

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Matkailu- ja ravitsemisala

**MUUTOSJOHTAMISEN TOIMINTAMALLI  
KESKITETTYYN TUOTANTOJÄRJESTELMÄÄN  
SIIRYTTÄESSÄ**

**Benchmarking -tutkimus  
ateriatuotannon keskittämisestä**

Sari Karttunen

Restonomin (ylempi AMK) opinnäytetyö

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Lokakuu 2010

<p>SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU  MATKAILU- JA RAVITSEMISALA  Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on)  Restonomi yamk, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma</p>		
Tekijä(t)		
Sari Karttunen		
Työn nimi		
Muutosjohtamisen toimintamalli keskitettyyn tuotantojärjestelmään siirryttäessä. Benchmarking -tutkimus ateriatuotannon keskittämisestä.		
Työn laji	Päiväys	Sivumäärä
Opinnäytetyö	27.9.2010	114 + 11
Työn ohjaaja(t)		Toimeksiantaja
Yliopettaja, MMM, TtL, Anja-Riitta Keinänen		Kuopion Ateria
<p>Tiivistelmä</p> <p>Organisaatioiden menestystä voidaan selittää niiden kyvykkyydellä uudistua. Uudistumista ja kehittymistä, siis muutosta, tapahtuu työyhteisöissämme päivittäin alati muuttuvan toimintaympäristön pakottamana. Koska muutokset ovat jo niin arkinen asia, korostuu muutosten läpiviennissä erityisesti johtamisen ja esimiestyön merkitys.</p> <p>Tänä päivänä julkisissa ruokapalveluissa etsitään kilpailukykyä ateriatuotannon keskittämisen kautta. Vallalla on käsitys, että toiminnan laatua ja tehokkuutta voidaan parantaa keskittämällä tuotantoprosesseja yhä suurempiin yksiköihin. Muutosprosessin osapuolina ovat tällöin sekä itse muuttuva organisaatio että myös heidän sidosryhmät.</p> <p>Tämän opinnäytteen empiirinen aineisto kerättiin neljästä eri puolella Suomea toimivasta julkisista ruokapalveluja tuottavasta kuntaorganisaatiosta, joissa oli otettu käyttöön keskitetty aterioiden tuotantokeittiö. Tutkimus toteutettiin kollektiivisen tapaustutkimuksen periaatteita noudattaen käyttämällä tutkimusmenetelmänä benchmarking -arviointia. Benchmarking -arvioinnissa haastateltiin neljää keittiön esimiestä koostuvaa ryhmää, jotka tarkastelivat oman organisaation muutosjohtamista henkilöstön, asiakkaan, prosessien ja talouden näkökulmista katsottuna.</p> <p>Opinnäytteen lopputuloksena johdettiin viitekehyksestä ja tutkimustuloksista muutoksen hyvä toimintamalli, jonka avulla vastaavaa muutosprosessia voitaisiin johtaa tehokkaammin. Toimintamalli on sovellettavissa organisaatioiden eritasoisille muutoksille ja se ottaa huomioon muutoksen sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten eri sidosryhmien osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet.</p> <p>Osallistamalla eri sidosryhmiä muutosprosessiin mahdollistetaan muutosmyönteisen toimintakulttuurin syntymistä ja edesautetaan muutosjohtamisessa onnistumista. Negatiiviset muutosmielikuvat taas ruokkivat työyhteisöjen muutosvastarintaa ja saattavat hidastaa ratkaisevasti uudistusten etenemistä ja siten organisaatioiden tulevaisuuden kilpailukykyä.</p>		
Asiasanat		
benchmarking, keskitetty tuotantomalli, muutosjohtaminen, ruokapalvelut, osallistaminen		
Huomioitavaa		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TOURISM AND HOSPITALITY

Degree Programme, option

Master of Hospitality Management

Author(s)

Sari Karttunen

Title of study

Change management model for transition to centralised production.

Benchmarking study about centralisation of meal production.

Type of project

Date

Pages

Thesis

27.9.2010

114 + 11

Supervisor(s) of study

Executive organisation

Anja-Riitta Keinänen

Kuopion Ateria

Abstract

The success of organizations can be explained by their ability to reform. Reformation and development, i.e. change, occur in our work communities daily, driven by the constantly changing operational environment. Because the changes are already such an everyday issue, the role of management and manager work is emphasised in carrying them through.

Today the public sector food service is looking for competitiveness by centralising meal production. The prevalent conception is that the quality and efficiency of operations can be improved by centralising production processes to ever bigger units. The parties of the changing process are therefore both the changing organization and its interest groups.

The empirical material of this thesis was collected in four Finnish municipal organizations which produce food services and which employ centralised meal production kitchens. The study follows the principals of collective case study by utilising benchmarking evaluation. In the benchmarking evaluation four groups, consisting of kitchen managers, were interviewed. They analysed the change management of their respective organizations from personnel, customer, process and economy point of view.

The result of this thesis, based on the context and research results, is a good practice, an operational model, with which a change process could be managed more effectively. The operational model is applicable to organizational changes in different scales and it takes into account issues that affect commitment, such as possibilities for interest group participation and influence.

Calling different interest groups to participate in the change process enables change-favouring operational culture and helps succeeding in change management. On the other hand, the negative images of change foster work communities' resistance to change and may crucially hinder the progress of reforms and therefore the future competitiveness of the organizations.

Keywords

benchmarking, centralised production, change management, food services, participating

Note

## TAULUKOT JA KUVIOT

Kuvio 1. <i>Julkisia ruokapalveluja koskevia vaateita (Ahvo-Lehtinen ym. 2005, 7)</i> .....	10
Kuvio 2. <i>Muutoksen eri osa-alueet tarvitsevat aikaa (Valpola 2007, 6)</i> .....	17
Kuvio 3. <i>Muutos yksilön näkökulmasta (Järvinen 2000,56)</i> .....	19
Kuvio 4. <i>Kulttuurin jäävuorimalli muutosjohtamisessa (Mattila 2007, 37; mukaillen Schein 1999, 16)</i> .....	21
Kuvio 5. <i>Perustunteet muutoksessa (Arikoski ym. 2007, 56)</i> .....	26
Kuvio 6. <i>Johdon pelkoja muutoksessa (Mattila 2007, 20–26)</i> .....	30
Kuvio 7. <i>Balanced Scorecard (Kaplan &amp; Norton 1992)</i> .....	38
Kuvio 8. <i>Uuden toimintamallin johtaminen ja kehittäminen Stoeckeria (1991) ja Yiniä (2003, 114) mukaillen</i> .....	53
Kuvio 9. <i>Tutkimuskohteiden (n=4) muutosajurit</i> .....	56
Kuvio 10. <i>Henkilöstön reagointia muutokseen</i> .....	65
Kuvio 11. <i>Muutosta edesauttaneet toimenpiteet</i> .....	68
Kuvio 12. <i>Muutoksen johtaminen asiakkaalle</i> .....	75
Taulukko 1. <i>Mitä ihmiset haluavat tietää fuusioissa ja mitä johto yleensä kertoo (Valpola 2007, 22)</i> .....	32
Taulukko 2. <i>Tutkimuskohteiden taustatiedot</i> .....	49
Taulukko 3. <i>Vastaajien taustatiedot</i> .....	50
Taulukko 4. <i>Muutoksen vaikutukset toimintakulttuurissa</i> .....	60
Taulukko 5. <i>Tutkimuskohteissa kuvattuja toimintaprosesseja</i> .....	61
Taulukko 6. <i>Henkilöstön osaamisen riittävyys tutkimuskohteissa (n=4)</i> .....	64
Taulukko 7. <i>Henkilöstön palautteita muutoksesta (n=4)</i> .....	69
Taulukko 8. <i>Tutkimuskohteissa käytettyjä tuottavuutta kuvaavia mittareita</i> .....	79
Taulukko 9. <i>Muutoksen osa-alueet tutkimuskohteittain (n = 4)</i> .....	82
Taulukko 10. <i>Muutoksen hyvä toimintamalli</i> .....	90

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	JULKISTEN RUOKAPALVELUJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	9
2.1	Asiakaslähtöisyys .....	10
2.2	Taloudelliset resurssit .....	11
2.3	Henkilöstöresurssit .....	13
2.4	Yhteiskunnallinen merkitys.....	14
3	MUUTOKSEN JOHTAMINEN.....	16
3.1	Laajuuden määrittäminen.....	16
3.2	Vaikutukset yksilöön ja työyhteisöön.....	18
3.3	Johtajuus.....	23
3.4	Muutoksen läpivienti .....	27
3.4.1	Muutosvastarinta.....	29
3.4.2	Muutosviestintä .....	31
3.4.3	Henkilöstövalinnat .....	36
3.4.4	Onnistumisen mittaaminen.....	37
4	BENCHMARKING -TUTKIMUS JA MUUTOSJOHTAMISEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN ATERIATUOTANNON KESKITTÄMISEEN.....	39
4.1	Tutkimus- ja kehittämistavoitteet sekä tutkimuskysymykset.....	39
4.2	Tutkimusmenetelmät .....	40
4.2.1	Benchmarking menetelmänä .....	44
4.2.2	Näkökulmien valinta Balanced Scorecardin mukaan .....	46
4.3	Tutkimuksen kulku ja aineiston muodostuminen.....	46
4.4	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi.....	51
4.5	Muutosjohtamisen toimintamallin kehittämisprosessi.....	53
4.6	Tutkimuksen tulokset.....	54
4.6.1	Muutosajurit .....	55
4.6.2	Muutoksen läpivienti .....	56
4.6.3	Henkilöstö muutoksessa.....	62
4.6.4	Johtaminen ja esimiestyö .....	70
4.6.5	Asiakkaan huomioiminen muutoksessa .....	71
4.6.6	Arviot muutoksen onnistumisesta Balanced Scorecardin näkökulmien mukaisesti.....	76
4.6.7	Yhteenveto muutosprosessin johtamisesta tutkimuskohteittain.....	81
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	84
5.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	84

5.2 Muutoksen hyvä toimintamalli.....	90
5.3 Pohdinta .....	92
5.4 Toimintamallin käyttöönotosta.....	101
5.5 Lopuksi.....	102
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>105</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>115</b>
Liite 1. Tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä. ....	115
Liite 2. Saatekirje. ....	117
Liite 3. Haastattelukysymykset.....	119
Liite 4. Lisätietoja tutkimuskohteista.....	123
Liite 5. Tutkimuksen aikataulutus.....	125

# 1 JOHDANTO

Julkinen palvelusektori on tulevina vuosina yhä kovempien haasteiden edessä. Kuntalaisten kasvavat palvelutarpeet, olemassa olevat rajalliset resurssit sekä pula osaavasta työvoimasta pakottavat kunnallisia organisaatioita miettimään selviytymistään. Ajankohtaiset lakiuudistukset, kuten hankintalaki sekä laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta, liittyvät keskeisesti julkisten palvelujen toimintaympäristöön. Yksityisillä palveluntarjoajilla on suuria odotuksia julkisen palvelutuotannon avautumisen suhteen ja tämä lisää entisestään painetta kuntakentässä toimintojen kehittämiseksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2007, 5.)

Perinteisesti nähdään, että julkisten ruokapalvelujen tehtävänä on ylläpitää ja edistää asiakkaittensa terveyttä sekä toimia kansallisen ruokakulttuurin kehittäjänä ja tärkeänä viestin viejänä (Lammi, Laurila & Pekkala 2009, 11). Osaltaan taas julkisten ruokapalvelujen vaateita kasvattavat odotukset ruoan tuottamisen yhteiskuntavastuusta sekä maittavuudesta. Käytettyjen tuotteiden ekologisen kestävyuden huomioiminen, terveellisuuden ja turvallisuuden takaaminen, asiakastarpeiden mukaisen palvelutuotannon järjestäminen sekä toiminnan taloudellisuus puhututtavat sekä ruokapalvelujen tilaajia, tuottajia että myös käyttäjiä. (Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 9.)

Tänä päivänä julkisissa ruokapalveluissa etsitään kilpailukykyä muun muassa ateriatuotannon keskittämisen kautta. Vallalla on käsitys, että toiminnan laatua ja tehokkuutta voidaan parantaa keskittämällä tuotantoprosesseja yhä suurempiin yksiköihin. Kalliita investointeja, henkilöstön osaamista sekä prosessien hallintaa voidaan tällöin koordinoita kenties paremmin ja myös asiakas hyötyy niistä paranevan palvelun laadun sekä alenevien kustannuksien muodossa. Ateriatuotannon keskittäminen suurempiin tuotantoyksiköihin edellyttää usein useamman erilaisen aterioiden tuotantotavan hallintaa sekä tilojen käyttöasteen nostamista, jolloin tuottavuutta haetaan lisää jaksottamalla ruoanvalmistusta aikaisempaa pidemmälle aikavälille (Taskinen 2008, 52).

Kuopion kaupunki ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri asettivat keväällä 2009 työryhmän pohtimaan kaupungin ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin mahdollista yhteistoimintaa. Työryhmän keskeinen tavoite oli selvittää, kuinka ravintohuolto, siivouspalvelut sekä kiinteistöhuolto voitaisiin toteuttaa Kuopion kaupungissa

nykyistä kustannustehokkaammin. Mikäli työryhmän selvitys osoittaa, että yhteistyö on perusteltua ja päätös yhteistoiminnasta tehdään, tullaan Kuopioon rakentamaan muun muassa yhteinen suurempi aterioiden tuotantokeittiö palvelemaan tiettyjä asiakasryhmiä Kuopion kaupungissa.

Tämän opinnäytteen tavoitteena oli selvittää kunnallisista julkisia ruokapalveluja tarjoavista organisaatioista työnjohdon sekä johdon kokemuksia ateriatuotannon keskittämisestä. Tutkimus toteutettiin kollektiivisen tapaustutkimuksen periaatteita noudattaen käyttämällä tutkimusmenetelmänä benchmarking -arviointia. Tutkimusaineisto kerättiin neljästä kunnallisesta ruokapalveluorganisaatiosta, joissa oli otettu käyttöön suurempi aterioiden tuotantokeittiö. Arvioinnissa tutkittavat tarkastelivat oman organisaation muutosprosessia henkilöstön, asiakkaan, prosessien ja talouden näkökulmasta katsottuna. Benchmarking -arvioinnista koottiin tutkimuskohteille vertailutaulukko neljän eri organisaation muutoksen johtamisen toimintamalleista keskitetyn ateriatuotantomallin käyttöönotossa. Opinnäytteenä tehtiin empiirisen aineiston, tulosten analysoinnin sekä viitekehyksen kautta ehdotelma hyvistä toimintamalleista, joiden avulla vastaavaa muutosprosessia voitaisiin johtaa sujuvammin.

Toimintaympäristön jatkuva turbulenssi pakottaa tänä päivänä yrityksiä viemään omaa kehittämistyötään pysähtymättä eteenpäin. Tämän vuoksi myös työyhteisöjen muutoksiin suhtautuminen tulee huomioida entistä merkittävämpänä tekijänä muutosten läpiviennissä. Tämän opinnäytteen lopputuloksena koottu muutoksen hyvä toimintamalli ottaa huomioon ihmisten johtamisen muutoksissa. Hyvää toimintamallia voidaan soveltaa organisaatioiden eritasoisille muutoksille riippuen muutoksen laajuudesta. Toimintamallissa huomioidaan muutoksen sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten eri sidosryhmien osallistamisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Osallistamalla eri toimijoita muutoksen tueksi voidaan edesauttaa onnistuneita muutoksia. Onnistuneet muutokset taas tuovat mukanaan muutosmyönteistä toimintakulttuuria, jolla voi olla merkitystä koko organisaation tulevaisuuden muutoskykyyn.



## 2 JULKISTEN RUOKAPALVELUJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Kodin ulkopuolella syötävien aterioiden määrät ovat kasvaneet vuodesta toiseen. Valtakunnallisena trendinä on nähtävissä, että aterioita valmistavien keittiöiden kappalemäärät ovat laskussa ja olemassa oleviin valmistaviin keittiöihin keskitetään yhä enemmän aterioiden tuotantoa. Kunnallisia ruokapalveluja tuottavien keittiöiden kappalemäärä laskivat vuodesta 2006 vuoteen 2008 noin 3,6 % vaikka samalla aterioiden tuottamismäärät kasvoivat reilut 1,4 %. (The Nielsen Company 2008.)

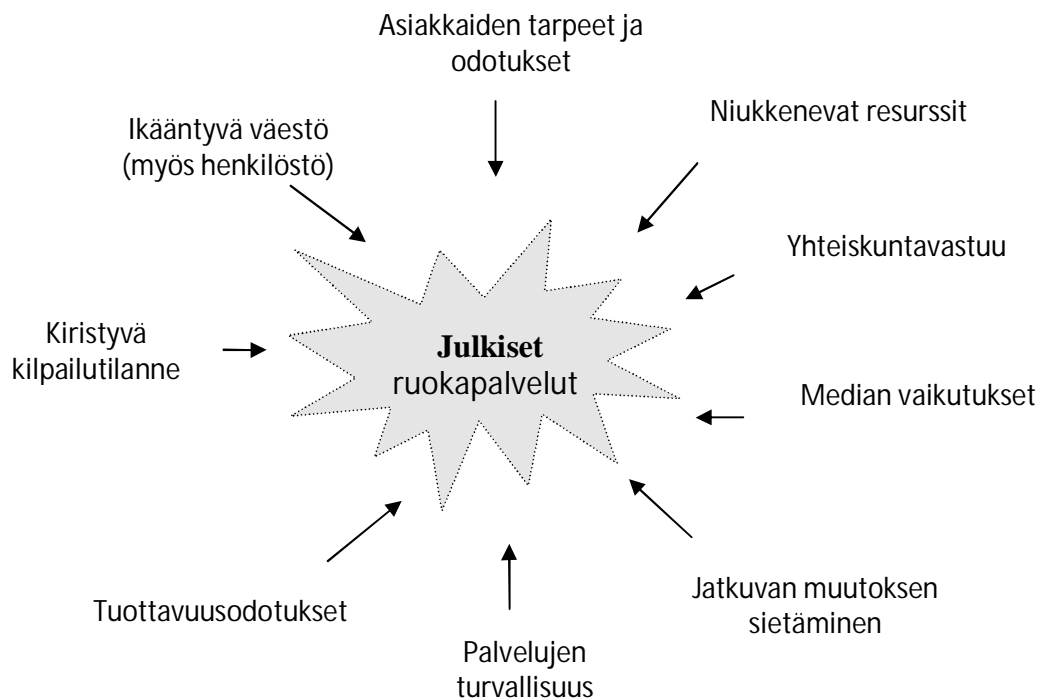
Opetushallituksen vuonna 2007 teettämän selvityksen mukaan julkisen sektorin ruokapalveluja tuotetaan tulevaisuudessa yhä enemmän itsenäisinä liikelaitoksina tai usean kunnan osakeyhtiöinä toimivissa palveluyksiköissä. Ateriamäärät tulevat nousemaan selvityksen mukaan siten, että ruokapalveluorganisaatioista yli 25 % tuottaa noin 4000 – 7000 ateriaa päivässä ja 6,1 % jopa yli 25000 ateriaa päivässä. Tämä kertoo osaltaan pienten toimijoiden poistumisesta sekä yhteistyön ja verkostoitumisen lisääntymisestä julkisten ruokapalvelujen tuottamisessa. (Olli 2007, 4.)

Kuntien palveluprosesseissa ruokapalvelut määritellään kunnan tukipalveluiksi. Tukipalvelut tukevat kuntalaisten peruspalvelujen toteuttamista ja näin ollen ilman tukipalveluja ei asiakkaan peruspalvelujen tuottaminen ole mahdollista ja päinvastoin. Tukipalvelujen laatuvastuu on aina peruspalveluprosessin omistajalla eli palvelun tilaajalla. Tilaaja on viime kädessä vastuussa myös palvelujen laadun valvonnasta sekä siitä millä periaatteilla palvelut kunnassa toteutetaan. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 21–22.)

Kunnat voivat päättää tarvitsemiensa tukipalvelujen osalta, millaista palvelustrategiaa he tukipalvelujensa suhteen toteuttavat. Mahdollista on, että kunnat tuottavat myös tukipalvelut omana toimintanaan, jolloin kilpailuttamista ei lakien puitteissa ole pakko tehdä. Ulkoistaessa tukipalvelunsa kunnat tilaavat tarvitsemansa palvelut muista organisaatioista ja siirtyvät tilaaja-tuottajamalliin. Tilaaja-tuottajamallilla tarkoitetaan palvelutuotannossa sovellettavaa sopimusohjauksen muotoa, jossa tilaajan ja tuottajan välillä olevat roolit erotetaan toisistaan. Tässä mallissa tilaajan ja tuottajan toiminnan

prosessit on tarkoin mietitty ja tilaajan vastuulla on määritellä haluamansa palvelut tuottajan tuotettavaksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2007, 17.)

Suomessa julkisia ruokapalveluja koskevat yhtäläiset tulevaisuuden haasteet kuin muita kuntaorganisaatioita tai yksityisyrittäjiä yleensä. Haasteet tulevat kasvamaan tulevaisuudessa muun muassa palvelujen tuottavuuden kasvattamisessa, asiakkaiden palveluvaatimusten lisääntymisessä, osaavan henkilöstön rekrytoinnin vaikeutumisessa sekä myös kunnallisten palvelujen yhteiskuntavastuun kantamisessa (kuviokuva 1). (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 7.)



Kuvio 1. *Julkisia ruokapalveluja koskevia vaateita (Ahvo-Lehtinen ym. 2005, 7)*

## 2.1 Asiakaslähtöisyys

Viime vuosina kunnalliset palveluorganisaatiot ovat pyrkineet lisäämään asiakaslähtöisyyttään koulutuksien ja kehittämissuunnitelmien kautta. On ymmärretty, että enää asiakkaille eivät riitä perinteiset tuotantolähtöiset toimintamallit, vaan menestyäkseen on tuotettava kokonaisvaltaisempaa palvelua. Asiakkaiden tarpeita on pystyttävä tunnistamaan jo ennalta ja on opittava lukemaan heikkoja signaaleja, jotka nousevat toimintaympäristöstä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 230–233.)

Myös kunnallisten ruokapalvelujen liiketoiminta-ajattelu on kehittynyt ja tuotantokeskeisyydestä on alettu siirtymään yhä enemmän tulokselliseen ja asiakaslähtöiseen toimintaan. Ruokapalvelujen markkinointia ja palveluista tiedottamista on tehostettu ja jokaisen työntekijän henkilökohtaista vastuuta asiakasyhteistyössä korostetaan. (Lintukangas, Manninen, Mikkola-Montonen Palojoki, Partanen & Partanen 2007, 54, 151.)

Ruokapalvelujen perinteinen asiakasviestintä on keskittynyt lähes pääosin ruokalistojen, aukioloaikojen, ruokailupaikkojen ja -hinnastojen tiedottamiseen. Kuitenkin asiakasviestintää toteutettaessa tulisi ottaa selville tärkein taustatekijä: mitä asiakkaat arvostavat ja tarvitsevat? Julkisissa ruokapalveluissa monentasoisten asiakkaiden olemassaolo asettaa omat haasteensa asiakastarpeiden tunnistamiselle. Palveluja käyttävä ruokaileva asiakas on kiinnostunut itse ruoasta kun taas palveluja tilaavaa asiakasta kiinnostaa esimerkiksi toiminnan sujuvuus, molemminpuolinen hyöty ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. (Haapanen ym. 2010, 63.)

Vaikka asiakaslähtöisyys on kasvanut julkisissa ruokapalveluissa vuodesta toiseen, olisi kuitenkin palveluhenkisyydessä sekä asiakastarpeiden tunnistamisessa yhä vielä toimimisen varaa (Seppälä, Levo & Työppönen 2004, 44). Ruokapalveluja tuottavat prosessit tulisi suunnitella tänä päivänä palvelemaan asiakkaitaan niin, että asiakas kokee, että heille pystytään tuottamaan ja toimittamaan kokonaisvaltaista palvelutarjoomaa. Sisäinen tuottavuuden ja tuotannon suunnittelu on yleisesti luotu ruokapalvelutoimialan teknisten puitteiden mukaan, mutta niiden suunnittelussa tulisi ottaa huomioon erityisesti asiakaslähtöisyys. (Grönroos 2003, 63–64.)

## 2.2 Taloudelliset resurssit

Valtion rahoituspanostukset kunnallisiin palveluihin ovat pienentyneet 2000 -luvun alusta alkaen. Tämä on vaikeuttanut merkittävästi kuntien mahdollisuuksia tarjota palveluja kuntalaisille. Verotulojen riittämättömyys suhteessa lakisääteisten peruspalvelujen kiihtyvään menoennusteeseen asettaa kunnat miettimään tarkoin investointejaan tulevaisuudessa. Kuntarakenteiden tarkastelu, yli kuntarajojen suunnitellut palvelutarjoomat, ostopalvelut, uudenlaiset tuotantotavat, prosessien tehostaminen sekä konserniohjauksen lisääminen ovat keinoja kunnille lisätä

taloudellisia edellytyksiä toiminnassaan. (Ahvo-Lehtinen, Asikainen, Haavisto, Halinen, Korhonen, Laamanen, Majava, Miettinen, Paasikallio, Pauni, Valve 2006, 10–12.)

Osoittaakseen kilpailukykyä tukipalvelujen tuottajana tulisi ruokapalveluorganisaatioiden pystyä näyttämään, että osoitetut niukat määrärahat käytetään tarkoituksenmukaisesti. Ruokapalveluissa kustannustehokkuutta osoittavia seurantajärjestelmiä oman talousarvion lisäksi ovat olleet muun muassa erilaiset taloudelliset tunnusluvut, ateriahinnat sekä suoritejärjestelmät. Kustannustehokkuuden vertailtavuutta eri kuntatoimijoiden kesken ovat kuitenkin hankaloittaneet käytössä olevat erilaiset laskentatavat, jolloin hintojen tai suoritteiden tuottamaa tietoa on ollut lähes mahdotonta vertailla yksiselitteisesti. (Seppälä, Levo & Työppönen 2004, 24 – 25, 28.)

Efektian vuonna 2004 tekemän selvityksen mukaan Suomessa ruokapalvelujen tuottavuuden vaihtelu on todella suurta. Ruokapalvelujen tuottavuuden syntyyn vaikuttaa selvityksen mukaan se, miten kunnan muut peruspalvelut on järjestetty. Mikäli peruspalvelut on hajautettu laajalle alueelle ja pieniin yksiköihin, jää myös ruokapalvelujen tuottavuus alhaiseksi. Selvityksen mukaan pääsääntöisesti kokonaistuottavuus paranee sekä myös yksikköhinnat laskevat kun peruspalvelujen yksikkökoot kasvavat. (Seppälä ym. 2004, 31.)

Kuntien talousarvioissa ruokapalvelujen kustannusosuus on noin 2-4 %, joista elintarvikkeiden hankintaan menee noin kolmannes. Julkisille ruokapalveluille asetettujen laatukriteereiden (2010, 13) mukaan kuitenkin kuntien säästötoimenpiteet kohdistuvat usein juuri ruokapalveluihin. Taloudellisten resurssien pienentyessä kunnalliset ruokapalvelut ovat pakotettuja tarkastelemaan uusia tapoja toimia sekä hyödyntämään kalliita keittiöinvestointeja tehokkaammin. Ateriatuotantoa on keskitetty yhä suurempiin yksiköihin ja uusia tuotantomalleja on haettu ruoanvalmistukseen uudistuneen laiteteknologian avustuksella. (Lintukangas ym. 2007, 151.)

Uusien tehokkaiden ruoanvalmistusmenetelmien ansiosta ruokatuotannon läpimenoajat tulevat tulevaisuudessa lyhentymään ja suuruuden etuja tullaan hakemaan uudistuneen laiteteknologian kautta. Sujuvat aterioiden tilausjärjestelmät ja

tehostuneet tuotantoprosessit edistävät tulevaisuudessa henkilöstöressurssien sekä raaka-aineiden tehokkaampaa käyttöä. (Taskinen 2008, 67.) Tulevaisuuden työvoimapulaan on jo nyt vastattu kehittämällä ammattikeittäisiin vähemmän tilaa vieviä monitoimilaitteita. Asiakkaiden laadulliset tarpeet ovat kasvaneet ja tähän näkökulmaan tullaan myös tulevaisuudessa panostamaan laiteteknologian kehittäessä. (Lehtinen 2008, 32.)

Seudullinen yhteistyö tulee yleistymään tulevaisuudessa näkyen organisaatioiden ja yritysten yhteistyönä (Lintukangas ym. 2007, 151). Verkostomainen toimintatapa sekä myös vertaisoppiminen nähdään julkisten ruokapalvelujen merkittävänä kilpailukeinona tulevaisuudessa. Keskinäinen kumppanuus tuo parhaimmillaan lisäarvoa kaikille palveluketjussa ja näkyy samalla tehokkuutena sekä kilpailukykyisyytenä markkinoilla. Tuotteita ja palveluja tuotetaan yli seuturajojen, jotta moninaistuviin asiakastarpeisiin sekä yhä niukkeneviin taloudellisiin resursseihin pystyttäisiin vastaamaan tehokkaasti. (Seppälä ym. 2004, 64, 68.)

### 2.3 Henkilöstöressurit

Työmarkkinoilla kilpailu osaavasta ja tehokkaasta henkilöstöstä on jo nyt kovaa. Uhkakuvia raskaiden matalapalkka-alojen syvenevästä työntekijäpulasta maalataan kuukausittain julkisessa mediassa. Yhteiskunnan ikärakenteen muutokset vaikuttavat kunnallisten palvelujen kysyntään ja heijastuvat siten myös kuntatalouteen. Palkkataso, houkutteleva työpaikka sekä henkilöstön kehittymismahdollisuudet tulevat vaikuttamaan henkilöstön saatavuuteen. (Ahvo-Lehtinen ym. 2006, 12; Ahvo-Lehtinen ym. 2005, 7.)

Seuraavan kymmenen vuoden aikana kuntien 430 000 työntekijästä on jäämässä eläkkeelle reilut 30 %. Tämä luo osaltaan haasteita, mutta antaa myös kunnille mahdollisuuksia palvelurakenteiden tarkastelussa. Jos palveluja halutaan tuottaa itse, tarvitaan niiden tekemiseen uutta osaamista sekä tuotantotapoja uuden teknologian yleistyessä. Jos taas palveluja halutaan ulkoistaa, tulee kuntien muuttaa osaamistaan enemmän palvelujen osto-osaamiseen sekä laadun varmistamiseen. (Ahvo-Lehtinen ym. 2006, 13.)

Myös ruokapalvelualalla suuret eläkepoistumat heikentävät ammattitaitoisen työvoiman saatavuutta (Seppälä ym. 2004, 41). Eläköityvät työntekijät vievät mukanaan huomattavan määrän kunnallisiin palveluihin liittyvää osaamista, joka tulisi osata siirtää nuoremmille työntekijöille (Ahvo-Lehtinen ym. 2005, 7). Henkilöstön ammattitaitoon, jaksamiseen ja hyvinvointiin tulee jatkossa panostaa pitkäjänteisesti, jotta ruokapalveluorganisaatioissa toivottu kehittyminen jatkuisi edelleen (Seppälä ym. 2004, 41).

Tulevaisuuden ruokapalveluissa tarvitaan moniosaajia. Ollin (2007, 4) selvityksen mukaan tulisi catering -alan osaamista kehittää erityisesti asiakaspalvelun, taloudellisuuden sekä palveluhenkisyyden kehittämisen näkökulmista. Taskinen taas (2008, 72) esittää tulevaisuustutkimustuloksissaan, että informaatio- ja laiteteknologian kehittyminen on tuonut jo nyt mukanaan tehokkuutta tuotantoprosesseihin sekä keittiöiden työolosuhteisiin ja työ tulee muuttumaan hänen skenaarioissaan entistä teknisemmäksi, tarkemmaksi sekä prosessinomaiseksi. Tämä avaa uudenlaisia osaamishaasteita ruokapalveluorganisaatioille.

Lehtisen (2008, 32–34) mukaan tulevaisuuden työntekijöiden tulee olla erittäin hyvin koulutettuja, hallita ruoanvalmistuksen lisäksi uuden teknologian suomat mahdollisuudet. Uuden teknologian hyödyntäminen taas vaatii elintarvikkeiden ja ruoanvalmistuksen kemian ymmärtämistä, sillä tekijän täytyy tietää, mitä ruoka-aineissa tapahtuu valmistuksen aikana ja miksi.

#### 2.4 Yhteiskunnallinen merkitys

Joukkoruokailu muodostaa merkittävän osan suomalaista ruokakulttuuria. Joukkoruokailun kehittymistä on edesauttanut pitkäaikainen valtion ravitsemuspoliittinen työ 1970–1980 lukujen vaihteesta alkaen. Monelle joukkoruokailun piirissä asioivalle ruokapalvelujen valmistama ateria voi olla päivän ainoa lämmin ateria. Tämä lisää entisestään joukkoruokailun merkitystä ihmisen ravinnonsaannissa sekä terveyden ylläpitämisessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 14–15.)

Ruokailijat kiinnittävät yhä enemmän huomiota ruoan ravitsemuksellisiin tekijöihin ja terveellisyteen. Väestön painonhallinnan ongelmat sekä yleinen kiinnostus omaan

hyvinvointiin on lisännyt omalta osaltaan vähärasvaisten ja sekä terveysvaikutteisten tuotteiden kysyntää. Ruoan terveellisyys ja nautinnollisuus aletaan nähdä nykyisin jo toisiaan tukevinä laatuominaisuuksina. (Niva & Piironen 2005, 157–159. )

Joukkoruokailulla on merkitystä myös ihmisen psyykkiselle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille. Lasten varhaiskasvatuksessa harjoitellaan yhdessä syömistä sekä yhteisiä ruokailutapoja ja kulttuuria. Yhteinen syöminen kouluruokailussa edesauttaa oppimista, mutta myös yhteisöllisyyttä kouluympäristössä. Työikäisille työaikainen ruokailu antaa mahdollisuuden virkistäytymiseen ja lepoetkeen, mikä taas osaltaan edistää ja ylläpitää hyvää työkykyä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 15.)

Suomalaisen elintason noustessa ruokailu on saanut myös uusia merkityksiä. Ruoasta saadaan nautintoja sekä elämyksiä ja ruoan alkuperään, turvallisuuteen ja riskeihin kiinnitetään entistä enemmän huomiota. (Lammi & Raijas 2007, 18–19.) Elintarvikekaupan globalisoituminen ja maatalous-, ympäristö- ja terveystaloudelliset vaikutukset ovat edesauttaneet eettisen kuluttajuuden kasvua, jolloin huomiota on kiinnitetty yhä enemmän elintarvikkeiden tuotanto-olosuhteisiin, taloudelliseen oikeudenmukaisuuteen sekä eläinten hyvinvointiin. (Järvelä & Mäkelä 2005, 127.)

Kestävän kehityksen toimintamallit haastavat myös julkisia ruokapalveluja uudistamaan ajattelutapojaan. Elintarvikehankinnoissa sekä ruoanvalmistuksessa luontoa ja energiaa säästäviä toimintamalleja tulisi suosia. Ruokaohjeita pyritään yksinkertaistamaan, jotta raaka-aineina pystyttäisiin käyttämään lähialueella tuotettuja tuotteita. (Lintukangas ym. 2007, 151.)

Ruokapalveluissa julkisen sektorin toimijoita koskettaa Valtioneuvoston periaatepäätös (8.4.2009) julkisten palvelujen kestävydestä. Periaatepäätös edellyttää elintarvikehankinnoissa luonnonmukaisesti tuotettujen elintarvikkeiden lisäämistä, kasvispohjaista tai sesonginmukaista ruokaa. Näitä tulisi tarjota valtionhallinnon ruokapalveluissa vähintään kerran viikossa vuoteen 2010 mennessä ja vähintään kaksi kertaa viikossa vuoteen 2015 mennessä. (Ympäristöministeriö 2009, 4.)

### 3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Muutoksen johtamisessa tulisi kyetä johtamaan sekä asioita että ihmisiä. Arikosken ja Sallisen (2007, 14, 55) mukaan loogisten asiakokonaisuuksien johtamisen lisäksi tulisi muutoksessa johtaa myös epäloogisia asioita kuten ihmisiä yksilöinä että ryhmän jäseninä sekä myös muutoksen aiheuttamia tunteita. Yksilön käyttäytymiseen muutoksessa vaikuttaa hänen edustamansa ryhmän käyttäytyminen ja joillakin ryhmillä tuntuu olevan kykyä ja keinoja selviytyä muutoksista paremmin kuin toisilla. Ryhmän sisäiseen muutoskykyyn saattavat taas vaikuttaa jo ennestään hyvin toimiva ryhmä sekä myös hyvät kokemukset aiemmista muutoksista.

Juutin ym. mielestä (2009, 160) muutosjohtamisen perusta on hyvä strategisen johtamisen osaaminen. Organisaatioilla ja sen esimiehillä tulisi olla hyvät tiedot ja taidot soveltaa strategista johtamista oman vastuualueensa puitteissa. Heillä tulisi olla kykyä osallistaa oma henkilöstönsä käyttämään ajatuksiaan ja ideoitaan organisaation tavoitteiden toteuttamisessa.

Suuria muutoksia ja uudistuksia ei tule pitää informaatioluontoisina asioina. Järvisen (2000, 52–53) mielestä on väärin luulla, että muutosviestin saatuaan työyhteisöt alkaisivat välittömästi toimia sen mukaisesti. Muutokset eivät yleensä tapahdu mutkattomasti ja on vaarana, että huonosti johdetut muutokset jäävätkin keskeneräisiksi. Järvisen mukaan tällaiset kehityspyrähdyksillä saatetaan itse asiassa saada aikaan jopa negatiivista muutoskulttuuria organisaation sisällä: organisaation historiassa on useita muutos- ja kehityshankkeita, jotka aiheuttavat epämiellyttäviä muistoja aina kun muutoksista ja kehityshankkeista puhutaan.

#### 3.1 Laajuuden määrittäminen

Muutoksen onnistumisen edellytys on tunnistaa sen laajuus (Valpola 2007, 6). Organisaatioiden muutoksissa voidaan kuitenkin tunnistaa tiettyjä yhdenmukaisuuksia huolimatta niiden suuruudesta. Yhdenmukaisuudet muutostilanteissa liittyvät tiedon, tilan, tuen ja yhteisten foorumien konteksteihin. Oikeaa tietoa on syytä jakaa nopeasti muutostilanteissa, sillä huhuilla ja väärillä olettamuksilla on taipumusta levitä aiheuttaen kuulijoilleen muun muassa ahdistusta ja lojaalisuuden murtumista. Ihmisille tulee antaa aikaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa muutokseen. Kukin tarvitsee

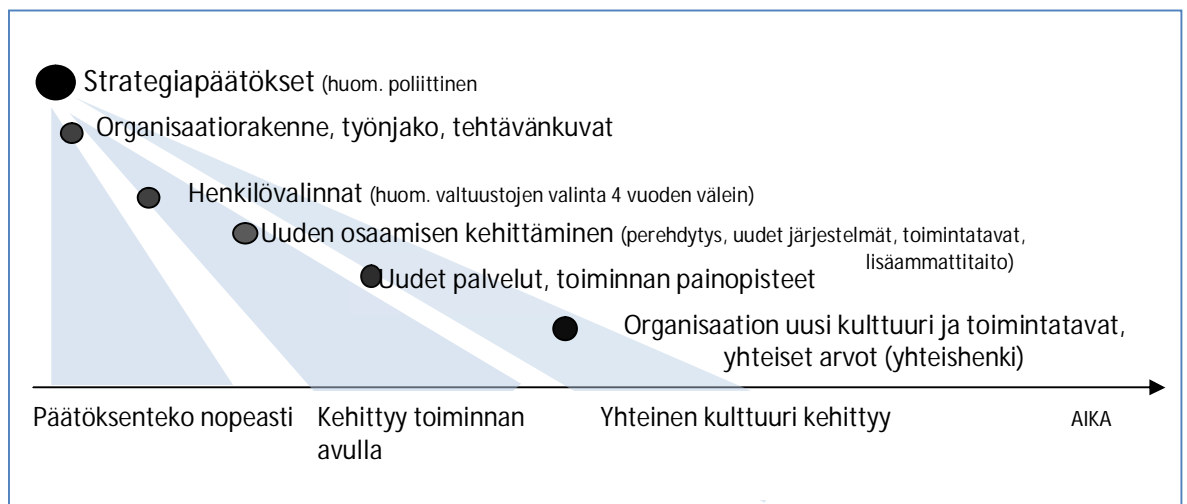


oman yksilöllisen ajan siihen sekä myös yhteiset foorumit siihen, miten hän muutokseen suhtautuu. (Juuti 2009, 68–69.)

Organisaatiossa tapahtuvia muutoksia voidaan luokitella Mattilan (2007, 15–16) mukaan kolmeen eri perustyyppiin:

- vähittäisiin muutoksiin, joiden taustalla ovat usein organisaation laatujohtamista ohjaavat tavoitteet
- radikaaleihin muutoksiin, kuten liiketoimintaprosessien uudistaminen tai uudelleen organisoituminen
- fuusio-fissio -muutoksiin, jossa vanhan organisaation korvaa joko yksi tai useampi uusi organisaatio.

Muutoksen laajuus sekä sen taustalla vaikuttava päätöksenteko määrittävät kuinka kauan muutokseen tarvitaan aikaa (kuvio 2). Laajoissa muutoksissa strategiapäätösten jälkeen alkaa muutoksen konkreettinen läpivienti. Läpivienttiin liittyvät muun muassa henkilöstövalinnat, uusien tehtävien omaksuminen sekä perehdyttäminen ja uusien prosessien kuvaaminen. Useamman vuoden kestävässä muutoshankkeissa tarvitaan organisaation linjaratkaisuissa johdonmukaisuutta, jotka vaativat toteutuakseen pitkäjänteisiä ja aikaa vieviä kehittämisprosesseja. (Valpola 2007, 6.)



Kuvio 2. *Muutoksen eri osa-alueet tarvitsevat aikaa* (Valpola 2007, 6)

Hokkasen (2006, 403) mielestä muutos itsessään on aina organisaation uudistumista eli oppimista. Oppivan organisaation käsitteen yleistyessä 1990 -luvulla, ei tämä hänen mielestään tuonut mitään uutta muutosjohtamisen tematiikkaan.

Muutosjohtaminen itsessään sisältää käsityksen siitä, että uudistutaan, siis opitaan uutta.

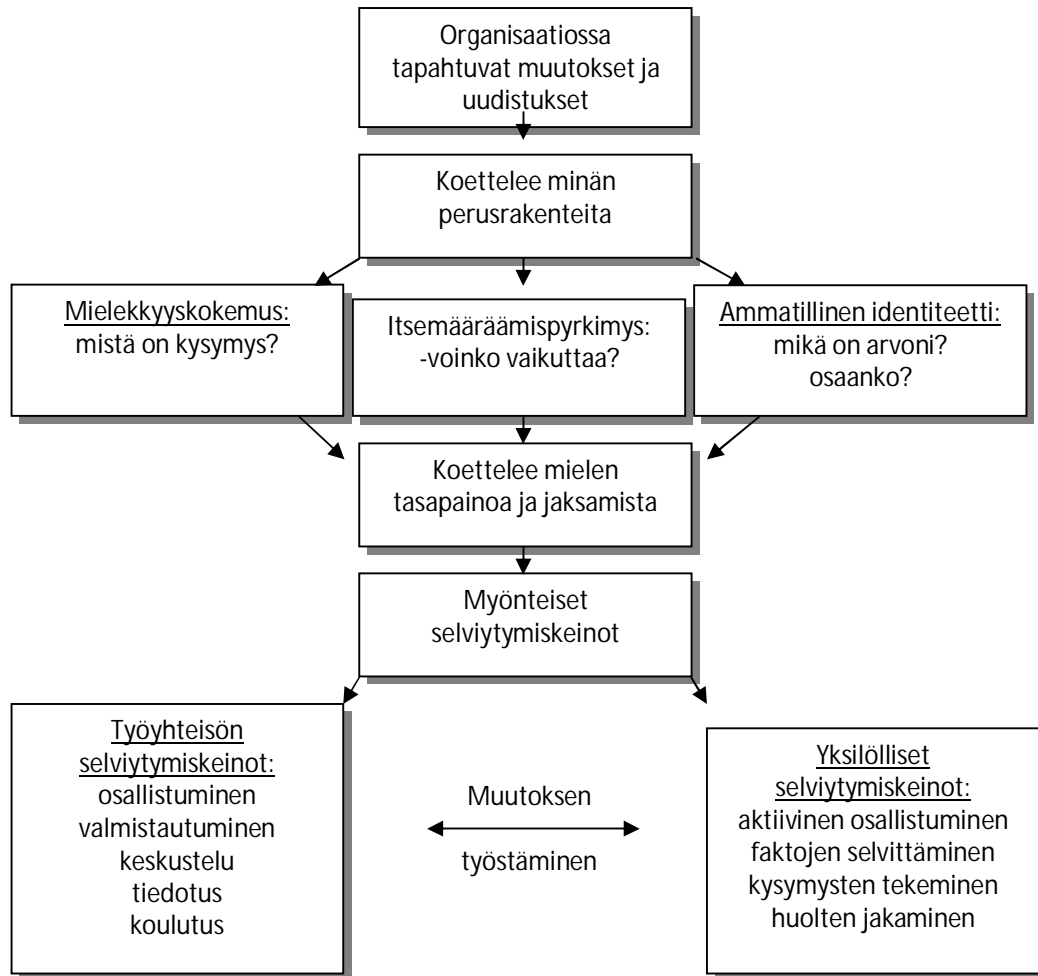
### 3.2 Vaikutukset yksilöön ja työyhteisöön

Muutos merkitsee niin organisaation kuin yksilönkin tasolla jostain luopumista. Valpola (2004, 35) esittää muutoksessa olevan tiiviimmillään kolme vaihetta: loppu – tyhjyys ja uuden alku. Ennen uuden aloittamista on vanhasta päästettävä irti. Näiden välillä on tyhjyys, jolloin muutos on hyväksytty tulevaksi ja myös omaan elämään vaikuttavaksi asiaksi.

Muutostilanteissa ihmisiä yleensä kiinnostavat henkilökohtaiset asiat: miten minulle käy, miksi muutos tapahtuu ja miten minun työyhteisöni käy? Usein suhtautuminen muutokseen syntyy juuri henkilökohtaisten kokemusten kautta. (Juuti 2009, 68, 110). Kotterin ja Cohenin mielestä (2002, 2) yleensä muutoksen johtamisessa keskeiseksi haasteeksi nouseekin ihmisten käyttäytymisen muuttaminen. Muutos on koettava myös yksilötasolla tarpeelliseksi, jotta muutosprosessiin voitaisiin sitoutua.

Myös Mattila (2007, 47–49) väittää, että yksilöt rinnastavat tulevat muutostilanteet omiin henkilökohtaisiin kokemuksiinsa: millaiseksi muutokset aiemmin koettu ja kuinka niistä on selviydytty. Muutosta itsessään ei vastusteta, vaan sen ympärillä pyörivää mielikuvaa. Muutosmielikuvan syntyyn vaikuttavat oman kokemuksen lisäksi myös ympäristöstä, yhteiskunnasta, mediasta ja lähipiiristä nousevat viestit. Mattilan mukaan yksilötasolla muutoksen mieltäminen ahdistavana on usein seurausta riittämättömyyden tunteesta, jota muutoksessa koetaan.

Muutos saattaa aiheuttaa yksilötasolla sekä positiivisia että negatiivisia tunteita. Järvisen (2000, 53) mukaan ihmiset jopa saattavat kaivata muutoksia ja uudistuksia, koska niiden koetaan tuovan virkistävää vaihtelua, avaavan uusia haasteita tai työuria sekä myös niiden avulla voidaan selvittää erilaisia ongelmia. Negatiivisia tunteita herättää se perusajatus, että kaiken tulisi lähtökohtaisesti pysyä muuttumattomana. Muutos muutoinkin herättää epävarmuutta, turvattomuutta sekä huolta siitä, miten muutosten kanssa tullaan toimeen (kuvio 3).



Kuvio 3. Muutos yksilön näkökulmasta (Järvinen 2000,56)

Muutoksen aiheuttamia tunnetiloja tulisi saada käsitellä työyhteisöissä avoimesti. Juuti (2009, 120) esittää, että olemme loogisuutta ja viileyttä korostavassa kulttuurissamme ajautuneetkin jonkinlaiseen umpikujaan: muutoksen aiheuttamia todellisia tunteita ei voi näyttää leimautumatta lapselliseksi tai sekavaksi henkilöksi. Toisaalta, jos emme näytä tunteitamme, emme pysty niitä käsittelemään ja seurauksena tästä saattaa olla loppuun palamista ja organisaation haluttu tavoitetilä siirtyä entisestään.

Uudessa työyhteisössä yksilön kiinnostus kohdistuu usein omaan asemaan ryhmän jäsenenä. Millaiseksi oma rooli muodostuu, millaista arvostusta hän saa ja miten oma työidentiteetti alkaa muodostua. Vasta kun yksilö pystyy ilmaisemaan sekä myönteisiä että kielteisiä tunteuksiaan oikeaksi katsomansa asian puolesta, syntyy todellinen tuleminen ryhmän jäseneksi. (Valpola 2004, 180–183.)

Valpolan (2004, 180–187) mukaan ihminen selviytyy muutoksesta sitä paremmin mitä useampia identiteettejä, rooleja hänellä on elämässään. Jos yhdessä roolissa tapahtuu muutoksia, auttaa muiden roolien tuki selviytymään muutoksessa. Valpola määrittää kolme keinoa, joilla identiteettiin liittyviä ongelmia voidaan ehkäistä työyhteisöissä:

1. ihmiset tuntevat osaamisensa ja he saavat palautetta työsuorituksistaan. Tällöin osaajan identiteetti vahvistuu
2. kyky toimia uusissa tilanteissa ja uusien ihmisten kanssa. Vanhat kokemukset uuden kohtaamisesta kantavat edelleen tulevilla muutoksissa
3. työyhteisön toiminnan fokusointi horisontaaliseen suuntaan. Asiakkaiden tarpeiden ja markkinoiden tuntemus vahvistavat työidentiteettiä, joka kestää yli fuusioiden.

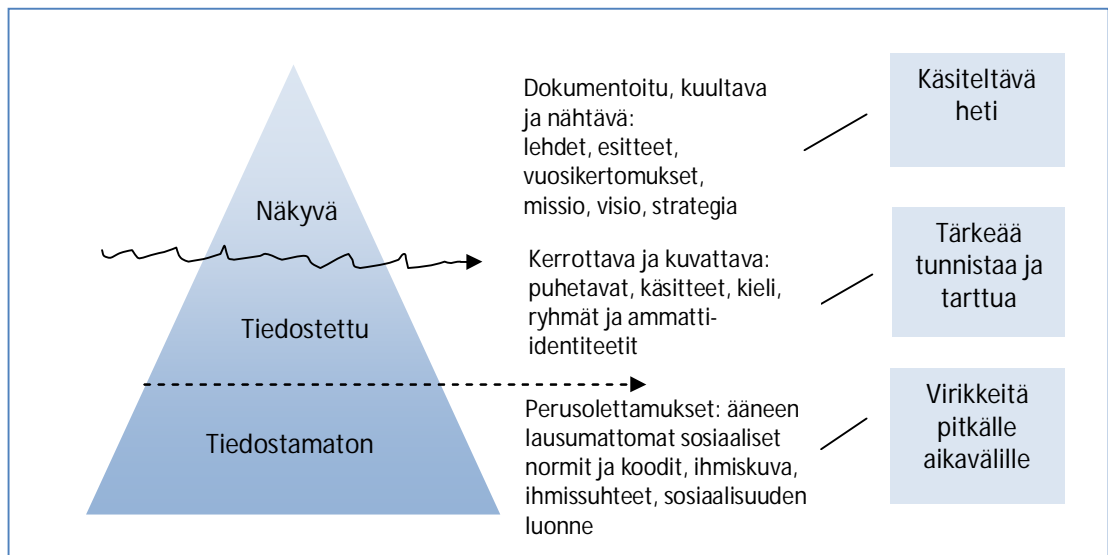
Organisaation tuella ja ihmisiä arvostavalla kohtelulla on mahdollista lisätä yhteisöjen vastuullisuutta muutoksesta. Työyhteisöä innostamalla ja osallistamalla voidaan myös sekä motivoida että vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden rakentuminen vahvistaa taas organisaation sisäisiä toimintakulttuureja: miten muutoksiin yleensäkin suhtaudutaan ja miten niistä selvitetään yhdessä tekemällä (Mattila 2007, 108.) Yhdessä tekeminen ja yhdessä oleminen estää omalta osaltaan syrjäytymistä, työyhteisön klikkiytymistä, panettelua ja oman edun tavoittelua. (Juuti 2009, 68–69) .

Menestyvistä työyhteisöistä voidaan tunnistaa tiettyjä ominaispiirteitä. Nakarin ym. (1995, 33) mukaan tällaisissa yhteisöissä työntekijöille annetaan vaikuttamisen mahdollisuuksia ja lisäksi heillä on yleensä selkeä kuva omasta työstään ja mitä heiltä odotetaan. Menestyvissä työyhteisöissä henkilöstö ottaa vastuuta sen kokonaistoiminnasta, eivätkä tarkkarajaiset reviirit estä joustavaa työn tekoa. Tällaisissa työyhteisöissä työntekijät kokevat, että heillä on mahdollisuutta vaikuttaa erityisesti oman työn tekemisen metodeihin:

- työtehtävien sisältöön, suoritustapaan ja menetelmiin
- työtahtiin ja työn jakamiseen eri tehtävien kesken
- työparin valintaan
- työn suorittamisessa tarvittavien laitteiden hankintaan.

Hyvä muutosjohtaminen ottaa huomioon organisaation kulttuuriset tekijät. Schein (1999, 16) määrittä vuonna 1999 organisaatiokulttuurin jäävuorimallin, joka kertoo

sen näkyvästä, tiedostetusta ja tiedostamattomista osa-alueista. Vaivattominta muutosjohtamisessa on vaikuttaa kulttuuristen tekijöiden näkyvään osaan. Tällöin muutoksen tavoitetila on helppo määrittellä ja konkretisoida. Tiedostettuun, mutta ”pinnan alla” olevaan epäviralliseen osaan on sen sijaan vaikeampi selkeästi määrittää, mutta se tulee kuitenkin ottaa huomioon tärkeänä osa-alueena muutosta suunniteltaessa (kuvio 4). (Schein 1999, 21, 186; Mattila 2007, 35–37.)



Kuvio 4. *Kulttuurin jäävuorimalli muutosjohtamisessa (Mattila 2007, 37; mukailen Schein 1999, 16)*

Organisaation sisällä toimiva kulttuuri kertoo jäsenilleen kuinka kohdataan, koetaan ja käsitellään työyhteisöihin liittyviä pulmia ja haasteita. Kulttuuri on opittua ja sen vuoksi sitä voidaan myös muuttaa. Edgar Schein on määrittellyt hyvän johtajan ominaisuudeksi sen, että hänen tärkein tehtävänsä on luoda ja johtaa organisaation kulttuuria. Tällä tavoin johtaja tarjoaa organisaatiossa muutoksessa vaikuttaville eri asioille viitekehyksiä ja selityksiä sekä luo niille ymmärrettävän tason. (Schein 1999, 186–187; Mattila 2007, 34–35)

Konstruktivistis-symbolinen ajattelutapa taas ei näe organisaatiokulttuuria johtamisen kohteena, vaan enemmän ympäristönä, jossa organisaatio toimii. Tässä ajattelutavassa johtaja pyrkii ensin ymmärtämään ympärillään olevaa organisaatiokulttuuria, jotta voisi soveltaa omaa johtamistyyliään sen mukaisesti. Ymmärryksen saatuaan johtaja voi moniulotteisemmin sekä pidemmällä aikavälillä pyrkiä vaikuttamaan olemassa olevaan kulttuuriin. (Hokkanen 2006, 153.)

Organisaatiossa vallitseva kulttuuri on siis pitkän aikavälin tulosta. Sisäiset toimintatavat ovat muotoutuneet sen yksilöiden ja ryhmän aikaansaannoksena, eikä sitä usein tiedosteta ennen kuin kohdataan uudenlainen toimintakulttuuri. Muutosta suunniteltaessa tulisi hahmottaa millaiset tekijät vaikuttavat työyhteisön kulttuuriin (Mattila 2007, 108), millaisena työntekijät näkevät ja kokevat uuden työyhteisön ja siihen vaikuttavat muut kulttuurit. (Valpola 2004, 71–72.)

Yhteisen uuden kulttuurin muodostumista voidaan edistää monin tavoin. Yhteiset keskustelut ja kulttuuriharjoitukset, jossa ihmiset tutustuvat toisiinsa, kertovat itsestään ja työstään, osaamisestaan ja odotuksistaan, herättävät keskinäistä luottamusta. Yhteisen strategian läpikäyminen, uusien asioiden ideoiminen sekä yhteinen toiminnan suunnittelu sitouttavat samalla yhteisöjä toteuttamaan jatkossa yhdessä sovittuja asioita. (Valpola 2004, 72.)

Strategioiden ja toiminnan suunnittelun ohella tulisi käsitellä yhdessä myös työyhteisön uusia arvoja ja pelisääntöjä. Nämä usein arjen käytäntöjä ohjaavat vanhat tavat ja tottumukset saattavat aiheuttaa hankaluuksia, jollei niitä koeta tärkeäksi keskustella ja sopia heti muutosvaiheessa. (Valpola 2004, 72.)

Uuden työyhteisön kulttuuria ei voida pakottaa väkisin tiettyyn malliin. Schein (1999, 186–187) muistuttaa, että organisaation kulttuurin muodostumiseen voidaan antaa virikkeitä, kannustusta ja toiminnan ohjeita, mutta ne eivät kuitenkaan oikeasti ala muodostumaan kulttuuriksi ennen kuin organisaation jäsenet tunnustavat, että ne toimivat käytännössä paremmin kuin entiset tavat toimia.

Suhtautumista uusiin asioihin voidaan edistää myös luottamuksen kautta. Mattilan (2007, 49–52) mukaan vahvat, myönteiset kokemukset työnantajan aiemmista toimista sekä työyhteisön kyvystä sietää muutoksia, antavat hyvän perustan luottamukselle. Luottamuksen synnyssä henkilöstön oikeudenmukaisella kohtelulla, riittävillä vaikuttamisen mahdollisuuksilla sekä hyvillä henkilöstösuhteilla on olennaista merkitystä. Luottamuksen puute taas heijastuu epäluottamuksena ja heikentää samalla organisaation kykyä kohdata uusia asioita ja keskittää resurssejaan yhteisten tavoitteiden toteutumiseen.

### 3.3 Johtajuus

Järvisen (2005, 135–136) mielestä muutosjohtaminen haastaa ennen kaikkea ylimmän johdon sekä esimiesten sitoutumiskykyä muutokseen. Muutoksen perusteiden, välttämättömyyden ja keinojen kirkastaminen ensin johtotasolle ja sitten esimiehille, antavat organisaatioille mahdollisuuden onnistua muutoksissa. Mikäli muutosprosessissa ei keskustella ja kuulla esimiehiä, on todennäköistä, että esimiesten omat taidot viestiä muutoksen tarkoituksesta ja tavoitteista eteenpäin jäävät puutteellisiksi. Tämä lisää jo ennestään vellovia huhupuheita, kun organisaatio yrittää selviytyä epäselvästä tilanteesta.

Johtotasolla muutos vaatii myös johtamisen uudistumista. Muutokseen osallistavalla johtajalla tulisi valmiuksia motivoida työyhteisöjä kehittämään toimintoja ja käyttämään omat potentiaalit voimavaransa organisaation kehittämisen hyväksi. (Juuti ym. 2009, 161–162.) Vastaavasti taas itselleen oudossa tilanteessa oleva epävarma johtaja saattaa kokea muutostilanteen hankalaksi kun yksityiskohtaiseen asioiden hallintaan ei aina ole mahdollisuutta. Aktiivinen, tarmokas ja läsnä oleva johtaja, joka kykenee toimimaan yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa, synnyttää taas luottamusta ja muutokselle tarvittavaa toimintaenergiaa. Hän kykenee keräämään riittävän nopeasti toteutussuunnitelmia ja faktaa muutoksen tueksi, jolloin muutoksen fokusointi olennaiseen on mahdollista. (Valpola 2004, 53.)

Muutosjohtajan tärkein tehtävä on herättää organisaatiossa motivaatio muutokselle. Schein (1999, 137–138) määrittää hyvällä muutosjohtajalla olevan seuraavanlaisia kompetensseja:

1. uskottavuus: kaikki mitä sanotaan tulee olla uskottavaa
2. päämäärän selkeys: kaikki mitä viestitään tulee olla selkeää ja loogista
3. kyky kertoa selkeästi tavoitteesta: johtajan tulee olla kyvykäs sekä suullisesti että kirjallisesti viestimään mitä organisaatio tavoittelee tulevaisuudessa.

Arikosken ja Sallisen (2007, 52) mielestä erilaiset ryhmät ja sen myötä koko organisaatio asettavat omat haasteensa tyypitellä hyvää muutosjohtajuutta. Mikä toimii yhdessä organisaatiossa, ei välttämättä toimi toisessa yhteydessä. Hyvällä muutosjohtajalla tulisikin olla valmiuksia muuttaa johtamistapojaan sen mukaan miten hänen ryhmänsä ja sen myötä koko organisaatio on valmis kehittymään. Pahimmassa

tapauksessa vanhoihin kaavoihin kangistunut johtaja saattaa itse olla suurin este organisaation kehittymiselle.

Mattila (2007, 221–224) korostaa erityisesti keskijohdon ja lähiesimiesten roolia muutoksissa. Henkilöstöllä on normaalioloissakin odotuksia esimiehen tavoitettavuudesta sekä läsnäolosta ja nämä seikat korostuvat erityisesti muutosvaiheessa. Hänen mukaansa onnistunut muutos vaatii karismaattisten leadership -johtajien rinnalle erityisesti hyviä arkipäivän operatiivisen toiminnan taitajia sekä organisaattoreita. Mattila painottaa, että suuri osa muutokseen liittyvistä käytännön ponnisteluista kohdistuu juuri keskijohdon ja esimiesten vastuulle ja näin ollen onnistuminen riippuu olennaisesti heidän panoksestaan.

Myös Arikoski ym. (2007, 83) esittää, että esimiehen rooli muutoksessa on haasteellinen. Samalla kun esimies käy omaa henkilökohtaista muutosprosessiaan läpi, tulisi hänen osata valmistautua tulevaisuuteen sekä myös ymmärtää ja auttaa omaa työyhteisöään, joka kokee muutoksen omin henkilökohtaisin tavoin. Olennaista muutoksen läpiviennissä on muistaa ajan tarve. Mikäli esimies on saanut tietää muutoksesta ennen henkilöstöään, on hänellä ollut enemmän aikaa valmistautua muutokseen. Tämän lisäajan antaminen muutoksen läpikäyntiin on tarpeellista myös henkilöstölle, jotta vanhasta luopuminen sekä uuden omaksuminen saataisiin alkamaan.

Juuti ja Virtanen (2009, 145–146) korostavat muutoksen johtamisessa ihmisten johtamisen taitoja. Työyhteisöistä kumpuava muutosvoima on mahdollista kytkeä yhteiseen pyrkimykseen tavoitella parempaa tulevaisuutta. Paremmen tulevaisuuden konkretisointi taas ruokkii ihmisten mielikuvitusta ja motivoi samalla toimimaan muutoksen tavoitteita kohden. Ihmisten johtamisen problematiikka konkretisoituu yleensä juuri muutoksen johtamisessa:

- ihmisten johtamisessa esimies joutuu laittamaan itsensä likoon vaikka on itsekin altistuttava muutokselle ja muuttumiselle
- ihmisten johtaja joutuu laittamaan oman persoonansa muiden käyttöön näyttämällä omat tunteensa ja arvonsa ja alistumalla muiden muokattavaksi
- muutosjohtajan on kyettävä pukemaan sanoiksi ulkopuolisen maailman todellisuus sekä muutoksen tarve



- muutosjohtajalla tulee olla kyvykkyyttä olla läsnä ja tulla muutoksen keskellä olevien ihmisten luo omalla persoonallaan.

Pekka Järvisen (2005, 134–135) mukaan näyttäisi siltä, että työyhteisöt eivät tunnetasolla koskaan totu suuriin muutoksiin. Muutosten herättämät pelot ja kysymykset kohdistuvat usein työyhteisön esimieheen ja organisaation johtoon, jolloin yhteisöiltä unohtuvat helposti ne tosiasiat, että muutokset koettelevat organisaatiossa samalla tavoin niin esimiehiä kuin työntekijätasoa. Muutostilanteessa on kuitenkin hyvä muistaa se tosiasia, että muutosten tavoitteena onkin lähes aina vähentää organisaation turhia rakenteita, jolloin muutoksen kohteena voivat olla juuri organisaation johto tai esimiehet itse (Mattila 2007, 21).

John Kotter on määrittänyt organisaatioiden muutoksen johtamiseen liittyvää neljä yleisintä virhettä:

1. johdon kyvyttömyys viestiä muutoksen kiireellisyydestä ja toimia nopeasti sekä tehokkaasti muutoksen aloituksessa
2. johdon ja esimiesten huono asenne, esimerkki sekä viestintätaidot
3. juhlitaan muutoksen onnistumista vielä kun ”sota on käynnissä”
4. vastarinnan näkeminen väärissä paikoissa.

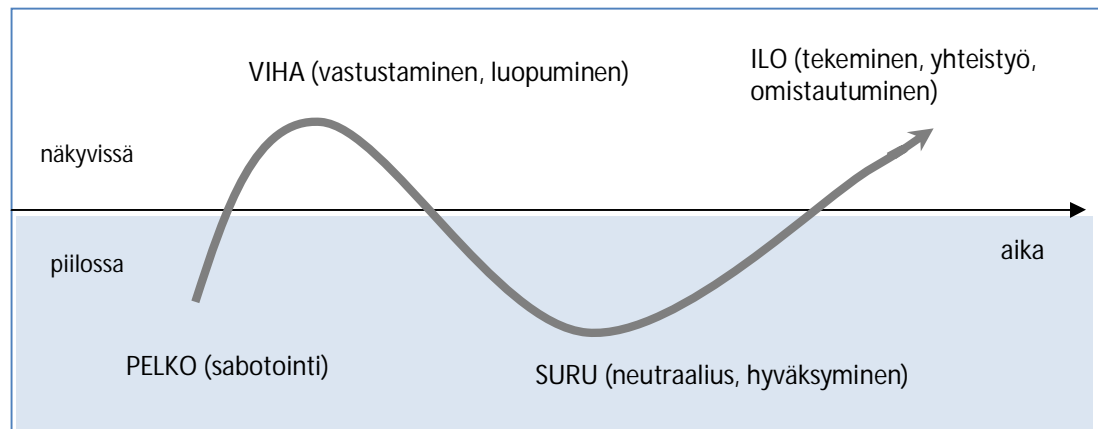
(Kotter 1998.)

Myös Karlöff (1998, 181) varoittaa organisaatioita muutoksen kiireettömyyden tunnusta. Hänen mielestään on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta saada nopeasti aikaan hyviä tuloksia. Ihmisten taipumuksena on, että he eivät suhtaudu jatkossakaan muutosstrategioihin vakavasti, ellei todellisia muutoksia ala tapahtumaan välittömästi. Hänen mukaansa alkuvaiheen päättäväisyyttä tulee osoittaa organisaatiossa vaikka muiden kehittämishankkeiden lykkäämisellä, jotta näkyviä tuloksia saataisiin nopeasti aikaiseksi.

Organisaation aitoa muutostahtoa ei pidä sekoittaa muutoshaluun. Kotter (2009, 4–6) painottaa, että vääränlaisen puuhakkuuden ja kiihkeän teennäisen tekemisen sijaan organisaatioissa tulisi muutoksissa keskittyä erityisesti päämäärätietoiseen sekä päättäväiseen toimimiseen. Muutoshalukkuutta yleensä organisaatioissa löytyy, mutta aito tahto todelliseen muutokseen jää usein puuttumaan. Kotterin mukaan toiminnalta, jota ohjaa aito muutostahto, voidaan odottaa jo luontaisesti hyviä tuloksia.

Muutostahdon omaavat ihmiset haluavat tehdä älykkäitä muutoksia ja se koetaan myös voimavarana muutoksen toteuttamisessa.

Muutokset saavat aikaan kriisitilanteita, jolloin puhtaasti järkeilyyn perustuva johtaminen ei yksin riitä. Ihmisillä, joita muutos koskee, ei usein ole paljoa kokemusta muutoksista. Uudet tilanteet aiheuttavat vuorotellen ihmisissä niin pelon, vihan, surun ja ilon perustunteita (kuvio 5). Muutoksen aiheuttamien tunteiden oikea-aikainen ymmärtäminen ja tukeminen auttavat esimiestä säilyttämään oman perspektiivinsä muutoksessa ja samalla se edesauttaa koko organisaation perustehtävän toteuttamista. (Arikoski ym. 2007, 55–64.)



Kuvio 5. Perustunteet muutoksessa (Arikoski ym. 2007, 56)

Esimiehen tulee olla läsnä ja käytettävissä, kun ihmiset tuntevat pelkoa muutoksesta. Tällöin tulee jalkautua henkilöstön keskelle ja katkaista huhuilta siivet, jottei pelko muutu julkiseksi sabotoinniksi. Alaisten kuuleminen ja kritiikkien kestäminen antavat esimiehelle mahdollisuuden ohjata työyhteisön aktiivisuutta kohti haluttua muutosta. (Aarnikoivu 2008, 171 – 172.)

Esimiehen tulee myös antaa aikaa organisaation surutyölle. Surutyön vaiheisiin kuuluu vanhan poisoppiminen ja siitä luopuminen. Aarnikoivun (2008, 173) mukaan vanhasta poisoppiminen on muutosprosessin haasteellisin vaihe, jolloin muutosta voidaan tukea henkilöstöä kouluttamalla ja valmentamalla. Kun surutyö on jätetty taakse, on aika siirtyä oppimaan uutta. Tällöin toiminta on pystyttävä konkreettisesti suuntaamaan kohti muutoksen tavoitteita. Esimiehen keinoja tällöin ovat henkilöstön tukeminen ja osallistaminen muutokseen.

Viimeisinä muutostyön vaiheina ovat yhteistyö- ja omistautumisvaihe. Yhteistyövaiheessa esimiehen tulee kannustaa, antaa palautetta ja tarvittaessa myös palkita ohjattuun suuntaan menemisestä. Omistautumisvaiheessa esimiehen tehtäviin kuuluu pitää työyhteisön roolit selkeinä muutoksessa. Omalla esimerkillään ja muutuskäytännöllään esimies ohjaa myös alaisiaan toimimaan muutoksen tavoitteiden mukaisesti. (Aarnikoivu 2008, 173–174.)

### 3.4 Muutoksen läpivienti

Muutos voi olla työyhteisöissä tapahtuvaa tiedostamatonta toimintaa tai tiedostettua työyhteisön kehittämiseen pyrkivää toimintaa. Nakari ja Valtee (1995, 113–114) määrittävät muutoksen läpiviennissä olevan neljä eri päävaihetta: 1) muutostarpeen havaitseminen, 2) muutostarpeen sulattaminen ja muutoksen suunnittelu, 3) muutosprosessin toteutus ja 4) muutoksen vakiinnuttaminen. Heidän mukaansa kaksi ensimmäistä tekijää ovat tärkeimpiä muutoksen toteuttamisessa. Työyhteisöjen tulee ensin saavuttaa yhteisymmärrys muutoksen motiiveista ja tarpeellisuudesta voidakseen lähteä toteuttamaan ja vakiinnuttamaan muutosta. (Schein 1999, 133.)

Valpola (2007, 11) nostaa muutoksen läpivientiin vielä organisaation sisäisen muutoskyvyn. Muutoskyvyllä hän tarkoittaa organisaation sisällä asuvaa kulttuuria kohdata muutokset. Onko organisaatiolla perimätietoa kuinka muutokset tehdään yhdessä niistä selviytyen vai koetaanko muutokset kenties omaa asemaa tai pätevyyttä uhkaavana ilmiönä?

Muutoskykyisessä organisaatiossa Arikoski ym. (2007, 15) näkevät tietynlaisia muutoskyvyyden tunnusmerkkejä: henkilöstön osaaminen on laaja-alaista, se luottaa oikeudenmukaisuuteen ja on valmis kehittämään omaa toimintaansa. Organisaation perustehtävän tulee olla kysyntään perustuvaa, selkeästi määriteltyä ja se on kaikkien tiedossa. Muutoskykyinen organisaatio tiedostaa oman toimintaympäristönsä ja tuntee oman osaamisensa, sekä pystyy myös tarvittaessa omaksumaan ryhmänä uusia asioita.

On tärkeää, että ennen halutun muutoksen läpivientiä riittävä määrä henkilöstöstä ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden ja on sitoutunut muutokseen. Tavoitteena

voidaan pitää, että 20 % henkilöstöstä voisi osaltaan perustella ja kertoa muutoksesta, jolloin muutoksen läpivienti ei enää olisi vain yksien henkilöiden vastuulla. (Valpola 2004, 47–48.)

Muutokseen sitoutumista ei edistetä analyttisillä vakuutteluilla eikä perusteluilla. Ihmiset pyrkivät uskomaan paremminkin omiin kokemuksiinsa muutoksesta kuin muiden esittämiin rationaalisiin väitteisiin. Juutin ja Virtasen (2009, 158–159) mielestä tarinat ovat hyviä keinoja viedä muutossanomaa eteenpäin organisaatiossa. Tarinoiden sisältöön voidaan kytkeä muutoksen taustalla olevia sekä positiivisia että negatiivisia voimia, jolloin on mahdollista herättää ihmisten ajatukset ja tunteet muutosmatkalle. Realististen muutostarinoiden avulla ihmisten on mahdollista nähdä muutosten ”taakse”, siihen tulevaisuuteen, jonne halutaan olla menossa. Tämä lisää todennäköisyyttä lähteä mukaan muutokseen.

André Vandermert (Valpola 2007, 9; Valpola 2004, 48) on luokitellut organisaatiossa vaikuttavia erilaisia ihmistyyppejä, jotka kokevat muutokset eri tavoin. Henkilöstöstä 2,5 % innostuu muutoksesta ja on aina valmiina uusien haasteiden edessä. 13,5 % henkilöstöstä kuuluu mielipidevaikuttajiin, joilla on keskeinen vaikutus siihen, mihin muutoksessa lähdetään mukaan. Varhaissoveltajiin kuuluu 34 % henkilöstöstä. Nämä henkilöt ovat rohkeita testaamaan uusia ideoita ja saavat ne sitkeydellään toimimaan käytännössä. Varhaissoveltajia seuraavat yleensä myöhäissoveltajat 34 %. Heille tyypillistä on lähteä muutokseen mukaan, kun he luottavat siihen, että asiat toimivat käytännössä, eikä ongelmia käytännön asioissa enää synny. Heidän vastarintansa murenee, kun valtaosa joukosta on lähtenyt mukaan muutokseen. Konservatiivit, joita on henkilöstöstä noin 16 % jäävät muutoksissa viimeiseksi. Heidän mielestään muutokset ovat turhia ja he vastustavat niitä yleensä joko aktiivisesti tai passiivisesti.

Aarnikosken (2008, 174) mukaan muutostilanteissa organisaatiot syyllistyvät usein muutosprosessin monimutkaistamiseen ja liialliseen yleisen hyväksynnän hakuun. Suurempia muutoksia, joissa tavoitellaan jo organisaation ja sen yksilöiden kulttuurillisia muutoksia, on tärkeää saavuttaa konsensus muutostarpeista ja -toimenpiteistä. Pienemmissä muutoksissa voidaan taas edetä suoraviivaisemmin. Olennaista kuitenkin on se, että esimies tunnistaa muutostilanteessa millaista panostusta muutoksen eteneminen esimieheltä vaatii. Joskus riittää pelkkä toiminnan

ohjaus ja joskus muutoksen läpivientiin tarvitaan taas syvällisempää yhteistä ymmärrystä.

Juutin ja Virtasen (2009, 95–97) mielestä projektit ja kehittämishankkeet ovat käypä tapa toteuttaa organisaation muutoksia, vaikkakin niihin suhtaudutaan organisaatioissa monin eri tavoin. Projektityön puolestapuhujat näkevät, että projekteissa pystytään hyödyntämään tehokkaammin organisaation olemassa olevia resursseja ja siten kasvattamaan sen strategista ketteryyttä ja uudistumisen toimintakulttuuria.

Heikki Lonka (2007, 196, 206–207) esittää väitöskirjassaan, että projekteissa tapahtuva toimiminen on itse asiassa organisaation sisällä tapahtuvaa kollektiivista toimintaa. Perusajatuksena on, että yhteisesti tekemällä saavutetaan enemmän. Projekteissa olennaista on hallita tiedon välittymistä ja ymmärryksen lisäämistä, jolla on merkitystä organisaation yhteisessä oppimisessa. Projektin onnistumisen edellytyksiä luodaan oikeanlaisen projektiohjauksen avulla. Tässä olennaista on, miten hyvin projektin aikana tietoa välitetään, miten projektin päämäärä on onnistuttu määrittelemään yhdessä, miten projektin verkostoituminen on huomioitu, millaiset ovat projektissa käytettävät resurssit, miten projektiin osallistetaan eri sidosryhmät ja miten korjaavat toimenpiteet projektissa tehdään.

Arikosken ja Sallisen (2007, 88) mielestä erityisen haasteelliseksi projektin johtamisen tekee sen eri asiantuntijoiden johtaminen. Projektien vetäjiksi valitaan yleisesti osaavimmat asiantuntijat, joiden johtamisvalmiuksia ei ole varmistettu. Mikäli projektin vetämisessä keskitytään pelkkiin asioiden johtamiseen, saattaa edessä olla ongelmia. Menestyvä projektin johtaminen perustuu aitoon kiinnostukseen työskennellä erilaisten ihmisten kanssa ja siten saavuttaa yhteisesti haluttu lopputulos. (Arikoski ym. 2007, 88.)

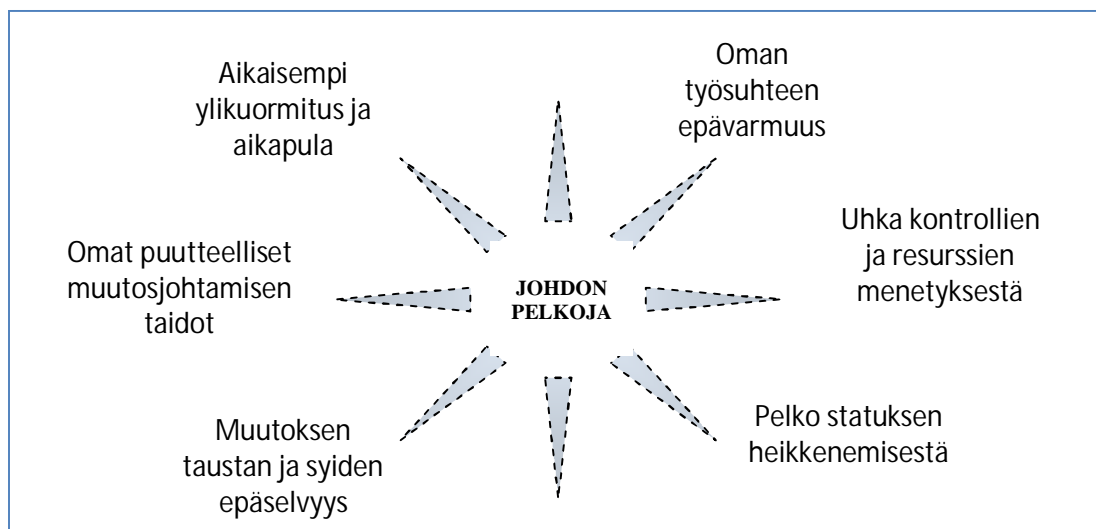
#### 3.4.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnan syntymiseen on monia syitä. Toisaalta työyhteisöjä saattaa pelottaa vallitsevasta kulttuurista ja rutiineista luopuminen, toisaalta taas vastarintaa saattaa synnyttää myös jo aiempi epäluottamus yrityksen johtoon tai muutoksen toteuttajiin. (Karlöff & Helin Lövingsson 2009, 150). Mattilan (2007, 21) mukaan taas normaalit palautteet muutoksista tulkitaan organisaatioiden johdossa liian usein

muutoksen vastustamiseksi. Kyseessä on kuitenkin hänen mielestään vain halu osallistua muutokseen, johon työntekijätasolla on harvoin vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Aarnikoivun (2008, 165–166) mielestä muutosvastarinnan käsittely on yksi muutosprosessin kriittisimmistä osa-alueista. Muutosvastarinnan huomioiminen auttaa parhaimmillaan organisaatiota tarkastelemaan muutosta moniulotteisesti sekä voi estää organisaatiota tekemästä kohtalokkaita virheitä. On myös hyvä muistaa se, että muutosvastarinta työyhteisössä saattaa kertoa sen korkeasta sitoutumisen asteesta organisaation toimintaan. Työyhteisön sitoutumattomuus puolestaan voi näyttäytyä välinpitämättömyytenä muutokselle ja tällöin siihen vaikuttaminen on haasteellisempaa.

Muutosvastarintaa käytetään liian usein tekosyynä organisaation kehityssuunnitelmien epäonnistumiselle. Sitä ei osata ymmärtää muutosprosessia eteenpäin viemäksi voimaksi. (Juuti & Virtanen 2009, 70.) Mattilan (2007, 20–26 ; Aarnikoivu 2008, 166)) mukaan muutosvastarinta käsitteenä liitetään useimmiten työntekijätason sekä lähiesimiesten muutoksen vastustamiseen. Usein kuitenkin muutosten ja uudistusten suurimpana esteenä ovat johtotaso, jotka pelkäävät muutosten heikentävän heidän etuisuuksiaan ja asemaansa organisaatiossa (kuvio 6).



Kuvio 6. *Johdon pelkoja muutoksessa (Mattila 2007, 20–26)*

Järvinen (2005, 135) väittää, että esimiesten ja johdon muutosvastaisuuden taustalla piilee usein oman ammatti-identiteetin kadottaminen. Johdon henkilökohtaisten etujen

ajaminen sekä nykyisen aseman puolustaminen saattavat johtaa muutostilanteessa siihen, että uutta yritystoimintaa suunniteltaessa on myös johdon tehtäväjärjestelyjen sisällä tapahduttava radikaaleja muutoksia.

Muutosvastarinnan huomiointi vaatii organisaatiossa sekä yksilön että ryhmän tarpeiden huomioimisen. Muutosvastarinta voi olla ennalta suunniteltua tai myös defensiivistä, suunnittelematonta vastarintaa. Vastarinta kuitenkin kannattaa aina huomioida, sillä se lisää muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia. Olennaista myös on, että muutosvastaisten mielipiteiden huomiointi vahvistaa organisaation sisäisiä toimintakulttuureja ja antaa samalla positiivista viestiä organisaation muutosten johtamisesta ja niihin vaikuttamisesta. (Mattila 2007, 25–26; vrt. Nakari ym. 1995, 118–119.)

Aarnikoivu (2008, 168–169) nostaa muutosvastarinnan lääkkeeksi jatkuvan muutosviestinnän. Muutosprosessi on kuvattava muutosviestinnässä selkeästi ja sitä on seurattava ajantasaisesti. Muutostiedottamisen tulee olla henkilöstölle avointa ja luottamusta herättävää silloinkin kun tulevista muutoksista ei vielä voida informoida lisää. Keskustelut ja keskusteluttaminen lisäävät työntekijöiden ja esimiehen välistä luottamusta. Tämä taas tukee turvallisuuden tunteen syntymistä sekä vahvistaa muutokseen suuntautumista.

### 3.4.2 Muutosviestintä

Onnistuneella muutosviestinnällä voidaan madaltaa muutosta koskevaa vastustusta sekä motivoida ihmisiä näkemään muutos mahdollisuutena. Tiedottaminen muutoksen etenemisestä ja onnistumisista sitouttaa omalta osaltaan henkilöstöä muutokseen. Muutosviestinnästä vastuu on aina organisaatioiden johdolla sekä esimiehillä ja heidän on näytettävä omaa esimerkkiä muutokseen sitoutumisessa. Uusimmat muutosviestinnästä kertovat teoriat painottavat kuitenkin jokaisen henkilön omaa vastuullisuutta muutostilanteissa. (Juholin 2009, 325.)

Muutosviestinnästä johdolla ja henkilöstöllä on erilaisia tarpeita ja näkemyksiä (taulukko 1). Valpola (2007, 22) määrittää muutosviestinnässä olevan kolme tärkeää näkökulmaa: viestien selkeys, tarvitsijan tavoittaminen ja keskustelumahdollisuus. Päätösten perusteluineen tulee olla ymmärrettäviä ja viestien tulee olla

johdonmukaisia toisiinsa nähden. Tarvitsijan tavoittamisella hän tarkoittaa sitä, miten yksilöt itse kokevat muutoksen: mitä minulle tapahtuu ja miten tämä minuun vaikuttaa?

Taulukko 1. *Mitä ihmiset haluavat tietää fuusioissa ja mitä johto yleensä kertoo* (Valpola 2007, 22)

Mikä johdosta on tärkeää?	Mikä henkilöstöstä on tärkeää?
Uuden organisaation visio	Jatkuuko työni?
Yhdistymisen strategiset hyödyt	Mitä organisaatio ja minä voimme saada/
Perustelut muutokselle ja siitä seuraaville toimenpiteille	menettää tässä?
Nimimuutokset	Mitkä ovat mahdollisuuteni menestyä uudessa kokonaisuudessa?
Organisaatiomuutokset ja nimitykset	Muutokset palkkaan ja etuihin
Muutokset tuotteissa, työajoissa, asiakaspinnassa jne.	Muutokset tehtävään ja asemaan
	Mitä tapahtuu työtovereille?
	Miten keskeneräiset jutut hoidetaan?
	Etenemismahdollisuudet
	Mahdolliset henkilöstövähennykset
	Muutokset järjestelmissä, työpaikan hengessä jne.

Ihmisille tulee antaa myös keskustelumahdollisuus saamistaan muutosviesteistä. Muutoksen viestimisessä tulee olla tavoitettavissa henkilöitä, joiden kanssa on mahdollista keskustella ja kysyä lisätietoja asioiden tilasta. Tämä edesauttaa väärin kuulopuheiden leviämistä muutostilanteessa. (Valpola (2007, 22.)

Myös Doz ja Kosonen (2008, 72–73) nostavat esiin, että organisaation uudistumisen ja menestymisen olennaisia tekijöitä ovat juuri organisaation sisäinen monipuolinen ja avoin dialogi. Organisaation menestymisen kannalta olisi olennaista pystyä hyödyntämään erilaisten ihmisten tuomia tulkintoja asioille. Tämä auttaisi paremmin johtoa ennakoimaan erilaisia näkökulmia ja siihen vaikuttavaa käyttäytymistä.

Johdon tapa puhua muutoksesta on ratkaisevaa muutoksen onnistumisessa. Jos organisaation johto puhuu muutoksen tarpeista ja ratkaisuksista ristiriitaisesti sidosryhmilleen, saattaa muutokselta mennä uskottavuus. Asioiden perusteellinen



läpikäynti yhdessä sekä yhteisesti haetut linjaukset auttavat johtoa ymmärtämään muutoksen perusteet ja seuraukset ja siten niistä on helpompi viestiä yhdenmukaisesti eteenpäin. Tämä tuo omalta osaltaan vahvuutta haastaviin muutostilanteisiin. (Valpola 2004, 48–49.)

Henkilöstö odottaa, että johdon ja esimiesten johtamisviestintä on johdonmukaista riippumatta siitä kuka viestin esittää. Viestien tulee olla samansisältöisiä ja niiden on kestettävä aikaa. Esimiesten strategista puhetta ei voi muuttaa jatkuvasti, jolloin viestimisessä korostuu sen yhdenmukaisuus, suunnitelmallisuus sekä tavoitteet. (Juholin 2008, 193.)

John Kotterin mielestä muutosjohtamisessa tulisi keskittyä loogisten ja analyttisten viestien sijaan tunteisiin vetoavaan viestintään. Ihmisille tulisi herättää kiinnostus muutokseen, vaikka nykyisten epäkohtien kautta, ja siten saavuttaa muutoksille otollista maaperää. Avoimuus uusille näkökulmille voidaan synnyttää tyytymättömyydestä nykytilaan ja siten saada ihmiset innostumaan muutoksesta. (Kotter 2002, 181–182.)

Myös Åbergin (2006, 159–161) mukaan persoonaton asioiden viestiminen ei edistä yksilöiden sitoutumista. Esimiehen tulee laittaa itsensä likoon viestiessään tärkeistä työyhteisöön tai toimintaan liittyvistä asioista. On uskottava asiaansa ja saatava muutkin uskomaan siihen. Persoonatonta viestintää voidaan käyttää asioiden tiedostamisen vaiheessa, kun taas asioiden päätös- ja toimintavaiheessa tulee viestiä henkilökohtaisemmin.

Päivittäisviestinnässä viestintävastuuta voidaan laajentaa esimiehen lisäksi myös koko henkilöstön tehtäväksi. Henkilöstön on oltava itse oma-aloitteisia ja kertoa tärkeistä havainnoistaan muille. Viestinnän tulee olla myös henkilöstön näkökulmasta monisuuntaista vuorovaikutusta, jolloin se samalla tukee niin yhteisten tavoitteiden kuin yhteisön ja yksilön kehittymistä. (Juholin 1999, 132–136.)

Muutostilanteissa on tärkeää huomioida saadun palautetiedon merkitys. Oikean tiedon saatavuuden sekä yhteisen ymmärryksen varmistaminen on olennaista juuri muutostilanteessa. Juholinin (2009, 338) mielestä tällöin oiva apukeino ovat sähköisesti toteutettavat pikakyselyt. Kyselyt, jotka ovat suunnattu organisaation

tärkeille sidosryhmille voivat auttaa jatkossa organisaation johtoa realistisen tilannekuvan muodostamisessa ja siten tulevien toimintojen suunnittelussa.

Esimiehen ”paikka” työyhteisössä on toimia sen rajapinnalla. Toimiessaan horisontaalisena viestin viejänä niin johdon, oman työyhteisön kuin asiakkaankin kanssa kohdistuu esimieheen erityisesti muutostilanteessa normaalia suurempia paineita. Muutoksesta tiedottaminen omalle henkilöstölle ja sidosryhmille, sekä myös oikean tiedon etsiminen haastavat esimiestä muutostilanteissa. Tällöin esimiehen roolin ja paikan hahmottaminen suhteessa omaan toimintaympäristöön saattaa vaarantua. (Arikoski ym. 2007, 85–88.)

Juholinin (2009, 326–327) mukaan muutostilanteissa asiakkaille ja ensisijaisille sidosryhmille riittää muutoksesta informointi. Mitä tärkeämpi asiakas on organisaatiolle, sitä henkilökohtaisemmin muutosviestintä tulee hoitaa. Muutostilanteen viestinnän tulee alkutiedottamisen jälkeen tarjota myös keinoja lisäkeskustelulle ja kysymyksille. Tällöin eri osapuolten vuorovaikutteisuus ja keskinäinen dialogin muutoksessa mahdollistuu.

Myös Mäntyneva (2001, 10–11) painottaa, että asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa organisaatioiden tulisi pyrkiä kaksisuuntaiseen dialogiin asiakkaan kanssa. Tällöin asiakkaalla olisi mahdollisuus kertoa omista tarpeistaan, toiveistaan sekä tulevista ostoaikomuksistaan ja vaikuttaa siten olemassa olevaan ja tulevaan palvelutarjontaan. Asiakkaan tarpeita tulisi kyetä tunnistamaan ja täyttämään aikaisempaa paremmin kuitenkin siten, ettei niistä aiheudu asiakkaalle lisäkustannuksia.

Mattinen (2006, 37) kiteyttää, että erityisesti muutos- ja kehitystyössä asiakkaan kuulemiselle tulisi antaa tilaisuus: *”annetaan asiakkaan yksinkertaisesti kertoa, millä ehdoin yhteistyö koetaan paremmaksi.”* Asiakkaan kanssa voidaan visioda yhteistä tulevaisuutta ja hänelle voidaan antaa mahdollisuus arvioida niitä ratkaisuja, joita palveluorganisaatio on jo suunnitellut. Asiakkaalta voidaan kysyä millaisista uusista palvelukokonaisuuksista hän olisi tulevaisuudessa kiinnostunut ja mihin organisaation kehittämistyötä tulisi jatkossa suunnata.

Asiakassuuntautuneen yrityksen keskeisiä työkaluja on rakentaa yhteinen asiakasvisio asiakkaan kanssa. Asiakasvisiota rakennettaessa keskustellaan yhdessä asiakkaan

kanssa millaisena mahdollinen yhteinen tulevaisuus nähdään ja mitä siellä tehdään. (Lehtinen 2004, 175. )

Vuokko (1997, 29–33) painottaa, että yrityksen asiakaslähtöisyyden tulisi näkyä sen toiminnan kaikilla tasoilla. Strategisella tasolla tehtyjen päätösten tulisi selkeästi kytkeytyä taktisen tason keinovalintoihin ja sen myötä operatiivisen tason toimintaan. Kytkeäntöjen tulee toimia myös toiseen suuntaan. Asiakkaan kanssa synnytettyt ideat, asiakkaalta tulleet palautteet sekä asiakaskontakteissa syntyvät kokemustieto tulee välittyä edelleen myös organisaation taktiselle ja strategiselle tasolle.

Usein asiakkaan tehdessä ratkaisun uuden tuotteen tai palvelun ostamisesta ei palveluorganisaatioissa ymmärretä jatkoviestinnän tärkeyttä. Asiakas ei kenties ymmärrä miten uutta tuotetta tai palvelua käytetään ja mihin hän on ostopäätöksessään sitoutunut. Jos asiakkaan käyttökokemukset uudesta palvelusta ovat heti negatiiviset, saattaa asiakasuskollisuus joutua heti koetukselle. Jos asiakasta taas opastetaan käyttämään palveluja täysimittaisesti hyväksi, on asiakas tyytyväisempi ja kokee saavansa lisäarvoa ostamastaan palvelusta. (Mattinen, 2006, 102.)

Yhteistyössä tehty molempien osapuolten toimintojen rajapintojen kuvaaminen ja erittelemine selkeyttää usein keskinäistä kanssakäymistä. Asiakkaan valintojen ja toiminnan motiivien ymmärtäminen edistää sujuvan yhteistyön luomista sekä auttaa edelleen toimintojen ja prosessien jatkuvassa kehittämisessä. Mattinen (2006, 41–43) muistuttaa kuitenkin, että etukäteen luodut suunnitelmat toimimisesta eivät kuitenkaan yksin riitä. Prosessiajattelussa tulisi kiinnittää huomiota myös suunniteltujen ja toteutuneiden tapahtumien vertaamiseen ja sen myötä kehittää niitä edelleen molemmille osapuolille toimiviksi.

Asiakkaan kuulemisesta on aina hyötyä. Sen lisäksi, että tyytyväiset asiakkaat toimivat myös myönteisinä sanansaattajina (Mäntyneva 2001, 24), voi asiakkaalla olla ideoita, aloitteita ja kypsyeitä ajatuksia siitä, millä keinoin yhteistyöstä tulisi sujuvampaa. Asiakas ei usein kykene tarjoamaan palveluntuottajalle valmiita ratkaisuja, mutta ne voivat kuitenkin olla täysin uusia näkökulmia, joita toimittaja ei ole osannut aiemmin ottaa huomioon. (Mattinen 2006, 57.)

### 3.4.3 Henkilöstövalinnat

Henkilöstövalinnat voivat parhaimmillaan edistää muutosta ja vahvistaa sen haluttua toimintakulttuuria. Uusien henkilöiden mukanaan tuoma kiinnostus ja tapa tehdä asioita luovat uutta kulttuuria työyhteisössä. Mikäli valittujen henkilöiden tavoitteet ja arvot ovat ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa, saattaa muutoksen läpivienti hankaloitua. Tällöin on vaarana, että jatkuva tavoitteista muistuttaminen syö liikaa organisaation käytettävissä olevia muutosresursseja. (Valpola 2004, 74.)

Uutta henkilöstöä valitessa tulisi selvittää tarvittava henkilöstöressurssien tarve. Millaisia henkilöitä organisaatiossa jo on, millainen on heidän osaamisensa ja kuinka he selviytyvät nykyisestä työstään. Uuden organisoitumisen myötä huomiota tulisi kiinnittää ennemminkin työn vaatimiin rooleihin kuin asemaan tai tehtävänimikkeisiin. Uuden työn sisältö ja vaatimukset tulisi osata punnita sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, jotta myös hakijat itse voisivat arvioida omia mahdollisuuksiaan ja kiinnostustaan sitoutua tarjolla olevaan työhön. (Valpola 2004, 74–77.)

Henkilöstö seuraa tarkoin, millä kriteereillä uusia valintoja suoritetaan. Valitaanko työyhteisöön tuttuja henkilöitä riippumatta heidän osaamisestaan vai onko kaikilla tasapuoliset mahdollisuudet tulla valituksi? Valpolan (2004, 74–75) mielestä valintoja tehdessä tulee myös ottaa huomioon organisaation sisällä vaikuttava ”hakukulttuuri”. Ovatko ihmiset aktiivisia hakemaan uusia työtehtäviä vai odottavatko he passiivisesti milloin heille tullaan tarjoamaan työtä?

Muutoksen jälkeiset uudet roolit organisaatiossa vaativat työntekijöiden ja johdon uudelleen koulutusta ja perehdytystä. Tämä on edellytys muutoksen onnistumiselle. Työntekijätasolla ilman koulutusta on vaikeaa omaksua uusien toimintaohjeiden vaatimia uusia taitoja, ellei niiden perehdyttämiseen ole resursoitu riittävästi. (Juuti ym. 2009, 161.) Mikäli työntekijöiden osaamisen lähtötaso on kirjava tai siinä on ilmeisiä puutteita, herättävät muutokset usein lähinnä pelkoa ja torjuntaa. Olennaista on, millainen oppimiskulttuuri organisaatiolla on: ovatko koulutukset suunniteltu vain akuutteja tarpeita palvelemaan vai suunnitellaanko niitä jatkuvan oppimisen näkökulmasta käsin? (Matti 2007, 111.)

Organisaation muutoskykyä varmistettaessa myös esimiesten ja keskijohdon osallistaminen ja kouluttaminen on erityisen tärkeää. Muutoksen suunnittelussa mukana olo, ennakkoinformointi sekä täsmävalmennukset edistävät muutoksen käynnistymistä aikaansaavat toivottua liikettä työyhteisöissä kohti hallittua muutosta. (Mattila 2007, 224.)

#### 3.4.4 Onnistumisen mittaaminen

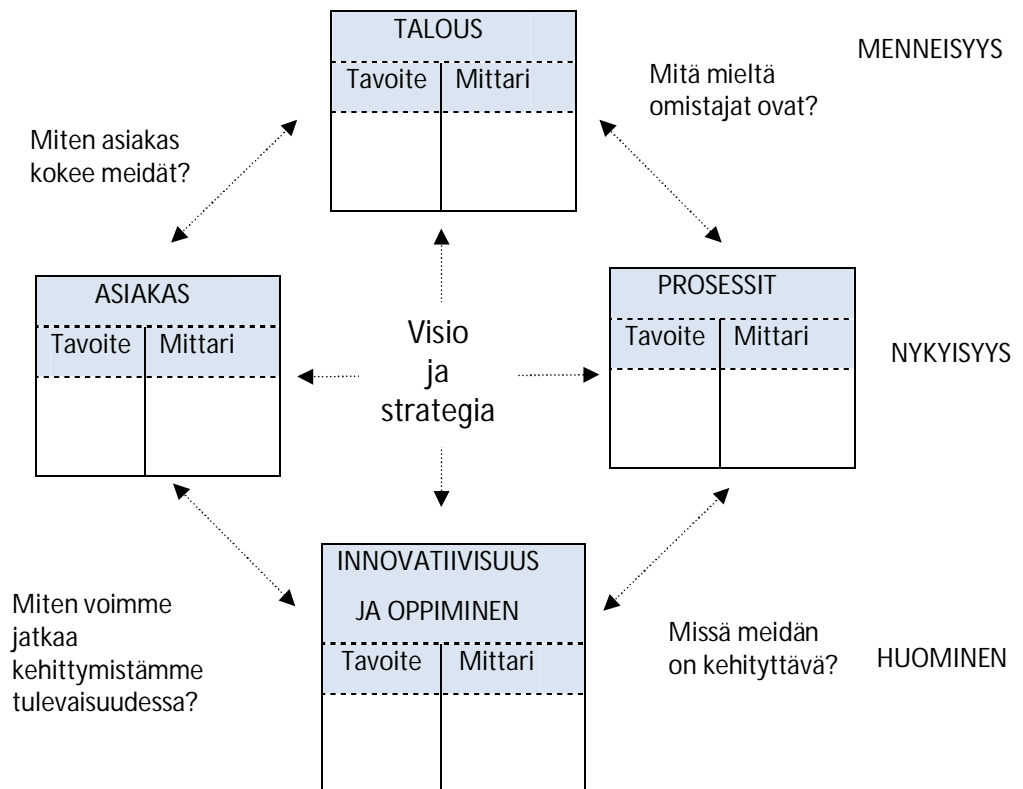
Onnistuneen muutoksen läpiviennissä muutoksen suuntaan toimiminen ei yksin riitä. Itse muutosprosessi päättyy Aarnikoivun (2008, 170) mielestä vasta sitten kun koko organisaatio on omistautunut muutokselle, toimii muutoksen suuntaisesti sekä myös muutokselle asetetut tavoitteet on saavutettu.

Jotta muutoksen lopputulosta ja muutosprosessin onnistumista voitaisiin arvioida, tulisi sille asettaa ennakkoon mittarit. Valpolan (2004, 46) mielestä tunnuslukujen avulla voidaan yhteismitallisesti sopia mitä muutoksessa tehdään. Tarkkojen projektisuunnitelmien ja käskyjen sijaan tulisi henkilöstölle kertoa ennemminkin tavoiteltavista tuloksista ja sen vaikuttavuudesta organisaatiolle. Lopputuloksesta puhuminen auttaa hahmottamaan, mitä muutoksella on tarkoitus saada aikaiseksi ja miten muutoksen onnistumista tullaan mittaamaan. Tulosten vaikuttavuudesta kertominen taas auttaa organisaatiota hahmottamaan mitä merkitystä muutoksella on tarkoitus saada aikaiseksi pidemmällä aikavälillä.

Kokonaisvaltaisessa muutoksen mittaamisessa tasapainotettu tuloskortti Balanced Scorecard (BSC) voi antaa organisaatiolle sen viitekehyksen, jonka pohjalta muutosstrategia puretaan konkreettisiksi mittareiksi ja tavoitteiksi. Tasapainotetun mittariston taustalla on perusajatus organisaation kannattavuuden ja onnistumisen mittaamisessa pidemmällä aikavälillä. Ne satsaukset, jotka tehdään nykyhetkessä saattavat näkyä rahallisina tuloksina vasta vuosien päästä. Tästä näkökulmasta organisaatioiden olisi järkevää seurata toiminnan onnistumisen mittaamisessa myös muitakin kuin vain taloudellisia mittareita. (Olve, Roy & Wetter 2001, 15–16.)

Tulevaisuuden visio ja strategia on mahdollista purkaa tuloskortissa operatiivisiksi suunnitelmiksi, joiden toteutumista pystytään seuraamaan koko organisaation kaikilla tasolla (kuvio 7). Mittariston kehittämisen ja jalkauttamisen kautta organisaation eri

osapuolet sitoutuvat haluttuihin osatavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin. Tasapainotetun mittariston organisaatiota osallistava prosessi avaa henkilöstölle ymmärrystä oman tekemisen merkityksistä. Eri näkökulmista asetetut mittarit vahvistavat sitä näkemystä, että organisaation menestyksen edellytys on onnistua kaikilla osa-alueilla. Konkreettisiksi toiminnoiksi puretut organisaation tavoitteet ovat helposti kaikkien osapuolten tulkittavissa sekä analysoitavissa ja vahvistavat siten organisaation sisäistä oppimiskulttuuria. (Olve ym. 2001, 234–235.)



Kuvio 7. *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton 1992)

## 4 BENCHMARKING -TUTKIMUS JA MUUTOSJOHTAMISEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN ATERIATUOTANNON KESKITTÄMISEEN

### 4.1 Tutkimus- ja kehittämistavoitteet sekä tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kunnallisista julkisia ruokapalveluja tarjoavista organisaatioista *esimiesten sekä johdon kokemuksia* ateriatuotannon keskittämiseen siirtymisestä. Tutkimus toteutettiin käyttämällä tutkimusmenetelmänä benchmarking -arviointia, jossa tutkittavat tarkastelivat oman organisaation muutoksen johtamista Balanced Scorecardin asettamien näkökulmien mukaan henkilöstön, asiakkaan, prosessien ja talouden näkökulmasta katsottuna. Balanced Scorecardin näkökulmat sekä haastateltava kohdejoukko oli valittu opinnäytetyön toimeksiantajan toiveen mukaisesti.

Tutkimuksen taustalla vaikutti seuraava päätutkimuskysymys: Mitkä ovat hyviä käytänteitä johtaa ateriatuotannon keskittämiseen liittyvää muutosprosessia?

Päätutkimuskysymyksen alle oli mietitty vielä alakysymyksiä, jotka täsmensivät päätutkimuskysymystä:

1. mitkä olivat muutoksen tavoitteet ja kuinka muutosta johdettiin?
2. miten henkilöstö ja asiakkaat olivat kokeneet muutoksen?
3. miten muutokseen osallistaminen oli tapahtunut?
4. mitkä olivat esimiesten kokemukset muutoksesta?

Benchmarking -arvioinnilla oli tässä opinnäytetyössä kaksi tehtävää. Toimeksiantajalle sekä tutkimuskohteille koottiin haastattelun vastausten perusteella vertailutaulukko neljän eri organisaation muutoksen johtamisen toimintamalleista keskitetyn ateriatuotantomallin käyttöönotossa. Opinnäytteen lopputuloksena johdettiin viitekehyksestä ja tutkimustuloksista muutoksen hyvä toimintamalli, jonka avulla vastaavaa muutosprosessia voitaisiin johtaa sujuvammin. Hyvä toimintamalli koottiin mukailien Valpolan (s. 17) määrittelemiä muutoksen osa-alueita, jotka ovat 1) strategiapäätökset, 2) organisaatorakenne, työnjako ja tehtävänkuvat, 3) henkilövalinnat, 4) uuden osaamisen kehittäminen, 5) uudet palvelut ja toiminnan

painopisteet, 6) organisaation uusi kulttuuri, toimintatavat ja yhteiset arvot sekä 7) muutoksen onnistumisen mittaaminen.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tieteenfilosofisesta näkökulmasta katsottuna tutkimuksen tavoitteisiin pääseminen edellytti, että tutkimuskohteet kertoivat kokemuksistaan muutoksesta sekä ”elivät” mennyttä aikaa kertomuksissaan. Empiirisen aineiston tietopohja kerättiin siis omia kokemuksiaan kertovilta yhteisöiltä. Tämän jälkeen tutkijan oli koottava aineistosta nouseva tieto, tulkittava kertomuksia sekä yritettävä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Lopputuloksena tavoiteltiin aineistolähtöisen analyysin kautta syvempää merkityksien ymmärtämistä ja sen avulla uusia näkökulmia kehittävää käytännön toimintamallia.

Fenomenologisesta lähtökohdasta tehtävä tutkimus pyrkii tutkimaan ihmisten kokemusten merkityksiä. Kokemus ymmärretään tuolloin kiinnittyvän tiukasti siihen kontekstiin, missä ihminen elää. Yksilön kokemus omasta ympäristöstä muotoutuu merkityksistä, jossa kaikella on vaikutusta suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Ne merkitykset, joiden kautta katsomme ympärillämme olevaa maailmaa ja joista kokemuksemme syntyvät, saavat vaikutteita siitä ympäristöstä ja yhteisöstä, jossa elämme. (Laine 2007, 28–30.)

Tämän tutkimuksen kokemustieto muutoksesta haluttiin kerätä useammalta kuin yhdeltä ruokapalveluorganisaatiolta Suomessa, jolloin lopputuloksena oletettiin olevan tällöin mahdollisimman moniulotteinen analyysi siitä, mitä vastaavanlaisen muutoksen johtamisessa oli hyvä ottaa huomioon. Tutkimusta varten ei ollut käytettävissä aikaisempaa tutkimustietoa vastaavanlaisesta ilmiöstä tässä laajuudessa, jonka vuoksi ei voitu ennakkoon tietää tutkittavilta saatavia mahdollisia selityksiä ja vastauksia. Tämä aiheutti sen, että tutkittavaa ilmiötä ei voitu lähestyä pelkästään teorialähtöisesti. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymys sekä haluttu lopputulos käytännönläheisine tavoitteineen johdattelivat tutkijaa lopulta siihen, että tässä tutkimuksessa lähdettiin noudattelemaan tapaustutkimuksellista lähestymistapaa induktiivisen eli aineistolähtöisen päättelyn logiikan kautta.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että siinä tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta tai kohdetta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat tutkimuksen keskeisin



tavoite. Erikssonin ja Koistisen (2005, 4-5) mukaan tapaustutkimuksellinen lähestymistapa kannattaa valita muun muassa silloin kun tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö, aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta tai tutkijalla on vähän kontrollia tutkittaviin tapahtumiin.

Toimiessani asiantuntijatehtävissä ravitsemispalveluja tuottavassa organisaatiossa, oli suhteeni tutkimuskohteiden kontekstiin varsin läheinen. Tämä auttoi osaltaan esiymmärryksen luomisessa tutkittavasta ilmiöstä ja mahdollisti siten lähtökohtaisesti ymmärtämään tutkittavien mahdollista kokemusmaailmaa paremmin.

Laineen (2007, 33) mukaan fenomenologisesta näkökulmasta tehtävä tutkimus edellyttää, että tutkijalla tulee jo etukäteen olla jonkinlaista kosketuspintaa tutkittavaan ilmiöön, jotta sen tulkitseminen olisi yleensä mahdollista. Hänen mielestään esituttuus tutkittavaan ilmiöön on tutkimuksessa jopa merkityksien ymmärtämisen edellytys. Se mitä tutkittava kertoo tutkijalle omin sanoin ja miten tutkija sen ymmärtää, riippuu yhteisestä eli ts. yhteisöllisestä perinteestä. Yhteinen perinne antaa tutkijalle mahdollisuuden ymmärtää ja tulkita tutkittavien kokemuksia ja ilmaisuja.

Tapaustutkimuksissa tapauksen rajaus ja määrittäminen on sen kriittisimpiä vaiheita. Tapaustutkimuksessa tapaus voidaan käsittää ilmiöksi tai ajalliseksi prosessiksi, jolloin rajaus suhteessa tapauksen kontekstiin on vaikea määrittää. Rajattavissa olevia tapauksia taas ovat esimerkiksi eri organisaatioissa tapahtuvat projektit ja kehityshankkeet. Tapausta rajatessa olennaista on kuitenkin muistaa se, että tutkijan tehtävänä on määrittää tapaus ja myös se miksi juuri tämä määrittäminen on hyödyllinen tai järkevä. Tutkittava tapaus voidaan määrittää joko ennen aineiston keruuta tai myös aineistolähtöisesti sen jälkeen. (Eriksson ym. 2005, 5-6.) Yinin (2003, 14) mielestä tapaustutkimus on pikemminkin valittu kokonaisvaltainen tutkimusstrategia, jolloin erilaisten menetelmien avulla lähestytään tutkittavaa asiaa.

Tämän tutkimuksen tapaus määriteltiin muutosjohtamisen ilmiöksi ateriatuotantomallin keskittämisenä. Tapaus rajattiin ajallisesti alkamaan eri tutkimuskohteiden muutosajureiden tunnistamisesta, joista itse muutosprosessin oletettiin saaneen alkunsa. Tutkimuksessa haluttiin tarkastella kokemuksia itse muutosprosessin toteutuksesta, sekä myös millaisia olivat tutkimuskohteiden

kokemukset lopputuloksesta tutkimuspäivään saakka. Ajallisesti tapauksen rajaus koski siis useampaa toimintavuotta, mikä osoittautuikin myöhemmin järkeväksi valinnaksi kun opinnäytteen kirjallisuuskatsausta kirjoitettiin (s. 37–38).

Stake (1995, 3) luokittelee tapaustutkimukset kolmeen luokkaan riippuen tapauksen luonteesta, tapausten määrästä, tavoitteista sekä tutkimuksen taustalla olevista perusolettamuksista. *Itsessään arvokas tapaustutkimus* pohjaa siihen, että tutkijalla on kiinnostus yhteen, ainutlaatuiseen tapaukseen, josta pyritään saamaan mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa. *Välineellinen tapaustutkimus* yrittää ymmärtää jotain muuta kuin pelkkää yhtä tapausta. Tapauksen katsotaan tällöin olevan kiinnostava sen yleisten teemojen tai teoreettisten kehittelyjen vuoksi ja siitä tuotettavan tiedon tavoitteena on päteä myös muissa konteksteissa. *Kollektiivinen tapaustutkimus* muodostuu taas useista tapauksista, jotka ovat rinnasteisia toisilleen. Tällöin välineellinen tapaustutkimus on laajennettu useamman tapauksen tutkimukseksi ja tavoitteena on ilmiön parempi ymmärtäminen ja parempi teorian rakentaminen.

Tämän tutkimuksen menetelmä tutkia useaa samanlaista kohdetta sekä rinnastaa niitä ilmiönä toisiinsa antoivat tälle tutkimukselle kollektiivisen tapaustutkimuksen piirteitä. Usean tutkimuskohteen rinnastamisella sekä niistä syntyvien tutkimustulosten perusteella oletettiin taas saatavan tutkittavasta tapauksesta laajempi ymmärrys sekä paremmat käytännöt tulevaisuuteen. Tutkimuksen tavoite oli siis vahvasti ilmiötä selittävä ja paremman ymmärryksen sekä käytäntöjen tavoittelemisen.

Yin (2003, 3-5) jakaa tapaustutkimukset kolmeen eri päätyyppiin: 1) selittävään tapaustutkimukseen, missä yritetään ymmärtää tutkittavan ilmiön syy-seuraus suhteita, 2) kuvailevaan tapaustutkimukseen, jossa pääpaino on yrittää kuvata tapausta sen omassa kontekstissaan sekä 3) tutkivaan tapaustutkimukseen, jossa tulokset määrittävät tulevia tutkimustuloksia ja ennakoasetelmia.

Tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin vastauksien saaminen eri näkökulmat ja toimeksiantajan toiveet huomioiden edellytti tässä tutkimuksessa laaja-alaista kysymyksenasettelua. Tässä tilanteessa arvioitiin, että tavoitteita ei olisi mahdollista saavuttaa tilastollisen tutkimuksen kautta, sillä käytettävissä ei ollut

tutkimustuloksia tai muuta aineistoa vastaavanlaisesta ilmiöstä ruokapalvelujen kontekstissa. Tutkimuskohteille haluttiin antaa myös tilaisuus kertoa mahdollisimman vapaasti omista tapahtumistaan, kokemuksistaan ja päätelmistään, jonka vuoksi oli mahdotonta tietää kaikkia niitä vastauksia, mitä tutkittavat tulisivat kertomaan. Edellä mainitut seikat huomioiden tutkimusaineiston keruumenetelmäksi alkoi lopulta täsmentyä puolistrukturoitu haastattelu, jossa tutkittaville tulitaisiin sallimaan mahdollisimman vapaa omien kokemusten kerronta sekä myös tulkinnat tutkittavasta ilmiöstä.

Puolistrukturoidusta eli puolistandardoidusta haastattelusta on monta määritelmää. Eskolan ja Suorannan (1998, 87) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastattelussa samat, mutta niiden järjestys voi vaihdella. Vastaukset eivät myöskään ole sidottu eri vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata niihin omin sanoin. Robsonin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47) näkemyksen mukaan taas puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille ennalta määrätty, mutta tutkija voi muuttaa haastattelutilanteessa kysymysten sanamuotoa.

Tutkijan näkemyksen mukaan tutkimusongelma sekä tavoitteet vaativat monipuolista asiantuntijuutta vastaajiltaan. Kohdeorganisaatioissa oli lisäksi saattanut tapahtua henkilöstömuutoksia ylemmän johdon sekä työnjohdon osalta, jolloin tarvittavan tiedon saaminen ei välttämättä olisi ollut mahdollista saavuttaa yhden haastateltavan henkilön kautta. Tällöin alettiin miettiä ryhmähaastattelujen mahdollisuutta tiedon keruussa. Mikäli haastattelut olisi rajattu yksilöhaastatteluihin, olisi edessä saattanut olla tilanne, ettei kaikkea tarvittavaa tietoa olisi ollut mahdollista saada yhdessä haastattelutilanteessa. Tällöin tutkimusaineistoa olisi ollut pakko täydentää jollakin muulla aineistolla. Tämä olisi taas saattanut johtaa siihen, että tutkimuksen tiukka aikataulutus olisi saattanut vaarantua (liite 6).

Ryhmähaastattelut tai -keskustelut tuottavat erilaista aineistoa kuin yksilöhaastattelut. Alasuutarin (1994, 131) mukaan sellaisissa ryhmissä, jotka ovat jo muutenkin ns. luonnollinen ryhmä, keskustelu kohdentuu yksilöiden yhteisiin kokemuksiin ryhmän jäsenenä. Näistä keskusteluissa on tyypillistä, ettei yksilöllisistä kokemuksista juurikaan puhuta.

Tässä tutkimuksessa muutosvaiheen kokemuksia ei lähdetty hakemaan yksilön henkilökohtaisten kokemusten kerronnan kautta, jonka vuoksi ryhmähaastattelun tuottama aineisto sopi hyvin tutkimusaineistoksi. Tutkimuksen tavoite tuottaa tietoa eri organisaatioiden kollektiivisista kokemuksista sekä käytännöistä puolsi myös yhteisten kokemusten kerronnan näkökulmaa. Lisäksi arvioitiin, että ryhmähaastatteluissa oli mahdollista saada enemmän tutkittavien välille syntyvää keskustelua, jolloin haastattelurungon raskaus olisi mahdollista unohtaa.

#### 4.2.1 Benchmarking menetelmänä

Benchmarking -arviointia pidetään mahdottomana määrittellä yksiselitteisesti. Karjalainen (2002) määrittää arvioinnin aina sisältävän vertaamista, vertailua ja kiinnostusta toisten tekemisiin ja toimimisiin. Tärkeintä arvioinnissa ei ole käytettävät menetelmät, vaan se, millaisen tavoitteen ja tarkoituksen arvioija on itselleen asettanut. Arvioinnista tulee olla aina tekijälleen hyötyä ja sen perustehtävänä on yleensä oman toiminnan kehittäminen.

Toimeksiantajan tavoite menestyä mahdollisessa omassa vastaavassa muutosprosessissa synnytti ajatuksen benchmarking -menetelmän käyttökelpoisuudesta. Sekä toimeksiantaja että tutkija arvioivat, että tieto menestymisen keinoista, mutta myös riskeistä löytyi alan vastaavilta toimijoilta.

Ojasalo ym. (2009, 44, 163) pitävät benchmarkingia erityisen käyttökelpoisena menetelmänä silloin, kun kyseessä on organisaation laadun, tuottavuuden, prosessien tai työtapojen kehittäminen. Kun halutaan selvittää sitä, kuinka toiset toimivat ja myös menestyvät, voidaan tiedon keruumenetelmänä käyttää benchmarkingia. Benchmarking -tuloksista halutaan löytää yleensä toisen toimialan, organisaation tai yksikön menestymisen syitä ja käyttää muiden hyviä tapoja toimia omaksi hyödyksi.

Tähän opinnäytteeseen benchmarking -tekniikan soveltaminen sujui luontevasti johtuen opinnäytteen lopputavoitteesta. Tutkimukseen haluttu empiirinen aineisto sisälsi kunkin organisaation toimintatapoihin sekä omiin käytäntöihin liittyvää hiljaista tietoa, joita tutkijan arvion mukaan ei ollut mahdollista helposti saada. Koska alalla ei ollut löydettävissä tutkittua tietoa keskuskeittiöiden käyttöönottovaiheista, tuli aineiston keruussa käyttää jotain sellaista menetelmää, jolla yksityiskohtaista ja jopa

arkaluontoista tietoa oli lupa kysyä ja kerätä. Samalla haluttiin käyttää aineiston keruussa sellaista organisaatioiden kehittämistyön menetelmää, joka samalla motivoisi vastaajia osallistumaan arvioitavaksi.

Perusperiaatteena benchmarkingissa on omien suoritusten mittaaminen ja vertaaminen muiden vastaaviin suorituksiin sekä samalla myös oman toiminnan kyseenalaistaminen. (Karlöf ym. 2003, 37; Ojasalo ym. 2009, 43.) Karlöf ym. (2003, 38–39) korostaa benchmarking -arvioinnin käyttämistä yritysten inspiraation lähteenä. Benchmarkingilla voidaan lisätä oman organisaation luovaa ajattelua ja saada syntymään lopputuloksena sellaisia toimintamalleja, joita ei alkuun osata edes ajatella. Arviointi ei ole kopiointia toisten toimintamalleista, vaan sen avulla pyritään kehittämään omaa toimintaa entistä luovemmin.

Yhteistyökumppaneita etsittäessä saatekirjeessä (liite 1) kutsuttiin ruokapalveluorganisaatioita kehittämään itseään benchmarking -arvioinnin avulla. Tästä syystä työn lopputuloksen tavoitteeksi asetettiin konkreettisten, toimeksiantajaa sekä kohdeorganisaatioita todellisesti hyödyttävien tietojen kerääminen. Samalla katsottiin työn lopputuloksen onnistuessaan tuovan koko ravitsemisalalle hyviä käytänteitä sekä myös uusia toimintamalleja.

Ennen benchmarkingiin ryhtymistä tulisi tutkittava ilmiö selvittää tarkasti:

1. Identifioi kehittämistä kaipaava kohde tai prosessi.
2. Etsi vertailukumppanit, jotka ovat onnistuneet asiassa (paremmin).
3. Etsi tietoa vertailukumppaneista ja heidän onnistumisestaan.
4. Tee lista havainnoitavista asioista.
5. Tarkastele tuloksia kriittisesti ja luovasti soveltaen käyttökelpoisimpia omaan organisaatioon.

(Ojasalo ym. 2009, 163–164.)

Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö sijoittui laajaan muutosjohtamisen kontekstiin. Ongelmia ei voitu identifioida ennen tutkimusta kovin tarkasti, koska sitä pyrittiin tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti Balanced Scorecardin näkökulmien mukaisesti. Vertailukumppaneiksi valittiin ennakkokriteerit täyttävät kohteet, jotka olivat myös tunnettuja edistyksellisyydestään. Havainnoitavat asiat kirjattiin etukäteen mahdollisimman tarkasti sekä tutkijalle että tutkittaville, jotta haluttuun

lopputulokseen päästäisiin. Tutkimustuloksista oli tavoitteena nostaa käyttökelpoisimmat muutosjohtamisen keinot esille sekä tutkimuskohteiden että toimeksiantajan käytettäväksi.

#### 4.2.2 Näkökulmien valinta Balanced Scorecardin mukaan

Toimeksiantajan toiveen mukaan muutosilmiötä tarkasteltiin henkilöstön, asiakkaan, prosessien sekä talouden näkökulmasta katsottuna, jotka ovat tasapainotetun mittariston, Balanced Scorecardin (BSC) käyttämät näkökulmat organisaation tuloksellisuuden tarkastelussa. Tasapainotetun mittariston ideologian mukaan organisaation tuloksellisuus rakentuu sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteista, jolloin luodaan edellytyksiä myös organisaation tulevalle menestykselle. (Olve ym. 2001, 13–14.)

Tasapainotetun mittariston käyttämät näkökulmat luovat usein pohjaa organisaatioiden sisäiselle laadunvalvonnalle. Toimeksiantajan organisaatiossa oli omistajastrategian mukaisesti meneillään laatukäsikirjan tekeminen ja myös tämän johdosta muutosprosessin selvitysryhmä tarkasteli tulevaa muutosta näiden näkökulmien mukaisesti. Muutoksen toisella osapuolella oli jo käytössään laatujärjestelmä, jossa kyseiset näkökulmat olivat tulleet jo tutuiksi organisaation strategian toteuttajina ja toimintaa ohjaavina tekijöinä.

Organisaatioiden muutosjohtamista on tarkasteltu tasapainotetun mittariston näkökulmasta aiemminkin Suomessa. Esimerkiksi Asko Merilä (2008, 3) on tarkastellut väitöskirjassaan Muutoskykyä ja laatujohtamisen tuloksellisuutta Utajärvellä. Tämän tapaustutkimuksen kohteena on ollut Utajärven kunnan organisaatiouudistus, jossa tarkasteltiin kunnan muutoskykyä ja tuloksellisuutta.

#### 4.3 Tutkimuksen kulku ja aineiston muodostuminen

Tutkimuksen aihe valikoitui tutkijan sekä toimeksiantajan välisessä keskustelussa keväällä 2009. Toimeksiantajalla oli meneillään mahdollisen tulevan muutoksen esiselvitysvaihe, jossa tämän tutkimuksen eri näkökulmien huomiointi työllisti runsaasti projektiryhmissä työskenteleviä henkilöitä. Toimeksiantajan näkemys oli, että tämä opinnäytetyö saattaisi tuoda parhaimmillaan uutta tietoa ja näkemystä vastaavanlaisten muutosprosessien johtamisesta.

Lopullinen muoto työn tavoitteista täsmentyi vielä toukokuussa 2009, jonka jälkeen alettiin valmistella täsmällisempää tutkimussuunnitelmaa. Tässä yhteydessä toimeksiantajan kanssa sovittiin, että menetelmänä tutkimusaineiston keruussa käytettäisiin benchmarking -arviointia, mikäli se olisi tämän tutkimuksen kannalta mahdollista. Sopivaa tutkimusstrategiaa valittaessa, tutkimuskysymykset huomioiden, nousi varteenotettavaksi vaihtoehdoksi tapaustutkimuksellinen lähestymistapa. Kuitenkin tutkimuksessa haluttujen kaikkien näkökulmien huomioiminen asetti tutkijan tällöin pohtimaan tapaustutkimukselle tyypillisen yksityiskohtaisen tiedon keräämisen problematiikkaa. Jos useasta tapauksesta haluttiin saada asiakkaan, talouden, henkilöstön sekä prosessien näkökulmasta tietoa, ei saavutettu tieto voinut olla kovin yksityiskohtaista tutkijan käytettävissä olevat resurssit huomioiden.

Tapaustutkimuksia voidaan jaotella myös sen tuottaman tiedon kautta. *Intensiivisen* tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa yhdestä tai korkeintaan muutamasta ainutlaatuisesta tapauksesta tulkintoja ja selityksiä. Lopullinen tavoite ei ole niinkään tehdä yleistyksiä vaan ymmärtää juuri tätä kyseistä tapausta sen omassa kontekstissaan. *Ekstensiivinen* tapaustutkimus taas pyrkii useita tapauksia vertailemalla löytämään ilmiöitä tai prosesseja koskevia yhteisiä ominaisuuksia ja malleja. Tällöin lopullinen tavoite on monen tapauksen vertailun avulla kehittää uusia ideoita tai teorioita. (Eriksson ym. 2005, 17–19.)

Ekstensiivisen tapaustutkimuksen määrittely useamman tutkimuskohteen tiedon vertaamisesta sopi tämän tutkimuksen moniin tavoitteisiin oivallisesti, sillä ennakkokäsitys oli, että useammasta kohteesta oli mahdollista kerätä mahdollisimman laaja kokemustieto samasta ilmiöstä. Tutkimukseen haluttuja benchmarking -kohteita oli Suomessa useita. Tämä ennakkokäsitys oli muodostunut sekä toimeksiantajalle että myös opinnäytteen tekijälle alan verkostojen sekä median välityksellä. Koska benchmarking edellyttää osallistujiltaan avoimuutta sekä korkeaa sitoutumisen astetta (Karjalainen 2002), päätettiin potentiaaleja toimijoita lähestyä alan verkostojen kautta.

Kesäkuussa 2009 lähetettiin Suomessa toimivan Kuntaruokailun asiantuntijoiden (KRA) kautta sähköpostitse benchmarking -kutsu (liite 1) kuntien ruokapalvelujohtajille sekä -päälliköille. KRA ry. on valtakunnallinen yli 170 jäsenen ammatillinen yhdistys, jonka jäsenet toimivat yli 110 Suomen kunnassa ruokapalvelujohtajina, -päälliköinä ja -ohjaajina (Kuntaruokailun asiantuntijat 2010).

Vastausaikaa kutsuun annettiin vain kaksi viikkoa ja toivottiin samalla, että mahdolliset potentiaaliset osallistujat eivät olisi vielä kesälomalla.

Kiireisestä vastausaikataulusta huolimatta yhteistyötarjouksia saatiin kymmenestä eri kunnallisesta ruokapalveluorganisaatiosta. Koska kaikki yhteistyöhön halukkaat kohteet täyttivät pääsääntöisesti valtaosan tutkimuskohteille asetetuista kriteereistä, muodostui lopulta keittiön käyttöönottovuosi tärkeimmäksi kriteeriksi. Tämä siitä syystä, että näin voitiin ennakkoon olettaa muutosjohtamisen eri vaiheineen olevan tuoreimmin tutkimuskohteiden mielessä.

Ennen varsinaista haastattelurungon tekemistä haastateltiin toimeksiantajaa vielä kertaalleen uudelleen. Tämän haastattelun tarkoituksena oli täsmentää niitä tavoitteita, mitä tutkimusta tehdessä tulisi saada selville toimeksiantajan näkökulmasta katsottuna. Toimeksiantajan toiveiden sekä opinnäytetyön tavoitteiden perusteella muotoiltiin haastattelua varten 66 kysymystä, joiden operationalisointi testattiin vielä kertaalleen toimeksiantajan edustajalla. Tämän jälkeen haastattelurungon kysymyksiä täsmennettiin vielä saatujen palautteiden perusteella ymmärrettävämpään muotoon.

Tutkimuksen monet tavoitteet eri näkökulmineen, sekä toimeksiantajalle että opinnäytteenä, asettivat tutkijan miettimään tässä vaiheessa mahdollista aineistosta nousevaa runsasta mahdollisuuksien määrää. Tällöin vahvistui linjaus siitä, että aineiston analysointivaiheessa tultaisiin keskittymään tarkemmin johonkin aineistosta nousevaan ilmiöön, joka tuntuisi tämän tutkimuksen kannalta relevantilta.

Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin syyskuussa vielä havainnointikäynnit kahteen Keski-Suomessa sijaitsevaan alueellisiin aterioita valmistavaan tuotantokeittiöön. Nämä vierailut toimivat esihavaintojen muodostamisessa tutkimuskohteita ja tutkijaa varten sekä samalla voitiin syventää tutkijan käsitystä tutkittavasta ilmiöstä.

Benchmarking -kohteiksi valikoitui lopulta neljän eri kuntaorganisaation aterioiden tuotantokeittiöt, joiden tuotantokapasiteetti oli tutkimushetkellä 1400 – 7100 aterian välillä. Tutkimuskohteina käytettävät keittiöt valittiin huomioiden niiden käyttöönottovuosi, aterioiden tuotantomäärät, aterioiden tuotantotavat, eri asiakasryhmille toimittaminen sekä yleinen hyvä maine organisaation edistyskellisuudesta ruokapalveluissa.



Tutkittavat kohteet jakautuivat siten, että kahden suuremman kohteen annosmäärät liikkuvat päivittäin 5200 – 7100 aterian välillä. Kahdessa pienemmässä kohteessa aterioita valmistettiin 1400 – 1800 kappaletta päivässä. Tutkimuskohteet sijaitsivat eri puolilla Suomea: Pohjois-, Etelä-, Länsi- ja Keski-Suomessa. Sinänsä paikallisuus ei vaikuttanut tutkimuskohteiden valintaan vaan niiden edustamat muut tekijät (taulukko 2).

Taulukko 2. *Tutkimuskohteiden taustatiedot*

TUTKIMUSKOHDE	KOHDE A	KOHDE B	KOHDE C	KOHDE D
Kohteen käyttöönottovuosi	2006	2007	2008	2005
Kohteen lounasmäärät (kpl)	950	5500	1850	1470
Kohteen annosmäärät (kpl)	1800	7130	5250	1470
Kohteen aterioiden tuotantotavat	cook and serve	cook and serve	cook and serve, cook and chill	cook and serve, cook and chill
Kohteen ateriatyypit asiakkaittain	päiväkotiateriat, kouluateriat, kotipalveluateriat, sairaala-ateriat, henkilöstöateriat	päiväkotiateriat, kouluateriat, henkilöstöateriat	ikäntyvien ateriat, kotipalveluateriat, henkilöstöateriat, vierasateriat	päiväkotiateriat, kouluateriat, ikäntyvien ateriat, henkilöstöateriat
Kohteen toimintapäivät viikossa	7	5	7	5

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteet edustivat kunnallisorganisaatioita. Yksityisiä toimijoita ei haluttu osallistaa tähän tutkimukseen huolimatta niiden edistyksellisestä maineesta. Tutkijan näkemyksen mukaan tämä olisi saattanut aiheuttaa liikaa kilpailutilanteesta aiheutuvia jännitteitä itse benchmarking -arviointiin ja haastateltavien avoimuus vastaamisessa olisi voinut vaarantua. Tutkimuskohteille luvattiin tässä vaiheessa, että heistä ei jaettaisi muille tutkimuskohteille tai opinnäytteessä sellaista tietoa, mikä olisi saattanut paljastaa tutkimuskohteiden anonymiteetin. Tällä haluttiin saada aikaiseksi se, että tutkittavat kohteet pystyisivät puhumaan vapaammin omista kokemuksistaan.

Kysymykset lähetettiin noin viikkoa ennen varsinaista arviointia tutkimuskohteisiin tutustuttavaksi, koska Benchmarking -arvioinnin kysymysten sisältö sekä määrä vaativat joissakin tapauksissa esiselvittelyä tutkittavilta organisaatioilta. Tällöin

mahdollistettiin myös se, että tutkimuskohteet olisivat voineet jo etukäteen hahmottaa mahdolliset epäselvät kysymykset.

Haastattelutilanteessa kysymyksiin vastaaminen kesti jokaisessa tutkimuskohteessa noin kahdesta kolmeen tuntiin, riippuen kohdeorganisaation ennakkovalmistautumisesta. Haastatteluihin osallistui kustakin neljästä organisaatiosta yhdestä viiteen johtavassa tai esimiesasemassa olevaa henkilöä, joilla oli omia kokemuksia muutosvaiheesta (taulukko 3). Ryhmädynamiikan sekä valtahierarkian vaikutuksia pyrittiin ehkäisemään haastattelutilanteessa kysymällä kommentteja usealta eri henkilöltä ja vaihtamalla vastausvuoroja, jottei yhden tai kahden henkilön näkemys päässyt vaikuttamaan yksinomaan vastauksiin (Hirsjärvi ym. 2000, 63). Myös tutkittavat itse olivat ryhmässä valmistautuneet vastaamaan siten, että vastauksen antoi aina kulloinkin se, kenellä oli parhain kokemustieto asiasta. Mikäli jotain jäi puuttumaan yhden vastauksesta, täydensivät muut vastaajat sujuvasti toisiaan.

Taulukko 3. *Vastaajien taustatiedot*

TUTKIMUSKOHDE	KOHDE A	KOHDE B	KOHDE C	KOHDE D
Vastanneiden määrä (n=12)	2	5	1	4
Johdon edustus	1	1	1	1
Esimiehet tai työnjohto	1	4	–	3
Aineiston täydentäjä	johto	esimies/ työnjohto	johto, esimies/ työnjohto	esimies / työnjohto

Tutkimusaineisto koottiin nauhoittamalla haastattelut, joka mahdollisti myöhemmin tutkittavien suorien lainauksien käyttämisen (Hirsjärvi ym. 2000, 192) sekä myös palaamisen haastattelutilanteen tunnelmaan (Ojasalo ym. 2009, 96). Haastattelujen alkaessa oli huomattavissa, että nauhurin käyttäminen jännitti alkuun tutkittavia. Tunnelma vapautui kuitenkin melko nopeasti ensimmäisten tutkimuskohteen taustatietoja koskevien kysymysten aikana. Tämän jälkeen ei enää ollut havaittavissa nauhoittamisen aiheuttamaa jännitystä.

Kysymykset olivat lähtökohtaisesti samat kaikille tutkittaville, mutta jos haastattelun edetessä jokin aihealue keskustelutti haastateltavia erityisen paljon, tehtiin siihen

liittyen lisää tarkentavia kysymyksiä. Tällä haluttiin saada tutkittavat myös itse pohtimaan tarkemmin asioiden syy-seuraussuhteita. Kysymysten järjestykset muuttuivat keskustelujen kuluessa, mutta koska kysymykset olivat niin tuttuja tutkijalle, se ei aiheuttanut ongelmaa itse haastattelutilanteessa. Tutkimuskohteiden kanssa myös sovittiin, että heiltä saatettaisiin jälkikäteen kysyä sähköpostitse täydennyksiä epäselviin vastauksiin sekä myös tutkijaa oli mahdollista lähestyä jälkikäteen uusien ajatusten myötä.

#### 4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Haastatteluaineistoa kertyi neljä tallennetta, jotka olivat kestoaltaan noin kaksi - kolme tuntia tallennetta kohden. Ennen haastatteluaineiston litterointia pohdiskeltiin vielä tutkimuksen tavoitteita sekä siihen sopivaa litterointimenetelmää. Toimeksiantajalle sekä tutkimuskohteille oli tavoitteena saada puhdasta tietoa ilman analyysia, kun taas opinnäytteen näkökulmasta saatettiin tarvita tarkempaa sana-sanaista aineistoa muun muassa suorien lainauksien käyttämisessä.

Hirsjärven ym. (2000, 138) mukaan haastatteluaineisto voidaan purkaa ainakin kahdella tapaa: litteroimalla aineisto sana sanalta tekstiksi tai tekemällä suoria päätelmiä tai luokitteluja nauhoitetusta aineistosta. Ojasalo ym. (2009, 96) linjaa tutkimuksen tavoitteen määrittelevän oikean litterointitavan; jos haastattelun tarkoitus kerätä aineistoa, jossa vain vastausten sisällöllä on merkitystä, litterointi voidaan tehdä ylimalkaisemmin esimerkiksi yleiskieltä käyttämällä. Jos taas tutkimuksen tavoitteena on tutkia vastaajien tunteita tai muita siihen liittyviä ilmiöitä, jotka tulevat puheviestinnän kautta esille, on litterointi tehtävä sanatarkasti. Tällaiset tapaukset vaativat lisäksi vielä haastattelijan huomiot haastateltavien mielialoista sekä käyttäytymisen muutoksista.

Tässä työssä aineiston purkumenetelmäksi valittiin sana-sanainen kirjoittaminen, josta kuitenkin jätettiin esimerkiksi naurahdukset ja huokaukset huomiotta. Itse haastattelutilanteen aikaisia tutkittavien mielialoja tai käyttäytymistä ei myöskään kirjattu sen tarkemmin muistiin, koska niillä ei oletettu olevan tutkimustulosten kannalta merkitystä. Tallenteista syntyi sana-sanaista tekstiä 67 sivua. Varsinaisen haastatteluaineiston lisäksi tutkimusaineistona käytettiin sähköpostilla myöhemmin

täydennettyä aineistoa. Jälkikäteen täydennettyä aineistoa kertyi puhtaaksi kirjoitettuna noin kahden sivun verran.

Litteroitu tutkimusaineisto kvantifioitiin Excel -ohjelmaan sillä periaatteella, että jokaisen kysymyksen vastaus oli omassa solussaan luokiteltuna kohteittain, aihealueittain sekä kysymyksittäin. Tästä esityöstä muodostettiin tutkimuskohteille sekä toimeksiantajalle yhteenvetokooste benchmarking -arvioinnista.

Yksittäisistä eri kohteiden yhteenvetotaulukoista koottiin neljän tutkimuskohteen yhteinen koonti, jossa oli esitetty yleiskielellä vastaukset niihin kysymyksiin mitä varsinaisessa kysymysrungossa oli esitetty. Lisäksi yhteiseen koontiin kirjattiin niitä erityishuomioita, joita tutkimuskohteet olivat halunneet tarkastusvaiheessa siihen vielä sisällyttää. Yhteenvetokooste lähetettiin joulukuussa 2009 sähköpostitse kaikille tutkimuskohteille sekä toimeksiantajalle.

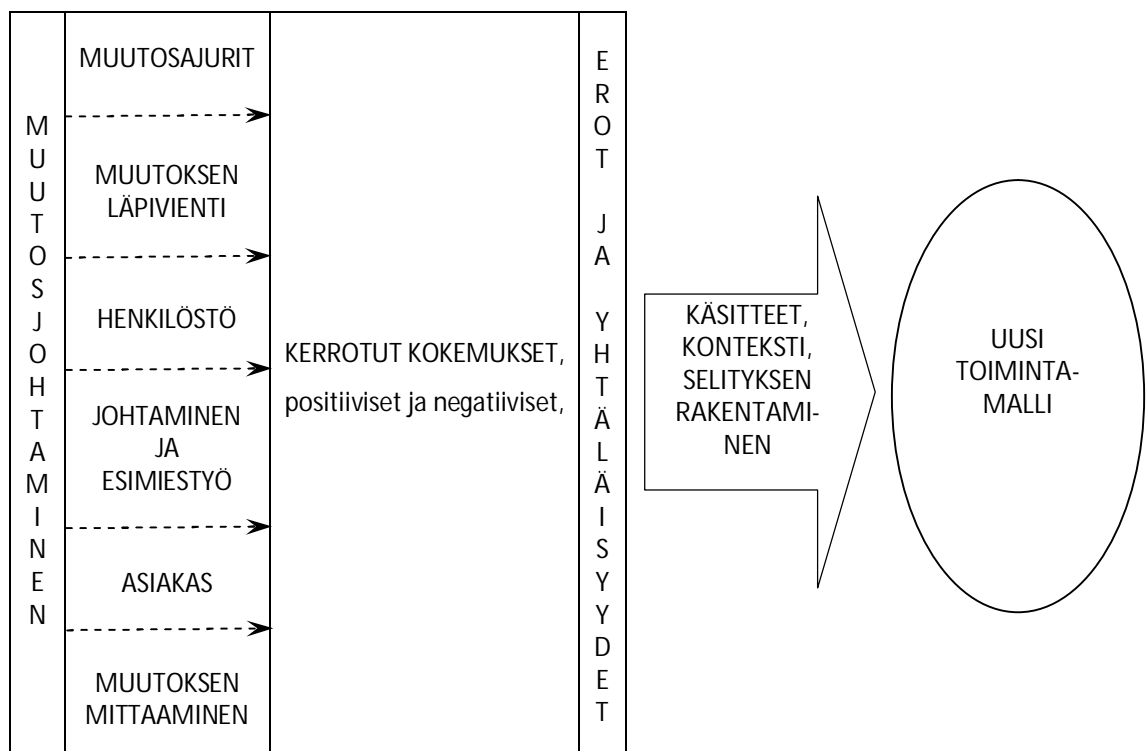
Yhteenvetokoosteen jälkeen aineiston analysointia varten kuunneltiin vielä kaikki nauhoitukset kertaalleen uudelleen. Kuuntelun tarkoituksena oli pohtia vielä mahdollisia uusia ajatuksia sekä tulkintoja haastatteluaineistosta. Opinnäytteen tavoite tuottaa sekä aineistolähtöistä analyysiä että myös uusia näkökulmia kehittävää käytännön toimintamallia vaati tässä vaiheessa aineiston järjestämistä uudelleen analyyttistä yleistämistä varten.

Tapaustutkimuksen analyysitapoja ovat muun muassa erilaiset luokittelut, kategorisoinnit, tyypittelyt ja teemoittelut. Oleellisinta tällöin on valita oman tutkimuksen lähtökohdista sopivin analyysimenetelmä, jolla saadaan mahdollisimman hyvä ratkaisu asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Eriksson 2005, 30; Yin 2003, 111–115.) Saarela-Kinnunen ym. (2007, 189) mielestä tapaustutkimuksia yleistettäessä tulee muistaa erityisesti sen tavoite tehdä analyyttistä yleistämistä, jossa pyritään teorioiden yleistämiseen ja laajentamiseen. Staken (1995, 7–9) mielestä taas tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on yleistämistä tärkeämpää. Eriksson ym. (2005, 30) nostavat esiin aineiston analyysivaiheessa huomioitavan yleisongelman. Tutkija voi muuntaa monimuotoista, rikasta ja vaikeasti hallittavaa aineistoa liian yksinkertaisiksi muuttujiksi, jolloin tutkimusaineisto saattaa irrota kontekstistaan ja menettää tapaustutkimuksellisen vahvuutensa.

Jotta tässä tutkimuksessa voitiin säilyttää näiden tapausten tuoma vahvuus, päätettiin tutkimustulokset kirjoittaa kertomuksellisessa muodossa kronologiaa tavoitellen (Stake 1995, 127). Tuloksia havainnollistamaan käytettiin lisänä tuloksia kokoavia yhteenvetokuvioita ja -taulukoita sekä vapaita lainauksia tutkimuskohteista. Vapaat lainaukset merkittiin kohteittain (A-D) sekä haastatteluun osallistuneet henkilöt numeroiden (1-5). Tapaustutkimuksellisuuden piirteitä noudattaen tutkimustuloksista tulikin sinällään monimuotoiset ja laajat.

#### 4.5 Muutosjohtamisen toimintamallin kehittämisprosessi

Tutkittavaa ilmiötä yleistettäessä tukeuduttiin tutkimusaineiston kautta nouseviin muutosjohtamisen teemoihin. Teemat liittyivät muutosajureiden tunnistamiseen, muutoksen läpivientiin, henkilöstön muutokseen suhtautumiseen, johtamiseen ja esimiestyöhön sekä asiakkaan huomioimiseen ja muutoksen mittaamiseen. Näistä muutoksen osa-alueista etsittiin sekä positiivisia että negatiivisia muutoskokemuksia sekä mitkä tekijät olivat saaneet näissä tutkimuskohteissa niitä aikaiseksi. Selitystä tapahtumille lähdettiin rakentamaan tämän jälkeen näiden tapausten kontekstin, tapahtumien välisen vuorovaikutusten sekä viitekehyksen kautta (kuvio 8).



Kuvio 8. Uuden toimintamallin johtaminen ja kehittäminen Stoeckeria (1991) ja Yiniä (2003, 114) mukailten

Stoecker (1991) ja Yin (2003, 114) nostavat tapaustutkimuksen yhdeksi analysointivaihtoehdoksi *selityksen rakentamisen*. Tällöin selityksellä pyritään rakentamaan laajempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, jonka taustalla erilaiset käsitteet, ilmiö sekä tapahtumien välinen vuorovaikutus tapahtuu. Selityksen tuloksena voi olla esimerkiksi malli tai prosessinkuvaus, joka yhdistää sekä tutkimustulokset että viitekehysten.

Tämän tutkimuksen lopputuloksena luotiin tutkimustuloksia, viitekehystä, pohdintaa sekä tutkijatriangulaatiota hyödyntämällä hyvä toimintamalli muutoksen johtamisesta. Toimintamalli pohjautuu Valpolan (s. 17) määrittämiin muutoksen osa-alueisiin, joka huomioi kuntaorganisaatioiden eri osapuolet heidän omassa toimintaympäristössään.

#### 4.6 Tutkimuksen tulokset

Keskitettyyn ateriatuotantomalliin siirtyminen herätti tutkimuskohteiden toimintaympäristössä ristiriitaisia mielipiteitä. Ruokapalveluorganisaatiot mielsivät, että käsite keskuskeittiö voidaan ymmärtää negatiivisesti niin asiakkaan kuin ruokapalveluorganisaationkin näkökulmasta. Vain yhdessä tutkittavista kohteista käytettiin tätä termiä.

Keskuskeittiö -sanalla miellettiin yleisesti, että koko ruokapalveluorganisaation ateriatuotanto oli keskitetty sinne ja että se oli nykyisin jo kenties vanhahtava nimitys. Tutkimuskohteet käyttivät mieluummin keittiöistään tuotantokeittiö tai alueellinen tuotantokeittiö -termiä, sillä sana tuotanto kuvasi heidän mielestään enemmän aterioiden tuottamista. Tuotantokeittiöiden tunnusmerkkeinä olivat heidän mielestään aterioiden suuret valmistusmäärät, niissä toteutettavat erilaiset aterioiden tuotantotavat sekä niiden valmistaminen myös muille kuin omille paikan päällä ruokaileville asiakasryhmille. Pienemmistä valmistavista yksiköistä käytettiin yleisesti nimitystä valmistuskeittiö.

Yhdessä tutkittavista kohteista oli jo heti keittiön suunnitteluvaiheesta lähtien käytetty pelkästään omaa nimikilpailun tuloksena saatua nimeä. Nimen käyttämisestä oli tehty ruokapalveluorganisaation sisällä yhteinen linjaus, että vain sitä käytettiin kun puhuttiin tulevasta rakenteilla olevasta kohteesta.

#### 4.6.1 Muutosajurit

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että periaatepäätös uusien keittiötilojen rakentamisesta tuli yllättäen ruokapalveluorganisaatioille, vaikka sitä oli odotettu kunta- tai kaupunkiorganisaatiossa jo usean vuoden ajan. Muutoksen aikataulutus määräytyi poliittisen päätöksenteon jälkeen kunnan rakennusaikataulun mukaan, johon ruokapalveluorganisaatioiden tuli mukautua.

Jokaisella tutkimuskohteella oli muutoksen taustavaikuttajana keittiöiden yleinen saneeraustarve. Organisaatioiden silloiset aterioiden tuotantotilat kaipasivat pikaista saneerausta, jonka vuoksi lähitulevaisuudessa oli edessä mittavia investointeja useaan aterioita tuottavaan valmistuskeittiöön. Vaihtoehtona oli, joko korjata useampia keittiökohteita, tai tehdä yksi suurempi investointi yhteen kohteeseen ja keskittää aterioiden tuottamista sinne. Ateriatuotannon keskittämisen vaihtoehdossa investointikulujen laskettiin vähenevän sekä myös aterioiden tuottaminen olisi kustannustehokkaampaa kuin aiemmin.

Ateriatuotannon keskittämisen puolesta puhuivat myös organisaatioiden tarve yhtenäistää toimintatapoja ja asiakaslaatua. Koettiin, että ateriatuotannon keskittämisen myötä voitiin yhdistää samantyyppisten asiakkaiden ateriatuotantoa samaan yksikköön, jolloin laadunhallintaa ja prosessien tehokkuutta voitiin lisätä. Asiakkaiden tiedottaminen palveluista koettiin helpommaksi sekä yhtenäisemmäksi ja monipuolisempaa tuotetarjontaa pystyttiin pitämään paremmin yllä suuremmasta tuotantokeittiöstä käsin.

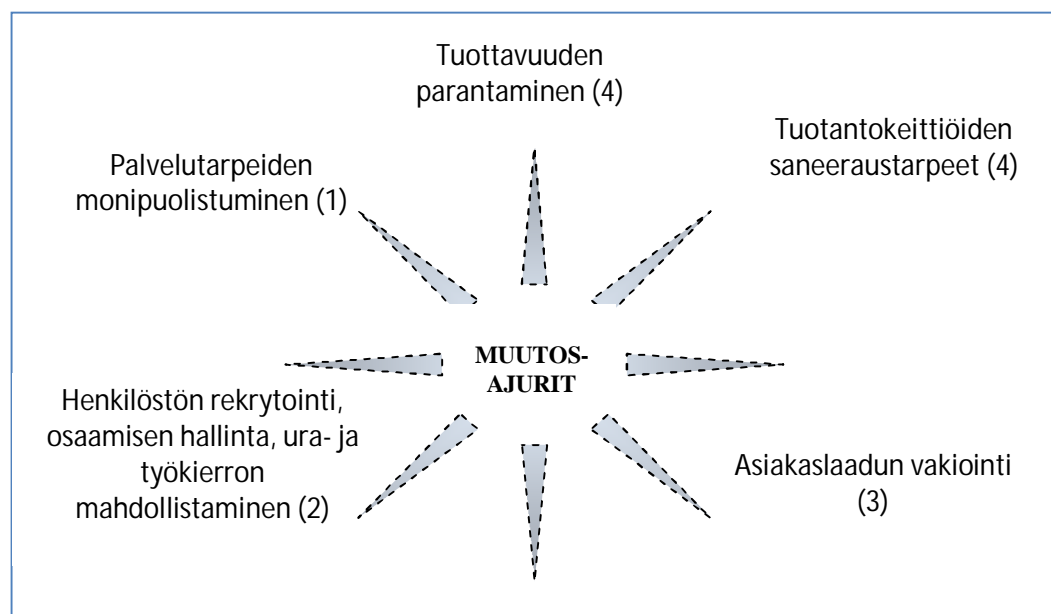
Haastateltavat kokivat, että henkilöstöressurssien näkökulmasta tarkasteltuna ateriatuotannon keskittämiseen oli monia perusteltuja syitä. Ensinnäkin henkilöstön rekrytointi ja osaaminen koettiin olevan paremmin hallittavissa, kun ruoanvalmistus oli yhdessä paikassa. Haastatteluissa todettiin, että useassa tutkimuskohteessa oli ollut jo vaikeuksia löytää ruoanvalmistustaitoisia henkilöitä useampaan tuotantokeittiöön. Keskitetyssä mallissa henkilöstön osaamista voitiin paremmin pitää yllä yhdessä yksikössä, jossa yhdenmukaisia toimintoja tehtiin päivittäin. Samalla tämä mahdollisti toisenlaisilla vahvuuksilla olevaa henkilöstöä keskittämään palvelukeittiöihin. Urakierto ja työnkierto niin organisaation sisällä kuin itse suuremmassa

tuotantokeittiössä nähtiin henkilöstöä sekä motivoivana että jaksamista tukevana tekijänä.

Jokaisen kohdeorganisaation lopullisena tavoitteena ateriatuotannon keskittämisessä oli koko ruokapalveluorganisaation tuottavuuden parantuminen. Kahdessa kohteessa oli asetettu omistajan taholta lisäksi prosentuaaliset tavoitteet yleiselle kulujen kasvun hillitsemiselle ja jopa vähentämiselle. Missään kohteessa ei ollut asetettu tarkkoja euromääräisiä tuottavuustavoitteita etukäteen.

### Yhteenveto muutosajureista

Perusteltuja syitä ateriatuotannon keskittämiseen löytyi tutkimuskohteista useita (kuvio 9). Haastateltavat kohteet nostivat organisaatioissaan suurimmiksi muutokseen johtavista tekijöiksi 1) tuottavuuden parantaminen, 2) tuotantokeittiöiden saneeraustarpeet, 3) asiakaslaadun vakiointitarpeet, 4) henkilöstöressurssien hallinnan sekä 5) palvelutarpeiden monipuolistumisen.



Kuvio 9. Tutkimuskohteiden (n=4) muutosajurit

#### 4.6.2 Muutoksen läpivienti

Haastateltavat kertoivat, että muutoksen aikataulutusta määräytyi poliittisen päätöksenteon jälkeen kunnan rakennusaikataulun mukaan, johon ruokapalveluorganisaatioiden tuli mukautua. Itse ei voitu vaikuttaa siihen milloin



rakentaminen aloitettaisiin ja milloin uuden keittiön käyttöönotto olisi. Tämä vaikeutti erityisesti ruokapalveluorganisaatioiden muutoksen systemaattista suunnittelua.

Tutkimuskohteet olisivat toivoneet, että muutosvaiheen suunnitteluun olisi jäänyt heille enemmän aikaa, jotta esimerkiksi tuleviin asiakasryhmiin, toimintatapoihin sekä henkilöstön mukaan ottamiseen olisi jäänyt enemmän aikaa:

*(Kohde A/2) ”Olis toivonu lisäresurssia sinänsä, ett nythän me ei voitu lähtee siitä lähtökohdasta, ett mitä me täällä voitais tehdä. Ensinnäki tää saneeraus tuli niin yhtäkkiä yllättäen, ett nyt, nyt irtooki rahat. Ett huomenna aletaan tehdä tätä. Ett toi etukäteissuunnittelu oli aika hataralla pohjalla.”*

Keittiösuunnittelun alkuvaiheessa kaikilla tutkimuskohteilla oli jonkintasoinen tieto siitä, mille asiakasryhmille ateriatuotantoa haluttiin keittiöstä tuottaa. Tämä ohjasi myös itse toiminnan suunnittelua. Suunnitteluvaihe organisoitiin ja toteutettiin kussakin tutkittavassa kohteessa kuitenkin eri tavoin.

Keittiöiden tila- ja laitesuunnittelu tehtiin tutkimuskohteissa yleisesti yhdessä kaupungin tai kunnan tilahallinnon kanssa, jonka mukaan rakennusprojektit olivat tarkemmin aikataulutettu. Ruokapalvelujen osuus oli toimia projekteissa asiantuntijoina ja viestiä omat tarpeensa niin laitteiden kun tilojenkin suhteen. Tila- ja laitesuunnitteluryhmissä oli tutkimuskohteissa mukana laite-edustajia, ruokapalveluorganisaatioiden henkilöstöä, rakennuttajan edustajia sekä mahdollinen suunnittelutoimisto tai projektista vastaava henkilö.

Kahdessa suuremmassa tutkimuskohteessa toimintaprosessien ennakkosuunnittelun tavoitteena oli ohjata edelleen tarvittavien laitteiden hankintoja ja muuta toiminnan suunnittelua. Niissä kohteissa, missä saneeraus taas tehtiin jo olemassa oleviin tiloihin, tilat rajoittivat olennaisesti laitteiden määrää. Laitekapasiteetin suhteuttaminen tuleviin asiakasmääriin sekä tiloihin pakotti toimintaprosessien ja aikataulujen suunnittelussa miettimään tuotantotoimintojen jaksottamista pidemmälle aikavälille. Tällöin oli mietittävä myös muita vaihtoehtoisia tapoja tuottaa aterioita kuin pelkkä cook and serve -malli.

Ruokapalveluasiantuntijoille oli puolella tutkimuskohteista vapautettu aikaa omista varsinaisista töistään uuden keittiön tilojen ja toiminnan suunnitteluun. Käytetty suunnittelu-aika vaihteli näissä kohteissa kahdeksasta kuukaudesta yhteen vuoteen ja se koski päätoimisesti yhden henkilön työpanosta.

*(Kohde C/1) ” Meillä oli rakennusvaiheessa aina rakennuttajan palaverissa mukana oma henkilö, joka oli vapautettu omasta työstään. Me koettiin se tosi tärkeenä, että me ei oltais pysytty aikataulussa ja eikä oltais osattu vaatia tiettyjä asioita, jos ei meiltä ois ollu koko ajan henkilö siinä mukana.”*

Vain kahdessa tutkimuskohteessa oli palkattu ulkopuolinen asiantuntija auttamaan muutosvaiheen toteuttamista. Toisessa kohteessa laajempaan projektiin oli palkattu projektipäällikkö, joka aikataulutti ja ohjasi keittiön muutosta osana organisaation suurempaa muutosprosessia. Toisessa kohteessa muutos koski vain keittiön saneerausta ja siellä ulkopuolinen suunnittelija suunnitteli keittiön tila- ja laiteratkaisuja ja osallistui ruokapalveluasiantuntijoiden kanssa keittiön toimintaprosessien tarkempaan suunnitteluun.

Ulkopuolisia asiantuntijoita käyttävät kohteet kokivat, että asiantuntijoiden panoksessa oli ollut parantamisen varaa. Molemmissa kohteissa asiantuntijat joutuivat jättämään työnsä kesken projektin. Toisessa kohteessa syynä oli rakennusprojektin taloudellisten reunaehtojen epäselvyys ja toisessa asiantuntijan henkilökohtaiset syyt. Haastateltavat kertoivat, että asiantuntijat veivät poistuessaan kesken projektin mukanaan sellaista hiljaista tietoa projektista, jota ei ollut muilla. Tämä aiheutti erityisesti ruokapalveluorganisaatioille lisäresurssien tarvetta suunnittelussa.

Kahdella pienemmistä kohteista työ tehtiin oman toimen ohella ja tämä koettiin molemmissa kohteissa tuoneen jäljempänä hankaluuksia, koska toimintojen etukäteissuunnitteluun ei panostettu tarpeeksi.

Haastateltavat kokivat, että muutoksen valmistelussa tulisi panostaa enemmän resursseja muun muassa seuraaviin asioihin:

- potentiaalisten asiakkaiden hahmottamiseen ja siihen liittyviin linjauksiin
- keittiön suunnitteluvaiheeseen ja toteutuksen aikatauluttamiseen

- tilojen ja laitteiden osalta alan asiantuntijoiden tehokkaampaan hyödyntämiseen
- projektin tiedonkulkuun ja suunnittelun avoimuuteen
- avainhenkilöiden tiedon jakamiseen
- projektista vastaavien henkilöidentarkempaan vastuiden määrittämiseen.

### **Muutokset omassa toimintakulttuurissa**

Kahdessa tutkimuskohteessa otettiin osittain uusi cook and chill -tuotantotapa käyttöön, jonka vuoksi koko olemassa oleva reseptiikka oli muokattava uudelleen tätä toimintatapaa varten. Uuden reseptiikan kehittelyn koettiin vieneen paljon aikaa ja resursseja näissä tutkimuskohteissa. Uudistunut laiteteknologia mahdollisti eri ruokien paisto-ohjelmien ohjelmoinnin suoraan laitteisiin, jolloin ruokiin saatiin aiempaa yhtenäisempi lopputulos ja valmistushävikkiä pienemmäksi. Yleistä oli, että keskitettyyn tuotantomalliin siirryttäessä ruokien ainesosat olivat kaikki tarkoin mitattu mausteita myöten

Eräässä tutkimuskohteessa laitteiden niukka mitoitus vaati saman ruokalistan ajoittamista asiakkaille viikon eri päiville, jolloin oli mahdollista valmistaa toiselle asiakasryhmälle uunissa ruokaa kun toinen ryhmä sai toista ruokaa padasta. Reseptiikka oli muutettava sellaiseksi, että se mahdollisti esivalmistelut tekemään jo valmistusta edeltävänä päivänä. Joissakin kohteissa haastateltavat kokivat keskuskeittiöön siirtymisen lisännen komponenttien ja kypsien tuotteiden käyttöä ruoanvalmistuksessa.

Keskitetyssä ruoanvalmistuksessa suurten materiaalivirtojen hallinnalla oli haastateltavien mielestä merkitystä. Haastateltavat painottivat, että lähtevän ja tulevan tavaramäärän ollessa suurta tulee niiden logistiikka olla huolella suunniteltua:

*(Kohde D/1) ”Sillon me toivottiin, että me oltais saatu kaksi ovea: toisesta tavara sissään ja toisesta ulos, mutta kun itse tilalle ei saatu tehdä mitään, niin me ei saatu sellaista mitä oltais haluttu. Hitsi ku ei pietty päätä sillon ja sanottu, että teettä sen reiän tuohon!”*

Tärkeää oli, että keittiössä tuli olla suunniteltu riittävästi esimerkiksi ulko-ovia, etteivät sisään ja ulos menevät tavaravirrat kohtaa toisiaan. Toisaalta eräässä kohteessa tuli yllättävä huomio siitä, että ostojen keskittäminen oli itse asiassa vähentänyt yksittäisten tavarantoimittajien kuljetuksia, jolloin autoja ei käynytkään pihassa niin paljon kuin ennakkoon oli pelätty. Ulko-ovien sijoittelu taas vaikutti omalta osaltaan sisälogistiikan suunnitteluun, sillä tavaroiden tarpeetonta liikuttelua sisätiloissa tuli haastateltavien mukaan välttää. Kiireinen ja tarkkaan ajoitettu työtahti edellyttivät sitä, etteivät yhtäaikaisesti tapahtuvat toiminnot kohtaisi tarpeettomasti keittiötiloissa eikä sen ulkopuolella.

Haastateltavat kokivat, että keskittämisen myötä tapahtunut suuri toimintatapojen muutos oli tärkeä tiedostaa koko ruokapalveluorganisaation tasolla (taulukko 4). Toiminnasta ja palveluista viestimisen tuli olla yhtenäistä ja läpinäkyvää ja se tuli tiedostaa aina asiakkaan kanssa neuvotellessa saakka. Tilaaja-asiakkaan kanssa tehtävä yhteistyö oli oltava niin asiantuntevaa, että palvelujen sopimusneuvotteluissa sovittiin juuri niistä asioista miten käytännössä asiat oli mahdollista keittiössä toteuttaa.

#### Taulukko 4. *Muutoksen vaikutukset toimintakulttuurissa*

Keskittämisen vaikutukset omaan toimintakulttuuriin:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotantotavan muutokset</li> <li>• reseptiikan uudistuminen</li> <li>• vakioidut työohjeet</li> <li>• yhtenäiset toimintatavat</li> <li>• raaka-aineet esikäsiteltyjä</li> <li>• tarkasti ajoitetut työprosessit</li> <li>• materiaalivirrat suuria.</li> </ul>

#### **Prosessisuunnittelu muutosten tukena**

Haastateltavat mielsivät uuden keittiön prosessien ennakkoon kuvaamisen erittäin tärkeäksi. Kuvaamisen avulla keskuskeittiön toiminta oli ennakkoon paremmin suunniteltavissa, itse muutoksesta ja toiminnasta oli helpompi viestiä omalle

ruokapalveluhenkilöstölle ja myös prosessien korjaavat toimenpiteet oli vaivattomampi tehdä. Prosessien kuvaamisen avulla oli kaikkien helpompi mieltää eri toimintojen vaikuttaminen toisiinsa ja se toi omalta osaltaan lisää ymmärrystä toimintojen kokonaisuudesta:

*(Kohde A/2) ”Jokainen prosessi on mietitty ja se kulkee asiakassopimuksen mukaisesti. Kun meille on tehty tietyt asiakassopimukset ja tarjottu tiettyjä palveluita, niin siitähän ne prosessit pitää lähteä liikkeelle. Meillä on säännöllisesti asiakaspalaverit. Eihän noi prosessit oo ikuisia, niitä hiotaan koko ajan.”*

Tutkimuskohteissa keittiön prosessien kuvaaminen oli erilaista ja yleisesti käytettiin samoista asioista erilaista termistöä. Keittiöiden omavalvonta oli pakottanut jo aikaisemmin kaikkia tutkimuskohteita kuvaamaan tiettyjä keittiön toiminnanprosesseja, mutta uuden keittiön käyttöönoton myötä niitä oli kuvattu lisää. Prosessien kuvaaminen oli tehty tutkimuskohteissa sekä prosessikaavioita käyttäen että myös sanallisesti kerrottuna (taulukko 5).

Taulukko 5. Tutkimuskohteissa kuvattuja toimintaprosesseja

Kuvattuja ateriatuotantoon liittyviä prosesseja:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• elintarvikkeiden hankintaprosessi</li> <li>• elintarvikkeiden vastaanotto- ja varastointiprosessi</li> <li>• ruoanvalmistusprosessit: kylmä ruoka, kuuma ruoka, välipalat, dieettiateriat</li> <li>• ruoan jäädytysprosessi</li> <li>• ruoan lähetys/toimitusprosessi</li> <li>• ruoan pakkausprosessi</li> <li>• astianpesuprosessi</li> <li>• ruoan laskutusprosessi.</li> </ul>

Haastateltavat kokivat, että erityisesti keskuskeittiöön tulleet täysin uudet toimintamallit vaativat ennakkosuunnitelmista poikkeamista. Vaikkakin keittiön tärkeimmät prosessit olivat jo kertaalleen kuvattu, tuli niitä tarkastella koko ajan

toiminnan edetessä uudelleen. Lisäksi asiakkaiden tarpeet muuttuivat koko ajan ja tämän seurauksena myös tarjottuihin palveluihin liittyviä prosesseja tuli tarkentaa sen mukaisesti.

Eräissä tutkimuskohteissa erityisesti aterioiden pakkausprosessin koettiin vaatineen paljon tarkennusta ja parantamista:

*(Kohde B/1 & 6) ”Kyllä se pakkaaminen on ollu se meidän yks. Ei sitä ennen tajunnu ennenku se päivä tuli. Kyllä se niin kauniina oli, että miten se kärry kulkee ja miten se menee hianosti tost. Mut ei se kyllä ollu ihan sitä sittä käytännössä.”*

Yhdessä kohteessa prosesseja ei oltu ennakkoon mietitty lainkaan ennen keskuskeittiön käyttöönottoa. Tässä kohteessa haastateltavat kokivat, että prosessien ennakkoon kuvaaminen olisi saattanut auttaa siinä, ettei olisi sitten jälkikäteen tarvinnut ottaa niin paljon ”takapakkia”.

#### 4.6.3 Henkilöstö muutoksessa

Tutkimuskohteissa henkilöstön valmentamisessa muutokseen käytettiin vain vähän ulkopuolista asiantuntija-apua. Vain yhdessä kohteessa neljästä oli käytetty apuna ulkopuolista muutokouluttajaa. Tässä kohteessa muutosvalmennusta saivat sekä henkilöstö että esimiehet useammassa eri pienryhmässä. Tämän lisäksi järjestettiin itse omia muutokoulutuksia.

#### **Henkilöstön valinta ja osaamisen hallinta**

Henkilöstön valinta tulevaan keskuskeittiöön tehtiin tutkittavissa kohteissa eri tavoin. Haastateltavissa kolmessa kohteessa ”vanha” henkilöstö oli siirtynyt uudiskohteeseen suoraan ilman haastatteluja tai valitsemista. Näissä kohteissa henkilöstön rekrytointia oli tehty sitä mukaa kun henkilöstöä oli jäänyt eläkkeelle tai halunnut muutoksen myötä siirtyä toisiin tehtäviin.

Työntekijöille tarjottiin näissä kohteissa vaihtoehto tuotantokeittiössä työskentelyn rinnalle. Jo ennen varsinaista muutosta oli ollut mahdollisuus hakeutua organisaation

sisällä toisiin tehtäviin ja myös muutoksen jälkeen mahdollistettiin siirtyminen esimerkiksi määräaikaisena työkokeiluna toiseen yksikköön. Haastateltavien mielestä suuremmilla organisaatioilla oli henkilöstön työnkierron toteutuksessa parhaimmat mahdollisuudet.

Halu siirtyä toisiin tehtäviin johtui haastateltavien mukaan henkilöstön omasta terveydentilasta tai elämäntilanteesta. Henkilöstön vaihtuvuus koettiin johto- ja esimiestasolla hyväksi asiaksi, sillä siten uuteen keittiöön voitiin rekrytoida sellaista osaamista mistä siellä aiemmin oli ollut puutetta.

Vain yhdessä kohteessa uuden tuotantokeittiön toimenkuvien määrittämisen jälkeen työtehtävät oli laitettu kaupungin sisäiseen hakuun avoimeksi. Tässä kohteessa kaikki hakijat haastateltiin. Valinnan kriteereinä avoimiin paikkoihin käytettiin yhtäläillä niin koulutusta kuin työkokemusta, mutta myös halukkuutta ja motivaatiota toimia ryhmän jäsenenä sekä halua lähteä kehittämään uusia työtapoja. Tässä kohteessa kommentoitiin vielä sitä, että myös henkilökemioiden huomioiminen oli tärkeä tekijä uutta henkilöstöä valitessa. Pienissä tiloissa ja ainaisen kiireen keskellä työskentely asetti työntekijöiden keskinäiset suhteet herkästi koetukselle.

Keskitetty toimintamalli vaati henkilöstöltä moniosaamista. Muun muassa keittiön ja eri ammattinimikkeillä olevien tiimien tehtävien kiertäminen, uusin laiteteknologia, aterioiden tilaamisjärjestelmät, keittiön sisäiset tilapäiset sijaistamistarpeet sekä tuotannon atk -ohjausjärjestelmien käyttäminen lisäsivät henkilöstön osaamisen laajuutta.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että henkilöstön osaamista piti lisätä uusien toimintamallien myötä (taulukko 6). Henkilöstö, joka valikoitui uuteen keittiöön, halusi lähtökohtaisesti valmistaa ruokaa. Kuitenkin keskittämisen myötä erityisosaamista tarvittiin niin paljon, että olemassa olevan henkilöstön osaaminen ei täysin riittänyt uusiin toimintatapoihin.

Taulukko 6. *Henkilöstön osaamisen riittävyys tutkimuskohteissa (n=4)*

Henkilöstön valinnan perusteita	Henkilöstön lisäkoulutuksen tarpeita	Kohteissa käytettyjä keinoja
henkilöstö siirtyi ilman valintaa (3)	atk-osaaminen, tietojärjestelmä -osaaminen (4) uusien keittiölaitteiden käyttökoulutukset (4)	tutkintoon tähtäävät oppisopimuskoulutukset (1) laitevalmistajan lisäkoulutukset (4)
paikat olivat avoinna; kriteereinä työkokemus ja/tai koulutus sekä ryhmässä toimimisen taito (1)	sitoutuminen uusiin toimintamalleihin (3) prosessinomaisuus (4) ruoanvalmistustaito (2)	räätälöidyt koulutukset (2) työpaikan vaihdot (3) perehdytykset (4)

Niissä kohteissa, jossa henkilöstö oli siirtynyt vanhoina työntekijöinä uuteen keittiöön, koettiin, että osaamisvajetta oli enemmän. Erityisesti ruoanvalmistustaitoisista henkilöistä oli pulaa ja tämä vaikeutti omalta osaltaan työtehtävien kiertämistä ja vastuunjakamista keittiössä. Vastuu ruoanvalmistuksesta kohdistui tällöin yksien henkilöiden tehtäväksi ja se taas kuormitti heidän työssä jaksamistaan.

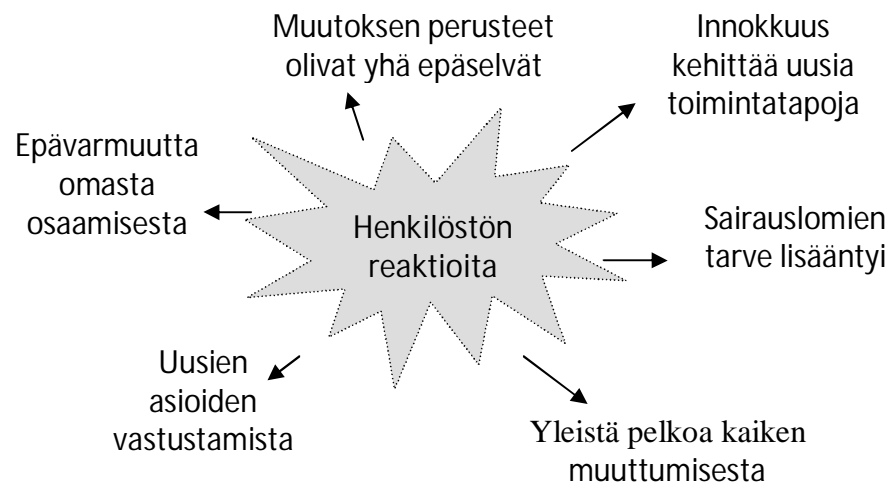
Tehtävien kiertäminen ja laaja-alainen osaaminen nähtiin lisäksi helpottavan henkilöstön työn fyysisyyttä sekä olevan myös olennainen osa keittiön varajärjestelmää sairaustapauksien varalle. Eri nimikkeillä olevilla henkilöillä tuli olla valmiuksia työskennellä myös toisissa tehtävissä keittiön sisällä, jotta joustava siirtyminen tehtävästä toiseen olisi mahdollista. Kahdessa tutkittavassa kohteessa keskuskeittiöön oli lisäksi määritetty omat sijaiset, jotka tunsivat keittiön toiminnan ja lomittivat muuta henkilöstöä lomien aikana.

### **Muutosvastarinta**

Osa tutkimuskohteiden henkilöstöstä asennoitui muutokseen lähtemällä innokkaasti mukaan toimintojen kehittämiseen, mutta osa henkilöstöstä taas vastusti muutosta itse muutoksen vuoksi. Kolmessa kohteessa kerrottiin sairauslomien lisääntymisestä erityisesti ikääntyneiden henkilöiden kohdalla. Muutoksen perusteet eivät olleet



myöskään kaikille selkeytyneet ja pelkoa koettiin muun muassa oman osaamisen riittävydestä sekä vanhojen toimintatapojen muuttumisesta (kuvio 10).



Kuvio 10. Henkilöstön reagointia muutokseen

Muutoksesta ajantasainen tiedottaminen koettiin olevan erittäin tärkeä tekijä muutoksen läpiviennissä sekä henkilöstön epäluulojen poistamisessa. Haastateltavat kertoivat, että informaatio ja asioiden eteneminen yritettiin pitää jokaisessa kohteessa mahdollisimman läpinäkyvänä. Yhteisiä keskustelutilaisuuksia ja palavereja pyrittiin lisäämään tietoisesti ja myös muutoksen taustalla vaikuttavista asioista koettiin viestiä ja luoda yhteistä ymmärrystä.

Haastateltavat kokivat, että yleensä uusien asioiden omaksuminen, kuten uudet asiakkaat, sovitut uudet yhtenäiset toimintatavat ja uudet laitteet uusine toimintoineen, aiheuttivat eniten muutosvastarintaa:

*(Kohde D/2) ”Se muutosvastarinta ei tullu niinkään siitä työn tekemisestä tai keittiötyöstä, vaan se vastarinta on paljon sitä, että me olemme yhdessä sammaa ja meillä on joka paikassa samat säännöt ja ohjeet. Ja näien ohjeistuksien, ku ne on muuttunu ja tarkentunu niin niien takia on tullu tämä vastarinta ja henkilöstöltä semmone kielteinen asenne...”*

Muutosvastarintaa aiheutti haastateltavien mielestä myös itse muutos ilmiönä. Muutosta ei oltu vielä hyväksytty tulevaksi ja sen perustelut kyseenalaistettiin.

Eräissä kohteissa haastateltavat analysoivat vastarinnan olevan enemmän pelkoa itse muutoksesta sekä myös oman osaamisen riittävydestä tulevaisuudessa:

*(Kohde B/1) ”Määki kun oon ollu kaksyt vuotta tässä tällä tavalla ja nyt mä joudunki ottamaan tost työparin ja tehdäänki tätä yhdessä ja kerralla paljo enemmän. Ja semmosta epävarmuuttakin oli, että pärjäänks mä kuitenkin, vaikk olivat ite hakenu siihen hommaan.”*

*(Kohde A/1) No muutos aiheuttaa aina keskustelua ja siinä on mielipiteitä... Ja hyvä että onkin erinäköisiä mielipiteitä, ett sitte pystyy sen parhaan tavan ottamaan.”*

Yhdessä kohteessa muistutettiin, että uusien työ- ja toimintatapojen tuleminen saattoi tuoda mukanaan myös uusia työn tekemiseen liittyviä käsitteitä, joita tuli avata henkilöstölle epäselvyyksien ja vastustuksen ehkäisemiseksi. Vastaavanlaisia toimintamalleja tuottaa ateriapalveluja ei ollut henkilöstön tietoisuudessa, eikä työtapoja voitu siten kopioida mistään muualta.

*(Kohde B/6) ”Ku ei sitä ollu missään koskaan enne nähny eikä ollu missään käyny katsomassa eikä kuullu, niin se oli ihan utopiaa koko homma. Se oli yks asia, ett ennenku edes käsitteet oli meille selvät, nii ei sitä ihan heti tienny, ett mitä se oikee tarkoittaa.”*

Muutoksen sietämistä henkilökohtaisella tasolla pyrittiin helpottamaan järjestämällä mahdollisuus purkaa omia tuntojaan myös ulkopuolisille tukihenkilöille. Yhdessä kohteessa oli järjestetty terveydenhoitajan vastaanotto, jonka henkilöstö oli kokenut itselleen tärkeäksi. Muutoksen tueksi oli koottu pienryhmiä, jossa olivat mukana työterveyshoitaja, työsuojelun edustajia sekä henkilöstöä. Henkilöstön mieltä painavia asioita yritettiin ottaa avoimesti keskusteluun, ettei mitään asioita jäänyt enää "peikoiksi".

Haastateltavien mielestä henkilöstön sitoutuminen muutokseen tapahtui parhaiten oman työn vaikuttamisen kautta. Mitä enemmän oman työn tekemiseen sai vaikuttaa, sitä paremmin oltiin sitouduttu uusiin toimintatapoihin ja niiden jatkuvaan

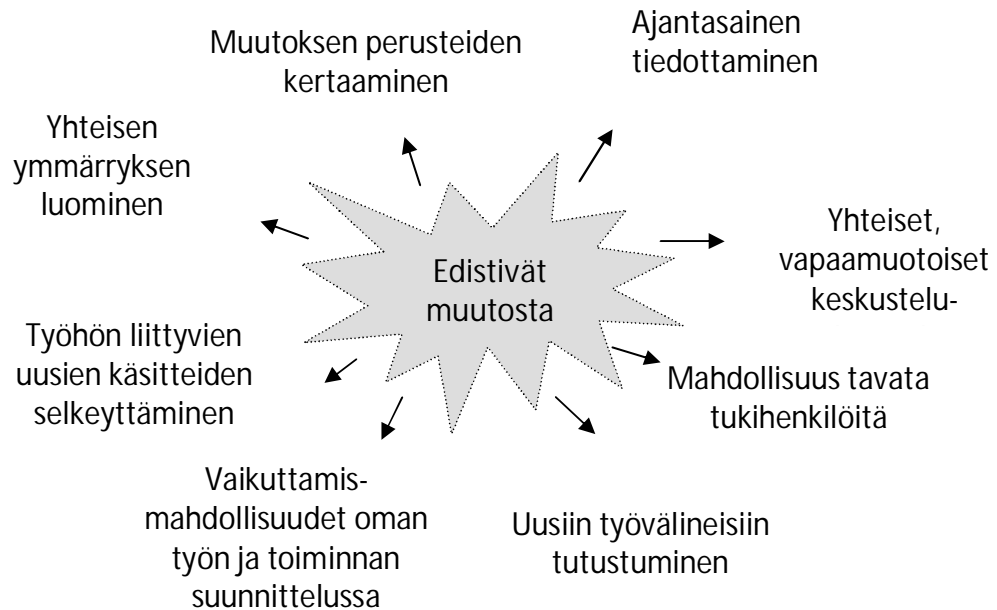
kehittämiseen. Samalla työtiimien ja koko työyhteisön me-henki rakentui ja oltiin yhdessä rakentamassa muutosta eteenpäin.

Yhdessä tutkimuskohteessa henkilöstön muutokseen osallistamisen keinona käytettiin järjestämällä yhteinen vapaamuotoinen tilaisuus uuden tuotantokeittiön toiminnan suunnittelemisesta. Tässä tilaisuudessa uuteen keittiöön valitut henkilöt saivat tiimeittäin suunnitella omia työtehtäviään ja kertoa suunnitelmistaan muille työtiimeille. Suunnitelmien mukaan tehtiin alustavat kirjaukset siitä, miten kussakin tiimissä tehtävät voitaisiin tulevaisuudessa tehdä. Nämä olivat pohjana lopullisille tehtäväkuville, joita tulevaan keittiöön myöhemmin suunniteltiin.

Myös uusiin laitteisiin ja teknologiaan ennakkotutustuminen koettiin tärkeäksi. Eräässä kohteessa henkilöstö oli vastakin muistellut, miten hienoa oli päästä katsomaan laitetoimittajan vieraana niitä laitteita millä tulevaisuudessa omat työt tehtäisiin. Jokainen sai siellä kokeilla uusia laitteita ja tämänkaltaisten vierailujen katsottiin myös omalta osaltaan rakentaneen uuden työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Eräässä kohteessa tunnustettiin, että henkilöstön valmentaminen muutokseen oli ollut puutteellista. Muutoksesta oli kyllä tiedotettu henkilöstöä ja mitä se mahdollisesti tulisi olemaan, mutta sen konkreettisia vaikutuksia ei osattu tarpeeksi huomioida henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Itse muutos oli tällöin ollut niin epäselvä myös johdolle, ettei muutoksen perusteita ja muutokseen osallistamista kyetty tällöin ennakkoon suunnittelemaan. Tässä kohteessa haastateltavat analysoivat, että tällöin ei ehkä kyetty kuuntelemaan omaa henkilöstöä riittävästi. Jos tulisi vastaava tilanne uudelleen, muutosta alettaisiin suunnitella enemmän henkilöstön kautta. Henkilöstö voisi itse miettiä ja suunnitella omaa työtään ja tulisi samalla automaattisesti mukaan muutokseen.

Haastatteluaineisto kertoi, että henkilöstö reagoi muutokseen hyvin tyyppillisellä tavalla (ks. kuvio 3, s. 19). Muutos koetteli joissakin yksilöissä minän perusrakenteita aiheuttaen itsemääräämispyrkimykseen, ammatilliseen identiteettiin sekä työn mielekkyyteen liittyviä kokemuksia. Tutkimuskohteet olivat kuitenkin löytäneet monia keinoja, joilla muutosta voitiin edistää niin yksilön kuin koko työyhteisönkin näkökulmasta (kuvio 11).



Kuvio 11. *Muutosta edesauttaneet toimenpiteet*

### Henkilöstön palautteet muutoksesta

Henkilöstö koki, että arkityö oli tullut uudessa keittiössä kiireisemmäksi. Päivittäiset työtehtävät oli suunniteltu tarkkojen aikataulujen mukaan ja uudistuksia sekä uusia toimintoja tuli koko ajan lisää. Uusiin toimintatapoihin perehdyttämisistä huolimatta kaikki koettiin kuitenkin uutena: työprosessit, tilat, laitteet ja työkaverit. Henkilöstö ei kokenut aluksi työpaikkaa omaksi turvalliseksi työpaikakseen. Yhdessä kohteessa henkilöstön negatiivisuus koettiin olevan kenties riittämättömyyden tunnetta arjen kiireellisyyden ja jatkuvien muutosten keskellä.

Työn fyysisyyden kerrottiin lisääntyneen suurten ateriamäärien vuoksi joissakin kohteissa. Toisaalta uudet tehokkaat laitteet olivat helpottaneet työn tekoa ja työn ergonomia -asioita oli pystytty ottamaan jo suunnitteluvaiheessa työtilojen järjestelyillä ja laitevalinnoilla huomioon. Kuitenkin uudet työolosuhteet, kuten esimerkiksi yhdessä kohteessa kylmässä työskentely, vaativat niin työvaatetukselta kuin myös omalta asennoitumiselta työntekoon uudenlaista suhtautumista.

Keskitettyssä ateriatuotantomallissa työn monipuolisuuden koettiin parantuneen erilaisten keittiön sisäisten tehtävien kiertämisen kautta. Haastateltavat kokivat, että sen myötä arvostus toisen työtä kohtaan oli entiseen verrattuna lisääntynyt.

Haastateltavat kertoivat myös, että henkilöstöltä oli tullut palautetta oman työn selkeytymisestä. Keittiön työprosessit ja henkilöstön työnkuvat olivat hyvin kuvattu muutoksen myötä ja jokainen tiesi tehtäväkuvausten kautta mistä hän vastasi omassa työtehtävässään. Ennen toiminnan vastuu oli enemmän ollut esimiehillä, mutta nykyisin oma työ ja sen vastualueet olivat niin hyvin kaikkien tiedossa. Yksilön vastuu oman tehtävän suorittamisesta korostui.

Henkilöstö sai kokea muutoksessa myös onnistumisen tunteita. Yhdessä kohteessa kerrottiin, että henkilöstölle tuotti mielihyvää tieto oman keittiön toiminnan tehostumisesta. Tämä loi osaltaan tunnetta siitä, että oltiin kilpailukyisiä sekä edistyksellisiä alan toimijoita. Tässä kohteessa analysoitiin, että henkilöstö tunsi ylpeyttä siitä, että vaikeassa muutosvaiheessa oli yhdessä onnistuttu. Työ oli kehittynyt siten, että oli tunne sen sujumisesta ja työ oli hallinnassa. Oman työn kehittämässä oli saanut olla mukana ja se toi motivaatiota kehittää sitä edelleen.

Henkilöstön kokemat muutoksesta olivat sekä negatiivisia että positiivisia (taulukko 7). Muutokseen osallistamista oman työn suunnittelun kautta oli tapahtunut kolmessa tutkimuskohteessa neljästä. Tämän koettiin olevan erittäin tärkeä tekijä henkilöstön muutokseen motivoinnissa.

Taulukko 7. *Henkilöstön palautteita muutoksesta (n=4)*

POSITIIVISIA PALAUTTEITA	NEGATIIVISIA PALAUTTEITA
+ onnistumisen tunteet (1)	– arkityön kiireellisyys (4)
+ tunne työn hallinnasta (2)	– tarkat aikataulutukset (4)
+ oman työn kehittämismahdollisuudet (3)	– jatkuva muutoksen sietäminen (2)
+ työtehtävien monipuolistuminen (2)	– riittämättömyyden tunne (1)
+ toisen työn arvostaminen (2)	– uusi työympäristö (1)
+ selkeytyneet tehtäväkuvat (3)	– työn fyysisyys lisääntynyt (3)
+ ylpeys edistyksellisyydestä (1)	

#### 4.6.4 Johtaminen ja esimiestyö

Haastateltavat kertoivat, että erityisesti lähiesimiesten ja työnjohdon työpanos muutoksen hallitussa eteenpäin viemisessä korostui. Parhaiten muutos saatiin aikaiseksi siten, että esimiehet viestivät asioista samalla tavoin, noudattivat yhteisesti sovittua linjaa ja esiintyivät henkilöstöön päin yhtenä rintamana.

Ateriatuotannon keskittäminen muutti tutkimuskohteissa erityisesti vanhoja työn tekemiseen liittyviä toimintakulttuureja. Suurten ruokamäärien tekeminen, niiden ajoittaminen sekä myös oman henkilöstön sitouttaminen yhteisiin toimintatapoihin oli teetättänyt lähiesimiehillä paljon työtä. Yhtenäisen laadun takaamiseksi tuotteet ja toiminnot oli mietitty asiakkaille esimerkiksi reseptiikan osalta tarkoin:

*(Kohde C/1) ”... se vastuunkanto siinä esimiehisyydessä, mutta myös siellä henkilöstössä. Se täytyy mennä se ruoanvalmistus just niin kun on sovittu. Meillä menee sinne tarraan saakka kaikki maustetiedot. Ne pitää olla prikulleen oikein!”*

Yhdessä sovitut toimintatavat vaativat kertaamista esimiesten ja työntekijöiden välillä aina uudelleen ja uudelleen. Haastateltavat kokivat, että vanhoista työtavoista ja käytänteistä poisoppiminen oli vaikea asia. Asioita haluttiin tehdä entiseen tapaan, mutta siihen ei ollut enää käytännössä mahdollisuutta. Tämä asetti jälleen haasteita erityisesti lähiesimiehille:

*(Kohde A/1) ” Oikeestaan se työnjohdon mukana olo siinä muutoksessa ja toimintatapojen muuttamisessa ja päivittäisessä toiminnassa, se on se tapa.”*

Eri kulttuurien kohtaaminen näkyi selkeästi varsinkin päivittäisessä sosiaalisissa tilanteissa. Esimerkiksi ruokailukäytännöissä, kahvitaukojen pitämisessä ja henkilökohtaisen puhelimen käytössä yhteiset pelisäännöt eivät olleet haastateltavien mielestä kaikille täysin selvät ja siten niiden valvonta oli haasteellista. Haastateltavien mielestä työn suorittamisen rinnalla olevista näkymättömistä toimintakulttuureista olisi pitänyt jo heti alkuun sopia paremmin, eikä vasta sitten kun ongelmia ilmeni.

Lähiesimiesten rooli muutosjohtamisessa korostui erityisesti myös palvelukeittiöissä olevan henkilöstön osalta. Tiedon jakaminen, muutoksen perusteiden ymmärrettäväksi tekeminen sekä uusien toimintatapojen perehdyttäminen henkilöstölle koettiin olevan tärkeä tekijä henkilöstön sitouttamisessa yhteiseen uuteen toimintakulttuuriin. Haastateltavat kertoivat, että esimerkiksi osa palvelukeittiöiden henkilöstöstä koki, että työ siellä oli vähemmän arvostettua kuin tuotantokeittiössä ja tämän mielikuvan poistamisessa lähiesimiesten työpanos koettiin merkittäväksi:

*(Kohde B/6) ”Kyll’ se on ihan ymmärrettävääki, jotenkin muutamilta ainakii kuulu ihan selvästi, ett me ei enää oike olla mittään ku me ei mittää enää tehdä. Me vaan auotaan kansia...”*

Eräässä kohteessa korostettiin muutoksen onnistumisessa erityisesti organisaation muutosjohtajan roolia:

*(Kohde B/1) ”Muutoksen suunnittelussa ja muutoksen toteuttamisessa johtajalla tulee olla selvä visio tulevasta. Johtajan on oltava hyvin innostava ja hänen tulee viestiä ja informoida päättäjiä, organisaation hallintokuntia, asiakkaita ja henkilöstöä usein ja riittävästi projektin eri vaiheissa.”*

Yleisesti haastateltavat kertoivat siitä, miten organisaation johdon osallisuudella oli merkittävä rooli muutoksessa. Johdon edustajat olivat olleet puhumassa ja perustelemassa muutosta kunnan päätöksentekoeleimissä, asiakkaan yhteistyöpalavereissa sekä myös asiakkaan omaisten tilaisuuksissa. Yhdessä kohteessa todettiin tämän vaiheen olleen ”*sellaista lähetyssaarnaajamaista kulkemista.*” Tärkeitä sidosryhmiä lobattiin paljon ja tämä vaati ennen kaikkea johdon sitoutumista sekä sovittua yhdenmukaista viestintää muutoksesta.

#### 4.6.5 Asiakkaan huomioiminen muutoksessa

Haastateltavien mielestä asiakkailla oli pääsääntöisesti negatiiviset mielikuvat ateriatuotannon keskittämisestä. Yleinen pelko oli, että muutoksen jälkeen *ruoan laadulliset ominaisuudet heikkenisivät olennaisesti*. Ruoka tuotettaisiin jostakin isosta tehtaasta samasta massasta, ruoka ei maistuisi miltään, se olisi kylmää ja kaikki

toiminta olisi tehdasmaista ja liian tehokasta. Epävarmuutta koettiin myös siitä, että ruokaa yleensä saataisiin silloin kun ruokailevan asiakkaan tarve olisi ja miten kaikki käytännössä päivittäin sujuisi yhtä hyvin kuin aiemmin.

*(Kohde D/2 )”...eihän ne aivan semmosia helppoja prosessia ollu tietenkään ku siellä saatto olla koko kylä meitä vastassa, että ku ruvetaan sieltä isolta keskuskeittiöltä tuomaan sitä huonoa ruokaa meille tänne meidän lapsille.”*

Asiakkaan negatiiviseen muutosmielikuvaan pyrittiin vaikuttamaan muutosviestinnän avulla. Haastateltavat kokivat sen olleen erittäin tärkeä osa muutosjohtamista. Viestintää tehtiin tutkimuskohteissa sekä ruokapalvelujen tilaaja-asiakkaalle, tilaaja-asiakkaan henkilökunnalle että ruokaileville asiakkaille ja heidän omaisilleen.

Ruokapalvelun tilaaja-asiakkaat olivat tietoisia muutoksen taustalla vaikuttavista syistä sekä tehdyistä päätöksistä ja olivat sen vuoksi *pääsääntöisesti* sitoutuneita muutokseen. Ruokapalvelupäälliköt tai tutkimuskohteesta riippuen ruokapalvelujohtajat kävivät säännöllisesti kaupungin tai kunnan hallintokunnissa ja lautakunnissa puhumassa muutoksesta. Yhdessä kohteessa valtuustossa ja kunnanhallituksessa esiteltiin vaiheittain missä aikataulussa muutos oli kulloinkin menossa.

Tilaaja-asiakkaan edustajille pidettiin info- ja keskustelutilaisuuksia missä voitiin vapaasti kysellä asioista. Tällaisten keskustelutilaisuuksien pohjalta asiakkaat pystyivät itse hahmottamaan omat palvelutarpeensa sekä uudet vastuunsa tulevassa toimintamallissa. Yleisesti koettiin, että tilaajan henkilöstön myötävaikutuksella muutos oli ollut mahdollista mennä hyvin läpi. Heidän positiivinen muutoksesta viestiminen eteenpäin auttoi asiaa hyvin paljon:

*(Kohde C/1) ” Voin kiittää tosi paljon meidän tilaavaa asiakasta siitä, että me saatiin tää niin jouhevasti vietyyn eteenpäin. Se oli todella tärkeätä, että asiakas oli ottanut tän myös omaksi asiakseen ja oli samaa mieltä meidän kanssa. Ja kannusti ja kerto positiivisesti tästä asiasta eteenpäin omille asiakkaille...”*



Kahdessa tutkimuskohteessa asiakas sai olla kertomassa jo muutoksen suunnitteluvaiheessa omista palvelutarpeistaan ja toiveistaan ruokapalvelujen suhteen. Samantyyppisille asiakasryhmille mahdollistettiin näissä kohteissa räätälöityjen ateriakokonaisuuksien tilaaminen omien palvelutarpeiden mukaan. Asiakas sai tällöin itse päättää millaisia ateriakokonaisuuksia hän tulisi jatkossa ruokapalveluorganisaatiolta tilaamaan ja kuinka pitkälle jalostettuna esimerkiksi raaka-aineita tai aterioita heille toimitettiin. Asiakkaan päätöksillä oli tätä kautta vaikutusta uuden keittiön tuleviin toimintatapoihin sekä keittiötoimintojen prosessisuunnitteluun.

*(Kohde A/2) ”...siin oli jokaiselta osastolta oma edustaja ja sitten pohdittiin, ett mikä toimintatapa oli heille se paras mahdollinen. Sitten me sopeutettiin oma toiminta sen mukaisesti. Ett sieltähän se tuli, asiakastarpeista lähetettiin kehittämään niitä meidän prosesseja.”*

Tutkittavissa kohteissa muutoksesta viestiminen ruokapalveluja käyttäville asiakkaille oli pääsääntöisesti ruokapalveluorganisaatioiden vastuulla. Ruokapalveluja käyttäville asiakkaille tulevaan muutoksen vaikuttaneet syyt eivät olleet niin selviä kuin ruokapalvelujen tilaaja-asiakkaalle. Muutosviestintää ruokaileville asiakkaille tehtiin muun muassa vanhempainilloissa, tiedotteita lähetettiin asiakkaille koteihin ja myös asiakkaan omaisia tiedotettiin muutokseen liittyvistä asioista. Yhdessä kohteessa järjestettiin tiedotustilaisuus, johon kutsuttiin asiasta kiinnostuneita mukaan paikallisen lehden välityksellä.

Niissä kohteissa, missä asiakasta ei päässyt vaikuttamaan muutokseen, mietittiin jälkikäteen parempia käytäntöjä toimia:

*(Kohde D/1) ”...olis ollu ihan fiksua laittaa kirjettä tai ottaa asiakas mukaan siihen suunnitteluun ja antaa heidän vaikuttaa joihinkin pieniin asioihin, jotka ei kokonaisuuden kannalta ookkaan hirveen isoja. Mutta jos he esimerkiksi saavat sanoa vaikka pöytäliinan värin tai jonkun pienen asian, niin ne lähtee paljo paremmin matkaan siihen.”*

## Asiakas uusien tuotteiden ja palvelujen käyttäjänä

Keskitettyyn ruoantuotantoon siirtyminen aiheutti asiakkaille erilaisia konkreettisia muutoksia. Haastateltavat mielsivät, että valmistuksen lopettaminen pienistä yksiköistä toi muutosta asiakkaille erityisesti oman toimintakulttuurin muuttumisessa:

*(Kohde B/6) ”Sitä omaa keittiötä ei enää ollut ja sitä omaa ihmistä ei ollu siinä valmistamassa ja tekemässä. Siinä koulun tai päiväkodin sydän vähän viileni.”*

Yleistä oli, että asiakkaan vastuu omista palvelutarpeistaan ja sen viestimisestä kasvoi muutoksen myötä. Asiakkaan tuli osata tilata itselleen riittävä määrä tuotteita ja palveluita sekä myös viestiä niistä palvelun tuottajalle yhteisesti sovituin menetelmin. Huomioitavaa oli, että asiakas vastasi uusien toimintatapojen myötä tilaamiensa palvelujen riittävydestä omille asiakkailleen.

*(Kohde D/2) ”Jotenkii kaikki nämä tilaussysteemit, että mitenkä se asiakas tillaa sitä ruokaa sieltä keskuskeittiöltä. Sen täytyy ite vastata niistä tilauksista. Se se on ollu se muutos, jonka kanssa on tehty töitä ja tehään osittain vieläkki. Ja tavallaan siellä tilaajalla se tiedotus. Se ei mene tavallaan niinku kaikille, jotka niitä tilaussysteemiä joutuvat käyttämään.”*

*(Kohde D/1) ”Vielä asiakas ei oo sisäistäny sitä, että ei se riitä että he tietää vaan ne heidän muutokset pitäis tulla meillekki. Ja laskutuskäytäntöjen muuttuminen, se ollu semmone asiakkaan kannalta isompi muutos.”*

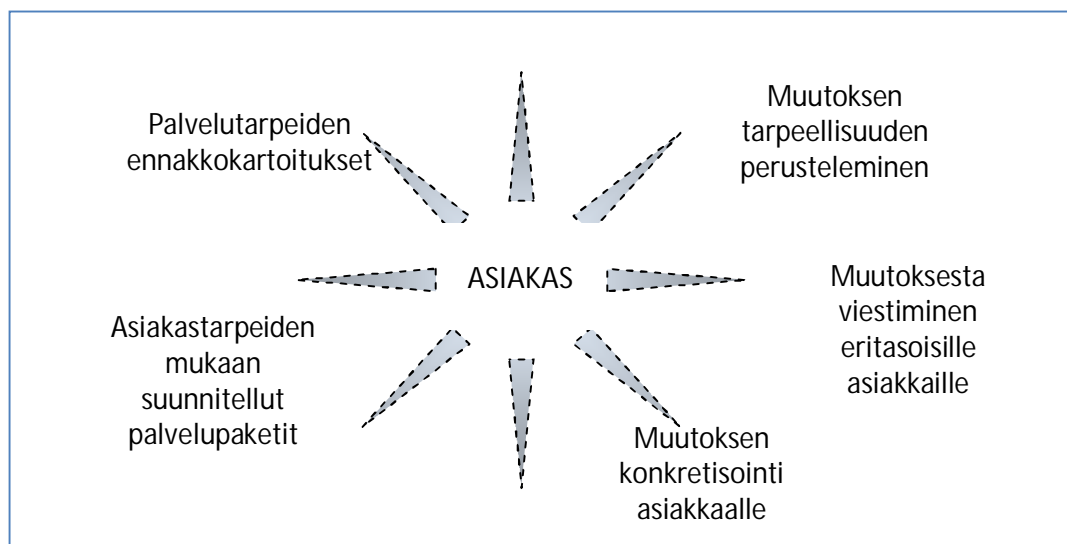
*(Kohde D/2) ”Ei niinku osata reagoia siihen, että ei muisteta tilata tarpeeksi aikasten vaikka niitä evvättä tai muuta. Ku ennen on voinu siitä omasta tilata ku keittäjälle on vaan huikannu, että huomiseksi evvää tai ylihuomiseksi. Että nyt pittää tilata viikkoa aikasemmin.”*

*(Kohde D/3) ”Vaikka ohjeet on hyvät ja sopimuksissa on ohjeet ja aikataulut, mutta niiden noudattaminen. Se tiedotus siellä puolella.”*

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että myös asiakas tarvitsi aikaa muutokselle. Tätä mieltä oltiin kolmessa tutkimuskohteessa. Mikäli asiakkaalle tuli paljon muutoksia ruokapalveluorganisaation oman muutoksen myötä, tarvitsi myös asiakas aikaa sopeutua muutokseen ja uusiin toimintamalleihin. Tiedottamista ei ollut muutoksessa koskaan asiakkaalle liikaa ja myös tilaaja-asiakkaan henkilöstölle oli oltava ajantasainen tieto muutoksesta ja miten se tulee vaikuttamaan heidän työtehtäviinsä.

*(Kohde C/1) ” Koen todella tärkeänä sen, että se yhteistyö sen tilaaja-asiakkaan kanssa on sellasta avointa ja keskustelevaa ja että asiat on yhteisesti sovittu. Tiedetään mitä tilataan ja mitä saadaan ja mikä on se laatu. Ja vielä yhteistyö muutoksen jälkeenkin, siinä tapahtuu tiettyjä muutoksia vielä sen sitten, ei kaikki mene aina ihan niin kuin on suunniteltu.”*

Yhteenvetona tutkimuskohteista haastattelujen perusteella nousi monenlaisia tapoja johtaa muutosta asiakkaille (kuvio 12). Asiakkaat saivat osallistua muutoksen suunnitteluun ja myös vaikuttaa siihen kertomalla omista palvelutarpeistaan. Toisaalta taas muutosviestintä kaiken tasoisille asiakkaille oli palvelun tuottajan vastuulla. Muutoksesta kertominen ja sen konkretisointi asiakkaalle nähtiin tärkeänä tekijänä muutoksen johtamisessa.



Kuvio 12. *Muutoksen johtaminen asiakkaalle*

#### 4.6.6 Arviot muutoksen onnistumisesta Balanced Scorecardin näkökulmien mukaisesti

Ateriatuotannon keskittämisessä tapahtunut muutos sai haastateltavilta kokonaisuutena monenlaisia arvioita. Joitakin muutoksen tuomia hyötyjä sekä haittoja pystyttiin konkreettisesti osoittamaan ruokapalveluorganisaatiossa käytettävien tunnuslukujen kautta. Jotkut muutkokemukset taas tulivat ryhmäkeskustelujen kautta kommentteina esille.

#### **Henkilöstön näkökulma**

Henkilöstö- ja toimintojen johtamisen kokonaisuutena koettiin olevan paremmin hallittavissa, kun ateriatuotanto oli keskitetty yhteen paikkaan. Henkilöstön osaamista voitiin kehittää räätälöidyillä koulutuksilla ja osaaminen myös pysyi yllä kun sitä vastaavia toimintoja tehtiin päivittäin. Tämä näkyi myös laadukkuutena tarjotuissa palveluissa. Oman haasteensa henkilöstöjohtamiseen toi taas palvelukeittiöiden henkilöstön huomiointi. Tasapuolisuus, tiedon siirtäminen ja yhteisten pelisääntöjen valvomisen kerrottiin tuovan lisähaasteita lähiesimiehille.

Yhdessä kohteessa koettiin oman henkilöstön muutosvastarinnan olevan ateriatuotannon keskittämisen uhkana. Henkilöstö olisi saatava heidän mielestään nopeasti mukaan yhteisiin toimintamalleihin ja viestimään muutoksesta positiivisesti. Tällä oli heidän mielestään merkitystä siihen, miten palveluja käyttävä asiakas koki muutoksen ja miten muutos lopulta onnistui.

#### **Asiakasnäkökulma**

Tutkimuskohteet kertoivat asiakaspalautteen parantuneen aikaisempaan asiakastyytyvyyteen verrattuna. Asiakas oli kokenut, että keskuskeittiön tuottamat palvelut olivat tasalaatuisempia, tarjottava tuotevalikoima oli entisestä parantunut ja toiminta oli muutenkin selkeytynyt. Myös ruokapalvelujen oma tuotekehitys oli saanut asiakkailta kiitosta. Asiakkaita oli muutoksen jälkeen omaehtoisesti hakeutunut pienemmistä yksiköistä suuremman keskuskeittiön asiakkaiksi:

*(Kohde A/2) ”Vaikka aina puhutaan, että pieni on joustava, mutta ainakaan se ei meidän kohdalla ole näin ollu ... asiakkaat halus mielummin tänne takas. Mielummin isosta paikasta kun pienestä paikasta.”*

Joissakin tutkimuskohteissa asiakashintaa oli pystytty laskemaan, koska ruokapalvelujen oli mahdollista tehostuneen ja uudistuneen tuotannon avulla säästää henkilöstökuluissa sekä hyödyntää aterioiden tuotantotavoissa uutta laiteteknologiaa. Tämä mahdollisti aterioiden kuljettamisen harvemmin palveluyksiköihin tai asiakkaille.

Haastateltavat mielsivät, että keskuskeittiö -sanana voi viestiä asiakkaille tietynlaista toimintatapaa ja sillä voi olla myös negatiivinen mielikuva asiakkaille. Teolliset toimintatavat, elintarviketehtaaseen vertaaminen, erottautumattomuus muista toimijoista ja joustamattomuus, koettiin olevan yleisenä uhkana ateriatuotannon keskittämiseen siirryttäessä.

*(Kohde C/1) ” Siinähan saattaa olla ehkä se, että jos tulee semmonen maine julkisuuteen, ett on iso keskuskeittiö ja ja sieltä tehdään jotain teollista ruokaa. Ett se lähtee menee semmoseks käänteiseksi se asia. Niin silloin voi olla, että sen maineen pelastaminen on haastavaa. Se pitäis osata myydä hyvin sinne meidän tilaajille ja vanhemmille ja sitten julkisuuteen, että se on hyvää ruokaa. Ja sitähan se on!”*

### **Prosessinäkökulma**

Asiakkaiden ruokaturvallisuuden koettiin parantuneen käyttöönotettujen cook and chill -toimintojen myötä. Yhdessä kohteessa kerrottiin, että heillä asiakkaiden tarvitsemat haasteelliset erityisruokavaliot olivat laadullisesti sekä ruokaturvallisuuden näkökulmasta parantuneet, kun ne tulivat samasta kohteesta eivätkä usean keittiön itse valmistamina. Ruokatuotannon prosesseja oli pystytty myös tehostamaan ja asiakkaalle tarjottavien tuotteiden valikoimaa oli kyetty entisestään lisäämään.

Kaikissa haastateltavissa kohteissa uuden keittiön tuotannonprosesseja oli tarkennettu käyttöönoton jälkeen uudelleen tehokkuuden ja sujuvuuden lisäämiseksi. Haastateltavat kertoivat, että suunnitellut prosessit oli jouduttu käymään jo ainakin kertaalleen läpi. Tähän olivat syynä sekä uusien että vanhojen asiakkaiden tarpeet, aterioiden laadun tarkentaminen, uusien toimintatapojen hiominen sekä ohjeiden täsmentäminen. Kahdessa kohteessa muistutettiin, että ateriatuotannon prosessit olisi heti alkuun pystyttävä suunnittelemaan erityisesti asiakaslähtöisesti. Suunniteltuja prosesseja olisi tarvittaessa kyettävä muuttamaan ja kehittämään koko ajan toimintaympäristön muutosten ja asiakastarpeiden mukaan, eikä siten, että suunnitellut toiminnot määräävät jatkossakin palvelun sisällön asiakkaalle.

Haastateltavien mielestä prosessisuunnittelun yhteydessä tehtävä henkilöstömitoitus oli erityisen tärkeä myös kustannuksiin vaikuttava tekijä. Prosessit oli tehtävä jo suunnitteluvaiheessa toimiviksi, mutta myös tehokkaiksi, ettei niissä olisi turhia henkilöstökuluja. Toisaalta kuitenkin muutoksen alkuvaiheeseen kannatti haastateltavien mielestä resursoida työvoimaa ateriatuotantoon enemmän, jotta toiminta lähtisi kaikkien osapuolten näkökulmasta sujuvasti käyntiin.

### **Talouden näkökulma**

Kaikkien tutkittavien kohteiden mielestä ateriatuotannon keskittäminen paransi ruokapalvelujen kilpailukykyä, koska se mahdollisti muun muassa kustannusten tarkemman seurannan ja hankintojen keskittämisen. Keskitetty aterioiden tuotantomalli toi lisää tarvittavaa volyymia hankintoihin sekä ruoanvalmistukseen. Hiljaisempina kesäkuukausina koko organisaation ateriatuotantoa voitiin siirtää tarvittaessa suurempaan yksikköön, joka taas mahdollisti henkilöstön paremman lomasuunnittelun ja vähensi ruokapalveluorganisaatioissa ulkopuolisten sijaisten käyttöä.

Tutkimuskohteissa ei pystytty kuitenkaan tarkasti kertomaan kuinka paljon euromääräisesti tai prosentuaalisesti tuottavuus oli parantunut juuri keskitetyn ateriatuotantomallin käyttöönoton myötä. Tähän oli syynä se, että samanaikaisesti tutkimuskohteiden organisaatioissa oli meneillään myös muita muutoksia ja kehittämistyötä. Kaikissa tutkimuskohteissa pystyttiin kuitenkin arvioimaan koko organisaation tuottavuuden parantuneen ateriatuotannon keskittämisen myötä.

Haastateltavissa organisaatioissa toiminnan taloudellisuutta ja tehokkuutta mitattiin eri tavoin. Kahdessa tutkimuskohteessa käytössä olivat aterioiden suoritelaskenta. Yleisesti seurattiin liikevaihdon sekä yleisimpien kulujen toteutumista suhteessa toteutuneeseen liikevaihtoon tai budjetoituun talousarvioon (taulukko 8).

Taulukko 8. *Tutkimuskohteissa käytettyjä tuottavuutta kuvaavia mittareita*

Kohde A	Kohde B	Kohde C	Kohde D
Talousarvion toteutuminen	Talousarvion toteutuminen	Talousarvion toteutuminen	Talousarvion toteutuminen
Liikevaihto/ateriamäärä	Suoritelaskenta	Suoritelaskenta	Ateriamäärien seuranta
Liikevaihto/tehty työtunti	Suorite/tehty työtunti		Yleiset kulut suhteessa liikevaihtoon

Keskittämisen myötä oli kaikissa kohteissa aterioiden tuottamisen tehokkuus parantunut ja sen myötä koko organisaation kustannustehokkuus oli parantunut. Suoritteita laskevissa paikoissa pystyttiin kertomaan suoritteiden määrien suhteellisesta noususta tehtyyn työhön verrattuna. Organisaatioiden omat tavoitteet tehokkuuden lisäämisestä olivat täyttyneet ateriatuotannon keskittämisen avulla.

Yhdessä kohteessa työtuntien tehostumista oli saatu ateriatuotannon keskittämisen lisäksi palvelukeittiöiden yhdistelmätyöntekijöiden kautta, jolloin ruokapalvelujen lisäksi tarjottiin asiakkaalle nyt myös puhtaanapidon palveluja. Tässä organisaatiossa muutosvaihe käsitti ruokapalvelujen irtautumisen toisen hallintokunnan alaisuudesta omaksi liikelaitoksekseen.

Tutkimuskohteissa oltiin yhtä mieltä siitä, että keskittäminen oli auttanut elintarvikekulujen hallinnassa. Osaltaan ruokalistojen kehittäminen, reseptiikan tarkentaminen ja biojätteen seuranta olivat tuoneet mukanaan kustannussäästöjä. Hankintojen keskittäminen yhteen paikkaan toi mukanaan tarvittavaa volyyymia, eikä hävikkiä tullut enää liian suurien myyntierien muodossa useaan tilauspaikkaan. Raaka-aineiden pientoimituslisät olivat vähentyneet, kun ostoja oli pystytty

keskittämään suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Raaka-aineiden keskitetty tilaaminen, varastointi, tarvittavan valikoiman hallinnointi sekä laskujen keskitetty käsittely toi osaltaan lisäsäästöä koko organisaation henkilöstökuluihin. Tavoite tulevaisuudessa oli, että elintarvikekuluissa pyrittiin saavuttamaan yhä suurempia säästöjä.

Uusien aterioiden tuottamistapojen avulla olivat aterioiden kuljetuskerrat vähentyneet asiakkaille. Tämä oli vaikuttanut koko organisaation kustannusrakenteisiin siten, että yhdessä kohteessa oli pystytty laskemaan asiakkaiden ateriahintoja. Aterioiden kuljetusliike oli osaltaan huomionut kuljetuskuluissa keskitetyn tuotannon edut aterioiden hakemisessa. Se oli uudessa toimintamallissa nopeampaa ja yksinkertaisempaa kuin että haettaisiin useammasta tuotantokeittiöstä erikseen.

Kaikki tutkimuskohteet nostivat tuottavuuden suurimmaksi uhaksi ennakoitua ja tulevat asiakasmäärät. Epävarmuutta koettiin siitä, miten kaupunki tai kunta palvelujen tilaajaorganisaationa oli sitoutunut jatkossa käyttämään palveluja, joiden tuotantotiloihin oli investoitu suuria rahamääriä. Yleinen kunnan taloudellinen tilanne oli jo heijastunut tilattujen palvelujen laajuuteen sekä määrään ja se nähtiin osaltaan suurena riskinä tulevaisuudessa tuottavuusodotuksille.

*(Kohde C/1) ”Kun aattelee yleensä tätä ruokapalvelujen tuottamista ja sitä että mitä meidän omistaja ja tilaaja, keneltä ne yleensä haluaa ostaa? Jos me ollaan investoitu isoon yksikköön ja sitten ei ostetakaan meiltä niitä ruokapalveluja niin paljon kun on suunniteltu...”*

Tuloksellisuutta vaarantavana tekijänä nähtiin myös aterioita tuottavan keittiön alaisuudessa olevien palvelukeittiöiden asiakasmäärät. Yleisesti palvelukeittiöissä oli ruokapalveluorganisaatioiden omaa henkilöstöä ja jos siellä asiakasmäärät laskivat liian pieniksi, ei niistä saatu tarvittavia tuottoja kulujen peittämiseksi. Tämä loi osaltaan jatkossa paineita asiakkaan ateriahintojen korottamiselle.

Liian niukka tila- ja laitevaraus taas nähtiin yhtenä uhkakuvana tuottavuuden kasvulle. Kulujen kasvaessa jatkuvasti asiakkaita tuli keskittää riittävästi tuotantokeittiöön, jotta kustannustehokkuus voitiin säilyttää. Jos tilojen suunnittelussa ei oltu jo alkuvaiheessa



otettu huomioon yhtään kasvunvaraa, oli lisäasiakkaiden palveleminen haastateltavien mielestä vaikeaa.

#### 4.6.7 Yhteenveto muutosprosessin johtamisesta tutkimuskohteittain

Taulukossa 9 esitetään yhteenvetona muutoksen eteneminen tutkimuskohteittain (n=4) Valpolan (s.17) esittämän muutoksen osa-alueiden mallin mukaisesti. Valpolan malliin on lisätty muutoksen onnistumisen mittaaminen, jossa on tutkimuskohteiden omat arviot muutoksen onnistumisesta Balanced Scorecardin näkökulmien (henkilöstö, asiakkaat, prosessit ja talous) mukaisesti.

Taulukko 9. Muutoksen osa-alueet tutkimuskohteittain (n = 4)

	Tutkimuskohde A (käyttöönottovuosi 2006)	Tutkimuskohde B (käyttöönottovuosi 2007)
Muutosajurit	<ul style="list-style-type: none"> <li>saneeraustarve</li> <li>henkilöstön osaamisen hallinta</li> <li>asiakaslaadun vakiointi</li> <li>monipuolisemmat palvelut</li> <li>tuottavuuden parantaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keittiöiden yleinen saneeraustarve</li> <li>henkilöstön osaamisen hallinta</li> <li>ura- ja työkierron mahdollistaminen</li> <li>asiakaslaadun vakiointi</li> <li>tuotteistetut palvelut</li> <li>tuottavuuden parantaminen</li> </ul>
Strategiapäätökset	<ul style="list-style-type: none"> <li>päätös tuli nopeasti ja yllättäen</li> <li>etukäteissuunnittelulle ei annettu paljoa aikaa</li> <li>päätöksenteon jälkeen toiminta alkoi noin 9 kk päästä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>päätöksentekoon vaikutettiin viestimällä muutoksen tärkeystä</li> <li>panostettiin erityisesti muutosviestintään</li> <li>päätöksenteon jälkeen toiminta alkoi noin 8 kk päästä</li> </ul>
Työnjako, tehtäväkuvat	<ul style="list-style-type: none"> <li>prosessikuvaukset viestivät työnkuissa tapahtuvista muutoksista ja ne auttoivat henkilöstöä ymmärtämään oman tekemisen merkityksen</li> <li>ammattinimikkeinä käytössä ruokapalvelutyöntekijä, kokki, ravitsemistyönjohtaja ja ravitsemispäällikkö</li> <li>henkilöt kiertävät nimikkeiden sisällä eri työtehtävissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prosessisuunnittelun avulla hahmotettiin toiminta</li> <li>työnkuvat tehtiin työpisteittäin, jonka avulla tarvittava osaaminen hahmotettiin</li> <li>ammattinimikkeinä käytössä ruokapalvelutyöntekijä, ruokapalveluvastaava, kokki, dieetikokki ja ruokapalveluesimies</li> </ul>
Henkilövalinnat	<ul style="list-style-type: none"> <li>henkilöstö siirtyi uuteen keittiöön ilman erillishakua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kaikki paikat laitettiin sisäiseen hakuun</li> <li>valintakriteereinä olivat työkokemus, koulutus sekä kyky toimia ryhmässä</li> </ul>
Uuden osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>perusosaaminen oli riittävä</li> <li>lisäperehdytystä tarvittiin erityisesti uusien toimintatapojen omaksumiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>perusosaamisena oli ruoanvalmistustaito</li> <li>lisäkoulutuksena järjestettiin atk-koulutusta ja laitekoulutuksia</li> </ul>
Uusien tuotteiden ja palvelujen käyttäminen (Asiakkaat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>muutoksesta kerrottiin infotilaisuuksissa</li> <li>pohdittiin yhdessä tulevia toimintatapoja</li> <li>asiakas sai vaikuttaa siihen mikä oli heille paras tapa toimittaa palveluja</li> <li>asiakas sai valita millaisia palvelukokonaisuuksia he ostaisivat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vakuutettiin ennen päätöksentekoa muutoksen hyvistä puolista</li> <li>periaate oli, ettei muutos vaikuttaisi asiakkaiden toimintaan</li> </ul>
Uusi kulttuuri ja toimintatavat, yhteiset arvot	<ul style="list-style-type: none"> <li>henkilöstö sai osallistua toiminnan suunnitteluun laite- ja prosessisuunnitteluvaiheessa</li> <li>prosessien toimivuutta tarkasteltiin yhdessä työtiimeittäin</li> <li>keskusteltiin muutoksesta ja sallittiin erilaiset mielipiteet</li> <li>korostettiin työnjohdon ja esimiestyön merkitystä muutoksen läpiviennissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>henkilöstö sai suunnitella omaa työtään</li> <li>me -henkeä kasvatettiin tutustumalla toisiinsa</li> <li>ideoitiin yhdessä tulevia työtehtäviä</li> <li>järjestettiin tutustumismatka laitevalmistajan luokse</li> <li>yhteisten pelisääntöjen noudattaminen tuotti hankaluuksia ja vaati jälkikäteen täsmennyksiä</li> </ul>
Muutoksen onnistumisen mittaaminen	<p>Henkilöstö:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>monipuolistuneet työtehtävät</li> <li>laiteteknologia helpottanut työn fyysisyyttä</li> <li>astiahuolto on muuttunut raskaammaksi</li> <li>työ kiireisempää ja aikataulutetumpaa</li> <li>on koettu riittämättömyyden tunteita</li> </ul> <p>Asiakkaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>asiakastyytyväisyys on parantunut</li> <li>tuotteiden laatu ja kehittäminen on saanut kiitosta</li> </ul> <p>Prosessit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>yhtäaikaisten toimintaprosessien yhteensovittaminen on ollut haasteellista</li> <li>prosessien tehokkuus ja laatu ovat parantuneet</li> </ul> <p>Talous:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>elintarvikehankinnat ovat tehostuneet</li> <li>ostojen keskittäminen on vähentänyt raaka-ainehävikkiä ja pientoimitusmaksuja</li> <li>työn tehokkuus on kasvanut</li> <li>organisaatiossa henkilöstökulut ovat pienentyneet.</li> </ul>	<p>Henkilöstö:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>sopeutuminen suuren yksikön toimintamalleihin on ollut hankalaa</li> <li>epävarmuutta on koettu oman osaamisen riittävydestä</li> <li>työn rinnalla vaikuttavat toimintakulttuurit ovat vaatineet kertaamista</li> <li>tyytyväisyyttä on koettu oman työn kehittämisestä</li> <li>muutoksen onnistumisesta on koettu ylpeyttä</li> </ul> <p>Asiakkaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>palvelujen laatu on tasaantunut</li> <li>asiakkaat ovat olleet erittäin tyytyväisiä</li> </ul> <p>Prosessit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ruoan pakkaamisprosessi on ollut haasteellinen</li> <li>uusi laitekologia on helpottanut ruoan valmistusta</li> <li>suurien valmistusmäärien tekeminen on ollut haastavaa</li> </ul> <p>Talous:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tuottavuustavoite on ylitetty</li> <li>organisaation kokonaishenkilöstömäärä on pienentynyt</li> <li>elintarvikekuluissa on ollut edelliseen vuoteen säästöä</li> <li>kuljetuskustannukset ovat nousseet</li> </ul>

	Tutkimuskohde C (käyttöönottovuosi 2008)	Tutkimuskohde D (käyttöönottovuosi 2005)
Muutosajurit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotantokeittiöiden saneeraustarpeet</li> <li>• tuottavuuden parantaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotantokeittiöiden saneeraustarpeet</li> <li>• asiakaslaadun vakiointi</li> <li>• tuottavuuden parantaminen</li> <li>• elintarvikekustannusten hallinta</li> </ul>
Strategiapäätökset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• päätös hallitusti</li> <li>• kustannusvertailulaskennan avulla huomattiin, että oli edullisempaa keskittää tuotantoa</li> <li>• päätöksenteosta toiminnan käynnistymiseen n. 3 vuotta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• päätös poliittisen tahdon mukaisesti, johon ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa</li> <li>• ateriapalvelujen tuottajalle tilanne tuli annettuna</li> <li>• päätöksenteosta toiminnan käynnistymiseen n. 2 vuotta</li> </ul>
Työnjako, tehtävänkuvat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prosessisuunnittelun avulla hahmotettiin toiminta</li> <li>• käytössä ammattinimikkeet ruokapalvelutyöntekijä, kokki, kotipalveluvastaava, ruokapalveluesimies ja ruokapalvelupäällikkö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toimintaa ei suunniteltu paljokaan etukäteen</li> <li>• käytössä ammattinimikkeet keittiöpäällikkö, kokki, ruokapalvelutyöntekijä, ruokapalvelutyöntekijä /puhtaanapitotyöntekijä</li> </ul>
Henkilövalinnat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työntekijät siirtyivät pääsääntöisesti entisestä yksiköstä</li> <li>• avoimia paikkoja oli kuitenkin paljon eläköitymisen ja vapaaehtoisen siirtymisen vuoksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työntekijöiden tulo tapahtui siirtymällä supistettavista yksiköistä</li> </ul>
Uuden osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaaminen ei vastannut täysin uuden keittiön osaamistarpeita</li> <li>• erityisesti uusien laitteiden kokonaisvaltainen käyttäminen vaati lisäperehtymistä</li> <li>• järjestettiin oppisopimuskoulutusta, johon uudet työntekijät veloitettiin osallistumaan</li> <li>• osa vanhoista työntekijöistä kävi saman koulutuksen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamisvajetta oli erityisesti ruoanlaittotoimista henkilöistä</li> <li>• olemassa olevaa henkilöstöä koulutettiin pikkuhiljaa uusiin tehtäviin ja toimintatapoihin</li> <li>• sisäisten henkilöstövaihdosten kautta saatiin osaamistarvetta vastaavaa henkilöstöä</li> </ul>
Uusien tuotteiden ja palvelujen käyttäminen (Asiakkaat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tilaajan henkilöstölle tuli muutoksia oman työpäivän työrtyymiin</li> <li>• muutoista tiedotettiin ajoissa ja asiakas sai osallistua muutoksen suunnitteluun</li> <li>• yhteistyö tilaaja-asiakkaan kanssa oli avointa ja keskustelevaa</li> <li>• asiat sovittiin yhteisesti ja asiakas oli sitoutunut muutokseen</li> <li>• tiedettiin mitä tilataan ja laatu oli yhteisesti sovittu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samalla tapahtunut organisaatiomuutos tilaaja-tuottajamalliin oli erityisesti tilaaja-asiakkaille suuri johtamishaaste</li> <li>• asiakkaiden ymmärrys uusista toimintatavoista ei ollut selvä</li> <li>• vastuiden rajapinnat olivat tilaaja-asiakkaille epäselvät</li> </ul>
Uusi kulttuuri ja toimintatavat, yhteiset arvot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstöä oli mukana jo prosessisuunnittelussa</li> <li>• toiset olivat innoissaan ja kehittämässä muutosta omalta osaltaan</li> <li>• osalle henkilöstöä uudet tilat, laitteet ja toimintatavat toivat mukanaan turvattuuden tunteita</li> <li>• esimiestyön merkitys korostui</li> <li>• vanhasta poisoppiminen oli kaikkein vaikeinta</li> <li>• sovittiin yhteisesti uudet toimintatavat eikä sallittu sooloilua</li> <li>• henkilöstöllä oli muutoksessa tukena terveydenhoitajan vastaanotto, joka koettiin tärkeänä</li> <li>• toiminnassa oli pienryhmä, jossa olivat mukana työterveyshoitaja, työsuojelun edustaja sekä henkilöstöä</li> <li>• yritettiin ottaa avoimesti asioita keskusteluun, ettei jäänyt mitään asioita "peikoiksi"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstöä ei osallistettu toiminnan suunnitteluun</li> <li>• tiedotettiin muutoksesta ja mitä se mahdollisesti tulisi olemaan</li> <li>• muutos oli epäselvä myös johdolle</li> <li>• henkilöstön asenne oli pääasiassa myönteinen</li> <li>• muutoksena tuli uudet asiakkaat, uudet laitteet ja toimintatavat</li> <li>• kiire stressasi paljon ja henkilöstö reagoi sairauslomilla</li> <li>• vastarinta kohdistui pääosin yhtenäisiä toimintaohjeita vastaan</li> <li>• muutosta saatiin parhaiten aikaiseksi olemalla esimiehet samalla linjoilla ja jämäköitä sovitusta toimintatavoista</li> <li>• asiat ovat vaatineet toistuvaa kertaamista henkilöstöpalaverissa</li> </ul>
Muutoksen onnistumisen mittaaminen	<p>Henkilöstö:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työ on koettu fyysisemmäksi kuin aiemmin</li> <li>• työnkuvat on muuttunut aiempaa selkeämmäksi</li> <li>• työtyytyväisyys on parantunut aikaisemmista tuloksista</li> </ul> <p>Asiakkaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aterioiden laatu on parantunut</li> </ul> <p>Prosessit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cook and chill toiminnot ovat parantaneet ruokaturvallisuutta</li> <li>• tuotanto on tullut tehokkaammaksi ja selkeämmäksi johtaa</li> </ul> <p>Talous:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tuottavuus on ja keittiön kannattavuus on parantunut</li> <li>• elintarvikekulut ovat paremmin hallinnassa</li> <li>• joidenkin asiakasryhmien aterioiden hintaa on saatu laskettua</li> <li>• henkilöstökustannuksia tulee nykyisin vähemmän</li> <li>• elintarvikekuluissa on syntynyt säästöä</li> </ul>	<p>Henkilöstö:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• arkityö on muuttunut kiireisemmäksi</li> <li>• tarkat aikataulut ja toiminnan muutokset koettelevat henkilöstön sietokykyä</li> <li>• tiedottamisen on koettu heikentyneen</li> </ul> <p>Asiakkaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakashintoja on pystytty laskemaan</li> </ul> <p>Prosessit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminta on muuttunut tasalaatuisemmaksi</li> </ul> <p>Talous:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• koko organisaation tuottavuus on parantunut</li> <li>• henkilöstökulut ovat pienentyneet</li> <li>• elintarvikekulut ovat laskeneet ja hävikki on pienentynyt</li> <li>• ostojen ohjaaminen myös muissa hankinnoissa on tuonut säästöä</li> </ul>

## 5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisia tutkimuksia on usein kritisoitu niiden epämääräisten luotettavuuskriteereiden vuoksi. Poiketen määrällisistä tutkimustyypeistä, kvalitatiivisissa tutkimuksissa aineiston analysointi sekä luotettavuus linkittyvät keskeisemmin toisiinsa. Lisäksi laadullinen tutkimus sallii joustavamman vuoropuhelin aineiston analyysin, tulkintojen sekä viitekehysten välillä kuin kvantitatiivinen tutkimustyyppi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeriksi nostetaan tutkija itse, hänen valintansa ja luotettavuuden arvioinnin tulee kohdistua koko tutkimusprosessiin. (Eskola ym. 1998, 209, 211.) Tapaustudkimuksen luotettavuutta arvioitaessa taas tulee kiinnittää huomiota esitettyyn tutkimuskysymykseen sekä sen kiinnostavuuteen että yhteiskunnalliseen merkittävyyteen. Tutkittavan tapauksen tulee olla jokin tässä ajassa oleva merkittävä ilmiö tai jonkin toimijan näkökulmasta erityinen tai ainutlaatuinen. (Eriksson 2005, 41.)

Tämä tutkimustyö muutosjohtamisen käytänteistä on ajankohtainen niin palveluliiketoiminnan kuin myös muun minkä tahansa organisaation johtamisen näkökulmasta katsottuna. Tutkimustulosten sekä pohdinnan avulla nostettu käytännön toimintamalli muutosten johtamisessa ottaa huomioon kunnallisen toimintaympäristön kompleksisuuden, jolloin sitä voidaan soveltaa luovasti monenlaisten muutosten sekä myös eri toimialojen tarpeisiin. Tämä lisää omalta osaltaan tutkimuksen kiinnostavuutta sekä käytettävyyttä. Valtakunnallisena, mutta myös kansainvälisenä trendinä ruokapalveluihin liittyvä toimintojen keskittäminen puhuttaa melkein päivittäin erilaisia työyhteisöjä ja siten myös valtakunnalliset mediat antavat tälle suuntaukselle oman painoarvonsa. Googlen hakukonetta käyttäen sanalla *keskuskeittiö*, tuli osumaksi 11 300 osumaa. Tutkittavan ilmiön ajankohtaisuutta vahvistaa myös Nielsen Companyn ylläpitämä HoreCa -rekisteri, jonka mukaan (ks. s.10) Suomen kunnallisia ruokapalveluja tuottavien keittiöiden kappalemäärät ovat jatkuvassa laskussa, vaikkakin aterioiden kokonaismäärät ovat kuitenkin nousseet viime vuosien aikana. Tutkimusraporttia kirjoitettaessa saatiin myös tämän työn toimeksiantajalle myönteinen päätös yhteiskeittiön rakentamisesta. Vuoden 2013

jälkeen Kuopiossa on tarkoitus keskittää aterioiden tuotantoa yhteen suurempaan tuotantokeittiöön valittujen asiakasryhmien osalta.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan Eskolan (1998, 212–213) esittämien kriteerien mukaan, joita ovat tutkimuksen *uskottavuus (credibility)*, *siirrettävyys (transferability)*, *varmuus (dependability)* ja *vahvistuvuus (confirmability)*. Kriteerit pohjautuvat Guban ja Lincolnin (1981–1988) luotettavuusmääritelmiin, joista myös monet muut kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskäsitteet ovat saaneet vaikutteita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 137).

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineiston ja tulkintojen *uskottavuutta* pyrittiin vahvistamaan aineiston tarkastamisen kautta. Litteroitava aineisto oli laadukasta kuuluvuudeltaan, eikä ryhmähaastattelun kirjoittaminen ollut työlästä johtuen ripeästä litterointiaikataulusta. Tilanteet henkilöineen olivat vielä elävästi mielessäni haastatteluaineiston purkuvaiheessa. Tutkittavat saivat tarkastaa oman organisaationsa litteroidun tutkimusaineiston mahdollisten asiavirheiden ja tulkintojen varalta. Tällöin analyysiä itse aineistosta ei oltu vielä tehty, koska tämän katsottiin olevan tutkijan omaa myöhempää tulkintaa. Vaikkakin aineisto lähetettiin tarkastettavaksi ja siihen tuli joitakin korjauksia, ei alkuperäisestä aineistosta poistettu muita kuin selkeitä asiavirheitä ja lisättiin puuttuvia täydennyksiä. Tämä siitä syystä, että aineiston tarkastaminen tapahtui yksittäisten henkilöiden toimesta, eikä ryhmähaastattelun kautta tullut kollektiivinen näkemys olisi tällöin päässyt esiin. Erikssonin ym. (2005, 39) mukaan tutkijalla on oikeus esittää omia tulkintoja ja johtopäätöksiään aineistostaan, vaikkakin tutkittavat olisivat asioista eri mieltä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on paljastaa mahdollisimman hyvin tutkittavien käsityksiä ja heidän kokemusmaailmansa. Kuitenkaan tutkittavien maailman tulkinta ei ole mahdollista ilman, että tutkija ei vaikuttaisi tutkittavaan tietoon jo aineiston keruuvaiheessa. Laadullisessa tutkimuksessa tulee aina muistaa se, että tulkinta syntyy tutkijan ymmärryksestä tutkittavan ilmiöön, johon tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa. (Hirsjärvi 2000, 189) Eskolan ja Suorannan (1998, 17) mukaan tutkimuksen objektiivisuus syntyykin juuri tutkijan oman subjektiivisuuden tunnistamisesta.

Kiinnostus ja motivaatio opinnäytteen aiheeseen syntyi tarpeesta ymmärtää muutoksen johtamista sekä siihen liittyviä tekijöitä julkisten ruokapalvelujen kontekstissa. Oma ammatillinen tausta julkisten ruokapalvelujen tuottajaorganisaatiossa auttoi hahmottamaan ja ymmärtämään tutkittavien maailmaa, mutta toi samalla mietteitä tutkijan objektiivisuuden vaateista. Käsitykseni tällä hetkellä on, että ilman ammatillisen taustani tuomaa kokemusta ja ymmärrystä, esimerkiksi käsitteistä tai ruokapalvelujen toimintamalleista, olisi uskottavan tutkimusraportin kirjoittaminen halutuille kohderyhmille saattanut heikentyä. Palaamalla kerta toisensa jälkeen alkuperäiseen tutkimusaineistoon ja omia olettamuksia sekä käsityksiä reflektoiden yritin poistaa omien asenteiden tuomaa vaikutusta aineiston tulkintaan. Syksyllä 2009 tein vielä kaksi vierailua tutkimuskohteita vastaaviin kohteisiin, jotta esiymmärrykseni olisi alkanut muotoutumaan vain ja ainoastaan tämän tutkittavan ilmiön lähtökohdista katsottuna.

Tähän tutkimukseen käytetty empiirinen aineisto koottiin haastattelemalla tutkimuskohteita. Hirsjärvi ym. (2009, 206) mukaan haastattelemalla kerätyn aineiston luotettavuutta voi heikentää sosiaalisesti suotavien vastauksien antaminen. Tässä tutkimuksessa asemani suhteessa tutkimuksen kohteina oleviin organisaatioihin ei ollut kilpailullinen vaan pikemminkin kollegiaalinen, joten kohdeorganisaatioilla ei ollut lähtökohtaisesti syytä olla kertomatta totuutta haastattelutilanteessa. Lisäksi tutkittavat olivat itse ilmoittaneet halukkuutensa osallistua benchmarking -arviointiin, jolloin voitiin olettaa heidän motivaationsa osallistua arviointiin olevan korkealla.

Tutkimusaineisto koostui pääosin ryhmähaastatteluista, sillä kaikki kohteet tarvitsivat vastausten antoon useamman kuin yhden henkilön panoksen. Vain yhdessä kohteessa haastattelutilanteeseen osallistui ainoastaan yksi henkilö, mutta tässäkin tapauksessa aineistoa jouduttiin tarkentamaan ja täydentämään joiltakin osin haastattelun jälkeen sähköpostitse. Organisaatiot saivat itse päättää osallistujansa asiantuntijuutensa puitteissa ja tämän vuoksi kaikki tarvittavat henkilöt olivat haastatteluissa paikalla ja motivoituneita vastaamaan kysymyksiin.

Kysymysten suuresta lukumäärästä huolimatta haastattelutilanteista muodostui keskustelutilaisuuksia. Mikäli kysymykset ovat liian tiukkaan muotoillut sekä lukuisat, saattaa vaarana olla, että haastattelun perinnäinen tavoite keskustelusta ei toteudukaan (Eskola ym. 2007, 35). Haastattelutilanteissa tutkittavat vaikuttivat

leppoisilta ja tällöin minulle tuli tuntemus, että heitä motivoi olla aidosti läsnä tilanteessa. Haastattelujen kuluessa tutkimuskohteet intoutuivat muistelemaan omia kokemuksiaan muutosvaiheista siinä määrin, että haastatteluista sai varsin hyvän selostuksen ryhmän yhteisnäkemyksestä. Erimielisyyksiä vastausten annossa ei juuri esiintynyt, ainoastaan toinen toisiaan täydentäviä huomioita saatiin paljon. Useasta tutkimuskohteesta saatiin haastattelun aikana palautetta siitä, että tämä oli oikeastaan ensimmäinen kerta muutoksen jälkeen, kun oikein tarkoin mietittiin mitä oli tapahtunut ja missä järjestyksessä. Tällöin minulle tuli tilanteesta sellainen kuva, että tutkittavat työstivät omaa muutosprosessiaan vieläkin, nyt vain tietoisesti reflektoiden.

Haastattelujen edetessä sain melko pian todeta, että tutkimusaineisto alkoi osoittaa kylläntymisen merkkejä. Tutkittavien kertomat kokemukset oman organisaation muutosprosessin johtamisesta myötäilivät hyvinkin selkeästi jo heti ensimmäisen haastattelukerran jälkeen toisiaan. Kuitenkin jokaiselta haastattelukerralta opin jotain uutta: uusia keinoja ja käytänteitä sekä uusia pohdintoja ja innovaatioita, kuinka vastaavaa muutosta voitaisiin viedä käytännössä jouhevammin eteenpäin. Jos tutkimuskohteita olisi ollut laajempi joukko, olisivat organisaatioiden hyvät käytänteet sekä myös reflektoinnin kautta nousevat toimintamallit todennäköisesti lisääntyneet. Haastattelujen jatkaminen olisi kuitenkin vaatinut jatkossa lisäresursointia sekä ajallisesti että rahallisesti, jolloin katsoin parhaaksi, että haastatteluaineistoa täydennetään tarvittaessa muutoin kerätyllä aineistolla.

Laadullisen tutkimuksen *siirrettävyyllä* tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin (Eskola 1998, 212). Tapaustutkimuksellista strategiaa noudattaen siirrettävyys tai tulosten yleistettävyys ei ole tavoiteltua, sillä päätarkoituksena tulisi olla kuitenkin tuottaa yksityiskohtaista ja täsmentävää tietoa juuri tutkittavasta tapauksesta (Stake 1995, 7-8). Hyvä tapaustutkimus on huolellisesti suunniteltu ja saatettu loppuun sekä myös tapaus ja sen konteksti on rajattu perustellulla tavalla. Aineiston analysoinnin on tapahduttava siten, että tutkija voi osoittaa raportissaan millaisen polun kautta hän on päätenyt johtopäätöksiinsä. (Eriksson ym. 2005, 41–42; Kiviniemi 2007, 83.) Tutkimusraportin ollessa aina tutkijan oman tulkinnan mukainen konstruktio, on mahdollista, että aineistosta olisi löytynyt myös muita ulottuvuuksia, mitä tässä tutkimuksessa ei otettu huomioon. Tutkijan tulkinta tutkittavasta ilmiöstä on kuitenkin aina kiistettävissä; jokaiselle tulkinnalle löytyy aina myös muita vaihtoehtoja. (Kiviniemi 2007, 83; Hirsjärvi 2000, 189.)

Tutkittavan ongelman rajaaminen muutosjohtamisen kontekstiin valottui jo ensimmäisen haastattelukerran jälkeen jonkinmoisena ahaa-elämyksenä. Ihmisten johtaminen muutoksessa muodostui kattokäsitteeksi, jonka valossa kyettiin tarkastelemaan muodostettua tutkimusongelmaa sekä -aineistoa. Tämä lisäsi tämän opinnäytteen lopputuloksen siirrettävyyttä myös muuhun kuin tässä tutkimuksessa olleeseen toimintaympäristöön. Tutkimuksen viitekehystä rakennettiin aineiston litteroinnin ohessa ja kokonaisuus tutkimuskohteiden muutoksen johtamisesta alkoi muodostua. Tutkimustulokset kirjoitettiin laaja-alaisesti unohtamatta haastattelutilanteen näkökulmien valintaa, jotta niiden tapauksellinen vahvuus voitiin säilyttää. Tutkimusraporttia kirjoitettaessa panostettiin erityisesti selkokielisyyteen ja siihen, että tästä työstä olisi aidosti hyötyä lukijoilleen. Tulkintani tutkittavasta ilmiöstä on tietenkin subjektiivinen ja saa vaikutteita omasta elämäntilanteesta, arvostuksista ja asenteista. Raportin lopputuloksen tai oikeellisuuden tulkintoineen jätän kuitenkin lukijan itsensä arvioitavaksi.

Laadullisessa tutkimuksessa *varmuus* tulee osoittaa tutkijan kyvyillä huomioida tutkimukseen vaikuttavat ennustamattomat tekijät (Eskola 1998, 212). Tämän tutkimuksen varmuutta vahvistettiin selkeän tutkimusraportoinnin sekä hyvin suunnitellun aikataulutuksen kautta. Tutkimuksen kulussa noudatettiin suunnitelmallisuutta tekemällä tarkahko tutkimusaikataulu sekä myös välitavoitteita tutkimusmatkan varrelle. Toimeksiantajalle tehty lupaus aineiston koonnista sekä luovutuksesta piti omalta osaltaan huolen siitä, että aikataulussa oli syytä pysyä (liite 5). Järjestelmällisyys tutkimusraportoinnissa sekä oman resurssin onnistunut aikataulutus takasivat sen, että opinnäyte valmistui juuri oikealla hetkellä sen käytettävyyttä ajatellen. Tutkimusraportointiin ja sen viimeistelyyn jätettiin riittävästi aikaa, jotta sen ulkoasuun ja kerrottavuuteen voitiin panostaa.

Tutkimusraportissa on kerrottu perustellen ne tekijät, miksi tietyt valinnat ja päätelmät on lähtötilanteen, tutkimusongelman sekä aineiston vuoksi tehty. Opinnäytteen aiheen eri näkökulmineen ollessa niin toimeksiantajalähtöinen asetti se aluksi pohtimaan erilaisten menetelmien ja painotuksien mahdollisuuksia. Kenties määrällinen menetelmä olisi tuottanut myös hyviä tuloksi, mutta olisi vaatinut suppeamman näkökulmavalinnan sekä tarkemman rajauksen kysymyksenasettelussa. Koska



muutosprosessista haluttiin saada laaja-alaista tietoa, oli tyydyttävä siihen, ettei tulevaan teoriapohjaan pystyisi perehtymään alkuvaiheessa liian syvällisesti.

Tutkimusprosessin kuluessa tukeuduin sekä opiskelijatovereiden että opinnäytteen ohjaajan asiantuntemukseen useasti. Keskustelujen ja lukuisten kirjallisuuskatsausten jälkeen sain jonkinlaista varmuutta tutkimusprosessin kulusta. Kuitenkin tieto lisäsi mahdollisuuksien määrää ja jälkikäteen ajateltuna parempia tuloksia olisi pystytty saavuttamaan kaikkien osapuolten näkökulmista, mikäli tutkimusmenetelmät olisivat olleet paremmin hallussani. Tutkimusprosessin kuluessa tapauksen (myös tutkimuskohteen) kuvaamisen tärkeys, grounded theory -tutkimusmenetelmänä sekä erilaiset vertailuanalyysien mahdollisuudet jäivät työn loppumetreillä vaivaamaan mieltäni. Nämä vaihtoehdot jouduin kuitenkin hylkäämään liian pitkälle edenneen opinnäytetyöprosessin vuoksi.

Laadullisen tutkimuksen *vahvistuvuudella* tarkoitetaan sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (Eskola 1998, 212). Myös tapaustutkimuksessa vahvistavuutta voidaan lisätä tutkijatriangulaation kautta. Triangulaation pätevyys tulkitsevan tapaustutkimuksen luonteeseen liittyen voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, sillä tulkinnat ovat aina tilanteista ja toimijoista riippuvaisia. Tutkimus on aina tutkijan ja tutkimusvälineiden muokkaama kokonaisuus, jolloin vastaaviin lopputuloksiin pääseminen ilman edellä mainittuja tekijöitä on kyseenalaista. (Eriksson ym. 2005, 42.)

Tutkimustuloksia analysoitaessa ja loppupäätelmissä turvauduin muutosjohtamista koskeviin tutkimuksiin sekä myös opinnäytteessä käytettyyn kirjallisuuskatsaukseen. Oman analyttisen ajattelun ja päätelmät olen pyrkinyt esittämään tutkimusraportissa lukijalle sekä kerrottuna ja kuvaannollisesti, joka mahdollistaa ymmärtämään päättelyssäni käyttämää logiikkaa. Tulosten analysoinnin kautta nouseva muutoksen hyvä toimintamalli on perusteltu kirjallisuuden sekä aikaisempien tutkimusten kautta, jolloin voidaan osoittaa, että tutkijatriangulaation hyödyntäminen, siten kuin se on tämän tapauksen osalta mahdollista, on yhdellä tapaa osoitettu.

## 5.2 Muutoksen hyvä toimintamalli

Tämän opinnäytteen tavoitteena oli tehdä ehdotelma hyvästä toimintamallista muutoksen läpivientiin. Toimintamallissa on mukailtu Valpolan (s. 17) määrittämiä muutoksen osa-alueita lisäten siihen muutoksen onnistumisen mittaamisen, jonka on nähty olevan olennainen osa muutosprosessin toteuttamista. Toimintamallista löytyy niitä käytänteitä, joiden tutkimuskohteet mielsivät edistäneen onnistunutta muutosprosessia. Käytänteisiin on lisätty aineiston analysoinnin ja pohdinnan kautta nousevia näkökulmia, joiden avulla muutosprosessiin voitaisiin osallistaa mahdollisimman suuri joukko organisaatiolle tärkeitä sidosryhmiä (taulukko 10).

Taulukko 10. *Muutoksen hyvä toimintamalli*

<p>1. Strategiapäätökset</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vaikutetaan päätöksentekoon (myös poliittiseen) kertomalla oman toimialan tulevaisuuden näkymistä ja siten perustelemalla muutoksen välttämättömyys</li> <li>• viestitään muutoksen perusteet eri sidosryhmille</li> <li>• edellytetään muutoksessa toimialalle kilpailukykyisten ratkaisujen toteutumista</li> <li>• osallistetaan henkilöstöä toimintaympäristön heikkojen signaalien tulkitsemiseen ja yhteisen tulevaisuuden visiointiin.</li> </ul>
<p>2. Organisaatiorakenne, työnjako, tehtävänkuvat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valitaan organisaation johdossa yhteinen linja viestiä muutoksesta</li> <li>• sitoutetaan sekä eri toimijoiden että oman organisaation johto muutoksen taakse sekä luodaan yhteinen ymmärrys ja tavoitetila muutokselle</li> <li>• ylläpidetään muutoksen toteuttamista resursoiden siihen työpanosta</li> <li>• määritellään mahdollisten uusien toimintatapojen ja tehtävien edellyttämät osaamisvaateet</li> <li>• suunnitellaan mahdollisten uusien tehtävien hakuprosessi ja kerrotaan toimintamallista henkilöstölle</li> </ul>
<p>3. Henkilövalinnat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kerrotaan henkilöstölle valintaprosessista, valinnan perusteista ja henkilöstön sijoittumiseen liittyvistä toimintaperiaatteista</li> <li>• annetaan henkilöstön osoittaa kiinnostus uusia tehtäviä kohtaan</li> <li>• tehdään tarvittavat henkilövalinnat ripeässä aikataulussa</li> <li>• tuetaan henkilöstön jaksamista hakuprosessissa</li> <li>• mahdollistetaan halukkaille siirtyminen myös muihin tehtäviin.</li> </ul>

#### 4. Uuden osaamisen kehittäminen

- tehdään organisaation nykytilan osaamiskartoitus
- järjestetään henkilöstölle lisäkoulutusta tehtävien edellyttämien osaamisvaateiden mukaisesti
- asetetaan henkilökohtaiset sekä lyhyen että pitkän aikavälin osaamisen tavoitetasot
- seurataan osaamisen kehittymistä.

#### 5. Uudet palvelut, toiminnan painopisteet

- kartoitetaan asiakkaan toimintaympäristöstä nousevia vaateita ja kuunnellaan asiakkaan tulevaisuuden palvelutarpeita
- rakennetaan palveluja tilaavan asiakkaan kanssa yhteinen asiakasvisio tulevaisuuden toiminnasta
- tehdään oman palvelutuotannon toiminnalliset ratkaisut asiakastarpeiden mukaan
- perehdytetään palveluja tilaava asiakas uusien tuotteiden ja palvelujen käyttäjiksi
- seurataan muutoksen toteuttamista ja tehdään korjaavat toimenpiteet
- annetaan asiakkaalle aikaa muutoksen konkretisointiin.

#### 6. Organisaation uusi kulttuuri ja toimintatavat, yhteiset arvot

- luodaan positiivista uskoa muutokselle kertomalla onnistumistarinoita aikaisemmista muutoksista
- mahdollistetaan uuden työyhteisön kulttuurin muodostumista yhteisten tapaamisten avulla
- osallistetaan työtiimejä ja yksilöitä oman työn suunnitteluun
- kerrotaan toimintojen kokonaisuuksien vaikutuksista ja yhteistyön merkityksestä
- puhutaan työyhteisön sisällä vaikuttavista uskomuksista, tavoista ja tottumuksista ja sovitaan uuden työyhteisön yhteiset pelisäännöt
- järjestetään keskustelutilaisuuksia ja muutoksen tukiryhmiä tarvitseville.

#### 7. Muutoksen mittaaminen

- asetetaan muutokselle sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita
- käytetään tavoitteiden asetannassa myös muitakin kuin taloudellisia tunnuslukuja, kuten asiakastyytyväisyys, henkilöstön oppiminen tai toiminnan sujuvuus
- mitataan muutoksen lähtötilanne tavoitteiden mukaisesti
- tehdään tavoitteet tunnetuksi ja seurataan niiden toteutumista
- viestitään muutokselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta
- tehdään tarvittavat korjaavat toimenpiteet.

### 5.3 Pohdinta

#### **Muutosajurit ja päätöksenteko**

Tutkittavissa kohteissa ateriatuotannon keskittämiseen oli ruokapalveluorganisaatioiden näkökulmasta hyvät perusteet. Toimintaympäristön kautta nousevat vaateet ruokapalvelujen tehokkuudesta, laadukkuudesta sekä henkilöstöressurssien paremmasta hallinnasta olivat pakottaneet palvelujen tuottajat miettimään kilpailukykyisempiä ratkaisuja ruokapalvelujen tuottamiseksi. Muutosta ja sen tarpeellisuutta oli työstyetty pitkään ja perusteellisesti sekä sen toteuttaminen nähtiin koko ruokapalveluorganisaation kannalta välttämättömänä toimenpiteenä.

Tutkimustulokset kuitenkin kertoivat, että tutkimuskohteissa kunnallisen päätöksentekoprosessin monimuotoisuus aiheutti osalle tutkimusorganisaatioista muutoksen läpivientiin ongelmia. Tämä korostui erityisesti kun tarkasteltiin muutoksen suunnitelmallisuutta, muutoksen perusteiden selkeyttä eri osapuolille sekä joidenkin toiminnallisten ratkaisujen toteuttamista. Esimerkiksi ateriatuotantotiloja suunniteltaessa palvelujen tuottajan huonot vaikuttamismahdollisuudet joissakin tutkimuskohteissa heikensivät oleellisesti toiminnan tehokkuutta ja siten heidän kilpailukykyisyyttään tulevaisuudessa (s. 60). Kunnallisen päätöksenteon yllätyksellisyys tukipalvelujen tuottamisen suhteen ja siitä seurannut nopea jatkoaikataulukutus muutokselle toivat mukanaan sen, että muutoksen läpivientiin ei jäänyt riittävästi aikaa muutosjohtamisen näkökulmasta katsottuna. Tästä seurauksena oli se, että ruokapalveluorganisaatioiden henkilöstön sekä asiakkaiden muutokseen valmistaminen jäi joissakin tutkimuskohteissa puutteelliseksi, jolloin muutoksen välttämättömyys ja kiireellisyys kyseenalaistettiin.

Muutoksen perusteiden kirkastaminen eri osapuolille on tärkeää jo heti muutoksen valmisteluvaiheessa. Tämä auttaa muutoksen etenemistä kun on päästy muutoksen toteuttamisvaiheeseen ja konkreettiseen arkitoimintaan. Muutoksen luonteesta riippuen olisi tärkeää, että jo heti alkuvaiheessa ymmärrettäisiin muutoksen laajuus ja vaikuttavuus eri toimijoille sekä pyrkiä sen avulla osallistamaan eri osapuolet muutoksen tueksi (Nyholm 2008, 227–228). Nyholmin (2008, 228–231) mukaan esimerkiksi suurissakin kunnallisissa muutoksissa eri toimialojen sektorijohdon osallistaminen jo päätöksentekoprosessiin tuottaa parempia tuloksia itse muutoksen toimeenpanovaiheeseen. Tällöin muutoksen tarpeellisuuden perusteita on yhdessä

työstetty ja sen välttämättömyys on kaikkien tiedossa. Toki useampaan toimijaan vaikuttava muutos aiheuttaa monenlaisia tavoiteristiriitoja, joissa konsensusta on usein vaikea löytää. Olennaista on tällöin kuitenkin pyrkiä mahdollisimman optimaaliseen yhteiseen päämäärään sekä ymmärtämykseen siitä, millä tavoin suunniteltu muutos palvelee tulevaisuudessa toimintaa paremmin eri osapuolien näkökulmasta katsottuna.

Eri toimijoiden välisen yhteisen ymmärryksen saavuttaminen muutoksesta luo hyvän pohjan muutoksen toimeenpanolle. palveluntuottajalle tärkeiden kilpailukykyisten toiminnallisten ratkaisujen saavuttaminen palvelee niin palvelujen tilaajan kuin tuottajankin tulevaisuuden intressejä. Yhä niukkeneviin resursseihin voidaan vastata vain tehostamalla nykyisiä toimintoja sekä myös kehittämällä uusia innovatiivisia palveluntuottamismalleja. Tämän tulisi parhaimmillaan näkyä tulevaisuudessa kaikkien muutoksen osapuolien parempana menestymisenä omassa palvelutuotannossaan.

Johtamisessa ja esimiestyössä muutoksen eri toimijoiden yhteisymmärrys tuo selkeyttä erityisesti arkitoimintojen rajapintoihin ja helpottaa olennaisesti lähiesimiesten päivittäisjohtamista. Koska muutoksen perusteita on yhdessä mietitty ja tulevaisuuden suunnitelmiin on mahdollisuuksien mukaan päästy vaikuttamaan, kasvaa ymmärrys kuntaorganisaatioiden toimintaympäristön kompleksisuudesta kaikilla osapuolilla. Vaateet toimintamallien muuttumisesta on näin perusteltu ja kaikkien on helpompaa sitoutua uusiin tulevaisuuden toimintamalleihin.

### **Työnjako, tehtäväkuvat, henkilövalinnat, osaaminen**

Toiminnan suunnittelu ja visualisoiminen prosessisuunnittelun kautta oli auttanut tutkimuskohteissa sekä esimiehiä että koko henkilöstöä ymmärtämään uusien toimintojen kokonaisuutta. Syyt, miksi asioita tehtiin juuri niin kuin oli suunniteltu tai miksi vanhoja toimintatapoja oli muutettu, avautuivat haastateltavien mielestä helpoiten prosessikuvausten avulla. Tässä vaiheessa tutkimuskohteissa annetut mahdollisuudet henkilöstölle oman työn kehittämiseen ja ideoimiseen sekä koko keittiön toiminnan suunnitteluun nostivat yksilöiden tuntemusta siitä, että heidän panostaan muutoksen suunnittelussa arvostettiin. Tämä taas vahvisti yksilön mielikuvaa omasta osaamisestaan ja sitoutti samalla henkilöstöä toimimaan muutoksen suuntaisesti.

Muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa kannattaa osallistaa henkilöstöä mahdollisimman paljon oman työnsä kehittämiseen. Osallistamalla sekä opitaan uusia asioita, mutta myös pystytään edistämään henkilöstön turvallisuuden tunteita oman työn hallinnasta (Mattila 2006, 89–90). Oman työn suunnittelemiseen osallistamisella on mahdollista myös ehkäistä yksilön työstä vieraantumista muutostilanteessa, jolloin lopputuloksena voi olla työstään sekä muutoksesta innostuneita yksilöitä (Ponteva 2009, 3).

Yksilön näkökulmasta oman työpanoksen merkityksen näkemisellä ja tunnustamisella on merkitystä myös työmotivaation kasvamiseen. Selviytyminen haastavista tehtävistä kohottaa osaltaan yksilön ammatti-identiteettiä ja aikaansaa voimaantumista. Tutkimusten mukaan merkittäviä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat juuri työtyytyväisyys, asetetun tavoitetason saavuttaminen, toiminnan jatkuvuuteen vaikuttaminen sekä myös esimiesten arvostus työntekijän omalle ajattelulle ja päätöksille. (Kolari 2010, 6; Nakari ym. 1995, 33.)

Tässä tutkimuksessa henkilöstön osaamista tuli lisätä erityisesti uusien toimintamallien omaksumiseen. Tämä korostui haastatteluissa varsinkin niissä kohteissa, joissa olemassa oleva henkilöstö siirtyi automaattisesti uuteen keittiöön, eikä tarvittavaa uutta osaamista kyetty lisäämään rekrytoinnin kautta. Henkilöstöllä oli näissä kohteissa lähtökohtaisesti paljon ennakkoasenteita muutosta kohtaan ja uudet toimintamallit kyseenalaistettiin. Henkilöstöä siirtyi muutoksessa myös omaehtoisesti toisiin tehtäviin, koska muutoksen tuomat paineet ja vaateet koettiin yksilön tasolla liian haasteellisiksi.

Henkilöstön epävarmuuden tunne muutoksissa kytkeytyy keskeisesti juuri työmenetelmien uudistumiseen (Mattila 2006, 96). Työn tekemiseen liittyviin koulutuksiin, kuten tämänkin tutkimuksen aineistossa mainitut uusien laitteiden käyttö, prosessinomaisuus toimintatavoissa, kannattaa tästä syystä panostaa muutostilanteissa henkilöstön epävarmuuden tunteiden poistamisessa. Pontevan (2009, 151–152) tutkimuksessa, jossa haastateltiin koulun keittäjää organisaatiomuutoksessa, vastarintaa ja tietoisista vastustusta havaittiin juuri yhtenäisiin toimintatapoihin ja työn itsemääräämisoikeuksien häviämiseen. Haastatteluaineistossa kuvattiin elävästi tilannetta, jossa tietoisesti tarjottiin asiakkaalle jotain muuta mitä oli

ruokapalveluorganisaatiossa yhteisesti sovittu. Työntekijän kommentista sai sen vaikutelman, että hän itse kyllä tiesi parhaiten, mikä oli asiakkaalle paras vaihtoehto kulloinkin.

Muutoksessa oman jaksamisen epävarmuutta saattaa esiintyä erityisesti ikääntyneillä työntekijöillä (Mattila 2006, 100; Ponteva 2009, 151). Vastaavia huomioita saatiin myös tämän tutkimuksen kolmen kohteen haastatteluaineistosta. Järvinen (1999, 83–84) selittää, että muutoksessa on taipumusta kyseenalaistaa vanhat normit ja tunnustetut asemat, jolloin aiemmat käsitykset ammattilaisuudesta kyseenalaistetaan. Tämä taas herättää yksilössä pohdintaa omasta arvokkuudestaan ja itsemääräämisoikeudestaan. Mattilan (2006, 100) tutkimuksessa useilla oli ollut omakohtaisia kokemuksia riittämättömyyden tunteesta. Varsinaista työuupumista hänen tutkimissaan organisaatiomuutoksissa ei ollut esiintynyt, mutta siitäkin oli hänen haastatteluaineistossaan saatu viitteitä. Varsin monet olivat muistaneet silti omasta työyhteisöstään ihmisiä, joille muutoksen tuoma taakka oli käynyt liian raskaaksi.

Vain yhdessä tutkimuskohteessa kaikki uuden keittiön tulevat tehtävät laitettiin sisäisesti avoimeksi. Valinnan perusteina olivat niin osaaminen kuin koulutustausta, mutta myös halu toimia ryhmän jäsenenä ja motivaatio kehittää uusia toimintatapoja. Kokemukset tästä kohteesta henkilöstön osaamisen riittävyyden sekä erityisesti muutokseen asennoitumisen suhteen olivat myönteisiä. Tehtävissä vaadittu osaaminen ja sen myötä henkilöstövalinnat oli tehty tehtävissä edellytettyjen vaateiden mukaan.

Avoimeksi julistetut työpaikat muutostilanteessa saattavat aiheuttaa henkilöstössä epävarmuuden tunteita, joilla on taipumusta heijastua myös yksityiselämän puolelle. Yksilöt reagoivat eri tavoin epävarmoihin tulevaisuuden näkymiin ja tämä tulisi huomioida muutostilanteissa ennaltaehkäisevästi työhyvinvointia edistävinä toimenpiteinä. Mattilan (2006, 81) aineistossa neljän yrityksen muutostilanteessa on kuvattu kuukausiakin kestäneistä epävarmuuden ajoista, jotka olivat liittyneet omaan tulevaan sijoittumiseen. Vaikka rekrytointiprosessin läpiviennin reiluudesta oli hänen tutkimusaineistossaan annettu positiivista palautetta, oli kokemus koettu kuitenkin yksilön tasolla raskaaksi.

Oikeudenmukaisella kohtelulla henkilöstövalinnoissa voidaan edistää työntekijöiden luottamusta työnantajaa kohtaan. Henkilöstön epäoikeudenmukaisuuden kokemukset taas saattavat ilmetä epäluottamuksena organisaatiota kohtaan, jolloin taustalla tällöin voivat olla kokemukset aiemmista epäreiluista menettelytavoista tai epätasa-arvoisesta kohtelusta (Mattila 2006, 80). Henkilöstön luottamuksella on taas positiivisia vaikutuksia arjen työtehtävien sujuvuuteen sekä yksilön sitoutumiseen organisaatioonsa. Epäluottamus ja yhteisöllisyyden puute taas lamaannuttaa ja lisää stressioireiden kokemuksia. (Koivumäki 2008, 10.)

### **Uusien tuotteiden ja palvelujen tilaaminen (Asiakkaat)**

Ruokapalveluja tilaaville asiakkaille ateriatuotannon keskittäminen toi muutoksia omaan toimintakulttuuriin. Palveluja tilaavan asiakkaan tuli olla entistä enemmän tietoinen myös omien asiakkaittensa tarpeista ja osata viestiä niistä myös palvelujen tuottajalle. Kaikissa kohteissa asiakas ei ollut tiedostanut sitä, miten ruokapalvelujen toimintatapojen muutos vaikuttaisi heidän omaan työhönsä. Asiakas ei osannut toimia ruokapalvelujen uusien toimintaperiaatteiden mukaan ja tämä hankaloitti erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden arkityötä. Ristiriitoja syntyi tilanteista, jolloin oletettiin ruokapalveluorganisaatioiden tunnistavan asiakastarpeet ilman palvelun tilausta. Näinhän asiat olivat aina ennenkin toimineet.

Muutoksilla on taipumusta aiheuttaa eri toimijoissa epävarmuutta ja ennakkoluuloja. Tätä voidaan ehkäistä selventämällä jo muutoksen varhaisessa vaiheessa eri osapuolten työnjaot, työtehtävät sekä muutoksen vaikutukset eri toimijoiden työtehtäviin. Tämä selkeyttää muutoksen suuntaa ja mahdollistaa kaikkien osapuolien oman tulevaisuuden hahmottamista muutoksessa. (Nyholm 2008, 170.) Mikäli muutokset vaikuttavat laajasti myös asiakkaan toimintaan, tulee myös asiakkaalle antaa aikaa muutoksen konkretisointiin. Tätä seikkaa korostivat myös tämän tutkimuksen haastateltavat henkilöt. Mikäli muutoksen perusteet eivät ole asiakkaalle kyllin perusteltuja ja tulevaisuuden hyödyt eivät ole selkeästi nähtävissä, saattaa motivaatio muutoksen toteuttamisella olla kyseenalaista. Tällöin onkin hyvä miettiä sitä, onko muutokset suunniteltu oman toimialan teknisten ratkaisujen mukaan vai onko niissä todella huomioitu asiakaslähtöisyys kokonaisvaltaisen palvelutarjooman muodossa.



Kahdessa kohteessa ruokapalveluja tilaavaa asiakasta osallistettiin ja sitoutettiin jo muutoksen suunnitteluvaiheessa uusiin toimintamalleihin. Asiakas sai kertoa jo varhaisessa vaiheessa omista toiveistaan ja tarpeistaan ruokapalveluja kohtaan. Asiakasta perehdytettiin tulevien tuotteiden ja palvelujen tarjontaan sekä annettiin mahdollisuus itse päättää millaisia kokonaisuuksia palvelun tuottajalta tilattaisiin. Asiakkaan tietoisuus oli tällöin kasvanut tulevista toimintatavoista eikä ongelmia tilaajan ja tuottajan vastuista tai toiminnan rajapinnoista esiintynyt niin paljon. Asiakas itse kykeni näissä kohteissa viestimään muutoksesta eteenpäin ruokapalveluja käyttäville asiakkaille ja heidän omaisilleen sekä tunsikin myös muutoksen taustalla vaikuttavan päätöksenteon ja perusteet muutokselle.

Uusia tuotteita ja palveluja suunniteltaessa asiakastarpeiden tunnistamiseen kannattaa osallistaa mahdollisimman suuri joukko palveluorganisaation eri tasoilla työskentelevää henkilöstöä (ks. s. 10–11). Toimintaympäristöstä nousevien heikkojen signaalien tulkintaan tulisi kyetä käyttämään sitä arvokasta kokemusta asiakasrajapinnasta, jota esimerkiksi organisaation johto- tai esimiestasolla ei yleensä ole. Työntekijöillä, jotka kohtaavat päivittäin palveluja käyttävän asiakkaan, saattaa olla hallussaan tietoa siitä, mitä esimerkiksi ruokapalveluorganisaation asiakkaat todella arvostavat ja tarvitsevat. Palveluja käyttäviä asiakkaita kuuntelemalla ja heidän tarpeitaan täyttämällä helpotetaan samalla myös palvelujen tilaajien arkea, jolloin palvelutarjoomat helpottavat kaikkien arkityön sujumista. Tämä vaikuttaa omalta osaltaan sekä palvelujen tilaajan että myös tuottajan kustannustehokkaampaan toimintaan.

### **Organisaation uusi kulttuuri ja toimintatavat, yhteiset arvot**

Tutkimuskohteiden työyhteisöt kokivat suuria toiminnallisia muutoksia ateriatuotannon keskittämisessä. Uusien toimintatapojen sekä tuotantotilojen lisäksi uutena tulivat myös työkaverit, asiakkaat, tilat ja työn tekemisen välineet. Asiakastarpeiden nopea muuttuminen, tehokkuuden kasvattaminen sekä nopeasti muuttuvat tuotannonprosessit asettivat henkilöstölle suuria paineita jatkuvan muutoksen sietämisessä. Osa henkilöstöstä koki riittämättömyyden tunnetta arkityön kiireellisyydestä sekä jatkuvasta muutoksesta johtuen. Pelkoa tunnettiin oman osaamisen riittävydestä sekä yleisesti muutoksesta ilmiönä. Joukosta löytyi niin muutokseen innostuneita, jotka olivat valmiina kehittämään uusia toimintatapoja,

mutta myös konservatiiveja, joiden mielestä muutos oli turha ja sitä tuli vastustaa (myös Ponteva 2009, 152). Tutkimuskohteissa myös uusien työtapojen ja pelisääntöjen noudattaminen tuotti vaikeuksia. Työyhteisössä pinnan alla vaikuttavat sosiaaliset normit ja koodit aiheuttivat erilaisia tulkintoja ja siten vaikeuttivat osaltaan päivittäistä työntekoa.

Jatkuvaan muutoksen sietämiseen ja henkilöstön riittämättömyyden tunteisiin tulisi kiinnittää parempaa huomiota muutoksen johtamisessa. Mattilan (2006, 75) mukaan henkilöstön stressi ja ahdistavat muutoskokemukset syntyvät tyypillisesti juuri riittämättömyyden tunteesta. Muutosta sinällään ei vastusta, eikä työn sisällön muuttumista tai työpaikan uudistumista koeta kielteisesti.

Muutosprosesseissa työyhteisöjen uudelleen järjestämiseen liittyy yleensä työn, velvoitteiden sekä etuisuuksien uudelleen jakoa. Nämä uudelleen järjestelyt saattavat aiheuttaa yksilöissä menetyksen ja sen seurauksena epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia (ks. kuvio 3, s. 19). Taskisen (2005, 192) väitöskirjan tutkimustulokset organisaatioiden yhdistämisestä osoittivat, että erityisesti henkilövalinnat johtotason tehtävissä sekä oman työyhteisön kohtalo aiheuttivat epäoikeudenmukaisuuden ja jopa nöyryytyksen kokemuksia ja saivat aikaan sen, että mielekkyys ja pohja muutokselta ja uudistuksilta kyseenalaistettiin. Erityisesti suurta kritiikkiä hänen aineistossaan nousi henkilöstöltä eriarvoisia palkitsemisjärjestelmiä, saavutettujen etujen menetyksiä ja eri henkilöstöryhmien eriarvoista kohtelua kohtaan.

Henkilöstön muutoksen sietämistä pyrittiin edesauttamaan tutkimuskohteissa monilla tavoin. Henkilökohtaisia tuntemuksia pyrittiin helpottamaan järjestämällä koko työyhteisölle asiantuntija-apua muutoksen aikaisten tunteiden purkamisessa. Tutkimustulokset kertoivat, että henkilöstö ei tuntenut aluksi uutta työpaikkaa omaksi tutuksi ja turvalliseksi työpaikakseen. Tämä saattaa kertoa siitä, että entisen työyhteisön identiteetti oli lakannut olemasta eivätkä uuden työyhteisön piirteet kyetseen tarjoamaan enää jatkumoa vanhalle identiteetille (Taskinen 2005, 193–194).

Uuden työyhteisön tutustuttaminen toisiinsa sekä henkilökohtaisten odotusten sekä myös mahdollisten pelkojen jakaminen kasvattavat omalta osaltaan uuden työyhteisön toimintakulttuuria ja edistävät yhteisen identiteetin syntymistä. Erityisesti johtajan, organisaation johdon sekä lähiesimiesten suunnitelmallisuus ja työpanos korostui

tämänkin tutkimuksen haastatteluaineistossa merkittäväksi muutosta eteenpäin vieväksi voimaksi. Taskisen (2005, 193) mukaan puutteellinen johtaminen taas voi aiheuttaa sen, että uusien työyhteisöjen erilaiset toimintakulttuurit saattavat muodostua merkittäväksi muutosta hidastavaksi voimaksi. Yhdistämisprosesseissa vanhan työyhteisön tai organisaation identiteetti yleensä häviää ja seurauksena on uuden työyhteisön identiteetin syntyminen ja uudelleen muotoutuminen. Mikäli johtamisen näkökulmasta ei kyetä ottamaan huomioon työyhteisöjen tai -tiimien keskinäistä kilpailua tässä vaiheessa, saattaa seurauksena olla tarpeetonta muutoksen vastustamista.

Työntekijöiden luottamus työnantajaa ja organisaation johtoa kohtaan on hyvä pohja saada aikaan onnistuneita muutoksia. Vastaavasti henkilöstön aiemmat kokemukset johdon epäpätevyydestä vastaavissa tilanteissa heijastavat heidän mielikuviaan hallita syntyviä uusiakin tilanteita, jolloin se oikeuttaa kapinaan tulevia päätöksiä kohtaan. (Mattila 2006, 84). Luottamus oikeudenmukaiseen kohteluun ja toimivaan yhteistyöhön edistävät organisaation uuden kulttuurin ja yhtenäisyyden syntyä ja ovat näin pohjana myös tuleville onnistuneille uudistamishankkeille. Erityisesti organisaation yhdistymisprosessissa alkuvaiheen oikeudenmukaisuuden kokemukset tulevat heijastumaan jatkoyhteistyöhön ja siihen kuinka koko muutos tullaan myöhemmin kokemaan. (Taskinen 2005, 195).

### ***Muutoksen onnistumisen mittaaminen***

Ruokapalveluorganisaatioilla oli suuria odotuksia ateriatuotannon keskittämisestä. Kunnan tai kaupungin taholta odotukset taas tulivat lähinnä kustannustehokkuuden kasvattamisessa. Vaikkakin perusteita ja siten myös tavoitteita muutokselle oli enakkoon nähty paljon, ei muutoksen onnistumista pääsääntöisesti mitattu ennalta määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti.

Tutkimuskohteiden muutoksen mittaamisessa keskityttiin lähes poikkeuksetta vain taloudellisten tuottavuusmittareiden seurantaan, kuten suoritteet, henkilöstön suhteellinen määrä tai muu organisaation yleisten kustannusten pieneneminen. Taloudellisia mittareita vertailtaessa pystyttiin vertaamaan ainoastaan oman toiminnan muuttumista, mutta ei sitä, millaisella tasolla valtakunnallisesti oman organisaation toiminta muutoksen jälkeen oli. Tähän lienee syynä julkisissa ruokapalveluissa

esiintyvä laaja tuottavuutta kuvaavien mittareiden kirjo, joista ei kyetä pääsemään yhteisymmärrykseen yksiselitteisen vertailutyön helpottamiseksi (ks. s. 12).

Tutkimuskohteissa muutoksen onnistumisen mittaamisessa ei myöskään käytetty pitkän aikavälin tavoitteita tai ainakaan niitä eivät haastateltavat osanneet kertoa. Palvelujen laadun paranemisesta tai vakioitumisesta sekä henkilöstöressurssien paremmasta hallinnasta osattiin kertoa suullisesti arvioita, mutta haastatteluista tuli sellainen kuva, että näiden tavoitteiden toteutuminen oli jäänyt epäselväksi sekä esimiehille että myös muulle henkilöstölle.

Organisaatioiden tuloksellisuutta muutoksissa tulisi tarkastella myös muistakin näkökulmista kuin pelkästään perinteisestä talouden näkökulmasta. Asko Merilä (2008, 246–247) osoittaa väitöskirjassaan, että tuloksellisuuden käsitteestä on olemassa ainakin neljää erilaista tuloksellisuutta, jotka rakentuivat hänen tutkimuksessaan laatujärjestelmien näkökulmien mukaan. Tuloksellisuus muutoksessa prosessinäkökulmasta tulee esille tavassa organisoida töitä kun taas henkilöstön tuloksellisuus perustuu työntekijöiden valtauttamiseen oman työn kehittämisessä. Työntekijöiden henkilökohtaisilla kokemuksilla oman työn kehittämisessä oli taas hänen tutkimuksessaan yhteyttä koko kunnan muutoskyvyn eli uudistumiskyvyn rakentumiseen. Koko kunnan toiminnan tuloksellisuus nähtiin parhaiten rakentuvan juuri työyhteisön oppimisen näkökulmasta.

Henkilöstön myönteisiä palautteita muutoksesta ei osattu ymmärtää tämän tutkimuksen kohteissa yhdeksi onnistuneen muutoksen mittareista. Joissakin kohteissa kerrottiin, että oli koettu onnistumisen tunteita sekä omasta että yhteisestä selviytymisestä. Haastateltavat kertoivat, että onnistunut muutos ja edelläkäviyys toimintojen kehittämisessä loivat ylpeyden tunteita oman organisaation edistyksellisistä toimintamalleista ja toivat siten mukanaan arvokkaita positiivisia muutosmielikuvia.

Jokaisen työntekijän henkilökohtainen jatkuvan muutoksen kohtaaminen vahvistaa omalta osaltaan organisaation tuloksellisuutta (Merilä 2008, 246) tuomalla mukanaan työyhteisöihin henkilökohtaisia kokemuksia muutoksista. Myönteiset kokemukset työyhteisön paineensietokyvystä vahvistavat taas osaltaan tulevaisuuden uskoa, jolloin epävarmanakin koettu tulevaisuus voidaan nähdä jatkossa positiivisessa valossa

(Mattila 2006, 75). Myönteiset muutoskokemukset tuovat parhaimmillaan organisaatioihin onnistumistarinoita, joihin on helppo samaistua ja joita voidaan käyttää hyödyksi tulevia uudistuksia suunniteltaessa. Huolellisesti suunniteltu ja tavoitteitaan seuraava muutos antaa tällöin mahdollisuuksia työyhteisöille muutoksen positiiviseen kokemiseen. Tällä on taas vaikutusta koko organisaation kilpailukykyisyyteen alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

#### 5.4 Toimintamallin käyttöönotosta

Muutoksen toimintamallin käyttöönotto edellyttää ensin muutoksen laajuuden tunnistamista. Laajuuden tunnistamisella on mielestäni merkitystä paitsi muutosprosessin kestoon niin myös niihin toimenpiteisiin, jotka ovat välttämättömiä muutosjohtamisen näkökulmasta katsottuna.

Tutkittavissa kohteissa muutoksen laajuudet olivat eritasoisia. Yhdessä kohteessa muutos voitiin luokitella ns. vähittäiseksi muutokseksi (ks. s. 17), jonka tavoitteena oli ensisijaisesti parantaa organisaation toiminnan laatua asiakkaalle. Kahdessa kohteessa muutos luokiteltiin radikaalien muutoksien luokkaan, jossa päämääränä oli uudistaa organisaation liiketoimintaprosessia ja organisoida kyseisen liiketoiminnan palvelutuotannossa uudelleen. Yhdessä kohteessa tuotannon keskittämisen ohella tapahtui lisänä laajempi muutos, joka koski koko ruokapalveluorganisaation uudelleen organisoitumista omaksi tulosityksikökseen.

Huomionarvoista tämän tutkimuksen tapauksia tarkasteltaessa on se, että huolimatta muutoksen laajuudesta tai tasosta, olivat eri tutkimuskohteiden perustarpeet muutoksen eri osapuolien sitouttamiseen ja osallistamiseen lähes samanlaiset. Koska hyvä toimintamalli on johdettu suoraan tutkimustulosten ja viitekehyksen avulla, voitaisiin siten myös tulkita, että se on sovellettavissa organisaatioissa moniin eritasoisiin muutoksiin. Muutostilanteessa, laajuudesta riippumatta, olisi siis hyvä pohtia kaikki toimintamallissa määritellyt muutoksen osa-alueet (1-7) huolella läpi. Jokaisesta osa-alueesta saattaa löytyä joitakin sellaisia toimintamalleja, jotka edesauttavat omassa muutosprosessissa onnistumista.

Optimaalista muutosprosessin kestoa on vaikea suositella tietämättä muutoksen taustalla vaikuttavista asioista. Muutosprosessiin käytettävään aikaan tulee aina

huomioida organisaatiossa vallitseva muutoksen toimintakulttuuri, joka parhaimmillaan edesauttaa ja nopeuttaa muutoksien etenemistä. Vastaavasti mikäli aiemmista muutoksista on jäänyt organisaation historiaan vain epämiellyttäviä muistoja, saattaa tämä vaikuttaa muutoksen onnistumiseen ja viivästymiseen ratkaisevasti (ks. s. 16). Tällöin muutoksen läpivientiin tulisi mielestäni varata aikaa erityisesti alkuvaiheen muutospelkojen ja -odotusten poistamisessa.

Tämän tutkimuksen kohteissa muutosprosessin läpivientiin käytettiin aikaa 8 kuukaudesta 3 vuoteen. Käytettyyn aikaan ei voitu tutkimuksessa huomioida muutoksen valmisteluun ja suunnitteluun käytettyä aikaa, jolloin olisi ollut todennäköistä, että ajan käyttö olisi ollut vielä tätäkin suurempi. Tutkimusaineiston sekä haastateltavien kommenttien perusteella uskaltaisin kuitenkin suositella, että vastaavanlaisissa tuotannon keskittämiseen liittyvissä muutosprosesseissa käytettävän ajan tulisi olla *vähintään 2-3 vuotta*, päätöksenteosta itse käyttöönottohetkeen, jotta eri osapuolilla olisi aikaa konkretisoida tuleva muutos suunnitelmallisiksi toimenpiteiksi. Muutoksen onnistumisen mittaamista tulisi mielestäni suunnitella *vielä tätäkin pidemmälle aikavälille*, jotta sen vaikutukset, erityisesti organisaation sisäisen oppimisen, uudistumisen sekä toimintakulttuurin muuttumisen näkökulmasta saataisiin esille.

## 5.5 Lopuksi

Työyhteisöjen muutostuntemusten merkitys tulisi tunnistaa tämän päivän organisaatioissa muutoksia joko edistäviksi tai lykkääviksi voimiksi. Oman organisaation ja siihen vaikuttavien näkymättömien kulttuurin osa-alueiden tunnistaminen ja tiedostaminen antavat keinoja onnistua muutoksissa. Muutosten huolelliseen perusteluun ja suunnitteluun, organisaation sisäisiin muutostunteiden tiedostamiseen sekä niihin vaikuttamiseen kannattaa siis panostaa. Muutoskykyisyys on organisaation kilpailukykyisyyden edellytys, joka edistää tuloksellisuutta pidemmällä aikavälillä.

Tässä opinnäytetyössä ei ole tutkimustuloksia raportoitaessa tarkoituksellisesti käytetty sanaa keskuskeittiö, koska tutkimuskohteet mielsivät kyseisen sanan sekä itsensä että myös sidosryhmiensä puolesta niin negatiivisesti. Tämä kertoo mielestäni osaltaan kasvavasta asiakaslähtöisyydestä sekä myös siitä, että julkisissa

ruokapalveluissa on tiedostettu syntyneiden mielikuvien tuoma merkitys organisaation imagolle ja menestymiselle. Tähän tutkimukseen osallistuneet julkisia ruokapalveluja tarjoavat organisaatiot halusivat erottautua elintarviketeollisuuden teollisista toimintamalleista, vaikkakin kasvavilta aterioiden tuotantoyksiköiltä sekä prosessinomaisilta toimintatavoilta ei voitane kuitenkaan välttyä tulevaisuudessa. Tämä johtuu osaltaan yhä kasvavasta kilpailutilanteesta sekä myös olemassa olevien resurssien niukkuudesta.

Se, mihin suuntaa julkisten ruokapalvelujen tulisi kehittyä, tulisi kiinnostaa yhteiskuntaa laajemmaltikin. Suomalaisen ruokakulttuurin kehittyminen, suomalaisten lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaaminen sekä myös monet muut tässä työssä esille nostetut tärkeät tekijät tulisi ottaa huomion kohteeksi niin valtiollisessa kuin kunnallisessa päätöksenteossa entistä näkyvämmiin. Mielestäni julkisilla varoilla tuotettujen palvelujen asiakaslähtöisyys myös veronmaksajien näkökulmasta katsottuna tulisi entistä paremmin ottaa tulevaisuudessa huomioon. Asiakkaat ja heidän mielipiteidensä kuunteleminen niin poliittisessa päätöksenteossa kuin palvelujen tuottamisen suunnittelussa antavat lähtökohtaisesti hyvät mahdollisuudet kun kasvatetaan kilpailukykyistä palveluorganisaatiota.

Tämän työn menetelmien toivotaan avaavan julkisille ruokapalveluille kehittämistyön menetelmäksi benchmarkingin. Yksityisellä sektorilla sekä myös kuntapuolella erityisesti koulutus- ja teknisillä aloilla vertailujohtamisen keinoja on hyödynnetty jo pidemmän aikaa ja se nähdään keskeisenä toimintojen kehittämisen työkaluna. Innostus benchmarkingin -yhteistyöhön oli tässäkin tutkimuksessa kunnallisissa ruokapalveluorganisaatioissa suurempi kuin mitä pystyttiin lopulta ottamaan mukaan. Näkemykseni mukaan maaperä vastaavanlaiseen kehittämissyhteistyöhön olisi siis tällä hetkellä suosiollinen. Tutkimukseen osallistuneet ruokapalveluorganisaatiot saattoivat pyyteettömästi tietooni myös itselleen vaikeita asioita ja näkivät nöyrästi omissa organisaatioissaan tarvetta jatkuvalla kehittämistyölle.

Jatkotutkimusaiheita ajatellen tällä opinnäytteellä on laajaa käytettävyyttä. Olisi mielenkiintoista tutkia pidemmällä aikavälillä sitä, miten muutokseen osallistaminen hyvän toimintamallin mukaisesti muuttaisi organisaatioiden kokemuksia muutoksista. Millaisia positiivisia kokemuksia tarvitaan, että muutoksille myönteinen toimintakulttuuri saataisiin aikaiseksi? Vai saataisiinko sitä koskaan täydellisesti

ottaen huomioon erilaiset ihmiset ja heidän persoonallisuutensa? Opinnäytteen lopputuloksena tehtyä hyvän toimintamallin soveltuvuutta olisi myös mahdollista testata käytännössä organisaatioiden eritasoisissa muutoksissa. Kuinka käyttökelpoinen ja sovellettavissa se olisi, sekä toisivatko yhteisesti määritellyt toimintatavat mukanaan parannuksia muutosten johtamiseen.

Henkilöstön, esimiesten ja koko organisaation muutostaidot ovat kasvaneet merkittäväksi kilpailukeinoksi palvelumarkkinoilla. Aarnikoivu (2008, 163) kiteyttääkin, että organisaatioiden menestystä voidaan selittää niiden kyvykkyydellä kuunnella asiakkaitaan, omaa toimintaympäristöään sekä uudistua toiminnassaan. Koska kehittäminen ja uudistaminen, siis muutos, on jo niin arkinen asia, tulee itse termi ”muutosjohtaminen” kyseenalaistaa. Onko enää relevanttia erottaa muutosjohtaminen normaalista päivittäisjohtamisesta? Muutokseen osallistamisen eri keinot muutoksen valmistelussa, suunnittelussa ja toteuttamisessa tulisi tällöin nähdä työyhteisöissä jokapäiväisinä toimintamalleina. Tällä aikaansaataisiin omalta osaltaan yksilöissä yhteisöllisyyden, arvostuksen sekä vaikuttamisen mahdollisuuden tunteita ja aikaansaataisiin menestyviä, työstään innostuneita työyhteisöjä.



## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008

Esimiehenä arjessa. WSOY. Helsinki.

Ahvo - Lehtinen, S., Asikainen, J., Haavisto, E., Halinen, I., Korhonen, S., Laamanen, A., Majava, J., Miettinen, H., Paasikallio, M., Pauni, M. & Valve, J. 2006

Kunnat ja palvelut murroksessa. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen johtaminen. Efeko Oy. Helsinki.

Ahvo - Lehtinen, S. & Maukonen, S. 2005

Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2012 -työkirja. Efeko Oy. Helsinki.

Alasuutari, P. 1994

Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007

Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto JTO ja Työterveyslaitos. Helsinki.

Aro, A. 2002

Yritän hoitaa vain omaa tehtävääni. Edita. Helsinki.

Doz, Y. & Kosonen, M. 2008

Fast Strategy. How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game. Wharton School Publishing. Harlow.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2007

Julkiset palvelut avautuvat. Yhteistyöllä hyvinvointia. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Helsinki.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005

Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4:2005. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998

Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007

Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. painos. PS –kustannus. Jyväskylä.

Grönroos, C. 2006

Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY. Helsinki.

Haapanen, A., Hyrkkänen, S. & Korhonen, S. 2010

Julkisten ruokapalvelujen laatuksikriteerit. FCG Finnish Consulting Group Oy ja Maa- ja metsätalousministeriö. Helsinki.

Hakala, J. T. 2007

Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. painos. PS –kustannus. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000

Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008

Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press. Helsinki.

Hokkanen, H. 2006

Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Juholin, E. 1999

Paradise Lost or Regained. The Meanings of Organizational Communication of 1990's in Finnish Work Organizations. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteen laitoksen julkaisuja nro 18. Jyväskylä.

Juholin, E. 2008

Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Juholin, E. 2009

Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor Oy. Helsinki.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009

Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Järvelä, K. & Mäkelä, J. 2005

Kovin periaatteellista tämä ei ole. Kuluttajien ruoan valinta ja arkiset toimintatavat. Vox Consumptoris –Kuluttajan ääni. Kuluttajatutkimuksen vuosikirja 2005. Helsinki.

Järvinen, P. 1999

Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WSOY. Helsinki.

Järvinen, P. 2000

Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WSOY. Helsinki.

Järvinen, P. 2005

Ammattina esimies. WSOY pro. Helsinki.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992  
The Balanced Scorecard –Measures the Drive Performance. Harvard Business Review. January-February.
- Karjalainen, A. 2002  
Mitä benchmarking –arviointi on? Verkkodokumentti. Luettu 25.10.2009.  
[www.oulu.fi/w5w/benchmarking/bm.RTF](http://www.oulu.fi/w5w/benchmarking/bm.RTF)
- Karlöff, B. 1998  
Strategia –suunnitelmasta toteutukseen. Ekonomia –sarja. WSOY. Helsinki.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2009  
Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfeldt Froment, M. 2003  
Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Talentum. Helsinki.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002  
Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000  
Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Edita. Helsinki.
- Kiviniemi, K. 2007  
Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toinen uudistettu painos. PS –kustannus. Jyväskylä.

Kolari, P. 2010

Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Tampere.

Koivumäki, J. 2008

Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere.

Kotter, J. P. 1998

Winning at Change. Leader to Leader, No.10, Fall 1998.

Verkkodokumentti. Luettu 11.3.2010.

<http://www.leadertoleader.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=161>

Kotter, J. P. 2009

Tärkeys järjestykseen. Nyt. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kotter, J. P. & Cohen, D. S. 2002

The Heart of Change. Real Life Stories of How People Change their Organizations. Harvard Business School Publications. Massachusetts.

Kuntaruokailun asiantuntijat 2010

Kuntaruokailun asiantuntijat KRA ry. Verkkodokumentti.

Luettu 15.3.2010.

<http://www.kuntaruokailunasiantuntijat.fi/>

Kuopion Ateria 2010

Hyvän toiminnan käsikirja. Kuopion Aterian laatupolitiikasta kertova käsikirja. Kuopion kaupunki.

Laine, T. 2007

Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toinen uudistettu painos. PS – kustannus. Jyväskylä.

Lammi, M. & Raijas, A. 2007

Pelloilta itsepalvelumyymälään –palvelujen muutos suomalaisessa ruokataloudessa. Teoksessa: Kuluttajat kehittäjinä. Miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla? Kuluttajatutkimuksen vuosikirja 2007. Toim. Lammi, Järvinen & Leskinen. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.

Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M-L. 2009

Ruokapalvelut työnä. WSOY oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Lehtinen, E. 2008

Tulevaisuuden keittiössä ei selviä vain napin painamisella. Aromi 6/2008.

Lehtinen, J. R. 2004

Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lintukangas, S., Manninen, M., Mikola – Montonen, A., Palojoki, P., Partanen, M. & Partanen, R. 2007

Kouluruokailun käsikirja. Laatuveäitä koulutyöhön. Opetushallitus. Helsinki.

Lonka, H. 2007

Projects as Distributed Cognitive Actions –The Management of Two Public Building Projects. Helsinki University Of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral Dissertation Series 2007/1. Espoo.

Mattila, P. 2007

Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen.  
Talentum Media Oy. Helsinki.

Mattila, P. 2006

Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa -tutkimus  
kolmesta suuryrityksestä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiologian  
laitos. Helsinki.

Mattinen, H. 2006

Asiakkuusosaaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Merilä, A. 2008

Muutoskyky ja laatujohtamisen tuloksellisuus –Tapaus Utajärvi.  
Väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 149. Lapin yliopisto

Mäntyneva, M. 2001

Asiakkuudenhallinta. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

Nakari, R. & Valtee, P. 1995

Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön  
kehittämiseen. Helsingin kaupunki. Helsinki.

Niva, M. & Piironen, S. 2005

Kohtuudella kaikkea. Maallikot ja asiantuntijat terveellisestä syömisestä.  
Vox Consumptoris –Kuluttajan ääni. Kuluttajatutkimuksen vuosikirja  
2005. Helsinki.

Nyholm, I. 2008

Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö  
muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Väitöskirja.  
Tampereen yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009

Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista oppimista liiketoimintaan. 1.  
painos. WSOYproOy. Helsinki.

Olli, H. 2007

Osaamistarveselvitys catering –alalla. Julkinen ruokapalvelu 2007.  
Opetushallitus. Turun ammatti-instituutti. Turku.

Olve, N.-G., Roy, J. & Wetter, J. 2001

Balanced Scorecard –yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Balanced  
Scorecard i svensk praktik. Kolmas painos. Suomentanut Maarit  
Tillman. WSOY. Helsinki.

Ponteva, K. 2009

Työntekijän samaistuminen organisaation ja vieraantuminen työstä  
organisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.  
Johtamistieteiden laitos. Tampere.

Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä 2006

Laadun kehittäjän käsikirja. Efeko Oy. Helsinki.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007

Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R.  
(toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston  
keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. painos. PS –kustannus.  
Jyväskylä.

Savolainen, T. 2000

Muutoksen johtaminen ideologisen ja strategisen haasteena.

Julkaisussa Balanced Scorecard valtionhallinnossa. Balanced Scorecard  
Forum 2000. Valtionvarainministeriö. Helsinki.

Verkkójulkaisu. Luettu 13.5.2010.

<http://www.hallinto.oulu.fi/suunnit/toiminta/BSCvaltionhallinnossa.pdf>

Schein, E. H. 1999

The Corporate Culture Survival Guide –Sense and Nonsense About  
Culture Change. Jossey-Bass Inc. San Francisco.



Seppälä, R., Levo, J. & Työppönen, K. 2004

Ruokapalvelumarkkinat. Julkisten ruokapalvelujen nykytila ja kehittämisenäkymät. Efeko Oy. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009

Joukkoruokailun kehittäminen. Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän toimenpidesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009. Helsinki.

Stake, R. 1995

The art of case study research: perspectives on practice. Thousand Oaks. Sage. CA.

Stoecker, R. 1991

Evaluating and rethinking the case study. Sociological review 39 (1), 88–112.

Taskinen, H. 2005

Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen yhdistämisessä. Väitöskirja. Kuopion Yliopisto. Terveyden- ja taloushallinnon laitos. Kuopio.

Taskinen, T. 2008

Ammattikeittiöt Suomessa 2015. Vaihtoehtoisia tulevaisuuden näkymiä. Restonomi YAMK -opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Jyväskylä.

The Nielsen Company 2008

Horeca –rekisteri 2008. Tiedote. Verkkodokumentti. Luettu 27.3.2010. <http://fi.nielsen.com/site/documents/HORECATIEDOTE.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009

Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Valpola, A. 2004

Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY.  
Helsinki.

Valpola, A. 2007

Kuntajohto muutoksen osajana. Kuntatyö Kunnossa -sarjaa. Kuntien  
eläkevakuutus. Helsinki.

Varto, J. 1992

Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Vuokko, P. (toim.) 1997

Avaimena asiakaslähtöisyys. Oy Edita Ab. Helsinki.

Yin, R. K. 2003

Case study research. Design and Methods. Third Edition. Sage  
Publications. London.

Ympäristöministeriö 2009

Kestävät julkiset hankinnat. Julkinen sektori kestävien hankintojen  
edelläkävijäksi. Ympäristöministeriö. Helsinki.

Åberg, L. 2006

Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja.  
Inforviestintä. Helsinki.

## LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä.

### ***Benchmarking -arviointi*** (esikuva-arviointi)

Benchmarking -käsitteenä on suomennettu monin eri tavoin. Sitä käytetään liikkeenjohdon käsitteissä puhuttaessa esikuva-arvioinnista (Ojasalo ym. 2009, 43), vertailujohtamisesta (Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 35) tai vertailuanalyysistä (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 342).

### ***Cook and chill*** (kypsennä ja jäähdytä)

Aterioiden tuotantotapa, jossa ruoka ensin valmistetaan, jäähdytetään nopeasti ja kuumennetaan myöhemmin ennen ateriointia (Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 116).

### ***Cook and serve*** (kypsennä ja tarjoile)

Aterioiden tuotantotapa, jossa ruoka ensin valmistetaan ja tarjoillaan välittömästi tai lähetetään palvelu- tai toimituskeittiöön tarjottavaksi. (Lampi ym. 2009, 116).

### ***Jakelukeittiö, toimituskeittiö***

Tuottaja valmistaa ruoan toisaalla ja annostelee tilaajan tilaaman mukaisen annosmäärän kuljetusastiaan ja pakkaa ne lämpötilan säilyttäviin kuljetuspakkauksiin kuljetusta varten. Kuljetuksesta huolehtii joko tuottaja tai tilaaja, käytännöstä sovitaan ennen hinnoittelua ja toiminnan aloittamista. Tilaajan edustama henkilö huolehtii asiakaspalvelusta, ruoan esille laitosta ja tarjoilusta sekä astiahuollosta. (Kuopion Ateria 2010)

### ***Julkinen ruokapalvelu, kunnallinen ruokapalvelu***

Julkisen hallinnon, kuten kuntien, kuntayhtymien, sairaaloiden tai varuskuntien tarvitsemat ruokapalvelut. Julkisia ruokapalveluja ylläpidetään verovaroin ja ne eivät pääsääntöisesti tavoittele voittoa. (Lampi ym. 2009, 9.)

### ***Keskuskeittiö***

Ruokaa valmistava keittiö, josta valmistetaan ja lähetetään ruokaa keskitetysti useaan ruokapalveluja tarjoavaan yksikköön. Ruoka voidaan joko toimittaa lämpimänä,

kylmänä tai jäädytettynä. Keskuskeittiön yhteydessä ei ole välttämättä omaa ruokasalia. (Lampi ym. 2009, 116. )

### ***Palvelukeittiö***

Ruokapalveluja tarjoava yksikkö, johon ateriat on tuotettu jostain muualta. Kohteessa on ruokapalvelujen tuottajan henkilökuntaa (Kuopion Ateria 2010)

### ***Ruokaileva-asiakas***

Ruokapalveluja käyttävä asiakas, jonka palvelut on usein ennalta määritelty yhdessä tilaaja-asiakkaan ja palvelun tuottajan välisissä sopimuksissa (esimerkiksi sairaaloiden, palvelutalojen, koulujen ja päiväkotien asiakkaat). (Kuopion Ateria 2010.)

### ***Tilaaja-asiakas***

Palvelun tilaaja-asiakas määrittelee palvelujen laadun ja toimintaperiaatteet yhdessä palvelujen tuottajan kanssa. Tilaaja-asiakas ei välttämättä tilaa aterioita päivittäin vaan määrittelee esimerkiksi vuositasolla ostettavat palvelujen määrät. Tilaaja-asiakkaan edustaja voi olla esimerkiksi toimipaikkojen, koulujen ja päiväkotien vastuhenkilö. (Kuopion Ateria 2010.)

### ***Tilaaja-tuottajamalli***

Tällä tarkoitetaan palvelutuotannossa sovellettavaa sopimusohjauksen muotoa, jossa tilaajan ja tuottajan välillä olevat roolit erotetaan toisistaan. Tilaaja määrittelee ja tilaa palvelun tuottajalta tarvitsemansa palvelut. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2007, 17.)

### ***Toimipaikka.***

Toimipaikka on organisaation työyksikkö kuten esimerkiksi tuotanto- tai palvelukeittiö. (Kuopion Ateria 2010.)

### ***Tuotantokeittiö, alueellinen tuotantokeittiö***

Ruokaa valmistava (alueellinen) keittiö, josta voidaan lähettää ruokaa myös toisiin ruokapalveluja tarjoaviin yksiköihin.

Liite 2. Saatekirje.

8.6.2009

## Vertailuoppimisesta kilpailukykyä; kutsu benchmarking - kumppanuuteen

**Benchmarking – arviointi** on yleisesti käytetty väline organisaatioiden toimintojen laadun kehittämisessä. Suomessa julkisissa ruokapalveluorganisaatioissa tätä mahdollisuutta ei ole kyetty vielä kuitenkaan hyödyntämään. Halua verkostoitumiseen ja sen myötä vertailuoppimiseen kyllä löytyy, mutta aikaa ja muita resursseja on käytössä niukalti.

Benchmarking -arvioinnin perustehtävänä on aina toimintojen kehittäminen, niin arvioijan kuin arvioitavan kohteenkin näkökulmasta katsottuna. Oman toiminnan vertaaminen toisten toimintaan edistää kilpailuasemaa; oman toiminnan taso selkiytyy, kumppaneiden innovaatiot nopeuttavat kehittämistä sekä tietoisuus alan kehityksestä nostaa myös oman organisaation halua kehittyä.

**Kuopion Ateria** hakee benchmarking – kumppaneita mahdollisesti lähivuosina Kuopioon rakennettavaa keskuskeittiötä varten. Tavoitteenamme on päästä yhteistyöhön 3-5:den jo toiminnassa olevan keskuskeittiön kanssa, joille benchmarkkaus suoritettaisiin.

Keskuskeittiöiden tulisi täyttää seuraavia kriteereitä:

- keskuskeittiö on otettu käyttöön vuonna 2004 tai sen jälkeen
- aterioita valmistetaan useammalle eri asiakasryhmälle
- ateriamäärät ovat päivittäin yli 1500 aterialla
- aterioista suuri osa lähetetään joko asiakkaalle suoraan tai toiseen yksikköön tarjottavaksi
- aterioiden valmistamisessa ja kuljettamisessa voi olla monia eri toimintamalleja.

Benchmarkattavat teemat liittyvät keskuskeittiön käyttöönoton riskeihin ja uhkiin ja niitä tarkastellaan asiakkaiden, talouden, prosessien ja henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Arviointi on tarkoitus toteuttaa teemahaastatteluina, jotka tehdään syys-lokakuussa 2009 kuhunkin kohdeorganisaatioon yhtenä päivänä (4\* 1,5h). Jokaisen kohteen haastattelukysymykset ovat samanlaiset. Arviointi vaatii osallistujiltaan avoimuutta arviointihetkellä ja halua oman toiminnan kriittiseen arviointiin.

Arviointikumppanit saavat käyttöönsä arvioinnin jälkeen kaikista kohteista tehdyn yhteisen arviointikoosteen. Koosteesta on tarkoituksena selvittää millaisia vaikeuksia eri organisaatioissa keskuskeittiömalliin siirtymisessä on ollut ja kuinka niitä on eri kohteissa ratkaistu. Halutessaan kohdeorganisaatiot voivat olla nimettöminä arviointikoosteessa. Benchmarking – arvioinnin sivutuotoksena syntyy ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, jolloin se on luettavissa myöhemmin kokonaisuudessaan Savonia-ammattikorkeakoulun sähköisistä opinnäytetöistä.

**Kuopion Ateria** tarjoaa vastavuoroisesti arviointikumppaneilleen vastaavanlaista yhteistyötä kehittämis- ja kehittämisinnovaatioissa tulevaisuudessa. Benchmarking ei ole keskinäistä kilpailua, vaikka se onnistuessaan herättääkin halua kehittää omaa toimintaa kumppania paremmaksi. Koemme, että vertailuoppimisen avulla on mahdollisuus löytää alan parhaita käytänteitä julkisten ruokapalvelujen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja parantamiseksi, jolloin se koituu meidän kaikkien yhteiseksi hyödyksi.

Toivomme yhteydenottojanne jo 18.6.2009 mennessä. Lisätietoja asiasta antavat:

Toimitusjohtaja Liisa Pirskanen  
Asiakkuuspäällikkö Sari Karttunen

liisa.pirskanen@kuopio.fi **tai** 044 7 182451  
sari.karttunen@kuopio.fi **tai** 044 7 182456

### Liite 3. Haastattelukysymykset

#### Taustatietoja

1. **Organisaationne** koko?
  - lounaita päivässä
  - henkilöstö: vakituisten määrä ja toteutuneet henkilötyövuodet 2008
2. **Keskuskeittiönne** kapasiteetti, toiminta ja tuotokset?
  - neliöt
  - lounaita päivässä
  - annoksia päivässä (jokainen annos on 1, ei tilaustarjoilu)
  - vakituisen henkilöstön kpl määrä, keskimäärin toteutuneet työtunnit/päivä
  - työvuorojen aikataulutus (1-vuoro, 2-vuoro) ja toimintapäivät viikossa
  - eri asiakasryhmät, joille aterioita valmistetaan
  - aterioiden eri tuotantotavat
3. Miten organisaatiossanne ymmärretään käsite keskuskeittiö?
4. Miksi organisaatiossanne haluttiin siirtää aterioiden tuotantoa keskuskeittiöön?
5. Millaisia taloudellisia tai toiminnallisia tavoitteita keskuskeittiöjärjestelmälle asetettiin etukäteen?
6. Missä järjestyksessä teillä alettiin suunnitella keskuskeittiön varsinaisia operatiivisia toimintoja?
7. Millä keinoilla teillä varmistettiin sovitussa aikataulussa pysyminen ennen keskuskeittiöjärjestelmän käyttöönottohetkeä?
8. Kuinka kauan varsinainen toiminnan suunnittelu kesti?
9. Kuka teillä vastasi keskuskeittiön käyttöönottovaiheen etenemisestä?
10. Miten hänen työnsä resursoitiin?
11. Kenen vastuulla oli koko muutosprosessin eteneminen?
12. Millaisia henkilöitä kuului keskuskeittiönne suunnitteluryhmään?
13. Vastasiko ryhmän osaaminen ja kokoonpano keskuskeittiön tarpeita?
14. Miten keskuskeittiö parantaa ruokapalvelujen kilpailukykyä tulevaisuudessa?
15. Voiko keskuskeittiö puolestaan heikentää ruokapalvelujen kilpailukykyä?
16. Millä keinoilla organisaatiossanne seurataan toiminnan laadun toteutumista?
17. Onko teillä kehitetty omia mittareita toiminnan laadun seuraamiseksi?

---

## Asiakas

18. Millä tavoin asiakasta informoitiin keskuskeittiömalliin siirtymisestä?
19. Mitä asiakkaat käsittivät keskuskeittiöllä ja millaisia mielikuvia se herätti?
20. Millaisia käytännön muutoksia asiakkaille tuli keskuskeittiömallin mukana?  
Mainitse mielestäsi kolme tärkeintä tai laajinta muutosta asiakkaan näkökulmasta katsottuna.
21. Oliko jotain muutoksia asiakkaan näkökulmasta katsottuna, joita ei osattu huomioida etukäteen?
22. Millä tavoin mittaatte asiakastytyvääisyyttä organisaatiossanne?
23. Millaiset mittarit mittaavat teillä keskuskeittiöjärjestelmän asiakastytyvääisyyttä?
24. Miten asiakastytyvääisyys on muuttunut keskuskeittiömallin käyttöönoton jälkeen?
25. Miten mielestäsi asiakasta tulisi huomioida ja kuulla keskuskeittiömalliin siirtymisessä?

---

## Prosessit/Tuotanto

26. Miten aterioiden tuotantotavat muuttuivat keskuskeittiömalliin siirryttäessä?
27. Eroavatko eri asiakasryhmien aterioiden tuotantotavat toisistaan ja miksi?
28. Miksi päädyitte keskuskeittiössänne nykyisiin asiakasryhmiin ja aterioiden tuotantotapoihin?
29. Oletteko kuvanneet keskuskeittiön tärkeimpiä tuotannon prosesseja? Mitä ne teillä ovat?
30. Miten mielestänne prosessien ennakkoon kuvaaminen helpottaa tai on helpottanut keskuskeittiömallin käyttöönottoa?
31. Mitä tuotannon prosesseja olette joutuneet vielä jälkikäteen kuvaamaan tai tarkentamaan?
32. Millaiset toiminnalliset muutokset ovat olleet teille helpoimpia?
33. Mitkä toiminnalliset muutokset ovat olleet teille vaikeimpia?



34. Miten reseptiikkaa on jouduttu muuttamaan keskuskeittiötä varten? Kerro esimerkkejä.
  35. Miten teillä tapahtuu reseptien ja tuotteiden kehittäminen organisaatiotasolla / keskuskeittiössä?
  36. Mitä toimintoja olette keskittäneet keskuskeittiöönne koko organisaation näkökulmasta katsottuna?
  37. Toimiiko keskuskeittiöönne keskusvarastona lähteville yksiköilleen vai hankitaanko joitakin tuoteryhmiä suoraan toimituskeittiöihin?
  38. Miten organisaationne erityisruokavalioiden valmistaminen tapahtuu?
  39. Kenen vastuulla teillä oli keskuskeittiön toiminnan ja laitekapasiteetin suunnittelu?
  40. Miten keskuskeittiön suunnittelu on onnistunut? Onko jotain toimintoja, joita on jouduttu muuttamaan tai ne tarvitsevat vieläkin muutosta?
  41. Millaisia logistisia asioita tulee mielestänne erityisesti ottaa huomioon keskuskeittiön toimintaa suunniteltaessa?
  42. Millaisia haasteita keskuskeittiöjärjestelmä on asettanut teillä koko tuotantotoimintojen johtamiselle?
- 

## **Henkilöstö**

43. Mihin henkilöstöönne palkkaus perustuu? Onko käytössänne peruspalkan lisäksi myös tulospalkkaus tai jokin muu palkitsemisjärjestelmä?
44. Millaisia ammattinimikkeitä keskuskeittiössänne on käytössä?
45. Miten keskuskeittiön eri tehtävissä tai työpisteissä työn tekeminen on organisoitu? Esimerkiksi: Kiertävätkö henkilöt työtehtävästä toiseen, onko käytössänne tiimejä, millä nimikkeellä tehdään mitään tehtävää jne..
46. Miten tai millä kriteereillä keskuskeittiöönne henkilöstö valittiin?
47. Miten jo olemassa olevan henkilöstön osaaminen vastasi keskuskeittiön asettamia vaateita?
48. Millaisia varahenkilöjärjestelmiä teillä on käytössä keskuskeittiössä työn suorittamisen turvaamiseksi?
49. Millaisia konkreettisia muutoksia henkilöstölle aiheutui keskuskeittiömalliin siirtymisessä?
50. Miten henkilöstöä valmennettiin kohtaamaan toiminnalliset muutokset?
51. Millainen oli henkilöstön asenne muutoksessa?

52. Millä tavoin henkilöstö osallistettiin oman työnsä suunnitteluun?
  53. Miten erilaisten toimintatapojen yhtenäistäminen onnistui teillä parhaiten?
  54. Onko henkilöstönne työtyytyväisyyttä mitattu tai tehty muutoin havaintoja työtyytyväisyydestä keskuskeittiöjärjestelmän käyttöönoton jälkeen?
  55. Millaisia työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä keskuskeittiöjärjestelmä on tuonut mukanaan?
  56. Vastaavasti millaisia henkilöstön työtyytyväisyyttä heikentäviä tekijöitä olette havainneet keskuskeittiöjärjestelmän käyttöönoton jälkeen? Miten olette reagoineet niihin?
- 

## **Talous**

57. Millaisia toiminnan tuottavuuden mittareita teillä on käytössä?
  58. Kuka tai ketkä seuraavat niiden toteutumista?
  59. Miten niiden muutoksiin reagoidaan organisaatiossa / keskuskeittiössä?
  60. Mitä toiminnan tuottavuudelle on tapahtunut koko organisaatiossa keskuskeittiömallin käyttöönoton jälkeen?
  61. Miten ennakkoon suunnitellut tuottavuusodotukset ovat täyttyneet?
  62. Mitkä ovat mielestänne suurimmat riskit keskuskeittiömallin tuottavuusodotuksille ja miten niitä voisi ennakoida?
  63. Oletteko joutuneet tekemään toimenpiteitä parantaaksenne tuottavuutta? Millaisia?
  64. Millaisia vaikutuksia keskuskeittiön käyttöönotolla oli koko organisaation henkilöstökuluihin nähden?
  65. Millaisia vaikutuksia keskuskeittiön käyttöönotolla oli koko organisaation elintarvikekuluihin nähden?
  66. Millaisia muutoksia muissa kuluissa tapahtui keskuskeittiön käyttöönoton jälkeen? Esimerkiksi muu materiaali, kuljetuskulut jne.
- 

Kiitos vastauksistanne!  
Lisätietoja kysymyksistä:

Sari Karttunen  
sari.karttunen@kuopio.fi  
puh (017) 182 456 tai 044 7 182456

## Liite 4. Lisätietoja tutkimuskohteista.

	KOHDE A	KOHDE B	KOHDE C	KOHDE D
Tutkimuskohteen lounasmäärät	950	5500	1850	1470
Tutkimuskohteen annosmäärät	1800	7130	5250	1470
Tutkimuskohteen henkilöstömäärä	14	23	61	7
Tutkimuskohteen keskimääräiset työtunnit/pvä	103,46	175,85	270 h	50,73 h/pvä
Tutkimuskohteen työvuorojen sijoittuminen	6.15 - 17.00	6.30 - 14.40	7.00 - 21.00	7.00 - 15.09
Tutkimuskohteen toimintapäivät viikossa	7	5	7	5
Tutkimuskohteen asiakasryhmät	päiväkotien ateriat, koulujen ateriat, kotipalveluateriat, sairaala-ateriat, tilaustarjoilu, henkilöstöateriat	päiväkotien ateriat, koulujen ateriat, henkilöstöateriat	vanhusten ateriat, kotipalveluateriat, henkilöstöateriat ja asiakasateriat	koulujen ateriat, henkilöstön ateriat, päiväkotien ateriat, vanhusten ateriat
Tutkimuskohteen aterioiden tuotantotavat	cook and serve	cook and serve	cook and serve, cook and chill	cook and serve, cook and chill
Tutkimuskohteessa käytettävät henkilöstön nimikkeet	Ruokapalvelutyöntekijä, kokki, ravitsemistyönjohtaja ja ravitsemispäällikkö.	Ruokapalvelutyöntekijä, ruokapalveluvastaava, kokki, dieetikokki ja ruokapalveluesimies.	Ruokapalvelutyöntekijä, kokki, palveluvastaava, ruokapalveluesimies ja ruokapalvelupäällikkö.	Ruokapalvelutyöntekijä, kokki ja keittiöpäällikkö.
Organisaation laadun seuranta	Oma laatukäsikirja	Omavalvonta, tuotannonohajusjärjestelmä, asiakaspalautteet	toimintaohjeiden sisäiset auditoinnit	Omavalvonta, asiakaspalautteet

Organisaation asiakastyytyväisyyden mittaaminen	Kerran vuodessa asiakasryhmäkohtaiset kyselyt, jatkuva palaute suoraan ja Internetin tai sähköpostin kautta. Palautteeseen vastaaminen kolmen päivän sisällä palautteen annosta.	Satunnaisesti asiakastyytyväisyyskyselyjä. Jatkuvaa palautetta kerätään suoraan asiakkaalta ja Internetin kautta.	Jatkuva palaute päivittäin. Kerran vuodessa asiakasryhmäkohtainen kysely. Joka toinen vuosi tilaaja-asiakkaille kumppanikysely.	Kerran vuodessa yhdelle asiakasryhmälle. Kerran kuussa ruokapalaverit asiakkaan kanssa. Jatkuva palaute suoraan asiakkaalta
Organisaation tuotekehitys	Reseptiikkaa kehitetään ja testataan aika ajoin kokkien toimesta. Tällä hetkellä reseptiikkaa pyritään keskittämään yhteiseksi Aromiin.	Hyödynnetään eri tavarantoimittajien reseptiikkaa. Kehitetään ja kokeillaan keittiöissä itse tehtyjä reseptejä.	Organisaatiossa toimii kehityspäällikkö, jonka apuna on tuotekehittäjä ja laadunsuunnittelija. Reseptien testaus on hajautettu asiakasryhmittäin eri tuotantokeittiöihin. Cook & chill resepteissä on 2 lisäkoulutusta saanutta kokkia ja esimies, jotka vastaavat reseptien testaamisesta ja oikeellisuudesta.	Reseptiikka suunnitellaan seudullisessa yhteistyössä. Seudullisesti tuotekehittäjä, joka testaa reseptejä. Myös oma testaaminen yhteisissä resepteissä tulee tehdä.
Organisaation erityisruokavalioiden valmistaminen	Jokainen tuotantokeittiö valmistaa omat erityisruokavalionsa	Jokainen tuotantokeittiö valmistaa omat erityisruokavalionsa.	Jokainen tuotantokeittiö valmistaa omat erityisruokavalionsa.	Jokainen tuotantokeittiö valmistaa omat erityisruokavalionsa.
Organisaation henkilöstön palkkaus	Käytössä peruspalkkaus, henkilökohtaiset lisät ja tva-tasot. Paineita tulospakkaukseen.	Peruspalkkaus, tva-tasot kehitteillä, henkilökohtaiset lisät.	Peruspalkkaus, tva- tasot, henkilökohtaisen lisät ja tulospalkkausjärjestelmä. Tulospalkkaus tavoitteiden mukaan, jotka ovat määritelty etukäteen tulokortistoon.	Peruspalkkaus, tva-tasot ja henkilökohtaiset lisät. Paineita tulospakkaukseen.

## Liite 5. Tutkimuksen aikataulus.

maalis - huhtikuu 2009	toukokuu	kesäkuu	heinäkuu	lokakuu	loka - marraskuu	joulukuu	tammi - elokuu 2010		elo- syyskuu 2010
Tutkimusaiheen ja tavoitteiden täsmentyminen	Tutkimus- menetelmän valinta	Benchmarking -kutsu alan toimijoille	Tutkimuskohteiden valinta ja yhteydenotot	Tutkimus- haastattelut	Aineiston litteroinnit	Yhteenvetokooste toimeksiantajalle ja tutkimuskohteille	Aineiston luokittelu ja tiivistäminen	Tutkimus- tulokset ja analysointi	Opinnäytteen viimeistely
Tutkimusmenetelmiin tutustuminen		Tutkimuskontekstiin perehtyminen ja haastattelurungon tekeminen		Viitekehyksen koontia ja tutkimuksen raportointia					