

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi (Yamk)

2014

Sari Tallbacka

RUOKAPALVELUT MUUTOKSESSA

Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymä



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sari Tallbacka

RUOKAPALVELUT MUUTOKSESSA - LOUNAIS-HÄMEEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ

Yhteiskunnan muuttuessa koulutusjärjestelmän on osaltaan vastattava muutokseen. Forssan ammatti-instituutin ja Faktia koulutus Oy:n toiminnot yhdistetään Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymän alle. Selvitysten mukaan lähes kaikki koulutus saadaan mahtumaan Saksankadulle ammatti-instituutin tiloihin. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan lähihoitajakoulutus siirtyy Kehräämölle, jossa koulutetaan myös HAMK:in toimesta sairaanhoitajia. Kehräämöllä on Faktia koulutus Oy:n opetusravintola Vanha Värjäri, jossa tulevaisuudessa on tarkoitus järjestää lähihoitajien opiskelijaruokailu. Organisaatioiden yhdistyessä myös ruokapalvelujen organisaatio muuttuu. Koulutuskuntayhtymällä on tulevaisuudessa kaksi opetusravintolaa Forssassa, sekä Saksankadulla että Kehräämöllä.

Työn tavoitteena oli kehittää ruokapalveluita organisaatiomuutoksessa. Pää tavoitteena oli saada selville, miten ruokapalvelut olisi tarkoitus mukaisinta hoitaa. Muutosprosessin läpiviemiseen yhdessä henkilökunnan kanssa kiinnitettiin huomiota. Taustateorioina työssä oli muutosjohtaminen ja käytettävyyden arviointi

Tavoitteeseen pyrittiin työntutkimuksen keinoin. Tärkeänä työvälineenä ja viitekehyksenä käytettiin Engeströmin kehittämää kehittävän työntutkimuksen menetelmää. Kehittävässä työntutkimuksessa perehdytään organisaation toimintajärjestelmän rakenteeseen sekä viedään kehitystyötä eteenpäin ekspansiivisen oppimissyklin avulla. Tutkimusmenetelmänä työssä oli osallistuva havainnointi.

Kehittävä työntutkimus perustuu osallistavaan lähestymistapaan, jossa työntekijät osallistuvat työn muutoksien analysointiin. Menetelmässä toiminnan osatekijöiden väliset ristiriidat nähdään toiminnan kehittämisen liikkeellepanevana ja sitä eteenpäin vievänä voimana, jolloin toiminnan tavoitteena on ekspansiivinen kehittäminen.

Työn tuloksena on ehdotus uudeksi organisaatiomalliksi ruokapalveluihin. Työssä on käytännön ongelmakohtien huomioita ja niiden ratkaisuehdotuksia ennen kuin Vanhan Värjäriin ruoanvalmistuskapasiteettia voidaan lisätä. Koulutuskuntayhtymän uusi organisaatiomalli ei ole vielä valmis, joten keittiöhenkilökunnan osallistaminen jäi vähäiseksi. Organisaation toiminnan muutos uuteen toimintatapaan edellyttää koko organisaation jäsenten sitoutumista muutokseen.

ASIASANAT:

ruokapalvelut, muutosjohtaminen, prosessit, toimintajärjestelmät, ekspansiivisuus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Hospitality Management | Master of Hospitality Management

2014 | 56

Eija Koivisto

Sari Tallbacka

CHANGES OF FOOD SERVICES Forssa Region Municipal Education Consortium

As the Finnish economy evolves, so does educational system in Finland. In Forssa two educational systems will be combined when the Forssa Vocational Institute and Faktia will be integrated into one combined system called the Forssa Region Municipal Education Consortium. Almost all of the education will be accommodated in the same place in Saksankatu except for the practical nurse education. The practical nurse education will be placed in the Kehräämö area, where Hämeenlinna University of applied sciences has an education program for the nurses. In the Kehräämö area, there is also a training restaurant of Faktia called Vanha Värjäri. The plan is that in August 2015 practical nurse students will be dining in that training restaurant. When organizations consolidate, food service organization will be changing, too. In Forssa's future education community, we will have two training restaurants, one in the Kehräämö area and the other in Saksankatu, instead of one.

The purpose of this thesis was to improve food services while organization is changing. The main purpose was to find out how food services would be arranged in the most effective manner. Change processes together with the personal touch on municipality took notice of. The background theories of the thesis were management of change and usability.

The developmental work research method by Engeström was used in this thesis. Developmental work research focuses on the organization's system's operational structure. Development work will be taken forward through expansive learning cycles. The research method was participant observation. The developmental work research is based on a participatory approach, where the employees themselves analyze and modify their own work. Conflicts between the operation's various components are seen as the driving and moving powers in the method. Then the target of operation is expansive development.

The result is a suggestion for a new organizational model for food services. The thesis has comments of practical problem areas and the suggested solutions before the restaurant Vanha Värjäri cooking capacity can be increased. The new organizational model is not yet complete, so the kitchen staff participation remained low. The operation change of the organization requires commitment to the change and the learning process from all members of organization. In the learning process it is not enough that couple persons would get the change through organization. Instead all members have to internalize new ways of thinking and accept them for their own new operations model.

KEYWORDS:

Food services, management of change, process thinking, operation systems, expansive learning

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn tavoite ja tutkimusongelma	7
1.2 Tutkimusmenetelmät	8
1.3 Kohdeorganisaatioiden kuvaus	9
1.3.1 Forssan ammatti-instituutti	9
1.3.2 Faktia Koulutus Oy	11
2 MUUTOSJOHTAMINEN JA PROSESSIAJATTELU ORGANISAATIOMUUTOKSESSA	13
2.1 Johtaminen muutoksessa	13
2.1.1 Esimies ja henkilöstö muutosprosessissa	13
2.1.2 Toimintaohjeita muutoksenhallintaan	15
2.2 Työntutkimus muutoksen välineenä	18
2.2.1 Muutoslaboratorio	21
2.2.2 Ekspansiivinen sykli	22
2.3 Prosessiajattelu tuotantoprosessissa	23
3 RUOKAPALVELUJEN TOIMINTAPROSESSIN KUVAUS KOHDEORGANISAATIOISSA	26
3.1 Toimintajärjestelmän määrittäminen	26
3.2 Ruokapalvelut kohdeorganisaatioissa tällä hetkellä	29
3.2.1 Forssan ammatti-instituutin ruokatuotteet ja palvelut	29
3.2.2 Faktian ruokatuotteet ja palvelut	30
3.2.3 Tuotannonohjausjärjestelmä	32
4 RUOKAPALVELUJEN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOISSA	35
4.1 Ekspansiivinen sykli muutoksen kuvaamisessa	35
4.2 Ruokapalvelut tulevaisuudessa	40
4.2.1 Ruokapalvelujen ostaminen Värjäristä	40
4.2.2 Värjäri osana kuntayhtymää	41
4.2.3 Opetusravintola/ pitopalvelu	42
4.3 Henkilöstön asema	43
4.4 Toiminnan kehittämismahdollisuuksia	44
4.4.1 Käytettävyyden merkitys ratkaisuissa	46

4.4.2 Käytännön ongelmakohtien huomioiminen muutoksessa	48
4.4.3 Kustannusten jako	50
4.5 Työn reliabiliteetti ja validiteetti	51
5 YHTEENVETO	53
LÄHTEET	55

KUVAT

Kuva 1. Forssan ammatti-instituutin organisaatio vuonna 2014. (Forssan ammatti-instituutti 2014.)	10
Kuva 2. Faktia Koulutus Oy:n organisaatio ruokapalveluiden osalta vuonna 2014.	12
Kuva 3. Muutoksen vaiheet (Ponteva 2010, 25.)	17
Kuva 4. Toimintajärjestelmän rakenne (Engeström 2004, 10.)	19
Kuva 5. Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot (Engeström 2004, 61.)	23
Kuva 6. FAI:n ruokapalveluiden toimintajärjestelmä	28
Kuva 7. Kaksi keskenään vuorovaikutuksessa olevaa toimintajärjestelmää. (Engeström 2001, 136.)	29
Kuva 8. Jamix järjestelmä (Jamix 2014.)	33
Kuva 9. Ekspansiivinen sykli ammatillisen koulutuksen muutoksesta Forssassa	36
Kuva 10. Ekspansiivinen sykli ruokapalveluiden muutoksesta	38
Kuva 11. Ehdotus uudeksi organisaatioksi ruokapalveluihin	45

1 JOHDANTO

Koulutus on jatkuvassa muutoksessa yhteiskunnan muuttuessa. Ammatillinen koulutus alkoi Forssassa vuonna 1961, kun ilmeni tarvetta ammatilliselle koulutukselle. Koulutusta järjestävä organisaatio vaihtui vuonna 1994, kun monet eri alojen ammatillista koulutusta antaneet oppilaitokset muodostivat Forssan ammatti-instituutin. Tämän jälkeen tiloja on välillä vuokrattu lisää ja sitten taas luovutettu niistä. Seuraava suuri toiminnan muutos on edessä, kun Forssan ammatti-instituutin ja Faktia Koulutus Oy:n toiminnot yhdistetään Lounais-Hämeen kouluskuntayhtymän alle syksyllä 2015. Tämä yhdistyminen on seurausta Opetusministeriön toiveesta saada suurempia koulutuksen järjestäjiä. Tulevaisuuden haasteena ruokapalveluiden näkökulmasta on se, kuinka kaksi opetusravintolaa saadaan toimimaan samalla, kuitenkin melko pienellä, paikkakunnalla.

”Lounais-Hämeen ammatillisen koulutuksen kuntayhtymän ja Forssan kaupungin osakekaupan toteuduttua Faktia Koulutus Oy:n ja Faktia Valmennus Oy:n osalta on kevään ja kesän 2014 aikana tehty selvitystä toimintojen siirtämiseksi Viksbergistä Saksankadulle. Alustavan selvityksen perusteella kaikki muu koulutus saadaan mahtumaan Saksankadulle lukuun ottamatta Faktian liiketoiminta-alan koulutusta. Koulutus sopisi Saksankatu 46:n alakertaan, missä tällä hetkellä on lähihoitajakoulutus. Saksankatu 46:n yläkerrassa on tällä hetkellä opetussuunnitelmaperusteinen kaupan ja hallinnon alan koulutus.

Forssan kehräämöllä on paljon tyhjää tilaa HAMK:in sairaanhoitajakoulutuksesta huolimatta. Johtavat viranhaltijat ja sosiaali- ja terveydenhoitoalan henkilöstö ovat käyneet tutustumassa Kehräämön tiloihin ja näkemys on, että osa Kehräämön kolmannen ja neljännen kerroksen tiloista noin 1000 m², soveltuu lähihoitajakoulutukselle ilman mitään muutoksia. Ensimmäisen kerroksen hoito-opin luokat ja auditoriot olisivat yhteiskäytössä erillistä korvausta vastaan.”(Forssan ammatti-instituutti 2014.)

Forssan ammatti-instituutin ja Faktian koulutus Oy:n yhdistyminen nähdään ruokapalvelujen osalta positiivisena asiana. Kun toiminnat yhdistetään, saadaan lisää opiskelijoita ruokailemaan ja näin ollen asiakkaiden määrä kasvaa. Päätösvaltaa säilyy paikkakunnalla, toisin voisi olla jos yhdistyminen olisi tapahtunut jonkun muun ammatillisen oppilaitoksen kanssa.

1.1 Työn tavoite ja tutkimusongelma

Työn tavoitteena on kehittää Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymän ruokapalveluja organisaatiomuutoksessa. Ruokapalveluja tarjotaan tulevaisuudessa kahdessa paikassa entisen yhden sijaan. Ruokapalveluja kehitetään toimivaksi ja tuottaviksi, samalla luodaan pohjaa yhteisille pelisäännöille Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymän ruokapalveluihin. Pää tavoitteena on saada selville, miten ruokapalvelut olisi tarkoituksenmukaisinta hoitaa. Millainen organisaatio on tulevaisuudessa paras? Miten Vanhan Värjäriin toiminta saadaan kannattavaksi ja toisaalta säilytetään sen imago opiskelijoiden oppimispaiikkana? Lisäksi pohditaan, miten saadaan koko ruokapalveluhenkilöstö osallistettua muutosprosessiin? Hyvä osallistava vaihtoehto on keskustelu yhdessä eri vaihtoehtoista, pohtien samalla kuinka ruokapalvelut olisi järkevin järjestää. On haastavaa, kun ei vielä tiedetä, mitä kaikkea on edessä. Yhtenä hyvänä toimintatapana, tässä vaiheessa, on kertoa asioista eteenpäin kaikki se mitä tiedetään.

Organisaation järjestämisellä alkaa jo olla tilausta, jotta voidaan rauhassa miettiä syksyn 2015 toimintatapoja. Kahden eri yksikön henkilöstö voi tutustua toisiinsa ja toimintatapoihin talven mittaan. Monia käytännön ongelmia tulee todennäköisesti myös ratkaistaviksi. Ratkaisematta on tällä hetkellä uusi organisaatiomalli, kuka on ammatti-instituutin ruokapalveluesimiehen esimies (nykyisin talousjohtaja), ja missä kohden ruokapalvelut ovat uudessa organisaatiossa. Tällä hetkellä Faktiassa esimiehenä on Faktian tukipalvelujohtaja, joka hoitaa asioita yhdessä ravitsemisalalan koulutuspäällikön kanssa.

Tämän työn tavoitteena on saada ruokapalveluihin toimiva organisaatio, jonka suunnittelussa on ollut koko henkilökunta mukana. Varsinaiseen opetuksen järjestämiseen liittyvät asiat on rajattu työstä pois.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tavoitteeseen pyritään toimintatutkimuksen ja työntutkimuksen keinoin. Tutkimusmenetelmänä on osallistuva havainnointi. Havainnoinnin eri muodot ovat kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä on aina havainnointi. Osallistuva havainnointi on luonteva toimintatutkimuksen tiedonkeruun muoto, mutta toimintatutkimus ei ole pelkästään sitä. (Kananen 2009, 25.) Tutkimusaineistoa voidaan kerätä myös tarkkailemalla ihmisten toimintaa jossakin tilanteessa. Ihmisten toimintaa on tavannomaista havainnoida osallistuvan havainnoinnin keinoin. (Vilkkä 2005, 119–120.) Tässä työssä havainnointi suoritetaan osallistumalla työyhteisön toimintaan Faktian ruokapalveluissa. Lisäksi vastauksia kysymyksiin on yritetty löytää FAI:n ja Faktian ruokapalveluiden esimiesten tapaamisilla.

Osallistuvaa havainnointia voi pitää hyvänä keinona tutkia ja kehittää ajattelu- ja toimintatapoja sekä vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken. Se toimii parhaiten, kun tutkittavasta työyhteisöstä on ennestään vähän tietoa tai se on hiljaisen tiedon muodossa. (Vilkkä 2005, 120.) Tutkimusaineiston keräämismuotona osallistuva havainnointi on työlästä ja aikaa vievää. Sen edellytyksenä on, että työyhteisöön pääsee sisään. Avainhenkilön käyttäminen apuna auttaa työyhteisön jäseneksi pääsyä. Virhelähteenä voidaan pitää sitä, että havainnoitava ihminen muuttaa käytöstään ollessaan havainnoinnin kohteena. (Vilkkä 2005, 121–122.)

Tiedonhankintavälineinä voidaan havainnoinnin lisäksi käyttää raportti- ja dokumenttiaineistoa: organisaation toimintaan liittyvää tietoa esim. laadunvalvonasta, työsuoritteista, asiakasmääristä, varojen käytöstä, häiriöistä. Tämä tieto auttaa hahmottamaan toiminnan kokonaisuutta ja toiminnassa tapahtuneita muutoksia. Tietoa voidaan kerätä myös videoaineistona, videonauhoituksen avulla pystyy tarkkailemaan omaa työtään ulkopuolisin silmin. Nauhoituksen

avulla voidaan tarkistaa, missä suhteessa työ on sitä, mikä käsitys siitä itsellä on. Päiväkirjan kirjoittaminen on itsehavainnointimenetelmä, jossa työntekijät pitävät päiväkirjaa työstään. Päiväkirja voi olla tilanne- tai tapausselostuksen tyyppinen kuvaus jostain työtilanteesta. Häiriöpäiväkirjan avulla kerätään tietojärjestelmiin ja laitteisiin liittyvää tietoa sekä myös muita työssä esiintyviä häiriöitä. Usein arvokkainta tietoa saadaan, kun käytetään eri tiedonhankintakeinoja yhdessä. (Virkkunen ym. 2001 25 -28).

Toimintatutkimuksessa toteutuvat nimensä mukaan tutkimus ja toiminta samanaikaisesti. Toimintatutkimuksella ei saada yleispätevää tietoa, vaan koska se kohdistuu yksittäiseen tapaukseen, niin tuloksetkin pitävät paikkansa vain sen tapaukseen suhteen. Toiminta, tutkimus ja muutos tapahtuvat kaikki samanaikaisesti. (Kananen 2009, 9-13.)

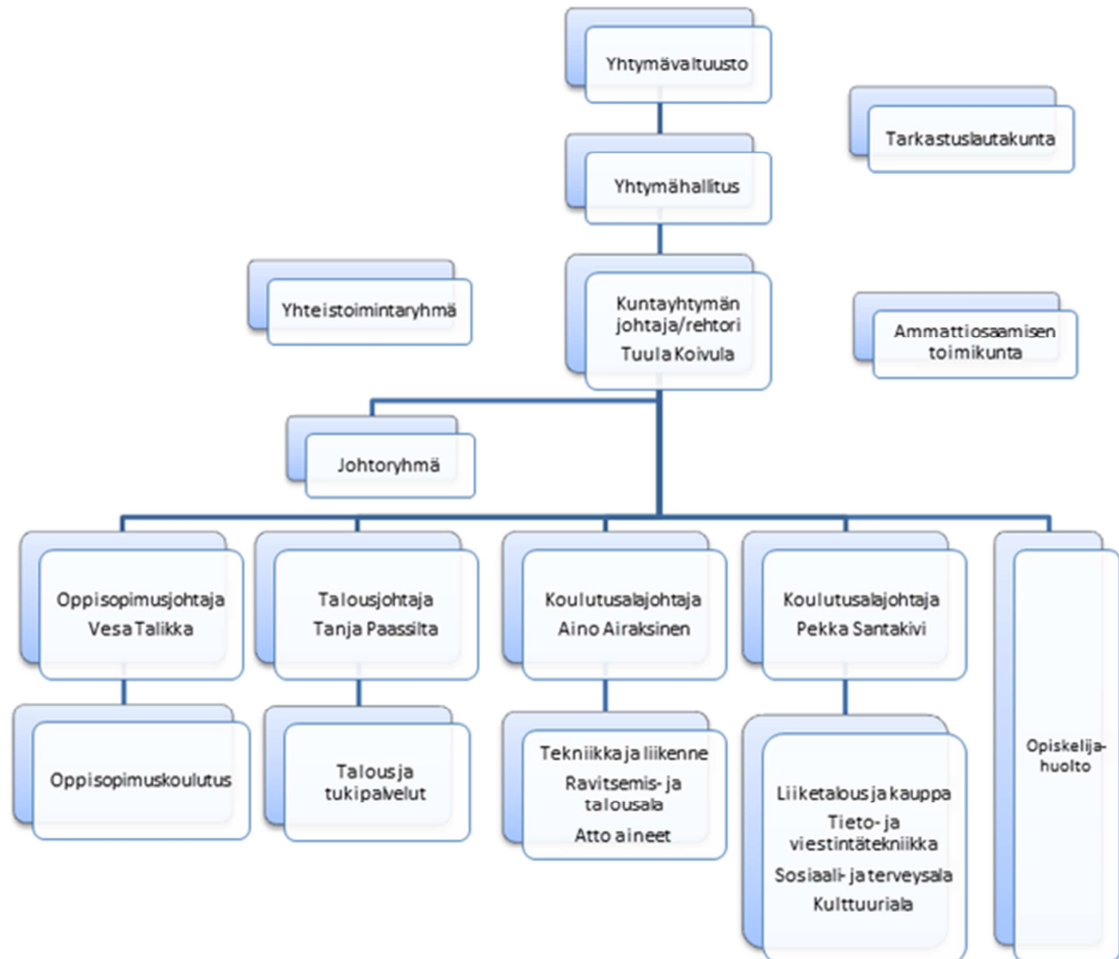
1.3 Kohdeorganisaatioiden kuvaus

Lounais-Hämeen ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä omistaa sekä Forssan ammatti-instituutin että Faktia Koulutus Oy:n, joka taas omistaa Faktia Valmennus Oy:n. Kuntayhtymän perussopimus on hyväksytty jäsenkuntien kunnanvaltuustoissa. Perussopimuksessa on määräykset kuntayhtymän talouden ja hallinnon perusteista. Tulevaisuudessa sana ammatillinen jää kuntayhtymän nimestä pois ja nimeksi jää Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymä.

1.3.1 Forssan ammatti-instituutti

”Forssan ammatti-instituutti, lyhennettynä FAI, on perustettu vuonna 1994 ja se sijaitsee Forssassa Saksankadulla kahdessa toimipisteessä sekä Tammelan keskustassa. Forssan ammatti-instituutin ylläpitäjä on Lounais-Hämeen ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä, jonka jäsenkuntia ovat Forssa, Humppila, Jokioinen, Somero, Tammela, Urjala ja Ypäjä. Jäsenkuntien päätösvaltaa kuntayhtymässä käyttää kuntayhtymän valtuusto, paitsi niissä asioissa, joissa se on perussopimuksella siirretty kuntayhtymän hallitukselle. Kuntayhtymällä on tu-

losalueiden johtajien muodostama johtoryhmä, jonka puheenjohtajana toimii rehtori.”(Forssan ammatti-instituutti 2014.)



Kuva 1. Forssan ammatti-instituutin organisaatio vuonna 2014. (Forssan ammatti-instituutti 2014.)

Kuvan 1 mukaan tulosalueita ovat oppisopimus, tukipalvelut, Saksankatu 27 puolen tekniikka- ja liikenne, ravitsemis- ja talousala sekä atto-aineet, Saksankatu 46 puolen liiketalous- ja kauppa, tieto- ja viestintätekniikka, sosiaali- ja terveysala sekä kulttuuriala, yleishallinnosta vastaa johtava rehtori. Forssan ammatti-instituutti on oppilaitos, jossa koulutetaan nuoria moniin eri ammatteihin. Ammatti-instituutin opetuksessa pyritään vastaamaan työelämän vaateisiin ja kehittymään jatkuvasti. Oppilaitoksen ruokapalvelut ovat osa talous- ja tukipal-

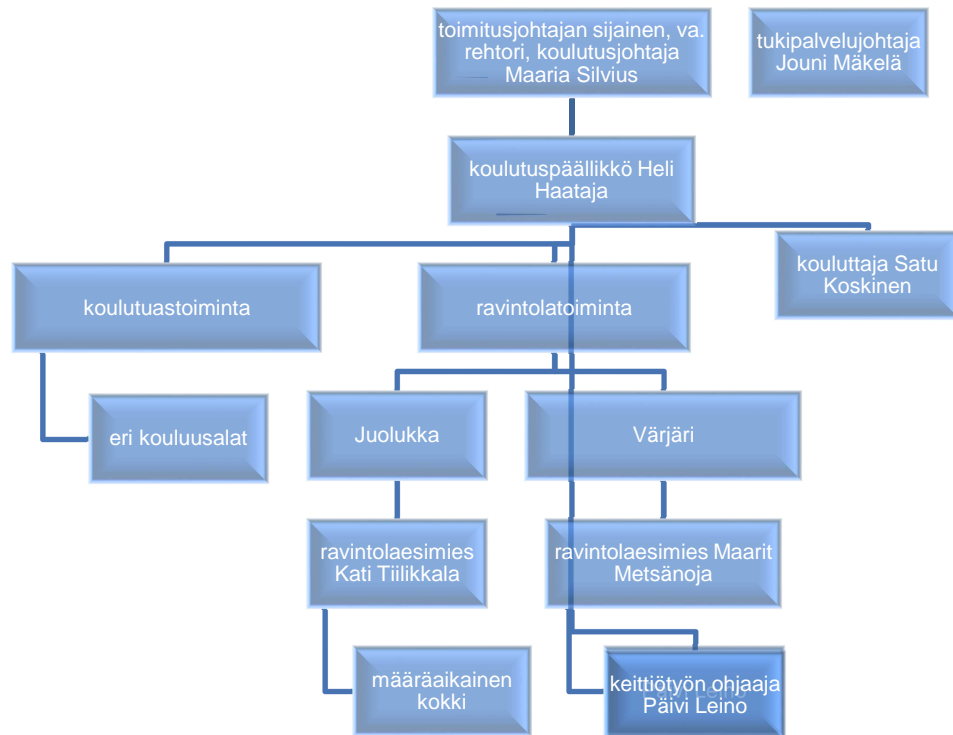
veluja ja ruokapalveluesimiehen esimiehenä on talousjohtaja Tanja Paassilta. Ammatti-instituutin koko henkilöstömäärä on noin 110 henkilöä.

Oppilaitoksen yhtenä toiminnan visiona on taloudellinen ja tuloksellinen toiminta. Arvoista ensimmäisenä mainitaan asiakaslähtöisyys, joka näkyy välittämisenä, yksilöllisyyden kunnioittamisena sekä joustavuutena. Toiminnan onnistumisen edellytyksenä on opiskelijoiden, opettajien ja tukihenkilöstön välinen saumaton yhteistyö. Ammattitaitoinen opetus ja tukipalvelut sekä kannustava oppimisilmapiiri mahdollistavat opiskelijoiden oppimisen ja ammatillisen kehittymisen. Onnistumisen kokemukset ja ammattitaito ovat tärkeitä kaikille. Yhteistoiminnallinen työyhteisö mahdollistaa henkilöstön osaamisen hyödyntämisen ja kehittymisen. (Forssan ammatti-instituutti 2014.)

1.3.2 Faktia Koulutus Oy

Oppilaitoksen omistaja on Lounais-Hämeen ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä. Hallinnollisesti oppilaitos on jaettu kahteen yhtiöön: Faktia Koulutus Oy toimii verottomien koulutuslupien mukaisten koulutusten toteuttajana ja Faktia Valmennus kilpailluilla verollisilla markkinoilla. Tässä työssä käsitellään vain Faktia Koulutus Oy:n alaista toimintaa ja jatkossa puhutaan vain Faktiasta. Faktia toimii osaamisen kehittäjänä yritysälämällä sekä yksityishenkilöille Kanta-Hämeessä, Uudellamaalla ja Varsinais-Suomessa. Koulutus on jaettu neljään koulutusyksikköön, joita johtavat koulutuspäälliköt:

- tekniikka: nostoala, rakentaminen, talotekniikka, metalliala, sähköala ja CAD
- liiketoiminta: kulttuuriala ja liiketoiminta
- palvelu- ja elintarvikeala: ravitsemis- ja puhdistuspalvelu-ala, elintarvikeala
- hyvinvointi: kasvatus- ja sosiaaliala ja ohjauspalvelut.



Kuva 2. Faktia Koulutus Oy:n organisaatio ruokapalveluiden osalta vuonna 2014.

Johtoryhmän muodostavat toimitusjohtaja/rehtori, koulutusjohtaja ja tukipalvelujohtaja. Toimitusjohtaja/rehtori vastaa oppilaitoksen operatiivisesta toiminnasta yhdessä johtoryhmän kanssa. Ylintä päätösvaltaa käyttää 18.6.2014 valittu hallitus. Henkilöstöä yhteensä noin 70 henkilöä, jotka kaikki ovat Faktia koulutus oy:n palveluksessa. Ravintola- ja koulutustoimintaa johtaa koulutuspäällikkö yhdessä tukipalvelujohtajan kanssa. Koulutuksien käytännön toteutuksissa on apuna kouluttajien edustaja. Faktian molemmilla ravintoloilla on oman esimiehensä. (Faktia 2014.)

2 MUUTOSJOHTAMINEN JA PROSESSIAJATTELU ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

2.1 Johtaminen muutoksessa

Valta ja vastuu määrittävät esimiehen roolia muutoksessa. Muutostilanteessa esimiehen tulee liikkua aiempaa enemmän oman ryhmänsä sisällä tiedottamassa muutoksesta. Samalla hänen on liikuttava myös ryhmänsä ulkopuolella, jotta saa tietoa muutoksesta. (Arikoski & Sallinen 2007, 87–88.) Työntekijöiden itsetunnolle on erittäin merkittävää, että he tietävät olevansa tärkeä osa isommasta kokonaisuudesta. Tätä tunnetta ei voi syntyä mikäli henkilö näkee ja ymmärtää vain oman ja ehkä lähiympäristönsä. Näin ollen työpaikan ulkopuolella tapahtuva toiminta koetaan pahimmillaan häiritseväksi kilpailuksi ja suhtautuminen sen omaan työympäristöön aiheuttamiin muutoksiin on vihamielistä. Muutosvastarinta voi olla todella kovaa. Mitä parempi kokonaiskuva kaikilla on yrityksen koko toiminta-ajatukselta ja toiminnasta syineen ja seurauksineen sitä pienemmäksi käy muutosvastarinta. Kun tietää tosiasiat, ei voi vastustaa tunteella (ainakaan ikuisesti) vaikka ei välittäisikään kehityssuunnasta. Henkilökunnalla on halu tietää ja ymmärtää työnantajansa toiminnasta mahdollisimman paljon. Se ei saa jäädä vain ensimmäisen päivän perehdyttämisen varaan. (Haapalainen 2005, 48–49.)

Muutosvaiheessa on parasta lähteä liikkeelle siitä, että hyväksyy tosiasiat. Tämä voi olla haastavaa, koska totuuden kohtaamiseen vaatii toisinaan pelkojen kohtaamista. Jos muutos on väistämätön, myös muutosvastarinta on hukkaan heitettyä energiaa. (Luukkala 2011, 197.)

2.1.1 Esimies ja henkilöstö muutosprosessissa

Organisaatiot pyrkivät uudistumaan jatkuvasti ja etsivät uusia, tehokkaampia toimintatapoja eli tuotanto- ja palvelukonsepteja. Esimiehen kannalta muutok-

sen johtamisen tekee erityisen haasteelliseksi hänen vaateensa toimia muutostilanteessa kolmessa roolissa. Roolit ovat: itse muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. (Arikoski & Sallinen 2007, 83.)

Muutosprosessi alkaa sillä, että esimies ensin käsittelee omat ajatuksensa muutoksesta. Tulevan muutoksen suhteen esimiehellä on omat surunsa, ilonsa, pelkonsa ja vihansa. Aika on esimiehen puolella, jos hän tietää muutoksesta ennen muita. Silloin hänellä on enemmän aikaa sopeutua muutokseen. Tästä voi tulla kuilu työntekijöiden ja johdon välille. Muutostilanteessa tämä tulee ottaa huomioon, jotta ei pidetä liian kiirettä eteenpäin ennekuin työntekijät ovat ehtineet omaksua asiat. Kun koko henkilökunta osallistetaan muutokseen on muutoksen toteuttaminen helpompaa ja se sujuu nopeammin.

(Arikoski & Sallinen 2007,83.)

Toiseksi esimiehen tulisi oman muutostilanteensa ohella myötäelää ja johtaa työntekijöidensä muutosta. Esimiehen tehtävä on helpompi, jos heti kun se on mahdollista, koko työyhteisöllä on kokonaisnäkemys omasta tulevaisuuden roolistaan ja sen liittymisestä uuteen organisaatioon. (Arikoski & Sallinen 2007, 84.) Muutosvalmiutta voi parantaa luomalla ryhmässä puitteet, joissa työntekijöiden on mahdollisuus laajentaa omaa osaamistaan ja tiedostaa muiden osaaminen. Aito yhteistyö ihmisten kesken on hyvin tärkeää. Avoin tiedottaminen on muutoksen eri vaiheissa merkittävässä roolissa. Sen myötä syntyy käsitys siitä, että toiminta on reilua. (Arikoski & Sallinen 2007, 16–17.)

Kolmanneksi esimiehen pitäisi vielä osata ennustaa tulevaa. Minkälaista osaamista tarvitaan jatkossa ja mitä resursseja se vaatii, mihin ei ole mahdollisuuksia ja mitä muuta muutos saattaa tuoda tullessaan. Ennakointivalmius vaatii esimieheltä kokonaisvaltaista visiota koko organisaation edusta ja eri ryhmien ja prosessien suhteiden ymmärtämistä. (Arikoski & Sallinen 2007, 84–85.)

2.1.2 Toimintaohjeita muutoksenhallintaan

Muutosjohtamisessa johtamistoimenpiteiden keskeisenä tarkoituksena on etsiä ja hallita muutostapahtumat siten, että yrityksen toiminta on häiriötöntä ja kehittyy jatkuvasti. Muutosjohtaja uskoo, että pysymällä paikallaan kuihdutaan ja että jatkuva muutos on menestyksen keskeinen tekijä. Aika usein tämä ajattelu osuu kohdalleen. Muutoksen johtajan tulee oivaltaa, että tekninen, toiminnallinen, taloudellinen, palvelun tai tuotannon sujuva muutos on mahdollinen vain, jos myös muutoksen toteuttajat ovat sydämellään muutoksessa mukana. Johtaja, joka tämän ymmärtää, on jo pitkällä johtajuudessaan. (Haapalainen 2005, 24.)

Kun työtä ei tehdä pelkästään koneiden kanssa, joutuu pohtimaan tekemisiään ja sanomisiaan tarkemmin. Olemme kokonaisuksia; kaikki vaikuttaa kaikkeen. Toiselle on suuri merkitys sillä, miten hänet kohdataan yksilönä. Toinen taas ei halua henkilökohtaista kontaktia, vaan hän haluaa kuulla pelkkää asiantietoa mahdollisimman korkealta taholta. Kolmas taas ei kuule mitään, koska ei ole vielä hyväksynyt muutosta. Onneksi joukossa on myös sellaisia, jotka ovat jo sinut muutoksen kanssa. He pystyvät olemaan esimiehen apuna muutoksen käsittelyssä. (Ponteva 2010, 87.)

Sanoilla on suuri merkitys ihmisten välillä. Ei ole yhdentekevää, mitä ja miten ihmiselle puhuu. Joitakin voi jäädä pitkään vaivaamaan toisen sanomat asiat. Pontevan (2010, 114) mukaan on tiettyjä periaatteita, joiden avulla esimies onnistuu muutoksessa paremmin:

- inhimillisuus
- reiluus
- myönteisyys
- innostus ja innostavuus
- peräänantamattomuus
- kannustavuus
- yllätyksellisyys

Tästä voidaan mukaillen tehdä toimintaohjeita:

- Kun organisaatiossa päätetään muutoksesta, selvitä, mitä se tarkoittaa itsellesi, alaisillesi ja työyhteisöllesi sekä mahdollisuuksien mukaan koko organisaatiolle.
- Kerro asioista mahdollisimman selkeästi ja kiihottomasti. Anna ihmisten kysyä ja ihmetellä. Ole valmis keskustelemaan myös henkilökohtaisesti.
- Jos muutos ei miellytä sinua, älä näytä sitä suoraan muille. Anna heidän tehdä omat johtopäätöksensä. Koeta löytää muutoksesta myös myönteisiä asioita.
- Suhtaudu muutokseen uteliaasti. Älä tyrmää sitä suoralta kädeltä, vaan anna sille mahdollisuus.
- Jos huomaat, että jonkun muun on vaikea hyväksyä muutosta, tue häntä. Ole ponteva: älä luovuta pienten vastoinkäymisten takia.
- Mieti, mitkä asiat kannustaisivat alaisiasi ja itseäsi muutoksessa ja muutoksen keskellä. Toteuta niistä ainakin yksi mahdollisimman nopeasti.
- Yllätä itsesi ja muut tekemällä joku muutokseen liittyvä asia positiivisella tavalla toisin kuin normaalisti. (Ponteva 2010, 111.)

Ihmiset suhtautuvat muutosilmiöihin ja –haasteisiin kovin eri tavoin. Ehkä tärkein tekijä, joka selittää näitä erilaisia suhtautumistapoja, liittyy siihen, missä määrin yksilö kokee kykenevänsä ennustamaan muutosta tai kontrolloimaan ja vaikuttamaan asioihin. Hallinnan ja kontrollin tunne on kuitenkin tärkeä tekijä, kun pohditaan ihmisten psykologista tai psyykkistä hyvinvointia. Asioiden hallitsemattomuuden kokemus tuottaa jatkuvaa stressiä, joka johtaa erilaiseen pahoinvointiin, jopa sairastumiseen ja joka tapauksessa elämän laadun heikkenemiseen. (Honkanen 2006, 18.)

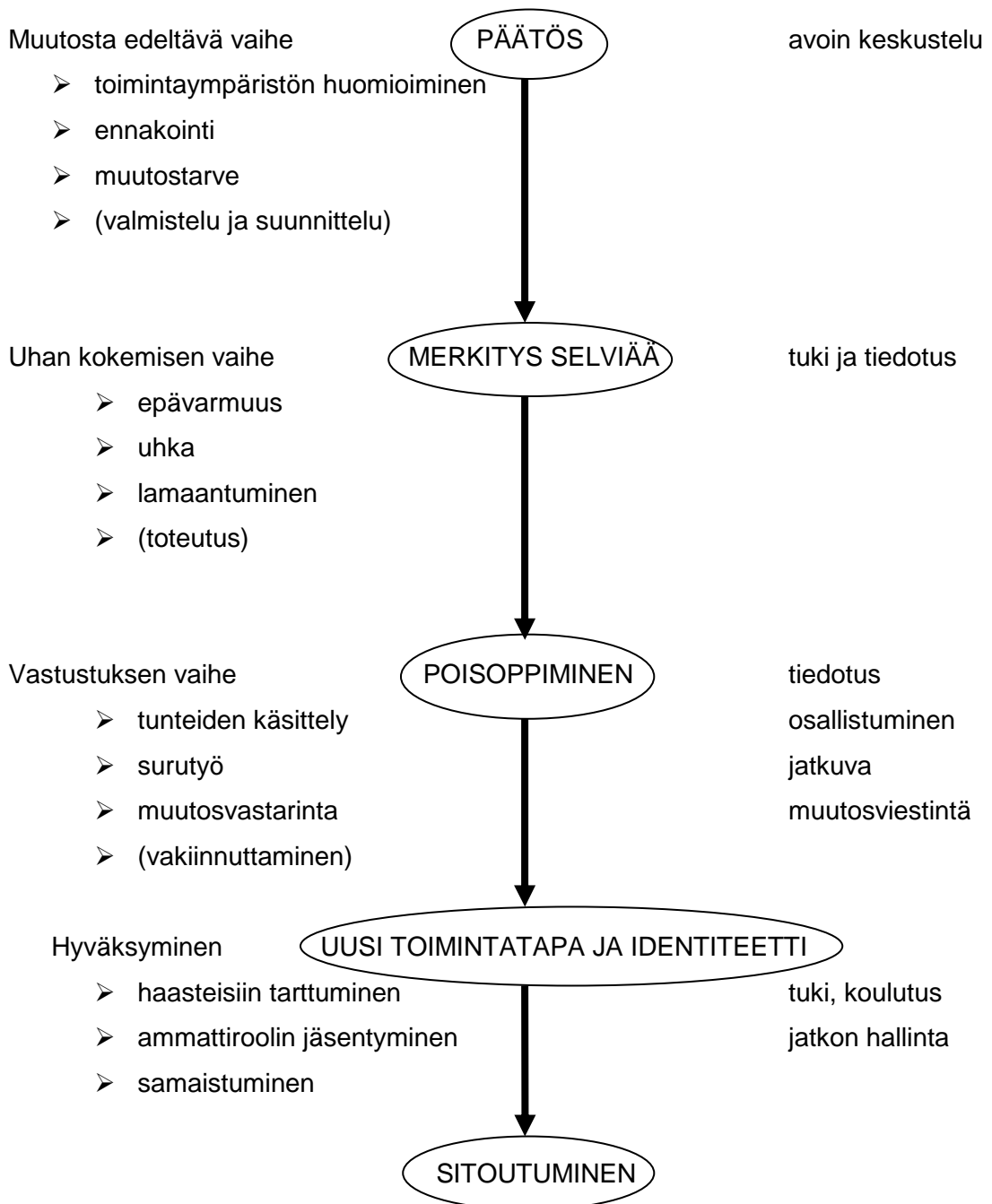
Kun muutos on toteutusvaiheessa, sille on usein tyypillistä tietynlainen kaaos. Arkityöhön kuuluvat perusasiat on pakko hoitaa, mutta samalla tulisi ottaa käyttöön uusia toimintatapoja. Kaaosvaiheessa otetaan ikään kuin askel taaksepäin aikaisempaan toimintaan nähden. Kun muutosprosessi etenee myönteisesti,

otetaan jossain vaiheessa kaksi askelta eteenpäin. asiat sujuvat paremmin kuin ennen muutosta. (Luukkala 2011, 180.)

Muutoksen vaiheet voidaan kuvata seuraavasti:

MUUTOKSEN VAIHE:

HALLINNAN KEINO:



Kuva 3. Muutoksen vaiheet (Ponteva 2010, 25.)

Vastarinta työelämän muutoksiin on yleistä. Työelämän muutoksessa tyypillisiä tunteita ovat: pelko (piilossa), viha (näkyvässä), suru (piilossa) ja ilo (näkyvässä). Usein tunnetilat vaihtelevat myös mainitussa järjestyksessä. Tämänkin työn organisaatiossa on huomattavissa ajatusta siitä, että miksi kaikki ei voi olla niin kuin ennen. Vastarinta perustuu usein vihaan tai pelkoon. Järkevän työelämämuutoksen tavoitteena on saavuttaa muutos parempaan. Kun huomio saadaan kiinnitettyä tähän myönteiseen tavoitteeseen, siitä seuraa myönteisiä tunteita ja iloa. Muutostunteita seuraavalla voidaan päätellä kuinka pitkällä työyhteisö on sisäisessä mielessä suhteessa muutokseen. Muutosten myönteisten mahdollisuuksien näkeminen ja niiden toteuttamisen realistisena pitäminen sitouttaa toimimaan muutoksen puolesta. (Luukkala 2011, 181–182.)

2.2 Työntutkimus muutoksen välineenä

Työntutkimus voidaan jakaa toimintatutkimukseen ja kehittävään työtutkimukseen. Näitä käsitteitä käytetään kuitenkin osittain synonyymeinä. Työntutkimuksen teorian voidaan ajatella alkavan 1920-luvun Venäjältä, Vygotskin, Lurian ja Leontjevin oivalluksista. Työntutkimus yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Ongelmien lähestymistapana se on osallistava, jolloin työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään. (Engeström 1995, 11–12.)

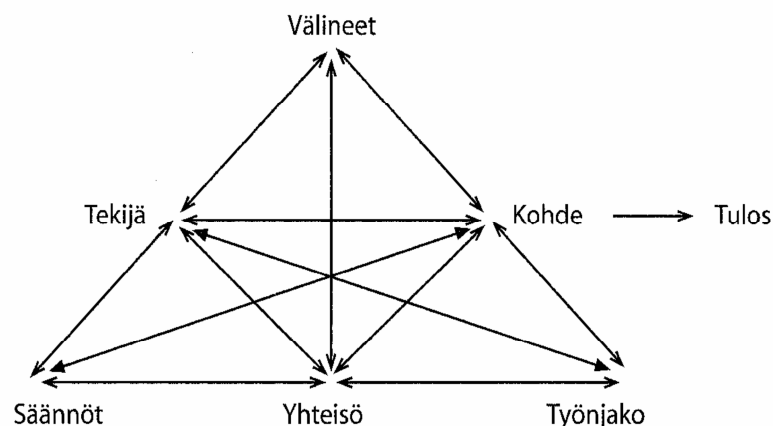
Toiminnan teorian viisi pääperiaatetta ovat:

- toimintajärjestelmä
- moniäänisyys
- historiallisuus
- sisäinen ristiriitaisuus
- ekspansiiviset muutokset

Toimintajärjestelmä

Toiminnan kulttuurinen välittyneisyys tarkoittaa, että toimijat käyttävät kullekin kulttuurille kehittyneitä työkaluja ja käsitteitä. Toimintaa välittävät lisäksi säännöt, yhteisö ja työnjako. Niiden avulla määrittyy se, kuka voi olla kyseisessä toiminnassa tekijän roolissa. Toiminnalla on systeeminen rakenne ja sen vuoksi puhutaan toimintajärjestelmästä. (Engeström 2004, 9-10.)

Toimintajärjestelmällä tarkoitetaan vakiintunutta, paikallisesti organisoitunutta toimintakäytäntöä. Vakiintuneisuus näkyy siinä, että on olemassa yhteisö, joka harjoittaa toimintaa, toimintaan tarvitaan tietyt välineet ja yhteisön sisäinen työnjako sekä yhteisössä vakiintuneet säännöt. Tärkein osa toimintajärjestelmää on toiminnan kohde, se mihin asiaan tekijöiden on tavoitteena vaikuttaa ja mihin hyödylliseen tulokseen he pyrkivät. Toimintajärjestelmään liittyvien asioiden välillä on kokoaikainen jännite, niiden käyttöarvon ja sen vaihtoarvon välillä. Tämä jännite johtaa siihen, että toiminnassa mukana olevat henkilöt etsivät toiminnalleen kokoajan heille paremmin soveltuvia vaihtoehtoja. Toimintajärjestelmän osat muuttuvat, kun siihen tulee muualta uusia asioita. Kun kaikki osatekijät eivät kuitenkaan muutu kerralla, muodostuu ajan myötä ristiriitoja osatekijöiden välille. Jotta nämä ristiriidat pystytään ratkomaan, tarvitaan uusia toiminnan muotoja ja uusia välineitä. (Virkkunen ym. 2001, 19.)



Kuva 4. Toimintajärjestelmän rakenne (Engeström 2004, 10.)

Toimintajärjestelmän rakenteella voidaan kuvata ihmisen ja yhteisön välistä suhdetta työtoiminnassa. Kuvassa 4 tekijä voi olla kuka tahansa yksittäinen työntekijä tai työntekijäryhmä. Yhteisöön kuuluvat kaikki toimintajärjestelmän osanottajat. Työnjako viittaa näiden osanottajien väliseen työnjakoon tehtävien, päätösvallan ja etujen suhteen. Kaikki osatekijät ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. (Engeström 1995, 46.) Toimintaa suuntaava ja motivoiva kohde ei häviä, vaikka siihen kohdistuvia tekoja suoritetaan yhä uudelleen. Kohde ei ole siis sama kuin tavoite. Toimintaa toteutetaan tekojen avulla, mutta sama teko voi palvella eri toimintoja. (Engeström 2004, 10.)

Moniäänisyys

Työpaikan toimintajärjestelmässä on monia erilaisia taustoja, intressejä ja näkökulmia edustavia osanottajia. Tätä intressien ja näkökulmien moninaisuutta nimitetään moniäänisyydeksi. Tällä viitataan siihen, että ei ole ainoastaan kyse erilaisuudesta vaan myös vuorovaikutuksesta ja viestinnästä. Moniäänisyyteen sisältyy sekä riski pirstaloitumisesta että uusia yhdistelmiä luovan vuoropuhelun mahdollisuus. (Engeström 1995, 48.)

Sisäiset ristiriidat

Ihmisten tekoihin liittyvät vaikeudet ja heihin liittyvät erilaiset vaatimukset näkyvät toimintajärjestelmän sisäisinä ristiriitoina. Ristiriitaiset vaatimukset ilmenevät sekä häiriönä ja katkoksina, virheinä ja tehottomuutena, että yksilöiden työtaakan liiallisuutena, kiireenä ja uupumuksena. Ongelmien selättäminen onnistuu vain, kun niiden takana olevat ristiriidat ratkaistaan ja yhteinen toiminta ja siinä käytettävät välineet uudistetaan. Organisaation on saatava aikaa jotain uutta, mitä ei vielä ole. (Engeström 2004, 48.)

Historiallisuus

Historiallinen analyysi luo perustan nykytilanteen tulkinnalle. Se ei ole itsetarkoitus vaan sen avulla voidaan jäljittää se miten nykytilanteeseen on tultu. Ekspansiivisen oppimisen malli on siinä tärkeä väline. (Engeström 1995, 34–35.) Historiallisen analyysin tavoitteena on toiminnan seuraavan mahdollisen kehi-

tysvaiheen hahmottaminen ja tulevaisuuden vaihtoehtojen tunnistaminen. (Engeström 2004, 12.)

Ekspansiivisuus

Ekspansiivisuudessa pienistä, esimerkiksi tilannekohtaisista, häiriöistä ja innovaatioista kasvaa uusi kollektiivinen rakenne. Ekspansiivisessa oppimissyklissä toiminnan kohde ja motiivi laajenee, kun syklissä asetetaan kyseenalaiseksi ja hahmotetaan uudelleen se, mihin toiminnalla pyritään, mitä tuotetaan ja miksi. Sille on tyypillistä muutoksen sosiaalisen perustan asteittainen laajentuminen. (Engeström. 1995, 99). Toiminnan kohteen laajentaminen edellyttää koko toimintalogiikan uudistamista. Tarvitaan uusia sääntöjä, uusia työvälineitä, uutta yhteisöä ja työnjakoa. Se on monivaiheinen prosessi, jossa otetaan käyttöön uusi toiminnan malli ja logiikka. (Engeström 2004, 13.)

2.2.1 Muutoslaboratorio

Muutoslaboratorio on kehittävän työntutkimuksen väline muutosinterventioiden toteuttamiseksi (Engeström 2004, 14). Työyhteisö voi tehdä toiminnan jatkuvaa parantamista muutoslaboratorion avulla. Se on osallistava kehittämistyön menetelmä, jonka avulla luodaan tulevaisuuden visio ja käytännön ratkaisuja ongelmiin. Näin päästää vaiheittain kohti uusia toimintatapoja. Muutoslaboratorion tavoitteena on auttaa toimijoita hahmottamaan toimintakäytännön kokonaisuus. Lisäksi pyritään osoittamaan, kuinka arkiseen työhön liittyvät ongelmat vaikuttavat toiminnan vakiintuneisiin rakenteisiin ja etsitään näihin ongelmiin käytäntöjä kehittäviä ratkaisuja. Mallien avulla helpotetaan toiminnan kokonaisuutta. (Virkkunen ym. 2001, 14.) Työskentelyssä on yleensä kolme vaihetta: analyysivaihe, suunnitteluvaihe ja kokeiluvaihe (Virkkunen ym. 2001, 22). Oppivan organisaation tärkein saavutus on toimintatapamuutosten ennakoiva hallinta. Tähän työhön muutoslaboratorio on hyvä menetelmä. (Engeström 2004, 66.)

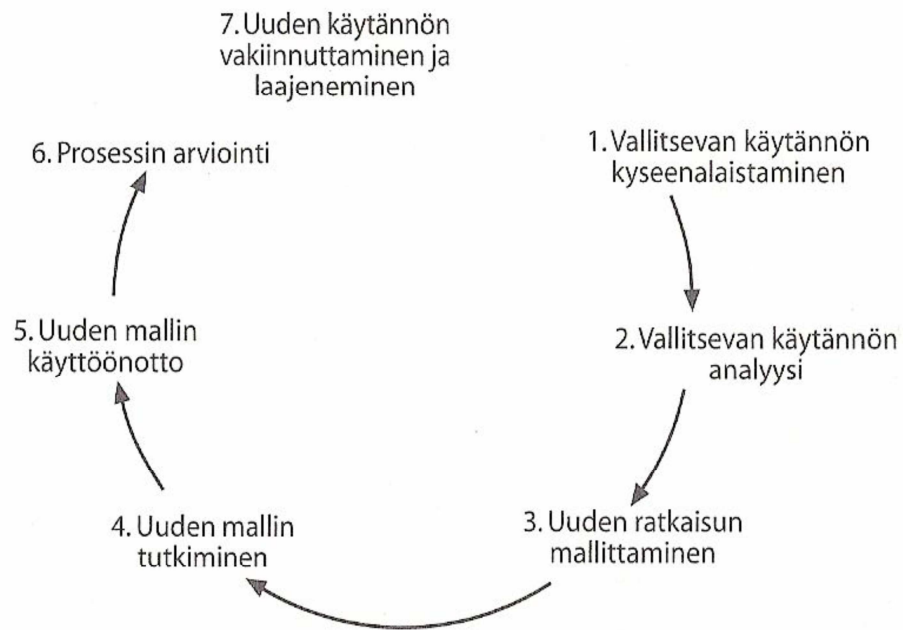
Käytännössä mahdollisimman lähelle arkista työtä luodaan tila, johon varataan muutostyöskentelyssä tarvittavat välineet. Organisaatiossa toimiva työryhmä tai vastaava kehittää ja analysoi työkäytäntöjään muutoslaboratoriossa aluksi työn

kehittämisen ammattilaisen avustamana. Samalla muutoslaboratoriossa työskentelevät ihmiset irtautuvat arkisesta työstään, mutta toisaalta säilyttävät kiinteän yhteyden siihen. Muutoslaboratorion keskeinen työväline on seinätaulusto, joka toimii ajatusten kokoamisessa. Se jakautuu kolmeen kenttään, jotka ovat: peili, ideat ja välineet sekä malli, visio. Peili kohtaan kerätään havaintoja nykytilasta. Ideat ja välineet kenttään kirjataan käytännön toiminnassa tällä hetkellä käytettäviä välineitä, käsitteitä, jaotteluja ja kaavioita, myös analyysimenetelmiä voidaan kirjata tähän kohtaan. Ideat ja välineet kentälle kirjataan myös uudet ideat, ratkaisut ja uudet työvälineet. Malli ja visio kenttään muodostetaan toimintajärjestelmän kolmiomallin avulla teoreettinen malli toimintajärjestelmästä. (Virkkunen ym. 2001, 16–18.)

Uusia toimintatapoja suunniteltaessa tarvitaan työssä toimivien näkemyksiä asioita suunnittelun avuksi. Hyvätkään linjaukset eivät muutu toiminnaksi, vaan oppimisen ja muutoksen täytyy tapahtua myös työntekijöiden tasolla. Oppiminen ei voi olla ”edustuksellista”, vaan jokaisen pitää itse käydä läpi tehtävien ratkaisujen vaikutuksen omaan toimintaan ja tiedostettava, miten omia toimintatapoja pitäisi muuttaa. Samalla tulee arvioida ratkaisujen toimivuus ja niiden mielekkyys. (Työterveyslaitos 2014.)

2.2.2 Ekspansiivinen sykli

Ekspansiivisen oppimisen tuntomerkkinä voidaan pitää sitä, että toiminnan kohde laajenee. Organisaatio rakentaa itselleen ekspansiivisen oppimisen avulla uuden toimintamallin ja ottaa sen käyttöön. (Engeström 2004, 59.) Toiminnan kohde laajenee neljällä eri tasolla: aikaulottuvuus laajenee, paikan ja tilan ulottuvuus laajenee, vastuun ja moraalien ulottuvuus laajenee sekä kehityksen ulottuvuus laajenee. Oppiminen ei ole suoraviivaista vaan etenee kehänä eli syklinä, välillä törmätään esteisiin ja joudutaan ottamaan takapakkia. Merkittävät toimintatapojen muutokset vievät organisaatiossa useita kuukausia. Ekspansiivisen syklin askeleita voidaan kuvata syklinä, kuten kuvassa 5 pelkistetyksi on esitetty. (Engeström 2004, 60.)



Kuva 5. Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot (Engeström 2004, 61.)

Kuvassa 5 esitetty ekspansiivisen sykli näyttää myös sen, miten muutos voisi parhaimmillaan tapahtua. Oppimisen teot ovat organisaation yhteisiä ja tapahtuvat vuoropuhelun avulla, vaikka kaikki eivät osallistuisi tai olisi edes samaa mieltä. Ekspansio onnistuu jos uusi toimintamalli on elinvoimainen, sen ei tarvitse olla yksimielinen. (Engeström 2004, 61.)

2.3 Prosessiajattelu tuotantoprosessissa

”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen 2001, 19).”

”Prosesseja kuvaava sanasto ja niiden määritelmät ovat tällä hetkellä moninaisia. Käyttöön vakiintuneella ydinprosessi sanalla kuvataan ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuotekehitys, tuotanto ja palvelu. Sisäisten, ydinprosessien työtä tukevien ja niitä mahdollistavien, prosessien nimeksi on vakiintunut käsite tukiprosessi. Pääprosesseilla kuvataan toiminnan kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja,

jotka ovat usein ydinprosesseja. Osa- ja aliprosesseilla viitataan hierarkiassa alemmalla tasolla oleviin prosesseihin.” (Lecklin 2002, 144.)

Prosessi kuvataan yleensä yhteen suuntaan etenevänä rajattuna putkena. Mielikuva on peräisin teollisuudesta. Todellisuudessa kehityksen ymmärtämiseksi putkimainen ajattelu on huono, kehitys on enemmänkin kuin kuhina tai pusikko. Kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa, muurahaispesän kaltainen monisuuntaisten polkujen muuttuva kudelma. Kun ihmiset katselevat, kuuntelevat, väittelevät ja hakevat apua toisiltaan, he kurottavat putkesta sivusuuntaan, eivät vain suorita tehtäviä annetussa järjestyksessä. Yhteiskehittely edellyttää maailman hahmottamista kuhinana. (Engeström 2004, 99–100.)

Prosessin määrittely tai prosessikuvaus on yhden prosessin yksityiskohtainen esitys, johon kuuluvat prosessin olennaiset tekijät kuten resurssit, henkilöstö, työvälineet ja -menetelmät, tuotos, ympäristönkuvaus sekä prosessin liittymäpinnat muihin prosesseihin. Prosessista kannattaa kertoa sanallisesti sen keskeiset kohdat graafisen kuvauksen lisäksi. Prosessien toimintojen ja niiden välisten suhteiden graafista kuvausta nimitetään prosessikaavioksi. Koko yrityksen pääprosessijärjestelmää ja niiden keskinäistä suhdetta kuvaavaa graafista kaaviota nimitetään prosessikartaksi. (Lecklin 2002, 152 – 156.)

Ruokapalveluissa tuotantoprosessi esitetään usein etenevänä prosessina, toimintojen ketjuna, jonka alku on toiminnan suunnittelu ja päätepiste keittiössä tehtävät jälkityöt. Siinä välillä ovat raaka-ainehankinnat, ruoanvalmistus ja jakelu. Ammattikeittiöissä on yhtäaikaaisesti tapahtumassa useita eri vaiheissa olevia tuotantoprosesseja, jotka poikkeavat toisistaan yksityiskohdiltaan tai siitä minkälaisia toteutusvaiheita niissä on. Samana päivänä eri asiakasryhmille voidaan myydä buffet-lounasta ja á la carte annoksia, kokoustarjoiluja, järjestää juhlia ja samanaikaisesti valmistella tulevien tilaisuuksien tarjoiluja, neuvotella asiakkaiden kanssa ja tilata raaka-aineita. Tuskin koskaan ammattikeittiöissä suunniteltu työ tehdään loppuun asti ennen kuin työn aloitetaan. Tehdyt suunnitelmat muuttavat ja tarkentuvat jatkuvasti töiden edetessä. (Taskinen 2007, 15.)

Ruokapalvelutuotantoa vie eteenpäin ruokapalvelutoiminnan kokonaissuunnittelu. Ruokapalvelutuotanto voidaan jakaa ruokatuotantoon ja asiakaspalveluun. Ruokatuotantoprosessien myötä valmistetaan annokset tai ateriat, jotka tarjotaan asiakaspalveluprosessien aikana. Asiakkaat antavat ja asiakkailta kerätään palautetta tuotteesta ja palvelusta. Palautteen arvioinnin ja analysoinnin avulla tehdään tarvittavia muutoksia ruokatuotannon ja asiakaspalvelun prosesseihin. Palaute on osaltaan koko ruokapalvelutoiminnan kehittämisen apuna. (Taskinen 2007, 17.)

Ruokatuotannon kokonaissuunnittelu on laadullisten ja määrällisten tavoitteiden ja linjausten asettamista keittiötoiminnalle. Näiden tavoitteiden ja linjausten pohjalta eri prosesseja ja niiden suunnittelua, käytännön toimintaa ja seuranta ohjataan. Tämän kaltaista toimintaa nimitetään strategiaprosessiksi, sen avulla tehdään toiminta-alueella valintoja ja tasapainotellaan eri tekijöiden välillä, jotka valintoihin vaikuttavat. (Laamanen 2001, 228.) Mietittäessä prosessien rakennetta ja organisaatioiden muodollista rakennetta on tärkeää muistaa analyysijä tehtäessä toiminnan kohde. Organisaatiot ovat olemassa jotakin tiettyä tarkoitusta varten. (Engeström 2004, 78.)

3 RUOKAPALVELUJEN TOIMINTAPROSESSIN KUVAUS KOHDEORGANISAATIOISSA

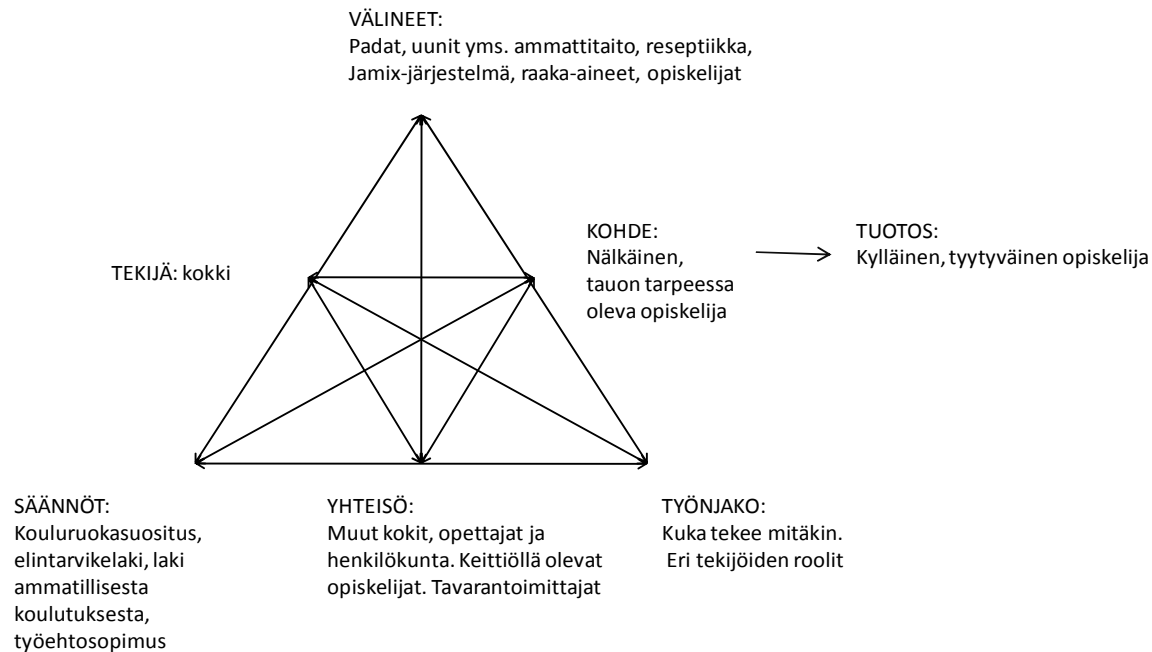
3.1 Toimintajärjestelmän määrittäminen

Toimintaa voidaan jäsentää toimintajärjestelmän avulla. Jokainen organisaatio tekee omat ratkaisunsa oman toimintajärjestelmänsä kehittämisessä. Oikeat työmenetelmät ja hyvä kehitystyön rytmitys ovat suureksi avuksi kehitykselle. Tavallisesti yrityksellä menee muutamia vuosia uusien prosessien mukaisen toiminnan omaksumiseen. Koko kehitystyön aikana yritys saa kuitenkin jo hyötyä kehitystyöstä. (Laamanen 2001, 157.) Käytettävyyden havainnoinnilla ja palvelupolun keinoin voidaan kehittää olemassa olevaa toimintaa ja visioida tulevaa.

Forssan ammatti-instituutin tukipalveluihin kuuluvat ruokapalvelut. Ruokapalveluiden tavoitteellisena tuotoksena on kylläinen tyytyväinen opiskelija, joka on saanut tauon opiskelupäiväänsä. Toimintajärjestelmää tarkastellaan keittiöhenkilökunnan, lähinnä kokin, näkökulmasta käsin.

Yleisellä tasolla toimintajärjestelmä määritellään vakiintuneeksi, paikallisesti organisoiduksi toimintakäytännöksi. Vakiintuneisuus tarkoittaa sitä, että on olemassa yhteisö toiminnan harjoittamista varten, ja sillä on toiminnan toteuttamiseksi tietyt välineet, yhteisössä vakiintuneet säännöt ja sisäinen työnjako. Toimintajärjestelmän tärkein elementti on toiminnan kohde, se mihin asiaan tekijät pyrkivät vaikuttamaan ja mihin hyödylliseen tulokseen he pyrkivät. Toimintajärjestelmän osat muuttuvat, kun siihen tulee uusia asioita. Osa asioista jää kuitenkin ennalleen ja silloin muodostuu vähitellen kärjistyviä ristiriitoja. Näiden ristiriitojen ratkaiseminen vaatii uusia välineitä ja toiminnan muodon kehittämistä. Toimintajärjestelmän rakennemallista tai sen osista voi olla tässä tilanteessa apua. (Heikkinen ym. 2008.)

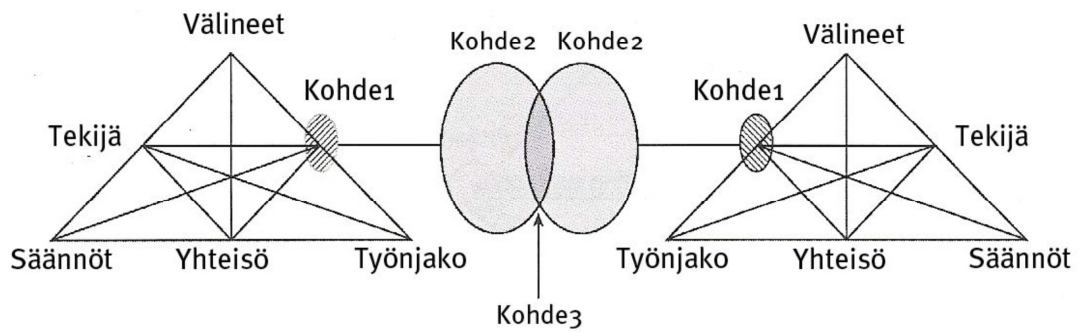
Ruokapalveluissa tekijä on kokki. Hänen toimintatapoihinsa vaikuttavat käytävissä olevat välineet. Kokin tärkein työväline on ammattitaito, jonka avulla hän pystyy käyttämään muita välineitä ja raaka-aineita oikein. Tärkeimpiä muita välineitä ovat keittopadat, uunit, Jamix-järjestelmä ja etenkin sen sisältämät ruokaohjeet. Myös alan opiskelijoiden, heidän olleessaan ruokapalveluissa mukana, voidaan ajatella olevan osaltaan kokin välineitä. Näiden kaikkien välineiden avulla pyritään vaikuttamaan toiminnan kohteeseen, joka on nälkäinen ja tauon tarpeessa oleva ammatillinen opiskelija. Tämä toiminnan kohde ei ole vuosien saatossa muuttunut. Tavoitekin on yhä edelleen sama kylläinen, tyytyväinen ja jossain määrin levännyt opiskelija, joka jaksaa opiskella iltapäivän tunnit. Toimintaan vaikuttavat osaltaan olemassa olevat säännöt, joita ruokapalveluissa ovat elintarvikelaki, laki ammatillisesta koulutuksesta, kouluruokasuositus sekä työehtosopimukset. Lisäksi vaikuttavat ammatti-instituutin omat toimintaohjeet erilaisiin tilanteisiin.



Kuva 6. FAI:n ruokapalveluiden toimintajärjestelmä

Yhteisöön kuuluvat muut ruokapalveluhenkilöt, alan ammatilliset opettajat, keittiöllä olevat opiskelijat sekä tavarantoimittajat. Keittiö on aika pieni, joten työyhteisö on tiivis. Työnjako vaihtelee riippuen siitä kuka opettajista on luokkansa kanssa keittiössä. Jokainen opettaja, kuten kaikki muutkin, on oma persoonansa ja tekee työtään hiukan eri tavalla. Työnjakoon vaikuttaa se, milloin keittiöllä olevat opiskelijat ovat aloittaneet koulutuksen ja kuinka paljon he ovat työhön harjaantuneet. Työnjako on selvä päivittäisen ruoanvalmistuksen osalta, jokaisella kokilla on viikoittain vaihtuva oma vastualueensa ruoanvalmistuksesta. Kahvitukset yms. asioiden hoito sovitaan usein päivittäin jokaisen kokin työtilanteen mukaan.

Se, mikä tulevaisuuden toimintajärjestelmässä voi olla toisin, on tuotos. Tulevaisuudessa kokilla voi olla tavoitteena ulkopuolisen asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen sillä tulevaisuudessa tilojen ja palvelujen myyminen ulkopuolisille asiakkaille todennäköisesti kasvaa.



Kuva 7. Kaksi keskenään vuorovaikutuksessa olevaa toimintajärjestelmää. (Engström 2001,136.)

Kahta eri toimintajärjestelmää, joilla on sama kohde, esittävä kuvio on hyvä kuvaamaan nykyistä ja tulevaan toimintaa. Kuva 7 kuvastaa hyvin ruokapalveluiden ja catering alan opetuksen tavoitteita. Molemmilla toimintajärjestelmillä on yhteinen tavoite, kasvattaa nuoria ammattiin.

3.2 Ruokapalvelut kohdeorganisaatioissa tällä hetkellä

3.2.1 Forssan ammatti-instituutin ruokatuotteet ja palvelut

Forssassa ruoka tarjoillaan opiskelijaravintolassa. Päivittäin tarjotaan aamupuu-ro ja lounasateria. Lounaalla on lämpimän aterian lisäksi leipää, ruokajuomat ja kahvi. Päivittäin tarjolla on myös salaatteja ja kasvisruokaa. Forssan opiskelijaravintola on yhteistyössä hotelli-, ravintola- ja cateringalan opetuksen kanssa. Opiskelijalounasta myydään myös henkilökunnalle ja sen hinta on 4,60 €.

Forssan ammatti-instituutin opetussuunnitelmassa opiskeljaruokailusta sanotaan: ”*Opiskelijoiden ruokailuhuolto on järjestetty oppilaitoksen omana palveluna. Laatukäsikirjaan on laadittu yksityiskohtainen menettelyohje opiskeljaruokailusta*” (Fai opetussuunnitelma 2010, 24.)

Forssan ammatti-instituutin ruokapalveluissa työskentelee viisi henkilöä, jotka vastaavat oppilaitoksen opiskelijoiden ruokapalveluista. Heidän työaikansa on pääsääntöisesti kello 7 ja 16 välillä maanantaista perjantaihin. Jokaisen työpanosta tarvitaan jokapäiväisissä ruokapalveluissa, satunnaisia poissaoloja lukuun ottamatta. Ylimääräisistä töistä kertyneitä lisätunteja voidaan pitää vapaana kesäaikaan, kun ruokailijoita ei ole. Cateringalan opetuksessa toimii kuusi opettajaa, joilla jokaisella on yksi opiskelijaryhmä vastuullaan. Opiskelijaryhmiä keskimäärin yksi on aina työssäoppimassa ja yksi ammattitaitoa täydentävien tutkinnon osien opiskelussa. Näin ollen neljä ryhmää on opiskelemassa ammatinaineita. Näistä neljästä ryhmästä yksi on ruokapalveluissa mukana ammatti-keittiöllä ja toinen vastaa opettajansa kanssa opetusravintolan toiminnasta Saksankadulla.

Saksankadun opetusravintola toimii koulupäivinä lounasaikaan kello 10.30 - 13.30. Keittiöltä voi myös tilata niin makeita kuin suolaisia ruokia ja leivonnaisia opetussuunnitelman puitteissa. Opetusravintolassa on tarjolla koulupäivinä kevytlounas (4,80 €), buffetlounas (7,10 €) ja lautassannos(7,50 €). Lounasta myydään sekä ulkopuolisille että talon omalle henkilökunnalle. Tammelan toimipisteessä on oma keittiö ja ruokailutilat. Tammelan toimipisteessä ruoan valmistavat Tammelan kunnan työntekijät. Siellä ruokaa ei myydä ulkopuolisille asiakkaille. (Forssan ammatti-instituutti 2014.)

3.2.2 Faktian ruokatuotteet ja palvelut

Faktialla on Forssassa tällä hetkellä kaksi ravintolaa. Ravintola Juolukka toimii Viksbergissä päärakennuksessa ja palvelee lähinnä opiskelijoita. Juolukka on avoinna maanantaista perjantaihin klo 8.30–14.00, lounas on tarjolla klo 10.45–

12.30. Salaattilounaan hinta on 5 €, keittolounaan 5,50 €, pääruoan 6,50 € sekä erikoislounas maksaa 6,50–7,50 €. Jälkiruoka maksaa 1,20–1,40 € annos.

Ravintola Vanha Värjäri toimii Kehräämöllä ja palvelee lounasravintolana maanaista perjantaihin klo 9.00–14.00, lounas on tarjolla klo 11–14. Sopimuksen mukaan tehdään myös ilta- ja viikonlopputilaisuuksia. Värjärin hinnat: keittolounas (sisältää leivän, salaatin ja kahvin) maksaa 7,50 € sekä buffetlounas maksaa 9,40 €. Ajoittain tarjolla on myös lautasannoksia hintaan 9,40 €. (Faktia 2014.)

Vanha Värjäri

Opetusravintola Vanhan Värjärin toimintaa havainnointiin tiistaina 21.10.2014. Lounaalla tarjottiin buffet, jossa on yksi lämmin ruokalaji ja salaattipöytä, lisäksi on toinen ruokalaji lautasannoksina. Jos lounasruokailijoita on tulossa paljon voi buffetissa olla kaksi ruokalajia ja lautasannoksena erikseen pihvi, kuten havainnointipäivänä oli. Ruoka valmistetaan pääsääntöisesti alusta alkaen, paloitellut lihat tulevat valmiiksi kypsennettyinä. Lähiruokaa pyritään tarjoamaan silloin tällöin ja mahdollisuuksien mukaan käytetään paikallisia toimittajia. Keittiötyön ohjaajan normaali työpäivä on klo 8 -15.39, opiskelijoita on paikalla klo 8-15. Lisäksi vuorossa on joko salinpuolella ravintolapäällikkö tai sitten vaihtoehtoisesti vuorossa on joku Faktian kolmesta alan kouluttajasta. Ilta- ja viikonlopputilaukset tuovat muutoksia työaikoihin.

Ruoka-annokset tilataan ja maksetaan kassalta, juomatoiveet kysytään asiakkaalta pöydässä. Katteet ovat valmiiksi pöydässä. Näin tarjoilijaopiskelijoille tulee harjoitusta.

Juolukka

Juolukan toimintaa havainnoitiin torstaina 9.10.2014. Juolukka toimii pääasiassa opiskelijoiden ja Faktian henkilökunnan henkilöstöravintolana, ulkopuolisia ei juuri käy. Poikkeavana seikkana Saksankadun toimintaan on se, että henkilökunnalle tarjotaan aamupala klo 8.30–9.30. Opiskelijat voivat ostaa aamupalan. Aamupalaan kuuluu 3,50 € hintaan puuro, leipä, leikkele yms. sekä kahvi tai

tee. Toisena vaihtoehtona on maksaa 2,50 € ja saada leipä tai puuro sekä kahvi. Lisäksi myydään erilaisia vitriinituotteita, leipiä ja pullaa. Kassatyö sitoo aamulla tunniksi yhden henkilökunnasta.

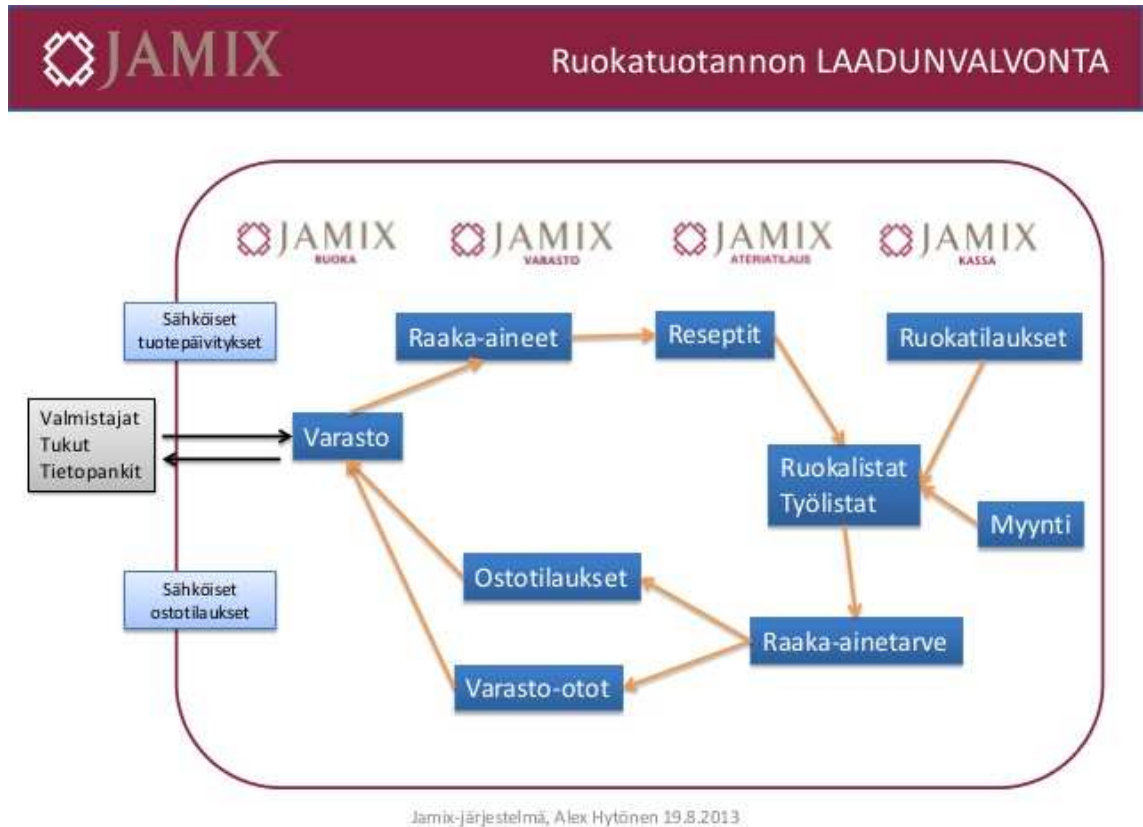
Lounasaika on klo 10.30–11.30. Tarjolla on monipuolinen salaattibuffet ja kaksi lämmintä pääruokaa. Ne on suunniteltu siten, että tarjolla on aina gluteenitonta sekä kasvisruokaa. Kaikki ruoat ovat vähälaktoosisia. Jälkiruoka on myynnissä erikseen ja sitä ei ole suunniteltu lounaslistalle. Henkilökunnasta yksi henkilö tarvitaan lounasaikaan kassatyöhön. Lounaan jälkeen on iltapäiväkahvi kello 13–14. Opiskelijoille kahvi on maksullinen, mutta henkilökunnalle työnantaja tarjoaa kahvin.

Henkilökuntaa Juolukassa oli kaksi henkilöä, joista toinen ravintolapäällikkö ja toinen kokki. Lisäksi lähes aina on opiskelijoita. Havainnointipäivänä työssä oli apuna neljä opiskelijaa. Erillistä ohjetuntia ei työpäivän aluksi ollut, vaan ravintolapäällikkö jakoi töitä sitä mukaan kun tarvetta ilmeni. Opiskelijat olivat havainnointipäivänä monikulttuurisia, yhtään syntyperäistä suomalaista ei ollut mukana. Faktialla on erilaisia työvaatteita, joita annetaan opiskelijoiden käyttöön keittiöpäiviksi. Vaatteiden puhtaanapidon jokainen hoitaa kotonaan. Kassajärjestelmä on Juolukassa ja Värjässä samantapainen. Juolukan toiminta loppuu kesäkuussa 2015, kun suurin osa opetuksesta siirtyy Viksbergistä Saksankadulle.

3.2.3 Tuotannonohjausjärjestelmä

Forssan ammatti-instituutin keittiössä on käytössä Jamix-tuotannon ohjausjärjestelmä. Se on järjestelmä, jonka avulla pystytään tekemään ruokaohjeita ja ruokalistasuunnittelua aina varaston hallintaan asti. FAI:ssa on käytössä ruoka- ja varasto ohjelmat. Ruokaosion avulla voidaan ruokaohjeiden lisäksi tehdä esimerkiksi annoskortteja. Tätä toimintoa voidaan käyttää enemmän hyödyksi molemmissa opetusravintoloissa. Varasto-ohjelman avulla voidaan tehdä tilaukset sähköisesti toimittajien omiin järjestelmiin ja hoitaa inventaario. Ohjelmien yhteiskäytön avulla raaka-aineiden hinnat ovat aina ajan tasalla ja linkittyvät

suoraan ruokaohjeisiin. Ravintoarvotiedot ovat myös saatavilla. Saksankadulla Jamix:iin on etikettitulostin, jonka avulla voi tulostaa tuoteselosteita pakattuihin elintarvikkeisiin. Etiketteihin saa tulostettua ravintoarvotiedot ja allergeenit (Jamix 2014.)



Kuva 8. Jamix järjestelmä (Jamix 2014.)

Faktialla on myös käytössä Jamix-järjestelmän ruokaosio, mutta ravintola Juolukassa se ei ole tällä hetkellä käytössä. Juolukan ravintolapäälliköllä ei ole käyttäjätunnuksia ohjelmaan. Reseptiikka on vaihtelevaa ja opiskelijat suurensivat kansiota löytyviä ohjeita samalla kun tekivät ruokaa. Kaikkiin ruokiin ei ollut ohjetta. Havainnointipäivänä ruoka oli maukasta, mutta kustannustehokkaaseen ja laadukkaaseen lopputulokseen päästään päivittäisen tuotannonohjauksen avulla. Värjärissä tuotannonohjausjärjestelmästä Jamix-ruokaosio on vähällä käytöllä ja siitä varastotoimintoa ei käytetä lainkaan.

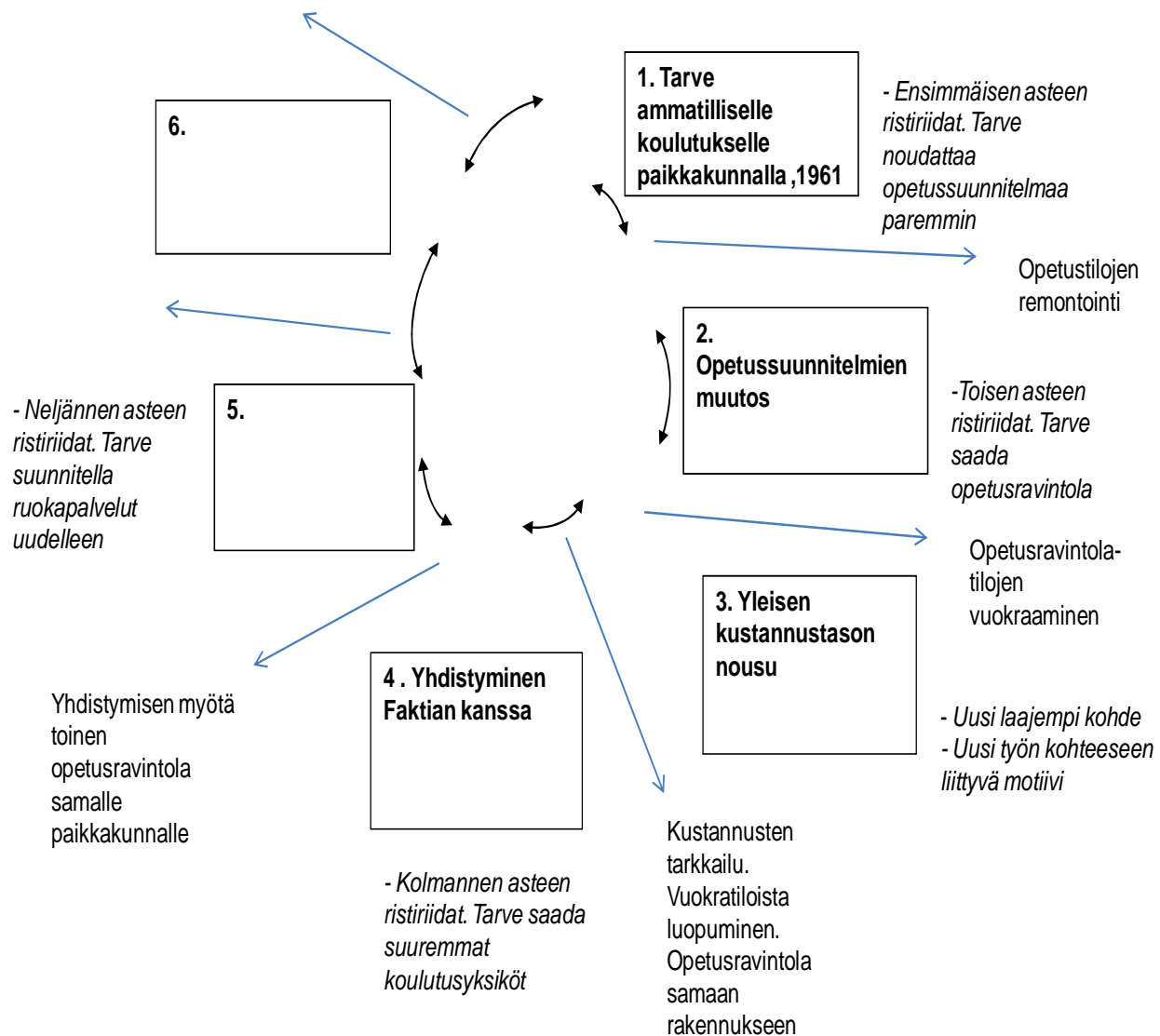
Tulevaisuudessa pitää muistaa, että jos halutaan ohjelmista täysi hyöty irti niiden päivittämiseen pitää olla resursseja. Kaikkien tuotannonohjausjärjestelmien käyttö vaatii jatkuvuutta. Ohjelmien käyttöön myös päivittäisen reseptiikan osalta pitää kannustaa. Opetusravintoloiden osalta reseptiikkaa pitäisi saada kirjattua lisää Jamix-järjestelmään. Jotta ohjelmat toimivat täysipainoisesti, niiden käyttöön pitää harjaantua ja reseptiikkaa pitää jatkuvasti päivittää.

4 RUOKAPALVELUJEN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOISSA

Tällä hetkellä koulutus on murroksessa. Suuret koulutusyksiköt tekevät tuloaan. Tulevaisuudessa palattaneen vanhaan mestari-kisälli-oppipoika tyyppiseen koulutukseen. On kallista kouluttaa kaikkia kolme vuotta oppilaitoksissa, tarvitaan säästöjä ja joustavia opintopolkua. Monet nykynuoret ovat lyhytjännitteisiä, työelämään pitää päästä nopeammin. Ihmiset opiskelevat nykyisin useamman tutkinnon elämänsä aikana. Henkilökohtaistaminen on yhä tärkeämpää. Uudet opetussuunnitelmat laaditaan osaaminen edellä.

4.1 Ekspansiivinen sykli muutoksen kuvaamisessa

Ekspansiivisen syklin avulla voidaan kuvata toimintaan vaikuttavia asioita ja kuvata muutosta. Toimintatapamuutokset ovat ratkaisu toiminnassa kehittyviin ristiriitoihin. Järjestelmän eri osat ajautuvat toisinaan pakosta jännitteiseen suhteen. Systemiset ristiriidat muodostuvat syklisesti, tiettyjen tunnistavien vaiheiden kautta.(Engeström 2004, 65–66.)



Kuva 9. Ekspansiivinen sykli ammatillisen koulutuksen muutoksesta Forssassa

Ekspansiivisen syklin kyseenalaistamisvaiheen ristiriidat ilmenet epäonnistumisina, häiriöinä ja tyytymättömyytenä. Kaiken tämän takana on jännite, ensimmäisen asteen ristiriita. Ammatillisen koulutuksen muutos näkyy siinä, että tarvitaan tilojen asianmukaistamista, uutta opetussuunnitelmaa ei voida toteuttaa ilman opetusravintolaa. Analyysivaiheessa ristiriidat kärjistyvät ja ne muotoil-

laan tiettyjen osatekijöiden väliseksi jännitteiksi ja syntyy toisen asteen ristiriidat. Uuden toimintamallin myötä syntyy kolmannen asteen ristiriidat ja vanhat työtavat ja rakenteet tulevat törmäyskurssille uusien kanssa. Opetusravintolatoimintaa aloitetaan vuokratiloissa, joista joudutaan kuitenkin luopumaan kustannusten nousun myötä. Muilla organisaation koulutusaloilla ei ollut ulkopuolista toimintaa Jos osassa toimintaa otetaan käyttöön uusi toimintamalli, syntyy neljännen asteen ristiriitoja muiden organisaation osien kanssa. Neljännen asteen ristiriitoja kuvaa kuviossa kahden organisaation yhdistymisen myötä tuleva kaksi opetusravintolaa samalla paikkakunnalla. Opetusravintoloiden toiminnan turvaamiseksi ja kaikkien opiskelijoiden lounasruokailun turvaamiseksi on tarvetta suunnitella ruokapalvelut uudelleen. Ristiriidat ovat ekspansiivisen oppimisen voimanlähde. Ristiriidat eivät ole sama asia kuin riidat, ne eivät ole kielteinen tai välteltävä ilmiö, ne liittyvät kehitykseen ja elämään yleensä ollen niiden välttämätön ominaispiirre. (Engeström 2004, 62–63.)



Kuva 10. Ekspansiivinen sykli ruokapalveluiden muutoksesta

Kuva 10 kertoo ruokapalveluiden toiminnan muutoksesta. Toiminnan vakiinnutua tuli tarve noudattaa opetussuunnitelmaa paremmin. Tästä syntyi ristiriita vallitsevan käytännön ja todellisten ammattitaitovaatimusten välillä. Ensimmäisenä ajatuksena oli, että ammattia ei voi opettaa näillä välineillä. Näistä ajatuksista seurasi tilojen remontointi, pöytäateriaaleja vaihdettiin ruostumattomaan

teräkseen, astioita ammattimaisempaan toimintaan sopiviksi. Opetusravintola oli toiminut erillisissä tiloissa toisella puolella kaupunkia. Vuokratilat olivat kalliit ravintolan tuottoon nähden. Opetusravintola muutettiin muiden keittiötilojen yhteyteen ja näin toimintaa saatiin tehostettua. Tavarantoimittajien vaihtuminen on aina heijastunut myös keittiöiden toimintaan. Aluksi tavarat ostettiin oman hankinnan ja hintavertailun kautta. Hankintalainsäädännön monimutkaistuttua, 2000-luvun puolessa välissä perustettiin paikallinen hankintarengas. Nykyisin hankinnat kilpailuttaa ja hoitaa KuntaPro. Hankintasopimukset ovat nykyisin tiukan sitovia tiettyihin valittuihin toimittajiin.

Toimintaan oleellisesti vaikuttavat toimitilat ja kesällä 2014 ammatti-instituutin ruokapalveluiden toimitilat peruskorjattiin. Tilojen remontoinnin myötä paine ulkoisten tilaisuuksien järjestämiselle kasvaa. Tämä todennäköisesti vaikuttaa myös ammattikeittiöhenkilökunnan toimenkuviin ja jopa työaikoihin. Vielä on kokonaan ratkaisematta kuinka kaikki organisoidaan, varmaa on ainoastaan se, että muutoksia on tulossa. Toimintaa vaikuttaa myös yhdistyminen Faktian kanssa. Kun uusi organisaatio saadaan muotoiltua, päästään tekemään töitä yhteistyön merkeissä.

Ekspansiivisessa syklissä organisaatio oppii jotakin mitä vielä ei ole. Organisaatio ei ainoastaan mieti uudelleen toimintansa pohjana olevia normeja ja arvoja. Se rakentaa itselleen uuden toimintamallin ja ottaa sen käyttöön. (Engeström 2004, 59.) Ekspansiivisuus sopii hyvin kuvaamaan organisaatiomuutosta ja sen mukanaan tuomia ristiriitoja. Merkittävät toimintatapojen muutokset voivat viedä useita kuukausia. Ruokapalveluiden kohdalla toimintatavat pitää saada heti toimimaan, koska toiminnan kohde on nälkäinen, tauon tarpeessa oleva opiskelija. Se, että kaikki toiminnot sujuvat jouhevasti, vie varmasti aikaa. Toimintatapojen sulautuminen yhteen vie aikaa ainakin yhden lukuvuoden. Lukuvuoden aikana tapahtuu järjestelmällisesti eri tilanteita, jotka sitten asia kerrallaan saadaan ratkaistua. Kaikkea ei voida ratkaista valmiiksi. Tärkeintä onnistuneelle muutokselle on se, että kaikki ovat sitoutuneet siihen. Ihmisen ominaispiirre on se, että haikaillaan entisten aikojen perään. Tärkeää on, vaikka kaikki eivät uskoisi-

kaan, että ratkaisu on hyvä, he kuitenkin työskentelevät yhteisen päämäärän hyväksi.

4.2 Ruokapalvelut tulevaisuudessa

Kouluruokailua monet pitävät enemmänkin pakkopullana, kuin varsinaisena nautintona. Kestävien periaatteiden mukaan toteutettu kouluruokailu on sosiaalisesti ja taloudellisesti hyvällä pohjalla. Kouluruokailun avulla voidaan saavuttaa tärkeä tavoite: kasvattaa tiedostavia kuluttajia, jotka haluavat tietää mistä heidän ruokansa on peräisin. (Morgan & Sonnino 2010, 107–108.)

Ruokapalveluraportin mukaan merkittävämmäksi haasteeksi tulevaisuudessa nousee ammattitaitoisen henkilökunnan saanti. Taloudelliset resurssit ja rajoitukset luovat myös haasteita. Lähitulevaisuudessa pitää myös kiinnittää huomiota asiakastarpeiden muuttumiseen ja monipuolistumiseen. Muina haasteina nousevat esiin ruokatuotantomenetelmien muuttaminen ja organisaation sisäiset muutospaineet. (Kuntaliitto 2011, 26.)

Syksystä 2015 lähtien Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymällä on kaksi opetusravintolaan toinen Saksankadulla ja toinen Kehräämöllä, lisäksi on opiskelijaravintola Saksankadun toimipisteessä. Kehräämön toimipaikassa opiskelevien opiskelijoiden lounas tarjotaan opetusravintola Värjäristä. Ruokapalvelujen osalta hallinnolliset ratkaisut ovat kuitenkin vielä auki.

4.2.1 Ruokapalvelujen ostaminen Värjäristä

Tulevaisuudessa ammatti-instituutin pitää järjestää opiskelijoidensa ruokapalvelut Kehräämön tiloissa. Helpoin vaihtoehto voisi olla palvelujen ostaminen Faktia opetusravintola Vanhasta Värjäristä. Kuitenkin kuntayhtymä on julkisista hankinnoista annetussa laissa tarkoitettu hankintayksikkö, joka on velvollinen kilpailuttamaan hankintansa. Faktia Koulutus Oy ei ainakaan vuoden 2013 toiminnan puitteissa ole ollut hankintayksikkö, koska valtaosa sen tuloista on tullut

kaupallisista toiminnoista. Tehtävien järjestämistä konsernin sisällä ja koulutus- toimintojen ulkoistamista rajoittavat myös ammatillisen koulutuksen ja ammatillisen aikuiskoulutuksen järjestämisestä annetut lait. Laissa ei ole mainintaa siitä, voiko toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäjä harjoittaa liiketoimintaa. (Lehtonen 2014, 11.)

Hankintalain soveltamisella on merkitystä harkittaessa konsernin sisäisiä liiketoimia, koska hankintayksikkö voi ostaa kilpailuttamatta palveluja vain sellaiselta sen määräysvallassa olevalta yksiköltä, joka ei toimi merkittävässä määrin markkinoilla (Lehtonen 2014, 6). Voiko kuntayhtymä hankkia suoramarkintana palveluja Faktia Koulutus Oy:ltä, vai pitääkö sen kilpailuttaa kynnysarvon ylittävät palveluhankintansa?

4.2.2 Värjäri osana kuntayhtymää

Kuntalain mukaan yhtiöittämisvelvollisuuden estämättä kuntayhtymä voi hoitaa omana toimintanaan kilpailluilla markkinoilla harjoitettua tehtävää, jos:

- toiminnan on katsottava olevan vähäistä
- kuntayhtymä tuottaa tukipalveluja kuntakonserniin kuuluvalla tytäryhteisölle
- kuntayhtymä tuottaa palveluja julkiselle sidosyksikölle
- kuntayhtymä vuokraa toimitiloja pääasiassa käytettäväksi kuntayhtymän omassa toiminnassa ja kuntakonserniin kuuluville tytäryhteisöille tai käytettäväksi sellaisessa palvelutuotannossa, jonka tuotannon kuntayhtymä on kilpailuttanut
- kuntayhtymä tuottaa palveluja sen tai sen tytäryhteisön palveluksessa oleville henkilöille palvelussuhteen perusteella.

Kuntayhtymä voi tuottaa Faktia Koulutus Oy:lle, joka on sen tytäryritys, erilaisia tukipalveluita, kuten kirjanpito, palkka- ja henkilöstöhallinnon palveluita, tietojärjestelmiä ja niitä koskevia palveluja, siivousta ja kiinteistönhuoltoa tai arkistointi-

palveluja. Ruokapalveluja voidaan tuottaa kuntayhtymän toimesta myös Faktialle. (Lehtonen 2014, 10.)

Kuntalain perusteluissa ei ole erityisesti mainittu voiko kunta tai kuntayhtymä myydä tukipalveluja myös sellaiselle yrityksille, jota se omistaa välillisesti omistamansa yrityksen kautta. Jos Värjäri olisi osa kuntayhtymää ja sen henkilökunta tukipalveluiden alla voisi yhteistyö tekeminen olla kaikkein helpoin. Kun kaikilla olisi samanlaiset palkanmaksun perusteet ja työajat on helpoin sopia kuka tekee milloin ja mitäkin. Toisaalta tällä hetkellä Värjäriässä on työskennellyt kouluttajia ja kokkeja mitä erilaisimmissa vuoroissa ja se toiminta on ollut esimerkiksi isojen juhlien järjestämisessä joustavaa.

4.2.3 Opetusravintola/ pitopalvelu

Kuntalain mukaan kunnan tai kuntayhtymän hoitaessa tehtävää kilpailutilanteessa markkinoilla tehtävä on siirrettävä hoidettavaksi yhtiö-, yhteisö- tai säätiömuodossa taikka järjestettävä toiminta muutoin siten, ettei toiminta väärinä kilpailua. Kuntalain perustelujen mukaan elinkeinotoiminnan luonteisuutta arvioitaessa merkityksellisiä ominaisuuksia olisivat muun muassa seuraavat seikat:

- palvelun tai tuotteen vastaavuus yksityisen elinkeinonharjoittajan toimesta tarjottuun tuotteeseen tai palveluun,
- palvelun tai tuotteen hinnoittelu; sekä
- toiminnan markkinointi ja suuntautuminen rajoittamattomaan asiakaskuntaan. (Lehtonen 2014, 6-7.)

Perustelujen mukaan tehtävältä edellytetään, että palveluja tai tavaroita tuotettaisiin markkinoilla ja toiminnassa olisi kyse kilpailutilanteesta yksityisten tuottajien kanssa. Jos kuntayhtymän toiminnassa on kyse kilpailuilla markkinoilla toimimisesta, tällainen tehtävä on siirrettävä toiselle yhteisölle vuoden 2014 loppuun mennessä. Mikäli on kyse julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain (916/2012) mukaisten palvelujen tuottamisesta kilpailutilanteessa markkinoilla, kuntayhtymän on vuoden 2016 loppuun mennessä siirrettävä tehtävä

hoidettavaksi yhtiö-, yhteisö- tai säätiömuodossa taikka järjestettävä toiminta muutoin siten, ettei toiminta vääristä kilpailua. (Lehtonen 2014, 7-8.) Kun pidetään huoli, että toiminnassa on opetus näkyvässä osassa, voidaan toimia ja tehdä esimerkiksi pienimuotoista pitopalvelutoimintaa ja opetusravintolaa. Kokonaan henkilökunnan työnä tällaista toimintaa ei kuitenkaan voida tehdä. Kuntalain 2 a §:n 2 momentin 4-kohdan mukaan kunta ei hoida tehtävää kilpailutilanteessa markkinoilla ainakaan silloin, kun se tuottaa palveluja tällaiseen opetukseen kiinteästi liittyvinä oppilas- ja opiskelijatöinä. (Lehtonen 2014, 10.)

4.3 Henkilöstön asema

Mikäli kuntayhtymän tai osakeyhtiön aikaisemmin harjoittama toiminnallinen kokonaisuus siirretään kokonaan uudelle toiminnanharjoittajalle, sovelletaan siirtyvään henkilöstöön työsopimuslain ja kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain liikkeen luovutusta koskevia säännöksiä.

Työnantaja voi myös lopettaa tehtävän hoitamisen omana työnä. Kysymys voi olla toiminnan ulkoistamisesta. Irtisanomisperuste syntyy, jos omana työnä suoritettavat tehtävät lakkaavat kokonaan. Työnantaja voi laillisesti irtisanoa henkilökuntansa ja ostaa palvelut ulkoa. Ulkoistamisessa voi kuitenkin joissain tilanteissa olla kysymys liikkeen luovutuksesta, jos tuleva palveluntuottaja ottaa palvelukseensa osan entisistä työntekijöistä. Tällöin voi olla seurauksena, että lakisääteisesti loputkin irtisanotut työntekijät joutuvat palveluntuottajan korvausvastuulle. (Lehtonen 2014, 18–19.)

Siirtyvään työsopimussuhteiseen henkilöstöön sovelletaan työehtosopimuslain 5 §:n nojalla luovuttajan soveltamaa työehtosopimusta sanotun työehtosopimuksen voimassaoloajan loppuun asti. Sen jälkeen henkilöstöön sovelletaan sitä työehtosopimusta, jota henkilöstön vastaanottanut yhteisö on työmarkkinajärjestön jäsenenä sitoutunut noudattamaan. Koska palkkauksesta sekä muun muassa vuosiloma- ja sairausloma-ajan eduista säädetään työehtosopimuksel-

la, voi näissä palvelussuhteen ehdoissa tapahtua siirtymäajan jälkeen muutoksia, ellei henkilöstön kanssa toisin sovita. (Lehtonen 2014, 20.)

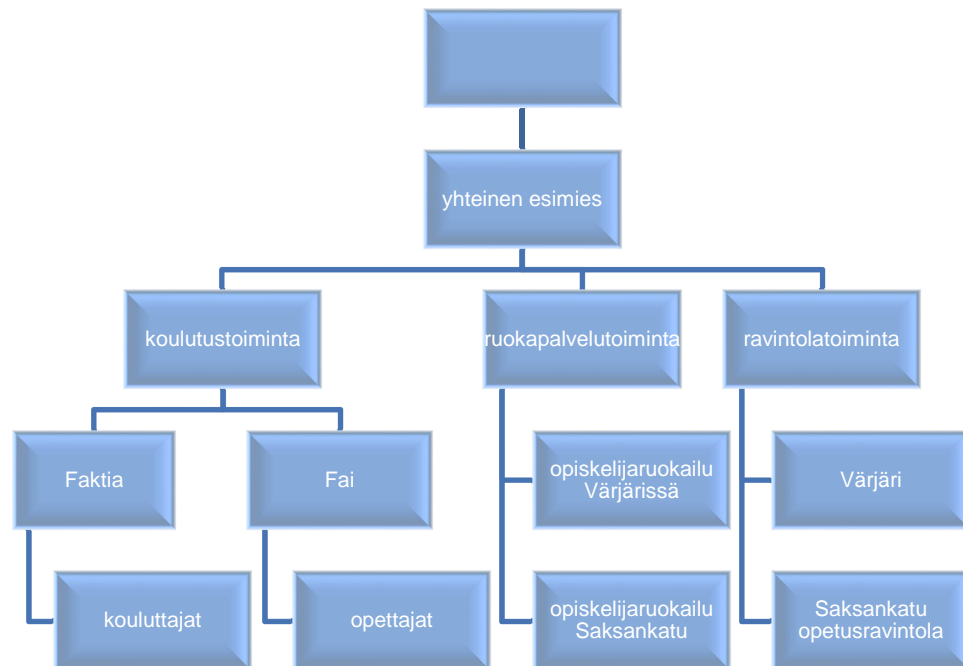
Työsopimuslaissa työntekijöiden tasapuolisen kohtelun periaatteeseen sisältyy myös vaatimus samapalkkaisuudesta. Samapalkkaisuus tarkoittaa sitä, että työnantajan on kohdeltava samassa tai samanarvoisessa työssä olevia työntekijöitä palkkauksen osalta yhtäläisesti. Liikkeen luovutuksen jälkeen voi olla tilanne, jossa luovutuksensaajan vanhojen työntekijöiden työsuhteen ehdot poikkeavat luovutuksessa siirtyneiden työntekijöiden ehdoista. Tämä tilanne ei ole ristiriidassa työntekijöiden tasapuolisen kohtelun ja samapalkkaisuusperiaatteen kanssa, sillä työnantajalla on tällöin lakiin perustuva hyväksyttävä syy maksaa samasta työstä toisille korkeampaa palkkaa.

Tasapuolisen kohtelun periaatteesta seuraa kuitenkin se, että työnantajan tulee mahdollisuuksien mukaan toimia siten, että tämä hyväksyttävästä perusteesta johtunut erilainen palkkaus samassa työssä korjaantuu. Tämä voi tapahtua esimerkiksi siten, että mikäli siirtyvällä henkilöllä on työsuhteen ehtona oikeus korkeampaan palkkaan, ero kompensoidaan henkilökohtaisella ylimääräisellä lisällä, johon ei kohdistu työehtosopimuksen mukaisia palkankorotuksia. Korkeampi palkkaus on henkilökohtainen etu, joten vakanssin haltijan vaihtuessa palkkaus yhtenäistyy. Palkkojen taseus voi mahdollistua myös esimerkiksi silloin, kun kaikkien työtehtävät muuttuvat riittävästi. Palkkojen yhtenäistämismahdollisuuksiin vaikuttavat sekä sovellettavan työehtosopimuksen määräykset että myös se, minkälaisessa menettelyssä erilaisista ehdoista on sovittu. Resurssitarpeet tulevat kartoitettaviksi tulosalueittain. (Lehtonen 2014, 23.)

4.4 Toiminnan kehittämismahdollisuuksia

Tulevaisuudessa Faktia ja Fai ovat yhtä. Kaikkien käytänteiden saaminen yhteneväisiksi vie aikaa ja vaatii paljon avointa yhteistyötä. Ruokapalveluissa halu yhteistyöhön on jo nyt olemassa, mutta päätökset organisaatiossa puuttuvat.

Ennen kuin kannattaa kehittää asiaa eteenpäin, pitää tietää mikä on johtavien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden näkemys asioihin. Tällä hetkellä se ei vielä ole tiedossa. Henkilöstön ja muiden resurssien asianmukainen ja järkevä käyttö on sekä tulevan organisaation että henkilöstön etu. Monia kysymyksiä on vielä auki, jotta tätä asiaa päästään työstämään eteenpäin.



Kuva 11. Ehdotus uudeksi organisaatioksi ruokapalveluihin

Tulevaisuudessa ruokapalvelutoiminta olisi jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: koulutustoimintaan, tukipalveluihin liittyvään ruokapalveluun ja ravintolatoimintaan. Näillä kaikilla olisi oma esimiehensä joilla taas olisi yksi yhteinen esimies. Tämän yhteisen esimiehen ansiosta palveluja ja opetusta pystyttäisiin jouhevasti yhdistämään ja saamaan henkilöresursseja sinne mihin niitä tarvitaan. Henkilöresurssien tehokasta käyttöä edesauttaisi se, että kaikki opetushenkilöstö olisi kokonaistyöajassa. Tällä hetkellä Faktiassa on kouluttajilla kokonaistyöaika, mutta FAI:ssa palkka maksetaan tehtyjen opetustuntien mukaan. Muulla ruokapalvelu henkilökunnalla on käytössä liukuva työaika, mutta kuitenkin määritelty päivittäinen työaika.

Haasteena uudessa organisaatiomallissa on se, mistä löydetään henkilö, joka hallitsee kaikki ruokapalvelun osa-alueet. Hänellä pitäisi olla tietoa sekä ruoka-

palveluiden tuottamisesta, ravintolatoiminnasta sekä opetustoimesta. Hänellä pitää myös olla riittävästi valtaa, jotta päätöksenteko mahdollistuu. On vaikea hahmottaa, millainen tämän henkilön työmäärä tulee olemaan. Toiminnan aluksi työmäärä on kaikilla suuri. Työmäärän jakautumista toiminnan vakiintuessa on vaikea tässä vaiheessa tietää. Voivatko kaikki langat olla yksissä käsissä, riittävätkö yhden henkilön resurssit?

Saumaton yhteistyö eri osastojen esimiesten kesken on tärkeää, koska kun esimiestyö menee hyvin yhteen, sen jälkeen koko henkilökunnan on parempi toimia yhdessä. Oppimishaasteena on ristiriitojen kokonaisuuden ratkaiseminen ja se vaatii uusia toimintatapoja. Oppiminen ja uuden luominen, oppiminen ja kehitys muodostavat yhteyden. (Engeström 2004, 48.)

4.4.1 Käytettävyyden merkitys ratkaisuisissa

Käytettävyyden tutkimiseen liittyy erilaisia näkökulmia ja motiiveita riippuen siitä, tutkitaanko sitä teollisuudessa ja kaupallista tarkoitusta varten vai akateemisella, tieteellisellä taholla. Akateemiset tutkijat pyrkivät löytämään arviointimenetelmiä, jotka tuottavat luotettavaa, pätevää ja kattavaa tietoa käyttäjäkokemuksesta pohjautuen teoreettiselle tutkimukselle. Teollisuudessa tavoitteena taas on parantaa tuotteen käyttäjäkokemusta. Käytettävyyden tutkiminen keskittyy toiminnan aikana tai välittömästi sen jälkeen tehtävään arviointiin. Mikäli käytettävyyttä tarkastellaan käyttäjän henkilökohtaisista tavoitteista käsin, voi siihen sisältyä havaintoihin ja tunteisiin liittyviä näkökulmia, jotka liitetään käyttäjäkokemukseen. (Tenhula 2010, 4-5.) Käytettävyyttä voidaan tutkia usealla eri menetelmällä. Monen menetelmän pohjana on työpajatyöskentely ja esiin nousee usein muitakin kuin itse tilaan liittyviä seikkoja. (Tekes 2011, 29.)

Käytettävyyden näkökulmasta Värjärin käyttäminen opiskelijoiden ruokailupaikana ei ole optimaalinen asiakkaan näkökulmasta. Ihminen on kuitenkin mukautuvainen ja pystyy mukautumaan eri tilanteisiin. Tuotannon näkökulmasta on järkevää saada tehostettua Värjärin toimintaa ja samalla saada tuotettua

omana työnä opiskelijoille lounasruoka. Jatkossa käytettävyyttä voidaan parantaa, kun saadaan toiminta alkuun. Käytettävyyttä voidaan tutkia haastatteluilla tai havainnoinneilla. Värjärin toiminnan analyysiin molemmat tavat ovat mahdollisia. Varsinkin toisen ja kolmannen vuosikurssin opiskelijoilta voitaisiin haastatella, kun toiminta on syksyllä käynnistynyt.

Palvelumuotoilun keinoja käytettävyyden tutkimiseen ovat mm. palvelupolku (Customer journey) ja käytettävyyssävelö (Usability walkthrough). Käyttäjän todellisuus ei aina sijoitu pohjapiirustuksiin. Siksi on tärkeää ymmärtää myös käyttäjän erilaisia matkoja tiloissa. (Tekes 2011, 29.) Palvelupolku muodostuu palvelutuokioista, jotka ovat merkittäviä kohtaamispisteitä palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä. Palvelupolun varrella olevat palvelutuokiot luovat yhdessä asiakkaalle hänen asiakaskokemuksensa. Jokaisella asiakkaalla on oma yksilöllinen palvelupolkunsa, joka muodostuu sen mukaan millaisia tarpeita ja valintoja asiakkaalla on. Palvelupolun kestoaika voi olla lyhyt tai siihen voi kuulua jopa vuosia kestävä asiakassuhde. Pitkäaikaisten palvelupolkujen avulla voidaan hahmotella uusia palvelukokonaisuuksia tai vaikka vain uutta yksityiskohtaista palvelua. (Koivisto 2011, 49–51.)

Palvelupolun avulla pystyy ymmärtämään ja parantamaan asiakkaiden saamia kokemuksia palvelusta. Palvelupolun visualisointiin ei ole olemassa valmista pohjaa. Mutta on se tehty miten tahansa, sen tarkoituksena on antaa visuaalinen kuvaus siitä, miten asiakas käyttää tuotetta tai palvelua tai miten potentiaalinen asiakas käy läpi ostoprosessia. (Customer Journey Map 2014.) Palvelussa yritetään ratkaista asiakkaan tarpeet. Hyvän palvelun lopputulos on tyydytetyt asiakkaan tarpeet. Palvelussa on aina ydinpalvelu, jonka oheen liitetään muita palveluja ja saadaan näin palvelupaketti. Näillä liitännäispalveluilla palveluyritykset kilpailevat ja yrittävät erottua muista yrityksistä ja heidän tarjoamista palveluista. (Koivisto 2011, 43–44.) Palvelupolun avulla voidaan jo ennen varsinaisen toiminnan alkamista visualisoida sitä kuinka toiminta sitten lopulta sujui.

4.4.2 Käytännön ongelmakohtien huomioiminen muutoksessa

On Värjärin ja siellä toimivan henkilöstön asema uudessa organisaatiokaaviossa mikä tahansa, on toiminnan käytännön suunnitteluun vielä monia ratkaisemattomia asioita:

Syksyllä 2015, kun lähihoitajien koulutus siirtyy Kehräämölle, heidän lounaansa tarjotaan Värjärissä. Salin puolella tilat riittävät, kun lisätilat otetaan päivittäiseen käyttöön. Tarvittavat tarjoilukalusteet saadaan siirrettyä toimintansa lopettavasta Juolukasta. Tällä hetkellä Värjärin keittiön kapasiteetti ei riitä valmistamaan yli sataa vaihtelevaa lounasta päivittäin. Lähihoitajaopiskelijoiden aamupuurotarjoilu täytyy myös miettiä, tarjotaanko tulevaisuudessa myös Kehräämön toimipisteessä aamupuuro ja kahvi? Tämä lisää tiskipaikan ruuhkaa entisestään. Lisäksi pitää selvittää yhteistyö HAMK:in ruokapalveluiden kanssa, voisiko sieltä ostaa aamupuuron vai linjataanko niin, että sitä on tarjolla vain Saksankadun toimipisteessä?

Mietittäväksi yhdessä henkilöstön kanssa jää nyt se, miten esim. lounaslistan suunnittelu tulevaisuudessa toteutetaan, onko lounaslista sama sekä Saksankadun opiskelijaravintolassa että Värjärin buffetlounaalla? Saataisiinko joitakin synergiaetuja, jos lounasruoat olisivat lähes samoja, mutta eri päivänä. Joitakin tuotteita voitaisiin valmistaa ja jäähdyttää Saksankadun isossa keittiössä ja siten kuljettaa kylminä Värjəriin, jossa ne lämmitettäisiin tarjolle.

Raaka-ainetilaukset kannattaisi hoitaa suoraan Värjäristä, mutta yhteistyötä Saksankadulla olevan varastonhoitajan kanssa kannattaa tehdä. Hänellä on paras tieto kokonaisedullisimmista raaka-aineista.

Astiahuolto paikka on liian pieni Värjärin keittiössä. Yksi kupuastianpesukone, jossa pestään myös kaikki ruoanvalmistusastiat, ruuhkautuu pahasti. Värjärissä pestään tällä hetkellä viereisen päiväkodin noin 50 henkilön ruokailuastiat. Tulevaisuudessa astioita tarvitaan paljon, jotta asiakkaille riittää puhtaita astioita koko ajan. Astioita vapautunee toki Juolukan käytöstä. Ruokailijamäärän kasvaessa myös tiskattavien ruoanvalmistusastioiden määrä kasvaa. Tarvitaan

suunnittelua tiskipaikan toiminnan parantamiseksi. Siivousvälinevaraston paikkaa kannattaa miettiä, onko sen paras paikka ennen astiahuoltoa, vai saisiko siitä lisätilaa? Ennen kuin hankitaan uutta konetta astianpesupaikalle, kannattaa selvittää yhden henkilön palkkaamista lounasajaksi astiahuoltoon. Työaika keittiössä noin 2 tuntia olisiko lopuksi päiväksi töitä tarjolla siivouksen puolella? Värjärin ruokasalin siivous ja lähihoitajien opetuksessa käytettävien tilojen siivous kannattaa selvittää.

Koko keittiötilassa on vain kaksi pientä lattiakaivoa. Tämä tuo haasteita ruoanvalmistuslaitteiden sijoittelulle. Uunikapasiteettia voidaan lisätä vaihtamalla uunit korkeampiin malleihin, jotka voidaan siirtää Juolukasta. Uunien pitää toimia sekä höyry- että paisto-ominaisuudeltaan. Keitto- ja kastikeruokien valmistamiseen on tällä hetkellä vain yksi neljän levyn liesi. Ruokien valmistamiseen tarvitaan yksi keittopata. Keittopata tarvitsee lattiakaivon, jota tilassa ei nyt ole. Uusilla järjestelyillä tilaan saadaan sopimaan pieni keittopata. Tällä hetkellä keittiössä oleva kippipaistinpannu on myös ilman lattiakaivoa käytössä ja pesuedet otetaan talteen ämpäreihin.

Erytysruokavalioiden valmistukseen pitää perehtyä, koska tällä hetkellä niitä ei lounaalle valmisteta. Opiskelijalounaalla kaikille pitää olla kuitenkin soveltuva ruoka.

Tällä hetkellä Värjärin tuotto tulee iltaja- ja viikonlopputilaisuuksista sekä isoista ryhmistä. Jos ravintolan takatila otetaan opiskelijaruokailun käyttöön, ei isoja lounastilaisuuksia voida kouluajana järjestää. Kuinka paljon tällaisia tilaisuuksia vuositasolla on, tulee selvittää.

Työnkuvat pitää miettiä, kuuluuko henkilölle joka nyt vastaa salin siisteydestä myös lähihoitajien ruokalinjaston siisteydestä ja täydennyksestä huolehtiminen? Kaikessa toiminnan suunnittelussa pitää huomioida se, että kyseessä on opetusravintola. Silloin pitäisi olla aikaa ohjata ja valmistaa tuotteita myös alusta alkaen. Tämä tuo haasteen sille, kuinka kassan käyttöä ehtii ohjaamaan, jos on kulman takana kiinni muussa ohjaustyössä. Vanhassa Värjärissä on A-oikeudet, joten siellä pitää olla anniskelulain mukaan aina nimettynä vastaava hoitaja.

Keittiön puolella taas pitää ehtiä ohjaamaan ruoanvalmistusta ja esim. lautasannosten kokoamista.

Varastointitilat ovat tällä hetkellä täysin käytössä. Mikäli varastolisätilaa saataisiin käyttöön esimerkiksi erilaisille salitarvikkeille, saataisiin varastointia parannettua. Varasto ei voi sijaita fyysisesti kovin kaukana. Silloin tästä tilasta, jossa on nyt salitarvikkeita, saataisiin esimerkiksi kuiva-ainevarasto/ siivousvarasto ja nykyiseen kuiva-ainevarastoon saadaan kylmäkalusteita lisää. Myös henkilökunnan pukutilan ottamista varastokäyttöön kannattaa miettiä.

4.4.3 Kustannusten jako

Kaikki aikuisopiskelijat maksavat ruokansa ensi syksystä. Kuinka Saksankadun opiskelijaravintolassa eritellään opiskelijat, jotka maksavat ruokansa? Varsinaiseen ruoan maksuun ratkaisuna olisi kassa opiskelijaravintolan linjaston alkuun. Mietittävä on vielä se, kuka kassaa käyttää. Se voi toisinaan olla esimiehenkin tehtävä, mutta ei aina, koska tehtävä sitoo yhteen paikkaan pariksi tunniksi. Poletilla toimivat portit ovat olleet myös keskusteluissa esillä. Kassavaihtoehto voisi olla kuitenkin alkuvaiheessa helpompi toteuttaa ja se vaatii vähemmän investointeja. Kassaan saatu raha tuloutetaan suoraan ruokapalvelujen kustannuspaikalle ja näin saadaan kustannukset kohdistettua oikein. Tähän kassaan maksaisivat myös ne henkilökunnasta, jotka syövät opiskelijalounasta.

Värjäriissä ruokaileville FAI:n opiskelijoille ruokailu on maksutonta. Sovitaanko jokin summa, jonka Värjäri laskuttaa FAI:n ruokapalveluilta? Kuinka kustannukset saadaan kohdennettua oikein? Vertailukohtaa saadaan Tammelan toimipisteen ruokailujen kustannusten jaosta. Vaihtoehtona on raaka-aineiden laskutus ja sekin vaikuttaa onko henkilökunta FAI:n vai Faktian palkkalistoilla.

Faktiassa on ollut tarjolla aamupala maksutta koko henkilökunnalle. Se sisältää puuron, leivän, leikkeleen ja kahvin. Voisiko FAI:ssa olla aamuisin maksuton aamupuuro ja kahvi tarjolla, leipä ja leikkele poistuisivat? Tämä lisäisi henkilökunnan keskinäistä vuorovaikutusta ja olisi kustannusvaikutuksiltaan ja työmäärältään pienempi, kuin Faktialla ollut käytäntö. Mietittävä on miten tämä hoidet-

taisiin Kehräämöllä ja Tammelassa työskentelevälle henkilökunnalle yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Riittääkö kahvin ja teen saaminen sosiaalityöihin?

Puuro ja kahvi voisi olla maksuton myös kaikille opiskelijoille, jolloin tuotoiltaan pienen aamupuuron aikana ei kassalla tarvitse olla kenenkään. Sämpylät yms. aamupalatuotteet myytäisiin opetusravintolan kassaan vitriinistä kuten tähänkin asti.

Kustannuksiin liittyvät myös tuotteet. Tällä hetkellä molemmissa opetusravintolassa on omat hinnoitteluperusteensa. Hinnoittelu pitää kuitenkin saada yhteneväiseksi niin sisäisessä kuin ulkoisessakin laskutuksessa.

4.5 Työn reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusten luotettavuutta arvioidaan kahden käsitteen reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Toimintatutkimukseen tutkimusten arviointivälineet eivät sellaisenaan sovellu kovin hyvin. Reliabiliteetillä tarkoitetaan mittausten pysyvyyttä eli sitä, että tehtäessä tutkimus uudestaan saadaan samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Kananen 2009, 87.)

Toimintatutkimuksella saatuja vastauksia ei voida yleistää, koska se koskee vain toiminnan kohteena olevaa ilmiötä. Tutkimustuloksena saadaan muutosentiseen. (Kananen 2009, 27.) Uuden toimintamallin suunnittelu on kehittävän työntutkimuksen vaihe, josta on vähän kirjoitettua analyysiä. Luovan suunnitteluprosessin tallentaminen on vaikeaa, koska on mahdotonta ennakoida missä ja milloin uusi oivallus syntyy. Suunnitellessa kokonaan uutta toimintatapaa prosessi on usein pitkä ja polveileva. (Engeström 1995, 146.)

Kehittävässä työntutkimuksessa olennaista on sen osallistava rooli. Tutkimusta tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa. (Engeström 1994, 124.) Tässä hankkeessa osallistaminen jäi vielä hyvin vähäiseksi. Muutoslaboratorion menetelmät ovat toimiva tapa jäsentää tulevan muutoksen mahdollisuuksia. Muutoksen analyysiin tarvitaan toimintaan sitoutunutta henkilöstöä. Usein arkisen työn pe-

rusrutiinit vievät ihmiseltä paljon resursseja. On haastavaa löytää voimavaroja muutoslaboratorion läpiviemiseen. Työn kehittämisen ammattilaista tarvittaisiin tämän toiminnan tehokkaaseen käynnistämiseen. (Virkkunen 2001, 16.) Nyt muutoslaboratorioon ei ollut mahdollisuuksia ja ensin pitäisi saada suuret linjat selville organisaatioiden yhdistämiseksi.

5 YHTEENVETO

Kahden eri organisaation yhdistyessä mietittäviä ja päätettäviä asioita on paljon. Opetuksen järjestämisessä on omat haasteensa, mutta myös erilaisten tukipalvelujen pelaaminen yhteen on tärkeää. Organisaatiouudistuksen myötä on mahdollista uudistaa koko entinen toimintamalli ja kaataa vanhoja raja-aitoja.

Työn tavoitteena oli kehittää ruokapalveluja organisaatiomuutoksen osana. Pää tavoitteena oli selvittää, miten ruokapalvelut olisi paras hoitaa ja millainen organisaatiomalli olisi toimivin. Opetusravintola Vanhan Värjärin toiminnan tehostamiseksi ja Kehräämölle siirtyvien opiskelijoiden ruokailun hoitamiseksi haettiin myös vaihtoehtoja. Tavoitteena on, kun uusi organisaatio selviää, saada aikaan työntekijöiden vaihtoa eri toimipisteiden kesken. Organisaatiomalli vaikuttaa siihen, kuinka syvällisiä tutustumisia kannattaa tehdä. Sitten kun jokainen on ehtinyt käydä kevättalven mittaa tutustumassa eri toimipisteiden toimintaan, voidaan käydä yhdessä huomioita läpi. Ruokapalveluhenkilöstöllä on jo kokemusta benchmarkkauksesta keittiötilojen ollessa remontissa keväällä 2014. Silloin he työskentelivät vuorotellen yhteistyöyhtiössä ja kokemukset olivat hyviä.

Eri toimipisteisiin tutustumisesta on jo kokemusta ja työnyhteisön ollessa pieni, jokaiselle on mahdollisuus järjestää vuorollaan tilaisuus tähän. Jokaisella työntekijällä tulee tilaisuus tehdä osallistuvaa havainnointia. Osallistuvaa havainnointia pidetään hyvänä keinona tutkia ja kehittää toimitapoja, mutta myös hyvänä keinona kehittää työelämän toimijoiden keskinäistä ymmärrystä. (Vilkkä 2005, 120.)

Muutos onnistuu parhaiten, kun kaikki työntekijät ovat sydämellään mukana luomassa uutta järjestelmää. Muutostilanteessa on paras keskittyä niihin asioihin, joihin voi itse olla mukana vaikuttamassa. Turhan murehtimisen sijaan kattaa suunnata energiansa ja aikansa muutoksen toteuttamiselle. Toimintatutkimuksessa yritetään saada muutosta aikaiseksi. Kysymykseksi kuitenkin jää se, saadaanko muutosta aikaan? Muutosten aikaansaaminen voi olla työelämässä

vaikeampaa, kuin muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen. (Kananen 2009, 10.)

Toiminnan ajattelemisen prosessina voi auttaa hahmottamaan sen, mitä tehdään ja milloin. Ruokapalveluissa tuotantoprosessi mielletään usein etenevänä prosessina, toimintojen ketjuna, jonka alkupiste on suunnittelussa ja päätepiste keittiössä tehtävät jälkityöt. Siinä välissä ovat raaka-ainehankinnat, ruoanvalmistus jakelu ja asiakaspalvelu.

Arikosken ja Sallisen mukaan sitä lyhyempi on muutoksen läpiviemiseen tarvittava aika, mitä aikaisemmin koko henkilöstö osallistetaan muutokseen (Arikoski & Sallinen 2007,83). Organisaationmuutoksen onnistuneen lopputuloksen tavoitteena on toimiva organisaatio, jonka kaikki osat muodostavat hyvän kokonaisuuden. Ehdotus uudeksi ruokapalveluorganisaatioksi on malli, jonka yhteisellä esimiehellä on tietoa sekä ruokapalvelusta että opetustoimesta. Tämä tuo myös kustannustehokkuutta toimintojen ja työaikojen suhteen. Tätä kautta saadaan luotua hyvä ja eteenpäin pyrkivät ilmapiiri, jossa jokainen työyhteisön jäsen voi käyttää omia vahvuuksiaan. Edessä ovat vaativat toimintojen yhdistämisen prosessit, joiden läpivieminen ennakoivan suunnittelun avulla on helpompaa.

LÄHTEET

Arikoski, J. ja Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle –johda muutosta taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Customer Journey Map. 2014. Heart of the Customer. [Viitattu 23.9.2014]. Saatavissa: <http://www.heartofthecustomer.com/customer-experience-journey-map-the-top-10-requirements/>

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.

Engeström, Y. 2001. Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work* 14(1), 133–156. Teoksessa pro gradu tutkielma Rantavuori, J. Suhteessa kohteeseen ja suhteessa toisiin. Oppiminen ja vuorovaikutus opettajaopiskelijoiden suunnittelutapaamisissa

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Tampere: Vastapaino

Faktia 2014. [Viitattu 9.9.2014]. Saatavissa: <http://www.faktia.fi/fin/etusivu/>

Forssan ammatti-instituutti 2011. Laatujärjestelmän menettelyohje opiskelijaruokailu.

Forssan ammatti-instituutti 2010. Opetussuunnitelma. [Viitattu 10.9.2014]. Saatavissa: http://www.fai.fi/attachments/internet/ops_yhteinen_osa_12010_1_.pdf

Forssan ammatti-instituutin yhtymähallitus 19.8.2014 2014. [Viitattu 10.9.2014]. Saatavissa <http://www.fai.fi/files/attachments/internet/poytakirjat/yhpk19082014.pdf>

Forssan ammatti-instituutti 2014. [Viitattu 10.9.2014] Saatavissa: <http://www.fai.fi/portal/esittely/kuntayhtyma/>

Haapalainen, I. 2005. Jämähä esimies vaikeiden työsuhteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita.

Heikkinen, H., Rovio, E. ja Syrjä, L. 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Jamix 2014. Jamix-ruokatuotanto. Täydellinen ammattikeittiön tuotannonohjausjärjestelmä. [Viitattu 20.10.2014]. Saatavissa: <http://www.jamix.fi/home/ohjelmistot/jamix-ruokatuotanto/>

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova

Kuntaliitto 2011. Kunta ruokaostoksilla. Selvitys ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Helsinki: Kuntaliitto.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen Laatu keskus.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Lehtonen, J. 2014. Lounais-Hämeen ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä. Konsernin hallintomallia koskeva selvitys. BDO oy

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...-työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Morgan, K. ja Sonnino, R. 2010. Kouluruokailu muutosvoimana. Teoksessa: Maailman tila 2010. Kulutuskulttuurista kestävään elämäntapaan. Worldwatch-instituutti. Helsinki: Gaudeamus.107–113.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki:WSOYpro.

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkelin ammattikorkeakoulu tutkimuksia ja raportteja. [viitattu 3.10.2014]. Saatavissa: https://www.mamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwwstructure/14249_1473-URNISBN9786515883148.pdf

Tenhula, M. 2010. Käytettävyysskyselyt käyttäjäkokemuksen tutkimisessa. Kandidaattityö. Aalto-yliopisto. [viitattu 23.9.2014]. Saatavissa: http://www.soberit.hut.fi/T-121/shared/thesis/kandityot/kandi_Marianne_Tenhula.pdf

Tekes 2011. Käyttäjälähtöiset tilat. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. [Viitattu 29.9.2014]. Saatavissa: http://www.tekes.fi/Julkaisut/kayttajalahtoiset_tilat.pdf

Työterveyslaitos 2014. Osallistava kehittäminen. [Viitattu 20.10.2014]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. ja Helle, M. 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. [Viitattu 23.9.2014]. Saatavissa: <http://www.mediaconceptsrq.net/wp-content/uploads/2011/06/virkkunen-et-al-1997-Muutoslaboratorio-kehitt%C3%A4misen-menetelm%C3%A4n%C3%A4.pdf>