

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous, ICT ja kemiantekniikka

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2015

Paula Takaneva

# HENKILÖKUNNAN ASENTEIDEN VAIKUTUS RUOKAHÄVIKIN VÄHENTÄMISEEN RUOKATUOTANNOSSA

– Case Mäntymäen ravintokeskus ja TYKS:n  
ravintokeskus



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Joulukuu 2015 | 35

Annika Karppelin

Paula Takaneva

# HENKILÖKUNNAN ASETEIDEN VAIKUTUS RUOKAHÄVIKIN VÄHENTÄMISEEN RUOKATUOTANNOSSA

Opinnäytetyön aihe on henkilökunnan asenteiden vaikutus ruokahävikin vähentämiseen ruokatuotannossa. Opinnäytetyön aihe on saatu toimeksiantona Arkea Oy:ltä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten henkilökunnan asenteet vaikuttavat hävikin hallintaan ruokatuotannossa.

Alkuun tietoperustassa käsitellään kestävästä kehitystä ruokahuollossa sekä ruokahävikkiä. Tämän jälkeen tietoperustassa syvennytään ruokahävikkiin vaikuttaviin asioihin kuten johtamiseen, prosesseihin, työyhteisöön ja työn ymmärtämiseen.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kyselyä. Kysely tehdään Mäntymäen ravintokeskuksen ja TYKS:n ravintokeskuksen henkilökunnalle. Kyselyn tavoitteena on selvittää henkilökunnan motivaatiota, asenteita ja ajatuksia hävikin hallintaa kohtaan. Kyselyn pohjalta nousseet kehittämissuhteet antavat työkaluja hävikin hallinnan tehostamiseen.

Hävikin hallinnan tehostaminen on ajankohtaista Arkean toiminnassa. Hävikin hallintaa on tarkkailtu vuodesta 2012, mutta sen hyväksi ei ole vielä tehty konkreettisia toimenpiteitä. Henkilökunnan toiminta on merkittävässä roolissa hävikin hallinnassa, joten sen vuoksi opinnäytetyössä keskitytään henkilökunnan asenteisiin vaikuttaviin tekijöihin.

ASIASANAT:

Arkea, hävikin hallinta, kestävä kehitys, ruokahävikki

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Hospitality Management

December 2015 | 35

Annika Karppelin

Paula Takaneva

# THE EFFECT OF STAFF'S ATTITUDES TO CUT DOWN THE FOOD WASTE IN FOOD PRODUCTION

Topic of the thesis is the effect of staff's attitudes to cut down the food waste in food production. The topic of the thesis was given as an assignment by Arkea Ltd. The target is to find out how staff's attitude affects to food waste in food production.

The first part of the thesis deals with sustainable development in food production and food waste. After that literature apply to food waste affecting issues like management, process, work community and work understanding.

Research method is survey. Survey is made to Mäntymäki and TYKS food centers staff's. The target of survey is to find out staff's motivation, attitude and thoughts about food waste. The survey's development suggestions give work tools to rationalize food waste's control.

Rationalize food waste's control is topical issue at the moment in Arkea's action. Food waste is observed since 2012 but Arkea isn't done anything special for that yet. Staff's actions are in significant role in control to food waste. That's why in this thesis focus on factor which affect to staff's attitudes.

## KEYWORDS:

Arkea, food waste, food waste's control, sustainable development

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 KESTÄVÄ RUOKAHUOLTO</b>	<b>7</b>
2.1 Kestävä kehitys ruokahuollossa	7
2.2 Ruokahävikki	10
2.3 Ruokahävikin määrä Mäntymäen ja Tyksin ravintokeskuksissa	11
<b>3 RUOKAHÄVIKKIIN VAIKUTTAVAT OSA-ALUEET RUOKATUOTANNOSSA</b>	<b>13</b>
3.1 Prosessien merkitys hävikin hallinnassa	13
3.2 Johtamisen merkitys hävikin hallinnalle	14
3.3 Työn merkityksen ymmärtämisen vaikutus	15
3.4 Työyhteisön merkitys	16
<b>4 HENKILÖKUNNAN ASEENTEIDEN MITTAAMINEN JA TULOKSET</b>	<b>18</b>
4.1 Kysely henkilökunnan asenteista hävikin hallintaa kohtaan	18
4.2 Kyselyn tulokset	19
<b>5 POHDINTA</b>	<b>28</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>31</b>

## LIITTEET

Liite 1. Kysely Mäntymäen ja Tyksin ravintokeskuksien henkilökunnalle.

## TAULUKOT

Taulukko 1 Jakauma vastaajien työpisteistä	20
Taulukko 2 Henkilökohtaiset ajatukset hävikin hallinnasta	21
Taulukko 3 Syyt hävikin syntymiselle	23
Taulukko 4 Työyhteisön yhteistyö hävikin hallinnassa	24
Taulukko 5 Esimiesten työ hävikin hallinnassa	25

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Turun kaupunginsairaalassa sijaitsevan Mäntymäen ravintokeskuksen ja Turun yliopistollisen keskussairaalan (TYKS) ravintokeskuksen henkilökunnan motivaatiota ja ajatuksia liittyen hävikin hallinnan seurantaan. Henkilökunnan asenteiden ja ajatusten kautta pyritään löytämään syitä ja seurauksia, jotka vaikuttavat hävikkiin, hävikin hallintaan liittyvien prosessien eri vaiheissa. Henkilökunnan ajatusten ja tietojen avulla pyritään löytämään syitä, miksi hävikkiä syntyy, miten hävikin määrää saadaan vähennettyä ja miten hävikin hallintaa saadaan tehostettua.

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Arkea Oy. Arkea on Lounais-Suomen suurin alan yritys ja työnantaja. Se tarjoaa ruoka-, siivous-, kiinteistö- ja turvallisuuspalveluja. Tämä opinnäytetyö tehtiin Arkean ruokapalveluiden kahdelle toimipisteelle, Mäntymäen ravintokeskukselle ja TYKS:n ravintokeskukselle. Arkean tavoitteena on toimia kestävän kehityksen periaatteet huomioiden ja kehittää toimintaa jatkuvasti tavoitteiden suuntaisesti. Hävikin hallintaa on jo vuodesta 2012 tehty Arkean toimipisteissä punnitsemalla ruokahävikkiä. Hävikin hallinnan tulee olla osa prosesseja, jotta hävikin määrä saadaan hallintaan. Ympäristön huomioiminen kuuluu oleellisena osana prosesseihin ja jokaisen työhön Arkeassa. (Arkea 2015.) Kestävä johtaminen on tärkeää ja samoin johtajien kestävän kehityksen ymmärtäminen, jotta he osaavat tuoda kestävän kehityksen ajattelun myös henkilökunnalle.

Työskennellessäni Mäntymäen ravintokeskuksessa vastuullani oli mm. hävikin hallinta. Tässä opinnäytetyössä käytän omaa työkokemustani ja työskennellessäni havaitsemiani asioita hyödyksi. Hävikin hallintaa varten on ohjelma johon hävikin määrät syötetään. Työskennellessäni havaitsin, että hävikin hallinta koettiin työläänä ja irrallisena osana prosessia työntekijöiden keskuudessa. Hävikin hallinta tulisi nähdä positiivisempana, työyhteisön yhteisenä asiana, joka halutaan yhdessä saada kuntoon, siksi tässä opinnäytetyössä keskitytään henkilökuntaan ja heidän asenteisiin ja ajatuksiin hävikin hallinnasta.

Tämä opinnäytetyö rakentuu kestävä kehitys -aiheen ympärille ja pyrkii parantamaan Arkean kestävä kehityksen mukaista toimintaa. Hävikin hallinta on osa kestävä kehitystä. Onnistunut hävikin määrän pienentäminen tuo säästöä ympäristölle, ihmiselle sekä taloudelle. Hävikin tarkkailu ja hallinta tulee saada tehokkaasti liitettyä osaksi prosesseja ilman, että se koetaan turhana ja ylimääräisenä työvaiheena.

Hävikki ei synny vain yhdestä asiasta. Hävikkiä voi syntyä kun varaston kierto ei toimi ja käytetään uudet tavarat ennen aiemmin tulleita, tilataan liikaa elintarvikkeita ja ne jäävät käyttämättä ja pilaantuvat, valmistetaan varmuuden vuoksi enemmän ja ei pyritä hyödyntämään kaappiin jäävää tavaraa. Tässä opinnäytetyössä hävikin näkökulmaksi valittiin henkilökunnan ajatukset ja henkilökunnan tietoisuus hävikin hallinnasta. Henkilökunta on tärkeässä roolissa, sillä pääsääntöisesti he punnitsevat hävikkiä. Heidät tulee saada ymmärtämään hävikin hallinnan merkitys ja sen vaikutus koko yrityksen toimintaan. Tulee myös löytää ne asiat, jotka mahdollisesti saavat työn tuntumaan turhalta. Kestävä kehityksen tavoitteiden mukaisesti hävikin hallinta tulee saada osaksi päivittäistä työkentelyä ja prosesseja.

Osana opinnäytetyön tiedonkeruuta henkilökunnalle teetettiin kysely, joka selvitti henkilökunnan motivaatiota, kiinnostusta ja tietoa hävikin hallintaa kohtaan. Mäntymäen ravintokeskus ja TYKS:n ravintokeskus valittiin Arkean toimipaikkojen joukosta kohteiksi. Molemmissa kohteissa hävikin määrää seurataan päivittäin, mutta hävikin seurantaan tarvitaan lisää tehokkuutta. Henkilökunnan näkemysten, ajatusten ja tiedon kautta löydetään keinoja hävikin hallinnan tehostamiseen.

## 2 KESTÄVÄ RUOKAHUOLTO

### 2.1 Kestävä kehitys ruokahuollossa

Kestävä kehitys on yhteiskunnallista jatkuvaa ja ohjattua muutosta, joka tapahtuu maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti (Ympäristöministeriö 2013). Oleellista kestävässä kehityksessä on, että ihmisten tarpeet tyydytetään tavoilla, jotka eivät heikennä seuraavien sukupolvien mahdollisuuksia tyydyttää tarpeitaan. Kestävä toiminta pystytään takaamaan siten, että luonnonvaroja käytetään järkevästi ja luonnon uusiutumiskyvyn rajoissa. (Kasvio 2014, 115.) Ympäristö, ihminen ja talous tulevat kestävässä kehityksessä mukaisessa toiminnassa ottaa tasavertaisina huomioon (Risku-Norja ym. 2010, 13).

Kestävä kehitys toiminnan perusteena ovat luonnon asettamat rajat, joiden mukaan toimintaa tulee sopeuttaa (Borg & Joutsenvirta 2015, 227). Yritys toimii kestävässä kehityksessä mukaisesti, kun sen toiminta pysyy luonnon asettamien rajojen puitteissa, ei sen kustannuksella. Luonnon asettamien rajojen puitteissa toimimista helpottaa, että kestävä kehitys liitetään osaksi ydintoimintoja ja näin tehdään siitä osa päivittäisiä toimintoja. Kestävä kehitys mukaiset toiminnot saadaan liitettyä yrityksen muuhun toimintaan siten, että ne tukevat sen liiketoimintaa sekä edistävät ihmisten ja ympäristön hyvinvointia. (Bärlund & Perko 2013, 33.)

Toimiessaan kestävässä kehityksessä mukaisesti ja siten, että nähdään siitä tulevat hyödyt, tulee olla maltillinen ja uskaltaa katsoa asioita pitkällä tähtäimellä. Usein halutaan heti korjata asiat ja nähdä siitä tuleva hyöty. Lyhyen aikavälin suunnitelmia tehdäänkin liian usein, ja näistä koostuva hyöty on usein hyvin lyhyt aikaista. (Borg & Joutsenvirta 2015, 225.)

Kestävässä kehityksessä mukaisessa toiminnassa on kolme osa-aluetta: taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu. Nämä kolme osa-aluetta liittyvät toisiinsa ja käytännön toiminnoissa niitä tulee ajatella kokonaisuutena, sillä ne vaikuttavat toisiinsa ja niitä on vaikea erottaa toisistaan. (Harmaala & Jallinoja

2012, 17–18.) Ruokatuotannossa taloudelliseen vastuuseen kuuluu tuotannon kannattavuus ja toimeentulo. Ympäristövastuuseen kuuluu maaperä, vesistöt, ilmakehä, eliömaailman monimuotoisuus ja maisema. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluu ihmisten ja ympäristön hyvinvointi. (Risku-Norja ym. 2010, 14.)

Ruokahuollon kestävyys ei ole pelkästään sitä, että tuotetaan terveellistä ja ravitsevaa ruokaa. Kestävään ruokahuoltoon kuuluu koko ruokatuotannon ketju sekä ihmiset, jotka toimivat ketjun eri vaiheissa. Tätä kokonaisuutta kutsutaan ruokajärjestelmäksi ja se kattaa alkutuotannon, jalostuksen, kuljetukset toimitusketjujen eri vaiheissa, ruoankulutuksen sekä jätteenkäsittelyn. Ruokajärjestelmään kuuluu myös luonnonvaroinen se maantieteellinen alue, jossa elintarvikkeet tuotetaan. Ruokajärjestelmä sitoo yhteen kaikki kestävän kehityksen osa-alueet, aine- ja rahavirrat, sosiaaliset toimijat ja toimintaympäristön. (Risku-Norja ym. 2010, 15.)

Arkea noudattaa ruokapalveluissaan, kuten myös muissakin tarjoamissaan palveluissa, tarkasti määriteltyä ympäristöpolitiikkaa, joka edistää yrityksen kestävän kehityksen mukaista toimintaa. Ympäristöpolitiikassa on määritetty, että Arkea huomioi kestävän kehityksen kaikessa liiketoiminnassaan sekä toimii jatkuvasti ympäristön huomioiden. Arkea toiminnassaan minimoi ympäristövaikutukset valitsemalla mahdollisimman ympäristöystävälliset työmenetelmät, laitteet ja tarvikkeet. Toiminnalle on asetettu ympäristötavoitteita ja myös asiakkaita ohjataan toimimaan ympäristöystävällisesti. Henkilöstöä koulutetaan ja ohjataan siten, että he osaavat ottaa ympäristönäkökohdat huomioon niin omassa työssä ja omissa työtiloissa työskennellessä kuin asiakaskohteissakin toimissaan. Arkealaisen ammattitilpeyteen kuuluu, että toimii ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. (Arkea ympäristökäsikirja 2015, 1-2.)

Pyrkimys siihen, että ruokajätettä ei synny, on helpoin tapa vähentää ruoasta aiheutuvia ympäristöhaittoja. Ruokatuotannossa tulee ottaa monia asioita huomioon, kun tarkastellaan sen ympäristövaikutuksia. Tarkastelussa tulee huomioida luonnonvarat, raaka-aineiden hankinta, elintarvikkeiden valmistus ja pakkaus, jakelu ja käyttö, poisheitettävien elintarvikkeiden hyödyntäminen sekä ruokajätteen loppusijoitus. Elintarvikkeiden lopullinen ympäristön kuormitus



riippuu siitä, missä raaka-aine on tuotettu, miten sitä on jalostettu ja miten siitä ruoka valmistetaan. (Harmaala & Jallinoja 2012, 236.)

Hautala ym. (2008, 20) toteavat, että nykyajan ympäristöongelmat ovat kasvaneet hitaasti ja piilossa. Ympäristöongelmiin tulisi osata puuttua ennakoivasti ennen kuin on jo syntynyt katastrofi. Hävikin hallinta on ollut esillä Arkean toiminnassa jo pitkään, mutta todellisia toimenpiteitä sitä vastaan ei ole alettu tehdä, vaan asian on annettu niin sanotusti muhia. Hävikin määrään tulisi puuttua kovemmin ja konkreettisimmilla toimenpiteillä, jotta katastrofia ei synny. Hävikkiä on aina jäänyt ja työtapoihin on totuttu. Nyt hävikki pitäisi saada pieneneväksi mahdollisesti totuttuja työtapoja muuttamalla eli tämä tarkoittaa prosessien kehittämistä. Hävikin hallinnan vähentämiseen on muitakin syitä, kuten reseptiikan noudattaminen, niin elintarvikkeiden tilaamisessa kuin ruoan valmistuksessa. Henkilön, joka vastaa tavaroiden tilaamisesta, on myös oltava tietoinen siitä, mitä varastoissa on, jotta pystyy tilaamaan vain tarvittavan määrän. Oikeiden annoskokojen noudattaminen on myös tärkeää, jotta ei tule ylivalmistusta. Johtamisella on myös merkitystä hävikin määrän pienentämisessä, jotta he osaavat ohjata työntekijöitä oikeisiin työtapoihin ja kannustamaan ja motivoimaan hyvään tulokseen. Ruokahävikin pienenemisen yksi edellytyksistä on, että ymmärretään jokaisen henkilökohtainen vastuu tekemisestään. On kuitenkin mahdollista, että ei ymmärretä omien tekojen vaikutuksia tai omaa tietämättömyyttä. (Hautala ym. 2008, 26.)

Kappaleessa 3 käsitellään tarkemmin eri osa-alueita, jotka vaikuttavat hävikin hallintaan. Tässä opinnäytetyössä käsitellään prosessien, johtamisen ja työyhteisön ja sen yksilöiden sekä työn merkityksen ymmärtämisen vaikutuksia hävikin hallintaan.

Hautala ym. (2008, 233.) toteavat, että ympäristövastuu on yhteinen haaste. Jokaisen organisaation jäsenen tulee nähdä toimintansa vaikutukset ja otettava päätöksenteossa huomioon ympäristönäkökohdat. Ympäristövastuu lähtee jokaisesta itsestään, sisäisestä ymmärryksestä ja vastuuntunteesta. Yritysten vastuuseen kuuluu pidempitähittämiset valinnat esimerkiksi raaka-aineista ja investoinneista.

## 2.2 Ruokahävikki

Kaikki alun perin syömäkelpoinen ruoka, joka kuitenkin päätyy roskeen tai biojätteeksi, on ruokahävikkiä (Motiva 2015). Koivupuro ym. (2010,9) mukaan ruokajäte voidaan jakaa kahteen. On vältettävissä olevaa ruokajätettä ja väistämättä syntyvää ruokajätettä. Kuten Koivupuro ym. (2010,9) luokittelevat vain vältettävissä olevan ruokajätteen ruokahävikiksi, tässä opinnäytetyössä käytetään samaa jaottelua. Vältettävissä oleva ruokahävikki on sellaista, jonka synty olisi voitu jollakin tavalla estää, esimerkiksi kuivunut leipä, ylijääneet ruoat tai pilaantuneet hedelmät. Väistämättä syntynyt ruokajäte on sellaista, jota ei välttämättä ole alun perinkään tarkoitettu syötäväksi. Väistämättä syntynyttä ruokajätettä ovat esimerkiksi luut, hedelmien ja vihannesten kuoret sekä perkeet.

Ruokahävikkiä syntyy monista syistä niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheessa. On ekologisesti ja taloudellisesti kestävämpää tuhlausta, että ruoka päätyy jätteeksi. Siksi ruokahävikin vähentäminen on tärkeää. Ruokahävikin vähentämisessä tärkeässä roolissa ovat niin työntekijöiden ammattitaito, arjen esimiestyö kuin toiminnan johtamisjärjestelmä, johon kuuluu myös reseptiikka sekä ruokalistojen suunnittelu ja hallinta. (Lintukangas 2014, 11–12.)

Silvennoisen ym. (2012,31) tekemän Foodspill- hankkeen mukaan ravitsemuspalveluissa, jotka koostuvat vanhus- ja lastenkodeista, sairaaloista tai henkilöstö- ja opiskelijaravintoloista on kokonaishävikki 24-26% tuotetusta ruoasta eli 14-19 miljoonaa kiloa vuodessa. Vuositasolla ruokahävikin määrä ravitsemuspalveluissa on yhteensä 75-85 miljoonaa kiloa

Bärlund & Perko (2012, 31) toteavat, että kestävä kehitys vaatii uudenlaisia ja monien tahojen välisiä palveluratkaisuja, joita voisi parhaimmillaan luoda monien toimijoiden välille. Näiden ratkaisujen avulla voitaisiin yhden yrityksen tuotannossa syntyviä tai käyttämättä jääneitä raaka-aineita hyödyntää toisen yrityksen tuotannossa. Pienemmässä muodossa tätä asiaa voitaisiin soveltaa Arkeassa, niin yritystasolla kuin toimipistetasolla. Esimerkiksi Mäntymäen ravintokeskuksessa kylmäkeittiöstä uhkaa jäädä raaka-aineita käyttämättä ja on menossa biojätteeseen, mutta lämpimässä keittiössä näitä raaka-aineita pystytään

hyödyntämään, tai toisinpäin. Tämä vaatii joustavuutta ja kommunikointia kaikilta tahoilta.

### 2.3 Ruokahävikin määrä Mäntymäen ja Tyksin ravintokeskuksissa

Tavoite Arkeassa on, että ruokahävikki on alle 10 %. Ruokahävikkiä mitataan päivittäin ja tulokset syötetään Aromi – ohjelmaan. Ohjelman kautta saa lasketua hävikkiprosentin eri ajanjaksoilla. Ohjelma antaa myös euromääriä siitä, kuinka paljon hävikki maksaa eli kuinka paljon rahaa on mennyt roskeen. Henkilökunta eli kokit ja ruokapalvelutyöntekijät hoitavat valmistettavan ruoan määrän mittauksen ja kirjaamisen sekä hävikin määrän mittaamisen ja kirjaamisen sovitulla tavalla ja toimittaa tiedot vuorovastaavalle, joka kirjaa tulokset Aromi – ohjelmaan.

Keskustelussa Mäntymäen ravintokeskuksen keittiöpäällikön kanssa selvisi, että ruokahävikki Mäntymäen ravintokeskuksessa on tällä hetkellä 12 %. Hävikin määrää ja tuloksia käsitellään kuukausittain palavereissa, mutta tarvittaessa myös useammin, viikoittain, jos on kehitettävää tai huomioitavaa. Hävikin määrää käsiteltäessä käydään läpi viimeaikaiset tulokset, sekä hyvät että huonot. Hävikin tuloksista keskusteltaessa käydään läpi hävikkiprosentti, verrataan edellisiin kuukausiin, onko mennyt parempaan vai huonompaan suuntaan. Oteetaan esille hyviä ja huonoja esimerkkejä kuluneelta ajalta ja pohditaan syitä varsinkin, jos tulos on huono.

TYKS:n ravintokeskuksen palveluesimies kertoi, että heidän hävikkiprosentti on tällä hetkellä 8-10 %. TYKS:ssä hävikistä palveluesimies puhuu kokkien kanssa vähintään kuukausitasolla. Kokkien kanssa käydään palaveria, joissa hävikistä keskustellaan. Muun henkilökunnan kanssa käydään asiaa läpi vähemmän, koska he eivät ole vahvasti mukana tuotannossa eli ruoan valmistuksessa. Käsiteltäessä hävikin syntyä ja sen hallintaa TYKS:ssä keskustellaan sekä hyvistä että huonoista tuloksista, ja tarvittaessa myös kyseenalaistetaan ruokien valmistusmääriä.

Tuloksella tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan hävikin hallinnan tuloksia eli hävikkiprosenttia ja sitä kuinka paljon hävikkiä on tullut tiettyinä ajanjaksona. Seuraavassa luvussa käsitellään asioita, joilla on vaikutusta hävikin määrään, syntymiseen ja tuloksiin. Tässä opinnäytetyössä käsiteltäviksi asioiksi on otettu prosessien merkitys, johtamisen merkitys, työn merkityksen ymmärtäminen sekä työyhteisön ja sen yksilöiden merkitys hävikin hallintaan.

## 3 RUOKAHÄVIKKIIN VAIKUTTAVAT OSA-ALUEET RUOKATUOTANNOSSA

### 3.1 Prosessien merkitys hävikin hallinnassa

Tässä opinnäytetyössä prosesseja tarkastellaan työn sujumuuden ja tehokkuuden näkökulmasta, sekä miten prosessien sujumuus vaikuttaa työn sujumuuteen. Prosessi koostuu toiminnoista ja resursseista, jotka liittyvät toisiinsa ja joiden avulla saadaan aikaan tuloksia. Resursseilla tarkoitetaan ihmisiä tai materiaaleja ja tuloksilla tarkoitetaan tuotettavia tuotteita ja palveluita sekä suorituskykyä. (Laamanen 2001, 19–20.) Tässä opinnäytetyössä prosessin resursseja ovat työntekijät, jotka tekevät työn eli valmistavat ruoan ja mittaavat hävikkiä. Raaka-aineet, joista ruoka valmistetaan, sekä myös se tilaanko oikea määrä vai liikaa. Resursseja ovat myös järjestelmät, tilausjärjestelmät, reseptiikka, hävikin hallinnan Aromi –ohjelma, joista saadaan tietoa menekistä ja hävikistä. Tuloksella tässä työssä tarkoitetaan sitä paljonko hävikkiä jää eli hävikkiprosenttia, mitä pienempi prosentti sitä parempi tulos.

Prosessien syntyessä tai niitä kehittäessä on tärkeää, että niiden syntymiseen osallistuu työntekijät. Prosesseja kehittäessä tulee kyseenalaistaa jo olemassa olevia toimintatapoja, jotta prosessien kehitys tuo tehokkaampia toimintatapoja. Prosessien laadun kannalta on tärkeää, että prosessit noudattavat määriteltyä mallia. Tällä tavoin vähennetään poikkeamia ja pienennetään vaihtelua, jotta saavutetaan tietty laatu ja yhtenäisesti määritellyt tavoitteet ja tulokset. (Törmälä 2015, 46–47.) Prosessit kuvaavat yrityksen toimintaa. Päätökset peilataan prosesseihin ja muutokset tehdään niihin. Prosessien avulla muutokset jalkautetaan organisaatioon. Prosesseista tulee selvittää myös vastuut ja velvollisuudet. (Törmälä 2015, 48.)

Prosessien laatuun vaikuttaa, miten työyhteisön eri toimipisteiden työntekijät ymmärtävät oman työnsä lisäksi myös kokonaisuuden työyhteisöstään. Kokonaisuuden ymmärryksen avulla työntekijöille syntyy vahvempi käsitys prosess-

seista kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltainen ymmärtäminen vaikuttaa positiivisesti työmielekkyyteen, oman työn kehittämiseen ja itseohjautuvuuteen. (Laamanen 2001, 23.)

Työntekijät pystyvät kehittämään prosessien laatua työpaikoillaan. Yksinkertainen tapa on kirjata ylös, kun huomaa, että jokin osa prosessissa ei toimi tai huomaa, että sen voi tehdä tehokkaammin toisella tavalla. Kirjatessa ongelmakohtia ylös tulee kuitenkin muistaa, että kirjaa ylös ratkaisuja eikä olemassa olevia käytäntöjä, näin prosesseja saadaan parannettua. (Leppänen & Kortesoja 2013, 71.)

### 3.2 Johtamisen merkitys hävikin hallinnalle

Johtamiselle ei ole yhtä tiettyä mallia, mitä noudattamalla onnistuu. Johtamisen onnistumiseen vaikuttaa ympäristö ja yhteisö, jossa toimitaan. (Jabe & Häkkinen 2010, 258.) Johtajuudella on tärkeä merkitys yhteisen tarkoituksen, innostuksen ja hengen luomisessa. Johtaminen vaikuttaa ratkaisevasti motivaatioon ja hyvään ilmapiiriin. (Leiviskä 2011, 132).

Puhuttaessa kestävästä kehityksestä ja siitä kuinka se tulee näkyä työnteossa, tulee sen näkyä myös johtajuudessa. Bärlund & Perko (2010, 103–105) toteavat kestävä johtajuuden olevan johdonmukaista, läpinäkyvää ja vastuullista tekemistä, mikä turvaa sekä työntekijöiden että muidenkin sidosryhmien hyvinvoinnin ja suorituskyvyn. Kestävä johtaminen luo kannustavaa ja hyvää työilmapiiriä sekä työmotivaatiota ja parantaa sitä kautta kannattavuutta ja vastuullista liiketoimintaa, ja näin vaikuttaa myönteisesti yhteiskuntaan sekä vahvistaa yhteiskuntamme kestävyttä. Myös johtamisessa tulee ottaa huomioon aiemmin käsitellyt kestävä kehityksen muodot taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen kestävyys.

Bärlund & Perko (2010, 105) ovat määritelleet kestävä johtajuudelle neljä pilaria: kannattava liiketoiminta, yksilöiden hyvinvointi, luonnon hyvinvointi ja yhteisöjen hyvinvointi. Näistä asioista tarkemmin paneudutaan työyhteisön hyvin-

vointiin ja yksilöiden hyvinvointiin, koska nämä ovat tässä opinnäytetyössä oleelliset seikat, joiden kautta pyritään löytämään keinoja hävikin hallintaan.

Johtamisen haasteena on kehittää uusia toimintatapoja. Toimintatapojen tulisi edistää kestäväyyttä ja sosiaalista vastuuta, eettistä johtamista ja henkilöstön hyvinvointia. Uudet toimintatavat eivät kuitenkaan saa vaarantaa tuottavuutta ja tulosta. (Leiviskä 2011, 135.)

### 3.3 Työn merkityksen ymmärtämisen vaikutus

Työn ymmärtämiseen tarvitaan tietoutta siitä, mitä työympäristössä tapahtuu. Tietoisuus lisää huomiota ja keskittämistä tarkasteltavaan asiaan. Havaintomme ja ymmärryksemme muuttuvat tietoisuuden lisääntyessä selvemmiksi ja monipuolisemmiksi. Pienikin muutos tietoisuuden kehittyessä auttaa ajattelun ja toiminnan kehittymisessä. (Leiviskä 2011, 71.) Työn ymmärryksen kehittäminen tarvitsee reflektointia omasta työstä. Reflektointi on omien toimintatapojen, tunteiden ja ajatusten pohdintaa. Reflektoinnin tavoitteena on omien ajatusten esiin tuominen, kehittäminen ja ymmärryksen parantuminen. Tämän kautta syntyy syvempi ymmärrys oman työn sisällöstä ja tuloksista, kun ymmärtää oman työnsä merkityksen ja vaikutuksen pystyy muuttamaan ja kehittämään omaa työtään. Muuttumaan ja kehittymään pystyy vain kun on ymmärtänyt omat toimintatavat, vahvuudet ja kehittämiskohteet. Reflektointia tulee tehdä myös koko työyhteisön voimin, jotta pystytään tarkentamaan yhteisiä tavoitteita sekä pyritään parantamaan yhteishenkeä ja yhteistä vastuuta tuloksesta. (Leiviskä 2011, 72–73.)

Työn merkityksen ymmärtämiseen vaikuttaa, kuinka työntekijä tekee tai kokee työnsä ja työyhteisön. Merkityksen syntymiseen vaikuttaa, että työntekijä löytää työlleen tarkoituksen ja asettaa tavoitteet, joilla pystyy tämän saavuttamaan. Työn merkitys täytyy oikeasti sisäistää, jotta sen ymmärtää ja jotta sille voi löytää tarkoituksen. Työn tarkoitus ilmenee vasta teoissa. (Leiviskä 2011, 16.)

Työn mielekkyys kuvaa työn odotuksia. Jokainen odottaa työltään jotain ja jos odotukset eivät vastaa, työ ei luultavasti ole mielekästä. Syyinä siihen, että työ ei

tunnu mielekkäältä voi olla siinä, että ei saa vaikuttaa työhönsä, työt ovat rutiinoituja tai työyhteisö ei ole mieleinen. (Leppänen & Korteso 2013,15.) Yksi vaikuttavimmista asioista työn mielekkyyteen on se, että saa vaikuttaa omaan työhönsä, koska jos ylempää vain satelee neuvoja ja ohjeita, ihminen kyllästyy ja tuskastuu (Leppänen & Korteso 2013, 17).

Jokaisen työntekijän tulee ottaa vastuu omasta työstään ja pyrkiä kehittämään sitä. Työn merkityksellisyys voi kadota, jos työyhteisö vain tyytyy nykytilanteeseen. Säännöllisyys ja rutiinit ajavat työntekijät helposti olemaan putkinäköisiä. Tehdään vain työ niin kuin on totuttu tekemään tähänkin asti, ilman että mietitään uusia ratkaisuja. Tällainen toimintatapa puuduttaa pidemmällä aikavälillä ja saa työn menettämään merkityksensä. Työn merkityksen säilymisen kannalta on välillä hyvä katsoa omaa työtä uudella tavalla. (Leppänen & Korteso 2013, 70.)

### 3.4 Työyhteisön merkitys

Työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen vaikuttavat työpaikan sosiaaliset suhteet. On tärkeää, että työpaikan sosiaaliset suhteet ovat kunnossa, sillä niillä on merkitys työn tuloksellisuudessa, tiedon kulussa ja ongelmatilanteissa on helpompi kääntyä työtovereiden ja esimiesten puoleen sekä myös vastaavasti tarjota omaa apua. (Leiviskä 2011, 96.)

Toimintatapoja muuttaessa tarvitaan uusia toimintamalleja ja uusia toimintatapoja, kehitystä ei tapahdu vanhoja tapoja orjallisesti noudattamalla. Tarvitaan ennakkoluulotonta yhteistyötä eri tahojen välille. (Bärlund & Perko 2013, 31.)

Työntekijöiden henkilökohtaiset maailmat eli motiivit ja tunteet ovat vaikuttavassa asemassa siinä kuinka sitoutuneita, tuottavia ja luovia he ovat työssään. Työntekijöiden ollessa onnellisia ja kokiessaan onnistumisia, saavat he enemmän uusia ideoita ja suoriutuvat paremmin. (Törmälä ym. 2015, 29.)

Motivaatio on tärkeässä roolissa työnteossa ja siinä kuinka sitoutuneita, innokkaita ja määrätietoisia työntekijät ovat. Motivaation perustana työssä on talou-



dellisten ja muiden perustarpeiden lisäksi työn mielekkyys, työntekijän tuntema arvostus, mahdollisuus toteuttaa ja kehittää itseään. On kahdenlaista motivaatiota; sisäistä ja ulkoista. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa palkkaa ja sisäinen motivaatio on ihmisen sisäistä halua ja kiinnostusta työtehtävää kohtaan. Mielenkiintoa pidetään sisäisen motivaation palkkiona. (Leiviskä 2011, 49.) Motivaatiossa on kolme tärkeää osaa: itsemääräämisoikeus, ammattitaito ja merkitys (Törmälä ym. 2015, 25).

Hävikin hallinta on laaja kokonaisuus, johon liittyy monia jo aiemmin mainittuja asioita. Prosessien toimivuus ja tehokas käyttö takaavat, että työnteko on toimivaa ja työt tulee tehtyä. Esimiesten tulee johtaa prosessien kautta työyhteisöä toimimaan tehokkaasti. Esimiehen tulee ymmärtää työn merkitys ja viedä tieto työntekijöille siten, että motivoi heitä toimimaan työn vaatimalla tavalla. Työyhteisö ja sen yksilöt ovat kukin merkittävässä roolissa ja on tärkeää, että työntekijät sekä yhteisönä että yksilöinä ymmärtävät työn merkityksen ja sen miksi työtä tehdään, sekä että työyhteisön jäsenet pyrkivät auttamaan toisiaan toimimaan tehokkaasti yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

## 4 HENKILÖKUNNAN ASETEIDEN MITTAAMINEN JA TULOKSET

### 4.1 Kysely henkilökunnan asenteista hävikin hallintaa kohtaan

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin henkilökunnan asenteita ja ajatuksia hävikin hallintaa kohtaan ja ymmärtääkö henkilökunta, miksi hävikin hallintaa tehdään. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää henkilökunnan asenteita hävikin seurantaan kohtaan. Kyselyn tarkoituksena oli myös selvittää, löytyykö henkilökunnalta ideoita hävikin hallinnan tehostamiseksi, ymmärtääkö henkilökunta hävikin hallinnan merkityksen ja miksi sitä tehdään. Sekä kokevatko he tarvitsevansa enemmän ohjausta tai tietoa hävikin hallinnasta.

Kysely on perinteinen tapa kerätä tutkimusaineistoa. Haasteena kyselyä tehtäessä on, että tutkija ja vastaaja eivät ole vuorovaikutuksessa keskenään, joten kysymysten tulee olla niin selkeitä ja yksinkertaisia, jotta väärinymmärryksiä ei synny. (Valli & Aaltola 2015, 84–85.)

Hyvälle tutkimukselle on muutamia perusvaatimuksia, joiden tulee täytyä, jotta tutkimuksesta on hyötyä: sen avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymykseen. Näitä ovat pätevyys eli valideetti ja luotettavuus eli reliabiliteetti. Jotta tutkimusta voidaan pitää pätevänä, on tutkijan tarkasti asetettava tutkimukselleen tavoitteet, jotta tutkitaan oikeita asioita. Tämä tulee varmistaa huolellisella suunnittelulla. Kyselyn tulee mitata oikeita asioita ja kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja kattaa koko tutkimusongelma. (Heikkilä 2014, 27–28.) Tavoitteina tässä opinnäytetyössä oli saada henkilökunnan näkökulma hävikin hallintaan ja löytää heidän asenteista ja ajatuksista hävikin hallinnan prosessiin liittyviä epäkohtia, sekä saada tietoa miten henkilökunta näkee ja kokee hävikin hallinnan.

Tutkimusryhmäksi valittiin koko perusjoukko eli kyseessä oli kokonaistutkimus. Kokonaistutkimus valittiin, koska perusjoukko on pieni. (Heikkilä 2014, 31.) Tässä tapauksessa perusjoukkoon kuuluvat kaikki Mäntymäen ravintokeskuksen

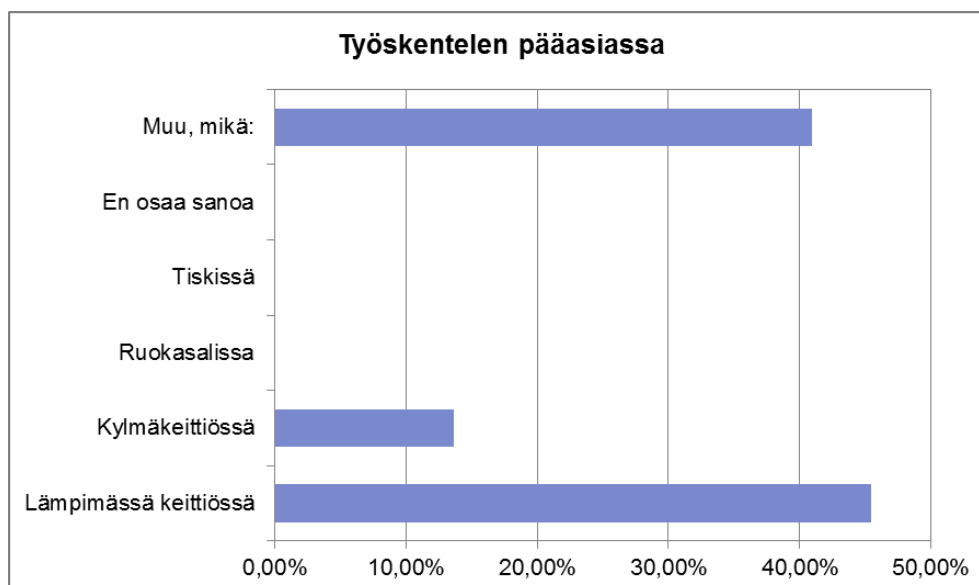
sekä TYKS:n ravintokeskuksen työntekijät. Kokonaistutkimuksen valintaan vaikutti myös, että on tärkeää saada kaikkien työntekijöiden mielipide kuultua.

Asioita voidaan kysyä monella tavalla. Kyselylomakkeessa voi olla avoimia kysymyksiä, kysymyksiä valmiilla vastausvaihtoehdoilla tai järjestysasteikkoisia kysymyksiä. Järjestysasteikkoihin kysymyksiin on olemassa erilaisia mittareita. Likertin – asteikko, jota tässäkin tapauksessa käytettiin, on asteikko, jolla mitataan mielipiteitä ja asenteita. Mitta-asteikkona voidaan käyttää viisi-, seitsemän- tai yhdeksänportaista asteikkoa. (Valli & Aaltola 2015, 98.) Tässä tapauksessa käytettiin viisiportaista asteikkoa. Osa kysymyksistä jätettiin tarkoituksella avoimiksi kysymyksiksi, jotta mahdollisesti saataisiin enemmän työntekijöiden omia ajatuksia selville.

Kysely toteutettiin paperikyselynä Mäntymäen ja TYKS:n ravintokeskuksissa viikolla 42. Kyselylomake toimitettiin molempiin toimipisteisiin ja siitä keskusteltiin palveluesimiehen ja vuorovastaavien kanssa. Palveluesimies ja vuorovastaavat jakoivat kyselylomaketta viikon ajan toimipisteissä. Kyselyä jaettiin keille ja ruokapalvelutyöntekijöille.

#### 4.2 Kyselyn tulokset

Kyselylomakkeita (liite 1.) tulostettiin aluksi 60 kappaletta ja kopio jätettiin toimipisteisiin, jotta sitä pystytään tulostamaan lisää. Kyselyjä palautui täytettyinä 24 kappaletta. Tyksin ravintokeskuksesta tuli 14 vastausta ja Mäntymäen ravintokeskuksesta 10. Vastaajista 23 oli naisia ja miehiä yksi. Suuri jakauma oli odotettavissa, sillä suurin osa työntekijöistä on naisia. Vastaajien ikä jakautui tasaisesti: 20-29 –vuotiaita oli viisi, 30-39 –vuotiaita oli viisi, 40-49 –vuotiaita oli seitsemän ja 50-59 –vuotiaita seitsemän. Mäntymäen ja TYKS:n ravintokeskusten työntekijät koostuvat eri sukupolvien työntekijöistä. Tämän vuoksi kysely kattaa koko perusjoukon, sillä vastaajat edustivat kaikkia ikäryhmiä. Taulukosta 1 selviää, missä työpisteissä vastaajat työskentelevät.



Taulukko 1 Jakauma vastaajien työpisteistä

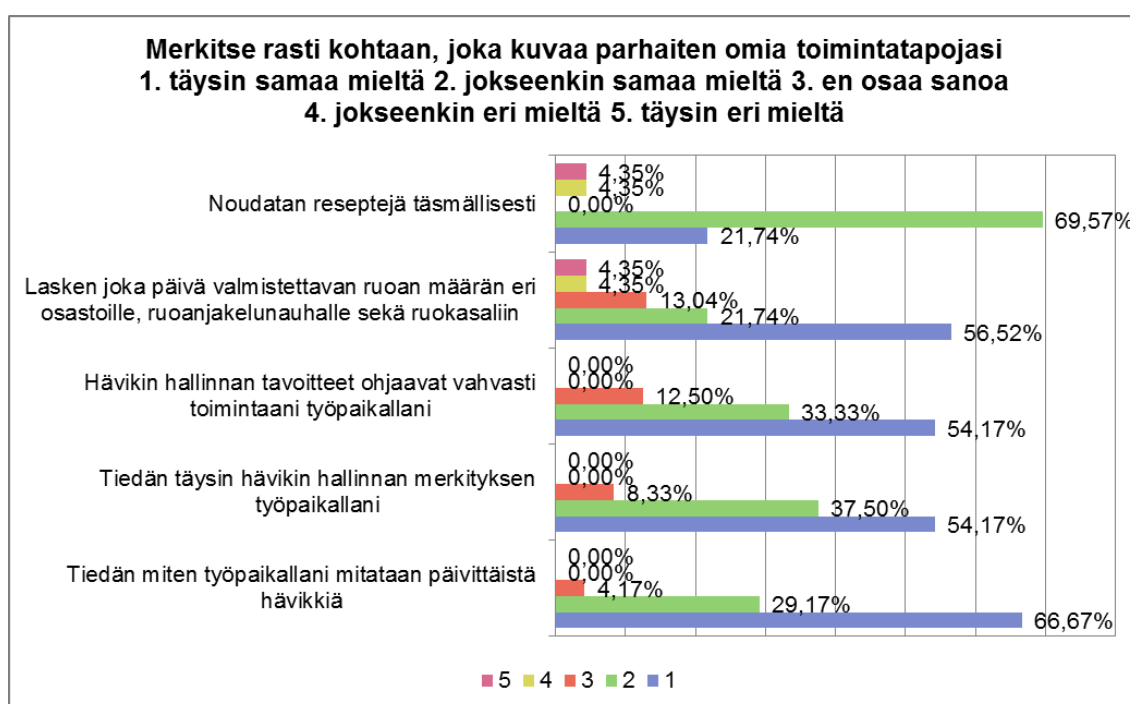
Suurin osa muu mikä – kohdan valinneista työskentelee dieetikeittiössä eli tämä voidaan laskea lämpimään keittiöön. Täten lämpimässä keittiössä työskentelee 85 % vastaajista.

Ensimmäinen kysymys oli avoin kysymys ja siihen vastaajan tuli kertoa, millä tavoin hävikin hallinta vaikuttaa hänen työskentelyyn. Negatiivinen suhtautuminen hävikin hallintaa kohtaan ilmeni jopa puolessa vastauksista. Negatiivisia asioita olivat: hävikin punnitseminen ja kirjaaminen on aikaa vievää, hävikin hallinta hidastaa ja hankaloittaa työtä, se luo paineita ja stressiä sekä lisää paperitöitä. Ensimmäisen kysymyksen vastauksista noin 35 % koski vastaajan omaa tekemistä: hävikin hallinnan vuoksi pyritään olemaan tarkempia ruoanmäärien laskemisessa ja jaksotetaan ruoanvalmistusta, jotta hävikkiä ei synny. Loput noin 15 % vastauksista oli yksittäisiä: käytetään oikeita kauhoja annosteltaessa, noudatetaan reseptejä sekä seurataan tuotteiden päivämääriä.

Hävikin hallinta tulee olla osana prosesseja, jotta se kuuluu päivittäiseen työhön eikä tunnu aikaa vievältä, hankalalta ja stressiä lisäävältä. Kaikilla työntekijöillä

tulee olla selvillä yhtenäinen linja miten toimitaan, jotta osataan jakaa oikeita annoskokoja ja käyttää oikeita työvälineitä.

Toisessa kysymyksessä tuli pohtia omaa työskentelyä ja omia toimintatapoja hävikin hallintaan liittyen. Kysymyksessä oli annettu väittämiä, joihin piti vastata omien työtapojen pohjalta. Vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Taulukko 2 esittää toisen kysymyksen väittämät, vastausvaihtoehdot ja vastausten jakauman.



Taulukko 2 Henkilökohtaiset ajatukset hävikin hallinnasta

Reseptejä noudatetaan hyvin, koska 91 % noudattaa niitä täsmällisesti tai jokseenkin täsmällisesti. Reseptejä tulee noudattaa vielä täsmällisemmin, sillä kuitenkin vain noin 22 % noudatti reseptejä täsmällisesti. Tarvittavan ruoan määrää ei laske kuin vähän yli puolet henkilökunnasta päivittäin. Tämän pitäisi olla suurempi luku, koska vain laskemalla tarvittavan ruoan määrän, voi valmistaa oikean määrän ruokaa, kun tietää kuinka paljon sitä mihinkin tarvitsee lähettää. Hävikin määrän mittaamisen tulee olla koko työyhteisön asia. Kaikkien tulee tietää, miten hävikkiä työpaikalla mitataan ja minkä takia, joten tuon prosentin

pitäisi olla suurempi. Henkilökunnalle tulee kertoa miksi ja mihin hävikin hallinnan tuloksia käytetään.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, tietääkö vastaaja, mihin hävikin mittaustuloksia käytetään. Tulosten perusteella 20 % tietää, mihin mittaustuloksia käytetään, mutta suurin osa ei kuitenkaan osaa määritellä yhtään asiaa mihin tuloksia käytetään. Merkittävä osa, 75 % ei tiedä, mihin tuloksia käytetään, mutta olisi halukas tietämään. Vain 5 prosenttia ei ole halukas tietämään, mihin hävikin mittaustuloksia käytetään. Hävikin hallinnan mittaustuloksista tulee keskustella laajemmin yhdessä. Työntekijöille tulee kertoa enemmän, mihin mittaustuloksia tarvitaan. Selvästi suuri osa on kiinnostunut tietämään, mihin hävikin mittaustuloksia käytetään, joten henkilökunnalle tulee näyttää, mihin ja miten hävikin tulokset syötetään. Henkilökunnalle tulee konkreettisilla esimerkeillä tuoda esiin hävikin hallinnan vaikutuksia ja sitä mitä hukkaan heitetyllä hävikin kustannuksilla olisi voitu tehdä. Esimerkiksi paljonko hukkaan heitetyn ruoan kustannukset on, jos niitä vertaa palkkakustannuksiin tai laitehankintoihin, olisiko esimerkiksi pystytty palkkaamaan työntekijä tai uudistamaan ruoanvalmistuslaitteistoa, mikä helpottaa työntekoa.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, mistä saat tiedot ruokailijamäärästä osastoilla, ruoanjakelunauhoilla ja ruokasaliin. Kaikki tietävät, mistä saa tarvittavat tiedot ruokailijoista.

Viidennessä kysymyksessä selvitettiin reseptien noudattamista siten, että piti valita minkä verran porkkanaa laittaa, kun ohjeessa sanotaan 6,25kg ja pussi painaa 2,5kg. Vaihtoehdot olivat 3 pussia, 2,5 pussia ja jokin muu määrä. Oikea vastaus oli 2,5 pussia ja tämän vaihtoehdon oli valinnut 70 %. Vaihtoehdon 3 pussia oli valinnut 20 % ja jonkin muun määrän 10 %. Hävikin kannalta tämä on huolestuttavaa, että vain 70 % valitsi oikean määrän. Tämäkin, kuten myös ensimmäisessä kysymyksessä kysyttäessä reseptin noudattamista, kertoo siitä että reseptejä ei noudateta täsmällisesti. Reseptien noudattaminen on tärkeää, sillä tavaran tilaaja noudattaa tavaraa tilatessaan myös reseptejä. Jos ruokaa ei kuitenkaan reseptien mukaan valmisteta, jää varastoon pyörimään turhaa tavaraa. Jos tavaraa ei huomata käyttää, siitä tulee hävikkiä.

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin syytä hävikin syntymiselle. Kysymykseen annettiin 13 eri vaihtoehtoa. Vastaajan tuli valita kolme asiaa ja numeroida ne tärkeysjärjestykseen aloittaen tärkeimmästä numeroimalla sen 1. Mäntymäessä sekä TYKS:ssä samat vaihtoehdot saivat eniten pisteitä. Eniten pisteitä sai Ei ole tarvittavia tietoja ruokailijamääristä -vaihtoehto, toiseksi Ruokaa valmistetaan liikaa ja kolmanneksi Tilataan liikaa. Nämä kolme vaihtoehtoa olivat selvästi eniten pisteitä saaneita kummassakin paikassa. Nämä kolme erottuivat selkeästi joukosta, sillä vaikka piste-erot eivät olleet näiden kolmen välillä suuret, niin muihin vaihtoehtoihin nähden ero oli suuri. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3) on merkittynä Mäntymäen ja TYKS:n yhteenlasketut tulokset ja keltaisella merkitty eniten pisteitä saaneet.

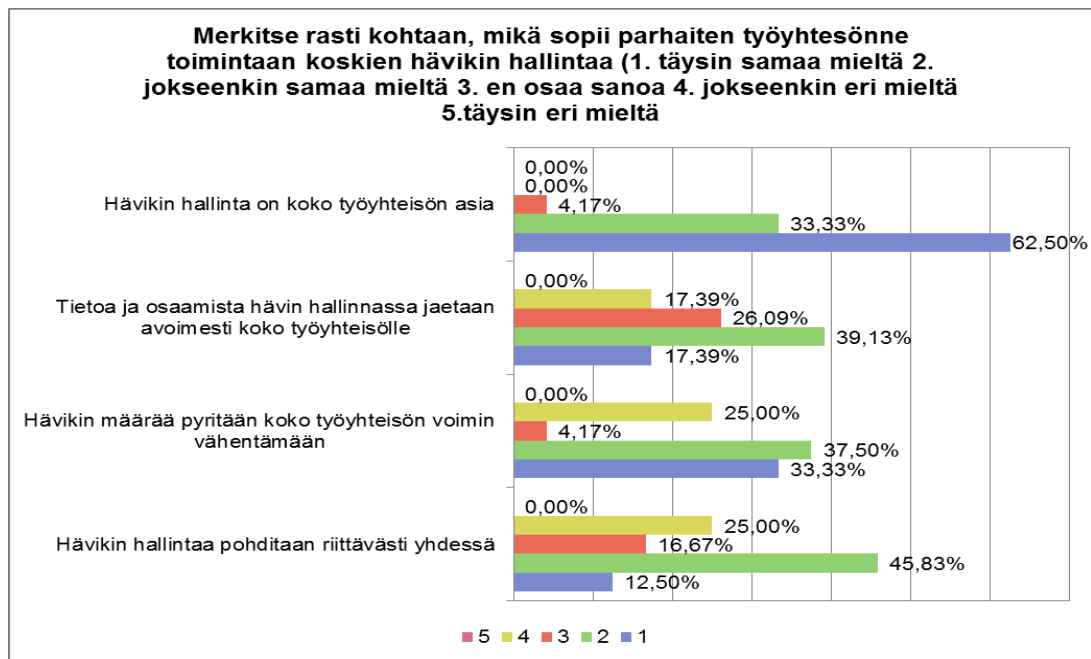
	1 tärkein	2	3	
ruokaa valmistetaan liikaa	2	6	1	9
varaston kierto ei toimi		1	1	2
tilataan liikaa	3	3	2	8
ei noudateta reseptejä	1		1	2
tehdään varmuudeksi vähän ylimääräistä		2	1	3
ei luoteta laskettuihin määriin		1	1	2
ruoka valmistetaan yhdessä erässä, usean erän sijaan	2		1	3
kommunikointi ei toimi työntekijöiden välillä		1	4	5
ei noudateta annoskokoja		2	2	2
ei lasketa tarvittavia määriä	3	1		4
ei ajatella, tehdään vaan		1	1	2
ei ole tarvittavia tietoja ruokailijamääristä	7	1	2	10
muu mikä				3
perunasoseessa perunan laatu voi vaikuttaa			1	
riippuu ruokasalin menekistä ja hävikistä			1	
potilaan ruokahalu vaihteleva	1			

Taulukko 3 Syyt hävikin syntymiselle

Eniten ääniä saanut ”Ei ole tarvittavia tietoja ruokailijamääristä” – vaihtoehto on ristiriidassa aiemman kysymyksen numero neljä kanssa, koska siinä tiedettiin mistä tiedot tarvittavista ruokailijamääristä saadaan. Seuraavaksi eniten ääniä sai ”Ruokaa valmistetaan liikaa” – vaihtoehto. Kuten kysymyksestä 1 selviää, vain vähän yli puolet henkilökunnasta laskee tarvittavan ruoan määrän joka päi-

vä. Ainoastaan laskemalla tarvittavan määrän, voi valmistaa oikean määrän ruokaa. Tämän vuoksi hävikkiä ei pitäisi syntyä. Kolmanneksi eniten ääniä sai vaihtoehto ”Tilataan liikaa”. Liika tavaroiden tilaaminen voi johtua monesta asiasta: tilaaja ja ruoan valmistaja katsovat eri reseptiä, eivät noudata samaa annoskokoja tai varastoon tilataan lisää tavaraa, ennen kuin vanhemmat tavarat on ehditty hyödyntämään. Työntekijöiden tulee olla tarkkaavaisia ja kertoa tavarantoimituksen tilaajalle, jos varastoon on jäänyt jotain. Tavarantoimituksen tulee myös kiertää varastoja, jotta näkee, mitä varastot sisältävät.

Seitsemännessä kysymyksessä selvitettiin ajatuksia yhteistyöstä työkavereiden kesken koskien hävikin hallintaa. Taulukko 4 esittää kysymyksen väittämät, vastausvaihtoehdot ja vastausten jakauman.



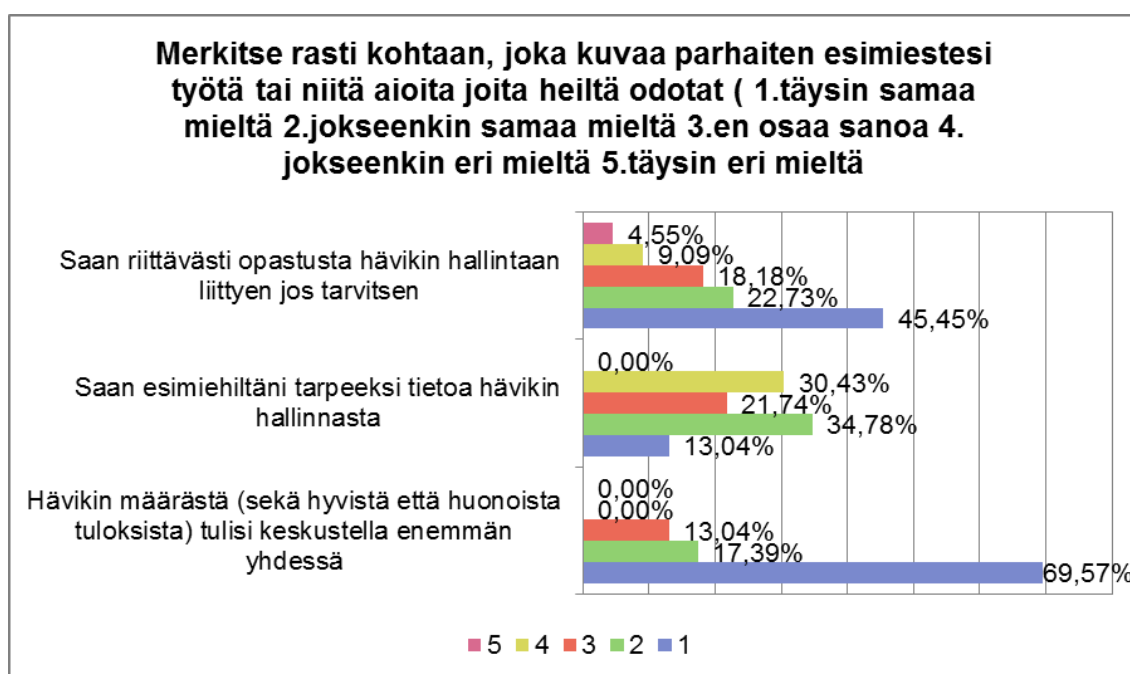
Taulukko 4 Työyhteisön yhteistyö hävikin hallinnassa

Kahdeksannessa kysymyksessä selvitettiin, keskustelevatko eri toimialojen työntekijät keskenään. Henkilökunnasta 82 % keskustelee hävikistä muiden toimialueidentyöntekijöiden kanssa, 13 % eivät keskustele, koska ei ole palaveria ja 5 % ei osaa sanoa keskusteleeko vai ei.



Hävikin hallintaa tulisi pohtia enemmän yhdessä, sillä se koetaan koko työyhteisön asiaksi, mutta sitä ei vastausten perusteella pohdita tarpeeksi yhdessä. Tiedon ja osaamisen jakaminen on tärkeää. Yhdellä työntekijällä voi olla hyvä keino, millä saa hävikkiä pienemmäksi, jota toinen pystyisi hyödyntämään ilman, että jokaisen täytyy keksiä omat keinonsa. Yhteistyö, osaamisen hyödyntäminen ja avoin keskustelu ovat avain asemassa hävikin hallinnassa.

Yhdeksännessä kysymyksessä selvitettiin esimiesten työtä koskien hävikin hallintaa. Seuraavassa taulukossa (taulukko 5) on kuvattu kysymyksen vastausvaihtoehdot, väittämät ja vastausten jakaumat.



Taulukko 5 Esimiesten työ hävikin hallinnassa

Hävikin hallinnan tuloksista tulee keskustella enemmän yhdessä. Esimiehiltä halutaan enemmän tietoa hävikin hallinnasta eli enemmän keskustelua hävikin hallinnan vaikutuksista ja tuloksista. Ratkaisuja tulee etsiä yhdessä, koko työyhteisön voimin.

Viimeiset kysymykset 10, 11 ja 12 olivat avoimia kysymyksiä. Näiden kysymysten vastauksista nousi paljon samantyyliä asioita esille. Kysymyksessä 10 kysyttiin, saavatko työntekijät kaikki mahdolliset tiedot, jotta pystyy parhaalla

mahdollisella tavalla vähentämään hävikkiä. Kysymys 11 koski toiveita, joita työntekijöillä on esimiehille koskien hävikin hallintaa. Kysymyksessä 12 sai tuoda yleisesti hävikin hallintaa koskevia asioita esille. Kysymykseen 10 liittyen pääasiassa kaikki saavat kaikki tarvitsemansa tiedot koskien hävikin hallintaa. Kysymysten 10,11 ja 12 vastauksista nousi esille paljon asioita.

Ruokasalin määrien arviointi tuli ilmi monessa kohtaa. Ruokasalin ruokailijoiden määriä on vaikea arvioida, koska päivät ovat erilaisia ja tarjolla oleva ruoka vaikuttaa asiakasmäärään. Toivottiin toimintamallia, jonka mukaan toimitaan tilanteissa, joissa esim. salaattipöydästä loppuu jokin komponentti ja ruokailua on jäljellä alle tunti ja kun viedään lisää, saattaa siitä jäädä suurin osa ja mennä hävikkiin tai loppuu komponentti, jonka valmistaminen vie paljon aikaa. Ruokasaliin tehtävien ruokien valmistukseen haluttiin, että ruoanvalmistusta tulee jaksoittaa ja jaksotusta tulee painottaa enemmän. Ruokasalin ruoan menekkiä ja ruokailijamääriä tulee kirjata ylös tarkemmin, siten että menekin vertailu on tehokkaampaa. Ruokailijoiden määristä ja ruoanmäärän menekistä tulee tehdä taulukko, johon merkataan paljonko ruokailijoita, mikä ruoka, paljonko tehtiin ja paljonko jäi. Salaattikomponentit ja niiden määrät ja hävikit tulee ottaa mukaan tähän taulukointiin. Taulukosta pystyy tarkastelemaan eri ruokien menekkiä sekä sitä onko jokin päivä selvästi suositumpi kuin joku toinen. Taulukosta pystyy tarkastamaan, paljonko jotain tiettyä ruokaa on mennyt edellisellä kerralla. Taulukko olisi työkaluna niin esimiehille, kokeille sekä ruokapalvelutyöntekijöille.

Vastauksista ilmeni, että tieto ei kulje monissakaan asioissa. Jos esimerkiksi kylmiöön on jäänyt raaka-ainetta, joka on menossa vanhaksi ja sitä pystyttäisiin hyödyntämään esimerkiksi dieetissä, mutta tieto ei kulje dieetin valmistajalle. Ruoantilauslistat tulevat joskus liian myöhään, mikä hankaloittaa oikeiden dieetiruokien valmistusta eli tilauslistojen on tultava ajoissa. Keittiön työntekijöiden ja ruokasalin työntekijöiden välillä informaatio ei kulje. Ruoan valmistanut kokki ei aina välttämättä tiedä hävikin tuloksia ollenkaan, sillä hän punnitsee vain määrän, jonka vie ruoanjakelunauhalle tai ruokasaliin. Ruokasalin henkilökunta punnitsee ruokasalista jääneen määrän ja kirjaa ylös. Ruokasalin henkilökunta ja kokit eivät keskustele tästä asiasta ja kokki ei käy tuloksia katsomassa, ellei

vuorovastaava tai palveluesimies ota asiaa esille. Tässä tarvitaan henkilökunnan omaa mielenkiintoa, että käy itse katsomassa minkä verran ruokaa jäi. Ruoan voisi myös toimittaa takaisin keittiöön ja kokki itse punnitsisi ja merkkaisi ylös hävikin määrän. Näin varmistettaisiin se, että tieto hävikin määrästä tulee kokille.

Ruoan riittävyttä tulee tarkkailla ruoanjakelun ollessa käynnissä, ruoanjakelunauhalla ja ruokasalissa ruokailun aikana. Tarvitaan selvät ohjeet, millä kauhalla jaetaan sekä myös miten, koska samalla kauhalla voi jakaa monella eri tavalla, esimerkiksi vajaita tai kukkuraisia kauhallisia, jolloin annoskoko muuttuu. Ei ole selvillä kuinka paljon jakelunauhalla on mitäkin annoskoko (s,m,l, xl). Vastauksien mukana heräsi epäily, punnitaanko ruoka oikeasti vai katsotaanko silmämääräisesti.

Vastauksista kävi ilmi myös seuraavanlaisia asioita: *Hävikkiä korostetaan liikaa, ja 0-tulokseen tällaisissa määrissä mahdoton päästä. Esimiehiltä toivottiin enemmän kiinnostusta mitä hävikkilistoihin kirjataan, koska ei tule palautetta ja tietoa hävikin määrästä. Palautetta enemmän takaisin keittiöön hävikin määrästä ja enemmän keskustelua asiasta yhteisesti. Pelkät mittaustoimet ei riitä, vaan asioille täytyy tehdä jotain. Kunnolliset ohjeet, miten mitataan ja kirjataan. Hävikin hallintaa tulee painottaa kaikilla toimipisteillä yhtä paljon.*

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Mäntymäen ravintokeskuksen ja TYKS:n ravintokeskuksen henkilökunnan motivaatiota ja ajatuksia liittyen hävikin hallinnan seurantaan. Henkilökunnan ajatusten kautta pyrittiin löytämään syitä ja seurouksia hävikin hallintaan.

Hävikin hallinta on tällä hetkellä kirjallisesti katsottuna hyvin hallinnassa, sillä Mäntymäessä hävikkiprosentti on vain 2 % yli 10 % rajan ja TYKS:ssä hävikkiprosentti vaihteli 8-10 % välillä. Kyselyn tuloksista kuitenkin huokui negatiivinen sävy hävikin hallintaa kohtaan. Uskon tämän pääasiassa johtuneen siitä, että asioista ei puhuta tarpeeksi avoimesti ja riittävän usein sekä riittävän laajasti. Eikä aina ole selvää, mikä asia on kenenkin vastuulla. Oman työkokemukseni pohjalta olen huomannut, että henkilökunta ei myöskään tiedä tarpeeksi hävikin hallinnan vaikutuksista, vaikkakin vastaajista suurin osa vastasi ymmärtävänsä hävikin hallinnan merkityksen, ymmärrys on liian kapeakatseista.

Mäntymäen ja TYKS:n ravintokeskusten henkilökunnalle teetettiin kysely, joka selvitti heidän ajatuksiaan hävikin hallinnasta. Kyselyn vastaajien määrä jäi hyvin pieneksi. Mielestäni tämä saattaa johtua siitä, että hävikin hallintaa on viime aikoina alettu korostaa todella paljon ja henkilökunta saattaa olla jo kyllästynyt koko aiheeseen, koska eivät ole huomanneet konkreettisia tekoja hävikin hallinnan tehostamiseksi. Hävikin hallinnasta keskusteltaessa henkilökunta saattaa myös kokea olevansa syyllisiä ja syyllistettyjä, täten ovat varuillaan ja puolustuskannalla hävikin hallinnasta keskusteltaessa. Vaikka kyselyn vastausten määrä jäi pieneksi, kattaa kyselyn tulokset koko perusjoukon, koska vastaajat edustivat joka ikäryhmää, kuten työntekijät muutenkin.

Mielestäni kyselystä nousi tärkeitä asioita esille henkilökunnan tekemiseen, asenteisiin ja motivaatioon liittyen. Seuraavaksi on lueteltu kehitysehdotuksiani, joiden avulla hävikin hallintaa saataisiin tehostettua.

Henkilökunnan asenteet, motivaatio ja ajatukset vaikuttavat hävikin hallintaan. Tällä hetkellä henkilökunta ei täysin tiedä, miksi hävikin hallintaa tehdään. Hen-

kilökunnalle tulee kertoa avoimemmin hävikin hallinnan vaikutuksista ja siitä, mitä kaikkea hävikin hallinta käsittää. Kun henkilökunnalle syntyy käsitys ja ymmärrys hävikin hallinnasta ja millä tavoin he pystyvät siihen vaikuttamaan, pystyvät he organisoimaan omaa työtään tehostaakseen hävikin hallintaa.

Mielestäni tulee enemmän tuoda esille sitä, että hävikin hallinta on koko työyhteisön asia. Kaikkien työpanosta tarvitaan siihen, että hävikin hallinta pysyy kirjallisesti hyvällä tasolla. Hävikin hallinta tulee saada osaksi päivittäisiä prosessia ja se tulee liittää päivittäiseen työntekoon ilman, että se tuntuu työläältä ja ylimääräiseltä toiminnalta. Tähän tarvitaan koko työyhteisöä: niin esimiesten tukea kuin kokkien ja ruokapalvelutyöntekijöiden kokemusta tehtävästä työstä.

Jokaisen henkilökunnan jäsenen tulee ymmärtää, että hävikin hallinta on kaikkien asia. Esimiesten tulee vaatia sitä kaikilta ja tarkkailla, että jokainen ottaa vastuun omasta työstään. Tulee määrittää, mihin työnkuvaan ruoanmäärän tarkkailu ruoanjakelun ja ruokasalin ruokailun aikana kuuluu. Kokkien kesken tulee sopia kenelle pääruoan määrän tarkkailu kuuluu sekä ruokapalvelutyöntekijöiden kesken kenelle lisukkeiden kuten salaatin määrän tarkkailu kuuluu. Esimiesten on valvottava, että jokainen noudattaa ruoanmäärien tarkkailua. Kun ruoan määrää tarkkaillaan, voidaan sen valmistamista jaksottaa ja valmistaa pienempiä määriä ja sitä mukaan lisää jos siltä näyttää. Hävikin määrän mittaamisen tulee myös kuulua sille työntekijälle, joka ruoan on valmistanut, jotta hän varmasti tietää paljonko ruokaa on jäänyt.

Työntekijöille voi ehdottaa hävikin hallinnan merkitsemistä Aromi – ohjelmaan, jos he ovat kiinnostuneita näkemään miten hävikkiä Aromi – ohjelmaan merkitään. Kiinnostuneille voi hävikin merkintää opastaa ja näyttää, mitä tietoja sieltä saa. Kuitenkin siten, että se on vapaaehtoista eikä pakoteta, ettei tule olo, että työntekijöiden työtä yritetään lisätä ja esimiesten vähentää.

Reseptien noudattamiseen tulee kiinnittää huomioita. Kyselyn tuloksista ilmeni, että kaikki eivät reseptejä noudata, vaikka hävikin hallinnan kannalta reseptien noudattaminen on tärkeää. Oikeiden annoskokojen noudattaminen on myös

tärkeää ja niiden tulee olla näkyvillä siten, että kaikki tietävät ne tai pystyvät ainakin helposti tarkastamaan.

Henkilökunnalle tulee kertoa enemmän hävikin hallinnan vaikutuksista ja hävikin hallinnan eteen tehtävän työn tulee näkyä myös henkilökunnalle, jotta he ymmärtävät että hävikin eteen tehtävä työ ei ole turhaa. Reseptejä ja annoskokoja on noudatettava. Ruoan valmistusta tulee jaksottaa ja ruoan määrää tulee tarkkailla enemmän. Jokaisen työntekijän tulee olla kiinnostunut tekemisestään ja tarkkailla paljonko ruokaa jää. Hävikin hallinta on koko työyhteisön asia ja siinä onnistuminen on kaikkien vastuulla.

## LÄHTEET

Arkea. 2015. Ympäristökäsikirja. (Julkaisematon).

Arkea 2015 viitattu 22.9.2015

<http://www.arkea.fi/>

Borg, P. & Joutsenvirta, M. 2015. Maapallo ja me – luonnonvarat ja kasvun rajat. Jyväskylä: Docendo Oy.

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus – bisneksen uusi elinehto. Helsinki: Talentum.

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hautala, H.; Katajajuuri, J-M.; Koski, E.; Kyllönen, S.; Naukkarinen, O.; Neuvonen, A.; Pietikäinen, S.; Tammilehto, O.; Taskinen, J. & Vinnari, M. 2008. Kaikesta jää jälki – puheenvuoroja ympäristöä säästävistä valinnoista. Helsinki: Avain.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen – arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum.

Kasvio, A. 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Helsinki: Gaudeamus.

Koivupuro, H-K.; Jalkanen, J.; Katajajuuri, J-M.; Reinikainen, A. & Silvennoinen K. 2010. Elin-  
tarvikeketjussa syntyvä ruokahävikki. Viitattu 3.11.2015.

<http://www.mtt.fi/mtraportti/pdf/mtraportti12.pdf>

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatuokeskus.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää – työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Leppänen, E. & Korteso K. 2013. Uuden työelämän aakkoset –kuinka saat työn, josta tykkäät. Jyväskylä: Docendo Oy.

Lintukangas, S. 2014. Ruoan arvostaminen – Vastuullinen ja taitava ruokapalveluhenkilöstö muutosagenttina ruokahävikkiä vähentämässä ja ruokasivistystä nostamassa. Lahti: Edutaru Oy.

Motiva 2015 viitattu 19.9.2015.

[http://www.motiva.fi/koti\\_ja\\_asuminen/vaikuta\\_hankinnoilla/ruokahavikki\\_suomessa](http://www.motiva.fi/koti_ja_asuminen/vaikuta_hankinnoilla/ruokahavikki_suomessa)

Risku-Norja, H.; Kurppa, S.; Silvennoinen, K.; Nuoranne, A. & Skinnari, J. 2010. Julkiset ruokapalvelut ja ruokakasvatus: arjen käytäntöjen kautta kestäväan ruokahuoltoon. Jokioinen: MTT.

Silvennoinen, K.; Koivupuro, H-K. & Katajajuuri, J-M.; Jalkanen, L. & Reinikainen, A. 2012. Ruokahävikki suomalaisessa ruokaketjussa. Viitattu 3.11.2015.

<http://www.mtt.fi/mtraportti/pdf/mtraportti41.pdf>

Törmälä, V.; Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS Kustannus.

Ympäristöministeriö 2013 viitattu 22.9.2015

[http://www.ym.fi/fi-FI/Ymparisto/Kestava\\_kehitys/Mita\\_on\\_kestava\\_kehitys](http://www.ym.fi/fi-FI/Ymparisto/Kestava_kehitys/Mita_on_kestava_kehitys)





## Kysely Mäntymäen ja Tyksin ravintokeskuksien henkilökunnalle

KYSELY ARKEAN HENKILÖKUNNAN AJATUKSISTA KOSKIEN  
RUOANVALMISTUSHÄVIKIN HALLINTAA

Tämä kysely toteutetaan osana Turun Ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijan opinnäytetyötä. Jos asiasta herää kysymyksiä, voi asiasta ottaa yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen paula.takaneva@edu.turkuamk.fi

### Ympyröi sinua koskeva vaihtoehto

**Sukupuoli** Nainen Mies

**Ikä** alle 20 20-29 30-39

40-49 50-59 60- vuotias tai yli

**Työskentelen pääasiassa** Lämpimässä keittiössä

Kylmäkeittiössä Ruokasalissa Tiskissä

En osaa sanoa Muu, mikä:

**Työpaikka** Mäntymäen ravintokeskus Tyksin ravintokeskus

1. Millä tavoin hävikin hallinta vaikuttaa työskentelyysi?

2. Merkitse rasti kohtaan, joka kuvaa parhaiten omia toimintatapojaasi

1. täysin samaa mieltä 2. joksinkin samaa mieltä 3. en osaa sanoa 4. joksinkin eri mieltä 5. täysin eri mieltä

	1.	2.	3.	4.	5.
a) Tiedän miten työpaikallani mitataan päivittäistä hävikkiä					
b) Tiedän täysin hävikin hallinnan merkityksen työpaikallani					
c) Hävikin hallinnan tavoitteet ohjaavat vahvasti toimintaani työpaikallani					
d) Lasken joka päivä valmistettavan ruoan määrän eri osastoille, ruoanjakelunauhalle sekä ruokasaliin					
e) Noudatan reseptejä täsmällisesti					

3. Tiedän mihin hävikin mittaustuloksia käytetään

- Kyllä, mainitse mielestäsi tärkein:



- En, mutta haluaisin tietää
- En, enkä halua tietää

4. Mistä saat tiedot paljonko ruokailijoita on osastoilla, ruoanjakelunauhalla tai ruokasalissa?

---

---

---

---

5. Jos ohjeessa sanotaan 6,25kg porkkanaa ja porkkanat ovat 2,5kg pusseissa laitan porkkanaa

- 3 pussia
- 2,5 pussia
- jokin muu määrä

6. Miksi tai mistä hävikkiä mielestäsi syntyy? (Merkitse numeroin 1-3 mielestäsi eniten vaikuttavat syyt. Merkitse tärkeimpään 1, seuraavaan 2 ja 3.)

- ruokaa valmistetaan liikaa
- varaston kierto ei toimi
- tilataan liikaa
- ei noudateta reseptejä
- tehdään varmuudeksi vähän ylimääräistä
- ei luoteta laskettuihin määriin
- ruoka valmistetaan yhdessä erässä, usean erän sijaan
- kommunikointi ei toimi työntekijöiden välillä
- ei noudateta annoskokoja
- ei lasketa tarvittavia määriä
- ei ajatella, tehdään vaan
- ei ole tarvittavia tietoja ruokailijamäärästä
- muu mikä

7. Merkitse rasti kohtaan, mikä sopii parhaiten työyhteisönne toimintaan koskien hävikin hallintaa

1. täysin samaa mieltä 2. jokseenkin samaa mieltä 3. en osaa sanoa 4. jokseenkin eri mieltä 5. täysin eri mieltä

	1.	2.	3.	4.	5.
a) Hävikin hallintaa pohditaan riittävästi yhdessä					
b) Hävikin määrää pyritään koko työyhteisön voimin vähentämään					
c) Tietoa ja osaamista hävikin hallinnasta jaetaan avoimesti koko työyhteisölle					
d) Hävikin hallinta on koko työyhteisön asia					

8. Keskustelen hävikistä myös muiden ”toimialueiden” työntekijöiden kanssa (esim. kokit kylmäkeittiön ja ruokasalin työntekijöiden kanssa)

- kyllä
- en, miksi?
- En osaa sanoa

9. Merkitse rasti kohtaan, joka kuvaa parhaiten esimiestesi työtä tai niitä asioita joita heiltä odotat

1. täysin samaa mieltä 2. jokseenkin samaa mieltä 3. en osaa sanoa 4. jokseenkin eri mieltä 5. täysin eri mieltä

	1.	2.	3.	4.	5.
a) Hävikin määrästä (sekä hyvistä että huonoista tuloksista) tulisi keskustella enemmän yhteisesti					
b) Saan esimiehiltäni tarpeeksi tietoa hävikin hallinnasta					
c) Saan riittävästi opastusta hävikin hallintaan liittyen jos tarvitsen					

10. Saatko mielestäsi kaikki tarvitsemasi tiedot, jotta pystyt parhaalla mahdollisella tavalla työssäsi vähentämään hävikkiä vai onko jotain tietoja mitä tarvitsisit?

11. Onko jotain, mitä toivoisit esimiehiltäsi, koskien hävikin hallintaa?

12. Jotain mitä haluaisit vielä tuoda esille, koskien hävikin hallintaa keittiössänne?

**KIITOS VASTAUKSISTA JA KÄYTTÄMÄSTÄSI AJASTA!**