

Jaana Salmenkangas

Jakelukeittiöiden toiminnanohjaus

Case: Kurikan kaupungin puhtaus- ja ruokapalvelut

Opinnäytetyö

Syksy 2009

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö
Koulutusohjelma: Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Jaana Salmenkangas

Työn nimi: Jakelukeittiöiden toiminnanohjaus Case: Kurikan kaupungin puhtaus- ja ruokapalvelut

Ohjaaja: Seija Pihlajaviita

Vuosi: 2009

Sivumäärä: 32

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Kurikan kaupungin teknisen osaston puhtaus- ja ruokapalvelut. Puhtaus- ja ruokapalveluiden tehtävänä on vastata keskitetysti näiden palveluiden tuottamisesta. Budjetti on n. 3,9 miljoonaa euroa, ja se on määrärahaidonoinainen.

Kehittämistyön tavoitteena oli laatia toiminnanohjaus Kurikan kaupungin puhtaus- ja ruokapalveluiden jakelukeittiöille. Puhtaus- ja ruokapalveluiden kehittämissuunnitelmassa on asetettu tavoitteeksi toimia tehokkaasti ja taloudellisesti, yhtenäisten toimintatapojen mukaisesti. Toiminnanohjaus on aloitettu Kurikan kaupungin valmistuskeittiöissä 2007- 2009 porrastetusti ja sitä jatketaan edelleen, se on jatkuva työtä.

Toiminnanohjauksen laadinnassa jakelukeittiöiden pääprosessit määriteltiin ja jokaiseen prosessin vaiheeseen laadittiin työhöje. Työhöjeiden kirjoittamisessa ja työaikataulutuksessa käytettiin samaa tyyliä kuin keskuskeittiön, vanhainkodin ja terveyskeskuksen toiminnanohjauksessa. Haastattelemalla palvelupäällikköä ja keskustelemalla jakelukeittiöiden henkilökunnan kanssa saatiin määriteltyä ruokapalvelutuotannon työtehtävät ja prosessin aikataulut jakelukeittiöissä. Työn tarkoituksena oli tehdä jakelukeittiöihin toimivat työhöjeet ja työnaikataulut.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin Kurikan kaupungin jakelukeittiöille toimintaohjeet ja aikataulut tehokkaan palvelun ja tuotteen tuottamiseen. Toimeksiantajalle tuotetut tuotteet ja palvelut mahdollistavat oikean hinnoittelun toimintolaskennassa. Kirjalliset työhöjeet ovat apuna myös uuden työntekijän perehdyttämisessä keittiön toimintaan.

Avainsanat: toiminnanohjaus, tuotteistus, prosessit, keittiöt

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business, entrepreneurship and hospitality management

Degree programme: Service management

Specialisation: Food Management and Entrepreneurship

Author/s: Jaana Salmenkangas

Title of thesis: ERP delivery kitchens in the city Case: Kurikka cleanliness and food services

Supervisor(s): Seija Pihlajaviita

Year: 2009

Number of pages: 32

Number of appendices: 1

The thesis project was commissioned by the city of Kurikka cleanliness and food services. Objectives of the work were to develop the ERP delivery kitchens in the city.

ERP should include operating instructions and work schedules. Writing work instructions and work schedule was made by using the same style as the central kitchen, nursing home and health centres ERP. The results of the interviews were defined tasks and a food service production process schedules delivery kitchens.

The result of this thesis was ERP as well as timetables for effective service and product to produce. This will enable the correct calculation of the pricing for this thesis subscriber. A written work instruction helps also the new employee orientation activities in the kitchen.

Keywords: ERP, productization, processes, kitchens

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
1 JOHDANTO.....	5
2 RUOKAPALVELUJEN TOIMINNANOHJAUS.....	7
2.1 Toiminnanohjauksen merkitys ja tavoite	7
2.2 Kehittämisen tarve	8
2.3 Tuotteistaminen	10
2.4 Toimintolaskenta	11
3 RUOKAPALVELUTUOTANTO	13
3.1 Ruokapalvelutuotannon prosessit	13
3.2 Prosessien kuvaukset.....	14
3.3 Prosessin kulku	15
3.4 Prosessien laatu ja hallinta.....	16
3.5 Prosessien seuranta.....	17
4 KURIKAN KAUPUNGIN PUHTAUS- JA RUOKAPALVELUT.....	19
4.1 Organisaatio.....	19
4.2 Henkilöstö.....	19
4.3 Palvelut ja tuotteet.....	20
5 JAKELUKEITTIÖIDEN TOIMINNANOHJAUS.....	25
5.1 Merkitys ja tavoitteet.....	25
5.2 Menetelmät ja laatiminen	26
5.3 Tulokset	26
6 POHDINTA	28
LÄHTEET	30
LIITTEET	32

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Kurikan kaupungin teknisen osaston puhtaus- ja ruokapalvelut. Kurikan kaupungin teknisen osaston puhtaus- ja ruokapalvelut ovat kehittämässä toimintaansa kustannustehokkaammaksi keittiöiden toiminnanohjauksella. Toiminnanohjaus on aloitettu keskuskeittiöltä n. 2,5 vuotta sitten ja tämä opinnäytetyö on jatkoa siihen jakelukeittiöiden osalta. Toiminnanohjaus toteutetaan keskuskeittiölle laaditun mallin mukaan.

Toiminnanohjauksella tarkoitetaan henkilöstön, tuotannon ja talouden ohjausta. Tällaisen toiminnan tarkastelun avulla voidaan saada yrityksen toiminta kannattavaksi ja kilpailukykyiseksi, joka vastaa nyky-yhteiskunnan luomiin haasteisiin.

Opinnäytetyössä tehtävänäni on laatia toiminnanohjaus jakelukeittiöihin, josta selviää keittiöissä tehtävät työt eli prosessit, aikataulut ja työnkuvat. Toiminnanohjauksen tarkoitus on kehittää työntekoa järjestelmälliseksi, määrätietoiseksi ja tehokkaaksi työn ohjeistuksen avulla. Tässä kehittämistyössä ei tehdä toimintolaskentaa, vaan sitä käsitellään teoria muodossa, koska se on osa toiminnanohjausta. Tämä työ antaa pohjan jatkaa sitä tulevaisuudessa niin, että saadaan palveluille ja tuotteille tuotteistamisen avulla oikein kohdistettu hinta.

Opinnäytetyöni aloitin laatimalla alustavat työaikataulut ja työohjeet työkohteisiin, keskuskeittiön toiminnanohjausjärjestelmän pohjalta. Tämän jälkeen kävin tutustumassa jokaiseen jakelukeittiöön ja keskustelin työntekijöiden kanssa keittiöissä tehtävistä töistä. Samalla tarkastelin tehtävien suoritusta ja tehtävien suorittamisen kuluja aikoja omiin laatimiini työohjeisiin ja työaikoihin. Työohjeet ja aikataulut on kirjoitettu keskuskeittiölle luodun mallin mukaisesti. Nämä ovat työn liitteenä ja ovat salaisia.

Teoreettinen viitekehys koostuu ruokapalveluiden toimintajärjestelmästä, työn prosessoinnista ja palveluiden tuotteistamisesta julkisella sektorilla. Sen tarkoituksena on selkeyttää, mitkä ovat toiminnanohjauksen tavoitteet ja miten palveluista ja tuotteista muodostetaan oikea hinta.

Puhtaus- ja ruokapalveluiden alaisuudessa toimii 6 valmistuskeittiötä ja 10 jakelu-keittiötä. Jakelukeittiöistä 7 on koulukeittiötä, 2 päiväkotikeittiötä ja yksi on henkilöstöravintola. Asiakaskunta on siis vauvasta vanhuksiin. Ruokapalveluissa ruoka-annoksia valmistetaan yhteensä n.390000 vuodessa.

2 RUOKAPALVELUJEN TOIMINNANOHJAUS

Suomen elintarviketaloudesta merkittävä osa on kuntien tuottamia ja järjestämiä ruokapalveluita. Sivonen & Työppönen (2006, 7) mukaan vuonna 2002 kunnallisia suurkeittiöitä on ollut 4800 ja näissä on valmistettu 330 miljoonaa annosta erilaisissa julkisissa palvelulaitoksissa. Näiden kunnallisten ruokapalveluiden yhteenlaskettu summa on noin 1,3 miljardia euroa. Tämän tuloksen myötä on hyvin selkeätä, miksi kunnallisia ruokapalveluita tulisi kehittää toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Ruokapalveluita on pystyttävä tuottamaan niitä tarvitseville, taloudellisesti ja laadukkaasti, jotta voidaan turvata ja vahvistaa suomalaisten hyvinvointia ja kilpailukykyä (Dahlstedt 2001, 7).

2.1 Toiminnanohjauksen merkitys ja tavoite

Toiminnanohjausjärjestelmän tultua käytäntöön ruokapalveluissa, voidaan varmistua, että lakisääteiset ja toiminnalliset laatuvaatimukset täyttyvät. Toiminnanohjauksen avulla toiminta voidaan saada, tuottavaksi ja asiakkaat huomioivaksi (Sivonen & Työppönen, 2006, 9). Toiminnan ollessa järjestelmällistä ja selkeää organisaatiosta voidaan rakentaa erittäin kilpailukykyinen. Sekä kilpailuttamistilanteissa se voidaan selkeästi osoittaa ja vaihtoehtojen vertailu on mahdollista. Kunnalliset palvelut edellyttävät, että tarvittavien palveluiden määrä ja laatu ja kustannukset ovat oikeat. Palvelut ja tuotteet ovat määriteltävä niin tarkasti, että ne ovat suoraan vertailukelpoisia. Siten kilpailu on tasavertaista yksityisiin cateringyritysten palveluihin ja tuotteisiin nähden. Useissa kunnissa ruokapalvelut on jo kilpailutettu ja sen myötä ruokapalvelut ovat siirtyneet yksityisille ruokapalveluketjuille. (Dahlstedt 2001, 11.)

Ruokapalvelut voidaan myös julkisella sektorilla muuttaa omaksi liiketoimintayksiköksi. Nykypäivänä ruokapalvelutoiminnan on oltava liiketaloudellista, tuloksellista ja asiakaslähtöistä. Samalla on tuotantokeskeisestä toimintatavasta jouduttu luopumaan (Lintukangas, Manner, Mikkola-Montonen, Mäkinen & Partanen 2007, 29). Kunnallinen tulosityksikkö edellyttää, sitä muutettaessa liikeyritykseksi, hyvin

tarkkaa tuotteistamista ja toimintolaskentaa. Ruokapalvelun tulostavoitteet, jotka on budjettiin kirjattu edellyttävät toteutumisen seuranta.

Toiminnanohjaus vähentää työyksiköissä työntekijöiden kiirettä, koska hyvin laaditut työohjeet ja aikataulut helpottavat työtehtävien laadukasta suorittamista (Sillanpää 2008).

Toiminnanohjaus on hyvän ja menestyvän johtamisen työkalu ja sillä voidaan tukea esimiestyötä ja organisaation menestystä. On hyvin suositeltavaa että toiminnanohjaus ja sen käyttäminen olisi kunnissa strateginen päätös (Sivonen & Työpönen 2006, 10).

2.2 Kehittämisen tarve

Ammattikeittiöissä tuotetaan ja markkinoidaan asiakkaille laadukkaita tuotteita ja palveluita. Niiden tuottamiseen tarvitaan monenlaisia tietoja, tiedon johtamista, päätöksenteko taitoa ja tiedonhallintaa. Ammattikeittiöiden osalta on tiedon kulus-
sa koettu suuria ongelmia, sen vuoksi on kehittävä toimiva menetelmä, minkä avulla saadaan tärkeä tieto siirrettyä nopeasti eteenpäin. Tärkeitä ja nopeasti siirrettäviä tietoja ovat yllättävät ja muuttuvat tilanteet, jotka vaikuttavat oleellisesti keittiön toimintaan. Tämän tyyppisiä tietoja, ovat esimerkiksi ruokalista muutokset asiakkaille, reseptimuutokset työntekijöille ja suuret muutokset asiakasmäärissä. Nämä seikat vaikuttavat myös taloudelliseen toimintaan kuten raaka-aineiden tilaamiseen (Taskinen 2007, 1). Edellä mainituista asioista johtuen sähköinen tiedonhallintajärjestelmä on nykykeittiöissä hyvin tärkeä apuväline keittiön toiminoissa, ruokatuotannossa ja tiedon välittämisessä ja vastaanottamisessa organisaation ulko- ja sisäpuolelta. Keittiöiden IT-ohjelmat ovat kehitelty keittiön kaikkia toimintoja silmälläpitäen ja ne ovat helppoja käyttää. IT- järjestelmän avulla pystytään kehittämään keittiöiden tehokkuutta, valvomaan elintarvikkeiden jäljitettävyyttä ja tarkastelemaan laatua. Näiden järjestelmien avulla voidaan tehdä myös koko toiminnanohjaus, joka pitää sisällään dokumentit ohjauksesta, valvonnasta ja seurannasta (Tukiainen, Taskinen & Riihikoski 2005, 9-12).

Myös henkilöstön koulutukseen on kiinnitettävä huomiota ja sitä on järjestettävä tarpeen mukaan. Näin sähköisen järjestelmän käyttöönotto voi sujua ongelmattomasti ja turvallisesti. Koulutukseen panostetaan Suomessa työpaikoilla enemmän kuin muissa EU-maissa, mikä on työntekijän kehittymisen kannalta merkittävä asia (Viitala 2004, 131).

Nykypäivän taloudelliset tilanteet pakottavat julkisia palveluita tuottavan organisaation tarkastelemaan ja kehittämään tuotantotapojaan ja palveluitaan. Asiakkaat jotka palveluita tarvitsevat, pysyvät, mutta heidän tarvitsemansa palvelut muuttuvat vaativimmiksi. Julkisella sektorilla ei useinkaan voida tarjota kovin yksilöllistä palvelua. Asiakkaat kuitenkin odottavat mielihyvää ja maistuvia tuotteita ja palvelun tilaajat edellyttävät toimintavarmaa ja kustannustehokasta palvelua (Sivonen ja Työppönen 2006, 11).

Jatkuvasti kehittyvä ruokapalveluiden kilpailu ja julkisen ruokapalvelun säästömahdollisuuksien tavoittelu, ovat saaneet aikaan organisaation henkilöstöltä hyväksynnän siitä että, toimintaa ja työtapoja voidaan uudistaa ja kehittää (Sivonen ja Työppönen, 2006, 11).

2,5 vuotta sitten, Kurikan kaupungin ruokapalveluiden valmistuskeittiöissä ryhdyttiin kehittämään toimintaa tarkastelemalla työskentely tapoja ja työskentelyyn kuluva aikaa. Tuloksena oli selkeä ja järjestelmällinen ammattikeittiön toiminta, jossa jokaisella työntekijällä on oma vastuualueensa. Järjestelmällinen toiminta ja selkeät vastuualueet motivoivat henkilöstöä. Tämä opinnäytetyön tarkoitus on jatkaa edellä mainittua keittiöiden kehittämisprojektia jakelukeittiöiden osalta.

Yleisesti organisaatioissa työajan tarkastelut, tulokset ja mahdolliset uudet toimintaohjeet, herättävät henkilöstössä epäluuloa, vastustusta ja pelkoa. Nykypäivänä henkilöstö on kuitenkin hyvin tietoinen siitä, että jokaisen organisaation on kyettävä kehittymään, kasvattamaan osaamistaan ja uusiutumaan pärjätäkseen yhteiskunnan vaatimalla tavalla (Lintukangas ym. 2007, 26). Tieteellisesti on tutkittu, että nykyään organisaatioissa strategioihin kirjataan myös henkilöstön taitojen, tietojen ja osaamisen vahvistamista niin, että organisaation tavoitteet pystytään vaivatto-

masti saavuttamaan. Ydinosaamista jota henkilöstöllä on, ovat hiljaista tietoa, jota ei voida kopioida suoraan kilpailijoille. Sekä täsmällistä tietoa ja osaamista, jota voidaan kehittää ja lisätä aktiivisen oppimisen myötä (Viitala 2004, 175 - 178).

Hyvin suunnitellun ja laaditun toiminnanohjauksen toteutuminen edellyttää osavaa ja hyvää johtajaa sekä työstään innostunutta ja itse oppivaa työyhteisöä. Ruokatuotantopalvelut tarvitsevat eri tehtäviin, alan koulutuksen saaneita ammattihenkilöitä. Nykypäivänä työntekijöiden monitaitoisuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat tärkeä ja ratkaiseva tekijä valintatilanteissa (Lintukangas ym. 2007, 70).

2.3 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen tarkoittaa opinnäytetyössäni, asiantuntemusta ja osaamista, joka kohdistuu asiakkaille tarjottaviin aterioiden ja palveluihin. Ruokapalveluiden tuotteistaminen on organisaation ja keittiöiden toiminnan kehittämistä asiakkaiden vaatimille tarpeille. (Sipilä 1999, 12.) Ruokapalveluiden tuotteistamisessa määritellään ja kehitetään jo olemassa olevat tuotteet ja palvelut toimituskelpoisiksi kokonaisuuksiksi. Organisaation tuotteet ja palvelut tuotteistamalla henkilöstö oppii yrittäjämäisen ajattelumallin ja sillä saavutetaan tukevampi asema organisaatiossa (Sipilä 1999, 120).

Täydellinen tuotteistus on sellainen, joka voidaan monistaa ja dokumentoida niin että, asiantuntija pystyy sen toteuttamaan. Esimerkiksi toimintamallit, jotka havaitaan hyväksi prosessissa, hyväksytään käyttöön jatkossakin. Näin monistaminen voi alkaa ja kaikki on dokumentoitava. (Parantainen 2007, 12.) Kirjallinen dokumentti, joka voidaan tehdä sähköiseen muotoon, helpottaa mallin muokkaamista, tarkennusta, tietojen siirtoa eri yksiköiden välillä organisaation sisä- ja ulkopuolella (Taskinen 2007, 9).

Tuotteistettaessa palveluita määritellään ne niin että, siitä selviää mistä palvelu muodostuu, kuinka kustannukset koostuvat ja mikä on palveluiden lopullinen hinta. Tuotteiden tuotteistamisen määrittelyssä selvitetään todelliset tuotantokustannuk-

set, jotka ovat muuttumattomat. Palvelujen ja tuotteiden tuotteistuksessa on kiinnitettävä huomiota niiden laatuun ja kehitystarpeisiin. Palveluita kehitettäessä ja uusia menetelmiä suunniteltaessa on tärkeätä pitää lähtökohtana aina asiakkaat (Sipilä 1999, 12- 17).

2.4 Toimintolaskenta

Kuntien ruokapalveluiden muuttuessa tulosvastuullisiksi tarvitaan toiminnoille mitareita ja tunnuslukuja, joilla voi kustannukset kohdistaa tarkasti eri tuotteille ja toiminnoille. On asetettava tulostavoitteet ja niihin pääseminen edellyttää tarkkaa tulosten seuranta. Tarkka tieto siitä, mitä on saavutettu, antaa mahdollisuuden tarttua aikaisessa vaiheessa ongelmakohtiin ja mahdollisuuden tehostaa toimintaa. Tarkka tuotteiden ja palvelun erittely sekä toimintolaskenta ovat edellytys tulosyksikön menestymisessä (Dahlstedt & Sinikallio 2003, 13 -14).

Toimintolaskenta on todellisten kustannusten kohdistamista ja selvittämistä, tuotteille ja palveluille. Toimintolaskennalla voidaan tarkastella toiminnan kannattavuutta ja se on työkalu strategisessa johtamisessa. Toimintolaskenta on nykypäivänä yleisesti käytössä suurissa yrityksissä. Suuri kiinnostus toimintolaskentaa kohtaan johtuu sen helppoudesta. Siihen ei välttämättä tarvita kaupallista koulutusta. Toimintolaskennalla kuvataan organisaatioiden toimintaa ja se helpottaa ymmärtämään kustannusten muodostumista, esimerkiksi prosesseissa. (Alhola 2008, 8, 15.)

Toiminnoille kohdistettavia resurssikustannuksia voidaan kutsua resurssiajuriksi ja toimintojen kustannusten kohdistinta toimintoajuriksi (Alhola 2008, 35). Kustannusten kohdistamisessa määritellään resurssit, toiminnot ja laskentakohteet. Tavoitteena on saada selville oikeat kustannukset laskentakohteelle. Resursseja ovat tilat, henkilöstö, koneet ja laitteet joilla voidaan tuottaa palveluita ja tuotteita asiakkaille. Resurssien avulla saadaan selville, mitä yrityksen toiminnot maksavat. Resurssiajurin avulla voidaan resurssit kohdistaa suoraa toiminnoille (Alhola 2008, 43 - 44).

Toiminnot ovat niitä tehtäviä, joita organisaatiossa tehdään, esimerkiksi valmistus, vastaanotto, pakkaaminen ja tarjoilu. Toimintoajurin avulla toiminnosta syntyvät kustannukset kohdistetaan tuotteille eli laskentakohteelle toiminnoilta. (Alhola 2008, 47.)

Prosessien avulla seurataan myös toimintojen kustannuksia toimintolaskennassa. Prosessin tehokkuuden näkökulma määrittelee, kuinka tehtävä työ tehdään ja miten se liittyy koko toimintaan sekä miten toiminnon kustannukset kohdistetaan ja suorituskykyä mitataan. Suoritemittareilla voidaan mitata kuinka tehokasta toiminta on eli kuinka paljon aikaa kuluu toiminnan suorittamiseen sekä toiminnan laatua eli onko se asiakkaan tarpeita vastaavaa. Näin saadaan oikeata tietoa organisaation johdolle organisaation kuluista kustannuksista ja sen avulla voidaan kehittää toimintoja kustannustehokkaammaksi (Alhola 2008, 35, 51).

3 RUOKAPALVELUTUOTANTO

Ruokapalvelutoiminnan kokonaisvaltaisen suunnittelun jälkeen on helppo käynnistää ruokapalvelutuotanto. Ruokapalvelutuotanto koostuu ruokatuotannosta sekä asiakaspalvelusta. Ruokatuotannossa valmistetaan ateriat ja asiakaspalvelussa ne tarjoillaan asiakkaille. Ruokapalveluiden tuottamiseen tarvitaan tekijät, raaka-aineet, välineet ja tietoa sekä tiedonhallintaa. Ruokapalveluiden toteuttaminen on monivaiheinen prosessi. Haasteelliseksi koko ruokatuotantoprosessi muodostuu, kun käsitellään raaka-aineita, jotka ovat pilaantumisen alttiita komponentteja ja osa tuotteista on valmistettava tarkasti hyvin yksilöllisesti. Siksi omavalvonta on hyvin tärkeä osa ruokapalvelutuotannossa turvallisuuden ja laadun tarkistamisessa. Omavalvontasuunnitelma on lakisääteinen ja se on oltava kaikissa kohteissa joissa käsitellään ja valmistetaan elintarvikkeita. Omavalvontasuunnitelma on oltava viranomaisen hyväksymä ja sitä on päivitettävä säännöllisesti (Taskinen 2007, 1, 17, 49).

3.1 Ruokapalvelutuotannon prosessit

Ruokatuotantoprosessi on erilaisten toimintojen ketju, jotka pystytään määrittelemään ja mitoittamaan. Lopputuloksena on organisaation hyvä tulos. Prosesseja voidaan ohjata niin, että tulokset ovat vaatimusten mukaiset. (Lecklin 2002, 137.) Ruokatuotannon prosessien tuloksena saadaan palveluita ja tuotteita jotka kulutetaan lähes samanaikaisesti. Osa ruokatuotantoprosessista on asiakkaille näkyvää palveluprosessia, johon asiakas osallistuu kuluttamalla. Osa ruokatuotantoprosessista on asiakkaille näkymätöntä sisäistä tuotantoprosessia. (Taskinen 2007, 13.)

Julkisten ammattikeittiöiden tämän päivän trendi on tuottaa ravitsemuspalveluita asiakkailleen taloudellisesti ja laatuvaatimusten mukaisesti. Ammattikeittiöiden toiminnanohjaus on yksi tapa, jonka avulla taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa. Toiminnanohjaus koostuu useista ruokatuotantoprosesseista. Prosessien määrittelyllä saavutetaan tuotantoon taloudellisia ja laadukkaita toimintoja. Prosessien kirjallisessa kuvauksessa suunnitellaan toiminnot, tuotanto ja seuranta.

Ammattikeittiöissä tapahtuvia erilaisia työvaiheita voidaan nimittää tuotannon osaprosesseiksi. (Saarela, Hyvönen, Määttä & von Wright 2005, 316- 317.)

Huolellisesti laaditut prosessikuvaukset vaikuttavat organisaation toimintaan positiivisesti. Henkilöstö sisäistää prosessit paremmin ja samalla pystytään tuottamaan hyvää, laadukasta tulosta kaikille mahdollisille osapuolille (Sivonen & Työppönen 2006, 55).

3.2 Prosessien kuvaukset

Organisaatioissa käytetään yleisemmin prosesseja laadittaessa nimityksiä ydinprosessi ja tukiprosessi. Ydinprosessi käsittää asiakkaille tuotettavia palveluita ja tuotteita asiakkaiden tarpeesta asiakkaiden palautteeseen saakka. Tukiprosesseja ovat ydinprosessia mahdollistavat ja tukevat prosessit esimerkiksi hankinta- ja hallinnolliset prosessit. Prosessikuvauksia voidaan pitää yhtenä osana laatujärjestelmästä ja jokainen prosessi kuvataan yksitellen omana prosessinaan. (Taskinen 2007, 14.) Prosessikuvaus voidaan tehdä kaaviona tai sanallisena yleiskuvauksena. Prosessikuvauksella tarkoitetaan koko prosessiketjun avaamista karkealla tasolla. Prosessien kuvaamisessa määritellään kunkin prosessin perustiedot ja sen kulku eli mitä eri työvaiheita prosessissa on sekä prosessiin osallistujien henkilöiden määrät ja vastuu henkilöt. (Sivonen & Työppönen 2006, 15 -16, Lecklin 2002, 152 -153.)

Prosessikuvausta laadittaessa tarkastellaan myös prosessin eri työvaiheisiin kuluvia työaikoja. Prosessiin kuluvia työaikoja seurattaessa voimme tarkastella mahdollisten työvaiheiden kehittämisen tarpeita. Liian monimutkaiset työvaiheet ovat niin sanottuja työaikavarkaita ja se ei ole organisaatioille kannattavaa.

Prosessikaaviota voidaan hyvin hyödyntää esimerkiksi palveluprosessissa jolloin toiminnot kuvataan toimintokaaviona. Toimintokaaviossa kuvataan tarvittava henkilömäärä, työvaiheet ja keskimääräinen aika eri työvaiheille palveluntuottamisessa. (Taskinen 2007, 14.)

3.3 Prosessin kulku

Ruokatuotantoprosessi alkaa suunnittelulla ja tässä huomioidaan olemassa olevat resurssit, tilat, henkilöstö, koneet ja laitteet. Tarkalla töiden suunnittelulla saadaan lisättyä tehokkuutta ja vähennettyä epäonnistumiset. Ruokatuotannon suunnittelussa huomioidaan myös, kuinka omavalvonta toteutetaan eri vaiheissa.

Resurssien määrittelyn jälkeen edetään ruokalistojen suunnittelun. Ruokalistat suunnitellaan pääsääntöisesti ravitsemussuositukset huomioiden, aterioiden hintoja seuraten sekä asiakasryhmän tarpeita noudattaen. Asiakkaat ovat nykyään hyvin tietoisia, kuinka terveyttä voidaan pitää yllä ruokavalion avulla. Kevyempien ruokavaihtoehtojen, kasvisruoan ja erityisruokavalioiden kysyntä on kasvanut, joten näiden huomioiminen suunnittelussa helpottaa niiden valmistamista ruokatuotannossa. Ruokalistojen suunnittelutyön kustannukset voidaan pitää alhaisina, jos suunnittelu on keskitettyä ja samoja ruokalistoja käytetään monissa toimipisteissä. Keskitetyn ruokalistasuunnittelun etuna voidaan pitää myös tuotteiden tasalaatuisuutta.

Ruokalistojen suunnittelun jälkeen kiinnitetään huomio reseptitikkaan, josta selviää mm. ruokatuotannossa eri päivinä tarvittavat raaka-aineet. Ruokatuotantoprosessissa seuraavana on raaka-aineiden hankinta ja varastointi. Tärkeitä asioita, joihin on kiinnitettävä huomiota raaka-aineiden hankinnassa, ovat säilyvyys, laatu, pakkauskoko, jalostusaste ja hinta. Julkisen sektorin hankintoja ohjailee hankintalaki ja hankinnoista päättää organisaation esimies tai suuremmissa julkisessa organisaatiossa hankintapäällikkö. Ruokatuotantoprosessin etenemisessä seuraa mukana omavalvontasuunnitelman noudattaminen, jonka mukaan lämpötilamittauksia tehdään jo raaka-aineiden vastaanotossa ja varastoinnissa.

Raaka-aineiden käsittely ja ruokien esivalmistelut jatkavat prosessin etenemistä. Raaka-aineiden esikäsittely ja ruokien esivalmistelut ovat nykykeittiöissä vähentyneet jonkin verran, koska tarjolla on paljon ja laaja valikoima käyttövalmiita ja esikäsiteltyjä tuotteita.

Seuraavana prosessissa on ruoanvalmistus, joka on suunniteltu huolellisesti niin että tuotteet valmistuvat oikeaan aikaan ja niiden määrä on tarkasti arvioitu tarvittava määrä. Ruoanvalmistuksen on oltava hygieenistä, turvallista ja terveystarkastajan tarkastaman omavalvontasuunnitelman mukaista. Ruoanvalmistus tapahtuu vakioitujen ruokaohjeiden mukaan, jotka on laadittu tuotekehityksen avulla. Ruokaohjeet voidaan laatia IT-ohjelmaa apuna käyttäen, jolloin ohjeita voidaan muokata ja syöttää samalla tiedostoon hintatietoja. Tarvittaessa hintatiedot ja ravintoainelaskelmat ovat näin nopeasti saatavilla.

Ruokatuotantoprosessi jatkuu Cook-chili menetelmän mukaan eli nopea jäähdytys, säilytys ja kuumennus. Toinen tapa, jolla prosessi voi jatkua, on valmiiden tuotteiden jakelu ja tarjoilu. Prosessiin kuuluu myös valmiiden ruokien tarjolle laittaminen kauniisti ja houkuttelevan näköisesti.

Ruokatuotantoprosessi päättyy tuotantotilojen jälkityöhön. Tähteenksi jääneet ruoat huolehditaan asian mukaisesti biojätteisiin. Astiahuolto ja koneiden ja laitteiden puhdistus aloitetaan välittömästi, kun ruoanvalmistustyöt päättyvät. Lopuksi valmistustilojen pöytäpinnat ja lattiat pestään ja desinfioidaan omavalvontasuunnitelmaan kirjatus ohjeen mukaan.

3.4 Prosessien laatu ja hallinta

Avain menestykseen on laadukas palvelu ja laadukkaat tuotteet ja jokaisen organisaation työntekijän olisi tämä sisäistettävä. Prosessissa paras laatu tarkoittaa sitä, että prosessi viedään alusta loppuun huolellisesti ja tarkasti sovittuja ohjeita noudattaen. (Lecklin 2002, 273.)

Julkisten palveluiden järjestäjän on laatua luodessa otettava huomioon asiakasnäkökulma enenevässä määrin. Asiakkaiden tarpeet ja toiveet on huomioitava mahdollisuuksien mukaan niin, että pystytään tuottamaan hyvin toimivia palveluita ja laadukkaita tuotteita. (Dahlstedt 2001, 7.) Asiakkailta tulevat palautteet on ana-

lysoitava ja arvioitava ja sen tuloksena päätetään tarvittavista muutoksista prosesseihin. (Lecklin 2002, 150.)

Ruokapalveluiden prosessien hyvään laatuun vaikuttavat monet eri tekijät. Henkilöstön vaikutus prosessien laatuun on merkittävä, työntekijän ammattitaito ja työpanos ovat hyvin merkittäviä tekijöitä. Siksi hyvin toimiva ja suunniteltu prosessikuvaus helpottaa työntekijää saavuttamaan parhaan mahdollisen työntuloksen (Järvelin, Kvist, Kähäri ja Räikkönen 1992, 80).

3.5 Prosessien seuranta

Prosessien hallintaan kuuluu myös prosessien seuranta ja mittaaminen, vain näiden avulla voit ohjata, hallita ja johtaa prosessia. Prosessin kehittämisen vuoksi tuottoa mitataan tulosmittarilla esimerkiksi asiakastyytyväisyys kyselyllä, koska asiakkaille laatu on hyvin tärkeä. Sisäisellä mittauksella kiinnitetään huomiota kehitettävien kohteiden havaitsemiseksi prosessissa. (Lecklin 2002, 159,171.)

Prosessiin osallistuvien työntekijöiden tulisi tietää oleelliset seurattavat kohteet ja itse pyrkiä kehittämään mittarit toiminnalle. Samalla henkilöstö motivoituu työhön, koska omalla työllään voi vaikuttaa hyvään tulokseen. Prosessimittausta ja ohjaamista on tehtävä jatkuvasti, vaikka kehittämistoimintoja toteutetaan ja mittauksia tehdään harvemmin. Mittaaminen on kuitenkin tapahduttava hyvin säännöllisin väliajoin vaikkapa kustannusten tai trendin selvittämiseksi. (Lecklin 2002, 172.)

Hyvän prosessimittarin ominaisuuksiin kuuluvat, luotettavuus, helppous, ymmärrettävyys, oikeudenmukaisuus, edullisuus ja nopeus. Mittari on oltava sellainen jossa on prosessin keskeiset ja oleellisen tärkeät asiat kuvattuna ja sitä ei voida manipuloida. Asiakaspalveluprosessia voisi mitata seuraavilla mittareilla kuten tyytyväisten asiakkaiden määrällä, valitusten lukumäärällä, tyytymättömien asiakkaiden lukumäärällä ja asiakkaiden jonotusajalla (Lecklin 2002, 174).

Ruokatuotantoprosessin seurannassa omavalvonta on lakisääteinen ja hyvin tärkeä turvallisuuden ja laadun tae. Omavalvonnalla valvotaan määriteltyjä kriittisiä pisteitä, hyvää hygieniaa sekä näihin liittyviä tukijärjestelmiä. Omavalvontaseurannassa voidaan nykypäivänä käyttää apuna sähköisiä mittalaitteita ja tiedonkeräjiä (Taskinen 2007, 49).

4 KURIKAN KAUPUNGIN PUHTAUS- JA RUOKAPALVELUT

4.1 Organisaatio

Kurikan kaupungin organisaatiossa, puhtaus- ja ruokapalvelut, ovat osa teknisen osaston palveluita. Puhtaus- ja ruokapalvelut on yhdistetty yhdeksi hallinnoksi vuonna 2003 eri hallintokunnilta. Puhtaus- ja ruokapalveluiden vastuualue laajeni Kurikan ja Jurvan kuntaliitoksen myötä vuoden 2009 alusta. Lisäksi puhtaus- ja ruokapalveluita myydään JIK-peruspalveluliikelaitos kuntayhtymälle, jossa ovat mukana Jalasjärvi, Ilmajoki ja Kurikka.

Kurikan kaupungin teknisen osaston puhtaus- ja ruokapalveluiden toimitiloihin kuuluu 6 valmistuskeittiötä ja 10 jakelukeittiötä. Siivoustyökohteita on 45 kpl ja siivotavaa pinta-alaa 50000 m². Hallinnosta vastaa palvelupäällikkö Pirjo Mäkelä ja palvelunohjaamisesta palveluohjaaja Merja Varin. Palvelupäällikkö laatii jokaiselle vuodelle budjetin ja seuraa sen toteutumista. Lisäksi hän vastaa raportoinnista kaupunginvaltuustolle. Palveluohjaaja vastaa puhtauspalveluiden toteutumisesta, palveluiden ja työntekijöiden työaikajärjestelyistä, kuten kesälomista sekä sijaisten hankinnasta. Ruokapalveluesimiehet vastaavat operatiivisesta johtamisesta valmistuskeittiöissä ja jakelukeittiöissä.

4.2 Henkilöstö

Puhtaus- ja ruokapalveluiden henkilöstöä on yhteensä n. 80 henkilöä. Työntekijät ovat koulutettuja alan ammattilaisia. Puhtaus- ja ruokapalveluiden vastuhenkilöt ovat palvelupäällikkö Pirjo Mäkelä palveluohjaaja Merja Varin, 5 ruokapalveluesimiestä, 38 ruokapalvelutyöntekijää, 36 puhtauspalvelutyöntekijää. Henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseen ja päivittämiseen tarvittavaan koulutukseen pyritään järjestämään tarvittaessa mahdollisuus. Henkilöstö on ikärakenteeltaan ja pääosaltaan jo yli 40-vuotiaita ja lähivuosina eläkkeelle jäävien määrä on suuri.

Ruokapalvelut muodostuvat Kurikan keskuskeittiöstä, terveyskeskuksen- ja vanhainkodinkeittiöistä sekä Jurvan terveysaseman-, koulun- ja päiväkodin keittiöistä ja nämä ovat valmistuskeittiöitä. Lisäksi on jakelukeittiöitä jotka koostuvat seitsemästä koulun-, kahdesta päiväkodin keittiöstä ja yhdestä henkilökunnan kahvila-ruokalan keittiöstä.

Keskuskeittiöllä työskentelee 8 henkilöä. Siellä toiminnanohjaus laadittiin keväällä 2008 ja otettiin käyttöön 2008 syksyllä. Toiminnanohjaus tehtiin neljän henkilön työryhmässä, konsultin johdolla. Vanhainkodin keittiössä toiminnanohjaus laadittiin ja tehtiin samalla tavalla ja se on otettu käyttöön keväällä 2009 uuden keittiön valmistuttua. Terveyskeskuksen toiminnanohjaus on työn alla, sitä laaditaan ja tehdään edellä mainitun mukaisesti ja se otetaan käyttöön keittiön remontin valmistuttua.

Jokaisessa kuudessa koulun jakelukeittiöissä työskentelee yksi vakituinen työntekijä, joka osallistuu koulun puhtaanapitoon n.1/3 osalla työajastaan. Asiakkaita näissä kouluissa on 55–130 henkilöä. Yhdessä koulun jakelukeittiöissä työskentelee 2 vakituista työntekijää. Tässä koulussa on ruokailevia asiakkaita 330 henkilöä. Yhdessä päiväkodin keittiössä työskentelee yksi vakituinen työntekijä ja ruokailevia asiakkaita on 75. Toisessa päiväkodin keittiössä työskentelee yksi vakituinen työntekijä ja yksi osa aikainen. Ruokailevia asiakkaita on 120.

4.3 Palvelut ja tuotteet

Puhtaus- ja ruokapalvelut tuottavat julkisia lakisääteisiä peruspalveluita. Nämä palvelut koostuvat tilojen puhtaanapidosta ja tuotettavista ruokapalveluista.

Ruokapalveluiden perustehtävä on tuottaa monipuolista ja ravitsemuksellisesti oikeaoppisesti koostettuja aterioita eri-ikäryhmille. Aterioiden raaka-aineiden pitää olla hankintahinnaltaan mahdollisimman edullisia, laadun siitä kärsimättä. Kurikan kaupungin ruokapalvelu kuuluu Seinäjoen sairaanhoitopiirin hankintarenkaaseen, joka on hankintalakia noudattaen kilpailuttanut tuottajat. Ruokapalveluissa on käy-

tössä viiden viikon kiertävä ruokalista. Ruokalista on suunniteltu Valtion ravitsemusneuvottelukunnan 2008 laatimien Suomalaisten ravitsemussuosituksen mukaisesti. Ruokapalveluissa noudatetaan hyvin tarkasti päivitettyä omavalvontasuunnitelmaa, jossa jokainen henkilö vastaa omasta tehtäväalueestaan. Omavalvonta ohjeet ruokapalveluille on laatinut palvelupäällikkö Pirjo Mäkelä ja omavalvontaa päivitetään jatkuvasti.

Valmistuskeittiöissä on päävastuu koko ruokatuotannosta. Valmistuskeittiön toimintoja ovat mm. raaka-aineiden hankinnat, varastointi, sähköisesti tulevien tilausten vastaanotto, ruoan valmistus, ruoan pakkaus ja jakelu, kuljetusten järjestelyt, työnohjaus ja seuranta ja laskutus.

Jakelukeittiöillä vastaava työntekijä tilaa tarvittavat raaka-aineet ja tarvittavan annosmäärän lounaita. Tilukset tehdään sähköpostilla kerran viikossa keskuskeittiöltä. Jakelukeittiöille lounas kuljetetaan omavalvonnan mukaiset määräykset täytävillä kuljetusautoilla keskuskeittiöltä. Kuljetettava lounas koostuu kuumasta lounaasta ja kylmästä lounaan lisäkkeestä. Koulujen jakelukeittiöissä valmistetaan lounaan kuuma lisäke, joka on perunaa, riisiä tai pastaa. Päiväkodin jakelukeittiöissä valmistetaan lounaan lisäkkeiden lisäksi aamupala ja välipala. Jakelukeittiöiden prosesseja ovat, ruokatilausten tekeminen, lounaan osa komponenttien valmistaminen, erityisruokavaliota tarvitsevien ruoan- ja välipalan valmistus, ruoan tarjoilu, astiahuolto ja puhtaanapito.

Seuraavissa kappaleissa on kuvattu jakelukeittiöiden toimintaa. Niissä on myös kerrottu miten henkilöstön työaika jakautuu eri tehtäviin.

Paulaharjun koulun jakelukeittiö, jossa työskentelee kaksi kokopäiväistä työntekijää. Heidän päivittäinen työaika koostuu 13,5 h keittiötyöstä ja 1,8 h siivoustyöstä. Koulussa tarjotaan lounas ja erityisruokavaliota tarvitseville välipala tarvittaessa. Koulussa on ruokailijoita 326, se muodostuu 280 oppilaasta ja 46 henkilökunnasta. Ruokailu tapahtuu ruokasalissa kahdessa vuorossa, lounas on tarjolla 10.45-12.00. Paulaharjun jakelukeittiössä valmistetaan lounaan kuuma lisäke ja muu lounas kuljetetaan keskuskeittiöltä.

Kankaan koulun jakelukeittiössä työskentelee yksi kokopäiväinen työntekijä ja hänen työaikansa koostuu 6,15 h keittiötyöstä ja 1,5 h siivoustyöstä. Koulussa on ruokailijoita 132, joista 118 on oppilasta ja 14 henkilökuntaa. Ruokailu tapahtuu ruokasalissa kahdessa vuorossa ja lounas on tarjolla 10.35–12.10. Kankaan koulun jakelukeittiössä valmistetaan, lounaan kuuma lisäke ja muu lounas kuljetetaan keskuskeittiöltä.

Miedon koulun jakelukeittiössä työskentelee yksi kokopäiväinen työntekijä ja hänen työaikansa koostuu 5,55 h keittiötyöstä ja 2,1 h siivoustyöstä. Koulussa on ruokailijoita 98 joista 73 on oppilasta ja 8 henkilökuntaa. Koulussa tarjotaan lounas ja erityisruokavaliota tarvitseville välipala tarvittaessa. Ruokailu tapahtuu ruokasalissa, lounas on tarjolla 10.45–12.15. Miedon koulun jakelukeittiössä valmistetaan lounaan kuuma lisäke ja muu lounas kuljetetaan keskuskeittiöltä.

Luovan koulun jakelukeittiössä työskentelee yksi kokopäiväinen työntekijä ja hänen työaikansa koostuu 5,5 h keittiötyöstä ja 1,65 h siivoustyöstä ja 0,5h vahtimestarityöstä. Koulussa on ruokailijoita 77 joista 71 on oppilaita ja 6 henkilökuntaa. Ruokailu tapahtuu oppilaiden omissa luokissa, luokkiin lounas kuljetetaan keittiöstä tasovaunuilla. Lounas on tarjolla keskiviikkona, torstaina ja perjantaina klo. 10.45–11,10 ja maanantaina ja tiistaina klo. 11.45- 12.10. Luovan koulun jakelukeittiössä valmistetaan lounaan kuuma lisäke ja muu lounas kuljetetaan keskuskeittiöltä

Säntin koulun jakelukeittiössä yksi kokopäiväinen työntekijä ja hänen työaikansa koostuu 4,15 h keittiötyöstä ja 3 h siivoustyöstä ja 0,5h vahtimestarityöstä. Koulussa on ruokailijoita 56 joista 51 on oppilasta ja 5 henkilökuntaa. Ruokailu tapahtuu ruokasalissa ja lounas on tarjolla 10.45–11.45. Säntin koulun jakelukeittiössä valmistetaan lounaan kuuma lisäke ja muu lounas kuljetetaan keskuskeittiöltä. Keittiössä valmistetaan lisäksi yksi vaativa erityisruokavaliio lounas kokonaan.

Koiviston koulun jakelukeittiössä yksi kokopäiväinen työntekijä ja hänen työaikansa koostuu 3,8 h keittiötyöstä ja 3,35 h siivoustyöstä ja 0,5h vahtimestarityöstä. Koulussa on ruokailijoita 67 joista 61 on oppilasta ja 6 henkilökuntaa. Ruokailu tapahtuu ruokasalissa, lounas on tarjolla 10.40–11.20. Koiviston koulun jakelukeit-

tiössä valmistetaan lounaan kuuma lisäke ja muu lounas kuljetetaan keskuskeittiöltä.

Tuiskulan koulun jakelukeittiössä työskentelee yksi kokopäiväinen työntekijä ja hänen työaikansa koostuu 4,25 h keittiötyöstä ja 2,9 h siivoustyöstä ja 0,5h vahtimestarityöstä. Koulussa on ruokailijoita 55, joista 50 on oppilasta ja 5 henkilökuntaa. Ruokailu tapahtuu oppilaiden omissa luokissa, yksiluokka sijaitsee eri rakennuksessa ja lounas kuljetetaan keittiöstä sinne oppilaiden osa avustuksella. Lounas on tarjolla tasovaunulle katettuna josta oppilaat hakevat sen ja menevät ruokailemaan omille paikoille, klo.10.30–11.15. Tuiskulan koulun jakelukeittiössä valmistetaan lounaan kuuma lisäke ja muu lounas kuljetetaan keskuskeittiöltä.

Jyrän päiväkodin jakelukeittiössä työskentelee yksi kokopäiväinen työntekijä ja yksi osapäiväinen työntekijä. Heidän työaikansa koostuu keittiötyöstä kokonaan 10,35 h. Ruokailijoita 120 joista 96 on lasta ja 24 henkilökuntaa. Ruokailu tapahtuu osastoilla, lounas kuljetetaan keittiöstä osastoille tasovaunuilla, lounas on tarjolla 11.00–11.45. Jyrän päiväkodin jakelukeittiössä valmistetaan lounaan kuuma lisäke ja muu lounas kuljetetaan keskuskeittiöltä. Tässä jakelukeittiössä valmistetaan lisäksi aamupala ja välipala. Jyrän päiväkodin keittiöltä tilataan raaka-aineet aamupalan ja välipalan valmistamiseen, sekä leivät ja maitotaloustuotteet, suoraan tavaran toimittajilta. Aamupala ja välipala valmistetaan laaditun ja voimassa olevan suositukset täyttävän listan mukaan, jonka on hyväksynyt palvelupäällikkö.

Nummen päiväkodin jakelukeittiössä työskentelee yksi kokopäiväinen työntekijä ja keittiön työaika on 7,65 h. Ruokailijoita 71 joista 54 on oppilasta ja 17 henkilökuntaa. Ruokailu tapahtuu osastoilla, lounas kuljetetaan osastoille keittiöstä tarjoiluvaunuilla, lounas on tarjolla 11.00–11.45. Nummen päiväkodin jakelukeittiössä valmistetaan lounaan kuuma lisäke ja muu lounas kuljetetaan keskuskeittiöltä. Eri-tyisruokavalioannokset 7 kpl tulevat keskuskeittiöltä yksittäin pakattuina lämpötartottimella, näin voidaan taata ruoan turvallisuus. Tässä jakelukeittiössä valmistetaan lisäksi aamupala ja välipala. Nummen päiväkodin keittiöltä tilataan raaka-aineet aamupalan ja välipalan valmistamiseen, sekä leivät ja maitotaloustuotteet, suoraan tavaran toimittajilta. Aamupala ja välipala valmistetaan laaditun ja voi-

massa olevan suositukset täyttävän listan mukaan, jonka on hyväksynyt palvelupäällikkö.

5 JAKELUKEITTIÖIDEN TOIMINNAHOJAUS

Kurikan kaupungin ruokapalveluiden tavoitteena on toimia tehokkaasti ja taloudellisesti ja toimintatapojen yhtenäistäminen on kehittämistyön perustana. Ruokapalveluiden toiminta perustuu toiminnanohjaukseen, jossa keittiön prosessit on selvitetty ja sen pohjalta tehtyihin työhohjeisiin (Mäkelä 2009).

Toiminnanohjauksen tekemisessä on käytetty teoriaan perustuvaa tietoa sekä tuloksia, jotka on saatu havainnoinnilla jakelukeittiöissä ja avoimesti haastatteleamalla jakelukeittiöiden henkilökuntaa ja palvelupääällikköä. Työhohjeiden kirjaamisessa on käytetty samaa mallia, kuin valmistuskeittiöiden toiminnanohjauksessa. Tämä siksi että kaikissa kohteissa ohjeet olisivat yhtenäiset ja samannäköiset.

5.1 Merkitys ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoite, on tuottaa kirjalliset työhohjeet ja aikataulut jokaiseen jakelukeittiöön. Ohjeet on laadittu, kirjattu ja tutkittu samalla menetelmällä kuin valmistuskeittiöissä konsultin avulla tehdyissä toiminnanohjauksissa Tavoitteena oli saada aikaan niin selkeät ja tarkat ohjeet jakelukeittiöille, että kuka tahansa alan ammattilainen pystyy toteuttamaan keittiössä tehtävät työt, laadun säilyessä tasalaa-tuisena. Työhohjeiden avulla voidaan kehittää tuottavuutta, henkilöstön selviytymistä ja työ muodostumista motivoivaksi. Yhtenäisten ohjeiden tavoitteena on myös toimia uusien työntekijöiden perehdyttämisessä organisaatioon. Lisäksi voidaan mahdollistaa työnkierto eri keittiöiden henkilökunnan kesken. Työnkierron avulla työntekijän ammattitaito monipuolistuisi ja näkemys keittiöiden toiminnasta laajeni-si. Työhohjeiden laadinnassa on huomioitu myös työntekijöiden hyvinvointi, työtur-vallisuus ja terveyttä ylläpitävät työskentelytavat.

5.2 Menetelmät ja laatiminen

Tällä hetkellä Kurikan kaupungin jakelukeittiöissä työtavat ja prosessit etenevät niin kuin ne on joskus aikoinaan hyväksi havaittu. Lähempää tutkimusta ja työtapojen tarkastelua jakelukeittiöiden osalta ei ole tehty.

Kehittämistyö on aloitettu haastattelemalla ja tarkastelemalla prosessin kulkua ja toimintatapoja keittiöissä. Kehittämistyön alussa suunnittelin alustavasti tutustumista vain muutaman jakelukeittiön toimintaan, mutta asiaa enemmän pohdittuani tulin siihen tulokseen että, saan enemmän näkökulmaa työlleni, kun tutustun jokaiseen jakelukeittiöön erikseen. Keittiöön tutustumisen ohessa, kävimme henkilöstön kanssa vapaata keskustelua keittiössä tapahtuvista työtehtävistä. Keskustelun avulla haluttiin selvittää prosessin näkökulmasta tärkeitä asioita kuten ruokailijamääriä, ruokailutiloja, ruokailuaikaa ja prosessin eri vaiheiden etenemisaikataulua.

Jakelukeittiössä prosessien mallintaminen koskee vain kyseisessä pisteessä tapahtuvia toimintoja. Eri kohteiden erot liittyvät yksikön kokoon, ruokailijamäärään tiloihin ja henkilökunnan määrään. Näiden erojen vuoksi yksi ja sama työohjeistus ja aikataulutus, eivät sovi jokaiseen kohteeseen. Tärkeätä on, että prosessin toiminta on todennettavissa toimivan niin hyvin, että asiakas tuntee olevansa tärkeä.

Jakelukeittiöiden toiminnan pääprosessit ovat: tuotteiden ja raaka-aineiden tilaaminen, saapuvien tuotteiden ja raaka-aineiden vastaanotto, lounaan lisäkkeiden valmistus, ruoanjakelu, astiahuolto ja puhtaanapito.

5.3 Tulokset

Työaikojen muuttaminen aiheuttaa poikkeuksellisesti aina muutosvastarintaa. Tätä voidaan vähentää jos aloitetaan henkilöstön informointi aikaisessa vaiheessa ja henkilöstö on mukana koko toiminnanohjauksen ajan.

Tutkimuksessa huomasin, että muutaman jakelukeittiön työt oli aikataulutettu hyvin ja joitakin kohteita voidaan työtapojen uudistamisella saada toimivammaksi. Ajan tarpeessa havaittiin jonkin verran eroavaisuuksia eri toimipisteiden välillä. Joissakin kohteissa keittiöiden tilat olivat joiltakin osin hyvin epätoimivat, ahtaat ja vanhat, jonka johdosta työskentelystä on vaikea saada sujuvaa ja tehokasta. Tuloksista selviää myös, että on aihetta tarkastella ja mahdollisesti järjestellä toimintatapoja joissakin kohteissa uudelleen.

Tutustumiskäynneillä, havainnoinnilla ja vapaalla keskustelulla sekä tutkittuun tietoon perustuvilla seikoilla on selkeästi nähtävissä, että henkilöstö tarvitsee ja kaipaa tarkempaa ohjeistusta. Jakelukeittiöiden henkilöstö suhtautui hyvin positiivisesti tämän työn tekemiseen. He jäivät odottelemaan tuloksia ja selkeitä työohjeita, jotka helpottavat myös heidän työtään sijaisen perehdyttämisessä. Jos asiaa tarkastellaan toimeksiantajan näkökulmasta, voidaan tulosta tulkita niin, että strategiaan määritetyt tavoitteet ja taloudellinen toiminta saavutetaan vain, tarkalla ja mitattavalla toiminnanohjauksella. Toiminnanohjauksen työajan tarvelaskelmia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa, kun työntekijät vähenevät luonnollisen poistuman kautta. Eri syistä johtuen tässä vaiheessa ei työaikoihin ja henkilöstön määrään voida puuttua (Mäkelä 2009).

Työohjeiden ja työaikataulun laatiminen toteutettiin rinnakkain, näin aikataulut saatiin täsmälliseksi molemmissa esityksissä. Työohjeiden kirjoittaminen onnistui hyvin ja ohjeet ovat tarkat ja selkeät, niiden mukaan jokainen keittiökoulutuksen omaava henkilö pystyy tekemään keittiöissä tehtävät työt.

Prosessin eri vaiheisiin kuluva työaika pohdittiin, laskettiin ja peilattiin eri toimipisteiden välillä. Tuloksena on keskimääräinen työaika jakelukeittiöihin. Työohjeet ja prosessien aikataulutus tallennetaan tietokoneohjelmaan joka mahdollistaa niiden muokkauksen ja kehittämisen tulevaisuudessa jos tarvetta ilmenee.

6 POHDINTA

Tulevaisuudessa ammattikeittiöiden toiminta näyttää hyvin samanlaiselta, kuin mikä tahansa tuotantoprosessi teollisuudessa. Valmistetaan tuotteita, jotka toimitetaan kylminä tai kuumina jakelukohteisiin ja sieltä ne päätyvät asiakkaille.

Lähtökohta opinnäytetyöhön oli laatia jakelukeittiöille toiminnanohjaus, jonka myötä työntekijöiden työtä kehitetään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jakelukeittiöiden toiminnanohjaukseen kuului palvelun tuottamiseen tarvittavien työvaiheiden ohjeiden laatiminen, koska niitä ei ollut aikaisemmin tehty. Selkeille työohjeille on tarvetta ollut jo hyvin kauan. Tarve on korostunut aina silloin, kun sijainen tulee tekemään jakelukeittiön työtehtävät.

Toiminnanohjaukseen kuului myös tarkistaa ja määritellä prosessin eri vaiheisiin kuluva keskimääräinen työaika. Tämän vaiheen toteuttamisen koin hyvin ristiriitaiseksi ensi suunnitelmien jälkeen, koska pohdin jakelukeittiöiden henkilöstön suhtautumista ja reaktiota opinnäytetyöhöni. Päädyin ratkaisuun, että työvaiheiden keskimääräinen kesto-aika lasketaan samalla menetelmällä kuin valmistuskeittiöiden työajan määrittelyssä, silloin se vastaa toimeksiantajan kanssa sovittua mallia.

Työn tekeminen on ollut hyvin mielenkiintoista ja mukaansa tempaavaa, vaikka tutkittua tietoa oli vaikeata löytää juuri tästä aiheesta. Itsessään toiminnanohjaus on mielestäni erittäin tärkeätä, koska sen myötä voimme saada jokaiselle keittiössä tapahtuvalle toiminnalle oikean hinnan ja samalla saadaan kehitettyä toimintoihin tehokkuutta. Julkisella sektorilla se tarkoittaa lisäksi mahdollisuutta pärjätä mahdollisissa kilpailuttamistilanteissa. Jakelukeittiöihin tutustuminen oli hyvin tärkeä kokemus, koska niiden toimintatavat, eivät olleet minulla tiedossa. Tutustumiskäynneillä havaitsin hyvin monia kehittämisen kohteita ja havaitsin myös, että jokunen työtapaa kaipaava tarkastelua ja uudistamista työergonomian näkökulmasta.

Tämä kehittämistyö on askel jakelukeittiöiden täydelliseen toiminnanohjaukseen joka pitää sisällään myös toimintolaskennan osion. Mielestäni tämä opinnäytetyö antaa pohjaa jatkaa seuraavaksi laatukäsikirjan kehittämistä ja laatimista. Työ an-

taa aihetta lisätutkimiseen työtapojen uudelleen järjestämisen osalta. Voidaanko esimerkiksi joihinkin kohteisiin toimittaa osa päivän aterioista Cook-chili menetelmällä ja saada näin keittiön toiminta toimivammaksi.

Opinnäytetyöni on ollut erittäin haastava, mielenkiintoinen ja hyvin vaativa. Jos halutaan päästä taloudelliseen ja tehokkaaseen toimintaan jakelukeittiöiden osalta tätä työtä pitää jatkaa toimintolaskentaan, koska se on hyvin tarpeellinen puhtaus- ja ruokapalveluille.

LÄHTEET

- Ahola, K. 2008. Toimintolaskenta: Perusteet ja käytäntö. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Dahlstedt, M-L. (toim.) 2001. Kunnallisen ruokapalvelun laatutekijät. Helsinki: Suomenkuntaliitto ja Efektia palvelut Oy. Uudistuvat ruokapalvelut-projektin julkaisusarja 13.
- Dahlstedt, M-L & Sinikallio, H. (toim.) 2003. Suoritteiden laskenta.4.painos. Helsinki: Suomenkuntaliitto ja Efektia palvelut Oy. Uudistuvat ruokapalvelut-projektin julkaisusarja 11.
- Engeström, Y. 2004 Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Järvelin, K., Kvist, H-H., Kähäri, P., Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäkelä, P. 2009. Palvelupäällikkö. Kurikan kaupunki. Haastattelu 2008 – 2009.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Saarela, A-M., Hyvönen, P., Määttä, S. & von Wright, A. (toim.) 2005. Elintaevikeprosessit: ruoka, matkailu ja ravitseminen. 2. uudistettu painos. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, Kehittämisen ja palvelukeskus.
- Sillanpää, A. 2009 Merenda Team Oy Espoo Haastattelut 2008 -2009.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen 2.painos. Porvoo: WSOY.
- Sivonen, S., Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Helsinki: ICC-Canon, Kuntatalo, Efeko Oy
- Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantuprosessit. Mikkelin ammattikorkeakoulu. A: Tutkimuksia ja raportteja- Research Reports.

Tukiainen, R., Taskinen, T., Riihikoski, J. 2005. IT-järjestelmien hankinta opas ammattikeittiöille. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Helsinki. Kuntatalo, Efero Oy

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkastettu painos. Helsinki. Edita Prima Oy.

LIITTEET

1 Jakelukeittöiden toiminnanohjaus (30)