

Ruokapalvelun toiminnan kehittäminen strategiatyön avulla

Seinäjoen kaupunki

Susanna Suorauha

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) Suorauha, Susanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 28.05.2015
	Sivumäärä	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Ruokapalvelun toiminnan kehittäminen strategiatyön avulla Seinäjoen kaupunki		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Sinikka Pesonen		
Toimeksiantaja(t) Seinäjoen kaupungin ruokapalvelut		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa Seinäjoen kaupungin ruokapalvelulle visio, arvot ja strategia. Vision, arvojen ja strategian avulla ruokapalvelun toimintaa voidaan suunnitella pidemmällä aikavälillä.</p> <p>Aineiston hankinnassa käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Opinnäytetyötä varten haastateltiin yksi henkilö ja pidettiin ryhmätyöpajoja ruokapalvelun henkilöstölle. Ryhmätyöpajoja järjestettiin yhteensä kuusi, ensimmäinen ruokapalvelun hallinnon työntekijöille ja viisi seuraavaa keittiöhenkilökunnalle. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Ryhmätyöpajoissa tuotettiin sekä kirjallista materiaalia että keskustelua. Ryhmätyöpajat videoitiin.</p> <p>Ryhmätyöpajojen tuotoksista muodostettiin ruokapalvelun visio ja arvot sekä ruokapalvelun seitsemän strategiavalintaa. Ryhmätyöpajojen tuloksena syntyi myös toimenpidelista ruokapalvelun toiminnan kehittämiseen.</p> <p>Strategiavalintojen perusteella tulleet ruokapalvelun toiminnan painopisteet tuleville vuosille olivat keittiöverkoston uudistamisen tarpeellisuuden pohdinta sekä huomioida samalla myös kaupungin kasvu, ruokapalvelun imagon kehittäminen, työntekijöiden ammattitaidon ylläpitäminen, huomion kiinnittäminen työhyvinvointiin, asiakaspalvelun kehittäminen ja talouden tasapainoisuus.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Strategia, visio, arvot, ruokapalvelu, julkinen sektori		
Muut tiedot		



Author(s) Suorauha, Susanna	Type of publication Master's thesis	Date 28.05.2015
	Number of pages	Language of publication Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication Development of foodservice operations with the help of strategy work City of Seinäjoki		
Degree programme Master`s Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) Sinikka Pesonen		
Assigned by City of Seinäjoki, Foodservice		
Abstract <p>The goal of the study was to create a vision, values and a strategy for the foodservice in the city of Seinäjoki. With the help of the vision, values and strategy, it would be possible to plan the operations of the foodservice in the long run.</p> <p>Qualitative methods were used to collect the data for the study. One person was interviewed, and for the staff of the foodservice there were group workshops. Six group workshops were held altogether, the first one for the administrative staff of the foodservice and the next five for the kitchen staff. The interview was recorded and transcribed. The group workshops were also videoed.</p> <p>The group workshops resulted in a vision and values for the foodservice including seven strategic choices. The workshops generated also a list of actions for development of foodservice operations.</p> <p>Based on the strategic choices made, the focal points for the foodservice in the near future will be the need for renewing the kitchen network and also, taking into account the growth of the city, developing the image of the foodservice, managing the professional skills of the staff, paying attention to wellbeing at work, developing customer service, and balancing the economy.</p>		
Keywords/tags strategy, vision, values, foodservice, public sector		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Toiminnan suunnittelu julkisessa organisaatiossa	4
2.1	Uusi julkinen johtaminen.....	5
2.2	Strategia.....	8
2.2.1	Missio, visio ja arvot	12
2.2.2	Strategiaprosessi	14
2.3	Strateginen johtaminen.....	16
2.4	Osaamisen johtaminen.....	18
2.5	Oppiva organisaatio.....	20
3	Seinäjoen kaupungin organisaatio	23
3.1	Valtuusto, kaupunginhallitus ja lautakunnat.....	24
3.2	Viranhaltijaorganisaatio	26
3.3	Ruokapalvelut	28
4	Kehittämistyön toteutus	29
4.1	Tavoite	29
4.2	Tutkimusmenetelmä.....	29
4.3	Aineiston keruu.....	30
4.3.1	Ruokapalvelun hallinnon työpaja	32
4.3.2	Keittiöhenkilökunnan työpajat.....	34
5	Aineiston kuvaus ja analyysi	36
5.1	Seinäjoen kaupungin kaupunkistrategia	36
5.2	Ruokapalvelun visio eli tahtotila	38
5.3	Ruokapalvelun arvot.....	40
5.4	Ruokapalvelun SWOT-analyysi	41
5.5	Ruokapalvelun strategiavalinnat	43
5.5.1	Strategiavalinnat hallinnon ryhmätyöpajassa.....	43
5.5.2	Strategiavalinnat keittiöhenkilöstön työpajoissa.....	45
5.6	Tutkimuksen luotettavuus.....	48

6 Tutkimuksen tulokset: Seinäjoen kaupungin ruokapalvelun missio, tahtotila, arvot ja strategia.....	50
7 Pohdinta.....	60
Lähteet	64
Liitteet.....	68

Liitteet

Liite 1. Kaupunkistrategian strategiavalinnat.....	68
Liite 2. Ruokapalvelun arvojen sisältö keittiöhenkilöstön työpajojen perusteella	70
Liite 3. Kaupunkistrategiasta ruokapalvelun strategiavalintoihin.....	73
Liite 4. Ruokapalvelun strategiavalinnat keittiöhenkilökunnan näkökulmasta	75

Taulukot

Taulukko 1. Visioon liittyvät teemat ja niiden esiintymismäärät.....	40
Taulukko 2. Ruokapalvelun SWOT-analyysi	42
Taulukko 3. Ruokapalvelun missio, arvot, visio ja strategiavalinnat	51
Taulukko 4. Ruokapalvelun strategiavalintojen 1., 2., 3. ja 4. toimenpiteet ja tekijät	55
Taulukko 5. Ruokapalvelun strategiavalintojen 5., 6. ja 7. toimenpiteet ja tekijät	58

Kuviot

Kuvio 1. Julkishallinnollisten palvelujen kehityssuunta	5
Kuvio 2. Strategiakartta, Balanced Scorecard ja strategia kokonaisuutena	10
Kuvio 3. Strategiaprosessikuvaus	15
Kuvio 4. Oppivan laatuorganisaation kehittämialueet.....	22
Kuvio 5. Seinäjoen kaupungin luottamushenkilöorganisaatio.....	25
Kuvio 6. Seinäjoen kaupungin viranhaltijaorganisaatio	26
Kuvio 7. Kaupunginkanslian organisaatio	27

1 Johdanto

Strateginen toiminta ja pitkän tähtäimen suunnittelu ovat nykypäivää. Julkisen sektorin kiristynyt taloudellinen tilanne ja paine tehdä sama työ pienemmillä resursseilla nostavat tärkeään asemaan strategiatyön ja strategisen johtamisen. Taloudellisten resurssien ja henkilöstön vähenemisen myötä on tärkeää suunnitella toiminta pitkällä aikavälillä ja tehdä strategisia valintoja toiminnan painopistealueista. Näin saadaan kohdistettua käytettävissä olevat resurssit oikeisiin asioihin ja pystytään keskittymään olennaiseen työhön.

Seinäjoen kaupungin ruokapalvelun toimintaa on kehitetty viimeisten vuosien aikana paljon. Toimintaa pitää kuitenkin kehittää vielä lisää, jotta ruokapalvelussa pystytään vastaamaan nykyhetken ja tulevaisuuden tiukkoihin taloudellisiin resursseihin. Ruokapalvelun kokonaislaadun pitää pysyä vähintään samalla tasolla kuin nyt, mielellään kokonaislaadua pitäisi saada parannettua. Kokonaislaadun kehittämässä pitkän aikavälin suunnitelmat ovat tarpeellisia. Jotta suunnitelmia voidaan tehdä, pitää strategia, visio, missio ja arvot olla määriteltyinä.

Työn tavoitteena on muodostaa Seinäjoen kaupungin ruokapalvelun strategia, visio, arvot ja missio. Ruokapalvelussa ei ole tehty strategiaa tai määritelty visiota ja arvoja aikaisemmin. Koko Seinäjoen kaupunkia koskeva kaupunkistrategia on tehty vuosille 2013 – 2016 eli valtuustokauden ajaksi. Kaupunkistrategiaa hyödyntäen tehdään ruokapalvelun strategia. Strategian, vision, mission ja arvojen avulla ruokapalvelun toimintaa voidaan miettiä ja suunnitella sekä varautua tuleviin tapahtumiin ajoissa eikä vasta viime hetkellä.

Ruokapalvelun strategian rakentaminen Seinäjoen kaupungin kaupunkistrategiaa mukaillen on jatkumoa ruokapalvelun kehittämiseen, jossa talousnäkökulma on ollut vahvasti esillä. Strategian avulla päästään kehittämään ruokapalvelun kokonaislaadua.

Strategia auttaa toiminnan suunnittelussa, ja sen avulla löydetään myös toiminnan kehityskohteet. Strategian, vision, arvojen ja mission tekoon osallistuu henkilöstöä niin johdosta kuin keittiöistäkin. Strategia on ohjenuora koko ruokapalvelulle siihen,

miten toimitaan ja miksi toimitaan niin kuin toimitaan. Strategia ohjaa koko ruokapalvelun samaan suuntaan.

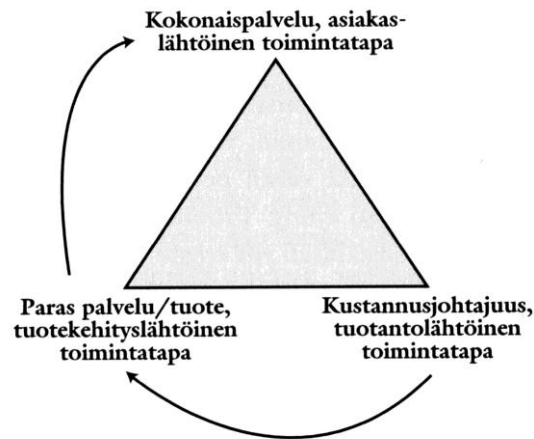
Aineiston keruu toteutettiin haastattelulla, joka nauhoitettiin ja litteroitiin sekä ryhmätyöpajoilla, jotka videoitiin. Ryhmätyöpajoihin osallistui sekä ruokapalvelun hallinnon työntekijöitä että keittiötyöntekijöitä. Ryhmätyöpajoissa tehtiin kirjallisia tehtäviä ja keskusteltiin niistä. Haastattelu oli asiantuntijahaastattelu koko kaupungin kaupunkistrategiaan liittyen.

2 Toiminnan suunnittelu julkisessa organisaatiossa

Organisaation olemassaolon tarkoituksen pohdinta on hyvä aloittaa miettimällä, mitä asiakas haluaa, mitä toiveita ja tarpeita hänellä on. Tämä koskee myös julkishallinnon organisaatioita. Yhteiskunta määrittelee julkishallinnon perustehtävät, mutta ne pitää pystyä muokkaamaan asiakkaiden haluamiksi ja tarvitsemiksi tuotteiksi ja palveluiksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 17.)

Julkisen johtamisen taustalla ovat aina myös poliittiset rakenteet ja prosessit. Julkisen johtamisesta on tullut useissa eri maissa poliittisten puolueiden yksi tärkeimpiä osioita niiden ohjelmissa. Julkinen johtaminen on kansainvälistynyt. Siitä on tullut oppiainekokonaisuus, ja siitä on muodostunut myös kilpailevia malleja sekä lähestymistapoja. (Pollitt & Bouckaert 2011, 2, 9.)

Kuviossa 1 kuvataan julkishallinnon yleensä noudattamaa palvelujen kehityssuuntaa. Moni julkisen sektorin palveluntuottaja on siirtynyt jo pois tuotannollisesta toimintatavasta, jossa palvelujen kustannukset ovat olleet ohjaavana tekijänä. Tuotekehitystoimintatapa on seuraava vaihe palvelujen kehityssuunnassa, ja siinä keskitytään palvelujen sisällön kehittämiseen. Tuotekehitystoimintatavan jälkeen seuraava vaihe on asiakaspalvelulähtöinen toimintamalli. (Lindroos & Lohivesi 2004, 148–149.)



Kuvio 1. Julkishallinnollisten palvelujen kehityssuunta (Lindroos & Lohivesi 2004, 149.)

Julkisissa organisaatioissa tarvitaan kykyä toteuttaa yhteiskunnan määrittämää perustehtävää ja tuottaa lisäksi myös perustehtävän määrittämää lisäarvoa asiakkaille. Julkisissa organisaatioissa on tavoitteena toimia myös tehokkaasti. Jotta edellä mainittuihin tavoitteisiin päästään, pitää löytää ne vastaukset ja keinot, joita hyödyntäen tavoitteet saavutetaan. Vastaukset ja keinot löytyvät, kun suunnitellaan, tehdään päätöksiä ja toteutetaan suunnitelmia eli käydään läpi strategiaprosessin eri vaiheita. (Lindroos & Lohivesi 2004, 24.)

2.1 Uusi julkinen johtaminen

Julkisessa hallinnossa on siirrytty poliittisen päätöksenteon alaisuudessa toimivasta hallinnosta enemmän tehokkuutta esiin tuovaan "uuteen julkiseen johtamiseen" ja verkostomaiseen julkisen hallinnan malliin (Virtanen & Stenvall 2011, 40).

Julkisessa johtamisjärjestelmässä **perinteinen malli** on sitä, että virkamiesten tulee hoitaa työtehtävänsä mahdollisimman rationaalisesti. Asiantuntemus on tärkeä perusta perinteiselle mallille. Koulutus ja osaaminen tuovat varmuuden siihen, että asioita hoidetaan järjen ja tosiasioiden perusteella. (Virtanen & Stenvall 2011, 43.)

Perinteisessä mallissa oikeutus johtamiseen ja vallankäyttöön tulee annettuna. Hierarkiassa ylempänä olevaa totellaan. Johtaminen ei kuitenkaan ole mielivaltaista. Oikeudenmukaisuus ja laillisuus ovat perinteisen mallin keskeisiä arvoja. (Virtanen & Stenvall 2011, 44.)

Perinteinen malli on kuitenkin liian jäykkä johtamisen näkökulmasta. Mallia on arvosteltu siitä, että siinä ei tunnusteta johtamistehtävän erityislaatuisuutta. Johtamisessa kun tarvitaan usein täysin toisenlaista asiantuntemusta kuin muissa vaativissa töissä. Julkinen johtaja on enemmän politiikan toteuttaja ja lainsäädännöllisen toiminnan valvoja kuin henkilöstön johtaja. (Virtanen & Stenvall 2011, 45.)

Uuden julkisen johtamisen -mallin (new public management, NPM) pyrkimyksenä on luoda hallinto, joka toimii kustannustietoisemmin. Julkisessa hallinnossa on rajalliset resurssit, ja sen vuoksi johtajan tulee olla ammattilainen resurssien käytössä. Mallissa on myös vaikutteita ja toimintatapoja yksityiseltä sektorilta. (Virtanen & Stenvall 2011, 47.)

Uuden julkisen johtamisen keskeisiä piirteitä ovat asiakaslähtöisyyden ja -läheisyyden korostaminen, tuloksiin perustuva ohjaus sekä organisaatioiden ohentaminen ja hajauttaminen. Lisäksi myös tiukempi kulukontrolli sekä tuloksiin perustuvat johtamisjärjestelmät kuuluvat uuteen julkiseen johtamiseen. (Forma, Kuivalainen, Niemelä & Saarinen 2007, 5.)

Uusi julkinen johtaminen voidaan ajatella kaksitasoiseksi ilmiöksi. Korkeammalla tasolla se on yleinen teoria, joka tarkoittaa sitä, että julkista sektoria voidaan kehittää tuomalla yksityiseltä sektorilta toimintatapoja, tekniikoita ja arvoja. Arkisemmalla tasolla uusi julkinen johtaminen on nippu käsitteitä ja tapoja, esimerkiksi suurempi painotus suoritukseen, erityisesti tuotoksen mittaamisen kautta. Uudessa julkisessa johtamisessa suositaan myös kapeaa, ohutta ja pientä sekä erikoistunutta organisaatiota suuren ja monitoimisen asemesta. Siinä suositaan myös sitä, että sopimukset ovat ohjausvälineitä ja tarjoukset ovat kilpailukykyisiä. Lisäksi suositaan julkisen sektorin tasotaulukoita ja suoritusperusteista palkkausta. Uudessa julkisessa johtamisessa palveluiden käyttäjiä kutsutaan asiakkaisiksi ja kohdellaan asiakkaina. Myös laadun parantaminen ja seuranta kuuluvat asiaan. (Pollitt & Bouckaert 2011, 10.)

Uudessa julkisessa johtamisessa lähtökohtana on poliittisten päätösten tekijöiden ja ylimpien virkamiesten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta tapahtuva tili-velvollisuus. Hallinnon ja politiikan erottaminen ei ole mahdollista, vaan ne kuuluvat yhteen. Päätöksiin vaikuttavat asiantuntemus ja politiikka, ja toimeenpano perustuu ensisijaisesti ammatillisiin lähtökohtiin. Johtaminen on oma ammattialansa, ja siihen vaaditaan erityisasiantuntemusta. Pelkästään hyvin hoidettu erityisasiantuntijan työ ei päteviä johtajaksi. (Virtanen & Stenvall 2011, 49.)

Johtamisen ammattimaistumisen myötä myös organisaation johtoon voidaan hakea ammattijohtajaa. Aikaisemmin korkeisiin virkoihin edettiin ammatillisen osaamisen lisääntyessä. Nykyään ammattijohtaja tuntee johtamisen työkaluja sekä termistöä ja hänellä on kokemusta johtamisesta. (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 139.)

Uudessa julkisessa johtamisessa keskeisiä tekijöitä tuottavuuden kannalta ovat henkilöstön motivaatio, sitoutuminen ja muutoskyky. Mallin haasteena on esimerkiksi se, kuinka henkilöstö saadaan sitoutumaan muutoksiin, sillä samanaikaisesti julkisen sektorin palveluita vähennetään ja niitä muutetaan markkinalähtöisiksi. Kritiikkiä on esitetty myös siitä, että mallin keinot eivät tuota merkittäviä tuloksia lyhyellä aikavälillä. Organisaation suunnan muuttaminen ja kehittäminen vaatii sitoutumista sekä pitkän aikavälin toimintaa. (Virtanen & Stenvall 2011, 53–54.)

Uutta julkista johtamista täydentävä ja osittain sen kanssa kilpaileva malli on **julkinen hallinta** (governance). Käsitteellä tarkoitetaan esimerkiksi hyvää hallintotapaa. (Virtanen & Stenvall 2011, 55–56.) Hyvän hallinnan sanotaan sisältävän yhteiskunnan ohjaamista verkostojen ja kumppanuuksien kautta hallitusten, yritysten ja yhdistysten välillä (Pollitt & Bouckaert 2011, 21). Siihen kuuluu myös horisontaalisten yhteistyösuhteiden kasvu, esimerkiksi yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoihin, kansalaisiin ja sidosryhmiin. Malli on verkostomainen, ja siihen kuuluu jatkuvaa vuorovaikutusta eri yhteistyötahojen kanssa. (Virtanen & Stenvall 2011, 55–56.)

Monet julkisen hallinnon organisaatiot ovat lisänneet vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Käsitteellä demokraattinen hallinta tarkoitetaan juuri kansalaisten ja asiakkaiden aktiivista osallistumista julkisella sektorilla. Olennaista julkisessa hallinnassa

ovat verkostomaisuus ja itsenäinen tavoitteiden asettaminen sekä johtaminen. (Virtanen & Stenvall 2011, 57.)

Mallin tavoitteena ei ole saada aikaiseksi mahdollisimman paljon verkostoja vaan se, että verkostoilla saadaan aikaiseksi asioita. Verkostomaisuudessa ja vuorovaikutteisudessa voi välillä jäädä epäselväksi, kuka käyttää valtaa. Parhaimmallaan se johtaa siihen, että käytetään jaettua valtaa. Toisaalta voi käydä niin, että vastuuta ei ota kukaan verkostossa. (Virtanen & Stenvall 2011, 59.) Pollittin ja Bouckaertin (2011, 20) mukaan verkostot organisoituvat itse. Toisaalta taas voi olla niin, että muutama verkoston vahva jäsen organisoii toimintaa. Verkostojen ajatellaan olevan vapaaehtoisia, mutta toisaalta verkoston jäsenyys voi olla ehdoton edellytys toiminnalle. (Pollitt & Bouckaert 2011, 20.)

2.2 Strategia

Karlöf (2004, 19) määrittelee **strategian** pyrkimyksien ja tavoitteiden miettimiseksi ja niitä kohden etenemiseksi. Hänen mielestään strategia on pitkäjänteinen ja kokonaisvaltainen liikemiestaito. Strategia on tulevan menestyksen varmistamista ja mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Karlöf 2004, 19.)

Kotler ja Keller (2009, 93) määrittelevät strategian olevan organisaation pelisuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokaisen organisaation tulee suunnitella strategia, joka sisältää markkinointistrategian ja yhteensopivan teknologiastrategian sekä hankintastrategian. (Kotler & Keller 2009, 93.)

Strategia on julkinen linjaus siitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa tavoitteensa. Strategia on ohje omalle organisaatiolle, miten pitäisi toimia. Koko organisaation tulee tietää, mitä organisaatiolta odotetaan ja mihin pyritään. Samoin sidosryhmien on hyvä tietää samat asiat. Strategia ei voi sen vuoksi olla salainen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29.)

Strategia on ainutlaatuisen ja arvokkaan asemoinnin tulos, ja se sisältää erilaisia toimintoja. Strategia on organisaation toimintojen tekemistä sopiviksi. Strategian me-

nestys riippuu siitä, tehdäänkö organisaatiossa useita asioita hyvin, ei vain muutamia asioita, ja osataanko niitä integroida toisiinsa. (Porter 1996, 68, 75.)

Strategiasuunnitelmia tehdään nykyään erilaisissa organisaatioissa, pörssiyrityksistä julkiseen sektoriin ja kolmanteen sektoriin. Suunnitelmia on kuitenkin jo vuosia kritisoitu sen vuoksi, että strategiat eivät kuitenkaan toteudu. (Laine 2010, 17–18.)

Onnistunut strategian toteuttaminen vaatii, että paljon ihmisiä tekee pitkäjänteisesti yhteistyötä. Strategialla on tarkoitus luoda järjestystä ja antaa yhteisiä tavoitteita koko organisaatiolle, jotta se voi menestyä toimintaympäristössään. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 11–13.)

Laineen (2010) tutkimuksessa tulee esiin se, että strategisen toimijuuden paikkoja on myös muualla organisaatioissa kuin ylimmässä tai keskijohdossa. Strategia on merkittävä asia myös työntekijöille ja kaupunkilaisille, ja heidän panostaan ei saa unohtaa (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 147).

Strategiasta voi tulla myös niin yleinen, että siitä ei käy ilmi, mitkä sen keskeisistä painotuksista koskevat organisaatiota. Tällaisen strategian muodostuminen on vaarana erityisesti voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, esimerkiksi julkisella sektorilla. (Mantere ym. 2006, 21.)

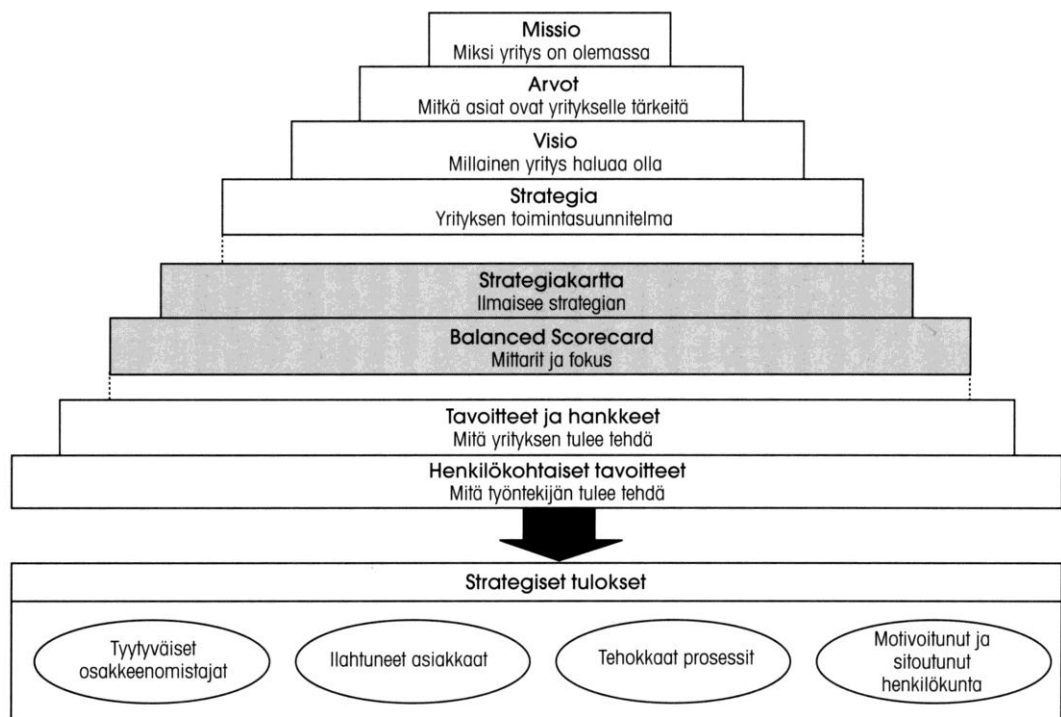
Organisaatioissa voidaan tehdä strategioita monella eri tasolla. Strategia voidaan tehdä koko organisaatiota koskevaksi, jolloin kantaa otetaan muun muassa koko organisaation rakenteen sisältöön, rahoitukseen, keskeisiin investointeihin ja muihin yhteisiin resursseihin. Mitä alemmaksi organisaatiossa mennään, yleensä lähemmäksi asiakasta, sitä enemmän strategiassa on yksityiskohtia ja se voi muistuttaa enemmän jo kehittämissuunnitelmaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29.)

Arkisessa työssä strategian toteuttaminen tarkoittaa sitä, että henkilöt tekevät jatkuvasti tiedostettuja tai tiedostamattomia valintoja ja päätöksiä. Päätösten ja valintojen priorisointi on helpompaa ja tarkoituksenmukaisempaa, jos organisaation yhteinen suunta on määritelty niin, että omilla valinnoillaan pystyy vaikuttamaan sen saavuttamiseen. (Mantere ym. 2006, 21.)

Kun strategiaa määritellään, on ensimmäisenä tavoitteena mission eli organisaation perustehtävän perusteella muodostaa riittävän haastava ja kuitenkin realistinen näkemys tulevan toiminnan linjaamiseksi eli vision laadinta. Missio ja visio toimivat tavallaan ankkureina, joiden varaan toiminnan linjaukset voidaan kiinnittää. Toiminnan linjaukset ovat taas organisaation strategia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43.)

Visio ja strategia muodostavat organisaation toimintalinjat. Johtamisen ja organisoimisen taustalla ovat organisaation ohjaus ja puitteet. Organisaation edellytykset toimia riippuvat resursseista ja toimintaprosesseista. Lisäksi on vielä osaaminen ja tahto eli taidot ja halu saavuttaa tavoitteet. (Lindroos & Lohivesi 2004, 24.)

Kuviossa 2 näkyy, kuinka strategia on osa jatkumoa. Lähtökohtana on organisaation missio. Yleensä organisaation missio ja arvot ovat pysyviä. Vision perusteella organisaatiossa lähdetään suunnittelemaan strategiaa. Strategiaa kehitetään jatkuvasti, jotta se pysyy mukana muuttuvissa olosuhteissa. (Kaplan & Norton 2004, 54.)



Kuvio 2. Strategiakartta, Balanced Scorecard ja strategia kokonaisuutena (Kaplan & Norton 2004, 55.)

Balanced scorecard (tasapainotettu mittaristo) tarjoaa johtajille välineen, jolla he voivat suunnata tulevaisuuden menestykseen. Balanced scorecard kääntää organisaation mission ja strategian ymmärrettäviksi suoritusmittareiksi. Niiden avulla muodostuu kehys strategiselle mittaus- ja johtamismallille. Mittaristo mittaa organisaation toimintaa neljästä eri näkökulmasta: taloudellinen, asiakas, sisäinen toiminta, oppiminen ja kasvu. Balanced scorecardin avulla organisaatio voi mitata talouslukujen lisäksi myös aineettomia arvoja. (Kaplan & Norton 1996, 2.)

Julkisen sektorin organisaatioiden tavoitteena ei yleensä ole taloudellinen menestys ja voiton saaminen. Sen vuoksi balanced scorecardin rakennetta on muutettu tähän sektoriin sopivammaksi niin, että hierarkian huipulle asetetaan asiakkaat tai toimeksiantajat. (Kaplan & Norton 2002, 145.)

Strategiakartan avulla voidaan eritellä ja havainnollistaa organisaation strategisia menestystekijöitä ja niiden välillä olevia yhteyksiä. Yleensä strategiakartta esitetään kaaviona, jolloin strategisten kiintopisteiden sisältö ja keskinäiset suhteet on helppo hahmottaa. Kaaviossa tasoina voivat olla talous, asiakas, prosessit ja henkilöstö. Strategiakartassa olevat elementit ovat sellaisia, minkä uskotaan turvaavan organisaation menestystä. Niiden perusteella tehdään myös mittarit, joita seurataan. (Viitala 2005, 80.)

Organisaation tavoitteiden tulee olla riittävän konkreettisia. Tavoitteiden on hyvä olla sellaisia, jotka todella halutaan saavuttaa seuraavien vuosien kuluessa. Niiden tulee olla myös sellaisia, että niiden toteutumista voidaan seurata. Muuten tavoitteet jäävät vain hyviksi aikomuksiksi ja loistaviksi ideoiksi, jotka eivät johda minnekään. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43–44.)

Strategiaan pitää kirjata selkeästi, mitä pitää tehdä, jotta visio toteutuisi käytännössä. Strategian toteuttaminen käytännössä tarkoittaa paljolti samaa kuin organisaation toiminnan johtaminen, sillä johtamistyön tavoitteenahan on saada strategia toteutumaan. Strategiassa tehdään päätöksiä siitä, mitä organisaatiossa tehdään ja mitä ei tehdä, jotta tavoitteet saavutetaan. Tavat, joilla tavoitteet saavutetaan, riippuvat paljon siitä, minkälaisia resursseja organisaatiolla on käytössään. Resurssit voivat olla materiaalisia, esimerkiksi tuotantokapasiteetti, varastot, kalusto ja tilat. Re-

surssit voivat olla myös immateriaalisia, esimerkiksi henkilöstö ja sen osaaminen, toimintaprosessit ja -mallit, organisaatorakenteet, johtamisjärjestelmät sekä täydentävät resurssit eli kumppanuudet ja yhteistyöverkostot. (Lindroos & Lohivesi 2004, 44–45, 48.)

Materiaaliresurssit ovat usein investointeja rakennuksiin ja laitteisiin. Investointipäätökset eivät synny julkisella sektorilla nopeasti, joten investointisuunnitelmat kannattaa tehdä huolellisesti ja ajoissa. Immateriaalisista resursseista strategiassa on hyvä tarkastella valmiutta rakentaa niitä vastaamaan tulevia haasteita. Rakentaminen edellyttää henkilöstön osaamistarpeiden tunnistamista ja koulutustarpeen suunnittelua, jotta uudet osaamisvalmiudet saavutetaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 150.)

2.2.1 Missio, visio ja arvot

Ala-Mutka (2008, 27) toteaa, että strategian, arvojen, mission ja vision pitäisi olla toimintaa ohjaavia työkaluja. Liian tarkasti määritelty visio luo sellaisen mielikuvan, että uutta ei tarvitse enää oppia, sillä tulevaisuuden suunta on jo tarkasti tiedossa. Ilman visiota organisaatio ei myöskään toimi, koska silloin henkilöstö ei tiedä, minne organisaatio on menossa. Pitkän aikavälin ohjaus on siis oltava, mutta se ei saa olla liian tarkka. (Ala-Mutka 2008, 27.)

Missio eli toiminta-ajatus määrittää, miksi organisaatio on olemassa ja miten organisaation yksikkö sopii yhteen laajemman kokonaisuuden kanssa. (Kaplan & Norton 2002, 80.) Mission määrittelemiseksi pitää esittää seuraavat kysymykset: Mikä on meidän liiketoiminta? Kuka on asiakas? Mikä on asiakkaalle annettava arvo? Minkälaista meidän liiketoiminta on? Minkälaista liiketoiminnan tulisi olla? (Kotler & Keller 2009, 81–82.)

Visio laadinnan aikana ja jälkeen on määritelty organisaation pitkän aikavälin kehittämisen suuntaviivat (Kaplan & Norton 2002, 81; Karlöf 2004, 65). Visio on organisaation tavoitetila (Aarnikoivu 2008, 18). Hyvä visio on myös yhdistävä tekijä työyhteisölle. Se on tavoite, jonka eteen tehdään yhdessä töitä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26.) Visio kertoo myös, kuinka organisaatio haluaa tulla nähdyksi sidosryhmiensä silmissä

ja toimintaympäristössään. Vision avulla organisaatio voi kertoa, minne se on menossa. (Juholin 2009, 104.)

Arvoissa määritellään, minkälainen toiminta on oikein ja minkälainen on väärin. Arvot ovat asioita, jotka ovat meille tärkeitä, ja niille löytyy aina aikaa. Organisaatioissa on arvoja, joita noudatetaan tietoisesti tai tiedostamatta, vaikka niitä ei olisi kirjattu ja julistettu kaikille. Arvoja on syytä pitää esillä jatkuvasti, sillä ne ovat johtamisen ja esimiestyön kulmakiviä. (Juholin 2009, 107.)

Kestäviä arvoja luodaan kehittämällä aineetonta pääomaa, esimerkiksi organisaation työntekijöiden tietoja ja taitoja sekä tietotekniikkaa, jolla voidaan yhdistää organisaatio asiakkaisiin ja toimittajiin. Lisäksi, kun organisaation ilmapiiri tukee innovaatioita, ongelmanratkaisua ja parannuksia, muodostuu kestäviä arvoja. (Kaplan & Norton 2002, 74.)

Arvoja pitää vahvistaa jatkuvasti, ja esimiesten pitääkin pystyä kertomaan, miten arvot näkyvät käytännön työssä. Esimiehen pitää pystyä kertomaan organisaation arvot, miten arvot palvelevat toimintaa, mitä hyötyä arvojen toteuttamisesta on, miten jokainen arvo näkyy käytännön työssä niin organisaation kuin yksilön kohdalla, mitä esteitä arvojen mukaiselle toiminnalle on ja miten ongelmat voidaan ratkaista. (Juholin 2009, 108.)

Strategiaan liittyvien arvojen avulla voidaan perustella päätöksiä, priorisoida, arvioida toimintaa ja linjata organisaation työn tekemisen tapoja. Strategiaan listatut arvot eivät sellaisenaan riitä, vaan ne pitää tehdä konkreettisiksi ja kuvata eri yksiköissä, mitä ne tarkoittavat. Arvokeskustelun pitää olla avointa, osallistavaa ja perustua vuoropuheluun. (Strandman 2009, 108.)

Strategia ei ole johtamisen ainut osa. Johtamisprosessi alkaa jo organisaation toiminta-ajatuksesta, mikä tarkoittaa sitä, että organisaation yksittäisten työntekijöiden toiminnot mukautetaan tukemaan organisaation tehtävää. (Kaplan & Norton 2002, 80.) Julkisella sektorilla arvoja tai toimintatapoja tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta, kuntalaisen ja henkilöstön näkökulmasta (Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja 2011, 9).

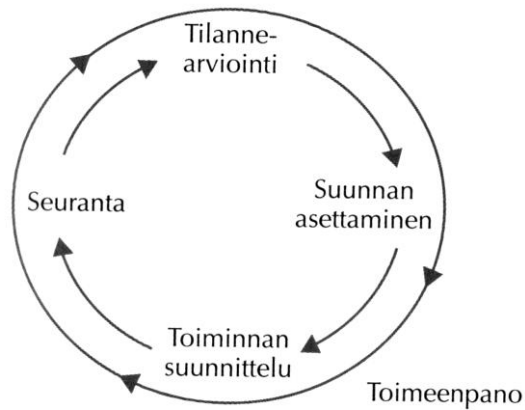
Aarnikoivun (2008, 19) mukaan johtamisen kivijalkana pitää olla missio, visio, strategia ja arvot. Usein organisaation johdossa keskitytään mission, vision, strategian ja arvojen laadintaan. Se ei kuitenkaan riitä, vaan myös henkilökunta pitää sitouttaa mukaan antamalla näille määritelmille konkreettinen merkitys ja sisältö henkilön työssä. Se, että henkilöstö sitoutuu, vaatii myös sen, että johto ja esimiehet sitoutuvat johtamisen kivijalkaan. (Aarnikoivu 2008, 19.) Tärkeää on, että jokainen työntekijä osaa kuvata omin sanoin, mitä strategia hänen työssään merkitsee (Mantere ym. 2006, 54).

2.2.2 Strategiaprosessi

Strategiatyö eli strategiaprosessi voidaan määritellä niin, että kyseessä on toimintatapa, jonka avulla organisaatio muodostaa käsityksen itsestään, tavoittelemastaan tulevaisuudesta ja hyvästä reitistä tulevaisuutta kohti (Juuti 2007, 29). Ala-Mutka (2008, 25) toteaa, että strategiaprosessina pidetään kaikkea strategian suunnitteluun, päätöksentekoon, käytäntöön viemiseen ja ohjaamiseen liittyvää toimintaa. Strategiatyössä on tärkeää työskennellä sekä sisällön että prosessin parissa. Eli tärkeää on kysyä, *mitä* ja *miten*. (Karlöf 2004, 19.)

Strategiaprosessissa on yleensä löydettävissä viisi vaihetta, jotka ovat strategisen suunnan määrittäminen ja viestiminen, strategian tulkitseminen, strategisen roolin oivaltaminen, strategiaprosessin konkretisointi ja strategian toteutumisen arvioiminen. (Mantere ym. 2006, 11–13.)

Strategiaprosessi koostuu organisaation strategian laatimisesta, toteuttamisesta ja uudistamisesta. Strategiaprosessi sisältää erilaisia toiminnan suunnitteluun, analysointiin, toteutukseen ja arviointiin liittyviä toimenpiteitä (kuvio 3.). (Mantere ym. 2006, 31.)



Kuvio 3. Strategiaprocessikuvaus (Mantere ym. 2006, 31)

Johdon näkökulmasta strategiaprosessiin kuuluu viisi vaihetta. Ensimmäisenä on strategisen valmiuden kehittäminen, jossa pohditaan mitä organisaatiossa tehdään, mitä halutaan tehdä, mihin suuntaan ollaan menossa ja mitä pitäisi tehdä, jotta onnistutaan tavoitteissa. Toisena vaiheena on strategian muotoileminen, jossa mietitään muun muassa strategian kuvaamista, mittaamista, toimenpiteitä ja sitä, kuka johtaa strategiaa ja sen tekoa. Kolmantena vaiheena on organisaation mukautuminen strategiaan, joka käsittelee sitä miten organisaation yksiköiden toiminta ja projektit suunnitetaan strategian mukaisesti sekä strategian tiedottamista organisaatiossa. (Virtanen 2009, 107.)

Neljäntenä vaiheena strategiaprocessissa on strategiasta johdettujen konkreettisten operaatioiden ja toimenpiteiden suunnittelu. Miten tunnistetaan organisaation prosesseja, miten niitä nimetään, määritellään ja johdetaan. Samalla pohditaan myös sitä, miten taloudelliset resurssit kohdennetaan ja kontrolloidaan niiden käyttöä. Viidentenä vaiheena on strategian toteuttamisen seuranta ja oppiminen, missä pohditaan sitä, miten strategian toteutumista voidaan valvoa ja miten siitä voidaan raportoida sekä miten tehdään korjaavia toimenpiteitä, jos toiminta ei sujukaan niin kuin on suunniteltu. (Virtanen 2009, 107–108.)

Pelkistettynä versiona strategiaprocessin tuotoksena tulisi syntyä analyysi organisaation toimintaympäristöstä, ja siitä tehdään johtopäätöksiä organisaation uudistumistarpeista. Samalla syntyy myös kuva organisaation tulevaisuudesta eli visio sekä lis-

taus konkreettisista toimenpiteistä ja asioista, joissa organisaation pitää onnistua, jotta se voi saavuttaa vision. (Virtanen 2009, 108.)

Henkilöstön näkökulma on hyvin merkityksellinen strategiaprosessissa. Henkilöstöllä on usein paras tieto asiakkaista ja heidän tarpeistaan, koska he kohtaavat asiakkaita työssään koko ajan. Henkilöstöllä on vahva käsitys siitä, minkälaista asiakaspalvelun todellisuus on. Tämän vuoksi on tärkeää, että henkilöstöä on mukana strategiaprosessissa. Ilman vuorovaikutusta henkilöstön kanssa johto saattaa laatia strategian, joka todennäköisesti näyttää hyvältä, mutta perustuu väärään tilannearvioon eikä ole mahdollinen toteuttaa. (Virtanen & Stenvall 2011, 130–131.)

Strategia pitää ottaa mukaan jokapäiväiseen käytännön toimintaan, jotta se voi toteutua. Strategian toteutuminen ja sen onnistuminen edellyttää organisaatiolta tekemisen halua ja taitoa sekä johdonmukaista strategian suuntaista johtamista. Ylin johto on avain asemassa strategian toteutuksessa niin toiminnan vauhdittajana kuin valvojanakin. Johto ja esimiehet eivät saa vetäytyä taka-alalle kun strategiaa toteutetaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 47–48.)

2.3 Strateginen johtaminen

Organisaation suunnan määrää strategia. Huomioitavaa on se, että strateginen ajattelu ja varsinainen strategiatyö ovat eri asioita. Organisaation johdon tulisi ajatella strategisesti koko ajan, miettiä kokonaisuutta, asiakkuuksia, tulevien vuosien haasteita, toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta. Johdon tulisi huomioida toimintaympäristön muutokset ja miten se vaikuttaa organisaation uudistamiseen. (Virtanen 2009, 106.)

Organisaation strategiaprosessi on strategisen johtamisen ydin. Strategisessa johtamisessa on tärkeää kyky saada strategia lähemmäksi päivittäin tehtävää työtä. Tällä tavalla strategia tuntuu tärkeältä työntekijöistä ja siihen sitoudutaan paremmin. (Strandman 2009, 35.)

Virtasen ja Stenvallin (2011, 122) mukaan strategisella johtamisella tarkoitetaan johtamista, joka antaa suunnan organisaatiolle. Strateginen johtaminen pitää sisällään sekä strategisen ajattelun että strategian laatimisen. (Virtanen & Stenvall 2011, 122).

Strandmanin (2009, 43) mukaan strateginen johtaminen tarkoittaa arvoihin pohjautuvaa, systemaattista ja johdonmukaista muuttuvan toimintaympäristön huomioon ottavaa johtamista. Kyseisen johtamisen avulla organisaatio pystyy menestymään nyt ja tulevaisuudessa muutoksista ja epävarmuustekijöistä huolimatta (Strandman 2009, 43).

Johtamisella tarkoitetaan asioiden, ihmisten ja tiedon johtamista muuttuvassa toimintaympäristössä. Johtaminen pitää sisällään taidon ja kyvyn keskustella henkilöstön kanssa, henkilöstön pitämisen innostuneena työstään sekä mahdollisuuden antamisen tuloksen tekemiseen. (Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja 2002, 8.)

Laaja-alainen osaaminen on johtajan tärkeä edellytys. Johtajalta vaaditaan strategista osaamista, muutosjohtamisen taitoa, viestintä ja motivointi osaamista sekä laadun johtamisen osaamista. Henkilöstö on tärkeässä asemassa, siitä on tullut jopa johdon strateginen kumppani. Johtajalta vaaditaankin kykyä henkilöstövoimavarojen ja henkilöstön johtamiseen. (Virtanen & Stenvall 2011, 49–51.)

Operatiivinen johtaminen keskittyy päivittäiseen johtamiseen kun taas strateginen johtaminen suuntaa tulevaisuuteen. Strategisella johtamisella on mahdollista saavuttaa pidemmällä aikavälillä menestystä taloudellisesti. Julkisessa organisaatiossa strategian tavoitteet ovat muuta kuin voiton tuottamista, tavoitteina voi olla esimerkiksi suolan käytön vähentäminen. (Vuorinen 2013, 15.) Karlöf (2004, 115) toteaa, että strategiset kysymykset eivät ole koskaan akuutteja, mutta ovat kuitenkin aina tärkeitä. Operatiiviset kysymykset ovat taas usein akuutteja, mutta eivät aina välttämättä erityisen tärkeitä. (Karlöf 2004, 116.)

Strategian toteuttamisessa on tärkeää ylimmän johdon esimerkillä johtaminen. Omalla esimerkillään johto viestii sitoutumisestaan strategiaan. Jos ylin johto ei onnistu esimerkillä johtamisessa, ei synny sitoutumista, motivaatiota ja innostusta myöskään työntekijöissä. Strategiatyöskentely koetaan silloin vain ylimääräisenä, eikä niin houkuttelevana työnä, joka pitää tehdä kun niin on määrätty. Kyseisessä

tapauksessa strategiaan käytetään mahdollisimman vähän aikaa eikä muutoksia toteuteta vaan toimitaan ennemmin vanhaan malliin. Seurauksena on vähäinen luottamustaso organisaatiossa, joka näkyy epäluuloisuutena ja muutoksien vastustamisena. (Strandman 2009, 120–121.)

Nykyään toimintaympäristö on dynaaminen ja nopeasti muuttuva. Johtamisjärjestelmän pitää olla sellainen, jolla voidaan hallita strategiaa taktiikan sijaan. Työntekijöiltä saatavan tiedon, osaamisen ja suhteiden avulla on saavutettu suurempi etu kuin pelkästään fyysiseen omaisuuteen tai pääomaan sijoittamalla. Strategian toteuttaminen vaatii sen, että kaikki toimivat strategian mukaisesti sekä ovat osa sitä. (Kaplan & Norton 2002, 3–4.)

Johtaminen perustuu useissa organisaatioissa budjettiin ja toimintasuunnitelmaan. Strategian toteuttamisessa tärkeintä on johdon aktiivisuus ja sitoutuneisuus (Kaplan & Norton 2002, 16, 18). Strategia on osa johtamisen kokonaisuutta. Kokonaisuuteen kuuluvat myös ihmisten johtaminen ja ohjaus eli asijahtaminen (Karlöf 2004, 21).

2.4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen sisälle voidaan sijoittaa organisaation osaamista ja oppivaa organisaatiota koskevat asiat (Viitala 2004, 12). Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus, joka tulisi yhdistää entistä selvemmin strategian toteuttamiseen. Strategian toimeenpanon onnistumiselle ja organisaation tuloksellisuudelle ja työhyvinvoinnille on merkittävä vaikutus osaamisen johtamisella. Organisaatiossa olevan osaamispääomaan sisältyvä tieto, osaaminen ja asiantuntemus pitää kytkeä tiiviimmin strategiseen johtamiseen. (Strandman 2009, 133; Virtanen & Stenvall 2011, 123; Viitala 2005, 67.)

Viitala (2005, 14) toteaa, että osaamisen johtamiseen sisältyy kaikki se tarkoituksellinen toiminta, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista kehitetään, uudistetaan, vaalitaan ja hankitaan. Organisaation strategiset linjaukset suuntaavat osaamisen kehittämistä toiminnan kaikilla tasoilla. (Viitala 2005, 15.) Osaami-

sen johtamiselle on siis selkeä tarve organisaation strategisessa johtamisessa (Hyrkäs 2009, 89).

Hyrkäs (2009, 87) toteaa, että osaamisen johtamisessa on kolme pääasiaa, jotka korostuvat. Pääasiat ovat osaamisen tekninen kartoittaminen tai mittaaminen, osaamisen sosiaalinen puoli eli yhteiset tavoitteet, yhdessä toimiminen ja yhdessä osaaminen ja uuden luominen eli innovatiivinen asenne. Edellä mainittujen pääasioiden taustalla vaikuttaa strategia eli organisaation tavoitteet. Osaamisen johtamisen avulla huomio kiinnitetään organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan sekä kehittämiseen. Osaamisen johtamisella kiinnitetään huomiota myös organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen sekä innovaatioiden ja uuden tiedon tuottamiseen. (Hyrkäs 2009, 87.)

Osaamisen johtamisella pyritään siihen, että organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen taso nousee sekä vaalitaan ja hyödynnetään olemassa olevaa osaamista. Jos työntekijöiden osaamista kehitetään ilman kytkentää koko organisaation päämääriin ja tavoitteisiin, voi käydä niin, että työntekijän työmarkkina-arvo kehittyy, mutta yrityksen osaaminen kokonaisuudessaan ei kehity. (Viitala 2005, 16.)

Vision ja strategian avulla voidaan päätellä organisaatiossa tarpeellisten osaamisten sisältöjä, mutta ne virittävät myös oppimaan lisää. Visio tuo suuntaviivoja osaamisen kehittämiseksi, sillä nykytilasta visioon pääseminen edellyttää yleensä uutta osaamista. (Viitala 2005, 76.)

Strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä osaamisen johtaminen toimii välittäjänä. Osaamisen johtaminen on myös työväline, kun määritellään strategiasta johdettavaa yksilöiden ja organisaation osaamistarvetta. Strategiatyö, henkilöstön johtaminen ja osaaminen muodostavat kehyksen, joiden avulla osaamista voidaan organisaatiossa johtaa systemaattisesti. Tällaisessa mallissa tavoitteena on huomioida johtamisessa niin yksilö, organisaatio kuin tuloksetkin. Kokonaisvaltainen osaamisen johtamisen avulla voidaan vaikuttaa suorituskyykyyn, julkisella sektorilla se näkyy erityisesti asiakkaita tyydyttävinä laadukkaina palveluina. (Hyrkäs 2009, 89.)

Julkisella sektorilla on paljon palveluja, joissa osaaminen on hyvin korkeatasoista.

Osaamisen johtaminen julkisella sektorilla on osaamisen kokonaisvaltaista hallintaa.

Välineinä kokonaisvaltaiseen hallintaan ovat strategiat ja henkilöstövoimavarojen johtamisen työvälineet. (Hyrkäs 2009, 89.)

2.5 Oppiva organisaatio

Perusoletuksena on se, että yksilöt haluavat oppia ja pystyvät oppimaan siten, kun organisaation johto on strategisella tasolla oppimisen suunnan ja tarpeen määrittelyt ja riittävä tieto on oppijan ulottuvilla. Oppiminen voi kuitenkin vaatia ohjausta ja tukea. Joskus tuki voi olla järjestetty koulutus tai kurssi, mutta aina järjestetty tilaisuus ei ole riittävä, koska usein työ sisältää jatkuvan oppimishaasteen, joten oppimisen olisi hyvä tapahtua lähellä työtä. (Viitala 2004, 23.)

Oppivan organisaation määrittelyn yhtenä lähtökohtana voidaan pitää sitä, että tarkastellaan organisaation kykyä muuttaa strategioitaan, rakenteitaan ja kulttuuriaan yhteisöllistä oppimista edistävään suuntaan. Myös oppimisen yhteys tietoiseen muutokseen ja innovaatioon organisaatiossa tulee esiin. (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 43.)

Kaikki organisaatiot oppivat, mutta eivät aina parempaan suuntaan. Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa on mahdollisuus oppia, mukautua ja muuttua. Oppivassa organisaatiossa oppimisprosesseja analysoidaan, ohjataan, kehitetään ja johdetaan. Oppimisprosessit ovat linjassa toiminnan kehittämisen ja innovaatioiden kanssa. (Senge 1996, 36.)

Sengen (1991, 7) mukaan oppivassa organisaatiossa on viisi keskeistä tekijää, joiden hallinnalla organisaatio pysyy mukana kehityksessä. Keskeiset tekijät ovat seuraavat: systeemiajattelu, henkilökohtainen hallinta, sisäiset toimintaa ohjaavat mallit, jaettu visio ja tiimioppiminen. Systeemiajattelussa yhdistetään erilaiset työvälineet ja saada aikaan yhteisiä tavoitteita. Sen avulla nähdään toimintamalleja ja yhteyksiä asioiden välillä. Systeemiajattelussa on tärkeää nähdä kokonaisuus ja se, että kaikki tapahtumat liittyvät toisiinsa. Henkilökohtainen hallinta merkitsee yksilöiden oppimista yksin ja organisaatiossa. Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit tulevat alitajunnasta ja sieltä tulee erilaisia merkityksiä niin asioille kuin ihmisillekin. Organisaatiossa on tärkeää

jaetun vision rakentaminen, koska työntekijät haluavat saavuttaa tavoitteensa. Työntekijät oppivat parhaiten kun he tavoittelevat sellaisia asioita, jotka ovat heille tärkeitä. Tiimioppimiseen kuuluu taas yhdessä oppimisen ja yhdessä toimimisen korostuminen. Tiimin yhteinen osaaminen on paljon enemmän kuin yksilön osaaminen. (Senge 1991, 7.)

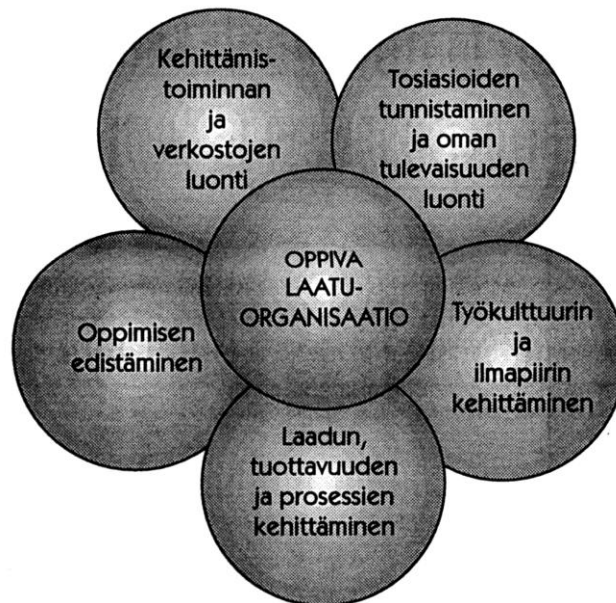
Oppivassa organisaatiossa rohkaistaan yhteistoiminnalliseen tavoitteiden muodostukseen, se saa ihmiset oppimaan yhdessä. Vaikka yksilö oppii, niin se ei tarkoita, että organisaatio oppii samalla. Organisaatio ei kuitenkaan pysty oppimaan ilman yksilöiden oppimista. (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 46.) Organisaation kehittyminen syntyy vain yksilötason oppimisprosessien varassa (Viitala 2004, 13).

Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat ilmapiiritehtäjät, johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn, vuorovaikutustaidot sekä yhteisöllisyys. Samat tunnusmerkit ovat avainroolissa myös osaamisen johtamisen toimintamalleissa. (Hyrkäs 2009, 89.)

Sarala ja Sarala (2010, 69) yhdistävät laatujohtamisen, toimintaprosessien kehittämisen ja oppivan organisaation toimintamallin parhaimmat puolet kehittämissuunnitelmaksi. Kehittämissuunnitelmaa kutsutaan oppivan laatuorganisaation toimintamalliksi. Kehittämissuunnitelmassa yhdistetään asiakaskeskeisyys toiminnan lähtökohtana, jatkuva laadun kehittäminen tietoisena oppimisprosessina, henkilöstön tulevaisuuden turvaaminen oppimalla aktiivista, itseohjautuvaa kehittämistoimintaa, ja tukemalla pitkäjänteistä opiskelua. Ohjelmaan yhdistetään myös olemassa olevan toimintajärjestelmän, yksittäisten toimintojen ja rutiinien kyseenalaistaminen ja innovatiivinen kehittäminen sekä kehittämissuunnitelman toteuttaminen yhteistoimin työryhmiä ja toimintaan liittyviä verkostoja kehittämällä ja hyödyntämällä. (Sarala & Sarala 2010, 69.)

Oppivalla laatuorganisaatiolla tarkoitetaan sekä konkreettisia kehittämissuunnitelmia että edellytysten luomista hankkeista oppimiseen. Usein organisaation kehittämissuunnitelmissa toteutetaan vain erillisiä kehittämistoimenpiteitä tai koulutetaan henkilöstöä, mutta ei huomioida kaikkia toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Organisaation toiminnan parantamista oppivassa laatuorganisaatiossa tavoitellaan suuntaamalla kehitystyö

kokonaismallin ohjaamana joko samaan tai eri aikaan (ks. kuvio 4). (Sarala & Sarala 2010, 69.)



Kuvio 4. Oppivan laatuorganisaation kehittämisaalueet (Sarala & Sarala 2010, 69)

Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti tarkoittaa sitä, että organisaatiossa tulee perehtyä organisaation kehityshistoriaan, sen avulla nähdään miten toiminnan muuttuviin haasteisiin on vastattu aikaisemmin, ja minkälainen muutosvalmius organisaatiolla on ollut. Historiatiedon lisäksi pitää tehdä nykyhetken analyysi sekä visioida tulevaisuutta. Tulevaisuuden pohdintaan kuuluu myös organisaation tarkoituksen, toiminnan päämäärien ja strategisten tavoitteiden määrittely johdon ja henkilökunnan yhteistyönä. (Sarala & Sarala 2010, 71–77.)

Työkulttuurin kehittämiseen ja henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisäämiseen kuuluu organisaation työkulttuuri, työn monipuolisuus, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä sekä organisaation toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen. (Sarala & Sarala 2010, 79–92.)

Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen edellyttää sitä, että henkilöstöllä on taitoa ja kyvykkyyttä kehittyä ja kehittää. Laadun ja toimintaprosessien kehittämisen yhteydessä on mahdollisuus organisaation oppimiseen ja tiimioppimiseen. Toi-

minnan kehittämisen yhteydessä voidaan myös ylittää oman toiminnan rajoja, ja luoda uusia tieto- ja yhteistoimintaverkostoja. (Sarala & Sarala 2010, 93–125.)

Oppimisen edistäminen oppivassa laatuorganisaatiossa tarkoittaa yhteistoiminnallista oman toiminnan kehittämistä, ja uusiin haasteisiin vastaamista aikaisemmin käytössä olleita toimintatapoja kehittäen ja uutta luoden. Oppiminen voi tapahtua yksilön, ryhmän tai koko organisaation näkökulmasta. Oppimisen tulisi olla enemmän itseohjautuvaa, pari- tai ryhmätyöhön perustuvaa. Uusien asioiden oppiminen ja opettaminen tulisi olla luonteva osa jokaisen työtä. (Sarala & Sarala 2010, 126–153.)

Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti pitää sisällään tiimityön näkökulman oppivan laatuorganisaation työtapana. Ryhmässä toimiminen on osa normaalia työtä ja kuuluu lähes jokaisen työntekijän työhön. Toiminnan taustalla on yhteisesti muodostettu käsitys nykytilanteesta ja halutusta tulevaisuudesta. Työntekijöiden moniosaamista voidaan tukea koko organisaatiota koskevien toimenpiteiden avulla, esimerkiksi suunnitelmallisella ja säännöllisellä työkierrolla, koulutuksella, opinto- ja tutustumiskäynneillä, palkka- ja henkilöstöpolitiikalla sekä velvollisuudella neuvoa ja opettaa työkavereita. Tärkeää on myös se, että moniosaaminen on sosiaalisesti arvostettua ja kiinteä osa organisaation toimintakulttuuria. (Sarala & Sarala 2010, 155–174.)

3 Seinäjoen kaupungin organisaatio

Seinäjoen kaupungissa valtuusto, kaupunginhallitus sekä erilaiset lautakunnat ja johtokunnat tekevät päätöksiä ja ohjaavat toimintaa. Kaupungin viranhaltijaorganisaatio on palkatuista työntekijöistä koostuva organisaatio.

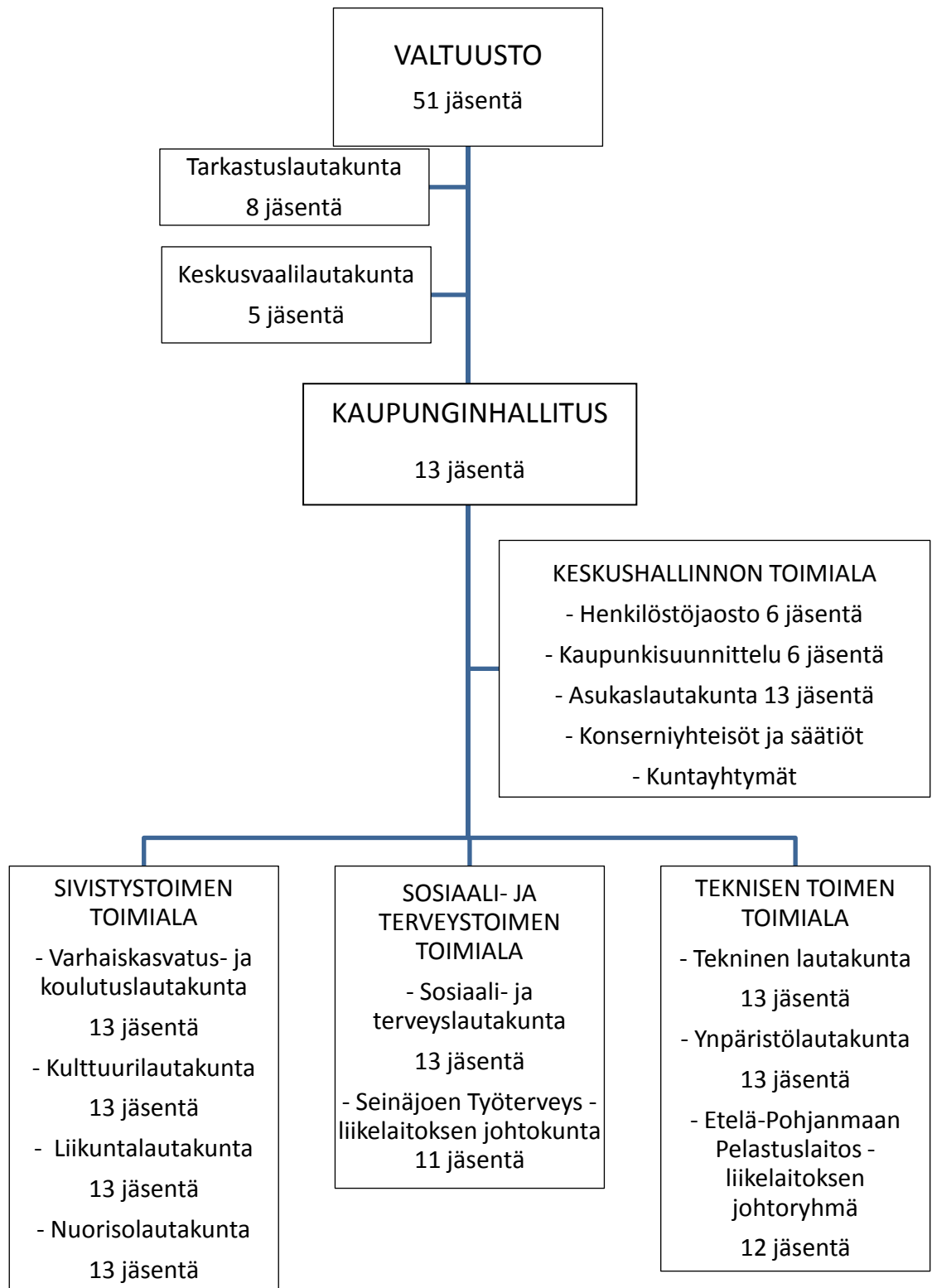
Kuviossa 5 on esitelty Seinäjoen kaupungin luottamushenkilöorganisaatio, johon kuuluu niin valtuusto kuin kaupunginhallituskin. Organisaatioon kuuluu myös erilaisia lautakuntia sekä jaostoja. Lautakuntia ja jaostoja on keskushallinnon, sivistystoimen, sosiaali- ja terveystoimen sekä teknisen toimen toimialoilla. (Organisaatio ja hallinto, Seinäjoen kaupunki 2015.)

3.1 Valtuusto, kaupunginhallitus ja lautakunnat

Kaupungin valtuustoon kuuluu 51 jäsentä ja kaupunginhallitukseen 13 jäsentä. Valtuusto valitaan neljän vuoden välein kunnallisvaaleilla. Valtuustossa päätetään muun muassa kaupungin talouden ja rahoituksen perusteista ja kaupungin hallinnon rakenteesta. Rakenteella tarkoitetaan lautakuntia, virastoja sekä laitoksia. Luottamushenkilöt ja tärkeimmät viranhaltijat valitaan myöskin valtuustossa. (Päätöksenteko, Seinäjoen kaupunki.)

Kaupunginhallitus johtaa kaupungin hallintoa. Hallitus valmistelee valtuustossa käsiteltävät asiat sekä valvoo, että valtuuston päätökset toteutetaan. Kaupungin yleinen kehittäminen ja viranhaltijoiden toiminnan valvominen ovat myös hallituksen tehtäviä. Kaupungin talouden seuranta ja valvominen ovat myös osa hallitustyöskentelyä. (Päätöksenteko, Seinäjoen kaupunki.)

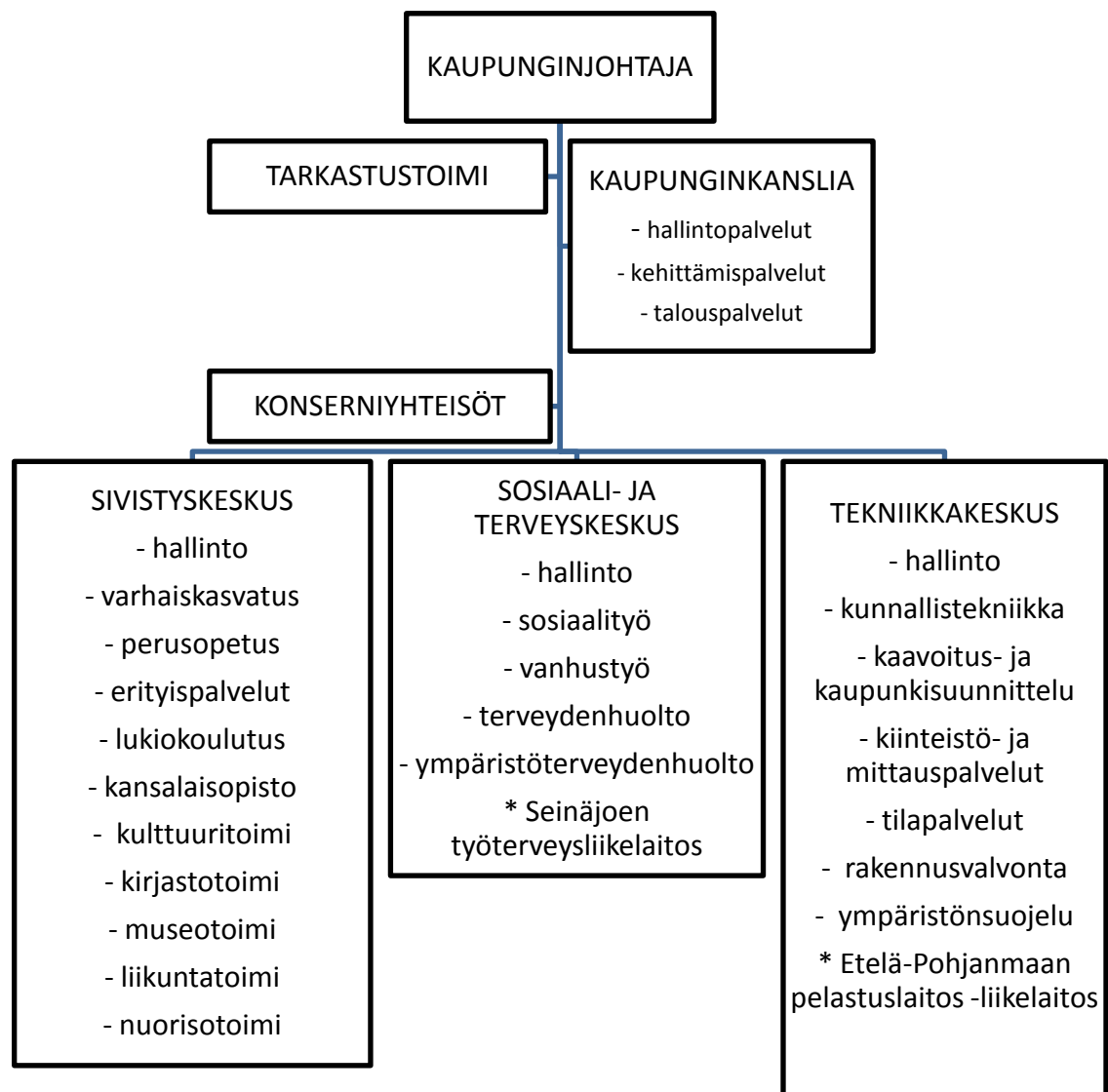
Seinäjoella on 13 lautakuntaa, jotka valmistelevat valtuuston tai kaupunginhallituksen käsiteltäväksi kuuluvat asiat ja huolehtivat päätöksien täytäntöönpanosta. Lautakunnat kehittävät omaa toimialaansa sekä ohjaavat toimialansa suunnittelua ja toteutusta. Lautakunnat valitaan kunnallisvaalikauden ajaksi valtuuston toimesta. (Päätöksenteko, Seinäjoen kaupunki.)



Kuvio 5. Seinäjoen kaupungin luottamushenkilöorganisaatio (alkuper. kuvio ks. Organisaatio ja hallinto, Seinäjoen kaupunki)

3.2 Viranhaltijaorganisaatio

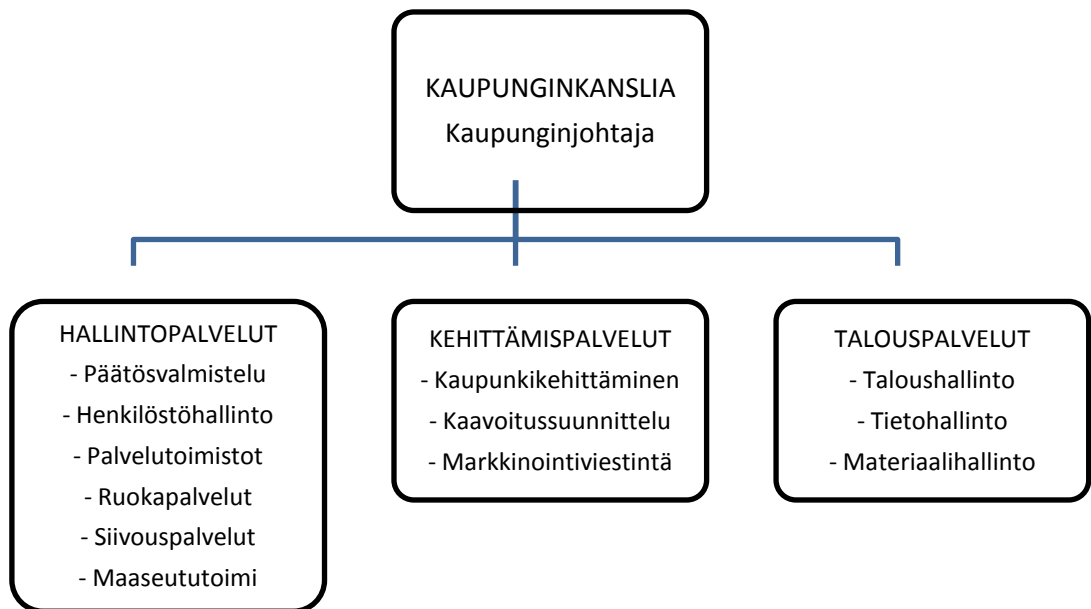
Seinäjoen kaupungin viranhaltijaorganisaatio koostuu kaupunginjohtajasta, tarkastustoimesta, konserniyhteisöistä ja kaupunginkansliasta. Lisäksi viranhaltijaorganisaatioon kuuluu sivistyskeskus, sosiaali- ja terveyskeskus sekä tekniikkakeskus. (ks. kuvio 6.)



Kuvio 6. Seinäjoen kaupungin viranhaltijaorganisaatio (alkup. kuvio ks. Organisaatio ja hallinto, Seinäjoen kaupunki)

Viranhaltijaorganisaatiosta kuvataan tässä työssä tarkemmin vain kaupunginkanslian toiminta, sillä ruokapalvelut kuuluvat kaupunginkanslian alaisuuteen.

Kaupunginkansliaan kuuluvat hallintopalvelut, kehittämispalvelut sekä talouspalvelut (ks. kuvio 7.). Hallintopalvelut pitävät sisällään päätösvalmistelun, henkilöstöhallinnon, palvelutoimistot, ruokapalvelun, siivouspalvelun sekä maaseututoimen. Kehittämispalveluihin kuuluu kaupunkikehittäminen, kaavoitussuunnittelu sekä markkinointiviestintä. Talouspalvelu koostuu taloushallinnosta, tietohallinnosta sekä materiaalihallinnosta, johon kuuluu varastotoimi ja hankintatoimi.



Kuvio 7. Kaupunginkanslian organisaatio (alkuper. kuvio ks. Organisaatio ja hallinto, Seinäjoen kaupunki)

Hallintopalveluissa valmistellaan valtuuston, kaupunginhallituksen sekä henkilöstöjohtajan asioita. Siellä myös valvotaan päätösten laillisuutta sekä täytäntöönpanoa.

Hallintopalvelut tarjoavat keskitettyjä palveluja koko kaupunkikonsernille henkilöstöhallinnon, toimistopalveluiden sekä ruoka- ja siivouspalveluiden muodossa. Hallintopalveluissa vastataan tulosalueiden sisäisten hankkeiden kehittämisestä ja koordinoinnista. (Kaupunginkanslia, Seinäjoen kaupunki.)

3.3 Ruokapalvelut

Seinäjoen kaupungin ruokapalveluun kuuluu vähän yli 60 keittiötä, ja henkilökuntaa on noin 180. Kokonaisuudessaan Seinäjoen kaupungilla on reilu 3 000 työntekijää (Henkilöstötilinpäätös 2013). Ruokapalvelua tulosityksikkönä johtaa ruokapalvelujohtaja, ja hänen lisäksi ruokapalvelun hallinnossa työskentelee kuusi muuta työntekijää. Keittiöt ovat eri kokoisia. Pienimmässä yksikössä palvelee noin 30 asiakasta ja isoimmassa valmistetaan hieman yli 4 000 ruoka-annosta päivässä. Ruokapalvelussa valmistetaan vuosittain yli 3 miljoonaa ateriaa. Päivässä se tarkoittaa noin 11 000 annosta joka arkipäivä (Ruokapalvelut, Seinäjoen kaupunki 2015).

Keittiöiden toiminnotkin ovat erilaisia. Osa keittiöistä on jakelukeittiöitä, eli niihin ruoka tulee valmiina valmistuskeittiöstä. Osa keittiöistä on valmistuskeittiöitä eli ruoka valmistetaan ja syödään samassa paikassa.

Ruokapalvelun asiakaskunta koostuu juuri päivähoiton aloittaneista vauvoista palvelukeskuksissa asuviin ikäihmisiin. Asiakkaita on siis laidasta laitaan, ja ruokapalvelun pitäisi pystyä palvelemaan kaikkia yhtä hyvin keittiöstä tai asiakaskunnasta riippumatta.

Ruokapalvelulla ei ole omaa strategiaa, arvoja tai visiota. Ruokapalvelun missio on kirjoitettu seuraavaan muotoon:

Tuottaa Seinäjoen kaupungin asiakkaille ravitsemuksellisesti täysipainoisia aterioita, taloudellisesti, tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, ottaen huomioon kasvavan kaupungin palvelutuotannon turvaamisen. (Åback 17.9.2013.)

4 Kehittämistyön toteutus

4.1 Tavoite

Kehittämistyön tavoitteena on muodostaa ruokapalvelulle strategia sekä määrittää ruokapalvelun visio ja arvot. Tutkimuksella on tarkoitus tuoda ruokapalvelun strategiaan sekä visioon ja arvoihin työntekijöiden näkökulma ja näin saada strategiasta, visiosta ja arvoista käytännönläheisiä, ruokapalvelun toimintaa kehittäviä kokonaisuuksia.

Åback (2011, 90) kirjoittaa, että hänen tutkimuksessaan päästiin vasta näkemään, minkälaisista erilaisista osa-alueista Seinäjoen ruokapalvelun kokonaisuus muodostuu. Ruokapalvelussa on painopisteenä ollut talouden tasapainottaminen. Tämä tutkimus voidaan nähdä jatkumona Åbackan työhön ja käsillä olevan tutkimuksen tavoitteena on ruokapalvelun kokonaisuuden kehittäminen.

Ruokapalvelun strategia perustuu Seinäjoen kaupungin kaupunkistrategiaan. Kaupunkistrategian osalta tavoitteiksi muodostuivat kaupunkistrategian kahdeksan strategiavalinnan (liite 1) muokkaaminen ruokapalvelussa toimiviksi strategiavalinnoiksi. Ruokapalvelun strategian rakentumista ohjaa myös ruokapalvelun hallinnossa tehty SWOT-analyysi, jossa pohdittiin ruokapalvelun tulevaisuuden tilaa ja mitä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia sieltä löytyy.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus soveltui aiheeseen parhaiten, koska tarkoitus oli muodostaa kokonaisvaltainen näkemys asiasta. Hirsjärvi, Remes ja Salovaara (2009, 161), toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja todellisuus on moninainen. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Salovaara 2009, 161).

Koska strategian laatiminen sekä vision ja arvojen pohtiminen ruokapalvelulle oli uusi asia työyhteisölle, oli tarkoituksenmukaisempaa keskustella asian eri puolista kuin tehdä lomakekysely. Tutkimuksessa oli tarkoitus saada esiin erilaisia ajatuksia ja näkökulmia aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkasti, koska kohdejoukon pitää olla aktiivinen, innostunut ja kehitysmyönteinen joukko eli satunnaisotanta ei ollut soveltuva vaihtoehto. Tutkimukseen haluttiin saada sellaisia osallistujia, joilla on mielipiteitä, ja he uskaltavat sanoa ne ääneen. Kohdejoukon valinnassa otettiin huomioon myös erilaiset työtehtävät ja keittiöiden erilaisuus. Kattavan aineiston saamiseksi kohdejoukon valinnassa huomioitiin myös erilaiset alueet. Aluejako perustui ennen kuntaliitoksia olleisiin kuntarajoihin. Eskolan ja Suorannan (1998, 18) mukaan laadullisessa aineistossa tieteellisyyden kriteeri on aineiston laatu eikä määrä. Harkinnanvaraisen otannan asemesta puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä (Eskola & Suoranta 1998, 18).

Tutkimuksen tuloksia analysoitiin sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysia voi käyttää monenlaisessa laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Se luo tarkoituksenmukaisen viitekehyksen, jonka avulla aineistoa voidaan tarkastella monipuolisesti. Sisällönanalyysilla on tarkoitus ensin järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Aineisto on usein niin runsas, että sellaisenaan se olisi hajanainen kokonaisuus. Kyseisen analyysin voidaan sanoa olevan keino jäsentää tutkittavaa materiaalia tulkintaa varten. (Puusa & Juuti 2011, 117–118.)

4.3 Aineiston keruu

Aineiston keruumenetelmiksi valikoitui haastattelu sekä ryhmätyöpajat. Haastattelulla pyritään selventämään asioita sekä syventämään tietämystä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106). Haastattelu tuo joustavuutta aineiston keruuseen, vastauksia on mahdollisuus myös tulkita enemmän. Aihe on myös tuntematon alue osallistujille ja tekijälle, joten vastausten suuntaa on vaikea tietää etukäteen. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–205.)

Ryhmätyöpaja on käytännössä ryhmähaastattelu, jossa tehdään sekä kirjallisia tehtäviä että keskustellaan niistä ryhmässä. Ryhmähaastattelussa saadaan usealta henkilöltä vastauksia yhtä aikaa, joten se on tehokas menetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63; Hirsjärvi ym. 2009, 210). Puusan ja Juutin (2011, 84) mukaan ryhmähaastattelu toimii hyvin ryhmän yhteisten normien ja ihanteiden tutkimiseen, ja sen avulla voidaan selvittää myös tutkittavien yhteinen kanta aiheeseen. Ryhmähaastattelussa haastateltavat keskustelevat aiheesta parhaassa tapauksessa hyvin vapaasti ja kommentoivat asioita spontaanisti, näin haastattelu voi tuottaa tutkittavasta ilmiöstä rikkaan ja monipuolisen aineiston (Puusa & Juuti 2011, 84). Aihe oli sellainen, että ryhmässä keskustellen ideat ja ajatukset kehittyivät eteenpäin.

Teemahaastattelua käytettiin tutkimusmenetelmänä asiantuntijahaastattelussa. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Teemahaastattelussa haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa eikä keskity vain yksityiskohtiin. Etuna tässä on se, että se tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja haastattelijan näkökulma asioihin jää taustalle. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Haastattelussa sekä ryhmätyöpajassa oli runko mietittynä valmiiksi, mutta etenemisjärjestys muuttui tilanteen mukaan. Ryhmätyöpajoissa käytettiin sekä kirjallisia tehtäviä että keskustelua tiedonkeruun lähteinä.

Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Ryhmätyöpajat videoitiin ja videoilta poimittiin täydentäviä ajatuksia ja kommentteja kirjalliseen aineistoon. Ryhmätyöpajoista syntyi myös kirjallista materiaalia, jotka ryhmiteltiin ja teemoiteltiin raporttia varten.

Haastattelusta voi muodostua litteroituna useampi kymmenen sivua, joten sen vuoksi on harvoin järkevää tehdä niin paljon haastatteluja, että voisi löytyä merkitseviä eroja yksilöiden välillä tilastollisesti tarkasteltuna. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olennaista tutkimusyksiköiden suuri joukko sekä tilastollinen tulkinta. (Alasuutari 2011, 39).

Kehittämistyön aineiston keruu toteutettiin marras-joulukuun aikana 2014. Aineiston keruulla oli tavoitteena saada vastauksia siihen, miten kaupunkistrategia tehdään ja minkälaisia ajatuksia siellä on taustalla. Aineiston perusteella muodostettiin myös

ruokapalvelun visio, arvot ja strategiavalinnat. Aineiston avulla tuotiin esiin lisäksi käytännön toimenpiteitä, joilla edellä mainitut asiat saavutetaan.

Kaupunkistrategian osalta haastateltavana oli Seinäjoen kaupungin kehittämisjohtaja Erkki Välimäki. Hän vastaa Seinäjoen kaupunkistrategian valmistelusta. Ruokapalvelun strategia pohjautuu kaupunkistrategiaan ja sen vuoksi oli tärkeää selvittää ensin kaupunkistrategian taustat. Haastattelulla haettiin ajatuksia siihen, miten ruokapalvelun strategia saadaan yhdistettyä kaupunkistrategiaan, ja onko kaupunkistrategian taustalla ollut ajatus siitä, että tulosyksiköt käyttävät kaupunkistrategiaa omien strategioidensa pohjana. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin.

Ruokapalvelun hallinnon kanssa lähdettiin selvittämään ruokapalvelun visiota ja arvoja sekä vahvistamaan missiota. Ruokapalvelun tulevaisuutta mietittiin myös SWOT-analyysin kautta. Strategian kanssa aloitettiin työskentely sillä, että hallinnossa pohdittiin mitä kaupunkistrategian kahdeksan strategiavalintaa tarkoittaa ruokapalvelun toiminnassa.

Ruokapalvelun hallinnon työpajan jälkeen oli vuorossa keittiöhenkilökunnan työpajat. Keittiöhenkilökunnan kanssa pohdittiin ruokapalvelun hallinnossa muodostuneita visiota, arvoja sekä ruokapalvelun strategiavalintoja siitä näkökulmasta, että mitä ne tarkoittavat käytännön keittiötyössä. Samalla pohdittiin myös sitä, mitä pitää tehdä, että ruokapalvelussa päästään visioon sekä arvot ja strategiavalinnat toteutuvat.

4.3.1 Ruokapalvelun hallinnon työpaja

Ruokapalvelun **hallinnon ryhmätyöpaja** aloitettiin kertomalla osallistujille lyhyesti mitä tarkoittaa strategia, visio, missio ja arvot. Kuvaukset perustuvat tässä työssä käytettyihin määrittelyihin. Ruokapalvelun hallintoon kuuluu ruokapalvelujohtaja, kolme palvelupäällikköä, ruokapalvelusihteri, toimistosihteri sekä taloussihteri. Kaikki osallistuivat työpajaan.

Koska ruokapalvelulla ei ole aikaisemmin määriteltyä visiota, lähdettiin vision pohdintaan tyhjästä. Vision pohdinnan apuna käytettiin kuutta erilaista kysymystä, jotka

oli kirjattu omille papereilleen, seitsemäs paperi käsitteli ruokapalvelun arvoja. Visioon liittyvät kysymykset perustuivat Mantereen ja muiden (2006, 25–26) ajatuksiin vision laadinnasta. Kysymykset olivat seuraavat:

- Minkälaisen ruokapalvelun haluaisit?
- Ketkä ovat ruokapalvelun asiakkaita visiossa?
- Mitä voimavaroja ruokapalvelulla on käytössä visiossa?
- Mitkä tapahtumat menneisyydessä vaikuttavat visioon?
- Mitä kumppaneita kuuluu visioon?
- Minkälainen paikka ruokapalvelut on työskennellä visiossa?

Seitsemännellä paperilla oli teksti "Ruokapalvelun arvot".

Hallinnon ryhmätyöpajaan osallistui seitsemän henkilöä, joten jokainen sai yhden kysymyksen pohdittavaksi. Osallistujat kirjoittivat ajatuksiaan paperille ranskalaisin viivoin. Kun osallistuja oli kirjoittanut omat ajatuksensa aiheesta paperille, palautti hän sen keskelle pöytää ja otti sieltä itselleen uuden paperin, jonne toinen osallistuja oli kirjoittanut jo ajatuksiaan. Näin papereita "pyöritellen" jokainen osallistuja sai kirjoittaa ajatuksiaan jokaiseen kysymykseen sekä arvoihin. Menetelmän hyvänä puolelana oli se, että kaikki saivat ja uskalsivat rohkeasti kirjoittaa mielipiteensä asiasta sekä se, että jo paperilla olevat ajatukset saattoivat viedä seuraavan kirjoittajan ajatuksia uuteen suuntaan tai tuoda vahvistusta jo kirjoitettuihin asioihin.

Kun osallistujat olivat saaneet kirjoitettua kaiken mieleen tulevan, jaettiin ryhmä kahdeksan osaan ja heidän piti valita viisi tärkeintä asiaa käytössä olevista papereista (toisella ryhmällä neljä paperia ja toisella kolme paperia). Tämän jälkeen valinnoista keskusteltiin vielä koko ryhmän kesken ja päädyttiin yhteiseen päätökseen tärkeimmistä asioista, joista sitten muodostuu ruokapalvelun visio ja arvot.

Ruokapalvelun missio oli jo olemassa, joten siihen ei tehty muutoksia. Vahvistettiin se, että missio säilyy samana. Seuraavaksi hallinnon ryhmätyöpajassa tehtiin yhdessä ruokapalvelun SWOT-analyysi aiheesta ruokapalvelun tulevaisuus. SWOT-analyysin tuloksia käsitellään kappaleessa 5.4 ja taulukossa 2.

Ruokapalvelun hallinnossa käsiteltiin yhdessä teemaa minkälaisia haasteita on matkalla nykytilasta visioon. Osallistujat saivat ääneen kertoa omia ajatuksiaan aiheesta, ja ajatukset sekä haasteet kirjattiin paperille ja niistä keskusteltiin.

Ruokapalvelun strategian ja strategiavalintojen käsittelyssä runkona toimi Seinäjoen kaupungin kahdeksan strategiavalintaa (esitellään kappaleessa 5.1.). Kaupungin strategiavalinnat olivat laajoja kokonaisuuksia ja niihin syvällisesti perehtyminen olisi vaatinut paljon aikaa. Ryhmätyöpajassa ajan käyttö oli kuitenkin rajallista. Sen vuoksi kaupungin strategiavalinnat ja niiden sisällöt olivat osallistujien luettavissa tiivistetyssä muodossa. Tiivistyksen teki tämän tutkimuksen tekijä. Jokaisesta strategiavalinnasta oli nähtävillä pääotsikko sekä sisällöstä esiin nousseita avainsanoja ja teemoja.

Osallistujat saivat jokainen nipun post-it -lappuja, joihin he kirjoittivat kaupungin strategiavalintojen perusteella heränneitä ajatuksiaan siitä, mitä strategiavalinnat tarkoittavat ruokapalvelun näkökulmasta. Post-it -laput kiinnitettiin siihen strategiavalintaan, johon ne liittyivät. Lopuksi yhdessä koko ryhmän kanssa keskusteltiin post-it -lapuilla olevista ajatuksista ja ryhmiteltiin niitä osittain uusien otsikoiden alle. Kaupungin strategiavalinnoista kaksi yhdistettiin niin, että siitä tuli ruokapalvelulle yksi strategiavalinta, koska nämä kaksi kaupungin strategiavalintaa olivat tuottaneet hyvin samanlaisia ajatuksia. Näiden pohdintojen ja post-it -lappujen perusteella muodostetaan ruokapalvelun strategiavalinnat.

4.3.2 Keittiöhenkilökunnan työpajat

Ruokapalvelun hallinnon työpajan tuloksia ryhdyttiin käsittelemään **keittiöhenkilökunnasta koottujen ryhmien** kanssa. Ryhmiin valittiin eri keittiötyypeistä ja ammattinimikkeistä, eri alueilta sekä eri ikäisiä henkilöitä. Osallistujien ammattinimikkeitä olivat ravitsemistyönjohtaja, kokki, ravitsemistyöntekijä, ravitsemistyöntekijä-päiväkotihuoltaja ja palveluvastaava. Keittiöhenkilöstön työpajoja järjestettiin viisi ja niihin osallistui yhteensä 20 työntekijää.

Seinäjoki on maantieteellisesti laaja alue ja taustalla on myös kuntaliitoksia, joten sen vuoksi eri alueet oli syytä ottaa huomioon työpajojen osallistujia valitessa. Kaupunginosista Ylistarossa, Nurmossa ja Peräseinäjoella kokoontui jokaisessa yksi ryhmä ja kantakaupungissa kaksi ryhmää.

Kaikki ruokapalvelun keittiötyypit olivat edustettuna työpajoissa, pienistä valmistuskeittiöistä isoihin valmistuskeittiöihin, erilaisia jakelukeittiöitä, päiväkotij- ja koulukeittiöitä, terveyspalvelukeskus ja ikääntyvien palvelukeskus.

Jokaisessa ryhmätyöpajassa oli samanlainen runko. Ryhmätyöpajan aluksi käytiin läpi mitä tarkoittavat strategia, visio, missio ja arvot. Kuvaukset perustuvat tämän työn määritelmiin.

Seuraavaksi keittiöhenkilökunnan ryhmätyöpajassa lähdettiin pohtimaan ruokapalvelun hallinnon työpajassa muodostunutta visiota sekä ruokapalvelun arvoja. Osallistujia ohjeistettiin niin, että heidän tulisi miettiä, mitä ajatuksia visio tai arvo herättää, mitä se tarkoittaa heidän omassa työssään, minkälaisia toimenpiteitä pitäisi tehdä, jotta arvoihin ja visioon päästäisiin.

Osallistujilla oli käytössä viisi paperia, yhdessä oli ruokapalvelun visio ja neljään oli kirjattu ruokapalvelun arvoja. Jokainen osallistuja sai yhden paperin pohdittavaksi ja ajatuksia sai kirjoittaa ranskalaisin viivoin. Kun paperilla ollut asia tuli käsitellyksi, palautti osallistuja paperin keskelle pöytää ja otti siitä uuden paperin. Näin käytiin läpi kaikki viisi paperia.

Kun kaikki viisi paperia oli käyty läpi, luettiin papereilla olevat tekstit ääneen ja niistä keskusteltiin yhdessä. Keskustelujen kautta tuli vielä lisää ajatuksia sekä toimenpideehdotuksia ruokapalvelun strategiaan.

Seuraavaksi ryhmätyöpajassa siirryttiin tutkimaan ruokapalvelun strategiavalintoja. Strategiavalinnoista oli kirjattu pääotsikko ja strategiavalintaan sisältyviä asioita. Osallistujille annettiin nippu post-it -lappuja, joihin he voivat kirjoittaa strategiavalinnoista herääviä ajatuksia. Laput laitettiin sen strategiavalinnan kohdalle, jota se koski. Tässäkin kohdassa osallistujia kehoitettiin miettimään strategiavalintoja oman keittiönsä ja oman työnsä kannalta, sekä myöskin koko ruokapalvelun kannalta. Lopuksi osallistujien kanssa keskusteltiin esiin tulleista ajatuksista.

Keittiöhenkilökunnan ryhmätyöpajoilla oli tarkoitus viedä ruokapalvelun visiota, arvoja sekä strategiavalintoja lähemmäs käytäntöä. Tavoitteena oli saada esiin konkreettisia toimenpiteitä, joita pitää tehdä ruokapalvelun strategian, vision ja arvojen toteuttamiseksi.

5 Aineiston kuvaus ja analyysi

Seinäjoen kaupungin ruokapalvelulla ei ole omaa strategiaa. Ruokapalvelun strategian laatimista ei tarvitse aloittaa täysin tyhjästä, sillä Seinäjoen kaupungilla on kaupunkistrategia, johon myös ruokapalvelun strategia tulee perustumaan.

Seinäjoen kaupungin kaupunkistrategia on hyväksytty valtuustossa elokuussa 2013. Kaupunkistrategia on suunniteltu vuodesta 2013 vuoteen 2020. Strategian painopiste on kuitenkin kuluvasse valtuustokaudessa 2013 - 2016. Strategiassa mainitaan, että tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan asukkaiden ja yritysten osallistumista. Kaupunkistrategia ohjaa myös talousarvion laadintaa. (Seinäjoen kaupunkistrategia 2013–2020, 4–5.)

5.1 Seinäjoen kaupungin kaupunkistrategia

Seinäjoen kaupungin strategian valmisteluun osallistuvat kehittämisjohtaja Erkki Välimäki strategian valmistelijana sekä johtoryhmä ja kaupunginhallitus. Myös erilaiset lautakunnat osallistuvat strategian valmisteluun. Kaupungin valtuusto hyväksyy strategian aina ensimmäisenä toimintavuotenaan. (Välimäki 2014.)

Seinäjoen kaupungin kaupunkistrategian valmistelussa lähdetään siitä, että tutkitaan toimintaympäristön asettamia haasteita ja kaupungin omia tavoitteita. Myös vanhat tavoitteet ja uudet tavoitteet käydään läpi ja suhteutetaan nykyiseen toimintaan. Poliittisten päättäjien painotuksia ei voi myöskään unohtaa kaupunkistrategiasta. Strategian valmistelu on "aina ainutlaatuinen tilanne, ainutlaatuisessa kaupungissa,

ainutlaatuisen henkilöstön tekemänä". Strategian toteutumista seurataan vuosittain, ja tarvittaessa tehdään korjauksia. (Välimäki 2014.)

Strategian ydinkohtana on se, että kaupungin asukkaille pitää turvata hyvät ja kehittyvät kunnalliset peruspalvelut. Jotta siihen pystytään, pitää kaupungissa olla menestyviä ja kasvavia yrityksiä, elinympäristö, joka on viihtyisä, vetovoimainen ja kulttuurisesti rikas. Kaupungissa pitää olla myös kaupunkiorganisaatio, joka on osaava, vastuullinen ja tekee yhteistyötä. Asukkaiden tulee olla aktiivisia ja osallistuvia sekä vastuuta kantavia. Kaupungin talouden pitää olla myös kestävä. (Seinäjoen kaupunki-strategia 2013–2020, 5.)

Seinäjoen kaupungin arvoja ovat oikeudenmukaisuus, asiakaslähtöisyys ja avoimuus. Kaupunki arvostaa myös kunnallista demokratiaa sekä haluaa mahdollistaa asukkaiden osallisuutta ja luottamusta oman kaupunkinsa toimintaan. (Seinäjoen kaupunki-strategia 2013–2020, 7.)

Seinäjoen kaupungin missio on seuraavanlainen:

Seinäjoen kaupunki haluaa turvata asukkaiden hyvinvoinnin ja hyvän elämän mahdollisuudet kaikissa olosuhteissa.

Seinäjoen kaupunki haluaa tukea asukkaidensa aktiivisuutta, elinikäistä oppimista, innovatiivisuutta ja rohkeaa uuden löytämistä. Kaupunki on avoin yhteistyölle ja haluaa tukea Etelä-Pohjanmaan maakunnan asukkaiden ja kaikkien kumppaneidensa onnistumista. (Seinäjoen kaupunkistrategia 2013–2020, 7.)

Seinäjoen kaupungin visio eli tahtotila on ilmaistu seuraavasti:

Seinäjoella on

- *yrittäjyyttä ja kestäväää kasvua*
 - *osaava ja uudistuva kaupunkiorganisaatio sekä*
 - *aktiivisia ja vastuullisia asukkaita*
- (Seinäjoen kaupunkistrategia 2013–2020, 8).

Seinäjoen kaupunkistrategiaan on kirjattu kahdeksan kaupungin strategiavalintaa (Liite 1.). Strategiavalinnat ovat:

1. *Menestyvät ja kasvavat yritykset*
2. *Uudistuva kaupunkikeskusta*
3. *Kasvua tukevat strategiset valinnat*
4. *Vastuun ja yhteistyön Seinäjoki*
5. *Palvelustrategiset valinnat, johtaminen ja organisaatio*
6. *Vastuullinen ja aktiivinen asukas*
7. *Osallistuva asukas*
8. *Tasapainoinen talous*

(Seinäjoen kaupunkistrategia 2013–2020, 13–26).

5.2 Ruokapalvelun visio eli tahtotila

Ruokapalvelun visiota lähdettiin rakentamaan ruokapalvelun hallinnon työntekijöiden kanssa. He saivat pohdittavakseen kysymyksiä, jotka liittyivät visioon. Kysymykset olivat:

- Mitkä tapahtumat menneisyydessä vaikuttavat visioon?
- Minkälaisen ruokapalvelun haluaisit?
- Mitä kumppaneita kuuluu visioon?
- Ketkä ovat ruokapalvelun asiakkaita visiossa?
- Mitä voimavaroja ruokapalvelulla on käytössä visiossa?
- Minkälainen paikka ruokapalvelut on työskennellä visiossa?

(Mantere ym. 2006, 25–26)

Kun hallinnon työntekijät olivat saaneet kirjattua ajatuksensa yllä oleviin kysymyksiin, pohtivat he vielä kahdessa ryhmässä, mitkä asiat ovat tärkeimpiä ja merkittävimmät ne papereihin.

Valinnoista muodostui kolme ryhmää, jotka nimettiin seuraavasti:

1. positiivisuus, arvostus

(asiakkaat, yhteistyökumppanit, arvotettu, hyvän imagon omaava, hyvän työilmapiirin omaava)

2. laatu

(alati muuttuva, monipuolinen osaaminen, ammattitaitoinen, hyvä palvelu, vanhat tavat ja niistä poisoppiminen, hyvä ruoka)

3. talous

(taloudellisuus)

Ruokapalvelun **visioksi eli tahtotilaksi** muodostettiin seuraavanlainen kokonaisuus:

Ruokapalvelu on:

- arvostettu asiakkaiden, työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä
- ammattitaitoinen ja uudistumiskykyinen hyvän ruoan ja palvelun tarjoaja
- taloudellisesti vahva.

Ruokapalvelun vision käsittelyä jatkettiin keittiöhenkilöstön työpajoissa niin, että he saivat kirjoittaa paperille, mitä asioita visiosta tulee mieleen. He pohtivat lisäksi mitä ruokapalvelun visio tarkoittaa omassa työssä, ja minkälaisia toimenpiteitä pitäisi tehdä, jotta ruokapalvelun visio saavutetaan.

Samansuuntaiset vastaukset merkittiin aina samalla värillä papereihin, ja vastausten perusteella muodostettiin neljä teemaa, jotka tulivat esiin vision pohdinnassa. Teemoihin liittyvät maininnat vastauksista laskettiin. Taulukossa 1. näkyvät teemat ja niiden esiintymismäärät.

Taulukko 1. Visioon liittyvät teemat ja niiden esiintymismäärät

Ympäristötietoisuus/kestävä kehitys	2
Koulutus	4
Arvostus: oma työ, asiakas	5
Yhteinen päämäärä	7

Keittiöhenkilökunnan vastauksissa tuli esiin toimintatapoja, joiden mukaan ruokapalvelussa olisi hyvä toimia, jotta visioon päästään. Keittiöhenkilökunnan mielestä tärkeää olisi se, että henkilökunta arvostaisi itse omaa työtänsä. Lisäksi henkilökunnan koulutus ja työnantajan koulutusmyönteisyys olivat tärkeitä. Keittiöhenkilökunta toivoi ruoan arvotuksen lisääntymistä asiakkaiden puolelta. Arvotuksen lisäämisen keinoksi esitettiin tiedottamista, asiakaskäyntejä sekä yksilöllisyyden arvostamista. Keittiöhenkilökunta koki tärkeänä sen, että koko ruokapalvelulla on yhteinen päämäärä ja keinot sinne pääsemiseksi ovat kaikilla tiedossa.

Ruokapalvelun hallinnossa käsiteltiin aihetta "haasteet nykytilasta visioon". Haasteina tulivat esiin muutosvastarinta ja byrokratian määrä sekä eläköitymiseen varautuminen.

5.3 Ruokapalvelun arvot

Ruokapalvelun arvojen miettiminen aloitettiin ruokapalvelun hallinnossa niin, että jokainen osallistuja sai kirjata paperille omia ajatuksiaan siitä, minkälaisia asioita ruokapalvelun arvot voisivat olla. Arvoja kirjattiin yhteensä yhdeksän, ja niistä valittiin tärkeimmät. Ruokapalvelun arvoiksi muodostuivat laadukas ja terveellinen ruoka, ammattitaito, avoimuus ja henkilöstöstä huolehtiminen.

Arvojen sisältöä pohdittiin lisää keittiöhenkilöstön ryhmätyöpajoissa siten, että jokainen osallistuja sai kirjoittaa aina kyseisen arvon kohtaan, mitä ajatuksia se herättää, mitä arvo tarkoittaa omassa työssä tai mitä se tarkoittaa ruokapalvelussa.

Jokainen arvo käytiin läpi niin, että värikoodilla merkittiin samaan aihepiiriin liittyvät asiat. Värikoodauksen jälkeen mietittiin teema jokaiselle ryhmälle. Liitteessä 2 on tarkemmin esitetty teemat arvoittain sekä teemojen sisältö.

Olenneisimmiksi asioiksi laadukkaasta ja terveellisestä ruoasta muodostuivat ruoan ulkonäkö ja tarjolle laitto, raaka-aineiden kotimaisuus ja laatu, henkilökunnan mahdollisuudet vaikuttaa ja tehdä sekä reseptiikka ja ruokalista.

Ruokapalvelun ammattitaito -arvon sisällä oleviksi teemoiksi tulivat työkierto, koulutus, ammattiyhteisyys, palvelu/laatu sekä reseptiikka. Avoimuuden teemoiksi nousivat tiedottaminen, yhteistyö/avoimuus ja avoimuus työntekijän ja työnantajan välillä. Henkilöstöstä huolehtimisessa olennaisiksi teemoiksi tulivat työntekijöiden tasa-arvoisuus, kehityskeskustelut, työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen, esimiestyö, tiedottaminen ja koulutusmahdollisuudet.

5.4 Ruokapalvelun SWOT-analyysi

Ruokapalvelun hallinnossa tehtiin SWOT-analyysi, jossa pohdittiin ruokapalvelun tulevaisuuden tilaa ja mitä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia sieltä löytyy. Taulukossa 2. on esitetty ruokapalvelun SWOT-analyysi.

Taulukko 2. Ruokapalvelun SWOT-analyysi

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - uudet koulutukset uusilla työntekijöillä - iso organisaatio - osaamisen taso - luotettava työnantaja - omavalvonta, kyky vastata viranomaisvaateisiin - oma koulutus - sidosryhmäyhteistyö - hyvät keittiötilat 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - runsas eläköityminen - iso organisaatio => jäykkä - byrokratia - korkea keski-ikä => sairaslomat - muutosvastarinta
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - eläköityminen - ketjut => oman toiminnan tehostaminen, jotta ketjujen kanssa voidaan kilpailla + heilätä asiakkaita - houkutteleva työnantaja - oma koulutus 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - osaavan työvoiman saanti - ketjut - heikkenevä kuntatalous - elintarvikkeiden puhtaus - hintojen korotukset (elintarvike) - budjetti (kaupungin hallituksen rooli)

Sekä heikkoutena että mahdollisuutena nähtiin eläköityminen. Heikkoutena se on sen vuoksi, että paljon tekijöitä ja osaamista jää lähivuosina pois ruokapalvelusta. Mahdollisuutena se on siksi, että eläköitymisen myötä ruokapalveluun saadaan uusia työntekijöitä ja uusia ajatuksia toimintaan. Kyseisestä mahdollisuudesta tulee myös vahvuus, sillä uusilla työntekijöillä on uudempi koulutus alalle. Uhkana toki nähtiin se, saadaanko riittävästi osaavaa työvoimaa tulevaisuudessa.

Mahdollisuutena nähtiin se, että ruokapalvelu voisi olla houkutteleva työnantaja, erityisesti hyvien työaikojen vuoksi. Houkuttelevuutta työnantajana pitää kuitenkin parantaa ruokapalvelun kokonaisimagoa nostamalla ja tuomalla esiin ruokapalvelun hyviä puolia.

Uhkana koettiin heikkenevä kuntatalous ja sen myötä tulevat ruokapalvelusta riippumattomat päätökset esimerkiksi vuosibudjettiin. Heikkoutena ja vahvuutena on iso organisaatio. Iso organisaatio takaa työntekijöille luotettavan työnantajan, palkan-

maksun ajallaan, hyvän työterveyshuollon, henkilökuntaetuja ja muita henkilöstön hyvinvointia tukevia toimintoja. Ison organisaation heikkoutena on usein kuitenkin jäykkyys, eli esimerkiksi muutokset eivät tapahdu aina nopeasti. Myös byrokratian määrää pidetään heikkoutena, koska se hidastaa välillä toimintoja. Työntekijöiden osaaminen ja hyvät keittiötilat ovat ruokapalvelun vahvuuksia, ja työntekijöiden osaamista lisätään ruokapalvelun omilla koulutuksilla.

5.5 Ruokapalvelun strategiavalinnat

Ruokapalvelun strategiavalinnat perustuvat Seinäjoen kaupungin kaupunkistrategian kahdeksaan strategiavalintaan. Strategiavalintojen tekeminen alkoi siitä, että kaupunkistrategian strategiavalintojen sisällöt tiivistettiin sellaiseen muotoon, että ruokapalvelun hallinnon on hyvä niiden avulla mieltä ruokapalvelun strategiavalintoja. Kaupungin strategiavalintojen tiivistelmät ovat liitteessä 1.

5.5.1 Strategiavalinnat hallinnon ryhmätyöpajassa

Strategiavalintojen kanssa toimittiin niin, että neuvotteluhuoneen seinille ripustettiin jokainen kaupungin strategiavalinnan pääotsikko ja tiivistelmä erilliselle paperille tulostettuna. Työntekijöiden piti mieltä, mitä kaupungin strategiavalinnat tarkoittavat ruokapalvelussa. Osallistujat kirjasivat omat ajatuksensa post-it -lapuille, jotka kiinnitettiin aina kyseiseen strategiavalintaan. Seuraavaksi pohdintoja käsiteltiin koko ryhmän kesken ja ryhmiteltiin asioita strategiavalintojen sisällä.

Ruokapalvelulle muodostui yksi strategiavalinta vähemmän kuin kaupungin kaupunkistrategiassa on. Syy tähän oli se, että kaupungin strategiavalinnat 6. ja 7. tuottivat hyvin samanlaisia ajatuksia ja oli järkevämpää yhdistää ne yhdeksi ruokapalvelun strategiavalinnaksi. Liitteessä 3 on taulukkomuodossa, kuinka kaupunkistrategiasta on päästy ruokapalvelun strategiavalintoihin.

Kaupunkistrategian ensimmäinen strategiavalinta, menestyvät ja kasvavat yritykset, muokkaantui ruokapalvelussa muotoon kasvava kaupunki. Jos kaupunkiin tulee uusia yrityksiä niin se tarkoittaa myös sitä, että asukkaita tulee lisää. Uudet asukkaat näkyvät ruokapalvelun toiminnassa lisääntyneinä ruokailijamäärinä ja mahdollisina uusina kouluina ja päiväkoteina. Tässä strategiavalinnassa tuli esiin myös ruokapalvelun palveluimagon kohottaminen.

Toinen kaupunkistrategian strategiavalinta, uudistuva kaupunkikeskusta, on ruokapalvelun strategiavalintana muodossa uudistuva keittiöverkosto. Kun kaupunkikeskustaa uudistetaan, pitää uudistaa myös ruokapalvelun keittiöverkostoa, jotta se pystyy vastaamaan mahdolliseen lisääntyvään asiakasmäärään keskusta-alueella. Toisaalta pitää huomioida myös reuna-alueet ja siellä olevat tarpeet keittiöille ja yleensä ruokapalveluille. Pohdittavaksi tulee myös se, ovatko mahdolliset uudet yksiköt isoja vai pieniä.

Kaupunkistrategiassa kolmantena valintana on kasvua tukevat strategiset valinnat. Ruokapalvelussa kyseisestä strategiavalinnasta tuli ruokapalvelun imagon kehittäminen. Ruokapalvelua on tärkeä tehdä tunnetummaksi ja nostaa ruokapalvelun imagoa paremmaksi. Näillä keinoin on mahdollista saada myös uusia asiakkaita ja lisätä nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Vastuun ja yhteistyön Seinäjoesta, joka on neljäs kaupunkistrategian strategiavalinta, muodostui ruokapalvelussa strategiavalinnaksi ammattitaidon ylläpitäminen. Ruokapalvelussa halutaan tarjota asiakkaalle ammattitaitoinen palvelu ja kouluttaa henkilöstöä jatkuvasti. Yhteistyötä tehdään ja tullaan tekemään muiden kuntien ja yhteisöjen kanssa. Ruokapalvelu voi tarjota omaa osaamistaan asiantuntijapalveluina muille.

Kaupunkistrategian viides strategiavalinta on palvelustrategiset valinnat, johtaminen ja organisaatio. Ruokapalvelun viides strategiavalinta on työhyvinvointi. Työhyvinvointiin ruokapalvelussa kuuluu niin esimies- kuin työntekijätaidot, henkilöstöstä huolehtiminen sekä henkilökunnan koulutus ja kannustaminen terveellisiin elämäntapoihin.

Kaupunkistrategian kuudes strategiavalinta on vastuullinen ja aktiivinen asukas, ja seitsemäs valinta on osallistuva asukas. Ruokapalvelussa näistä yhdessä muodostui

ruokapalvelun kuudes strategiavalinta, joka on asiakaspalvelun kehittäminen. Strategiavalinnassa halutaan huomioida paremmin asiakkaan mielipiteet ruoasta ja ruokapalvelun toiminnasta. Tätä pyritään parantamaan asiakasyhteistyöllä ja mahdollistamalla paremmin asiakkaan osallistuminen. Tärkeää on myös avoin tiedottaminen ja asiakaspalautteen perusteellinen käsittely. Asiakasyhteistyötä voidaan tehdä erilaisissa ruokaryhmissä, ja muiden yhteistyötahojen kanssa voidaan pohtia ruokapalvelun ruokien terveellisyyttä ja laatua.

Kaupunkistrategian viimeinen strategiavalinta on tasapainoinen talous, joka on samalla nimellä myös ruokapalvelun strategiavalintana. Ruokapalvelussa tasapainoisella taloudella haetaan sitä, että menot katetaan tuloilla. Ruokapalvelussa käytetään erilaisia mittareita taloudellisen tilanteen toteamiseen, esimerkiksi €/ruoka-annos, työn tuottavuus, asiakastyytyväisyys ja henkilöstön tyytyväisyys. Olennaista tasapainoisessa taloudessa on yhteiset ruokaohjeet sekä käytettävien tuotteiden ja palveluiden kilpailutus ja hankinta. Tasapainoisessa taloudessa tavoiteltavaa on myös se, että jos ruokapalvelut tuottaa voittoa, niin voitto olisi käytettävissä ruokapalvelun oman toiminnan kehittämiseen eivätkä rahat menisi kaupungin yhteiseen kassaan.

5.5.2 Strategiavalinnat keittiöhenkilöstön työpajoissa

Keittiöhenkilökunnan ryhmätyöpajoissa käsiteltiin ruokapalvelun hallinnossa muodostuneita strategiavalintoja. Toimintatapa oli samanlainen kuin hallinnossakin, eli osallistujat saivat kirjoittaa ajatuksiaan post-it -lapuille. Keittiöhenkilökunnan näkökulmana oli se, että mitä strategiavalinnat tarkoittavat omassa työssä ja ruokapalvelussa.

Koska keittiöhenkilökunnan ryhmätyöpajoja oli viisi, tuli jokaisesta ryhmästä oma kokoelmansa ruokapalvelun strategiavalintoihin liittyviä post-it -lappuja. Jokaiseen post-it -lappuun merkittiin mihin strategiavalintaan se liittyi ja ryhmän numero, jossa se oli kirjattu. Sen jälkeen siirrettiin aina yhtä strategiavalintaa koskevat post-it -laput samalle paperille, jotta materiaalia on helpompi käsitellä.

Jokaiseen strategiavalinnan sisällön osaan tehtiin värikoodaus. Väreillä merkittiin post-it -lappuihin, mihin strategiavalinnan sisältöön ne kuuluvat. Liitteessä 4 on esitelty taulukkomuodossa keittiöhenkilökunnan ajatukset ruokapalvelun strategiavalintojen sisällöistä.

Ruokapalvelun ensimmäinen strategiavalinta kasvava kaupunki tarkoittaa keittiöiden toiminnassa sitä, että uusia asiakkaita saadaan sillä, että ruokapalvelun hinnat, tilavuokrat ja tuotteet ovat kohdillaan asiakkaille. Samalla pohdittiin myös sitä, mistä uusia asiakkaita saadaan. Uusien asiakkaiden kohdalla pitää miettiä myös tarkemmin erilaisten ruokavalioiden huomioiminen, esimerkiksi maahanmuuttajat. Kun kaupunki kasvaa, niin tarvitaan tiloja, joissa ruokaa voidaan valmistaa uusillekin asiakkaille. Yksi näkökulma on se, että nykyiset keittiöt pitäisivät olla tehokkaammassa käytössä. Pohdittiin myös sitä, onko enää tarvetta uusille isoille yksiköille jos keittiöiden käyttöä tehostetaan. Mietinnässä oli myös se, jos tulee isoja yksiköitä, niin kärsiikö ruoan laatu.

Ruokapalvelun palveluimagon kohottamiseksi tuotiin esiin se, että ruokapalvelulle pitäisi saada kasvot eli keittiöltä pitää mennä myös asiakkaiden pariin. Ruokapalvelua pitäisi tehdä tunnetummaksi ja imagoon voisi vaikuttaa myös se, että vanhempia kutsuttaisiin kouluille syömään kouluruokaa. Imagoon vaikuttaa myös se, että henkilöstöllä on siisti ulkonäkö ja henkilöstö on itse ylpeitä omasta työstään.

Uudistuva keittiöverkosto, ruokapalvelun toinen strategiavalinta, toi esiin keittiöhenkilöstön ajatuksia siitä, että onko tarpeen olla vain isoja yksiköitä vai myös pieniä. Molempia malleja tarvitaan ja myös reuna-alueilla pitää olla palveluja. Jos keskustan alueelle tulisi uusi keskuskeittiö, voisi sen yhteyteen rakentaa ruokasalin, jossa kaupungin henkilöstö voisi käydä syömässä.

Ruokapalvelun kolmas strategiavalinta, ruokapalvelun imagon kehittäminen, tuotti paljon ajatuksia keittiöhenkilökunnan ryhmätyöpajoissa. Keittiöhenkilökunnan näkökulmasta imagon kohottamiseen liittyy esimerkiksi henkilökunnan siistit työvaatteet, ammattitaito ja ammattiylpeys, asiakaspalvelu, ruokailutilanteen viihtyisyys sekä ajantasaiset ja informatiiviset internetsivut.

Ruokapalvelun imagon kehittämiseen liittyy myös uudet asiakkaat sekä hinnoittelu, joka olisi kilpailukykyinen. Suuriin tapahtumiin osallistumisella olisi myös positiivista vaikutusta ruokapalvelun tunnetuksi tekemiseen ja osaamisen esiin tuomiseen.

Ammattitaidon ylläpitäminen on ruokapalvelun neljäs strategiavalinta, ja keittiöhenkilökunnan mielestä se pitää sisällään kannustamisen henkilöstön opiskeluun sekä pienten koulutusten ja luentojen pitämisen. Ammattitaitoon ja koulutukseen liittyy myös työkierto, joka lisäisi työntekijöiden osaamista ja hyvien menetelmien käyttöönottoa useammassa keittiössä. Opiskeluun ja koulutukseen tarvitaan pidemmän aikavälin suunnitelmaa, eli osaaminen olisi jo hankittu, kun sitä tarvitaan eikä mietitä vain sen hetkistä tarvetta. Koulutusideoita tuli paljon, esimerkiksi asiakaspalvelu eri muodoissaan, oman ammattitaidon arvostaminen, erityisruokavaliot, atk ja kestävä kehitys.

Ammattitaidon ylläpitoon liittyy vahvasti ammattitaitoinen palvelu eli töissä ollaan asiakasta varten. Keittiöhenkilöstön mielestä asiantuntijapalveluita olisi se, että varsinkin lapsille kerrottaisiin lämpimän aterian tärkeydestä, ja keittiöhenkilökunta voisi mennä kertomaan ruoasta myös vanhempainiltoihin.

Työhyvinvointi ruokapalvelun viidentenä strategiavalintana tarkoittaa keittiöhenkilöstön mielestä sitä, että henkilöstö huomioidaan tasapuolisesti esimiehen toimesta, ja kaikkia työntekijöitä arvostetaan yhtäläillä. Palautteen anto ja vastaanotto tuli myös esiin, ja palautetta pitäisi pystyä antamaan ja vastaanottamaan sekä työntekijä että esimies. Tiedonkulku lähiesimieheltä työntekijälle sekä ylemmältä esimieheltä työntekijöille on olennainen asia työntekijöiden hyvinvoinnissa. Keittiöhenkilöstön suunnasta tuli myös kysymys, että onko kaikista esimieheksi.

Työhyvinvointiin liittyy myös henkilöstöstä huolehtiminen ja se tarkoittaa keittiöhenkilöstön mielestä sitä, että olisi yhteisiä harrastuksia työajan ulkopuolella, illanistujaisia, jossa voisi tutustua muihin työntekijöihin, työntekijän elämäntilanteen huomiointa esimerkiksi lyhennetyllä työajalla, sijaisten saatavuutta, työkiertoa ja henkilöstön palkitsemista edes joskus.

Kuudes strategiavalinta, asiakaspalvelun kehittäminen, tarkoittaa käytännössä sitä, että kysytään asiakkaiden mielipiteitä, saadaan oppilaiden äänet kuuluviin esimerkik-

si ruokailutoimikuntien kautta, ja asiakas otetaan mukaan teemapäivien suunnitteluun. Asiakaspalautteeseen pitää myös reagoida käytännön toimin. Tiedottaminen joka suuntaan kuuluu myös tähän strategiavalintaan.

Ruokalistan ruoissa huomioidaan erilaiset tarpeet, esimerkiksi ravitsemussuositukset. Käytetään malliannoksia, jotta asiakas osaa koota ateriansa oikein. Ruoan pitää olla hyvää, jotta se syödään eikä joudu biojätteeksi. Huomioidaan myös erityisruokavaliot tarkasti, esimerkiksi erilaiset allergiat ja uskonnollisiin syihin perustuvat ruokavaliot.

Ruokapalvelun viimeinen strategiavalinta, tasapainoinen talous, on keittiöhenkilökunnan mielestä sitä, että turha tuhlaus pitää saada kuriin. Pitää myös miettiä, mitkä työtunnit ovat tarpeellisia ja tehokkaita. Talouden mittarina olisi esimerkiksi menekin ja hävikin seuraaminen. Yhteistä ruokalistaa ja reseptiikkaa pitää noudattaa, ja sen seurauksena sopimustuotteiden käyttö olisi tehokkaampaa.

Keittiöhenkilöstön mielestä tulojen ja menojen pitää olla tasapainossa, budjettia pitää seurata ja pysyä tavoitteissa. Talouden tilanteen seuraamisen päävastuu on ruokapalvelun hallinnossa, mutta keittiön vastaavan tulisi huolehtia omalta osaltaan kustannusten kurissa pitämisestä.

5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tämä tutkimus voidaan toistaa tarvittaessa, koska tutkimuksen teko on tarkasti dokumentoitu. Osallistujiksi voidaan valita uudestaan samat henkilöt, mutta tulokset saattavat olla uusintatutkimuksessa hieman erilaiset, koska aihe on nyt tutkittaville tutumpi ja käsitellyt teemat voivat jalostua edelleen. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 186) mukaan tutkimustulosten eroja kahden eri tutkimuskerran välillä ei välttämättä tarvitse pitää menetelmän heikkoutena, vaan ne ovat muuttuneiden tilanteiden seurausta.

Haastattelun luotettavuuteen saattaa vaikuttaa se, että haastateltavat antavat sellaisia vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2009, 206). Ryhmätyöpajoissa pyrittiin luomaan sellainen ilmapiiri, että osallis-

tujat uskaltavat sanoa todellisen mielipiteensä. Korostettiin, että kaikki materiaalit tulevat vain tutkimuksen tekijän käyttöön, ja valmiista työstä ei voi erottaa kuka on sanonut mitään. Luottamus saavutettiin, koska keskusteluissa käytiin läpi myös paljon negatiivisia asioita. Osallistujat uskalsivat sanoa suoran mielipiteensä asioista.

Opinnäytetyöntekijän asema organisaatiossa on hallinnossa asiantuntijana toimiminen. Esimies-työntekijä –suhdetta keittiöhenkilöstön ryhmätyöpajoihin osallistuneisiin työntekijöihin ei aineiston keruun aikana ollut. Hallinnon ryhmätyöpajassa osallistujina olivat tekijän esimies ja kollegat. Ryhmätyöpajoissa olleet kirjalliset tehtävät jokainen osallistuja teki itsenäisesti, ja tutkija ei voinut kirjoitusten perusteella tietää kuka oli kirjoittanut mitään. Ryhmätyöpajojen keskusteluissa tutkija antoi mahdollisuuden siihen, että keskusteltiin niistä tutkimukseen liittyvistä aiheista, joista osallistujat halusivat.

Jokaisessa ryhmätyöpajassa keskusteltiin aktiivisesti ja jokainen sai sanoa sanottavansa. Jokaisessa ryhmässä oli toisilleen vieraampia henkilöitä, joten vaikka ryhmät olisi koottu toisin, olisi keskustelu ollut edelleen yhtä antoisaa.

Tutkijan läsnäolo ryhmätyöpajoissa ei vaikuttanut tuloksiin, koska jokaisessa ryhmässä keskusteltiin myös luottamuksellisista ja henkilökohtaisista asioista omaan työhön liittyen. Aiheet tulivat esiin osallistujien toimesta. Tästä voidaan päätellä, että tutkijan asema työyhteisössä ei vaikuttanut tuloksiin negatiivisesti.

Tutkimuksessa käytetyt aineiston keruumenetelmät, haastattelu ja kirjalliset tehtävät antoivat vastauksia juuri niihin asioihin, joita oli tarkoituskin selvittää. Aineistosta pystyttiin muodostamaan ruokapalvelun visio ja arvot sekä strategiavalinnat. Koska tutkimuksen tekijä oli paikalla kirjallisten tehtävien teon aikana, saatiin mahdolliset väärin ymmärrykset korjattua heti.

6 Tutkimuksen tulokset: Seinäjoen kaupungin ruokapalvelun missio, tahtotila, arvot ja strategia

Kehittämistyön tavoitteena oli määrittää visio ja arvot sekä strategia. Näiden avulla oli tarkoitus saada rakennettua ruokapalvelulle pidemmän aikavälin toimintasuunnitelma. Olennaista on se, että ruokapalvelussa kaikki tietävät mitkä ovat ruokapalvelulle tärkeitä asioita, mitä niiden eteen tehdään ja miten se näkyy omassa työssä. Strategiassa pitääkin olla selkeästi kirjattuna ne toiminnot, joiden avulla tahtotila saavutetaan käytännössä. Strategian toteuttaminen ja organisaation johtaminen kulkevat käsi kädessä, sillä johtamistyön tavoitteena on saada strategia toteutumaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 44–45, 48.)

Strategiasta tuli enemmän toimenpidelistaus kuin pidemmän aikavälin strateginen suunnitelma. Lindroos ja Lohivesi (2004, 29) toteavatkin, että mitä lähemmäksi asiakasta mennään, sitä enemmän strategiassa on yksityiskohtia. Strategia muistuttaa enemmän jo kehittämissuunnitelmaa (Lindroos & Lohivesi 2004, 29).

Ruokapalvelulle tärkeät asiat tulevat esiin niin arvoissa, tahtotilassa kuin strategisissa valinnoissakin. Taulukossa 3 ovat kirjattuina ruokapalvelun missio, arvot, tahtotila ja strategiavalinnat.

Ruokapalvelun arvoina ovat laadukas ja terveellinen ruoka, ammattitaito, avoimuus ja henkilöstöstä huolehtiminen. Arvot ovat toimintaa ohjaavia peruseriaatteita. Ominaista arvoille on niiden voimakkuus ja pysyvyys sekä ajattomuus. (Kamensky 2010, 74.) Arvona olevan avoimuuden lisäämisellä voidaan lisätä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden arvostusta ruokapalvelun toimintaan. Välimäki (2014) kehoittaa ruokapalvelua myös avoimuuteen, silmien ja ovien avaamiseen muille.

Ammattitaito on ruokapalvelun arvo, mutta se löytyy myös ruokapalvelun tahtotilasta ja strategiavalinnoista. Ammattitaito on siis hyvin vahvasti läsnä ruokapalvelun toiminnassa, ja ammattitaitoisesta osaamisesta voidaan olla sekä ylpeitä että sitä voidaan jatkuvasti kehittää. Henkilöstöstä huolehtiminen näkyy arvojen lisäksi myös strategiavalinnoissa, sillä siellä on työhyvinvointi yhtenä valintana. Laadukas ja ter-

veellinen ruoka arvona tulee esiin useammassakin strategiavalinnassa, sillä se liittyy ruokapalvelun imagon kehittämiseen, ammattitaitoon ja asiakkaaseen.

Ruokapalvelun visio eli tahtotila on realistinen mutta kuitenkin sellainen, että sen saavuttamiseksi on tehtävä töitä ja muutoksia ruokapalvelun toiminnassa. Kamenskyn (2010, 79) mukaan visio on parhaimmillaan kirkas tulevaisuuden näky. Vision tulee olla todellinen, mutta siinä on hyvä olla myös toiveita ja rohkeitakin tavoitteita. Vision pitää olla ristiriidassa nykytilan kanssa, ja vision on oltava niin korkealla, että se on jopa epärealistinen. Visio ylettyy pidemmälle kuin organisaation nykyiset valmiudet ja resurssit. (Kamensky 2010, 79–80.) Ruokapalvelun nykytilaan verrattuna vision saavuttaminen merkitsee sitä, että ruokapalvelussa on tehtävä töitä arvostuksen parantamiseen niin henkilöstön kuin asiakkaidenkin silmissä. Tärkeää on myös pysyä mukana uusissa trendeissä ruoan ja palvelun suhteen.

Taulukko 3. Ruokapalvelun missio, arvot, visio ja strategiavalinnat

<p>Ruokapalvelun missio:</p> <p>Tuottaa Seinäjoen kaupungin asiakkaille ravitsemuksellisesti täysipainoisia aterioita, taloudellisesti, tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, ottaen huomioon kasvavan kaupungin palvelutuotannon turvaamisen.</p>
<p>Ruokapalvelun arvot:</p> <ul style="list-style-type: none"> - laadukas ja terveellinen ruoka - ammattitaito - avoimuus - henkilöstöstä huolehtiminen
<p>Ruokapalvelun visio eli tahtotila:</p> <p>Ruokapalvelu on:</p> <ul style="list-style-type: none"> - arvostettu asiakkaiden, työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä - ammattitaitoinen ja uudistumiskykyinen hyvän ruoan ja palvelun tarjoaja - taloudellisesti vahva
<p>Ruokapalvelun 7 strategiavalintaa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kasvava kaupunki 2. Uudistuva keittiöverkosto 3. Ruokapalvelun imagon kehittäminen 4. Ammattitaidon ylläpitäminen 5. Työhyvinvointi 6. Asiakaspalvelun kehittäminen 7. Tasapainoinen talous

Ruokapalvelun strategiavalintoja on seitsemän, ja niiden kautta ohjataan ruokapalvelun toimintaa lähivuosina tahtotilan ja arvojen suuntaan sekä toteutetaan ruokapalvelun missiota. Strategiavalinnat perustuvat alun perin Seinäjoen kaupungin strategiavalintoihin, jotka on muokattu ruokapalvelun toimintaan sopivaksi ruokapalvelun hallinnon ja keittiöhenkilökunnan kanssa. Strategiavalintojen mukanaan tuomat toimenpiteet ovat hyvin käytännönläheisiä ja mahdollisia toteuttaa. Hyrkäs (2009, 87) toteaa, että osaamisen johtaminen kiinnittää huomiota organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan sekä kehittämiseen ja lisäksi myös innovaatioiden ja uuden tiedon tuottamiseen. Koska ruokapalvelun strategiavalinnat ja strategia koskevat koko henkilöstöä, on tehtäviä koko henkilöstölle, kuitenkin huomioiden työntekijöiden osaamisen taso. Myös tätä kautta henkilöstölle strategia tulee konkreettiseksi.

Strategiavalinnoissa toimenpiteet on ryhmitelty koskemaan joko ruokapalvelun hallintoa, keittiötä tai työntekijää. Taulukossa 4. on listattuna toimenpiteet, jotka koskevat strategiavalintoja 1.-4., eli kasvava kaupunki, uudistuva keittiöverkosto, ruokapalvelun imagon kehittäminen ja ammattitaidon ylläpitäminen. Taulukkoon 5. on kirjattu strategiavalintojen 5.-7., eli työhyvinvointi, asiakaspalvelun kehittäminen ja tasapainoinen talous, toimenpiteet. Taulukkoihin on merkitty myös, mitä ryhmää toimenpide koskee.

Strategiavalinta 1. Kasvava kaupunki

Kasvava kaupunki tuo ruokapalvelulle uusia asiakkaita, ja siksi ruokapalvelun pitää kasvaa nykyisestään. Uusia asiakkaita voidaan myös hankkia ruokapalvelun palvelutarjontaa miettimällä. Nykyisistä kaupungin asukkaista voidaan saada lisää asiakkaita esimerkiksi ateriapalvelun toimintaa kehittämällä.

Strategiavalinta 2. Uudistuva keittiöverkosto

Kun kaupunki kasvaa, ruokapalvelussa pitää ottaa huomioon keittiökapasiteetin lisääminen kasvualueille sekä ruokasalien määrä. Samalla ajankohtaiseksi tulee myös reuna-alueiden kohtalo, eli kuinka siellä saadaan säilytettyä tarvittavat palvelut. Keittiökapasiteetista pitää miettiä onko keskuskeittiö ratkaisu kapasiteettiongelmaan vai useampi pienempi keittiö. Mahdollisen uuden keittiön investointia miettiessä pitää

ottaa huomioon myös yhteistyömahdollisuus yrityskehityksen tai tutkimustoiminnan kanssa, eli voisiko keittiö olla testausalustana erilaisille toiminnoille (Välimäki 2014).

Julkisella sektorilla investointipäätösten saaminen kestää kauan, joten on erittäin tärkeää tehdä investointisuunnitelmat ajoissa ja huolellisesti (Lindroos & Lohivesi 2004, 150). Samalla on syytä tehdä pitkän aikavälin suunnitelma koko keittiöverkostolle. Suunnitelma, jossa otetaan kantaa myös siihen, minkälaisia valmistusmenetelmiä ruokapalvelussa on tulevaisuudessa käytössä.

Strategiavalinta 3. Ruokapalvelun imagon kehittäminen

Ruokapalvelun imagon parantamisessa on paljon tekemistä. Ruokapalvelua on tarpeen tehdä tunnetummaksi ja tuoda esiin siellä oleva osaaminen ja ammattitaito. Imagoon vaikuttaa se, kuinka asiakkaita palvellaan ja kuinka heidät kohdataan erilaisissa tilanteissa. Erittäin tärkeää on myös se, että ruokapalvelun henkilöstö arvostaa omaa työtänsä ja toinen toisensa työtä. Tapahtumiin osallistuminen ja sen kertominen yhteistyökumppaneille ja asiakkaille, tuovat positiivista julkisuutta ruokapalvelulle. Seuraavista ryhmätyöpajoissa tulleista kommentteista käy ilmi, että imagoon voi vaikuttaa pienillä teoilla.

Se on tosi tärkeää, että asiakkaalle näytetään ne kasvot keittiöltä. Se pitäis kyllä saada joka paikkaan... Eihän siellä (vanhempainillassa) mitään puhetta tarvitte pitää, mutta ollaan läsnä.

Siisti ulkonäkö on tärkeä... Jossakin näkee vielä niitä vanhoja navetta takkeja, melkein vois niin sanoa. Ja ne kertakäyttömyssyt saisi kyllä heivata ihan kokonaan.

Strategiavalinta 4. Ammattitaidon ylläpitäminen

Ammattitaito on olennainen osa ruokapalvelun työntekijöiden osaamista. Sitä löytyy jokaiselta ja ammattitaitoa voi ja pitääkin lisätä koko ajan. Omaa osaamista pitää päivittää. Välimäki (2014) kertoo, että kaupunkistrategiassa palvelustrategisissa valinnoissa johtaminen on yksi alue, ja sieltä kautta tulee myös henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen, myös ruokapalvelussa.

Ammattitaitoon kuuluu ruokapalvelun työntekijöiden osaaminen ruoan valmistuksessa, mutta siihen kuuluu kaikilla olennaisesti myös ammattitaitoinen asiakaspalvelu. Ruoka valmistetaan aina asiakkaalle, joten asiakaspalvelun pitää toimia koko ajan. Ammattitaitoon kuuluu myös se, että ruokapalvelusta voidaan tarjota asiantuntijapalveluita muille.

Ammattitaitoa voidaan ylläpitää sekä koulutuksella, työkierrolla että yhteistyöllä eri keittiöiden, kuntien ja yhteisöjen kanssa. Viitalan (2005, 262) mukaan työkierto on yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista. Työkierron suurin hyöty työntekijälle on organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen. (Viitala 2005, 262.)

Sitten tästä koulutuksesta, että se olis tavoitteellista meillä. Aina tulee jotain uutta, pysyttäis ajan hengessä mukana.

Lindroos ja Lohivesi (2004, 150) tuovat esiin sen, että aineettomien resurssien (esim. henkilöstö ja heidän osaamisensa, toimintaprosessit ja -mallit, organisaatorakenteet sekä johtamisjärjestelmät) osalta strategiassa tulee tarkastella näiden resurssien nykyistä tasoa, ja vastaavuutta tuleviin haasteisiin. Jotta tulevaisuuden haasteisiin voidaan vastata, pitää tunnistaa henkilöstön osaamistarpeet sekä suunnitella koulutus-tarve. (Lindroos & Lohivesi 2004, 150.)

Ruokapalvelussakin pitää tehdä suunnitelma tulevaisuuden koulutus- ja osaamistarpeista, jotta tarvittava osaaminen on käytössä sitten kun sitä tarvitaan eikä käy niin, että koulutusta ruvetaan miettimään vasta sitten kun tarve osaamiselle olisi jo. Yksi keino on tehdä osaamiskartoitus koko henkilökunnalle. Näin saadaan tietoa siitä, mitä osaamista ruokapalvelussa jo on, ja mitä osaamista tarvitaan lisää.

Taulukko 4. Ruokapalvelun strategiavalintojen 1., 2., 3. ja 4. toimenpiteet ja tekijät

Strategiavalinta/tehtävä	Ruoka- palvelun hallinto	Keittiö	Työn- tekijä
Strategiavalinta 1. Kasvava kaupunki			
- Yhtenäiset hinnastot	X		
- Linjaus kuinka paljon uusia asiakkaita voidaan ottaa nykyisillä resursseilla	X		
- Pyytää ennusteet tulevista oppilasmääristä => voidaan varautua asioihin jo etukäteen	X		
- Selvitys siitä, että pysyykö laatu hyvänä sekä isossa että pienessä yksikössä => hinta- ja laatuvertailu ison ja pienemmän keittiön ruoista	X		
- Keittiötilojen tehokas käyttö		X	
Strategiavalinta 2. Uudistuva keittiöverkosto			
- Keittiösuunnitelma tulevaisuuteen, tulevaisuuden ruoanvalmistusmenetelmät, keittiöiden remonttitarpeet pidemmällä aikavälillä	X		
- Mahdollisen uuden keskuskeittiön suunnittelun aloittaminen riittävän ajoissa, huomioiden yhteistyömahdollisuudet eri hankkeiden kanssa, esim. biotalouden INKA-ohjelma, Seinäjoki Green Creative Garden (Seinäjoki Toimintaympäristönä; Green Creative Garden)	X		
Strategiavalinta 3. Ruokapalvelun imagon kehittäminen			
- Tiedottaminen asiakkaille, yhteistyötahoille, vanhemmille, omaisille ja työntekijöille osaksi jokapäiväistä toimintaa	X		
- Ruokapalvelun internet-sivut koko ajan ajan tasalla	X		
- Asiakkaan kuunteleminen, mahdolliset korjaavat toimenpiteet tai perustelut miksi toimitaan näin, asiakaspalautteeseen vastaaminen aina asiallisesti => ASIAKAS ON TÄRKEÄ	X	X	X
- Kannustaa muitakin kouluja järjestämään mahdollisuus vanhemmille ruokailla koululla (Lyseolla toteutettu malli)	X		
- Yhtenäiset työvaatteet ja päähineet koko henkilökunnalle, yhtenäinen väriyty keittiöittäin	X		
- Oman työn arvostus, ammattiylpeys	X	X	X
- Oma tili tapahtumia varten => tapahtumiin osallistuminen ei ole pois elintarvikemäärärahoista	X		
- Osallistuminen aktiivisesti vanhempainiltoihin, aina voi kysyä rehtorilta, että voiko keittiön edustus käydä esittämässä vanhempainillassa		X	X
- Asiakkaan kohtaaminen päivittäin, positiivisuus ja huumori		X	X
- Keittiöhenkilökunta esiin keittiöltä		X	

Strategiavalinta/tehtävä	Ruoka- palvelun hallinto	Keittiö	Työn- tekijä
Strategiavalinta 4. Ammattitaidon ylläpitäminen			
- Järjestää koulutus koko henkilökunnalle asiakaspalvelusta	X		
- Järjestää koulutus kestävästä kehityksestä henkilökunnalle, liittää mukaan myös biojätteen määrän seuranta, yhteinen käytäntö koko ruokapalvelulle (opinnäytetyö biojätteestä tekeillä)	X		
- Osaamiskartoitus koko ruokapalvelun henkilökunnalle	X	X	X
- Opiskelu- ja koulutusmyönteisyys	X	X	X
- Eläköitymiseen varautuminen, listaus seuraavan viiden vuoden aikana eläkkeelle mahdollisesti jäävistä henkilömääristä ja koulutuksista	X		
- Tietokanta, jonne kirjataan työkiertoon haluavat henkilöt, työntekijöiden kierrättäminen säännöllisemmin	X		
- Koulutusten tiedot ja taidot koko keittiön käyttöön		X	X
- Osallistuminen tyhy-toimintaan		X	
- Työkiertoon osallistuminen => oman ammattitaidon vahvistaminen			X

Strategiavalinta 5. Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin kuuluvat niin esimies- kuin työntekijätaidot. Sekä esimiehellä että työntekijällä on omat vastuunsa siitä, että töissä on hyvä olla, ja siellä jaksaa tehdä töitä. Hyvinvoiva henkilöstö jaksaa tehdä työnsä hyvin ja kehittää myös uutta, joten henkilöstöstä on tärkeää pitää hyvää huolta.

Seinäjoen kaupungilla on laadittu koko kaupungin henkilöstöä koskeva Työhyvinvointiohjelma vuosille 2014 - 2018. Työhyvinvoinnin painopisteet ovat yksilön toimintakyvystä huolehtiminen, ammatillisen osaamisen varmistaminen, työyhteisön toiminnan kehittäminen, työympäristön parantaminen ja työn kehittäminen. (Työhyvinvointiohjelma 2014–2018, 5.)

Työhyvinvointiohjelmassa toimenpiteinä tuodaan esiin esimerkiksi varhaisen tuen malli ja ikääntyvän työntekijän työssä jaksamisesta huolehtiminen. Työhyvinvointiin liittyviä asioita on myös henkilöstön mahdollisuus osallistua kulttuuritapahtumiin,

liikuntaharrastuksia tuetaan ja työntekijöillä on mahdollisuus päästä kuntoutukseen. (Työhyvinvointiohjelma 2014–2018, 5–7.)

Työntekijöiden hyvinvointia tuetaan työterveyspalveluilla, säännöllisillä terveystarkastuksilla ja kannustetaan terveellisiin elämäntapoihin. Työssä jaksamiseen vaikuttavat työhön perehdyttäminen, työnohjaus, kehityskeskustelut ja työpaikkakokoukset. Nämä kaikki asiat ovat kirjattuna Seinäjoen kaupungin Työhyvinvointiohjelmassa 2014 – 2018. (Työhyvinvointiohjelma 2014–2018, 8–10.)

Strategiaavalinta 6. Asiakaspalvelun kehittäminen

Ruoka valmistetaan aina asiakkaalle, joten asiakkaan mielipiteen huomioiminen on tärkeää ruokapalvelun jokaisessa toiminnossa. Strategiaavalintana asiakaspalvelun kehittäminen tarkoittaa sitä, että ruokapalvelussa parannetaan asiakkaan osallistumismahdollisuuksia, tehdään enemmän asiakasyhteistyötä ja tiedotetaan avoimesti ruoasta ja ruokalistaista sekä ymmärretään asiakkaan tarpeita ja huomioidaan ne. Yhteistyö asiakkaan edustajien kanssa on tärkeä osa toimintaa. Asiakkaalle tarjotaan täysipainoista ja ravitsevaa ruokaa, joka maistuu hyvältä. Hyrkäksen (2009, 89) mukaan osaamisen johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden suorituskyykyyn ja julkisella sektorilla se näkyy erityisesti asiakkaita tyydyttävinä, laadukkaina palveluina.

Tuulia Pelli Lahden Ateriasta toteaa, että asiakkaan rooli kasvaa kuntaruokailussa. Enää ei riitä, että asiakas näkee ruokalistan ja tyytyy siihen, vaan ruokien sisällöstä pitää pystyä kertomaan esimerkiksi alkuperä ja ravintosisältö. Asiakkaan ääni tulee entistä paremmin kuuluviin. (Kentala 2014, 18.)

Strategiaavalinta 7. Tasapainoinen talous

Tasapainoisessa taloudessa tiedetään paljonko yksi ruoka-annos maksaa euroissa. Keittiöillä ja hallinnossa tehtävä työ on tuottavaa ja työaika käytetään järkevästi. Tasapainoiseen talouteen kuuluu myöskin henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyys, joita seurataan säännöllisillä kyselyillä. Yhteinen reseptiikka takaa sen, että jokaisella keittiöllä tehdään yhtä hyvää ruokaa saman tasoista raaka-aineista. Raaka-aineiden järkevään käyttöön liittyy sopimustuotteiden hankinta ja kilpailutus ja sopimustuotteiden käyttö. Tasapainoinen talous on sitä, että tulot ja menot ovat tasapainossa.

Kaplan ja Norton (1996, 7-8) toteavat, että perinteiset talousluvut ovat riittämättömiä sellaisille organisaatioille, jotka menestyäkseen tulevaisuudessa investoivat asiakkaaseen, toimittajiin, työntekijöihin, prosesseihin, teknologiaan ja innovaatioihin. Esimerkiksi balanced scorecardin avulla organisaatio saa sekä talousluvut että mittareita tulevaisuuden toimintaan. (Kaplan & Norton 1996, 7-8.)

Taulukko 5. Ruokapalvelun strategiavalintojen 5., 6. ja 7. toimenpiteet ja tekijät

Strategiavalinta/tehtävä	Ruoka- palvelun hallinto	Keittiö	Työn- tekijä
Strategiavalinta 5. Työhyvinvointi			
- Esimiestyöhön ja esimiesten kouluttamiseen panostaminen kaikilla esimiestasoilla => Tystra -hanke tuo mukanaan esimieskoulutusta syksystä 2015 alkaen ja sen jälkeen koulutuksen tulisi jatkua ruokapalvelun omana toimintana säännöllisesti	X		
- Henkilöstön työtyytyväisyyskysely vain ruokapalvelun henkilöstölle, mahdollisuus saada tarkempia vastauksia ja löytää ongelmakohtia paremmin kuin koko kaupungin henkilöstön työtyytyväisyyskyselyssä => tarjota opinäytetyöaihetta esimerkiksi Seamk:n opiskelijoille	X		
- Vapaamuotoisen illanvieton järjestäminen koko ruokapalvelun henkilökunnalle (tyky-ryhmä voisi suunnitella), ruokapalvelut järjestää ruoan illanviettoon	X		
- Palvelupääalliköt käyvät useammin keittiöillä, voivat olla myös "pikakäyntejä"	X		
- Esimiehen tulee pohtia omaa toimintaansa kriittisesti ja miettiä mitä voisi tehdä toisin			X
- Työntekijän tulee olla aktiivinen osallistuja töissä, kuunnella ja keskustella			X
- Osallistuminen tyhy-toimintaan			X
- Jokaisen pitää huolehtia omasta fyysisestä jaksamisesta			X
Strategiavalinta 6. Asiakaspalvelun kehittäminen			
- Säännölliset asiakastytyväisyyskyselyt kaikilta asiakasryhmiltä	X		
- Päiväkodeille ja kouluille lukuvuoden ruokateemat jo etukäteen => aloitus kevät 2015	X		
- Ruokalistasta tiedottaminen jatkuvasti, ruokalistalle myös tiedot esimerkiksi mistä liha, maito ja perunat ovat, onko mahdollista vähentää valmisruokaa ruokalistalta	X		
- Yhteistyöpalaverit eri asiakasryhmien edustajien kanssa (koulujen osalta toimii jo)	X		
- Sydänmerkistä tiedottaa vielä lisää	X		

Strategiaavalinta/tehtävä	Ruoka- palvelun hallinto	Keittiö	Työn- tekijä
- Malliannokset näkyviin => työn alla	X		
- Ruokailutoimikuntien toiminnan lisääminen (nyt toiminnassa 9 koululla)		X	
- Ruokalistasta tiedottaminen asiakkaille		X	X
Strategiaavalinta 7. Tasapainoinen talous			
- Talouden seuranta todellisella ja järkevällä pohjalla, mittarit	X		
- Ajankäytön järjeistäminen, mihin työtehtäviin panostetaan ja mitkä pitäisi pystyä tekemään kevyemmin	X	X	X
- Yhtenäinen reseptiikka	X	X	
- Ruokalistan noudattaminen	X	X	
- Mahdollisuus panostaa hankintojen valmisteluun ja kilpailutukseen => luodaan pohja keittiöiden hyvälle ostamiselle	X		
- Hankintojen seuranta sopimuskaudella	X		
- Taloudellisen tilanteen suhteen langat käsissä	X		
- Onko kaikkien työntekijöiden tarpeen tulla töihin klo 7?		X	X
- Työvuorojen miettiminen asiakkaan tarpeiden mukaan		X	X
- Sopimustuotteiden käyttö pakollista		X	X
- Keittiön vastuu taloudellisesta toiminnasta		X	
- Työntekijän vastuu taloudellisesta toiminnasta			X

Jotta ruokapalvelussa päästään tahtotilaan, koko ruokapalvelun toiminnassa pitää tapahtua jotain, jokaisella keittiöllä pitää tapahtua jotain, ja jokaisen työntekijän pitää osallistua myös arvojen ja strategiaavaintojen toteuttamiseen.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa strategia, visio, missio ja arvot Seinäjoen kaupungin ruokapalvelulle. Strategian muodostamisen pohjana oli Seinäjoen kaupungin kaupunkistrategia ja siellä olevat kahdeksan strategiavalintaa. Henkilöstön mukaan ottaminen oli myös tärkeää strategian, vision, mission ja arvojen rakentamisessa. Strategiasta oli tavoitteena saada käytännönläheinen ja konkreettisia toimenpiteitä sisältävä ohjelma. Strategian oli tärkeää olla myös sellainen, että koko henkilökunta voi sitoutua.

Ruokapalvelulla ei ollut strategiaa, visiota eikä arvoja, joten niissä työ aloitettiin aivan alusta. Strategian teossa alkuun auttoi kaupunkistrategia, johon myös ruokapalvelun strategia perustuu. Kehittämistyön aikana muodostuivat ruokapalvelun visio, arvot ja strategiavalinnat. Ruokapalvelun missio oli määritelty jo aikaisemmin muiden toimesta. Sitä ei oltu aikaisemmin kuitenkaan ajateltu missiona.

Haastattelussa ja ryhmätyöpajoissa saatujen materiaalien avulla voitiin määritellä ruokapalvelulle visio, strategiavalinnat ja arvot. Ryhmätyöpajoissa käytiin myös läpi, mitä arvot, visio ja strategiavalinnat tarkoittavat jokaisen työntekijän työssä ja minkälaisia konkreettisia toimenpiteitä on tarpeen tehdä, jotta ruokapalvelussa päästään tavoitetilaan. Ruokapalvelulla on nyt määriteltynä visio, arvot ja seitsemän strategiavalintaa. Jotta ruokapalvelussa voidaan saavuttaa visio ja arvot sekä strategiavalinnat, pitää toiminnassa tapahtua muutoksia, niin ruokapalvelun hallinnossa, keittiöillä kuin henkilöstössäkin.

Vision, arvojen ja strategiavalintojen määrittelyn lisäksi opinnäytetyön tuloksena syntyi toimenpidelistaus, kehittämissuunnitelma, jossa on kirjattuna konkreettiset toimenpiteet, jotka pitää tehdä, jotta ruokapalvelun toiminta muuttuisi haluttuun suuntaan.

Oma haasteensa ruokapalvelun vision, arvojen ja strategian teossa oli se, että niitä pohdittiin vasta ensimmäistä kertaa. Ruokapalvelun toiminnan miettiminen pidemmällä aikavälillä vaatii harjoittelua, ja sen vuoksi strategiatyön tekemisestä pitääkin muodostua pysyvä tapa, osa normaalia toimintaa. Strategian päivityksestä voidaan

sopia esimerkiksi, että se päivitetään kerran kahdessa vuodessa. Seuraavalla kerralla strategiaan saadaan varmasti jo enemmän kauaskantoisempia tavoitteita, kun tämän hetken akuutit asiat on saatu kuntoon. Toki akuutteja asioita eli operatiivista johtamista on koko ajan, mutta siihen voidaan mieltiä mallia, jonka avulla aikaa jää myös strategiseen johtamiseen.

Koska strategiatyössä on ollut mukana sekä hallinnon että keittiöiden työntekijöitä, on strategian sisäistäminen kaikille työntekijöille helpompaa. Strategia on tehty yhteistyönä eikä vain hallinnosta ilmoiteta, että näin toimitaan. Strategian laadinnan avulla ruokapalvelulle on saatu yhteiset suuntaviivat siihen, mitkä asiat ovat tärkeitä, minne ollaan menossa, miten sinne päästään ja mihin asioihin pitää jokaisen työsäännön kiinnittää huomiota.

Strategian työstämisen aikana käydyt keskustelut ja kirjalliset tehtävät sekä ruokapalvelun hallinnon että keittiöhenkilökunnan kanssa olivat antoisia. Kyseinen toimintatapa olisi hyvä säilyttää ruokapalvelun toiminnassa, koska sitä kautta sai todella hyvää tietoa henkilökunnan näkemyksistä ja samalla henkilökunnan ääni saatiin kuuluviin. Henkilökunnalta tulleet ajatukset ruokapalvelun visioon, arvoihin ja strategiaan olivat hyvin arvokkaita. Samanlaiseen lopputulokseen ei olisi päästy, jos kyseisiä asioita olisi pohdittu vain hallinnossa. Tällaisella mallilla ruokapalvelun henkilöstön ajatukset keittiöiden toiminnasta ja mahdollisista ongelmakohtista saatiin hallinnon tietoon ja niihin voitiin tarttua.

Keskustelutilanteiden tulee olla mahdollisimman rentoja ja sellaisia, että henkilökunta uskaltaa sanoa ääneen ajatuksensa. Kaikki ajatukset ja kommentit eivät ole aina positiivisia, kritiikkiä tulee niin lähiesimiehille, hallinnossa oleville esimiehillekin kuin ruokapalvelun toiminnallekin. Keskustelutilanteiden luottamuksellisuus on tärkeää ja luottamus pitää säilyttää myös tulosten käsittelyssä.

Kyseinen toimintatapa ryhmätyöpajojen ja kirjallisten tehtävien muodossa toimisi myös muissa toiminnan kehittämiseen liittyvissä asioissa. Toimintatavassa saadaan erilaisia näkökulmia sekä johdon että työntekijöiden osalta. Toimintatavan käyttöä voisi suositella sekä kaupungin muihin organisaatioihin että myös toiminnan kehittämiseen yrityksissä ja yhteisöissä.

Kehittämistyön tuloksena syntynyt toimenpidelistaus ohjaa ruokapalvelun toimintaa nyt heti sekä tulevaisuudessa. Toimenpidelistaus perustuu visioon, arvoihin ja strategiavalintoihin eli listauksessa luetellut toimenpiteet ohjaavat ruokapalvelun toimintaa kohti visiota. Tuloksissa tuli esiin melko akuutteja ja isoja kehittämiskohteita, esimerkiksi asiakaspalvelun kehittäminen ja parantaminen, ja ruokapalvelun imagon parantaminen. Lisäksi esimiestyö ja työhyvinvointi olivat sellaisia asioita, joihin toimenpiteissä pitäisi kiinnittää huomiota. Asiakaspalvelun osalta mietinnässä on nyt koulutuksen ajankohta sekä hyvän kouluttajan löytäminen. Jo se, että asia otetaan puheeksi, voi vaikuttaa työntekijöiden ajatuksiin asiakaspalvelusta ja sen laadusta.

Ruokapalvelun imagon osalta on tehty jo linjaus työvaatteiden yhtenäistämisestä vielä paremmin. Imagoon ja asiakkaaseen liittyvä päätös on esimerkiksi se, että ruokalistoilta tuodaan paremmin näkyviin esimerkiksi lihan, maidon ja perunan alkuperä. Koulu- ja päiväkotien lounasruoat ovat saaneet Sydänliiton Sydänmerkki -ateria tunnuksen, ja siitä pyritään tiedottamaan vielä paremmin asiakkaille.

Esimiestyöhön ja työhyvinvointiin liittyen tulevana syksynä järjestetään koulutusta esimiesasemassa oleville ruokapalvelun työntekijöille. Koulutus liittyy Kevan hankkeeseen Työhyvinvointia strategisesti (Tystra). Seinäjoen kaupunki on mukana hankkeessa, ja ruokapalvelut valikoitui Seinäjoella pilotti-kohteeksi koulutuksen järjestämiseen. Koulutuksessa tullaan käymään läpi mitä työhyvinvointi tarkoittaa kokonaisuudessaan, ja siellä tulee olemaan koulutusta käytännön esimiestyöhön. Hankkeen ja pilotoinnin tarkoituksena on saada esimieskoulutus säännölliseksi toiminnaksi Seinäjoen kaupungissa.

Seuraava toimenpide tämän työn jälkeen on tehdä ruokapalvelulle projektisuunnitelma toimenpidelistauksesta. Suunnitelmaan kirjataan toimenpiteet toteutusaikatauluineen sekä vastuuhenkilöineen. Suunnitelmalla varmistetaan, että strategian toteutus lähtee oikeaan suuntaan ja tekemiselle varataan aikaa. Ilman aikataulutusta ja vastuuhenkilöiden määräämistä vaarana on se, että toimenpiteet jäävät toteuttamatta sen vuoksi, että niille odotetaan löytyvän aikaa sitten joskus kun päivittäiset työasiat on hoidettu.

Olennaista on suunnitella mittaristo, jonka avulla strategian toteutumista voidaan seurata, ja osoittaa myös koko henkilöstölle ja muille yhteistyötahoille, että ruokapalvelussa mennään strategian osoittamaan suuntaan. Mittariston avulla voidaan näyttää, että valittu suunta on hyvä. Jos tulokset eivät ole toivottuja, sitten pitää miettiä mihin suuntaan toimintaa on muutettava, jotta tavoitteet saavutetaan.

Jatkotutkimusaiheita tähän työhön perustuen on strategian toteutuksen onnistumisen tutkiminen ja se, miten strategia on näkynyt ruokapalvelun arkisessa toiminnassa. Tutkia voisi myös sitä, kuinka strategia rakentuisi jos sen tekoon olisi käytössä enemmän aikaa ja työvoimaa. Olennaista olisi tutkia myös sitä, minkälaisia vaikutuksia ruokapalvelun strategialla on koko kaupungin strategiaan ja toimintaan. Mielenkiintoista olisi tutkia ja kehittää ruokapalvelun strategiaa vielä enemmän keittiötasolle niin, että jokaisella keittiöllä olisi strategia tai toimintasuunnitelma, joka pohjautuu ruokapalvelun strategiaan. Tutkimuksen tuloksissa ei erityisesti tullut esiin strategian taloudellinen vaikuttavuus eikä myöskään kilpailutilanne ruokapalveluissa, esimerkiksi toimintojen ulkoistaminen. Näihin asioihin syventyminen voisi tuoda mielenkiintoisen näkökulman ruokapalvelun toimintaan nyt ja tulevaisuudessa.

Ruokapalvelussa asiakkaan huomioiminen, asiakasyhteistyö ja asiakaspalvelun parantaminen olisi myös tarpeellinen jatkotutkimusaihe. Ruokapalvelun henkilökunnan oman asenteen, ammattiympäristön tai sen puuttumisen, vaikutus ruokapalvelun imagoon, työhyvinvointiin ja asiakaspalveluun olisi kiinnostava tutkimusaihe.

Strategian, vision, arvojen ja mission pohtiminen ja laadinta ovat erittäin hyödyllisiä työkaluja toiminnan kehittämisessä. Strategia sanana saattaa olla hieman pelottava ja hankalasti hahmotettava, ja sen vuoksi moni strategia voi jäädä tekemättä, koska ei tiedetä mistä aloittaa ja kuinka hienoja tuloksia pitäisi tulla. Käytännössä strategian tekeminen on kuitenkin toiminnan miettimistä nyt ja tulevaisuudessa. Tekijöistä ja tavoitteesta riippuen tulokset voivat olla hyvin konkreettisia toimenpiteitä tai sitten isoja linjauksia tulevaisuuden varalle, joiden toteutustavat ovat vielä epäselviä. Strategian, vision, arvojen ja mission laadinnassa on tärkeää olla mukana sekä johtoa että työntekijöitä.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.
- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Economica-sarja. Helsinki: Talentum.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Eerola, S. 2015. Taloussihteeri. Seinäjoen kaupunki ruokapalvelut. Keskustelu 19.2.2015.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Forma, P., Kuivalainen, S., Niemelä, M. & Saarinen, A. 2007. Kuinka hyvinvointivaltio kesytetään? Julkisen sektorin uudistaminen ja hyvinvointipalvelujen muutos Pohjoismaissa. Turun yliopiston Sosiaalipolitiikan laitoksen julkaisuja B: 32/2007. Viitattu 28.3.2015.
[Http://www.utu.fi/fi/yksikot/soc/yksikot/sospol_ja_sostyo/tutkimus2/julkaisut/Documents/khk](http://www.utu.fi/fi/yksikot/soc/yksikot/sospol_ja_sostyo/tutkimus2/julkaisut/Documents/khk)
- Green Creative Garden. Ruokajärjestelmiin erikoistunut kasvu- ja kehitysalusta. Viitattu 10.3.2015. [Http://www.greencreativegarden.fi/](http://www.greencreativegarden.fi/)
- Henkilöstötilinpäätös 2013. Seinäjoen kaupunki. Viitattu 21.3.2015.
[Http://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/paatosenteko](http://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/paatosenteko), julkaisut, ohjelmat ja strategiat
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Iso sivistyssanakirja. 2005. 1. p. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. p. Helsinki: WSOYpro.
- Juurakko, P. 2014. Kunta ruokapalvelujen tuottajana. Opinnäytetyö, ylempi amk. Viitattu 23.8.14. [Https://www.theseus.fi](https://www.theseus.fi), Paula Juurakko.
- Juuti, P. (toim.) 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: JTO-palvelut.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 176. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The balanced scorecard. Boston: Harvard business school press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Kauppakaari.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.
- Kaupunginkanslia. Seinäjoen kaupunki. Viitattu 21.3.2015.
[Http://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/organisaatio](http://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/organisaatio), kaupunginkanslia
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.
- Kentala, D. 2014. Kuntaruokailu kehittyy kovien muutospainneiden alla. Ammatteittö 4, 18-20.
- Kotler, P. & Keller, K. Marketing management. 13. p. New Jersey: Pearson Education.
- Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. 2002. Praksis - tiedosta toimeen nro 7. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Laine, P-M. 2010. Toimijuus strategiakäytännössä: Diskurssi- ja käytänteoreettisia avauksia. Väitöskirja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.
- Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.). 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaisista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: SanomaPro.
- Organisaatio ja hallinto. Seinäjoen kaupunki. Viitattu 23.2.2015.
[Http://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/organisaatio](http://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/organisaatio)
- Oxford Dictionaries. Viitattu 24.8.2014. [Http://www.oxforddictionaries.com](http://www.oxforddictionaries.com), definition, english, strategy.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. 2011. Public management reform. A Comparative analysis: New public management, governance, and the neo-weberian state. 3. edition. Oxford: University Press.
- Porter, M. 1996. What is Strategy? Vol 74. Issue 6 november-december. Harvard Business review.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Päätöksenteko. Seinäjoen kaupunki. Viitattu 21.3.2015.

[Http://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/paatokseteko](http://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/paatokseteko)

Ruokapalvelut. Seinäjoen kaupunki. Viitattu 21.3.2015.

[Http://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/organisaatio](http://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/organisaatio), kaupunginkanslia, ruokapalvelut

Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio -oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Seinäjoen kaupunkistrategia 2013-2020. Viitattu 30.6.2014.

[Http://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki](http://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki), kaupunki kehittyä, kaupunkistrategia

Seinäjoki toimintaympäristönä. Into Seinäjoki. Viitattu 10.3.2015.

[Http://www.intoseinajoki.fi/seinajoki_toimintaymparistona/](http://www.intoseinajoki.fi/seinajoki_toimintaymparistona/)

Senge, P. 1996. Leading learning organizations. December 1996. Training and development.

Senge, P. 1991. Learning organizations. September 1991. Executive excellence.

Strandman, K. 2009. "Se vain ilmestyi" - Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus.

Strategy Train. Koulutusmateriaali. Viitattu 21.8.2014. [Http://www.strategy-train.eu](http://www.strategy-train.eu)

Tikkanen, H. & Alajoutsijärvi, K. 2001. Kasvuyritysten osaamisen strategiat. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työhyvinvointiohjelma 2014–2018. Seinäjoen kaupunki. Intranet. Viitattu 23.4.2015.

[Https://aaltonetti.seinajoki.fi](https://aaltonetti.seinajoki.fi), työhyvinvointiohjelma.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi - muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasa: Acta Wasaensia.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2011. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Välämäki, E. 2014. Kehittämisjohtaja. Seinäjoen kaupunki. Haastattelu 13.11.2014.

Åback, E. 2011. Ruokapalvelut toimintojohtamiseen toimintolaskennan avulla. Opin-
näytetyö YAMK. Viitattu 24.8.2014. <https://www.theseus.fi>, Elli Åback.

Åback, E. 2013. Ruokapalvelujohtaja. Seinäjoen kaupunki. Keskustelu 17.9.2013.

Liitteet

Liite 1. Kaupunkistrategian strategiavalinnat

Kaupunkistrategian strategiavalinta	Sisältö
1. Menestyvät ja kasvavat yritykset	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvavat yritykset - Ruokaprovinssi - Hankinnat/hankintojen kehittäminen - Palvelutuotanto
2. Uudistuva kaupunkikeskusta	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittämisohjelma - Keskusta-asumisen lisääminen (5000 asukasta keskusta) - Marttilan monitoimipiha
3. Kasvua tukevat strategiset valinnat	<ul style="list-style-type: none"> - Aalto-keskus, tapahtumakaupunki, rytmimusiikki, luontoliikunta ja elämyksiä liikunnasta, teatteri, raviurheilu ja ratsastus, Kälviän matkailualue, Ruuhikoski-golf, Asuntomessut 2016, Seinäjoen taidekeskus
4. Vastuun ja yhteistyön Seinäjoki	<ul style="list-style-type: none"> - Aktiivinen ja vastuullinen kunta- ja palvelurakenteen uudistaminen - Rakenteellinen uudistuminen välttämättä, jotta asiakkaille voidaan turvata hyvät ja kehittyvät kunnalliset palvelut - Valmis laajentamaan palveluyhteistyötä muiden kuntien kanssa
5. Palvelustrategiset valinnat, johtaminen ja organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> - Vaatii palvelustrategisten linjausten johtamista ja organisaation jatkuvaa uudistamista - Asiakaslähtöinen organisaatio - Pitää pystyä vastaamaan tulevaan palvelukysyntään sekä asukkaiden tarpeisiin ja odotuksiin - Johtamisessa ja henkilöstöpolitiikassa korostuvat asiantuntijaorganisaation johtamistaidot, tiedeperustainen toiminta, oppiva organisaatio, palveluinnovaatioiden edistäminen - Henkilöstön jaksamisen tukeminen - Hankinta- ja tilaajaosaaminen - Palvelustrategiset linjaukset: <ul style="list-style-type: none"> - palveluiden saatavuuden turvaaminen, palveluiden laatu, palvelutuotannon tehokkuus - kasvavan palvelukysynnän alueilla edistetään yritysperustaista tuotantoa, määritetään kaupungin tarjoaman palvelutuotannon osuus
6. Vastuullinen ja aktiivinen asukas	<ul style="list-style-type: none"> - Syrjäytymiskehitykseen puuttuminen - Terveiden ja hyvinvoinnin edistäminen - Aktiivisuuteen kannustaminen - Yhteistyöllä tekeminen

7. Osallistuva asukas	- Edistää asukkaiden osallistumista kaupungin toimintaan - kunnallisvaalit - demokratian toimivuus - asukaslautakunta - välittämällä asukkaille tietoa kaupungin toiminnasta, tehtävistä ja tavoitteista
8. Tasapainoinen talous	- Talouden keskeiset mittarit

Liite 2. Ruokapalvelun arvojen sisältö keittiöhenkilöstön työpajojen perusteella

Arvo:	Sisältö:	Teema:
Laadukas ja terveellinen ruoka	<ul style="list-style-type: none"> - keittiössä tehtyä ruokaa, ei eineksiä lämmitteä - raaka-aineet tuoreita - oman maakunnan tuotteita - kotimaisuus/lähiruoka - raaka-aineiden valintaan ei saisi vaikuttaa vain hinta -eineksien vähentäminen 	Raaka-aineiden kotimaisuus/laatu
	<ul style="list-style-type: none"> -ruoan maistaminen ennen tarjolle vientiä - esillepano houkuttaa tai ei, asiakas voi jättää ottamatta tosi hyvääkin jos se on sotkuisesti esillä - maukasta, houkuttelevaa myös ulkonäöllisesti - ruoan esillelaiton tärkeys => ulkonäkö puoli ruokaa 	Ruoan ulkonäkö/tarjolle laitto
	<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaita kunnioittava - saada kaikki edes maistamaan ruokaa - henkilökunnan oma asenne ruoan "markkinoinnissa" - henkilökunnan asenne ruoan valmistuksessa, ei tehdä vain niin kuin ohjeessa sanotaan vaan käytetään myös omaa järkeä 	Henkilökunnan mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - tehdä - vaikuttaa
	<ul style="list-style-type: none"> - jokaisen ikäluokan mukaista ruokaa -monipuolisuus/ vaihtelevuus - ruokalistapalaverit (hyvin suunniteltu on puoliksi tehty...) - ravintoainelaskelmat - ruokaohjeet - tavallista ja normaalia ruokaa - noudatetaan reseptiikkaa - vastaa hinta/laatu suhdetta - kasviksien käyttö - suositusten mukainen - kasvisruoat 	Reseptiikka/ruokalista
Ammattitaito	<ul style="list-style-type: none"> - oikeat ihmiset oikeanlaisissa töissä - työtehtävät oman koulutuksen tasoa - työkokemus - työkierto - ollaanko liian kauan samassa paikassa 	Työkierto
	<ul style="list-style-type: none"> - tarvittaessa koulutusta lisää - kyky kysyä/pyytää apua/neuvoja - kaikilla pitäisi olla edes jokin koulutus keittiöalalta - ammattitaidon ylläpito jatkuvasti - uusien valmistusmenetelmien käyttö, uudet tuotteet, uudet laitteet - mentorointi - halu kokeilla uusia asioita 	Koulutus
	<ul style="list-style-type: none"> - työntekijä viihtyy omassa työssään - yhteistyö - vastuullisuus omasta työstä kaikissa työn osaluissa 	Ammattiyhteisö

	<ul style="list-style-type: none"> - oman työn arvostaminen/ammattilypeys - asiakas arvostaisi meidän tekemää työtä 	
	<ul style="list-style-type: none"> - lämminhenkinen asiakaspalvelu - huomioidaan eri-ikäiset asiakkaat - palvelu - asiakas olisi samaa mieltä ruoan laadusta, ruoka olisi kaikkien mielestä hyvää 	Palvelu/laatu
	<ul style="list-style-type: none"> - reseptiikan hyödyntäminen, esim. Aromin käyttö - mahdollisuus kehittää reseptiikkaa omalle keittiölle/asiakaskunnalle sopivaksi - reseptiikka hioa niin, että annoskoot ovat kohdallaan => hävikki minimiin 	Reseptiikka
Avoimuus	<ul style="list-style-type: none"> - tiedottaminen joka suuntaan, riittävän ajoissa - turha asioiden salaaminen pois - ruokalistat esillä internetissä - henkilökuntaa tiedotetaan kaupungin asioista - Oiva - työpaikoilla kerrottaisiin heti kaikille uusimmat tiedotteet ja asiat varsinkin jos ne tulevat "ylemmältä taholta" - kerrotaan ajankohtaiset asiat henkilökunnalle todenmukaisesti niin hallinnosta kuin esimiesten kautta 	Tiedottaminen
	<ul style="list-style-type: none"> - toteutuu omassa työyhteisössä, mutta ei välttämättä ylemmän esimiestason ja meidän alaisten välisessä suhteessa - yhteistyökyky - parhaimmillaan erittäin antoisaa myös keittiöiden kesken - hyvien kokeiltujen ruokaohjeiden jakaminen muillekin keittiöille - saada ruoan kunnioitus arvoonsa - avoimuus opettajien ja oppilaiden kesken - avoin uusille ajatuksille/menetelmille - pelataan yhteen hiileen 	Yhteistyö/avoimuus
	<ul style="list-style-type: none"> -avoimuus ylempien esimiesten ja työntekijöiden välillä - sairaslomien seuranta ja palautekeskustelut - työyhteisön hyvinvointi - saa olla oma itsensä - toimivuus, tyytyväisyys, välittäminen, huolehtiminen - noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä 	Avoimuus työntekijän ja työnantajan välillä
Henkilöstöstä huolehtiminen	<ul style="list-style-type: none"> - kaikki on samanarvoisia työntekijöitä - tasapuolinen kohtelu 	Työntekijöiden tasa-arvoisuus
	<ul style="list-style-type: none"> - kehityskeskustelut, säännöllisesti - pidetään palavereita "yksilön" ja/tai keittiöhenkilökunnan kanssa 	Kehityskeskustelut
	<ul style="list-style-type: none"> - jaksamisesta huolehtiminen - Tyhy toiminta hyvä - Tyhy => voisi olla monipuolisempaa 	Työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen

	<ul style="list-style-type: none"> - edut liikuntaharrastuksiin - useat henkilöstöedut (liikunta ym.) vain kanta-kaupungissa olevissa kohteissa - sairauslomien seuranta ja siihen liittyvät keskustelut = hyvä asia - paneudutaan henkilökunnan hyvinvointiin niin, että jokainen jaksaisi työssään sekä henkisesti että fyysisesti 	lehtiminen
	<ul style="list-style-type: none"> - voi soittaa esimiehelle kun tarve => hyvä esimies - ikäjohtaminen työpaikoille - työntekijöiden arvostamisen näyttäminen ja työntekijöiden mielipiteen huomioiminen - helposti lähestyttävissä (esimies) - uuden henkilön/asioiden perehdyttäminen - yhteishengen luominen - kannustaminen, hyvä palaute - joustoa asioihin tarvittaessa - työpaikoilla voisi tehdä "pikakäyntejä" (esimies) 	Esimiestyö
	<ul style="list-style-type: none"> - muutoksista tiedottaminen henkilöstölle - avoimuus asioiden hoidossa - tiedottaminen joka suuntaan - tiedottaminen ajoissa 	Tiedottaminen
	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön ammattitaidon ylläpito - mahdollisuus kouluttaa itseään työn ohessa - tuki työntekijän opinnoissa - koulutukset 	Koulutusmahdollisuudet

Liite 3. Kaupunkistrategiasta ruokapalvelun strategiavalintoihin

Kaupunkistrategian strategiavalinta	Tarkoittaa ruokapalvelussa	Ruokapalvelun strategiavalinta
1. Menestyvät ja kasvavat yritykset	<ul style="list-style-type: none"> - uusia asiakkaita, lapsia ja nuoria - julkisen ruokapalvelun laajentaminen, nyt hyvin jäykkää ja byrokraattista - lisää työntekijöitä - mihin uudet asiakkaat sijoitetaan, ruokapalvelun mahdollisuudet vaikuttaa - ruokapalvelun palveluimagon kohottaminen 	1. Kasvava kaupunki <ul style="list-style-type: none"> - uudet asiakkaat - ruokapalvelun kasvaminen - julkisen ruokapalvelun laajentaminen - ruokapalvelun palveluimagon kohottaminen
2. Uudistuva kaupunkikeskusta	<ul style="list-style-type: none"> - keskuskeittiöt - keskusta-alueen keittiökapasiteetin ja ruokasalien lisääminen - asutuksen uudelleen sijoittuminen => uusia kohteita - suuria yksiköitä ruokittavaksi => jäävätkö reuna-alueiden yksiköt yhä pienemmiksi ja kannattavuus vaakalaudalla 	2. Uudistuva keittiöverkosto <ul style="list-style-type: none"> - keittiökapasiteetin lisääminen keskusta-alueella, myös ruokasaleja - reuna-alueiden yksiköiden kohtalo - keskuskeittiö => uusi uljas Ravintokeskus Terveyspalvelukeskuksen ympäristöön => toiminnot - vain suuria yksiköitä vai pidetäänkö myös pienemmät toiminnassa?
3. Kasvua tukevat strategiset valinnat	<ul style="list-style-type: none"> - ruokapalvelun imagon kehittämisen - tehdään ruokapalvelua tunnetuksi => imagon nosto - uusia asukkaita => asiakkaita - ruokapalvelu mukaan palveluntarjoajana näkyvämmiin suuriin tapahtumiin, ruokapalvelulle tuloja ja näkyvyyttä 	3. Ruokapalvelun imagon kehittämisen <ul style="list-style-type: none"> - ruokapalvelu tunnetuksi - uusia asiakkaita - kilpailukykyinen palveluntarjoaja - suuriin tapahtumiin osallistuminen ja sitä kautta positiiivista näkyvyyttä
4. Vastuun ja yhteistyön Seinäjoki	<ul style="list-style-type: none"> - ammattitaitoisen palvelun takaaminen - ruokapalveluhenkilöstön kouluttaminen - tehdään yhteistyötä lähikuntien ruokapalvelujen kanssa: esim. koulutus, tiedonvaihto - monipuoliset mahdollisuudet laaja-alaiseen yhteistyöhön yli kuntarajojen - asiantuntijapalvelujen antamista 	4. Ammattitaidon ylläpitämisen <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön koulutus - ammattitaitoinen palvelu - asiantuntijapalveluiden tarjoaminen - yhteistyö muiden kuntien ja yhteisöjen kanssa
5. Palvelustrategiset valinnat, johtaminen ja organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> - esimiehille johtamiskoulutusta eri tasoilla - pidetään työntekijöistä huolta - henkilökunnan koulutus 	5. Työhyvinvointi <ul style="list-style-type: none"> - esimiestaidot - työntekijätaidot - henkilöstöstä huolehtiminen

	<ul style="list-style-type: none"> - hyvä yhteishenki - hyvän ja turvallisen palvelun/ruoan tuottaminen asiakkaille 	<ul style="list-style-type: none"> - oppiva organisaatio - oman henkilöstön kannustaminen terveellisiin elämäntapoihin
6. Vastuullinen ja aktiivinen asukas	<ul style="list-style-type: none"> - ruokapalvelussa yhdistettiin 6. ja 7. yhdeksi strategiavalinnaksi - ruokatyöryhmiä 	6. Asiakaspalvelun kehittäminen
7. Osallistuva asukas	<ul style="list-style-type: none"> - asiakaspalautteet - asiakasyhteistyö, monialainen yhteistyö integroiden (vrt. kolmi-kantakeskustelut - ruokakeskusteluun osallistuva asukas/asiakas - asiakaspalautteet - erilaiset ruokaryhmät - avoin tiedottaminen - kehittävän palautteen antaminen - työllistettyjen "palkkaaminen" keittiöihin => osallistutaan talkoisiin - ruokamessut (enemmän ja vastaavasti kuin Kauhajoen messut, mutta enemmän suurtalospainotteiset) - ateriapalvelut kotiin - terveellistä ruokaa asiakkaiden tarpeiden mukaan - asiakkaiden osallistumismahdollisuuksien parantaminen - kannustetaan omaa henkilöstöäkin terveellisiin elämäntapoihin => esimerkkinä lapsille 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakasyhteistyö, asiakkaan osallistumismahdollisuuden kehitys - avoin tiedottaminen - monialainen yhteistyö - täysipainoinen ja ravitseva ruoka - asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja huomioiminen
8. Tasapainoinen talous	<ul style="list-style-type: none"> - €/ruoka-annos - kustannuslaskenta tarkentuu edelleen - laadulliset mittarit, asiakastyytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys - määrälliset mittarit, työn tuottavuus, suorite, työtunnit - yhteiset ruokaohjeet - menot katetaan tuloilla - kilpailutus tuotteille => hankinta - tuottavuus, miten lasketaan, miten voi vaikuttaa - "voitolla" pitäisi saada kattaa/käyttää ruokapalvelun asioita eikä kaupungin yhteiseen kassaan 	7. Tasapainoinen talous
		<ul style="list-style-type: none"> - €/annos - asiakastyytyväisyys - henkilöstön tyytyväisyys - työn tuottavuus - yhteiset ruokaohjeet - hankinta/kilpailutus - voitto ruokapalvelun käyttöön => ei kaupungin yhteiseen kassaan - menot katetaan tuloilla

Liite 4. Ruokapalvelun strategiavalinnat keittiöhenkilökunnan näkökulmasta

Ruokapalvelun strategiavalinta	Strategiavalinnan sisältö	Keittiöhenkilökunnan ajatukset strategiavalinnoista
1. Kasvava kaupunki	- Uudet asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> - hinnoittelu kohdilleen (kahvitukset, keittiövuokrat korkeat) - vanhuksia voisi tulla syömään kyläkoulun keittiölle - mistä saadaan uusia asiakkaita? - erilaisten ruokavalioiden huomiointi uusien asiakkaiden myötä (maahanmuuttajat, erityisruokavaliot)
	- Ruokapalvelun kasvaminen	<ul style="list-style-type: none"> - keittiöiden tehokas käyttö => tarvitaanko uusia isoja? - haastetta - laatu, kärsiikö?
	- Julkisen ruokapalvelun laajentaminen	
	- Ruokapalvelun palveluimagon kohottaminen	<ul style="list-style-type: none"> - kasvot ruokapalvelulle - vanhemmat ruokailemaan kouluille - ruokapalvelun tunnetuksi tekeminen - siisti ulkonäkö henkilöstöllä - ole ensin ylpeä omasta työstä
2. Uudistuva keittiöverkosto	- Keittiökapasiteetin lisääminen keskusta-alueelle, myös ruokasalien määrä	
	- Reuna-alueiden yksiköiden kohtalo	<ul style="list-style-type: none"> - pitää olla palveluita - reuna-alueiden keittiöiden huomioiminen: mielipiteet
	- Keskuskeittiö => uusi uljas ravintokeskus terveystalokeskuksen ympäristöön	<ul style="list-style-type: none"> - Terveystalokeskuksen ympäristön vanhuksien huomioon, lounas päivittäin tarjolla - keskuskeittiömallissa: saadaanko tuotettua houkuttelevaa, maukasta ruokaa asiakkaille - ravintokeskus tarvitsee isommat tilat jos ruokailijamäärä lisääntyy - ravintokeskus keskeisemmälle paikalle, kaupungin henkilöstön ruokala?
	- Vain suuria yksiköitä vai pidetäänkö myös pienemmät yksiköt toiminnassa?	<ul style="list-style-type: none"> - myös pieniä yksiköitä pitää olla - toimiva ison kyläkoulun keittiö hyvä - sekä isoja että pieniä keittiöitä tarvitaan - päiväkodeissa oma keittiö => ruoan tuoksu - suurissa yksiköissä ruoan laatu

		<p>alkaa kärsiä</p> <ul style="list-style-type: none"> - isot yksiköt => säästöt? - suuret yksiköt => pystyvätkö vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, yksilöllisyyden väheneminen - ei liian isoja keittiöitä - kyläkouluilla omat keittiöt
3. Ruokapalvelun imagon kehittäminen	- Ruokapalvelu tunnetuksi	<ul style="list-style-type: none"> - työ ja tekijät esille - ammattinimikkeet käytössä - keittiöhenkilökunnan työvaatteisiin panostaminen, siisti yhtenäinen ulkonäkö - ammattitaito - ammattilypeys - henkilöstön tapakasvatus - positiivisuus asenteena olisi kiva liittää myös keittiötyöhön/ruokapalveluun - asiakaspalvelu - asiakaspalautteeseen vastaaminen - viihtyisyys/aikaa ruokailutilanteessa - vanhemmat ruokailemaan koululle - ajantasaiset, informatiiviset nettisivut, jotka HELPOSTI löydettävissä
	- Uusia asiakkaita	<ul style="list-style-type: none"> - kotona asuvat ikääntyneet - ruokaileminen tai ateriapalvelu koululta
	- Kilpailukykyinen palveluntarjoaja	<ul style="list-style-type: none"> - hinnoittelu
	- Suuriin tapahtumiin osallistuminen ja sitä kautta positiivista näkyvyyttä	<ul style="list-style-type: none"> - suurista tapahtumista ruokapalvelut tulee tunnetummaksi - tapahtumissa hyvä tuoda osamista ilmi - osallistuminen esim. Areenalla - ei kuitenkaan myydä alihintaan tapahtumiin
4. Ammattitaidon ylläpitäminen	- Henkilöstön koulutus	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstöä kannustetaan opiskelemaan - pieniä koulutuksia, luentoja - asiakaspalvelu (koulutustarve) - oman ammattitaidon arvostaminen (koulutustarve) - erityisruokavaliot, harvinaisemat, rotaatiot ja uskontoon liittyvät (koulutustarve) - atk (koulutustarve) - asiakkaan "käsittely" (koulutustarve) - palvelukäyttäytyminen (koulutus-

		tarve) - kestävä kehitys, mitä tarkoittaa (koulutustarve) - ruoanvalmistus (koulutustarve) - taitojen ja tietojen päivitys - työnkierto yli keittiörajojen => oppia omassa työyhteisössä - iältään vanhempien työntekijöiden kierrättämien (miksei myös nuorten) - koulutusta tarjottaessa/pyydettyä katsottava pidemmälle - koulutuksesta saatua hyötyä pystyy hyödyntämään tulevaisuudessa - jatko-opiskelu, kokki-esimies
	- Ammattitaitoinen palvelu	- olemme palvelemissa asiakkaita - vanha viisaus "asiakas on aina oikeassa" pitäisi muistaa tänä päivänäkin
	- Asiantuntijapalveluiden tarjoaminen	- varsinkin lapsille tulisi kertoa, kuinka tärkeää on syödä terveellinen lämmin ateria => kouluihin ruokapalveluhenkilöstöä "luennoimaan" asiasta - opeta muita jos osaat
	- Yhteistyö muiden kuntien ja yhteisöjen kanssa	- tutustumista eri keittiöihin
5. Työhyvinvointi	- Esimiestaidot	- esimiehen pitäisi tietää mitä keittiöllä tapahtuu ja osata tehdä samoja töitä kuin muu keittiöhenkilökunta - tiedonkulku esimiehiltä työntekijöille - työntekijän arvostus - onko kaikista esimieheksi? - myös esimiehen osattava vastaanottaa palautetta omasta työstään eikä ainoastaan toisinpäin - työntekijän kannustaminen - yhteistyö - avoimuus - työnkierto - arvostus - tasapuolisuus - kommunikointi - yhteen hiileen puhaltaminen
	- Työntekijätaidot	- yhteistyö - avoimuus - työnkierto - arvostus - kommunikointi

		- yhteen hiileen puhaltaminen
	- Henkilöstöstä huolehtiminen	- yhteisiä harrastuksia esim. työajan ulkopuolella - yhteisiä "illanistujaisia" => tutustuu henkilöstöön - elämäntilanteen mukaan lyhennetyt työajat - sijaisten saaminen, ettei uuvuteta työntekijöitä - "palkitseminen" jotain ekstraa joskus - työnkierto - liikuntamahdollisuudet jatkossakin
	- Oppiva organisaatio	- opeta - kannusta - palaute
	- Oman henkilöstön kannustaminen terveellisiin elämäntapoihin	
6. Asiakaspalvelun kehittäminen	- Asiakasyhteistyö, asiakkaan osallistumismahdollisuuksien parantaminen	- teemapäivät asiakkaiden kanssa yhteistyössä - asiakasvierailut - kyselyt koululaisilta kouluruoasta - ruokalatoimikunnat, oppilaiden ääni kuuluviin - ruokaan ja ruokailuun liittyviä kyselyjä asiakkaille
	- Avoin tiedottaminen	- tiedottaminen joka suuntaan
	- Monialainen yhteistyö	- yhteistoiminta esim. tilapalveluiden kanssa paremmaksi
	- Täysipainoinen ja ravitseva ruoka	- voidaan vaihtaa ruokalistalta "ruoka" joka ei mene => sellaiseen joka syödään eikä laiteta roskiin - huomioidaan eri-ikäisten asiakkaiden erilaiset tarpeet energiansaannissa ravitsemussuosituksissa - lautasmalli ravintosuosituksen kautta - malliannokset - hyvää ruokaa, hinta/laatu suhde - asiakaspalautteet ja niihin vastaaminen myös käytännön toimin
	- Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja huomioiminen	- allergiat - maahanmuuttajat
7. Tasapainoinen talous	- €/annos	- turha tuhlaus kuriin
	- asiakastyytyväisyys	
	- henkilöstön tyytyväisyys	
	- työn tuottavuus	- tarpeelliset ja tehokkaat työtunnit todellisuudessa - työtunnit
	- yhteiset ruokaohjeet	- seurataan ruoan menekkiä ja hä-

		<ul style="list-style-type: none"> vikkiä - ei tehdä liikaa ruokaa vaan osataan tehdä oikea määrä tai hyödynnetään mitä voidaan ei tule hukkaa - reseptiikka - annoskoot - jäte - hävikki - kaikki noudattaa ruokalistaa - keittiöhenkilökunta pitäisi saada ajattelemaan ruoan valmistus niin, että ruokaa ei menisi hukkaan eikä kalliita raaka-aineita käytetä turhaan
	- hankinta/kilpailutus	- kaikki käyttävät sopimus tuotteita
	- voitto ruokapalvelun käyttöön	
	- menot katetaan tuloilla	<ul style="list-style-type: none"> - tulot ja menot tasapainossa - hallinto pitää ohjat käsissä - keittiön vastaava huolehtii myös omalta osaltaan kustannusten kurissa pitämisestä - budjettien seuraaminen => tavoitteissa pysyminen