



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

PITOPALVELUTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Marianna Urpo

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018
Palveluliiketoiminnan koulutus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta

URPO, MARIANNA:
Pitopalvelutoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö, 48 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Marraskuu 2018

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli pitopalvelutoiminnan kehittäminen. Työssä tutustutaan pitopalvelutoimintaan ja sen kehittämiseen tehokkuuden ja tuottavuuden näkökulmasta. Tutkimuksen lähtökohtina toimivat työtehon, tuotantoprosessien toimivuuden, taloudellisen toiminnan ja tuotteen laadun arvioiminen. Tutkimus toteutettiin keittiötoiminnan näkökulmasta. Työn toimeksiantajana toimi juhlapalveluyritys X.

Kehitysprojekti jakautui kahteen osaan, tutkimusvaiheeseen ja yhteissuunnitteluun. Tutkimusvaiheen tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat keittiötoiminnassa kaipaavat kehittämistä ja mitkä asiat laskevat työskentelyn tehokkuutta. Tutkimusvaihe alkoi osallistuvalla havainnoinnilla. Havainnoinnin lisäksi tehtiin kvalitatiivinen kyselytutkimus keittiöhenkilökunnalle. Tutkimustuloksissa selvisi, että yrityksen suurimpia työtehoa laskevia tekijöitä olivat ohjeistuksen vajavaisuus, yrityksen sisäisen viestinnän ongelmat, työilmapiiri sekä puutteet työvälineissä ja -laitteissa.

Tutkimusvaiheen tulosten pohjalta suunniteltiin ja toteutettiin yhteissuunnittelutilaisuus, johon osallistui pitopalvelutoiminnan eri asemilla toimivaa henkilöstöä. Yhteissuunnittelutilaisuudessa käsiteltiin keittiötoiminnassa havaittuja ongelmakohtia ja ideoitiin niihin ratkaisuja. Yhteissuunnittelu valittiin suunnittelumenetelmäksi, sillä suunnitteluprosessissa haluttiin hyödyntää useita eri näkökulmia mahdollisimman toimivien ja realististen ratkaisujen löytämiseksi. Osallistavan suunnittelun tarkoituksena oli myös motivoida ja luoda tilanne, jossa pystyttiin käsittelemään myös työilmapiiriin liittyviä asioita. Yhteissuunnittelun loppuvaiheessa luotiin yritykselle yhtenäisen toiminnan tavoitteet.

Yhteissuunnittelun tuloksena päätettiin kehittää muun muassa reseptiikkaa ja henkilöstön perehdyttämiseen käytettävää materiaalia, joiden avulla voidaan kehittää toiminnan yhtenäisyyttä sekä tuotteiden laatua. Viestinnän ja työilmapiiriin kehittämiseksi ideoitiin toimintatapoja, joihin kaikki henkilöstön jäsenet voivat sitoutua. Laitehankintoja priorisoidtiin tarpeiden mukaan. Kehittämisprojektin tulosten toivotaan lisäävän työtehoa ja sen kautta myös laskevan yrityksen henkilöstökuluja. Yrityksen toimintaa voitaisiin jatkossa kehittää ideoimalla ratkaisuja henkilöstön motivoimiseksi.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

URPO, MARIANNA:
Development of Productivity in Catering Business

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 1 pages
November 2018

The purpose of this thesis was to develop catering business. The aim of the study was to explore catering business and to develop its productivity and profitability. Key topics in this study are effectivity of work, operability, economic efficiency and the quality of product. The topic is treated from the point of view of kitchen operations. The principal company was catering company X.

The development project divided in two parts. The first part was an empirical case study and the second part a participatory design. The purpose of the study was to clarify which kitchen operations needed developing and what could increase the effectivity of work. The study part of the thesis included participative observation and qualitative survey. The study showed that the biggest problems declining the effectivity of work were incompleteness of guidance, problems in internal communications and work atmosphere.

The participatory design event was planned based on the results in the study. Personnel with different statuses in the company participated in the event. In the participatory design event the goal was to generate ideas to improve the kitchen operations and catering business. The goal of the event was to motivate staff by including them in discussion and plans concerning their work. At the end of the event, goals were set for future actions in the company.

Based on the results of the participatory design the developing suggestions were made. The suggestions included developing the guidance material and recipes used in the kitchen. That could bring consistency to kitchen operations and to the quality of products. Suggestions also included ideas for improving work atmosphere and internal communications. The results of this thesis are hoped to increase the effectivity of work and to lower employee expenses.

Key words: catering service, development, participatory design, effectivity of work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PITOPALVELUTOIMINTA	6
	2.1. Juhlapalvelu	6
	2.2. Pitopalvelu	7
	2.2.1 Resurssit ja toiminnan suunnittelu	8
	2.2.2 Verkostoituminen.....	10
	2.3. Toiminnan seuranta.....	12
	2.3.1 Työskentely.....	13
	2.3.2 Toiminnan taloudellisuus	14
	2.3.3 Yrityksen sisäinen viestintä.....	15
	2.3.4 Työilmapiiri ja motivaatio.....	17
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	19
	3.1. Empiirinen tutkimus	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
	4.1. Tutkimuksen aihe ja rajaus	22
	4.2. Tutkimuksen vaiheet.....	22
	4.2.1 Havainnoinnin mittarit	23
	4.2.2 Havainnoinnin tulokset	24
	4.2.3 Kyselytutkimuksen tulokset.....	28
	4.3. Tutkimustulosten validiteetti	35
5	YHTEISSUUNNITTELU	36
	5.1 Yhteissuunnittelu menetelmänä	36
	5.2 Yhteissuunnittelun toteutus.....	37
	5.2.1 Yhteissuunnittelun tulokset.....	39
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	42
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET	48
	Liite 1. Kysely	48

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kehittää työn toimeksiantajan, juhlapalveluyritys X:n pitopalvelutoimintaa ja ruokatuotannon prosesseja. Toimeksiantajayrityksen nimi on työssä korvattu X:llä yrityksen yksityisyyden suojelemiseksi. Yritys X on juhlapalveluyritys, jonka yhteydessä toimii majoituspalvelu ja lounasravintola. Yrityksellä on kaksi suurta vuokrattavaa juhlatilaa, tilausravintola sekä kaksi tilausaunaa, joissa voidaan järjestää pienimuotoisempia tilaisuuksia. Kokonaisuudessaan yrityksellä on noin 20 työntekijää.

Opinnäytetyössäni perehdyn yrityksen pitopalvelutoimintaan ja sen toimivuuteen sekä tuotantoprosessien kautta taloudelliseen näkökulmaan. Työn teoriaosuudessa käsitellään juhla- ja pitopalvelutoiminnan perusteita sekä toiminnan suunnitteluun liittyviä näkökulmia. Teoreettista pohjaa tutkimukselle on haettu käsittelemällä tutkimuksen keskeisimpiä aihealueita pitopalvelutoiminnan näkökulmasta.

Empiirisen tutkimuksen yrityksen ruokatuotannosta toteutan toimimalla itse työntekijänä yrityksessä. Havainnoinnin, kyselytutkimuksen ja yhteissuunnittelun kautta pyritään löytämään ruokatuotannossa kehitystä kaipaavat asiat ja luoda niihin kehitysideoita, jotka edistävät työskentelyn tehokkuutta ja toiminnan tuottavuutta. Tutkimuskysymyksenä on: miten pitopalvelutoimintaa voidaan kehittää ja työskentelyä tehostaa? Tärkeimpinä tutkimuksen näkökulmina toimivat työteho, taloudellisuus, tuotantoprosessien toimivuus sekä tuotteen laatu.

2 PITOPALVELUTOIMINTA

2.1. Juhlpalvelu

Juhlpalvelu on yksi palvelualan segmenteistä ja sillä tarkoitetaan laajaa tilaustarjoilua. Juhlpalvelu tuottaa yleisimmin tilaisuuksien, tapahtumien ja juhlien järjestämiseen ja organisointiin liittyviä palveluita. Näitä palveluja voivat olla esimerkiksi tilan, koristelun ja ruokatarjoilun järjestäminen. Juhlpalvelussa yhdistyvät tilaisuuksien ja tapahtumien järjestämiseen liittyvät palvelut, jotka ovat siten helpommin asiakkaan saatavilla. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2003, 8.) Juhlpalvelu voi asiakkaan halutessa hoitaa kaikki tilaisuuden järjestelyt alusta loppuun, jolloin asiakkaalle myydään myös helpoutta ja ajallista hyötyä. Juhlpalveluiden kaiken suunnittelutyön perustana ovat asiakkaan antama budjetti, toiveet sekä juhlatilan käytännön rajoitteet. Juhlpalveluiden tuottaminen vaatii vakaata ammattitaitoa niin ruoanvalmistuksen, tarjoilun, asiakaspalvelun kuin talouden hallinnankin osalta, mutta siinä tarvitaan myös mielikuvituksellisuutta ja elämysten tuottamisen taitoa. Juhlpalveluyritysten toimintaan kuuluu yleensä ensisijaisesti tilaisuuden ruokien ja juomien tuottaminen, mutta sen palveluihin voi kuulua myös tarjoilun, tilan, koristelujen ja esiintyjien järjestäminen. (Koppinen ym. 2002, 298.) Juhlpalveluyritysten asiakaskuntaan kuuluvat yritykset, yhteisöt sekä yksityishenkilöt. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2003, 9.)

Juhlpalveluyritykset eroavat toisistaan yritysmuodon, erikoisalojen sekä palveluiden ja toiminnan laajuuden mukaisesti. Juhlpalvelun toiminta voi olla satunnaista tai pienimuotoista toimintaa, jolloin yrittäjä toimii omalla toiminimellään. Pienimmillä juhlpalveluyrityksillä ei välttämättä ole erillistä toimitilaa, vaan yritys toimii yrittäjän kotona. Tällaisten yritysten resurssit eivät pääsääntöisesti riitä suurien tilaisuuksien järjestämiseen. Työntekijöitä on vähän ja yritykset tukeutuvat usein tarpeen vaatiessa vuokratyövoimaan, sillä toiminta ei ole säännöllistä. Suuremmilla yrityksillä, joissa juhlpalvelu on päätoimista voi olla useita vakituisia työntekijöitä ja enemmän resursseja suurtenkin tilaisuuksien toteuttamiseen. Tällaisilla yrityksillä on usein omat toimitilat kuten keittiö, juhlatilat ja varastot. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2003, 9.)

2.2. Pitopalvelu

Catering-alalla tarkoitetaan kaikkea ateriapalvelutoimintaa eli tilaustarjoilua ja kodin ulkopuolella tapahtuvaa päivittäistä ruokailua, kuten kekkuskeittiöitä, henkilöstöravintoloita ja pitopalveluita (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL 2008, 6). Suomessa sana kuitenkin käsitetään pääasiassa juhla- ja pitopalveluiden toimintaa kuvaavaksi. Pitopalvelulla tarkoitetaan yleisimmin palvelua, joka auttaa kodin juhlien järjestämisessä kotona tai muissa tiloissa. Pitopalvelutoiminta keskittyy usein vain ruokapalveluun, eli ruoan valmistukseen ja tarjoiluun. Tilaustarjoilu edellyttää ennakkovalmisteluja, sillä se poikkeaa tavallisesta ravintolatoiminnasta. Pitopalveluiden toimintaan liittyy monesti ruoan kuljetus paikasta toiseen, kuten yrityksen keittiötiloista juhlapaikalle. (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 277.)

Tilaustarjoiluprosessi alkaa asiakkaan yhteydenotosta palveluntarjoajaan. Yrityksen edustaja kirjaa ylös tilaisuuden perustiedot, kuten asiakkaan nimen ja yhteystiedot, tilaisuuden ajankohdan, alustavan asiakasmäärän ja tilaisuuden laadun. Tämän jälkeen asiakkaan kanssa voidaan sopia tapaaminen, jossa keskustellaan enemmän tilaisuuden järjestelyistä ja asiakkaan toiveista. Samalla sovitaan tilaisuuden budjetti ja asiakkaalle voidaan tarjota menuehdotuksia. Asiakstapaamisessa käydään läpi käytännön järjestelyjä ja keskustellaan esimerkiksi tilaisuuden aikataulusta, ohjelmasta, erityisruokavalioista ja maksettavasta. Asiakkaalle tulisi toimittaa kirjallinen tarjous tilaisuudesta mahdollisimman pian tapaamisen jälkeen. Jos tapahtumapaikka on yritykselle vieras, tulisi yrityksen edustajan tutkia huolella tilan resurssit ennen tapahtumaa. Tapahtumapaikan varasto- ja kylmätilat, laitteet ja sijainti ovat tärkeitä tilaisuuden suunnittelun kannalta. Erityisesti lämpimänä tarjottavien ruokien valmistukseen liittyvät seikat on huomioitava. Samalla tulisi miettiä myös tavaroiden ja ruokatuotteiden kuljetusjärjestelyjä. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2003, 11–14.)

Asiakkaan hyväksytyä tarjouksen siirrytään ruokatuotannon prosesseihin. Ruokatuotannon suunnittelu sisältää ateriasuunnittelun, työn suunnittelun, reseptiikan sekä esillepannon suunnittelua. Suunnittelun yhteydessä sovitaan asiakkaan tilauksen mukaisen menukokonaisuuden annosmäärät, erikoisruokavalioiden mukaiset annosvaihtoehdot, valmistusprosessiin ja säilytykseen liittyvät seikat sekä työnjako. Useimmissa tilausravintoloissa ja pitopalveluyrityksissä on valmiiksi hiottu reseptiikka ja toimintatavat tarjo-

amiensa menukokonaisuuksien osalta. Myös työskentelyyn ja esille laittoon liittyvät yksityiskohdat ovat tuttuja prosesseja. Toiminnan vaiheet ja kyseisen tapahtuman yksityiskohdat on silti hyvä käydä läpi jokaisen tilaisuuden osalta, jotta voidaan varmistaa viestinnän ja työnjaon toimivuus yrityksen sisällä. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2003, 14–15.)

2.2.1 Resurssit ja toiminnan suunnittelu

Palvelualalla asiakkaat ovat etusijalla. Asiakkaiden odotukset kasvavat jatkuvasti ja samaan aikaan hintatietoisuus ja kilpailu kasvavat. Juhlapalvelutoiminnassa toimitaan asiakkaan budjetin mukaisesti. Budjetissa pysyminen ja asiakkaan toiveiden täyttäminen vaativat yrityksen työntekijöiltä ammattitaitoa ja tarkkuutta. Asiakkaan kanssa tulee myös viestiä avoimesti. Jos asiakkaan toiveet ja budjetti eivät kohtaa, asiasta tulee pystyä keskustelemaan asiakkaan kanssa ja luoda uusia ratkaisuja. Usein asiakkaalla ei välttämättä ole tietoa siitä, kuinka paljon pienikin muutos voi vaikuttaa kustannuksiin. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2003, 15.) Esimerkiksi tilaisuudessa tarjottavan ruoan pääraaka-aineen vaihtaminen kanafileestä häränpaistiksi vaikuttaa suuresti raaka-ainekustannuksiin. Yrityksen toiminnan tulee kuitenkin olla ensisijaisesti voittoa tuottavaa. Ravintola-alalla katteet jäävät usein melko pieniksi toimintakuluihin nähden. Tuottavuus on siis kiinni tarkasta suunnittelusta ja laskelmista. Ruokatuotannon huolellinen suunnittelu ja seuranta ovat tärkeitä myös tuotteiden laadun ja kannattavuuden varmistamiseksi sekä asiakkaiden odotusten täyttämiseksi.

Tuotteiden tuottamiseen yritys tarvitsee raaka-aineita sekä tuotantoon tarvittavat tilat ja laitteet. Henkilöstö on yrityksen kaikkein tärkein voimavara, sillä se on toiminnan mahdollistava tekijä. (Rajala & Salmi 2009, 19.) Yrityksen työntekijöiden on hyvä tuntee yrityksen resurssit ja toimintamahdollisuudet. Näin henkilöstö voi kehittää uusia ratkaisuja ja toimintamalleja tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämiseksi. Yrityksen sisäinen viestintä ja informaation kulku ovat tärkeitä osia terveen työyhteisön toiminnassa. Terveessä yrityksessä viestintä perustuu osaamiseen ja avoimeen kanssakäymiseen ja tieto toimii kaikkea toimintaa tukevana yhteisenä työvälineenä. (Liukkonen 1997, 184.) Työntekijöillä on usein paras käsitys työnsä vaiheista, sitä hankaloittavista tekijöistä ja hidasteista. Tämän takia he ovat erityisessä asemassa myös mahdollisten parannusten ja työhönsä liittyvien

muutosten arvostelijoina. Työntekijöiden vahvuudet ja erikoisosaaminen voi olla yksi yrityksen tärkeimmistä tekijöistä uusien palveluiden ja tuotteiden suunnittelussa. Työntekijöiden taidot on otettava muutenkin huomioon toimintaa suunnitellessa. Jos toimintaa halutaan laajentaa esimerkiksi fantasiakakkujen myyntiin, on otettava huomioon, onko työntekijöillä siihen vaadittavat taidot. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2003, 20, 26.)

Yrityksen omien tilojen sekä muiden käytössä olevien tilojen resurssien tuntemus on tärkeää toiminnan suunnittelussa. Kun tilojen resurssit ja käyttömahdollisuudet ovat tiedossa, tilaisuus voidaan suunnitella etukäteen mahdollisimman tarkasti ja välttää viimehetken hankaluuksilta. Pitopalvelutoiminnassa tulee aina suunnitella kuinka paljon esivalmisteluja tulee tehdä, mitä tehdään tilaisuuden aikana ja kuinka ruokatuotteiden esille laitto ja tarjoilu voidaan tehdä sujuvaksi sekä yrityksen että asiakkaan kannalta. Myös menujen suunnittelu, raaka-aineiden käyttö ja työn vaiheet tulee suunnitella kustannustehokkaasti. Työ- ja taustatilojen koko vaikuttaa myös työn sujuvuuteen ja työskentelyyn tarvittavaan aikaan. Jos työntekijöitä on paljon, mutta työtilat ovat pienet, työnteko hidastuu ja henkilöstökustannukset kasvavat. Työ- ja taustatilojen käyttöön juhlatilassa vaikuttaa esimerkiksi ruokien tarjoilutapa. Jos tilaisuudessa on buffet-tarjoilu, juhlatilaan tulee varata tarpeeksi tilaa tarjoilupöydälle ja sujuvalle liikkumiselle sen ympärillä. Pöytiintarjoilussa taas tarjoilulle ei tarvita niin paljon tilaa salissa, mutta taustatiloissa tarvitaan enemmän tilaa, jotta annosten koonti on sujuvaa. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2003, 20–21.)

Juhlapalveluyrityksen ruokatuotantoon kuuluu suunnittelua, tavoitteiden asettamista, tarvikkeiden hankintaa ja varastointia, ruoanvalmistusta, esille laittoa ja kuljetusta. Myös jälkityöt ja hävikin minimointi on suunniteltava huolella. Omavalvonta, hygieeniset toimintatavat, puhtaanapito, jäte- ja laitehuolto ovat osana kaikkia tuotannon vaiheita. Toiminnan ja kustannusten seuraaminen kuuluu kaikkeen kehittyvän yrityksen toimintaan. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2003, 10.)

Pitopalvelutoiminnassa asiakkaiden toiveiden, budjetin ja omien resurssien tarkastelun jälkeen siirrytään ateriasuunnitteluun. Monet pitopalveluyritykset kehittävät tarkasti suunniteltuja ja laskelmoituja menukokonaisuuksia, joista asiakas voi valita mieleisensä. Tällainen toiminta helpottaa asiakkaan ostopäätöstä, mutta yrityksen on myös oltava joustava ja muutosvalmis, jos asiakas haluaa itselleen räätälöidyn kokonaisuuden tai tehdä muutoksia valmiisiin kokonaisuuksiin. Ateriasuunnittelussa asiakkaiden toiveiden ja

budjetin lisäksi on otettava huomioon tilaisuuden luonne, vieraiden erityistarpeet ja erityisruokavaliot, tilojen resurssit, raaka-aineet ja sesongit, menukokonaisuus sekä tarjoilutapa (Määttä, Nuutila & Saranpää 2003, 41).

Henkilökunnan määrä ja tilojen koko vaikuttavat myös raaka-aineiden valintaan ja siihen, kuinka pitkälle jalostettuja tuotteita käytetään. Ruoan laadun säilyttämiseksi valmistuotteiden käyttöä kannattaa välttää, mutta joissain tilanteissa ne vähentävät työaikaa huomattavasti. Puolivalmisteiden käyttö voi mahdollistaa sellaisten tuotteiden tarjoamisen, joiden valmistukseen ei ole muuten aikaa tai resursseja. Keittiön tilat ja laitteet vaikuttavat myös suuresti ateriasuunnitteluun. Käytössä olevat laitteet määrittävät osaltaan sen millaisia ruokia ja määriä on mahdollisuus valmistaa. Myös varasto ja -kylmätilat asettavat rajoitteita toiminnalle. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2003, 44.) Riittävät kylmätilat ovat erityisen tärkeitä tuotteiden asianmukaisen säilytyksen ja hygienian kannalta.

2.2.2 Verkostoituminen

Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten, eri toimialojen ja osaajien liittymistä yhteen siten, että asiakkaalle voidaan tarjota kokonaisvaltaisempaa palvelua. Organisaation voimavaroina ei enää pidetä vain sen resursseja ja osaavaa henkilöstöä, vaan voimavaroihin kuuluvat myös yhteistyökumppanit, alihankkijat, asiakkaat ja erilaiset sidosryhmät. (Liukkonen 1997, 100.) Yritysten verkostoitumisen avulla asiakas voi löytää erilaisten palvelujen tuottajat helpommin kuin, jos ne kaikki toimisivat erillään. Yritysten kannalta verkostoituminen on prosessi, jossa yhdistyneillä tiedoilla, osaamisella ja arvoilla voidaan tuottaa lisäarvoa palveluihin. Verkostoitumisella voidaan vastata muuttuneisiin asiakas- ja markkinatarpeisiin sekä pitää yllä kilpailukykyä yhä kasvavassa asiakaslähtöisessä arvomaailmassa. Verkostoituminen vaatii ennen kaikkea luovuutta ja muutosvalmiutta. (Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa 2006.) Tulevaisuudessa palveluntarjoajilta odotetaan entistä enemmän kokonaisvaltaisuutta. Toimivilla ja laajoilla verkostoilla yritys pystyy vastaamaan paremmin jokaisen yksittäisen asiakkaan tarpeisiin ja tarjoamaan räätälöityjä kokonaisuuksia. Verkostoitunut yritys pystyy hankkimaan asiakkaan tarvitsemat palvelut myös oman toimialansa ulkopuolelta, kuten muilta verkoston palveluntarjoajilta. (Rajala & Salmi 2009, 13.)

Juhlapalveluyritykset toimivat lähes aina yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Yhdessä nämä yritykset muodostavat kaikkia osapuolia hyödyntäviä verkostoja. Toiset yritykset voivat olla toiminnassa mukana joko alihankkijoina tai yhteistyökumppaneina, jolloin ne osallistuvat tilaisuuksien toteutukseen. Alihankintaa tarvitaan, kun yritys haluaa ulkoistaa joitain toimintoja, esimerkiksi siivouspalveluja. Juhlapalvelutoiminnassa on otettava huomioon koko tilaisuuden kulku, valmisteluista jälkitöihin. Yhteistyö monenlaisten palveluntuottajien kanssa on erityisen tärkeää toiminnan sujuvuuden kannalta. Juhlapalveluyrityksen yhteistyökumppaneina voivat toimia esimerkiksi astia-, kaluste- ja henkilöstövuokraamot, pesulat, valaistukseen ja äänentoistoon erikoistuneet yritykset, elämys- ja ohjelmalvelut, kukka- ja somistekaupat sekä kuljetuspalvelut. Pitopalveluille tärkeitä ovat myös luotettavat ja laadukkaat tavarantoimittajat. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2003, 22.)

Verkostoitumisella on tärkeä osa juhla- ja pitopalveluyritysten toimintaa. Juhlapalveluiden liikeidea perustuu juurikin kokonaisvaltaisten palveluiden tuottamiseen, jonka toteuttaminen hyvin toimivilla verkostoilla on yritykselle edullisempaa ja helpompaa kuin kaikkien palveluiden tuottaminen oman yrityksen sisällä. Hyvä esimerkki verkostoitumisen hyödyntämisestä juhlapalvelualalla on Juhlaverkko nimellä toimiva Relico Oy, jonka toiminta perustuu täysin yrityksen verkostoihin. Yritys ei perinteisimmässä mielessä tuota itse muita palveluita kuin myyntiä ja organisointia, vaan toimii koordinaattorina laaja-alaisen verkostojen välillä etsien ja välittäen asiakkaalle kaikki tämän toivomat palvelut. Esimerkiksi asiakkaalle, joka on vuokrannut juhlatilan, mutta etsii vielä muita palveluita, Juhlaverkko voi tarjota yhteistyökumppaneinaan toimivien yritysten pitopalvelutuotteita, floristipalveluja tai esiintyjiä.

Palvelualan uudet innovaatiot hyödyntävät usein eri alojen rajapintoja, jolloin myös alojen välisen toiminnan rajat hämärtyvät ja yhteistyö tiivistyy. Verkostoituneissa ja monialaisissa yhteisöissä toimiminen vaatii laaja-alaista toimintaa, yhteistyötaitoja, monialaista taloudellista osaamista ja kokonaisuuden hallintaa. (Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa 2006.)

2.3. Toiminnan seuranta

Yrityksen toimintakyvyn mittauksessa perustana toimivat sen toiminnalle asetetut tulostavoitteet. Niiden perusteella määritellään toiminnan avainluvut ja mittaristot, joilla toimintaa voidaan seurata kokonaisvaltaisesti. Jos yrityksen toimintaa analysoidaan ainoastaan taloudellisen tuloksen perusteella, voi jäädä huomioimatta paljon asioita, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn ja pitkän aikavälin tuloskehitykseen. Tulostavoittamisen ja toiminnan seurannan perustana käytetään taloudellisia tunnuslukuja. Yrityksen voimavarojen tehokas käyttö edellyttää myös toiminnan seurannalle asetettavien määrällisten ja laadullisten mittaristojen käyttöä. Todellinen kuva yrityksen toimintakyvystä saadaan, kun taloudellista ja laadullista seuranta tehdään samanaikaisesti yrityksen eri osa-alueilla. (Liukkonen 1997, 36–37.)

Palvelualan yrityksen toiminnan seurannassa ja analysoinnissa tärkeitä seurattavia asioita ovat tuottavuus, laatu, tehokkuus ja työkyky. Tuottavuuden seurannassa tarkasteltavia osa-alueita ovat työn tuottavuus, pääoman tuottavuus sekä kokonaistuottavuus. Yrityksen kokonaistuottavuus koostuu työn ja pääoman tuottavuuden summasta. Työn tuottavuuden kehitykseen vaikuttavat ajankäyttö, työvoimakustannukset sekä sairauspoissaolot ja työtapaturmat. Laadun arviointi on yrityksen sisällä tapahtuvaa jatkuvaa työn tulosten seuranta. Tuotteiden ja toiminnan laadun arvioinnilla voidaan löytää yrityksen toiminnan keskeiset vahvuudet ja heikkoudet sekä tehdä tarpeellisia korjaustoimenpiteitä. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta tuotteen laatu on erityisen tärkeä. (Liukkonen 1997, 48.)

Tehokkuutta voidaan mitata arvioimalla sitä, kuinka hyvin yritys on voimavarojaan hyödyntämällä saavuttanut asettamansa tavoitteet. Tehokkuudella mitataan siis tavoitteiden toteutumista. Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan onnistumisia asiakassuhteissa ja sisäisellä tehokkuudella yrityksen resurssien täysivaltaista hyödyntämistä. Työkyvyn seuranta mittaa työntekijöiden fyysistä ja henkistä suoriutumista sekä ammattitaidon riittävyyttä asetettuihin työtehtäviin nähden. Koska työntekijät ovat yrityksen tärkein resurssi, heidän työkykynsä ja hyvinvointinsa ylläpitämiseen kannattaa panostaa. (Liukkonen 1997, 49.)

2.3.1 Työskentely

Palvelualalla työvoiman rakenteet ovat hyvin liikeideakohtaisia. Vakituisen henkilöstön lisäksi on mahdollista palkata vuokratyövoimaa tai osa-aikaisia työntekijöitä, joka antaa paljon joustavuutta henkilöstön työaikojen suunnitteluun. Näin voidaan myös saada työvuoroon tulevien työntekijöiden määrä paremmin tarvetta vastaavaksi. Työvuorosuunnittelussa tavoitteena on optimoida työntekijöiden määrä siten, että tuottavuus on hyvä, mutta henkilöstökulut pysyisivät mahdollisimman matalina. Työvuorosuunnittelussa tärkeimmät huomioon otettavat seikat ovat työehtosopimuksessa määritellyt työtuntien määrät sekä henkilöstötarve. (Miettinen & Santala, 2003, 187–193.) Ikääntyminen ja ammattitaitoisten osaajien vähentyminen on aiheuttanut työntekijäpulaa palvelualoilla. Työntekijäpulaan pyritään vastaamaan lisäämällä toiminnan tehokkuutta. Ikääntyvillä ammattilaisilla on myös tärkeä rooli alansa hiljaisen tiedon välittäjinä. (Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa 2006.)

Työtunteja ja henkilöstön ajankäyttöä voidaan seurata monin tavoin. Ajankäytön seuranta kiinnostaa yrityksiä, sillä sen avulla voidaan seurata myös henkilöstökuluja ja tuottavuuden kehitystä. Ajankäytön seurannasta saatuja tietoja voidaan hyödyntää työtuntien suunnittelussa, budjetoinnissa, tuottavuuden seurannassa ja työterveyteen liittyvien riskien kartoituksessa. Työajan seurannalla voidaan havaita korkeat poissaolot tai ylityötunnit ja tutkia niiden syitä ja seurauksia. Ajankäytön seurannalla voidaan saada tietoa myös työn kuormittavuudesta. (Liukkonen 1997, 111, 118.)

Työaikaa voi kulua myös muihin tehtäviin kuin työntekijän suoranaiseen työtehtävään. Muiden tehtävien viemää aikaa voi seurata vertailemalla kokonaistyöajan ja tuotantoajan eroavaisuuksia. Tehty työaika voidaan jakaa välilliseen ja välittömään työaikaan. Välittömä työaika on perustehtävään kuluva työaika, eli tuotantoprosessin valmisteluun, toteuttamiseen ja lopettamiseen käytetty aika. Välillisellä työajalla tarkoitetaan ns. tukitehtävien työaikaa, kuten huolto- ja korjaustöihin, koulutuksiin, perehdyttämiseen ja työnjohdollisiin tehtäviin kuluva aika. Välilliseen työaikaan voidaan lukea myös työn keskeytyksiin ja odottamiseen kuluva työaika, joka voi johtua esimerkiksi materiaalien puutteesta, työtilan ongelmista tai muista viivästyksistä. (Liukkonen 1997, 116–117.)

2.3.2 Toiminnan taloudellisuus

Yritystoiminnan tulee olla ennen kaikkea kannattavaa. Yritystoiminnan kannattavuudella tarkoitetaan tuottojen ja kustannusten välistä suhdetta, eli liiketoiminnan rahallisen voiton tai tappion määrää. Taloudellinen toiminta on tärkeä osa yritystoimintaa ja sen kannattavuuden tukemista. Taloudelliseen toimintaan kuuluvat tehokkuus ja säästäväisyys hankinnoissa ja tuotantoprosesseissa. (Salo 2017, 10.)

Työn tuottavuutta voidaan arvioida vertailemalla henkilöstökuluja ja liikevaihtoa. Jakamalla liikevaihto henkilöstökuluilla saadaan selville niiden suhde. Näin voidaan selvittää myös se, kuinka paljon tulosta yritys tekee yhtä työntekijää kohden. Parhaiten tällainen tuottavuuden arviointi toimii seuraamalla lukujen kehitystä useamman vuoden ajalta. Jos tuottavuuden luvut ovat laskussa, tilanteeseen tulee kiinnittää huomiota. Huono kehitys ei kuitenkaan välttämättä johdu vain työntekijöiden työtehon laskusta. Syitä voivat olla esimerkiksi muutokset talouden suhdanteissa, tuotteiden laadun tai myynnin lasku, ongelmat markkinoinnissa tai laskenut ilmapiiri työpaikalla. Monet yrityksessä tapahtuvat muutokset voivat kostautua taloudellisesti. Tuloksen kasvuun taas voi yhtäläisesti vaikuttaa pienikin muutos, kuten parantunut työhyvinvointi, tuotteiden laadun tehokkaampi seuranta tai onnistunut markkinointikampanja. Tärkeintä tuottavuuden seurannassa on reagoida havaittuihin muutoksiin. Jos tuottavuus on laskussa, on tilanne selvitettävä ja yhdessä sovittava, mitä asialle tehdään. Jatkuva toiminnan ja ammattitaidon kehittäminen auttaa yritystä tavoitteiden saavuttamisessa. (Karikorpi 2010, 145.)

Ravintola-alalla henkilöstökulut ovat korkeat suhteessa muihin toimialoihin. Tämä johtuu suurimmaksi osaksi siitä, että kilpailukykyisten tuotteiden hinnat ovat matalat ja myyntikate jää pieneksi, kun taas muut toiminnan kulut ovat korkeita. Esimerkiksi tilavuokrat vilkkailla markkinapaikoilla ovat usein kalliita, mutta ravintoloiden voi olla vaikea menestyä halvemmissä, laitakaupungilla sijaitsevilla toimitiloissa pienempien asiakasmäärien vuoksi. Myynnin volyymin tulee siis olla suuri, jotta kulut saadaan katettua ja yritys tekee voittoa.

Henkilöstökuluihin vaikuttavat myös palkkojen ilt-, yö- ja viikonloppulisät sekä ylityökustannukset. Monissa ravintoloissa, kuten pitopalveluissakin toiminta painottuu iltoihin ja viikonloppuihin, jolloin työntekijöitä tarvitaan eniten, mutta henkilöstökustannukset ovat korkeammat. Tällaisissa yrityksissä henkilöstökulujen nousua kompensoi kuitenkin

usein myynnin kasvu. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2005, 128–129.) Pitopalvelu-toiminnassa tilaisuuksissa tarvittava henkilöstön määrä kannattaa suunnitella tarkoin. Palkkakustannusten arviointi kuuluu myös asiakkaalle annettavan tarjouksen suunnitteluun. Jos palkkakustannukset ovat arvioitua korkeammat, tilaisuudesta saatu tuotto laskee. Toiminnan tuottavuuteen vaikuttavat myös työskentelyn tehokkuus ja työvuorojen suunnittelu. Palkkojen ilta- ja viikonloppulisistä johtuen tilaisuuksien esivalmistelut kannattaa suorittaa mahdollisimman pitkälle päivätyötunteina, jolloin lisäkustannuksia syntyy vähemmän. Työntekijöiden määrä kannattaa suunnitella niin, että henkilöstöä on tarpeeksi. Huono työvuorojen suunnittelu näkyy myös asiakkaille tilanteissa, joissa tilaisuuden järjestelyt viivästyvät henkilöstön vähäisyyden vuoksi. Tilaisuuden sujumuuden lisäksi sopiva työntekijöiden määrä vaikuttaa henkilöstökuluihin. Jos työntekijöitä on liian vähän, työvuorossa olevat työntekijät joutuvat usein tekemään ylityötunteja, joiden kustannukset ovat korkeammat.

Ravintola-alalla varastojen sisältö eroaa esimerkiksi metalliteollisuuden yrityksistä. Metallipajassa tuotteet odottavat varastossa myyntiin asti, vaikka kuluisi pidempikin aika. Ravintoloissa osa raaka-aineista menee nopeasti pilalle ja jos myyntiä ei synny ja varaston sisältö liiku, syntyy hävikkiä. Hävikki aiheuttaa yritykselle kustannuksia sellaisista raaka-aineista, joita ei voida käyttää tuotteiden valmistukseen. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2005, 122–123.) Hävikin syntymistä ei aina voida välttää, mutta sitä voidaan minimoida. Raaka-aine tilauksissa ja varaston hallinnassa tarvitaan ammattitaitoa, sillä tuotteiden menekin ja raaka-aineiden määrän tulee olla tasapainossa.

2.3.3 Yrityksen sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea yrityksen tai yhteisön sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta, tiedonkulkua ja viestintää. Sisäisestä viestinnästä voidaan puhua myös henkilöstöviestintänä. Sisäinen viestintä voidaan jaotella epäviralliseen ja viralliseen viestintään. Epävirallista henkilöstöviestintää ovat esimerkiksi kahvitauoilla ja sosiaalisessa mediassa käydyt keskustelut. Virallista henkilöstöviestintää ovat yrityksen sisäiset tiedotteet, palaverit ja kehityskeskustelut sekä sähköpostiviestit ja yrityksen käyttämistä järjestelmistä saatava informaatio. Sisäisen viestinnän onnistumiset ja epäonnistumiset vaikuttavat yrityksen toimintaan ja ilmapiiriin. Avoin viestintä ja yhteisöllinen asenne viestinnässä ja päätöksenteossa luovat hyvää ilmapiiriä yrityksen toimijoiden välillä. Toimiva

sisäinen viestintä tukee myös työn tehokkuutta ja vähentää virheiden ja ongelmatilanteiden syntymistä. Yleisin yritysviestinnän muoto on esimiehen ja työntekijän välinen viestintä. Esimiehen kanssa viestintä on usein kasvokkain tapahtuvaa, vuorovaikutteista viestintää. (Männistö 2012, 13–16.)

”Tieto motivoi, sitouttaa ja saa aikaan tuloksekkaan ilmapiirin” kertoo viestintätoimisto Paraply Oy:n toimitusjohtaja Maija Ilmoniemi. Yrityksen sisäistä viestintää ei tule käsitellä erillisenä kokonaisuutena, vaan yrityksen johdon on sitouduttava viestintään päivittäisellä tasolla. (Talouselämä 2008.) Hyvin viestivä esimies tiedottaa ja keskustelee alaisensa kanssa tulevista muutoksista avoimesti ja pyrkii pitämään koko henkilöstönsä ajan tasalla ajankohtaisista asioista ja tapahtumista (Nakari & Valtee 1995, 29–30). Tiedon avoin jakaminen ja asioista puhuminen kasvattaa luottamusta työntekijöiden välille. Luottamus työyhteisöön ja kollegoihin on viestinnän kannalta tärkeää, jotta uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa sekä keskustella vaikeammistakin asioista (Babcock 2004).

Monissa yrityksissä, varsinkin suurissa ja moniulotteisissa organisaatioissa huono toiminnan läpinäkyvyys on isoimpia ongelmakohtia ja yrityksen ilmapiiriä madaltava tekijä. Toiminnan läpinäkyvyyteen tarvitaan toimivaa sisäistä viestintää. Mitä isommasta yrityksestä on kyse, sitä vaikeampaa työntekijöiden on olla yhteydessä ylimpään johtoon ja käydä avointa keskustelua työskentelyyn ja yritykseen liittyvistä asioista. Viestinnän hankaluus työntekijöiden ja esimiesten välillä aiheuttaa epäselvyyttä ohjeistuksista ja vääristää odotuksia. Kun työyhteisössä tehdään muutoksia, on avoin keskustelu erityisen tärkeässä asemassa ja esimiesten tulisi varmistaa, että kaikilla henkilöstön jäsenillä on oikean ohjeistuksen lisäksi tietoa muutoksen syistä ja seurauksista. (Kulakofsky 2016.) Selittämättömät muutokset ja määräykset voivat aiheuttaa työyhteisössä hämmennystä, epäonnistumisia ja ilmapiirin laskua (Talouselämä 2008). Sisäisessä viestinnässä tärkeää on sen vuorovaikutteisuus, sillä huono läpinäkyvyys yrityksen sisällä aiheuttaa epätietoisuutta myös esimiehille. Yrityksen johto ei välttämättä tiedä, miten yritys toimii käytännön tasolla ja millaisia muutoksia ja ongelmia uudet ohjeistukset aiheuttavat päivittäisessä toiminnassa. (Kulakofsky 2016.)

2.3.4 Työilmapiiri ja motivaatio

Liukkosen (1997, 49) mukaan työntekijät ovat yrityksen tärkein resurssi, joten heidän työkykynsä ja hyvinvointinsa ylläpitämiseen kannattaa panostaa. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijöiden työkyvyn ylläpitämistä ja edistämistä. Työhyvinvointi koostuu työilmapiiristä, motivaatiosta ja jaksamisesta. Työhyvinvointia edistävässä yrityksessä työskentelyä, työyhteisöä ja työympäristöä kehitetään ja työntekijöitä rohkaistaan osallistumaan toimintaan ja sen kehittämiseen. (Häkkinen 2011–2014, 21.) Työhyvinvointia ja motivaatiota edistävät hyvä työilmapiiri sekä sopiva määrä haasteita, joita voi löytää esimerkiksi toiminnan kehittämisestä. Motivaation ylläpitämisessä on tärkeää, että työntekijä tuntee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä sekä työyhteisöön.

Työilmapiirin ja motivaation kehittämiseksi yrityksissä on kehitetty monia toimintatapoja. Joissain yrityksissä tarjotaan työlle kannusteita, kuten rahallista palkkiota tavoitteiden toteutuessa tai kevyttä kilpailua työntekijöiden välillä. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat henkilöstön väliset suhteet, joita voidaan kehittää myös virkistyspäivien, tapahtumien tai kurssien avulla. Työilmapiiriin voidaan vaikuttaa myös esimiesten toiminnan näkökulmasta. Työterveyslääkäri Rea Lagerstedtin mukaan esimies voi edesauttaa hyvää työilmapiiriä panostamalla turvalliseen työympäristöön, perehdytykseen sekä jatkuvan oppimisen ilmapiiriin työpaikalla. Lagerstedt neuvoo myös varmistamaan, että tieto ja palaute kulkevat avoimesti työyhteisössä. (Suomalaisen työn liitto 2017.) Työilmapiiriä edistävät selvät työnkuvat ja työtehtävät. Jokaisen työntekijän on hyvä tietää mitä häneltä odotetaan, mitkä ovat työn tavoitteet ja mikä on hänen roolinsa työyhteisön jäsenenä. Luottamus työyhteisössä on tärkeää niin työntekijöiden ja esimiesten, kuin työntekijöiden keskinäisenkin toiminnan kannalta. Työyhteisön jäsenten täytyy luottaa toisiinsa, jotta jokainen voi toimia itsenäisesti sekä osana työyhteisöä.

Työilmapiiri on tärkeää yrityksen menestykselle, sillä huono ilmapiiri näkyy usein myös ulospäin. Työilmapiirin ja asiakastyytyväisyyden katsotaan olevan vahvasti sidoksissa toisiinsa. Henkilöstön työkyvyn ja motivaation laskeminen vaikuttavat toiminnan taloudellisuuteen, kilpailukykyyn sekä innovatiivisuuteen. Hyvää työilmapiiriä voi myös vähentää sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden määrää. (Suomalaisen työn liitto 2017.)

Työyhteisön hyvinvoinnin perustana on se, että työllä on tavoitteita ja jokainen työntekijä tuntee oman työpanoksensa tärkeäksi tavoitteiden saavuttamisessa. Työyhteisön ongelmien ratkaisemisessa on tärkeää, että niistä uskalletaan puhua ja niitä käsitellään. Käsittelemättä jääneet asiat voivat muodostua taakaksi työntekijöiden välille. Työyhteisön ilmapiirin kehittämisessä yhteisten toimintatapojen tai ”pelisääntöjen” luominen ja niiden noudattaminen voivat ratkaista monia työilmapiirin ongelmia (Suomalaisen työn liitto 2017). Yhteisten toimintatapojen luominen ja kehittäminen on usein tehokkaampaa, kuin yksittäisen työntekijän toimintaan vaikuttaminen. Työilmapiiriä kehittämällä ja sosiaalista tukea tarjoamalla voidaan pienilläkin asioilla parantaa työhyvinvointia ja työilmapiiriä. Ilmapiiriä parantamalla voidaan kehittää työn tuottavuutta ja työyhteisön sitoutumista tavoitteisiin. (Häkkinen 2011–2014, 21.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän empiirisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, sillä tutkimus keskittyy yhden yrityksen työskentelyn ja työmenetelmien laadun arvioimiseen. Tutkimuksessa suoritettava havainnointi toteutetaan tutkijan osallistuvana havainnointina yrityksen toimintaan. Kyselytutkimus yrityksen keittiöhenkilökunnalle valmistellaan havainnoinnista saatujen tulosten perusteella. Tutkimus on osa opinäytetyön yhteissuunnitteluprosessia, jonka tarkoituksena on kehittää pitopalvelutoimintaa.

3.1. Empiirinen tutkimus

Tutkimusstrategia on tutkimusmenetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus, joka ohjaa teoreettisella ja käytännöllisellä tasolla tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä (Koppa, Jyväskylän yliopisto). Tutkimusmenetelmien valinnan lähtökohtana toimivat tutkimukselle asetettu teoreettinen viitekehys sekä tutkimuskysymykset. Menetelmien valinnassa tarkastellaan työn aihetta ja tavoitetta, jonka jälkeen arvioidaan millaisilla tutkimusmenetelmillä saataisiin mahdollisimman todenmukaiset ja luotettavat tutkimustulokset. Empiirinen tutkimus keskittyy tutkimuskohteen havainnointiin ja mittaamiseen. Empiirisen tutkimuksen aineiston hankinta- ja analysointivälineinä voidaan käyttää määrällistä eli kvantitatiivista tai laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. (Liukko & Perttula, 4.2.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen laatua, merkitystä ja ominaisuuksia kokonaisvaltaisesti. Määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää käytetään usein rinnakkain tutkimustulosten ja tiedon luotettavuuden varmistamiseksi, jolloin ne täydentävät toisiaan. (Tuomivaara 2005, 40.)

Havainnointi

Havainnointi on aineistokeruumenetelmä, jolla tutkittavasta aiheesta kerätään tietoja tekemällä havaintoja ja seuraamalla toimintaa. Havainnointi kohdistuu ihmisen toimintaan ja käyttäytymiseen tai tutkimuskohteen tarkkailuun ja siihen liittyviin asioihin. Havainnointia tekevä tutkija voi myös kerätä tietoa analysoimalla muiden ihmisten havaintoja. Havaintoja voidaan dokumentoida sekä kirjallisesti että visuaalisia apuvälineitä, kuten valokuvia ja videotallenteita hyödyntämällä. Havainnoinnissa tärkeää on huomioida

myös havainnoijan asema tutkimuskohteeseen nähden. Havainnointia voidaan tehdä sekä ulkopuolisesti että sisäisesti. Sisäinen havainnointi on osallistuvaa havainnointia, jolloin tutkija toimii osana tutkittavaa tapahtumaa tai yhteisöä. Ulkopuolinen havainnointi tapahtuu tutkijan seurattessa tapahtumaa tai ilmiötä yhteisöstä erillisenä henkilönä. (Koppa, Jyväskylän yliopisto.)

Tutkimusmenetelmänä havainnointi on suunniteltu tarkkailua. Havainnointia voidaan käyttää esimerkiksi selvittäessä, miten ihmiset käyttäytyvät ja toimivat tietyssä ympäristössä. Havainnointi tutkimusmenetelmänä sopii muun muassa kehittämistehtäviin, joissa selvitetään ihmisten toimintaa ja keskinäistä vuorovaikutusta. Havainnointia käytetään usein muiden tutkimusmenetelmien tukena, sillä havainnot itsessään ovat usein tulkinvaraisia, ja niihin yhdistyvät tutkijan persoona ja tunteet. Havainnoinnin etuna on se, että tutkimusaineistosta voidaan erotella ihmisten kertomien asioiden ja käytännön toiminnan eroavaisuuksia, sillä sanat ja teot eivät usein täysin kohtaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103.)

Kun havaintoaineisto on kerätty ja siihen tutustuttu huolellisesti, on sitä usein syytä tiivistää. Havaintoja voidaan järjestellä, ryhmitellä ja luokitella erilaisiin kategorioihin, jolloin niitä on helpompi tulkita. Tiivistämisen jälkeen voidaan vielä keskittyä yksittäisiin havaintoihin. Havaintojen selittäminen sekä syiden ja seurausten pohtiminen ovat osa havainnointia. Tutkimuksessa yksittäisillä havainnoilla, jotka esitetään ilman selitettyä kontekstia tai aihealuetta, ei ole kunnollista pohjaa johtopäätöksien luomiseen. (Vehkalahti 2014, 121.)

Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on aineistonkeruumenetelmä, jossa tutkija esittää vastaajille kysymyksiä kirjallisen lomakkeen avulla. Kyselylomake on mittausväline, jota voidaan soveltaa monilla tutkimusaloilla. Kyselytutkimusta hyödynnetään useimmiten kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimusaineiston keruussa. Kyselytutkimus soveltuu kuitenkin myös kvalitatiiviseen, eli laadulliseen tutkimukseen. Joissain kyselytutkimuksissa voidaan yhdistää molempia lähestymistapoja. Laadullista aineistoa kerätessä vastaukset ovat usein sanallisia. Sanallisia vastauksia ja laadullista aineistoa analysoidessa ja esitellessä voidaan kuitenkin aineistoa tiivistämällä hyödyntää myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä. (Vehkalahti 2014, 11–13.)

Avoimilla kysymyksillä, joissa kysymykseen vastataan vapaamuotoisesti, annetaan vastaajalle enemmän sananvapautta. Avoimilla kysymyksillä voidaan myös saada tuloksia, joita tutkija ei ole tullut ajatelleeksi. Kysymyksiä suunniteltaessa tulee kuitenkin käyttää tarkkuutta, jotta vastaaja ymmärtäisi kysymyksen oikein. Huonosti muotoillulla kysymyksellä voidaan päätyä keräämään vastauksia, jotka eivät vastaa tutkijan tarkoittamaan kysymykseen. Kyselytutkimus eroaa haastattelusta siinä, että kyselytutkimuksessa tutkija ei ole vastaajan kanssa kasvokkain, jolloin vastaaja toimii ilman haastattelun apua (Vehkalahti 2014, 11). Tästä syystä kyselytutkimuksessa kannattaa välttää tulkinnanvaraisia kysymyksiä. Sanallisia vastauksia on usein työläämpi käsitellä ja analysoida, sillä valmiit vastausvaihtoehdot helpottavat tulosten mittausta ja luokittelua. Joissa tilanteissa avoimet kysymykset kuitenkin kertovat enemmän kuin suljetut ja niillä saatetaan saada tietoja, jotka muuten olisivat jääneet kokonaan huomiotta. Avoimia kysymyksiä tulee käyttää etenkin tilanteissa, joissa vastausvaihtoehtoja ei voida tai haluta luetella. (Vehkalahti 2014, 24–25.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1. Tutkimuksen aihe ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää juhlapalveluyritys X:n toimintaa. Juhlapalvelun toiminta on laajaa ja monivaiheista, joten opinnäytetyössäni päätin keskittyä ainoastaan pitopalvelun toiminnan kehittämiseen, erityisesti keittiötoiminnan näkökulmasta. Näinollen tutkimuksen kohteena ovat pitopalvelun ruokatuotteet ja keittiötoiminnan prosessit. Anniskeluun liittyviä asioita ei tutkimuksessa käsitellä. Pitopalvelutoiminnan kehittämistä halusin lähestyä toiminnallisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. Molempia näkökulmia voidaan lähestyä arvioimalla työskentelyn tehokkuutta ja sitä heikentäviä sekä edistäviä tekijöitä. Työtehoa laskevat tekijät lisäävät työtuntien määrää, jolloin henkilöstökulut kasvavat. Tutkimuskysymykseksi muodostui: Miten pitopalvelutoiminnan prosesseja voidaan kehittää ja työskentelyä tehostaa?

Kehittämishanke rajattiin käsittelemään ainoastaan keittiön toimintaa. Keittiötoiminta itsessäänkin on silti laaja aihe, joten toiminnallista näkökulmaa haettaessa aiheen rajausta tuli tarkentaa. Tutkimus rajattiin siis työtehoon ja työn laatuun liittyviin tekijöihin. Näinollen raaka-ainetilaukset, myynti ja tuotteiden tarjoilu jätettiin tutkimusaiheen ulkopuolelle. Samassa keittiössä, jossa pitopalvelun tuotteet valmistetaan, valmistetaan myös yrityksen lounasravintolassa tarjottavat tuotteet. Tämä asia on myös huomioitava tutkimuksen rajauksessa, sillä tarkoituksena on keskittyä ainoastaan pitopalvelun tuotteiden valmistukseen.

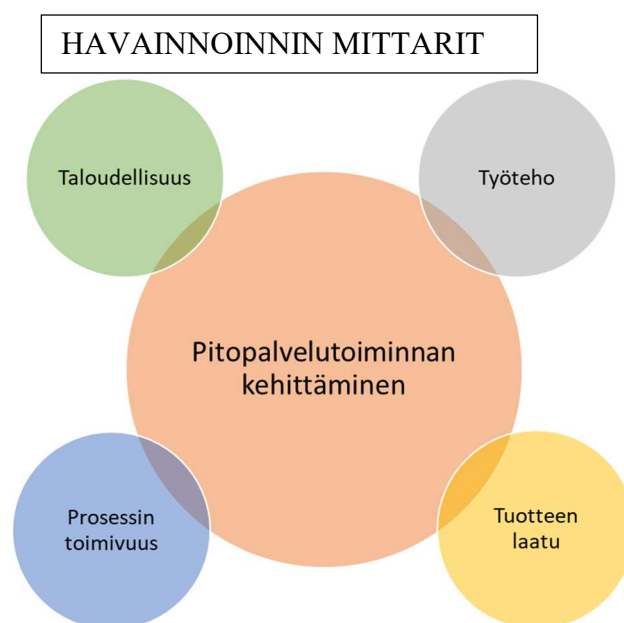
4.2. Tutkimuksen vaiheet

Tämä ruokatuotannon kehittämiseen liittyvä tutkimus toteutettiin kesällä 2018. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää pitopalvelun toimintaa tehokkaammaksi ja lisätä taloudellista kannattavuutta. Tutkimuksen alussa suoritetaan osallistuvaa havainnointia yrityksen keittiöllä havainnoinnille asetettujen mittaristojen avulla. Havainnoinnin mittaristoja ja tehtyjä havaintoja hyödyntäen tehtiin kyselytutkimus keittiöhenkilökunnalle, jonka vastauksia voidaan tutkimuksessa käyttää havainnoinnin tukena. Kyselytutkimuksessa

esille nousseiden kehitettävien asioiden pohjalta suunniteltiin ja järjestettiin yhteissuunnittelutilaisuus pitopalvelutoimintaan osallistuvan henkilöstön kanssa, jossa ideoitiin käytännön toimitapoja toiminnan kehittämiseksi.

4.2.1 Havainnoinnin mittarit

Havainnointiin pohjautuvan toiminnan seurannan tehostamiseksi tutkimusvaiheen alussa valittiin neljä havainnoinnin mittaria eli kategoriaa, joihin havainnoinnissa kiinnitetään erityistä huomiota. Havainnoinnin mittaristoina toimivat työteho, tuotteen laatu, taloudellisuus ja prosessin toimivuus (kuvio 1). Näillä neljällä kategoriolla pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja kokonaiskuva pitopalvelun ruokatuotannon eri osa-alueisiin.



KUVIO 1 Havainnoinnin mittarit

Työtehon valitseminen yhdeksi havainnoinnin mittariksi perustuu työskentelyn tehokkuuden arvioimiseen ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseen. Työskentelyn tehokkuuteen ammattikeittiöissä vaikuttaa monet asiat, kuten työympäristö ja työn suunnitelmallisuus. Työtehon arvioimisen tavoitteena on löytää yrityksen toiminnasta työtehoa heikentävät tekijät. Työtehon arvioinnissa vertaillaan myös työtehtäviin ja työn oheistointoihin käytettävän ajan suhdetta.

Taloudellisuus havainnoinnin mittarina linkittyy työtehon kanssa henkilöstökulujen kautta, mutta sen tarkoituksena on havainnollistaa myös muita taloudellisen toiminnan osa-alueita, kuten raaka-aineiden ja muiden resurssien hyödyntämistä ja säännöstelyä sekä toiminnan laskennallista suunnittelua.

Pitopalvelun **tuotteiden laadun** arviointi ja seuraaminen havainnoinnin osa-alueena koettiin tärkeäksi asiakkaan odotusten täyttämiseksi. Tuotteiden laadun seurannassa arvioidaan ovatko tuotteet keskenään tasalaatuisia, täyttävätkö tuotteet ja niiden esillelaitto halutut standardit ja vaikuttavatko havainnoinnissa esille tulleet muut ongelmakohdat tuotteiden laatuun?

Pitopalvelun **tuotantoprosessien** toimivuuden havainnoinnissa arvioidaan työn suunnitelmallisuutta sekä prosessin sujuvuutta aina raaka-aineiden tilaamisesta asiakkaalle tarjottavaan valmiiseen tuotteeseen asti. Tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat aiheuttavat hankaluutta ja mahdollisia virhetilanteita tuotteiden valmistuksessa. Tuotantoprosesseihin linkittyy myös työn tehokkuus ja muut prosessia hidastavat tekijät sekä käytössä olevien laitteiden ja varastotilojen toimivuus.

4.2.2 Havainnoinnin tulokset

Tutkimuksen havainnointivaihe suoritettiin osallistuvana havainnointina tutkijan toimiessa työyhteisön jäsenenä. Havainnointi kohdistui yrityksen keittiön toimintaan ja toimintatapoihin. Keittiön perustyötehtävien lisäksi havainnointia suoritettiin viikoittaisissa keittiöpalavereissa, joissa käytiin läpi menneiden tapahtumien palautetta, tulevia tapahtumia sekä muita ajankohtaisia asioita. Kerätyt havainnot luokiteltiin havainnoinnille asetettujen mittaristojen mukaisesti neljään kategoriaan, jotta havaintoaineiston merkityksiä ja vaikutusta toiminnan vaiheisiin olisi helpompi arvioida (kuvio 2).

Työn tehokkuus ja taloudellinen toiminta

Työtehoon liittyviä havaintoja ovat työskentelyn tehokkuuteen vaikuttavat tekijät. Työvälineiden huono kunto, kuten tylsät veitset ja laitteiden toiminnan epävarmuus, on yksi

havaituista asioista, joka hidastaa työskentelyä. Kehitettävää olisi myös työn aikataulutusessa ja suunnittelussa. Työn vaiheet ja aikataulut tulisi paremmin tiedottaa kaikille työvuorossa oleville ennen työvuoron alkua. Työn tehokkuutta vähentää se, ettei työntekijä voi suunnitella omaa työskentelyään eikä tiedä työtehtäviään työvuoroon tullessaan. Työympäristön ilmapiiri ja työyhteisö eivät nykyisellään kattavasti tue tehokasta toimintaa. Työvuoron kiireettömyyttä tai mahdollista odotteluun kuluvaan aikaan ei aina käytetä hyödyksi työskentelyä tukevien työtehtävien, kuten siivouksen tai esivalmistelujen suorittamiseen. Tekemättömät työskentelyä tukevat työtehtävät taas aiheuttavat hidasteita, ylimääräistä kiirettä sekä työtehon laskua seuraaville työvuoroille.



KUVIO 2 Havainnoinnin tulokset

Yrityksen sisäisen viestinnän ongelmat hidastavat työn suunnittelua ja aiheuttavat virheitä. Esimerkiksi tilauksen menusta puuttuvat maininnat erikoisruokavalioiden kuluttavat paljon keittiöhenkilöstön työaikaa tilanteissa, joissa erikoisruokavalioiden aterioita ei ole etukäteen suunniteltu tiedon puutteen vuoksi, eikä aterioiden raaka-aineita hankittu. Viestinnässä tapahtuvat virheet voivat näkyä myös asiakkaille tilanteissa, joissa tilauksesta puuttuu jokin tuote. Tällaisissa tilanteissa työskentely ei ole tehokasta korjaavien toimenpiteiden kuluttaman ajan vuoksi. Työskentelyn tehokkuutta laskee lähes väistämättömästi tilaukseen tulevat yllättävät muutokset. Joissain tilanteissa muutokset ovat tulleet yllättäen viestinnän katkoksista johtuen, vaikka asiakas olisi muuttanut tilaustaan

hyvissä ajoin. Muutosten toteuttamiseen ja korjaavien toimenpiteiden suunnitteluun kuuluu työaikaa usein useammalta kuin yhdeltä työntekijältä. Tällaiset muutokset aiheuttavat joskus myös raaka-aine hävikkiä, joka heikentää taloudellista tuottavuutta.

Toiminnan taloudellista tuottavuutta arvioitiin havainnoinnissa ainoastaan keittiötoiminnassa näkyvien tekijöiden osalta. Havainnointivaiheen aikana suurinta taloudellista haittaa aiheuttivat ruokahävikin ja ylityötuntien määrät. Ruokahävikin määrä kasvoi kesän aikana suuresti liiallisten raaka-aine ostojen takia. Käyttämättömät raaka-aineet pilaantuivat ja hävikin määrä kasvoi. Raaka-aineostojen määrä ei myöskään vähentynyt riittävästi, jotta aiemmin hankitut tuotteet olisi saatu käytettyä ennen uusien vanhentumista. Hävikkiä lisäsi vielä erilaisten ryhmien annoskokojen vaihtelut. Erityisesti kalliiden raaka-aineiden hävikki aiheuttaa taloudellista haittaa. Esimerkiksi tilanteissa, joissa juhlatilaisuuksiin on hankittu liikaa kalliita liha- tai kalatuotteita, joita ei voida hyödyntää enää seuraavissa tilaisuuksissa, ruoan katteesta saatu voitto pienenee suuresti. Joissain tilanteissa tällaisia raaka-aineita saadaan hyödynnettyä yrityksen lounasravintolassa, mutta taloudellisesti sekään ei ole pidemmän päälle kannattavaa, sillä juhlatilaisuuksissa käytettävien raaka-aineiden hinta on liian korkea lounaan hintaan nähden. Taloudellisen kannattavuuden varmistamiseksi myös katelaskentaa tulisi tehdä säännöllisesti muuttuvien raaka-ainehintojen vuoksi.

Ylityötunneista aiheutuvat kustannukset heikentävät yrityksen taloudellista tulosta. Tutkimusvaiheen aikana lähes kaikki työntekijät tekivät viikoittain useita ylityötunteja. Työskentelyn tehokkuus ja tarvittava työntekijöiden määrä eivät siis kohdanneet työvuorosunnittelun kanssa. Ylityötuntien vähentämistä edesauttaisi myös työskentelyn ja työvaiheiden huolellinen suunnittelu ja aikataulutus, joka yrityksessä jäi suureksi osaksi työvuorossa olevan työntekijän vastuulle. Taloudellista ajattelua keittiössä tarvittaisiin myös energiankulutuksen osalta. Energiankulutus ei ole asia, jota ajatellaan ensimmäisenä ravintolatoiminnan kannattavuutta arvioidessa, mutta se vaikuttaa koko yrityksen kuluihin. Havainnoinnissa energiankulutus tuli esille esimerkiksi keittiön uunien tai hellojen päällä pitämisenä tilanteissa, jolloin ruokaa ei valmistettu. Hukkaenergiaa syntyy myös tilanteissa, joissa kylmiön ovia ei suljeta kunnolla tai kylmävitriini jätetään päälle viikonlopuksi ravintolan ollessa suljettuna.

Tuotteiden laatu ja prosessin toimivuus

Tuotteiden laadun arviointi havainnoinnissa keskittyi ruokien tasalaatuisuuteen sekä ruokien halutun tason arvioimiseen. Ruokien laatu ja esillelaitto oli pääasiassa tasalaatuista, mutta ei silti aina kohdannut asiakkaiden odotuksia. Tarjottavien tuotteiden reseptiikassa olevat puutteet olivat yksi syy ruokien laadun vaihtelulle, sillä ilman annettua reseptiikkaa työntekijät valmistivat tuotteita eri resepteillä. Tuotteiden esillelaitosta ja tarjoiluastioistakaan ei ollut kirjallista ohjeistusta, joten ruoan ulkonäössä oli vaihtelua tilanteissa, joissa suullista ohjeistusta ei ollut annettu. Asiakkaiden odotukset perustuivat valittuun menuun sekä maistatuksessa tarjottuihin tuotteisiin. Maistatuksessa tarjottujen tuotteiden kaikkia reseptejä ei kuitenkaan ollut myöhemmin enää tallella ja tilaisuuksissa tarjottavista ruoista osa oli valmistettu eri reseptillä. Myös esillelaitto maistatustilaisuudessa poikkesi tilaisuuksien esillelaitosta, joka ei aina vastannut asiakkaiden odotuksia ja aiheutti heille pettymystä. Tilaisuuksiin osallistuvien erityisruokavaliota noudattavien henkilöiden aterioiden sisältöä ei kaikissa tilaisuuksissa ollut etukäteen määritelty asiakkaiden kanssa, vaan aterioiden suunnittelu oli jätetty keittiön vastuulle. Ongelmana oli, että keittiössä ei ollut etukäteen suunniteltua reseptiikkaa yleisimmille erikoisruokavaliolle, kuten kasvissyöjille ja vegaaneille. Erityisruokavalioiden ruokavaihtoehdot keksittiin siis usein valmistusvaiheessa, jolloin jokaisen tilaisuuden ruokalaji oli erilainen. Erikoisruokavalioiden ruokien tasalaatuisuutta ei siis voitu arvioida, mutta niiden laatu muihin pääruokalajeihin nähden vaihteli paljon.

Ruokatuotannon prosessin toimivuutta havainnoinnissa tuli esille useita aihealueita, jotka vaikuttavat prosessiin kokonaisuutena. Kehitystä kaipaavia aihealueita olivat viestintä, toimintatavat, työilmapiiri sekä työtilat. Prosessin toimivuuteen viestinnän ongelmat vaikuttavat työtehoa laskevana tekijänä sekä prosessin vaiheiden välissä tapahtuvien ongelmien ja tietokatkosten aiheuttajana. Viestinnän ongelmat yrityksessä heijastuvat myös työilmapiirin laskemiseen. Työyhteisön ongelmat ja huono työilmapiiri aiheuttivat ajoittain yhteistyökyvyttömyyttä ja negatiivista asennoitumista työskentelyyn. Yhtenäisissä toimintatavoissa yrityksellä olisi kehittämistä prosessien toimivuuden varmistamiseksi. Yrityksessä kaikki työntekijät toimivat jossain määrin omien tapojensa mukaisesti. Työn aikataulutuksen ja yhteisen aikakäsityksen kannalta kuitenkin tarvittaisiin enemmän yhdessä sovittuja toimintatapoja, jotta työntekijät voisivat ajoittaa oman työskentelynsä

muiden työvaiheisiin sopiviksi. Yhtenäisiä toimintatapoja suunniteltaessa voitaisiin löytää tehokkaimmat toimintatavat, joiden mukaisesti työhön kuluva aikaa voitaisiin paremmin määritellä.

Keittiön prosessien toimivuutta arvioidessa kiinnitettiin huomiota myös työtiloihin ja välineisiin. Keittiön laitteiden ikä aiheuttaa ongelmia ja epävarmuutta niiden toiminnassa. Myös muiden välineiden, kuten veisten huono kunto hidastaa keittiössä työskentelyä. Työtiloissa ahtautta ja tarpeettomia hidasteita aiheuttaa tilojen ja varastojen epäjärjestys ja epäsiisteys. Varastojen epäjärjestys vaikeuttaa myös inventaarion tekemistä ja tuotteiden löytämistä. Välillä varastojen epäjärjestys ja ahtaus aiheuttaa sen, että päiväykseltään vanhempia tuotteita ei löydetä varastojen perältä ja uudet käytetään ensin. Varastojen järjestelmällisyys vähentäisi siis myös turhan hävikin syntymistä.

4.2.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimukseen vastasi kahdeksan yrityksen keittiössä vuoden 2018 aikana työskennellyttä henkilöä. Kyselytutkimus oli suunnattu ainoastaan keittiöhenkilökunnalle ja vastausmäärä oli hyvä, prosentuaalisesti 89 prosenttia kaikista keittiössä työskennelleistä. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia ja havaintoja työskentelyyn liittyvistä asioista. Kyselyn kysymykset olivat muodoltaan avoimia, jotta vastaajat saivat kertoa kokemuksistaan mahdollisimman vapaasti ja tutkimuksen tulokset olisivat laadullisesti kattavia. Kyselytutkimuksen kysymykset suunniteltiin mukailemaan havainnoinnissa hyödynnettyjä aihealueita (liite 1).

Kyselyssä esitettyjä aihealueita ovat työskentelyä hankaloittavat asiat, kuten puutteet työtiloissa ja -välineissä, toimintatavat ja -ohjeet, tuotteiden tasalaatuisuus sekä sisäinen viestintä. Kyselyssä selvitettiin myös näiden asioiden vaikutusta työtehoon. Kyselytutkimuksen vastaukset eivät olleet sanatarkasti samoja, joten vastaukset jaettiin aihealueittain kategorioihin tutkimusaineiston analysointia varten.

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin asioita, jotka yleisimmin hankaloittavat työskentelyä keittiössä (kuvio 3). Suurin osa vastaajista oli nimennyt enemmän kuin yhden asian. Kyselytulosten mukaan eniten työskentelyä haittaavat tekijät ovat informaation puute sekä varastojen epäjärjestys, joita kumpaakin koskivat 23 prosenttia vastauksista.

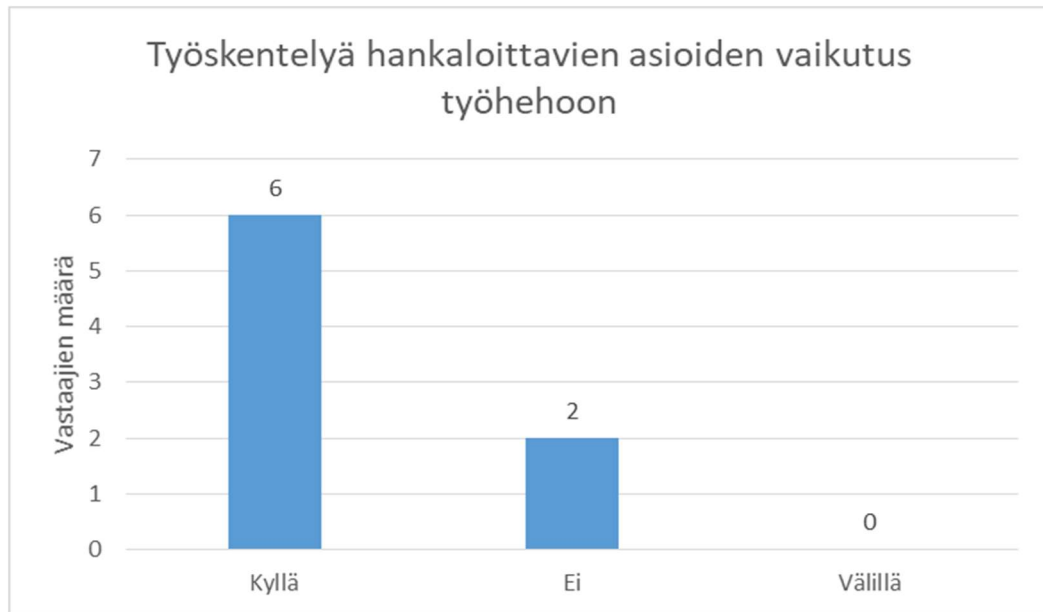
15 prosentissa vastauksista mainittiin myös huono työilmapiiri tai liian vähäinen työtila ja ahtaus keittiössä.

Muissa vastauksissa mainittiin keittiön yleinen epäsiisteys, työvälineiden vähyys ja työtilan puute. Näistä vastauksista jokainen kattaa 8 prosenttia kokonaisvastauksista, eli ne mainittiin vastauksissa vain yhden kerran. Yksi vastanneista oli sitä mieltä, että mikään asia ei hankaloita työskentelyä keittiössä.



KUVIO 3 Työskentelyä hankaloittavat tekijät

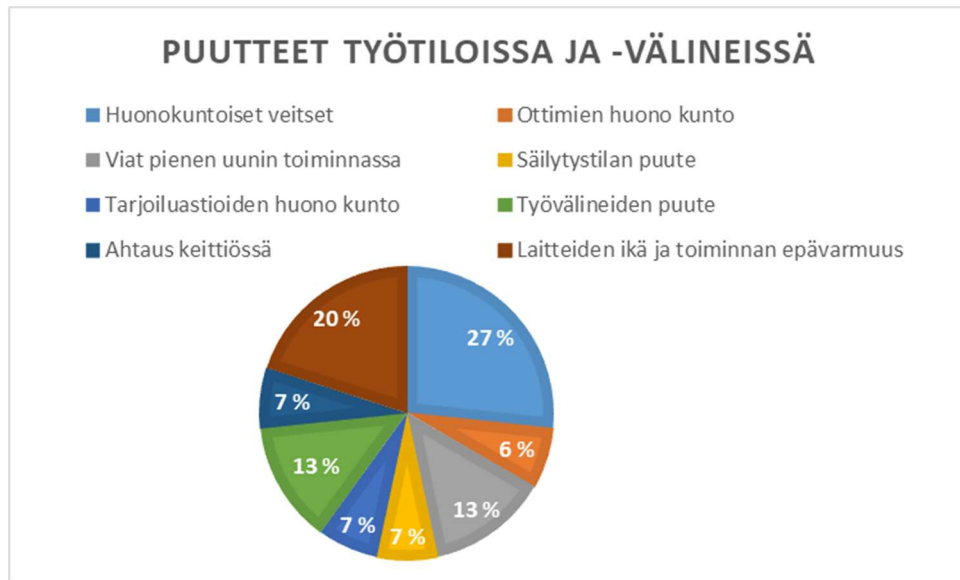
Työskentelyä haittaavia tekijöitä koskien kyselyn toisessa kysymyksessä kysyttiin, hidastavatko mainitut asiat työskentelyä. Vastaajista kuusi, eli 75 prosenttia oli sitä mieltä, että mainitut työskentelyä haittaavat tekijät vaikuttavat työskentelyn tehokkuuteen (kuvio 4). Vastaajista kaksi oli sitä mieltä, että asiat eivät vaikuta työtehoon. Näistä kahdesta vastaajasta toinen oli vastannut kysymyksen 1. hankaloittaviksi tekijöiksi informaation puutteen ja toisen mielestä mikään ei hankaloittanut työntekoa.



KUVIO 4 Työskentelyä hankaloittavien asioiden vaikutus työhehoon

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin työntekijöiden havaitsemia puutteita keittiön työtiloissa ja -välineissä. Vastaajista seitsemän oli havainnut puutteita keittiön tiloissa ja välineissä. Yksi vastaajista ei ollut, joten hän ei vastannut myöskään kysymys 3. seuranneisiin jatkokysymyksiin. Kysymyksessä 3.1 selvitetään, millaisia puutteita vastaajat ovat havainneet.

Kysymyksen 3.1 vastausten perusteella eniten haittaa keittiön välineistössä aiheuttavat huonokuntoiset veitset. Neljä seitsemästä vastaajasta, eli 27 prosenttia kokonaisvastauksista mainitsi veitsien huonon kunnon. Toiseksi eniten mainittu asia oli laitteiden ikä ja niiden toiminnan epävarmuus, jota koski 20 prosenttia vastauksista. Laitteiden ikään liittyvissä vastauksissa tuli esiin se, että osa laitteista on jo iän myötä alkanut toimia huonosti ja riski niiden hajoamisesta kasvaa. Kaksi vastausta eli 13 prosenttia kokonaisvastauksista koski keittiön pienen uunin toiminnassa huomattuja vikoja. Työvälineiden puutteita ja vähäisyyttä koski 13 prosenttia vastauksista. Muita vastauksissa mainittuja työtilojen ja -välineiden puutteita olivat tarjoiluastioiden sekä ottimien vähäisyys ja huono kunto, ahtaus eli työtilan puute keittiössä sekä säilytystilan puute ja varastojen ahtaus (kuvio 5).



KUVIO 5 Puutteet työtiloissa ja –välineissä

Kysymys 3.2 selvitettiin työtilojen ja -välineiden vaikutusta työntekoon kysymällä, hidastavatko puutteet työskentelyä. Vastaajista viisi, eli 71 prosenttia oli sitä mieltä, että mainitut puutteet hidastavat työskentelyä. Vastaajista loput kaksi, eli 29 prosenttia olivat sitä mieltä, etteivät puutteet ja viat hidastaneet heidän työskentelyään. Näiden kahden vastaajan mainitsemat puutteet keittiössä olivat laitteiden ikä sekä ottimien ja veisten huono kunto.

Neljännessä kysymyksessä pyrittiin selvittämään keittiöhenkilökunnan käsitystä työskentelyn ohjauksen kattavuudesta kysymällä, ovatko keittiön toimintatavat ja ohjeet selkeitä. Yksi vastaaja, eli 12,5 prosenttia vastanneista piti toiminnan ohjeistusta selvänä. Vastanneista suurin osa, 62,5 prosenttia oli sitä mieltä, että ohjeistukset ja toimintatavat ovat epäselviä. Kaksi vastaajaa kertoi, että toimintatavat ja ohjeet ovat siltä väliltä, eli osa asioista oli hyvin tiedossa ja joissain asioissa epäselvyyttä (kuvio 6).

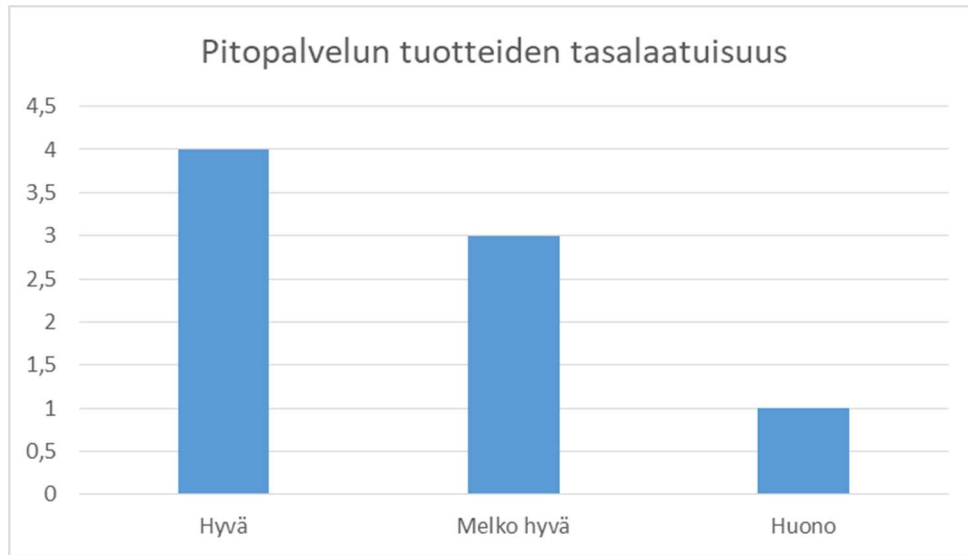


KUVIO 6 Toimintatavat ja ohjeet

Kysymyksessä 4.1 selvitettiin, mihin toimintatapoihin ja ohjeisiin keittiöllä kaivattaisiin tarkennusta. Tähän kysymykseen vastasi kuusi kahdeksasta kyselytutkimukseen osallistuneesta. Vastanneista 44 prosenttia oli sitä mieltä, että reseptiikkaan kaivattaisiin tarkennusta. 22 prosentissa vastauksista toivottiin selvempää ohjeistusta työtehtäviin perehdytyksen yhteydessä. 22 prosenttia vastanneista kaipasi selvempää ohjeistusta ja tiedotusta työtehtävien ja tilaisuuksien aikatauluista. Vastanneista yksi, eli 12 prosenttia kaipasi selvempää ohjeistusta työtilojen siivoukseen.

Seuraava kysymys koski pitopalvelun tuotteiden laatua. Kysymyksessä 5. keittiöhenkilökunnalta kysyttiin, ovatko pitopalvelun ruokatuotteet tasalaatuisia. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko pitopalvelun tarjoamien ruokien laatu yhtenevä kaikissa tilaisuuksissa. Kaikki kyselyyn osallistuneet vastasivat tähän kysymykseen. Vastanneista

neljä, eli 50 prosenttia oli sitä mieltä, että pitopalvelun tuotteet ovat tasalaatuisia. Vastanneista 38 prosenttia oli sitä mieltä, että tuotteet ovat useimmiten tasalaatuisia. Vastanneista yksi, eli 12 prosenttia ei pitänyt tuotteiden laatua tasaisena. (Kuvio 7.)



KUVIO 7 Pitopalvelun tuotteiden tasalaatuisuus

Kysymyksessä 5.1 selvitettiin, missä tuotteissa ja tilanteissa vastaajat olivat huomanneet tuotteiden laadun vaihtelua. Neljä kahdeksasta eli 50 prosenttia vastaajista oli vastannut tähän kysymykseen. Vastanneet kertoivat havainneensa laadun vaihtelua tuotteiden koristelussa ja maustamisessa sekä tilanteissa, joissa reseptiikkaa on vaihdettu tai muunneltu. Yksi vastanneista kertoi, että reseptiikan puute aiheuttaa suurta laadun vaihtelua, esimerkiksi tilanteissa, joissa kahdessa eri tilaisuudessa tarjotaan sama menu, mutta tuotteet on valmistettu eri resepteillä. Vaihtelevuutta tuotteiden laadussa oli todettu myös raaka-aineiden ja sesongin muuttuessa.

Kysymyksessä 6. ja sen jatkokysymyksissä selvitettiin yrityksen sisäisen viestinnän toimintaa (kuvio 8). Kaikki kyselytutkimukseen osallistuneet olivat vastanneet kysymykseen 6. ja sen jatkokysymyksiin. Kysymyksessä 6. kysyttiin, olivatko vastaajat huomanneet ongelmia yrityksen sisäisessä viestinnässä. Kaikki, eli 100 prosenttia vastaajista olivat huomanneet ongelmia yrityksen sisäisessä viestinnässä.

Kysymyksessä 6.1 kysyttiin, ovatko viestinnän ongelmat haitanneet vastaajan työskentelyä. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää sisäisen viestinnän vaikutusta työte-

hoon. Vastaajista 75 prosenttia koki viestinnän ongelmien haittaavan työskentelyään. Loput 25 prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, että viestinnän ongelmat haittaavat työskentelyä joskus, muttei aina. Vastanneista kukaan ei ollut sitä mieltä, etteivät sisäisen viestinnän ongelmat haittaa heidän työskentelyään.



KUVIO 8 Sisäinen viestintä

Kysymyksessä 6.2 selvitettiin, miten ja missä asioissa vastaajat toivoisivat yrityksen sisäistä viestintää kehitettävän. Vastaukset olivat vapaamuotoisia, joten niiden sisältö esitellään tässä tiivistetyssä muodossa. Kyselyyn vastanneet toivoivat sisäistä viestintää kehitettävän muun muassa huolellisemmalla tiedottamisella ja varmistamisella, että tieto on tullut perille. Varmistamisella vältettäisiin virhetilanteita ja varmistuttaisiin siitä, onko kaikilla työntekijöillä sama informaatio ja onko se ymmärretty. Tehokkaampaa tiedottamista toivottiin myös tilauksiin ja muihin asioihin tulleiden muutosten osalta. Osa vastanneista koki, että muutosten päivittäminen tilausjärjestelmään ei ole riittävän tehokas tiedotustapa, varsinkin jos muutoksesta ilmoitetaan lyhyellä varoitusaajalla. Osa vastanneista toivoi, että sama informaatio annettaisiin kaikille työntekijöille tai vähintäänkin kaikille asianomaisille, kuten niille, joita kyseisen tilaisuuden järjestelyt koskevat.

Viestintään toivottuja muutoksia olivat myös käyttöjärjestelmän pitäminen ajan tasalla ja orderien eli tilaustietojen selventäminen ja varmistaminen, että ne sisältävät kaiken tarvittavan informaation. Yhden vastaajan toiveena oli nykyisen tilausjärjestelmän vaihtaminen helppokäyttöisempään ja toimivampaan, jolloin informaation kulku olisi tehokkaampaa.

4.3. Tutkimustulosten validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sen luotettavuutta. Tutkimuskysymysten ja tulosten arvioinnissa validius tarkoittaa käytännössä sitä, onko mitattu sitä mitä piti. Tutkimuskysymykset tai mittarit voivat mitata aivan jotain muuta, kuin alun perin on ollut tarkoitus. Tutkimusten luotettavuuden kannalta niiden validiteetti on erityisen tärkeää, sillä jos tutkimus ei ole mitannut sitä, mitä piti, on sopeuduttava muutoksiin tai aloitettava alusta. (Vehkalahti 2014, 40–41.) Tämän tutkimuksen kyselyosiossa kysymykset olivat avoimia, sillä haluttiin, että vastaajat voivat kertoa kokemuksensa mahdollisimman avoimesti ja ymmärrettävästi. Vastaajien vähäisen määrän takia tulosten käsittely ei avoimista kysymyksistä huolimatta ollut hankalaa. Suurin osa tutkimustuloksista vastasi juuri niihin kysymyksiin, joita tutkimusta suunniteltaessa oli haettu. Kyselytutkimuksen heikkoudeksi osoittautui työtiloihin ja -välineisiin kohdistuneet kysymykset. Vastaukset olivat kattavia ja varmasti toiminnan kannalta tärkeitä asioita, mutta ne veivät tutkimuksen huomiota pois työskentelyn tehokkuudesta ja tuotantoprosesseista. Välineistön kunto vaikuttaa kyllä työntekoon, mutta kehittämiseen liittyviä suunnitelmia niiden osalta ei kannata tehdä, sillä kyse on hankinnoista. Työskentelyprosesseja hankaloittavista asioista tutkimustulokset kuitenkin antoivat hyvän pohjan kehitettävien aihealueiden valintaan.

5 YHTEISSUUNNITTELU

Pitopalvelutoiminnan ja työskentelyn tehokkuuden kehittämisessä siirryin tutkimusvaiheen jälkeen ideointiin. Ideoinnissa hyödynnettiin yhteissuunnittelun periaatetta, jossa ideointiin osallistuvat käyttäjät, eli tässä tapauksessa pitopalvelutoimintaan osallistuva henkilöstö. Yhteissuunnittelu valittiin suunnittelumenetelmäksi, jotta voitaisiin luoda toimijoiden näkökulmasta mahdollisimman käyttökelpoisia ja hyödyllisiä toimintatapoja.

5.1 Yhteissuunnittelu menetelmänä

Yhteissuunnittelu eli osallistava suunnittelu on yksi ihmiskeskeisistä suunnittelumalleista, jonka keskiössä on tuotteen, palvelun tai toimintamallin käyttäjä. Yhteissuunnittelu menetelmänä perustuu ajatukseen, jonka mukaan käyttäjät ovat omien kokemustensa asiantuntijoita. Näinollen käyttäjällä on sellaista tietoa, jota suunnittelijoilla ei ole. Yhteissuunnittelun muista suunnittelun muodoista erottaakin juuri se, että käyttäjät osallistuvat suunnitteluun aktiivisina ideoijina. Yhteissuunnittelussa harjoitetaan demokratiaa, joka tarkoittaa esimerkiksi työyhteisössä sitä, että suunnitelmia ei tehdä ainoastaan yrityksen johtohenkilöiden kesken, vaan suunnitteluun osallistuvat kaikki suunnitelmaa toteuttavat toimijat, kuten henkilöstön eri toimialueiden jäsenet. (Sanders & Strappers 2008, 6-10.)

Kehittämistoiminnassa yhteissuunnittelun edut näkyvät työyhteisön demokratian edistämisen lisäksi myös monimuotoisen asiantuntijuuden hyödyntämisenä: se auttaa kehittämään parempia tuotteita ja palveluja. Yhteissuunnittelussa käyttäjät, eli suunnitteluun osallistuvat henkilöt voivat suunnittelijan opastuksella luoda toimivia ratkaisuja. Tällaisessa suunnittelumallissa suunnittelijan rooli on ohjaaja, joka auttaa antamaan suunnitelmille muodon. (Ylitalo-Kallio 2012, 2.)

Yhteissuunnittelussa käyttäjien osallistaminen suunnitteluprosessiin voi olla eriasteista. Erään teorian mukaan osallistaminen voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Ensimmäinen taso on suunnittelu käyttäjille. Tällä tasolla käyttäjien osallistaminen rajoittuu tutkimustyöhön, jossa käyttäjiltä kerätään dataa suunnittelutyötä varten. Käyttäjät eivät kuitenkaan ole osa suunnitteluryhmää. Toinen osallistavan suunnittelun taso on suunnittelu käyttäjien kanssa. Suunnittelijat ja käyttäjät ovat tasa-arvoisia suunnitteluprosessissa, mutta osallistujien roolijako on silti selkeä: käyttäjät toimivat asiantuntijoina ja suunnittelijat

ohjaajina, joilla on vastuu prosessin etenemisestä. Kolmas osallistava taso on käyttäjien tekemä suunnittelu. Tällaisessa suunnittelussa käyttäjät ovat suunnittelijoita ja vievät projektia eteenpäin. Näinollen käyttäjillä on myös tasa-arvoinen päätösvalta kaikissa suunnitteluprosessin vaiheissa. (Ylitalo-Kallio 2012, 4.) Tämän opinnäytetyön yhteissuunnittelussa hyödynnetään osallistavan suunnittelun toista tasoa, eli suunnittelua käyttäjien kanssa. Tällöin käyttäjät pääsevät osallistumaan suunnitteluvaiheeseen, mutta lopullinen vastuu on suunnittelijalla, eli opinnäytetyön tekijällä.

Yhteissuunnittelun vaiheet jaetaan yleisimmin esitutkimukseen, ideointiin ja konseptointiin. Yhteissuunnittelun alkuvaiheessa suunnittelija kerää tietoja tutkittavasta aiheesta suorittamalla kyselyitä, haastatteluja ja havainnointia. Samalla tutkija voi etsiä kontekstia ja aiheita suunnittelun seuraaviin vaiheisiin. Alkuvaiheen jälkeen voidaan hyödyntää osallistavia tekniikoita, joihin yhdistetään käyttäjät. Yhteissuunnittelun, käyttäjien kokemusten ja ideoiden sekä aiemmin tehtyjen tutkimusten pohjalta suunnittelija kehittää ideat muotoonsa esimerkiksi luomalla prototyyppjä tai valmiita toimintamalleja. (Spinuzzi 2005, 166–168.) Laajassa tutkimuksessa nämä suunnittelun vaiheet voidaan toistaa useita kertoja, jolloin saadaan aikaan mahdollisimman hiottu tulos. Tässä opinnäytetyössä suunnittelu rajataan kuitenkin kerran tehtyyn tutkimukseen, yhteissuunnitteluun ja niistä saatujen tulosten analysointiin.

5.2 Yhteissuunnittelun toteutus

Yritys X:n henkilökunnalle järjestetyn yhteissuunnittelutilaisuuden suunnittelu alkoi tutkimustulosten analysoinnista. Tutkimustulosten avulla voitiin määritellä eniten kehitystä kaipaavat asiat ja jaotella ne kategorioiksi, joita yhteissuunnittelussa käsiteltiin. Oma roolini yhteissuunnittelussa oli tilaisuuden suunnittelu ja ohjaaminen sekä yhteissuunnittelun tulosten kokoaminen. Yhteissuunnittelussa käsiteltäviksi aihealueiksi valittiin työtilat ja -välineet, yhteiset toimintatavat, viestintä, työilmapiiri ja potentiaalinen hyödyntäminen. Työilmapiirissä havaittujen ongelmien vuoksi yhteissuunnittelu aloitettiin kehityskeskustelun muodossa, jossa osallistujat miettivät aihealueita ja niihin annettuja aiheita tukevia kysymyksiä henkilökohtaisen toimintansa kautta. Näin pyrittiin välttämään epäasiallista keskustelua ja vastuun sysäämistä muille oman toiminnan kehittämisen sijaan.

Yhteissuunnittelu alkoi kyselytutkimuksen tulosten ja opinnäytetyön tavoitteiden esittelyllä. Näin osallistujat saivat kuvan siitä, millaisia ongelmia oli jo havaittu ja miten tulosten avulla voitaisiin edetä seuraavaan kehitysvaiheeseen. Seuraavaksi osallistujille esiteltiin yhteissuunnittelun aihealueet ja niihin liittyvät keskustelua ohjaavat kysymykset, joita jokainen sai pohtia omalta kannaltaan ja ideoida ratkaisuja (kuvio 9). Itsenäisen pohdiskelun jälkeen osallistujat jakautuivat ryhmiin keskustelemaan aiheista ja suunnittelemaan ratkaisuja. Ryhmät pyrittiin muodostamaan niin, että jokaisessa ryhmässä oli erilaisissa työtehtävissä ja asemissa toimivia henkilöitä. Tämän tarkoituksena oli tuoda keskusteluun useita eri näkökulmia.



KUVIO 9 Yhteissuunnittelun aihealueet

Ryhmien keskustelujen jälkeen kaikki ryhmät esittelivät keskeiset ideansa toiminnan kehittämistä aiheittain, jonka jälkeen asioita käsiteltiin kaikkien osallistujien kesken. Yhteissuunnittelussa löydettyjä ratkaisuja kirjattiin listaksi, jossa sovittiin tulevaisuudessa hyödynnettävistä yhteisistä toimintatavoista. Yhteissuunnittelussa tarpeellisiksi ja toimiviksi todettuja ratkaisuja, jotka haluttiin ottaa käytäntöön etenivät henkilöstön välillä jo tilaisuuden aikana, vastuualueita sopimalla ja alustavia aikatauluja

laatomalla. Yhteissuunnittelutilaisuus onnistui hyvin ja suunnitelman mukaisesti, vaikka tilaisuudelle arvioitu kahden tunnin kesto aika osoittautui hieman liian lyhyeksi.

5.2.1 Yhteissuunnittelun tulokset

Yhteissuunnittelussa toiminnan kehittämisen suunnittelu painottui keittiön toimintaprosesseihin. Yhteisistä toimintatavoista ja niiden heikkouksista yhteissuunnittelutilaisuudessa nousi esille seuraavia asioita: ohjeistuksen ja perehdyttämisen vajavaisuus, puutteet reseptiikassa sekä työn suunnittelun ja aikatauluttamisen tärkeys. Yhteisten toimintatapojen noudattaminen todettiin asiaksi, joka ei nykytilanteessa kaikkien henkilöstön jäsenten kohdalla toteudu, mutta joka on tärkeä osa yhdessä toimimista ja työskentelyn tehostamista. Näistä yhteisistä toimintatavoista mainittiin muun muassa viikkosiivouslistan noudattaminen. Ohjeistuksen parantamista varten, jonka toivotaan johtavan myös toimintatapojen noudattamiseen, ehdotettiin selkeiden kirjallisten ohjeiden tekemistä keittiön tiloihin. Nämä ohjeet sisältäisivät kaikkien työntekijöiden nähtävillä olevat ohjeet viikkosiivouksen vaiheista ja monitoimiuunien käytöstä. Kirjallisten ohjeiden tekemiseen perehdytyksen ja ohjeistuksen sekä kattavan reseptiikan osalta valittiin tilaisuudessa vastuhenkilöt ja määriteltiin aikaraja, jonka mukaan ne saataisiin käytäntöön jo ennen seuraavan kesäsesongin alkua.

Työtiloista ja -välineistä keskusteltiin myös yhteissuunnittelussa. Monet välineet kaipaisivat uudistusta ja laitteet huoltoa. Taloudellisesti yrityksellä ei kuitenkaan ole mahdollisuuksia korjata kaikkia tarpeita kerralla, joten asioita pitää priorisoida. Niin taustatutkimuksessa kuin yhteissuunnittelussakin useita kertoja esille tullut keittiön veitsien huono kunto oli asia, joka haluttiin korjata heti. Yhteissuunnittelussa ehdotettiin, että veitset huollettaisiin kolmen kuukauden välein ja tehtävään nimitettäisiin vastuhenkilö. Laitteiden osalta keskeisimmäksi asiaksi tilaisuudessa nousi laitteiden säännöllisen huollon tarve. Laitteiden huoltamattomuus ja ikä aiheuttavat epävarmuutta niiden toiminnassa ja uuden laitteen hankkiminen rikkoutuneen tilalle tulee kalliimmaksi kuin laitteiden kunnosta huolehtiminen. Keittiön työvälineiden ja tarjoiluastioiden määrästä ja kunnosta käytiin myös keskustelua, jossa ehdotettiin, että välineet tulisi inventoida ja sen jälkeen suurimmat tarpeet korjata. Inventaarion myötä välttyttäisiin kuitenkin ylimääräisiltä investoinneilta. Työtilojen puutteista kriittisimmäksi osoittautui varastotilan puute, jota ehdo-

tettiin ratkaistavaksi järjestämällä olemassa oleviin varastotiloihin uudet, paremmin suunnitellut hyllyt. Myös varastojen epäsiisteys nousi esiin keskustelussa, jolloin todettiin, että varastojen pitäminen siisteinä ja hyvässä järjestyksessä ratkaisisi suurimmat ongelmat tilanpuutteessa. Säilytystilojen järkevä käyttö ja siistinä pitäminen sai kannatusta lisättäväksi yhteisiin toimintatapoihin, joita kaikkien henkilöstön jäsenten tulisi noudattaa.

Viestinnän ongelmien ratkaisuksi ehdotettiin useita uusia toimintatapoja. Jo alkututkimuksessa esille noussut muutoksista tiedottaminen sai lisäehdotuksia. Keskustelussa ehdotettiin, että kaikista muutoksista ja muista tiedottamista vaativista tilanteista viestittäisiin samalla kanavalla, josta kaikki työntekijät saisivat tarvittavat tiedot. Haluttiin myös varmuutta siitä, onko tieto tullut perille, jolloin ehdotettiin, että asianomaiset vastaisivat kaikkiin viesteihin kuittauksella. Nämä toimintamallit eivät ole yrityksessä aiemmin olleet käytössä, mikä saattaa hyvinkin selittää aiemmin tapahtuneita viestinnän ongelmia.

Viestinnän parantamiseksi suunniteltiin myös kommunikaation lisäämistä vuorojen välille. Aiemmin keittiöllä on syntynyt tilanteita, joissa työvuoroon tuleva työntekijä ei tiedä, mitä työvaiheita edellinen vuoro on tehnyt, ja mitä hänen itsensä tulisi tehdä. Avoin keskustelu ja ohjeistus vuorojen välillä parantaisivat tiedon kulkua. Tilanteissa, joissa ei päästä kommunikoimaan kasvokkain, ohjeita ja asioita voitaisiin tiedottaa kirjallisena. Henkilökunnan yhteisiin palavereihin kaivattiin myös kehitystä. Palaveri ennen ja jälkeen jokaisen tilaisuuden selkeyttäisi viestintää työtehtävien ja aikataulujen osalta. Keittiön viikkopalaverissa on aiemmin käyty koko viikkoa koskevat tapahtumat läpi. Silloin ei kuitenkaan aina ehditä käymään läpi kaikkia yksityiskohtia ja moni asia jää epäselväksi. Työskentelyn tehokkuutta lisäisi työtehtävien jako jo ennen työvuoron alkua, jolloin työntekijä voisi suunnitella omaa toimintaansa ja asennoitua työpäivään etukäteen.

Viestinnän parantamista ja virhetilanteiden välttämistä ajatellen todettiin myös, että toiminta helpottuisi, jos asiakkailta saataisiin tilaustietojen vahvistus tarpeeksi aikaisin. Tilauksen vahvistusta, allergiatietoja ynnä muita tarpeellisia tietoja pyydetään asiakkaalta kahta viikkoa ennen tilaisuutta. Tässä käytännössä on kuitenkin joustettu niin paljon, että muutoksia on usein tullut lähes viime hetkellä: vain muutamaa päivää aikaisemmin. Ongelman ratkaisuksi ehdotettiin, että säännöstä viestittäisiin asiakkaalle paremmin eikä siitä joustettaisi yhtä paljon.

Työilmapiirin parantamiseksi esitettiin monia ideoita, jotka olivat enimmäkseen pieniä, käyttäytymiseen liittyviä asioita, joita työntekijät voivat kehittää itsenäisesti. Yhteiseksi toimintatavaksi ehdotettiin kuitenkin, että jokainen antaisi päivittäin positiivista palautetta jollekin työyhteisön jäsenelle. Positiivisen asenteen ottaminen työpaikalla parantaisi jo itsessään työilmapiiriä jos jokainen sitoutuisi siihen omalta osaltaan. Työskentelyyn toivottiin yhtenäisempää me-henkistä asennetta. Virhetilanteissa me-henkisyys näkyisi myös siinä, ettei virheelle etsittäisi syyllistä, vaan palautteeseen suhtauduttaisiin koko tiimiä kehittävänä asiana. Työyhteisön jäsenten tulisi myös harjoitella rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista. Työilmapiirin kehittäminen lähtee työyhteisön sisältä, eikä siihen ulkopuolisena voi vaikuttaa muuten kuin mahdollisia toimintatapoja ja ohjeistusta tarjoamalla. Yhteissuunnittelussa käyty keskustelu oli kuitenkin asiallista ja hyvä lähtökohta uudenlaisen asenteen kehittämiseksi.

Työntekijöiden henkilökohtaisen sekä koko yrityksen potentiaalin hyödyntämiseen liittyviä toimintatapoja suunniteltiin näkökulmasta: mitä voisimme tehdä vielä paremmin ja miten voisimme ylittää omat ja asiakkaiden odotukset? Odotukset ylittävään toimintaan kannustavana lähtökohtana esitettiin positiivinen asenne ja mahdolliset kannustimet työpaikalla. Tiiminä mahdollisimman hyvään lopputulokseen pääsemistä voidaan kehittää myös jatkuvalla kehitymisellä ja palautteeseen reagoimisella. Asiakslähtöinen ajattelu-tapa haluttaisiin näkyväksi jokapäiväisessä toiminnassa. Odotusten ylittämisestä keskusteltaessa käytännön asiana ehdotettiin paneutumista tuotteiden esille laittoon. Tuotteiden visuaalisen ilmeen parantaminen loisi kokemuksen tunnetta myös asiakkaalle. Onhan niin, että ensimmäinen mielikuva ruoasta syntyy sen ulkonäön perusteella.

Yhteenveto yhteissuunnittelusta kirjattiin listaksi yhteisistä toimintatavoista. Yhteenveto käsitti seuraavat asiat:

- Astia- ja kalusteinventaario: toteutettava tammikuuhun 2019 mennessä
- Perehdytys ja ohjeistus kuntoon: toteutettava maaliskuuhun 2019 mennessä
- Reseptiikka kuntoon: toteutettava maaliskuuhun 2019 mennessä. Samalla varmistetaan ruokien tasalaatuisuus.
- Asiakkailta pyydetään tilausvahvistukset viimeistään 2 viikkoa ennen tilaisuutta
- Mahdollisista muutoksista ilmoitetaan aina WhatsApp: ryhmässä
- Annetaan positiivista palautetta työkavereille
- Pyritään jatkuvaan ammatilliseen kehittämiseen

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää juhlapalveluyritys X:n pitopalvelutoimintaa ja työskentelyn tehokkuutta. Tutkimus tehtiin keittiötoiminnan näkökulmasta ja tutkimuksen päänäkökulmat olivat työteho, taloudellisuus, tuotantoprosessien toimivuus sekä tuotteen laatu. Kehittämishankkeen tutkimusosiossa hyödynnettyjä tutkimusmenetelmiä olivat havainnointi ja kyselytutkimus, joita hyödynnettiin yhteissuunnitteluprosessin tukena. Yhteissuunnittelussa käsiteltiin monia toimintaan liittyviä aihealueita, joita kehittämällä pitopalvelutoiminnasta saataisiin tehokkaampaa ja tuottavampaa. Yhteissuunnittelun tulokseksi saatiin konkreettisia kehitysehdotuksia, joista tärkeimmät kirjattiin yhteisiksi toimintatavoiksi.

Janne Ohtonen (2015) käsittelee väitöstutkimuksessaan yritystoiminnan kehittämisen avaintekijöitä. Tutkimuksensa tuloksista Ohtonen kertoo seuraavaa: ”johtaminen nousee tärkeäksi tekijäksi yrityksen toiminnan kehittämisessä. Koko henkilöstön välinen luottamus ja avoin viestintä edesauttavat kehittämiseen liittyvissä toimenpiteissä.” (Turun yliopiston tiedote 2015.) Oman tutkimukseni tuloksia arvioidessa päädyin samankaltaiseen päätelmään. Kehittämistyössä suunnittelijan rooli on ohjailija ja keksiä ratkaisuja, mutta kehittämisessä valta ja vastuu ovat sillä, joka toimintaa johtaa. Yrityksen toiminnassa avoin viestintä, työilmapiiri ja luottamus vaikuttavat kaikkeen tekemiseen. Toiminnan kehittäminen ja muutosjohtaminen työyhteisössä, jossa nämä asiat eivät toimi, on erittäin hankalaa.

Toiminnan kehittämisen avainasiat

Tieto toimii kaikkea toimintaa tukevana yhteisenä työvälineenä (Liukkonen 1997, 184). Osaaminen ja avoimuus ovat työyhteisössä toimivan viestinnän lähtökohtia. Tästä syystä sen kehittämiseen ja avoimuuden lisäämiseen on tärkeää panostaa. Lähes kaikissa yrityksen pitopalvelutoiminnan ongelmakohdissa nousi esille viestinnän toimimattomuus. Informaation ja vuorovaikutuksen puute saattaa olla myös perimmäinen syy ongelmille ja sille, ettei niitä ole pystytty ratkaisemaan. Tuotantoprosessien toimivuudessa asianmukainen ohjeistus ja viestintä vaikuttavat sekä työn sujuvuuteen ja tehokkuuteen, että tuotteiden laatuun. Kehitysidea, jossa tiedottaminen keskitetään yhdelle, yhdessä sovitulle kanavalle helpottaa sekä tiedon antamista että vastaanottamista. Ratkaisuna tämä saattaa

helpottaa joitakin viestinnän ongelmia yrityksessä, mutta viestinnän kehittäminen vaatii työyhteisön jäseniltä hieman laajempaa sitoutumista. Kysyminen, vastaaminen ja avoin keskustelu, kuten virheiden myöntäminenkin, tarvitsevat tuekseen luottamusta, johon työilmapiirillä on suuri vaikutus.

Tutkimuksessa taloudellista näkökulmaa lähestyttiin erityisesti toiminnan tehokkuuden vaikutuksia arvioidessa. Työn huolellinen aikataulutus ja suunnittelu vaikuttavat tarvittavan henkilöstön ja työtuntien määrään, joka on otettava huomioon toiminnan taloudellisuutta arvioidessa. Työtehoa ja tuotannon prosesseja kehittämällä voidaan pyrkiä vähentämään yrityksen henkilöstökuluja. Yrityksen työntekijöiden on hyvä tuntea myös yrityksen resurssit ja toimintamahdollisuudet. (Liukkonen 1997, 184.) Pehdytyksen ja ohjeistuksen sekä selkeiden toimintamallien luominen antaa työntekijöille mahdollisuuden toimia itsenäisesti ja tehokkaasti. Tutkimuksessa ilmeni, että yritys X:n toiminnassa reseptiikan ja pehdytyksen vajavaisuus olivat ohjeistukseen liittyviä ongelmia, jotka vähensivät työtehoa. Tuottavuutta voidaan siis kehittää huolellisella työn suunnittelulla. Suunnitelmallisuus on keino välttää ongelmatilanteita niin viestinnässä, kuin tilausten toteutuksessakin. Tilaisuuksien sujuvuus ja onnistuminen parantaa yrityksen kilpailukykyä ja tuo taloudellista hyötyä.

Työtehoon ja tuotteiden laatuun vaikuttavat tutkimuksessa esiin nousseet työvälineiden ja -tilojen puutteet. Taloudelliseen toimintaan kuuluu säästäväisyys ja harkinta hankinnoissa ja tuotantoprosesseissa (Salo 2017, 10). Tehtävissä hankinnoissa kannattaa ensisijaisesti arvioida tarpeen, hyödyn ja kustannusten suhteita, jottei tule tehtyä tarpeettomia tai liian kalliita hankintoja. Mielestäni kuitenkin vielä työvälineistöä tärkeämpiä työtehoon vaikuttavia tekijöitä tässä tutkimuksessa ovat asianmukainen ohjeistus, työilmapiiri ja työntekijöiden motivoiminen. Motivaation kehittämiseen auttaa yhteisöllisyys, sekä koko henkilöstön osallistaminen. Motivaation laskua ja negatiivista asennoitumista aiheuttaa usein voimattomuuden tunne; jos työntekijä ei tunne voivansa vaikuttaa omaan työskentelyynsä, kiinnostus työtä kohtaan alkaa vähitellen laskea (Häkkinen 2011–2014, 21). Tästä syystä hyödynsin kehitysprojektini toteutuksessa osallistavan toiminnan malleja. Motivoitunut ja yhteistyökykyinen henkilöstö on avoimempi muutoksille ja valmiimpi ottamaan vastuuta toiminnan kehittämisestä. Hyvällä ja selkeällä työn ohjeistuksella voidaan toiminnan kehittämisen lisäksi selventää henkilöstöön kohdistuvia odotuksia (Häkkinen 2011–2014, 21). Työyhteisössä selvä roolijako ja yhtenäiset toimintatavat

lisäävät työskentelyn sujuvuutta, mutta voivat myös parantaa työilmapiiriä. Yhteissuunnittelutilaisuudessa kehitetyt yhtenäiset toimintatavat voivat auttaa työilmapiirin kehittämisessä. Niiden noudattamisen lisäksi yrityksessä kannattaisi jatkaa osallistavaa toimintaa työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi.

Pitopalvelun tuotteiden laatu oli tutkimuksen mukaan melko hyvä. Tuotteet eivät kuitenkaan aina olleet tasalaatuisia. Tasalaatuisuuden varmistamiseksi menujen suunnittelu, raaka-aineiden käyttö ja työn vaiheet tulee suunnitella huolellisesti ja kustannustehokkaasti (Määttä, Nuutila & Saranpää 2003, 20–21). Pitopalvelun tuotteiden laatuun, kuten muidenkin töiden tuloksiin vaikuttavat myös työilmapiiri ja motivaatio. Näiden asioiden lisäksi toiminnan johtaminen ja ohjeistus vaikuttavat lopputulokseen. Tässä tutkimuksessa tuotteiden laatuun vaikuttava tärkein tekijä on reseptiikka, jonka kehittäminen asetettiin yhdeksi ensisijaisista kehittämisen tavoitteista. Reseptiikka ja yksityiskohtainen ohjeistus auttavat tuotteiden tasalaatuisuuden ylläpitämiseen.

Kehittämishankkeen onnistuminen

Opin oppinnyt tekemisestä paljon. Pitopalvelutoiminta on minulle tuttua, mutta toimintajärjestyksen toiminta oli laajempaa, kuin missä olen aikaisemmin itse ollut mukana, joten opin tutkimusvaiheessa paljon uutta sekä toimintatavoista, että työyhteisön rakenteista. Yhteissuunnittelusta menetelmänä opin paljon uutta ja sen käyttäminen työvälineenä osoittautui antoisaksi. En ollut ennen kokeillut yhteissuunnittelumenetelmän käyttöä ja olen todella tyytyväinen siihen, että tilaisuus oli onnistunut ja sillä saatiin aikaan tuloksia. Työn tulokset ja käsiteltävät asiat olivat erilaisia, kuin olin odottanut. Tutkimusvaiheessa kehityshanke siirtyi tuotantoprosesseista yhä enemmän henkilöstön asioihin. Kehityshankkeen kannalta se ei kuitenkaan haitannut, sillä tarkoituksena oli kehittää niitä asioita, joissa oli eniten ongelmia.

Toimeksiannon toteutuksessa toimin tutkijan ja suunnittelijan roolissa. Tutkimus- ja yhteissuunnittelun vaiheet toteutuivat mielestäni hyvin. Tutkimuksen heikkoudeksi osoittautui kuitenkin kyselytutkimuksen kysymysten asettelu. Kyselyn vastaukset eivät tuottaneet toivomaani tulosta tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi, vaan pikemminkin laajensivat tutkimuksen aihealueita. Tutkimuksen tarkemmalla rajauksella olisi voitu saavuttaa konkreettisempia tuloksia.

Pitopalvelutoiminnan kehittämiseen ei ole yhtä selvää ratkaisua. Toiminta koostuu useista eri asioista ja vaiheista, joiden toimivuutta ja vaikutusta toisiinsa voi olla vaikeakin arvioida. Kehittämisideoissa pyrittiin tarttumaan niihin asioihin, jotka tutkimuksen perusteella kaipasivat eniten muutosta. Jotkin kehitettävistä asioista, kuten välinehankinnat voidaan ratkaista helposti yksittäisillä toimenpiteillä, kun taas osa, kuten sisäisen viestinnän kehittäminen, vaatii pitkäaikaista sitoutumista. Työssä käsiteltyjen kehitysehdotusten hyötyä ja vaikutusta ei voida etukäteen arvioida. Toivon kuitenkin, että ne auttavat yrityksen henkilöstöä käsittelemään ongelmakohtia ja jatkamaan toiminnan kehittämistä. Yhteissuunnittelutilaisuudessa henkilöstö osoitti halua ja kiinnostusta toiminnan kehittämiseen. Jatkossa yrityksessä voitaisiin kehittää henkilöstön motivaatiota esimerkiksi tarjoamalla kannusteita ja jatkamalla osallistavaa toimintaa. Motivaatiota ylläpitäen yrityksessä voidaan saavuttaa tavoite jatkuvasta ammatillisesta kehittämisestä ja luoda tehokkaan toiminnan ilmapiiriä.

LÄHTEET

- Babcock, P. 2004. Shedding light on knowledge management. Hr magazine. Artikkel. Julkaistu 1.5.2004. Luettu 8.6.2018. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0504covstory.aspx>
- Hemmi, M., Häkkinen, U. & Lahdenkauppi, M. 2008. Avec: asiakaspalvelua ravintolassa. 6. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Häkkinen, L. 2011-2014. Työilmapiiri ja sen rooli työhyvinvoinnissa. Haastattelututkimus osana Kerojon-kehitys- ja Osuvan tutkimushanketta. Terveiden edistäminen. YAMK. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80079/Examensarbete%20Laura%20H.pdf?sequence=1>
- Juhlaverkko. Relico Oy. 2016. Juhlasuunnittelu & toteutus. Luettu 21.4.2018. <http://www.juhlaverkko.fi/#tapahtumasuunnittelu>
- Karikorpi, O. 2010. Raha ratkaisee, yritystalous tutuksi. Tietosanoma Oy. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Koppa. N.d. Aineistonkeruumenetelmät. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto. Päivitetty 3.9.2014. Luettu 8.6.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetmapolkuja>
- Koppinen, S., Kumpulainen, E., Lehto, M., Manninen, L., Mustonen, P., Niskanen, N., Pettilä, L., Salmi, K. & Viitala, M. 2002. Peti & safka: Hotelli- ja ravintola-alan perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kulakofsky. 2016. 10 great examples of internal communications tools in action. Guide. Interact. Julkaistu 25.8.2016. Luettu 7.8.2018. <https://www.interact-intranet.com/blog/10-great-examples-of-internal-communications-tools-software-in-action/>
- Liukkonen, P. 1997. Laaja-alainen toiminnan seuranta. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Liukko, S., Perttula, S. N.d. Opinnäytetyön raportointi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Päivitetty 2017. Luettu 15.5.2018. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/>
- Miettinen, P., Santala, H. 2003. Tuloksen tekijät. 1. painos. Porvoo: WSOY.
- Mäkinen, I., Stenbacka, J., Söderström, T. 2005. Kannattavuuden avaimet. 1. – 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Määttä, S., Nuutila, J., Saranpää, T. 2003. Juhlal palvelu. Suunnittele ja toteuta. 1. painos. Porvoo: WSOY.
- Nakari, R., Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. 2006.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Loppuraportti. Luettu 24.4.2018.

<http://docplayer.fi/146564-Palvelut-2020-osaaminen-kansainvalisessa-palveluyhteiskunnassa.html>

Rajala, J., Salmi, J. 2009. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen uudelle ravintola-alan yritykselle. Palvelujen tuottaminen ja johtaminen. Laurea ammattikorkeakoulu. Opin- näytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5203/thesisversio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salo, S. 2017. Ravintola-alan yritysten tehoseurannan kehittäminen. Liiketalouden tut- kinto-ohjelma. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131039/Salo_Saana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sanders, E & Stappers, J. 2008. Co-creation and the new landscapes of design, CoDesign. International Journal of CoCreation in Design and the Arts. Abingdon: Taylor and Francis.

Spinuzzi, C. 2005. The Methodology of Participatory Design. Technical Communication, Fairfax, Virginia: Society for Technical Communication.

Suomalaisen työn liitto. 2017. Kohti parempaa työilmapiiriä. Työterveyslääkärin kriittisen tärkeät neuvot hyvän työilmapiirin luomiseen. Julkaistu 26.10.2017. Luettu 2.11.2018. <https://suomalaintyo.fi/cases/kohti-parempaa-tyoilmapiiria-tyoterveyslaakar-kriittisen-tarkeat-neuvot-hyvan-tyoilmapiirin-luomiseen/>

Talouselämä. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Julkaistu 3.12.2008. Luettu 4.8.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat/032fc490-50c4-30a6-b321-13de56d3057e>

Tuomivaara, T. 2005. Tieteellisen tutkimuksen perusteet.

<http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>

Turun yliopiston tiedote. 2015. Väitöstutkimus listaa 35 avaintekijää yrityksen toiminnan kehittämiseen (Väitös: FM Janne Ohtonen, 29.5.2015, tietojärjestelmätiede). Väitöstiedotteet. 5/2015. Julkaistu 21.5.2015. Luettu 14.10.2018.

<https://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/mediatiedotteet/vaitostiedotteet/Sivut/vaitostutkimus-listaa-35-avaintekijaa-yrityksen-toiminnan-kehittamiseen-janne-ohtonen.aspx>

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. 1. painos. Helsinki: Finn Lectura Oy.

Ylitalo-Kallio, P. 2012. Osallistava suunnittelu. Interaktiivisen median suunnittelun tutkimus.

LIITTEET

Liite 1. Kysely

KYSELY KEITTIÖHENKILÖKUNNALLE

Pitopalvelutoiminnan kehittäminen

Nimi:

Työtehtävä:

1. Millaiset asiat yleisimmin hankaloittavat työskentelyä keittiössä?

2. Hidastavatko nämä asiat työskentelyä?

3. Oletko huomannut puutteita keittiön työtiloissa/työvälineissä?

Jos olet;

3.1 Millaisia puutteita?

3.2 Hidastavatko puutteet työskentelyä?

4. Ovatko keittiön toimintatavat ja -ohjeet mielestäsi selkeitä?

4.1 Millaisiin asioihin kaivattaisiin selvempää ohjeistusta?

5. Ovatko pitopalvelun ruokatuotteet mielestäsi tasalaatuisia?

5.1 Jos eivät, missä tuotteissa tai tilanteissa olet huomannut laadun vaihtelua?

6. Oletko havainnut ongelmia yrityksen sisäisessä viestinnässä?

Jos olet;

6.1 Ovatko viestinnän ongelmat haitanneet työskentelyäsi?

6.2 Miten toivoisit viestintää kehitettävän yrityksessä?

