

Päivi Kansonen

**RUOKAPALVELUN PROSESSIEN
KEHITTÄMINEN**
Immolan ruokala

Opinnäytetyö
Palveluliiketoiminta YAMK


Toukokuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <h1 style="margin: 0;">MAMK</h1> <p style="margin: 0;">University of Applied Sciences</p> </div>	Opinnäytetyön päivämäärä 15.5.2014
Tekijä(t) Päivi Kansonen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Restonomi YAMK Palveluliiketoiminta
Nimeke Ruokapalvelun prosessien kehittäminen Immolan ruokala	
Tiivistelmä Opinnäytetyön aiheena oli palveluprosessien kehittäminen RVLE:n Immolan ruokalassa. Tutkimus tehtiin kehittämistutkimusmenetelmällä, koska kyseessä oli palveluprosessien toiminnan kehittäminen. Kehittämisen kohteena oli RVLE:n Immolan ruokalan tilausjärjestelmä. Opinnäytetyössä haluttiin selvittää tilausjärjestelmän nykytila ja millaisilla toimenpiteillä tilausjärjestelmästä saataisiin toimiva.	
Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin aterioiden tilausjärjestelmän kehittäminen selkeämmäksi ja toimivammaksi järjestelmäksi, joka palvelee niin tilavaa asiakasta tilausvaiheessa, kuin ruokalan palveluprosesseja suunnittelusta toteutukseen ja tyytyväiseen asiakkaaseen. Toiveena oli myös taloudellisen hyödyn saaminen kustannustehokkuuden muodossa, henkilöstöresurssien tehokkaampi käyttö, kestävän kehityksen tavoitteiden toteutuminen ja työssä jaksamisen, sekä työilmapiirin parantaminen. Haastatteluissa haluttiin selvittää myös se, miksi tilauksia ei tehdä, vaikuttavatko siihen tiedonpuute, asenteet vai kenties y-sukupolven tuleminen työmarkkinoille.	
Aineiston keruun laadullisessa osassa käytettiin teemahaastattelumenetelmää ja määrällisessä osassa kolmea erilaista kaavaketta, joilla kerättiin tietoa ateriämääristä suhteessa tilattuihin aterioihin. Haastateltavat valittiin sen mukaan, kenellä oletettiin olevan eniten tietoa tutkittavasta aiheesta ja jotka ovat itse joutuneet jossain vaiheessa työuraa tekemisiin ruokailuilmastoitumisen kanssa. Analyysin tarkoituksena oli lisätä tietoa nykytilasta, siitä miksi aterioita ei tilata ja selvittää sitä, mikä olisi haastateltujen mielestä paras ja helpoin vaihtoehto aterioiden tilaamiseksi ruokalasta ja kuinka tilausprosessia voitaisiin kehittää. Tällöin saataisiin lisättyä aiheen informaatioarvoa. Analyysissä yksiköinä olivat teemojen alle kätkeytyvät sanat, sanayhdistelmät, lausumat ja ajatuskokonaisuudet. Tässä tutkimuksessa sisällön analyysi tehtiin aineistolähtöisesti.	
Tulokset osoittivat prosessien kehittämisen todellisen tarpeellisuuden. Jo kahden viikon seurannan jälkeen voitiin todeta huomattavaa parannusta toteutuneissa asiakasmäärissä verrattuna tilattuihin aterioihin. Ruokaa valmistettiin sopivasti suhteessa asiakasmääriin, se taas tuo kustannustehokkuutta ja kestävyden parantumista, sekä kaikkien ruokalan prosessin eri osien toiminnan parantumista.	
Asiasanat (avainsanat) Ruokapalvelut, prosessit, tilausjärjestelmä, kustannustehokkuus, kestävyys.	
Sivumäärä 66 + liitteet 8 kappaletta.	Kieli Suomi
URN	
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Teija Rautiainen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Rajavartiolaitys

DESCRIPTION

	Date of the master's thesis 15.5.2014	
	Author(s) Päivi Kansonen	Degree programme and option Master's Degree in Hospitality Management Restonomi YAMK
Name of the master's thesis Development of Catering Processes at Immola Canteen		
Abstract <p>The objective of this thesis was to develop the service processes of the Finnish Border Guard canteen at Immola. The study was conducted using the design-based research method, because the objective was to develop service processes. The object of development was the meal pre-ordering system of the canteen. The study focused on the current state of the system and factors influencing it, with the aim of identifying measures that would make the system function more efficiently.</p> <p>The goal set for the research was the streamlining of the meal pre-ordering system to enable it to serve both customers when placing an order as well as the canteen personnel responsible for the service processes, from planning to implementation and to a satisfied customer. It was also hoped that the research would result in economic gain in the form of an increase in cost efficiency, more efficient use of human resources, implementation of the goals of sustainable development, increased workplace wellbeing, and improved workplace atmosphere. The interviews also aimed to explore why orders are not made, if this is due to a lack of information, attitudes, or Generation Y entering the labour market.</p> <p>The qualitative data was gathered using the theme interview method whereas the quantitative data was gathered with the help of three forms, collecting information about the number of meals consumed in relation to meals ordered. The interviewees were chosen to represent a cross-section of people, assumed to have the most information about the issue being researched and who, at some point in their career, had dealt with meal orders. The analysis of the interviews aimed at increasing information about the present state of the system, why meals are not pre-ordered and what would be, in the interviewees' opinion, the best and easiest way to pre-order meals from the canteen and how the meal pre-order system could be improved. This would add to the information value of the subject. The analysis of the interviews focused on words, word combinations, comments and themes. A data-based content analysis was performed on the interviews.</p> <p>The results proved there was a real need to develop the processes. After a follow-up period of only two weeks a significant improvement was observed in terms of the actual number of customers versus the number of meals pre-ordered. The meals prepared were in an appropriate proportion to the number of customers, which increases cost-efficiency, improves sustainability and the overall efficiency of the processes of the canteen.</p>		
Subject headings, (keywords) catering services, processes, pre-ordering system, cost-efficiency, sustainability		
Pages 66 pgs + app 9.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Teija Rautiainen	Master's thesis assigned by The Finnish Border Guard	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	2
3	TUTKIMUSONGELMA	4
3.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	5
3.2	Kehittämismenetelmät	6
3.2.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	6
3.2.2	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	7
3.2.3	Teemahaastattelu.....	8
4	TYÖN TOTEUTUS	9
4.1	Tiedon kerääminen	10
4.2	Aikaisemmat tutkimukset	11
5	JULKINEN SEKTORI JA PROSESSIJOHTAMINEN	13
5.1	Prosessiajattelu.....	14
5.2	Prosessien kehittämisen vaiheet.....	15
5.3	Kehittämisprosessi	16
5.4	Ruokapalveluiden prosessit	17
5.5	Ruokatuotannon suunnitteluprosessi	17
5.6	Ydinprosessit	19
5.7	Osaproessit	19
5.8	Tukiproessit.....	19
6	TEORIAOSUUS	20
6.1	Joukkoruokailu.....	20
6.1.1	Ruokapalvelut ja ruokapalvelutoiminnan tavoitteet	20
6.1.2	Ruokapalvelujen ravitsemuslaatu	21
6.1.3	Julkiset hankinnat ja ravitsemuslaatu hankintakriteerinä.....	22
6.2	Palvelu	23
6.3	Laadun käsite palvelussa	26
6.4	Asiakkuus ajattelu.....	26
6.5	Asiakastyytyväisyys.....	27
6.6	Tilaus-toimitusketju	28
6.7	Kestävä kehitys ja vastuullisuus ruokaketjussa	29

6.7.1	Ekotehokkuus.....	31
6.7.2	Hiilineutraali ja vähähiilinen yhteiskunta	31
6.8	Arvot	31
6.8.1	Ammattitaito	33
6.8.2	Osaamispääoma	33
6.8.3	Hiljaisen tiedon jakaminen.....	34
6.9	Työssä jaksaminen.....	35
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
7.1	Nykytilan kartoitus	36
7.1.1	Tukeutumien ruokahuoltosektoriin.....	37
7.1.2	Nykyisen tilausjärjestelmän puutteet	39
7.1.3	Tilausjärjestelmän haasteet	40
7.2	Tietojen kerääminen	40
7.3	Haastattelujen toteutus.....	41
7.4	Aineiston käsittely	42
7.5	Redusointi, klusterointi ja abstrahointi	43
7.6	Toimenpiteet	44
8	TULOKSET	45
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	54
9.1	Työaikainen ruokailu	56
9.2	Tutkimuksen objektiivisuus.....	57
9.3	Tutkimuksen reliabiliteetti (luotettavuus).....	57
9.4	Tutkimuksen validiteetti (pätevyys)	58
10	POHDINTA	59
	LÄHTEET.....	61
	LIITTEET	
	1 Huoneentaulu	
	2 Saate ja tutkimuslupa	
	3 Toteutunut asiakasmäärä	
	4 Ruoan riittävyys	
	5 Vertailukaavake	
	6 Ateriatilaukset	
	7 Tiedoksi viesti K-SR ja RVLE	
	8 Ruokien valmistusmäärät eri asiakasryhmittäin	

1 JOHDANTO

Ruokapalvelulla tarkoitetaan samaa kuin joukkoruokailulla. Joukkoruokailulla tarkoitetaan ruokailua, joka tapahtuu kodin ulkopuolella ja jonka on järjestänyt julkinen sektori tai yksityinen ruokapalveluyritys. Kun puhutaan ruokapalvelusta, tällä nimellä pyritään selventämään sitä, että ruokailutapahtuma julkisessa ruokapalvelussa, sisältää myös asiakaspalvelun osuuden. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2010, 14.) Tässä opinäytetyössä tutkittiin työpaikkaruokailun ja varusmiesruokailun ruokailutilausten järjestelmän kehittämistä.

Kehittämisen kohteeksi valittiin Rajavartiolaitoksen esikunnan (RVLE) Immolan ruokalan ruokapalveluidenprosessit. Immolan ruokala toimii Kaakkois-Suomen rajavartioston esikunta-alueella Imatralla. Ruokalan palveluja käyttävät alueen henkilöstö ja Raja- ja Merivartiokoulun kursseille osallistuvat oppilaat sekä sidosryhmien henkilöstö. Pyrkimyksenä on palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin ja ottaa palvelussa huomioon varusmiesyksikön toiveet ja tarpeet siten, kuin varusmiesyksikön toiminta vaatii. Henkilöstöruokailussa otetaan myös huomioon asiakkaiden erilaiset tarpeet. Vaikka toiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen, toimintaa ohjaavat myös kustannustehokkuus ja sidosryhmien intressit. Hyvin toimivat prosessit vaikuttavat lisäksi muun muassa henkilöstön työhyvinvointiin, työviihtyvyyteen, osaamisen kehittymiseen ja ammattitaitoon.

Opinnäytetyö oli kehittämistyö, jonka tavoitteena oli ruokien tilausjärjestelmän kehittäminen. Tavoitteena oli kehittää selkeä tilausjärjestelmä, joka palvelee asiakasta ruokailujen tilausvaiheessa ja ruokalan ruokapalvelun prosesseja suunnittelusta toteutukseen asti. Tavoitteen toteutumisen kautta toteutuu myös taloudellisen hyödyn saavuttaminen kustannustehokkuuden kautta ja kestävän kehityksen huomioiminen ruokapalvelun toiminnassa.

Opinnäytetyössä käytettiin kehittämistutkimusmenetelmää, koska kyseessä oli palveluprosessien toiminnan kehittäminen ja kehittämistutkimuksen tarkoituksena on tuottaa käytännössä toimivia ratkaisuja. Opinnäytetyö, sisälsi sekä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, että kvantitatiivisten osuuden. Aineiston laadullisessa osassa käytettiin teemahaastattelu menetelmää ja määrällisessä osassa kolmea erilaista kaavaketta joilla kerättiin tietoa ateriamääristä suhteessa tilattuihin aterioihin. Tutkimuksen lo-

puksi haastateltiin vielä muutamaa henkilöä, jotta saatiin selville ehdotetun ja käyttöön otetun muutosratkaisun vaikuttavuus ruokapalvelun prosesseihin.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Opinnäytetyön kohteena oli Rajavartiolaitoksen esikunnan (RVLE) Immolan ruokalan ruokapalvelujen prosessi. Ruokala sijaitsee Imatralla Kaakkois-Suomen rajavartioston (K-SR) esikunta-alueella. Ruokalassa työskentelee tällä hetkellä 11 henkilöä. Henkilöstö koostuu seuraavasti: ravitsemispäällikkö, ravitsemistyönjohtaja ja yhdeksän suurtaloukokkia, joista kaksi on määrääkäsia. Ruokalan tehtävänä on tuottaa ruokapalveluja Kaakkois-Suomen rajavartioston henkilöstölle, Raja- ja Merivartiokoulun (RMVK) henkilöstölle ja kurssilaisille sekä Erikoisrajajääkärikomppanian (ErikRjk) varusmiehille (varuskuntamuonitus, maastomuonitus ja ampumaleirit). Lisäksi ruokala tuottaa ruokapalvelut Immolan upseerikerhon vieraille. Ruokailijamäärät vaihtelevat sen mukaan ovatko varusmiehet komppaniassa vai taisteluharjoituksessa ja kuinka paljon erilaisia kursseja RMVK:lla on käynnissä. Tutkimuksen aikana ruokailijoita kävi aamiaisella 20–100 henkeä, lounaalla 150–250 henkeä ja päivällisellä 6–80 henkeä (päivällistä ei ole tarjolla, jos varusmiehet eivät ole paikalla). Raja- ja Merivartiokoulu siirtyy kokonaisuudessaan Imatralla 1.6.2014 mennessä. Tässä vaiheessa ruokailijoiden määrä ja heidän tarvitsemiensa palvelujen määrä lisääntyy merkittävästi.

Rajavartiolaitos on perustettu 21.3.1919. Rajavartiolaitos on Suomen rajaturvallisuutta valvova viranomainen. Tehtäviin kuuluu raja- ja meriturvallisuuden valvonta. Rajaturvallisuuden valvonta kohdistuu etenkin Schengen alueen ulkorajalle. Rajavartiolaitoksen toimialueet selviävät kuvasta 1. Rajavartiolaitoksessa työskentelee henkilöitä sotilasviroissa ja siviiliviroissa.



KUVA 1. Rajavartiolaitoksen toimialuekartta 1.1.2014 (RVL 2014).

Rajavartiolaitoksen esikunta on yksi yhdeksästä hallintoyksiköstä, jotka vastaavat Rajavartiolaitoksen tehtävistä. Rajavartiolaitoksen esikunta toimii sisäministeriön rajavartio-osastona. Tämän vuoden alusta tehdyn organisaatiouudistuksen myötä kaikki rajavartiolaitoksen eri hallintoyksiköissä teknisellä alalla työskentelevät henkilöt, siirtyivät rajavartiolaitoksen esikunnan alaisuuteen perustettujen palvelualueiden palveluryhmiin. Esimerkkinä entinen Kaakkois-Suomen rajavartioston ruokala on nykyisin: Rajavartiolaitoksen esikunnan teknillisenosaston materiaaliyksikön, Eteläisen palvelualueen Immolan palveluryhmän ruokala. (Rajavartiolaitos 2013.)

Rajavartiolaitoksen esikunnan Immolan ruokala on rakennettu 1939 ja laajennettu ja peruskorjattu 1970 -luvun alussa. Ruokalan on suunnitellut arkkitehti Elsi Borg 1936. Ruokala rakennus kuuluu museoviraston asetuksen perusteella suojelukokonaisuuteen. (Ollikainen 2013, 104.)

Raja- ja Merivartiokoulu (RMVK) on sisäministeriön alainen oppilaitos. Raja- ja Merivartiokoulu on erikoistunut raja- ja meriturvallisuuden opetukseen ja tutkimukseen. Koulu on myös Euroopan unionin (EU) rajaturvallisuusviraston (FRONTEX) yhteistyöoppilaitos. RMVK:lla annetaan perus-, jatko- ja täydennyskoulutusta Rajavartiolaitoksen henkilöstölle, sekä yhteistyöviranomaisille. (Rajavartiolaitos 2011.)

Ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky ovat Rajavartiolaitoksen arvoja, joiden mukaan henkilöstö työskentelee. Arvojen avulla pystytään saavuttamaan yhteishenki ja yhteinen työkuulttuuri, sekä ilmapiiri, joka tulee kaikkien työtä. Seuraavassa on lueteltu Rajavartiolaitoksen määrittelemät arvot (RVL 2013.) ja liitteenä 1. huoneentaulu näistä arvoista.

Ammattitaito: Ymmärrämme toimintamme perusteet, päämäärät ja tavoitteet. Suoritamme kaikki tehtävämme laadukkaasti ja tunnollisesti. Olemme tietoisia toimenpiteidemme vaikutuksista.

Luotettavuus: Olemme esimerkillisiä niin työssä kuin vapaa-aikanamme. Kunnioitamme ihmisarvoa, yksityisyyden suojaa ja perusoikeuksia, sekä luontoa. Ratkaisumme ja toimintamme ovat eettisesti oikeita, perusteltuja ja säädösten mukaisia.

Yhteistyökyky: Toimimme hyvää työilmapiiriä ja rajamiestä vaalien. Luotamme toisiimme ja kunnioitamme asiakkaitamme. Viestintämme on avointa, luotettavaa ja ennaltaehkäisevää. Emme provosoidu. (RVL 2013.)

Rajavartiolaitoksen strategian mukaiset toiminnan päämäärät ovat: *Rajaturvallisuuden ylläpitäminen, sujuvan rajaliikenteen varmistaminen, merellisen turvallisuuden lisääminen, kriisivalmius ja sotilaallinen maanpuolustus, viranomaisavun tuominen raja-seudun ja rannikon harvaan asutulle alueelle.*(RVL 2013.)

3 TUTKIMUSONGELMA

Rajavartiolaitoksen organisaatiouudistuksen ja Raja- ja Merivartiokoulun yhdistymisen myötä, ruokala on uusien haasteiden edessä. Rajavartijanperuskurssille osallistuu 80 oppilasta vuonna 2014. Tulevien vuosien kurssit voivat olla pienempiä tai samansuuruisia, kurseja on vuosittain. Oppilaiden määrä kurssilla määräytyy rajavartiolaitoksen henkilöstötarpeesta vuosittain. Rajavartijanperuskurssin pituus on kaksitoista kuukautta. Rajavartijan peruskurssien oppilaille ei makseta palkkaa, vaan heille tarjotaan opintososiaalisina etuina majoitus, aamiainen, lounas, päivällinen ja iltapala. Tämän muutoksen myötä ruokalan on lisättävä ruokapalvelujen tarjontaa. Varusmiehille on ollut tarjolla sama ateriatarjonta, kuin tulevilla peruskurssilaisilla silloin, kun he ovat olleet varuskuntakoulutuksessa. Tämä on tarkoittanut sitä, että kun varusmiehet ovat olleet ampumaleirillä, taisteluharjoituksissa tai selviytymisharjoituksissa, ruokalassa on ollut tarjolla vain aamiainen ja lounas. Kehittämiskohde eli tutkimusongelma on ruokailijamäärien tarkempi saatavuus ja ruokatuotannon prosessien parantaminen.

Kuinka ruokalan henkilöstö saisi selville tarvittavat ruokailija määrät suunnittelua ja ruokatuotantoa varten, jotta he voisivat tuottaa (sopivan) määrän laadukasta ruokaa, oikeaan aikaan ja paikkaan periaatteella, ettei ruoka lopu tai ettei tähderuokaa jouduta heittämään biojätteeseen. Ohjeistuksen mukaan ruokailuvahvuudet on ilmoitettava aina edellisen viikon torstaihin mennessä, tai kiireellisissä tapauksissa edellisenä päivänä, jotta vahvuuksiin ehditään reagoida edes jollakin tasolla. Useimmiten käy niin, ettei kukaan ilmoita tietyistä kursseista ja syömään tulevista henkilöistä.

Kehittämisen kohteena ovat tilausjärjestelmän prosessin kehittäminen, joka vaikuttaa kaikkiin ruokalan toimintaprosesseihin, tarvitaan ennakkotieto ruokailijamääristä, että ruokatuotannon suunnittelu ja ruokatuotanto voidaan toteuttaa kustannustehokkaasti ja kestävästi.

3.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Kehittämistehtävän kysymys kuuluu: kuinka tämä ”sillisalaatti” saataisiin toimimaan selkeämmin? Tavoitteena on selkeä tilausjärjestelmä, joka palvelee niin tilaavaa asiakasta tilausvaiheessa, kuin ruokapalvelunprosesseja suunnittelusta toteutukseen ja tyytyväiseen asiakkaaseen. Laamasen (2007, 202) mukaan prosessin parantaminen ilman tavoitteita ei ole mahdollista.

Tilausjärjestelmän kehittämisen tavoitteena on saada taloudellista hyötyä pienempänä hävikin määränä ruokatuotannossa ja pienentyneinä elintarvikeostoina. Tilausjärjestelmän toimivuus ja tietoruokailijamääristä vaikuttaa myös henkilöstöressurssien käyttöön, jos ruokailijoita on vähemmän, myös henkilöstöä tarvitaan vähemmän ja vastavasti, jos jonakin päivänä on huomattavasti enemmän ruokailijoita, voidaan resursseja kohdentaa sellaiseen päivään enemmän. Henkilöstöressurssien entistä tarkempi määrittäminen antaa myös taloudellista hyötyä ja parantaa työssä jaksamista, sekä työilmapiiriä. Kun prosessit on avattu ja kehittämistoimet ehdotettu mietitään, millaisella mittaristolla kehitetyn osaprosessin toimivuutta voidaan mitata.

Prosessin omistaja on vastuussa kehittämistyöstä koko prosessin ajan ja sen jälkeen. Tässä tapauksessa prosessin omistaja on RVLE:n Immolan ruokalan ravitsemispäällikkö. Kehitys kohdistuu tilausjärjestelmän prosessiin, ja sitä kautta koko ruokapalvelun prosessiin.

Opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää ruokailuvahvuuksien keräämistä asiakkailta siten, että ruokalan ruokatuotannossa voidaan valmistaa ruokaa tarpeellinen määrä. Opinnäytetyön kehittämisen alatavoitteena oli pyrkiä parantamaan ruokatuotannon kustannustehokkuutta ja pienentämään hävikkiä, toivottu seuraus tästä olisi henkilös-
töresurssien parempi kohdennettavuus ja kestävän kehityksen tavoitteiden parempi huomioiminen kaikessa toiminnassa. Työssä jaksaminen paransi ja työmotivaatio lisääntyisi, kun toiminnasta tulisi selkeämpää ja suunnitelmia voisi noudattaa luotetta-
vasti aiheuttamatta stressiä siitä, miten valmistettujen ruokien määrät täsmäävät suhteessa asiakkaisiin. Liika tuotos suurentaa kustannuksia yksikköä kohden ja liian vähäinen tuotos aiheuttaa kiirettä lisävalmistuksen takia.

3.2 Kehittämismenetelmät

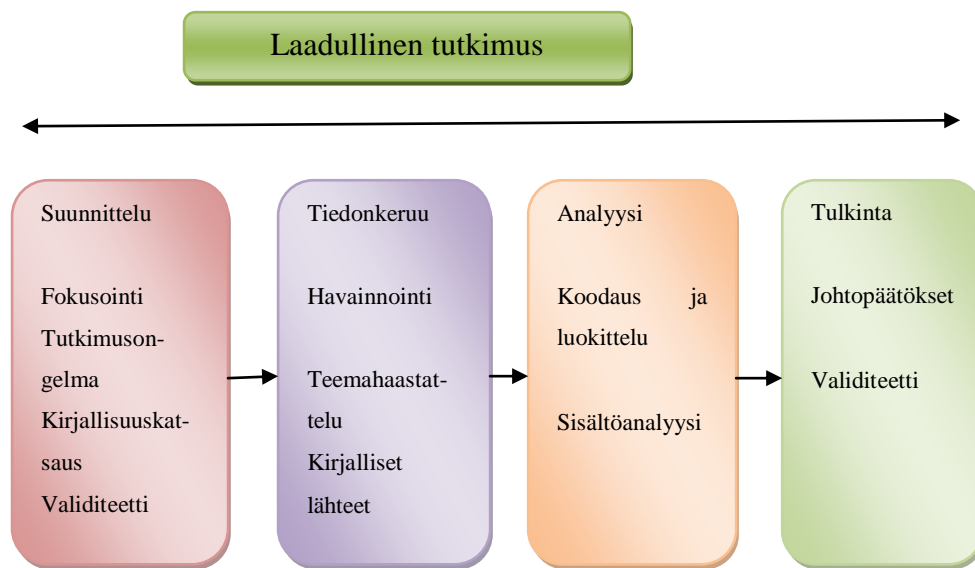
Opinnäytetyön menetelmäksi valittiin kehittämistutkimusmenetelmä, koska kehittämistutkimuksen kohteena eivät ole sosiaaliset ilmiöt, vaan tuotteet, palvelut, prosessit ja toiminnot. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on tuottaa käytännössä toimivia ratkaisuja. Kanasen (2012) mukaan, kehittämistutkimuksen hyötynä on kehittää jotain asiaa paremmaksi tai poistaa jokin ongelma. Kehittämistutkimuksessa laadullista tutkimusta tarvitaan kaikissa vaiheissa, Kanasen mukaan tutkimuksessa ei ole kysymys kehittämistutkimuksesta, jos tutkimuksessa ei ole käytetty laadullista tutkimusmenetelmää. Kehittämistutkimuksessa käytetään usein laadullista sekä määrällistä tutkimusta. Kehittämistutkimuksen tutkimusasetelmaan asetetaan kokeellisia tutkimuselementtejä ja se edellyttää ennen ja jälkeen tehtäviä mittauksia.

Tässä opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen osuus tehtiin teemahaastatteluna ja määrällinen osuus ennen toimenpiteitä ja toimenpiteiden jälkeen tehtyinä asiakasmäärien mittauksina.

3.2.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan Hirsjärvi ym. (1997) mukaan todellisen elämän kuvaamista. Aineiston kokoaminen tapahtuu todellisissa tilanteissa. Tutkimuksella selvitetään odottamattomia asioita käyttämällä induktiivista analyysia. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien henkilöiden ”ääni” tuodaan esille. Tutkimuksenkohteena oleva joukko valitaan tarkasti harkiten. Kanasen (2012)

mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää sanoja ja lauseita, sillä pyritään ymmärtämään ilmiö syvällisesti. Kvalitatiivisessa menetelmässä ei ole kvantitatiivisen menetelmän kaltaista tarkkaa ohjeistusta, tutkimusprosessin aikana voidaan palata prosessin aikaisempiin vaiheisiin joustavasti. Tutkija tekee vuoroin tutkimusta kentällä ja palaa välillä takaisin pohtimaan teoriaa. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää määrällisen tutkimuksen tutkimustulosten ymmärtämiseen ja syventämiseen. Laadullisen tutkimuksen tärkeimmät tiedonkeräämisen menetelmät ovat havainnointi, teemahaastattelu ja dokumentit. Kuviossa 1, on kuvattu laadullisen tutkimuksen prosessi.



KUVIO 1. Laadullisen tutkimuksen prosessi (Kananen 2012).

3.2.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu teorioihin ja malleihin. Tutkimuksessa tiedetään, mitä kysymyksiä esitetään ja mitä tutkitaan. Tutkimuksen kysymyksillä haetaan vastaukset, jolloin tutkimusongelmaan saadaan ratkaisu. Kyseessä on määrällinen tutkimus ja sitä voidaan käyttää yhdessä laadullisen tutkimusmenetelmän kanssa. (Kananen 2012.)

Tässä työssä kvantitatiivinen tutkimusosuus tulee asiakasmäärien mittauksista verrattuna arvioituun asiakasmäärään, sekä muutoksen jälkeen suoritettavista asiakasmäärien mittauksista. Mittausten perusteella lasketaan sitä, kuinka paljon asiakasmäärien epätarkkuus vaikuttaa kustannustehokkuuteen.

3.2.3 Teemahaastattelu

”Teemahaastattelulla haetaan ymmärrystä. Kyselemällä urkitaan asian ydin eli paljastetaan totuus” (Kananen 2012, 99.)

Teemahaastattelua voidaan käyttää kehittämistutkimuksessa silloin, kun halutaan saada ymmärrystä asioiden tiloista, esimerkiksi ongelman määrittelyssä, vaikuttavuuden arvioinnissa ja tulosten arvioinnissa. Teemahaastattelussa asiaa ei kysytä suoraan vaan asian ydintä lähestytään ”kierrellen ja kaarrellen”. Suoraa kysymystä ei tarvitse tehdä, vaan itse asiaa ”ovelasti” sivuten saadaan asia selville niin, ettei haastateltava edes huomaa sitä. Teemahaastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä. Haastattelussa voi olla kerrallaan useita henkilöitä (ryhmähaastattelu) tai vain yksi henkilö kerrallaan. Ryhmähaastattelulla saadaan tiivistetystä tiedosta, kuin yksilöhaastattelulla ja yksilöhaastattelulla taas saadaan luotettavampaa tietoa. Tehtäessä yksilöhaastatteluja, tiedon litterointi ja analysointi vievät aikaa huomattavasti enemmän. Haastateltaviksi valitaan henkilöt, joita asia eniten koskettaa. Jos asiaan tai ilmiöön liittyviä henkilöitä ei voida haastatella, valitaan haastateltaviksi sellaiset henkilöt, jotka tietävät asiasta eniten. Haastateltavien lopullinen määrä määräytyy vasta tutkimusvaiheessa, teemahaastattelussa ei voida määrittellä etukäteen tarkasti haastateltavien määrää. (Kananen 2012, 99 - 101.)

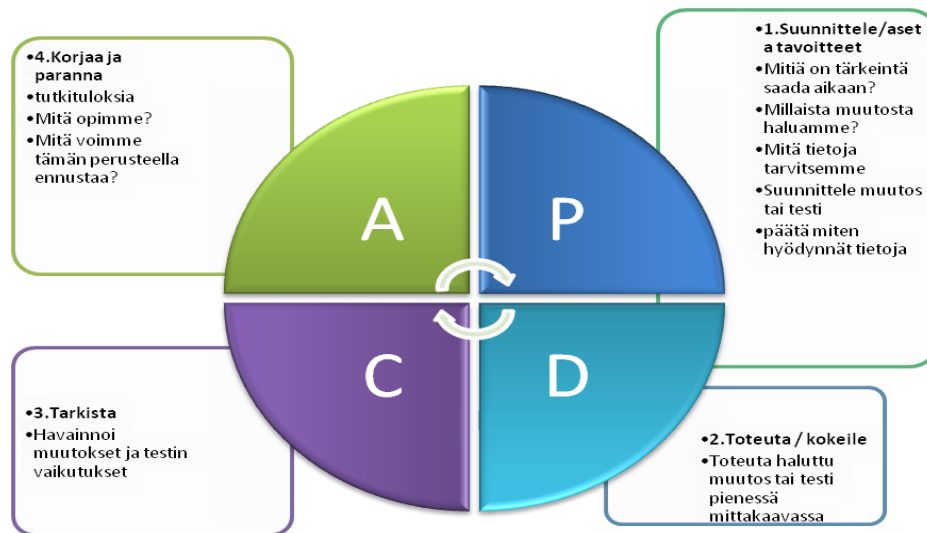
Hukkinen (2003, 188) toteaa teemahaastattelujen aineistojen kausaalisuuden ja merkityksen analyysin, voivan paljastaa monen tasoisia ristiriitoja, joista saadaan suuntaa toimintastrategian suunnittelulle. Yksilöpsykologisessa ristiriidassa tilanne, kognitiivinen dissonanssi, jossa yksilön asettamat toiveet tapahtumien kululle, ovat ristiriidassa sen kanssa miten hän kuvittelee tapahtumien kulkevan. Näitä ristiriitoja voi aiheuttaa yksilöiden väliset erilaiset arvomaailmat, erilaiset käsitykset faktoista ja niiden merkityksestä tapahtumien kululle.

Teemahaastattelussa ei käytetä valmiita kysymyksiä, vaan haastattelu on joustavaa ja edes teemoja ei välttämättä valita etukäteen. Teema on laaja aihekokonaisuus ja haastattelussa on kysymys haastattelijan ja haastateltavan välisestä vuorovaikutuksesta. Haastattelua ei välttämättä tarvitse tehdä face-to-facemenetelmällä, vaan se voidaan toteuttaa myös teknisin välinein, kuten puhelimella, Messengerillä tai Skypeä käyttäen. Teemahaastattelussa haastatteliija kaivaa kyselemällä haastateltavalta tietoa. Haastatel-

tavan vastauksista kumpuaa uusia kysymyksiä, joihin haastattelija tarttuu. Teemalla tarkoitetaan aihealuetta josta haastattelussa keskustellaan. Teemahaastattelu tehdään avoimilla kysymyksillä kuten: mitä?, miksi? ja kuinka? Tällaisiin kysymyksiin ei voi vastata yhdellä sanalla, vaan vastaaminen on kertomista ja selittämistä. Teemahaastattelussa on hyvä käyttää ei-dikotomisia kysymyksiä, eli esimerkiksi pyytää haastateltavaa kertomaan tai kuvailemaan sitä, mitä hän tietää kyseessä olevasta asiasta, jolloin saadaan sanallisia vastauksia ja voidaan käyttää pumppaavaa kyselytekniikkaa ja *entä sitten* tekniikkaa. *Miksi*, kysymyksillä pakotetaan vastaaja siirtymään aina vain syvemmälle tasolle ongelmassa. Johdattelevia kysymyksiä ei käytetä, koska niillä saadaan tulokseksi haluttu vastaus ja se on epäeettistä tutkimuksen lopputuloksen kannalta. (Kananen 2012, 99 – 107.)

4 TYÖN TOTEUTUS

Kehittämistyön toteutus alkaa tekemällä tilausjärjestelmän nykytilan kartoitus ja ongelman määrittäminen (kuvio 3). Seuraavaksi tutkitaan ongelma, sen syyt ja seuraukset, sekä analysoidaan ne. Syiden ja seurausten analysoinnin jälkeen esitetään ratkaisua (muutosta) ongelmaan. Esitetään uutta tilausjärjestelmänprosessia ja testataan esitettyä vaihtoehtoa, mahdollisesti muokataan esitettyä vaihtoehtoa tai vaihdetaan se toiseen vaihtoehtoon, jota testataan. Keinojen määrittelyn jälkeen, tiedotetaan asiasta niille, joita asia koskee: asiakkaat ja ruokalan henkilökunta. Testauksessa kokeillaan uuden prosessin toimintaa ja sen vaikutuksia ruokatuotannonprosessin eri vaiheisiin. Ennen muutosta ja esitetyn muutoksen jälkeen, mitataan ruoan riittävyttä ja asiakasmäärien toteutumista, verrattuna tilattuihin aterioihin. Kehittämistyön aikana seurataan prosessin etenemistä ja tehdään korjaustoimenpiteitä jos niitä tarvitaan. Lopullisessa ratkaisussa otetaan huomioon eri asiakasryhmien edut, eli ratkaisun tulisi tyydyttää molempia osapuolia. Ratkaisun jälkeen jatketaan seuranta ja tehdään jälleen korjaavia muutoksia, jos prosessin kehittyminen sitä vaatii. Kuviossa 2, on kuvattu prosessin muutoksen mallin eteneminen Demingin ympyrän mukaan.

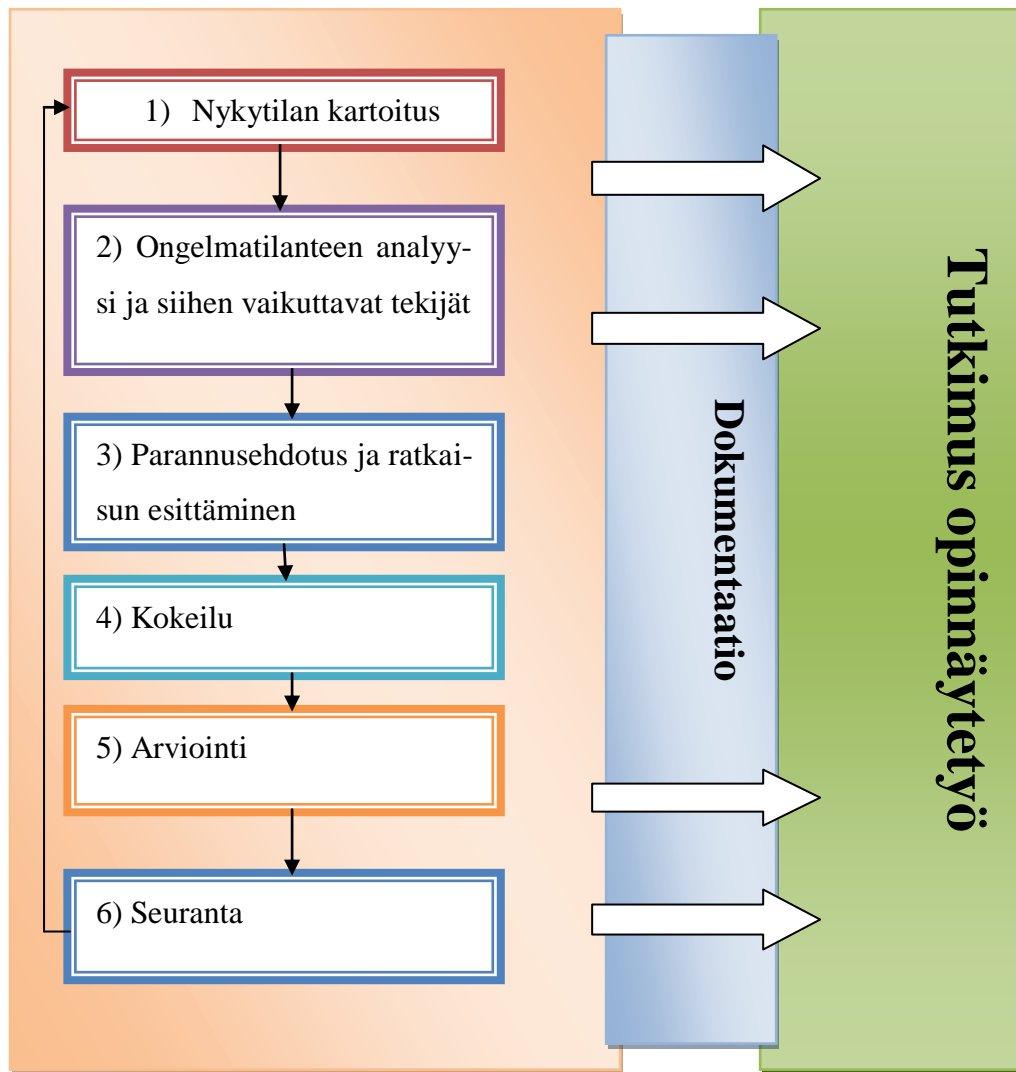


KUVIO 2. Muutoksen malli Demingin ympyrän mukaan (Laamanen 2007, 210).

Laamasen (2013, 40) mukaan kehitettäessä prosesseja demingin (Plan, Do, Check, Act) ympyrän mallin mukaan, pyritään parantamaan prosesseja suunnittelemalla ja asettamalla tavoitteet, toteuttamalla ja kokeilemalla suunniteltua muutosta. Kun muutos on tehty, tarkistetaan ja havainnoidaan muutoksen vaikutukset. Lopuksi tutkitaan tuloksia ja tehdään mahdollinen korjaus, tai parannus toteutettuun prosessiin.

4.1 Tiedon kerääminen

Tietoa kerätään pitämällä tutkimuspäiväkirjaa ja kirjaamalla siihen kaikki tutkimukseen liittyvät tapahtumat. Tutkimus aloitetaan kuvaamalla ruokapalvelujen prosesseista tilaus- ja suunnitteluprosessit. Tämän jälkeen tilausprosessia käsitellään asiakkaan kanssa, tekemällä teemahaastattelu asiakasryhmälle. Ruokatuotannon suunnitteluprosessista kerätään tietoa mittareilla, jotka määritellään ruokatuotannon suunnitteluprosessin jälkeen.



KUVIO 3. Kehittämistutkimuksen kehittämissyklin vaiheet (Kananen 2012).

4.2 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia aiheesta oli saatavilla jonkin verran. Tarkasteluun otettiin niistä viisi tutkimusta, jotka liittyivät tähän tutkimusaiheeseen. Taulukkoon 1. on koottu aikaisemmat tutkimukset.

TAULUKKO 1. Aikaisemmat tutkimukset

Mäkinen, Antti-Eemeli (2010)	Palveluprosessien kehittäminen asiakaslähtöisesti
Marsch, Maria (2013)	Muutosprosessien kehittäminen
Nieminen, Kirta (2009)	Ammattikeittiön toiminnallinen suunnittelu
Mäenpää, Anu (2012)	Tuotekehittäjänä julkisessa ruokapalvelussa

Vänskä, Pirjo (2009)	Kartta ruokapalvelujen ytimeen: Case Jämsän Ateria
----------------------	--

Mäkisen (2010) opinnäytetyössä ”Palveluprosessien kehittäminen asiakaslähtöisesti”, työssä keskityttiin asiakkaille näkyviin lisäarvoa tuottaviin prosesseihin. Opinnäytetyössä yrityksen prosessit kuvattiin ja tutkimuksen jälkeen prosessit kuvattiin uudelleen, johtopäätöksenä oli asiakastyytyväisyyden lisääntyminen ja prosessien toiminnan tehostuminen.

Marsch (2013) opinnäytetyössä, selvitettiin uusien prosessien ja toimintamallien yhdenmukaistamista eri asiakaspalvelupisteissä Technopolis Oyj:ssa. Pyrkimyksenä oli myös tuoda esiin osa-alueita, joissa oli kehitettävää. Johtopäätöksenä oli, että tiedottamista tuli lisätä, lisäksi palautteen antamisen ja saamisen merkitystä pitäisi korostaa muutoksessa.

Niemisen (2009) opinnäytetyössä, on keskitytty toiminnallisen suunnittelun kehittämiseen. Keskeinen osa ammattikeittiöiden toiminnallisessa suunnittelussa on ruokatuotannon suunnitteluprosessilla. Ammattikeittiötyyppi vaikuttaa suunnitteluprosessiin, jonka tuloksena syntyy tuotantosuunnitelma, jolla voidaan vaikuttaa kustannustehokkuuteen ja tätä kautta hävikin hallintaan ja minimoimiseen.

Mäenpään (2012) opinnäytetyö, käsittelee tuotekehittäjän toimenkuvaa. Tuotekehittäjä suunnittelee uutta reseptiikkaa ja kehittää vanhaa paremmaksi ja vakioi ohjeet. Suunnitteluvaiheessa on arvioitava raaka-aineiden käytettävyys ja terveellisyys. Annoskoon pitää olla kohdallaan, että se vastaa energiankulutuksen tarvetta. Työssä käydään läpi myös tuotannonohjausjärjestelmän vaikutus ammattikeittiöiden työhön. Tutkimustulokset vahvistavat käsityksen siitä, että nykypäivänä on mahdotonta toimia ilman kunnollista tuotannonohjausjärjestelmää.

Vänskän (2009) opinnäytetyö, käsittelee Jämsän Aterian toiminnan prosessien mallintamista. Tavoitteena on ollut löytää yhtenäinen prosessikartta, jolla voidaan ohjata Jämsän Aterian eri ammattikeittiöiden ydintoimintoja yhtenevällä tavalla. Johtopäätöksinä tutkimuksesta oli, että tutkimuksen tuloksena tuotettu prosessikartta tulee käyttöön Jämsän Aterian toimintakäsikirjaan.

Kaikissa näissä opinnäytetöissä, käsiteltiin omaan opinnäytetyöhän liittyviä asioita. Mäkisen (2010) työssä käsiteltiin prosessien kehittämistä asiakaslähtöisesti ja prosessien kehittämiseen käytettiin demingin ympyrän (PDCA) menetelmää ja se oli todettu hyväksi keinoksi parantaa prosesseja. Marschin (2013) opinnäytetyö kohdistui muutosprosessien kehittämiseen, jossa asiakaspalvelulla oli merkittävä osuus. Marsch mukaan koko palveluprosessi on asiakaspalvelua, asiakas ei vaan näe kaikkea sitä, mitä palveluprosessiin kuuluu. Kuitenkin palveluprosessin näkymättömät osat vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. March:n työstä sain hyviä ajatuksia palveluprosessin toiminnasta ja sen kehittämisestä. Myös Niemisen (2009) opinnäytetyöstä oli hyötyä, kun etsin tietoa ydin- ja tukiprosesseista ruokapalvelussa, työssä oli selvitetty asia selkeästi. Mäenpään (2012) työssä oli käsitelty reseptiikkaa ja sen vaikutuksia toimintaan, sekä tietojärjestelmien vaikutusta toimintaan. Näistä sain myös hyvää tietoa ja sain vinkkejä lähteisiin, joita en ollut aiemmin löytänyt. Vänskän (2009) työssä oli myös käsitelty prosesseja ja sieltä löytyi myös hyviä lähteitä, sekä tietoa prosessien mallintamiseen.

5 JULKINEN SEKTORI JA PROSESSIJOHTAMINEN

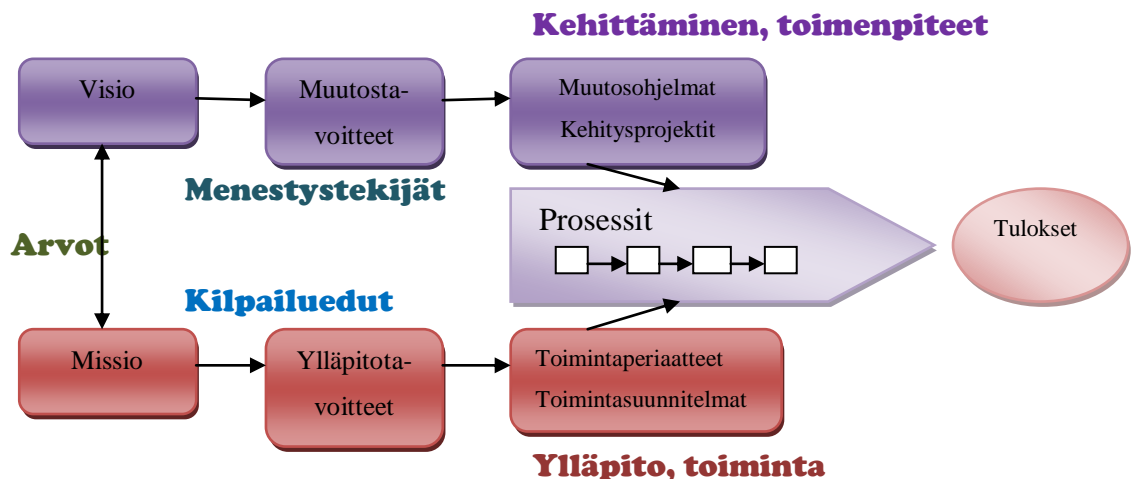
Julkisella sektorilla toimintaa ja johtamista on ryhdytty ajattelemaan prosesseina vasta 1980- ja 1990 -luvulla. Yksityisen ja julkishallinnon sektoreiden prosessiajattelussa on lähtökohtaisesti eroja. Julkishallinnossa prosessiajattelu yhdistetään suoraan hallinnon tuloksellisuusvaatimukseen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta. Myös julkishallinnossa pyritään entistä taloudellisempiin ratkaisuihin prosessoimalla sekä toiminta, että johtaminen. Julkisen hallinnon organisaatioiden toiminta on hyvin samankaltaista, kuin yksityisen sektorin toiminta, mutta kuitenkin erilaista. Julkishallinnon organisaatioiden pitää noudattaa hyvän hallintotavan periaatteita, kuten tasavertaisuutta. Julkisen hallinnon organisaatiot eivät voi valita asiakkaitaan, vaan organisaation tulee edistää yhteistä hyvää. Julkisissa organisaatioissa on alettu kiinnittää huomiota julkisen toiminnan kannattavuuteen, johtamiseen ja seurantajärjestelmiin. (Virtanen & Wennberg 2005, 46).

Ajattelevat ihmiset ja tavoitteellinen toiminta muodostavat prosessiorganisaation, joka hyödyntää tietoa asiakaslähtöisesti. Prosessikuvauksia käytetään välineinä prosessi-johtamisessa. Prosessikuvauksilla selvennetään työnkulkua ja ne ovat erinomaisia

välineitä työhön perehdyttämisessä. Prosessikuvauksilla työntekijöille selkeytyy toiminnan kokonaisuus ja se miten omat tehtävät liittyvät prosessikokonaisuuteen. Asiakkaat voivat olla sisäisiä asiakkaita tai ulkopuolisia asiakkaita, molemmat ovat yhtä tärkeitä toiminnan kannalta. (Holappa 2007, 27.)

5.1 Prosessiajattelu

Laamasen (2007, 21) mukaan prosessi ajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaan tarpeesta ja selvitetään millaisilla tuotteilla ja palveluilla pystytään täyttämään asiakkaan tarpeet. Suunnittelemalla toimiva prosessi, saadaan palvelutuotanto toimimaan niin, että kaikki siihen osallistuvat tahot ovat tietoisia siitä, miten asiakkaalle pystytään tuottamaan lisäarvoa ja asiakas on tyytyväinen palveluun. Organisaation on tunnettava omat arvoa luovat prosessinsa, prosesseissa toteutuvat yrityksen operatiiviset strategiat ja ne viedään käytäntöön prosessien kautta (kuvio 6). (Laamanen & Tinnilä 2013, 15.)



KUVIO 6. Mitä pitää ylläpitää ja mitä pitää muuttaa (Laamanen & Tinnilä 2013).

Prosessiajattelu on keskeistä kehittämistyössä. Euroopan laatupalkintomallin (2001) mukaan, hyvä lopputulos vaatii hyvin suunnitellut, hallitut ja jatkuvasti kehittyvät prosessit. Tällöin strategia toteutuu, henkilöstö motivoituu jolloin toiminta, tuloksellisuus, sekä asiakastyytyväisyys parantuvat. Laatupalkintomallin mukaan on tärkeää määritellä keskeiset asiakasryhmät. Asiakkuus ei ole julkisella sektorilla yhtä selkeä käsite, kuin yksityisellä sektorilla. Keskeisillä asiakasryhmillä tarkoitetaan asiakasryhmiä, jotka käyttävät organisaation palveluja. (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001, 14.)

Palveluprosessit tuottavat arvoa joissa, asiakas on vuorovaikutuksessa prosessin kanssa ja viimekädessä tärkeintä, on asiakkaan kokemus prosessista. Palveluprosessi itsessään muodostaa tuotteen. Kun prosesseja kehitetään, prosessianalyysin täytyy keskittyä vuorovaikutukseen asiakkaan ja palvelun välillä. Palveluprosessi on eksakti jono, jota on usein mahdoton ennustaa etukäteen. Analyysin tavoitteena on tunnistaa ja kuvata vuorovaikutustilanteita asiakkaan kanssa. (Business Process Trends 2008).

5.2 Prosessien kehittämisen vaiheet

Organisaation prosessien kehittämisen ehtona on, että organisaation ymmärtää omaa toimintaansa ja sen, mikä on organisaation tulostavoite. Kun ymmärrys organisaation toiminnasta lisääntyy, tapahtuu kasvuprosessi, jossa kehitysvaiheet seuraavat toisiaan. (Laamanen 2007,41.)

Harvard Business School Publishing (2010, 2) julkaisussa painotetaan liiketoimintaprosessien ymmärtämisen tärkeyttä ja sitä, missä järjestyksessä prosessien kehittämisen tulisi tehdä. Julkaisun mukaan prosessit alkavat panoksista, toiminta muuttua panokset tuotannoksi myös niin, että tuotanto on seurausta toiminnoista. Prosesseja kehitettäessä tulee huomioida kuusi eri vaihetta, joiden mukaan pyritään parempiin prosesseihin. Näitä ovat suunnittelu, analysointi, uudelleen suunnittelu, resurssien määrittäminen, ”työkalujen valinta” ja jatkuva prosessien parantaminen.

Suurin osa prosessien toimimattomuudesta johtuu siitä, että virheet on rakennettu aikaisemmin prosessiin. Prosessien kehittämällä pyritään korjaamaan prosessienkohtia, jotka aiheuttavat virhetoimintoja ja virheellisen lopputuloksen. Prosessien kehittämisen alkuvaiheessa herää kysymyksiä prosessien ongelmakohdista: Mitkä prosessin vaiheet ovat kriittisiä onnistumisen kannalta? Mikä on pahin ongelma? Mitä tietoja tarvitaan, onko niitä saatavilla ja jos on, niin millaisin keinoin? Työvaiheista voi löytyä epätarkoituksenmukaisia toimintoja. (Holappa 2007, 33.)

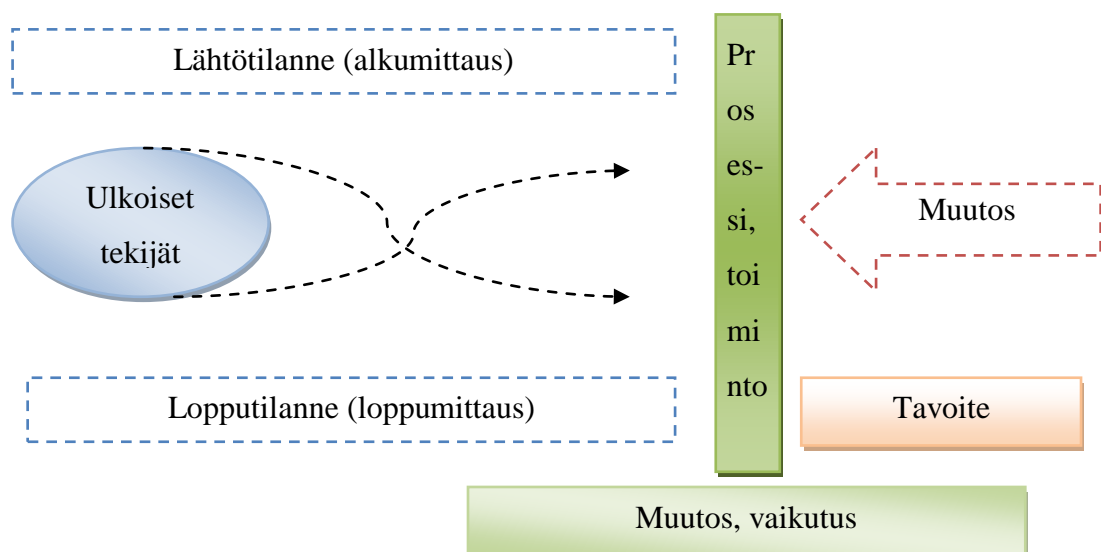
Prosessien parantamisen käsikirja (Handbook for Basic Process Improvement 1996, 2-3) käsittelee prosessien kehittämisen tarkoittavan asioiden tekemistä paremmin, se on tapa tarkastella sitä miten voimme tehdä työmme paremmin. Prosessien kehittämällä, prosesseista pyritään poistamaan toiminnot, jotka eivät tuo tuotteeseen tai palveluun arvoa. Kehittämisessä tutkitaan kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat prosessin

toimintaan. Tässä pyritään käyttämään työkaluina henkilöstöä, jokaisen jäsenen kollektiivista tietoa ja kokemuksia.

Kim ja Mauborgne (2010), on todennut parhaimmaksi menetelmäksi saada organisaatio huomaamaan muutoksen tarpeen siten, että järjestetään organisaation henkilöstö omin silmin näkemään pahimmat ongelmat organisaatiossa ja sen toiminnassa. Käännekohtaan pääseminen ja sen toteuttaminen edellyttävät, että työntekijät ovat tietoisia muutoksen tarpeesta. Muutokseen on pyrittävä saamaan mukaan organisaation avainvaikuttajat. Jos prosessin muutosta varten saadaan liikkeelle positiivinen energia avainvaikuttajien kautta, muutos lähtee etenemään keilailun tavoin. Prosessien kehittämisessä on vedottava toiminnan perimmäiseen perustaan, eli ihmisten asenteisiin ja käyttäytymiseen. Jotta työntekijät saadaan sitoutumaan muutokseen, prosessin on oltava oikeudenmukainen, muutoksen toteutus pitää alusta asti nivoa osaksi strategiaa, tällöin epäluottamuksen, yhteistyöhaluttomuuden ja sabotoinnin vaara vähenee.

5.3 Kehittämisprosessi

Kehittämisen tavoitteena on saada aikaan muutos entiseen toimintaan (kuvio 7), muutos koskee vain kehittämisen kohteena olevaa ilmiötä. Kehittämisellä pyritään parantamaan prosessin läpimenoaikaa ja selkeyttämään prosessin sisäistä kulkua. Kehittämistutkimuksella pyritään poistamaan ongelma ja kehittämään toimintaa paremmaksi, sekä löytää parempia vaihtoehtoja tilausprosessille.



KUVIO 7. Kehittämisprosessi (Kananen 2012).

Prosessien parantamisen tärkeys, pitää tuoda henkilöstölle selväksi jo alusta asti. Johdon tulee edistää organisatorista ympäristöä, jotta mentaliteetti saadaan sellaiseksi, että prosesseja voidaan parantaa. Prosessien kehittäminen vaatii yrityksen jokaisen henkilön työpanoksen ja sitoutumisen kehittämiseen. (Hand Book for Basic Improvement 1996, 30).

Älyn ja tunteiden tunnustaminen oikeuden mukaisen prosessin luomisessa, osoittaa konkreettisesti sen, että työntekijöitä arvostetaan ja heihin luotetaan. Työntekijät haluavat jakaa tietoa ja he sitoutuvat strategiaan ja haluavat tehdä kaikkensa sen puolesta. (Kim & Mauborgne 2010, 213.)

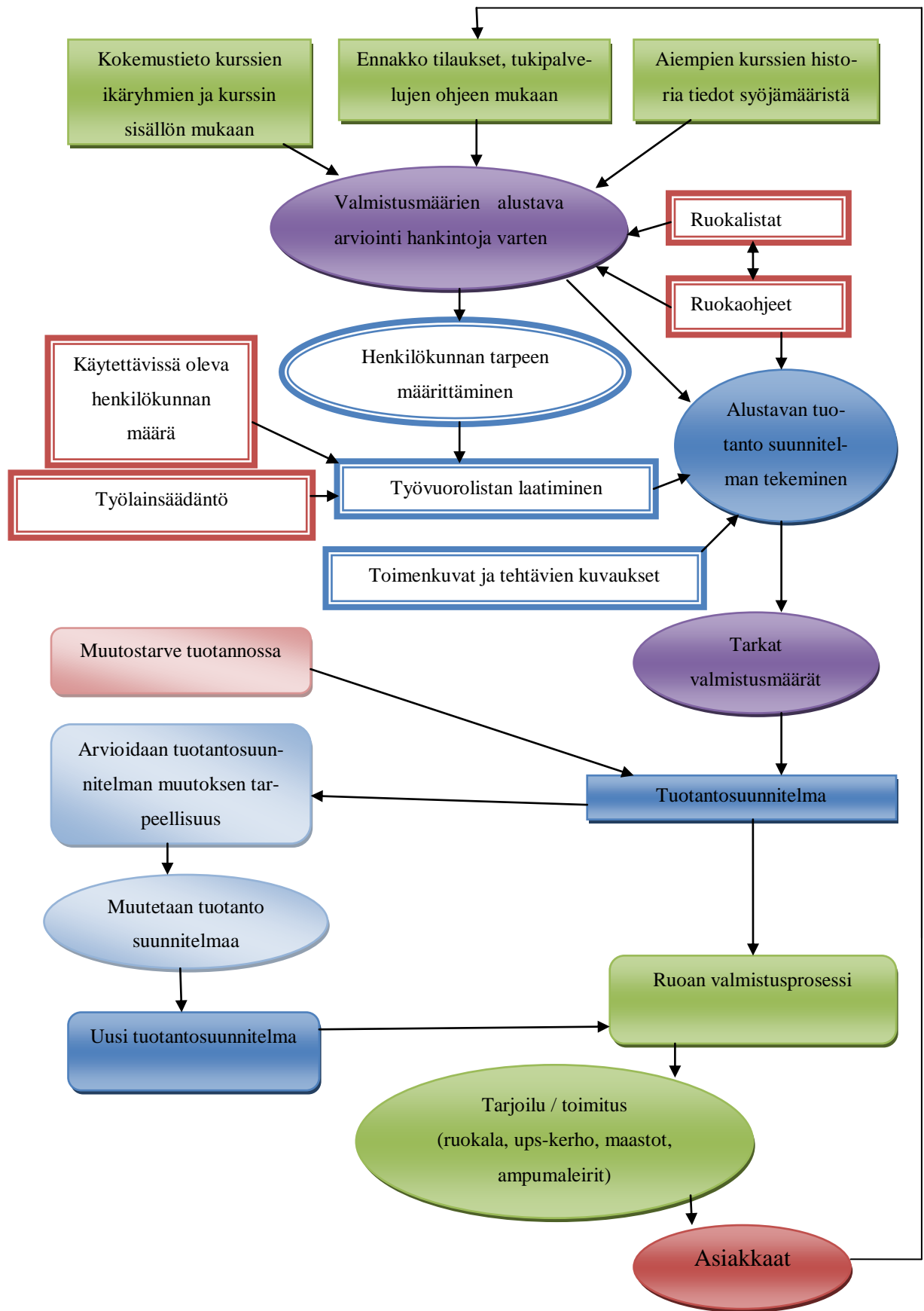
5.4 Ruokapalveluiden prosessit

Ruokapalveluiden prosesseilla tarkoitetaan sitä prosessien kokonaisuutta, joiden tuotoksena asiakas saa lopputuotteena tilaamansa palvelun.

Ruokapalveluiden prosessien kokonaislaatu, koostuu useasta eri laadun osa-alueesta. Tuotelaatuun vaikuttavat raaka-aineet ja niiden laatu (ravitsemuksellinen ja aistittava), sekä jäljitettävyyden, turvallisuuden. Palvelunlaatu määräytyy toimintaympäristön viihtyvyyden, asiakaspalvelun tason ja palvelun saatavuuden mukaan. Toiminnan laatuun vaikuttavat henkilöstön ammattitaito, kestäväkehitys ja asiakasviestintä. Laadun kokonaisuuteen vaikuttavat myös organisaation omat strategiset määräykset ja toiminnan ohjaus, sekä lainsäädäntö ja asetukset. (Taskinen, 2007a, 22.)

5.5 Ruokatuotannon suunnitteluprosessi

Ruokatuotannon suunnitteluprosessi määräytyy ydinprosessien ketjusta (kuvio 8). Ydinprosessien ketjussa, eri tekijät määrittävät suunnitteluprosessin etenemisen asiakkaalta asiakkaalle. Jotta suunnitteluprosessi toimisi hyvin, se edellyttää eri ydinprosessien ja osaprosessien yhteen nivoutumista saumattomasti ja tiedon kulun joustavuutta ja tarkkuutta eri ydinprosessien ja osaprosessien välillä. Kun tilausjärjestelmä tuottaa oikeaa tietoa, jonka mukaan tuotantoa aletaan suunnitella, päästään lopputulokseen jonka tuloksena on hyvin käytetyt resurssit, sopivasti ruokaa ja tyytyväinen asiakas.



KUVIO 8. Ruokatuotannon suunnitteluprosessi, Immolan ruokala (Kuvio muokattu Teija Taskisen mallin pohjalta).

5.6 Ydinprosessit

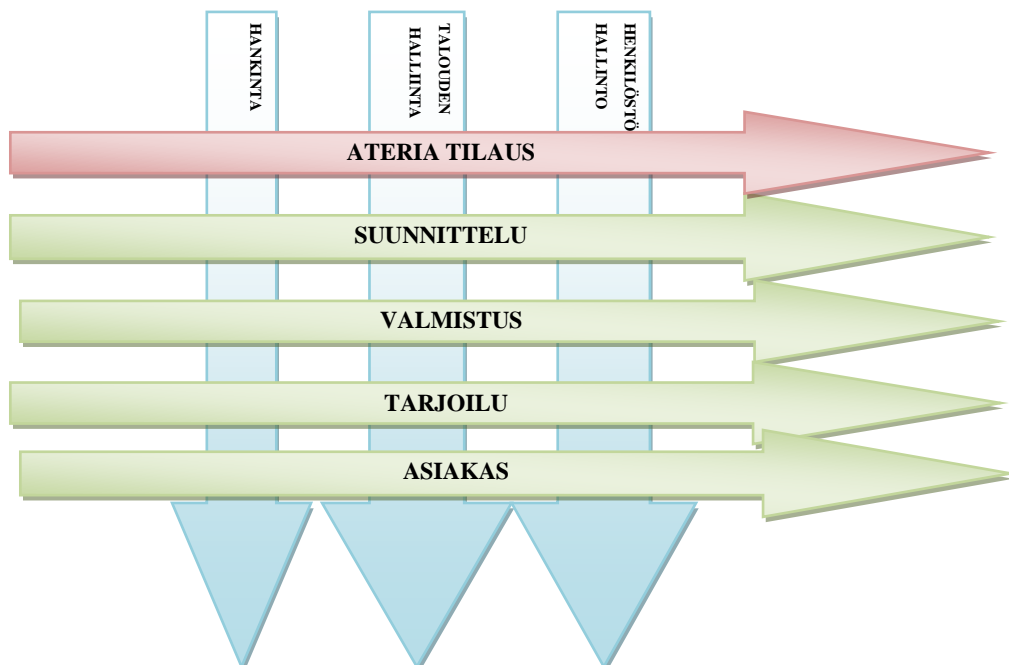
Laamasen (2007, 54) mukaan ydinprosesseja ovat ne prosessit, joilla on välitön yhteys asiakkaisiin ja joissa tuotetaan organisaatiolle jalostusarvoa. Organisaatioissa tuotetaan usein palveluja, mutta organisaatiossa ei kuitenkaan tunnisteta ydinprosesseja. Immolan ruokalan ydinprosesseihin lukeutuvat asiakkaan tilausprosessi, suunnittelu- prosessi, valmistusprosessi, tarjoiluprosessi ja lopuksi asiakkaantoimintaprosessi.

5.7 Osaprosessit

Ruokapalvelujen ydinprosessit sisältävät eri osaprosesseja. Osaprosessien tehtävänä on tuottaa ydinprosessin tarvitsema tuotos, jotta ensimmäisestä ydinprosessista voidaan edetä seuraavaan ydinprosessiin ja lopulta valmiiseen palveluun. Osaprosessit sisältävät tehtävien kuvaukset ja tarkat toimintaohjeet siitä, miten prosessi etenee ja mitä sen toiminta vaatii työntekijältä.

5.8 Tukiprosessit

Tukiprosessit luovat Kanasen (2007) mukaan edellytykset tehokkaalle prosessien toiminnalle. Menestyksen edellytys on, että tukiprosessien strateginen suunnittelu on toteutettu onnistuneesti ja tätä kautta tukiprosessit tukevat nimensä mukaisesti ydinprosesseja. Ruokapalvelujen tukiprosesseihin kuuluu organisaation sisäiset tukiprosessit, kuten hankintojen kilpailuttaminen, henkilöstöhallinto, taloudenhallinta ja muut ruokapalvelun toiminnan kannalta olennaiset organisaation sisäiset tukipalvelut (kuvio 9).



KUVIO 9. Ruokalan ydin- ja tukiprosessit ”uimaratoina”.

6 TEORIAOSUUS

Teoriaosuudessa avataan palvelun ja joukkoruokailun käsite, ravitsemuslaatu, hankinnat, prosessin käsite, ruokapalvelujen prosessit ja asiakkuus ajattelu, laadun käsite, sekä asiakastyytyväisyys ja tilaustoimitusketju. Lisäksi käsitellään prosessien vaikutusta kestäväan kehitykseen, kustannustehokkuuteen, resurssien käyttöön, ammattitaitoon ja työssä jaksamiseen. Näillä kaikilla osa-alueilla on vaikutusta prosessien toimintaan ja asiakastyytyvyyteen.

6.1 Joukkoruokailu

Joukkoruokailulla tarkoitetaan sellaista ruokailua, joka tapahtuu kodin ulkopuolella ja jonka on järjestänyt julkinen sektori ja erilaiset yksityiset ruokapalveluyritykset. Tyypillisimpiä joukkoruokailuja ovat, kouluruokailu ja työpaikkaruokailu. Ruokapalvelu tarkoittaa samaa, kuin joukkoruokailu, ruokapalvelulla korostetaan ruokailutapahtuman asiakaspalvelun osuutta. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2010, 14.)

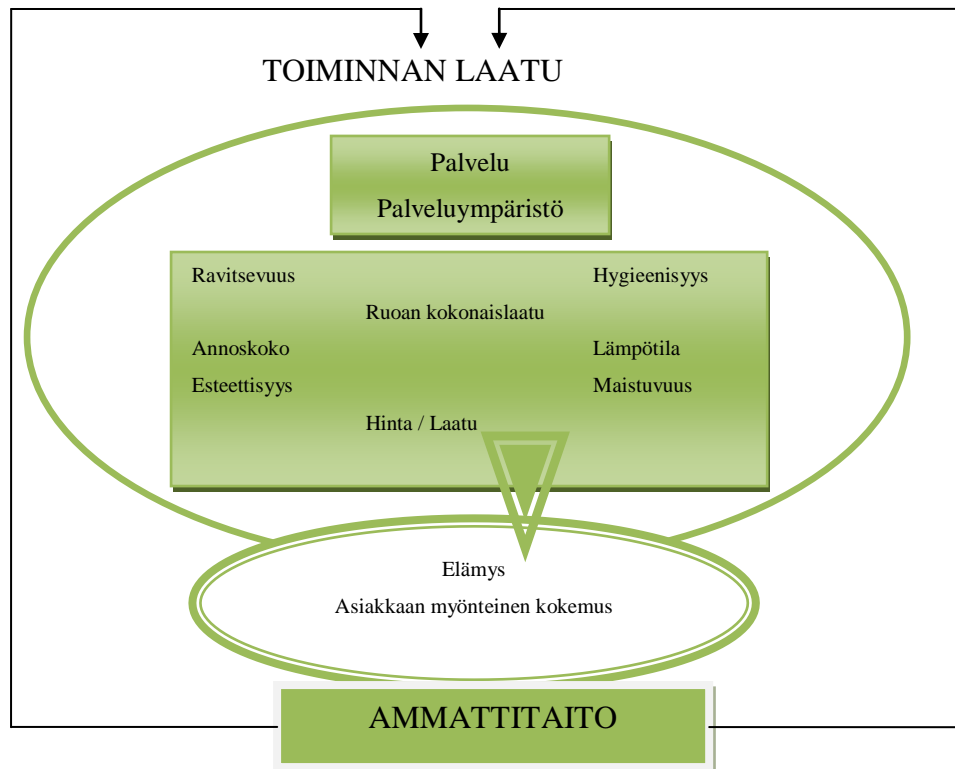
Suomessa joukkoruokailu on lähtöisin armeijan, vankiloiden, koulujen ja sairaaloiden järjestämistä ruokailuista. Vuonna 1971, Työterveyslaitos antoi suosituksen toimipaikkaruokailusta. Suosituksen mukaan hyvin suunnitellulla työpaikkaruokailulla on merkittävä merkitys kansanterveydellisesti, työpaikka viihtyvyyteen, tapaturmaalttiuden vähenemiseen ja työntekijöiden ravitsemukselliseen kasvatukseen. Työpaikkaruokailusta sovittiin myös työ- ja virkaehtosopimuksella julkisella ja yksityisellä sektorilla. Vuodesta 1948 alkaen valtion henkilöstöruokailua toteutti Valtion ravitsemuskeskus, joka yksityistettiin vuonna 1993. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2010, 20.)

6.1.1 Ruokapalvelut ja ruokapalvelutoiminnan tavoitteet

Ruokapalvelujen toiminta on haasteellista, yhteiskunnan eri tahoilta asetetaan vaatimuksia ja haasteita, jotka eivät kuitenkaan ole ylitsepääsemättömiä. Kansanterveydellinen hyöty voidaan saavuttaa parantamalla tarjottavien ruokien ravitsemuksellista

laatua. Suomalaiset syövät keskimäärin 165 ateriaa vuodessa (2012) kodin ulkopuolella ja noin kolmannes väestöstä käyttää päivittäin ateriapalveluita. Yli puolet kodin ulkopuolella syötävistä aterioista, on julkisen sektorin tuottamia. Ammattikeittiöiden tehtävänä, on ylläpitää ja edistää asiakkaiden terveyttä omalta osaltaan, sekä vaikuttaa myös asiakkaiden yksityiseen ruokatalouteen, antamalla esimerkkejä ja malleja aterioiden taloudellisesta ja terveyttä edistävästä koostumuksesta. (THL 2014.)

Ruokapalvelujen toiminnan laatu koostuu kokonaislaadusta, palvelujen- ja palveluympäristönlaadusta. Laatuun vaikuttaa henkilöstön ammattitaito. Ammattitaitoinen henkilöstö tuottaa ruokapalvelun tuloksellisesti ja kannattavasti, niin että asiakas kokee tuotteen hinnan ja laadun suhteen olevan kohdallaan. Ruokapalvelun toiminnan tavoitteena (kuvio 4), on tuottaa asiakkaalle myönteinen ja elämyksellinen kokemus jokaisena palvelukertana. (Lampi ym. 2009, 12.)



KUVIO 4. Ruokapalvelun toiminnan tavoitteet (Lampi ym. 2009).

6.1.2 Ruokapalvelujen ravitsemuslaatu

Ruokapalvelujen ravitsemuksellisella laadulla kuvataan ruoan, tai yksittäisten elintarvikkeiden ravintoainesisältöä, tai koostumusta suhteessa tavoitteisiin, joita ravitsemussuositus asettaa. Joukkoruokailun ravitsemuslaadun tavoitteena, on ehkäistä ravitsemusperäisiä sairauksia, näitä tavoitteita ohjaavat eri ravitsemussuositukset eri ruo-

kailija ryhmille. Joukkoruokailussa tarjottavalle ruoalle on asetettu laatuvaatimukset, jotka on otettava huomioon ruokasuunnittelussa, hankinnoissa ja eri valmistustavoissa. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2010, 14, 21.)

Taloustutkimuksen (2012) tekemän tutkimuksen mukaan työpaikkaruokailu lisääntyy, vaikka työpaikat vähenevät. Työpaikkaruokailua käyttävät yleisimmin korkeasti koulutetut työntekijät (Raulio 2011, Raulio ym. 2009, 330 - 341). Mertasen (2007) mukaan, pienten lounasravintoloiden ja ravintoloiden ruoan ravitsemuksellista laatua ei ole tutkittu, Mertanen toteaa, että ”ainakaan ravintoloiden à la carte –ruoka ei ravitsemussuosituksia täytä”.

6.1.3 Julkiset hankinnat ja ravitsemuslaatu hankintakriteerinä

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tavaroiden, tässä tapauksessa elintarvikkeiden ostamista julkisilla varoilla. Julkisista hankinnoista säädetään lailla (Hankintalaki, 348/2007) ja asetuksella (Hankinta-asetus, 614/2007) laissa ja asetuksessa on tarkat määräykset siitä, miten julkiset hankinnat on toteutettava. Hankintalaki perustuu Euroopan parlamentin ja Euroopan neuvoston hankintadirektiiviin (2004/18/EY) ja Euroopan neuvoston valvontadirektiiviin (89/665/ETY). (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2010, 14.)

Käsitteenä, julkiset hankinnat käsittää kaikki ne hankinnat, jotka julkisyhteisö tekee oman organisaation ulkopuolelta. Tällaisia hankintoja ovat esimerkiksi tavaroiden, kuten edellä mainittiin elintarvikkeiden hankinta, ja palveluiden ostaminen, vuokraaminen, sekä erilaiset urakat. Suomessa julkisten hankintojen arvo on noin 35 miljardia euroa vuodessa, joka on noin 19,4 % bruttokansantuotteesta. (MMM 2013.) Julkisilta hankinnoilta edellytetään ympäristöasioiden huomioon ottamista erityisesti energian, rakentamisen, asumisen, ruokapalveluiden, energiaa käyttävien laitteiden ja liikkumisen, sekä palvelujen hankkimisessa. Palvelujen hankinnan osuus julkisen sektorin hankinnoista, on lähes 50 %, asiantuntija-, tutkimus- ja toimistopalvelujen (41 %) jälkeen euromääräisesti suurimman kuluerän valtionsektorilla muodostaa matkustuspalvelut 25 %. Ruokapalvelujen ostamiseen julkisen sektorin toimijat käyttävät vuosittain noin 300 miljoonaa euroa. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2010.)

Euroopan parlamentti hyväksyi 15.1.2014 uuden julkisia hankintoja koskevan direktiivin. Kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen valitseminen on jatkossa pääkriteeri, tehtäessä julkisia hankintoja. Hinnan ja elinkaarikustannusten rinnalla voidaan painottaa enemmän laatua ja ympäristövaikutuksia, innovatiivisia ratkaisuja ja sosiaalista näkökulmaa. Kansalliset säädökset tulevat voimaan 2016. (Fin Unions 2014.)

Hankittaessa elintarvikkeita, on kilpailutusaisakirjoihin määriteltävä yksityiskohtaisesti aterioilta vaadittava ravitsemuslaatu, laadun todentaminen ja sen seuranta. Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmä, on asettanut laadun ehdottomaksi kilpailutuksen kriteeriksi ja toimenpidesuositukseksi. Tällä toimenpidesuosituksella tähdätään siihen, että suomalaisväestön tärkeimmät ravitsemuskriteerit, suolan ja tyydyttyneen rasvan saanti vähenisivät, sekä tyydyttymättömän rasvan ja kuitujen osuus lisääntyisi ruokavaliossa. Molemmat kriteerit soveltuvat ruokapalveluiden hankintojen kilpailutamiskriteeriksi ja aterioiden laadun arviointiin. (THL 2012.)

6.2 Palvelu

Tulevaisuudessa yhä suurempi joukko työskentelee palvelusektorilla. Palvelusektorin jatkuva kasvaminen suhteessa tuotantosektoriin, liittyy länsimaisten yhteiskuntien kehittymiseen. Palvelutuotanto on kasvanut merkittäväksi osaksi tuotannollista toimintaa. Alasta riippumatta, aineettomiin tuotteisiin kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Tulevaisuuden verkostoyhteiskunnan toimintaperiaatteessa pyritään tekemään asiat kokonaan uudella tavalla, paremmin ja tehokkaammin. Uuden taloudellisen vallankumouksen ydin, on innovatiivisesti tuotetuissa asiakaslähtöisissä ja palvelukeskeisissä liiketoimintamalleissa. Käytännössä tärkeimpänä liiketoiminnan näkökulmana on se, että uudet palveluratkaisut sisältävät palvelun sekä konkreettisia tuotteita. (Grönroos 2009, 21 – 39.)

Palveluista on olemassa useita määritelmiä. Perinteisesti palveluita on kuvattu neljän perusominaisuuden mukaan, jotka erottavat palvelut tavaroista. Näitä ominaisuuksia ovat palvelun aineettomuus (intangibility), heterogeenisyys (heterogeneity), tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus (inseparability) ja katoavaisuus (perishability). Palvelut ovat aineettomia, eikä niitä voi kosketella, siitä huolimatta niillä on pitkäaikaisia vaikutuksia. Aineelliset resurssit esimerkiksi tilat, laitteet ja kuljetuskalusto, ovat keskei-

sessä roolissa palveluprosessissa. Palveluiden katoavaisuus liittyy siihen, että palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, palvelua ei voi tuottaa etukäteen, eikä sitä voi varastoida. (Lönnqvist ym.2010, 40.)

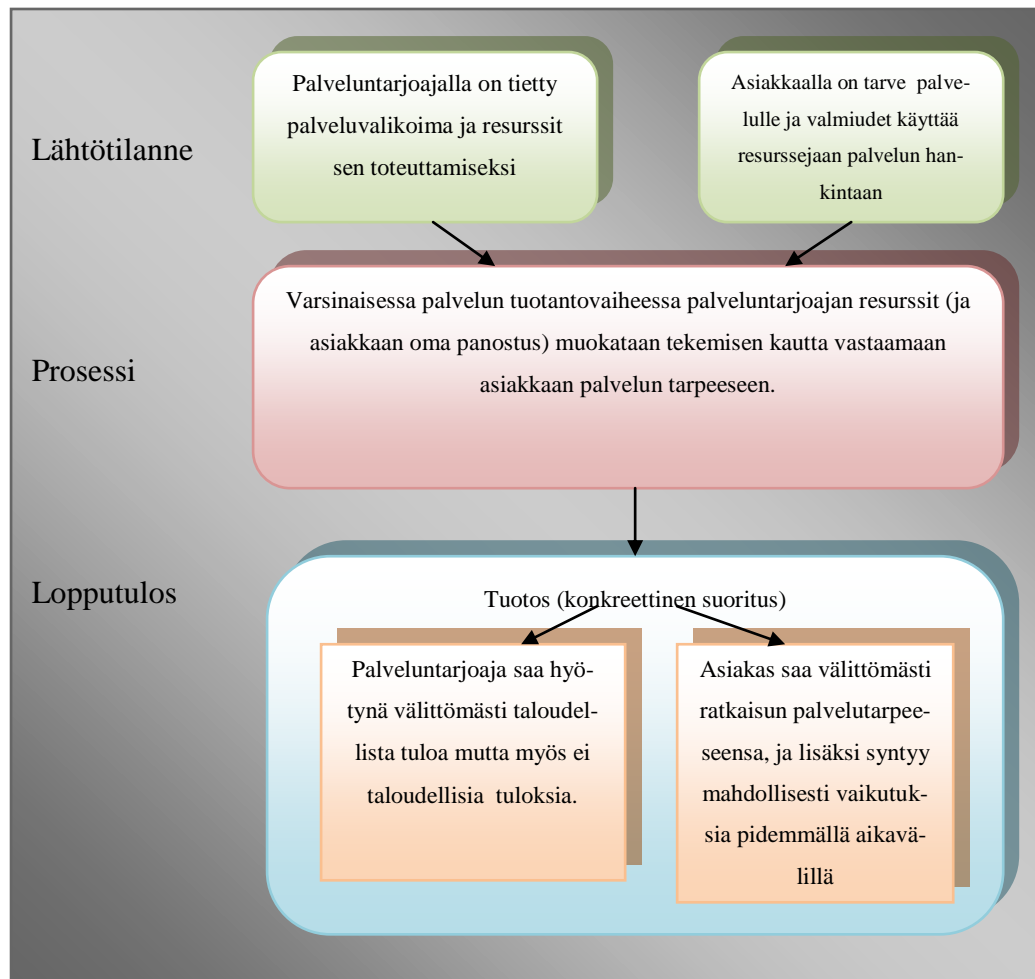
Grönroosin (2009, 79) mukaan palveluilla on kolme yleisluonteista piirrettä, palvelut ovat prosesseja, palveluja tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja asiakas osallistuu palvelutuotannon prosessiin kanssatuottajana, ainakin jossain määrin. Palvelut ovat erilaisista toiminnoista koostuvia prosesseja, joiden tuottamiseen käytetään monia eri resursseja, ihmisiä, muita fyysisiä resursseja, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuuria asiakkaan ongelman ratkaisun saamiseksi.

Se, millaista palvelu on, vaikuttaa asiakkaan valintaan, kun asiakas valitsee palvelua. R & A Marckwortin (2011) mukaan, asiakas tekee valintansa sen mukaan, miten häntä kohdellaan asiakkaana ja miten hänen toivomuksensa otetaan huomioon. Asiakas on ”kuningas” ja hän odottaa hyvää palvelua ja ratkaisua ongelmaansa.

Hyvän asiakaspalvelun määrittelyssä voidaan lähteä liikkeelle siitä, että asiakaspalvelussa vastataan asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Hyvässä asiakaspalvelussa kuunnellaan asiakasta ja asiakas asetetaan aina etusijalle, häntä kunnioitetaan ja kohdellaan tasavertaisena. Asiakasta tervehditään, hänelle puhutaan ystävällisesti ja otetaan katsekontakti. Kohteliaisuus on palvelutilanteessa luontevaa ja luonnollista, ei sliipattua. Hyvä palvelu on luotettavaa ja tasalaatuista, saatuaan kerran hyvää palvelua, asiakkaan on voitava luottaa siihen, että hän saa sitä myös muulloin. (Kannisto & Kannisto 2008, 10 – 14.)

Nurmi (1998) toteaa palveluiden tuottamisen olevan monivaiheinen prosessi (kuvio 5), jonka toteutumiseen vaikuttavat eri työntekijät ja eri työvaiheet. Palvelun laatuun taas vaikuttavat prosessin eri vaiheet, koko prosessin ajan ja prosessin tuottamisen toteuttava henkilökunta.

Palveluissa, asiakas on osallisena prosessissa ja arvioi palvelun aikana, niin palvelun laatua, kuin sen prosessien sujuvuutta. Suurin osa palveluista on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja tästä syystä asiakkaiden tarpeitten tiedostaminen, on tärkeä osa palvelu tapahtumaa. (Toivonen 2013.)



KUVIO 5. Kokonaisvaltainen näkemys palvelutuotannosta (Lönqvist ym. 2010).

Palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa, koko palveluprosessin ajan. On tärkeää tunnistaa, mitä asiakas tekee palvelun aikana. Mitä asiakas ajattelee palvelusta ja mitä hyötyä asiakkaalle syntyy palveluprosessin eri vaiheissa. Jokainen, joka osallistuu palveluprosessin eri vaiheisiin, vaikuttaa asiakkaan kokeman arvon muodostumiseen, prosessin arvoketju on juuri niin vahva, kuin on sen heikoin lenkki. Arvoketjun selkeyttämistä voidaan tukea sisäisillä työkaluilla, kuten prosessikuvauksilla. (Service Innovation Boot Camp 2013, 15.)

Kuluttajan arvot ovat hyvin laajoja elämän peruseriaatteita, palvelutilanteessa asiakas kokee arvoa yksittäisessä kulutustilanteessa. Arvot ohjaavat kulutuskäyttäytymistä ja päätöksen tekoa omalta osaltaan. Asiakkaan kokema arvo, on samalla asiakkaan ja palveluntuottajan välinen emotionaalinen side. Tämä side syntyy, kun asiakas käyttää palveluntarjoajan tuottamaa palvelua ja asiakas huomaa sen tuottaneen hänelle arvoa. (Kuusela & Rintamäki 2002, 17.)

Kim ja Mauborgne (2010) toteaa, että perinteisesti ajatellaan asiakkaalle tuotetun arvon olevan luotu siten, että luodaan asiakkaalle enemmän arvoa suuremmilla kustannuksilla, tai luodaan kohtuullista arvoa vähemmällä kustannuksilla. Kim on todennut Sinisen meren strategiassa käytetyn logiikkaa, jota kutsutaan arvoinnovaatioksi. Arvoinnovaatiossa ajatellaan uudella tapaa ja toteutetaan strategia, joka erottaa yrityksen toiminnan kilpailijoista ja uhmaa yleistä käsitystä arvonluomisen ja kustannusten välisestä kompromissista.

6.3 Laadun käsite palvelussa

Sosiaali- ja Terveysministeriön laatupoliittisten suositusten (2000) mukaan, laatu määritellään kokonaisvaltaiseksi asiaksi, joka liittyy organisaation kaikkiin toimintoihin. Laatua ei voida tehdä vain joillakin toiminnoilla tai sisällöillä, vaan sitä on tarkasteltava eri näkökulmista. Laatu saadaan syntymään organisaation järkeistetyistä toiminnoista, sen on kohdattava asiakkaiden odotukset ja tarpeet. Laatu on käsitteenä toiminnan kvaliteettia, jota edistetään ja seurataan mahdollisimman hyvillä mittareilla. Mittareita laadittaessa, on huomioitava palveluiden tuottajien ja asiakkaiden erilaiset intressit ja yleinen hyöty. Prosessien hallinnan kautta, laatu paranee ja henkilöstön osaamiseen ja itsensä kehittämisen vaatimuksiin vastataan hyvällä prosessien hallinnalla.

Asiakkaan etukäteisodotukset vaikuttavat mielikuvaan palvelun laadusta. Jos asiakas on käyttänyt aikaisemmin yrityksen palveluja ja saanut mielestään hyvää palvelua, hän odottaa saavansa sitä myös muissa palvelutapahtumissa. Palvelun laatuun palvelutapahtuman lisäksi, vaikuttavat mm. toimitilojenmiljö ja sijainti, sekä siisteys ja palveluympäristön tunnelma. (Lahtinen ym. 1993, 95.)

6.4 Asiakkuus ajattelu

Julkisen sektorin toiminnassa, asiakkuus on moniulotteinen ja -merkityksinen käsite, joka vaatii kaikilta julkisen organisaation toimijoilta pohdintaa siitä, miten asiakkuus tulee esille julkisessa organisaatiossa. Asiakas ei aina ole suoranaisesti maksava asiakas, kuten yksityisellä sektorilla. Julkisen sektorin palveluissa, asiakkaalla ei aina ole samanlaista valinnan mahdollisuutta valitessaan palvelua, kuin yksityisen sektorin palveluja valitessaan. Asiakkaalla ei aina ole edes tietoa siitä, tuetaanko hänen käyt-

tämäänsä palvelua julkisilla varoilla vai ei. Edellä mainituista seikoista huolimatta, julkisen sektorin palvelujen toiminnan keskeinen lähtökohta ja toimintaperiaate on asiakaslähtöisyys. (Suomen kuntaliitto ja Valtiovarainministeriö 2001, 5.) Myös Nurmi (1998) on todennut julkisten palvelujen kohdalla korostuvan sen, että asiakkaiden palveluista maksama hinta, ei todellisuudessa kata kaikkia palvelun kustannuksia ja tämä monimutkaistaa palvelujen asiakaslähtöistä toiminta tapaa.

Lähtökohtaisesti yrityksen on ymmärrettävä se, mitkä ovat asiakkaan tarpeet, halut, arvot ja asenteet. Yritys pyrkii täyttämään asiakkaan tarpeen, joten yrityksen palveluiden ja tarjonnan on vastattava asiakkaan tarpeisiin. (Korkman & Arantola 2009, 33.)

Vapaavuoren (2003, 182) mukaan, nykyisin puhutaan usein toimintakeskeisestä ajattelusta tulosjohtamisesta, hän kuitenkin korostaa artikkelissaan tavoitejohtamista ja toimintakeskeistä ajattelua, sekä tulostietoutta. Lisäksi tärkeää on reaaliaikainen monitorointi, heikkojen signaalien etsintä ja avoin keskustelu, sekä luovuus. Vapaavuoren mukaan Japanilaiset korostavat tulosajattelun sijaan prosessiajattelua. On tärkeää, että minkä tahansa organisaation sisällä tunnetaan järjestelmän prosessit ja niiden eri osien yhteensovittaminen ja vuorovaikutus eri prosessien osien välillä.

Kun saavutetaan erinomainen toimintojen johtamisen tila, on sillä suora yhteys taloudelliseen tuottavuuteen. Toimintojen parantamisessa on epäsuora yhteys parantuneeseen hintaan, laatuun ja asiakkaan saamaan palveluun. Näillä parannuksilla on yleensä vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja eri markkinasegmenttien haluamiin arvoihin. (Kaplan & Norton 2004, 91.)

6.5 Asiakastyytyväisyys

Asiakkaat ansaitsevat aina hyvää palvelua. Myös kritiikkiä antava asiakas, on yritykselle tärkeä, sillä tällainen asiakas on sitoutunut yritykseen ja haluaa olla mukana kehittämässä sen tuotteita, tai palveluja. Asiakastyytyväisyyden kulmakiviä ovat palautteen ja reklamaatioiden käsittely, niiden avulla voidaan osoittaa asiakkaille, että heitä palvellaan myös hankalissa tapauksissa. Tällä saadaan luotua yrityksen ja asiakkaan välille luottamusta, ja lujitettua asiakassuhdetta. (Kannisto & Kannisto 2008, 169.) Nurmen (1998) mukaan asiakastyytyväisyys on tärkeä mittari, palveluiden laadun mittaajana.

Hellmanin ym. (2005) mukaan asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut viimevuosikymmeninä. Asiakkaiden tiedon saanti erilaisista tuote- ja palveluvaihtoehdoista, on parantunut teknologian kehityksen myötä. Asiakkaat hakevat tietoa aktiivisesti ja keskustelevat niistä sosiaalisenmedian avulla. Yritykset ovat alkaneet panostaa asiakashallintaan pystyäkseen vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja parantaakseen asiakastytyväisyyttä.

6.6 Tilaus-toimitusketju

Sakki (2003, 20) toteaa taas tilaus-toimitusketjun (demand-supply-chain) muodostuvan siitä, kun tavaroita, tai palveluja toimittavien yritysten prosessit, yhtyvät asiakasyrityksen prosesseihin. Useamman yrityksen muodostamaa ketjua, Sakki kutsuu ”supply chain” toimitusketjuksi. Esimerkiksi Sakki on ottanut leivän toimitusketjun, jossa on ketju pellolla pöytään: viljelijä → mylly → leipomo → kauppa, ja tietysti asiakas.

Raaka-aineiden ja tuotteiden varastointi, on tilaus- ja toimitusketjussa välttämätöntä. Varastoitaessa raaka-aineita tai tuotteita, sitoutuu pääomaa, joka olisi tuottavampaa muussa tarkoituksessa, tästä johtuen varastoja pyritään pitämään mahdollisimman vähän (Ritvanen ym. 2011, 79). Varastonohjaus (inventory management) on varastoihin sitoutuvan pääoman hallintaa ja materiaalivirtojen ohjaamista. Varastonohjauksella pyritään mahdollisimman pieniin kustannuksiin, ja siitä huolimatta pitämään yllä haluttua palvelutasoa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 34.)

Vuonna 2002, Pepsi suurin riippumaton pullottaja ja jakelija, oli tilanteessa jossa sillä oli toimitusketju, joka ei toiminut riittävän tehokkaasti. Organisaatiossa päätettiin uudistaa koko toimitusketjun uuteen järjestykseen. Uusi toimitusketjunhallinta järjestelmä sisälsi tekniikkaa, päivityksiä, työaikojen tarkastelun, asiakasnäkökulman uudistamisen. Varastotyöntekijät koulutettiin uuteen järjestelmään, käyttämään viivakoodi scannereita ja kuulokkeita. Vuoteen 2006 mennessä virheet toimituksissa olivat laskeutuneet merkittävästi uudistuksen seurauksena. Työntekijöiden tyytyväisyys kasvoi. Eräänä päivänä Pepsi pullotusryhmän työntekijä, sanoi muutoksen olleen melkein kuin ”*Kun menin nukkumaan, olin Fred Flintstone ja kun heräsin, olin George Jetson*”. (Kotler & Keller 2009, 506.)

Ruokatuotannon ohjauksessa voidaan käyttää samantapaisia tuotannonohjausmenetelmiä kuin teollisuudessa. Ruokatuotannossa elintarvikkeista valmistetaan tuotteita, jotka päätyvät asiakkaille. Ruokapalvelussa käytettävät raaka-aineet vaativat tarkkaa säilytystä ja käsittelyä, koska raaka-aineet ovat herkästi pilaantuvia. Tästä syystä osa tuotannosta, menee käyttöön lähes samanaikaisesti. (Kehittyvä Elintarvike 2007.)

Tikkasen (2013) mukaan tärkeimmät syyt käyttää sähköisiä ruokatuotannonohjausmenetelmiä on vakioitujen ruokaohjeiden saatavuus, ravitsemustiedot, hintatiedot, toiminnan tehostaminen ja kannattavuuden parantuminen, sekä hävikinvähenneminen. Hintojen seuranta, oli tärkeä tekijä ruokalistaa laadittaessa ja vakioidut ruokaohjeet mahdollistivat ruoan tasaisen laadun. Jotta tuotannonohjausjärjestelmistä saataisiin kaikki hyöty irti, se vaatii sitoutumista ja jämäkkää esimiesotetta. On hallittava ja ymmärrettävä kokonaisuus. On myös mietittävä sitä, minkä kokoiseen yksikköön ja millaisella laajuudella, järjestelmä kannattaa ottaa käyttöön. Järjestelmä ei ole koskaan valmis, vaan sitä tulee myös kehittää jatkuvasti. Järjestelmän käyttö on päivittäinen prosessi, tarvitaan osaamista, intoa ja yhteinen kieli jota ymmärretään.

Taskisen (2007b, 52) mukaan teknistymisen myötä, kehittyvät myös tietojärjestelmät, joiden tarkoitus on tuottaa tarkat tiedot ruoan menekistä. Ateriat voidaan tilata sähköisellä järjestelmällä työpaikoilta, tai kotoa käsin etukäteen.

6.7 Kestävä kehitys ja vastuullisuus ruokaketjussa

Kestävä kehitys edellyttää yrityksiltä ja julkiselta hallinnolta avoimuutta. Kestävän kehityksen tavoitteena, on nykyhetken toimintaedellytysten varmistaminen tuleville sukupolville. Tämän tavoitteen kannalta kaikki organisaatiot yhteiskunnassa, ovat keskeisessä asemassa, jotta tämä tavoite voidaan saavuttaa. Talouden globalisoituminen antaa mahdollisuuksia vaurastumiseen, mutta jatkuvan väestönkasvun myötä, kaikilla ei ole mahdollisuutta saavuttaa tätä vaurautta. Vaaditaan selkeää ja läpinäkyvää viestintää yritysten ja julkisen hallinnon organisaatioilta, kestävän kehityksen mukaisesta toiminnasta. Tämä vaatii yhdenmukaista kieltä, käsitteistöä ja mittausjärjestelmää, että saadaan yhdenmukaista luotettavaa tietoa yrityksistä ja yhteiskunnan eri toimijoista. Global Reporting Initiative (GRI) on luonut yhteiskuntavastuu raportointi ohjeiston, jota kaikki yritykset voivat soveltaa riippumatta organisaation koosta, toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista. GRI- ohjeistossa puhutaan indikaattoreista,

niillä tarkoitetaan taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristö indikaattoreita. Sosiaaliset indikaattorit jaetaan henkilöstö-, ihmisoikeus-, yhteiskunta- ja tuotevastuuluokkaan, myös jokaisessa luokassa voi olla erilaisia indikaattoreita. (GRI 2000 - 2006.)

Laamasen ja Tinnilän (2013, 34 – 35) mukaan yhteiskunnallinen vastuu tulee esille palveluiden ja tuotteiden tuotannon prosessien kehittämisessä. Prosessien tehostamisella pyritään saavuttamaan energian kulutuksen vähentämistä, saasteiden ja jätteiden vähentämistä, sekä materiaalien kierrättämisen lisäämistä, tämä edellyttää prosessien analysointia ja parantamista. Tyypillisimmillään kestävän kehityksen periaatteisiin pääseminen edellyttää toimintaprosessien kehittämistä.

Yhteiskuntavastuulla on tarkoitus parantaa yrityksen, tai julkisen hallinnon toimintaa. Vastuullisuus ei välttämättä ole monimutkaista ja suuria panoksia vaativaa toimintaa. Työntekijöihin suunnatut vastuullisuus toimet, voivat luoda paremmat työskentelyolosuhteet ja luovat näin kohonneen työtyytyväisyyden (työterveyshuolto ja työturvallisuus). Luodaan mahdollisuus työn ja muun elämän tasapainottamiseen, tasapuoliset mahdollisuudet työssä ja suvaitsevaisuus. Työntekijöitä koulutetaan (urasuunnittelu). Toimitaan vastuullisesti palkkauksessa ja luodaan eläkejärjestelmiä. Markkinoille suunnattujen yhteiskuntavastuu toimien kohteena voivat olla, eettinen mainonta, maksujen suorittaminen ajallaan, sopimusten tekeminen paikallisten kumppaneiden kanssa ja standardien noudattaminen koko organisaatiossa. Ympäristövastuullisuuteen suunnattuja vastuullisuus toimia, voivat olla esimerkiksi ympäristöystävällisten tuotteiden käyttö, resurssien tehokas käyttö, jätteiden ja saasteiden vähentäminen, tavarantoimittajien ympäristöarviointi ja ympäristöasioista tiedottaminen liikekumppaneille, asiakkaille ja yhteiskunnalle. (Suomen Yrittäjät.)

Vauhkosen, Jutilan ja Mohammedin (2007) mukaan vastuullisuus, on organisaation eri vastuullisuus alueiden (taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen) tasapainoista hallintaa. Vastuullisuudessa pidetään huolta taloudesta, ihmisistä ja luonnosta, pitkällä aikajänteellä. Se, että pystytään yhtäaikaaisesti ottamaan huomioon talous, ihminen ja luonto, vaatii vastuullista johtamista. Vastuullisuutta pystytään kehittämään ottamalla huomioon yrityksen arvot jo etukäteen, tehtäessä valintoja yrityksen toiminnan suhteen.

Kun yrityksen toiminta on mahdollisimman tehokasta, kannattavaa ja kilpailukykyistä, se hyödyttää omistajia ja sijoittajia. Taloudellinen vastuu antaa perustan yrityksen kaikelle muulle vastuullisuudelle. Tällöin voidaan hoitaa hyvin, myös sosiaalinen ja ekologinen vastuullisuus. (Uimonen 2006, 28.)

6.7.1 Ekotehokkuus

Ekotehokkuuden tavoitteena, on käyttää vähemmän materiaalia ja energiaa samojen palvelujen tuottamiseksi, kuin nykyisin. Ekotehokkuuden mittarina käytetään ns. MIPS-laskentaa, jolla mitataan materiaalin kulutusta palveluyksikköä kohden. Siihen sisältyy tuotteen, tai palvelun koko elinkaaren aikaiset panokset. Palveluyksiköksi lasketaan esimerkiksi tuotteen käyttökerta, kuljettu kilometri tai henkilön syövä aterria. Kun ekotehokkuutta parannetaan, samalla tuotetaan materiaalia tai palvelua entistä pienempiä määriä luonnonvaroja käyttämällä. Ekotehokkuuteen liitetään myös Factor x ajattelu, jolloin pyritään materiaalivirtojen pienentämiseen. Vuoteen 2050 mennessä materiaali virrat pitäisi pienentää puoleen nykyisestä, tällöin luonnonvarojen kulutus saataisiin kestäväksi. (Berninger, 2012, 26 – 27.)

6.7.2 Hiilineutraali ja vähähiilinen yhteiskunta

Kun yhteiskunta tuottaa vain sen verran kasvihuonekaasuja, kuin se pystyy kasvihuonekaasuja sitomaan, puhutaan hiilineutraalista yhteiskunnasta. Kun puhutaan vähähiilisestä tai vähäpäästöisestä yhteiskunnasta, käytetään vain vähän fossiilisia polttoaineita, jolloin kasvihuonepäästöt ovat huomattavasti pienemmät. Vuoden 2009 tulevaisuuslonteossa, Suomen tavoitteeksi on asetettu vähäpäästöinen Suomi. Aikataulua tavoitteelle, ei ole kuitenkaan asetettu. (Berninger, 2012, 17 – 20.)

Se, millaisia ja miten tuotettuja raaka-aineita ammattikeittiöihin hankitaan, on yksi vaikuttamisen keino, edistää kestävästä kehitystä. Valitsemalla elintarvikkeita, jotka on tuotettu kestävästi, sekä käyttämällä lähi- ja luomutuotteita, ympäristövaikutuksia voidaan vähentää. (Salo 2011, 37.)

6.8 Arvot

Laamasen & Tinnilän (2013, 143) mukaan, arvoja pidetään tärkeänä asiana, jotka vaikuttavat asioiden merkityksiin, päämääriin, vakaumukseen, tarpeisiin ja yrityksen tahotilaan. Mt. mukaan usein puhutaan arkiarvoista, kuten toiminnasta, tilanteista, käytännöstä ja tavoitteista, sekä eettisistä arvoista, oikeudenmukaisuudesta, rehellisyydestä, hyvydestä ja vastuullisuudesta. Organisaation tyypillisiä arvoja ovat myös tuloksellisuus, asiakassuuntautuneisuus, osaamisen kehittäminen ja jatkuva parantaminen. Arvoilla vaikutetaan myös prosessien toimintaan, erilaiset normit kuten etiikka ja moraalit, vaikuttavat myös julkisen hallinnon kehittämiseen. Julkisen hallinnon kehittämisen yhteydessä puhutaan usein normiohjauksesta, joka liittyy arvoihin ja siihen ettei laadita tarkkoja toimintaohjeita, vaan etiikka käsittelee oikeuksia ja velvollisuuksia arvojen kautta. Eettisillä ohjeilla määritellään eettiset koodit, jotka ovat arvoja, jotka taas tulkitsevat työnteon periaatteet työntekijöille ja päättäjille.

Arvot ja yhteiskuntavastuu, ovat moniulotteisia ja vaikeasti määriteltäviä käsitteitä. Käsitteenä arvot ovat epäselviä, mikä johtuu niiden abstraktista luonteesta. Elämä sellaisenaan, sisältää rikkaita ja yksityiskohtaisia kokemuksia ja tunteita. Arvoilla pyritään kuvaamaan näkökulmia, ja vaihtoehtoja yhteiskuntavastuun ja arvojen suhteelle. Arvoilla tarkoitetaan ihanteita, toiveita ja unelmia. Elämässä tapahtuva jatkuva muutos ja erilaisten kulttuurien kohtaaminen, vaatii ihmisiä omaksumaan moniarvoisen dekonstruktion (kriittiseen ja ristiriitaiseen) pyrkivän arvomaailman. Vaikka ei olisi omaksunut moniarvoista maailmankuvaa, arvot auttavat elämän ristiriitaisuuksissa. Yritysten yhteiskuntavastuullisuudesta on keskusteltu ympäristösuojelun nimissä, perinteisesti on pyritty tuottamaan tuotteita tehokkaasti ja käytön jälkeen ne ovat muuttuneet jätteeksi. Uusien arvojen mukaan, tuotantoprosessissa otetaan huomioon tuotteiden elinkaari ja kierrätys. Arvot ja yhteiskuntavastuu pitävät sisällään ekologisen ulottuvuuden lisäksi taloudellisen ja sosiaalisen näkökulman. (Vauhkonen ym.2007, 36 – 38.)

Kun yrityksen luomat arvot, vastaavat yrityksen sanoja ja tekoja, silloin yrityksen sidosryhmät voivat luottaa yrityksen edustajien sanaan. Sisäinen vastuuntuntomme: oikeudenmukaisuus, anteliaisuus, ystävällisyys, kohtuullisuus, luotettavuus ja lojaalisuus ovat arvoja, joita noudattavien yritysten henkilöstö voi olla ylpeä yrityksestä, jossa ovat työntekijöinä. (Ketola 2007, 195 – 202.) Kuvajan ja Kujalan (2002, 161) mukaan yrityksen toimintakulttuurin perusta kytkeytyy arvoihin. Yrityksen toiminnan ytimen muodostavat arvot, toiminta-ajatus ja visiot. Yrityksen tulevia operatiivisia

päätöksiä, visioita ja strategiaa kehitetään arvojen avulla. Yrityksen arvoiksi luetellaan usein asiakaslähtöisyys, kilpailukyky, henkilöstön hyvinvointi ja tuloksellisuus. Arvot ja eettisyys eivät aina kohtaa määriteltäessä yrityksen arvoja ja eettisyyttä. Arvojen kautta pyritään myös eettisyyteen ja siitä syystä eettisesti hyväksytyjä liiketoiminnan määritelmiä, voisivat olla ympäristön tai ihmisten hyvinvoinnin edistäminen ja sellainen liiketoiminta, jolla ei vahingoiteta ympäristöä, eikä estetä hyvinvoinnin saavuttamista.

6.8.1 Ammattitaito

Ammattitaidolla tarkoitetaan taitoa ja tietoa, joita eri ammateissa työskentelyssä tarvitaan niin, että työntekijä pystyy selviytymään vaadituista tehtävistä oikein, ilman merkittävien virheiden syntymistä. Pelkkä työkokemus, voi tehdä henkilöstä ammattitaitoisin, mutta yleensä ammattitaitoa hankitaan koulutuksella. (Sivistyssanakirja 2013.) Ammattitaidon ylläpitäminen vaatii elinikäistä oppimista. Lähtökohtana ammattitaidon ylläpitämisessä on osaamisen arviointi, esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja osaamiskartoituksissa, joita voidaan tehdä koko työyhteisölle. Osana laajempaa kehittämissuunnitelmaa, voidaan tehdä koulutussuunnitelma, jolla pyritään ylläpitämään henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista nykypäivän tasolla. *”Työpaikan tarpeita vastaava osaaminen on käyntikortti tulevaisuuteen”*. (Työelämä 2020.)

Henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen, on yrityksen menestyksen kannalta ehdottoman tärkeää. Jos ammattitaitoa ei kehitetä, vaan odotetaan asioiden ja osaamisen kehittyvän omalla painollaan, tällainen yritys on melko varmasti lähellä tiensä päätä. Yritys on juuri niin vahva, kuin on sen heikoin lenkki.

6.8.2 Osaamispääoma

Yrityksen tärkein pääoma, ovat työntekijät. Tulevaisuudessa yrityksen keskeisemmäksi pääomaksi muodostuu henkilöstön osaamispääoma. Yrityksellä tulee olla asiaosaamista, asiakasosaamista ja strategista osaamista. Asiaosaamiseen voidaan katsoa kuu-
lunavaksi ratkaisujen kehittäminen olemassa olevan teknologian avulla. Tähän osaamiseen liittyy tuotteen tuottaminen tai palvelun tuottaminen, josta asiakas on valmis maksamaan. Asiakasosaamisella tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden arviointia ja osaamista, jossa pystytään vastaamaan tarpeeseen. Tähän liittyy myös yrityksen hal-

lussa olevan ratkaisukyvyyn tarjonta ja sen sovittaminen asiakkaan tarpeisiin. Strateginen osaaminen, liittyy pitkällä aikavälillä siihen, miten hyvin pystytään rakentamaan toiminnan edellytykset ja sitä kautta liittämään eri osaamisalueet, yrityksen visiokeskeiseen osaamisen ennakkointiin ja osaamisen kehittämiseen. Osaamispääoma käsitteetään myös intellektuaalisena pääomana, joka jaetaan inhimilliseen pääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja asiakaspääomaan. Inhimillinen pääoma sisältää ihmisten tietojen ja taitojen sekä kokemusten yhteissummasta. Rakenteellinen pääoma koostuu tietojärjestelmien kehittämisestä ja yrityksen luomaan kulttuuriin, sekä sosiaaliseen toimintaan omassa toiminnassaan. Asiakaspääoma korostuu talouden globalisoitumisessa ja yritysten välisen kilpailun kiristyessä. Sen, milloin palvelu tai tuote halutaan, päättää asiakas. (Wilenius & Aaltonen 2003, 824 - 829.)

Vapaavuori (2003, 181) on todennut artikkelissaan, että Rooman klubin raportissa ”Ihmiskunnan vallankumous” todetaan oppimaan oppimisen olevan opetuksen tärkein tavoite. Vapaavuoren mukaan ihmisen henkisen kasvun avain, on juuri oppiminen. Kun oppimista ei rajata vain ammatilliseen kehitykseen ja niiden valmiuksien muokkaamiseen, voi yksilö oppimisen avulla muokata myös muita omia valmiuksiaan, opiakseen älyllisessä yhteiskunnassa tarvittavat tiedot ja taidot.

6.8.3 Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljaisen tiedon jakaminen vuorovaikutusprosesseissa, on nostettu yhdeksi tärkeimmistä osaamisen jakamisen muodoista. Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi ovat kirjassaan (*Knowledge Creating Company*) sitä mieltä, että Japanin -80 luvulla tapahtunut nopea nousu, yhdeksi maailman kehittyneimmäksi maaksi, selittyy hiljaisen tiedon hyväksikäyttöön uuden tiedon luomisessa. Heidän mukaansa, tieto jalostuu vuorovaikutusprosessissa toisten työntekijöiden kanssa. Hiljaisen tiedon uskotaan välittyvän luontevasti käytäväkeskusteluissa ja hiljainen tieto, tulee kaikkien tietoon. Kun saatu tieto luodaan konseptiksi, mietitään sen sopivuutta yrityksen toimintaan. Uusi konsepti, voi olla joko prototyyppi jostain tuotteesta, tai uusi palveluiden tuottamisen toimintamalli. Uusi eksplisiittinen (seikkaperäinen) tieto yhdistetään jo olemassa olevaan tietoon ja sitä jaetaan yrityksen sisällä. (Wilenius & Aaltonen 2003, 825 – 826.)

Hiljaisen tiedon käsitteisiin kuluvat kehollisuus, intuitiivisuus, kokemuksellisuus, sosiaalisuus, kulttuurisuus ja kontekstisidonnaisuus. Kehollisuus tarkoittaa asiakkaiden tuntemista niin, että kasvojen ilmeestä pystyy tunnistamaan asiakkaan mielentilan ja tuntemukset. Intuitiivisuus pitää sisällään tuntemukset ns. peukalotuntuman ja näppituntuman asiaan, jossa asiantuntija pystyy vaistonvaraisesti ratkaisemaan ongelman. Kokemuksellisuus taas sisältää vuorovaikutuksen, opastuksen, rutiinit ja toiminnallisen tiedon. Sosiaalisuudella tarkoitetaan asiakaspalvelussa, konfliktien käsittelytaitoa vaikeissakin vuorovaikutus tilanteissa. Kulttuurisuus taas sisältää tavat ja käytännöt, joita yrityksessä on aiemmin käytetty, eli yrityksen historia tiedot, mentorointi on tässä yhteydessä kulttuuria säilyttävä, mutta se ei edistä ammatillisten käytänteiden uudistumista. Kontekstisidonnaisuus sosiaalinen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa uusien henkilöiden perehdyttäminen on osa toimintaa ja se on sidoksissa asiayhteyteensä. (Virtainlahti 2006.)

6.9 Työssä jaksaminen

Työviihtyvyyden osa-alueisiin kuuluu osaaminen ja vuorovaikutus. Ruokatuotannossa työskentelevät henkilöt, joutuvat tekemään työssään vaativia nostoja ja toistoliikkeitä työn prosessien kehittämistä huolimatta. Kaikkia osa-alueita ei voida automatisoida nykyisestä tekniikasta ja sen kehittymisestä huolimatta. Työhyvinvointia voidaan parantaa hyvällä esimiestyöllä, osaamisen parantamisella, sopivalla kuormituksella, joustoilla ja vuorovaikutuksella. Työkyvyn ja työuupumuksen torjumiseksi, työn vaatimukset olisi suhteutettava yksilöllisesti työntekijän voimavarat huomioon ottaen. (MTT 2012.)

Kannattavuuden näkökulmasta työelämän kehittämiseen tarvitaan uusia keinoja, edistämään tuotantoprosessien innovatiivisuutta ja aloitteellisuutta työpaikoilla. Suurissa yrityksissä eri toiminnot kuten johto, esimiehet, tuotekehitys, laatu ja eri osastot, elävät omaa elämäänsä ja yhteistyön vähäisyys eri yksiköiden välillä heijastuu myös työyksikön toimintaan ja erityisesti sen laatuun. Työn kehittämisen oletetaan vaativan liian suuria investointeja, ja siksi niitä usein siirretään. Työn kehittämistä, on myös työterveyshuollon ennaltaehkäisevät toimenpiteet, joiden avulla saadaan kehitettyä työtappoja. (Holopainen & Eloranta 2008, 3.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kehittämistyö kohdennettiin RVLE:n Immolan ruokalaan ja tutkimukseen osallistui RVLE:n kolmen (RVLE, K-SR ja RMVK) eri hallintoyksikön työntekijöitä teema-haastattelun muodossa, puolistrukturoituna. Kehittämistyön kohteeksi otettiin ruokapalvelujen prosessien rajapinnoista, aterioiden tilauskäytäntö ja sen vaikuttavuus muihin ruokapalvelun prosessien toimintoihin. Kehittämistyö toteutettiin kuvion 3 (sivu 10) mukaisessa järjestyksessä. Työ aloitettiin nykytilan kartoittamisella, josta jatkettiin ongelmien määrittelyyn ja ongelmien tutkimiseen. Kehittämistyötä jatkettiin miettimällä teemahaastattelujen runko eli valitsemalla teemat, joita käytettiin haastatteluisa. Tämän jälkeen valmisteltiin saate (liite 2) haastatteluun pyydettyville henkilöille. Haastattelupyynnöt lähetettiin valituille henkilöille ja sovittiin haastattelujen ajankohdat ja tilat, joissa haastattelut pidettiin. Lisäksi seurattiin asiakasmäärien toteutumista suhteessa tilattuihin aterioihin (liite 3) jo haastattelujen aikana, jotta saatiin tietoa nykytilanteesta. Samaan aikaan pidettiin kirjaa tähderuokien määrästä/ruoan loppumisesta (liite 4) aterioiden jälkeen. Liitteeseen 5 kerättiin vertailutiedot edellisistä liitteistä (3 ja 4). Haastattelujen, nauhoitusten litterointien ja analysointien jälkeen, tehtiin esitys uudesta aterioiden tilausmenettelystä.

7.1 Nykytilan kartoitus

Nykyinen tilausmalli perustuu Kaakkois-Suomen rajavartioston 2006 tekemään tukeutumisohtjeeseen. Tukeutumisohtje antaa ohjeet siihen, kuinka toimitaan tarvittaessa jonkin palvelusektorin sektorin palveluja. Tukeutumisohtje sisältää seuraavat sektorit:

- keskusvarasto.
- huoltokorjaamo.
- kuljetus.
- ruokahuoltosektori.
- terveysasema.
- kiinteistönhuoltosektori.

7.1.1 Tukeutumien ruokahuoltosektoriin

Ruokala tuottaa Kaakkois-Suomen rajavartioston esikunnan ja Raja- ja Merivartiokoulun muonituspalvelut. Muonitus jakaantuu seuraavasti:

- varuskuntamuonitus ruokalassa, maastossa ja ampumaleireillä.
- henkilöstöruokailu ruokalassa.
- vierastarjoilut upseerikerholla.

Varusmiesten ruokailuun elintarvikkeet tilataan ilmoitettujen vahvuuksien mukaan ja ruoka valmistetaan vahvuuksien mukaisesti. Ruokalan henkilöstön tarve suunnitellaan toiminnan mukaan, suunnittelussa otetaan huomioon kolmen viikon jaksotus. Mikäli ruokailuvahvuuksissa tapahtuu muutoksia jätetyn ilmoituksen jälkeen, on siitä ilmoitettava ruokalaan välittömästi resurssien säästämiseksi.

ErikoisRajajääkärikomppanian (ErikRjk) ruokailuvahvuudet ilmoittaa ruokalaan ErikRjk:n yksikköupseeri, sähköpostilla seuraavan rytmin mukaisesti:

- tiistaina klo: 13.00 mennessä torstain ja perjantain vahvuudet.
- torstaina klo: 13.00 mennessä maanantain, tiistain ja keskiviikon vahvuudet ja tarvittaessa myös lauantain ja sunnuntain vahvuudet.

Tarkennukset ja muutokset vahvuuksiin voidaan ilmoittaa puhelimitse.

Iltapala vahvuudet ilmoittaa ErikRjk:n päivystäjä puhelimitse kello 14.30 mennessä päivittäin.

Maastoruokailun tilaus tehdään samalla periaatteella, kuin varuskuntamuonitus tilaus. Tilauksessa on mainittava erikseen, jos maastoruoka halutaan jaettavaksi joukkueittain. Samalla ilmoitetaan joukkuevahvuudet ja minkä verran kunkin joukkueen mukana ruokailee henkilökuntaa, sekä ruokailevan henkilökunnan nimet. Lisäksi ilmoituksessa tulee ilmetä ruoan noutoaika.

Ampumaleirien ruokailuvahvuudet ilmenevät ampumaleirin harjoituskäskystä, joka toimitetaan ruokalaan hyvissä ajoin ennen alkavaa leiriä. Mikäli ampumaleirillä halutaan ruokailla maastossa, sen on oltava kirjoitettuna leirikäskyyn. Leirin vääpeli tarkentaa viimeistään edellisenä päivänä maastovahvuudet joukkueittain ja henkilökunnan määrän kussakin joukkueessa, sekä noutajat ruoille kertausharjoituksien ruokailuvahvuudet ilmoittaa harjoituksen vääpeli erillisen käskyn mukaisesti.

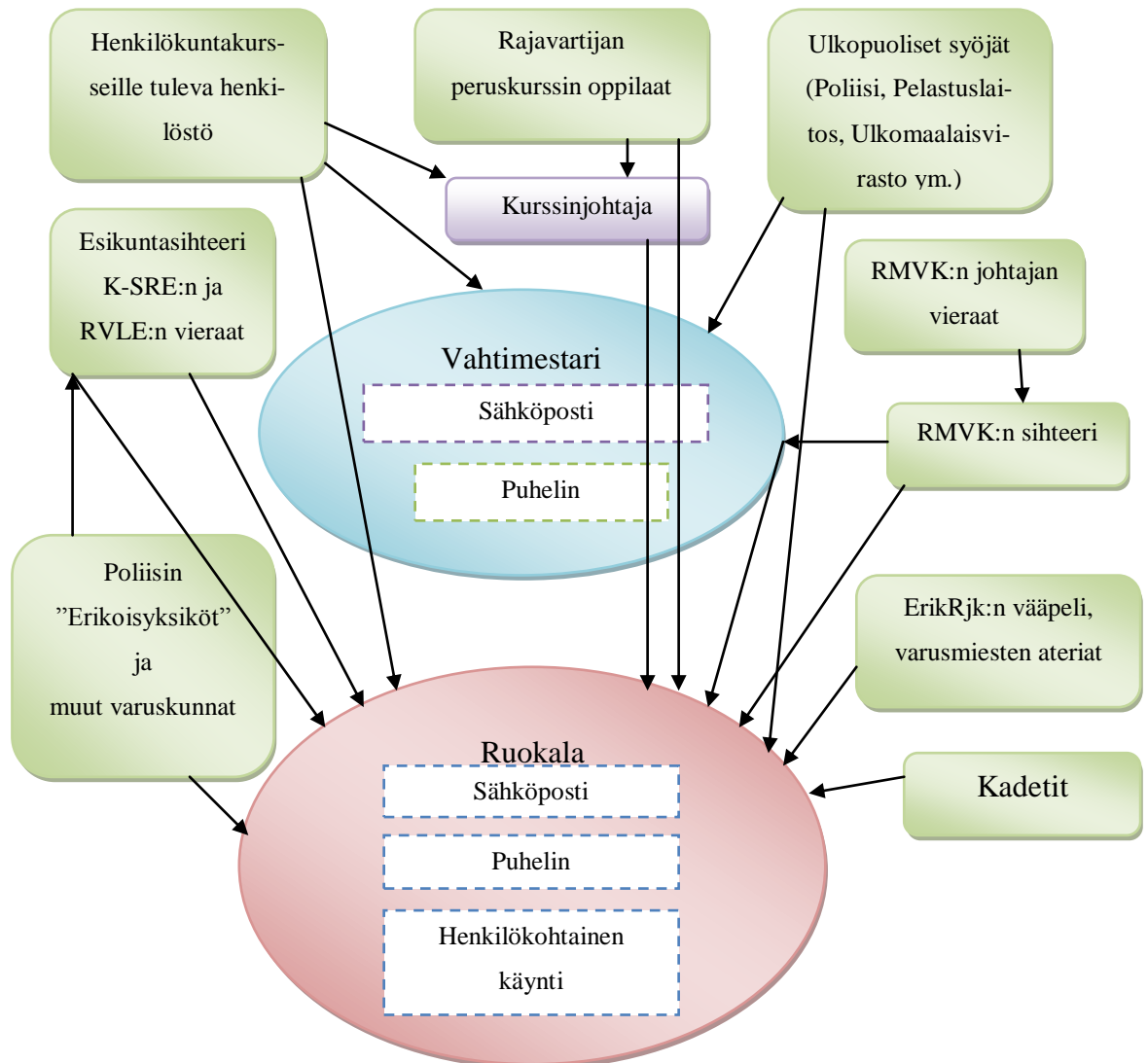
Ruokala järjestää ruokailun myös RMVK:n kurssilaisille. Kurssilaisille ei ole tarjolla päivällistä silloin, kun varusmiehet eivät ole paikalla ruokailemassa. Ruokailuvahvuudet ilmoitetaan ennakoilmoituksella ruokalaan. Kurssin johtaja antaa ennakoilmoituksen kurssin ajankohdasta ja kurssilaisten määrästä vähintään kolme viikkoa ennen kuin kurssi alkaa. Kurssin alkaessa kurssin johtaja vahvistaa ruokailuvahvuuden kello 14.00 mennessä. Pitkillä kursseilla kuten rajavartijanperuskurssi, joka kestää vuoden, ruokailutilaus tehdään aina edellisen viikon torstaina seuraavalle viikolle, kello 11.00 mennessä. Kurssilaiset maksavat ruokansa (21.2.2014 asti, tämän jälkeen rajavartijan peruskurssilaisille kuuluvat kaikki ateriat opintososiaalisin perustein) timeconleimauspäätteellä ennen ruokailua. Ruokailumaksu peritään palkasta. Aikaisemmin kurssilaiset toimittivat ruokailuvahvuusilmoituksen ruokalaan edellisellä viikolla. Uuden kurssin oppilaille kuuluu ruoka ilmaiseksi, joten heiltä ei tule minkäänlaista ennakoilmoittautumista.

Ruokala järjestää myös K-SRE:n ja RMVK:n Imatran koulutuskeskuksen henkilöstölle työpaikkaruokailun. Ruokailutilauksia ei tarvitse ilmoittaa vakinaisen henkilökunnan osalta. Mikäli esikunta-alueen ulkopuolista yksittäisiä henkilökuntaan kuuluvia henkilöitä tulee ruokailemaan, on siitä ilmoitettava viimeistään edellisenä päivänä. Yli kymmenen hengen ryhmistä on ilmoitettava viikkoa ennen ruokailua, joko sähköpostilla tai puhelimella.

Maksullista tukipalvelua järjestetään mikäli ruokalan resurssit antavat siihen mahdollisuuden. Tällaisia palveluja ovat erilaiset työhön liittyviin koulutuksiin järjestettävät iltapalat ja muut ruokapalvelut. Tällaisiin tilaisuuksiin tilattavat ruokapalvelut on tilattava kirjallisesti, tai sähköpostilla teknillisen toimistonpäälliköltä, tai huoltokeskuksenpäälliköltä. Ruokalaan on ilmoitettava viimeistään viikkoa ennen ruokailun tarvetta ja liitettävä siihen edellä mainitun henkilön lupa, tilata ruoka ruokalasta.

Erityistilaisuuksien (RVLE:n ja K-SRE:n käskemät tilaisuudet) ruokailutilaukset tekee esikuntasihteeri. Esikuntasihteeri ilmoittaa vierailun tai tilaisuuden ajankohdan ruokalaan, mahdollisuuksien mukaan sähköpostilla tai puhelimella. Kun esikuntasihteeri saa tietoonsa vahvuuden, hän ilmoittaa sen ruokalaan ja tarkentaa sitä vielä vierailun tai tilaisuuden lähestyessä. Esikunta ja rajatoimisto tekevät käskyt vierailuista, tai tilaisuuksista, joita ruokalassa tai upseerikerholla järjestetään, käskyssä on mainittu vierailun taso 1, 2 tai 3. (K-SR 2006.)

Nykyinen tilausjärjestelmä (kuvio 10) on melkoinen ”sillisalaatti”. Kuka vain voi tilata ruokaa ruokalasta minkä yksikön kautta vain ja kenen kautta vain, tai kävellä ruokalaan syömään tilaamatta keneltäkään mitään tai ilmoittamatta mitään.



KUVIO 10. Nykyinen tilausjärjestelmä kaaviona.

7.1.2 Nykyisen tilausjärjestelmän puutteet

Nykyisen tilausjärjestelmän puutteina voidaan pitää sitä, että alueella työskentelevän henkilöstön vaihtuvuus, on melko suurta. Perinteisesti sotilasammateissa työskentelevien henkilöiden työura on hektistä ja työtehtävät, sekä työpisteet vaihtuvat uran aikana usein. Tästä syystä alueella työskentelevä henkilöstö, ei välttämättä tiedä kaikkia toimintamalleja, joita alueen palveluissa käytetään. Kaikki ohjeistus on kyllä kirjallisessa muodossa ja kaikkien saatavilla, mutta toimintamallien selvittäminen jää usein työntekijän omalle vastuulle. Jostain syystä osa henkilöstöstä ajattelee varusmiesruo-

kalan toimivan niin, että siellä valmistetaan ruokaa määrättömästi ja sinne voi mennä milloin vain syömään, ilmoittamatta etukäteen.

Puutteena on myös se, että jos tilauksia ei tehdä ajallaan, ruokalassa ei pystytä reagoimaan tarpeeksi ajoissa elintarvikkeiden hankintoihin. Elintarvikkeita joudutaan tilaamaan arvioimalla ruokailijamääriä ja samoin valmistus on tehtävä osittain arvioidulle ennakkomäärälle. Näissä tapauksissa ruoanmäärä ja syöjien määrä ei aina kohtaa toisiaan, joskus ruokaa jää tähteksi paljon, joskus se taas loppuu ja kaikkia ruokia ei pystytä valmistamaan lisää nopealla aikataululla (pitkän valmistusajan vaativat ruoat). Ruokaa pyritään tekemään tarpeen mukaan ja jos se loppuu, tehdään korvaavaa ruokaa, joka taas ei aina ole asiakkaiden mieleen. Yleensä ne asiakkaat, jotka eivät ole tilanneet ruokaa, tulevat ensimmäisinä syömään ja ruoan loppuminen kohdistuu aina sellaisiin asiakkaisiin, jotka ovat tunnollisesti tilanneet sen, mutta tulevat syömään vasta ruokailuajan loppupäässä.

7.1.3 Tilausjärjestelmän haasteet

Tilausjärjestelmän haasteena on saada järjestelmä toimimaan niin, että tilatut ateriat lähestulkoon vastaavat valmistettujen aterioiden määrää. Vaikka tilausjärjestelmä toimisi hyvin, on aina varauduttava sellaisiin ulkopuolisiin syöjiin, jotka tulevat muualta ja eivät tiedä käytössä olevaa järjestelmää tai eivät tiedä, että ennakkotilaus pitää tehdä. Ruokapalvelussa otetaan aina huomioon myös jakelussa tapahtuva hävikki ja ruokailijoiden ruokamäärien kokojen erilaisuus, joten ruokaa on kuitenkin valmistettava hieman yli ennakoitun tarpeen.

7.2 Tietojen kerääminen

Kehittämistyön tietojen kerääminen, aloitettiin mittaamalla tilattujen ruokailijoiden määrää toteutuneisiin ruokailijamääriin. Tätä varten ruokalahenkilöstölle oli jaettu kaavakkeet, joihin toteutuneet ruokailijamäärät merkittiin aina ruokailujen jälkeen. Laskenta tapahtui astianpesun yhteydessä, laskemalla puhtaat tarjottimet. Mittaus suoritettiin kahden viikon ajalta. Lisäksi samoilla viikoilla kirjattiin ylös se, oliko ruokaa jäänyt tähteksi, tai oliko se loppunut ja miten loppumiseen oli reagoitu. Huomattavaa oli, että toisella seuranta viikoista RMVK:lla aloitti uusi rajavartijan peruskurssi, vahvuudeltaan kahdeksankymmentä henkilöä. Samanaikaisesti viikoille kahdeksan ja

yhdeksän, oli sovittu teemahaastattelut, jotka myös toteutettiin silloin. Viikolla yksitoista tehtiin analyysin jälkeiset toimenpiteet. Analyysin jälkeen, tehtiin myös havainnoivaa seurantaa, tutkija tarkkaili asiakkaiden ruoka valintoja lautasmallin pohjalta. Viikoilla kaksitoista ja kolmetoista, toistettiin ruokailijamäärien toteutumien seuranta, verrattuna tilattuihin aterioihin.



7.3 Haastattelujen toteutus

Haastateltavien määrä RMVK:n ja K-SR:n kesken, määriteltiin sen mukaan mikä on ruokailijoiden määrä, eri yksiköiden välillä. RMVK:lta haastateltiin viittä henkilöä ja K-SR:sta kahta henkilöä, sekä RVLE:sta yhtä henkilöä. Haastateltavat valittiin sen mukaan, kenellä oletettiin olevan eniten tietoa tutkittavasta aiheesta ja jotka ovat itse joutuneet jossain vaiheessa työuraa tekemisiin ruokailuilmottautumisien kanssa. Osa haastateltavista henkilöistä, on työskennellyt ruokalan toiminta-alueella pitkään. Kun taas osa on työskennellyt eri toimipisteissä osan työurastaan ja osan kyseisellä alueella. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostilla, jonka liitteenä oli saate ja tutkimuslupa. Sähköpostilla kysyttiin halukkuutta osallistua kyseiseen tutkimukseen teemahaastattelun muodossa. Haastatteluihin oli varattu kokonaisuukaa noin tunti jokaiseen haastatteluun. Litteroitavaa aineistoa kertyi 254 minuuttia.

7.4 Aineiston käsittely

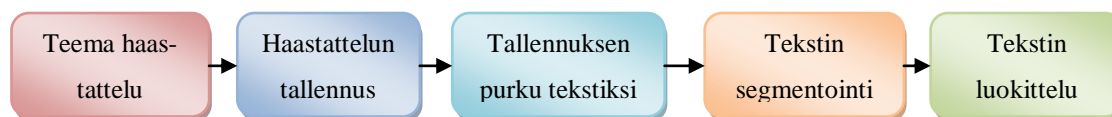
Teemahaastattelu on luonteeltaan sellainen, että se on hyvä tallentaa sähköisesti, tällöin haastattelu sujuu nopeasti, ja myös haastattelija pystyy keskittymään haastatteluun. Tilanteesta pyritään saamaan mahdollisimman vapautunut ja luonteva. Nauhoitettua haastatteluista pystytään jälkikäteen saamaan selville olennaisia seikkoja, kuten äänenpainot, tauot ja muu vivahteet. (Hirjärvi & Hurme 2000, 92.)

Kanasen (2012, 108) mukaan digitaalinen nauhuri on paras tapa tallentaa haastattelut. Nauhoitettaessa haastattelut, haastattelija vapautuu kirjoittamisen aiheuttamasta häiriöstä. Tutkija voi keskittyä kirjaamisen sijasta itse haastatteluun ja sen läpi viemiseen. Digitaaliseen tallenteeseen voidaan palata myöhemmin, koska se on autenttinen tilanne haastattelusta. Digitaalisessa tallenteessa säilyvät äänenpainot ja tauot, jotka voivat myös kertoa asiasta jotain. Tekstimuotoisessa tallennuksessa voidaan hukata osa tekstistä, koska haastattelija ei ehdi kirjaamaan kaikkea tekstiä sanatarkasti. Kirjallisen tallenteen tekstistä puuttuvat vastaajan äänenpainot ja henki, sekä olemus joiden kautta voidaan saada selville enemmän kuin mitä haastateltava kertoo. Tallennuksen jälkeen tehdään haastattelujen litterointi, eli avaaminen kirjalliseen muotoon ja teksti voidaan analysoida eri analysointi menetelmillä. Litteroinnissa on eri tasoja, tarkimassa litteroinnissa kirjataan myös äänenpainot, eleet ja tauot, näiden merkitsemiseen käytetään erilaisia erikoismerkkejä tai symboleja. Yleisimmin litteroinnista riittää karkea taso, jossa huomioidaan lauseiden ytimet tiivistetyssä muodossa. Litteroinnin tasoja ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotasoinen litterointi.

Propositiotasoisella litteroinnilla tarkoitetaan yleiskielistä (kirjakielistä) litterointia. Litteroinnissa ei korjata slangisanoja. Lauseen sanajärjestystä, sanontoja tai lainauksia ei muuteta. (Kananen 2012, 109.) Aineiston käsittely on aloitettava mahdollisimman nopeasti keräämisen jälkeen. Heti aineiston keräämisen jälkeen tehty käsittely inspiroi vielä tutkijaa ja tieto on tuoretta. (Hirjärvi & Hurme 2000, 135.)

Litterointi eli haastattelun kirjoittaminen tekstimuotoon, tehtiin propositiotasoisena, jolloin vain sanoman ja havainnoinnin ydinsisältö kirjattiin ylös. Teksti segmentoitiin ja luokiteltiin. Haastattelujen litterointi aloitettiin kun kolme ensimmäistä haastattelua oli tehty, kun kaikki haastattelut oli saatu tehtyä, litteroitiin loput viisi haastattelua.

Litteroinnin jälkeen aineisto muutettiin taulukkomuotoon ja segmentoitiin tekstinkäsittelyohjelman avulla asiakokonaisuuksiksi eri teemojen alle (kuvio 11).



KUVIO 11. Aineiston käsittelyvaiheet (Kananen 2012.)

Aineiston analyysissä, tehtiin tarkka rajausta siitä mitä tietoa aineistosta haettiin. Kaikki muu teemahaastattelussa tullut materiaali jätettiin käsittelemättä. Analyysi eteni kolmessa vaiheessa, ensimmäinen vaihe oli redusointi, eli aineiston pelkistäminen. Teksti tiivistettiin ja näin tekstistä voitiin saada selville tärkeitä asiakokonaisuuksia. Seuraavaksi teksti luokiteltiin asioiden mukaan, joita viestit sisälsivät. Toisessa vaiheessa aineisto klusteroitiin, eli ryhmiteltiin ja kolmannessa vaiheessa tehtiin abstrahointi, eli käsitteellistäminen. Aineiston analyysin avulla empiirisestä aineistosta muodostettiin näkemys tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.)

Analyysin tarkoituksena oli lisätä tietoa nykytilasta, siitä miksi aterioita ei tilata ja selvittää sitä, mikä olisi haastateltujen mielestä paras ja helpoin vaihtoehto aterioiden tilaamiseksi ruokalasta ja kuinka tilausprosessia voitaisiin kehittää. Tällöin saataisiin lisättyä aiheen informaatioarvoa. Analyysissä yksiköinä olivat teemojen alle kätkeytyvät sanat, sanayhdistelmät, lausumat ja ajatuskokonaisuudet. Tässä tutkimuksessa sisällön analyysi tehtiin aineistolähtöisesti.

7.5 Redusointi, klusterointi ja abstrahointi

Aineistolähtöisen sisällön analyysin ensimmäinen vaihe, oli tekstin redusointi eli pelkistäminen. Litteroidut ja taulukoidut vastaukset käytiin läpi kokonaisuudessaan, ne tiivistettiin ja pilkottiin teemojen alle niin, että kaikki ylimääräinen tieto jäi tekstistä pois. Tuomi & Sarajärven (2002, 111) mukaan redusoinnissa voidaan käyttää litteroitua haastatteluaineistoa, joka pelkistetään siten että kaikki epäolennainen haastatteluaineisto jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Pelkistäminen voidaan tehdä alleviivamalla, tai maalaamalla tekstiä erivärisillä kynillä. Tässä tapauksessa maalaaminen tehtiin tietokoneen tekstinkäsittelyohjelman väriominaisuuksilla. Tämän jälkeen alleviivattu, tai värjätty teksti siirretään peräkkäin eri asiakirjaan.

Toinen analyysin vaihe oli klusterointi eli ryhmittely. Käsitteet jotka tarkoittivat sama asiaa, ryhmiteltiin omiksi ryhmikseen. Alkuperäisilmaukset tarkistettiin ja aineistosta etsittiin käsitteitä, jotka joko erosivat toisistaan tai olivat samankaltaisia keskenään. Samaa asiaa käsittelevät käsitteet asetettiin omiksi ryhmikseen ja luokiteltiin omien sisältöjensä mukaan. Tässä vaiheessa aineisto tiivistyi, koska samaa asiaa käsittelevät käsitteet yhdisteltiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112 – 113.)

Kolmantena vaiheena analyysissä oli abstrahointi, jolloin aineistosta eroteltiin tutkimuksen kannalta tärkeä tieto. Tämän jälkeen jatkettiin abstrahointia yhdistelemällä aiemmin luotuja luokituksia. Abstrahointia, eli käsitteellistämistä jatkettiin niin kauan, kuin se oli mahdollista. Abstrahoinnissa muodostetaan käsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114 – 115.)

7.6 Toimenpiteet

Haastattelujen analysoinnin jälkeen, aloitettiin toimenpiteet tilausjärjestelmän muuttamiseksi ja parantamiseksi. Tutkija keskusteli asiasta 6.3.2014 Raja- ja Merivartiokoulun johtajan eversti Huuskosen kanssa. Tutkija kävi pitämässä sovittuna ajankohdana sovituksessa paikassa tiedotustilaisuuden (liite 6), tiedotustilaisuudessa kurssilasille kerrottiin uudesta ruokientilaukskäytännöstä, miten ja mihin tilaukset tehdään, sekä selvitettiin myös se, miksi näin tehdään. Tiedotustilaisuuden lopuksi tutkija sopi kursinjohtajan kanssa, että hän jakaa tiedotustilaisuudessa esitetyn power point esityksen koulun henkilökunnalle ja kertoo samalla mistä on kysymys ja miten ruokailutilaukset tehdään 17.3.2014 alkaen. Se miten ja kenelle RMVK:n omissa prosesseissa ruokailutilausten tekeminen vastuutetaan, jäi RMVK:n sisäisesti ratkaistavaksi.

Toimenpiteitä jatkettiin keskiviikkona 12.3.2014. Tutkija oli yhteydessä omaan esimieheensä, Immolan palveluryhmän materiaalian toimistoupseeriin, sekä K-SR:n toimistoupseeriin. Heidän kanssaan tutkija keskusteli siitä, kuinka edetään, että tieto saadaan jaettua suuremmalle joukolle. Todettiin, että toimistoupseerit laativat yhdessä tiedotusviestin, joka jaetaan sähköisesti K-SR:n henkilöstölle ja tiedotetaan asiasta myös RVLE:tä. Viesti (liite 7) lähetettiin laajalla jakelulla K-SR:n virkasähköposteihin ja RVLE:n materiaaliyksikönpäällikölle, jonka toivottiin jakavan tietoa edelleen RVLE:n sisällä. Viestissä oli myös liitteenä RMVK:lla esitetty power point esitys, joka ei kuitenkaan anna tietoa niin paljon luettuna, kuin mitä asioita varsinaisessa esi-

tyksessä tuli ilmi. Power point esityksen liittämällä viestiin, toivottiin kuitenkin selvemmän asiaa ja ymmärrystä siitä, miksi ruokailut pitää tilata.

8 TULOKSET

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin kehittää aterioiden tilausjärjestelmää selkeämmäksi ja toimivammaksi järjestelmäksi, joka palvelee niin tilavaa asiakasta tilausvaiheessa, kuin ruokalan palveluprosesseja suunnittelusta toteutukseen ja tyytyväiseen asiakkaaseen. Toiveena oli saavuttaa myös taloudellista hyötyä, kustannustehokkuuden muodossa, henkilöstöresurssien tehokkaampana käyttönä ja työssä jaksamisen, sekä työilmapiirin parantumisena.

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusaineistot, ovat tutkimuksen keskeinen lähtökohta. Tutkimuksessa tehdään havaintoja tutkimuskohteesta, analysoidaan ja mitataan tutkimusaineistoa. (Jyväskylän yliopisto 2011.) Tutkimustuloksissa esitetään aineistosta muodostetut käsitteet ja teemat, joita haastattelussa on käytetty.

Nykytilaa selvitetessä, yhtenä haastattelun teemana oli ruokailutilausten tekeminen tällä hetkellä. Miten ruokailutilaukset tehdään, miten ja kenelle ilmoitetaan. Osalle vastaajista aihe oli tuttu, he olivat työnsä puolesta joutuneet tilaamaan ruokia ja olivat selvillä siitä miten kokonaisuus hoidetaan. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, ettei henkilökunnan tarvitse tilata ruokailujaan. Kaikilla oli myös vahva ja oikea näkemys siitä, miten varusmiesten ruokailut tilataan. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkittu yksittäisen yksikön kuten Erikoisrajajääkärikomppanian ruokailutilauksia, vaan laajemmin katsottuna kaikkien Kaakkois-Suomen rajavartioston esikunta-alueen ulkopuolelta tulevien ruokailijoiden ruokailutilauksia. Osalla vastaajista oli käsitys, että kaikki tilaavat ruokansa, kun ovat tulossa syömään ruokalaan ja varsinkin silloin jos ovat osallistumassa jollekin kurssille tai opetustilaisuuteen. Sillä käsitysten mukaan ”*Kuuluu kurssin rutiineihin, että ruokailut ilmoitetaan*”, tai että ”*Lähtökohtaisesti kaikki ilmoitukset tehdään ruokalaan*”. Haastattelu herätti joissakin haastateltavissa kysymyksen eikö näin olekaan.

Nykytilaa kuvaavissa kysymyksissä kysyttiin myös sitä, millainen käsitys haastateltavilla oli ruokailujen tilaamisen ja tilaamatta jättämisen vaikutuksista ruokalan toiminnin-

taan. Tutkimuksen perusteella kaikki haastatellut eivät olleet perillä siitä, mihin kaikkiin ruokalan prosesseihin ruokailutilaukset vaikuttavat. Jotkut olivat jopa sitä mieltä, ettei asialla ole suurtakaan merkitystä toimintaan. Osa haastateltavista totesi vaikutuksen olevan luokkaa: ”*Vaikuttaa varmaan jotenkin*” ja ”*Ei varmaan siihen varsinaiseen työhön vaikuta, voi vaikuttaa X tai XX tehtäviin, mutta ei muuhun*”.

Kaikilla haastatelluilla, oli kuitenkin käsitys ruokailutilausten vaikuttavuudesta kustannustehokkuuteen, ja suurin osa arveli sen vaikuttavan myös kestävään kehitykseen. Kustannustehokkuuteen vaikutusten katsottiin tulevan hankintojen, resurssien ja häviökin myötä. Kestävään kehitykseen liittyivät myös kustannukset jätehuollon kautta, jos ruokaa menee jätteeseen, kustannukset nousevat. Biojätteen katsotaan olevan suurempi ympäristö ongelma ja kustannusten tuoja, kuin ruoan tuotanto ja siksi se on eräänlainen aikapommi.

Tilaamatta jättäminen toi joillekin tunteita pintaan, jos ruoka on loppunut tästä syystä, osa haastateltavista oli pahoittanut mielensä: ”*Olen itsekin joutunut tämän tilanteen uhriksi ja todennut, että ruokaa ei ole, tai ainakaan sitä mitä olin tulossa syömään, ja mieleni on pahentunut kyseisestä tilanteesta suuresti*”. Tilaamatta jättäminen herätti muitakin ajatuksia haastateltavissa. Haastateltavat olivat tietoisia siitä, että ellei tilauksia tehdä siitä aiheutuu henkilöstölle myös merkittävä työhyvinvointi ongelma. Ammattitaitoinen henkilöstö haluaa tuottaa hyvää ruokaa ja palvella asiakkaita parhaansa mukaan. Tällainen toiminta vie työstä mielekkyyden, työhyvinvointi, työilmapiiri ja työssä viihtyminen heikkenee. Tulee sairaslomia joiden aiheuttaja on joku muu, kuin fyysinen vaiva.

Tutkimus osoitti, ettei kaikilla ole tarkkaa tietoa siitä, kenelle tilaukset tehdään ja millä tavalla. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kaikille ei ole selvää miten ruokalista voi tilata ruokaa, tai ilmoittaa ruokailut. Haastattelun tulokset osoittivat tämän todeksi. Tutkimuksessa ilmeni, että tietämättömyys toimintatavoista ja ohjeistuksen vanhuus, sekä ohjeistuksen hankala löydettävyys kaikkien erilaisten ohjeiden seasta, aiheuttaa turhautumista ja mahdollisesti siitä johtuvaa välinpitämättömyyttä. ”*Ohjeistus on oikeesti epäselvä, tai se on semmosessa paikassa, että sitä ei kukaan löydä eikä lue*”. Kaikki eivät olleet tietoisia siitä, että ohjeistus on olemassa. Ohjeistus oli kyllä vanha, kuten eräs haastateltava totesi. Ohje oli vuodelta 2006, ja siinä olevat puhelinnumerotkin olivat vaihtuneet ohjeistuksen valmistumisen jälkeen. Osalle tieto oli tuttua:

”Mulle on selvää kenelle ja miten ilmoitetaan, varsinkin jos sattuu tuntemaan henkilökohtaisesti jonkun ruokalan työntekijän, ei luulisi olevan ongelmaa”. Tutkimustulosten mukaan, yleisimmät tilaustavat olivat sähköposti, puhelin, kirjallinen tilaus ns. rastipaperi ja henkilökohtainen käynti. Ulkopuolisten ruokailijoiden tilauksissa havaittiin hankaluutta, jonka uskottiin johtuvan siitä, että jokaisessa paikassa on erilainen tilauskäytäntö, kyseessä esitettiin vertailukohtana tullikoulu ja poliisiammattikorkeakoulu. Haastattelussa tuli esille myös muiden vastaavien oppilaitosten ruokailutilausperiaatteet. Haastateltava tarkoitti kyseessä olevan sotilaallisia oppilaitoksia: ”Itsekin olen näissä ”lyseoissa” lusinut, missä kuuluu ruoka ja terveydenhuolto. Elikkä käytännössä kuten tuo mihin rajavartiijanperuskurssi on mennyt, siellä on aina kerätty sitovat ruokailuilmoitukset, jos et ole ilmoittautunut, et mene syömään. Sehän on niin, että annetaan mahdollisuus ruokailla ilmaiseksi ja sehän ei tarkoita, että niin pitää tehdä vaan niin kuin on ilmoitettu. On toiminut muissakin paikoissa”.

Tämä taas herätti haastattelijan kiinnostuksen siitä, mistä tietää ja miten löytää ruokalan yhteystiedot. Ruokalan yhteystiedot on tutkimuksen mukaan hankala löytää. *”Yhteystietoja on tavattoman hankala saada mistään”.* Kysymystä ei esitetty kaikille haastatelluille, koska kysymys tuli esiin haastattelujen aikana. Joidenkin haastateltavien mielestä niitä ei löydy vaikka etsii millä nimikkeellä, ehdotettiin esimerkiksi ruokalaa ja muonitusyksikköä, mutta ei löydy. Tähän vaikutti varmasti se, että Immolan ruokala oli aiemmin Kaakkois-Suomen rajavartioston ruokala ja sähköpostiosoite löytyi osoitteistosta rvl_jl_ksre_ruokahuoltosektori. Henkilö joka ei ole ruokahuollon ammattilainen, ei ymmärrä tällaista ammattisanastoa, eikä voi tällöin löytää osoitetta millään haulla. Todettiin, että nykyinen ruokalan sähköpostiosoite on myös melko lailla yhtä hankalasti pääteltävissä ja löydettävissä. Eräs haastateltava kysyi osoitetta ja ihmetteli sen epäloogisuutta, rvl_vp_rvle_Mat_Immola_ruokala. Tämän tuloksen jälkeen todetaan, että olisi varmasti aiheellista tiedottaa asiasta jotenkin.

Haastatteluissa haluttiin selvittää myös se, miksi tilauksia ei tehdä, vaikuttavatko siihen juuri tuo edellä mainittu tiedonpuute, asenteet vai kenties y-sukupolven tuleminen työmarkkinoille. Tutkija yllättyi siitä, miten voimakkaasti haastateltavat painottivat tiettyjä syitä sille, miksi ei tilata. Huomattava osa vastauksista sisälsi syyn, joka oli välinpitämättömyys, huolimattomuus ja asiaa ei pidetä tärkeänä, sekä yksittäinen huomio: *”Ihminen pystyy kätkeytymään joukkoon ja ajattelee, että eihän se ole kuin minä. Ajattelematta sitä, että noin ajattelevia voi olla kaksikymmentä tai kolmekym-*

mentä”. Tämän lisäksi asiaan vaikuttivat epätietoisuus tilaustavasta ja ohjeistuksen puuttumisen.

Tulosten mukaan, kaikki eivät olettaneet asian kuuluvan heille. Esitettiin jopa arvio siitä, että ruokien tilaaminen kuuluu yksittäiselle henkilölle, jokaiselle erikseen vaikka olisivat tulossa yhteiselle kurssille. Arveltiin myös, että ruokalan henkilöstö on liian kilttiä ja että asiakkaat saavat niin hyvää palvelua, vaikka eivät tilaakaan ruokaa. ”*Minkä takia pitäisi ilmoittaa, kun ruokaa saadaan muutenkin*” ja ”*Ruokala palvelee niin hyvin, että aina saa ruokaa hinta laatu suhde on niin kohdallaan, että tullaan vaan syömään*”.

Asennoitumisellakin on osansa siinä, ettei ruokailuja tilata. Huono mentaliteetti ja asenteet, tulivat esille haastattelussa. Haastateltavat ajattelivat asenteidenkin johtuvan tietämättömyydestä ja tiedonsaannin hankaluudesta, ei välttämättä suoraan asenteista. Haastateltava totesi: ”*Jossain määrin asenteet voi vaikuttaa, mutta täällä on sellainen sulatusuuni käyttäytymisen osalta, jossa kaikki pyritään lyömään samaan muottiin. Vanhat perinteet ei muutu*”. Asenteet kuitenkin nousivat aika-ajoin haastattelun edetessä pintaan. Y-sukupolven rantautuminen työelämään, ei haastateltujen mielestä ole ollut ongelma. Erään haastateltavan mielestä: ”*Hyviä havaintoja uudesta kurssista vaikka ovatkin Y-sukupolven henkilöitä*”. Tähän sukupolveen kuuluvien kohdalla todettiin positiivisena asiana myös se, että: ”*Se porukka joka tänne hakeutuu, ovat käyneet armeijan ja maailman kuva muuttuu kurssin aikana*”.

Kun tuloksia tarkasteli eri näkökulmista ja kuunteli tallennuksia uudelleen, tutkijalle muodostui käsitys siitä, ettei ruokien tilaamatta jättämisen syy ole niin yksiselitteinen, kuin voisi kuvitella. Tutkijalle heräsi mielikuva siitä, mikä aiheuttaa tilanteen. Ei syytä voi olla jokin yksittäinen asenne, tietämättömyys tai ohjeiden puute. Kyse on suuremmasta kokonaisuudesta, joka aiheuttaa tilanteen, ettei ruokia tilata. Kuviossa 12, on kuvattu tutkijan näkemys siitä, mistä ongelma saa alkunsa ja mitkä kaikki osa-alueet vaikuttavat siihen, ettei ruokatilauksia tehdä. Keskellä on yksilö, joka on yksittäinen henkilö, oppilas tai kurssinjohtaja. Ympäriältä löytyvät syyt, joista osaa keskellä oleva yksilö yrittää selvittää, tai sitten on heittänyt ”pyyhkeen kehään” ja luovuttanut. Osaa näistä ympärillä olevista osa-alueista, yksilö ei edes välttämättä tiedosta.



Kuvio 12. Osa-alueet jotka vaikuttavat ruokatilauksen tekemiseen tai tekemättä jättämiseen.

Henkilökunnalla on epätietoisuutta siitä, mitä on tarjolla, mennäänkö ruokalaan vai Sotilaskotiin. Viiden viikon kiertävä ruokalista, on hankalasti ymmärrettävä. Ei tiedetä mikä ruokalistan viikko on menossa milloinkin. Esille tuotiin myös vanha ongelma siitä, että on olemassa ennakkoluuloja ruokalan ruoan laadun suhteen: ”Henkilöt eivät tiedä mitä aikovat syödä” ja ”Joillakin on ennakkoluuloja ruoan laadun suhteen”. Ennakkoluulon ruoan laadun suhteen todettiin olevan peräisin 80- ja 90- luvun ”porkkana” ajalta. Tuolloin lähes kaikki ruoka sisälsi jossain muodossa porkkanaa. Henkilöstö joka on ollut tuona aikana joko rajavartijanperuskurssilla tai armeijassa Immolassa, muistaa tuon edelleen ja kiertää ruokalan kaukaa, vaikka laatu on muuttunut merkittävästi noista ajoista. Haastattelijalle kerrottiin että henkilö X, oli saanut poiss lähteneeltä varusmiesten saapumiserältä, porkkananipun kiitokseksi jatkuvasta porkkanan syöttämisestä.

Haastatteluilla selvitettiin myös sitä, mitä asialle pitäisi tehdä ja miten toimintaa pitäisi muuttaa, että henkilöstö tekisi ruokailutilaukset. Haastateltavien mielestä kurssilaisille pitäisi pitää oppitunti aiheesta ja kaikilta pitäisi vaatia ruokailutilaukset. Siitä miten tilaukset pitäisi tehdä, oltiin monta mieltä. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä miel-

tä, että jokaisella on vastuu tilata ruokansa. Lähes kaikkien haastateltujen mielestä tärkeää oli se, että opetustilaisuuksien käskyihin pitäisi laittaa maininta siitä, miten ruokailutilaukset hoidetaan. Tutkimuksen mukaan, kaikille olisi saatettava tiedoksi miten toimitaan ja mistä löytää ohjeet ja yhteystiedot, eli tiedottamista asiasta pitäisi lisätä. Kuten aiemmin jo todettiin, nykyisin ohjeistus on hankalasti löydettävissä, tämä asia pitäisi korjata.

Tuloksissa verrattiin myös toteutunutta ruokailijoiden määrää tilattuihin/arvioituihin ruokailumääriin. Viikoilla kahdeksan ja yhdeksän kerättiin aamiaisen, lounaan ja päivällisen ruokailijamäärät laskemalla tarjottimien määrä. Laskennalla saatiin selville toteutunut asiakasmäärä. Liitteenä 3, on kaavake johon lasketut määrät merkittiin ja lisäksi liitteen 4 mukaiseen kaavakkeeseen merkittiin mahdollinen tähteeksi jäänyt ruoka tai merkintä ja toimenpiteet jos ruoka oli loppunut.

Viikkojen kahdeksan ja yhdeksän asiakasmäärien tarkastelu, antoi viitteitä siitä, että kun ruokaa oli valmistettu ennakoitujen asiakasmäärien perusteella, ero arvioitujen ja syötyjen aterioiden välillä vaihteli, niin että syötyjä aterioita oli kaikissa ryhmissä vähemmän kuin ennakoita oli arvioitu. Vaihtelu oli luokkaa 73–93 syötyä ateriaa vähemmän kaikissa luokissa yhteensä kahdessa viikossa. Vertailu on esitetty kuviossa 13.



KUVIO 13. Arvioitujen ja syötyjen aterioiden yhteismäärien vertailu, kahdelta viikolta, ennen tutkimusanalyysia ja korjaus toimenpiteitä (sis. yhdeksän päivän ateriat).

Tulokset osoittivat, että vaikka päivittäiset erot ateriamäärissä näyttävät pieniltä, niin kuitenkin vuositasolla määrät ovat suuret. Laskennallisesti jätteesen menevä ruoka maksaa vuositasolla näillä ateriamäärien eroilla noin 24 000 €. Laskennan perustana on käytetty summia, jotka jäävät ruokalalta saamatta puuttuneina tuloina. Lisäksi kustannuksia tulee jätteen kuljetuksesta ja käsittelystä, joita ei tässä tutkimuksessa selvitetty. Taulukossa 2, on esitetty laskelma saamatta jäävästä tulosta.

TAULUKKO 2. Kustannusvaikutus saamatta jääneestä tulosta ensimmäisellä tarkastelujaksolla ennen muutoksen toteutusta (Laskennassa käytetty voimassa olevia ateria hintoja).

Asiakasmäärien vaihtelut ja siitä aiheutuva kustannushävikki						
Aamiainen		Lounas		Päivällinen		
Arvioitu	Toteutunut	Arvioitu	Toteutunut	Arvioitu	Toteutunut	
47	45	147	156	29	23	
28	26	173	170	38	30	
46	40	167	160	43	31	
83	84	192	190	34	29	
103	94	197	164	122	108	
139	132	178	162	93	77	
116	97	182	163	95	78	
121	106	183	174	96	88	
138	124	206	208	28	21	
Yhteensä (kahdelta viikolta)	821	748	1625	1547	578	485
Erotus ruokailijamäärissä		73		78		93
Laskennallinen saamatta jäänyt tulo*	2,50 €	182,50 €	4,50 €	351,00 €	4,50 €	418,50 €
Yhteensä yhdeksältä päivältä (kaksi viikkoa)						952,00 €
Vuositasolla saamatta jäänyt tulo 1*26 (alkuluvut laskettu kahdelta viikolta)					26	24 752,00 €

Ruoan riittävyttä, tai loppumista seurattiin ja merkittiin sitä varten laadittuun kaavakkeeseen. Ruokamäärät valmistettiin muonituksen tietojärjestelmästä otettujen ohjeiden mukaan, jotka otettiin tietojärjestelmästä ennakoitujen ruokailijamäärien mu-

kaisesti. Tulosten mukaan, valmistettujen ruokien määrän riittävyys tai loppuminen vaihteli jonkin verran, riippuen siitä mitä ruokaa oli tarjolla. Analyysin edetessä tutkija teki myös havainnointia ruokalassa. Tutkija havainnoi ruokailijoiden käyttäytymistä suhteessa ravitsemussuositusten mukaiseen lautasmalliin. Ravitsemussuositusten mukaan lautasmalli sisältää puolet kasviksia ja vihanneksia, neljäsosan energia lisäettä ja neljäsosa jää kala-, liha- tai munaruoaalle. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2014, 20). Tutkija voi todeta lautasmallin toteutuvan Immolan ruokalassa, lähes täydellisesti. Leivän menekki on vähäistä, verrattuna ruokailijamääriin. Pääruoan menekin määrään vaikuttaa myös se, syödäänkö ravitsemussuositusten mukaisesti vai ei. Jos lautaselle otetaan vain vähän salaattia ja loppu täytetään pääruoalla, energian määrä on suosituksia suurempi.

Havainnoinnin jälkeen, tutkija päätti tehdä ruokatuotannon prosessia varten taulukon, jonka mukaan ruoan valmistuksen kokonaismäärää lasketaan tarkemmin (liite 8). Taulukkoon eriteltiin henkilökunta ja kurssilaiset, sekä varusmiehet. Jokaiselle ryhmälle arvioitiin oma pääruoan annoskoko. Tätä taulukkoa apuna käyttäen lasketaan tarvittava ruoan määrä, kun ensin saadaan selville eri asiakasryhmien ruokailutilaukset tarkasti. Ruokaa ei valmisteta tilattujen aterioiden mukaan, koska muonituksen tietojärjestelmä on niin vanha, ettei se ymmärrä erilaisten asiakasryhmien annoskokoja. Tällä saatiin parannettua ruokatuotannon prosessin ruoanvalmistuksen määrää ja parannettua kustannustehokkuutta, sekä ruokatuotannon prosessin kestävyttä.

Ruokailutilausten ohjeistamisen jälkeen, kahden viikon ajan verrattiin ruokailutilauksia ja toteutunutta ruokailijamäärää. Tuloksena oli, että tilanne oli parantunut huomattavassa määrin. Taulukosta 3, selviää muutoksen vaikutus aikaisempaan.

TAULUKKO 3. Kustannusvaikutus saamatta jääneestä tulosta toisella tarkastelujaksolla muutoksen toteutuksen jälkeen (Laskennassa käytetty voimassa olevia ateria hintoja).

Asiakasmäärien vaihtelut ja siitä aiheutuva kustannushävikki						
Aamiainen		Lounas		Päivällinen		
Tilattu	Toteutunut	Tilattu	Toteutunut	Tilattu	Toteutunut	
51	42	155	142	84	77	
79	66	160	146	77	72	
72	65	161	153	87	81	
85	70	163	176	80	89	
95	88	164	158	18	12	
130	112	219	230	119	116	
130	122	215	229	116	112	
126	128	199	186	123	113	
116	107	190	172	31	14	
Yhteensä (kahdelta viikolta)	884	800	1626	1592	735	686
Erotus ruokailijamäärissä		84		34		49
Laskennallinen saamatta jäänyt tulo*	2,50 €	210,00 €	4,50 €	153,00 €	4,50 €	220,50 €
Yhteensä yhdeksältä päivältä (kaksi viikkoa)						583,50 €
Vuositasolla saamatta jäänyt tulo 1*26 (alkuluvut laskettu kahdelta viikolta)				26		15 171,00 €

Tämän kahden viikon seurannan jälkeen keskusteltiin muutoksen vaikutuksesta ruokalan henkilökunnan kanssa. Keskustelun tuloksena voitiin todeta tilanteen parantuneen, mutta vaativan edelleen tiedotusta asiasta myös muihin hallintoyksiköihin kuin K-SR:n ja RMVK:n henkilöstölle. Tutkija kävi keskustelemassa esimiehensä kanssa ja ehdotti, että sama tiedote, joka jaettiin aiemmin K-SR:n ja RMVK:lle, pitää toimittaa myös Suomenlahden merivartioston, Länsi-Suomen merivartioston, Lapin rajavartioston ja Pohjois-Karjalan rajavartioston henkilöstön tietoon. Asiasta oli mainittu aiemmin jo videoneuvottelussa. Työn tuloksena saatiin kehitettyä uusi tilausjärjestelmän prosessi ruokien tilausta varten.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulosten analyysin jälkeen, tutkija tuli siihen tulokseen, että uuden tilausprosessin luominen, oli ehdottoman tärkeää, asiakastyytyväisyyden ja ruokalan palveluprosessin toimivuuden kannalta. Tutkimus osoitti myös, että tiedottamista ruokalan toiminnasta oli ja on vielä lisättävä. Pelkkä alueella tiedottaminen ei vaikuta kokonaisuuteen kuin osittain. Tiedottamisen on katettava Rajavartiolaitos kokonaisuudessaan. Tiedottamisen pitää sisältää ohjeistus siitä, miten pitää toimia, mihin ilmoitetaan ja mihin mennessä. Lisäksi ruokalan oli tarkoitus jakaa mahdollisuuksien mukaan viikottain lounaslista, joka sisälsi ohjeet siitä, kuinka ruokailutilaus tehdään ja kenelle. Tätä tiedottamista oli tarkoitus jatkaa ainakin niin pitkäksi aikaa, kunnes RVLE tekee Kompassiin (RVL:n sisäiseen intranettiin) linkin Immolan ruokalan ruokalistaan, johon tilaamisohjeet lisättäisiin. Kahden lounaslistan lähettämisen jälkeen, listan ja ohjeen lähettäminen, kiellettiin näin laajalla jakelulla. Kaksi viikkoa oli kulunut tiedottamisen aloittamisesta, kun neljä esikunta-alueen ulkopuolista henkilöä (osa RVLE:stä) olivat saapuneet Immolaan ja tulivat syömään aamiaista, ennalta ilmoittamatta. Johtopäätöksenä tästä voidaan todeta, että joko tiedotus ei ole mennyt perille tai henkilöt eivät välittäneet ohjeistuksesta. RVL:n arvot ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky, ohjeistavat kakkien työntekijöiden toimintaa. Teoriaosassa käsiteltiin arvoja ja niiden tarpeellisuutta, sekä sitä, mikä vaikutus arvoilla on työelämässä. Arvoihin liittyvät normit, jotka ovat sääntöjä ja ohjeita siitä, miten toimitaan. Tuloksissa arvioitiin asenteen vaikuttavan osittain toimintaan. Jos asenne vaikuttaa tilausjärjestelmään, se vaikuttaa myös asenteeseen RVL:n arvoja kohtaan.

Kaikilta kursseille ja opetustilaisuuksiin tulevilta henkilöiltä vaaditaan ruokailutilaukset. Hallintoyksiköiden on vastedes huomioitava käskyjen laadinnassa, että myös ruokailutilaukset tulee käskyyn merkittäväksi majoitusvarausten kanssa samaan kohtaan käskyä. Haastatteluissa haastateltaville annettiin luettavaksi RVLE tekemä käsky opetustilaisuudesta. Kaikki haastateltavat kiinnittivät huomiota siihen, että käskyssä ei vaadittu ruokailuilmoittautumisia, sen sijaan majoitusvaraukset piti ilmoittaa. Se, miten ruokailutilaukset kerätään ja toimitetaan ruokalaan, jää hallintoyksiköiden ratkaistavaksi.

Siihen asti kunnes joku ”bittinikkari” kehittää hyvän ja toimivan järjestelmän ruokailutilauksien tekemiseen, ruokailutilaukset toimitetaan 17.3.2014 alkaen ruokalan virkasähköpostiin. Tutkimus osoitti, että nykyinen ruokailutilausjärjestelmä on auttamattomasti vanhentunut ja vaikka järjestelmää kehitettiin tässä työssä ja saatiin positiivisia tuloksia, järjestelmää pitää tulevaisuudessa pyrkiä kehittämään vielä lisää. Prosessikuvaksen rajapinta, on sekava ja vaatii uutta prosessointia, RMVK:n on ratkaistava sisäisesti, kenelle ruokien tilaus kuuluu. Kun tämä ongelma saadaan ratkaistuksi, ruokalan prosessien toiminta selkeytyy kaikilta osin. Kustannustehokkuus paranee ja kestävä kehityksen merkitys korostuu vähenevänä jätteenä ja niistä aiheutuvien kustannusten pienenemisenä.

Ne henkilöt, jotka eivät niin sanotusti ”halua” tilata ruokia etukäteen, eivät varmasti tiedosta sitä eroavaisuutta, mikä on yksityisen sektorin ruokapalvelun ja valtion järjestämän ruokapalvelun välillä. Yksityisellä sektorilla voidaan poistaa listalta sellainen ruoka, joka loppuu ja valmistaa tilalle muuta ruokaa, sama ei päde varuskuntamuonituksessa, jossa ravitsemussuositusten noudattaminen on ehdottoman tärkeää. Teoreettisessa osassa on käsitelty yksityisten lounasravintoloiden ravitsemuslaatua ja todettu, ettei ravitsemuslaatua ole tutkittu lounasravintoloissa, eikä ravintoloissa. Lisäksi yksityiset lounasravintolat, voivat valmistaa ruokaa määrällisesti enemmän, kuin julkisen hallinnon toimipaikat ja myydä sitä lounasajan jälkeen eteenpäin, muuten kuin paiknällä syötyinä annoksina. Tällainen toiminta on kiellettyä julkisenhallinnon omisissa ruokapaikoissa.

Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että ruokalan työntekijät ovat liian kilttejä. Annetaan tulla syömään, vaikka ei olisi tilannut ruokaa. Tämän tiedon valossa ruokalan täytyy muuttaa toimintatapoja, ja ”ottaa käyttöön” erään haastateltavan esitys siitä, kuinka asiakkaat saadaan tilaamaan ruokansa. Haastateltava ehdotti leikkimielisesti seuraavaa: ”*Valmiusjoukkue töihin portsariksi ja ne nakkelee asiakkaita pihalle, teikäläinen näyttää leijonille tai ei, homma toimii 1.4.2014*”. Tällä haastateltava tarkoitti sitä, että ne asiakkaat, jotka eivät ole tilanneet ruokaa, eivät myöskään syö.

Prosessien kehittämisen yhteydessä, myös palvelun laatu paranee. Osa palveluista on näkymätöntä ja asiakkaat eivät tiedosta, mitä kaikkea palvelun tuottaminen sisältää. Teoriaosuudessa käsiteltiin palvelua ja sitä mitä se pitää sisällään. Todettiin että aineelliset resurssit (tilat, laitteet ja kalusto) ovat keskeisessä roolissa palveluprosessis-

sa. Tilausjärjestelmä vaikuttaa oleellisesti palvelunlaatuun ja asiakastyytyvyyteen. Jos tilausjärjestelmä ei toimi kuten pitäisi, vaikutus näkyy heti ruokalan prosessien toimivuudessa, ja sitä kautta asiakastyytyvyydessä. Kuten tuloksissa todettiin, jos ruoka loppuu, asiakas pahoittaa mielensä. Se, millaista palvelu on, vaikuttaa asiakkaan valintaan, tässä tapauksessa ruokailupaikan valintaan. Palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa. Asiakaspalvelijan on oltava tietoinen siitä, millaista palvelua asiakas tarvitsee.

9.1 Työaikainen ruokailu

Joukkoruokailua, on tutkittu Suomessa 1970-luvun alkupuolelta asti. Ensimmäisiä tutkimuksia olivat Sitran (Suomen Itsenäisyyspäivänrahaston) joukkoruokailututkimukset, vuosina 1974 – 1984. Useat valtion laitokset, järjestöt ja yritykset kiinnostuivat joukkoruokailututkimuksista 1990-luvulla ja tekivät omia tutkimuksia ja selvityksiään aiheesta. Kuitenkin ruoan laatu ja kuluttajien valinnat, ovat jääneet tutkimuksissa vähälle huomiolle. Tutkittua tietoa siitä, valmistavatko ammattikeittiöt suositusten mukaista ruokaa, ja ruokailijoiden ateriointi suuntauksia joukkoruokailussa, ei ole vielääkään saatavilla. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2010, 21.) Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan, joukkoruokailun kehittämisen ja seurannan hankkeen tavoitteena, on seurata ruokapalvelujen käytön muutosta eri ikäryhmissä. Saman hankkeen toisena tavoitteena, on kehittää ruokapalveluissa tarjottujen aterioiden ravitsemuksellista laatua. (THL 2014.)

Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen, Ruokapalvelujen seurantaraportin 2008 – 2010 mukaan, pääkaupunkiseudulla on yleisempää syödä henkilöstö- tai opiskelijaravintolassa, kuin muualla maassa. Henkilöstöravintolan käytön yleisyys, oli riippuvainen koulutustasosta ja siitä, oliko mahdollisuutta käyttää henkilöstöravintolan palveluja. Mikäli mahdollisuus henkilöstöravintolan käyttöön oli, se oli suosituin lounaan syöntipaikka 25–44-vuotiaitten miesten keskuudessa kaikissa koulutusryhmissä ja 45–64-vuotiaitten miesten kahdessa ylemmässä koulutusryhmässä. Vain alimpaan koulutusryhmään kuuluvat 45–64-vuotiaat miehet, söivät yleisemmin eväitä. Myös korkeampaan koulutusryhmään kuuluvien naisten keskuudessa, oli yleisempää ruokailla henkilöstöravintolassa muita useammin. Naisten eväiden syönti, oli yleisempää matalaan ja keskimmäiseen koulutusryhmään kuuluvilla, vaikka heillä olisi mahdollisuus käyttää henkilöstöravintolan palveluja. (THL 2012.)

Edellä mainitun raportin johtopäätöksissä todettiin, että *”henkilöstöravintolan käyttöä tulee edistää myös vähentämällä käytön esteitä”, ”yhä useammalla työntekijällä tulee olla mahdollisuus ruokailla henkilöstöravintolassa”, ”ruokatarjonnan ravitsemuksellista laatua on kehitettävä”*. Edellä mainitussa raportissa, todetaan myös ravintoloiden, baarien ja huoltamoiden yms. ruokapaikkojen ravitsemuksellisen laadun parantamisen tarve, silloin näissäkin ruokapaikoissa ruokailtaessa, olisi mahdollisuus laadukkaaseen työaikaiseen ateriaan. (THL 2012.)

RVL:n järjestämät työpaikkaruokailut, ovat kaikki joukkoruokailu periaatteella toimivia ruokailupaikkoja. Kaikissa kolmessa RVL:n ruokalassa, voidaan käyttää tätä samaa ruokien tilausjärjestelmää. Kaikille ruokaloille (Imatra, Onttola ja Ivalo) on vuoden alusta tehty virkasähköposti, johon tilaukset voidaan siirtää.

9.2 Tutkimuksen objektiivisuus

Hirsjärven ym. (2009, 309 - 310) mukaan objektiivisuuteen kuuluu, että tutkija etäännyttää asiat ja analysoi tutkimustuloksia tasapuolisesti. Tutkija kirjoittaa niin, että lukijan huomio kiinnittyy itse asiaan.

Valitessaan tutkimuskohteen, tutkija halusi selvittää tilausprosessin toimintaa ja mikä aiheuttaa sen toimimattomuutta. Tutkijalla ei ollut mitään aiempaa kuvitelmaa, tai ajatusta siitä, mikä voisi aiheuttaa tilausjärjestelmän toimimattomuuden. Vaikka tutkija työskentelee kyseisessä kohteessa, tutkimus ja tutkimusanalyysi olivat tutkijan mielestä objektiivisia. Teemahaastattelut etenivät haastateltavien ehdoilla. Tutkijalle heräsi haastattelujen aikana kysymyksiä, joita ei olisi tullut aiemmin ajatelleeksi. Tästä syystä tutkija sai myös sellaista tietoa, joka avasi tutkimuskohteeksi otetun prosessin sisäisiä ongelmia, ja antoi tutkijalle todella paljon mielenkiintoista materiaalia analysoitavaksi.

9.3 Tutkimuksen reliabiliteetti (luotettavuus)

Kanasen (2012, 162) mukaan tutkimuksen luotettavuus lähtee siitä, että tieto on tutkimuksen raaka-ainetta. Jos raaka-ainetta ei ole kerätty ja analysoitu oikein ja oikeilla menetelmillä, tällöin tutkimus ei voi olla luotettava. Jotta tutkimus olisi luotettava ja tutkimuksen laatu korkea, tiedon on oltava luotettavaa. Kehittämistutkimuksen tarkoi-

tuksena on toiminnan kehittäminen parempaan suuntaan. Siitä johtuen on tutkimuksen lopputulos yhtä tärkeää, kuin tieteellisyys.

Hirsjärvi & Hurme (2000, 185 - 186) mukaan haastattelujen litterointi mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen, parantaa haastattelujen laatua. Reliaabelius käsittelee myös sen, että jos tutkimus tehdään kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä, saadaan tutkimuksesta sama tulos.

Tässä tutkimuksessa tieto kerättiin luotettavasti nauhoittamalla haastattelut, purkamalla ja tallentamalla ne heti haastattelujen jälkeen. Samoin litterointi aloitettiin jo siinä vaiheessa, kun kolme ensimmäistä teemahaastattelua oli tehty. Haastattelujen litteroinnin olisi voinut tehdä myös kokenut litteroija ja sellainen olisi ollut myös saatavilla. Tutkija litteroi haastattelut itse, koska tällöin tutkija pääsi paremmin sisälle aineistoon. Tutkija pystyi paremmin analysoimaan haastateltavien vastauksia ja niihin liittyviä äänenpainoja, eleitä, sekä miettimistäukoja. Haastattelujen litterointi ja analysointi tehtiin (word) tekstinkäsittelyohjelmalla, tähän on olemassa myös muita, ehkä luotettavampia ohjelmia, mutta tälläkin menetelmällä tutkija pystyi hyvin luokittelemaan ja analysoimaan haastatteluista saamaansa aineistoa. Tutkija mielestä aineisto on luotettavaa ja analysointi on tehty tarkasti, vaikka haastattelujen litterointi tehtiin karkealla tasolla. Jos tutkimus olisi tehty rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä, esimerkiksi sähköisellä Webropol-kyselyllä, tutkimustulos olisi todennäköisesti ollut lähes sama. Haastateltavat olivat vahvasti sanojensa takana, joten vastaukset olisivat olleet samansuuntaisia, mutta ehkä muuten tarkempia. Sähköisessä tutkimuksessa, taas olisi jäänyt saamatta teemahaastattelussa kasvokkain saatu eleiden ja haastateltavan haastattelussa esiintuomat äänenpainot, joilla saatiin tietoa haastateltavien varmuudesta vastauksiinsa.

9.4 Tutkimuksen validiteetti (pätevyys)

Vilkan (2005, 184) mukaan validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli kykyä mitata sitä tietoa mitä ollaan mittaamassa. Pätevän tutkimuksen tutkittavat ovat ymmärtäneet kyselyssä tehtyjen kysymysten tarkoituksen. Tutkimusta suunniteltaessa on varmistettava, että kysymyksillä saadaan vastaukset, jotka kattavat koko tutkimusongelman.

Kanasen (2012, 167 - 169) mukaan validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu niitä asioita, joihin on haluttu vastaus. Yleistettävyydellä taas tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä samanlaisissa olosuhteissa tai tilanteessa. Kehittämistutkimuksella ei pyritä yleistämään, sillä muutosta, joka mahdollisesti saadaan aikaan tutkimuskohteessa, on yksittäinen kohde, eikä muutosta voida siirtää sellaisenaan vastaavaan yritykseen tai kohteeseen. Siirrettäessä muutos vastaavaan kohteeseen, on otettava huomioon kohteen erityispiirteet.

Tämän tutkimuksen validiteetti on tutkijan mielestä hyvä. Tutkittavat olivat hyvin selvillä siitä, mitä tutkimuksella halutaan selvittää ja saada aikaiseksi. Eräs tutkittava mainitsikin tutkijan olevan hyvällä asialla ja toivotti onnea ja menestystä tutkijan valitsemalla tiellä. Vastassa tulisi olemaan vaativa tehtävä, jossa pitäisi saada muutettua suuren organisaation toimintaa, kylläkin parempaan suuntaan.

10 POHDINTA

Hyvältä työpaikkaruualta vaaditaan ravitsemuksellisesti oikeaa koostumusta, monipuolisuutta ja terveydellisyyttä. Erityisesti rasvan koostumukseen, määrään ja laatuun tulee kiinnittää huomiota ja suolan määrän on oltava suositusten mukainen. Kasviksia ja vihanneksia tulee olla tarjolla runsaasti. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2010, 23.)

Tutkijan pohdittua erilaisia vaihtoehtoja tilausten parantamiseksi, esille tuli jo aiemmin peruskurssilaisille pidettävä oppitunti siitä, miten ruokailutilaukset tehdään, mihin ja miksi. Konkreettinen tiedotus menee ehkä paremmin perille asiakkaille kuin sähköpostilla tiedottaminen. Kun oppitunteja pidettäisiin jokaiselle peruskurssille, tieto ruokailujen tilausjärjestelmästä siirtyisi laajalle alueelle. Vaikka työpiste, olisi missä päin Suomea tahansa, henkilö tietää miten ruokailutilaukset pitää tehdä, jos tulee kurssille Immolaan. Sähköpostiin, tulee jatkuvasti paljon sellaista tietoa, joka ei kosketa kaikkia työntekijöitä. Tästä syystä, kaikkia sähköpostiin tulleita tiedotteita, ei lueta niin tarkkaan kuin pitäisi.

Sähköinen tilausjärjestelmä, vain ruokien tilausta varten, olisi ehkä liian kallis ratkaisu, eikä sen toimivuutta voida tietää etukäteen. Käyttäisikö henkilöstö ruokien tilaus-

järjestelmää aina vai ei? unohduksia voisi tulla ja vaikuttaisiko tässä kuitenkin välinpitämättömyys vai ei.

Ruokailijamääriä voitaisiin tarkkailla myös laitteella, johon asiakas voisi pois lähtiesään ilmoittaa, onko hän tulossa syömään seuraavana päivänä vai ei. Vieressä olisi ruokalista, josta näkisi seuraavan päivän lounaan ja tällä perusteella asiakas voisi tehdä valinnan.

Ruokailijamäärien tarkentuminen vaikuttaa selvästi työntekijöiden työviihtyvyyteen. Epävarmuus ruoan riittämisestä vähenee ja se vähentää stressiä.

LÄHTEET

AMK-lehti 2012. Journal of Finnish Universities of Applied Sciences, No 4 (2012)
<http://www.uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1426/1351>. Ei päivitystietoa.
 Luettu 2.2.2014.

Berninger, Kati 2012. Hiilineutraali SUOMI – Miten luodaan ilmastoystävällinen yhteiskunta. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Euroopan laatupalkintomalli 2001. Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämisessä.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3625/3627_fi.pdf. Päivitetty 2001. Luettu 14.2.2014.

FinUnions 2014. Parlamentti hyväksyi hankintadirektiivin – jatkossa halvin hinta ei ole johtava kriteeri. WWW-dokumentti.
http://www.finunions.org/ajankohtaista/uutiset/uutisarkisto/parlamentti_hyvakysyi_hankintadirektiivin_jatkossa_halvin_hinta_ei_ole_johtava_kriteeri.1239.news. Päivitetty 17.1.2014. Luettu 8.2.2014.

GRI 2000 – 2006. Yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto. WWW-dokumentti. Finnish-G3-reporting-Guidelines.pdf.
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Finnish-G3-Reporting-Guidelines.pdf>
 Päivitetty 14.11.2011. Luettu 4.1.2014.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Hand Book for Basic Process Improvement 1996. WWW-dokumentti.
<http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/bpihndbk.pdf>. Ei päivitystietoa.
 Luettu 24.3.2014.

Harmon, Paul 2008. Manufacturing and Service Processes. Artikkelit. WWW-dokumentti.
<http://www.sdn.sap.com/irj/scn/go/portal/prtroot/docs/library/uuid/e0ce4051-7343-2b10-c693-d3cdd1039296?QuickLink=index&overridelayout=true&31361851198733>. Ei päivitystietoa. Luettu 24.3.2014.

Harvard Business School Publishing 2010. Improving Business Processes – Plan Improvements. Sähköinen lähde.
http://books.google.fi/books?id=gJZ4_0z3XjQC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Harvard+Business+School+Press%22&hl=fi&sa=X&ei=bGwwU7TuK4bJ4gTkn4GABA&ved=0CEEQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false.

Hellman, Kalevi, Peuhkurinen, Elina, Raulas, Mika 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2009. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Holappa, Anne 2007. Laatu ratkaisee. Laatu työn opas korkeakoulukirjastoille. Helsinki: Suomen tieteellinen kirjastoseura.

Holopainen, Johanna, Eloranta, Tuula 2008. Elintarvikealan tuottavuustalkoot (TUTA) 2007 – 2010 – yhteenvedo lähtötilaselvityksestä. Tavoitteena parempi arki. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Hanke. WWW-dokumentti. http://www.tyoturva.fi/files/1542/Elintarvikealan_Tuottavuus_Talkoot_lopullinen_yhteenvedo_lahtoselvityksesta_16.6.2008.pdf. Päivitetty 06.2008. Luettu 15.2.2014.

Hukkinen, Janne 2003. Teemahaastattelun käyttö tulevaisuuden tutkimuksessa. Tulevaisuus sosiaalisena konstruktiona. Kirjassa Miten tutkimme tulevaisuutta. Tampere: Tammer - Paino Oy.

Jyväskylän Yliopisto. Koppa JYO. Kurssi- ja oppimateriaalipilone. WWW-dokumentti. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>. Päivitetty 2.2.2011. Luettu 9.2.2014.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännönopas. Tampere: Juvenes Print.

Kannisto, Päivi, Kannisto, Santeri 2008. Asiakaspalvelu – tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä?. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kansonen, Päivi 2011. Taistelumuonien energian riittävyys taisteluharjoituksessa. Mikkelin Ammattikorkeakoulu. Ravitsemisala. Opinnäytetyö. <http://www.theseus.fi/browse?value=Kansonen%2C+P%C3%A4ivi&type=author>. PDF dokumentti. Päivitetty 9.12.2011. Luettu 10.2.2014.

Kaplan, Robert S, Norton, David P, 2004. Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ketola, Tarja 2007. Liiketoiminnan vastuullisuus – minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto. Oitmäki: JTO.

Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée 2010. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Korkman, Oskar, Arantola, Heli 2009. ARKI Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane 2009. Marketing Management 13th edition. Lontoo. Pearson Education Ltd.

K-SR 2006. Tukeutumisohe 2006. Kaakkois-Suomen rajavartioston sisäinen asiakirja.

Kujala, Johanna, Kuvaja, Sari 2002. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Kuusela, Hannu, Rintamäki, Timo 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Laamanen, Kai, Tinnilä, Markku 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Kopio Niini Oy.

Lahtinen, Jukka, Isoviita, Antti 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Lahtinen, Jukka, Isoviita, Antti 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Repropalvelu Oy. X

Lahtinen, Jukka, Isoviita, Antti, Hytönen, Kari 1993. Asiakassuuntaisen markkinoinnin perusteet. Hong Kong: Fintrade-Philippin Print.

Lampi, Raija, Laurila, Anelma, Pekkala, Marja-Leena 2009. Ruokapalvelut työnä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Lönnqvist, Antti, Jääskeläinen, Aki, Kujansivu, Paula, Käpylä, Jonna, Laihonen, Harri, Sillanpää, Virpi, Vuolle, Maiju 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välinenä. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Marckwort, Raija ja Auvo 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: In Print.

Marsch, Maria 2013. Muutosprosessien kehittäminen. Centria Ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69274/Marsch_Maria.pdf?sequence=1. PDF dokumentti. Päivitetty 11.2013. Luettu 14.2.2014.

Mertanen, E 2007. Ravintolaruoka asiakkaiden, ravintolakeittiön ja ravitsemuksen näkökulmasta. Väitöskirja. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisu 79.

MMM 2013. Lähiruokaa Julkisen sektorin keittiöiden asiakkaille – perusteluja ja ohjeita hankintoihin. PDF dokumentti.
<http://flash.kunnat.net/2013/lahiruoka/index.html#2/z>. Päivitetty 2013. Luettu 15.2.2014.

MTT 2012. Vastuullisuus ruokaketjussa – eväitä johtamiseen, mittaamiseen ja viestintään. PDF dokumentti.

MTT 2013. Ruoantuotannon ja kulutuksen ympäristövaikutukset. ”Terveellistä, kestävä ja luonnonmukaista” –kuinka arvioidaan ja seurataan ruokapalveluiden laatua. WWW-dokumentti. <http://www.slideshare.net/THLfi/ruoan-tuotannon-ja-kulutuksen-ymparistvaikutukset-1982013>. Luettu 3.2.2014.

Mäenpää, Anu 2012. Tuotekehittäjänä julkisessa ruokapalvelussa. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF dokumentti.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39037/Maenpaa_Anu.pdf?sequence=1
Päivitetty 2012. Luettu 15.2.2014.

Mäkinen, Antti-Eemeli 2010. Palveluprosessien kehittäminen asiakaslähtöisesti. Laurea Ammattikorkeakoulu. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://www.theseus.fi/browse?value=M%C3%A4kinen%2C+Antti-Eemeli&type=author>. PDF dokumentti. Päivitetty 06.2010. Luettu 09.02.2014.

Nieminen, Kirta 2009. Ammattikeittiöiden toiminnallinen suunnittelu. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Opinnäytetyö YAMK. <http://www.theseus.fi/browse?value=Nieminen%2C+Kirta&type=author>. PDF dokumentti. Päivitetty 2.6.2009. Luettu 2.2.2014.

Nurmi, Johanna 1998. Palvelusitoumus – nyt! Helsinki: Valtiovarainministeriön julkaisu; Tutkimukset ja selvitykset 4/98.

Ollikainen, Hannu 2013. ”Rämpsälä mielessäin”. Imatra. Saimaprint Oy,

RVL 2013. Raja.fi sivusto. WWW- dokumentti. http://www.raja.fi/rmvk/tietoa_oppilaitoksesta/organisaatio_ja_henkilosto. Päivitetty 2014. Luettu 7.2.2014.

RVL 2014. Raja.fi sivusto. WWW- dokumentti. http://www.raja.fi/rmvk/tietoa_oppilaitoksesta/organisaatio_ja_henkilosto. Päivitetty 2014. Luettu 7.2.2014.

Raulio, S 2011. Lunch eating patterns during working hours and their social and workelated determinants: Study of Finnish employees. Väitöskirja Helsingin yliopisto.

Raulio, S, Roos, E, Ovaskainen M-L, Prättälä, R, 2009. Food use and nutrient intake at worksite canteen or in packed lunches at work among Finnish employees. Journal foodservice 2009.

Riihikoski, Jorma 2008. Tietojärjestelmät ammattikeittiöissä. Tampereen Yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Pro gradu – tutkielma. PDF dokumentti. http://www.cs.uta.fi/research/theses/masters/Riihikoski_Jorma. PDF dokumentti. Päivitetty 2008. Luettu 15.2.2014.

Ritvanen, Virpi, Koivisto Eija 2007. Logistiikka PK-yrityksissä Hankinta kilpailutekijänä. Porvoo. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Rytikangas, Iina 2013. Tehokas ajankäyttö – vähemmän stressiä, enemmän tuloksia. Vantaa: Hansaprint Oy. X

Sakki, Jouni 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B-prosessi. Kuudes painos. Espoo. Jouni Sakki Oy.

Salo, Anu 2011. Kestävä kehitys julkisissa ruokapalveluissa – hyviä käytänteitä ammattikeittiöissä. Savonia Ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Opinnäytetyö. PDF dokumentti. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33750/Salo_Anu.pdf?sequence=1. Päivitetty 15.6.2014. Luettu 8.2.2014.

Service Innovation Boot Camp 2013. Palveluprosessit näkyväksi: Prosessikuvaukset palvelujen tuotteistamisen tukena. WWW-dokumentti.

<http://videonet.fi/tekes/2013bootcamp/6/mutikainen.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 24.1.2014.

Sivistyssanakirja. WWW-dokumentti. Ammattitaito.

<http://vastaukset.fi/q/Mit%C3%A4+tarkoittaa+ammattitaito%3F>. Päivitetty 2013. Luettu 22.2.2014.

Sosiaali- ja Terveysministeriö 2010. Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän toimenpidesuositus. Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa. Helsinki: Yliopistopaino.

Sosiaali- ja Terveysministeriö 2000. Hallinnonalan laatupoliittiset suositukset. www-dokumentti.

<http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/laatupolitiikka/hallinnonalan.htm>. Ei päivitystietoa. Luettu 8.2.2014.

Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001. Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämisessä. WWW- dokumentti.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3625/3627_fi.pdf.

Suomen Yrittäjät. WWW-dokumentti. Yhteiskuntavastuu. Vastuullinen yrittäjyys PK-yrityksissä. <http://www.csr-in-smes.eu/?language=fin>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.1.2013.

Taskinen, Teija 2007a. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkelin ammattikorkeakoulun julkaisu. Tutkimuksia ja raportteja - Research Reports 22. Interkopio Oy.

Taskinen, Teija 2007b. Ammattikeittiöt Suomessa 2015- vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä. Mikkelin Ammattikorkeakoulun julkaisu. Tutkimuksia ja raportteja. Interkopio Oy.

THL 2012. Työaikainen ruokailu Suomessa 2008 – 2010. Ruokapalvelujen seurantaraportti3/2012. WWW-dokumentti.

http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90820/URN_ISBN_978-952-245-621-2.pdf?sequence=1. Luettu 3.2.2014.

THL 2014. Joukkoruokailun ravitsemuksellinen laatu – Ravitsemuskriteerit kilpailutukseen. WWW-dokumentti.

http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/aiheet/tietopakettit/ravitsemustietoa/joukkoruokailu/ravitsemuksellinen_laatu. Päivitetty . Luettu 3.2.2014.

Tikkanen, Hans 2013. Tuotannonohjausjärjestelmien käyttö kunnallisissa ruokapalveluissa. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan YAMK koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

<http://www.theseus.fi/browse?value=Tikkanen%2C+Hans&type=author>. PDF dokumentti. Päivitetty 30.5.2013. Luettu 2.2.2014.

Toivonen, Marja 2013. Asiakaslähtöinen palveluiden tuotteistaminen – mitä se on?. WWW-dokumentti.

http://www.museoliitto.fi/doc/avara_museo/Marja_Toivonen_esitys.pdf. Ei päivitys

tietoa. Luettu 15.2.2014.

Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tutkimustie 2014. WWW-dokumentti. <http://www.tutkimustie.fi/?q=node/39>. Päivitetty 30.1.2014. Luettu 30.1.2014

Työelämä 2020. Suomen työelämästä Euroopan paras! -projekti. WWW-dokumentti. <http://www.tyoelama2020.fi/>. Ei päivitystietoa . Luettu 22.2.2014.

Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2014. Terveyttä ruoasta – Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014. WWW-dokumentti. http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/files/attachments/fi/vrn/ravitsemussuositukset_2014_fi_web.2.pdf. Päivitetty 2014. Luettu 16.3.2014.

Vapaavuori, Matti 2003. Muutoksen monitorointi ja merkityksen antaminen havaituille muutoksille. Kirjassa Miten tutkimme tulevaisuutta? Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vauhkonen, Päivi, Jutila, Marjatta, Mohammed, Abdirizak H 2007. Vastuullisuuden johtaminen - toiminnan kehittäjän opas. Oitmäki: JTO.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. X

Virtainlahti, Sanna 2006. Hiljaisen tiedon tunnistaminen. Hiljainen tieto ja tiedonsiirto työelämässä – seminaari. WWW-dokumentti. <http://www.worklifeability.fi/aineisto/hiljaisentiedontunnistaminen.pdf>. Päivitetty 11.5.2006. Luettu 13.2.2014.

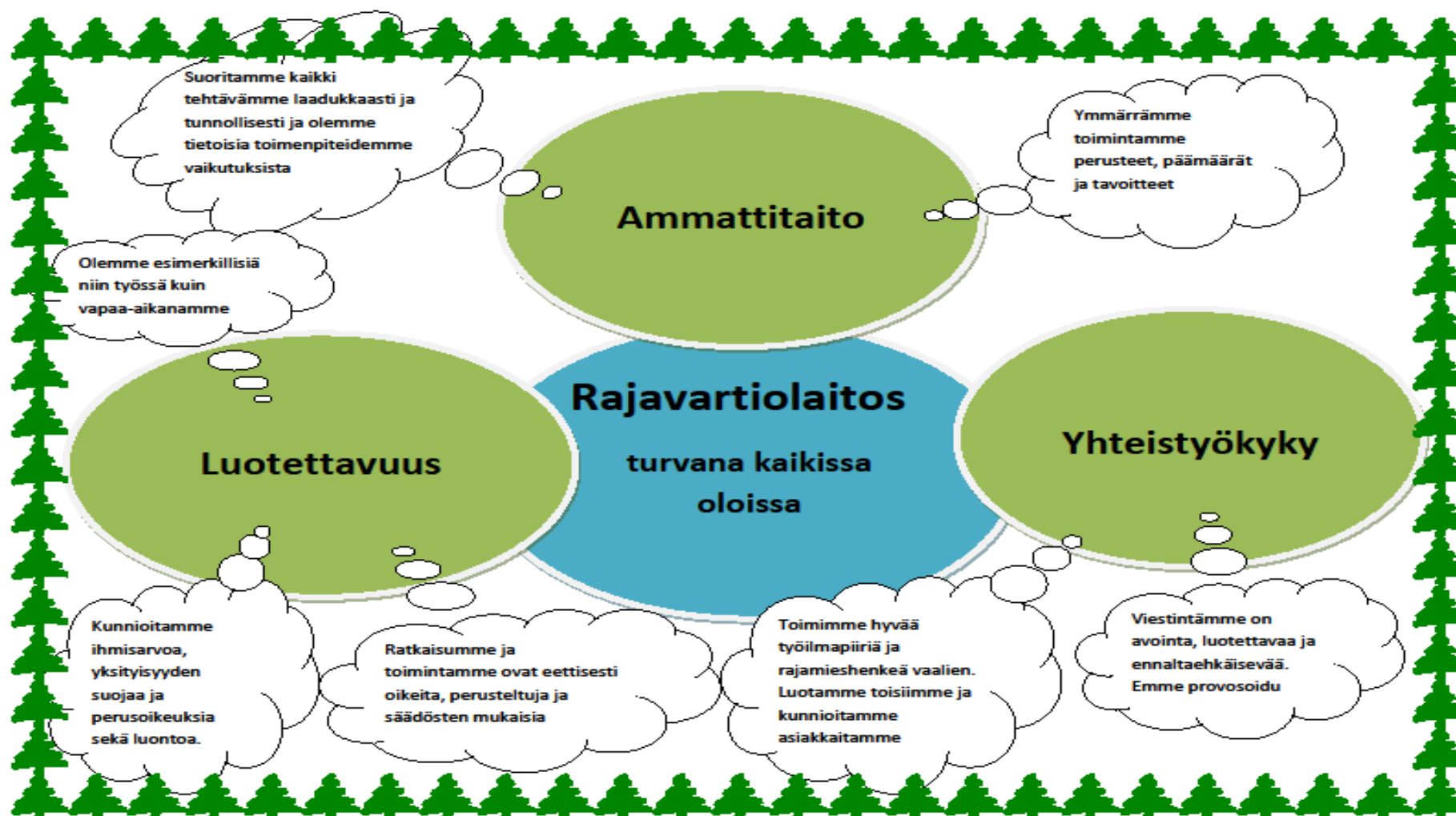
Virtanen, Petri, Wennberg, Mikko 2005. Prosessi johtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valtiovarainministeriö 2001. Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Suomen Kuntaliitto.

Wilenius, Markku, Aaltonen, Mika 2003. Osaamisen ennakointi yrityksen kehittämisen haasteena. Kirjassa Tulevaisuudentutkimus – perusteet ja sovellukset. Kamppinen, Matti, Kuusi, Osmo, Söderlund, Sari. Helsinki: Suomen Kirjallisuuden Seura.

Vänskä, Pirjo 2009. Kartta ruokapalvelujen ytimeen: Case Jämsän Ateria. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Matkailu- ja ravitsemis- ja talousala. Opinnäytetyö. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3820/Vanska%20Pirjo.pdf?sequence=1>. PDF dokumentti. Päivitetty 6.2009. Luettu 2.2.2014.

HUONEENTALU RAJAVARTIOLAITOKSEN ARVOT



LIITE 2.

Saate ja tutkimuslupa

Päivi Kansonen
Ravitsemispäällikkö
Immolan ruokala
p. 029 542 0731



TUTKIMUSHAASTATTELU

Opiskelen Mikkelin Ammattikorkeakoulussa ravitsemispalvelujen laitoksen, Restonomi YAMK, palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni aiheena on palveluprosessien toiminnan kehittäminen Immolan ruokalassa. Tähän opinnäytetyöhön liittyen, haluaisin haastatella sinua teemahaastattelu menetelmällä. Haastattelut nauhoitetaan ja analysoidaan, eikä haastateltavien henkilöllisyys tule esille missään vaiheessa työtä.

Otan sähköpostilla yhteyttä lähiaikoina, sopiakseni haastattelun ajankohdan.

Ystävällisin terveisin

Päivi

Liitteenä tutkimuslupa.

Saate ja tutkimuslupa



Rajavartiolaitos
Gränsbevakningsväsendet
The Finnish Border Guard

Päätös

id1313838 1 (3)
38
RVLdno/2014/459

Raja- ja merivartiokoulu
Tutkimus- ja tietopalvelu

05.02.2014

Päivi Kansonen
Niskapietiläntie 32 B
55910 IMATRA

Tutkimuslupahakemus 27.1.2014

PÄIVI KANSOSEN TUTKIMUSLUPA

Päivi Kansonen työskentelee Kaakkois-Suomen rajavartioston ruokalassa ravitsemuspäällikkönä. Hän opiskelee Mikkelin ammattikorkeakoulussa restonomiksi palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Tutkintoonsa liittyen Kansonen tekee opinnäytetyön palveluprosessin laadun kehittämisestä, jossa hän tarkastelee Kaakkois-Suomen rajavartioston ruokalaa. Opinnäytetyöhönsä liittyen Kansonen on anonut lupaa haastatella viittä Raja- ja merivartiokoulun sekä kolmea Kaakkois-Suomen rajavartioston henkilöä ruokalan tarjoamien palvelujen näkökulmasta.

Raja- ja merivartiokoulu myöntää Kansoselle tutkimusluvan hänen anomuksensa mukaisesti. Kansonen sopii haastattelut suoraan haastateltavien henkilöiden kanssa. Kansosen tulee tutkimuksen raportoinnissa noudattaa hyvää tutkimusetiikkaa ja huolehtia siitä, ettei haastateltavien henkilöiden yksityisyyden suojaa loukata eivätkä he ole yksilöitävissä tutkimusraportista.

Tähän päätökseen tyytymätön voi valittaa Helsingin hallinto-oikeuteen 30 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista siten, kuin hallintolainkäyttölaissa (26.7.1996/586) säädetään. Ohjeet valituskirjelmän laatimisesta ilmenevät tämän päätöksen liitteestä.

Koulun johtaja
Eversti

Vesa Huuskonen

Tutkimuspäällikkö
Everstiluutnantti

Markus Heiskanen

Rajavartiolaitos
Raja- ja merivartiokoulu
Imetren koulutuskeskus
Niskapietiläntie 32 D, 55910 IMATRA
Puhelin 071 872 9000, Faksi 071 872 9009
www.raja.fi

Gränsbevakningsväsendet
Gräns- och sjöbevakningskolan
Imetra utbildningscentrum
Niskapietiläntie 32 D, 55910 IMATRA
Telefon 071 872 9000, Fax 071 872 9009
www.raja.fi

The Finnish Border Guard
Border and Coast Guard Academy
Imetra Education Centre
Niskapietiläntie 32 D, FI-55910 IMATRA
Phone +358 (0)71 872 9000, Fax +358 (0)71 872 9009
www.raja.fi

LIITE 3.**Toteutunut asiakasmäärä**

Nro	Päivämäärä	Aamiainen	Lounas	Päivällinen	Huomioita
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					

LIITE 4.**Ruon riittävyys**

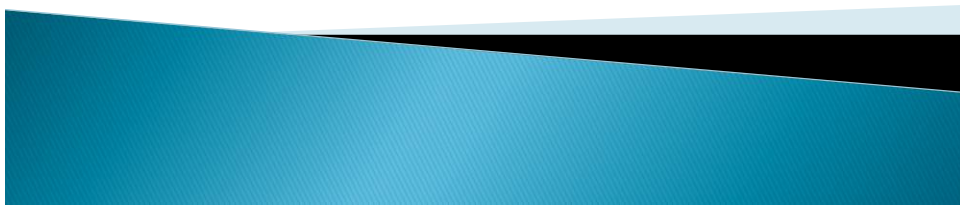
Nro	Päivämäärä	Ruon määrä aamiaisen jälkeen	Ruon määrä lounaan jälkeen	Ruon määrä päivällisen jälkeen	Huomioita (esim. lisää tehdyn ruoan määrä)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					

LIITE 5.**Vertailukaavake**

Nro	Päivämäärä	Ruoanmäärä aamiaisen jälkeen	Ruoanmäärä lounaan jälkeen	Ruoanmäärä päivällisen jälkeen	Tilatut ateriat	Toteutunut asiakkaiden määrä	Valmistettu aterioiden määrä
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							
16.							
17.							
18.							
19.							
20.							

ATERIATILAUKSET

IMMOLAN RUOKALA



Miksi ateriat pitää tilata?

Valmistetaan tarvittava määrä ruokaa

- ei liikaa eikä liian vähän
- uudelleen tarjottava ruoka → jatkuva kierto

Elintarvike laki ja asetus

- rajoittaa ruoan uudelleen käyttöä

Kestävä kehitys

- jätteenmäärä → kustannukset
- hiilijalan jälki → jätteestä enemmän haittaa kuin elintarvikkeen alkutuotannosta



jatkoa edelliseen aiheeseen

- ▶ Kustannustehokkuus
 - Elintarvikehankinnat → tilataan ennakko arvion mukaan → ruokaa valmistetaan tarvittava määrä
 - Iltapalojen tarvikkeiden tilaus → vain tarvittava määrä esim. jogurtti → jää kiertoon jos on ylimääräistä
 - Tuoretuotteet → nopeasti pilaantuvaa
 - henkilöstöresurssit → esim. perjantai iltavuoro



Vaikuttavuus ruokalan palveluprosesseihin

- ▶ Suunnittelu → ruokalista ja ohjeet
- ▶ Hankinnat → toimitusrytmi 48 tuntia
- ▶ Työvuorosuunnittelu →
- ▶ Ruokatuotanto →
- ▶ Asiakaspalvelu →
- ▶ Työhyvinvointi → työssäjaksaminen, työiihtyvyys ja työnmielekkyyys



Kaikki ruokailijat on ilmoitettava

- ▶ Rajavartijan peruskurssi
- ▶ Kielten opiskelijat
- ▶ Joka ikisen kurssin oppilaat joita koululle tulee
- ▶ Vieraat → kaikki luennoitsijat, asiantuntijat ym.
- ▶ Jos ei ole varma syökö vieras, niin sitten ainakin soitto ruokalaan ja varmistaa ruoan saatavuuden → jos samalle päivälle sattuu useita vieraita saattaa ruoka olla vähissä

Kuka ilmoittaa ja mihin?

- ▶ Kuka?
- ▶ Mihin? → ruokalan virkasähköpostiin:

rvi_vp_rvle_Mat_Immola_ruokala tai
materiaaliyksikko.immolanruokala.rvle@raja.fi

Tiedoksi viesti K-SR ja RVLE

Tiedoksi

Päivi Kansonen piti Rajakoululla liitetiedoston sisältöisen ”tietoiskun” ruokailujen tilaamisesta Immolan ruokalasta. K-SR:n henkilöstön on myös syytä ottaa huomioon ruokailutilaukset kun asioi Immolassa.

Ruokailujen ennakkotilaukset vaaditaan ruokalassa 17.3.2014 alkaen.

Periaatteet ovat seuraavat:

- Immolan alueella päivittäin työskentelevän henkilöstön ei tarvitse ennakoon tilata ruokailuja
 - o kun tällä henkilöstöllä on vieraita, tulee heidän tilata vieraiden osalta mahdolliset ruokailut, jos ei ole etukäteistietoa niin soitto ruokalaan ennen syömään tuloa.
- asemien Immolassa järjestettäviin opetustilaisuuksiin, asiointiajoihin ja vastaaviin liittyen Immolan ruokalassa tapahtuvat ruokailut on tilattava ennakoon: **ilmoitus virkasähköpostiin tai soittamalla ruokalaan kysymällä onko mahdollista tulla syömään**
- ruokailutilaukset lähetetään pääsääntöisesti ruokalan virkasähköpostiin: **RVL_VP_RVLE_Mat_Immola_ruokala**, mikäli tilausta ei ole tehty ennakoon on ruokailu mahdollisuus varmistettava ruokalasta puhelimitse **p. Päivi 42 0731, Sirpa p. 42 0732 ja muu ruokalan henkilöstö p. 42 0733.**
- lähtökohtaisesti ennakoon tilatut ruokailuvahvuudet on sitovia, mahdollisista muutoksista on ilmoitettava ruokalaan
- ruokailutilaukset on oltava ruokalan käytössä: **Kurssit ja OT edellisen viikon torstaina klo: 12.00 mennessä ennakko ilmoitus ja sinä päivänä kun kurssi alkaa niin tarkennetut vahvuudet aamulla.**

yhteistyöterveisin,
Lauri Huttula
Materiaalihallintoupseeri
Immolan MAT palveluryhmä

LIITE 8.**Ruoanvalmistuksen annoskoot eri ruokailijaryhmittäin**

TAULUKKO JONKA MUKAAN RUOAN VALMISTUSMÄÄRÄ LASKETAAN			
RUOKALAJI	HENKILÖKUNTA	KURSSILAISET	VARUSMIEHET
KEITOT	3,5 DL	4 DL	5,5 DL
PERUSKASTIKKEET	0,5 DL	0,5 DL	1 DL
LIHAKASTIKKEET	250 g	300g	400g
PIHVIT	Keskimäärin 1,5 kpl	2 kpl	2 kpl
LAATIKKORUOAT GN 1/1 100mm	360g/28 annosta	400g/25 annosta	500g/20 annosta
PADAT	300g	400g	500g
LIHAPYÖRYKÄT	8 KPL	10 KPL	12 KPL
NAKIT	5 KPL	5 KPL	7 KPL