

# Henkilöstön suhtautuminen aluekeittiömallin käyttöönottoon Orimattilassa



Saarinen, Marjaana

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

## **Henkilöstön suhtautuminen aluekeittiömallin käyttöönottoon Orimattilassa**

Saarinen, Marjaana  
Palvelujen tuottamisen ja  
johtamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2010

Saarinen, Marjaana

### **Henkilöstön suhtautuminen aluekeittiomallin käyttöönottoon Orimattilassa**

Vuosi

2010

Sivumäärä

52

---

Kunnalliset palvelut ovat muutosvaiheessa. Useassa kunnassa ruokapalvelut ovat muutoksen edelläkävijöitä.

Ruoanvalmistusta tehostetaan keskittämällä toimintaa useista valmistuskeittiöistä harvempiin aluekeittäihin. Toiminnanmuutoksella saadaan aikaiseksi säästöjä elintarvikehankinnoissa ja logistiikassa, tehostetaan henkilöstöresurssien käyttöä korostamalla ammattitaidon merkitystä sekä hyödynnetään korkealuokkaista ammattikeittiöiden teknologiaa. Samalla yhteistyö eri toimielinten välillä tiivistyy; vuoden 2011 alusta Orimattilassa ruoka- ja siivouspalvelujen toiminta yhdistyy.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville miten henkilöstö suhtautuu aluekeittiomallin käyttöönottoon Orimattilassa. Tutkimusongelmana oli selvittää miten ruokapalvelujen henkilöstö oli kokenut alkaneen muutosprosessin ja miten sitä oli johdettu. Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen poikkileikkaustutkimus, jossa analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Opinnäytetyön viitekehys perustuu kunta-alan julkaisuihin ja kirjallisuuteen, joka käsittelee joukkoruokailun kehittämistä, organisaatiomuutosta sekä suurतालouden tuloksellista toimintaa. Opinnäytetyön empiirinen osa hankittiin teettämällä kysely lauseentäydennystekniikkaa hyödyntäen Orimattilan Kaupungin ruokapalvelujen 33 työntekijälle, jotka olivat kaupungin palveluksessa muutosprosessin alkaessa.

Prosessin alkuvaiheessa henkilöstö suhtautui kriittisesti ja epäroiden suunniteltuihin muutoksiin. Tutkimusta tehtäessä asenne toimintamallimuutosta kohtaan oli kuitenkin muuttunut positiivisempaan suuntaan siitä, kun asiasta ensimmäisen kerran tiedotettiin. Ruoanvalmistuksen keskittäminen isoon keskuskeittiöön koettiin nykyaikaiseksi ratkaisuksi, joka mahdollistaa henkilöstöresurssien optimaalisen käytön sekä vaikuttaa myös taloudellisesti ateriapalveluiden tuottamiseen.

Muutos vaatii aina aikaa, sopeutumiskykyä ja ennen kaikkea hallittua johtamista. Muutosvastarinta on normaali, jopa toivottu ilmiö. Tutkimustuloksien analysointi osoitti, että mitä enemmän henkilöstöä huomioidaan voimavarojen tuottajana, sitä helpommin työntekijät on mahdollista saada osallistumaan yksilötasolla muutosprosessin läpivientiin.

Saarinen, Marjaana

**Experiences on the implementation of the regional cuisine service model in the city of Orimattila**

Year	2010	Pages	52
------	------	-------	----

---

Social services in municipalities are currently undergoing a transition. In several municipalities food production services are pioneers of change.

By centralizing the activities of several manufacturing kitchens to smaller number of regional cuisines it is possible to improve the food production process. It is a moneysaving process in food procurement and logistics to change the activity. Human resources will be enhanced by emphasizing the importance of professionalism. The high quality of professional kitchen technology would also be taken as an advantage. At the same time co-operation between the different institutions intensifies. At the beginning of 2011 Orimattila catering and cleaning services will combine their actions.

The aim of this thesis is to clarify how the staff members of the regional kitchens have taken the regional model into use in the city of Orimattila. The purpose of the study is to examine how the staff members of food production services have experienced the beginning of the process of change and how it was organized. This is a qualitative, cross-sectional study which were analyzed by using content analysis.

In the theoretical section of the thesis issues like the municipal sector, publications and literature related to development of food, organizational change and economies of productive activity are handled. The data for the empirical part was collected by using a questionnaire which was targeted at the 33 members of staff working for the catering services in the city of Orimattila.

At the beginning of the process the staff members were critical towards the change but as the process proceeded there was a change in the attitudes towards a more positive direction. Concentrating the food production into the regional kitchen was considered as a modern solution, which enables the optimal use of human resources, and also affects the catering service and its economy.

Change always requires time, adaptability and above all, controlled management. Resistance to the change is normal, even a desirable phenomenon. This study showed that the more human resources are taken care of by a producer, the easier it is to get the employees to participate in the process individually.

Key words regional cuisine design, cooking centralization, change

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön taustaa.....	7
1.2	Opinnäytetyön pää- ja alaongelmat.....	8
1.3	Keskeiset käsitteet.....	9
1.4	Aikaisemmat tutkimukset.....	10
2	Orimattilan Kaupunki ja nykyinen ruokapalveluorganisaatio.....	11
2.1	Orimattila.....	11
2.2	Ruokapalveluiden nykyinen organisaatio.....	11
2.3	Muutoksen tarve.....	12
3	Ruoanvalmistuksen keskittäminen keskuskeittiöön.....	13
3.1	Ruokapalvelujen tehostaminen.....	13
3.1.1	Tuotannonohjaus.....	14
3.1.2	Tuotantomenetelmät.....	15
3.1.3	Hankinnat.....	16
3.1.4	Hygieniavaatimukset.....	16
3.1.5	Henkilöstö.....	17
3.1.6	Kuljetuskustannukset ja logistiikka.....	17
4	Keskustan aluekeittiöhanke.....	18
4.1	Hankkeen toteuttamisaikataulu.....	19
4.2	Remontoinnin aikaiset tilapäisjärjestelyt.....	20
4.2.1	Lukion ja yhteiskoulun keittiö.....	20
4.2.2	Käkelän aluekeittiö.....	21
4.3	Ruokapalvelut muutoksen jälkeen 2011.....	21
4.3.1	Käkelän aluekeittiö.....	21
4.3.2	Tönnön, Mallusjoen, Tietävälän ja Karkkulan ruoka- ja siivouspalvelut.....	22
4.3.3	Yhteiskoulun ruoka- ja siivouspalvelut.....	23
4.3.4	Jokivarren ruoka- ja siivouspalvelut.....	23
4.3.5	Myllylän koulun ruoka- ja siivouspalvelut.....	23
4.3.6	Lintulan päiväkodin ruoka- ja siivouspalvelut.....	23
4.3.7	Myllylän ja Peltolan päiväkotit.....	24
4.3.8	Pennalan ruoka- ja siivouspalvelut.....	24
4.3.9	Kuivanto ja Luhtikylä.....	24
4.4	Hankkeen vaikutukset esimiestyöhön.....	25
5	Muutos.....	26
5.1	Muutosprosessi ja muutostarve.....	27
5.1.1	Muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoitus.....	28
5.1.2	Muutospäätös ja sen suunnittelu.....	28

5.1.3	Muutoksen toteuttaminen ja arviointi .....	29
5.2	Muutosvastarinta .....	29
5.3	Muutoksen johtaminen ja esimiestyö.....	30
5.4	Henkilöstöön kohdistuvat muutokset .....	31
6	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi .....	32
7	Empiiriset tulokset: Henkilöstön suhtautuminen aluekeittiömallin käyttöönottoon .	33
7.1	Ruokapalvelun toimintamallimuutoksen tavoitteet ja tiedottaminen .....	33
7.2	Muutokseen suhtautuminen ja muutoksen johtaminen.....	35
7.3	Muutosvastarinta ja toimintamallien eroavuudet .....	38
7.4	Ruoanvalmistuksen keskittäminen, keittiöitä koskeva tiedonkulku sekä tulevaisuuden näkymät .....	40
7.5	Ruokapalvelun henkilöstön vapaa sana.....	43
8	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	44
9	Pohdinta .....	46
	Lähteet .....	48
	Kuviot ja taulukot.....	49
	Liitteet.....	50

## 1 Johdanto

Työvoimavaltaisella palvelualalla ihmiset ovat työntekijöinä yrityksen ja organisaation tärkein tuotantoresurssi. Tämän myötä erityisesti henkilöstön johtamisen hyvä hallinta muodostuu erittäin tärkeäksi osaksi koko johtamistoiminnan kannalta.

Kunnat ja valtio tuottavat edelleenkin valtaosan ruokapalveluista. Väestöstä noin kolmasosa käyttää julkisia ruokapalveluja päivittäin, ja kaikki kansalaiset ovat niiden piirissä elämänsä jossakin vaiheessa. Julkinen ruokapalvelu on viime vuosina lisääntyvässä määrin keskittynyt. Vuosittain valmistettava annosmäärä on noin 440 miljoonaa ateriala. Samanaikaisesti julkisen sektorin keittiöiden lukumäärä on vähentynyt liki 20%, sillä vuonna 2002 niitä oli lähes 6000 ja vuonna 2007 enää 5002 (Finfood 2008, HORECA 2007). Ammattikeittiötoiminnan kehitys on vuosittain erittäin nopeaa. Sen pysyminen muuttumattomana vuodesta toiseen on lähes mahdotonta, sillä toimintaympäristöön vaikuttavat poliittiset, ekologiset, sosiaaliset, taloudelliset ja teknologiset tekijät, jotka vaikuttavat koko yhteiskunnan toimintoihin, palveluihin ja tuotteisiin. (Taskinen, T. 2007, 1)

Kunta-alalle on kohdistunut viime vuosina useita muutoksia. Syitä uudistuksiin ovat mm. väestön ikääntyminen sekä sen aiheuttamat vaikutukset palveluiden kysynnässä sekä henkilöstön rekrytoinnissa. Keskeisiä selityksiä ovat myös pyrkimys palvelutuotannon tuottavuuden parantamiseen sekä taloudellisen selviytymiskyvyn helpottamiseen.

Muutos herättää lähes aina vastustusta, koska siihen liittyy tunteita, menettämisen pelkoa sekä epävarmuutta tulevaisuudesta. Jotta keittiöhenkilökunta olisi mahdollista motivoida tekemään työnsä totuttuun tapaan sitoutuneesti ja tuloksekkaasti, muutovaiheen läpivieminen vaatii vahvaa henkilöstöjohtamista, luottamuksellista yhteistyötä henkilökunnan kanssa, riittävää koulutusta sekä avointa tiedottamista.

Tulevaisuudessa tarvitaan työntekijöinä ihmisiä jotka hyväksyvät vastuun, ymmärtävät oman työnsä kytkeytymisen muiden tekemään työhön, pystyvät käsittelemään yhä laajempia tehtäviä, mukautuvat nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja suhtautuvat positiivisesti ympärillä oleviin ihmisiin sekä tapahtuviin muutoksiin.

### 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Lukion jälkeen suoritin yo-pohjaisen catering-alan perustutkinnon koulutuskeskus Salpauksessa ja valmistuin vuonna 2005 suurtaloukokiksi. Opiskeluaikaiset työssäoppimisjaksot olen ollut Orimattilan kaupungin ruokapalveluissa tuotannon puolella ja

viimeisen ammattikorkeakoulun opintoihin sisältyvän työharjoittelun päädyin myös tekemään samalle organisaatiolle hallinnon osastolla.

Käytännön kokemusta kunta-alan ruokapalveluista on ehtinyt kertyä noin seitsemän vuoden ajalta joten koin mielekkääksi vaihtoehdoksi työstää opinnäytetyötä kohteesta, jonka toiminta periaatteista löytyy tietoa itsensä kokemana jo entuudestaan. Juuri nyt Orimattilan kaupungin ruokapalvelut ovat suurien muutosten edessä kun ruoanvalmistusta keskitetään entistä enemmän.

## 1.2 Opinnäytetyön pää- ja alaongelmat

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata miten henkilöstö suhtautuu asteittain tapahtuvaan aluekeittiömallin käyttöönottoon Orimattilassa. Kyseessä on projekti, jota toteutetaan vaiheittain ja jonka kokonaisuudessaan pitäisi olla valmis syksyllä 2011. Henkilökunnan mietteitä muutosprosessista tullaan keräämään kyselylomakkeen avulla ennen ensimmäisen vaiheen valmistumista.

Opinnäytetyön pääongelmana on selvittää, miten henkilöstö suhtautuu muutokseen, kun Orimattilan kaupungin ruokapalveluissa siirrytään käyttämään aluekeittiömallia. (luku 7)

Opinnäytetyön alaongelmat ovat seuraavat:

- Minkälainen on ruokapalveluiden toimintamuoto Orimattilassa ennen muutosta? (alaluku 2.2)
- Mitkä ovat ruokapalveluiden toimintamallin muuttamisen syyt? (alaluku 2.3)
- Minkälainen ruokapalveluiden uusi toimintamalli tulee olemaan syksyllä 2011? (alaluku 4.3)



### 1.3 Keskeiset käsitteet

#### Valmistuskeittiö

Keittiö, jossa ruoka valmistetaan paikan päällä, mutta sitä ei lähetetä muihin toimipisteisiin.

#### Keskuskeittiö

Valmistuskeittiö, josta ruokaa lähetetään myös muihin yksiköihin. Usein keskuskeittiö toimii myös ns. tukkuna, jolloin sieltä lähetetään yksiköihin aterioiden lisäksi muita tarvittavia elintarvikkeita, esim. maitotaloustuotteet.

#### Kuumennuskeittiö

Keittiö, jonne ateriat toimitetaan kuumennusta vaille valmiina (teollisuuden tai oman keskuskeittiön valmistamina). Keittiössä ruoka kuumennetaan ja laitetaan tarjolle. Aterialisäkkeet voidaan kypsentää paikan päällä.

#### Jakelu- tai palvelukeittiö

Jakelu- tai palvelukeittiötä tarvitaan, kun ruoan valmistus ja ruokailu tapahtuvat eri kiinteistöissä. Jakelukeittiössä otetaan vastaan ja tarjoillaan kuumaa tai muuten tarjoiluvalmista ruokaa. Jakelukeittiössä tarvitaan jakelulinjaston ja astianpesuosaston lisäksi vain joitakin laitteita, koska kaikki ruokakomponentit tuodaan valmiina.

#### Cook and chill / cook and serve

Cook and chill on ruoanvalmistusmenetelmä, jossa ruoat valmistetaan normaalisti ja jäädytetään nopeasti sekä mahdollisesti kuljetetaan jakelu/palvelukeittiöön tarjottavaksi. Tuotteet kuumennetaan juuri ennen tarjoilua. Cook and serve- tarkoittaa perinteistä ruoanvalmistus ja -jakelutapaa, jossa ruoka tarjoillaan heti valmistuksen jälkeen asiakkaille.

#### AROMI -tuotannonohjausjärjestelmä

AROMI-ohjelmisto on suomalaisen suurkeittiön ja ravintolan ateriatuotannon suunnittelun ja ohjauksen kehittynein tietojärjestelmä. Sen avulla käyttäjä hallitsee ateriatuotannon kokonaisuuden. Ohjelmisto soveltuu pienille ja suurille organisaatioille. Sen avulla voi helposti suunnitella ja laskea kaikki reseptit ja ateriatuotantoon liittyvät asiat.

#### 1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Erialaisten työyhteisöjen organisaatiomuutoksesta on tehty useita opinnäytetöitä, mutta julkisen sektorin ruokapalveluja koskevia vain muutama ja niistäkään ei käy ilmi työntekijöiden kokemukset juuri ruoanvalmistuksen keskittämisestä. Tuija Hellstenin opinnäytetyö ”Ruokapalvelujen organisaatiomuutos Tammelan kunnassa työntekijöiden kokemana” käsittelee samaa aihealuetta, mutta keskittyy tarkemmin hiukan eri asioihin. Teija Taskisen opinnäytetyö ”Ammattikeittiöt Suomessa 2015 - vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä” ruokapalvelujen muuttumista on pohdittu esimiesten näkökulmasta.

Riihimäen ruokapalvelun hallittu organisaatiomuutos	Aromaa Tarja 2009
Ruokapalveluiden organisaatiomuutos Tammelan kunnassa työntekijöiden kokemana	Hellstén Tuija 2009
Henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaatiomuutoksessa	Hokkanen Mervi 2000
Henkilöstön asema muutoksessa: Case Citymarket Oy:n siirtyminen SAP R/3 toiminnanohjausjärjestelmään	Ketvell Antti 2005
Henkilöstöjohtamisen vaikutus työmotivaatioon	Kortesmäki Tiina 2009
Organisaation strateginen kyvykkyys uudistumiseen	Kosunen Tero 2007
Olipa kerran muutos - narratiivinen tutkimus organisaatiosta sisäisten ja ulkoisten muutospaineiden keskellä	Salomaa Kukka-Maaria 2004
Ammattikeittiöt Suomessa 2015: vaihtoehtoisia tulevaisuuden näkymiä	Taskinen Teija 2007

Taulukko 1: Aikaisemmat tutkimukset

## 2 Orimattilan Kaupunki ja nykyinen ruokapalveluorganisaatio

### 2.1 Orimattila

Orimattila on noin 15 000 asukkaan maaseutukaupunki Päijät-Hämeessä, Etelä- Suomen läänissä. Kaupungin asutus on keskittynyt pääosin keskustan asumalähiöihin sekä kymmeneen ympäröivään maaseutukylään. Vaakunassa komeileva orihevosen profiili kertoo 1992 kaupunki- nimen saaneen pitäjän hevosperinteistä. Yritysmaailmassa Orimattila on tunnettu vaatetus-, metalli-, muovi- ja puualoilta.

### 2.2 Ruokapalveluiden nykyinen organisaatio

Kunta-alalla ruokapalvelun organisaatio on jakautunut kolmeen eri tasoon. Ensimmäisen tason muodostavat luottamushenkilöt, jotka toimivat eri toimielimissä ja joilla on ylin päätäntävalta ruokapalvelua koskevissa asioissa. Toisena tasona on suunnittelu- ja ohjausorganisaatio, jossa viranhaltijatasolla koordinoidaan palveluja. Kolmantena tasona on ruokapalvelun toteutusorganisaatio, joka vastaa käytännön toteutuksesta. (Boström-Kouri, M. 1994, 16)

Jokainen kunta etsii oman ratkaisumallin ruokapalvelujen tuottamiseksi. Usein kuntastrategiassa määritellään ruokapalveluorganisaation tavoitteet ja strategiat. Ruokapalvelu on asiakaspalvelua, mutta sillä on myös kasvatuksellinen ja terveyttä edistävä tehtävä suomalaisessa yhteiskunnassa. Sen hoitamisperiaatteisiin ja keittiöverkostoon otetaan kantaa kehittämishankkeissa kuin myös rakentamis- ja saneeraushankkeissa. (Ruokapalvelun kehityssuunnat 2002, 45-47)

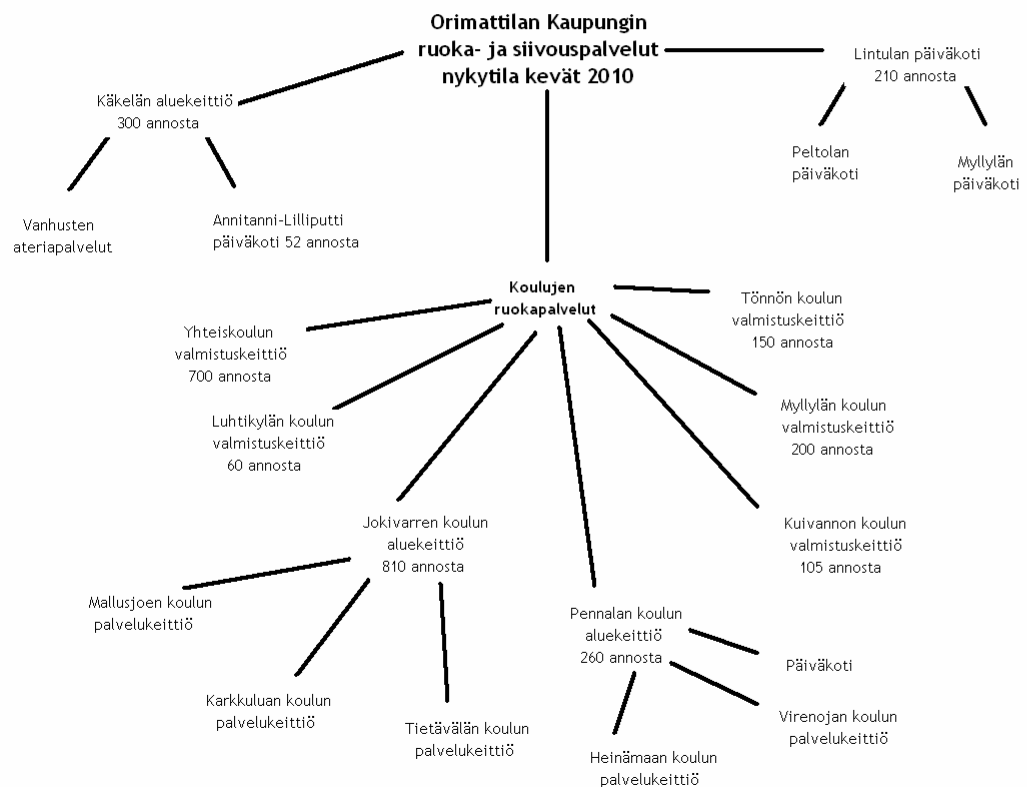
Orimattilan kaupungin ruokapalvelut ovat hallintopalvelukeskuksen alainen yksikkö, jonka toiminnasta ja hallinnoinnista vastaa kaupungin ruokapalvelupäällikkö. Ruokapalvelut järjestävät koulujen, päiväkotien ja vanhuspalvelun päivittäiset ravintopalvelut. Asiakkaita on noin 3600 ja ruokaa tuotetaan 10 valmistuskeittiössä. Näistä neljä toimii aluekeittiöinä eli niissä valmistetaan ja kuljetetaan ruokaa myös palvelukeittiöihin. Palvelukeittiöitä on seitsemän. Yksityinen yrittäjä vastaa vanhusten kotiaterioiden kuljettamisesta ostopalveluna.

Aluekeittiömallia on tähän asti toteutettu seuraavasti: Pennalan keittiö tuottaa Virenojan ja Heinämaan koulujen ateriat, Jokivarren keittiö toimittaa ateriat Tietävälän ja Karkkulan kouluille. Lintulan päiväkotito tuottaa Myllylän ja Peltolan päiväkotien ateriat, Käkelän keittiö tuottaa vanhusten ateriapalvelut sekä Annitanni-Lilliputti päiväkodin ateriat.

### 2.3 Muutoksen tarve

Noin kymmenen vuoden ajan Orimattilassa on puhuttu uuden "jättikeittiön" rakentamisesta, mutta ilman aikaansaannoksia. Kaupunginvaltuuston vuosittaisessa talouden tasapainottamisohjelmassa on vuodesta 2005 todettu kohta "aluekeittiömallin toteuttaminen". Vuonna 2008 suunnittelu ja toteuttamistyötä päätettiin jatkaa laatimalla selvitys Orimattilan keskustan alue-/keskuskeittiöstä.

Tällä hetkellä Orimattilassa on kymmenen valmistuskeittiötä, ja aluekeittiömallin tavoitteena on keskittää ruuanvalmistus 3-4 yksikköön, joissa valmistus olisi tehokasta, taloudellista sekä laadultaan erinomaista. Orimattilan ruokapalvelun asiakkaiden kokonaismäärä on sen verran pieni, että 3000 asiakkaan ruokapalvelut kannattaisi hoitaa yhdestä keskuskeittiöstä. Tulevaisuudessa, noin 15-20 vuoden kuluttua, onkin ennustettua että kaikki ruoanvalmistus tullaan keskittämään yhteen keittiöön eli keskuskeittiöön. (Mikkola, R. 2009)



Kuvio 1: Orimattilan Kaupungin ruokapalvelujen nykyinen tuotantomalli

### 3 Ruoanvalmistuksen keskittäminen keskuskeittiöön

Keskuskeittiössä valmistetaan ruokaa useisiin yksiköihin. Keskuskeittiö voi toimittaa ruoan kuumana, kylmänä tai pakastettuna. Ruoan valmistuksessa voidaan käyttää käsittelemättömiä tai esikäsiteltyjä raaka-aineita sekä puolivalmisteita tai valmisteita. Järjestelmässä ruoka kuljetetaan välittömästi valmistuksen jälkeen kuumana jakelukohteisiin. Yleensä keskuskeittiössä valmistetaan kaikki lämpimät ja kylmät aterian osat. Ns. tukku tuotteet voidaan hankkia suoraan jakelukeittiöön. (Bostöm-Kouri, M. 1994, 29)

Keskuskeittiötä rakennettaessa on muistettava, että keittiötilat rakennetaan useiden vuosikymmenien käyttöä suunnitellen ja ottaen huomioon myös tulevaisuuden ratkaisumallit esim. ruokailijamäärän kasvu.

Nykyisin ruoka lähetetään Orimattilassa kuumana, koska lähes kaikki kohteet sijaitsevat alle kymmenen kilometrin päässä lähettävästä keittiöstä. Tulevaisuudessa, kun koko aluekeittiöhanke on valmis, on suunniteltu, että esim. Käkelän aluekeittiössä osa valmistettavasta ruoasta jäädytetään työn tuottavuuden ja työajan maksimoimiseksi.

Vaikka ruoka toimitettaisiin jatkossakin kuumana, keittiön laitekapasiteetti tulee optimoida siten, että ruoanvalmistusta tapahtuu koko keittiön aukioloaikana, eikä vain aamupäivällä. (Dammert, M. 2008, 50)

#### 3.1 Ruokapalvelujen tehostaminen

Ruokapalvelua on mahdollista tehostaa eri tavoin, mutta ruoanvalmistuksen keskittäminen on yksi tehokkaimmista vaihtoehdoista. Keskittämällä toimintoja on mahdollista vaikuttaa paitsi operatiivisiin kuluihin mutta myös kokonaisuudessaan tarvittaviin investointikustannuksiin. (Dammert, M. 2008, 47)

Yleisenä mielikuvana pidetään, että ruoanvalmistus on pienissä yksiköissä turvallista. Ruokapalvelun tuottajan näkökulmasta turvallisuus voidaan taata tulevaisuudessa vain, jos ruoanvalmistusta keskitetään. Asiakkaalle on tärkeää ruokapalvelun aistittava laatu, palvelun laatu ja ruokailuympäristö, osa arvostaa myös ravitsemuksellista laatua. Kuntasektorilla päättäjille on näiden lisäksi tärkeää myös hinta-laatusuhde. Jokaisessa valmistuskeittiössä tulee olla tietokonepohjainen tuotannonohjausjärjestelmä reseptiikkaa, erityisruokavalioita ja ostojen hallintaa varten. Ruoanvalmistuksen keskittämisen tärkeimpänä perusteena pidetäänkin automatiikan lisäämistä keittiötoimintoihin jolla voidaan taata tuloksellisuus, tehokkuus ja tasalaatuisuus. (Mikkola, R. 2009)

### 3.1.1 Tuotannonohjaus

Tasalaatuisen ruoan valmistaminen eri toimipisteissä, ravitsemuksellisen laadun varmistaminen ja ostojen hallinta edellyttää tänä päivänä tietoteknistä tuotannonohjausohjelmaa. Manuaalisesti toteutettavalla käytännöllä ei pystytä suurissa yksiköissä selviytymään laadukkaasti tuotannon suunnittelusta, hankinnoista, seurannasta ja kustannuslaskennasta. Mappeihin ja vihkoihin tallentaminen on mennyttä aikaa. IT-järjestelmien tarpeeseen ja käyttöön vaikuttaa kuntakoko ja kaupungin ruokapalvelun monipuolisuus. (Lintukangas, M. 2007, 69)

Päivittäisissä toiminnoissa keittiössä tarvitaan erilaisia tietoja koskien tavarantoimittajien tuotetietoja, asiakkaiden ateriapalvelutilauksia, ruokalista, ruokaohjeita, varastotietoja jne. Toiminnasta on myös pystyttävä antamaan tarpeen vaatiessa erilaisia tietoja mm. kustannuksista, laskutuksista ja ravintosisällöistä. (Lintukangas, M. 2007, 69)

Nykypäivänä reseptiikka, annoskuvat sekä hinta- ja ravintoainetiedot ovat siirtyneet yhä enemmän tietokoneohjelmille. ATK-pohjaiset ohjelmat laskevat automaattisesti mm. annoskoot, ottavat huomioon keittiöiden laitekapasiteetin, käytettävissä olevat työvälineet ja työajan ja henkilökunnan. Kustannuslaskelmien helpottamiseksi ohjelma ilmoittaa myös ruoan valmistukseen tarvittavien raaka-aineiden sekä todennäköisesti myös energian hinnat.

Reseptiikan perustana ovat tuotekehityt ja kokeillut ruokaohjeet, tarkka laskeminen, ruokailijamäärän, annoskoon ja ruokaohjeen tunteminen. Suunnittelun tärkeimmät apuvälineet ovat vakioruokaohjeet joiden avulla pyritään saavuttamaan tasainen laatu, maku, ulkonäkö, ravintoainesisältö, hygieenisuus ja haluttu määrä. (Heikkinen, V. 1995, 37)

Orimattilan kaupungin ruokapalveluilla on käytössä lisenssipohjainen AROMI-ohjelmisto kolmessa toimipisteessä. Nykyisin reseptiikka on kirjattu kerran vuodessa ja jaettu paperiversiona niille keittiöille, joilla ohjelmaa ei ole. Näissä toimipisteissä omien ostojen hallinnassa ja suunnittelussa ei voida hyödyntää tietotekniikkaa. Tasalaatuisuus ja ravitsemuksellinen laatu riippuvat siitä, kuinka kurinalaisesti reseptiikkaa noudatetaan. Jos vakioituja reseptejä ei käytetä, valmistusmäärä on aina keittäjän arvio, minkä vuoksi ruokaa valmistetaan aina liian paljon tai vähän. (Dammert, M. 2008, 39)

Tuotannonohjausohjelmia käyttämällä raaka-ainekustannuksia on mahdollista pienentää jopa 5- 10 % vuodessa:

- Ennakkosuunnittelussa kustannusvertailu auttaa valitsemaan edullisemmat raaka-aineet

- Puolivalmisteiden ja oman työn kustannusvertailu auttaa valitsemaan edullisemmat vaihtoehdot
- Tieto raaka-aine tarpeesta täsmentyy, varastot pienenevät
- Raaka-ainekäyttö tarkentuu ruoanvalmistuksessa
- Rutiinityöt vähenevät, suunnittelu ja laskenta helpottuvat ja nopeutuu
- Kerran tehtyä työtä voi hyödyntää jatkossa

(Heikkinen, V. 1995, 66)

Henkilökunnan perehdyttäminen tuotannonohjaukseen on ensiarvoisen tärkeää, jotta sitä uskalletaisiin ja osattaisiin käyttää. Opastusta tulee antaa koko henkilökunnalle säännöllisin väliajoin.

Tietotekniikan käyttöönottamisella edesautetaan ruokapalvelun kehittymistä tulosvastuulliseksi toimialaksi. Näin saadaan reaaliaikaisia raportteja ja tilastoja toiminnan arvioimiseen ja kehittämiseen. (Lintukangas, M. 2007, 70)

### 3.1.2 Tuotantomenetelmät

Ruoan alusta asti itse valmistaminen on kustannussyistä vähentynyt nopeasti. Työvoimaa ja aikaa vaativat esivalmistus- ja valmistustyöt ovat myös vähentyneet. Sitä on edesauttanut pitkälle kehittynyt elintarviketeollisuus. Nykyisin suurkeittiöt hankkivat raaka-aineet ja tuotteet yhä käsitellympänä.

Keittölaitteiden nopeasti kehittyvä tekniikka mahdollistaa ruoanvalmistusmenetelmien käyttöä jotka vähentävät kypsennyshävikkiä ja rasvan käyttöä, nopeuttavat ruoan kypsennystä, tehostavat keittiön toimintaa sekä mahdollistavat paremman laadun ja taloudellisen tuloksen.

Uusien ruokatuotantomenetelmien ansiosta työrutiinit ovat vähentyneet, työn kuormittavuutta on voitu tasata sekä henkilöstöä on voitu vapauttaa muihin suunnittelu-, ruokatuotanto- ja asiakaspalvelutehtäviin.

Vaihtoehtoisten menetelmien käyttöönoton suurimpia ongelmia ovat mm. kalliit investoinnit. Niiden käyttäminen edellyttää myös tarkkaa hygieniaa ja työtapojen muuttamista. Työmenetelmien omaksuminen vaatii aluksi asenteen muuttumista, motivaatiota ja koulutusta. (Heikkinen, V. 1995, 38)

### 3.1.3 Hankinnat

Orimattilan kaupungin ruokapalvelut noudattavat Lahden hankintarenkaan kilpailuttamia ostopaikkoja ja tuotteita. Vuoden 1994 alusta voimaan tullut laki edellyttää, että hankintayksiköt eivät saa suosia omaa paikkakuntaansa, kotimaataan eikä myöskään vierasta valtiota, eli hankintapäätökset on tehtävä kilpailullisin ja teknisin perustein. (Suomen Kuntaliitto 1994) Hankintatoimessa pyritään kieltämään sellaisten raaka-aineiden hankinta, jotka on tuotettu geenimanipulaatiolla, antibiootein ja hormonein, säteilyttämällä tai lisäainetta lisäämällä. (Heikkinen, V. 1995, 82)

Pääostopaikkana on tukku, jolla on eri hinnastot suurille, yli 170 asiakasta päivässä, ja pienille yksiköille. Lisäksi kilpailutettu liha- ja valmisruoan hankintapaikka on mahdollinen niille toimipisteille, jotka voivat ostaa vähintään 20 kg tuotteita/toimitus. Julkisella sektorilla ateriat valmistetaan pitkälle jalostetuista raaka-aineista puolivalmisteista ja komponenttituotteista, jotka usein tuodaan ulkomailta. Merkittävimmät valintaperusteet käytettävälle tuotteelle ovat edullinen hinta sekä tuotantoon soveltuva laatu. (Taskinen, T. 2007, 49)

Suurkeittiöiden takapihoilla pyörii rahakas "rekkaralli". Päivittäin sisään ajetaan tuoretavaroita, leipomotuotteita sekä lihaa ja meijerituotteita. Jokaisesta kuormasta veloitetaan pudotusmaksu. Pienissä valmistuskeittiöissä Lahden hankintarenkaan kilpailuttamien hintojen hyöty jää vähäiseksi ja toimitusmaksut vähentävät elintarvikkeisiin käytettävää määrärahaa. Isompiin säästöihin päästään ainoastaan keskittämällä myös ostotoimintaa.

Kun valmistuskeittiöiden määrää Orimattilassa vähennetään, on elintarvikeostoihin mahdollista saada säästöjä koska pudotusmaksujen määrä pienenee. Näin esim. koululounaan laatua voitaisiin nostaa ilman, että kokonaiskustannukset nousisivat.

Toimituskertojen vähentämisellä on merkitystä lopputuotteiden hintaan ainakin pitkällä aikavälillä. Siksi ruoanvalmistuksen keskittämisestä ja valmistuskeittiöiden määrän vähentämisestä on etua mm. ostokustannuksissa. (Dammert, M. 2008, 37)

### 3.1.4 Hygieniavaatimukset

Elintarvikelaki edellyttää elintarvikealan toimijalta asianmukaista huolellisuutta tuotteiden turvallisuuden varmistamisessa. Ammattikeittiöissä on käytössä omavalvontasuunnitelma, johon on kirjattu, miten ko. keittiö takaa turvallisen toiminnan. Omavalvontaan kuuluu mm. lämpötilojen seuraaminen ja kirjaaminen sekä siivoussuunnitelman toteuttaminen. Nykyisin



pelkkä suunnitelman tekeminen ja noudattaminen ei enää riitä, sillä lisäksi keittiöitä veloitetaan mm. ottamaan maksullisia näytteitä.

Ruokaturvallisuus on helpompi taata asiakkaalle, jos ruoanvalmistusta keskitetään. Oma-valvonta on ”tapa toimia”, joten turvallisuuden toteutus riippuu keittiössä työskentelevistä ammattilaisista. Isoissa yksiköissä oma-valvonnan toteuttamiseen on resursseja enemmän. Sen valvonta on helpompaa ja sitä voidaan automatisoida.

### 3.1.5 Henkilöstö

Orimattilan ruokapalveluilla on 32 työntekijää. Henkilöstön keski-ikä on 50 vuotta. Nykyinen henkilökunta on ammattitaitoista, sitoutunutta ja vastuuntuntoista. On ennustettu, että tulevaisuudessa ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointi vaikeutuu ja pitkäaikainen sitoutuminen yhteen työnantajaan vähenee. (Mikkola, R. 2009)

Nykyään suurkeittiöiden henkilöstöltä vaaditaan kokonaisvaltaista ja tavoitteellista työn hallintaa, aktiivisuutta ja sopeutuvuutta uusiin ja muuttuneisiin tilanteisiin. Ammatillisuuden merkitys on korostunut viime vuosina suuresti. (Heikkinen, V. 1995, 44)

Jotta voitaisiin taata asiakkaille turvallista ja laadukasta ruokapalvelua myös tulevaisuudessa, edellyttää se vähintään yhtä ammattitaitoista ja työhönsä sitoutunutta henkilökuntaa. Ruoanvalmistuksen keskittäminen entistä harvempaan yksikköön on myös ratkaisu uuden henkilöstön saantiongelmiiin. Suuremmissa valmistusyksiköissä fyysisesti raskaita työtehtäviä ja rutiinitehtäviä on mahdollista automatisoida teknologian avulla, koska investoinnit muutamaan isoon valmistuskeittiöön ovat huomattavasti pienemmät kuin useaan pieneen.

Keskittämällä ruoanvalmistusta lisätään myös yhteistyötä siivous- ja ruokapalvelun henkilöstön välille. Siivous- ja ruokapalvelun päivittäiset ruuhkahuiput ajoittuvat eri ajankohtaan. Asiakaskohteissa, joissa toimii palvelukeittiö aamupäivällä, nykyistä suurempi henkilöstömäärä siivoaa ja lounasaikaan palvelee ruokailijoita. Yhdistelmätöiden avulla henkilöstölle saadaan vaihtelevampia työtehtäviä ja kokopäiväisiä työsuhteita yhdessä työpisteessä. (Mikkola, R. 2009)

### 3.1.6 Kuljetuskustannukset ja logistiikka

Kuljetuskustannukset nousevat kun ruoanvalmistusta keskitetään ja palvelukeittiöiden määrää lisätään. Tällä hetkellä pienemmille kouluille ruoankuljetuksen hoitaa omalla autolla henkilö, joka vastaa ruoan tarjoilusta koululla. Isompiin palvelukeittiöihin kuljetuspalvelu kilpailutetaan, koska kuljettaminen ei ole ruokapalvelun ydintoimintaa. Ostettavan

kuljetuspalvelun hinta riippuu reitin pituudesta ja pudotuspisteiden määrästä. Yhden pudotuspisteen hinnaksi voidaan arvioida 15-22€. Kuljetuskustannus vastaa 1-1,5 tunnin ruoanvalmistustyötä. Ruoan kuljettaminen on taloudellisempaa kuin valmistaminen, jos sillä saadaan 1-1,5 tunnin työajan säästö toimipisteessä. (Mikkola, R. 2009)

Ruoan kuljetuksen tehostaminen keskuskeittiöstä jakelukeittiöihin tai suoraan asiakkaille vaatii korkealuokkaista jakelukalustoa ja välineitä, suunniteltua jakelujärjestelmää ja asiantuntevaa henkilöstöä. Ennen investointien tekoa on mm. laskettava kuljetuksen kustannukset, arvioitava kaluston tarve pidemmällä tähtäimellä ja pohdittava ruokalistaa suunniteltaessa miten kuljetus vaikuttaa ruoan laatuun. (Heikkinen, V. 1995, 43)

Keskitetysti valmistettu ruoka on kuljetettava jakelukohteisiin. Ruoan kuljetuskaluston valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat ruoan kuljettaminen kuumana tai jäähdytettynä, ruoan jakelujärjestelmä ja kuljetusmatkan pituus.

Ruoan kuljetukseen soveltuu tavallinen pakettiauto. Kylmäkuljetuksessa voidaan käyttää myös erityisiä kylmäkuljetusautoja. Kuljetettava ruoka pakataan lämpöeristettyihin laatikoihin. Niissä ruoan lämpötila säilyy ruoan kuljetukselle asetettujen määräysten mukaisena. Lämpöeristetyt laatikot ovat joko ruostumattomasta teräksestä, muovista tai styroksista valmistettuja.

Oma valmistus- ja keskuskeittiöjärjestelmässä sekä cook and chill - järjestelmässä ruoka pakataan kuljetuslaatikoihin samoissa GN-astioissa, joissa se on valmistettu. (Boström-Kouri, M. 1994,52)

Orimattilan keskustan aluekeittiöhankeessa kuljetuspalvelut kilpailutetaan ulkopuolisilla yrityksillä. Auton pääoma- ja käyttökustannukset ja kuljettajan henkilöstökustannukset jäävät pois. Kuljetusastiaston hankinta jää edelleen kaupungille.

#### 4 Keskustan aluekeittiöhanke

Kaupungin hallituksen 04.05.2009 hyväksymän tarveselvityksen pohjalta on laadittu hankesuunnitelma. Hankkeen tarkoituksena on rakentaa tilat keskustan aluekeittiölle, jolla korvataan osa olemassa olevista valmistuskeittiöistä, nämä keittiöt muutetaan palvelukeittiöiksi.

Kolmesta eri vaihtoehdosta toimivimmaksi ratkaisuksi keskustan aluekeittiön sijoituspaikaksi katsottiin Käkelän aluekeittiö, koska siellä toiminta on ympärivuotista ja ruokaa valmistetaan kolme kertaa päivässä kaikkina viikonpäivinä. Tämä mahdollistaa keittiön laitteiden ja

henkilöstön optimaalisen käytön eri työvuoroissa. Perusteena valinnalle voidaan käyttää myös sitä että Käkelän aluekeittiö on jo tällä hetkellä iso yksikkö, jonka toimintakulut ovat 33 % ruokapalvelun kuluista. Samalla saadaan tehostettua Käkelän omaa ruokapalvelua. (Mikkola, R. 2009)

Keskuskeittiön sijoittaminen jonkin suuren kohteen yhteyteen vähentää merkittävästi ruuan kuljetustarvetta. Optimaalisinta on kuitenkin sijoittaa keskuskeittiö jonkun ympäri vuoden toiminnassa olevan kohteen yhteyteen jolloin esim. koulujen kesäloma-aika ei vaikuta palvelutalon toimintaan. (Dammert, M. 2008, 52)

Käkelän aluekeittiötiloja laajennetaan rakennuksen sisällä. Keittiötilat sijaitsevat pohjakerroksessa, jossa laajennettavat tilat mahdollistavat aluekeittiön materiaalivirran optimaalisen kulun; saapuvat tavarat ja lähtevät tavarat kulkevat eri ovista. Laajennuksen yhteydessä säilytetään olemassa olevat tilat pääosin entisellään.

Liikennetarkaisut on rakennettu toimiviksi edellisen remontoinnin yhteydessä. Ainoastaan lähtevän tavarantoiminnan lastauslaituri vaatii muutostöitä.

Lukion ja yhteiskoulun keittiöremontti käynnistää kaupungin ruokahuollossa ison muutoksen, jonka päätepiste on ensivuodessa, kunnes Käkelän palvelukeskukseen on remontoitu keskustan aluekeittiö.

#### 4.1 Hankkeen toteuttamisaikataulu

Kahdessa vaiheessa toteutettavan hankkeen aikataulu etenee niin, että syyskuussa 2009 aloitetun hankkeen ensimmäinen vaihe on käyttövalmis marraskuussa 2010. Toinen vaihe otetaan käyttöön elokuussa 2011, jolloin aluekeittiömallin toiminta alkaa.

##### **Vaihe 1.**

Hankesuunnittelu, alustava kustannusarvio	9-11/2009
Hankesuunnitelman käsittely, investointipäätös	11-12/2009
Suunnittelu	1-4/2010
Lopulliset luonnokset, lopullinen kustannusarvio	3/2010
Urakkalaskenta	4/2010
Rakentamispäätös	5/2010
Rakentaminen	6-10/2010
Käyttöönotto	1.11.2010

Taulukko 2: Hankkeen toteuttaminen vaihe 1.

**Vaihe 2.**

Suunnittelu	3-10/2010
Lopulliset luonnokset	8/2010
Urakkalaskenta	11-12/2010
Rakentamispäätös	12/2010
Rakentaminen	1-7/2011
Käyttöönotto	8/2011

Taulukko 3: Hankkeen toteuttaminen vaihe 2.

#### 4.2 Remontoinnin aikaiset tilapäisjärjestelyt

Rakennustöiden aikana joudutaan järjestämään tilapäisratkaisuja ruokapalvelujen toiminnan tukemiseksi.

##### 4.2.1 Lukion ja yhteiskoulun keittiö

Yhteiskoulun keittiötilat joudutaan pitämään suljettuina noin puoli vuotta. Rakennusaikataulun mukaisesti keittiön ja ruokasalin pitäisivät olla täydessä toimintavalmiudessa jälleen syysloman päättyessä, jolloin lukion ja yhteiskoulun toimipisteestä tulee kuumennuskeittiö. Siihen asti 700 oppilaan päivittäiset ateriat tullaan kuljettamaan ostopalveluna Pennalan aluekeittiöltä.

Opiskelijat ja muu henkilökunta joutuvat käyttämään kertakäyttöastioita. Etukäteen ruokahuoltoon mietitytti syntyvän jätteen määrä, mutta se on voitu ratkaista ottamalla käyttöön biohajoavat kertakäyttöastiat. Ruokailun päättyessä oppilaat vievät astiat vaunuihin, joissa ne latoutuvat sisäkkäin mahtuen pienempään tilaan.

Yläasteella ja lukiossa oppilaat joutuvat luopumaan välipalatarjoilusta kahden ensimmäisen viikon ajaksi. Sen jälkeen välipalaa taas myydään.

Järjestelyjen ajaksi neljästä työntekijästä koostuva henkilökunta on yhtä lukuun ottamatta siirtynyt Pennalan aluekeittiölle. Työvoimaa säästyy, koska astiahuollosta on voitu kertakäyttöastioiden myötä luopua.

Remontti on aiheuttanut Pennalan aluekeittiölle logistiikkaongelman, koska sinne joudutaan nyt varastoimaan ruokatarvikkeita aiempaa enemmän.

#### 4.2.2 Käkelän aluekeittiö

Käkelän aluekeittiöllä joudutaan tekemään muutoksia, jotka keskeyttävät toiminnan noin kolmeksi kuukaudeksi kesällä 2011. Tästä aiheutuu kuljetukseen lisäkustannuksia noin 10 000 €. Koulujen loma-ajaksi Käkelän aluekeittiön toiminta siirtyy Jokivarren koulun keittiöön. Toimintaa on suunniteltava siten, että henkilöstön lomata tulee sovittaa järkevästi.

#### 4.3 Ruokapalvelut muutoksen jälkeen 2011

Ruoka- ja siivouspalvelut yhdistyvät vuoden 2011 alusta Orimattilan ruoka- ja siivouspalveluiksi, joka toimii hallintopalveluissa.

Tavoitteena ruoka- ja siivouspalveluiden yhdistämisellä on jatkuva ja kehittäminen ja yhteistyö. Yhdistelmätyö tulee lisääntymään ja näin saadaan aikaiseksi mielekkäitä työkokonaisuuksia eri kohteissa.

Opinnäytetyötä kirjoitettaessa töiden uudelleen organisoinnista ei ole vielä tehty lopullisia päätöksiä, vaan tilannetta vasta kartoitetaan ruokapalvelupäällikön teettämän kyselyn perusteella. Alustavia suunnitelmia on kuitenkin tehty, joita on tarkoitus alkaa työstämään yhdessä koko ruoka- ja siivouspalvelun henkilökunnan avulla.

Tarkoituksena on kaataa raja-aitoja ruokapalvelu- ja siivoustyön välillä. Moniammatillisuuden merkitystä korostamalla yritetään henkilöstöä saada ymmärtämään että työt ovat yhteisiä, vaikkakin tehtävät ovat jaettu. (Mikkola, R. 2009)

Yhdistelmätyötä tekevät tarvitsevat opastusta, mutta tarvetta on myös ammattimaisen siivouksen opastamiseen keittiössä. Siivoustyön ohjaaja vastaa ruokapalvelun henkilöstön neuvonnasta.

##### 4.3.1 Käkelän aluekeittiö

On suunniteltu, että elokuussa 2011 Käkelän aluekeittiön uusi ja vanha osa on yhdistetty ennen koulujen alkua ja aluekeittiö aloittaa toimintansa. Alkusyksyn keittiö valmistaa vain omat ateriansa ja antaa henkilöstölle täten mahdollisuuden perehtyä uuteen laitekantaan ja työympäristöön yleensä. Sen jälkeen Yhteiskoulun ruoanvalmistus siirtyy Pennalan aluekeittiöltä Käkelään, jolloin myös henkilökunnan määrä kohteessa lisääntyy. Tämän jälkeen Tönnön ja Mallusjoen, Myllylän koulun ja päiväkotien sekä Tietävälän ja Karkkulan

ruoanvalmistus siirretään Käkelään. Siirtojärjestystä ei ole päätetty, koska siihen vaikuttavat myöhemmin päätettävät henkilöstö- ja kuljetusjärjestelyt.

Keväällä 2012 aluekeittiö toimii täydellisesti ja tuottaa noin 1700 lounasta päivittäin.

Käkelän aluekeittiössä tulee olemaan tarvetta uusille työtehtäville. Aluekeittiöllä tarvitaan varastoesimiestä, joka vastaa Käkelän tavaroiden tilauksista. Varastoesimiehen tehtäviin kuuluu myös vastata koko ruokapalvelun osto-ohjeistuksesta sekä AROMI- ohjelmasta, joka on kaavailtu toteutettavaksi yhdessä Lahden Aterian kanssa. (Mikkola, R. 2009)

Aluekeittiöllä tarvitaan myös kokki, joka pystyy auttamaan esimiehiä ja omaa täten hyvät atk- taidot sekä kiinnostusta ja halukkuutta oppia AROMI- ohjelma.

Ruoanvalmistusta keskitettäessä dieetit lisääntyvät. Nykyisestä henkilöstöstä etsitään halukkuutta kouluttautua esim. oppisopimuksella paineensietokykyä ja pikkutarkkuutta vaatimaan dieettikokin tehtävään. Dieettikokkeja tarvitaan kaksi.

Kun asiakasmäärä kokonaisuudessaan lisääntyy, tarvitaan myös tavallisia kokkeja lisää. Ravitsemistyöntekijöiden tarvittava lisämäärä riippuu siitä työskentelevätkö Mallusjoen, Tietävälän ja Karkkulan yhdistelmätyöntekijät osapäiväisesti Käkelässä.

Varastoesimiestä lukuun ottamatta, kaikki työtehtävät edellyttävät vuorotyön tekemistä. On kuitenkin huomioitavaa, että viikonloppuvuorot vähenevät nykyisestä, koska työntekijöiden määrä kasvaa ja samalla koko toimintaa pyritään muuttamaan niin, että viikonlopputyön tarve vähenee.

#### 4.3.2 Tönnön, Mallusjoen, Tietävälän ja Karkkulan ruoka- ja siivouspalvelut

Tönnön koulun ruokapalveluissa on yksi kokoaikainen ravitsemistyöntekijä, joka mahdollisesti työskentelee 6-10.00 Käkelän aluekeittiöllä ja siirtyy loppupäiväksi Tönnön koululle vastaamaan lounaan jakelusta sekä välipalan myynnistä. Siivouspalveluissa on nykyiseen tapaan yksi henkilö, joka osallistuu astiahuoltoon.

Työskentely Mallusjoella, Tietävälässä ja Karkkulassa edellyttää oman auton käyttömahdollisuutta. Työajaksi on suunnitteilla kaksi eri vaihtoehtoa. Toimintaa jatketaan joko nykyiseen malliin eli osa-aikaisena, jolloin ruoka haetaan Käkelän aluekeittiöltä, tai kokoaikaisena jolloin työntekijä tekee Käkelässä aamu- tai iltavuoron sekä hoitaa oman koulun ruoka- ja siivouspalvelut.

#### 4.3.3 Yhteiskoulun ruoka- ja siivouspalvelut

Yhteiskoulu on pilottikohde ruoka- ja siivouspalveluiden yhteistyölle. Kokeilu on alkanut elokuussa 2010.

Yhteiskoulun ruokapalvelusta vastaa kokopäiväisesti entiseen malliin sama emäntä. Henkilöstöön kuuluu myös kokopäiväinen yhdistelmätyöntekijä, joka siivoaa aamupäivän ja työskentelee keittiössä loppupäivän. Ruokailun ruuhkaisimpana ajankohtana kaksi henkilöä siivouspalveluista on keittiössä noin 1,5 tuntia/päivä. Lisäksi keittiöllä työskentelee osapäiväinen ravitsemistyöntekijä esim. klo 11-15.

Siivouspalvelu jatkuu nykyisellä vahvuudella.

#### 4.3.4 Jokivarren ruoka- ja siivouspalvelut

Jokivarren koululla valmistetaan ainoastaan ateriat oman koulun oppilaille ja henkilökunnalle. Täten ruoan lähettäminen Mallusjoelle ja Tietävälään loppuu. Kyseinen keittiö hoitaa myös kaupungin tilaustarjoilun.

Henkilökunta koostuu esimiehestä, kokista, joka pystyy sijaistamaan myös esimiestä, dieetikokista sekä keittotaitoisesta ravitsemistyöntekijästä.

Siivouspalvelut jatkavat nykyisellä käytännöllä.

#### 4.3.5 Myllylän koulun ruoka- ja siivouspalvelut

Kaksi yhdistelmätyöntekijää, joista toinen vastaa ruokapalvelusta ja toinen siivouspalvelusta. Ruokapalvelusta vastaavalle keittiötyötä on neljä tuntia ja siivoustyötä kaksi tuntia. Kokopäiväisyys edellyttäisi siirtymistä toiseen kohteeseen, esim. Myllylän päiväkotiin.

#### 4.3.6 Lintulan päiväkodin ruoka- ja siivouspalvelut

Henkilökunta koostuu kahdesta työntekijästä, joista toinen on kokopäiväinen keittiötyössä ja toinen yhdistelmätyöntekijä, joka siivoaa neljä tuntia ja työskentelee keittiössä loppuajan. Vanhan toimintamallin mukaan kummatkin työntekijät ovat osallistuneet kokopäiväisesti ainoastaan keittiötyöhön.

#### 4.3.7 Myllylän ja Peltolan päiväkoti

Toimintaperiaate säilyy mahdollisesti samana kuin nykyisinkin eli kummassakin kohteessa on yksi ruokapalvelun henkilöstöön kuuluva ravitsemistyöntekijä. Myllylän päiväkodissa osa siivoustyöstä saatetaan sisällyttää keittiötyöhön.

#### 4.3.8 Pennalan ruoka- ja siivouspalvelut

Pennalan aluekeittiö valmistaa ruoan koululle sekä samassa rakennuksessa toimivalle päiväkodille. Keittiöstä lähetetään ruoka myös Virenojalle, mahdollisesti myös Heinämaalle. Syksyyn 2011 asti Pennalasta kuljetetaan ruoka yhteiskoululle, joka tarkoittaa yläastetta sekä lukiota.

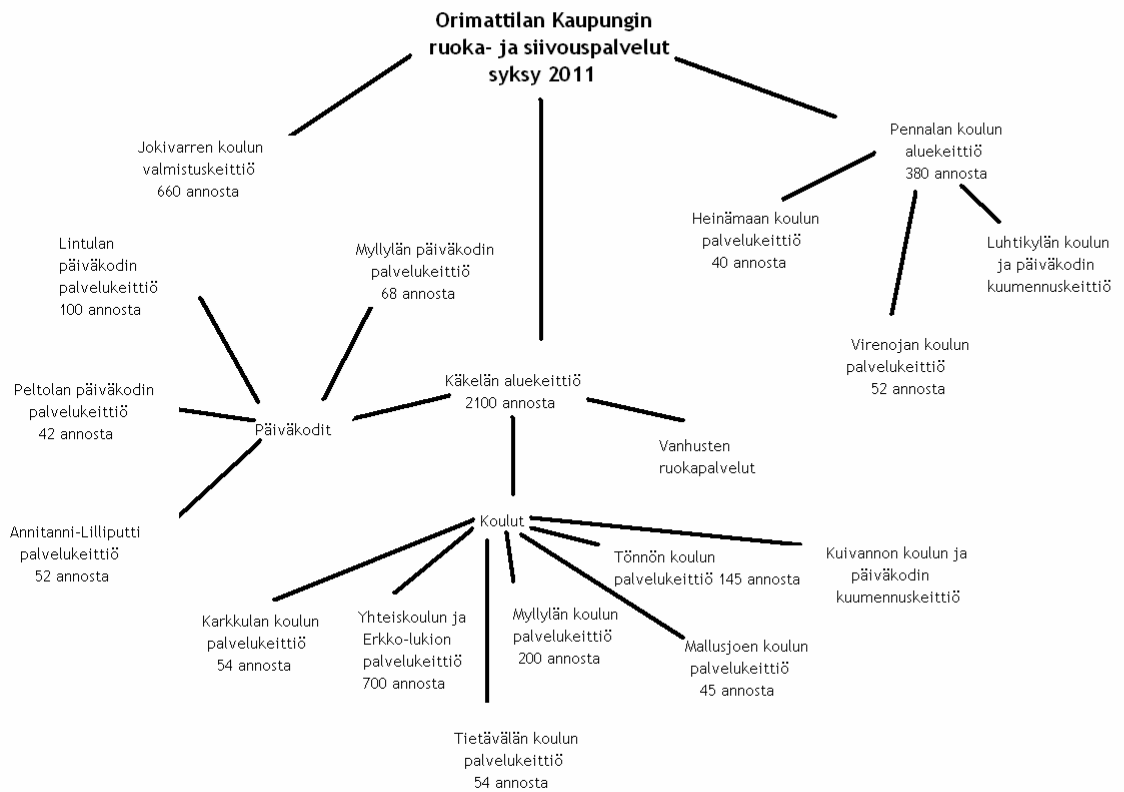
Henkilöstöön kuuluu esimies, keitto- ja atk-aidot omaava ravitsemistyöntekijä, joka mahdollisesti kouluttautuisi myös esimiehen työtehtäviin sekä kokopäiväinen yhdistelmätyöntekijä, joka keittiötyön ohella siivoaa neljä tuntia työajasta.

#### 4.3.9 Kuivanto ja Luhtikylä

Ruoanvalmistus säilyy ainakin osittain entisellään, eli kummassakin kohteessa on yksi keittiötyöntekijä. Kohteille luodaan kuitenkin omat toimintatavat, joilla yritetään mahdollistaa yhteistyö aluekeittiön kanssa mm. tavaratilaukset ja kuljettaminen. Ruoanvalmistuksen ohjeistus eli reseptiikka sekä työntekijöiden sijaistaminen tapahtuvat aluekeittiön kautta. Sijaistaminen tarkoittaa, että useampi henkilö osaa toimia keittiöissä ja osaamista ylläpidetään työnkierrolla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Kuivannon ja Luhtikylän työntekijät vaihtavat määräajoiksi työkohtetta aluekeittiön henkilökunnan kanssa.

Kuivannolla siivous- ja ruokapalvelun yhteistyö jatkuu niin, että järkevät työkokonaisuudet säilyvät jotta siirtymistä kohteesta toiseen voitaisiin välttää.





Kuvio 2: Orimattilan Kaupungin ruokapalvelujen uusi tuotantomalli syksyllä 2011

#### 4.4 Hankkeen vaikutukset esimiestyöhön

Ruoanvalmistuksen keskittämisen myötä myös esimiesten määrä vähenee. Käkälässä tarve on kaksi henkilöä sekä Jokivarren koululla ja Pennalan aluekeittiöllä yksi henkilö toimipaikkaa kohden. Yhteiskoululla toiminnasta vastaa ruokapalveluvastaava.

Työnvaativuuden arvioinnit tullaan tekemään uudelleen. Jos esimiehenä toimimista ei enää omassa toimipisteessä edellytetä, voi vastuulleen ottaa vaihtoehtoisesti ruokapalvelun asiantuntijuuden joltain seuraavilta aloilta:

- omavalvonta ja hygienia
- päivähoitoruokailu
- kouluruokailu
- ympäristöasiat

Asiantuntijuus tarkoittaa, että asiasta vastaava henkilö ottaa asian koko ruokapalvelun osalta vastuulleen. Tehtävän hoitaminen edellyttää ottamista osaa koulutuksiin, uuden tiedon hankkimista, muun henkilökunnan kouluttamista ja ohjeistamista sekä yhteistyön tekemistä asiakkaiden kanssa esim. päivähoidon henkilökunta, vanhempainiltoihin osallistuminen.

## 5 Muutos

Muutos on harvoin suorasti ja selkeästi etenevä prosessi. Vaikka tekniset järjestelmät ja toimintaympäristö muuttuvat nopeasti, vaatii muutoksen hyväksyminen ja uuteen tilanteeseen sopeutuminen ihmisiltä aikaa. (Lämsä, A-M. 2005, 189)

Organisaatiomuutokset poikkeavat toisistaan. On tärkeää pystyä tunnistamaan muutostyypit, koska erilaisissa muutoksissa edellytetään erilaista toimintaa.

Proaktiivisessa muutoksessa varaudutaan ennakoimaan tulevaa. Esim. Orimattilan kaupungin ruokapalveluissa henkilöstöä tulee siirtymään lähivuosina paljon eläkkeelle, joten jo nyt nuoria halutaan aktiivisesti rekrytoida sijaistamaan ja tekemään esim. lomaturauksia.

Reaktiivinen muutos on reagoiva. Se reagoi jo tapahtuneeseen muutokseen. Tämän kaltainen muutos on yleensä seurausta organisaation ulkopuolisista pakotteista jolloin on pystyttävä toimimaan mahdollisimman nopeasti.

Vähittäisessä muutoksessa toiminta muuttuu vähitellen. Tehostamalla toimintaa ja kehittämällä henkilöstön osaamista tavoitellaan organisaation suorituskyvyn parantamista. Kehittäminen tapahtuu huomioimalla organisaation perustehtävät ja työn tekemisen reunaehdot. Vähittäistä muutosta on esim. tiimityöskentelyyn siirtyminen.

Strateginen muutos määrittää organisaation perustehtävät ja toiminnan. Se vaikuttaa koko organisaatioon. Strateginen muutos on kyseessä esim. fuusion yhteydessä kun kaksi yritystä yhdistyy ja jolloin toimintamuotoa joudutaan muotoilemaan uudelleen sopivaksi. (Lämsä, A-M. 2005, 184-185)

Muutos ei kuitenkaan ole työnantajan hyökkäys työntekijää kohtaan, vaan taustalla on motiivi halusta säilyttää yritys hengissä ja turvata tulevaisuus vastaamalla yhteiskunnallisiin haasteisiin.

Tavallisesti vaikuttavan muutoksen toteuttaminen vaatii aikaa noin 3-5 vuotta. Orimattilassa keskustan aluekeittiö -projekti on tavanomaisesta poiketen edennyt paljon nopeammalla aikataululla. Uuden keittiön rakennuttamisesta on puhuttu noin kymmenen vuoden ajan,

mutta konkreettisesti tuumasta toimeen ryhdyttiin vasta sen jälkeen kun Orimattila sai uuden ruokapalvelupäällikön noin reilu vuosi sitten. Muutostyypeistä Orimattilan kaupungin ruokapalveluiden toimintamallimuutos noudattaa vähittäisen muutoksen kaavaa, eli toiminta muuttuu vähitellen kohti suunniteltua kokonaisuutta.

### 5.1 Muutosprosessi ja muutostarve

Onnistunut muutos vaatii toteutuksen kannalta riittäviä resursseja, sekä tarkoitustenmukaisten valintojen sekä oikeiden päätösten tekemistä. Organisaatioiden kannalta muutokset ovat yleensä huolellisesti työstettyinä kauaskantoisia investointeja.

Muutosprosessi havainnollistaa muutoksen vaiheita, joka on samalla yksinkertaisuudessaan organisaatiomuutoksen kuvaus. Prosessi on sitä vaativampi ja monimutkaisempi, mitä suuremmasta ja syvemmästä muutoksesta on kyse. (Lämsä, A-M. 2005, 189)

Muutosprosessissa keskeinen haaste on hallita kuormittavuutta ja kiirettä, mutta samalla pitää muutos mahdollisimman innostavana. Asioiden prosessointi on myös välttämätöntä. Tavallisesti muutos etenee organisaatioissa vaiheittain. Ensimmäisenä vaiheena muutoksissa on shokkivaihe, joka aiheuttaa eräänlaisen järkytyksen. Tällöin käsitykset tarkoituksenmukaisuudesta vaihtelevat. Sisäistyneessä vaiheessa eri toimijat havaitsevat muutoksiin sisältyvät mahdollisuudet. Muutoskyvyllä viitataan siihen, että eri vaiheet kytetään läpikäymään mahdollisimman nopeasti. Tyypillinen ongelma on prosessoinnin eriaikaisuus. Mahdollisesti avainhenkilöt ovat jo muutoksen sisäistämisen vaiheessa, kun sen sijaan muut hankkeeseen osallistujat vielä elävät shokkivaihetta. (Mikkola, R. 2009)

Onnistunut muutosprosessi edellyttää myös konkreettisia hankkeita, joilla asiaa viedään eteenpäin. Ilman näitä muutoksen toteutus on sisällyksetön ja epämääräinen.

Tarve muutokselle syntyy, kun organisaatiossa havaitaan puutteita nykyisen toiminnan ja halutun toiminnan välillä. Useimmiten idea muutoksesta lähtee liikkeelle organisaation sisäisestä tilanteesta ja johdon näkemyksestä. Muutosprosessissa tarvitaan aina kiinnostusta ja tukea eri tahoilta, mutta muutoksen kannalta on aina parempi, jos muutoksen alkuperäinen lähde on organisaation oma tarve ja johdon halu toiminnan kehittämiseen.

Orimattilan kaupungin ruokapalveluilla on tarve ottaa käyttöön uusi toimintamuoto, jotta toiminnasta saadaan hyödynnettyä taloudellisuus ja tehokkuus. Sisäisen muutoslähteen muutostarvetta aiheuttavat myös ulkoiset yhteiskunnalliset paineet. Muutosprosessin ja organisaation kannalta on ehdottoman tärkeää, että muutokselle on olemassa aito ja perusteltu tarve. (Lämsä, A-M. 2005, 186)

### 5.1.1 Muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoitus

Muutosidean hahmottamisella tarkoitetaan uuden toimintatavan kehittelyä. Se vaatii organisaatiolta innovointia ja luovuutta. Organisaatorakenteelta ja johtamiselta edellytetään myös toimintatapaa joka antaa tilaa monipuolisille ideoille. Tulevalle muutokselle on usein enemmän kuin eduksi, että organisaatiossa vallitsee avoin ja salliva ilmapiiri. Työntekijöille on täten helpompaa esittää omia ajatuksia ja mielipiteitä. (Lämsä, A-M. 2005, 187)

Orimattilassa ruokapalvelun henkilöstölle järjestetään muutaman kerran vuodessa koulutuspäiviä joiden sisältö koostuu mm. keskusteluista ja pohdintatehtävistä, joiden avulla kiireisen ruokapalvelupäällikön on mahdollista yrittää saada parempaa kontaktia alaisiinsa ja tiedottaa samalla esim. muutoksista.

Organisaatiossa on tehtävä lähtötilanteen kartoitus, kun muutosidea on hahmottunut. On pohdittava mm. sitä, mitkä ovat uuden toimintatavan toteuttamismahdollisuudet, onko se toteuttamiskelpoinen ja riittävätkö omat resurssit muutoksen toteuttamiseen. Lähtötilannetta kartoitettaessa on syytä tehdä SWOT-analyysi, jossa käydään läpi mahdollisuudet ja uhkat sekä vahvuudet että heikkoudet. Lähtötilanteen suurin riski on riittämätön analysointi, jolloin muutokseen saatetaan rynnätä liian innokkaasti tutkimatta tilannetta tarkemmin. (Lämsä, A-M. 2005, 187)

### 5.1.2 Muutospäätös ja sen suunnittelu

Muutospäätös syntyy olosuhteiden ollessa suotuisat ja resurssit riittävät. Tällöin päätetään ottaa uusi toimintamuoto käyttöön. Samassa yhteydessä tapahtuu myös muutoksen suunnittelu, jossa konkreettisesti ja tarkentavasti haluttu muutos ajatellaan toteutettavaksi. Muutoksen suunnittelun jälkeen voidaan laatia suunnitelma uuden toimintamuodon toteuttamisesta. Muutosta suunniteltaessa on määriteltävä päämäärät ja tulostavoite, tehtävä aikataulu, suunnitella organisointi sekä sovittava pelisäännöistä. Lisäksi on huolehdittava myös sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnittelusta sekä palautteen ja arvioinnin sisällyttämisestä suunnitelmaan. Muutokselle on myös laadittava budjetti ja henkilöstön kehittämisjärjestelmä.

Nykypäivän trendi ovat projektiluontoiset työt. Myös muutoksia toteutetaan projekteina. Organisaatiot käyttävät paljon ulkopuolisia konsultteja, jolloin muutoksen suunnittelu tulee organisaation ulkopuolelta. Samalla voidaan hyödyntää konsultin asiantuntemusta.

Mitä enemmän ja pidempään henkilöstöllä on mahdollisuus olla mukana suunnitteluvaiheessa, sitä paremmin muutos yleensä hyväksytään ja siihen myös sitoudutaan paremmin. (Lämsä, A-M. 2005, 188)

### 5.1.3 Muutoksen toteuttaminen ja arviointi

Muutoksen toteuttamisella tarkoitetaan käytännön toimintaa halutun uuden tilan saavuttamiseksi. Kannustamalla henkilöstöä ja olemalla aktiivisesti selvillä organisaation johto ja esimiehet luovat suunnan muutokselle. Vastuuta siirretään alemmas, jolloin ylin johto voi keskittyä päälinjauksiin. Päätösvallan delegoiminen edistää luottamusta ja lisää motivaatiota.

Muutoksessa onnistuminen edellyttää tilannearviota siitä, miten on onnistuttu. Ilman arvioinnista saatavaa palautetietoa on mahdotonta saada selville onko muutoksesta syntynyt kaivattua hyötyä verrattuna entiseen. Täsmällisen arviointitiedon jatkuva saanti on yksi organisaation kehittämisen merkittävimmistä voimavaroista. (Lämsä, A-M. 2005, 189)

## 5.2 Muutosvastarinta

Muutoksia suunniteltaessa ja niistä informoitaessa henkilöstössä herää monenlaisia tunteita. Yksilöiden suhtautumista muutoksiin luonnehditaan usein 20-60-20 säännöllä: 20 prosenttia suhtautuu jyrkän kriittisesti, 60 prosenttia on odottavalla kannalla ja 20 prosenttia puoltaa muutosta suoraan. (Karlöf, B. 2004, 149)

Henkilöstön motivointi osoittautuu usein haasteelliseksi tehtäväksi muutostilanteessa. Vastarinta on täysin normaali ilmiö. Terminä se antaa mielikuvan taistelusta ja puolustautumisesta. Harhaanjohtavasti se saattaa antaa kuvan myös siitä, että toiminnan takana olisi jopa jonkinlaisia toimintastrategioita. Kyseessä on normaali suruprosessi vanhasta luovuttaessa. Edellyttäähän muutos vanhasta maailmankuvasta ja toimintatavoista irtautumista. (Sundvik, L. 2006, 119)

Yksi tavallisimmista tulkinnoista on että, muutosten yhteydessä ihmiset koetaan ongelmaksi, koska he eivät sopeudu muutosprosessiin ja käyttäydy oletusten mukaisesti. Muutosvaiheiden koetaan hidastuvan koettujen tunnereaktioiden vuoksi sekä viivytysten ja epäröinnin takia. (Lämsä, A-M. 2005, 189)

Muutosvastarintaan on olemassa useita syitä. Yleisimpänä syynä pidetään työntekijöiden tottumuksia, jotka koostuvat käyttäytymismalleista ja ihmisiä vahvasti ohjaavista rutiineista. Vastarintaa koetaan myös silloin, kun työntekijät eivät luota yritysjohdon ja muutoksen

toteuttajiin. Tärkeänä seikkana pidetäänkin sitä, että johto osoittaa luottavansa työntekijöihin kuuntelemalla heitä ja kutsumalla heidät mukaan muutosprosessiin. (Karlöf, B. 2004, 150)

### 5.3 Muutoksen johtaminen ja esimiestyö

Muutoksen johtamisella tarkoitetaan muutostoimenpiteiden käynnistämistä, valvomista ja seuranta. (Karlöf, B. 2004, 149) 2000-luvun johtamisen suurimpana haasteena on kehittää organisaatio muutosjohtajaksi, joka näkee muutokset mahdollisuuksina, etsii muutoksia, löytää oikeat muutokset ja saa ne toimimaan tehokkaasti.

Muutosten toteuttaminen ja kehittämisen eteenpäinvienti on monesti ongelmanratkaisua. Kun kehitetään uutta toimintaa, kaikkiin ongelmiin ei ole olemassa valmiita ratkaisuja. Tällöin oleellista on aikaansaada uudistamista eteenpäin vieviä prosesseja. Muutoksen johtamisessa on ikään kuin luotettava, että prosessit tuottavat ratkaisuja, vaikka niiden täsmällistä sisältöä ei kyetä ennakoimaan.

Muutoksen eteenpäinvienti vaatii luottamusta ja avointa vuorovaikutusta. Luottamuksella tarkoitetaan vuorovaikutukseen liittyvää tunnetta siitä, että eri osapuoliin voi luottaa. Luottamusta voidaan vahvistaa esimerkiksi laajalla osallistumisella sekä avoimella ja dialogisella keskustelulla, joita käydään mm. koulutuspäivien yhteydessä kun keskustellaan muutenkin yhteisistä asioista. Usein muutoksissa on useita vuorovaikutussuhteita, joissa koettu luottamus on onnistumisen kannalta ratkaisevaa.

Muutosprosessin läpivienti asettaa uusia haasteita johtamistyölle. Julkisella sektorilla ruokapalvelutoiminnan muutostarpeet ovat hyvinkin suuria ja lyhyessä ajassa toteutettavia. Henkilöstön osallistuminen kehittämistyöhön jo muutosprosessin alkuvaiheista lähtien luo edellytykset muutokselle myönteisen ilmapiirin muodostumiselle ja edesauttaa muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Avoimuus, myönteiset asenteet ja halu muutokseen ovat myös oleellisia tekijöitä muutosprosessin läpiviennissä. (Boström-Kouri, M. 1994, 67)

Kun muutosjohtaminen on taitavaa, kyetään yllättävät tilanteet ja episodit kääntämään näkyviksi voitoiksi. Lisäksi hyvässä muutosprosessissa huolehditaan kuormittavuuden kohtuullisuudesta ja toiminnan rytmittävyydestä. Onnistuneen muutoksen toteuttamisen kriteeri onkin tietoon perustuva johtaminen.

”Hyvä johtaja on henkilö, joka tarttuu yhteisössä olevaan tunnetilaan ja pyrkii työstämään sitä yhteisön perustehtävän suuntaan. Hyvä johtaja on siis samalla aaltopituudella muiden ihmisten ajatusten ja tunteiden kanssa sekä työstää oman itsensä ja vuorovaikutustaitojensa

avulla johtamiensa ihmisten kokemusmaailmaa kohden työyhteisön perustehtävää.” Juuti, P. 2009, 143)

Onnistunutta ihmisten johtamista pidetään vaikeasti opittavana taitona. Se on vaikeaa siksi, että yksilön omaan todellisuuteen on vaikea tarttua ja muokata siitä heidän toiveensa yhdistävä visio.

Ihmisten johtamisessa esimies joutuu laittamaan itsensä likoon olemalla itsekin alttiina muutokselle ja muuttumiselle. Esimiehen on kyettävä myös työskentelemään työyhteisön keskellä, sillä siellä syntyy kuitenkin töiden tekemiseen tarvittavat voimavarat. Kaukaa johtaminen ei onnistu.

Tärkeää on myös se, että esimiehet nostavat esiin toimintamalliin vaihdokseen liittyviä ja muita muutoksissa ilmeneviä tavallisimpia ristiriitoja ja toimivat aktiivisesti niiden ratkaisemiseksi. Muutoksen jokaisessa vaiheessa esimiesten on aiheellista informoida henkilöstöä myös palautteenanto- ja vaikutusmahdollisuudesta. Henkilöstöä tulee tukea kaikin mahdollisin keinoin, palkitsemista unohtamatta (Aro 2002, 99-100.)

#### 5.4 Henkilöstöön kohdistuvat muutokset

Muutoksiin sopeutuminen edellyttää työyhteisöltä uusia työtapoja ja jatkuvaa kehittämistä. Uudistukset toteutetaan yleensä projekteina, jotka parhaimmillaan tuovat uudet toimintatavat luontevasti ja pysyvästi osaksi työtä.

Aluekeittiömallissa henkilöstökulut pienenevät, mutta kuljetuskustannukset sen sijaan kasvavat koska logistiset toiminnot lisääntyvät vähennettäessä valmistuskeittiöiden määrää.

Esimiesten ja ravitsemistyöntekijöiden määrät vähenevät. Isommissa palvelukeittiöissä toiminnasta vastaavat palveluvastaavat. Yhdistelmätyöntekijöitä tullaan tarvitsemaan nykyistä enemmän ja tämän ansiosta moniammatillisuuden merkitys kasvaa huomattavasti. Siirryttäessä aluekeittiömalliin koulutusmäärärahoja kohdennetaan atk- ja siivousalan koulutukseen.

Ruokapalvelun työ vähenee aluekeittiömallissa kahdella henkilötyövuodella, mistä seuraa noin 60 000 €:n säästö vuodessa. Ravitsemispalveluja tarvitaan kuitenkin tuottamaan yhtä monta työntekijää. Suunnitelmassa on keittiö- ja siivoustyön yhdistämiskuviot. Henkilöstöä ei irtisanota vaan luonnollisen poistuman kautta eläköityvien tilalle ei palkata uutta työntekijää.

Yhdistelmätyöt suunnitellaan niin, että osa-aikatyötä tekevät pyritään työllistämään kokoaikaisesti ja liikkumista eri kohteiden välillä minimoidaan.

## 6 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Empiirinen aineisto hankittiin lähettämällä kysely Orimattilan kaupungin ruokapalvelun 33 työntekijälle. Pitkään saman työnantajan palveluksessa olleina he pystyivät vastaamaan kyselyyn, jossa vertailtiin aikaa ennen muutosta ja muutoksen jälkeen. Kyselylomake laadittiin teoriaosan pohjalta ja apuna käytettiin lauseentäydennystekniikkaa.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä, lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Antamalla tilaa tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymällä ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin on mahdollista saada selvitettyksi kokonaisvaltaisempi ja syvempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä.

Analyysille, jossa pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä aineistosta nousevien seikkojen perusteella, on tyypillistä induktiivinen päättely. Aineistoa pyritään tutkimaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti korostamalla merkityksellisiä teemoja. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tukea olemassa olevia väitteitä, vaan vahvistaa tosiasioiden merkitystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 161.)

Tutkimus alkaa usein siitä että tutkija kartoittaa kentän jossa toimii. Kyseisessä tutkimuksessa tutkittiin ilmiöön suhtautumista, joten kohteeksi oli asianmukaisinta valita olemassa oleva ryhmä johon ilmiö tulisi vaikuttamaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 176-177.)

Orimattilan kaupungin ruokapalveluihin kohdistuva muutos on pitkäkestoinen prosessi. Tutkimusmenetelmistä pitkittäistutkimus on aiheellinen silloin, kun halutaan seurata jonkin ilmiön kehittymistä tai halutaan katsoa, miten asiat muuttuvat jonkin käsittelyn seurauksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tehdä aineistosta päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Havainnot ei oteta sellaisenaan vaan niitä analysoidaan ja niiden pohjalta luodaan kokoavia näkemyksiä asioihin. (Hirsjärvi ym. 173, 177-178.)

Tehdessään johtopäätöksiä tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät. Tutkijan pyrkimyksenä on pystyä ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 115.) Tulosten analysointi ei yksinomaan riitä kertomaan tutkimuksen tuloksista. Niistä olisi pyrittävä laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset perustuvat synteeseihin. (Hirsjärvi ym. 2008, 224-225)



Täydennettäviä lauseita oli 14 ja ne olivat sellaisia joihin kaikki pystyivät vastaamaan riippumatta keittiöyksiköstä. Kyselyyn oli vastausaikaa viikko ja se ohjeistettiin palauttamaan Käkelän aluekeittiölle kaupungin sisäisessä postissa. Vastaukset pyydettiin nimettöminä eikä henkilötietoja kysytty, jotta mahdollisimman moni osallistuisi kyselyyn. 33:stä lähetetystä kyselystä palautettiin yksitoista määräaikaan mennessä. Vastausaikaa jatkettiin vielä viikolla, jonka jälkeen kyselyitä palautettiin vielä kahdeksan. Tutkimukseen osallistuneiden vastausprosentti oli 57,6 %.

Kyselylomakkeiden vastaukset käytiin ensin läpi lukemalla, ja sen jälkeen vastaukset teemoiteltiin. Saatuja tuloksia analysoitiin sanallisin keinoin.

## 7 Empiiriset tulokset: Henkilöstön suhtautuminen aluekeittiömallin käyttöönottoon

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

### 7.1 Ruokapalvelun toimintamallimuutoksen tavoitteet ja tiedottaminen

Kyselylomakkeen kysymykset:

1. Sain tietoa Orimattilan kaupungin ruokapalveluiden toimintamallimuutoksesta...
2. Aluekeittiömalliin siirtymisen tavoitteita perusteltiin mielestäni...
4. Ruokapalveluiden organisaatiomuutoksesta tiedotettiin mielestäni...

Vastaukset:

Sain tietoa Orimattilan kaupungin ruokapalveluiden toimintamallimuutoksesta (19 vastausta)

- omalta esimieheltä (7)
- yhteispalaverissa (1)
- ruokapalvelupäälliköltä (6)
- sanomalehdestä (1)
- Internetistä (1)
- huonosti (1)
- riittävästi (2), joskin siitä on jo aikaa ja tilanteen päivittäminen olisi paikallaan

- kyllä (1)

Aluekeittiömalliin siirtymisen tavoitteita perusteltiin mielestäni (17 vastausta)

- kustannussyillä ja raaka-aine tilausten keskittämisellä (2)
- huonosti (1)
- yleisillä perusteilla (2)
- riittävästi (2)
- laadun ja palvelun varmistaminen (1)
- ehkä vähän enemmän olisi saanut perusteluja olla (2)
- säästöillä (2)
- ihan hyvin (2)
- taloudelliset syyt ja työvoiman keskittäminen (1)
- rahan säästymisellä ja työvoiman saatavuudella (2)

Ruokapalveluiden toimintamallimuutoksesta tiedotettiin mielestäni (19 vastausta)

- riittävästi (4)
- asiallisesti (2)
- hyvissä ajoin (6)
- hyvin (3)
- huonosti (1)
- kovasti asiasta puhutaan, kukaanhan ei tulevasta vielä varmasti voi tietää (1)
- ehkä liian vähän (1)

Kuvio 3: Ruokapalvelun toimintamallimuutoksen tavoitteet ja tiedottaminen

Orimattilan kaupungin ruokapalvelun toimintamallimuutoksesta oli yhdeksästätoista vastaajasta seitsemän saanut tietoa omilta esimiehiltään ja kuusi suoraan ruokapalvelupäälliköltä. Muita tiedotuskanavia vastaajien mukaan ovat olleet myös yhteinen palaveri, paikallislehdet sekä kaupungin omat verkkosivut. Yksi vastaajista koki saaneensa tietoa huonosti ja kaksi totesi tiedon olleen riittävää mutta kaipasivat tilannepäivitystä.

Vain kahdelle seitsemästätoista vastaajasta aluekeittiömalliin siirtymisen tavoitteita oli perusteltu selkeästi yleisillä syillä. Seitsemän vastaajaa oli sitä mieltä että toimintamallimuutosta perusteltiin kustannussyillä ja raaka-ainetilausten keskittämisellä. Yksi oli sitä mieltä, että perustelu muutokselle on laadun ja palvelun varmistaminen. Kahden mielestä tavoitteet olivat riittävät ja ainoastaan yksi koki ne huonoiksi. Kaksi vastaajaa olisi kaivannut lisää perusteluja, kun taas kahden mielestä perustelut olivat hyvät.

Vajaa puolet vastanneista koki tiedottamisen tapahtuneen hyvissä ajoin. Kaksi puolestaan kertoi informaation olleen asiallista. Tiedonjakelu oli ollut neljän mielestä riittävää. Yhden vastaajan mielestä toimintamallimuutoksesta tiedotettiin huonosti, mutta kolmen mielestä hyvin. Yksi vastaaja kertoi tiedottamisen olleen ehkä liian vähäistä. Yksi vastaajista kommentoi tiedottamista niin, että asiasta puhutaan kovasti, mutta kukaanhan ei voi vielä tulevaisuudesta varmasti tietää.

## 7.2 Muutokseen suhtautuminen ja muutoksen johtaminen

Kyselylomakkeen kysymykset:

3. Suhtaudun muutokseen...
5. Muutosprosessin aikana keittiöhenkilökunta on otettu huomioon...
6. Keittiöhenkilökunta on pystynyt vaikuttamaan...
7. Alkanutta muutosprosessia on johdettu mielestäni...

Vastaukset:

Suhtaudun muutokseen (18 vastausta)

- positiivisesti (3)
- odottavalla mielellä (1)
- vähän huolestuneena, kaikki muuttuu toisenlaiseksi (1)
- jännityksellä (1)
- normaalina muutoksena, ei ennakkoluuloja (1)
- Ei miellyttävä asia, miten käy oman jaksamisen (1)
- mielenkiinnolla, innostuneesti mutta toisaalta vähän huolestunut. Kuinka paljon se tuo ylimääräistä stressiä työpaikalle (2)
- mielenkiinnolla ja tietysti hieman kriittisesti (1)
- mielenkiinnolla (2)
- hyvin (1)
- uteliaasti, toivoen säästöjä (1)
- myönteisesti, se tulee mikä tulee ja otettava vastaan (1)
- tavallaan pelonsekaisilla odotuksilla mutta uteliaana kuitenkin (1)
- avoimin mielin (1)

Muutosprosessin aikana keittiöhenkilökunta on otettu huomioon (18 vastausta)

- on otettu huomioon (1)
- yhteisiä palavereja ja keskusteluhetkiä (1)
- vaihtelevasti (1)

- jonkun verran on kuunneltu ja keskusteltu asioista (1)
- kiitettävästi. Tiedotustilaisuuksia on ollut riittävästi (1)
- kertomalla se mitä jo tiedetään (1)
- en osaa sanoa (1)
- keittiöhenkilökunnalle on annettu mahdollisuus antaa palautetta (2)
- kysely mihin tulisi kiinnittää huomiota ja mitä parantaa (1)
- olen yksin (1)
- kyllä (1)
- hyvin, toiveita on kuultu (3)
- heikosti (1)
- ei alkuvaiheessa, mutta nyt (1)
- mielestäni ihan hyvin, yhteisiä palavereja voisi olla enemmän (1)

Keittiöhenkilökunta on pystynyt vaikuttamaan (18 vastausta)

- toiveita on kuunneltu, piirustukset olleet esillä (2)
- aika hyvin (1)
- aika vähän (1)
- heikosti (1)
- keittiön laitteiden hankintaan ideoiden ja palautteen tasolla. Työpisteen valintaan omilla toiveilla (2)
- ehkä kyselyn perusteella joitain asioita voisi "parantaa" (1)
- ei juurikaan (2)
- työvuoroihin ja työnkuviin (1)
- en osaa sanoa (1)
- en tiedä vielä, kysely on vasta menossa mitä kukakin haluaisi (1)
- keskustelua on ollut ja on ollut myös tilaisuus sanoa mielipiteitä (1)
- jonkun verran (3)
- työpaikkoihin ja eri työtehtäviin (1)

Alkanutta muutosprosessia on johdettu mielestäni (17 vastausta)

- hyvin. Tiedot tulleet melko hyvissä ajoin asianomaisille (1)
- en osaa sanoa (2)
- ihan hyvin (7)
- napakasti (1)
- ei hyvä (1)
- ihan kohtalaisesti ottaen huomioon, että suurin osa asioista on vain "ajatuksen asteella" (1)
- sekavaa (2)

- ok (2)

#### Kuvio 4: Muutokseen suhtautuminen ja muutoksen johtaminen

Vain kolme suhtautuu muutokseen positiivisesti ja kaksi mielenkiinnolla. Yksi vastaaja ottaa vastaan sen mitä tulee. Yksi vastaaja kertoo muutoksen olevan aivan normaali eikä sitä kohtaan ole minkäänlaisia ennakkoluuloja. Yksi on jännittynyt, toinen vähän huolestunut. Yksi on utelias ja odottaa säästöjä. Neljässä vastaajista muutos sen sijaan aiheuttaa hieman kritiikkiä ja pelonsekaisia tunteita. Kahdessa vastauksessa arveltiin muutoksen tuottavan ylimääräistä stressiä työpaikalle sekä epäiltiin myös omaa jaksamista. Yksi sen sijaan on mukana muutosprosessissa avoimin mielin.

Lähes kaikki olivat yhtämielisiä siitä, että keittiöhenkilökunta on otettu huomioon kuuntelemalla heitä ja järjestämällä yhteisiä keskusteluhetkiä sekä palavereja. Yksi piti huomioimista kiitettävänä ja yksi huonona. Palautteen antamiseen on ollut kahden mielestä mahdollisuus ja kolmen mielestä henkilökunnan toiveita on kuunneltu. Yksi vastaaja toivoi, että yhteisiä palavereja olisi enemmän. Yksi vastaajista totesi, että henkilökunta on otettu huomioon kertomalla se, mitä jo tiedetään. Yhden mielestä huomioiminen on ollut vaihtelevaa ja yksi totesi olevansa yksin. Yksi vastaajista ei osannut kertoa mielipidettään asiasta. Yksi oli erityisesti kiinnittänyt huomiota muutoksen alkuvaiheeseen, jolloin henkilöstöä ei ole vastaajan mielestä otettu huomioon

Kaksi kyselyyn osallistuneista totesi, että henkilökunta on voinut vaikuttaa muutosprosessissa mm. keittiöiden ja työpisteiden suunnitteluun esim. laitevalinnoissa. Myös työajoista ja työnkuvista on voinut kolmen mielestä antaa ehdotuksia. Kahden mielestä ei ole juurikaan voinut vaikuttaa ja yhden mielestä vaikuttamismahdollisuus on ollut vähäistä ja yhden mielestä jopa heikkoa. Yksi ei osannut kertoa mielipidettään asiasta. Yksi vastaaja ei vielä tiennyt, sillä ruokapalvelupäällikön teettämä kysely on vielä kesken. Yksi vastaajista kertoi että tehdyillä kyselyillä on mahdollisuus vaikuttaa ja parantaa asioita.

Vajaa puolet vastanneista kertoo, että alkanutta muutosprosessia on johdettu ihan hyvin. Yksi totesi johtamisen olleen napakkaa. Yhden mielestä tieto on tullut ajoissa perille. Yksi puolestaan arvioi, että tehtävästä on suoriuduttu hyvin, ottaen huomioon että suurin osa asioista on vain "ajatuksen asteella". Yksi totesi, ettei johtaminen ole ollut hyvää ja kaksi ei osannut kertoa mielipidettään asiasta. Kaksi on sitä mieltä, että muutoksen johtaminen on ollut sekavaa.

## 7.3 Muutosvastarinta ja toimintamallien eroavuudet

Kyselylomakkeen kysymykset:

8. Työyhteisössä on ilmennyt muutosvastarintaa koska...
11. Vanhassa toimintamallissa oli hyvää...
12. Uudessa toimintamallissa on hyvää...

Vastaukset:

Työyhteisössä on ilmennyt muutosvastarintaa koska (19 vastausta)

- muutosten johdonmukaisuus puuttuu (1)
- ei haluttaisi luopua tutusta ja turvallisesta työympäristöstä (1)
- ainahan muutokset tuo positiivista että negatiivista ajattelua (2)
- ainahan uusiin asioihin siirtyminen on ensin outoa (1)
- muutos etenkin vanhoilla työntekijöillä herättää vastarintaa (1)
- vanha työ muuttaa muotoa ja uusi ehkä pelottaa monia tietyllä tasolla (1)
- tehdastyö, urakkatyö, tuntipalkka (2)
- ikärakenne ja jatkuva muutos vaikuttavat käytökseen. (1)
- työpisteen vaihto monilla suurin kynnyks (1)
- ei tiedetä miten työt jatkuvat ja miten työt muuttuvat. Miten suureksi työmäärä lisääntyy ja miten terveys kestää. Henkilökohtaisten talousasioiden järjestyminen jos viikonlopputyöt vähenevät (1)
- muutos pelottaa (4)
- uudet asiat pelottavat. Suurin osa ajattelee että teemme sen 2000 annosta tällä samalla työmäärällä (1)
- ei ole ilmennyt (2)

Vanhassa toimintamallissa oli hyvää (17 vastausta)

- pienemmät yksiköt, helpompi hahmottaa työnkuva (2)
- ruoka lähellä (2) se valmistetaan konkreettisesti paikan päällä, eikä tule jostain "tehtaasta"
- kodinomaisuus, tuttu turvallinen, joustava (4)
- ruoka oli paikan päällä tehtyä ilman kuljetuksia. Joka paikka sai suunnitella omat kuviot (1)
- yksilöllisyys, pienet määrät. Työyhteisön ilmapiiri pysyy parempana. Ei olisi eripuraa ja kyräilyä (1)
- toimi hyvin ja yhteistyö pelaa (1)
- monipuolinen työkuvaus (1)

- ihmisläheisyys (2)
- kaikki mitä kuului päivän töihin sekä työkaverit (1)
- hyvä työilmapiiri - koskien koko talon henkilöstöä (1)
- tutut "ympyrät" niille ihmisille jotka suhtautuvat epäilevästi muutokseen (1)

Uudessa toimintamallissa on hyvää (18 vastausta)

- en tiedä (5)
- keskittäminen (1)
- hyvä laittaa henkilöstöä kiertoon, ettei jumiuduta paikalleen vuosikymmeniksi (1)
- tehokkuus, taloudellisuus, tekniikan hyödyntäminen (1)
- Ruoan tasalaatuisuus (4) ja uuden teknologian kehitys ajan tasalla. Omavalvonta huolellisempaa
- työntekijät väsyvät ja joutuvat ennenaikaiselle eläkkeelle. Pääsee työnantaja eroon nopeammin sairaista ja uupuneista työntekijöistä (1)
- tuo uusia haasteita (2)
- uusia asioita, työkavereita, selkeämmät työnkuvat (1)
- helpompi yhdistää työtehtäviä jos joku sairastuu isossa keittiössä (1)
- tyytyväinen nykyiseen toimintamalliin (1)

Kuvio 5: Muutosvastarinta ja toimintamallien eroavuudet

Ainoastaan kaksi kertoi, ettei työyhteisössä ole koettu muutosvastarintaa. Neljä kertoi muutoksen pelottavan ja kaksi totesi uusien asioiden aiheuttavan aina vastustusta. Kaksi kertoi muutosvastarinnan aiheutuneen "tehdastyö-" mielikuvasta. Yksi vastaajista uskoo työpisteen vaihtamisen olevan suurin kynnys. Yhtä huolesti töiden jatkuvuus sekä miten työt muuttuvat. Sama vastaaja oli huolissaan myös omasta terveydestä ja taloudellisten asioiden järjestymisestä jos viikonlopputyöt vähenevät. Yhdessä vastauksessa kerrottiin ikärakenteella ja jatkuvalla muutoksella olevan vaikutusta muutosvastarinnan syntymiseen. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että vastarintaa esiintyy, koska muutoksen johdonmukaisuus puuttuu. Vastarintaa esiintyy etenkin vanhoilla työntekijöillä. Muutamassa vastauksessa myös todettiin, että ainahan uusiin asioihin siirtyminen on outoa ja että se herättää työntekijöissä niin positiivisia kuin negatiivisiakin tunteita. Tutusta ja turvallisesta työympäristöstä ei haluttaisi luopua.

Vanhassa toimintamallissa oli vastaajien mukaan hyvää se, että ruoka mm. valmistettiin paikan päällä eikä se tullut "tehtaasta". Kahden mielestä pienemmissä yksiköissä on selkeämmät työnkuvat, toinen oli taas sitä mieltä että työnkuvat olivat myös

monipuolisemmat. Positiivisena asiana yksi vastaajista piti myös sitä, että jokainen paikka sai suunnitella omat kuvionsa. Neljä muutakin vastaaja vetosivat tuttuun ja turvalliseen, kodinomaiseen ja joustavaan työympäristöön. Yhden mielestä yksilöllisyys ja pienet valmistusmäärät olivat hyvää vanhassa toimintamallissa. Kaksi vastaajaa vetosi työilmapiiriin hyvänä säilymiseen. Kaksi vastaaja kertoi, että vanhassa toimintamallissa oli hyvää mm. se, että oli mahdollisuus nähdä asiakkaat, työ oli paljon ihmisläheisempää. Yhden mielestä vanhassa oli hyvää kaikki se, mikä kuului päivän töihin sekä työkaverit. Yksi vastaajista kertoi että niille, jotka suhtautuvat epäilevästi muutokseen, vanha toimintamalli oli hyvä tuttujen "työympyröiden" vuoksi.

Vain yksi vastanneista nosti esille uuden toimintamallin myötä saatavan edun ruoanvalmistuksen keskittämisessä. Yksi toi esille sen, että on hyvä, että henkilöstöä laitetaan kiertoon, ettei jumiuduta samaan toimipisteeseen vuosikymmeniksi. Kahden vastaajan mielestä uuden toimintamallin koettiin olevan hyvä, koska se tuo uusia asioita ja haasteita sekä uusia työtovereita. Kaksi vastaajaa kertoi, että ruoka on tasalaatuisempaa ja omavalvonta tarkempaa. Yhdessä vastauksessa todettiin, että uudessa toimintamallissa teknologiaa pystytään hyödyntämään paremmin ja että toiminta on taloudellisempaa ja tehokkaampaa. Yksi vastaajista nosti esille sen, että isossa keittiössä työnkuvia on helpompi yhdistää jos työntekijä sairastuu. Yksi ei osannut kertoa asiasta omaa mielipidettään. Yksi vastaajista kertoi uudessa toimintamallissa olevan hyvää sen, että työntekijät väsyvät ja joutuvat ennen aikaiselle eläkkeelle ja näin työnantaja pääsee eroon työntekijöistään. Vastaajista viisi ei tiennyt mitä hyvää uudessa toimintamallissa olisi ja yksi olisi tyytyväinen nykyiseen malliin.

#### 7.4 Ruoanvalmistuksen keskittäminen, keittiöitä koskeva tiedonkulku sekä tulevaisuuden näkymät

Kyselylomakkeen kysymykset:

9. Ruoanvalmistuksen keskittäminen on...
10. Keittiöitä koskeva tiedonkulku on...
13. Kymmenen vuoden kuluttua julkisen sektorin ruokapalvelut ovat...

Vastaukset:

Ruoanvalmistuksen keskittäminen on mielestäni (18 vastausta)

- aika hyvä juttu. Kouluihin ja päiväkoteihin tulee menemään samanlaatuinen ja näköinen ruoka (1)



- nykyaikaa jota toteutetaan ympäri Suomea (1)
- tarpeellinen, koska keittiöiden kunto vaatii isot investoinnit (1)
- järkevää laadun ja palvelun takaamiseksi. Ammattitaidon hyödyntäminen (1)
- ihan hyvä asia. Syntyy säästöä elintarvikekustannuksissa ja tasalaatuisuus (2)
- huono asia. Liikaa työtä jo nyt ja työt lisääntyvät. Työntekijät uupuvat ja sairastavuus lisääntyy (1)
- ei kovinkaan hyvä asia (1)
- en osaa sanoa (1)
- hyvä: työvoimaa on riittävästi, jos yksi puuttuu muut voivat paikata. Huono: jos siitä tulee "tehdas" ei ole enää kotitekoisen makuista (1)
- entistä enemmän tarkkuutta vaativaa työtä esim. kuljetukset onnistuu (1)
- ok (2)
- hyvä ja laatu ei huonone (1)
- ehkä säästöä ja ruoka samanlaista kaikille (2)
- ihan hyvä ratkaisu (1)
- valitettavaa - tavallaan "kodikkuus" häviää, massatuotanto - tehokkuus lisääntyy (1)

Keittiöitä koskeva tiedonkulku on (17 vastausta)

- kohtalaista, enemmän tietoa kiitos! (1)
- ok (2)
- hyvä, joskin aikataulu nopea (1)
- toimii hyvin (puhelin, sähköposti, posti) (1)
- ollut riittävää (3)
- sähköposti (1)
- aika heikkoa. Jotain puhutaan ja suurin osa salataan (1)
- hyvää (4)
- jos on vain viitsinyt lukea tiedotteet niin asiat eivät tule yllätyksenä (1)
- ihan ok tässä vaiheessa (1)
- tulee aina ajoissa (1)
- tietoa saa jos haluaa (1)

Kymmenen vuoden kuluttua julkisen sektorin ruokapalvelut ovat (16 vastausta)

- korvaako automaatio työntekijät? (1)
- aika näyttää, palataanko kenties vanhaan, niin kuin muilla paikkakunnilla on tehty? (1)
- on keskitettyjä (1)
- kaikki tulee muuttumaan uusiksi (1)
- ei aavistustakaan (1)

- mistä saadaan työntekijöitä? (1)
- ulkomaalaisia on paljon keittiöissä töissä (1)
- äitien tekemää ruokaa (1)
- toivottavasti ovat toimivia - riippuu siitäkin miten nuoret saadaan alalle töihin (1)
- kilpailukykyisiä, vaatii paljon koulutusta, palkkauksen tarkistamista (1)
- loppuvat, yksityistetään ja otetaan kiinalaisia tilalle. Nykyiset työntekijät ovat sairaseläkkeellä tai ainakin suurin osa. Tulee halvaksi yhteiskunnalle. (1)
- toimivaa, laadukasta, kilpailtua
- ehkä kaipaillaan jotakin vanhasta mallista (1)
- osittain samanlainen kuin nyt (1)
- olen eläkkeellä (1)
- kuka tietää (1)

Kuvio 6: Ruoanvalmistuksen keskittäminen, keittiöitä koskeva tiedonkulku sekä tulevaisuuden näkymät

Vain kaksi vastaajista kaksi kertoo ruoanvalmistuksen keskittämisen olevan ihan hyvä juttu. Yksi vastasi sen olevan nykyaikaa, jota toteutetaan ympäri Suomea. Elintarvikekustannuksissa saadaan tehtyä säästöjä ja taataan kaikille ruoan tasalaatuisuus. Ruoanvalmistuksen keskittäminen on yhden vastaajan mielestä myös järkevää, sillä nykyisten keittiöiden kunto vaatisi isot investoinnit. Yksi vastaajista totesi, että keskittämisellä taataan palvelu ja laatu ja ammattitaidon merkitys korostuu. Ruoanvalmistuksen keskittämisessä vaaditaan entistä enemmän yhden vastaajan mielestä tarkkuutta, jotta esim. kuljetukset onnistuvat. Yksi vastaaja toi esille hyviä sekä huonoja puolia valmistuksen keskittämisessä. Hyvää mainittiin olevan sen, että henkilökuntaa on riittävästi jos yksi sairastuu. Negatiivisuutta aiheutti puolestaan arvelu siitä, että jos ruoanvalmistus on tehdasmaista, niin kotitekoisuus kärsii. Ainoastaan kaksi vastaaja totesi keskittämisen olevan huono asia, koska työt lisääntyvät ja sen myötä työntekijät sairastuvat. Yksi ei osannut kertoa asiasta omaa mielipidettään. Kahden mielestä keskittäminen on ihan ok ja yhden mielestä valitettavaa, sillä kodikkuus häviää tehokkaan massatuotannon myötä.

Keittiöitä koskeva tiedonkulku on ollut yleisesti ottaen hyvää ja se on saapunut ajoissa. Tiedonkulun kerrottiin onnistuvan hyvin sähköpostin, postin ja puhelimen välityksellä. Asioista on aina ollut yhden vastaajan kertoman mukaan selvillä jos vain on vaivautunut lukemaan annetut tiedotteet. Yksi vastaajista kertoo, että informaation kulku on kohtalaista ja kaipaa lisää tietoa. Yhden mielestä tiedonkulku on ollut aika heikkoa, sillä vain osasta asioista

puhutaan, mutta suurin osa salataan. Yksi vastaaja taas oli sitä mieltä, että tietoa saa jos sitä haluaa.

Lopuksi kyselyssä tiedusteltiin työntekijöiden näkemyksiä julkisen sektorin ruokapalveluista kymmenen vuoden kuluttua. Yksi ilmoitti olevansa silloin eläkkeellä. Esille nousi myös huoli työntekijöiden saatavuudesta ja siitä korvaako automaatio tavalliset työntekijät. Yksi vastaaja arveli ruokapalvelujen olevan kilpailukykyisiä ja vaativan lisäkoulutustumista sekä palkkauksen tarkistamista. Ainoastaan yksi vastaaja uskoi, että julkisen sektorin ruokapalvelut lakkautetaan ja toiminta ulkoistetaan hankkimalla työvoima Kiinasta. Nykyisten työntekijöiden uskotaan joutuvan sairaseläkkeelle. Yksi vastaajista uskoi toiminnan olevan osittain samanlaista kuin nyt ja yksi arveli, että ehkä vanhasta mallista kaipaillaan myös jotain. Yhden vastaajan mielestä kaikki menee tulevaisuudessa täysin uusiksi ja yksi pidättäytyisi edelleen äitien tekemässä ruoassa.

#### 7.5 Ruokapalvelun henkilöstön vapaa sana

Vapaa sana
Vastaukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En halua, että viikonlopputyö vähenee, talous on jo nyt tiukalla.</li> <li>- Ne, jotka eivät halua tehdä viikonloppuja voisivat tehdä arkitöitä.</li> <li>- Muutos on otettava positiivisesti, se voi olla myös mahdollisuus</li> <li>- Positiivisuus auttaa elämässä ja kantaa hankalien aikojen yli!</li> <li>- Ihmisistä otetaan kyllä työssä "kaikki irti" - mitenkähän on sitten hyvinvoinnin ja terveyden laita tulevaisuudessa?</li> <li>- Anna aikaa muutokselle! "Mikään pelto ei kasva, jos koko ajan kynnetään"</li> <li>- Sitäkin voisi kysyä mitä kukin haluaa, ei mitään pakkosanelua, kiitos.</li> <li>- Huolestuttaa miten terveys kestää ja miten muistaa kaikki dieetit sun muut asiat.</li> <li>- Mistä saa uusia työntekijöitä jos nykyiset palaa loppuun tai uupuu?</li> <li>- Ei välitetä työyhteisön jaksamisesta</li> <li>- Herätkää jo, ettei kaikki suuri ole hyväksi!</li> <li>- Tehdään suuri virhe, kun jättikeittiö rakennetaan</li> </ul>

Kuvio 7: Vapaa sana

Vastaajille annettiin mahdollisuus myös vapaaseen sanaan, jonka avulla tehdyssä tutkimuksessa saatiin esille henkilökohtaisia, mieltä askarruttavia asioita. Vastauksia oli vain

muutamassa paperissa, mutta niistä tuli esille hyvin samantapaisia asioita. Suurin huoli näyttäisi kohdistuvan yksilön työhyvinvointiin. (Kuvio 7)

## 8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyöhön liittyvällä tutkimuksella oli tarkoitus selvittää, miten Orimattilan kaupungin ruokapalvelun henkilöstö suhtautuu aluekeittiömallin käyttöönottoon. Tutkimus toteutettiin teettämällä kysely kaupungin ruokapalvelun 33 vakitukselle työntekijälle. Muutosprosessissa mukana olleena he pystyivät vastaamaan kyselyyn, jonka kysymykset oli laadittu teorian pohjalta ja jossa hyödynnettiin lauseentäydennystekniikkaa. Vastausprosentti oli 57,6 %

Suurin osa (84,2 %) vastanneista työntekijöistä oli saanut tietoa Orimattilan kaupungin ruokapalvelujen toimintamallimuutoksesta omilta esimiehiltä, ruokapalvelupäälliköltä tai yhteisissä palavereissa. Muutoksesta tiedotettiin 78,9 % mukaan asiallisesti, riittävästi ja hyvissä ajoin. Vain 10,5 % vastaajista olisi kaivannut lisää tietoa ja tiedottamista. Pientä epävarmuutta tutkimukseen osallistuneissa aiheutti se, ettei tulevasta vielä varmuudella voida tietää. Muutostilanteessa ihmiset ovat paitsi uteliaita, mutta tuntevat asemansa myös uhatuksi mitä vähemmän virallista tietoa on saatavilla. Tiedonkulun pitäisi olla katkeamatonta ja jatkuvaa esimiesten ja tavallisten työntekijöiden välillä, jotta työmotivaatio säilyisi ennallaan. Henkilöstölle muutoksen hahmottaminen ja ennen kaikkea sen omaksuminen ovat myös vaikeita asioita, jos ei ole päässyt vaikuttamaan päätöksiin jo suunnitteluvaiheessa.

Perusteet muutokseen olivat vastaajille käyneet hyvin selviksi. Noin vajaa puolet (41,2 %) vastaajista kertoi syiden olevan taloudellisia, mutta niiden lisäksi perusteena pidettiin palvelun ja laadun säilymistä sekä työvoiman saatavuuden varmistamista.

Yhtä toimintamallimuutosta ei voi koskaan verrata toiseen. Kaiken kattavaa ratkaisua ja ohjeistusta ei sen läpiviemiseksi ole olemassa. Onnistumiseen vaaditaan realististen tavoitteiden asettamisen ohella hyvin tehtyä taustatyötä. Erityisesti viestintään kannattaa kiinnittää huomiota ja ennen kaikkea sen oikea-aikaisuuteen ja kattavuuteen. Onnistuneissa muutoksissa esimiestoimintaan kiinnitetään erityistä huomiota ja esimiehiä valmennetaan muutoksen johtamiseen. Parhaimmillaan esimiehet luovat muutostilanteessa turvallista ilmapiiriä ja kannustavat muuta henkilöstöä niin, ettei virheiden tekemisestä myöskään rangaista.

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä yli puolet (61,1 %) koki, että he ovat pystyneet vaikuttamaan toimintamallimuutokseen jollakin tasolla. Lähes kaikki (89,5 %) vastaajista oli havainnut työyhteisössä muutosvastarintaa. Todellisuudessa vastarinta on luonnollista ja

hyödyllistä. Sen avulla on mahdollista saada tietoa, joka auttaa muutosta onnistumaan paremmin.

Henkilöstölle on hyvin merkittävää se, kuinka paljon heitä kuunnellaan ja otetaan huomioon erilaisissa tilanteissa. Jo pelkästään työhyvinvoinnin kannalta se on erittäin tärkeä asia. Muutosprosesseissa henkilökunta tulisi ottaa mukaan projektiin jo sen suunnitteluvaiheessa. Tämä tarkoittaa mm. informaation katkeamatonta kulkua esim. hallinnon ja tuotannon välillä. Työntekijöiden motivaatiota ja toimintakykyä on helpompi ylläpitää, mitä enemmän johto kykenee perustelemaan ja osoittamaan muutoksen tuomia mahdollisuuksia. Esimiehistön tulisi osallistua myös perustyöhön, jotta ongelmakohdat olisi helpompi hahmottaa sekä nähdä toiminnan kehittämisen mahdollisuudet.

Melkein kaikki (72,2 %) vastaajat suhtautuvat muutokseen positiivisin mielin.

Toimintamallimuutoksella on vaikutusta työn tehokkuuteen, laatuun ja kustannuksiin. Muutos vaikuttaa myös väistämättä työyhteisöön. Usein muutoshakuisuus lähtee liikkeelle kehittämisen tarpeesta, jotta pystyttäisiin saavuttamaan em. tavoitteet. Muutokset ovat aina monimutkaisia. Niiden puolesta puhutaan, mutta niille löytyy useimmiten myös vastustajia. Muutokset aiheuttavat työntekijöissä prosessin kaikissa vaiheissa tunnepurkauksia ja ylimääräistä stressiä. Muutokset ovat useimmiten sekavia ja ristiriitoja aiheuttavia. Koetaan, että varsinainen loogisuus puuttuu ja suunnitelmat ovat vain ajatuksen tasolla.

Kun toimintamalli muuttuu, yksilön ammatillinen osaaminen korostuu. Muutostilanteessa yksilön tulee olla sopeutuvainen ympärillä tapahtuviin muutoksiin ja omaksua nopeallakin tahdilla uusia asioita. Henkilöstön jatkuvalla kouluttamisella ja sen myötä ammattitaidon ylläpitämisellä onkin korvaamaton arvo.

Vastanneista yli puolet (66,7 %) pitää ruoanvalmistuksen keskittämistä hyvänä asiana.

Henkilöstön suurin huolenaihe on mielikuva ammattikeittiötyön muuttumisesta kokoonpanoteollisuuden suuntaan kun teknologiaa lisätään ja automaation tasoa nostetaan. Väitettä tukee standardoidut ja vakioidut tuotantoprosessit sekä ruokatuotannossa käytettävät valmiit ja puolivalmiit tuotteet. Henkilöstöllä on väistämättäkin tunne siitä, kuinka ennen mielekkäältä tuntunut ja luovuutta vaatinut työ ei enää edellytä oikeaa ammattitaitoa. Vannoutuneilta ja ammattitaitoisilta työntekijöiltä löytyvä hiljainen tieto auttaa kuitenkin kaaoksen hallinnassa ja antaa mahdollisuuden työn kehittämiselle myös muutoksen eri vaiheissa silloinkin, kun laitteet eivät vastaa odotuksia tai materiaalit ovat huonoja (Taskinen, T. 2007, 67-68)

Vastaajista melkein kaikki (94,1 %) oli tyytyväisiä keittiöitä koskevaan tiedonkulkuun. Tieto välittyy reaaliaikaisesti puhelimen, sähköpostin ja postin välityksellä. Jos ja kun viitsii vain

lukea annetut tiedotteet, minkään asian ei pitäisi tulla yllätyksenä. Alkanutta muutosprosessia on johdettu 70,8 % vastaajan mielestä onnistuneesti.

Toimintamallimuutoksen mielekkäimpinä asioina pidetään uusia haasteita ja uusia työtovereita. Esille nousi myös työnkierron merkitys. Työntekijät eivät jumiudu enää tulevaisuudessa vuosikymmeniksi samaan työpisteeseen ja samalla työnkuvat myös monipuolistuvat. Ammatillisesta näkökulmasta katsottuna aluekeittiomallin etuina pidetään ruoan tasalaatuisuuden varmistamista, tarkempaa omavalvontaa sekä ennen kaikkea ruoanvalmistuksen keskittämistä.

## 9 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen on ollut monivaiheinen prosessi joka alkoi helmikuussa 2010 aiheen valitsemisella. Suoritin samanaikaisesti työssäoppimisjaksoa Orimattilan kaupungin ruokapalveluissa, mikä helpotti suuresti aihevalintaa sekä aineistonkeruuta, koska sain olla mukana seuraamassa pitkäkestoisen projektin alkamisen etenemisvaiheita. Aiheeseen oli helppo paneutua, koska harjoittelustani saadun hyödyn avulla olin selvillä mm. muutoksen syistä ja prosessin etenemisestä käytännössä. Samanaikainen työskentelyni ruokapalvelujen tuotannossa kaupungin eri kohteissa selvensi myös henkilöstön asennoitumista asiaan.

Tekemäni tutkimuksen kysymykset syntyivät teorian pohjalta. Tutkimustulokseen en ollut aivan tyytyväinen, sillä vastausprosentti jäi luultua alhaisemmaksi. Saamani otos kuitenkin kertoi henkilöstön olevan lähes yhtämielisiä muutoksesta ja sen johtamisesta. Nimettömänä vastattuun kyselyyn odotin myös enemmän henkilökohtaisia mielipiteitä. Työskennellessäni ruokapalveluiden eri kohteissa on kuitenkin ilmennyt paljon mielipiteitä joita tässä yhteydessä ei kuitenkaan jostain syystä haluttu kertoa.

Ajankohtaista kirjallisuusaineistoa oli niukasti saatavilla, koska julkisen sektorin ruokapalvelumuutokset ovat niin ajankohtainen ja uusi asia. Aineistoa löytyi lähinnä tutkimuspohjaisina ja kunta-alan julkaisuina.

Opinnäytetyön eteneminen sujui lähes suunnittelemani aikataulun mukaisesti. Ainoastaan tutkimuksen tekeminen siirtyi myöhäisempään ajankohtaan, mikä ei kuitenkaan estänyt työni etenemistä. Ennen aloittamista vaikealta ja paljon työtä vaativalta tuntunut prosessi sujui ongelmitta. Motivaationi työtä kohtaan kasvoi saatuaani tutkimuksen tehtyä.

Opinnäytetyötä tehdessäni sain mahdollisuuden tutustua syvemmin julkisten palvelujen toimintoihin. Ennen kaikkea olen paremmin selvillä ruokapalvelujen toiminnoista, niin suunnittelusta kuin käytännön toteutuksestakin, mutta myös niiden kehittämisestä.

Työtä kirjoittaessani muutosprosessi on vasta alkuvaiheessa ja tuleva toiminta vasta ajatuksen asteella. Paljon on siis vielä työtä ja rakentamista jäljellä ennen kuin aluekeittiömalli Orimattilassa toimii täydellä teholla. Mielenkiinnolla odotan miltä tulevaisuus näyttää ja miten toimintaa tullaan entisestään kehittämään vielä lisää.

## Lähteet

### Julkaistut lähteet

Boström-Kouri, M. 1994. Uudistuvat ruokapalvelut -projekti: Vaihtoehtoiset toimintamallit. Helsinki: Efektia palvelu: Suomen kuntaliitto.

Damico Oy, Dammert, M. 2008. Uusi Kauhava ruokapalveluselvytys.

Finfood 2008. Tietohaarukka 2008. Tilastotietoa elintarvikealasta.

Heikkinen, V. 1995. Tuottava keittiö: Ruokapalveluiden kannattavuuden ja taloudellisuuden parantaminen. Helsinki: SR-julkaisut.

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

Juuti, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu Otava.

Karlöf, B. 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki Edita.

Lintukangas, S. 2007. Kouluruokailun käsikirja: Laatuevaitä koulutyöhön. Opetushallitus. Saarijärven offset 2007.

Lämsä, A. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki Edita.

Ruokapalvelun kehityssuunnat. 2002. Menestymisen malleja, tilastotietoa ja kokemuksia erikokoisistakunnista. Suomen Kuntaliitto ja Efektia Oy: Uudistuvat ruokapalvelut. Dahlstedt, ML. (toim.) Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö - Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki Edita.

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

### Opinnäytetyöt

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöt Suomessa 2015: Vaihtoehtoisia tulevaisuuden näkymiä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma.

### Sähköiset lähteet

Horecarekisteri/ACNielsen/Lehdistötiedote 23.11.2005. Viitattu 25.6.2010. <http://fi.nielsen.com/news/20051123.shtml>

Orimattilan Kaupunki. Luettu 5.3.2010. <http://www.orimattila.fi>.

### Julkaisemattomat lähteet

Mikkola, R. 2009. Tarveselvitys: Orimattilan keskustan aluekeittiön toteuttaminen.

Mikkola, R. 2009. Hankesuunnitelma: Keskustan aluekeittiö Orimattila.



## Kuviot ja taulukot

Kuvio 1: Orimattilan Kaupungin ruokapalvelujen nykyinen tuotantomalli.....	12
Kuvio 2: Orimattilan Kaupungin ruokapalvelujen uusi tuotantomalli syksyllä 2011..	25
Kuvio 3: Ruokapalvelun toimintamallimuutoksen tavoitteet ja tiedottaminen.....	34
Kuvio 4: Muutokseen suhtautuminen ja muutoksen johtaminen.....	37
Kuvio 5: Muutosvastarinta ja toimintamallien eroavuudet .....	39
Kuvio 6: Ruoanvalmistuksen keskittäminen, keittiöitä koskeva tiedonkulku sekä tulevaisuuden näkymät .....	42
Kuvio 7: Vapaa sana .....	43
Taulukko 1: Aikaisemmat tutkimukset .....	10
Taulukko 2: Hankkeen toteuttaminen vaihe 1 .....	20
Taulukko 3: Hankkeen toteuttaminen vaihe 2 .....	20

## Liitteet

Liite 1: Kyselylomake henkilöstölle .....	51
---	----

## Liite 1: Kyselylomake henkilöstölle

Hei!

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa restonomi-tutkinotoa. Teen opinnäytetyötä, jonka aiheena on "Henkilöstön suhtautuminen aluekeittiömallin käyttöönottoon Orimattilassa". Voitko ystävällisesti vastata kyselyyn ja täydentää seuraavat lauseet. Kyselyyn voi osallistua nimettömästi.

Vastaathan ja palautat kyselyn viikon kuluessa kaupungin sisäisessä postissa Käkelän aluekeittiölle.

Kiitos vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,

Marjaana Saarinen

1. Sain tietoa Orimattilan Kaupungin ruokapalveluiden toimintamallimuutoksesta ...

---

---

2. Aluekeittiömallin siirtymisen tavoitteita perusteltiin mielestäni ...

---

---

3. Suhtaudun muutokseen ...

---

---

4. Muutoksesta tiedotettiin mielestäni hyvin...

---

---

5. Muutosprosessin aikana keittiöhenkilökunta on otettu huomioon ...

---

---

6. Keittiöhenkilökunta on pystynyt vaikuttamaan ...

---

---

7. Alkanutta muutosprosessia on johdettu mielestäni ...

---

---

8. Työyhteisössä on ilmennyt vastarintaa, koska ...

---

---

9. Ruoanvalmistuksen keskittäminen on mielestäni ...

---

---

10. Keittiöitä koskeva tiedonkulku on ...

---

---

---

11. Vanhassa toimintamallissa oli hyvää ...

---

---

---

12. Uudessa toimintamallissa on hyvää ...

---

---

---

13. Kymmenen vuoden kuluttua julkisen sektorin ruokapalvelut ovat ...

---

---

---

14. Vapaa sana

---

---

---