kysymykseen samalla tavalla, näkyy suluissa vastaajien lukumäärä. Vastaajien perustelut on esitetty myös vastauksen perässä, jolloin on saatu lisätietoa kysymykseen.

Kyselylomakkeen kysymykset numerot: 1. Sain tietoa Tammelan kunnan ruokapalveluiden organisaatiomuutoksesta..., 2. Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen tavoitteita perusteltiin mielestäni..., 5. Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksesta tiedotettiin mielestäni...?

Vastaukset:

Sain tietoa Tammelan kunnan ruokapalveluiden organisaatiomuutoksesta (11 vastausta):

- puskaradiosta, myöhemmin esimieheltä (3)
- esimieheltä (3)
- yhteisissä palaverissa ja työpaikkakäynnillä (3)
- työtoverilta (2)

Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen tavoitteita perusteltiin mielestäni (8 vastausta):

- säästösyillä (3)
- yhdistettiin eri yksiköt, säästöt tavoitteena (1)
- yhdenmukaistamiseksi, säästämiseksi (1)
- säästösyistä, haluttiin vähentää valmistuskeittiöiden määrää (1)
- selkeästi rahan puutteesta johtuvaksi, toisaalta organisaatiomuutoksella odotettiin olevan hyötyä tasavertaisuuden luomiseksi kunnassa (1)
- riittämättömästi, vain taloudelliset perusteet (1)

Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksesta tiedotettiin mielestäni (11 vastausta):

- riittävästi (1)
- väliaikatietoja annettiin parissa palaverissa (1)
- oli siitä monta palaveria (1)
- vähän heikosti, asiat esiteltiin sanelemalla (1)

- aika nihkeästi (1)
- liian vähän, tuli yllätyksenä (1)
- huonosti, asioita tuli yllätyksenä palaverissa (1)
- huonosti (2), eikä oikein ollenkaan virasta vapaana olevalle
- liian vähän, tuli yllätyksenä (1)
- ehkä tiedottamista enemmän (1)

Kuvio 8: Ruokapalvelun organisaatiomuutoksen tavoitteet ja tiedottaminen

Tammelan kunnan ruokapalveluiden organisaatiomuutoksesta oli yhdestätoista vastaajasta kuusi saanut tietoa esimieheltä, kolme vastaajaa yhteisissä palaverissa ja työpaikkakäynneillä ja kaksi työtovereilta. Pienellä paikkakunnalla toimii myös puskaradio hyvin. Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen tavoitteiden perustelut olivat tulleet lähes kaikille kahdeksalle vastaajalle selviksi. Syiksi ilmoitettiin pääasiassa säästöt, mutta sen lisäksi mainittiin halu vähentää valmistuskeittiöiden määrää, yhdenmukaistaminen ja tasavertaisuuden luominen kunnassa. Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksesta tiedottamisen koki enemmistö yhdestätoista vastaajasta liian vähäiseksi, koska asiat tulivat yllätyksenä. Yksi vastaaja oli saanut tietoa riittävästi ja kaksi vastaajaa palaverissa.

Kyselylomakkeen kysymykset numerot: 3. Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa v. 2006 tunsin oloni..., 4. Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa olisin kaivannut...?

Vastaukset:

Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa v. 2006 tunsin oloni (9 vastausta):

- epävarmaksi (5)
- epävarmaksi, hämmentyneeksi, ehkä kiukkuseksikin (1)
- epävarmaksi, mutta toiveikkaaksi (1)
- hämmentyneeksi (1)
- uhatuksi, koska pelkäsin ulkoistamista (1)
-

Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa olisin kaivannut (10 vastausta):

- tiedotteen kotiin, koska olin vapaalla (1)
- heti selkeitä tietoja työn jatkuvuudesta (1)
- selkeän päätöksen, koska muutos astuu voimaan (1)
- en muista kaivanneeni mitään (1)
- enemmän tietoa tulevasta (3), olisi kysytty enemmän työntekijöiden mielipiteitä
- tiedottamista enemmän (3)

Kuvio 9: Työntekijöiden tuntemukset organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa

Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa vuonna 2006 yhdeksästä vastaajasta kuusi tunsivat olonsa epävarmaksi, kaksi hämmentyneeksi ja yksi uhatuksi ulkoistamisen pelossa.

Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa kymmenestä vastaajasta enemmistö olisi kaivannut tiedottamista enemmän, tietoa tulevasta, selkeitä tietoja työn jatkuvuudesta ja selkeän päätöksen, koska muutos astuu voimaan. Yksi vastaaja kaipasi tiedotetta kotiin ollessaan työstä vapaalla. Yksi vastaajista ei kaivannut mitään.

Kyselylomakkeen kysymykset numerot: 6. Keittiöhenkilökunta pystyi vaikuttamaan..., 7. Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen muutosvastarintaa ilmeni..., 8. Muutosjohtajana olisin...?

Vastaukset:

Keittiöhenkilökunta pystyi vaikuttamaan (10 vastausta):

- osittain keskustelemalla Minna Dammertin kanssa, ainakin tietoa sai tällä tavalla (1)
- heikosti, ei erityisesti, ei varsinaisesti (3)
- ei pystynyt vaikuttamaan (5)
- en osaa sanoa (1)

Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen muutosvastarintaa ilmeni (10 vastausta):

- aika paljon (2)
- melkein joka työyksikössä (1)
- turha valittaa, ei kukaan kuunnellut (2)
- vietin unettomia öitä, kun mietin, mitähän seuraavaksi tulee (1)
- joissakin työpisteissä paljonkin, itselläni ei, olen aika sopeutuvainen (1)
- ensimmäisen kerran koin itse muutosvastarintaa, kun kerrottiin, että muutosjohtajaksi tuleekin joku Sodexolta eikä Minna Dammert (1)
- keskusteluissa muiden työkavereiden kanssa, ei yleisellä tasolla (1)
- en osaa sanoa (1)

Muutosjohtajana olisin (7 vastausta):

- en kovinkaan hyvä (1)
- en osaa sanoa, kai ne konsultit hommansa osaa (1)
- ei ole minun alaani, olen vain työntekijä (1)
- ollut kokematon, halukas oppimaan, reilu muita kohtaan (1)
- ottanut työntekijät enemmän huomioon (1)
- ottanut työntekijöiden mielipiteet enemmän huomioon (1)
- tavallinen duunari ei ole johtaja (1)

Kuvio 10: Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja muutostuntemukset

Kysymykseen keittiöhenkilökunnan vaikutusmahdollisuuksista kymmenestä vastaajasta viisi koki, että ei pystynyt vaikuttamaan. Kolme vastaajaa vastasi, että heikosti, ei erityisesti eikä varsinaisesti. Yksi vastaaja pystyi osittain vaikuttamaan keskustelemalla Minna Dammertin kanssa. Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen muutosvastarintaa oli havainnut kahdeksan vastaajaa kymmenestä. Muutosjohtajan vaihtuminen aiheutti myös muutosvastarintaa. Muutosjohtajana olisin -kysymyksellä haettiin vastausta ulkoisen johtajan toiminnan arviointiin, mutta kysymys koettiin ilmeisesti vaikeaksi tai se oli huonosti laadittu. Vastauksia tuli vain seitsemän. Yksi vastaajista vastasi, että "kai ne konsultit hommansa osaa". Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että muutosjohtajana olisi pitänyt ottaa työntekijät ja heidän mielipiteensä

enemmän huomioon. Kolme vastaajaa koki, että muutosjohtajana toimiminen ei ollut heidän alaansa.

Kyselylomakkeen kysymys numero: 9. Kunnan ruokapalvelu tulisi hoitaa...
Vastaukset:
<p>Kunnan ruokapalvelu tulisi hoitaa (8 vastausta):</p> <ul style="list-style-type: none"> - jatkossakin näin, nyt kun on päästy sisälle uuteen systeemiin, se tuntuu onnistuneelta ratkaisulta (1) - nykyisellä tavalla (1) - juuri tällaisella organisaatiolla tai kokonaan liikelaitoksena (1) - kunnan omana toimintana (2) - kunnan omana työnä, eikä pelotella yksityistämällä (1) - asiakasystävällisesti, joustavasti, taloudellisesti (1) - en osaa sanoa (1)

Kuvio 11: Kunnan ruokapalvelun hoitaminen

Kysymykseen, kuinka kunnan ruokapalvelu tulisi hoitaa, tuli kahdeksan vastausta. Kolme vastaajaa koki, että nykyinen uusi organisaatio tuntui onnistuneelta ratkaisulta. Kolmen vastaajan mielestä ruokapalvelu tulisi hoitaa kunnan omana toimintana ja yhden vastaajan mielestä asiakasystävällisesti, joustavasti ja taloudellisesti. Yksi vastaajista ei osannut sanoa mitään.

Kyselylomakkeen kysymys numero: 10. Vanhassa ruokapalveluorganisaatiossa oli hyvää...?
Vastaukset:
<p>Vanhassa ruokapalveluorganisaatiossa oli hyvää (8 vastausta):</p> <ul style="list-style-type: none"> - saimme aika itsenäisesti hoitaa hommat määrärahojen puitteissa (3) - työyksikön oma vapaus kuitenkin ruokalistan ja määrärahojen puitteissa (1) - rauha tehdä työtä, ei aina oltu uudistamassa (1) - enemmän aikaa asiakkaille, työ oli vapaampaa (1) - toisaalta omat vanhat, hyvät ohjeet tietyille ruuille (1) - vain erilaisia naisryhmiä, jotka eivät lainkaan tunteneet toisiaan, nähtiin kai pikkujouluissa - ruokalistoissa nimet olivat ehkä samat, mutta ruoka erilaista keittiöstä riippuen (1)

Kuvio 12: Vanhan ruokapalveluorganisaation hyvät ominaisuudet

Kysymykseen, mitä hyvää oli vanhassa ruokapalveluorganisaatiossa, tuli kahdeksan vastausta. Neljän vastaajan mielestä itsenäisyys ja oma vapaus ruokalistan ja määrärahojen puitteissa oli hyvä asia. Yhden vastaajan mielestä asiakkaille oli enemmän aikaa ja työ oli vapaampaa, toinen vastaaja kaipasi omia vanhoja, hyviä ohjeita tietyille ruuille. Yksi vastaajista mainitsi,

että työntekijät eivät tunteneet toisiaan, eikä ruoka ollut samanlaista keittiöissä, vaikka ruokalistassa oli ehkä samat nimet.

Kyselylomakkeen kysymys numero: 11. Yksi esimies monen sijasta on...?
Vastaukset:
<p>Yksi esimies monen sijasta on (10 vastausta):</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyvä asia, selkeyttävä (5) - selkeyttänyt toimintaa, mutta kyllä vanhakin toimi moitteettomasti (1) - ihan hyvä ainakin heille, jotka työskentelevät sekä ruoka- että siivouspalvelussa (1) - on toiminut hyvin, asiat tulevat nopeammin hoidettua (1) - loistojuttu, meillä on hyvä esimies, joka osaa ajatella myös meitä, vaikka kiristääkin kukkaronnyörejä (1) - ei ennenkään ollut montaa esimiestä (1)

Kuvio 13: Yksi esimies monen sijasta

Yksi esimies monen sijasta -kysymykseen tuli kymmenen vastausta. Kuusi vastaajaa kymmeneistä koki, että yksi esimies monen sijasta on selkeyttänyt toimintaa. Yhden vastaajan mielestä asiat tulevat nopeammin hoidettua. Toinen vastaaja mainitsi, että yksi esimies on hyvä ainakin heille, jotka työskentelevät sekä ruoka- että siivouspalvelussa. Hyvä esimies osaa ajatella myös työntekijöitä. Yhden vastaajan mielestä ei ennenkään ollut montaa esimiestä.

Kyselylomakkeen kysymykset numerot: 12. Yhtenäiset ruokaohjeet kunnassa ovat..., 13. Atk-pohjaiset ruokaohjeet ovat...?
Vastaukset:
<p>Yhtenäiset ruokaohjeet kunnassa ovat (10 vastausta):</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyviä, joissakin ohjeissa piti tosin määrää tarkistaa samoin kuin makua (1) - toisaalta hyviä, mutta pienissä yksiköissä ei aina voi tehdä samoin kuin suurkeittiössä, ei saa tavaraa ja laitteet rajoittaa (1) - parempi kuin edellinen vaihtoehto, yhtenäiset tilauspaikat ovat myös hyviä (1) - kaikille tasapuolinen (1) - silti joka yksikön ruoat ovat oman makuisia (1) - Ok (1) - vanhempien kannalta hyvä, pystyy suunnittelemaan kotiruokalistan helpommin (1) - liian sitovia esimerkiksi salaattien kohdalla (1) - ei aina toimivat, kun asiakaskunta on laaja - vauvasta vaariin (1) - päiväkodilla ja kouluilla saisi olla eri listat (1) <p>Atk-pohjaiset ruokaohjeet ovat (8 vastausta):</p> <ul style="list-style-type: none"> - toisaalta hyviä, mutta on tarvinnut muokata omaan paikkaan sopiviksi (3) - tarkkoja (1) - vielä keskeneräisiä, helpottavat reseptin pienentämistä ja suurentamista, terveellisem-

- | |
|---|
| piä kuin ennen (2)
- vain suuntaa antavia, ainakin pikkukoululla, joka ottaa elintarvikkeet kyläkaupasta, eikä aina saa kaikkia aineita tai pakkaukset on liian suuria (1)
- Ok (1) |
|---|

Kuvio 14: Yhtenäiset, atk-pohjaiset ruokaohjeet

Kysymykseen kunnan yhtenäisistä ruokaohjeista tuli kymmenen vastausta. Enemmistö vastaa jista koki ohjeet hyväksi ja kaikille tasapuolisiksi. Vanhempien on helpompi suunnitella koti-ruokalista. Huonoina puolina mainittiin sitovuus salaattien kohdalla ja toimimattomuus, kun asiakaskunta on laaja; vauvasta vaariin. Kysymykseen atk-pohjaisista ruokaohjeista tuli kahdeksan vastausta. Ruokaohjeet koettiin neljän vastaajan mielestä hyväksi, mutta niitä on tarvinnut muokata omaan paikkaan sopiviksi. Muiden vastaajien mielestä ruokaohjeet ovat tarkkoja, terveellisempiä kuin ennen, suuntaa antavia ja vielä keskeneräisiä, mutta ne helpottavat reseptin pienentämistä ja suurentamista.

Kyselylomakkeen kysymykset numerot: 14. Uudessa ruokapalveluorganisaatiossa on hyvää..., 15. Uudessa ruokapalveluorganisaatiossa pystyn vaikuttamaan...?
Vastaukset:
<p>Uudessa ruokapalveluorganisaatiossa on hyvää (9 vastausta):</p> <ul style="list-style-type: none"> - samat säännöt melkein kaikilla (2) - selkeät määräykset, mitä tehdään ja miten tehdään, mitä saa käyttää (1) - palaverissa voi sanoa mielipiteensä, yhdessä päätetään ruokalistat yms.(1) - yhteiset tapaamiset, tiedottaminen, missä mennään esim. budjetin kanssa (1) - yhteenkuuluvaisuus, yhteiset palaverit, ym. toiminta (1) - toisten näkeminen useammin esim. palaverissa (1) - johtaja, erilaiset tiimit, mukavat kokoukset, ”uudet” työkaverit, yhteistyö keittiöiden välillä, paljon hyvää! (1) - en osaa sanoa, ennen oli omalla kohdallani paremmin (1) <p>Uudessa ruokapalveluorganisaatiossa pystyn vaikuttamaan (8 vastausta):</p> <ul style="list-style-type: none"> - jotain, ainakin on tilaisuuksia kertoa mielipiteensä (1) - melko paljon, olen mukana vastaavien palaverissa, mielipiteeni otetaan huomioon (1) - jollakin tapaa työn järjestelyyn (1) - ihan riittävästi (1) - en oikeastaan mihinkään (1) - tunnen, että en pysty – kyllä mielipiteitä kysellään, mutta en ole huomannut, että ne vaikuttaisi mitenkään (1) - en osaa sanoa (2)

Kuvio 15: Uusi ruokapalveluorganisaatio ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet

Kysymykseen uudessa ruokapalveluorganisaatiossa on hyvää, tuli yhdeksän vastausta. Kahdeksan vastaajaa yhdeksästä koki hyvinä asioina samat säännöt, selkeät määräykset, yhteiset

palaverit ja tapaamiset, "uudet" työkaverit ja yhteenkuuluvaisuuden. Yhden vastaajan kohdalla on ennen ollut paremmin. Kysyttäessä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia uudessa ruokapalveluorganisaatiossa kahdeksasta vastaajasta kaksi koki voivansa vaikuttaa melko paljon ja kaksi jossain määrin. Kaksi vastaajaa ei kokenut pystyvänsä vaikuttamaan ja kaksi ei osannut sanoa mielipidettään.

Kyselylomakkeen kysymykset numerot: 16. Keittiöitä koskeva tiedonkulku on..., 17. Yhteistyö eri keittiöyksiköiden välillä on...?
Vastaukset:
<p>Keittiöitä koskeva tiedonkulku on (10 vastausta):</p> <ul style="list-style-type: none"> - toiminut ihan hyvin, palaverit kuukausittain (4) - sähköpostilla kulkevaa, nopeaa, vastaavien palavereissa sovitut asiat kerrotaan myös työkavereille (1) - riittävää (1) - jonkun verran parantunut (1) - välillä vähän jälkijunassa (1) - edelleen takkuilevaa, johtuen siitä, että ei ole omaa tietokonetta (1) - kyllä on tullut lippua ja lappua (1) <p>Yhteistyö eri keittiöyksiköiden välillä on (9 vastausta):</p> <ul style="list-style-type: none"> - parantunut uuden järjestelmän aikana (1) - tiivistynyt, nykyään on enemmän yhteistyötä (2) - toimivaa, sujuvaa (4) - soitellaan ja nähdään palavereissa (1) - kehittynyt paljon, autamme toisiamme, lainaamme puuttuvia elintarvikkeita, tilaamme isoja eriä yhteistilauksella, teemme yhdessä ruokalistoja ja ruokateemoja (1)

Kuvio 16: Tiedonkulku ja yhteistyö keittiöiden välillä

Kuusi vastaajaa kymmenestä koki, että keittiöitä koskeva tiedonkulku on toiminut hyvin. Vastaavien kuukausipalaverit ja sähköpostitiedotteet auttavat asiaa. Yhden vastaajan mielestä tiedonkulku on parantunut jonkun verran ja kahden vastaajan mielestä tieto tulee välillä jälkijunassa tai se on takkuilevaa, koska ei ole omaa tietokonetta. Yhteistyö eri keittiöyksiköiden välillä on yhdeksän vastaajan mielestä parantunut ja tiivistynyt uuden järjestelmän aikana. Yhdessä tehdään ruokalistoja ja ruokateemoja. Yhteistyö on toimivaa ja sujuvaa.

Kysyttäessä työntekijöiden mielipidettä ruokapalveluiden organisaatiomuutoksesta kymmenestä vastaajasta kuusi piti muutosta hyvänä. Yksi vastaaja piti muutosta tarpeettomana, koska isoja säästöjä ei saatu aikaiseksi. Kaksi vastaajaa koki muutoksen henkisesti raskaaksi. Palkitsemisen on yhdeksän vastaajaa kymmenestä kokenut mukavana, kivana, kannustavana ja virkistävänä. Muutoksen loppuvaiheessa enemmistö kymmenestä vastaajasta tunsivat olonsa helpottuneeksi, tyytyväiseksi ja varmemmaksi. "Puhallamme enemmän yhteen hiileen, meitä

ei ulkoistettukaan”. Yksi vastaajista totesi, että ”kaikkean tottuu, mutta kyllä siinä se kaksi vuotta menee”.

Kyselylomakkeen kysymykset numeroihin: 18. Ruokapalveluiden organisaatiomuutos oli mielestäni..., 19. Palkitseminen on..., 20. Tunsin oloni muutoksen loppuvaiheessa v. 2008...?

Vastaukset:

Ruokapalveluiden organisaatiomuutos oli mielestäni (10 vastausta):

- hyvä juttu, vanhat ajat ovat jääneet taakse (1)
- sittenkin hyvä juttu, kun muutosvastarinnasta päästiin yli (1)
- joiltakin osin ihan hyvä (1)
- onnistunut kohtalaisesti (1)
- elämä jatkuu (1)
- askel oikeaan suuntaan, ainakin säästöjä saatiin aikaan (1)
- tarpeeton, koska suuria säästöjä ei kuitenkaan saatu (1)
- raskas henkisesti, nyt aika hyvin toimiva (1)
- aika rankka - hyvä, että se on ohi (2)

Palkitseminen on (10 vastausta):

- hyvä kannustin (3)
- ollut kivaa, innoissani olen lähtenyt palkintomatalle ja tutustumaan ”uusiin” työka- vereihin (1)
- ihan mukava juttu, joka tuo potkua ja intoa yrittää vielä paremmin (1)
- oikeutettua, mukavaa, kivaa, virkistävää (3)
- tuntuu tietysti hyvälle, kun edes vähän huomioidaan (1)
- rahallisesti kunta on hyötynyt meidän organisaatiomuutoksesta enemmän kuin se on meitä palkinnut (1)

Tunsin oloni muutoksen loppuvaiheessa v. 2008 (10 vastausta):

- olo on paljon parempi kuin alkuvaiheessa (1)
- varmemmaksi (1)
- mukava käydä töissä (1)
- olen positiivinen ihminen, niin sillä selviää (1)
- mielestäni sopeutunut muutokseen positiivisesti (1)
- helpottuneeksi - tuntuu, että puhallamme enemmän yhteen hiileen (1)
- helpottuneeksi, vaikka työaikani lyheni ja työt pysyivät samana (1)
- tyytyväiseksi - me teimme sen, meitä ei ulkoistettukaan - olimme parempia kuin edes odotettiin (1)
- siitäkin selvittiin, pärjään vieläkin, toivon jaksavani eläkeikään asti, jos olen terve (1)
- no kaikkeen tottuu, mutta kyllä siinä se kaksi vuotta menee (1)

Kuvio 17: Palkitseminen ja työntekijöiden tuntemukset organisaatiomuutoksen loppuvaiheessa

9 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyöhön liittyvällä tutkimuksella oli tarkoitus selvittää, miten työntekijät ovat kokeneet ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen Tammelan kunnassa. Tutkimus toteutettiin teettämällä kysely niille kahdeksalletoista työntekijälle, jotka olivat kunnan palveluksessa vuosien 2006 ja 2008 aikana. Organisaatiomuutoksen kokeneena he pystyivät vastaamaan kyselyyn, jonka kysymykset oli tehty teoriaosan pohjalta ja jossa hyödynnettiin lauseentäydennystekniikkaa. Vastausprosentti oli 61 %.

Vastausten perusteella työntekijöistä 82 % oli saanut tietoa virallisista tiedotusvälineistä kuten esimiehiltä, yhteisissä palavereissa ja työpaikkakäynneillä. Muutoksen alkuvaiheessa 66 % työntekijöistä tunsivat olonsa epävarmaksi ja 90 % olisi kaivannut enemmän tietoa ja tiedottamista asioista. Epävarmuutta aiheutti huoli työn jatkuvuudesta ja epätietoisuus tulevaisuudesta. Aron mukaan (Aro 2002, 76.) muutosta koskevaa virallista tietoa olisi hyvä olla saatavilla mahdollisimman paljon, koska ihmiset ovat muutostilanteessa paitsi uteliaita, he myös tarvitsevat tietoa oman toimintansa organisoimiseksi ja ohjaamiseksi. Muutoksen kokonaisuuden hahmottaminen on myös vaikeaa, jos ei itse ole ollut mukana sitä suunnittelemassa.

Muutoksen tavoitteiden perustelut olivat tulleet selviksi työntekijöille. Yleisimpänä syynä mainittiin säästöt, mutta sen lisäksi ilmoitettiin yhdenmukaisuuden ja tasavertaisuuden luominen kunnan ruokapalveluun. Käytännössä tämä on näkynyt uudessa organisaatiossa siten, että kaikille työntekijöille on samat säännöt ja suoritteet ovat vertailukelpoisia. Kunnassa on yhtenäiset, atk-pohjaiset ruokaohjeet ja lähes kaikki keittiöt ovat hankintarenkaan piirissä. Kaikki työntekijät ovat myös samassa organisaatiossa.

Organisaatiomuutos on aina ainutkertainen, joten sen ymmärtäminen ja ohjaaminen vaatii aina oman vaivannäkönsä. Onnistumisen ehtona on, että muutoksen tavoitteet on johdettu organisaation perustehtävästä, ne ovat realistiset ja perusteellisesti kommunikoidut. Erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota viestintään, sen oikea-aikaisuuteen ja kattavuuteen. Kun työntekijä tietää, missä mennään, hän pystyy työskentelemään tehtäväsuuntautuneesti. Onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että kaikkien työntekijöiden ihmisarvoa kunnioitetaan absoluuttisena arvona. Onnistuneissa muutoksissa esimiestoimintaan kiinnitetään erityistä huomiota ja esimiehiä valmennetaan muutoksen johtamiseen. Parhaimmillaan esimiehet luovat muutostilanteessa turvallista ilmapiiriä, jossa virheiden tekemisestä ei rangaista. Tärkeää on myös, että esimiehet nostavat esiin tehtävien vaihdoksiin liittyviä ja muita muutoksissa tavallisia ristiriitoja ja toimivat aktiivisesti niiden ratkaisemiseksi. On hyvä varmistaa, että työntekijöillä säilyy tunne vaikutusmahdollisuuksista. Tuetaan ihmisten itsenäisyyttä ja kannustetaan heitä tehtäviensä hoitamisessa; palkitaan siitä, kun yhteistyö sujuu. (Aro 2002, 99-100.)

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 50 % koki, että he eivät pystyneet vaikuttamaan organisaatiomuutokseen. Työntekijät olisivat toivoneet, että heidän mielipiteitään olisi kysytty enemmän. Muutosvastarintaa oli havainnut 80 % vastaajista. Muutosvastarintaa ei ehkä olisi ollut niin paljon, jos muutoksesta olisi ollut enemmän konkreettista tietoa ja yhteisiä keskustelutilaisuuksia. Muutoksen vastustaminen eli muutosvastarinta on tosiasiaa luonnollista ja hyödyllistä. Sen avulla voidaan saada tietoa, joka auttaa muutosta onnistumaan paremmin. Muutosvastarintaa aiheutti myös konsultin vaihtuminen kunnassa. Mikäli kunnassa tehdään ruokapalveluselvytys, olisi hyvä, jos sama konsultti voisi viedä tehtävän päätökseen. Työntekijät tutustuvat konsulttiin jo selvitysvaiheessa, joten yhteistyölle on paremmat mahdollisuudet jatkossa.

Hyvin tärkeää on se, missä määrin henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja sen suunnitteluun. "Muutosta, jossa on itse psykologisesti mukana, on paljon helpompi sietää kuin täysin itsen ulkopuolelta tulevaa muutosta, johon on vain sopeuduttava". Tämä perustuu ihmisen autonomian tarpeeseen olla itsemääräytyvä, joka on psyykinen perustarve. Mielekkyyden ja eheyden kokeminen edellyttää riittävää autonomian kokemusta. Ulkoapäin tullutta muutosta voidaan huomattavasti pehmentää ja sen haittavaikutuksia vähentää osallistamalla ihmisiä muutokseen. Sitä kivuttomammin muutos sujuu, mitä enemmän ihmisille pystytään muutostilanteissa tarjoamaan konkreettisia ja realistisia tavoitteita, joihin he voivat sitoutua. Työntekijöiden motivaatio ja toimintakyky säilyvät sitä parempina, mitä enemmän johto kykenee osoittamaan muutoksen tuomia mahdollisuuksia. (Aro 2002, 55-56, 92.)

Muutoskriisit vievät ihmisen kehitystä eteenpäin, mutta ne eivät erityisesti jalosta ihmistä. Epävakaissa olosuhteissa yksilön persoonallisuuden vahvimmat piirteet sen sijaan korostuvat entisestään. Neuroottisesta ihmisestä tulee murroksessa entistä neuroottisempi ja ekstrovertistä entistä ulospäin suuntautuneempi. Tämä tieto on merkittävä johtamisen kannalta. Erietyisesti ihmisen luovuus on ominaisuus, joka heikkenee voimakkaasti myllerryksessä ja pääsee parhaiten käyttöön silloin, kun ihmisellä on hyvä työrauha. Ihmisten henkilökohtaiset tavoitteet sen sijaan muuttuvat murrosvaiheissa. Mitä paremmin ihminen onnistuu kytkemään omat tavoitteensa muutostilanteen vaatimuksiin, sitä paremmin hän muutoksesta selviytyy. (Aro 2002, 25-26.)

Hyvään muutokseen kuuluu muutoksen edellyttämien voimavarojen varmistaminen; tehdään realistinen investointibudjetti muutoksen vaatimasta työajasta ja muista panostuksista. Erietyisesti otetaan huomioon, että oppiminen vie aikaa, joka on poissa normaalitehtävien suorittamisesta. Jotta muutos onnistuisi hyvin, on tärkeää kiinnittää huomiota myös henkilökunnan jaksamiseen ja palautumiseen. Muutostilanteissa on hyvä tehostaa työterveyshuoltotoimintaa.

Akuutissa muutostilanteessa on hyvä, jos työterveyshuolto on näkyvillä henkilöstötilaisuuksissa ja päivystää tarvittaessa puhelimitse. (Aro 2002, 100, 102.)

Organisaatiomuutoksilla on vaikutusta sekä organisaation tuottavuuteen että kilpailukykyyn, mutta myös ihmisten työelämän laatuun. Useimmat organisaatiomuutokset käynnistyvät hyvää tarkoittaen ajatuksella, että näitä molempia kyettäisiin samanaikaisesti kehittämään. Useimmiten näissä pyrkimyksissä petytään. Organisaatiomuutokset ovat monimutkaisia, ja siksi niissä kaikki aina vaikuttaa kaikkeen. Organisaatiomuutokset eivät ole pelkästään loogisia, lineaarisesti tai kausaalisesti eteneviä prosesseja. Organisaatiomuutokset ovat pikemminkin sekavia, epäloogisia ja tunteiden täyttämiä temmellyskenttiä, joissa hyvin ristiriitaiset näkökulmat painivat keskenään. (Juuti & Virtanen 2009, 165.) Yksilön ammatillinen osaaminen on ehkä kaikkein tärkein muutosvalmiuden tukipilari. Kun henkilö voi luottavaisesti suhtautua omaan osaamiseensa, hän hahmottaa työhönsä kuuluvat muutokset paremmin mahdollisuutena kuin henkilöt, jotka ovat huolissaan omasta osaamisestaan. Osaaminen on varsin tärkeää myös ihmisen työkyvyn kannalta. (Aro 2002, 82.)

Aikuisessa organisaatiossa Erämetsän mukaan on hyvä olla, kehittyä ja kasvaa; siinä ihminen oppii jatkuvasti. Muutos -sana on korvautunut sanoilla kehittyminen, oppiminen, parempaan pyrkiminen ja sisäinen yrittäjäys. Oppiminen tuo onnellisuutta ja näiden avulla saadaan tuloksia. (Erämetsä 2003, 253.)

Tammelan kunnan ruokapalveluselvityksestä oli kulunut vajaa kolme vuotta, kun kyselytutkimus tehtiin. Kunnassa on organisaatorakennemuutosten lisäksi otettu käyttöön tilaaja-tuottaja-malli sekä Ruisluodon palvelukeskuksessa cook-chill eli kypsennys-jäähdytysmenetelmä. Atk-ohjelmia on myös uusittu. Kunta on palkinnut työntekijöitä hyvästä tuloksesta syksyisellä ja keväisellä matkalla. Ruokapalvelun työntekijöillä on korkea työmoraali ja he ovat hyvin sitoutuneita työhönsä. Kyselyn vastauksista näkyy vastaajien rehellisyys. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 37,5 % koki, että kunnan ruokapalvelun hoitaminen tällaisella organisaatiolla tuntuu onnistuneelta ratkaisulta. Yhtä suuri joukko, 37,5 %, ajattelee, että ruokapalvelu tulisi hoitaa kunnan omana työnä. Vastaajista 75 % piti vanhaa organisaatio- ja toimintamallia hyvänä erityisesti siksi, että se mahdollisti itsenäisyyden ja oman vapauden.

90 % vastaajista oli sitä mieltä, että yksi esimies monen sijasta on hyvä ratkaisu. Yhden esimiehen alaisuudessa toiminta on selkeytynyt ja asiat tulevat nopeammin hoidettua. Yhtenäiset ruokaohjeet koettiin hyväksi ja kaikille tasapuolisiksi. Vastaajista 50 % piti atk-pohjaisia ruokaohjeita hyvinä, mutta muokkasi niitä omaan paikkaan sopiviksi. Tämä on ymmärrettävää, koska keittiöt ovat erikokoisia ja varustetasoltaan erilaisia. Vastaajista 60 % oli tyytyväisiä keittiöitä koskevaan tiedonkulkuun. Tiedonkulku on nopeaa sähköpostin välityksellä, mutta koska kaikilla ei ole tietokonetta, tulee tieto välillä jälkijunassa. Tiedottamista voi tämän

perusteella tehostaa tai hankkia tietokoneita lisää, edellyttäen, että tietokonetta osataan käyttää.

Uuden ruokapalveluorganisaation positiivisimpana asiana koettiin yhteiset palaverit ja tiimit, jotka loivat yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Vastaajista 56 % koki näin ja 33 % piti yhteisiä sääntöjä hyvinä. 100 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyö keittiöiden välillä on tiivistynyt ja parantunut uuden järjestelmän aikana. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet uudessa organisaatiossa 25 % vastaajista kokee riittäviksi, 25 % pystyy vaikuttamaan jollakin tavalla ja 25 % ei pysty vaikuttamaan oikeastaan mihinkään. Kyseessä on ollut laaja muutos, joten asioita ei saada kerralla kuntoon, vaan kehittämislle täytyy antaa aikaa. Jatkuva palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä yksikön sisäinen keskustelu ovat välttämättömiä. Lähellä eläkeikää olevien työntekijöiden työssä jaksamiseen tulee myös kiinnittää huomiota, koska keittiötyö on fyysisesti raskasta työtä. Palkitsemisen on 90 % kokenut mukavana, oikeutettuna ja virkistävänä. Muutama vastaaja koki, että organisaatiomuutos oli henkisesti raskas, mutta 80 % tunsu olonsa helpottuneeksi ja tyytyväiseksi muutoksen loppuvaiheessa.

10 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen on ollut monivaiheinen prosessi. Materiaalia on ollut runsaasti, joten aineiston rajaaminen oli vaikeaa. Koska opinnäytetyö on kunta-alalta, luvat aiheeseen on kysytty myös sivistystoimenjohtajalta, ruoka- ja puhdistuspalvelujohtajalta, Minna Dammertilta Damico Oy:stä sekä työntekijöiltä.

Sain tutkimukseni avulla vastaukset haluamiini kysymyksiin ja kyselyn tulokset tukivat melko hyvin teoria osaa. Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, koska kyseessä oli pieni otos. Tulokset ovat enemmän suuntaa antavia. Työn tekemiseen tuli katkoksia muiden opintokurssien vuoksi, joten aikataulussa ei ihan pysytty. Asiaan ehkä vaikutti myös opiskelupaikassani tapahtunut organisaatiomuutos ja lukuisat eri säännöt. Opinnäytetyötä tehdessäni ymmärsin paremmin kokonaisuuden, mihin ruokapalveluiden organisaatiomuutoksella pyrittiin. Opin etsimään tietoa uudella tavalla ja muokkaamaan tekstiä. Organisaatiomuutoksen todellisten säästöjen selville saaminen olisi vaatinut ruoka- ja puhdistuspalvelujohtajan haastattelua, mutta päätin rajata aiheen työntekijöille tekemääni kyselyyn. Kyselylomakkeen vastausten purkamiseen meni yllättävän kauan aikaa samoin kuin kunta-alan lähdeviittemerkintöihin. Lähteet olivat projekteja ja hankkeita ja niillä ei ollut yhtenäistä merkintätapaa.

Viimeinen sääntö, mikä opinnäytetyön tekemiseen tuli, oli opinnäytetöiden muuttuminen julkiseksi. Halutaan, että opinnäytetyöt ovat työelämän käytettävissä. Avoimuus ja läpinäky-

vyys ovat hyviä asioita ja on hyvä, jos asioista keskustellaan. Toivottavasti julkisuus ei rajaa aiheita ja vaikeuta haastattelujen tekemistä ja kyselyyn vastaajien saamista.

Jatkotutkimuksen aiheita kunta-alalta voisivat olla esimerkiksi: "Lähiruoan mahdollisuudet hankintasopimuksissa" ja "Kotimaisten elintarvikkeiden käyttöasteen nostaminen hankintasopimuksissa". Lähellä eläkeikää olevien ruoka- ja puhdistuspalvelutyöntekijöiden työssä jaksamista ja viihtymistä voisi myös tutkia ja hakea kehittämisideoita, jotta vältettäisiin ennenaikainen eläkkeelle siirtyminen.

Lähteet

Kirjat

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita.

Damico Oy, Dammert, M. 2006. Ruokapalveluselvytys. Tammelan kunta.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Esimerkkejä tehostamishankkeista. 1995. Suomen Kuntaliitto ja Efektia Oy: Uudistuvat ruokapalvelut. Boström-Kouri, M. & Dahlstedt, M-L. Vaasa: Ykkös-Offset.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. - 14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita.

Ruokapalvelun kehityssuunnat. 2002. Menestymisen malleja, tilastotietoa ja kokemuksia erikokoisista kunnista. Suomen Kuntaliitto ja Efektia Oy: Uudistuvat ruokapalvelut. Dahlstedt M-L. (toim.) Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

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

Vaihtoehtoiset toimintamallit. 1994. Suomen Kuntaliitto ja Efektia Oy: Uudistuvat ruokapalvelut. Boström-Kouri, M. Vaasa: Ykkös-Offset.

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Kuntayhtymä.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

Sähköiset lähteet

Horecarekisteri/ACNielsen/Lehdistötiedote 23.11.2005. Viitattu 28.4.2009.
<http://fi.nielsen.com/news/20051123.shtml>

Leväinen, K.I. 2004. Kuntien palvelukonsepti - tee itse, yhdessä tai ulkoista. Viitattu 12.2.2009. http://www.tkk.fi/Yksikot/Kiinteisto/julkaisut/verkkajulkaisut/julkaisu_C73.pdf

Tammelan kunta 2009. Luettu 14.2.2009. <http://www.tammela.fi>.

Opinnäytetyöt

Danilotskin, H-I. & Halvorsen, H. 2007. Johtajana muutoksessa. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma.

- Dolk, J. Sonninen, I. Tissari, M., Turunen, A. 2007. Kahdessa kuvantamisyksikössä tapahtuneet muutokset liikelaitokseen liittymisen yhteydessä vuosina 2005 - 2007. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Radiografian ja sädehoidon koulutusohjelma. Sosiaali- ja terveysala.
- Haiko, L. 2006. Kriittiset menestystekijät julkisen sektorin ulkoistamishankkeissa. Case: eKarjala Oy. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteet. Tietojohtaminen.
- Hokkanen, M. 2000. Henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaatiomuutoksessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto.
- Karjalainen, E. 2006. Ulkoistaminen - prosessin kuvaus ja siihen vaikuttavat tekijät. Tampereen ammattikorkeakoulu. Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma.
- Karlsson, K. & Keskitalo, H. 2004. Espoon kaupungin ruokapalvelujen ulkoistaminen/osto-osaaminen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo instituutti. Palvelujohtamisen koulutusohjelma.
- Ketvell, A. 2005. Henkilöstön asema muutoksessa: Case Citymarket Oy:n siirtyminen SAP R/3 toiminnanohjausjärjestelmään. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.
- Kosunen, T. 2007. Organisaation strateginen kyvykkyys uudistumiseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtaminen ja kansainvälinen liiketoiminta. Tietojohtaminen.
- Kytösalmi, M. 2007. Myönteisiä kokemuksia ulkoistamisesta; yksilön työhyvinvoinnin näkökulma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtaminen ja organisaatiot.
- Luukinen, S. 2004. Työhyvinvointia muutoksessa Palmian catering-palvelujen henkilöstöravitoloissa. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma.
- Mäkipää, M. 2007. Muutosjohtaminen liikkeenjohdon konsultointiyrityksissä. Case: Kolme konsulttiyritystä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtaminen ja organisaatiot.
- Petman, S. 2007. PK-yrityksen muutostilanne organisaation kehittämisen näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteet. Johtaminen ja organisaatiot.
- Salomaa, K-M. 2004. Olipa kerran muutos - narratiivinen tutkimus organisaation sisäisten ja ulkoisten muospaineiden keskellä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto.
- Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöt Suomessa 2015: Vaihtoehtoisia tulevaisuuden näkymiä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma.

Kuviot

Kuvio 1: Muutosvalmiuksien tasot (Valtee 2002, 19)	10
Kuvio 2: Koulujen ruokahuolto-organisaatio	16
Kuvio 3: Päiväkotien ruokahuolto-organisaatio	17
Kuvio 4: Palvelukeskuksen ruokahuolto-organisaatio	17
Kuvio 5: Tilaaja-tuottaja-mallin perusasetelma.	19
Kuvio 6: Ulkoisen ruokapalvelujohtajuuden SWOT (Damico Oy, Dammert 2006)	21
Kuvio 7: Organisaatio vuonna 2008	22
Kuvio 8: Ruokapalvelun organisaatiomuutoksen tavoitteet ja tiedottaminen	26
Kuvio 9: Työntekijöiden tuntemukset organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa	26
Kuvio 10: Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja muutostuntemukset	27
Kuvio 11: Kunnan ruokapalvelun hoitaminen	28
Kuvio 12: Vanhan ruokapalveluorganisaation hyvät ominaisuudet	28
Kuvio 13: Yksi esimies monen sijasta	29
Kuvio 14: Yhtenäiset, atk-pohjaiset ruokaohjeet	30
Kuvio 15: Uusi ruokapalveluorganisaatio ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet	30
Kuvio 16: Tiedonkulku ja yhteistyö keittiöiden välillä	31
Kuvio 17: Palkitseminen ja työntekijöiden tuntemukset organisaatiomuutoksen loppuvaiheessa	32

Taulukot

Taulukko 1: Opinnäytetyöt ja tekijät	8
--	---

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake.....	42
----------------------------	----

Liite 1: Kyselylomake

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa restonomi-tutkintoa. Teen opinnäytetyötä, jonka aiheena on "Ruokapalveluiden organisaatiomuutos Tammelan kunnassa työntekijöiden kokemana". Voitko ystävällisesti vastata kyselyyn ja täydentää seuraavat lauseet. Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti nimettöminä.

1. Sain tietoa Tammelan kunnan ruokapalveluiden organisaatiomuutoksesta

.....
.....
.....

2. Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen tavoitteita perusteltiin mielestäni

.....
.....
.....

3. Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa v. 2006 tunsin oloni

.....
.....
.....

4. Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa olisin kaivannut

.....
.....
.....

5. Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksesta tiedotettiin mielestäni

.....
.....
.....

6. Keittiöhenkilökunta pystyi vaikuttamaan

.....
.....
.....

7. Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksen aiheuttamaa muutosvastarintaa ilmeni

.....
.....
.....

8. Muutosjohtajana olisin

.....
.....
.....

9. Kunnan ruokapalvelu tulisi hoitaa

.....
.....
.....

10. Vanhassa ruokapalveluorganisaatiossa oli hyvää

.....
.....
.....

11. Yksi esimies monen sijasta on

.....
.....
.....

12. Yhtenäiset ruokaohjeet kunnassa ovat

.....
.....
.....

13. Atk-pohjaiset ruokaohjeet ovat

.....
.....
.....

14. Uudessa ruokapalveluorganisaatiossa on hyvää

.....
.....
.....

15. Uudessa ruokapalveluorganisaatiossa pystyn vaikuttamaan

.....
.....
.....

16. Keittiöitä koskeva tiedonkulku on

.....
.....
.....

17. Yhteistyö eri keittiöyksiköiden välillä on

.....
.....
.....

18. Ruokapalveluiden organisaatiomuutos oli mielestäni

.....
.....
.....

19. Palkitseminen on

.....
.....
.....

20. Tunsin oloni muutoksen loppuvaiheessa v. 2008

.....
.....
.....

Ole hyvä ja palauta vastauksesi viikon kuluessa, 15.5.2009 mennessä, mukana tulevassa postimerkillä varustetussa osoitteellisessa kirjekuoressa. Mikäli Sinulla on kysyttävää, minut tavoittaa numerosta 050 - 4128330.

Kiitos vastauksistasi!

Tuija Hellstén