



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Prosessien kehittäminen toimintotasolla
kommunikatiivisen toimintatutkimuksen menetelmällä
Esimerkkinä Espoo Catering

Repola, Tuula

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea- Leppävaara

Prosessien kehittäminen toimintotasolla
kommunikatiivisen toimintatutkimuksen menetelmällä
Esimerkkinä Espoo Catering

Tuula Repola
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu 2012

Repola, Tuula

Prosessien kehittäminen toimintotasolla kommunikatiivisen toimintatutkimuksen menetelmällä, Esimerkkinä Espoo Catering

Vuosi 2012 Sivumäärä 83

Espoo Catering tuottaa ja järjestää Espoon kaupungin ruokapalvelut. Vuoden 2009 alussa Espoo Cateringille annettiin toiminnan tehostamisvaatimus. Espoo Cateringissa haasteeseen vastattiin muun muassa siten, että keittiöhenkilöstön mitoituksen laskemiseen kehitettiin uusi laskentamalli, toimintolaskentamalli. Tavoitteena oli kehittää henkilöstömitoitus vastaamaan tämän päivän tuotantotapoja ja lisätä näin toiminnan tuottavuutta. Mallilla pyritään mahdollisimman oikeisiin henkilöstömääriin ja todelliseen työajan käyttöön sekä suunnitteluun keittiössä. Mallin kehittämisen pohjalle tehtiin ajankäyttötutkimusta koulujen keittiöissä.

Prosessiajattelua sovelletaan julkishallinnollisten, hyötyä tavoittelemattomien organisaatioiden tuloksellisuuden kehittämisessä. Toimintotasolla prosessien johtaminen ja kehittäminen on arkista ja päivittäistä toimintaa yhteistoimin henkilöstön kanssa. Toimintaa pitää muuttaa pyrittäessä parempaan suorituskykyyn ajan ja resurssien luomissa puitteissa.

Kehittämishanketta toteutettiin kommunikatiivisen toimintatutkimuksen menetelmällä Espoo Cateringin yhden koulun tuotantokeittiössä vuosina 2010-2011. Tutkimuskohde nimettiin tutkimuksessa 'keittiö - x', jotta tutkimuskohdetta ei voi tunnistaa. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää toiminnan suunnittelu-, tuotanto- ja palveluprosesseja toimintotasolla niin, että normaaliajan tilanteissa keittiössä selvittää mitoituksen mukaisella henkilöstömäärällä eikä vuokratyövoimaa käytetä. Tavoitteena oli myös lisätä henkilöstön työhön sitoutumista ottamalla heidät mukaan kehittämään omaa työtään. Hankkeessa tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota voidaan käyttää tutkimuksen tekijän omalla vastuualueella ja laajemmalti Espoo Cateringissä kehitettäessä prosesseja toimintotasolla. Hanke on käytännönläheinen ja perustuu omaan työtehtävään. Aihe on ajankohtainen ja relevantti, vaikka aikaa tutkimushankkeen asettamisesta on kulunut.

Tutkimuksessa selvisi, että prosessien toimivuutta ja läpimenoja keittiössä 'keittiö - x' haittasi tuotannon ylikuormittaminen ja töiden jakautuminen työntekijöiden kesken. Tuotannon ylikuormittaminen lisäsi muun muassa turhia työvaiheita tuotantoprosessiin, joita mitoituksessa ei ollut otettu huomioon. Tämä johti siihen, että aika on pois jollekin muulle toiminnolle varatusta ajasta, jolloin ongelmaksi tuli työajan riittävyys. Toimenkuvien tarkastelun avulla selvitettiin sitä, miten työt keittiössä on jaettu, koska tällä vaikutetaan työajan riittävyyteen ja työntekijöiden jaksamiseen työssä. Keskeisimmistä tutkimuksen johdosta tehdyistä muutoksista mainittakoon, että tuotantoprosessiin tehtiin parannuksia. Muun muassa ruoan lähettämistä purettiin, jolla vaikutettiin prosessien toimivuuteen ja tehokkuuteen ja työaika saatiin riittämään eikä vuokratyövoimaa enää normaaliajan tilanteissa keittiössä käytetty. Tähän osaltaan auttoi se, että prosessien johtamista kehitettiin selkeyttämällä toiminnan suunnitteluprosessia. On huomattava, että työmäärä ja tehtäviin tarvittava aika vaihtelee päivittäin. Hyvän suunnittelun merkitys tuli tutkimuksessa esille; jos toimintaa ei suunnitella, aika kuluu vain johonkin ja työt kasaantuvat.

Asiasanat: Espoo Catering -liikelaitos, johtaminen, prosessit, yhteistoiminnallinen kehittäminen, kommunikatiivinen toimintatutkimus

Repola, Tuula

Developing processes at a functional level of through communicative action research methods in the case of Espoo Catering

Year	2012	Pages	83
------	------	-------	----

The Espoo Catering -commercial enterprise produces and organizes the food service of the city of Espoo. At the beginning of 2009 Espoo Catering was given the task of improving their operational activities. Espoo Catering met this challenge by developing a new activity-based calculating model to measure the amount of human resources needed in the kitchen. The target was to develop a staffing model that would correspond to the reality of today's work in the kitchen and thus increase productivity. The model is a tool to calculate the amount of workforce needed, the actual time needed in kitchen work and also the time needed in planning. To develop the model a time management survey was conducted in school kitchens.

Process thinking is used in order to improve the effectiveness of public administration organizations. At the operational level, process management and development tasks are carried out on a daily basis with the personnel. However it is necessary to change these in order to activities better performance within the limitations of time and human resources.

This development project was implemented using the method of communicative action research in a school kitchen of Espoo Catering in 2010 - 2011. The object of the survey was named 'kitchen -x' so that the actual object could remain unidentified. The purpose of the survey was to develop the process of planning, production and service at a functional level so that in normal situations the kitchen work could be achieved with the usual number of staff and without the need for leased personnel. The objective was also to increase the staff's commitment to their work by including them in the development of their own work. The objective of the project was to receive information and knowledge that could be used in the area of responsibility of the author and also in the wider area of Espoo Catering when developing the process on a functional level. The project is practical and is based on the author's own work. The topic is actual and relevant, although some time has passed since the research project was set.

The outcome of the survey was that the functionality of process and throughput in 'kitchen-x' were hindered by the excessive -work load and division of work between the personnel. The work load increased, among other things, unnecessary operations in the production process, a matter that was not taken into consideration in the measurement. This resulted in an operation losing the time reserved for it, which in turn resulted in a lack of working hours. By reviewing the job descriptions the way in which work's is divided in the kitchen was clarified since this affects the adequacy of working hours and the ability of personnel to cope. One of the main changes implemented due to this survey was an improvements in production process. For example the dispatch of food was dismantled which affected the functionality and efficiency of processes and with the consequent sufficient number of working hours, leased personnel was not needed during regular days. Also the development of the process management, where the planning process of activities was clarified, helped to achieve the results. One should note that the work load and time needed for operations varies daily. The importance of good planning was highlighted in the survey: if activities are not planned, time is wasted and work accumulates.

Keywords: Espoo Catering -commercial enterprise, management, process, cooperative development, communicative action research

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....	8
1.2	Tutkimuksen rajaus.....	10
1.3	Tutkimusraportin rakenne ja sisältö.....	11
2	Ruokapalvelujen tuottaminen Espoossa.....	12
2.1	Espoo Catering -liikelaitos.....	13
2.2	Espoo Catering -liikelaitoksen ydinprosessit	14
2.3	Prosessit koulujen tuotantokeittiössä	18
2.3.1	Suunnitteluprosessi	18
2.3.2	Tuotantoprosessi	19
2.3.3	Palveluprosessi.....	19
2.4	Tutkimusympäristö keittiö - x.....	20
3	Johtaminen palveluorganisaatiossa.....	20
3.1	Yhteisöllinen johtaminen	24
3.2	Prosessijohtaminen	24
3.3	Prosessi -käsite	26
3.3.1	Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen.....	26
3.3.2	Prosessien kehittäminen, parantaminen ja mittaaminen	29
4	Yhteistoiminnallinen kehittäminen	33
4.1	Toimintatutkimus	34
4.1.1	Kommunikatiivinen toimintatutkimus	37
4.1.2	Osallistuva havainnointi.....	38
4.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	39
5	Tutkimuksen toteuttaminen.....	40
5.1	Orientoiva vaihe.....	41
5.2	Perehdyttävä vaihe	49
5.3	Harjoittava vaihe.....	55
5.4	Arvioiva vaihe.....	58
6	Tutkimustulokset.....	60
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	63
7.1	Jatkotoimenpide- ehdotukset.....	65
7.2	Luotettavuuden arviointi	66
7.3	Oma arviointi opinnäytetyöprosessista.....	67
	Lähteet	69
	Liitteet.....	76

1 Johdanto

Kuntaliiton mukaan hyvin toimivat julkiset palvelut ovat perusta kansalaisten hyvinvoinnille, yritysten menestykselle sekä kansalliselle ja kansainväliselle kilpailukyvyille. Kunnallisesti tuotettujen palvelujen tuottaminen mahdollisimman tuloksellisesti on sekä kuntien että koko kansantalouden edun mukaista. (Kuntaliitto 2010.) Kiristynyt taloudellinen tilanne kunnissa on edellyttänyt kaikkien palvelutoimintojen kuten muun muassa ruokapalvelujen tuloksellisuuden tarkastelua. Ollin (2007) selvityksen mukaan julkisen sektorin ammattikeittiöissä toimintaa tullaan tehostamaan. Taskisen (2008,58) mukaan toimintaa tehostetaan muun muassa prosesseja parantamalla ja kehittämällä.

Kunnat ovat merkittäviä julkisen ruokapalvelujen järjestäjiä ja toteuttajia (Sivonen & Työpönen 2006, 7). Lakisääteinen julkinen ruokapalvelu tuottaa yli puolet kaikista kodin ulkopuolella syötävistä aterioista. Väestöstä noin kolmasosa käyttää julkisia ruokapalveluja päivittäin, ja jossakin elämänsä vaiheessa kaikki kansalaiset ovat niiden piirissä. Julkisilla ruokapalveluilla tässä työssä tarkoitetaan kaikkea kodin ulkopuolella tapahtuvaa ruokien ja aterioiden tuottamista, jakelua ja tarjoamista sekä ruokailijoiden tarvitsemää ja valitsemaa palvelua. Valtaosa kunnallisista ruokapalveluista kohdistuu kouluihin ja päiväkoteihin (Risku-Norja, Kurppa, Silvennoinen, Nuoranne & Skinnari 2010, 8,9.)

Tässä opinnäytetyössä ”puhutaan” julkisilla varoilla tuotetuista ruokapalveluista, jotka palveluliiketoimeen kuuluva Espoo Catering niminen liikelaitos tuottaa Espoon kaupungin tarpeisiin. Espoo Catering -liikelaitos tuottaa noin 65 000 aterialla päivässä ja yli 14 miljoonaa aterialla vuodessa. Espoo Catering -liikelaitoksen kaikki tuotanto perustuu tilauksiin, joissa asiakas määrittelee haluamansa palvelun ja palvelutason ja, jotka asiakas maksaa sovitun mukaisesti. Muilta palvelujen tuottajilta hankitaan ruokapalvelut ostopalveluna, joka on noin 10 % koko tuotannon määrästä. Tilaaja-tuottajamallilla sisäisiä palveluitaan tuottavan ja järjestävän yrityksen liikevaihto vuonna 2012 on 40,3 miljoonaa euroa. Henkilökuntaa yrityksessä on noin 500. (Espoo Catering -liikelaitos esitys talousarvioksi 2012 ja toiminta- ja taloussuunnitelma 2012,2014.)

Alkusesitys opinnäytetyölle annettiin vuoden 2009 alussa, kun Espoo Catering -liikelaitokselle annettiin talouden tasapainottamista koskeva kaupunkitasoinen toiminnan tehostamisvaatimus. Espoon kaupungin johto muun muassa päätti, että uusia vakituisia tai määräaikaisia palvelusuhteita ei saa solmia tai täyttää ja vuokratyövoimaa ei saa hankkia. Päätöksellä oli tarkoitus hillitä Espoon kaupungin erittäin nopeaa menokehitystä talouden tilanteessa, jossa kaupungin verotulot vähenevät (Palvelusuhteiden täyttökiellon soveltamisohjeet vuodelle 2009.) Henkilöstömenot ovat noin puolet kuntien käyttötalousmenoista, ja niiden hallinnalla pystytään vaikuttamaan kaupungin talouden hallintaan (1/2011 Kuntatyönantaja, 11).

Espoo Catering -liikelaitoksella kaupunginhallituksen talouden tasapainottamista koskevaan tehostamisvaatimukseen vastattiin muun muassa siten, että keittiöhenkilöstön mitoittamiseen kehitettiin uusi laskentamalli, toimintolaskentamalli. Malli kehitettiin, koska entinen henkilöstön mitoitusmalli oli vanhentunut ja henkilöstökulujen ja työvoimavuokrauspalvelujen ostojen osuus oli lähes puolet kuluista. Tavoitteena oli kehittää henkilöstömitoitus vastaamaan tämän päivän tuotantotapoja ja näin lisätä toiminnan tuottavuutta. (Espoo Catering, Toimet tuottavuuden parantamiseksi 2009.)

Keittiöhenkilöstön mitoitusmallin kehittämiseen käytettiin eri kaupunkien (noin 200 kaupungin) vertailutietoja ja Espoo Catering -liikelaitoksella keittiöistä (49 koulun tuotantokeittiön) ajankäyttötutkimuksella saatuja tietoja. Malli pyrkii mahdollisemman oikeisiin henkilöstömääriin, todelliseen työajan käyttöön ja suunnitteluun keittiöissä. Malli huomioi asiakkaiden tarpeet, työvoiman tarpeen, henkilöstörakenteen, raaka-aineiden esikäsittelyasteen, keittiön laitekapasiteetin ja fyysiset olosuhteet. (Kivistö & Salminen 2009, 4.) Lecklin (2002, 184) mukaan kustannuslaskentamenetelmä, jossa kaikki kustannukset kohdistetaan suoraan toiminoille, sopii prosessiajatteluun perinteisiä omakustannus- ja katetuottolaskelmia paremmin. Toimintolaskennan avulla saadaan selville, mitä voimavaroja organisaatiolla on käytössä ja mitkä toiminnot niitä kuluttavat. Tavoitteena on päästä parempaan kokonaiskustannusten hallintaan yksikkökustannuksia alentamalla.

Ajankäyttötutkimuksessa selvisi, että koulujen tuotantokeittiöissä tulisi kehittää prosesseja niin, että selvittää pienemmällä henkilöstömäärällä. Lisäksi selvisi, että keittiöissä halutaan tehdä ruokaa vielä samalla tavalla kuin ennen, vaikka tänä päivänä keittiöissä käytetään pitkälti esikäsiteltyjä raaka-aineita. Saatujen tulosten perusteella keittiöissä tulisi kiinnittää huomiota työn johtamiseen, työvuorosuunnitteluun, esivalmisteluihin seuraavalle päivälle, ruoanvalmistuksen ajoitukseen ja -määriin sekä astianpesun toimivuuteen. Toimintaa keittiöissä tulisi kehittää asiakaslähtöisesti. (Kivistö & Salminen 2009, 4.)

Mitoitus uudella keittiöhenkilöstön mitoitusmallilla toteutettiin kaikissa Espoo Catering -liikelaitoksen keittiöissä syyskuussa 2009. Käytännössä mitoitus tehtiin keittiökohtaisesti. Mitoituksen lähtökohtana olivat toisaalta kokemukset muihin kaupunkeihin tehdyistä mitoituksista sekä työajan seurannalla saatu tieto Espoon kaupungin eri yksiköistä (keittiöistä.) Mitoituksen muutos vähensi keittiöistä 32 henkilöä (=6 prosenttia) kevääseen 2009 verrattuna. Muutos tuli siitä, että määräaikaisia työsuhteita ei jatkettu, uusia työntekijöitä ei palkattu ja vuokratyövoiman käyttöä vähennettiin. Laskettiin, että viiden vuoden aikana mitoituksen muutos tulee vähentämään noin 70 henkilötyövuotta eli 1,2 miljoonaa euroa. Henkilöstömäärän muutos keittiöissä vaikuttaa suoraan ruokapalvelujen tuottamisen ja järjestämisen prosessiin omassa palvelutuotannossa. (Espoo Catering 2009.)

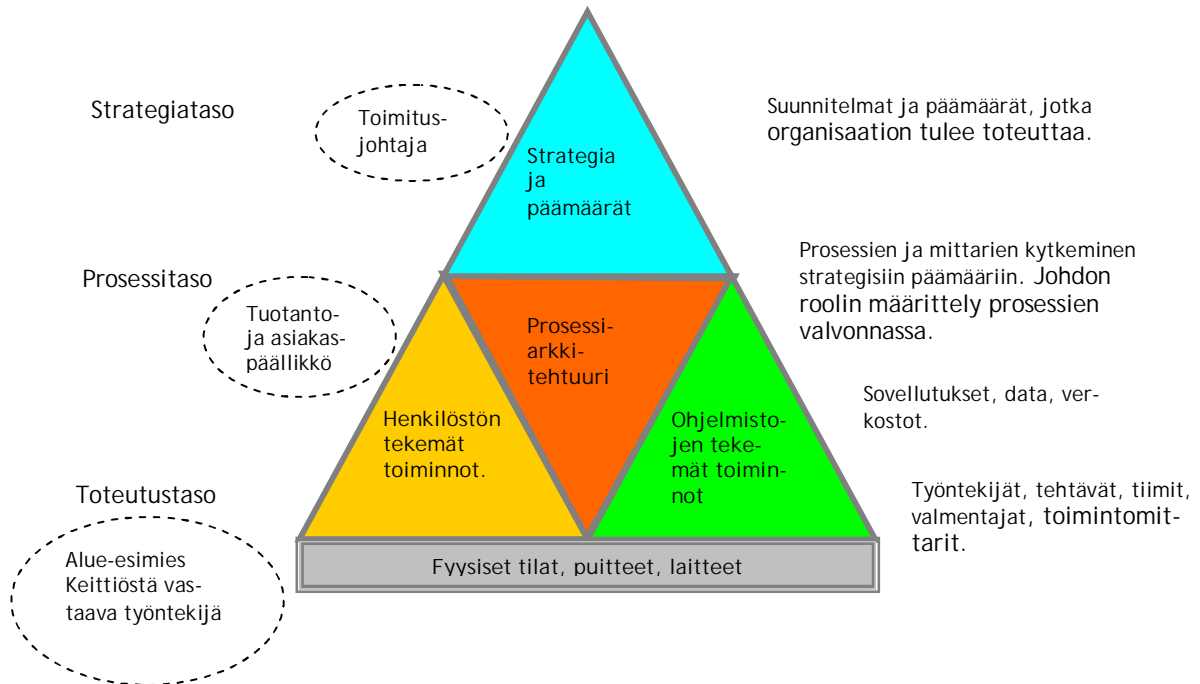
Mitoitusmallin uudistuksella Espoo Catering- liikelaitoksella varauduttiin myös toimintaympäristön pitkän aikavälin muutoksiin, henkilöstön ikääntymiseen, eläköitymiseen ja osaavan työvoiman saatavuuteen. Vuosina 2011–2013 Espoo Catering- liikelaitoksella eläkeiän saavuttaa 35 henkilöä, mikä on seitsemän prosenttia koko yrityksen henkilöstöstä. (Espoo Catering - liikelaitos henkilöstösuunnitelma 2011–2013.) Taskisen (2007, 68) mukaan pula osaavasta työvoimasta koskettaa tulevaisuudessa erityisesti eteläsuomalaisia ammattikeittäjiä (2007,68). Kun työvoimaa on vähän, olemassa olevilla resursseilla on saatava enemmän aikaan ja parannettava näin tuottavuutta (Huovila & Okkola 2008, 18).

Opinnäytetyön aiheeksi kaiken edellä esitetyn pohjalta muotoutui yhteistoiminnallinen kehittämishanke ”Prosessien kehittämisestä toimintotasolla kommunikatiivisen toimintatutkimuksen menetelmällä, Esimerkkinä Espoo Catering”. Kehittäminen rajattiin yhteen koulun tuotantokeittiöön, josta tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä keittiö- x, jotta tutkimuksen kohdetta ei voi tunnistaa. Kommunikatiivinen toimintatutkimus prosessien kehittämisen menetelmäksi valittiin, koska haluttiin lisätä yhteistoiminnallisuutta ja henkilöstön sitoutumista. Aihe kiinnosti myös siksi, koska haluttiin selvittää sitä, ilmeneekö keittiössä keittiö - x n samankaltaisia ilmiöitä kuin ajankäyttötutkimuksessa vuonna 2009. Hanke on käytännönläheinen ja perustuu omaan työtehtävään. Esimiehenä vastaan alueeni henkilöresursseista, prosesseista ja keittiöverkon rakenteesta ja niiden kehittämisestä Espoon kaupungin ohjeiden mukaisesti yhteistyössä Espoo Catering -liikelaitoksen tuotantopäällikön, liiketoimintapalvelujen asiantuntijoiden ja prosessiasiantuntijoiden kanssa.

Tutkimushankkeesta sovittiin Espoo Catering -liikelaitoksen tuotantopäällikön kanssa elokuussa 2009, ja hanke käynnistettiin vuoden 2010 alussa. Aihe on ajankohtainen ja relevantti (merkityksellinen), vaikka aikaa hankkeen asettamisesta on kulunut. Tutkimuskohde (keittiö) valittiin tutkimukseen harkinnanvaraisesti, koska mitoituksen mukaisen henkilöstömäärän lisäksi keittiössä normaaliajan tilanteissa käytettiin vuokratyövoimaa.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää prosesseja (suunnittelu-, tuotanto- ja palveluprosesseja) toimintotasolla eli toteutustasolla (kuvio 1) ruokapalvelujen tuottamisen ja järjestämisen prosessissa omassa palvelutuotannossa yhdessä Espoo Catering -liikelaitoksen koulun tuotantokeittiössä, josta tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä keittiö- x, kommunikatiivisen toimintatutkimuksen menetelmällä. Kehittäminen tapahtuu toimintatutkimuksen syklisen (orientoiva vaihe, perehdyttävä vaihe, harjoittava vaihe ja arvioiva vaihe) eri kehitysvaiheissa, joita ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Raportoinnissa pyritään kuvaamaan nämä vaiheet tarkasti. Kuvioista (kuvio 1), joka on mukailtu Moisio (2008) mukaan ilmenee organisaatiotasoa, jolla kehittäminen tapahtuu.



Kuvio 1: Prosessinäkökulman pääelementit Espoo Cateringilla

Kuviosta (kuvio1) ilmenee, miten prosessit yhdistävät toiminnan yrityksen strategiaan. Toteutustasolla henkilöstö toteuttaa suunnitelmat ja päämäärät, jotka organisaatiossa tulee toteuttaa. [mukailtu Moision (2008) mukaan]]

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli kehittää prosesseja toimintotasolla eli toiminnan toteutustasolla keittiössä keittiö - x niin, että normaaliajan tilanteissa (ei häiriötä) keittiössä selvittää mitoituksen mukaisella henkilöstömäärällä (kolmella henkilöllä) ja vuokratyövoimaa ei käytetä tai käytetään äärimmäisen harkitusti. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli lisätä henkilöstön työhön sitoutumista ottamalla heidät mukaan kehittämään omaa työtään. Kun henkilöstö otetaan mukaan oman työnsä kehittämiseen, se tuo heille näkemystä oman työn linkittymisestä yrityksen strategiaan. Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli luoda toimintamalli (luonnos) prosessien kehittämiseen toimintotasolle koulujen tuotantokeittiöihin. Lisäksi hankkeessa oli tavoitteena tuottaa tietoa, jota voidaan käyttää tutkimuksen tekijän vastualueella koulujen tuotantokeittiöiden prosessien kehittämisessä toimintotasolla ja laajemmin Espoo Catering -liikelaitoksen koulujen tuotantokeittiöiden prosesseja ja toimintaa kehitettäessä.

Tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin kvalitatiivinen kommunikatiivinen toimintatutkimus, koska tutkimukseen haluttiin demokraattinen ja keskusteleva luonne tuotannollista työtä tekeviä itseään koskevasta asiasta. Lähestymistavassa keskeistä on, että kehittämistar-

peet nousevat ihmisten arjesta ja työn todellisuudesta. Tutkimusaineistoa kerättiin osallistuvan havainnoinnin ja dialogin avulla, jotka ovat kommunikatiiviselle toimintatutkimukselle tyypillisiä tiedonkeruunmenetelmiä.

Kommunikatiivinen toimintatutkimus työn kehittämisen välineenä noudattaa yhteistoiminnallisen ja prosessikeskeisen kehittämisen periaatteita. Prosessikeskeisyys tässä työssä tarkoittaa sitä, että kehittämistyö etenee suunnitelmallisesti ja avoimesti muuttaen tarvittaessa muotoaan ja suuntaansa. Yhteistoiminnallisuus tässä työssä tarkoittaa sitä, että kehittämistyön suunnitteluun osallistuvat kaikki ne, joiden työtä kehittäminen koskee. Syvänen (2004) toteaa, että yhteistoiminnalliselle kehittämiselle eli henkilöstön kanssa yhdessä tehdyille kehittämiselle on tyypillistä tutkimus- ja kehittämiskohteen koko henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien asiantuntemuksen suuri merkitys.

1.2 Tutkimuksen rajaus

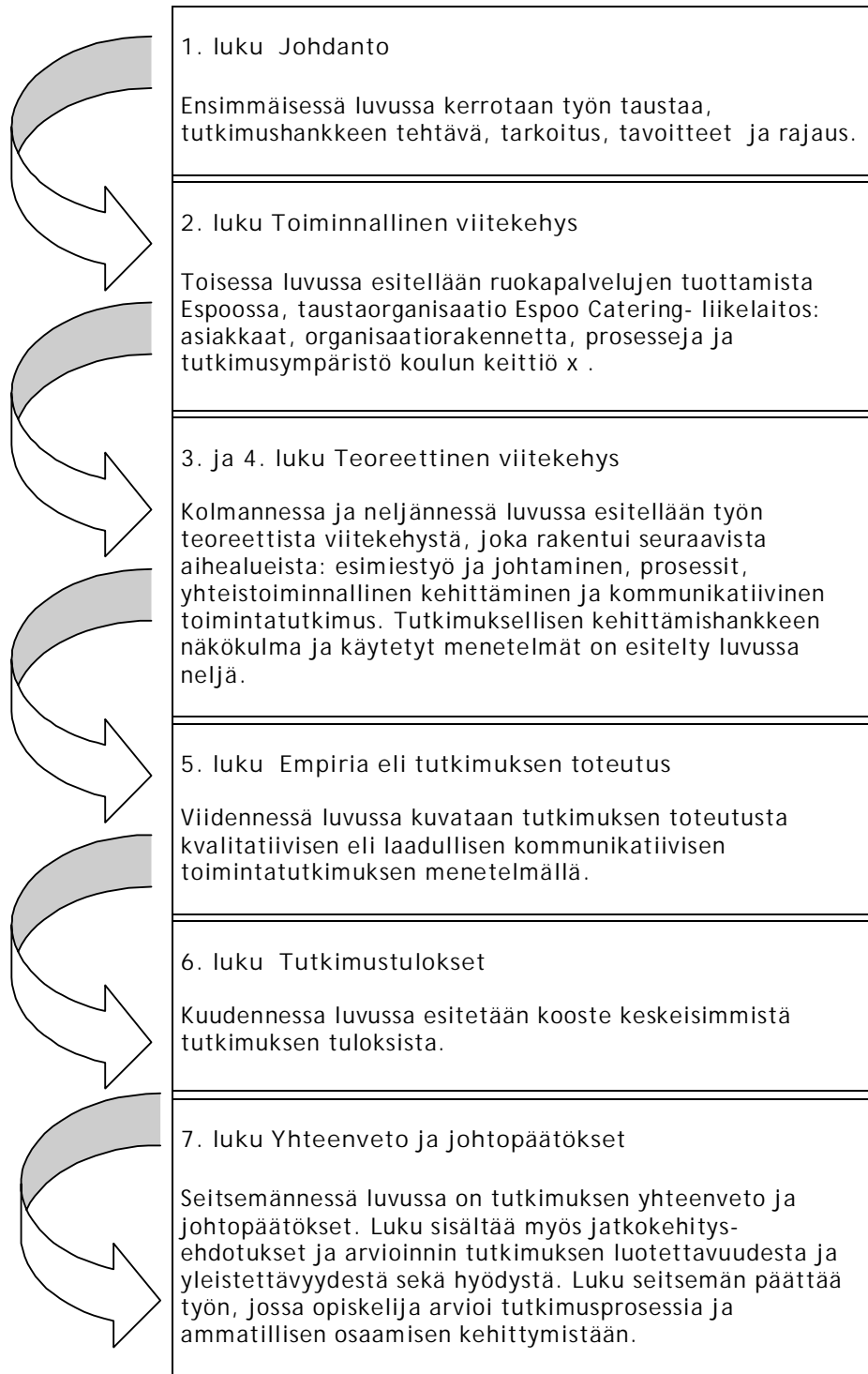
Kehittäminen rajattiin palvelujen järjestämisprosessissa omaan palvelutuotantoon ja siellä kolmeen prosessiin toiminnan suunnittelu-, tuotanto- ja palveluprosessiin toiminto- eli toteutusosalla. Kehittäminen rajattiin yhteen koulun tuotantokeittiöön, josta tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä keittiö- x, jotta tutkimuksen kohdetta ei voi tunnistaa. Tutkimushankkeessa ei tuoteta laskennallista tuotosta toimeksiantajalle toiminnan tehostumisesta keittiössä keittiö- x. Hanke ei myöskään tuota laskennallista tuotosta siitä, kuinka paljon säästöjä saadaan, kun vuokratyövoimaa ei normaaliajan tilanteissa keittiössä keittiö -x käytetä. Säästö on karkealla tasolla tiedossa ja kahdeksalta toimintakuukaudelta se olisi noin 12 000 euroa, jos vuokratyövoimaa keittiössä keittiö -x käytettäisiin neljä tuntia joka arkipäivä. Kesäkuukausina (kesä-, heinä- ja elokuun puoliväliin) koulujen tuotantokeittiöissä ei käytetä vuokratyövoimaa.

Prosesseja keittiössä keittiö - x ei kehitetä ruoan tuotantotapaa muuttamalla, esimerkiksi Cook and Chill- menetelmään, vaan pysytään perinteisissä tuotantotavoissa eli Cook and Serve (vaiheet elintarvikkeiden vastaanotto, varastointi, esivalmistus, kypsennys ja tarjoilu) ja Cook and Hold (vaiheet elintarvikkeiden vastaanotto, varastointi, esivalmistus, kypsennys, kuljetus, lämpösäilytys ja tarjoilu) Ruoan tuotantotavan muuttaminen vaatisi muun muassa tehokkaiden jäähdytyslaitteiden hankkimista keittiöön. Mittavat hankinnat eivät tällä hetkellä ole ajankohtaisia.

Tutkimushankkeessa ei tutkita työhyvinvointiin ja henkilöstön työsuorituksiin (kvalifikaatiot, kompetenssi) vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvointiin ja työsuorituksiin vaikuttavat tekijät mainitaan työssä, kun niitä tutkimuksessa tulee esille. Työssä mainitaan, jos keittiön keittiö- x olemassa olevia työssäolotekijöitä parannetaan tai muutetaan.

1.3 Tutkimusraportin rakenne ja sisältö

Opinnäytetyön tutkimusraportin rakennetta ja sisältöä esitellään kuviossa (kuvio 2).



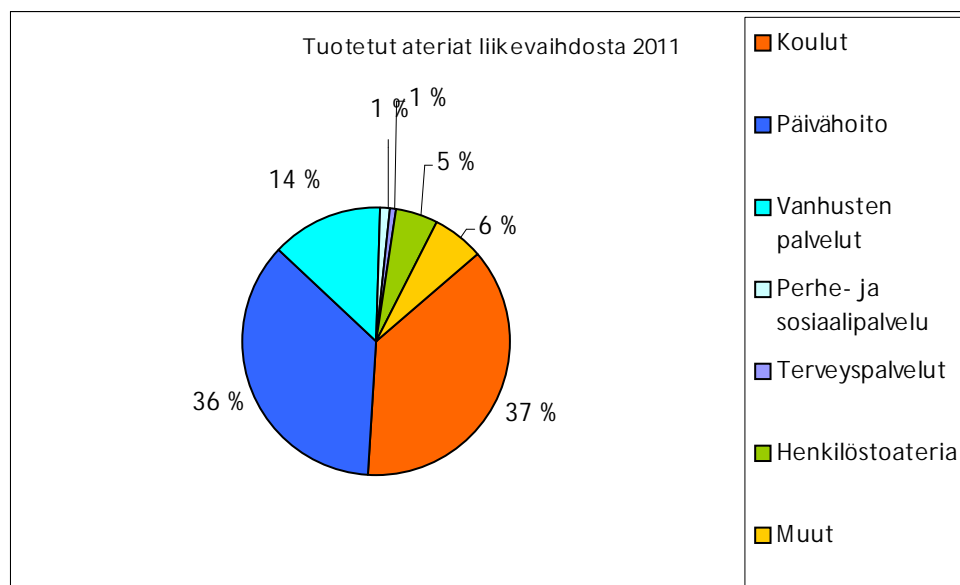
Kuvio 2: Tutkimusraportin rakenne ja sisältö

Kuviosta (kuvio 2) selviää tutkimuksen kulku pääkohdittain.

2 Ruokapalvelujen tuottaminen Espoossa

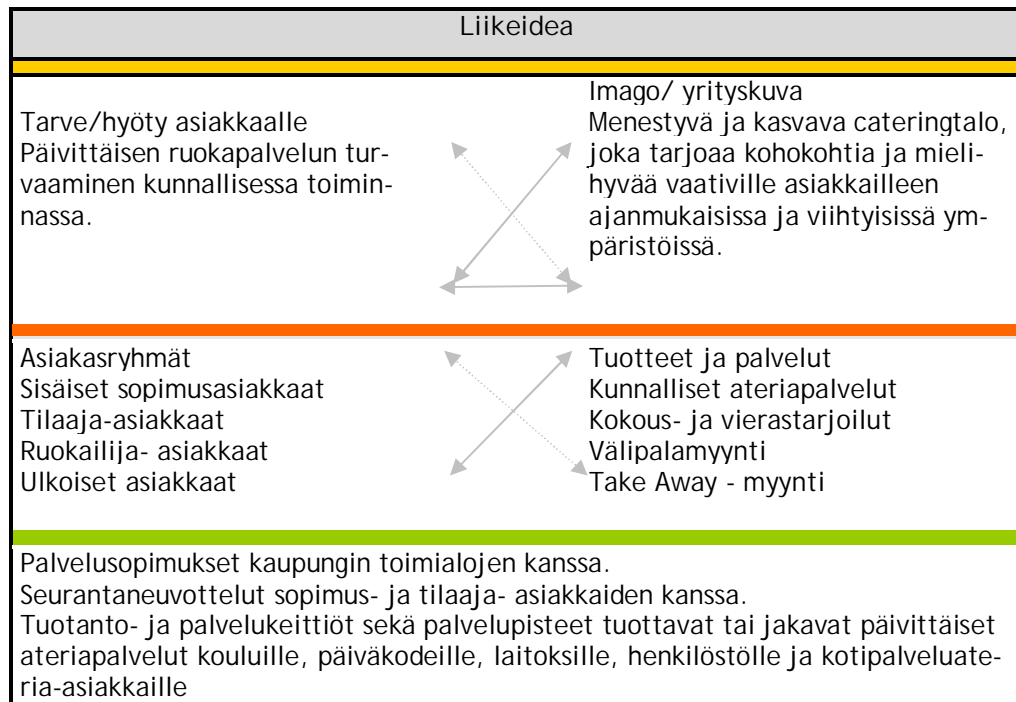
Espoo Catering on palveluliiketoimeen kuuluva ateriapalvelun tuottajatehtäviä hoitava tu-
losyksikkö, joka toimii kunnallisena liikelaitoksena. Yrityksen toiminta-ajatuksena on tuottaa
ja järjestää laadukkaita catering-palveluita kustannustehokkaasti Espoon kaupungin erilaisten
asiakasryhmien tarpeisiin ja toimia asiantuntijayksikkönä kaikissa ruokapalveluun liittyvissä
tehtävissä (muun muassa keittiöverkoston rakenne, ruokapalveluiden hankkiminen yhteistyö-
kumppaneilta, henkilöstöruokailusopimusten hallinta sekä valmiussuunnittelu ja ruokapalve-
luiden järjestäminen poikkeusoloissa) omistajan (valtuusto) mukaisesti. Esimerkiksi, vastata
keittiöverkoston rakenteesta tarkoittaa sitä, että tuotanto- ja palvelukeittiöiden verkko sekä
jakelutien tehokkuus tulevaisuudessa on paras mahdollinen. Järjestäminen tarkoittaa nyt ja
tulevaisuudessa sitä, että Espoo Catering tuottaa itse palveluja asiakkailleen, mutta toimii
myös yhdessä kumppanin tai kumppanien kanssa. Sopimusmyyntiä tukevaa lisämyyntiä yritys
tuottaa koulujen välipalamyynnillä, kahvila- ja noutomyynnillä sekä vieras- ja tilaustarjoilu-
myynnillä. (Selvitys ruokapalvelukeskukseen muodostamisesta liikelaitokseksi 2007, Espoo Ca-
teringin päivitetty liiketoimintasuunnitelma; Siirtyminen asiakassuuntautuneeseen toiminta-
malliin 2008.)

Ruokapalveluita tuotetaan kaikkiaan 256 keittiössä, joista tuotantokeittiöitä on 87 ja palvelu-
keittiöitä 169. Lisäksi ruokaa toimitetaan 114 palvelupisteeseen. (Espoo Cateringin toiminta-
kertomus 2011, 10.) Kuviossa (kuvio 3) tuotetut ateriat prosentteina liikevaihdosta asiakas-
ryhmittäin jaoteltuna.



Kuvio 3: Tuotetut ateriat liikevaihdosta asiakasryhmittäin jaoteltuna

Espoo Catering- liikelaitos vastaa lasten, nuorten, ikäihmisten, potilaiden ja henkilöstön ruokapalveluista sekä kokouksiin ja vierastarjoiluun liittyvistä ruokapalveluista. Liikevaihdon toteuma vuonna 2011 oli 38,4 miljoonaa euroa. Eniten tuotetaan aterioita kouluihin ja päiväkohteihin. (Espoo Catering toimintakertomus 2011, 22). Espoo Cateringin liikeideaa on esitelty kuviossa (kuvio 4.)

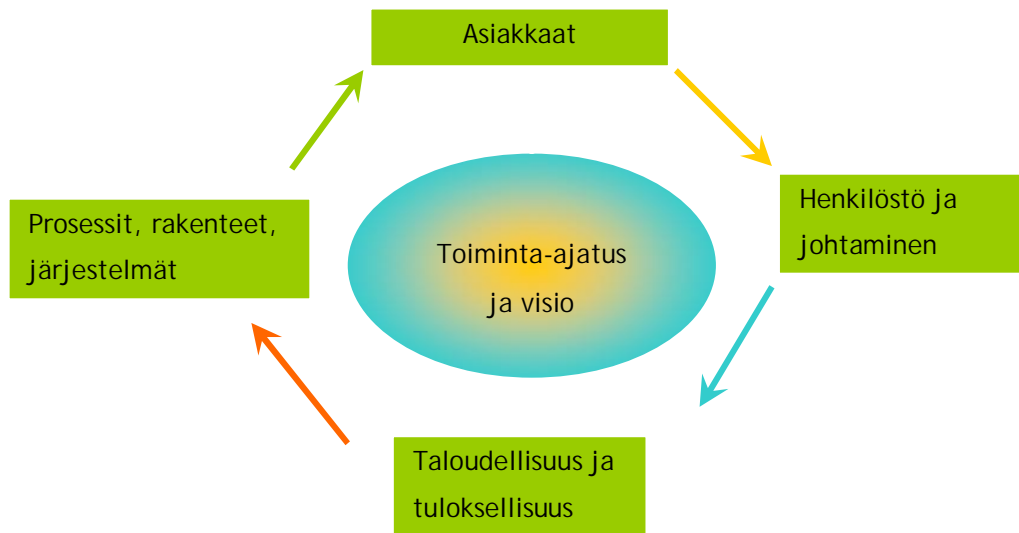


Kuvio 4: Espoo Catering -liikelaitoksen liikeidea (mukailtu Ohraluoma 2011,3)

2.1 Espoo Catering -liikelaitos

Espoo Catering -liikelaitoksella johtaminen perustuu selkeään toimintajärjestelmään, joka tarkoittaa sitä, että valta ja vastuut on määritelty selkeästi ja johto ja esimiehet tuntevat roolinsa. Aivan keskeinen periaate on esimiesketjun selkeys ja selkeyden johtava periaate on, että kullakin on yksi esimies. Johdon vastuulla on järjestää organisaatioon sellaiset resurssit, joilla asiakkaiden odotukset ja vaatimukset saadaan täytetyksi. Tähän roolin tiedostamiseen liittyy myös se, että monia toimintoja ohjataan aikaisempaa enemmän prosesseina yli perinteisten organisaatorajojen. Espoo Catering -liikelaitosta johtaa toimitusjohtaja ja ruokapalvelutuotannon vastuuhenkilönä toimii tuotantopäällikkö, joka vastaa Espoo Catering -liikelaitoksen operatiivisesta toiminnasta koulu- ja päiväkotikeittiöiden osalta yhdessä yhdeksän alue-esimiehen kanssa. Henkilöstö vastaa päivittäisestä onnistuneesta toiminnasta ja palvelusta omalla vastuualueellaan sekä asiakaspalautteiden ja kehittämisajatusten välittämistä esimiehilleen. Hyvin toimivan johtamisen onnistumisen mittausta ja seuranta järjestelmän

(BSC) avulla kuviossa (kuvio 5) varmistetaan, että henkilökunnalla on tehtäviinsä liittyvä tieto käytössään. (Espoo Catering -liikelaitoksen toimintaohje 4.2.11.)

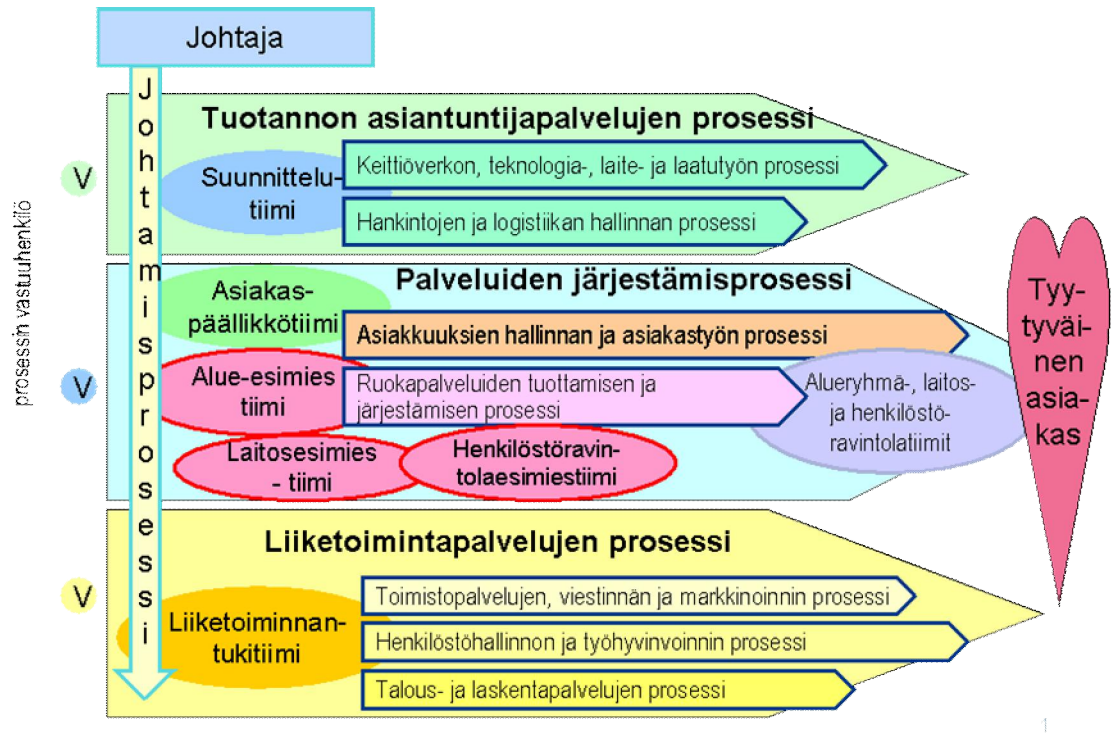


Kuvio 5: Tasapainotettu mittaristo eli tuloskortti eli Balanced Score Card (BSC)

Espoo Catering -liikelaitos käyttää kunnallisen työmarkkinalaitoksen hyväksymää BSC- lähtöistä ajattelua omassa johtamisen ohjauksessaan, suunnittelussaan, arvioinnissaan ja kehittämistyössään [kuvio 5 mukailtu Kaplan & Norton mukaan (Laurent 2006, 15)]. Tasapainotettu mittaristo tarkastelee organisaation toimintaa ja sen kehittämistä neljän strategisen näkökulman avulla, jotka ovat asiakas-, henkilöstö-, talous- ja prosessinäkökulma. Mittaristo toimii strategisen ja operatiivisen suunnittelun ja seurannan, sisäisen viestinnän ja yhteistyön apuvälineenä sekä strategian jalkauttamisen apuvälineenä.

2.2 Espoo Catering -liikelaitoksen ydinprosessit

Espoo Catering -liikelaitoksen ylin johto on määritellyt ydinprosessit eli ne prosessit (kuvio 6), jotka jalostavat asiakkaille organisaation ydin osaamisen toimitettavaksi tuotteiksi ja palveluiksi. Tuotanto- ja palveluprosessit toteutetaan siten kuin ne ovat Espoon kaupungin keittiö-verkon strategisen kehittämisen kannalta tehokkaammin järjestettävissä. (Espoo Cateringin liiketoimintasuunnitelma 2008, 8.) Seuraavalla sivulla (kuvio 6) on esitetty Espoo Catering -liikelaitoksen prosessikartta.



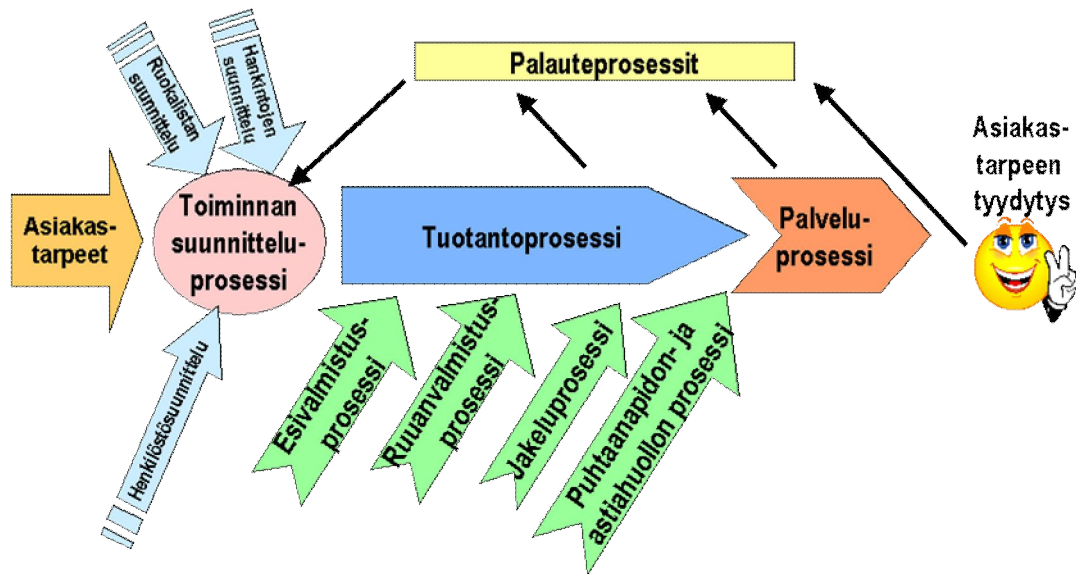
Kuvio 6: Espoo Catering -liikelaitoksen prosessikartta

(Espoo Catering päivitetty liiketoimintasuunnitelma; siirtyminen asiakassuuntautuneeseen toimintamalliin 9.12.2008, 13-18.)

Prosessikuvausten ylimmällä tasolla eli prosessikartassa kuviossa (kuvio 6) kuvataan Espoo Catering -liikelaitoksen koko toiminta. Prosessikartasta ilmenee, miten organisaatio toteuttaa toiminta-ajatustaan ja mihin yhteiskunnallisiin päämääriin se pyrkii. Ydinprosessit ilmentävät sitä, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. Organisaation toiminnalle olennaisia ja organisaation ulkoisten asiakkaiden palvelemiseen tähtäviä ydinprosesseja ovat tuotannon asiantuntijapalvelujen prosessi, palveluiden järjestämisen prosessi ja liiketoimintapalvelujen prosessi. Prosessikartta on avattu liitteessä (liite 1).

Tuotannon pääprosessi on palveluiden järjestämisen prosessi, joka jakautuu kahteen osaprosessiin, jotka ovat asiakkuuksien hallinnan ja asiakastyön prosessi sekä ruokapalveluiden tuottamisen ja järjestämisen prosessi. Ruokapalveluiden tuottamisen prosessiin sisältyy oma palvelutuotanto ja ulkoisen palvelutuottajan avulla hankittu palvelutuotanto. Myös tuotannon asiantuntijapalvelujen prosessi ja liiketoimintapalvelujen prosessi sisältävät useita osaprosesseja, kuten kuvioista (kuvio 6) ilmenee. Espoo strategian pohjalta tavoitteeksi on asetettu erinomaiset toimintatavat eli parhaat prosessit 2015.

Liitteestä (liite 1) ilmenee ydin- ja osaprosessien vastuuhenkilöt ja liitteessä (liite 2) kuvataan vuokaaviolla, mitä osaprosesseja ja toimintoja Espoo Catering -liikelaitoksella sisältyy koulujen tuotantokeittiöissä palvelujen tuottamisen ja järjestämisen prosessiin omassa palvelutuotannossa. Ammattikeittiöiden tuotantoprosessi kuvio (kuvio 7) on palveluprosessi, joka sisältää yrityksen sisäisiä, asiakkaalle näkymättömiä asiakasrajapinnassa tapahtuvia osaprosesseja.



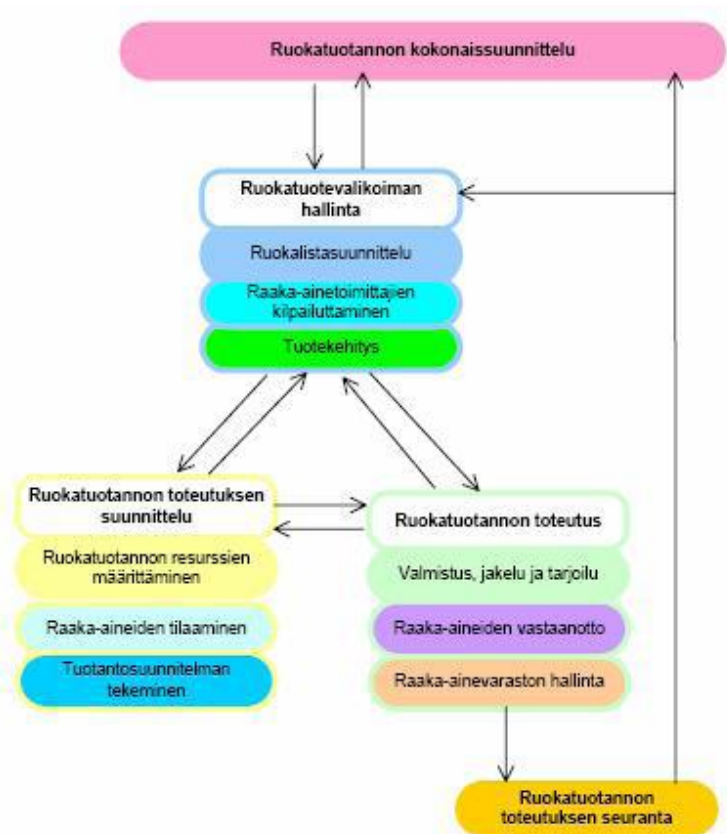
Kuvio 7: Toiminnan suunnitteluprosessin elementit suhteessa tuotanto- ja palveluprosessiin

Kuviolla (kuvio 7, vrt. liite 2) tässä työssä kuvataan sitä, että koulujen tuotantokeittiöissä ruokapalvelujen tuottamisen ja järjestämisen prosessiin omassa tuotannossa sisältyy toiminnan suunnittelu, tuotantoprosessi ja palveluprosessi. Toiminnan suunnitteluprosessi pitää sisällään keittiötoiminnan johtamisen.

Sivosen ja Tyypösen (2006, 14) mukaan kaikissa organisaatioissa on samankaltaisia prosesseja, jotka liittyvät johtamiseen, suunnitteluun, hankintoihin, tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen, toimittamiseen ja laskutukseen. Espoo Catering -liikelaitoksella koulujen tuotantokeittiöissä on tunnistettavissa samankaltaisia prosesseja. Koulujen tuotantokeittiöt ovat julkisia keittiöitä, joita yleisesti kutsutaan ammattikeittiöiksi. Seuraavalla sivulla avataan ammattikeittiö -käsitettä tarkemmin ja tarkastellaan prosesseja ammattikeittiöissä Taskisen (2007, 20) tutkimuksen pohjalta. Taskisen tutkimus toimii johdantona sille, kun suunnittelu- tuotanto- ja palveluprosesseja tarkastellaan koulujen tuotantokeittiöissä Espoo Catering -liikelaitoksella.

Toimintaperiaatteen mukaan keittiöt ovat joko valmistus- eli tuotanto-, keskus-, jakelu- tai kuumennuskeittiöitä. Tuotantokeittiössä ruoka valmistetaan esikäsitellyistä raaka-aineista tai osa raaka-aineista käsitellään itse. Ruoka tarjotaan valmistuskeittiön yhteydessä ja sitä voidaan myös toimittaa jakelu- ja kuumennuskeittiöihin. Jakelukeittiöissä valmistetaan aamupalat ja välipalat ja otetaan vastaan ja tarjoillaan kuumaa tai muuten tarjoilu valmista ruokaa. Laitekannan niin salliessa, jakelukeittiössä, voidaan valmistaa lämmin energialisäke (peruna, riisi tai pasta). Palvelupisteet ovat ryhmä- ja perhepäivähoitokoteja, joihin toimitetaan aamupalatarvikkeet, lounaat ja välipalat. (Lampi, Laurila & Pekkala 2001,11.)

Taskinen (2007, 20) on kuvannut ruokatuotantoprosessin muodostamaa kokonaisuutta ja etenemistä modulaarinen ammattikeittiöiden tietomalli- hankkeessa kuviossa (kuvio 8) kuvatulla tavalla. Malli on laadittu IT - asiantuntija Pertti Harjun laatiman mallin pohjalta. (Taskinen 2007, 20.)



Kuvio 8: Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit

Taskisen & yhteistyökumppaneiden luomassa ruokatuotantoprosessien yleismallissa kuvio (kuvio 8) ruokatuotanto koostuu viidestä pääprosessista, jotka sisältävät yhden tai useampia osaprosesseja. Pääprosesseja ovat 1) ruokatuotannon kokonaissuunnittelu, 2) ruokatuotevalikoiman hallinta, 3) ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu, 4) ruokatuotannon toteutus ja 5) ruokatuotannon toteutuksen seuranta. Taskisen (2007, 37) mukaan ruokatuotannon toteutuk-

sen suunniteluun liittyy resurssien (työvoiman, laitteet) käytön suunnittelu, ruokatuotannossa tarvittavien raaka-aineiden tilaamien ja ruoanvalmistuksen etenemisen suunnittelu eli tuotantosuunnitelman teko (esivalmistelut, valmistuksen jaksotukset ja työnjako).

Taskisen (2007, 49) mukaan ammattikeittiöiden toimintaa harvoin mielletään tuotantoprosessiksi. Tuotantoprosessista kuitenkin löytyy samanlaisia piirteitä kuin teollisuudesta, jossa komponenteista kootaan myytäviä tuotteita, jotka jakelukanavien kautta toimitetaan asiakkaalle. Taskisen mukaan komponentit ammattikeittiöissä, joista tuotteet valmistetaan, ovat käsittelylle alttiita ja pilaantuvia, joten tuotantoprosessilta vaaditaan joustavuutta ja muuntautumiskykyä ja tehokkuutta, koska tuotanto ja lopputuotteen kulutus on lähes samanaikaista ja tuotannon menekien ennustettavuus voi välillä olla heikkoa.

2.3 Prosessit koulujen tuotantokeittiössä

Koulujen tuotantokeittiöissä esimiehet johtavat ja organisoivat keittiön toimintaa itse tuotantoon osallistuen. Organisointi on jatkuvaa päivittäistä toiminnan järjestelemistä niin, että toiminta on mahdollisimman tehokasta.

”Ruoassa työn alku”, sanotaan sananlaskussa. Päivittäin suoritettavat tehtävät määrittyvät ruokalistan mukaan. Ruokalista määrittää sen, miten paljon työtä valmistettavat ateriat ja ruokalajit aiheuttavat. Tämän perusteella voidaan päätellä, että ruokalistasuunnittelulla on merkitystä. Espoo Catering -liikelaitoksella ruokalistat suunnitellaan keskitetysti hallinnossa. Ruokalistakierto muodostaa perustan ajankäytön suunnittelulle pitkällä aikavälillä. Sen pohjalta laaditaan työsuunnitelma, jossa otetaan huomioon muut keittiön toiminnot, esimerkiksi puhtaanapito. Lyhyen aikavälin suunnitelmat tehdään työsuunnitelman pohjalta päivittäin ja tehtäväkohtaisesti. (Lampi & Laurila 1988, 71, 94.)

2.3.1 Suunnitteluprosessi

Espoo Catering -liikelaitoksella koulujen tuotantokeittiöissä esimiehet suunnittelevat ajankäyttöä ja henkilöstöresurssien riittävyyttä (mitoitusta) yhdessä alue-esimiesten ja tuotantopäällikön kanssa. Päivittäinen työaika suunnitellaan keittiön toiminnan mukaan tarvittaessa työhöntuloaikoja porrastamalla. Työtuloaikojen entistä laajempi porrastaminen helpottaa osaltaan henkilöstön riittävyyttä. (Henkilöstösuunnitelma 2011-2013.) Työvuorolistaa laadittaessa esimies suunnittelee työvuorot niin, että työntekijöiden työajat ovat oikeassa suhteessa päivän töihin.

Keittiöissä esimiehet vastaavat keittiönsä tuotantosuunnitelmasta yhdessä keittiön henkilöstön kanssa. Suunnittelu perustuu siihen, että sovitun tasalaadun tuottamiseen päästään siir-

tymällä ammattimaiseen laadunhallintaan omaan käyttöön kehitetyn tarkan reseptin mukaiseen, raaka-aineiden punnitsemiseen perustuvaan ruokatuotantoon. (Sillanpää 2003, 5.) Ruokatuotannon toteutuksen suunnitteluun sisältyy muun muassa elintarvikkeiden tilaaminen aromi- ruokatuotanto- ohjausjärjestelmän kautta useamman kerran viikossa. Hankinnat keittiöihin toimitetaan keskitetysti, jolloin jokainen keittiö on oma varastointipaikkansa. Ohjelmistosta on yhteys taloushallinnon ERP-järjestelmään, jolloin ohjausjärjestelmän kautta tapahtuu laskujen käsittely ja hyväksyminen. Sähköinen tilausprosessi vähentää keittiöissä elintarvikkeiden tilaamiseen käytettyä työaikaa ja parantaa elintarvikekustannusten toimipaikka-kohtaista seurantaa.

2.3.2 Tuotantoprosessi

Espoo Catering -liikelaitoksella koulujen tuotantokeittiöissä tuotantoprosessiin (kuvio 7) sisältyy esivalmistus-, ruoanvalmistus-, jakelu-, puhtaanapito- ja astiahuollon prosessit. Jätehuolto sisältyy puhtaanapito- ja astiahuolto prosessiin.

Ruoka keittiöissä valmistetaan porrastetusti asiakkaiden ruokailuajan mukaan vakioruokaohjeilla ja yhteneväisillä ruoanvalmistuksen toimintamalleilla, prosesseilla, joita Espoo Cateringin -liikelaitoksella on kehitetty yhteistyössä henkilöstön kanssa vuosina 2010-2011. Ruoka laitetaan tarjolle linjastoon tai se kuljetetaan tuotantokeittiöstä jakelu- eli palvelukeittiöihin, jossa se laitetaan tarjolle. Linjasto toimii pääsääntöisesti itsepalveluperiaatteella, jolloin asiakas itse valintansa mukaan kokoaa tarjottimelleen kaikki aterian osat. Astiahuolto tapahtuu ruokailun ohessa. Astianhuolto on kokonaisuus, joka alkaa käytettyjen astioiden palautuksesta päättyen puhtaiden astioiden säilytykseen ja uudelleen alkavaan kiertoon. Ruoantuotanto- ja tarjoilutilat (laitteet, linjastot ja kalusteet) puhdistetaan päivän päätteeksi.

2.3.3 Palveluprosessi

Liikelaitoksena Espoo Catering tekee toimialojen kanssa valtuustokausittain puitesopimukset, joissa sovitaan palvelun ja yhteistyön yleisistä periaatteista. Tulosityksiköiden kanssa tehtävissä palvelusopimuksissa kuvataan yksityiskohtaisemmin toimitettavan palvelun määrään, laatuun ja yhteistyökäytäntöihin liittyvät asiat. Palvelusopimusta tarkennetaan toimipaikkakohtaisesti palvelusopimuksen liitteellä. Palvelusopimuksen liitteellä tilaaja-asiakkaan kanssa sovitaan muun muassa ateriamääristä, ruokailuajoista ja ruokailun valvonnasta sekä oppilaiden palvelutehtävistä ja yhteistyökäytäntöihin liittyvistä asioista.

Kouluissa ruokapalveluhenkilöstöllä on oheiskasvattajan rooli, jossa ruokailijoita ruokailutilanteissa ohjataan monipuoliseen ja ravitsevaan ruokavalioon. (Kouluhallitus 1997, 20-21.) Mo-

nipuolisen ja riittävän aterian opastamiseksi käytetään malliannosta. Myös palautteen kerääminen ja palautteeseen vastaaminen kuuluvat toimintotasolla palveluprosessiin.

Työssä esitellään seuraavaksi tutkimusympäristöä. Kehittäminen rajattiin yhteen koulun tuotantokeittiöön, josta tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä keittiö- x, jotta tutkimuksen kohdetta ei voi tunnistaa.

2.4 Tutkimusympäristö keittiö - x

Keittiö - x on koulun tuotantokeittiö, jossa tutkimuksen alussa valmistettiin lounaita 608 annosta. Omille asiakkaille ruokaa valmistettiin 404 annosta mukaan lukien koulun henkilökunta. Lisäksi ruokaa kuljetettiin kolmeen kohteeseen (1 koulun palvelukeittiö, 1 päiväkodin palvelukeittiö ja 1 jakelupiste) yhteensä 196 annosta. Jakelukeittiöistä Espoo Catering -liikelaitoksella käytetään sanaa palvelukeittiö. Erityisruokavalioannoksia keittiössä valmistettiin 50 annosta. Jakelupisteeseen kuljettiin myös aamupalatarvikkeita ja välipaloja päivittäin noin 50 annosta.

Keittiössä keittiö -x löytyvät kaikki ammattikeittiöiden toimintaan liittyvät prosessit, jotka tässä työssä on jaettu suunnittelu-, tuotanto- ja palveluprosessiin toimintotasolla, ja ne on esitetty liitteessä (liite 2). Liitteenä oleva malli perustuu vuosien työkokemukseen koulujen tuotantokeittiöissä tehtävästä työstä. Malli on laadittu kuvaaman koulujen tuotantokeittiöiden toimintaa vuonna 2005 liittyen "Ravintolan prosessien johtamisen erikoistumisopintoihin" ja mallia on tarkennettu vuonna 2012, jotta yhtäläisyys tässä tutkimuksessa kuvioon seitsemän (kuvio 7) säilyy.

Keittiö -x on valmistunut vuonna 1962, ja sitä on laajennettu vuosina 1970 ja 1991. Keittiö- x on varustettu nykyaikaisilla ammattikeittiössä tarvittavilla suurkeittiölaitteilla. Keittiössä keittiö -x on kolme työntekijää esimies, kokki ja ruokapalvelutyöntekijä. Lisäksi tutkimuksen alussa vuokratyövoimaa käytettiin kahtena päivänä viikossa. Seuraavissa kappaleissa kolme ja neljä esitellään työhön liittyvää teoreettista viitekehystä.

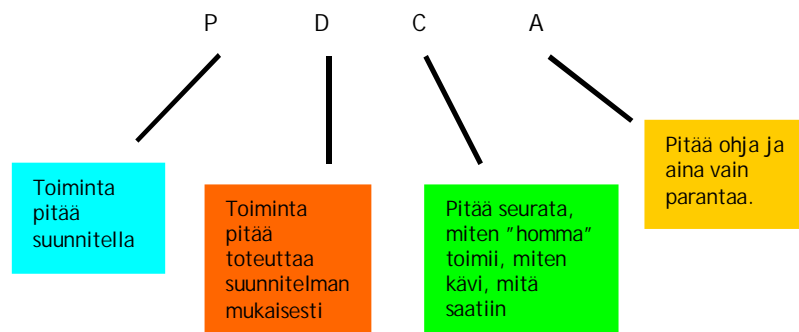
3 Johtaminen palveluorganisaatiossa

Johtamista ja toimintaa voidaan tarkastella koko yhteiskunnan eli valtion tasolla (makrotasolla), organisaatio ja yhteisötasolla (mesotasolla) ja yksilö sekä tiimitasolla (mikrotasolla) (Drucker 2008, 7). Tässä työssä johtamista käsitellään meso- ja mikrotasolla.

Sydänmaanlakan (2004, 237) mukaan johtamiselle perustan muodostaa itsensä johtaminen. Jos ei osaa johtaa itseään hyvin, ei todennäköisesti pysty johtamaan muitakaan hyvin. Usein

johtamisen prosessi jaetaan kolmeen osaprosessiin, joita ovat suunnittelu, toimeenpano ja valvonta. Tämä johtamisen prosessimalli syntyi jo 1900-luvun alussa (Henri Fayol 1841–1925), mistä syystä sitä kutsutaan klassiseksi johtamisen malliksi. Johtamisprosessi kiteytetään usein yhteen lauseeseen: ”Tehdään oikeita asioita ja tehdään oikein ja oikeassa tahdissa”.

Laamasen (2003, 33) mukaan johtaminen tarkoittaa asianteilan muuttamista ja sellaiset asiat, jotka tapahtuvat muutenkin, eivät kaipa johtamista. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Moosalon (2011, 122) mukaan esimiehen tärkein tavoite on vaikuttaa. Moisalo vielä lisää, että tärkeää ei ole tehdä itse, vaan saada muut tekemään niitä asioita, joita halutaan saavuttaa. Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa ei itse tehden (Mary Parker Follet 1868–1933). Johtaminen voidaan nähdä hyvin yksikertaisena tapahtumasarjana, kuten kuviossa (kuvio 9) on esitetty (malli mukailtu Pesosen mukaan 2007, 63 vrt. Deming ympyrä).



Kuvio 9: Johtamisen tapahtumasarja yksinkertaisuudessaan

Johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä on asioiden, ihmisten ja tiedon johtamista. Johtaminen on taitoa ja kykyä kommunikoida henkilöstön kanssa pitää henkilöstö innostuneena työstään ja valtuuttaa heidät aikaansaamaan tuloksia (Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja 2002, 1). Johtaminen on työtä, jolla pyritään vaikuttamaan organisaation nykyiseen ja tulevaan toimintaan organisaatiolle asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi ja päämäärien saavuttamiseksi. Johdon tulee huolehtia siitä, että yksilöt ja ryhmät ymmärtävät oman tehtävänsä yhteyden tuotanto- tai palveluprosesseihin ja näkevät sen osana koko organisaation toimintaa. Kun yksilöt ja ryhmät tietävät, mitä ja miksi heiltä odotetaan ja edellytetään, he voivat aidosti hyväksyä tehtävänsä. Työyhteisön jäsenten on hyvä tietää, miten muiden työ

liittyy omaan työtehtävään. Tieto työn merkityksestä lisää henkilöstön työmotivaatiota ja tehtävät tulevat paremmin hoidetuksi. (Järvinen 2004, 27-46.)

Johtamista tarkastellaan seuraavaksi Marja Markkulan tutkimuksen valossa. HTM Marja Markkula (2011, 178-189) Vaasan yliopiston filosofisesta tiedekunnasta tarkastelee sosiaali- ja terveyshallintotieteen alaan kuuluvassa tutkimuksessaan ”Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu- organisaatioiden kulmakivet” johtamisajattelun merkitystä samanaikaisesti organisaatioiden tehokkuuden lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen kannalta. Markkulan mukaan ei riitä, että työ on yksinomaan suorittamista, vaan työllä tulee olla ihmisten elämässä syvällisempikin merkitys. Hän vielä lisää, että kun työelämää kehitetään ihmisten ehdoilla, työ tuottaa tyydytystä jo työtä tehtäessä.

Markkulan tutkimuksessa tuli esille, että työntekijöiden motivaatiota voitaisiin parantaa kannustamalla, jolloin työntekijöiden resurssit saataisiin nykyistä paremmin käyttöön. Markkulan mukaan organisaatioiden resurssien käyttöä voitaisiin tehostaa joustavalla työnjaolla ja työntekijöiden elämäntilanteen paremmalla huomioon ottamisella. Markkula toteaa, että organisaatioiden resurssien käyttöä on mahdollista tehostaa paremmalla suunnittelulla, priorisoinnilla ja työntekijöiden kustannustietoisuutta lisäämällä. Markkulan tutkimuksessa suunnittelu nähtiin tärkeimmäksi resurssien käyttöä tehostavaksi toimeksi.

Markkulan mukaan parhaat tulokset johtamisessa saadaan aikaan silloin, kun huomio kiinnitetään samanaikaisesti ihmisten ja asioiden johtamiseen. Markkula toteaa, että koska johtamisessa tulee huolehtia sekä yrityksen inhimillisistä että aineellisista resursseista, johtaminen on aina ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamista. Markkula toteaa, että organisaatioiden tehokkuuden lisääminen edellyttää myös tasapainoista valta- ja vastuuhetketä, mikä edellyttää vallan, vastuun ja johtajuuden delegointia. Vallan, vastuun ja johtajuuden delegointi saa aikaan myös kattavan itsekontrollijärjestelmän, mikä vähentää ulkopuolisen kontrollin tarvetta.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 10 mukailtu Moimalon mukaan, 2011, 121) kerrotaan esimiehen työrooleista, jotka ovat muuttuneet merkittävästi vuosikymmenten aikana. Esimiesmiesroolit ovat laajenneet organisaatioiden keventymisen seurauksena. Esimiehen rooli on laajentunut vaakatasossa, sillä esimies osallistuu myös suorittavaan työhön. Roolin laajeneminen tapahtuu sekä alas että ylöspäin. (Laurent 2006, 124-129.)



Kuvio 10: Esimiehen työroolit

Päivittäisjohtaminen on työsuorituksen johtamista, arkista ja päivittäistä toimintaa, jolla tuotetaan yrityksen palvelut asiakkaalle. Päivittäisessä toiminnassa mukana olevat esimiehet vastaavat palveluyrityksen kalleimmista voimavaroista. Matkailu- ja ravintola-alalla henkilöstökulut vaihtelevat 15–80 prosenttiin. (Laurent 2006, 6, 74, 124–129.) Päivittäisesimies on työnhollinen esimies ja hänen tehtäviinsä kuuluu tehtävien anto, työsuoritusten johtaminen ja arviointi. Suorituksen johtamisen yksinkertaisuudessaan tarkoittaa sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietää mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan. Usein organisaatiossa alhaalta nousevat esimiehet tekevät työn mieluummin itse sen sijaan, että selittäisivät ryhmälleen, miten jokin työ tehdään (Moisalon 2011, 122).

Moisalon (2011, 122) mukaan on olemassa käsitteet työhön osallistuva esimies ja työtä suorittava esimies. Aarnikoivun (2008, 35) mukaan moni esimies tuskailee ja kokee huonoa omaatuntoa siitä, ettei ehdi tehdä lainkaan esimiestyötä, kun kaikki aika kuluu operatiivisessa työssä. Aarnikoivun mukaan näiden esimiesten on hyvä sisäistää se, että esimies on aina esimies, teki hän mitä työtä tahansa. "Esimiehisyys on rooli, joka on läsnä jatkuvasti." Aarnikoivu (2008, 34) jatkaa, että jos esimiehen roolia ei ole tarkasti määritelty, riskinä on se, että esimiehen perustehtävä hämärtyy. Omassa työroolissa asioiden johtamisen lisäksi on annettava aikaa myös kehitystyölle muun muassa työilmapiirin kehittämiseksi (Moisalo 2011, 121). Kauhasen (2010, 28) mukaan myös alaisella on merkittävä rooli johtamisen onnistumisessa. Alainen voi olla aktiivinen, innovatiivinen, yhteistyöhaluinen ja -kykyinen ja siten omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään helpottaa koko organisaation johtamista ja yhteishenkeä.

3.1 Yhteisöllinen johtaminen

Esimiesasemassa olevat henkilöt ovat tämän päivän organisaatiossa usein välikädessä: yhtäältä heidän tulisi huolehtia ryhmänsä työmotivaatiosta ja työn mielekkyydestä samaan aikaan tulostavoitteiden kanssa (Kärkkäinen 2005, 73).

Kärkkäisen (2005, 74, 77) mukaan johtaminen on päätöksentekoa, ihmisten toiminnan ohjaamista, ristiriitojen sovittelua ja tavoitteiden asettamista. 1990-luvulle saakka johtamismallia säätelivät byrokraattisuus, jonka lähtökohta oli tehokkuus. Byrokraattisuudelle ominaispiirteitä ovat muun muassa säännöt, tehtävänjako ja hierarkkisuus. Kärkkäisen mukaan jäänteitä tästä johtamismallista on vielä joka organisaatiossa jäljellä. Ihmissuhdekoulukunta huomasi, että tuottavuutta määräävät myös sosiaaliset normit, ja koulukunta korosti ihmissuhteiden merkitystä tuottavuuden kehittämisessä arvostellen voimakkaasti Taylor - Fordilaista "koneajattelua". Keskeisenä tuottavuuden kehittämisvoimana nähtiin ryhmätyön ja sosiaalisen ilmapiirin kehittäminen sekä sitoutuminen ja kiinnittyminen yritykseen kehittämällä työpaikan me-henkeä.

Kärkkäisen (2005, 76-77) mukaan yhteisöllisen johtajan tavoitteena ovat erinomaiset tulokset kehittymisen, innostamisen ja innostumisen kautta. Yhteisöllisen johtajan keskeinen tehtävä Kärkkäisen mukaan on työyhteisön toiminnan edellytyksistä huolehtiminen ja sen johtaminen kohti yrityksen tavoitteita. Yhteisöllinen johtaja ymmärtää ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkityksen, johon kuuluu ihmisten sitoutuminen organisaation tavoitteisiin, johtamisen tulosten aikaansaamiseksi. Kärkkäinen lisää, että henkilöstön tietämys organisaation strategioista ja tavoitteista sekä osallistuminen niiden muotoiluun kasvattavat osaltaan tuloksellisuutta. Menestyminen Kärkkäisen mukaan vaatii dialogia (oppia kuuntelemaan, kysymään, kehittämään yhteistä ymmärrystä tarkastelemalla asioita eri näkökulmista) väittelyitä ja suoraa palautetta. Kärkkäisen totea, että yhteisöllinen johtaja ymmärtää, että ihmisistä riippuen, eri tilanteissa vaaditaan erilaista johtamista, toimintatapaa ja reagoitua eri tilanteissa. Uudenlainen dialogin vaatimus työelämässä ja yhteisöllisessä johtamisessa seuraa tiimi- ja verkostopohjaisen organisaation vaatimuksia. "Perussääntö on, että vain jaettu tieto luo menestyksen. Yhteisöllistä johtamista voidaan kuvata "kädet savessa"-johtamiseksi." (2005, 76-77.)

3.2 Prosessijohtaminen

Prosessien johtaminen on ajankohtaista, koska toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, resurssit niukkenevat ja sähköiset asiainhallintajärjestelmät kehittyvät. Prosessiajattelu eroaa muista johtamisen konsepteista siinä, että huomio kohdistetaan suoraan toimintaan. Prosessijohtamisella pyritään parempaan toiminnan ymmärtämiseen, vastuiden selkeyttämiseen ja toimintatapojen yhdenmukaistamiseen. On hyvä muistaa, että "prosessiajattelussa ei pyydetä

tekemään ihmisiä enemmän vaan erilailla". (Laamanen & Tennilä 2002, 9.) Tuottavassa työyhteisössä ei ole siis kysymys entistä kovemmasta työnteosta, vaan fiksummasta työnteosta, ja siitä, että ihmiset sijoitetaan niihin pisteisiin, joissa he tuottavat (Drucker 2008, 71). Prosessijohtamisen voi määritellä hyvinkin yksinkertaisella tavalla. "Prosessi on sarja toimintoja ja toiminto puolestaan koostuu sarjasta toisiinsa liittyviä työtehtäviä. Prosessijohtamisen voi määritellä koko tämän toimintoketjun johtamiseksi". Toisin sanoen prosessijohtamisessa on kyse organisoitumisesta prosesseittain ja määriteltyjen organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamisesta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala. 2002, 28-29.)

Ajattelutapa käsittää organisaation toiminnan kuvaamisen prosesseiksi, jolloin puhutaan prosessijohtamisesta. Organisaatio johtaa prosessejaan tunnistamalla, kuvaamalla, dokumentoimalla, analysoimalla ja arvioimalla niitä tavoitteisiin ja toimintaympäristön muutoksiin nähden. Organisaatio johtaa prosessejaan nimeämällä ja vastuuttamalla prosessien omistajat, ottamalla työntekijät ja ulkoiset sidosryhmät mukaan prosessien suunnitteluun ja kehittämiseen. Kun prosessit tukevat strategisia tavoitteita, kohdentuvat resurssit prosesseille sen mukaan, miten tärkeitä ne ovat organisaation strategisten tavoitteiden toteutumiselle. Prosesseja kehitetään jatkuvasti sopeuttamalla ne tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen. (Wennberg 2006, 2, 9,13.)

Prosessijohtamisen taustalla on peruskysymys siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Kun organisaatio luo riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin, syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen. Kuluihin voidaan vaikuttaa resurssien käyttöä pienentämällä. Organisaation suorituskyky syntyy prosesseissa. Tämä tarkoittaa prosessiajattelun puitteissa sitä, jos pyritään parempaan suorituskykyyn ajan ja resurssien luomissa puitteissa, toimintaa pitää jollakin tavalla muuttaa. Tätä arvon luomista tulee johtaa organisaatiossa ja tässä prosessissa syntyy organisaation operatiivinen tulos. (Laamanen & Tennilä 2009,10-12.) Prosessijohtaminen lisää palveluorganisaatiossa tuottavuutta, kun työntekijät hahmottavat oman roolinsa liiketoimintaprosessin osana (Brax 2007, 40).

Prosessijohtamista voivat tehdä vain johtajat, joka tarkoittaa sitä, että linjaorganisaation johtajat ottavat vastuulleen organisaation tärkeimmät prosessit ns. avainprosessit. Prosessijohtamisen tavoitteena Laamasen ym. (2002, 9) mukaan on kuvata organisaation liiketoiminnan logiikka prosesseina ja kehittää niitä. Asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua ja vielä kustannustehokkaasti, kun toimintaketjusta poistetaan lisäarvoa tuottamattomia töitä, ja oma henkilöstö sisäistää ja hallitsee liiketoiminnan kokonaisuuden. Prosessien suhteen johtajuutta voi olla kahdenalaista. Voimme puhua prosessijohtamisesta ja prosessien parantamisesta. (Laamanen 2005, 37-44.)

3.3 Prosessi -käsite

Pesonen (2007, 129) kuvaa prosessi -käsitettä seuraavalla tavalla: "kaikkea työtä, jota teemme voi kutsua prosessiksi. Prosessi on tapahtumasarja: ensin tehdään jotakin, sitten jotakin muuta ja vielä jotakin muuta, ja sitten onkin valmista". Eikä riitä, että vain tehdään, vaan prosessissa pitää saada aikaan prosessin tulos tai tuote. Asiakas haluaa osalliseksi tästä syntyneestä tuloksesta tai tuotteesta. Pesosen mukaan prosessin toimiessa prosessiin menee sisään ns. syöte (input), ja prosessissa ovat jo valmiina sisällä resurssit. Kun syöte ja resurssit yhtyvät oikealla tavalla, syntyy prosessin tulos tai tuotos (output) Yhtymistä voidaan kutsua myös sanalla "temput" eli lyhyesti: input >temput>output. "Prosessit alkavat yhteiskunnallisista tarpeista ja päättyvät näiden tarpeiden tyydyttämiseen eli asiakkaalta asiakkaalle periaate".

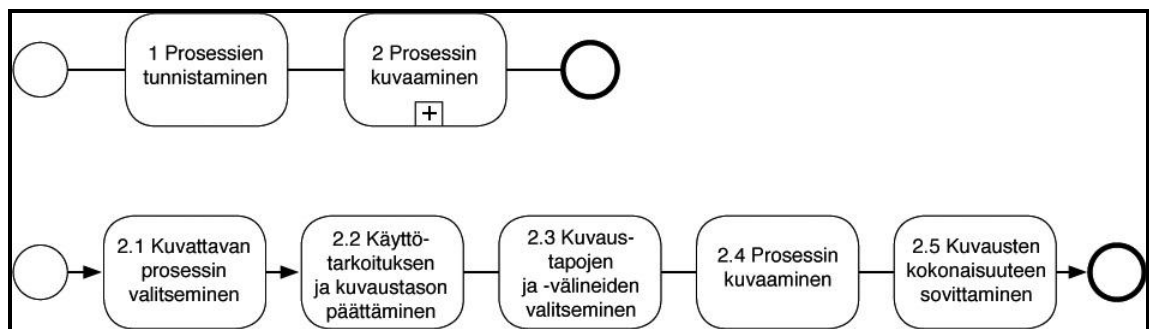
Lecklin (2002) on kuvannut prosessi -käsitettä lähes samalla tavalla kuin Pesonen: prosessi on jonkin asian tekemistä (subjekti. + verbi)". Lecklin kuvaa prosessia toimintojen ketjuksi, jossa on yleensä kaksi tai useampia vaiheita. Toiminnallisten prosessien tuloksena syntyy tavara-tuote tai palvelutuote, jonka asiakkaat saavat. Prosessit on yksi tapa ymmärtää organisaation toimintaa systeeminä ja sen perusteella syntyy mahdollisuus toimia paremmin tuloksia tuottavalla tavalla (Laamanen & Tinnilä 2009,37).

Laamanen (2003, 19) kuvaa käsitettä seuraavalla tavalla: liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteeksi", joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Laamasen (2005, 37-44) mukaan operatiiviset tulokset ja lopulta hyöty asiakkaalle syntyvät nimenomaan tapahtumaketjujen eli prosessien kautta. Prosessien kautta pystytään paremmin kohdentamaan osaamista. Laamasen (2003, 22) mukaan, jos prosessien jäsentämisessä onnistutaan hyvin, yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Kun prosessituntemus paranee, organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta ja oman roolinsa ja sen, miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation. "Asiakas näkee prosessin toimivuuden yleensä lopputuloksen kautta".

3.3.1 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

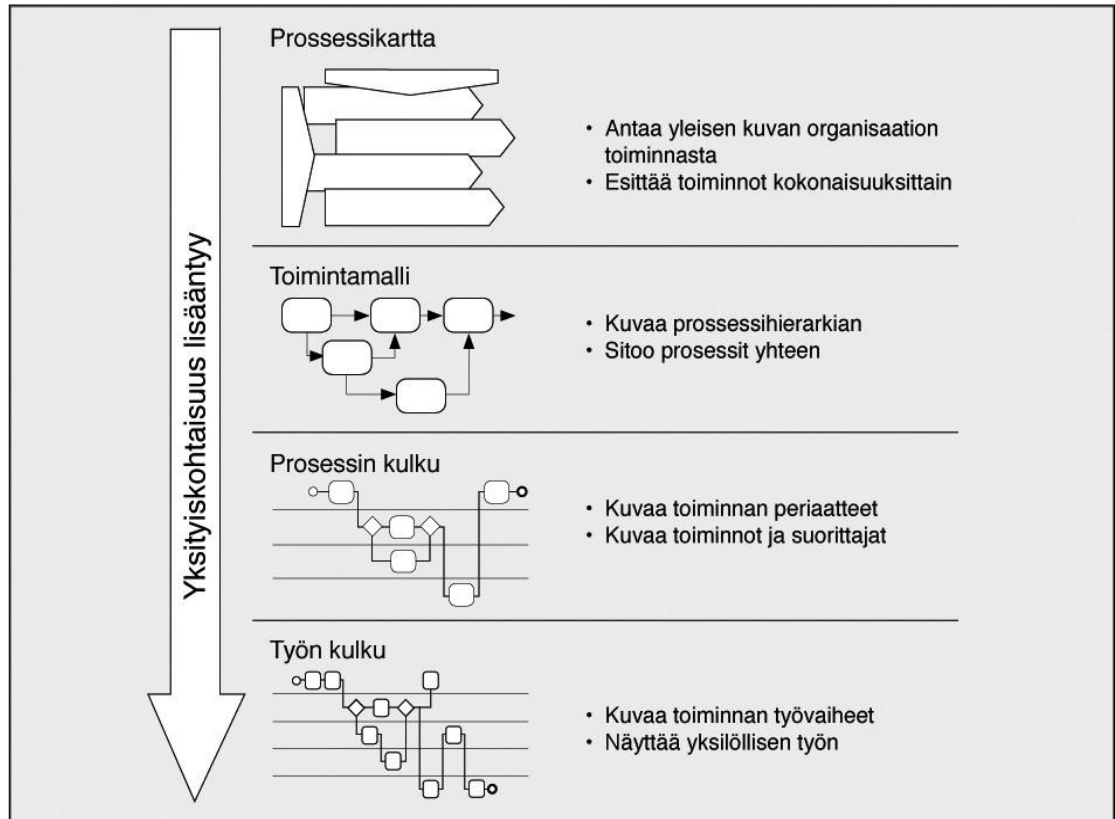
Organisaation missio ja visio ja strategiset päämäärät asetettavat tavoitteet ja vaatimukset prosesseille, joiden perustalta niitä tunnistetaan ja määritetään. Prosesseja tunnistettaessa tulisi pystyä vastaamaan prosessien ydinkysymyksiin kuka? mitä? miten? miksi? missä? ja milloin? tehdään. Prosessit taas asettavat tavoitteet ja vaatimukset resursseille, millaista osaamista, koneita, laitteita ja tiloja prosessit tarvitsevat tavoitteiden saavuttamiseksi. (Gustafsson & Mariniemi 2008, 29.)

Prosessien kuvaaminen on organisaation toiminnan kuvaamista. Kuvaukset auttavat hallitsemaan kokonaisuuksia, jäsentämään prosesseja ja toimijoiden vastuita sekä löytämään toiminnan tehostamistarpeita. Laamasen (2005, 37-44) mukaan prosessien tehtävä on auttaa ymmärtämään, mikä käytännön työssä on kriittistä toimintaa ja mihin erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota. Lisäksi prosessikuvausta käytetään perehdyttämiseen, koulutukseen ja tietojärjestelmien kehittämiseen. Prosessikuvausten avulla mahdollisista luoda näkemys siitä, miten asiakkaalle arvoa tuottava toiminta syntyy. Organisaation kannalta haluttuja tuloksia voivat olla muun muassa taloudellinen arvo, asiakasarvo ja sosiaalinen arvo. Prosessien kuvaamisen avulla ymmärretään arvonluonnin kannalta kriittistä toimintaa ja kohdistetaan huomio sen johtamiseen ja parantamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 36.) Prosessit voidaan kuvata kahdesta eri näkökulmasta, joko asiakkaan tai organisaation. Palvelutuotannon kehittämisessä ja palveluiden mallintamisessa, jälkimmäinen on oikea vaihtoehto. (Gustafsson & Mariniemi 2007, 5.) Kuviossa (kuvio 11) kuvataan prosessien kuvaamisen etenemistä vaiheittain.



Kuvio 11: Prosessien kuvaamisen eteneminen

Prosessien kuvaaminen alkaa prosessien tunnistamisesta ja kuvattavan prosessin valitsemisesta. Tämän jälkeen päätetään prosessin käyttötarkoitus ja kuvaustaso sekä laaditaan prosessin perustiedot. Prosessikuvaus sovitetaan organisaation prosessikarttaan ja kokonaisuuteen. Kun prosessit on kuvattu yhtenäisellä tavalla, niihin tutustuminen helpottuu samoin kuin, yhteistyön suunnittelu ja toteuttaminen organisaation sisällä ja yli organisaatorajojen. (Juhta - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008, 1,7.) Kuviossa (kuvio 12) ilmenee prosessien kuvaustasot.



Kuvio 12: Prosessien kuvaustasot

(Juhta - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008, 7.)

Prosesseja organisaatiossa voidaan kuvata monella eri tasolla. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta on antanut suosituksen julkisen hallinnon prosessien kuvaamisesta 6.6.2008. Suosituksessa, joka on tarkoitettu kaikille julkisen sektorin toimijoille, jotka työssään kuvaavat prosesseja, prosessit jaetaan neljään kuvaustasoon: prosessikarttaan, toimintamalliin (prosessitaso), prosessien kulkuun (toimintotaso) ja työn kulkuun. Suositus keskittyy prosessien kuvaamisen, prosessien analysointi ja kehittäminen ovat suosituksen ulkopuolella. Prosessien kehittämistä ja kuvaamista koskevat perusvaatimukset pohjautuvat julkisessa hallinnossa lainsäädäntöön, kuten lakiin viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999), lakiin sähköisestä asiointista viranomaistoiminnassa (13/2003) ja hallintolakiin (434/2003) ja arkistolakiin 831/1999; Juhta -Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008, 7.)

Yleensä prosessien kuvaaminen on hierarkiasta ja prosesseja suositellaan tarkasteltavan vähintään kolmella tasolla. Prosesseja kuvattaessa tulee olla selvillä, minkä tason kuvausta ollaan tekemässä ja mitä käyttötarkoitusta varten kuvausta tehdään. Kuvauksen tulee olla selkeitä ja kuvauksista tulee välittyä tarpeellinen ja olennainen informaatio. (Juhta - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008, 7.) Prosessit tulee kuvata karkeasti, ei liian yksityiskohtaisesti. Yleisimpiä prosessien kuvaustapoja ovat vuokaaviot, kalanruotokaaviot ja

uimaratakaaviot. Yleensä ydinprosessit kuvataan palveluprosesseina ja tukitoiminnot palvelukuvauksina. Palveluprosessi kuvaa sitä, miten palvelu tuotetaan vaihe vaiheelta. Palvelukuvaus kuvaa lopputulosta, jonka tilaaja on päättänyt hankkia ja jonka toimittaja on luvannut toimittaa.

Prosessimallit kuvaavat aina tiettyä työnkulkua. Kun työ tehdään näkyväksi, niin prosessien kuvaaminen selkiytyy. Työntekijöiden toimenkuvien avaaminen on tärkeä osa prosessimallinnusta. Toimintajärjestelmän ”prosessikuvausten tehtävänä ei ole kouluttaa ihmisiä tekemään työtään vaan identifioida ja tukea onnistumaan työn kriittisissä vaiheissa”. Laamasen (2007, 37,44) mukaan kuvaukset toimivat myös pelisääntöinä, koska toistuvuutta voi olla vaikea saada toimintaan tilanteessa, jossa yksilöllä on täysi vapaus päättää toimintatavoistaan. Taskisen (2008, 58) mukaan oikein suunnitellut ja organisoidut prosessit mahdollistavat toiminnan onnistumisen ja aikataulussa pysymisen ja prosessiosaamisen taidot korostuvat etenkin isoissa toimipaikoissa.

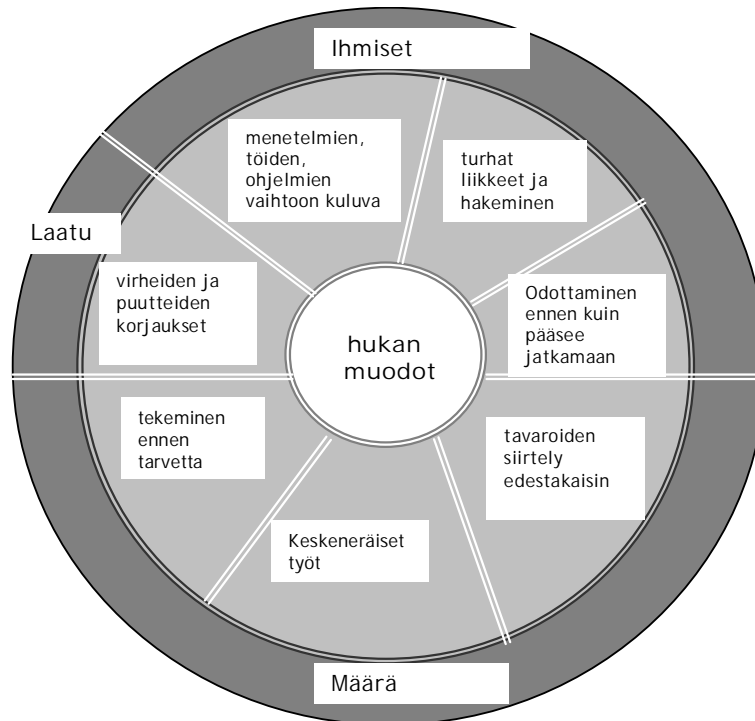
Laamasen (2003,96,108,) mukaan prosessikuvausten ja menettelyohjeiden jälkeen seuraa kriittisin vaihe eli prosessien käytäntöön vienti, jalkauttaminen. Käyttöönottovaiheessa esimiesten rooli on tärkeä. Laamasen mukaan tavalla tai toisella ihmiset testaavat ollaanko prosessien johtamisen kanssa tosissaan. Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa se, kuinka hyvin henkilöstö ymmärtää prosessimallit, koska työntekijät eivät voi sitoutua sellaiseen asiaan, mitä he eivät ymmärrä tai hyväksy.

3.3.2 Prosessien kehittäminen, parantaminen ja mittaaminen

Juhta - julkisen hallinnon tietohallinnon (Juhta- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008, 6) mukaan prosessien kehittäminen liittyy organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen, ja pohjana ovat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Usein kehittäminen lähtee liikkeelle ongelmasta, johon etsitään ratkaisua. Prosessien kehittämisessä karkealla tasolla on 4 vaihdetta; tunnista - kuvaa - analysoi - kehitä (Juhta 2008, 6.) Muutosten täytyy kohdistua juuri oikeisiin prosesseihin, sillä jos muutoksen kohteena on vähemmän kriittisiä toimintoja, tehokkuus ei lisääny. Johdolla täytyy olla tietoa ja näkemystä siitä, mitkä ovat oman alan kriittisiä prosesseja.

Juhta - julkisen hallinnon tietohallinnon (Juhta- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008, 3) mukaan prosessin kehittämisellä tähdätään toiminnan tehostamiseen, toiminnan laadun ja palvelutason parantamiseen, ongelmatilanteiden hallintaan sekä kustannussäästöjen aikaansaamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että asioita keskitehtään, päällekkäisiä työvaiheita poistetaan tai rinnakkaisvaiheita lisätään läpimenoajan nopeuttamiseksi. Usein halutaan lisätä myös prosessin mitattavuutta, vähentää tarvetta monin-

kertaisille hyväksynnöille sekä parantaa prosessin käytettävyyttä ja luotettavuutta. Kuviossa (kuvio 13, joka on mukailtu Moision mukaan) on esitelty erilaisia hukan muotoja.



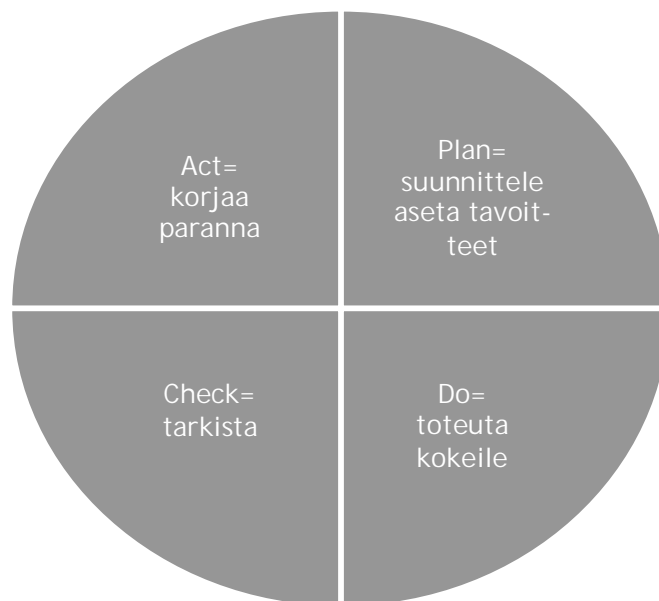
Kuvio 13. Hukan muodot, missä prosessien hukka syntyy?

Hukatöiksi mielletävät työt eivät välillisestikään tuota lisäarvoa asiakkaalle. Töiden keskeyttämistä voi aiheutua monesta syystä, esimerkiksi puhelimeen vastaaminen voi keskeyttää työskentelyä. Moision (2008/11) mukaan tuotteet ja palvelut, jotka kulkevat prosessin läpi tasaisesti eri työstämävaiheiden kautta odottamisten jäädessä minimiin, tuotetaan kaikkein tehokkaimmin. Laamasen (2003, 161,) mukaan kaikesta ei jalostavasta työstä ei tule päästykään eroon.

Juhta - julkisen hallinnon ... mukaan käytännössä prosessien kehittäminen johtaa usein uusien työtiimien muodostamiseen; tai uuteen tapaan organisoida prosessit. Kun prosessit koostuu määritellyistä toiminnoista, niin silloin varmistutaan suorituskyvystä ja tuottavuudesta kaikissa työvaiheissa. Prosessin kehittämisen laajuus voi vaihdella laajoista kehittämishankkeista jatkuviin muutoksiin, esimerkiksi uusien menetelmien käyttöönottoa tai jonkin prosessin osaluonnetta parantamiseen. Prosessien kehittämisen ehdottomia edellytyksiä ovat asiakaspalautteen jatkuva seuranta ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Prosessien kehittäminen vaatii myös käytännön työn sisältöjen tuntemusta, ymmärtämistä ja hallitsemista. (Juhta -Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008,3.)

Prosessien parantaminen tarkoittaa toiminnan parantamista yleisesti, kaikkia niitä menettelytapoja, joiden avulla organisaatio aikaansaa merkittäviä läpimurtoparannuksia tai kehittää toimintaansa jatkuvasti pienin askein (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 41). Prosessin parantaminen tarkoittaa toimintatavan muuttamista prosessissa. Parempia tuloksia ei voi saada, jos toiminta prosessissa ei muutu. Tämä saattaa vaatia muun muassa tiedonhankinnan, osaamisen, tietojärjestelmien, työmenetelmien ja yhteistyösuhteiden kehittämistä. Kehittämistä voi tehdä ilman prosesseja, mutta se ei ole tehokasta. Muutoksia arvioidaan vanhaan toimintatapaan ja sen tuloksiin verraten (Laamanen & Tinnilä 14, 2009).

Seuraavaksi työssä esitellään amerikkalaisen japanilaisessa autoteollisuudessa maineensa luoneen Demingin laatufilosofiaan perustuva PDCA-johtamisympyrä (kuvio 14 mukailtu Laamanen & Tinnilä 2009 mukaan) jatkuvan kehittämisen ympyrä on myös erittäin käyttökelpoinen ja yleinen prosessien parantamismenetelmä. Mallista käytetään myös suomenkielistä lyhennettä STAP - malli (suunnittele, toteuta, arvioi, paranna).



Kuvio 14: Demingin johtamisympyrä

PDCA-johtamisympyrä kuvaa rationaalista tapaa suunnitella ja kehittää toimintaa. Ympyrän vaiheet sopivat kaikkiin tehtäviin, ja kaikki tapahtuu riippumatta siitä, onko tekijä johtaja, esimies tai työntekijä. Pesosen (2007, 132) mukaan usein tätä PDCA- ajattelua sovelletaan yhden prosessin määrittämisessä ja kuvaamisessa.

Lecklin (2002, 52-53) mukaan ensin määritellään tavoitteet ja sitten suunnitellaan (PLAN) tai tarkastellaan jo olemassa olevaa mallia ja sitten toimitaan suunnitelmien ja sopimusten mu-

kaisesti (DO), arvioidaan, seurataan ja analysoidaan toimintatapoja, suunnitelmia ja tuloksia (CHECK), sekä ylläpidetään tai kehitetään toimintaa tarvittavilta osin (ACT). Tämä ehkä aiheuttaa muutoksia teoriaan ja korjauksia toimenpiteisiin, eli spiraali alkaa toisen kierroksensa.

PDCA- ajattelumallin vaiheet noudattavat Suomen laatupalkinnon arviointilogiikkaa. Määrittele tulokset, jotka haluat saavuttaa, suunnittele ja kehitä toimintatavat, sovelle toimintatapoja käytännössä, arvioi ja paranna toimintatapoja ja niiden käytännön soveltamista (Lecklin 2002, 150).

Lecklin (2002, 170) mukaan mittaus kuuluu olennaisena osana prosessien hallintaan. Jos et voi mitata prosessia et voi ohjata sitä ja jos et voi ohjata niin et voi johtaa ja hallita sitä. W. Edwards Demingin sanoin; " Johtamisen ja päätöksenteon tulee perustua tosiasioihin. Jos emme mittaa, emme tiedä, missä menemme. Jos emme tiedä, missä menemme, emme voi kehittää. Jos emme voi kehittää, olemme ajopuu."

Toimintaa Pesosen (2007, 154-158) mukaan pitää mitata siksi, koska henkilöstö pitää asiaa silloin tärkeänä, kun jotakin asiaa seurataan ja syitä tulokseen kysellään uudestaan ja aina uudestaan. Toinen syy, miksi toimintaa Pesosen mukaan pitää mitata, on se, että tunnustetaan tilanne eli se ollaanko jo tavoitteessa. Kolmas syy, miksi toimintaa tulee mitata, liittyy toiminnan kehittymisen osoittamiseen ja neljäs syy on se, että voi osoittaa tasonsa eli miten hyvä on. Osaamisen osoittamisesta on hyötyä sekä organisaation sisällä, että ulkopuolisia tahoja kuten asiakkaita, yhteistyökumppaneita, toimittajia tai yhteiskuntaa ajatellen.

Pesosen (2007, 155) mukaan tavallisin käytetty mittari yritystasolla on BSC-mittari (Balanced Score Card) eli suomeksi tuloskortti (katso kuvio 5, sivulla 14). BSC- mittari perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Taloudellinen näkökulma liittyy menneisyyteen, asiakas- ja prosessinäkökulma liittyy nykyisyyteen ja innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma liittyy tulevaisuuteen. Pesosen (2007, 152-153) mukaan mitaamisen mittarin käyttö ei saa olla kallista ja tulokset olisi hyvä saada mahdollisimman nopeasti. Väline voi olla paitsi mittari myös tunnusluku, laskettu arvo, tehty havainto tai tarkastuksen tulos. (on kunnossa / ei ole kunnossa). Mittareina voivat olla myös arvo asiakkaalle, asiakastyytyväisyys ja menestys markkinoilla. Hyvä mittari on tulevaisuutta ennakoiva ja oikeaan suuntaan ohjaava ja toiminnan mukaan muuttuva (Lecklin 2006, 151). Wickman (2009, 76) on todennut, että prosessin lopputuloksen laatu on asiakkaalle tärkeää ja sillä on keskeinen merkitys yrityksen prosessista saamaan tuottoon.

4 Yhteistoiminnallinen kehittäminen

Yhteistoiminnallisuus (collaboration) on sellainen päämäärään tähtäävä prosessi, jossa hankkeeseen kytkeytyy useampi kuin yksi toimija yhdessä muiden kanssa. Se soveltuu käytännöllis-tavoitteeseen työhön ja tarjoaa mahdollisuuden ajatusten vaihtoon ja kriittiseen diskurssiin eli yhteispohdintaan (Anttila 2007, 44). Yhteistoiminnallisuus varmistaa sen, että organisaati-on eri tasoilla, asemissa ja ammateissa työskentelevillä on mahdollisuus osallistua ja vaikut-taa. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että heikoimmissa valta-asemissa olevat työntekijät ja asiakkaat saavat äänensä kuuluville. Paras tulos organisaatiossa saadaan henkilöstön kanssa yhdessä toteutettavalla kehittämisprosessilla. (Skyttä 2005, 44.) Osallistuminen toiminnan kehittämiseen lisää myös osaltaan henkilöstön sitoutumistasoa (Murto 1992, 42).

Yhteistoiminnallisella kehittämisellä on mahdollista aikaan saada erinomaisia kehittämistulok-sia yksittäisissä työyhteisöissä. Yhteistoiminnallinen kehittämistapa, tiedonkeruutavat ja ke-hittämismenetelmät mahdollistavat riittävän monipuolisen ja huolellisen kehittämistarpeiden analyysin. Kurt Lewin (1890-1947) osoitti Harwoodin tutkimuksellaan, että työntekijöiden de-mokraattisilla osallistumismahdollisuuksilla on selkeä yhteys työtyytyväisyyteen ja tuottavuus-teen. (Tappura 2009, Kuula 1999; Hart & Bond 1995.)

Yhteistoiminnallinen kehittämistapa lisää henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamis-mahdollisuuksia. Yhteistoiminnallisuus vastaa moniin ihmisten psykologisiin perustarpeisiin, jotka vaikuttavat ihmisen motivoitumiseen ja motivaation välityksellä työhön sitoutumiseen. Henkilöstölle välittyy myös reaaliaikaista ja monipuolista tietoa. Työntekijät saavat myös tie-toa taloudesta ja kustannuksista. Yhteistoiminnallisuus mahdollistaa laajemmin osaamispo-tentiaalien eli uinuvan luovuuden saamisen käyttöön. Monet toimintatutkimukset ovat osoit-taneet, että työyhteisöjä on mahdollista luotsata yhteistoiminnallisella kehittämisotteella hyvin kehittämistuloksiin. Minkään organisaation johdolla ei pitäisi olla varaa olla hyödyntä-mättä sitä laajaa ja syvällistä kokemusta ja osaamista, joka heidän ihmisillään on. (Määttä & Ojala 1999, 16.)

Lahden ammattikorkeakoulun Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä ”Prosessien yhteistoiminnallista ke-hittäminen Tykes- projektissa” selvitettiin, kuinka henkilöstöä osallistamalla voidaan edesaut-taa organisaation kehittämistyötä. Tutkimuksessa selvisi, että organisaatioiden yhteistoimin-nallisella kehittämisellä ja henkilöstön osallistamisella oli positiivisia vaikutuksia työviihtyvyy-teen ja sitä kautta organisaatioiden tehokkuuteen. Lisäksi henkilöstön laaja mukana olo kehit-tämishankkeissa sekä moniammatilliset kehittämisryhmät koettiin tehokkaaksi tavaksi synny-tää uusia ideoita ja toimintatapoja. (Kannelvirta 2010, 1.)

4.1 Toimintatutkimus

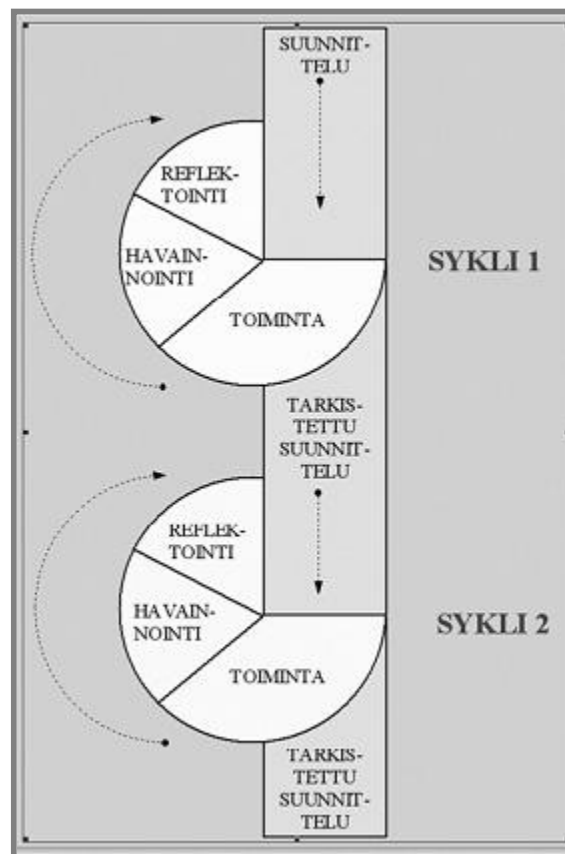
Toimintatutkimus voidaan määritellä yleisellä tasolla tutkimukseksi, joka perustuu tutkittavien osallistumiseen ja on suuntautunut sosiaalisen yhteisön ongelmien ratkaisuun (Kuusela 2005, 16). Toimintatutkimus on strateginen lähestymistapa, jossa painottuvat yhtäaikaaisesti sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Toimintatutkimuksellisessa kehittämisessä käytetään yleensä menetelmiä, jotka mahdollistavat ihmisten aktiivisen osallistumisen ja heidän keskinäisen vuorovaikutuksena hyödyntämisen. Pienimuotoisimmillaan toimintatutkimus on oman työn kehittämistä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimus on siis ongelmakeskeistä ja käytäntöä painottavaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38, 58-59.)

Toimintatutkimus on yleisnimitys lähentymistavoille, joissa tutkimuskohteeseen pyritään tavalla tai toisella vaikuttamaan, tekemään tutkimuksellisin keinoin käytäntöön kohdistuva interventio eli väliintulo. Interventio tarkoittaa sitä, että jotain tehdään eri tavalla kuin ennen on tehty ja sitten katsotaan, tutkitaan, mitä tulee tapahtumaan. Toimintatutkimus on pääosin laadullisen tutkimuksen suuntaus, jolla pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Toimintatutkimus on ajatuksellisesti hyvin lähellä kehittävää työntutkimusta (Engeström 1995) tai työkonferenssia työn kehittäjänä. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää uusia taitoja tai uutta lähestymistapaa johonkin tiettyyn asiaan sekä ratkaista ongelmia, joilla on suora yhteys johonkin käytännölliseen toimintaan. Se sopii hyvin tilanteisiin, missä toiminnan avulla pyritään muuttamaan jotakin ja samanaikaisesti lisäämään sekä ymmärrystä että tietoa muutosta kohtaan. Toimintatutkimuksen strategia soveltuu silloin, kun toiminnoissa voidaan saavuttaa konsensus ja nimenomaan sitä pidetään tärkeänä. (Anttila 2009, 135.)

Metsämuurosen (2005, 218) mukaan toimintatutkimuksen juuria on löydettävissä 1920- ja 1930- lukujen progressiivispedagogien, edistyksellisten, yleensä lapsikeskeisen kasvatusalan pioneerien ajatuksista. Usein toimintatutkimuksen pioneereihin liitetään amerikkalainen pedagogi Dewey. Perinteisellä toimintatutkimuksella viitataan kuitenkin sosiaalipsykologi Kurt Lewinin pienryhmätutkimuksiin, joita hän teki Yhdysvalloissa 1930- ja 1940- luvulla. Kurt Lewiniä (1890-1947) voidaan pitää toimintatutkimuksen teoreettisena isänä, joka 1940 - luvulla loi toimintatutkimuksen peruskäsitteet yhteistoiminnallisuus, demokraattisuus sekä teoriaa ja käytäntöä muuttava luonne.

Heikkisen (2008, 36-37) mukaan toimintatutkimus ei ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä, vaan enemmänkin lähestymistapa tai asenne, jolla toiminnan kehittäminen ja tutkiminen yhdistetään. Se on prosessi, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen. Eräänä toiminta-

tutkimuksen etuna verrattuna perinteisiin survey-tutkimuksiin eli selvityksiin on Grönforsin mukaan (1985, 123) se, että tutkimus ja suunnittelu etenevät yhtä aikaa, jolloin tutkimuksen tuottama tulos tai sovellus on heti ja vaiheittain arvioitavissa. Toimintatutkimukselle (action research) on tyypillinen yhteistoiminnallisuus, joka tarkoittaa muun muassa sitä, että toimijat ja tutkijat ovat tasavertaisina prosessissa. Yhdessä keksitty ratkaisu on usein parempi kuin mitä ulkopuolinen tutkija voisi yksin saada aikaan. Yhteistoiminnallisen kehittämisen tyypilliset piirteet ovat kommunikatiivisen toimintatutkimuksen piirteitä. Tämä tarkoittaa sitä, että kehittämistarpeet määräytyvät kehittämiskohteen omista ongelmista ja tarpeista käsin ja kehittäminen tapahtuu kehittämiskohteen henkilöstön omana työnä. Kuviossa (15) on esitetty toimintatutkimuksen perussykliin kuuluvat toiminnan suunnittelu, itse toiminta, toiminnan havainnointi ja reflektointi. Toinen sykli käynnistyy reflektoinnin jälkeen tarkistetulla suunnitelmalla ja sen toteutuksella ja havainnoinnilla, joita sitten taas toisen syklin lopuksi reflektoidaan. (Linturi 2003.)



Kuvio 15: Toimintatutkimuksen syklit

Toimintatutkimukselle on ominainen syklisyys, jossa yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten perusteella parannettu suunnitelma ja toimintaa hiotaan useiden pe-

räkkäisten suunnittelu- ja kokeilusyklien avulla. Uusien kierrosten aikana pyritään paranevaan toimintaan. Toiminta etenee suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektion spiraalimaisena kehänä, jossa jokaista vaihetta toteutetaan sekä suhteistetaan toisiinsa systemaattisesti ja kriittisesti. Siten muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä spiraali. Toimintatutkimuksen sykli alkaa, kun uusi toimintatapa suunnitellaan ja toteutetaan. Toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan käytännön aikana ja sen päätyttyä ja tulosten pohjalta suunnitellaan taas uusi entistä toimivampi tapa yhteisöön. Toimintatutkimus on itsereflektiivinen kehä jossa toiminta, havainnointi, arviointi tai reflektio ja suunnittelu seuraavat toisiaan. Tehtävät ja vaiheet menevät suuressa määrässä päällekkäin. Toimintatutkimus on menetelmä jonka avulla käytäntöä kehitetään tutkimuksessa kerääntyvän tiedon pohjalta. [Heikkinen 2006, 35; Anttila 2006, 442 ; Suojanen 1999 mallia mukaillen Linturi 2003.]

Toimintatutkimukseen kuuluu sekä konstruoivia että rekonstruoivia vaiheita. Konstruoiva toiminta on uutta rakentavaa, tulevaisuuteen suuntaavaa, kun taas rekonstruoivissa vaiheissa painopiste on toteutuneen toiminnan havainnoinnissa ja arvioinnissa. Rekonstruointi tarkoittaa sananmukaisesti uudelleenrakentamista. (Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2006, 78-82.)

Reflektio (reflection) jolla ymmärretään omien uskomusten oikeutuksen tutkimista. Engeströmin (1999, 2004) mukaan reflektio tarkoittaa oman toimintatavan kriittistä erittelyä ja suunnittelua. Anttilan (2009, 57) mukaan usein se tapahtuu ilman keskustelukumppania, mutta usein kaivataan myös toista ihmistä, jonka kanssa voidaan yhdessä miettiä näitä asioita. Sana reflektio viittaa tavallisessa kielenkäytössä peilistä heijastuvaan kuvaan. Henkisemmässä tarkoituksessa se tarkoittaa ihmisten ajattelua itseksensä, asioiden peilaamista aikaisempaan kokemusmaailmaan.

Mikä on tutkijan rooli toimintatutkimuksen prosessissa? Harvalla tutkijalla on niin paljon ennakkotietoa vieraan ryhmän toiminnasta ja ongelmasta, että hän kykenisi sitä arvioimaan tai selittämään saati muotoilemaan teoreettiseksi malliksi. Sen sijaan tutkija voi tuoda yhteisön käyttöön yleiset teoreettiset tietonsa ja taitonsa. Tutkija tarjoaa menetelmiä analyysin tekemiselle, hankkii tietoja ja esittää kysymyksiä, joita ryhmän jäsenet eivät itse huomaisi tehdä. Asiaa eteenpäin vievät yksittäiset oivallukset ja kommentit. "Tutkijan" tehtävänä on auttaa ryhmän jäseniä työskentelemään toimintatutkimuksen syklisen prosessin mukaan ja tarjota sitä edistäviä työvälineitä. Usein vaikeiksi koettuja prosessin kohtia ovat siirtymät arkipäivän sanattoman taitotiedon tasolta teoreettisten mallien tasolle ja taas mallista arkipäivän toiminnan suunnitteluun.

Toimintatutkimuksesta on esitetty useita erilaisia määrittelyjä ja ryhmittelyjä tutkimusorientaation pääsuuntauksista. Määritelmät liittyvät erilaisiin filosofisiin lähtökohtiin ja tavoitteisiin. Eri suuntauksien yhteisiä piirteitä ovat kuitenkin käytäntöön suuntautuminen, muutok-

seen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimukseen. Yksi näistä suuntauksista on kommunikatiivinen toimintatutkimus (Kuusela 2005, 19), jota tässä työssä käytetään tutkimismenetelmänä.

4.1.1 Kommunikatiivinen toimintatutkimus

Kommunikatiivinen toimintatutkimus (Kuusela 2005, 19) on yksi perinteisen toimintatutkimuksen suuntauksista. Suomessa suuntaus näkyy erityisesti työelämän ja organisaatioiden tutkimuksessa ja kehittämisessä. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa korostetaan vuorovaikutusta ja osallistujien tasavertaista keskustelua muutoksen aikaan saamiseksi. Kehittämishankkeissa on yleensä myös niin sanottuja kovia tavoitteita, kuten toiminnan tuloksellisuus ja taloudellisuus. (Heikkinen ym. 2006, 59 - 60.) Pohjoismaissa suuntaus tunnetaan myös keskustelumenetelmänä ja dialogina.

Suuntauksen kehittäjän Björn Gustavsenin ideat pohjautuvat Jurgen Habermansin kommunikatiivisen toiminnan teoriaan. Olennaista lähestymistavassa on Habermansin ajatteluun sisältyvä oletus demokratiasta ideaalisena puhetilanteena, joka on pakottamisesta vapaa tilanne. (Kuusela 2005, 19.) Toisena lähtökohtana on pohjoismainen työelämän tutkimus, jonka juuret ovat Ruotsissa ja Norjassa 1960-luvulta lähtien toteutettavissa kehittämisohjelmissa (Heikkinen ym. 2006, 59 - 60).

Muutoksen aikaansaamiseksi kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa korostetaan vuorovaikutusta ja osallistujien tasavertaista keskustelua ja ajatusten vaihtoa. Kommunikatiivinen tutkimus pohjaa demokraattiseen dialogiin, ja käsite suomennetaan usein tasavertaiseksi keskusteluksi. Keskustelussa korostuvat vastavuoroisuus ja avoimuus ja kaikilla asianosaisilla on mahdollisuus, jopa velvollisuus osallistua. Dialogille on olennaista, että asioita ajatellaan yhdessä ja sitä kautta etsitään niihin yhdessä ymmärrystä. Metodi myös sisältää osallistuvaa havainnointia ja keskusteluja. Osallistuvalla havainnoinnilla ja keskusteluilla (dialogilla) saadaan välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön ja ryhmien toiminnasta luonnollisessa ympäristössä. Yhteiskeskusteluissa saadaan esiin se sanaton tietous, ammattitaito ja kokemustieto, joka on alalla toimivilla ihmisillä. Avoimessa demokraattisessa dialogissa on mahdollista tuottaa merkittäviä uusia lähestymistapoja sekä ratkaisuja ongelmatilanteisiin. Jokaisen osanottajan velvollisuutena on esittää oma näkökulmansa ja auttaa muita esittämään omansa. Kommunikointi edellyttää yhteisen kielen lisäksi yhteistä viitekehystä, jonka puitteissa viestit tulkitaan. Työkokemus on osallistumisen perusta. (Heikkinen ym. 2006, 59-60.)

Osallistuminen toiminnan kehittämiseen lisää osaltaan myös henkilöstön sitoutumistasoa (Murto 1992, 42). Yhdessä kehitetty ratkaisu on usein parempi kuin "tutkijan" yksin aikaan saama ratkaisu (Heikkinen ym. 2006, 59-60). Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa työntekijä

nähdään oman työnsä asiantuntijana, ei kehittämisen kohteena vaan aktiivisena muutoksen liikkeellepanijana. Alkuperäisen idean mukaan tutkijat eivät osallistu keskusteluun, vaan organisoivat sen puitteet. Käytännössä työyhteisöt kuitenkin odottavat tutkijoilta aktiivista roolia. Yleensä he osallistuvatkin keskusteluun pyrkien tekemään näkymätöntä tietoa näkyväksi ja tuomalla mukaan yleisiä teoreettisia näkökulmia. (Heikkinen ym. 2006, 59 - 60.)

4.1.2 Osallistuva havainnointi

Havainnointi on suositeltava menetelmä kaikkeen kehittämistyöhön. Hyödyllistä tietoa saa usein paremmin menemällä itse paikalle tarkkailemaan todellisia tapahtumia kuin esimerkiksi kyselyillä ja haastatteluilla (Ojasalo ym. 2009, 42). Hirsijärven (2001, 202) mukaan osallistava havainnointi on kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä.

Anttilan (2006, 190 - 194) mukaan osallistuva havainnointi merkitsee sitä, että tutkija on fyysisesti läsnä tutkimuskohteessa. Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua eli jäsenneilyä toimintaa tai strukturoimatonta, joustavaa ja väljää toimintaa, mikä merkitsee, että kaikki havainnot talletetaan muistiin erilaisia välineitä käyttäen ja koottu aineisto jäsenneilyä jälkeensä. Strukturoimatonta havainnointia käytetään silloin, kun halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa asiasta. Vaikka tällaista havainnointia ei haluta luokitella etukäteen, hyödynnetään kehitettävään ilmiöön liittyvää teoriaa, jonka avulla tehdään oletuksia siitä, mitä ilmiössä mahdollisesti tapahtuu. (Ojasalo ym. 2009, 105.)

Kysymyksen lähtökohtana on muun muassa " Mitä tässä tapahtuu?" "Mikä on tärkeää ja olennaista tässä tilanteessa?" "Miten läsnäolijat itse kuvaavat tilannettaan ja miten he itse sen ilmaisevat?" "Miksi näin tapahtuu?" Osallistuva havainnointi on traditionaalinen menetelmä muun muassa sosiaali- ja kulttuuriantropologian piirissä. Havainnointimenetelmän etuna on se, että voidaan tehdä havainnot todellisuudesta, kun asiat tapahtuvat. Havainnointitilanne ei ole sidottu verbaalin kommunikointiin ja siksi voidaan tehdä havainnot myös eleistä, ilmeistä, liikkeistä, toimintaprosesseista yms.

Aktiivisessa osallistavassa havainnoinnissa tutkija aktiivisesti vaikuttaa läsnäolollaan siihen ilmiöön, jota hän tutkii. Passiivisessa osallistavassa havainnoinnissa tutkija on mukana yhtenä samanlaisena osallistujana kuin muutkin, mutta ei mitenkään vaikuta tilanteen kulkuun. Kummassakin tapauksessa tutkijan on kuitenkin pystyttävä erittelemään oma roolinsa ja sen mahdollinen vaikutus tilanteeseen ja raportoimaan siitä, jotta hän pystyy arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsijärvi 2001, 203-204.)

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

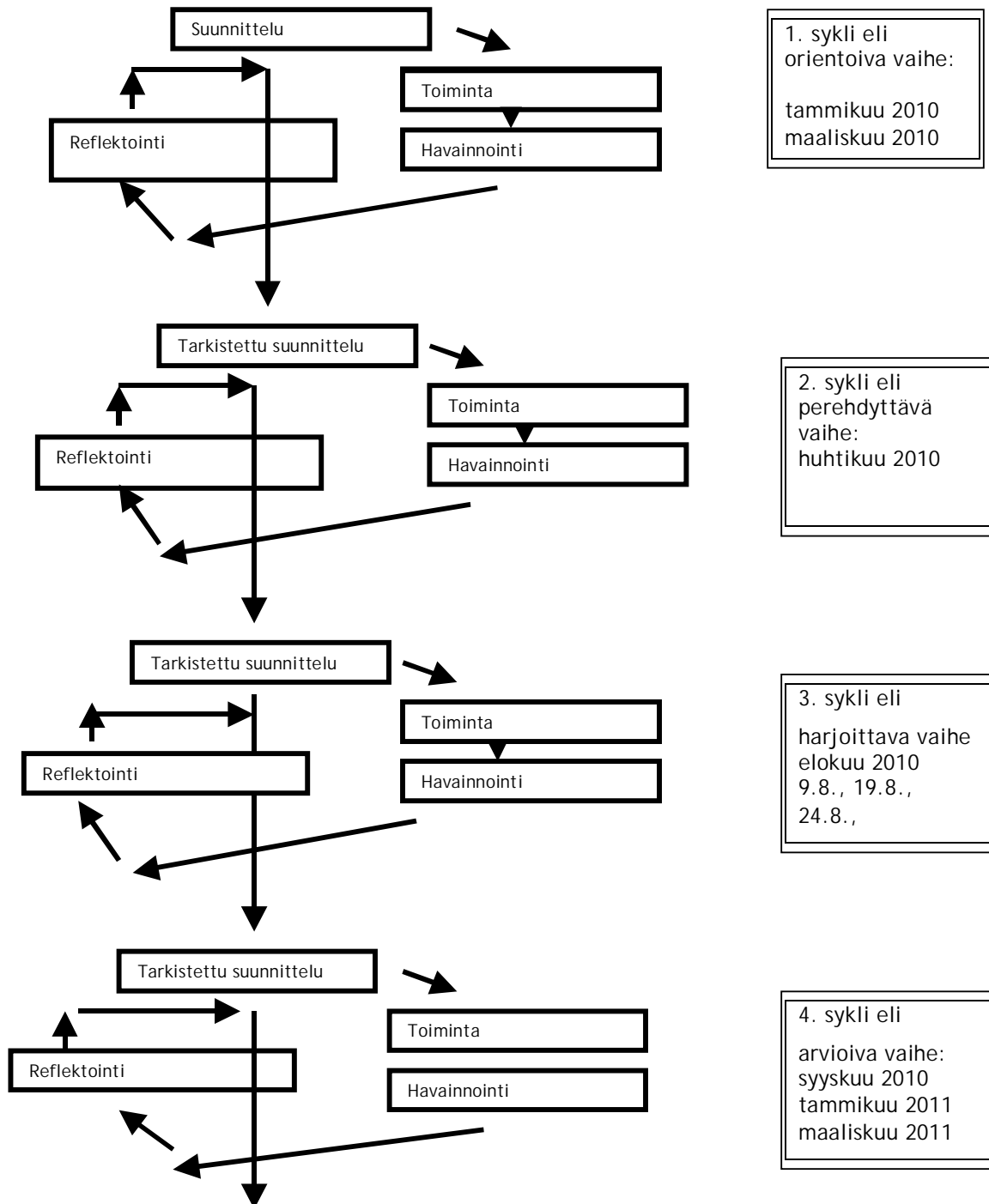
Jokaisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee jollakin tavoin arvioida, vaikka mainittuja termejä ei haluaisikaan käyttää. Toimintatutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden käyttäminen on useastakin syystä vaikeaa. Reliabiliteetti-käsite kuuluu yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen käsitteistöön. Anttilan (2009, 146) mukaan reliabiliteetti liittyy enemmänkin kehittämishankkeen määrällisten menetelmien avulla satuihin mittaustuloksiin kuin tutkimuskohteen sisällöllisiin ominaisuuksiin. Heikkinen ym. mukaan (2006, 147-149) toimintatutkimukseen sopii paremmin validointi käsite.

Validointi on prosessi, jossa ymmärrys maailmasta kehkeytyy vähitellen eikä koskaan ole lopullisesti valmis. Anttilan (2009, 146) mukaan, kun tutkimus on validi, se on "luotettava" ja "pätevä". Validiteetilla tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoituskin selvittää. Anttilan mukaan validiteetin arviointi kohdistaa yleensä huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote, siinä käytetyt menetelmät ja saadut tutkimustulokset vastaavat ilmiötä, jota halutaan tutkia. Anttila lisää, että eräs olennainen validiteettikysymys koskee arviointitietoa, sen keruuta ja tehtyjä johtopäätöksiä. On oltava tarkkana, että aineistot, esimerkiksi havainnot koskevat niitä asioita, joita oli tarkoitus arvioida. Johtopäätösten tulisi olla selkeitä ja perusteltuja eli näytetään, millaisiin havaintoihin ne perustuvat. Anttilan mukaan työn sisäistä validiteettia parantaa yhteistoiminnallisuus ja ulkoista validiteettia eli siirrettävyyttä parantaa se, kuinka samankaltainen on se ympäristö, jossa tutkimus toteutetaan verrattuna siihen ympäristöön, johon tutkimuksen tuloksia on tarkoitus soveltaa. Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä, mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarin menetelmät eivät välttämättä vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. (2009, 146.)

Reflektiivisyydestä (Heikkinen ym. 2006 153) ovat kirjoittaneet, että koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee sosiaalista todellisuutta, hänen on tarpeellista tarkastella oman suhteensa rakentumista tutkimuskohteensa. Toimintatutkimuksessa pyritään interventioon eli väliintuloon ja muutokseen, jolloin vertailu todellisuuteen tai vaatimus toistettavuudesta eivät voi olla toimintatutkimuksen kriteereitä. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen tutkimustilanteen uudelleen mallintaminen ja koko tutkimusprosessin toteuttaminen uudelleen on käytännössä lähes mahdotonta. Tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2000, 214.) Lisäksi luotettavuutta lisää se, että ns. tutkijalla oli selkeä käsitys tutkittavasta toiminnasta ja sen kontekstista (eli, miten jokin asia liittyy ympäristöönsä, ja siitä ennestään tiedetään).

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Seuraavassa (kuvio 16) on esitetty tämän tutkimuksen toteutus edellä esitetyn (kuvio 15, sivu 35) toimintatutkimuksen spiraalin mukaisesti.



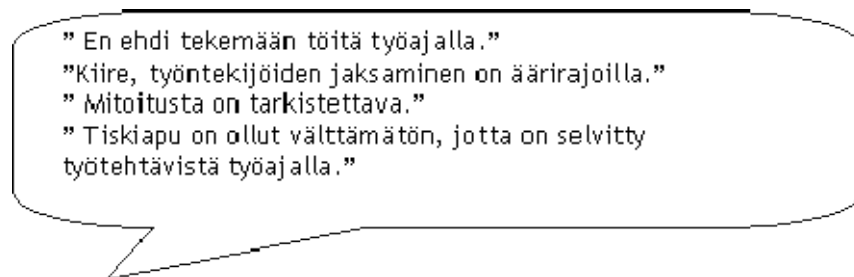
Kuvio 16: Toimintatutkimuksen syklit ja ajoitus (mukailtu Tertsunen 1999, 45)

5.1 Orientoiva vaihe

Orientoivan vaiheen aikajaksolla tammikuu - maaliskuussa 2010 tavoitteena oli osallistavan havainnoinnin ja dialogin avulla kartoittaa lomaketta (liite 6) apuna käyttäen alkutilannetta keittiössä keittiö -x. Suunnittelu- ja alkukartoitusvaihe menivät osittain päällekkäin, eikä niitä voinut täysin erottaa toisistaan. Orientoiva vaihe sisälsi muun muassa tutkimusympäristöön tutustumista ja toimenkuvien tarkastelua, miten toiminnot suunnittelu-, tuotanto- ja palveluprosesseissa olivat jakautuneet työntekijöiden kesken.

Osallistavan havainnoinnin tuloksia 12.1.2010

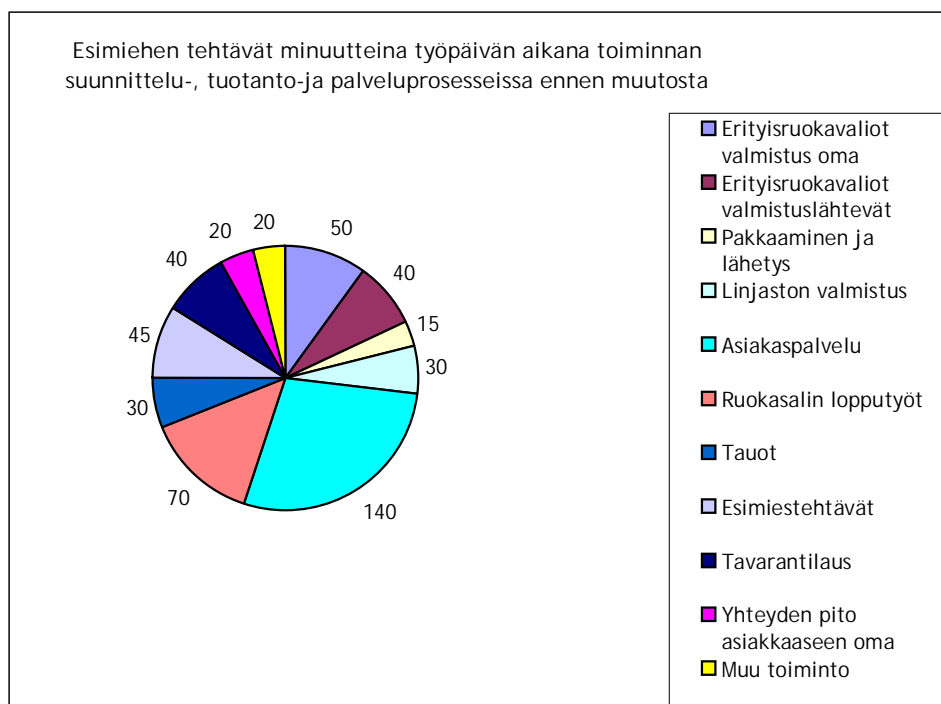
Ensimmäisen kerran kävin tutustumassa tutkimuskohteeseen tammikuussa 2010. Keittiö- x on suorakaiteenmuotoinen kapea ja ahdas. Pieni toimistotila liukuovella varustettuna sijaitsee keittiön perällä. Ruokasali sijaitsee tulosuunnasta katsottuna oikealla puolella keittiötä. Oikean puoleisella seinustalla on tila astiahuoltoon varten. Seinustalla on tunneli astianpesukone ja erilaisia vaunuja. Astiapesukoneen edessä, keskellä keittiötä on lämminkeittiö: kaksi uunia, suurkeittiöliesi ja padat. Laitteiden edessä vasemmalla puolella keittiötä on pöytätilaa varustettuna alakaapeilla. Salaatti tehdään erillisessä salaattinurkkauksessa sisään tulon vieressä olevassa tilassa. Jäähdyttämöt ja pakastinhuone ovat keittiöön tultaessa oikealla puolella keittiötä. Seinustalla on mustia kuljetuslaatikoita pinottuna päällekkäin. Laatikoita on myös kulkureiteillä. Kuiva-ainevarasto on saliin menevän oven vieressä. Työt keittiössä työntekijöiden kesken jakoutuivat ammattinimikkeen mukaisesti. Havainnoin ohella käytiin työntekijöiden kanssa keskustelua, dialogia, keittiön tunnelmista, josta poimintoja seuraavana. Kuten kommenttien sisällöstä ilmenee, keskustelu liittyi työssä jaksamiseen ja työajan riittävyyteen.



Toimenkuvien tarkastelulla selvitettiin vuokratyövoiman käytön tarpeellisuutta keittiössä keittiö - x ja mitoituksen riittävyyttä. Mitoitus pohjautuu Espoo Catering - liikelaitoksella käyttöön otettuun toimintolaskentamalliin. Lähestymistavassa, jota tarkastelussa käytetään, lähdetään siitä ajatuksesta, että kaikki toiminnot keittiössä keittiö- x tehdään joka päivä. Tarkastelussa huomioidaan myös todellinen tilanne, kun kaikkia toimintoja ei tehdä keittiössä

keittiö- x joka päivä. Oman roolini toimintatutkimuksen lähestymistavassa näen aktiivisena osallistujana. Esitin työntekijöille miksi? -kysymyksiä. Kirjasin havaintojani ja työntekijöiden käymää dialogia ylös. Havainnointia suoritin silmämääräisesti katsomalla. Tallensin havainnot muistiin ja jäsentelin aineiston jälkepäin.

Toimenkuvien tarkastelu aloitettiin esimiehen toimenkuvasta. Esimies on tuotantoon osallis- tuva esimies, joten hänen työssään yhdistyvät käytännön ammattityöt ja kirjalliset esimies- työt ns. toimistotyöt. Varsinainen esimiestyö, johtaminen, kulkee aina työssä mukana, tekipä esimies mitä töitä tahansa. Suunnittelu sisältyy esimiestyöhön eikä sitä voi erottaa erilli- seksi toiminnoksi. Se on lyhyen aikavälin työpäivän tai viikon töiden suunnittelua tai pit- kän aikavälin suunnittelua. Esimerkiksi, työvuoroluettelo on hyvä apuväline suunniteltaessa keittiön toimintaa pitkällä aikavälillä. Kuviossa (kuvio 17) on esitetty esimiehen tehtävät työ- päivän aikana.



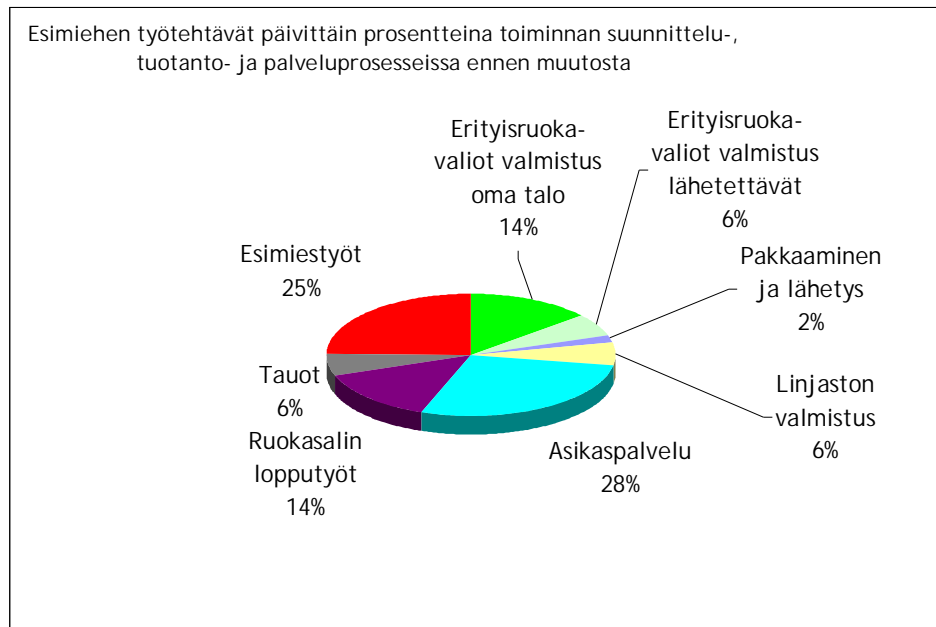
Kuvio 17: Esimiehen tehtävät työpäivän aikana

Kuten kuviosta (kuvio 17) ilmenee, niin päivittäin esimiehen työtehtävät muodostuivat useista eri toiminnoista. Mitoitus on laskettu samansuuruisena joka päivälle, vaikka kaikkia toimintoja ei tehdä joka päivä. Työpäivän pituus on 7 tuntia 39 minuuttia. Tauot (30 minuuttia) sisältyvät työaikaan ja niitä ei sijoiteta työpäivän alkuun tai loppuun. Tarkastelu esimiehen työajan riittävydestä työpäivän aikana on taulukossa (taulukko 1).

	<i>yhteensä minuuttia</i>	<i>yhteensä tunteja ja minuutteja</i>
Työpäivän pituus	459	7 h 39 minuuttia
Kaikki toiminnot päivässä	500	8 h 20 minuuttia
Yli päivittäisen työajan		41 minuuttia

Taulukko 1: Esimiehen työajan riittävyys työpäivän aikana

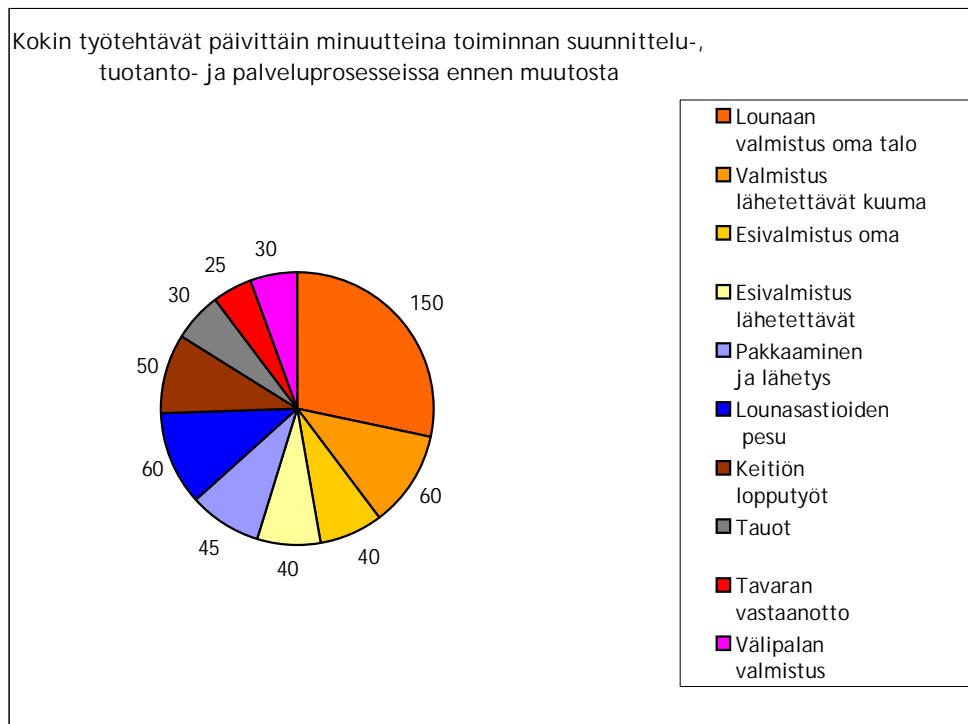
Kuten taulukosta (taulukko 1) ilmenee, työaika ei riittäisi, jos esimies tekisi kaikki toiminnot joka päivä. Viikossa lisä- ja ylityökertymä olisi 3 tuntia 25 minuuttia. Tutkimusajankohtana keittiössä käytettiin vuokratyövoimaa kahtena päivänä viikossa, joten lisä- ja ylityökertymä oli tasattavissa viikon aikana. Kuitenkaan keittiössä keittiö - x kaikkia toimintoja ei tehdä joka päivä, esimerkiksi muu toimintoa ja yhteydenpitoa oman talon asiakkaaseen. Myöskään kaikkiin toimintoihin ei mene niin paljon aikaa kun toiminnolle mitoituksessa on laskettu, esimerkiksi 50 erityisruokavalioannoksen valmistamiseen on varattu aikaa 90 minuuttia. Tämä osin on perusteltavissa sillä, että tutkimusajankohtana keittiössä keittiö- x oli useita vaikeita yksilöllisesti valmistettavia erityisruokavalioita. Kuviossa (kuvio18) esimiehen työtehtävät prosentteina suhteutettuna päivittäiseen työaikaan.



Kuvio 18: Esimiehen työtehtävät prosentteina päivittäiseen työaikaan suhteutettuna

Kuten kuviosta (kuvio 18) ilmenee, niin suurin osa esimiehen päivittäisestä työajasta on suoritustason ammattitöitä ja toimistotöitä on 25 prosenttia. Esimiehen toimistotyöt on jaettu

päivittäin, viikoittain, kuukausittain ja vuosittain tehtäviin töihin liitteessä (liite 4). Liitteestä (liite 4) ilmenee, että päivittäin toimistotöitä esimiehellä on vähän. Viikoittain, kuukausittain ja vuosittain tehtäviä toimistotöitä on jo vähän enemmän, jotka jakautuvat sitten viikon eri päiville tehtäväksi työksi. Mitoituksessa toimistotöille on varattu päivittäin aikaa 2 tuntia ja 5 minuuttia. Esimies osallistuu tuotantoon, joten hänen tulee löytää työpäivästä sopiva ajankohta toimistotöille. Toimistotöitä voi tehdä työpäivän alussa, töiden lomassa tai työpäivän lopussa. Esimies voi töiden niin salliessa irrottautua tuotannosta toimistotöille joka päivä klo 12.34 tai viimeistään klo 13.14. Toimenkuvien tarkastelua jatkettiin kokin toimenkuvan tarkastelulla. Kuviossa (kuvio 19) on esitetty kokin tehtävät työpäivän aikana.



Kuvio 19: Kokin työtehtävät työpäivän aikana

Kuten kuviosta (kuvio 19) ilmenee, niin päivittäin kokin työtehtävät muodostuivat useista eri toiminnoista. Mitoitus on laskettu samansuuruisena joka päivälle, vaikka kaikkia toimintoja ei tehdä joka päivä. Työpäivän pituus on 7 tuntia 39 minuuttia. Tauot (30 minuuttia) sisältyvät työaikaan ja niitä ei sijoiteta työpäivän alkuun tai loppuun. Tarkastelun tulokset on koottu seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (taulukko 2). Kokki ei osallistunut astiahuoltoon, kun keittiössä käytettiin vuokratyövoimaa (4 tuntia) kahtena päivänä viikossa.

	<i>yhteensä minuuttia</i>	<i>yhteensä tunteja ja minutteja</i>
Työpäivän pituus	459	7 h 39 minuuttia
Kaikki toiminnot päivässä	470 (ei astiahuoltoa)	7 h 50 min
Yli päivittäisen työajan		11 minuuttia

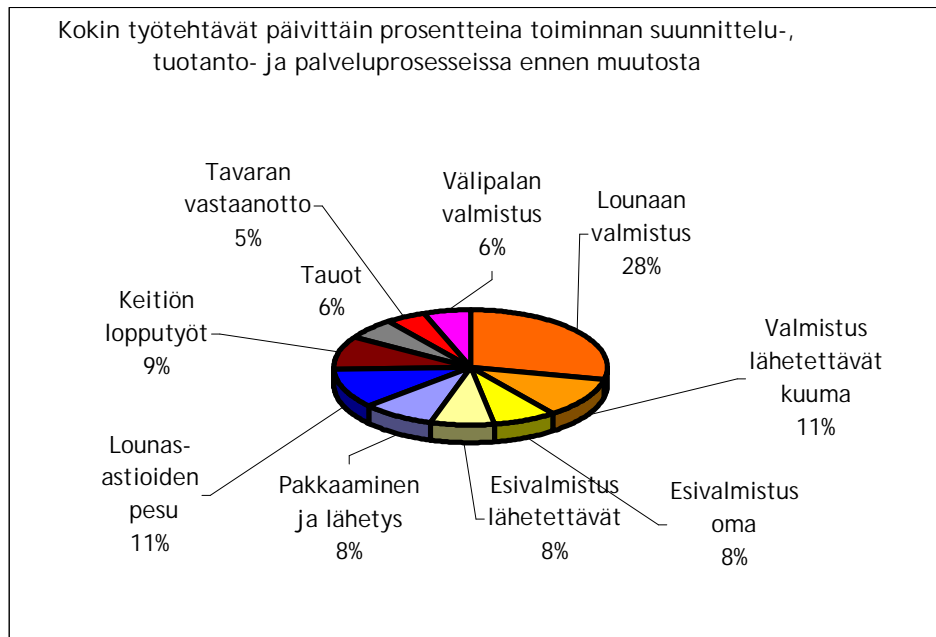
Taulukko 2: Kokin työajan riittävyys työpäivän aikana

Kuten taulukosta (taulukko 2) ilmenee, jos kokki tekisi kaikki toiminnot joka päivä, lisätyötä kertyisi 11 minuuttia. Viikossa lisä- ja ylityökertymä olisi 55 minuuttia. Tutkimusajankohtana keittiössä käytettiin vuokratyövoimaa kahtena päivänä viikossa, joten lisä- ja ylityökertymä oli tasattavissa viikon aikana. Kuitenkaan keittiössä keittiö - x kaikkia toimintoja ei tehdä joka päivä, esimerkiksi tavarantoimitusta, esivalmisteluja seuraavalle päivälle ja välipalan valmistusta. Tutkimusajan kohtana kokki ei osallistunut astiahuoltoon niinä päivinä kun keittiössä käytettiin vuokratyövoimaa. Kokin työajan riittävyys työpäivän aikana taulukossa (taulukko 3), kun kokki osallistui astiahuoltoon.

	<i>yhteensä minuuttia</i>	<i>yhteensä tunteja ja minutteja</i>
Työpäivän pituus	459	7 h 39 minuuttia
Kaikki toiminnot päivässä	530 on astiahuollossa	8 h 50 minuuttia ylityöajan 71 minuuttia/pv
Yli päivittäisen työajan		71 minuuttia

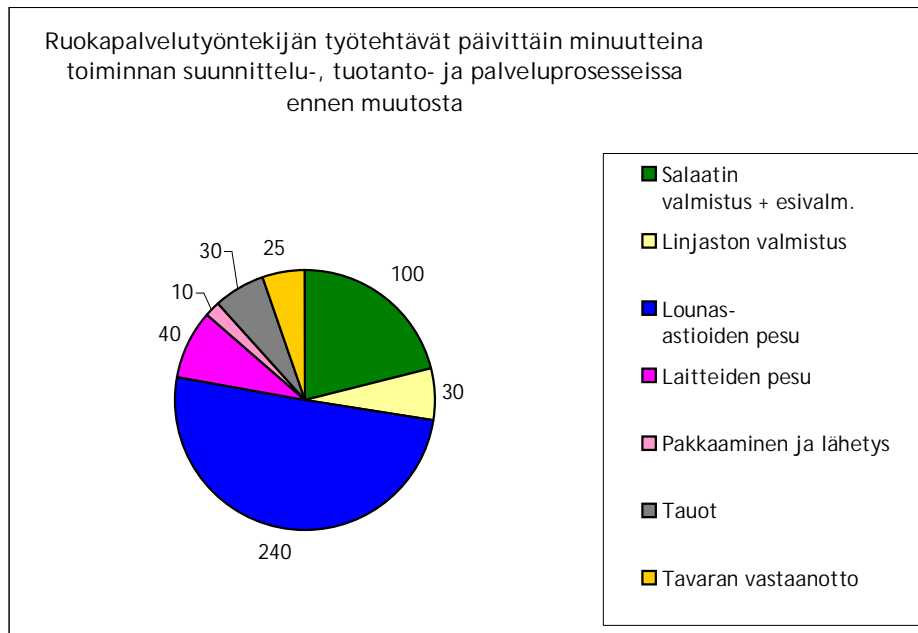
Taulukko 3: Kokin työajan riittävyys työpäivän aikana

Kuten taulukosta (taulukko 3) ilmenee, työaika ei riittäisi, jos kokki tekisi kaikki toiminnot joka päivä, lisätyötä kertyisi 71 minuuttia päivässä. Viikossa lisä- ja ylityökertymä olisi 355 minuuttia, joka on 5 h ja 55 minuuttia. Tutkimusajankohtana keittiössä käytettiin vuokratyövoimaa kahtena päivänä viikossa, joten lisä- ja ylityökertymä oli tasattavissa viikon aikana. Kuitenkaan keittiössä keittiö - x ei kaikkia toimintoja tehdä joka päivä. Kuviossa (kuvio 20) kokin työtehtävät prosentteina päivittäiseen työaikaan suhteutettuna.



Kuvio 20: Kokin työtehtävät prosentteina päivittäiseen työaikaan suhteutettuna

Kuten kuviosta (kuvio 20) ilmenee, niin kokin työajasta yli puolet eli 61 prosenttia (4 tuntia ja 55 minuuttia) on ruoanvalmistusta. Kokille kuuluu myös muuta keittiötyötä työpäivän aikana, koska koulun keittiössä ruoanvalmistusta ei riitä koko päiväksi. Asiakkaan ruokailuaika määrittää sen, milloin ruokaa valmistetaan ja sitä tarjotaan. Ruokaa valmistetaan porrastetusti asiakkaan ruokailuaikojen mukaan. Kuljetettavat ruoat keittiöstä keittiö- x haetaan klo 9:45 ja ruokailu salissa alkaa klo 10:20. Toimenkuvien tarkastelua jatkettiin ruokapalvelutyöntekijän toimenkuvan tarkastelulla. Kuviossa (kuvio 21) on esitetty ruokapalvelutyöntekijän tehtävät työpäivän aikana.



Kuvio 21: Ruokapalvelutyöntekijän töiden jakautuminen eri toimintoihin

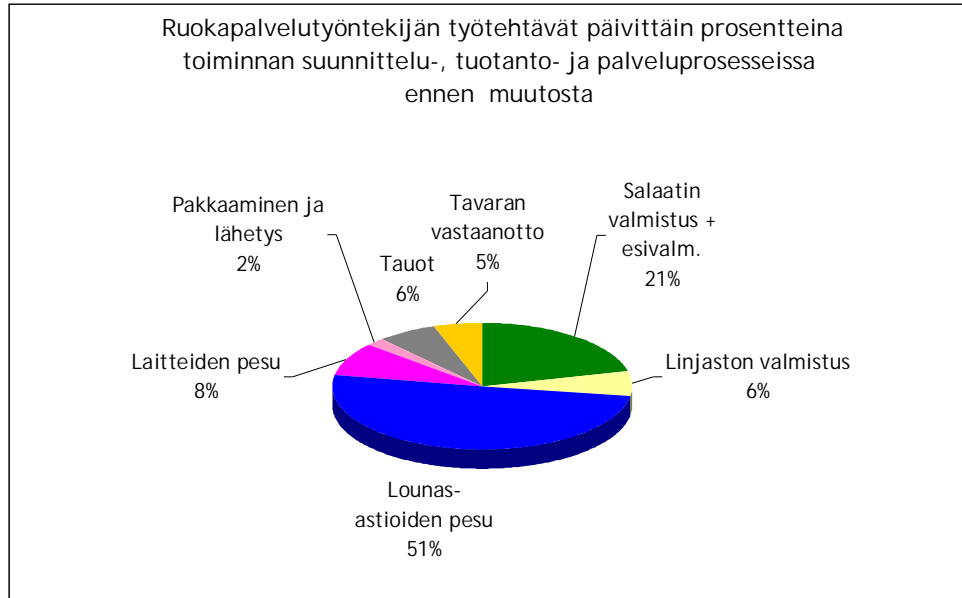
Kuten kuviosta (kuvio 21) ilmenee, ruokapalvelutyöntekijän työtehtävät muodostuivat päivittäin useista eri toiminnoista. Mitoitus on laskettu samansuuruisena joka päivälle, vaikka kaikkia toimintoja ei tehdä joka päivä. Työpäivän pituus on 7 tuntia 39 minuuttia. Tauot (30 minuuttia) sisältyvät työaikaan ja niitä ei sijoiteta työpäivän alkuun tai loppuun. Analyysin tulokset on koottu alla olevaan taulukkoon neljä (taulukko 4).

	<i>yhteensä minuuttia</i>	<i>yhteensä tunteja ja minutteja</i>
Työpäivän pituus	459	7 h 39 minuuttia
Kaikki toiminnot päivässä	475	7 h 55 minuuttia
Yli päivittäisen työajan		ylityöajan 16 minuuttia

Taulukko 4. Ruokapalvelutyöntekijän työajan riittävyys työpäivän aikana

Kuten taulukosta (taulukko 4) ilmenee, työaika ei riittäisi, jos ruokapalvelutyöntekijä tekisi kaikki toiminnot joka päivä. Tutkimusajankohtana keittiössä käytettiin vuokratyövoimaa kahdenä päivänä viikossa, joten työaika tasattavissa viikon aikana. Kuitenkaan keittiössä keittiö - x kaikkia toimintoja ei tehdä joka päivä, esimerkiksi tavarain vastaanottoa ja salaattia. Näistä toiminnoista kertyy viikossa yhteensä 150 minuuttia, joten työaika on tasattavissa viikon aikana. Päivän työmäärään vaikuttaa ruokalista, mitä ruoksi valmistetaan ja mitä esivalmisteluja

on tehtävä seuraavalle päivälle. Kuviossa (kuvio 22) ruokapalvelutyöntekijän työtehtävät prosentteina päivittäiseen työaikaan suhteutettuna.



Kuvio 22: Ruokapalvelutyöntekijän työtehtävät prosentteina päivittäiseen työaikaan suhteutettuna

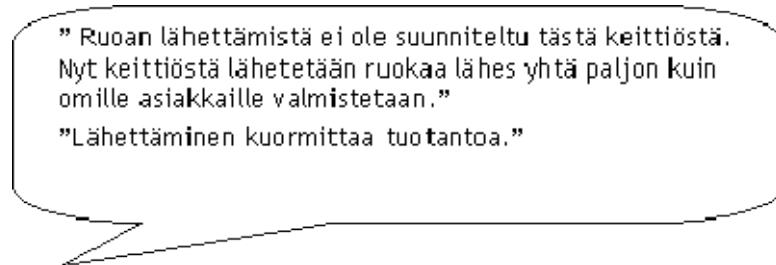
Kuten kuviosta (kuvio 22) ilmenee, ruokapalvelutyöntekijän työajasta puolet eli 52 prosenttia (4h) on astiahuoltoa. Seuraavaksi eniten aikaa kuluu salaatin esivalmistukseen ja valmistamiseen. Laitteiden pesuun kuluu aikaa kolmanneksi eniten ja toiminnot linjaston valmistus, tavarain vastaanotto kuluttavat aikaa lähes saman verran. Vähiten aikaa kuluu pakkaamiseen ja lähetykseen. Työtehtävät ovat limittäisiä ja osittain päällekkäisiä. Ammattityöntekijä pystyy tekemään samaan aikaan useita eri työtehtäviä. Taulukkoon (taulukko 5) on yhteenveto kaikkien työntekijöiden työajan riittävydestä keittiön prosesseissa toimintotasolla työpäivän aikana keittiössä keittiö -x.

	<i>yhteensä minuuttia</i>	<i>yhteensä tunteja ja minutteja</i>
Kaikki toiminnot päivässä	1377: 3=459	22 h ja 57 minuuttia
Työpäivän pituus	1505: 3=501	25 h ja 5 minuuttia
Yli päivittäisen työajan		ylityöajan 42 minuuttia/pv/hlö

Taulukko 5: Keittiön keittiö- x työntekijöiden työajan riittävyys

Kuten taulukosta (taulukko 5) ilmenee, työaika ei riittäisi, jos kaikki toiminnot tehtäisiin joka päivä. Kuitenkaan kaikkia toimintoja ei tehdä joka päivä. Tutkimusajankohtana keittiössä käytettiin vuokratyövoimaa kahtena päivänä viikossa, joten työaika on pystytty tasaamaan viikon aikana.

Edellisen vaiheen, orientoivan vaiheen, jälkeen keskusteluja lähettämisen purkamisesta jatkettiin. Lähettämistä keittiöstä keittiö- x päätettiin purkaa viikolla yhdeksän 80 annoksen verran, jolloin yksi lähetyspaikka siirtyi toiseen tuotantokeittiöön. Tähän päädyttiin siksi, että työaika saataisiin riittämään ja vuokratyövoiman käyttöä vähennettyä. Alla poimintoja työntekijöiden käymästä keskustelusta, dialogista.



” Ruoan lähettämistä ei ole suunniteltu tästä keittiöstä. Nyt keittiöstä lähetetään ruokaa lähes yhtä paljon kuin omille asiakkaille valmistetaan.”
 ”Lähettäminen kuormittaa tuotantoa.”

5.2 Perehdyttävä vaihe

Perehdyttävän vaiheen tavoitteena on edellisen vaiheen kokemusten yhteenveto ja reflektointi ja uuden suunnitelman laatiminen. Perehdyttävän vaiheen aikana tarkastellaan työntekijöiden toimenkuvien kautta sitä, miten lähettämisen purkaminen vaikutti työajan riittävyyteen. Orientoivan vaiheen tuloksista ilmeni, miten työaika jakaantuu, eikä millaisella työnjalla työt ehdittäisiin tehdä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijät ehtivät tehdä työnsä työajalla, koska tutkimusajankohtana keittiössä keittiö- x käytettiin vuokratyövoimaa kahtena päivänä viikossa. Jos vuokratyövoimaa ei olisi käytetty, työaika ei olisi riittänyt töiden tekemiseen työajalla. Esimiehelle olisi kertynyt viikko ylityötä 3 tuntia 25 minuuttia, kokille 5 h 55 minuuttia ja ruoka-palvelutyöntekijälle 1 tunti 20 minuuttia eli yhteensä 10 h ja 40 minuuttia. Kahden päivän aikana keittiössä käytettiin vuokratyövoimaa 8 tunti ja ylimenevä työaika 2 tuntia pystyttiin tasaamaan työaikajärjestelyin viikon aikana.

Käytännössä työaika olisi melkein riittänyt, koska keittiössä keittiö- x kaikkia toimintoja ei tehdä joka päivä. Toimenkuvien tarkastelua olisi pitänyt tehdä pitemmältä ajanjaksolta (työ-

vuorolistakierron (4 viikkoa) ja ruokalistakierron (5 viikkoa) ajalta, jotta olisi saatu selville se, olisiko työaika ollut tasattavissa työvuorolistakierron aikana, jos vuokratyövoimaa ei olisi käytetty lainkaan. Taulukosta (taulukko 6) ilmenee aika, joka on mitoituksessa laskettu toimintoihin, joita ei tehdä joka päivä keittiössä keittiö - x. Esimerkki on yhdeltä viikolta.

<i>toiminto</i>	<i>laskettu minuuttia</i>	<i>yhteensä tunteja ja minutteja</i>
3 päivänä viikossa ei tule kuormaa, ei tavaran vastaanottoa	50	3 x 50 = 150 minuuttia
kahtena päivänä viikossa ei välipalan valmistusta alusta asti	30	2 x 30 = 60 minuuttia
yhtenä päivänä viikossa ei salaatin valmistusta keitto- tai puuropäivänä	100 (oma+ lähtevä)	1 x 100 minuuttia
yhtenä päivänä viikossa ei esivalmistusta seuraavalle päivälle, esimerkiksi jauhelihakastike	80(oma+ lähtevä)	80 minuuttia
	yhteensä	390 minuuttia = 6 h 30 minuuttia

Taulukko 6: Toiminnot, joita keittiössä keittiö - x ei tehdä joka päivä.

Kuten taulukosta (taulukko 6) ilmenee, mitoitusta keittiössä keittiö - x ei ole laskettu tiukaksi. Työajassa on väljyyttä, koska kaikkia toimintoja ei tehdä joka päivä. Suunnittelu-, tuotanto- ja palveluprosesseissa toiminnot ovat osittain limittäisiä ja päällekkäisiä, joten toimintojen rajat eivät ole aina niin selviä. Sopii olettaa, että keittiössä keittiö - x jää aikaa työn raskuudesta palautumiselle, vaikka hetkellisesti keittiössä olisikin kiirettä.

Orientoivan vaiheen aikana lähettämistä keittiössä keittiö - x purettiin ja vuokratyövoimaa ei normaaliajan tilanteissa käytetty. Pehdyttävän vaiheen aikana tuotannon purkaminen ja toimenkuvien tarkastelu todettiin työn sujuvuutta ja osin toiminnan tehokkuutta parantavaksi asiaksi. Seuraavalla poimintoja työntekijöiden käymästä keskustelusta, dialogista muutoksen jälkeen.

” Puhelinrumba on vähentynyt huomattavasti, koska usein päiväkodin keittiöstä soitettiin ja puhelut olivat välillä pitkiä, joka vei työaikaa.”
 ” Erityisruokavaliot vähenivät puolella.”

Erityisruokavaliot vähenivät huomattavasti alkutilanteeseen verrattuna. Seuraavaksi keskusteltiin siitä, että mitoituksessa on laskettu aikaa (90 minuuttia) erityisruokavalioiden valmistamiseen. Muutoksen jälkeen erityisruokavaliot vähenivät puolella, joten samassa suhteessa vähenee myös valmistamiseen varattu aika.

Osallistavan havainnoinnin tuloksia 19.4.2010

Toisena havainnointipäivänä havainnointiin ruoanvalmistusprosessia, työnkulkua ja ruoanvalmistuksen ajoitusta ja tehdäänkö esivalmistusta. Ruokalistalla oli nakkikastiketta ja perunoita sekä tuoresalaattia. Esimies valmisti erityisruokavaliot ja kokki valmisti pääruoan ja lämpimän lisäkkeen ja ruokapalvelutyöntekijä valmisti päivän salaatin. Kokki teki vielä seuraavan päivän lounaan esivalmistelut. Ruokapalvelutyöntekijä oli astiahuollossa ja kokki auttoi astiahuollossa. Ruokailu salissa alkoi klo 10:20 ja kesti klo 12:00 asti. Esimies oli ruokailujan salissa. Asiakkaat palauttivat likaiset astiat palautusvaunulle, josta ne kärrättiin vaunulla keittiöön pestäväksi. Keittiön työntekijät ruokailivat klo 12:00 jälkeen. Ruokatauon jälkeen esimies teki salin lopputyöt, mikä kesti klo: 14:00 asti. Keittiölaitteiden pesu ja keittiön siivous suoritettiin päivän päätteeksi. Päivän päätteeksi huolehdittiin myös jätehuollosta. Työpäivä päättyi kaikilla työntekijöillä klo 14.39.

Havainnoin perusteella muun muassa ilmeni, että tavaroiden siirtäminen paikasta a paikkaan b "syö" työaikaa. Siirrot ovat turhia työvaiheita, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle ja ne tulisi karsia keittiön prosesseista pois. Tässä tutkimuksessa turhat siirrot olivat seurausta tuotannon ylikuormittamisesta, keittiötilojen ahtaudesta, epätarkoista tilauksista, jolloin varastot täyttyivät ja siitä, että puuttui työkaluja (laitteita, vaunuja, oikean kokoisia keittoastioita). Kaikki siirrot eivät kuitenkaan ole turhia. Turhat siirrot keittiöissä keittiö x saataisiin vähentämään varastokierroilla ennen uuden tilauksen antamista. Havainnoin ohella käytiin työntekijöiden kanssa keskustelua, dialogia, josta alla poimintoja.

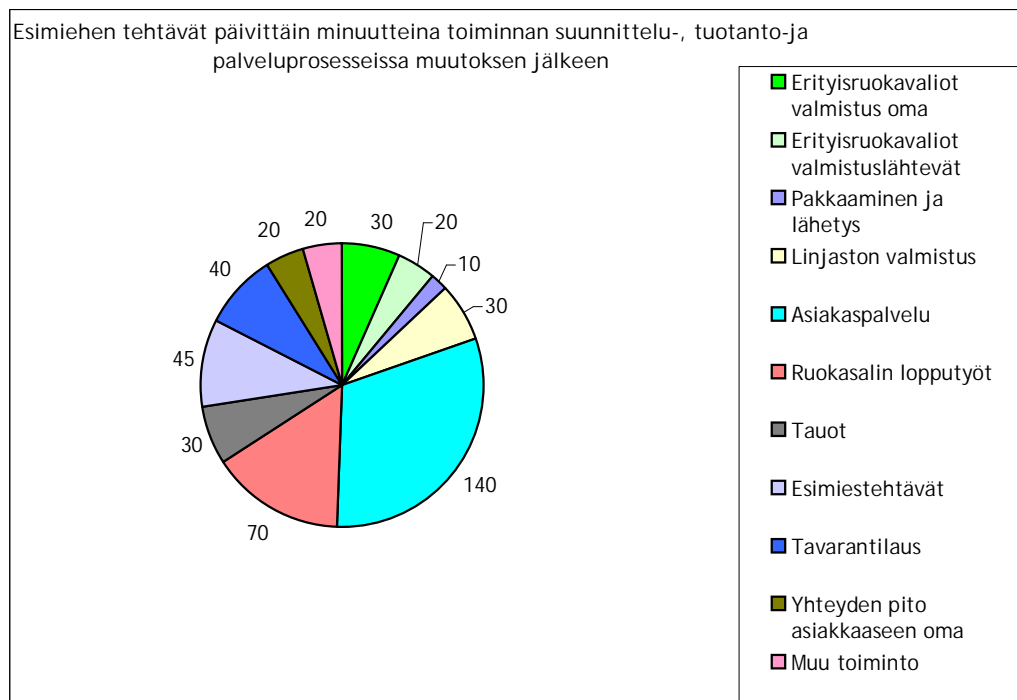
"Tilanpuute, tavaroita joudutaan siirtämään paikasta toiseen, jotta työ saadaan tehtyä."

"Turhilta siirroilta vältyttäisiin, jos varastot olisivat tyhjemmät."

"Joutuu pitämään ylimääräistä tavaraa, koska kuormat eivät aina tule ajallaan ja kuormista puuttuu tavaraa."

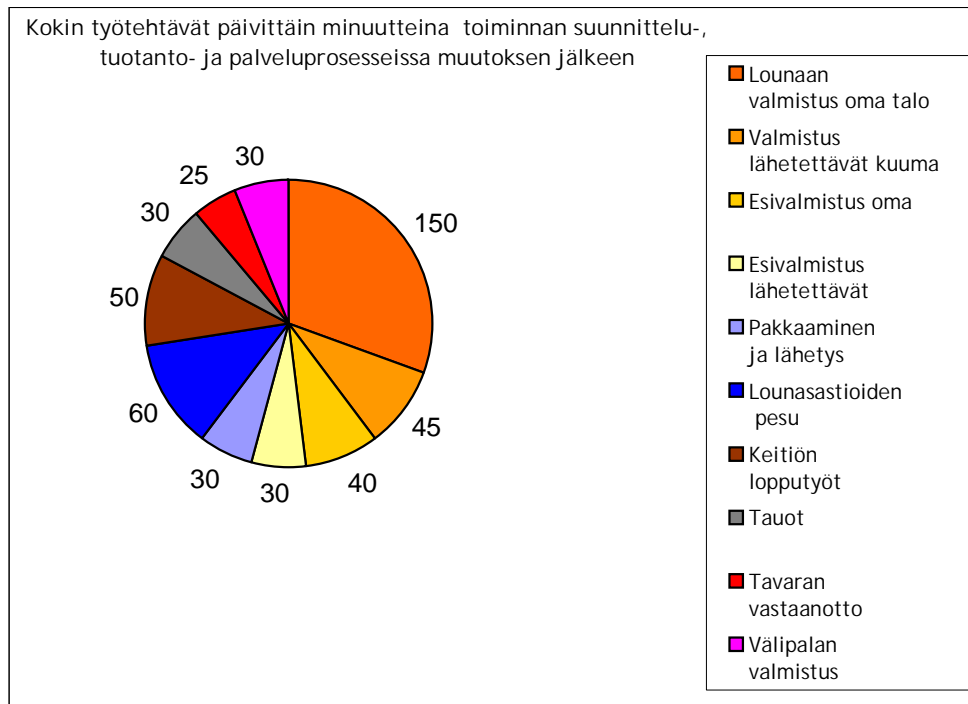
"Keittiössä ei ole käytössä lautasten siirtoon ja säilytykseen tarkoitettuja lautasvaunua, johon lautaset, tarjottimet ja ruokailuvälineet voisi suoraan latoa ja siirtää vaunu sitten saliin. Nyt ne ladotaan joka päivä tasovaunulle, jolla ne siirretään saliin ja nostetaan tarjoilulinjastoon."

Esimiehen toimenkuvasta tarkastelua muutoksen jälkeen huhtikuussa 2010



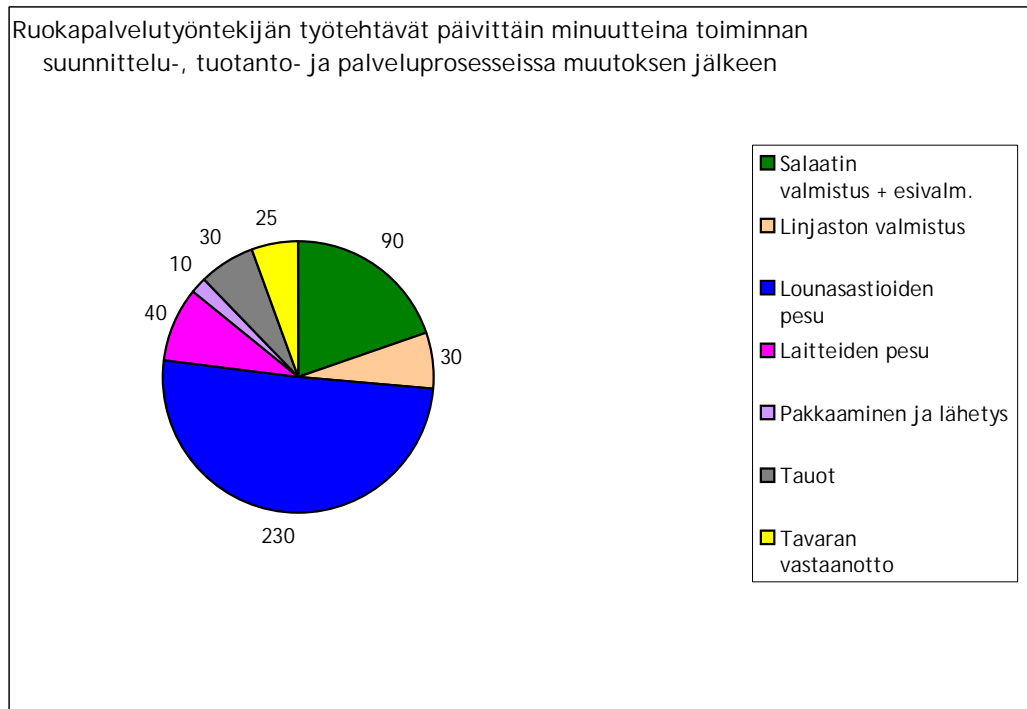
Kuvio 23: Esimiehen töiden jakautuminen päivittäin

Kuten kuviosta (kuvio 23) ilmenee, niin muutoksen jälkeen esimiehelle kertyi päivittäin työaika yhteensä 455 minuuttia, joka on 7 tuntia ja 35 minuuttia eli 4 minuuttia vähemmän kuin on työpäivällä pituutta. Työpäivän pituus on 7 h 39 minuuttia. Työaika jää vajaaksi 20 minuuttia viikossa. Mitoitus on laskettu joka päivälle samansuuruisena, vaikka kaikkia toimintoja ei keittiössä keittiö- x tehdä joka päivä. Päivän työmäärään vaikuttaa ruokalista, mitä ruoaksi valmistetaan ja esivalmistelujen määrä seuraavalle päivälle. Lähettämisen purkaminen vaikutti esimiehen töihin vähentävästi 45 minuuttia päivässä ja 3h ja 45 minuuttia viikossa. Koko toimenkuvan tarkastelua muutoksen jälkeen kuvio (kuvio 24).



Kuvio 24: Kokin töiden jakautuminen päivittäin

Kuten kuviosta (kuvio 24) ilmenee, niin muutoksen jälkeen kokille päivittäin kertyi työaika yhteensä 490 minuuttia, joka on 8h ja 10 minuuttia eli 31 minuuttia enemmän kuin työpäivällä on pituutta. Työpäivän pituus on 7 h 39 minuuttia. Viikossa yli viikkotyöajan menee 155 minuuttia, joka on 2 h 35 min. Mitoitus on laskettu joka päivälle samansuuruisena, vaikka keittiössä ei kaikkia toimintoja tehdä joka päivä (vrt. taulukko 6). Esimerkiksi, tavarakuormat tulevat keittiöön kaksi kertaa viikossa, joten kolmena päivänä viikossa ei ole tavarantoimitusta. Kokille on laskettu joka päivälle tavarantoimitukseen 25 minuuttia aikaa, joka tekee viikossa 125 minuuttia. Tavarantoimitukseen tästä ajasta kuluu viikossa 50 minuuttia, joten työajan tasaamiseen aikaa jää vielä 75 minuuttia. Todellisuudessa liikkumavaraa on vieläkin enemmän, koska esivalmisteluja ei tehdä joka päivä ja välipalaa ei valmisteta joka päivä alusta asti. Työaika on tasattavissa viikon aikana. Päivän työmäärään keittiössä vaikuttaa ruokalista. Kokin töihin lähettämisen purkaminen yhden päiväkodin osalta vaikutti vähentävästi 40 minuuttia päivässä ja 3h ja 20 minuuttia viikossa. Ruokapalvelutyöntekijän toimenkuvan tarkastelua muutoksen jälkeen kuviossa (kuvio 25).



Kuvio 25: Ruokapalvelutyöntekijän töiden jakautuminen päivittäin tuotantoprosessissa

Kuten kuviosta (kuvio 25) ilmenee, niin ruokapalvelutyöntekijälle kertyi päivässä työaika 455 min eli 7h 35 minuuttia eli työpäivä jää vajaaksi päivittäin 4 minuuttia. Työaika jää vajaaksi 20 minuuttia viikossa. Työpäivän pituus on 7 h 39 minuuttia. Mitoitus on laskettu joka päivälle samansuuruisena, vaikka keittiössä ei kaikkia keittiötoimintoja ole joka päivä, muun muassa tavarakuormia ei tule joka päivä keittiöön ja salaattia ei valmisteta joka päivä. Päivän työ määrään vaikuttaa ruokalista, mitä ruoksi valmistetaan ja tarvitseeko tehdä esivalmisteluja seuraavalle päivälle. Ruokapalvelutyöntekijän töihin lähettämisen purkamisen yhden päiväkodin osalta vaikutti vähentävästi 20 minuuttia päivässä ja 1h ja 40 minuuttia viikossa.

Osallistavan havainnoinnin tuloksia 24.4.2010

Kolmantena havainnointipäivänä kävin tutustumassa puhtaanapito- ja astianhuoltoprosessiin. "Astianpesuostolla" on hyvin kuuma, koska ilma ei vaihdu riittävästi. Astiapesukoneesta tuleva kuumaa vesihöyry leviää puhtaaseen päähän linjastoa, ja tekee työskentelystä tukalaa. Keittiössä on lähipöydillä pöytätuulettimia, joita käytetään ilman raikastamisessa apuna. Tämä ratkaisu ei ole parhaimmasta päästä, mutta jotakin on ollut tehtävä, jotta työtä jaksaa tehdä. (Työturvallisuussyistä pöytätuulettimien käyttöön on jatkossa kiinnitettävä huomiota). Kaksi henkilöä ei sovi työskentelemään tilassa kunnolla yhtäaikaaisesti, koska tila on ahdas. Paras toimintamalli on se, että käydään välillä tyhjäässä astiakoreja. Työn tauottaminen ja

työnkierto ovat keinoja, jotka auttavat jaksamaan työssä. Havainnoinnin ohella työntekijöiden kanssa käytiin keskustelua, dialogia, josta muutamia poimintoja alla.

”Tiskaaminen viitenä päivänä viikossa on liikaa. Työni on hyvin yksipuolista. Teen salaattia, puran kuormia, siivoan ja tiskaan.”
 ”..en kyllä koe astiahuollon kuuluvan pääsääntöisesti esimiehen ja kokin töihin.”

Puhtaanapito- ja astiahuolto prosessi on niin toimiva kuin se vain pienessä, kapeassa ja ahtaassa tilassa voi olla. Työnkiertoa keittiössä keittiö -x tulisi lisätä. Kysyin miksi työnkiertoa ei keittiössä käytännössä ole? Työnkiertoa on kokin ja esimiehen välillä. He vaihtavat töitä ilta-päivästä eli kokki tekee salin lopputyöt ja esimies keittiön lopputyöt. Esteeksi työnkierrolle nousi osaaminen ja se ettei ole mielekästä tehdä vaativampaa työtä pienemmällä palkalla. Käytäntönä on, että vasta yli 10 päivän yhtäjaksoisesta sijaisuudesta, sijaiselle maksetaan samaa palkkaa kuin sijaistettava saa. Esimiehillä on aina olemassa yksipuolinen oikeutensa eli direktio - oikeus ilmoittaa, mitä työtä tehdään, miten työtä tehdään, koska tehdään ja millä välineillä. Käydystä keskusteluista, dialogista on poimintoja seuraavana.

” Kaikki tekee kaikkea - malli ei vain tule toimimaan tässä keittiössä.”
 ”Osaaminen ja valmiudet selvitä vaativimmista työtehtävistä tulisi olla kohdallaan, jos kaikki tekee kaikkea -malli otetaan käyttöön.”
 ”Onko myös reilua työntekijää kohtaan, teetättää jatkuvasti pienemmällä palkalla paremmin palkattua ja vaativampaa työtä.”

5.3 Harjoittava vaihe

Harjoittavan vaiheen tavoitteena on perehdyttävän vaiheen kokemusten yhteenveto ja reflektointi. Tuloksista ilmenee, että keittiön keittiö- x prosessien toimivuuteen ja työnsujuvuuteen vaikuttaa merkittävästi se, miten työt työntekijöiden kesken oli jaettu. Lähettämisen purkamisen jälkeen normaaliajan tilanteissa ei käytetty vuokratyövoimaa. Työaika on tasattavissa viikon aikana työntekijöiden kesken niin, että kaikki ehtivät tehdä työnsä työajalla. On huomioitava, että esimiehellä ja ruokapalvelutyöntekijällä työaika jäi vajaaksi 20 minuuttia, joka

tekee päivässä 40 minuuttia. Kokilla työaika ylittyi 31 minuuttia, joten töitä tasaamalla, työaika saadaan riittämään kaikilla. Dialogien sisällön ja jäljellä olevan vielä tässä työssä käsittelemättömän datan perusteella keittiön keittiö - x ongelmat ns. pullonkaulat voi nostaa kahden ison asiakokonaisuuden alle eli esimiehen rooli ja ajanhallinta. Osa kommenteista käsitteli työssäolotekijöitä, ja ne mainitaan tässä työssä, jos niitä esiintyy. Kommenttien pohjalta jäsennellyt ongelmat ns. pullon kaulat keittiön keittiö- x prosesseissa toimintotasolla on esitetty taulukossa (taulukko 7).

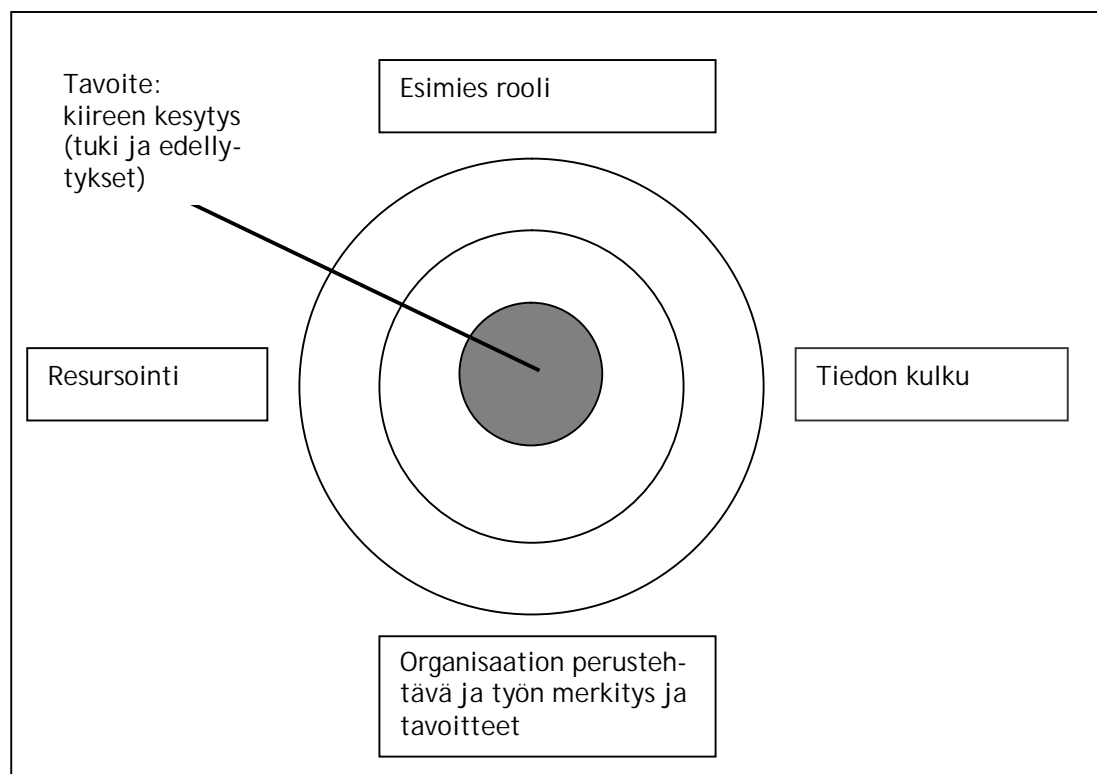
<p>2. ESIMIEHEN ROOLI</p> <p>"Olen tässä keittiössä esimiehenä ja kyllä sen tulisi näkyä jotenkin myös työtehtävissäni. Mielestäni tässä keittiössä minulle kuuluu tietyn tyyppisiä töitä ja vähän vähemmän niitä muita töitä. Autan mielelläni muita työntekijöitä ja teen keittiöllä tarvittaessa mitä tahansa töitä, jos on tarvis. Tällä hetkellä työt keittiössä jakautuvat ammattinimikkeen mukaan ja aina tarvittaessa autetaan toinen toisiamme, jos omilta töiltämme ehditään."</p> <p>"Tulen huonolla omalla tunnolla tekemään paperitöitä (koppitöitä), koska tuntuu siltä, että pitäisi olla koko ajan käytännön töissä, ettei muut rasittuisi liikaa. Omalla ajalla työpäivän jälkeen tietty voisinkin aina jäädä tekemään paperitöitä, mutta pitemmän päälle, sitten räsittyn minäkin. Nyt on paremmin onnistunut irrottautumaan tuotannosta, kun on ollut neljän tunnin tiskiapu."</p>
<p>1. AJANHALLINTA (EI OLE AIKAA, EI EHDI)</p> <p>"En ehdi muuttamaan perusruokavaliolista erityisruokavaliioihin sopivaksi ja tehdä seuraavan päivän esivalmisteluja. "</p> <p>"Ei ole aikaa kiertää varastoja ennen uuden tilauksen antamista aromilla. Varastokierto kylä toteutuu siten, että siirretään hyllyillä aikaisemmin tulleita pakkauksia eteen ja laitetaan uusia taakse."</p> <p>"Erityisruokavalioiden valmistus on vastuullani, en ehdi aina esivalmistella seuraavaa päivää, laittaja kippoja valmiiksi ja nimetä niitä." Onko mitoituksessa varattu aikaa riittävästi erityisruokavalioiden tuotannon suunnitteluun? Perusruokavaliolistan muuttaminen erityisruokavaliioihin sopivaksi niin, että erityisruokavaliota tarvitseva asiakas saa rakenteeltaan samaa ruokaa kuin muutkin ruokailijat vie aikaa, eikä sitä saa sisällytettyä puoleentoista tuntiin. "</p>

Taulukko 7: Kommenttien pohjalta jäsennellyt ongelmat ns. pullon kaulat

Kuten tässä tutkimuksessa on tullut esille, työt keittiön keittiö - x prosesseissa toimintotasolla jakautuivat ammattinimikkeen mukaan (katso kuvio 23, 24 ja 25).

Työntekijöiden kanssa jatkettiin keskusteluja ajan puutteesta keittiössä keittiö -x. Pe-rehdyttävän vaiheen aikana kuitenkin ilmeni, että keittiössä keittiö -x oli mitoituksessa väljyyttä, koska kaikkia toimintoja ei tehdä joka päivä. Mitoitusta lasketaan keittiöön niin kuin kaikki toiminnot tehtäisiin joka päivä. Keskusteluissa nousi yhä uudelleen esiin kysymys, "milloin tuotannosta voi irrottautua toimistotöille?". Toimistotöille on varattu päivittäin aikaa yhteensä 125 minuuttia (esimiestehtävät 45 min (työvuorolistat, EU- maitotuki-koonti, laskutukset kuun lopussa) + tavarantilaus 40 min + yhteyden pito asiakkaaseen 20 min + muu toiminta 20 min) eli yhteensä 2 h 5 minuuttia. Keittiössä keittiö- x esimies voi irrottautua toimistotöille töiden niin salliessa joka päivä jo klo 12:34.

Kirjallisuudesta löytyi työkalu "kiireen kesytyksen ympyrä - esimiehen toiminnan kartoittamiseen ja kehittämiseen", josta voisi kehittää työkalun (kehityskeskusteluihin) tunnelman kesytämiseen toiminnan toteutustasolle. Työkalun käyttöä ei avata tässä tutkimuksessa. Samanlainen malli löytyy myös työntekijälle. Mallin on kehittänyt YTM Henrietta Aarnikoivu, joka on muun muassa erikoistunut organisaatioiden palveluprosessien ja johtamisjärjestelmien kehittämiseen. Asiasta voi lukea lisää Esimiehenä arjessa kirjasta sivuilta 93-102. Olennaista ei ole arvioida sitä, kuinka kiire on, vaan tavoitella työnhallinnan tunnetta.



Kuvio 26: Kiireen kesytys ympyrä esimies/organisaatio

Osallistuvan havainnoin tuloksia 9.8.2010 /19.8.2010

Neljäntenä ja viidentenä havainnointipäivänä työt keittiön keittiö - x prosesseissa (suunnittelu-, tuotanto- ja palvelu-) toimintotasolla jakautuivat työntekijöiden kesken samalla tavalla kuin kolmannella havainnointi kerralla 24.4.2010, paitsi nyt keittiössä ei käytetty vuokratyövoimaa. Päivä eteni samalla tavalla kuin edellisellä kerralla. Esimies laittoi ruokasalin tarjoulukuntoon, valmisti erityisruokavaliot ja oli asiakaspalvelussa ruokasalissa klo 10. 20 - 12:00 välillä. Kokki valmisti lounaan ja esivalmisteli seuraavan päivän lounaan ja oli sitten astiahuollossa puhtaalla puolella ottamassa astioita vastaan. Ruokapalvelutyöntekijä valmisti salaattia ja esivalmisteli seuraavan päivän salaatin raaka-aineet, otti vastaan tavarakuormia, ja siirtyi klo 10:00- 14:00 väliseksi ajaksi astiahuoltoon. Astiahuolto jäi keittiössä pääosin ruokapalvelutyöntekijän vastuulle. Päivän päätteeksi kokki ja ruokapalvelutyöntekijä veivät yhdessä biojätteet ja roskat.

Osallistuvan havainnoin tuloksia 24.8.2010

Puhtaanpito- ja astiahuoltoprosessin havainnointi ajankohtana keittiöllä sisäilma on lämmin ja kostea, johtuen astiapesukoneesta tulevasta kuumasta vesihöyrystä, joka leviää puhtaaseen päähän astioiden palautuslinjastoa, ja henkilökunnan mukaan tekee työskentelystä tukalaa. Huuvasta tippuu vettä. Henkilökunnan mukaan valmistuslaitteiden päällä oleva poistoilmanvaihto ei riitä poistamaan valmistustoiminnasta ja astianpesusta syntyvää kosteutta, vaan kosteus tiivistyy kattoon ja huuvan pinnoille ja valuu sieltä alas. Ilmastointia on tehostettu, mutta sekään ei ole tuonut riittävää ratkaisua tilanteeseen.

5.4 Arvioiva vaihe

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että yhteisö itse arvioi hankkeen tuloksellisuutta. Työyhteisö koki muutoksen hyväksi, koska työt nyt ehditään tekemään työajalla. Keskustelua ja dialogia, käytiin esimiehen roolista. Kehittämistä olisi siinä, että työpäivästä otetaan aikaa toimistotöille ja tilauksia tehdään tarkemmin. Työnkiertoa keittiössä keittiö - x tulisi lisätä. Tässä esteenä olivat työntekijöiden valmiudet vaativamman työn tekemiseen. Mielekkääksi ei koettu myöskään sitä, että teetetään vaativampaa työtä pienemmällä palkalla. Työpäivissä erilaisten toimintojen ja työn määrään vaikuttaa ruokalista, joten ruokalistojen suunnittelulla on merkitystä.

Seuraavaksi arvioidaan sitä, ilmenikö keittiössä keittiö - x n samanlaisia ilmiöitä kuin ajankäyttötutkimuksessa vuonna 2009. Silloin (2009) tutkimuksessa selvisi, että keittiöissä haluttiin tehdä ruokaa vielä samalla tavalla kuin ennen, vaikka tänä päivänä keittiöissä käytetään pitkälti esikäsiteltyjä raaka-aineita. Tutkimustulosten (ajankäyttötutkimus koulujen tuotanto-

keittiöissä 2009) perusteella keittiöissä tulisi kiinnittää huomiota työn johtamiseen, työvuoro-
suunnitteluun, esivalmisteluihin seuraavalle päivälle, ruoanvalmistuksen ajoitukseen ja -
määriin sekä astianpesun toimivuuteen.

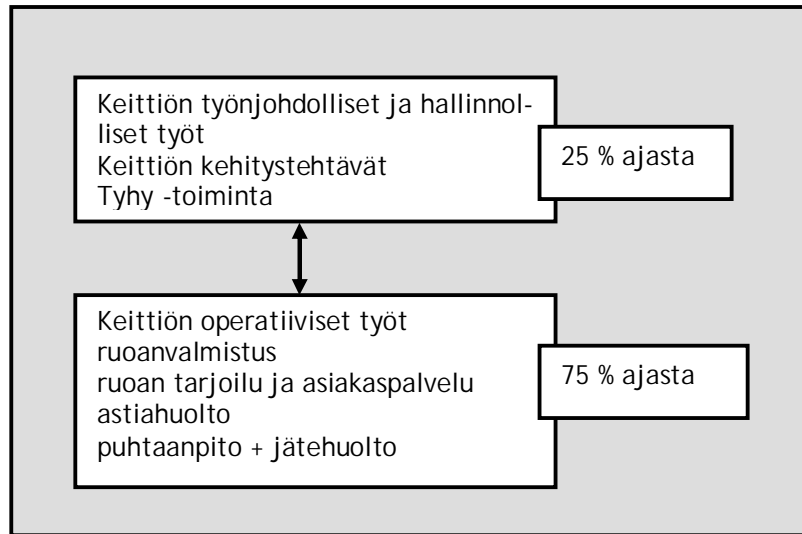
Havainnointitulosten (19.4., 24.4., 9.8., 19.8., 24.8.)perusteella keittiössä keittiö - x valmis-
tettiin ruokaa vakioituilla ruokaohjeilla ja esivalmisteluja tehtiin seuraavalle päivälle. Ruoan-
valmistuksen ajoituksessakaan ei ollut mitään huomautettavaa. Johtamista tulee vielä kehit-
tää ja esimiesroolia selkeyttää sekä kiinnittää huomiota työvuoro-suunnitteluun. Työvuorolis-
taa suunnitellaan ruokalista vierellä, jolloin henkilöstöresurssit voidaan sijoittaa työvuorolis-
talle sellaisiin päiviin, kun niille oikeasti on tarvetta. Taulukossa (taulukko 8) vertaillaan näitä
kahta tutkimusta keskenään.

	ajankäyttötutkimus koulun tuotanto- keittiössä (49 keittiötä) 2009	tutkimus koulun tuotanto- keittiössä keittiö -x 2010-2011
Tilaaminen ja varastointi	5 %	6 %
Valmistus	34 %	31 %
Asiakaspalvelu	11 %	14 %
Astianpesu	20 %	21 %
Muut toiminnot	30 %	28 %
yhteensä	100 %	100 %

Taulukko 8: Työajan käyttö eri toimintoihin vertailua kahden tutkimuksen välillä

Tutkimustulokset ovat lähes verrannolliset keskenään. Vertailun tulos, joka on havaittavissa
taulukosta (taulukko 8) parantaa tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Toimenkuvien tarkastelun pohjalta rakennettiin keittiön keittiö- x toiminnan viitekehys.



Kuvio 27: Keittiön keittiö- x toiminnan viitekehys

Keittiössä keittiö - x työntekijöiden työajasta 25 % on hallinnollisia tehtäviä, jotka kuuluvat esimiehelle. Keittiön operatiiviset työt kuuluvat kaikille työntekijöille, ja niitä on 75 % kokonaistyöajasta. Arviointivaihe ja tutkimustulosten esittely menee päällekkäin, joten esitän tutkimuksen tuloksissa osan tähän vaiheeseen kuuluvasta tuloksista.

6 Tutkimustulokset

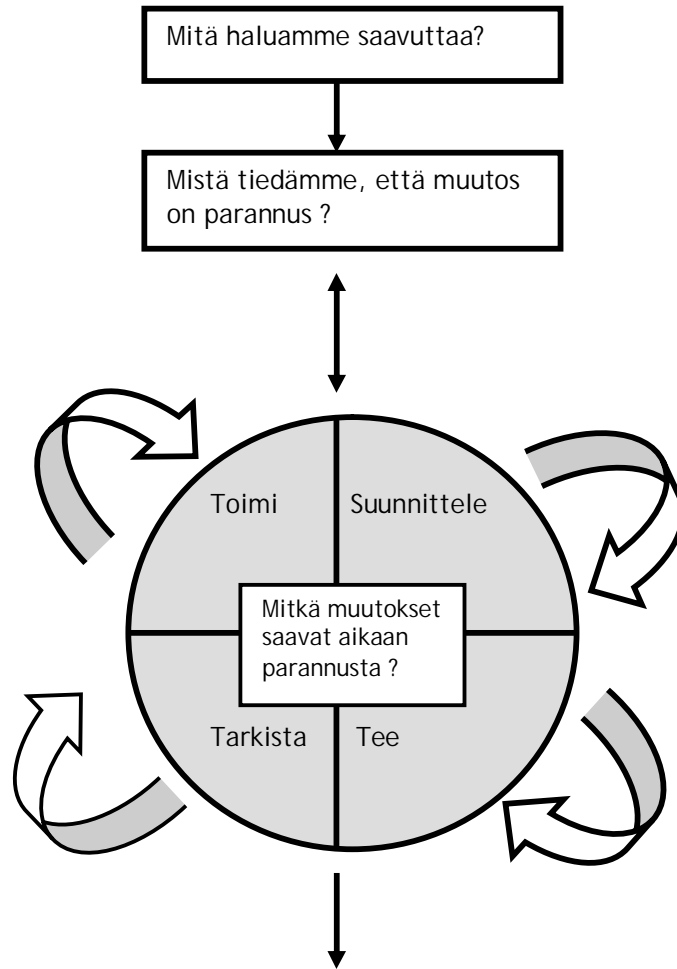
Tutkimuksen alussa kehittämishankkeelle määriteltiin tavoitteet tietyn ongelman poistamiseksi. Tutkimuksen lopussa on arvioitava, onko tavoitteet saavutettu. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli kehittää suunnittelu-, tuotanto- ja palveluprosesseja toimintotasolla eli toiminnan toteutustasolla keittiössä keittiö - x niin, että normaaliajan tilanteissa (ei häiriötä) keittiössä selvittää mitoituksen mukaisella henkilöstömäärällä (kolmella henkilöllä) ja vuokratyövoimaa ei käytetä tai käytetään äärimmäisen harkitusti. Tutkimus tuotti konkreettisen muutoksen keittiössä keittiö - x toiminnan suunnittelu-, tuotanto- ja palveluprosesseissa toimintotasolla. Muutoksesta johtuen vuokratyövoimaa ei keittiössä keittiö - x käytetä normaaliajan tilanteissa ja työntekijät ehtivät tehdä työnsä ajallaan.

Prosessien johtamista kehitettiin selkeyttämällä toiminnan suunnitteluprosessia. Hyvän suunnittelun merkitys tuli esille tutkimuksessa; jos toimintaa ei suunnitella, aika kuluu vain johonkin ja työt kasaantuvat. Tutkimuksessa selvisi, että prosessien toimivuutta ja läpimenoja keittiössä 'keittiö - x' haittasi tuotannon ylikuormittuminen ja töiden epätasapainoinen jakautuminen työntekijöiden kesken. Ammattinimike määritteli liikaa työn jakautumista, niin että tietyt työt eivät kuulu "minulle." Lisäksi osaamisella oli merkitystä.

Tuotannon ylikuormitusta vähennettiin purkamalla ruoan lähettämistä, jolla vaikutettiin tuotantoprosessin sujuvuuteen ja työajan riittävyyteen. Turhat siirrot saatiin keittiöissä keittiö x vähenemään lisäämällä varastokiertoja ennen uuden tilauksen lähettämistä aromi- ruokatuo- tanto-ohjelman kautta.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli lisätä henkilöstön työhön sitoutumista ottamalla heidät mukaan kehittämään omaa työtään. Keittiön keittiö- x työntekijät osallistuivat aktiivisesti ja innostuneesti oman työnsä kehittämiseen. Sitoutuneisuuden määrä on vaikea mitata. Mielestäni innostuneisuus ja osallistuminen toiminnan kehittämiseen kertovat jotain sitoutuneisuudesta.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli luoda toimintamalli (luonnos) prosessien kehittämiseen toimintotasolle koulujen tuotantokeittiöihin. Palveluliiketoimessakaan pyörää ei kannata keksiä uudelleen (Lecklin 2006), joten prosessien kehittämisessä käytetään jatkossakin Demingin PDCA -ympyrää, josta löytyvät samat vaiheet kuin toimintatutkimuksen mallista. Tämä jatkuvan parantamisen malli on käytössä Espoon kaupungilla. Saatavilla on myös PDCA -lomakkeita, joita voi käyttää toiminnan kehittämisessä apuna. Seuraavalla sivulla on luonnos mukailtu käytössä olevasta mallista kuvio (kuvio 28). PDCA -malliin selitys löytyy työstä sivulta 33-34. Malliin on lisätty PDCA -lomake mini koossa (mukailtu Espoon kaupungin mallin mukaan) Liitteessä (liite 5 on esitetty PDCA - malli johtamisen ja kehittämisen viitekehys, josta ilmenee millä työkaluilla johtamista ja kehittämistä tehdään)



PDCA - lomake (nro)			
Plan - Do - Chek - Act			
Suunnittele - tee - tarkista -toimi			
Työyksikkö / tiimi:			
Tavoite:			
Aikataulu:			
1. sivu suunnittele	2. sivu tee	3. sivu tarkista	4. sivu toimi
kokeiltava muutos	toteutuksen kuvaus	tarkista ja arvioi	toimi
nykytilan kuvaus mittarit ja mittaustulokset	mitä teitte? mitä tapahtui?	mittaustulokset	Mitä johtopäätöksiä teette?
muutoksen toteutus suunnitelma (mitä, kuka, milloin missä)		mikä onnistui? mikä jäi tekemättä?	Mitä muutoksia toimintaan pitää tehdä tekemästänne kokeilusta saadun tiedon pohjalta?

Kuvio 28: Jatkuvan kehittämisen malli

(mukailtu Espoon kaupungin jatkuvan kehittämismallin pohjalta)

Yhteenvetona todettakoon, että toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia ja samanaikaisesti tuottaa uutta tietoa. Ongelman ratkaisemisessa onnistuttiin. Tutkimuksen alkuvaiheessa tiedossa oli se, että keittiössä keittiö- x ei tehdä kaikkia toimintoja joka päivä, joka tuo sitten väljyyttä mitoitukseseen. Uutta tietoa tuotettiin sillä, kun asia tuotiin näkyväksi yhden esimerkin avulla, jolloin on mahdollista päästä vielä tehokkaampaan työajan käyttöön työajan tehokkaan käytön periaatetta noudattaen ottaen huomioon henkilöstön jakaminen työssään. Tätä tietoa voidaan käyttää tutkimuksen tekijän vastuualueella koulujen tuotantokeittiöiden prosessien kehittämisessä toimintotasolla ja laajemminkin Espoo Catering -liikelaitoksen koulujen tuotantokeittiöiden prosesseja ja toimintaa kehitettäessä.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Keittiön keittiö- x suuremmaksi ongelmaksi paljastui ruokatuotannon ylikuormittaminen, jolloin esiintyy muitakin ongelmia muun muassa suunnittelu- ja tuotantoprosesseissa. Keittiöverkostoston muutokset ovat kasvattaneet tuotantokeittiöiden valmistus- ja etenkin lähetystarvetta, minkä seurauksena tuotantokeittiöt ovat tilojen ja laitteiden osalta ylikuormitettuja. Keittiön prosesseissa tehdään turhaa työtä, kun siirrellään tavaroita paikasta toiseen. Myös varastot voisivat olla tyhjemmät, jolloin turhilta siirroilta vältyttäisiin. Työajan riittävyyteen voi vaikuttaa hyvällä etukäteissuunnittelulla, työnjaolla ja turhien työvaiheiden poistamisella prosesseista. Mitoitus ei huomioi turhaa työtä, mikä ei tuota arvoa asiakkaalle (esimerkiksi, siirrot). On huomattava, että mitoitus on laskettu samansuuruisena joka päivälle.

Tässä tutkimuksessa ongelmana oli se, että tutkimuksen kohteena olevassa koulun keittiössä keittiö- x ei selvitty mitoituksenmukaisella henkilöstömäärällä, joka oli kolme henkilöä, vaan käytettiin vuokratyövoimaa kahtena päivänä viikossa. Tämä on kyllä ollut osin perusteltua, koska ”teoriassa” työaika ei riittänyt työn tekemiseen työajalla, johtuen tuotannon ylikuormittumisesta. Muita ongelmia, mitä työntekijöiden kanssa käytävissä keskusteluissa tuli esille oli toiminnan suunnitteluprosessissa se, että esimiehelle ei jäänyt aikaa toimistotöille. Tuotantoprosessissa (puhtaanapito- ja astiahuoltoprosessissa) ongelma oli työn yksipuolisuus ja raskaus. Palveluprosessissa niin kuin se tässä työssä oli jaoteltu, ei toiminnan näkökulmasta katsottuna ilmennyt ongelmia ja niitä ei myöskään tullut esille havainnoinnin ja työntekijöiden kanssa käytävissä keskusteluissakaan (dialogissa), jotta niihin olisi voinut pureutua. Palvelu oli sujuvaa ja oikea-aikaista.

Tutkimuksen alussa keittiössä käytettiin vuokratyövoimaa, mikä osin oli perusteltua, jotta työt saadaan tehtyä työajalla. Kuitenkaan, joka päivä keittiössä ei tehdä kaikkia keittiötoimintoja kuten, esimerkiksi, tavarakuormia ei tule joka päivä keittiöön, salaattia ei valmisteta keitto- ja puuropäivinä, välipalaa ei valmisteta alusta asti joka päivä. Eli yli menevä työaika on etenkin tuotantoprosessiin tehdyn muutoksen jälkeen tasattavissa viikon aikana työnteki-

jöiden kesken niinä päivinä kun keittiötoimintoja ei ole niin, että työaika riittää kaikilla. Olennaista on nyt miettiä sitä, mihin aika käytetään, kun toimintoa ei ole? "Johonkin se aika vain kuluu." Aikaa näyttäisi jäävän ja se pitäisi käyttää muun muassa suunnitteluun ja kehittämistyöhön. Sopii pitää mielessä se, että teoria ja käytäntö eivät ole aina sama asia.

Tuotantoprosessiin tehtiin parannuksia, ja lähettämistä purettiin tutkimuskohteessa keittiö - x. Lähettämisen purkamisen jälkeen kohteessa ei normaaliajan tilanteissa käytetty vuokratyövoimaa. Henkilöstömäärä ei ole aina maksimissaan, koska välillä työntekijät ovat poissa. Tämä vaikuttaa prosessien toimivuuteen ja läpimenoihin. Keittiön työn sujuvuutta vieläkin osaksi haittaa keittiön tuotannon ylikuormittaminen, vaikkakin lähettämistä yhden palvelukeittiön (80 annosta) osalta purettiin.

Työhön tuloaikojen porrastamista ja työnkiertoa keittiössä keittiö -x tulisi vielä kehittää. Työn kiertoa keittiössä keittiö- x tulisi lisätä, jotta työ rikastuu ja työn kuormitus tasaantuu. Miten laajasti työnkiertoa voi toteuttaa, jää nähtäväksi. Myös töiden jakautuminen työntekijöiden kesken keittiön keittiö- x prosesseissa on yksi kehityskohde, voiko työnkuvia rakentaa uudelleen kuin myös työhön tuloaikojen porrastamista tulee kehittää. Prosessien kehittämässä keskeisessä asemassa ovat työntekijät. Heillä on paras asiantuntemus siitä, miten prosessi sujuu ja miten sitä voitaisiin edelleen kehittää. Prosessien kehittämisen myötä, kukin työntekijä voi nähdä oman työnsä tulokset ja työn liittymisen kokonaisuuteen.

Mitoitus ei ota kantaa siihen, jääkö aikaa olla esimiehenä työntekijöille. Pienissä tuotantokeittiöissä esimiehet tuotantoon osallistuvina ovat liian lähellä muita työntekijöitä, jolloin johtaminen voi hämärtyä. Työrooli muodostuu toisaalta työtehtävien ja niiden vaatimusten mukaan, toisaalta työpaikan ihmisten välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen perusteella. Tulisiko esimiehen erottua selvästi muusta työpaikkani henkilöstöstä. Kaikki tekee kaikkea -toimintamalli tasaisi rasiusta työpäivän aikana ja monipuolistaisi työtä, jolloin kuormittuminen, vähenee, mutta hämärtääkö malli esimiesroolia?

Esimiehellä on vähintään yksi tunti joka päivä aikaa ja maksimissaan kaksi tuntia aikaa tehdä esimiestöitä, jos hän "henkisesti" pystyy irrottautumaan tuotannosta. "Henkisesti" irrottautumaan tarkoittaa sitä, että esimies ei anna keittiön keittiö- x muiden työntekijöiden taholta vyöryvän hiljaisen painostuksen vaikuttaa päätökseensä ottaa aikaa esimiestöille. Välttämättä tätä painostusta ei ole, vaan se voi johtua omista tunnelmista, kun nyt ei ole siellä tuotannossa muiden kanssa. Herää myös kysymys siitä, onko joka päivä kahdeksi tunniksi esimiestöitä, ja tällä tarkoitan nyt toimistotöitä. Joka päivä ei ole välttämätöntä tehdä paperitöitä, vaan kiireisempinä päivinä kannattaa olla koko päivä tuotannossa. Joku toinen päivä kannattaa irrottautua sitten tuotannosta aikaisemmin heti oman ruokailun jälkeen. Asia kannattaa vain tehdä selväksi työyhteisölle. Myös työaikaansa muuttamalla löytää rauhallista aikaa päivästä

toimistotöiden tekemiseen. Ajan voi ottaa myös aamupäivästä, esimerkiksi keitto- ja puuropäivinä, jolloin kokki voi valmistaa erityisruokavaliot. Kannattaa hyvin suunnitella milloin ja mihin aikaa päivästä pystyy tekemään paperitöitä, koska vain siten aika tulee niille varatuksi. On opeteltava sanomaan ei tehtäville, joka eivät ole tärkeitä päätehtäviä.

7.1 Jatkoimenpide- ehdotukset

Kehittämistä on jatkettava tässä tutkimuksessa saadun tiedon pohjalta keittiössä keittiö -x. Jatkossa kehittämisen mallina alueella käytetään Demingin PDCA -ympyrää, josta löytyvät samat vaiheet kuin toimintatutkimuksen mallista. Työn kiertoa keittiössä keittiö- x tuli lisätä. Toteutetaanko työnkiertoa laajemmalla sektorilla jää nähtäväksi ts. kiertoon mukaan otetaan lähellä olevia palvelukeittiöitä. Myös töiden jakautuminen työntekijöiden kesken keittiön keittiö- x prosesseissa ja tuloaikojen porrastamista on hyvä vielä kehittää.

Tietoa, jota kehittämishankkeessa on saatu, voidaan siirtää ja käyttää alueen koulujen tuotantokeittiöiden ruokapalveluiden ja tuottamisen prosessien kehittämisessä omassa palvelutuotannossa. Kehittämisessä otetaan huomioon se, että keittiöiden henkilöstömitoitus lasketaan uudella mallilla. Mitoitusta keittiöihin laskettaessa kannattaa ottaa huomioon se, että kaikkia toimintoja keittiöissä ei tehdä joka päivä, joten tämänkin tutkimuksen valossa keittiöissä näyttää olevan vielä mahdollisuutta tehostaa toimintaa. Ajat on laskettu toimintoihin joka päivälle. Mihin aika käytetään? Uusi mitoitusmalli on tehty tutkitun tiedon pohjalta, joten toimintoihin suunnitellut ajat ovat realistisia. Malli ottaa huomioon tietyt olosuhteet keittiössä ja sillä on myös mahdollisuutta huomioida työntekijöiden työkuuntoa, lisäämällä aikaa toiminnon tekemiselle. Mitoituksen tekijän kannattaa tietää keittiöiden todelliset olosuhteet, jotta mitoitus tulee laskettua oikein. Myös sillä on merkitystä, miten työt keittiössä työntekijöiden kesken on jaettu, jotta kuormaa yksittäisen työntekijän osalle ei tule liikaa. Työyhteisölle asetetut tavoitteet ja tehtävät sekä henkilöstön mitoitus on asetettava tasapainoon.

Esimiesroolia tulisi selkeyttää suunnittelulla, jotta ennakoitavuus toiminnan vaihteluihin säilyy. Kun suunnittelu on etupainotteista, keittiössä selviää tarvittaessa pienemmällä työntekijämäärällä 1-2 päivää eikä vuokratyövoimaa tarvita.

Työnkiertoa voidaan toteuttaa laajemmin Espoo Catering - liikelaitoksella eli otetaan toisia yksiköitä (keittiöitä) mukaan, jolla olisi myös työssä jaksamiseen vaikutusta, koska välillä oltaisiin töissä pienemmässä, välillä keskisuuressa ja sitten isossa keittiössä.

7.2 Luotettavuuden arviointi

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kommunikatiivista toimintatutkimuksen menetelmää. Tutkimuksen vaiheet noudattivat spiraalimaista mallia: suunnittelu, toteutus, arviointi (reflektointi) ja uudelleensuunnittelu. Syklin vaiheet vuorottelivat kehämäisesti sisältäen osallistuvaa havainnointia ja keskustelun omaista avointa haastattelua (dialogia). Havainnoinnilla, keskusteluilla ja kyselyillä kerättiin tietoa keittiön henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista. Kommunikatiivisen kehittämismetodin mukaisesti keskustelujen kautta ensinnäkin luotiin yhteistä kieltä ja ymmärrystä tutkimuskohteessa eli koulun keittiön x tavoitteissa ja toimintavoissa sekä "tässä ja nyt" että tulevaisuuden suhteen ja toisekseen suunnittelemaan yhdessä työntekijöiden kanssa tarvittavia muutoksia, jolloin heidät saadaan sitoutumaan paremmin toteuttamaan niitä.

Tässä tutkimuksessa kommunikatiivisen toimintatutkimuksen ehdot täyttyivät, sillä toimittiin työyhteisössä, jossa yksilöt refleктоivat ja kehittivät työtään. Kommunikatiivinen toimintatutkimus yhdessä dialogin ja osallistavan havainnoinnin kanssa muodosti tätä tutkimusta ohjaavan kokonaisuuden. Molemmissa lähestymistavoissa on keskeistä kaikkien tasavertainen osallistuminen avoimeen keskusteluun ja käytännön kehittämiseen koulutuksesta riippumatta. Tutkimuksesta löytyy toimintatutkimukselle tyypilliset vaiheet: suunnittelu, toiminta, havainnointi, ja reflektointi. Tutkimuksen aikana ehdittiin tehdä 4 kierrosta ja toimintatutkimukselle ominainen jatkuvuus ja spiraalimainen kehittäminen toteutuivat. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen ehdot täyttyvät sillä, että osallistuvan havainnoinnin ja dialogin avulla tutkimustietoa kerättiin toiminnan kehittämiseen.

Etenikö tutkimus syklisesti vaiheittain? Tutkimuksessa suunnittelu, toiminta ja arviointi lomituitivat, eikä niitä voinut ihan selvästi erottaa toisistaan. Välillä ns. tutkijan roolissani mietin sitä, teenkö tutkimusta oikein ja missä syklien rajat oikein menevät. Sykliä määrä ei kuitenkaan ole mielekäs arviointikriteeri. Toimintatutkimukselle ominainen jatkuvuus ja spiraalimainen kehittäminen voivat sisältyä yhteen sykliin. Sykliä määrää tärkeämpää on toimintatutkimuksen perusidean, suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin toteutuminen, jotka tässä tutkimuksessa toteutuivat.

Ruokapalvelualalla, noin 30 vuotta toimineena, minulla oli selkeä käsitys tutkittavasta toiminnasta ja sen kontekstista. Olen yksityiskohtaisesti raportoinut tutkimuksen kulkua, joka on nähtävillä tässä raportissa. Observoinnin oikeasta suorituksesta riippuu paljolti koko tutkimuksen luotettavuus. Havainnointivirheet voivat johtua siitä, että muistiinpanotekniikassa tehdään väärä kirjaus tai havainnointi tapahtuu arvaamalla. Mielestäni havainnointivirheitä tai kirjausvirheitä ei tapahtunut, vaan asiat ja sanonnat sekä ajatukset on kirjattu sellaisenaan tutkimusraporttiin kuin ne tulivat esille havainnointipäivissä ja silloin käydyissä keskus-

teluissa. Aineisto oli dokumentoituna sähköposteissa ja muistiinpanoissa. Muodollisista ja epämuodollista keskusteluista tein muistiinpanoja, toisin sanoen kirjasin ylös havaintoja heti kun niitä tuli. Tutkimuksen tuloksia käytettiin tutkimuksen kohteena olevan koulun keittiön x toiminnan, prosessien ja työmenetelmien kehittämisessä.

Hankkeen toteuttaminen vaatii selkeyttä, ohjeistusta ja suunnitelmallisuutta, jotta työntekijät saatiin mukaan hankkeeseen. Käsitteet selvitettiin, jotta ymmärrettiin, mistä on kysymys. Kysymyksiä herättää ja tutkimuksen luotettavuutta vähentää, jos ei osata erottaa todellisia ilmiöitä toisistaan tai erottaa sitä, mikä ilmiöön mahdollisesti liittyy? Voiko tutkija olla objektiivinen ja miten varmistetaan, ettei tulkita väärin?

Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen, vaan etsii tapauskohtaista tietoa. Laadullinen tutkimus on tilannesidonnaista ja ainutkertaista. Tavoitteena on tiettyyn yksittäiseen kohteeseen erityisen perustellusti sopivan ratkaisun tuottaminen, ei yleistäminen. Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella ei voi vetää yleisiä johtopäätöksiä. Tässä tutkimuksessa validiteettia voidaan tarkastella aineiston edustavuuden sekä siirrettävyyden perusteella ja sillä, miten tutkimuksessa on pystytty tehty valinnat perustelemaan. Toimintatutkimuksessa voidaan puhua enemmän totuudesta onnistuneena käytäntönä tai totuuden paljastumisenä. Totuus voi ilmetä myös avoimen diskurssin tuottamana uutena käytäntönä. Ei ole olemassa yhtä ainoaa totuutta, vain jatkumo välillä erehdys ja totuus!

Yhteistoiminta sisältää riskejä, jotka liittyvät työntekijöiden sitoutumiseen. Jokaisen hankkeessa toimijan panostus on ollut tulosten saavuttamisen kannalta tärkeää. Yhteistoiminnallisuus tutkimuksessa täyttyi. Ja tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että on pyritty mahdollisimman tarkasti kirjaamaan tutkimuksen kulkua. Toimintatutkimuksen arvon sanotaan piilevän siinä, miten tutkimus johtaa käytäntöjen paranemiseen tutkimukseen osallistuneiden ihmisten toiminnassa.

7.3 Oma arviointi opinnäytetyöprosessista

Olen mielestäni osoittanut kykyä soveltaa tutkimustietoa ja (siinä onnistunutkin hyvin) käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ratkaisemiseen sekä valmiutta itsenäiseen asiantuntijatyöhön, joten ylemmän amk - tutkinnon opinnäytetyön tavoite täyttyy.

Oman roolini toimintatutkimuksen lähestymistavan mukaan näen aktiivisena osallistujana ja toimijana. Olemalla itse syvällä mukana toteutusprosessissa, vaarana voi olla, että tekee johtopäätöksiä, jotka eivät nouse empiriasta. Olen pyrkinyt tietoisesti varmistamaan sen, että kaikki johtopäätökset ja tulkinnat liittyvät tutkimuksessa keräämääni empiriseen aineistoon.

Tutkimusta teki alue-esimies, joka on lähiesimies keittiön keittiö -x työntekijöille, jolloin suhtautuminen tutkimuskohteeseen on vähintäänkin läheinen. Tästä huolimatta olen yrittänyt suhtautua tutkimuskohteeseen ja sen työntekijöihin parhaani mukaan mahdollisimman objektiivisesti.

Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia ja keskustelua (dialogia). En tunnistanut tilannetta, jossa keskustelu olisi rajoittunut tai olisi ollut epätasaroista. Osallistuva havainnointi oli helppoa olemalla tiimin vetäjä. Samalla on tietenkin tunnistettava mahdolliset objektiivisuuden haavoittuvuudet.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. J uva; WS Bookwell.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. painos. Hamina: AKATIIMI.

Anttila, P. 2009. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: AKATIIMI.

Brax, S.A.2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologiakatsaus 204/2007: TEKES.

Drucker, P.F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Karisto.

Espoo Catering-liikelaitos. Henkilöstösuunnitelma 2011-2013.

Espoon kaupungin ruokapalvelujen yhdistäminen. 2003. Projektin loppuraportti. Espoon kaupungin painatuskeskus.

Espoo Catering- liikelaitos esitys talousarvioksi 2012 ja toiminta- ja taloussuunnitelma 2012-2014.

Espoo Catering - päivitetty liiketoimintasuunnitelma; siirtyminen asiakassuuntautuneeseen toimintamalliin. 2008

Espoo Catering -liikelaitoksen toimintaohje 4.2.2011.

Espoo Catering. Selvitys ruokapalvelukeskuksen muodostamisesta liikelaitokseksi. 2007.

Espoo Catering - toimintakertomus 2011.

Espoo Catering. Toimet tuottavuuden parantamiseksi. TYT kehittämisseminaari 12.11.2009
Junninen, H. 2009.

Espoon kaupungin toimintaympäristöanalyysi. 2008. Espoon kaupunki. Hallintokeskus.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otava.

Gustafsson, S. & Mariniemi, J. 2007. Prosessityön jatkovalmennus esimiehille. Net Effect.

Gustafsson, S. & Mariniemi, J. 2008. Prosessien kehittäminen ja prosessilähtöinen ajattelu. Net Effect.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.).2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta Tietoon. Toiminta-tutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura: Helsinki.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa. Kirjapaino.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere: Printed by Cityoffiset.

Järvinen, P. 2004. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.

JHS152 Prosessien toimintaohje.

Kauhanen, J. 2010 Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint.

Åback, E. 2011. Ruokapalvelut toimintojohtamiseen toimintolaskennan avulla. Opinnäytetyö Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kunnallinen Työmarkkinalaitos.2004. Henkilöstön asema palvelutuotannon muutoksissa -opas kunnallisille esimiehille. Helsinki: Kirjapaino Uusimaa.

Kuntatalous. 1/2011. Tilinpäätökset kaunistelevat kuntien tilannetta. Kuntatalous on oikeasti alijäämäinen

Kouluhallitus.1997. Kouluopas. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Kivistö, T. (Consulting Oy) & Salminen, M. (Design Lime Oy) Espoo Catering. Ruokapalveluhenkilöstön mitoitus.

Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. 2002. Suomen kuntaliitto.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskus: Helsinki. Edita.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen. Helsinki: Edita.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiainfo Teknova.

Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M - L. 1988. Suurkeittiön työoppi. Porvoo: WSOY.

Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M - L. 2001. Ruokapalvelut työnä. Porvoo: WS Bookwell.

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu - ja ravitsemisalalla. Helsinki: Oppimateriaalit.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistetun painoksen ensimmäinen lisäpainos. Jyväskylä: Gummerus.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistetun painoksen ensimmäinen lisäpainos. Jyväskylä: Gummerus.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset palvelut.

Murto, K. 1999. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän PS -Kustannus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOY.

Olli, H. 2007. Osaamistarveselvitys Catering-alalla. Julkinen ruokapalvelu. Opetushallitus ja Turun ammatti-instituutti.

Pesonen, H. 2007. Laatu. Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell.

Salminen, M. 2010. Tuotantoprosessien kehittäminen. Espoo Cateringin koulutuspäivä. Design Lime.

Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Laadun kehittäjän käsikirja. Efeke.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäsorganisaatio. 7.painos. Jyväskylä: Gummerus.

Skyttä, A. 2005. Tiimitytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Innotiimi. Otava.

Taskinen T. 2007a. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Virtanen, P. Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Porvoo, Edita.

Internet lähteet

Espoon kaupunki. Jatkuva parantaminen. Viitattu 29.5.2012. [http://essi.fi-FI/ Yhteiset/ Laatu_ ja _kehittaminen/ Jatkuva _parantaminen](http://essi.fi-FI/Yhteiset/Laatu_ ja _kehittaminen/Jatkuva _parantaminen).

Juhta- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2002/ 2008. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Viitattu 25.3.2012: <http://www.jhs-suositukset.fi/ suomi/jhs152>

Kannelvirta, S. 2010. Prosessien yhteistoiminnallinen kehittäminen Tykes -projektissa. Lahden ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.3.2012 [http://publications.theseus. fi/handle/10024/24660](http://publications.theseus.fi/handle/10024/24660)

Toimintatutkimuksen syklit (Linturi 2003) Viitattu 23.4.2012 http://www.amk.fi/ opintojak-sot/070_9019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html

Linturi, H. 2003. Toimintatutkimus. Viitattu 24.3.2012 [http://nexusdelfix. interne-tix.fi/fi/sisalto /materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566 & C:selres=61566](http://nexusdelfix.interne-tix.fi/fi/sisalto /materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566 & C:selres=61566)

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu-organisaatioiden toiminnan kulmakivet: Pro Gradu- tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 10.5.2012: http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf

Moiso, J. 2008. Prosessiajattelun havaintoja 2008. Qualitas-Fennica Oy. Viitattu 2.4.2012 http://www.ims.fi/sites/default/files/P_rossessiajattelun_havaintoja_2008.pdf

Mosio, J. 2008. Prosessien ja toiminnan jatkuva parantaminen, jatkuvan parantamisen prosessi ja laatutyökalut. Viitattu 2.4.2012 http://www.ims.fi/sites/default/ fi-les/Prosessien_ ja_ toiminnan _jatkuva_ parantaminen_ seka_ laatutyokalut. pdf

Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Balanced Scorecard Valtionhallinnossa. Balanced Scorecard Forum 2000. Balanced. scorecard strategian ja toiminnan jäsentäjänä. Viitattu 2.4.2012 <https/http://www.hallinto.oulu.fi/ suunnit/toiminta/ BSCvaltioni hallinnossa.pdf>

Ohraluoma Maarit. 2011. Markkinointiviestintä yhteisöllisissä medioissa, Case Espoo Catering-liikealaitos. Haaga- Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavilla [www. -muodossa<](http://www.muodossa.fi) Viitattu 18.5.2012 <https://publications.theseus.fi/handle/10024/37940>

Prosessijohtamisen malli julkishallintoon. 11.5.2006. Stakes. Viitattu 24.3.2012 <http://info.stakes.fi>

Risku-Norja, H., Kurppa.S., Silvennoinen, K., Nuoranne, A. & Skinnari, J. 2010. Julkiset ruokapalvelut ja ruokakasvatus: arjen käytäntöjen kautta kestävään ruokahuoltoon. Jokioinen:MTT Viitattu 26.3.2012: <http://www.mtt.fi/mttkasvu/pdf/mttkasvu10.pdf> .

Syvänen, S. 2004. Kunnallisten palveluiden, työn ja työyhteisöjen yhteistoiminnallinen kehittäminen. Laatu- Kehittämistö. Kunnallinen eläkevakuutus. Helsinki. Viitattu 24.3.2012 [http:// www. kva.fi/Table_ pict/cid3/Info_ txt/id4247/Syvänen. pdf\(5.12.2008\)](http:// www. kva.fi/Table_ pict/cid3/Info_ txt/id4247/Syvänen. pdf(5.12.2008)).

Tappura, S. 2009. Kuula, A. 1999. (Hart & Bond 1995). Toimintatutkimus. Viitattu 18.5.2012 http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Tappura_Toimintatutkimus090109.pdf

Tertsunen, T. 1999. Toimintatutkimus tietokoneavusteisen opetusohjelmien hyödynnettävyydestä ammatillisessa koulutuksessa sähköalalla. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteenlaitos. Viitattu 24.3.2012 <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kas/kasva/pg/tertsunen/toiminta.html>

Taulukot

Taulukko 1: Esimiehen työajan riittävyys työpäivän aikana.....	43
Taulukko 2: Kokin työajan riittävyys työpäivän aikana	45
Taulukko 3: Kokin työajan riittävyys työpäivän aikana	45
Taulukko 4. Ruokapalvelutyöntekijän työajan riittävyys työpäivän aikana	47
Taulukko 5: Keittiön keittiö- x työntekijöiden työajan riittävyys.....	48
Taulukko 6: Toiminnot, joita keittiössä keittiö - x ei tehdä joka päivä.....	50
Taulukko 7: Kommenttien pohjalta jäsennellyt ongelmat ns. pullon kaulat	56
Taulukko 8: Työajan käyttö eri toimintoihin vertailua kahden tutkimuksen välillä.....	59

Kuviot

Kuvio 1: Prosessinäkökulman pääelementit Espoo Cateringilla	9
Kuvio 2: Tutkimusraportin rakenne ja sisältö	11
Kuvio 3: Tuotetut ateriat liikevaihdosta asiakasryhmittäin jaoteltuna	12
Kuvio 4: Espoo Catering -liikelaitoksen liikeidea (mukailtu Ohraluoma 2011,3).....	13
Kuvio 5: Tasapainotettu mittaristo eli tuloskortti eli Balanced Score Card (BSC)	14
Kuvio 6: Espoo Catering -liikelaitoksen prosessikartta	15
Kuvio 7: Toiminnan suunnitteluprosessin elementit suhteessa tuotanto- ja palveluprosessiin16	
Kuvio 8: Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit	17
Kuvio 9: Johtamisen tapahtumasarja yksinkertaisuudessaan	21
Kuvio 10: Esimiehen työroolit.....	23
Kuvio 11: Prosessien kuvaamisen eteneminen	27
Kuvio 12: Prosessien kuvaustasot	28
Kuvio 13. Hukan muodot, missä prosessien hukka syntyy?.....	30
Kuvio 14: Demingin johtamispyyrä	31
Kuvio 15: Toimintatutkimuksen syklit.....	35
Kuvio 16: Toimintatutkimuksen syklit ja ajoitus	40
Kuvio 17: Esimiehen tehtävät työpäivän aikana.....	42
Kuvio 18: Esimiehen työtehtävät prosentteina päivittäiseen työaikaan suhteutettuna	43
Kuvio 19: Kokin työtehtävät työpäivän aikana.....	44
Kuvio 20: Kokin työtehtävät prosentteina päivittäiseen työaikaan suhteutettuna.....	46
Kuvio 21: Ruokapalvelutyöntekijän töiden jakautuminen eri toimintoihin	47
Kuvio 22: Ruokapalvelutyöntekijän työtehtävät prosentteina päivittäiseen työaikaan suhteutettuna	48
Kuvio 23: Esimiehen töiden jakautuminen päivittäin.....	52
Kuvio 24: Kokin töiden jakautuminen päivittäin	53
Kuvio 25: Ruokapalvelutyöntekijän töiden jakautuminen päivittäin tuotantoprosessissa ..	54
Kuvio 26: Kiireen kesytys ympyrä esimies/organisaatio	57
Kuvio 27: Keittiön keittiö- x toiminnan viitekehys.....	60
Kuvio 28: Jatkuvan kehittämisen malli.....	62

Liitteet

Liite 1: Espoo Cateringin prosessit	77
Liite 2: Prosessit toimintotasolla koulujen tuotantokeittiöissä.....	79
Liite 3: Toiminnan suunnittelu-, tuotanto-, palveluprosessi toimintotasolla keittiössä -x .	80
Liite 4: Esimiehen toimistotyöt keittiössä keittiö- x.....	81
Liite 5: PDCA - malli johtamisen ja kehittämisen työkalut.....	82
Liite 6: Lomake alkukartoitukseen.....	83

3 LIKETOIMINTAPALVELUJEN PROSESSI

asiakaspäälliköt

3.1 Toimistopalvelujen, viestinnän ja markkinoinnin prosessi

- | | | |
|-------|-------------------------------------|---------------------------|
| 3.1.1 | sisäisen viestinnän koordinointi | viestintä ja markkinointi |
| 3.1.2 | asiakasviestintä sisäinen/ ulkoinen | asiakaspäälliköt |
| 3.1.3 | sidosryhmäviestintä | asiakaspäälliköt |

3.2 Henkilöstöhallinnon ja työhyvinvoinnin prosessi

tuotanto- ja talouspäällik.

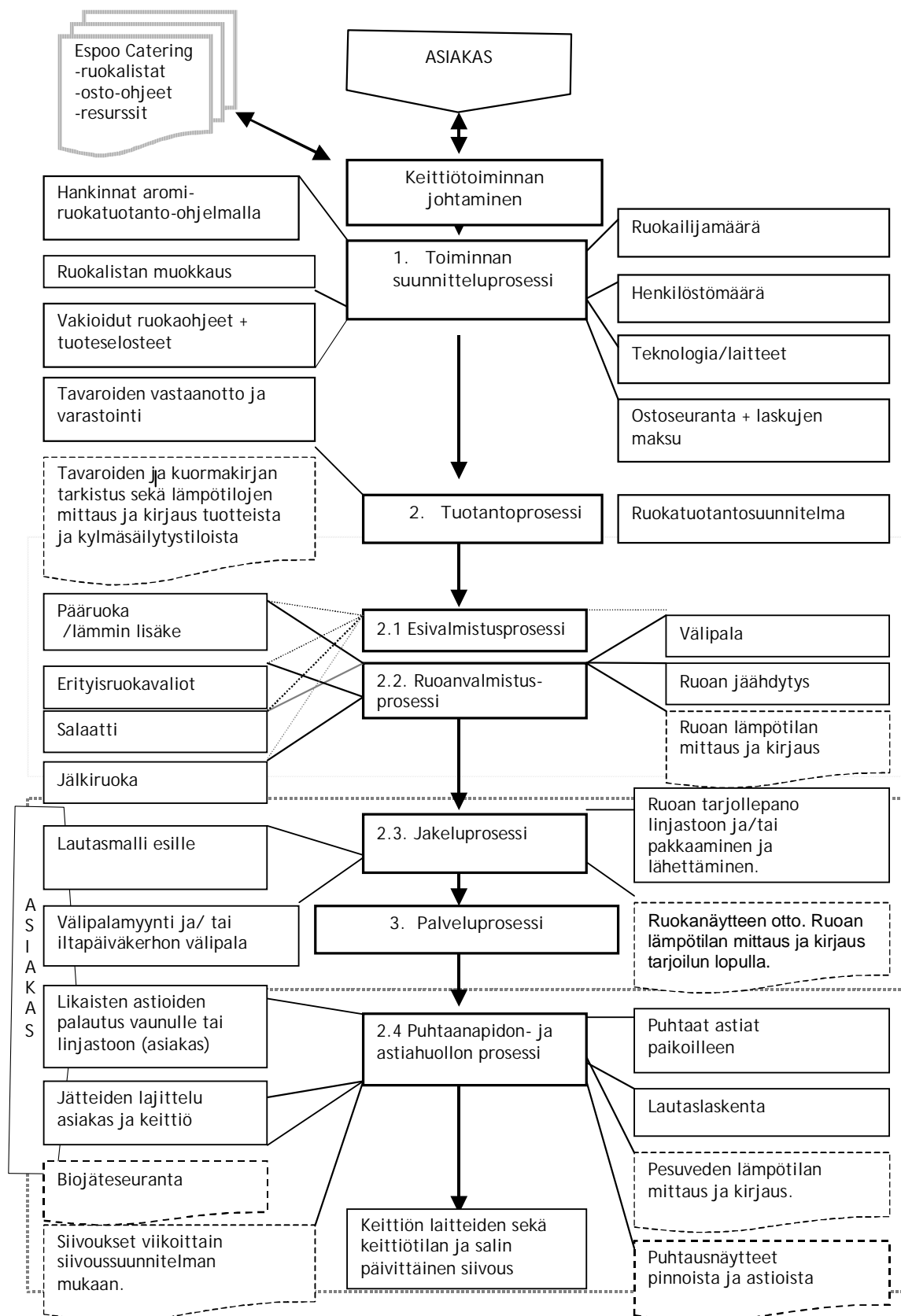
- | | | |
|-------|------------------------|-------------------|
| 3.2.1 | henkilöstösuunnittelu | tuotantopäällikkö |
| 3.2.2 | rekrytointi | tuotantopäällikkö |
| 3.2.3 | perehdytys | asiakaspäällikkö |
| 3.2.4 | osaamisen kehittäminen | alue-esimiehet |
| 3.2.5 | sijaisvälitys | alue-esimiehet |
| 3.2.6 | henkilöstön huomiointi | alue-esimiehet |

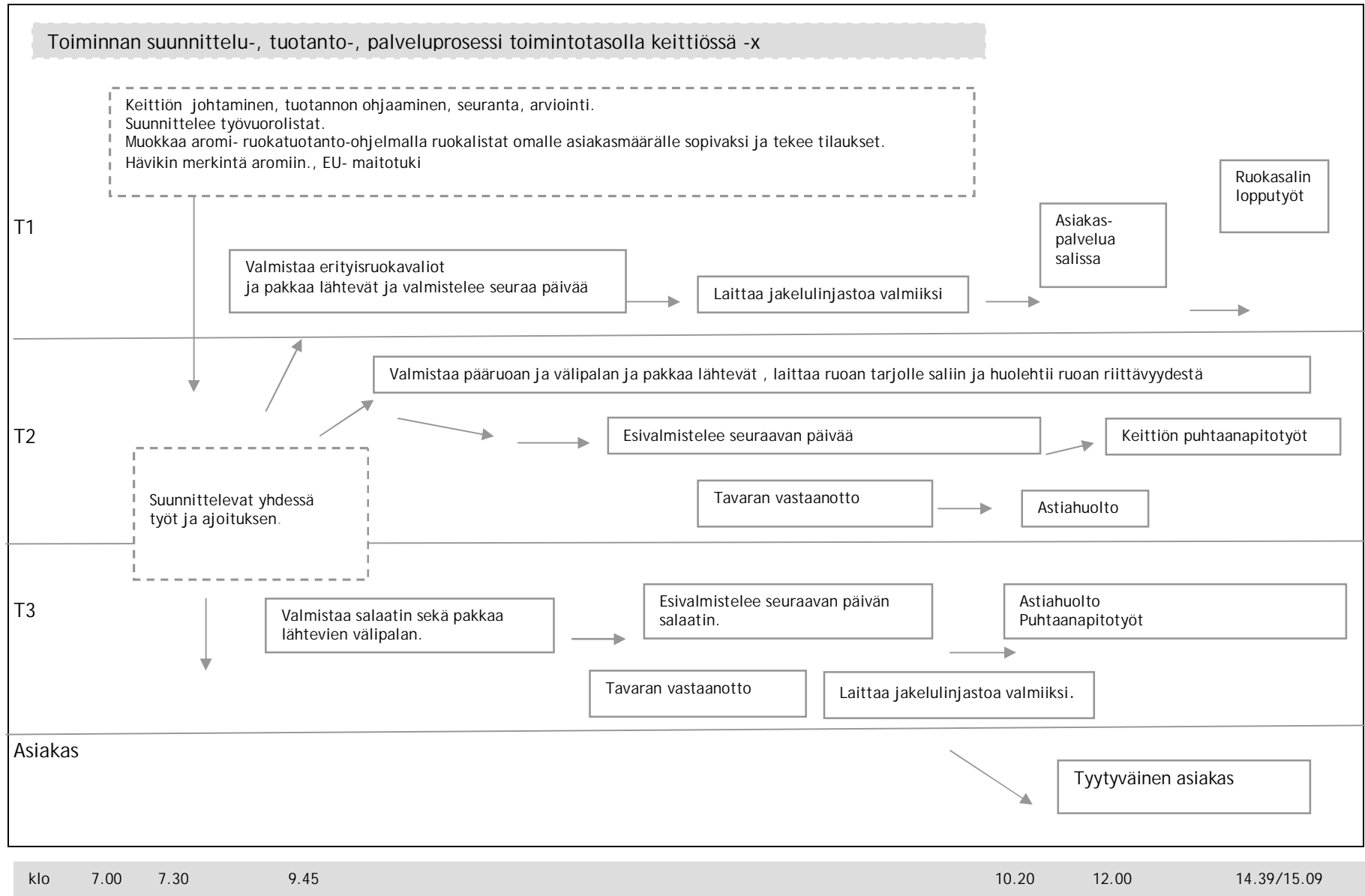
3.3 Talous- ja laskentapalvelujen prosessi

tuotanto- ja talouspäällikkö

- | | |
|-------|---------------------------|
| 3.3.1 | talouden suunnittelu |
| 3.3.2 | tiliöinti - kirjanpito |
| 3.3.3 | kassanhallinta / laskutus |
| 3.3.4 | maksatus / perintä |
| 3.3.5 | talouden seuranta |

Liite 2: Prosessit toimintotasolla koulujen tuotantokeittiöissä





Liite 3: Toiminnan suunnittelu-, tuotanto-, palveluprosessi toimintotasolla keittiössä -x

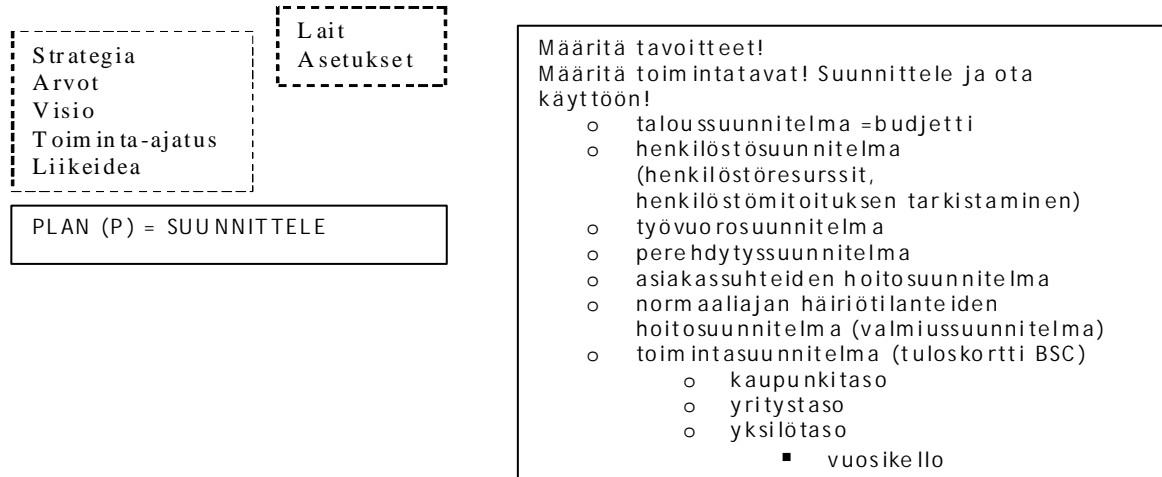
Liite 4: Esimiehen toimistotyöt keittiössä keittiö- x

Esimiestyöt (25 %) eriteltyinä tuloskortin (BSC) pohjalle (tummennetut)

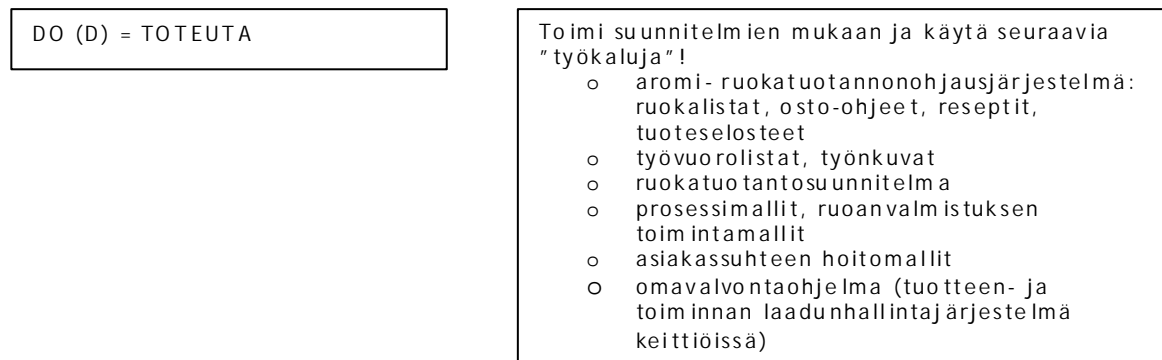
	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Vuosittain
Johtajuus / esimiestyö	tuotannon ohjaaminen (kannustus, palaute) (työnkuvat, työnjako) sähköpostin lukeminen ja vastaaminen puhelimeen vastaaminen viestintä (perehdyttäminen)	palaverit 1x		alueellisiin tiimipalavereihin osallistuminen noin 8 x alueellisiin esimiespalavereihin osallistuminen 4 x
Talous	budjetissa pysyminen hävikkien merkintä aromiohjelmaan	budjetissa pysyminen	budjetissa pysyminen laskutukset EU maitotukikoonti	budjetissa pysyminen biojäteseuranta 2x
Prosessit/ toiminta	ruoanvalmistuksen toimintamallit käytössä (prosessit)	tilaukset aromijärjestelmän kautta 3x (aromi= toiminnanohjausjärjestelmä) omavalvonnan toteuttamisen seuranta erityisruokavalioiden tuotantosuunnitelma		vaarojen kartoitus- ja riskienarviointi tarvikehankintaesitykset alueesimiehelle
Henkilöstö	henkilöstöhallinto mm. ongelmatilanteiden hoitaminen,	sairaslomat, virka - ja työvapaat yms. puoltaminen HR-ERP= henkilöstöhallinnon ohjausjärjestelmä syksy 2012	työvuorolistat	kehityskeskustelut omille alaisille ja kehityskeskustelu oman esimiehen kanssa
Asiakasyhteistyö	asiakassuhteenhoito-ohjelman noudattaminen, joka sisältää asiakaspalautteisiin vastaamisen, asiakastapaamiset	asiakassuhteenhoito-ohjelman noudattaminen, joka sisältää asiakaspalautteisiin vastaamisen, asiakastapaamiset yms.	asiakassuhteenhoito-ohjelman noudattaminen tilaukset asiakaspalautteisiin vastaamisen, asiakastapaamiset	asiakassuhteenhoito-ohjelman noudattaminen asiakastapaamiset ruokaraadit yms. palvelusopimuksen liitteen täyttäminen asiakkaiden kanssa

Liite 5: PDCA - malli johtamisen ja kehittämisen työkalut

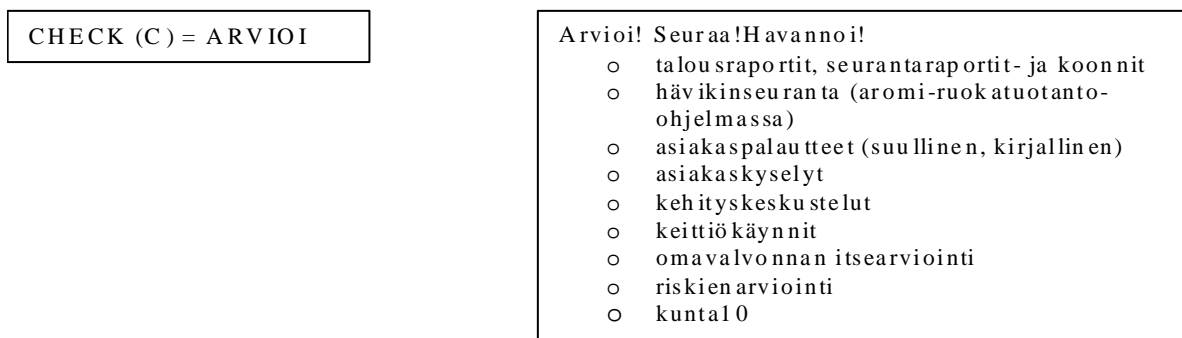
PDCA - malli johtamisen ja kehittämisen viitekehys



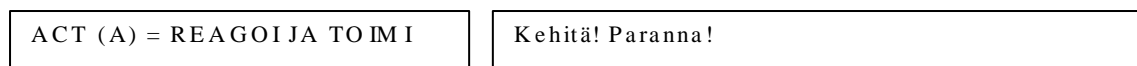
Viestitä! Kerro! Perustele! Ymmärrä! Ota mukaan!



Perehdytä! Opasta! Anna palautetta! Kannusta! Sparraa! Kuuntele ja ole aidosti läsnä!



Viestitä! Kerro! Puutu oikea-aikaisesti ja anna palautetta!



Liite 6: Lomake alkukartoitukseen

MÄÄRITELMÄ: PROSESSIT

Miten keittiö johtaa, kehittää ja parantaa prosessejaan tukeakseen yrityksen strategiaa ja vastaa asiakkaiden tarpeisiin.

Alkutilanne

Nämä osa-alueen asiat ovat hyvin (+)	Nämä kaipaavat meillä parantamista/kehittämistä (-)