

Toimenkuvat työyhteisön kehittämisen välineenä suur- keittiössä

Riitta Ahtiainen



Tekijä Riitta Ahtiainen	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Toimenkuvat työyhteisön kehittämisen välineenä suurkeittiössä	Sivu- ja liitesivumäärä 23 + 2
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on laatia toimenkuvat Helsingin kaupungin Palmia-liikelaitoksen Hoitoalan ruokapalveluiden Töölön monipuolisen palvelukeskuksen keittiöhenkilökunnalle. Tarve suunnittelulle lähti opinnäytetyön tekijän siirryttyä kyseiseen toimipaikkaan ravintolapäälliköksi syksyllä 2014. Opinnäytetyö on toimeksianto tekijän työnantajalta.</p> <p>Toiminnallisessa opinnäytetyössä laaditaan raportti ja produkti. Raportin tietoperustassa esitellään toimeksiantaja ja kerrotaan toimipaikan päivittäiset työtehtävät. Lähtökohtatilanne uusien toimenkuvien laatimiselle selvitetään. Kirjoitettujen toimenkuvien hyötyä analysoidaan osaamisen, sitoutumisen, motivaation sekä työilmapiirin ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tietoperustasta selviää uusien toimenkuvien vaikutus työaikasunnitteluun ja muutosten kustannusvaikutukset. Muutosjohtamista ja työyhteisön suhtautumista muutoksiin käsitellään melko laajasti.</p> <p>Toimenkuvien laatimisprosessi esitetään aikajanana sekä Demingin ympyrän avulla. Toimenkuvat laaditaan yhdessä henkilökunnan kanssa.</p> <p>Opinnäytetyön produkti ovat toimenkuvat, joita on kuusi kappaletta. Toimenkuvat laaditaan keittiöpäällikölle, aamu- ja iltakokille, ruokasalinhoitajalle, kahvionhoitajalle ja astianpesijälle. Ne liitetään tähän työhön liitetiedostoina ja säilytetään tekijän toimipaikassa sähköisessä muodossa. Toimipaikassa toimenkuvat tulostetaan ja laitetaan esille keittiön ilmoitustaululle. Toimenkuvia käytetään perehdytyksessä sekä päivittäisen työn johtamisessa. Toimenkuvat päivitetään tarvittaessa.</p> <p>Opinnäytetyö aloitetaan syksyllä 2014 ja se valmistuu kesäkuussa 2015. Opinnäytetyön produkti eli toimenkuvat julkaistaan huhtikuussa 2015.</p> <p>Opinnäytetyön pohdinnassa käydään läpi tekijän opinnäytetyön aikataulu ja työn eteneminen. Uusien toimenkuvien vaikutusta toimipaikan päivittäiseen työhön pohditaan. Tekijä toivoo, että toimenkuvat voidaan julkaista Palmian Hoitoalan ruokapalveluissa ja niitä voitaisiin käyttää muissakin toimipaikoissa kirjoitettujen toimenkuvien pohjana.</p>	
Asiasanat Toimenkuvat, työnkuva, työn organisointi, työaika, ajankäyttö	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Toimintaympäristö.....	3
2.1 Toimiala ja yritys	3
2.2 Työyhteisö	5
2.3 Keittiön henkilökunta ja päivittäinen toiminta	6
3 Toimenkuvien laatimisprosessi	8
3.1 Lähtökohdat	8
3.2 Toimenkuvien tavoitteet	9
3.3 Toimenkuvien laatiminen	9
3.4 Kirjoitetun toimenkuvan hyödyt	13
3.4.1 Osaaminen.....	13
3.4.2 Sitoutuminen	14
3.4.3 Motivaatio	14
3.4.4 Työilmapiiri ja työhyvinvointi	15
4 Toimenkuvien vaikutus työaikasunnitteluun.....	17
4.1 Toimenkuvien ja työvuorojen muutokset	17
4.2 Muutosten kustannusvaikutukset	17
5 Muutosjohtaminen ja työyhteisön suhtautuminen muutoksiin	19
6 Pohdinta.....	22
Lähteet	24
Liitteet.....	26
Liite 1. Työaikasunnittelun keskeiset periaatteet työlainsäädännön ja työehtosopimuksen (KVTES ja MaRa) mukaan.....	26
Liitteet 2 - 7 Toimenkuvat.	27

1 Johdanto

Yhteiskunnan ja työelämän muutosnopeus on kasvanut ja se asettaa työyhteisöille lukuisia vaatimuksia toiminnan kehittämistä. Nopeasti muuttuvassa työelämässä päätöksenteon oikeudenmukaisuudella ja johtamisella on suuri merkitys niin yksittäiselle työntekijälle kuin koko työyhteisöllekin. Muutos tarkoittaa kuitenkin eri ihmisryhmille samankin organisaation sisällä erilaisia asioita. Muutosten toteuttaminen on välttämätöntä toiminnan tulosten ja kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta. Organisaatioiden kyky reagoida toimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin ratkaisee niiden selviämisen tulevien vuosien haasteista.

Sekä yrityksen henkilöstövoimavaroilta että yksittäisiltä organisaatioiden jäseniltä odotetaan yhä suurempaa joustavuutta ja kustannustehokkuutta. Toisaalta yhä useamman yrityksen menestyminen riippuu niiden käytössä olevan henkilökunnan muutosvalmiudesta ja kehittymiskyvystä. Hyvistä työntekijöistä on monella alalla pulaa ja väestö ikääntyy nopeasti. Yhä enemmän varoja joudutaan uhraamaan henkilöstön hankkimiseen, sitouttamiseen ja kehittämiseen.

Muutosten hallittu toteuttaminen on avainasemassa organisaatioiden kehittämisessä ja työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Yleisimmät virheet, mitä organisaatioissa tehdään muutostilanteissa on puutteellinen tiedottaminen ja muutosten yksipuolinen toteuttaminen. Tämä tarkoittaa sitä, ettei henkilöstöä oteta mukaan muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tämä lisää muutosvastarintaa sekä heikentää työntekijöiden sitoutumista muutoksiin.

Muutos ei kuitenkaan aina ole uhka, vaan se voi olla myös mahdollisuus. Muutosten kokeminen myönteisenä lisää henkilöstön työhyvinvointia ja helpottaa muutosten toteuttamista.

Esimiehellä on tärkeä rooli muutostilanteissa. Hän tiedottaa asioista ja tukee henkilöstöä muutoksessa. Hän valvoo muutoksen toteutumista ja analysoi muutoksen vaikutusta työyhteisössä.

Muutoksilla haetaan usein kustannussäästöjä. Tämän ei kuitenkaan välttämättä tarvitse merkitä työntekijöiden vähentämistä, vaan säästöä voidaan saada aikaan myös työtehtäviä tarkastelemalla ja toimenkuvia päivittämällä. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on juuri uusien toimenkuvien laatiminen ja toiminnan sopeuttaminen vallitsevaan tilanteeseen Helsingin kaupungin Palmia-liikelaitoksessa Hoitoalan ruokapalveluissa. Tämä opinnäytetyö on toimeksianto työnantajaltani Helsingin kaupungin Palmia-liikelaitokselta.

Opinnäytetyö toteutetaan produktina, joka muodostuu raportista ja tuotoksesta eli toimenkuvista. Toimenkuvat laaditaan omaan toimipaikkaani Töölön monipuolisen palvelukeskuksen keittiöön. Toimipaikka kuuluu hoitoalan ruokapalveluiden tulosityksikköön.

Tietoperusta koostuu toimintaympäristön analyysistä. Siihen kuuluvat toimialan ja oman toimipaikan esittely. Seuraavaksi kuvataan toimenkuvien laatiminen prosessina. Lähtökohtatilanne ja toimenkuvien tavoitteet on selostettu tekstin muodossa ja toimenkuvien laatimisesta on laadittu aikajana. Toimenkuvat laaditaan yhdessä henkilöstön kanssa ja julkaistaan keväällä 2015. Tietoperustassa keskitytään myös muutosjohtamiseen ja työyhteisön suhtautumiseen muutoksiin.

Produktina laaditaan kuusi toimenkuvaa, jotka julkaistaan sekä paperiversiona että sähköisessä muodossa. Toimenkuva tarkoittaa kuvausta tai määrittystä toimeen liittyvistä tehtävistä ja vastuista. Toimenkuva sisältää yksityiskohtaisia ohjeita työn suorittamisesta sekä työhön käytettävästä ajasta.

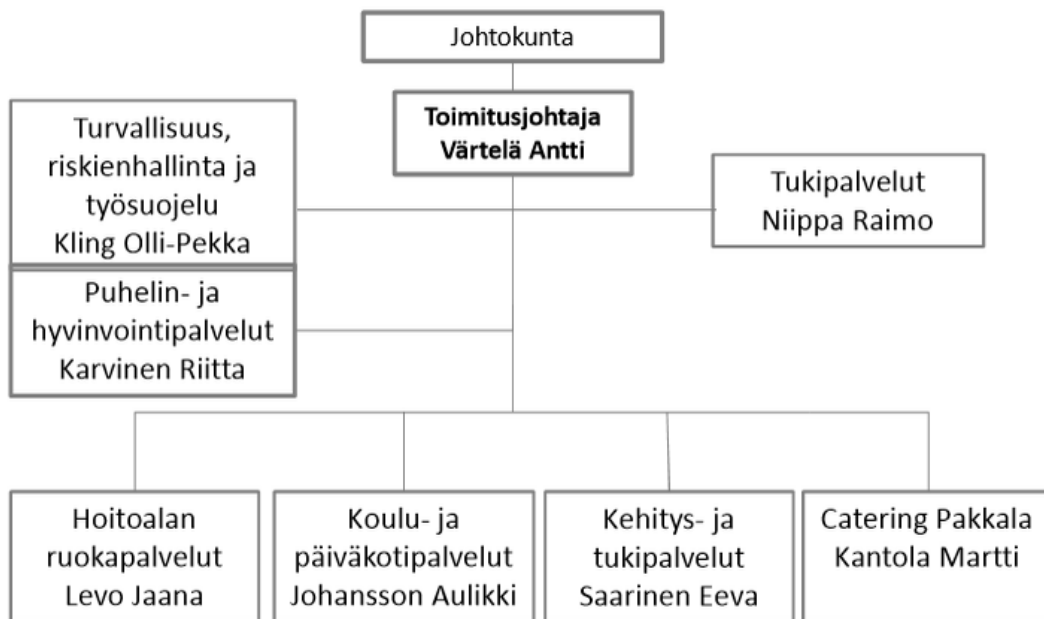
Opinnäytetyö eteni suunnitellussa aikataulussa ja uudet toimenkuvat julkaistiin huhtikuussa 2015. Toimenkuvien käyttöönotto sujui hyvin ja niiden avulla keittiön päivittäinen työ selkiytyi ja vastuu työn suorittamisesta parani. Työntekijät kokivat muutokset myönteisinä ja työyhteisön toimintaa kehittävinä.

2 Toimintaympäristö

Tämä opinnäytetyö on toimeksianto työnantajaltani Helsingin kaupungin Palmia- liikelaitokselta. Tässä luvussa esittelen ensin toimialaa ja yritystä sekä omaa toimipaikkaani.

2.1 Toimiala ja yritys

Palmia on Helsingin kaupungin omistama liikelaitos, jonka toimialana ovat catering-palvelut sekä puhelin- ja hyvinvointipalvelut. Catering-palvelut jakaantuvat hoitoalan ruokapalveluihin, koulu- ja päiväkotipalveluihin, kehitys- ja tukipalveluihin sekä Catering Pakkaraan. Liikelaitoksessa työskentelee 1500 suurkeittiöalan ammattilaista.



Kuvio 1. Palmian liikelaitoksen organisaatiokaavio (Palmia 2015.)

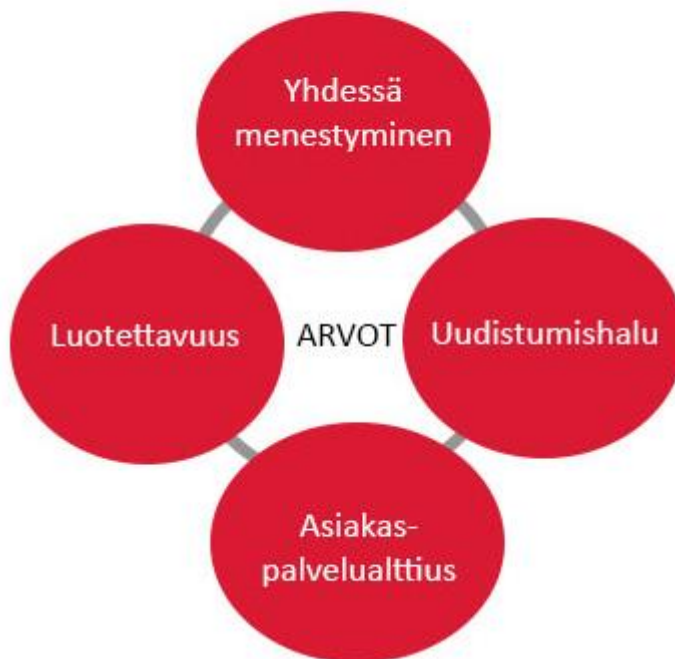
Palmia sopii yhdessä asiakasvirastojen kanssa ruokapalvelun periaatteet ja laatii ruoka- ja valikoimallistat noudattaen kansallisia ravitsemussuosituksia. Ruokalista- ja tuotesuunnittelussa otetaan huomioon jokaisen asiakasryhmän ravitsemussuosituksien ja -määräykset sekä erityistarpeet. Catering-palvelujen oma Vastuullinen ateria -ohjelma sekä Helsingin kaupungin ruokakulttuuri- ja globaalivastuustrategiat tukevat tätä työtä.

Vantaan Pakkalassa sijaitseva tuotantolaitos suunnittelee, valmistaa ja toimittaa ruoka-tuotteita muun muassa päiväkoteihin, kouluun ja sairaaloihin. (Palmia 2015.)

Palmian arvot ja strategia pohjautuvat Helsingin kaupungin strategiaohjelmaan, joka on laadittu yhdessä henkilöstön kanssa. Strategiassa on tavoitteena kasvattaa ja kehittää nykyisiä toimialoja sekä laajentaa palvelutarjontaa ikääntyvien asukkaiden kotona selviämisen tueksi. Strategian tavoitteiden onnistumista seurataan vuosikellon ja tulokortin

mittareiden avulla. Johtamisstrategiassa keskitytään arvopohjaiseen johtamiseen. Johtamistyylillä on vuorovaikutteinen, asioista keskustellaan ja päätökset perustellaan. Työtyytyväisyys halutaan pitää korkealla. Kannustavalla palkkausjärjestelmällä etsitään eri tilanteisiin sopivia palkkauksia ja työajat ovat joustavia. Perehdytyksen tärkeyttä korostetaan ja tehtäväkiertoa käytetään henkilöstön kehittämiseksi. Henkilöstölle laaditaan koulutus- ja kehittämissuunnitelmat ja työntekijöille laaditaan etenemispolut. Palmian missio on tarjota kuntalaisille hyvinvointia läpi elämän. Visiona vuodelle 2015 on olla suurin suomalainen hyvinvointipalvelujen tuottaja. (Palmia 2015.)

Arvot ohjaavat toimintaamme:



Kuvio 2. Palmian arvot (Palmia 2015.)

Asiakaspalvelualltius merkitsee, että olemme sitoutuneet toimimaan asiakaslähtöisesti. Haluamme tunnistaa ja toteuttaa asiakkaidemme yksilöllisiä tarpeita heitä aidosti kuunnellen.

Luotettavuus tarkoittaa sitä, että teemme sen, minkä lupaamme laadukkaasti ja tarkasti. Palmian strategia perustuu laatuun ja laatu puolestaan perustuu asiakaslupausten lunastamiselle. Toiminnan luotettavuus edellyttää sovittujen asioiden pitämistä myös oman henkilöstön keskuudessa.

Uudistumishalu tarkoittaa jatkuvaa toimintojemme ja tuotteidemme kehittämistä. Pyrkimyksenä on olla ammattitaitoisin ja modernein toimialoillamme. Opimme asiakkailtamme, ja olemme valmiita etsimään vaihtoehtoisia tapoja toimia paremman palvelun saavuttamiseksi. (Palmia 2015.)

Yhdessä menestyminen edellyttää, että henkilöstö on kiinnostunut oman osaamisensa kehittämisestä. Sekä moniosaamista että asiantuntijuutta kehitetään sisäisillä ja ulkoisilla koulutuksilla. Palmia haluaa joukkoonsa osaavia palvelualan ammattilaisia. Ymmärrämme oman palvelutehtävämme siten, että se tukee asiakkaamme ydintehtävää. Työprosesseissamme tuemme ja otamme huomioon henkilöstömme. (Palmia 2015.)

Ympäristöasioiden hyvä hoito on sisällytetty palveluihin. Palmian kaikkien toimialojen ympäristötyötä on ohjannut kolmen vuoden ajan ISO 14001 –standardin mukainen ympäristöjärjestelmä. Sen myötä Palmia on sitoutunut ympäristöasioiden hallinnan jatkuvaan parantamiseen. Sen suunta varmistetaan vuosittain Palmian johdon ympäristökatselmuksessa sekä sisäisissä että ulkoisissa auditoinneissa.

Ympäristöpolitiikka on Palmian ympäristötyötä ohjaava strategia. Se sisältää myös vision, että Palmia on ympäristövastuullisin palvelutoimija Helsingin kaupungissa vuoteen 2020 mennessä. Tavoitteeseen pyritään kouluttamalla henkilöstöä säännöllisesti ja keventämällä palveluratkaisujen ympäristökuormaa. Ympäristöpolitiikkaa toteutetaan kolmivuotisen ympäristöohjelman avulla. Ympäristöohjelmassa on viisi painopistealuetta, joihin Palmian ympäristötyössä keskitytään:

1. Ympäristöjohtamisen kehittäminen
2. Ympäristötietoisuuden edistäminen ja toimintatapojen sekä ohjeistusten kehittäminen
3. Palvelujen ympäristökuormituksen vähentäminen ja ekotehokkuuden lisääminen
4. Kestävät hankintaprosessit
5. Verkostoitumisen ja ympäristöyhteistyön edistäminen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. (Palmia 2015.)

2.2 Työyhteisö

Oma toimipaikkani on Helsingin kaupungin Töölön monipuolisen palvelukeskuksen keittiö. Töölön monipuolinen palvelukeskus sijaitsee nimensä mukaisesti Helsingin Töölössä, osoitteessa Töölönkatu 33. Palvelukeskus tarjoaa asumispalveluina palveluasuntoja ja ryhmäkoteja. Palveluasuntoja on 60 kappaletta ja niissä asukkaat asuvat omissa asunnoissaan, mutta ovat ympärivuorokautisen palvelun piirissä. Ryhmäkoteja on neljä ja kussakin on 12 asukaspaikkaa. Asukkaita palvelukeskuksessa on yhteensä 115. Lisäksi palvelukeskuksessa toimii lyhytaikaisen hoidon yksikkö, kaksi päivätoiminnan yksikköä, omaishoidon toimintakeskus sekä kaikille eläkeläisille avoin palvelukeskus. (Helsingin kaupunki 2015.)

Keittiön toimintaan nämä erilaiset asumismuodot vaikuttavat siten, että palveluasuntojen asukkaat käyvät pääsääntöisesti syömässä ruokasalissa hoitajien avustuksella ja ryhmäkoteihin ateriat toimitetaan ruoankuljetusvaunuissa.

Palvelukeskuksen kahvio on Palmian ylläpitämä. Se on ikään kuin olohuone asukkaille ja heidän vierailleen. Kahvio on viihtyisä ja siellä voidaan järjestää pienimuotoisia tilaisuuksia, esimerkiksi syntymäpäiväjuhlia.

2.3 Keittiön henkilökunta ja päivittäinen toiminta

Palmian Töölön monipuolisen palvelukeskuksen keittiössä työskentelee 11 vakituista työntekijää sekä yksi tarvittaessa töihin kutsuttava tuntityöntekijä. Kaksi vakituista työntekijää on perhevapaalla. Keittiön henkilökunta on ammattitaitoista ja osaaminen on laaja-alaista. Esimerkiksi kassatyöskentelyn hallitsevat yhtä työntekijää lukuun ottamatta kaikki työntekijät. Keittiöhenkilökunta on iältään 23-52 vuotiaita.

Ammattinimikkeet ovat ravintolapäällikkö, keittiöpäällikkö, kokki, kahvionhoitaja ja ruokapalvelutyöntekijä. Itse toimin ravintolapäällikkönä, keittiöpäälliköitä on yksi, kokkeja kolme, yksi kahvionhoitaja ja kolme ruokapalvelutyöntekijää. Keittiö toimii vuoden jokaisena päivänä kello 7.00–18.39. Asukkaille valmistetaan aamupala, lounas, iltapäivän välipala, päivällinen ja iltapala. Ulkopuolisille asiakkaille on tarjolla maksullinen aamupala ja lounas ruokasalissa. Lisäksi on tilaustarjoilua sekä talon asukkaille että ulkopuolisille asiakkaille. Ulkopuolisia asiakkaita ovat muun muassa erilaiset kerhot ja yhdistykset sekä taloyhtiöt. Ruokasalissa tarjotaan aamupala kello 8.00–9.30 ja lounas kello 11.00–14.00.

Päivällinen on tarjolla kello 16.30–17.30 vain talon asukkaille. Aamupalaa, iltapäivän välipalaa ja päivällistä valmistetaan 100 henkilölle ja lounasta noin 200 henkilölle. Lounasta syövät myös talon henkilökunta sekä ulkopuoliset asiakkaat.

Kahvio on avoinna arkisin kello 9.30–15.00. Siellä on tarjolla erilaisia juomia, suolaisia ja makeita kahvileipiä, makeisia, jäätelöä ja ruokasalaatteja.

Keittiöhenkilökunnan työajat ovat kello 7.00–14.39, 7.30–15.09, 8.00–15.39 ja 11.00–18.39.

Päivittäinen toiminta sisältää ravintolapäällikön, keittiöpäällikön, aamu- ja iltakokin, ruokasalin hoitajan, kahvionhoitajan ja astianpesijän työtehtävät. Ravintolapäällikkö on tulosvastuullinen esimies ja vastaa kokonaisuudessaan toiminnan suunnittelusta ja henkilöstöhallinnosta. Keittiöpäällikkö vastaa raaka-ainetilauksista ja päivittäisjohtamisesta. Hän toimii ravintolapäällikön sijaisena. Yhdessä esimiehet vastaavat muun muassa ruokalistoista ja tilaustarjoiluista. Kokit valmistavat ja jakelevat kaikki ruoat ja välipalat sekä toimivat viikonloppuisin vastuuvuorossa. Ruokasalin hoitajan pääasiallinen tehtävä on asiakaspalvelu ruokasalissa. Kahvionhoitaja työskentelee kahviossa, mutta koska asiakkaita

käy satunnaisesti, hänellä on myös monia muita työtehtäviä. Astianpesijä valmistaa salaatit ja vastaa astiahuollosta. Kaikille yhteisiä työtehtäviä ovat omavalvonnasta ja hygienias- ta huolehtiminen sekä uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Toimenkuvissa on myös lause: muut esimiehen määräämät tehtävät.

3 Toimenkuvien laatimisprosessi

Toimenkuva tarkoittaa kuvausta tai määrittystä toimeen liittyvistä tehtävistä ja vastuista. (Suomisanakirja 2015.)

Nicksonin (2013, 93) mukaan toimenkuva määrittelee työn suuntaviivat ja tarkoituksen sekä työhön liittyvät velvollisuudet ja vastuut. Se sisältää yksityiskohtaisia ohjeita työn suorittamisesta ja työolosuhteista. Siinä määritellään myös raportointisuhteet ja se sisältää työtuntien määrän.

Työnsuunnittelu kuuluu henkilöstösuunnittelun piiriin. Siinä suunnitellaan minkälaisissa kokoonpanoissa työ tehdään organisaatiossa. Työn suunnittelu liittyy organisaation rakenteelliseen suunnitteluun, jossa määritellään yksiköiden, tiimien ja prosessien vastuualueita. Toimintakokonaisuuksien sisällä työ jakautuu yksittäisten henkilöiden vastuulla oleviin työtehtäviin. Työtehtävät ja työnkuvat ovat työyhteisössä melko pysyviä. Työnkuvalla tai tehtäväkuvalla tarkoitetaan työn sisältöä ja vastuualuetta. Työnkuvat saattavat olla tarkkaan dokumentoituja, yksityiskohtaisia tehtäväluetteloita. Tällöin uuden ihmisen palkkaaminen edellisen tilalle on vapaan paikan täyttämistä. Uuden henkilön osaaminen sopii mahdollisimman hyvin yhteen työnkuvan vaatimusten kanssa. Työnkuviissa voi toisaalta olla vain tehtävän nimike ja siihen liittyvä vastuualue sekä tavoitteet yleisellä tasolla. Tällöin tehtävässä oleva henkilö voi melko vapaasti määritellä työnsä sisällön sekä keinot tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Viitala 2009, 74–75.)

Esimiehen täytyy tietää työntekijöidensä osaaminen, jotta hän pystyy jakamaan työt ja vastuut parhaalla mahdollisella tavalla. Voidakseen laatia työsuunnitelmat ja aikataulut esimiehen on tunnettava töiden kokonaisuus. Toimenkuvat on laadittava niin, että ryhmän yhteinen tehtäväkokonaisuus tulee suoritettua tarkoituksenmukaisella tavalla. (Laine & Surakka 2011, 130.)

Omassa toimipaikassani täytyi laatia uudet toimenkuvat, koska toiminta oli muuttunut ja henkilöstöä oli vähennetty.

3.1 Lähtökohdat

Siirryin Töölön monipuolisen palvelukeskuksen keittiön ravintolapäälliköksi elokuussa 2014. Toimipaikan esimiehet olivat vaihtuneet usein ja myös henkilökunnassa oli vaihtuvuutta. Edelliset toimenkuvat oli laadittu vuonna 2012, mutta ne eivät enää vastanneet nykyistä toimintaa eivätkä henkilöstön määrää. Toimenkuvia oli seitsemän kappaletta, mutta niissä ei ollut toimenkuvaa keittiöpäällikölle. Keittiöhenkilökunnan määrä oli 13 hen-

kilöä. Työvuorolistojen laatimisessa oli epätarkkuutta, muun muassa työpäivän pituus ei aina ollut työehtosopimuksen mukainen 7 tuntia 39 minuuttia / päivä.

Liite 1. Työaikasuunnittelun keskeiset periaatteet työlainsäädännön ja työehtosopimusten (KVTES ja MaRa) mukaan

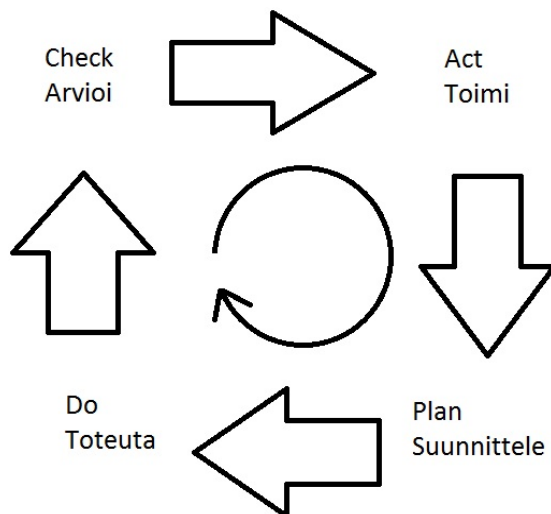
Lähtökohtana oli laatia ajan tasalla olevat toimenkuvat sekä samalla tarkastella henkilöstökustannuksia. Yksi Palmian cateringpalveluiden vuodelle 2015 asetetuista tavoitteista oli juuri henkilömitoituksen tarkistaminen. Eli joka tapauksessa tällainen työ olisi pitänyt tehdä, niin tästä sain hyvän aiheen opinnäytetyölleni. Aloitin töiden, aikataulujen ja henkilömitoituksen tarkastelun syksyllä 2014. Keittiöhenkilökunnan viikkopalavereissa puhuin myös asiasta. Esimieheni kanssa kävin aiheesta palaverin joulukuussa 2014.

3.2 Toimenkuvien tavoitteet

Toimenkuvien laatimisen tavoitteena oli selkeät, aikatauluun sidotut, tehtäväkuvat kullekin työntekijäryhmälle. Uusilla toimenkuvilla selkiytetään toimintaa, kehitetään sitä ja tarkastellaan henkilöstökustannuksia. Toimenkuvia käytetään myös kehityskeskustelun apuvälineenä sekä uusia työntekijöitä perehdytettäessä. Henkilöstön määrää ei ollut tarkoitus vähentää nykyisestä. Oppisopimusopiskelijan siirtyminen toiseen toimipisteeseen tammi-kuussa 2015 kylläkin vähensi yhden työntekijän kokonaisvahvuudesta. Tämä asia piti ottaa huomioon toimenkuvia laadittaessa.

3.3 Toimenkuvien laatiminen

Toimenkuvien laatiminen voidaan toteuttaa Plan – Do – Check – Act- mallin mukaan. Ensin suunnitellaan toimenkuvat ja sen jälkeen toteutetaan ne. Arvioidaan toimenkuvien toimivuutta ja hyödyllisyyttä ja tarvittaessa muokataan niitä.



Kuvio 3. Demingin ympyrä (Laamanen 2008, mukaellen.)

Toimenkuvan laatimisessa voidaan soveltaa suorituksen johtamisen eli niin kutsuttua SMART-periaatetta, (Heneman & Werner 2005).

Sen tavoitteet ovat

- . specific eli yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä
- . measurable eli mitattavissa ja todennettavissa
- . achievable eli mahdollisia saavuttaa käytettävissä olevin valtuuksin ja välinein
- . realistic eli mahdollisia saavuttaa yrityksen ja sen toimintaympäristön vallitsevassa tilanteessa
- . time based eli niillä on aikataulu, jossa tavoitteen on määrä saavuttaa.

(Viitala 2009, 136.)

Pyysin kolmelta kollegaltani heidän toimipaikkojensa toimenkuvia, jotta pystyisin määrittelemään omien toimenkuvieni rakenteen. Hoitoalan ruokapalveluiden yhteisessä tietokannassa on mallipohja toimenkuvasta. Jokainen toimipaikka on kuitenkin laatinut toimenkuvat täysin erilaisten mallien pohjalta. Joillakin työtehtävien selitykset ovat hyvin tarkkoja, toisilla taas suurpiirteisempiä. Työtehtäviin käytettävät ajat on ilmoitettu joissakin toimipaikossa kymmenen minuutin tarkkuudella, mutta pääsääntöisesti käytetään aikaväliä eli esimerkiksi kello 8.00 – 10.00. Jotkut toimenkuvat ovat melko vaikeasti luettavissa johtuen työtehtävien tarkasta selostamisesta.

Omassa toimenkuvien laatimisprosessissani päädyin Arthurin (Arthur 2006) malliin.

Arthur (2006, 84) kannattaa toimenkuvien kirjoittamista. Jos samantyyppistä työtä on yrityksen eri osastoilla, samaa, kirjoitettua toimenkuvaa voidaan joissakin tapauksissa käyttää yrityksen eri osastoilla. Huolellisesti määritelty toimenkuva selventää sen, kuinka yksittäinen työ vaikuttaa koko yrityksen pyrkimyksiin kohti tavoitteitaan. Mallin toimenkuvan kirjoitus pohjaksi otin Palmian Hoitoalan ruokapalveluiden tietokannasta.

Varsinaisen toimenkuvien laatimisen aloitin helmikuussa 2015. Sitä ennen olin käynyt asiaa läpi keittiöhenkilökunnan kanssa palavereissa ja olimme yhdessä miettineet kuka ja milloin tekee minkäkin työn. Vanhoihin toimenkuviin verrattuna eniten muutoksia tuli kahvionhoitajan ja astianpesijän toimenkuviin. Leipurin toimenkuva lopetettiin kokonaan. Toimenkuvat laaditaan keittiöpäällikölle, aamu- ja iltakokille, ruokasalin hoitajalle, astianpesijälle sekä kahvionhoitajalle eli yhteensä kuusi kappaletta.

Seuraavassa aikajanassa on toimenkuvien suunnittelun ja täytäntöönpanon aikataulu syksyllä 2014 – keväällä 2015.



Kuvio 4. Toimenkuvien laatimisen aikajana

Toiminnan tarkkailun aloitin heti aloittaessani työt toimipaikassa syksyllä 2014. Esimieheni kanssa kävin aiheesta palaverin joulukuussa, myös henkilöstöpalavereissa käytiin läpi työtehtäviä ja aikatauluja. Kirjoitin toimenkuvat lopulliseen muotoonsa maaliskuussa 2015. Julkaisin toimenkuvat 1.4.2015 ja laitoin ne esille keittiön ilmoitustaululle sekä tallensin toimipaikan omaan tiedostoon sähköiseen muotoon. Huhtikuussa 2015 seurasin toimenkuvien toteutumista yhdessä keittiöpäällikön kanssa, mitään muutoksia niihin ei tehty tässä vaiheessa. Keittiöhenkilökunnan viikkopalaverissa 14.4.2015 toimenkuvat käytiin vielä yksityiskohtaisesti läpi ja ne laitettiin pöytäkirjan liitteeksi Viikkopalaverit-kansioon. Toiminnan sujumisen ja tehokkuuden kannalta on tärkeää seurata, että työt tehdään, niin kuin on sovittu. Ei riitä, että toimenkuvat julkaistaan, niiden toteutumisen seuranta on osa esimiehen päivittäisjohtamista. Muutoksia toimenkuviin ei kuitenkaan kannata tehdä hätiköidysti, vaan annetaan työntekijöille riittävästi aikaa suorittaa työt uusien aikataulujen mukaan. Ajan myötä työtehtävät ja aikataulut hioutuvat ja todelliset muutostarpeet tulevat esille. Muutokset toimenkuviin voidaan sitten toteuttaa yhdessä henkilöstön kanssa.

Arthur (2006, 84) on jaotellut toimenkuvien kirjoittamisprosessin viiteentoista tehtävään, jotka helpottavat selkeiden toimenkuvien laatimista. Näillä ohjeilla toimenkuvat saadaan pysymään yksinkertaisena ja helposti ymmärrettävänä.

Toimenkuvan kirjoittamisprosessi on Arthurin (2006, 84-85) mukaan hyvä aloittaa järjestämällä tehtävät loogiseen järjestykseen niin, että ensimmäisenä on eniten työaikaa kuluttava tehtävä tai vastuullisin tehtävä. Selosta erilliset tehtävät selvästi ja ytimekkäästi, välttä yleistyksiä ja epäselviä sanoja sekä teknistä kieltä. Kaikkia työtehtäviä ei kannata listata toimenkuvaan, vaan tulee pitäytyä tärkeimmissä ja ensisijaisissa tehtävissä. Tehtävien havainnollistamiseksi voi käyttää esimerkkejä, jotka helpottavat toimenkuvan ymmärtämistä käytännössä. Toimenkuvista tulee käydä ilmi kunkin tehtävän yleisyys. Tämä voidaan ilmoittaa esimerkiksi prosenttilukuna, joka ilmoittaa kyseiseen tehtävään käytetyn työajan. Listaa työtehtävät yksilöllisesti ja ytimekkäästi ja käytä selkeää kieltä. Tiettyihin ihmisiin toimenkuvassa ei saa viitata, mutta tittleihin ja asemaan voi viitata. Toimenkuvan luettavuutta helpottaa preesensin käyttö aikamuotona. Työt ja tehtävät tulee kuvata täsmällisesti ja objektiivisesti sillä perusteella, miten työ tulee suorittaa. Toimenkuvassa kerrotaan, mitä työntekijä tekee eikä mitä tehdään. Esimerkiksi toimenkuvassa lukee ”valmistaa jälkiruokaa” kuin että ”jälkiruoka tulee valmistaa”. Kaikki toimenkuvaan kirjoitetut vaatimukset tulee olla työhön liittyviä ja niiden täytyy olla yhdenmukaisia työtä säätelevien lakien ja asetusten kanssa. Toimenkuvan pituus on yleensä yksi sivu, joten kaikki ylimääräiset sanat on hyvä karsia pois. Viimeisenä ohjeena Arthur (2006, 85) kehottaa käyttämään paljon tekemistä ja toimintaa kuvaavia verbejä. Toimenkuvassa jokainen lause on hyvä aloittaa verbillä.

Helsilän (2009, 57-58) mielestä toimenkuvan täytyy vastata seuraaviin kysymyksiin:

- miksi tämä tehtävä on olemassa?
- mistä palkkaa maksetaan?
- mitä jäisi tekemättä ellei tätä työtehtävää olisi?
- mitkä ovat tärkeimmät vastualueet ja mitkä ovat henkilön valtuudet /yhteydet tehtävän hoitamisessa?
- mitä henkilöltä edellytetään tämän nimenomaisen työn menestykselliseen hoitamiseen?

Toimenkuvat voidaan laatia myös ryhmälle tai tiimille. Tiimi on joukko yksilöitä, jotka ovat kiinteässä yhteistyössä saavuttaakseen tietyt, yhteiset tavoitteet. Tiimin jäsenten työsuoritukset ovat toisistaan riippuvaisia ja ne täytyy olla yhteen sovitettuja. Tiimin työskentelylle on tyypillistä yhteisvastuu ja sitoutuminen. Toimiva tiimi on riittävän pieni, monitaitoinen, avoin ja osallistava. Tiimin jäsenten täytyy tietää yhteiset tavoitteet ja hyväksyä yhteiset toimintatavat. (Helsilä 2009, 57.) Tiimityöskentelyssä toiminnan varmuus on turvatumpana, koska tiimin jäsenet ovat monitaitoisia ja näin ollen yhden henkilön tilapäinen poissaolo ei vaaranna toiminnan suorittamista ja tavoitteiden saavuttamista. Suurkeittiössä yleisimpiä

tiimejä ovat esimerkiksi kokit. Tiimiin kuuluu tavallisesti aamu- ja iltakokki sekä dieettikokki. Koska kaikki tiimin jäsenet hallitsevat työtehtävät, toiminta on turvatumpaa myös poikkeustilanteissa.

3.4 Kirjoitetun toimenkuvan hyödyt

Toimenkuva ohjaa työntekijän toimintaa, määrittelee hänen vastuunsa ja auttaa ymmärtämään oman roolinsa työyhteisön jäsenenä. Selkeästi ja ymmärrettävästi kirjoitettu toimenkuva auttaa työntekijää ja hyödyttää myös työyhteisöä. Kirjoitetuista toimenkuvista jokainen voi tarkistaa päivittäiset työtehtävänsä ja suunnitella työpäivänsä helpommin. Sen avulla voidaan myös tarkastella työn määrää ja kuormittavuutta. Kirjoitetut toimenkuvat helpottavat uusien työntekijöiden perehdyttämistä, koska niissä on selkeästi päivittäiset työtehtävät ja niistä uusi työntekijä voi helposti tarkistaa mitä työtehtäviä hänelle kuuluu. Toimenkuva on myös hyvä pohja kehityskeskustelulle.

Kirjoitetut toimenkuvat paljastavat työtehtävien päällekkäisyyden, mutta myös sen, jos jotkut työtehtävät jäävät liian vähäiselle huomiolle. Toimenkuvat luovat ihmisille turvallisuudentunnetta, koska ne selkeyttävät heihin kohdistuvia odotuksia.

(Helsilä 2009, 56.)

Kirjoitettuja toimenkuvia on myös kritisoitu. Helsilän (2009, 56) mukaan ne jäykistävät ja kangistavat organisaatiota. Henkilöt hoitavat vain tiettyjä tehtäviä ja tämä saattaa hankaloittaa muutosneuvotteluja. Liian tarkasti määritellyt toimenkuvat kahlitsevat luovuutta ja voivat jopa vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Lisäksi toimenkuvien ajan tasalla pitäminen on työlästä, koska muutoksia tapahtuu nopeasti ja se edellyttää toimenkuvien jatkuvaa tarkastelua ja päivitystä.

Toimipaikassani tapahtui juuri näin. Kun olin saanut toimenkuvat kirjoitettua ja julkaistua, jouduimme toteuttamaan toiminnassa merkittävän muutoksen viikonlopputöiden osalta. Muutos viikonlopun henkilöstövahvuudessa aiheuttaa muutoksia myös toimenkuviiin.

3.4.1 Osaaminen

”Yritysten osaamisen johtamisen strategioissa on yleensä aina yhtenä toimintaperiaatteenä olemassa olevan osaamisen kehittäminen ja uudistaminen.” (Viitala 2009, 185.)

Yrityksen palveluksessa olevien ihmisten ja heistä muodostuvien ryhmien osaamista ylläpidetään ja uudistetaan haluttuun suuntaan. Osaamisen kehittäminen on keskeinen tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen vaikuttava tekijä. (Viitala 2009, 185.)

Työyhteisössä voidaan kehittää sekä yksilön että ryhmän toimintaa. Kun yksittäisen työntekijän toimenkuva on selvä, se hyödyttää koko ryhmää.

Jatkuva ja laaja oppimisen tarve syntyy talouden globaalistumisesta, kansainvälisen vuorovaikutuksen lisääntymisestä ja nopeasta teknisestä kehityksestä. Yritysten ja julkisyhteisöjen toiminnan tehokkuus määräytyy henkilöstön osaamistasosta. Työyhteisön jäsenten osaamista ja kehittämispanosta sovelletaan laajasti sen sijaan, että pitäydettäisiin perinteisessä työn organisaatiomallissa. Siinä suoritustason työntekijöillä ei ole ollut paljoakaan mahdollisuuksia omaan ajatteluun ja vastuunottoon. (Koivuniemi 2004, 54.)

3.4.2 Sitoutuminen

Henkilöstön sitoutuminen on yritykselle erittäin tärkeä asia. Se vaikuttaa toiminnan laatuun, tavoitteiden saavuttamiseen sekä kehittymiseen ja uudistumiseen. Henkilön täytyy voida luottaa siihen, että yritys haluaa pitää hänestä kiinni. Tästä luottamuksesta syntyy myös sitoutuminen. (Viitala 2009, 88–89.)

Sitoutumiseen liittyy vastuun kantaminen omasta ja työryhmän työstä. Siksi selkeät, riittävän pysyvät, mutta kuitenkin tietyssä määrin työntekijän hallittavissa olevat, toimenkuvat ovat tärkeitä. Työssä onnistuminen lisää työhön sitoutumista. Siksi on tärkeää antaa palautetta työstä sekä kannustaa työntekijöitä. Työyhteisön muutosprosessin aikana sitoutuminen työtehtäviin ja työtyytyväisyys saattavat laskea. Mutta jos muutos on mielekäs ja se on johdettu hyvin, se voi olla myös myönteinen kokemus. Muutos saattaa tarkoittaa entistä mielekkäämpiä työtehtäviä ja vastuullisuuden ja itsenäisyyden lisääntymistä. (TTL)

3.4.3 Motivaatio

Motivaatio syntyy siitä, että työ on sisällöltään mielekästä, sillä on tietty tarkoitus ja tavoite ja se voidaan suorittaa järkevasti. Motivaatio on voima, joka saa meidät toimimaan. Sillä on suuri merkitys työn laadulle ja tuloksellisuudelle. Motivaatiotekijät voidaan jakaa ulkoiisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi palkkaus, työn turvallisuus, asema ja palaute. Sisäiset motivaatiotekijät nousevat työntekijästä itsestään. Niitä ovat muun muassa itsensä toteuttamiseen ja arvoihin liittyvät asiat sekä henkilökohtainen vapaus. Esimiehen johtamistapa vaikuttaa motivaatioon. Tähän liittyvät oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus ja vuorovaikutteisuus. Työ on meille luontaisesti tärkeää ja olemme valmiita sitoutumaan ikäviinkin töihin, kun ymmärrämme niiden arvon ja merkityksen. (Laine & Surakka 2011, 34-37.)

3.4.4 Työilmapiiri ja työhyvinvointi

Työyhteisön hyvinvoinnin perustana on työntekijöiden kokemus tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. (Eräsalo 2011, 127).

Muutokset työyhteisössä luovat työntekijöille usein epävarmuuden tunnetta. Tämä tunne voi heikentää työntekijän hyvinvointia ja terveyttä. Muutokset eivät kuitenkaan aina ole uhka työntekijän hyvinvoinnille. Muutosten kokeminen myönteiseksi tukee työhyvinvointia. (TTL)

Selkeä, kirjoitettu toimenkuva lisää työntekijän turvallisuuden tunnetta. (Helsilä 2009, 56.) Turvallisuuden tunteella on positiivinen vaikutus työssä viihtymiseen ja työilmapiiriin. Kun työntekijät otetaan mukaan toimenkuvien suunnitteluun, lisääntyy heidän vaikutusmahdollisuutensa oman työnsä suunnitteluun ja aikataulutukseen. Näin työn hallittavuuden tunne lisääntyy ja se vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen.

Kehittämällä työnkuvia, työn tekemisen tapoja, työvälineitä ja työympäristöä voidaan työhyvinvointia parantaa. Mahdollisuus säädellä oman työnsä nopeutta samoin kuin työnkierto lisäävät työntekijän mielekkyyttä. Itseohjautuvat tiimit parantavat myös työhyvinvointia. (Viitala 2009, 231.)



Kuvio 5. Maslow`n tarvehierarkia (Maslow 1987, mukaellen.)

Maslow`n tarvehierarkian mukaan ihmisellä on perustarpeita, jotka tulee olla tyydytettynä ja sen jälkeen ihminen alkaa etsiä tyydytystä ”korkeammille ” tarpeille. Maslow`n tarvehierarkian avulla voidaan ymmärtää myös työyhteisössä esiintyviä turhauksia. Turvallisuus-

den tarpeet ovat fysiologisten tarpeiden jälkeen seuraavaksi tärkeimmät. Sen jälkeen tulevat yhteenkuuluvuuden ja rakkauden sekä arvonannon tarpeet. Itsensä toteuttamisen tarve on hierarkiassa korkeimmalla tasolla.

4 Toimenkuvien vaikutus työaikasunnitteluun

Työnantajalla on työnjohto-oikeus moniin työhön liittyviin asioihin. Työnjohto-oikeuden piiriin kuuluvat muun muassa työajan- ja vuorojen sijoittelu, työajan alkamis- ja päättymishetket sekä lepoaikojen sijoittelu. Työaikajärjestelmän valinta, työaikajakson pituus ja töiden jaksotus kuuluvat myös työnantajan työnjohto-oikeuteen. Työnantaja vastaa ja päättää töiden, työaikojen ja –vuorojen sijoittelusta eri päiville. (Palmia 2015.)

Uudet toimenkuvat aiheuttivat jonkin verran muutoksia työvuoroihin. Jo ennen uusien toimenkuvien käyttöönottoa työajat täsmennettiin muotoon 7,39 h/pv. Tämä on työehtosopimuksessa määritelty päivittäinen työaika.

4.1 Toimenkuvien ja työvuorojen muutokset

Merkittävin muutos keittiön toiminnan kannalta oli leipurin työvuoron lopettaminen ja töiden jakaminen toisille toimenkuville. Leipuri oli tullut töihin arkisin kello 6.30 ja laittanut aamupuuron kiehumaan sekä leiponut sämpylät aamupalalle. Hän oli leiponut kahvileipää ja laittanut kahvilan valmiiksi sekä toiminut kahvilanhoitajana siihen saakka kunnes kahvilanhoitaja tuli työvuoroon. Hänen tehtäviinsä kuului myös tilaustarjoiluista huolehtiminen, lähinnä leivonnaisten osalta. Nyt nämä tehtävät jaettiin keittiöpäällikölle, kokeille ja kahvionhoitajalle.

4.2 Muutosten kustannusvaikutukset

Uusien toimenkuvien kustannusvaikutukset ovat melko vähäiset. Leipurin työvuoro alkoi aamulla kello 6.30, joten siitä aiheutui yötyökustannuksia 0,5 h/pv. Kun tämä vuoro poistettiin, aiheutui siitä säästöä yötyötuntien verran. Vuorokaudessa säästöä kertyi 6,13 euroa ja viikossa 30,65 euroa. Summa on vähäinen myös vuositasolla laskettaessa. Astianpesijän työaika lyhennettiin viikonloppuna 1 h/pv, joten tästä aiheutui säästöä lauantai- ja sunnuntaikorvausten osalta. Lauantaina kustannuksia säästyi 12,79 euroa vuorokaudessa ja sunnuntaina 21,32 euroa vuorokaudessa. Viikon palkkakustannussäästöiksi muodostui lauantai- ja sunnuntaitöistä 34,11 euroa. Viikonlopun työtuntien vähentämisellä on enemmän taloudellista merkitystä kuin arkipäivän työtuntien vähentämisellä, koska työtunnit vähenivät myös juhlapyhiltä. Juhlapyhiä ja viikonlopun työpäiviä on kalenterivuodessa seuraavasti:

-lauantaipäiviä 48 kappaletta, niistä syntynyt palkkakustannusten säästö on 613,92 euroa vuodessa

-sunnuntaipäiviä 62 kappaletta, niistä syntynyt palkkakustannusten säästö on 1321,84 euroa vuodessa

-aattopäiviä on lisäksi kolme (pääsiäislauantai, juhannusaatto ja muuksi päiväksi kuin sunnuntaiksi sattuva jouluaatto) ja näiltä päiviltä maksetaan erillinen aattokorvaus, joka siis myös vaikuttaa tähän laskelmaan (KVTES 2014, 64–65.)
Tässä laskelmassa on käytetty ruokapalvelutyöntekijän keskimääräistä tuntipalkkaa eikä laskelmassa ole otettu huomioon palkan sivukustannuksia.

5 Muutosjohtaminen ja työyhteisön suhtautuminen muutoksiin

Muutostarve on työyhteisön kehittämisen lähtökohta. Se on kehityksen alkuvaiheen tärkein yksittäinen tekijä. Muutostarve pitää tunnistaa ja sisäistää ja ymmärtää muutoksen mukanaan tuomat edut ja mahdollisuudet. Muutostarve voi olla suuri, vaikka henkilökunta olisikin tyytyväinen nykytilaan. Siksi tarve on tutkittava, analysoitava ja tuotava henkilökunnan arvioitavaksi. Muutostarve syntyy, kun organisaation nykyinen toimintamalli ei johda haluttuun lopputulokseen. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 32–33.)

Muutoksen hallitussa toteuttamisessa on viisi vaihetta:

1. Muutostarve ja tavoitteen asettaminen
2. Muutosedellytysten tunnistaminen
3. Muutoksen toteutustavan valinta
4. Muutoksen toimeenpano
5. Muutoksen seuranta ja arviointi

(Työterveyslaitos 2014.)

Jokaisen työyhteisön tulisi löytää itselleen parhaat mahdolliset tavat toimia muutoksessa. Esimiehellä on muutoksessa keskeinen rooli. Hän tiedottaa asioista ja tukee henkilöstöä muutoksessa. Hän myös valvoo muutoksen toteutumista ja analysoi muutoksen vaikutuksia. (Ponteva 2010, 67–72.)

Ihminen on psyykkiseltä rakenteeltaan kaksijakoinen olento. Tämä ristiriita näkyy muutosten kohdalla siten, että ihmiset toisaalta haluavat muutosta, vaihtelua ja uusia haasteita, mutta kuitenkin pitävät kiinni vanhoista tottumuksista ja kaipaavat pysyvyyttä. Miksi ihmiset mieluummin jäävät entisiin, ehkä sekaviin ja tehottomiin, käytäntöihin kuin siirtyvät uusiin, selkeämpiin ja parempiin? Muutoksessa ihminen joutuu tuntemattomaan ja vieraaseen tilanteeseen, josta hänellä ei ole aikaisempaa kokemusta. Tuntemattoman pelko on vahva. Tämän päivän muutoksissa keskeinen huoli on työpaikan menettämisen pelko.

Ihmiset pelkäävät myös, että he eivät opi uusia tehtäviä tai järjestelmiä riittävän hyvin tai nopeasti. Kolmantena merkittävänä huolenaiheena muutoksessa on saavutettujen etujen menettämisen pelko. Ne voivat olla taloudellisia tai muita työsuhte-etuja. (Järvinen 2011, 44–53.)

Muutostilanteessa työntekijät odottavat, että esimiehet auttavat selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luovat järjestystä sekavalta tuntuvaan tilanteeseen. Muutoshalukkuudessa on yksilöllisiä eroja ja ihmiset vastustavat muutoksen kohteeksi joutumista. Muutosvastarinnan takana on muun muassa tiedon puute muutoksesta sekä luottamuk-

sen puute muutoksen ehdottajia kohtaan. Muutoksen hyödyllisyyteen ja onnistumiseen ei uskota ja se aiheuttaa pelon ja turvattomuuden tunnetta. Ei myöskään haluta oppia uutta tai ponnistella jonkun asian eteen. Koetaan uhka omaa asemaa kohtaan ja ryhmän asenne voi olla kielteinen. Muutosvastarinta voi olla organisaatiokulttuurin luomaa, mutta myös johtamistapa voi synnyttää vastustusta muutoksia kohtaan. Yrityksissä, joissa perinteiden ja muuttumattomuuden arvostus on vahvaa, muutos voidaan nähdä häiriötilana. Muutosmyönteisyyttä täytyy kasvattaa sekä yksilön että ryhmän tasolla. (Viitala 2009, 276–277.)

Muutosprosessissa on tärkeää muutosten hyväksyminen, oman mielen ja asenteen johtaminen, toimintakyvyn säilyttäminen ja halu oppia uutta. Ne ihmiset pärjäävät paremmin, jotka pystyvät sopeutumaan muutoksiin nopeasti ja suuntaavat energiansa uuden oppimiseen. Täytyy löytää itsestään aktiivinen toimija, koska työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista. Työntekijän täytyy ottaa vastuu omasta kehittämisestään ja hyvinvoinnistaan. (Rauhala 2015.)

Muutosprojektien yleinen virhe on, että muutoksista päätetään kuulematta asianosaisia. Onnistunut muutos varmistetaan sillä, että henkilökunta saa osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Uusiutumista ja kehittymistä edistävät myös ristiriitojen salliminen ja kyseenalaistaminen. Kyseenalaistamisen kautta saadaan uusia ideoita ja niistä voi kehittyä toteuttamiskelpoisia toimintamalleja. Tärkeitä onnistumista edistäviä asioita muutoksen johtamisessa ovat keskustelu ja yhteistoiminta muutoksen suunnittelussa ja toteutamisessa. On tärkeää myös kouluttaa työntekijä uuteen tehtävään. Muuostilanteessa esimiehen täytyy paikata kommunikaatiokatkoksia sekä luoda turvallisuudentunnetta ja luottamusta. (Viitala 2009, 277–278.)

Kotter on esittänyt kahdeksan kohtaisen ohjelman, jonka avulla muutosten tulisi yrityksissä tapahtua:

1. Korosta muutosten kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä.
2. Perusta ohjaava ydintiimi.
3. Laadi selkeä visio ja strategia.
4. Viesti muutosvisiosta jatkuvasti.
5. Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan.
6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset.
7. Vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia.
8. Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin.

(Kotter 1996, 21).

Omassa toimipaikassani muutoksen toteuttaminen eli uudet toimenkuvat, sujui todella hyvin. Työntekijät olivat odottaneet toiminnan selkiyttämistä sekä vakaampaa henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstöpalaverissa työntekijät antoivat hyviä vinkkejä töiden uudelleen järjestelyistä eli osallistuivat uusien toimenkuvien suunnitteluun. He eivät myöskään tyrjänneet työvuorojen muutoksia.

Muutosvastarintaa esiintyi hieman iltakokin työajan muutoksesta ja astianpesijän työn kuvan muuttumisesta. Iltakokin työaika oli ennen muutosta kello 9–16.39, nyt se vaihtui työajaksi kello 11–18.39. Työtehtävistä jäi pois salaattien valmistaminen ja työaika muuttui myöhemmäksi. Iltakokin vastuulle jää siten illalla olevista tilaustarjoiluista huolehtiminen sekä keittiön sulkeminen. Astianpesijä oli vanhan toimintamallin mukaan huolehtinut pääasiassa vain astiahuollosta ja auttanut saapuvien tavarakuormien purkamisessa. Uusien toimenkuvien myötä hänelle tulivat salaattien valmistukset. Työaika muuttui alkamaan kello 7.30 entisen kello 7.00 sijaan.

Pelkoa työpaikan menettämisestä ei kenelläkään varsinaisesti ollut ja tämä asia käytiin läpi jo prosessin alkuvaiheessa henkilöstöpalaverissa. Hieman yleistä pelkoa herätti molempien esimiesten vaihtuminen syksyllä 2014. Itse aloitin toimipaikassa ravintolapäällikkönä elokuussa 2014 ja uusi keittiöpäällikkö aloitti joulukuussa 2014. Työyhteisön valmius muutoksiin on kuitenkin ollut suorastaan hämmästyttävän positiivista.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön aiheen valinnassa ja toteutuksen ajankohdassa oli melkoisia haasteita. Olin valinnut aiheen jo talvella 2014, mutta kävi ilmi, että valitsemastani aiheesta oli muutama vuosi sitten tehty opinnäytetyö työnantajalleni, joten täysin samanlaisen työn tekeminen ei ollut mielekäästä. Opinnäytetyöseminaarini olin käynyt tämän aiheen pohjalta, koska silloin en vielä tiennyt, että aiheesta oli jo tehty opinnäytetyö. Mutta seminaaria ei kuitenkaan tarvinnut käydä uudelleen, vaan kertosin asiat materiaaleista.

Työnantajani liiketoiminnassa tapahtui suuria muutoksia. Palmia jakaantui kahteen osaan vuodenvaihteessa 2014-2015. Tämä oli pitkä prosessi ja aiheutti lukuisia tiedotustilaisuuksia ja palavereita syksyllä 2014 varsinkin esimiehille. Vaihdoin toimipaikkaa syksyllä 2014 ja hyvin pian huomasin tarvetta muutoksille uudessa toimipaikassani. Esimieheni vaihtui syksyllä 2014 ja uuden esimieheni kanssa päädyimme sitten tähän opinnäytetyön aiheeseen. Tarve toiminnan selkiyttämistä ja uusista toimenkuvista oli todellinen, joten aiheen työstäminen on ollut osa päivittäistä johtamistyötäni.

Laadin itselleni melko tiukan aikataulun opinnäytetyön tekemiselle. Halusin saada työn valmiiksi ennen kesää 2015. Työ eteni suunnittelemassani aikataulussa ja toteutin sen jaksoissa. Eli minulla oli tiettyjä jaksoja, esimerkiksi lomapäiviä ja pääsiäinen, jolloin kirjoitin työtä. Sain todella hyviä neuvoja ohjaajaltani.

Opinnäytetyön laatimisessa pystyin hyvin hyödyntämään monia käymiäni kursseja. Varsinkin henkilöstöjohtamiseen liittyvät kurssit auttoivat opinnäytetyön tekemisessä.

Töölön monipuolisen palvelukeskuksen keittiötoiminnan sekä henkilömäärän muuttuminen edellyttivät uusien toimenkuvien laatimista, joten tälle opinnäytetyölle oli todellinen tarve. Laatimani toimenkuvat ovat selkeitä ja helposti luettavia sisältäen työpäivään kuuluvat tärkeimmät työtehtävät aikatauluineen. Työntekijät suhtautuivat prosessiin positiivisesti ja uusien toimenkuvien käyttöönotossa ei ilmennyt ongelmia. Uudet toimenkuvat selkiyttävät toimintaa ja antavat työpäivälle selkeän rungon. Sellaisetkin työtehtävät, jotka usein jäivät tekemättä, tulevat nyt tehdyksi, koska ne on kirjattu toimenkuvaan. Eräs tällainen työtehtävä on naisten pukuhuoneen siivous. Aikaisemmin sen siivoaminen ei ollut kenenkään vastuulla, ja se siivottiin ”tarpeen vaatiessa” ja sen suoritti usein sama henkilö. Nyt se työtehtävä on kirjattu aamukokin toimenkuvaan perjantai-iltapäivään ja näin siivous tulee tehdyksi joka viikko. Muitakin siivoustehtäviä on sisällytetty toimenkuviin, joten uudet toimenkuvat parantavat keittiön siisteystasoa. Lisäksi lakisääteinen omavalvonta tulee paremmin hoidettua, koska lämpötilojen mittausten vastuu on kirjattu toimenkuviin.

Toivon, että työni voidaan julkaista kollegoilleni Palmian Hoitoalan ruokapalveluissa ja uskon, että tästä työstä on hyötyä muidenkin toimipaikkojen toimenkuvien laatimiseen. Jos kaikissa toimipaikoissa käytettäisiin samanlaista toimenkuvien kirjoitus pohjaa, se selkeyttäisi sisäistä viestintää. Henkilön siirtyessä töihin toiseen Palmian toimipisteeseen perehdyttäminen olisi helpompaa ja työ opittaisiin nopeammin.

Opinnäytetyöni linkittyi hyvin omaan työhöni esimiehenä ja toimenkuvien laatiminen olisi joka tapauksessa ollut ensimmäisiä projektejani uudessa toimipisteessä. Näin ollen opinnäytetyö ei ollut mikään irrallinen opiskelutehtävä, vaan todellinen johtamisen työkalu. Oppimista tapahtui sekä johtamisen että viestinnän osalta ja siksi koin tämän opinnäytetyön hyödyllisenä tehtävänä.

Jatkotutkimuksena tästä opinnäytetyöstä voidaan tarkemmin analysoida uusien toimenkuvien vaikutusta työyhteisön toimintaan pidemmällä aikavälillä. Omat arvioni toiminnan muutoksista ovat kuitenkin vasta muutamalta kuukaudelta. Koska muutosten toteuttaminen ja sisäistäminen vievät aikaa, muutosten todelliset vaikutukset näkyvät pidemmän ajan kuluttua.

Lähteet

- Akavan erityisalut. Luettavissa: http://www.yhteenveto.fi/yhteenveto/artikkelit/2015/1/psykologi-ilona-rauhala_-mukaudu-muutokseen. Luettu 22.4.2015.
- Arthur, D. 2006. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees Fourth Edition. AMACOM, a division of American Management Association. New York.
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Toinen painos. Restamark Oy. Helsinki.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. Tampere.
- Kotter, John P. 1996. Leading Change. United States of America.
- KT, Kuntatyönantajat. 2014. KVTES 2014-2016 Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Laamanen, K. 2008. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Laatukeskus. Espoo.
- Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Kauppakaari OYJ. Helsinki.
- MaRa 2015. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus 1.5.2014 – 31.1.2017 Työntekijät. Luettavissa: www.finlex.fi/data/tes/stes4143-PT13Majoityont1405.pdf. Luettu 26.2.2015.
- Maslow, A. 1987. (3Th Edition) Motivation and personality. New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- Nickson, D. 2013. Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries. Second Edition. Routledge. New York.
- Palmia 2015. Luettavissa: [http://www.hel.fi/hki/Palmia/fi/Etusivu/Laatu ja kehittäminen](http://www.hel.fi/hki/Palmia/fi/Etusivu/Laatu%20ja%20kehittaminen). Luettu 26.2.2015.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Toimenkuva. Luettavissa: <http://www.suomisanakirja.fi/toimenkuva>. Luettu 6.4.2015.
- Työterveyslaitos 2015. Luettavissa: <http://www.ttl.fi/fi/sivut/default.aspx>. Luettu 26.2.2015.
- Töölön monipuolinen palvelukeskus 2015. Luettavissa: <http://www.hel.fi/hki/sote/fi/Sairaala-,+kuntoutus-+ja+hoivapalvelut/palvelukeskukset/toolo>. Luettu 26.2.2015.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Työaikasuunnittelun keskeiset periaatteet työlainsäädännön ja työehtosopimuksen (KVTES ja MaRa) mukaan

Alan työehtosopimuksessa määrätään, että työvuorolista on pakollinen. Lista laaditaan kolmiviikkoisjaksolle ja uusi jakso alkaa maanantaina ja päättyy sunnuntaina. Lista laaditaan esille viimeistään viikkoa ennen kolmiviikkoisjakson alkamista. Tästä voidaan poiketa poikkeustapauksissa, jos asiasta on sovittu työpaikalla yhteisesti. Työvuorolistassa käytetään työntekijöiden oikeita nimiä ja se laaditaan muulla kuin lyijykynällä. Työvuorolistassa tulee olla näkyvillä työvuoron alkamis- ja päättymisaika sekä vapaat. Voimassa olevaa työvuorolistaa ei saa muuttaa ilman työnantajan ja työntekijän suostumusta ja muutokset täytyy aina kirjata työvuorolistaan. Erilaiset lisät ja korvaukset maksetaan toteutuneiden työvuorojen perusteella.

Työvuorojen vaihdoksiin tulee aina saada työnantajan tai esimiehen lupa. Työntekijät eivät saa vaihtaa vuoroja keskenään.

Työpäiviä saa olla peräkkäin enintään seitsemän ja työvuorojen väliin tulee jäädä kahdeksan tunnin lepoaika. Jokaisella viiden työpäivän viikolla ansaitaan 30 tunnin pituinen viikkolepopäivä V ja 24 tunnin pituinen lisävapaapäivä X. Viikkolepopäivää ei voi siirtää, vaan se on annettava viikolta, jolloin se on ansaittu. Parillisia vapaapäiviä edeltävä työvuoro tulisi olla aamuvuoro ja vapaapäivien jälkeinen vuoro iltavuoro.

Joka viides viikonloppu tullee olla vapaa. Se voidaan toteuttaa perjantai-lauantai vapaana tai lauantai-sunnuntai vapaana. Poikkeustapauksissa myös sunnuntai-maanantai vapaana.

Päivittäinen työaika voi olla enintään 10 tuntia ja alle 4 tunnin vuoroja tulee välttää. 10-tuntisten työvuorojen väliin jäävä lepoaika tulee myös olla 10 tuntia.

Ylitöiden teettämistä kannattaa välttää. Se rasittaa työntekijöitä eikä se ole taloudellisesti kannattavaa. Ylitöiden korvaamisesta on sovittu työehtosopimuksessa.

(Eräsalo 2008, 70-78.)

Liitteet 2 - 7 Toimenkuvat.



Keittiöpäällikkö
Toimenkuva.docx



Ruokasalin hoitaja d
Toimenkuva (1).docx



Kahvilanhoitaja A
Toimenkuva (1).docx



Iltakokki b
Toimenkuva (1).docx



AstianpesijÄ F
Toimenkuva.docx



Aamukokki B
Toimenkuva (1).docx