



Menetelmiä työsujuvuuden kehittämiseksi

case: Hotellin vastaanotto

Saija Putula

OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2022

Palveluliiketoiminnan johtamisen YAMK

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan johtamisen YAMK

PUTULA SAIJA:

Menetelmiä työsujuvuuden kehittämiseksi
Case: Hotellin vastaanotto

Opinnäytetyö 66 sivua, joista liitteitä 9 sivua
Kesäkuu 2022

Sujuva työ syntyy ihmisten välisestä yhteistyöstä, toimivasta työn sisällöstä, toimintatavoista ja työympäristöstä. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työn sujuvuuteen vaikuttavia ongelmia ja kehittämiskohteita hotellin vastaanotossa. Työn tavoite oli työn sujuvuuden kehittäminen ja tarkoitus oli luoda esimiesten käyttöön menetelmämalli, joka mahdollistaa henkilökunnan työn sujuvuuden kehittämisen. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja työn rakenteellisena runkona sekä menetelmämallin kehittämisen apuna käytettiin palvelumuotoilusta tuttua tuplatimanttimallia. Timantin avulla selvitettiin miten työn sujuvuuteen liittyviä ongelmia ja kehityskohteita etsitään, löydetään, määritetään ja miten mahdolliset ratkaisut ideoidaan. Case -hotellin työn sujuvuuden ongelmia selvitettiin havainnoimalla ja haastatteluilla sekä hyödyntämällä lean-periaatteita ja -menetelmiä, kuten gemba -kävelyä. Työn ratkaisut ideoitiin työpajassa, jossa käytettiin useita eri työpajamenetelmiä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi Putula-malli vastaanoton esimiesten käyttöön. Mallissa esitetään pohjat havainnoinnin ja haastatteluiden toteutukselle ja sisällysanalyysiin sekä ehdotus menetelmistä käytettäväksi työpajaan. Putula-mallia voidaan hyödyntää työn sujuvuuden kehittämiseen erilaisine etenemisvaihtoehtoineen.

Pienillä muutoksilla opinnäytetyössä luotua mallia voidaan hyödyntää apuna myös muiden palvelualan töiden työn sujuvuuden kehittämisessä.

Asiasanat: palvelumuotoilu, lean, työpaja

ABSTRACT

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

PUTULA SAIJA:
Methods for developing Work Fluency
Case: Hotel reception

Master's thesis 66 pages, appendices 9 pages
June 2022

The purpose of this thesis was to improve work fluency in a hotel reception and the objective was to gather information of the problems that a hotel reception could have and how the problems can be found and solved.

The structure on this thesis is based on Design Council's Double Diamond model. The data was collected by observing the receptionists at their work and by interviews. The data were analyzed using a qualitative content analysis. Problem solving was done in a workshop. The theoretical section explores Service Design, Lean and workshop methods.

The result of this thesis was a model developed for the managers' use. The Putula model consists of different methods to improve work fluency in receptions and with small changes the model can be utilized in other hospitality fields as well.

Key words: service design, lean, workshop

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Työn taustaa	5
1.2	Työn tavoite, tarkoitus ja rajaus.....	6
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
2.1	Palvelumuotoilun käyttö työn sujuvoittamisessa	9
2.2	Lean -menetelmien käyttö työn sujuvoittamisessa	11
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	18
3.1	Tutkimuksen runko	18
3.2	Havainnointi menetelmänä työn sujuvuuden kehittämisessä	19
3.3	Haastattelu menetelmänä työn sujuvuuden kehittämisessä	21
3.4	Työpajan käyttö työn sujuvuuden kehittämisessä	25
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	34
4.1	Havainnoinnin tulokset	34
4.2	Haastattelun tulokset.....	36
4.3	Kehityskohteen määrittely työpajaan.....	39
4.4	Työpajan tulokset.....	43
4.5	Työn tulosten luotettavuus	45
5	TUTKIMUKSESTA SYNTYNEEN PUTULA-MALLIN HYÖDYT YRITYKSELLE.....	47
6	POHDINTA	51
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	58
	Liite 1. Hotelli vastaanoton gemba -kävelyn kysymyspohja	58
	Liite 2. Haastattelu kysymykset.....	60
	Liite 3. Työpajan aikataulu ja runko	61
	Liite 4. Työpajan kehityskohteiksi valittujen ideoiden fläppitaulut: vanhat toimintamallit ja kilpailijoiden tavat (2022)	62
	Liite 5. Ideatyöpohja.....	63
	Liite 6. Työpajassa parhaaksi valittujen ideoiden jatkokehittämisen fläppipaperit (2022)	64
	Liite 7. Sisällönanalyysitaulukko	65
	Liite 8. Putula-malli.....	66

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Työn sujuvuuden määrittely on vaikeaa. Sujuvan työn voi katsoa syntyvän tavoitteiden ymmärtämisestä, toimivasta yhteistyöstä henkilöstön ja esimiesten välillä, työnjaon sekä työvälineiden toimivuudesta, kannustavasta ilmapiiristä ja oppimismahdollisuuksista (Lehtonen, Tuomivaara, Rantala, Käsälä, Mäkilä, Jokela, Könnölä, Kaisti, Suomi, Isomäki & Ylitalo 2014, 24).

Tämä työ sai alkunsa tutkijan halusta kehittää työn sujuvuutta hotellin vastaanotossa. Opinnäytetyö tehdään Holiday Club Resorts Oy:n hotellien vastaanottojen esimiesten tueksi heidän selvittäessään työn sujuvuuteen vaikuttavia ongelmia ja kehityskohteita omassa yksikössään. Työssä etsitään vastausta kysymyksiin:

1. Millaisia työn sujuvuuteen vaikuttavia ongelmia tai kehityskohteita hotellin vastaanotossa voi olla?
2. Miten niitä voi tunnistaa, etsiä, löytää ja määrittää ne mihin keskittyä?
3. Millaisia menetelmiä voidaan työpajoissa käyttää ongelmien ratkaisujen ideointiin ja toiminnan kehittämiseen?

Holiday Club Resorts Oy on yksi johtavista matkailun ja vapaa-ajan asumisen toimijoista Suomessa (Holiday Club Resorts Oy n.d.a). Yritys on perustettu 1986 ja sillä on kohteita Suomessa, Ruotsissa ja Espanjassa. Yrityksen omistaa intialainen Mahindra & Mahindra monialayhtiö tytäryhtiönsä Mahindra Holidays & Resorts:n kautta. Kylpylähotellikohteita on kahdeksan, joissa kaikissa palvelee vastaanotto. Tämä lisäksi yrityksellä on loma-asuntoja 36 kohteessa. (Holiday Club Resorts Oy n.d.b.) Tämän työn toiminnallinen osuus tehdään Holiday Club Tampereen Kylpylään, joka on yksi Holiday Club Resorts Oy:n kaupunkikohteista. *"Holiday Club Tampereen Kylpylä on kylpylä ja kokoushotelli Tampereen keskustassa, Lapinniemessä. Kylpylä sijaitsee yli 100 vuotta vanhassa Lapinniemen puuvillakehräämössä."* (Holiday Club Resorts Oy n.d.c.) Hotellissa on 102 loma-

asuntoa, 92 hotellihuonetta, kylpylä, Harmony Spa-hoitola, R-kioski, Classic Pizza Restaurant, Ravintola Cotton ja kuntosali Powerhouse Gym. (Alanko 2021.)

1.2 Työn tavoite, tarkoitus ja rajaus

Työn tavoite on kehittää työn sujuvuutta hotellin vastaanotossa ja tarkoitus on tehdä esimiesten käyttöön menetelmämalli, joka mahdollistaa henkilökunnan työn sujuvuuden kehittämisen ongelmia ratkaisemalla. Mallin on tarkoitus auttaa esimiehiä löytämään mahdolliset parannuskohdat työssä. Malli tarjoaa heille työkaluja työn sujuvuuden analysointiin ja osallistavia menetelmiä työpajaan, jossa he voivat ratkaista esiin tulleita ongelmia tai kehityskohteita alaistensa kanssa. Aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön edistää yhteisöllisyyttä (Manka & Manka 2016, 129). Tutkijalle oli tärkeää luoda malli, joka osallistaa henkilökuntaa työnsä kehittämiseen ja tukee tätä ajatusta. Yrityksessä ei ole aiemmin tehty menetelmämallia esimiesten hyödynnettäväksi toiminnassaan.

Mallin kehittämisessä apuna käytetään palvelumuotoilua ja lean -menetelmiä. Palvelumuotoilussa lähdetään liikkeelle selvittämällä tarve ja leanissa pyritään saavuttamaan arvoa asiakkaalle kustannustehokkaasti. Tässä työssä haluttiin luoda esimiesten käyttöön malli, joka hyödyntää molempia ja on helposti käytettävissä. Valmiin mallin avulla esimiehet voivat sujuvoittaa toimintaa osastollaan ilman syvempää perehtymistä useisiin eri menetelmiin.

Opinnäytetyössä kehitettävä menetelmämalli rajataan vastaanottotyön sisällön, toimintatapojen ja työympäristön työn sujuvuuden ongelmien löytämiseen, analysointiin ja niiden ratkaisemiseen. Case -hotellin osalta tutkimuksessa raportoidaan esiin nousseet ongelmat ja kehityskohteet hyödynnettäväksi muille esimiehille ja avuksi heille oman tiimin työn sujuvuuden analysointiin. Valittujen työpajassa käytettävien menetelmien toimivuus, työn sujuvuuden ongelmien ratkaisussa ja toiminnan kehittämisessä, testataan ja työpajassa syntyneet ratkaisut esille tulleisiin ongelmiin raportoidaan. Työssä nostetaan esiin myös fasilitoinnin merkitys työpajoja järjestettäessä. Työssä käytetyt menetelmät kootaan lopulta malliksi muiden esimiesten käyttöön.

Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus sisältäen piirteitä myös toimintatutkimuksesta. Laadullisen tutkimuksen on tarkoitus tuottaa uutta tietoa ja lähtökohdiana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa prosessin kuvaus on tärkeää, koska siitä voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Triangulaatiolla voi lisätä tulosten luotettavuutta. Tällöin ilmiötä tutkitaan eri tiedonkeruumenetelmillä, eri näkökulmista tai käyttämällä erilaisia aineistoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 105.)

Tämän työn toteutus eteni hyödyntäen tapaustutkimuksen mallia ja elementtejä palvelumuotoilusta sekä lean -periaatteista (kuvio 1).



KUVIO 1. Tapaustutkimuksen vaiheet kuvaavat kuinka alustavasta kehittämistehtävästä tai -ongelmasta päädytään lopulliseen malliin (Ojasalo ym. 2015, 54)

Toimintatutkimuksellinen ote työssä tulee esiin lean -menetelmien myötä. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa etsitään ratkaisua käytännön ongelmiin, ja pyritään saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksessa on tärkeää ottaa henkilökunta mukaan tutkimukseen ja kehitystyöhön. Osallistava kehittämisen tarjoamia etuja on työyhteisön itse löytämän ratkaisun helpompi hyväksyminen, ja työyhteisön jäsenet tuntevat muita paremmin työssään olevat haasteet. (Ojasalo ym. 2015, 58-59.) Toimintatutkimuksessa kehittäjä toimii aktiivisena ryhmän jäsenenä ja prosessi etenee vuorottelemalla suunnittelun, toiminnan ja toiminnan arvioinnin välillä (Ojasalo ym. 2015, 61).

Tutkija loi myös oman mallin työn prosessin rungosta hyödyntäen tuplatimanttimallia. Tämä malli on kuvattu tarkemmin luvussa 3.1 Tutkimuksen runko. Toimintatutkimuksessa on kyse toimintatapojen muutoksesta ja se vie aikaa (Ojasalo

ym. 2015, 61). Lopullinen menetelmämalli hyödyntää toimintatutkimukselle ominaista runkoa luomalla jatkuvuudellaan mallin, jossa voidaan palata aina uudelleen alkuun.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten muodostavat palvelumuotoilu ja lean. Teoriassa nostetaan esiin palvelumuotoilun tuplatimanttimalli ja leanin gemba -kävely erityisesti työn sujuvuuden kehittämisen näkökulmasta sekä sivutaan six sigma -menetelmää yhdessä leanin kanssa tähän työhön soveltuvin osin.

2.1 Palvelumuotoilun käyttö työn sujuvoittamisessa

Palvelumuotoilussa kehitetään ihmisen arjesta sujuvampaa. Tutkimusmenetelminä käytetään haastatteluja ja havainnointia. Muotoiluajattelussa ei lähdetä ratkomaan ongelmia olettamuksiin tai arvauksiin perustuen vaan ensin halutaan selvittää perimmäinen tarve tai ongelma. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 39-40.) Palvelumuotoilussa pyritään kehittämään prosesseista asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman johdonmukaisia ja helppokäyttöisiä kokonaisuuksia (Koivisto ym. 2019, 59).

Palvelumuotoilua ei rajata ainoastaan uuden palvelun tuottamiseen vaan sitä hyödynnetään myös, kun halutaan säilyttää tai lisätä vanhan tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle (ITIL 2007, 223). Palvelumuotoilulla voidaan kehittää yrityksen sisäistä toimintaa tai palvelutuotannon tukiprosesseja. Sen avulla parannetaan yrityksen palvelukulttuuria sekä toimintamalleja ja sisäisiä rakenteita. Kehittäminen voi suuntautua muun muassa työn organisointiin, työrutiineihin tai työtehtävien roolitukseen. (Koivisto ym. 2019, 59.)

”Palvelumuotoilun tavoitteena on, että kehitettävä palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman ja synnyttää hänelle arvoa, josta hän on valmis maksamaan” (Koivisto ym. 2019, 59). Asiakas arvo palvelutuotteissa voi olla funktionaalista, kuten ajansäästö tai emotionaalista kuten palkitsevuus ja stressin lievennys. Arvo voi muodostua myös henkilön arvopohjasta ja syntyä esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunteesta tai itsensä toteuttamisesta. (Koivisto ym. 2019, 59.)

Palvelumuotoiluprosessia voidaan tarkastella myös palveluntarjoajan ja henkilöstön näkökulmasta, jolloin prosesseja kehitetään tehokkaiksi ja työntekijäkokemuksen huomioiviksi. Palvelumuotoilu on keskeinen työkalu työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Sen avulla voidaan esimerkiksi parantaa työssä viihtymistä ja työn sujuvaa hoitamista. (Koivisto ym. 2019, 59.) Hyvä työpaikkakokemus tukee onnistunutta asiakaskokemusta. Hyvä työpaikkakokemus voi syntyä mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhönsä, uuden oppimisesta tai työskentelystä itselle merkityksellisten asioiden parissa. Esimerkiksi hotellin asiakaspalvelijat voivat kohdata yllättäviä tilanteita työssään ja tuolloin heitä voi ohjata tarkat ohjeet tai heillä voi olla vapaus ratkaista ongelmatilanteet parhaaksi katsomallaan tavalla. (Maula & Maula 2019, 100-102.)

Palvelumuotoilun prosessi esitetään usein pohjautuen Desing Councilin Tuplatimanttiprosessimalliin. Prosessissa on kaksi timanttivaihetta, ongelma tunnistaminen ja ratkaisun kehittäminen. Näissä kahdessa timantissa haetaan luonteeltaan vastauksia eri kysymyksiin. Ensimmäinen timantti on tutkimuksellinen ja analyyttinen vaihe, jossa pyritään tunnistamaan ongelma ja löytämään mahdollisuudet arvon luonnille. Toisen timantin aikana kehitetään parhaiten soveltuva ratkaisu tunnistettuun ongelmaan. Tämä vaihe on enemmän luovuuteen perustuva prosessin vaihe. Tuplatimanttimallin neljä päävaihetta ovat ongelman tunnistamistimantin löydä ja määritä sekä ratkaisun kehittämistimantin kehitä ja tuota -vaiheet. (Koivisto ym. 2019, 49.) Tuplatimantin löydä ja kehitä -vaiheet ovat divergenttejä eli luovia ja määritä ja tuota -vaiheet konvergenttejä eli vaihtoehtoja rajaavia vaihteita (Koivisto ym. 2019, 8).

Tuplatimantin löydä-vaiheessa tietoja voidaan kerätä perustutkimuksen menetelmillä, kuten haastatteluilla tai keskusteluilla sekä kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmillä kuten havainnoinnilla (Koivisto ym. 2019, 50). Havainnointi voi olla passiivista tarkkailua tai eriasteista osallistumista kohderyhmän toimintaan (Tuulaniemi 2011, 131). Tuulaniemen (2011, 68) mukaan ihmiseltä suoraan kysymisen sijaan on tärkeämpää tutkia ihmisen toimintaa. Sieltä nousee esiin arvot ja todelliset toiminnan motiivit, joista uudet ideat kehitetään. (Tuulaniemi 2011, 68.) Stanford.d.schoolin palvelumuotoilu prosessissa löydä-vaiheesta puhutaan em-

patia vaiheena, jolloin haetaan toisen kokemuksen syvällistä ymmärtämistä. Havainnoissa ja kuunnellessa ei haeta valmiita vastauksia vaan lähtökohtia varsinaiselle työlle. (Maula & Maula 2019, 287-289.)

Määritä-vaiheessa saatu tieto kerätään ymmärrykseksi ja tuloksena syntyy määritelty ongelma, johon seuraavissa prosessin vaiheissa ideoidaan ratkaisua. Määrittelyvaiheen analyysissä tulee nostaa esiin liiketoiminnallisesti kiinnostavia löydöksiä ja analyysin tulee perustua asiakastarpeisiin. (Koivisto ym. 2019, 51.) Esimerkiksi samankaltaisuuskaaviota voi käyttää helpottamaan tutkimustiedon jäsentelyä. Siinä havainnoista aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja ryhmitellään ne teemojen alle. Ryhmittely nostaa esiin oleellisia asioita käyttäjille. (Tuulaniemi 2011, 143.)

Kehitä-vaiheessa tunnistettuun ongelmaan ideoidaan ratkaisumalleja hyödyntämällä erilaisia menetelmiä kuten prototyypit tai työpajat (Koivisto ym. 2019, 52). Ideoinnille on tärkeä asettaa tavoitteet sekä ajalliset ja kustannukselliset reunaehdot, muuten ideointi voi jatkua loputtomiin (Tuulaniemi 2011, 174). Kestin ja Uihøi (2010, 73) kirjoittavat artikkelissaan henkilökuntalähtöisestä innovatiivisuudesta. Heidän mukaansa tavallinen henkilökunta näkee asioita, joita esimiehet eivät ja ovat siksi arvokas lähde ideoinnille. Henkilökunnan hyödyntäminen innovoinnissa voi kuitenkin jäädä yrityksissä tekemättä vähäisen ajan tai rajallisten resurssien takia. (Kestin & Uihøi 2015, 73.)

Tuota-vaiheessa rajataan ideoista toimivat vaihtoehdot ja niiden toteutettavuus ja taloudellisuus testataan. Vaiheen tavoite on tuottaa idea tai konsepti, jonka pohjalta voidaan tehdä päätös kehitetyn ratkaisun toteutuksesta. (Koivisto ym. 2019, 52.)

2.2 Lean -menetelmien käyttö työn sujuvoittamisessa

Mäenpään mukaan (2018) lean on filosofia ja tapa ajatella. Leanissa on tärkeää työn vakioiminen ja visualisointi, jatkuva parantaminen, asiakastarpeiden ymmärtäminen ja huomiointi sekä ongelman tarkastelu käytännössä. (Mäenpää 2018.)

Työn sujuvaan kulkuun vaikuttaa kehittyvä automaatio palvelualalla, joka vähentää paljon manuaalisia tehtäviä jättäen asiakaspalvelijoille aikaa keskittyä asiakaspalvelutaitojensa kehittämiseen. Automaation tärkein tehtävä on tuoda asiakkaille nopeita ratkaisuja ja täten parantaa asiakastyytyväisyyttä. (Goyal & Singh 2021, 26-28.) Tässä opinnäytetyössä tutkija keskittyy leanin tarjoamien menetelmien mahdollisuuksiin asiakasarvon rakentamisessa, asiakaspalvelijoiden työn sujuvuuden kautta.

Leanin toimintastrategiassa tavoite voidaan määritellä staattiseksi tai dynaamiseksi. Staattisessa kehittämisessä virtaustehokkuudelle on asetettu tavoite ja toiminnan kehittäminen on projekti. Dynaamisessa tarkastelussa Leanin toimintastrategian toteuttaminen on jatkuvasti muuttuva dynaaminen tila. Lean voi koostua pienistä projekteista, joilla on osatavoitteet, mutta toimintastrategiana leanin toteuttaminen on matka ja se ei ole koskaan valmis. (Modig & Ålhstöm 2020, 149-151.)

Leania voi palvelualalla hyödyntää prosessien kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen (Lean Lion Oy 2016). Leanissa lähdetään liikkeelle työ-, tai toimintatapojen kehittämisestä, jonka kautta tehokkuus paranee (Makkonen 2020, 9:45).

Asiakasarvo on subjektiivisesti ja hierarkkisesti määrittyvä, aika-, paikka- ja tilansidonnainen asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrausten erotus (Saarijärvi & Puustinen 2020, 137). Asiakkaalle arvoa tuovat prosessit ovat usein vaikeasti hahmotettavia ja keskenään sekoittuneita (Torkkola 2015, 147).

Palveluntarjoajan tulisi määritellä arvo asiakkaan näkökulmasta aivan kuten valmistavassakin teollisuudessa. Palveluntarjoajan tulisi pyrkiä vähentämään asiakkaalle arvoa tuottamattomia toimintoja ja resursseja määrittelemällä arvo ja poistamalla hukka. (Lean Lion Oy 2016.)

Lean-periaatteita toteuttava palveluorganisaatio pyrkii tuottamaan asiakasarvon koko ajan nopeammin ja kustannustehokkaammin, josta seuraa myös useimmiten tyytyväisempi asiakas (Lean Lion Oy 2016).

Leanin tarkoitus on luoda arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan, ilman että syntyy mitään hukkaa. Palvelualalla leanin yhteydessä puhutaan usein myös six sigmasta. (Rauch, Damian, Holzner & Dominik 2016, 614-615.) Six Sigma on tehokkaasti toteutettuja laatuperiaatteita ja pitkään käytettyjä tekniikoita (Pyzdek & Keller 2014, 23). Six sigmassa pyritään ymmärtämään, kuinka viat prosesseissa ilmenevät ja vähentämään niitä (Jiju, Frenie Jiju & Maneesh 2007, 295). Six sigma -menetelmä perustuu mittaamiseen, jossa muun muassa tehokkuuden ja tuoton avulla haetaan parempia tuloksia. Six sigmassakin yrityksiä kuitenkin kannustetaan huomioimaan asiakas toimintansa kehittämisessä. (Summers 2011, 3-4.) Six sigma kiinnostaa menetelmänä, koska se on asiakaslähtöinen ja siinä keskitytään asiakastyytyväisyydelle kriittisiin prosesseihin. (Jiju, Frenie Jiju & Maneesh 2007, 295.) Lean ajattelu keskittyy tarvittavan ajan lyhentämiseen ja six sigman tilastolliset ja tieteelliset menetelmät nopeuttavat tätä prosessia entisestään. (Torkkola 2015, 220.)

Tieteessä vakiintuneena terminä kirjoitetaan myös lean six sigmasta, jossa pyritään tuottamaan yritykselle lisää arvoa nopeilla parannuksilla asiakastyytyväisyydessä, prosessien kulussa sekä hinnan ja laadun suhteessa. Lean six sigmassa keskitytään jatkuvaan parantamiseen ja henkilökunnan osallistamiseen. Six sigman -menetelmien käyttö vaatii työntekijöiden tiivistä osallistamista ja lojaalisuutta. Lisäksi esimiehen rooli metodin menestyksekkäässä käytössä on tärkeää. (Loukas & Psychogios, 2015, 812-815.) Six sigmalla ja leanilla on erilaiset taustat, mutta samat tavoitteet. (Loukas & Psychogios, 2015, 814.) Lean vähentää hukkaa prosesseissa eri tavoin ja six sigma pääasiassa parantaa laatua vähentämällä vaihtelua. Lean ja six sigma täydentävät toisiaan ja niistä puhutaan yhdessä lean six sigmana. (Dee, Bergland & Cox 2010, 109.)

Vuonna 2005 julkaistussa tutkimuksessa tutkittiin six sigman käyttöä palvelualan organisaatioissa Iso-Britanniassa. Tuossa tutkimuksessa nostettiin esiin, että six sigma -menetelmiä hyödyntävissä projekteissa on tärkeää, että projektien vetäjillä on johdon tuki, yhteistyökykyinen toimintaympäristö, tarvittavat resurssit ja tietoa tekniikoista, joita voidaan käyttää. Vasta tämän jälkeen on mahdollista saada kerättyä oikeanlainen tieto hyödynnettäväksi. Tutkimuksen mukaan useimmiten käytettävät menetelmät ovat muun muassa juurianalyysi,

benchmarking ja aivoriivi. Tutkimuksessa suurimmiksi haasteiksi six sigman hyödyntämisessä, henkilöstön osallistamisessa onnistumisen ohella, nousi riittämätön osaaminen menetelmien käytöstä. Tutkimuksessa huomattiin six sigman käytöstä olevan monia hyötyjä palvelualalle. Six sigman käytön huomattiin parantavan asiakastytyvääisyyttä, virheiden ja vaihtelun määrät palveluprosesseissa pienenivät, syntyi kulusäästöjä ja henkilökunnan asenne jatkuvaa kehitystä kohtaan parani. (Jiju, Frenie Jiju & Maneesh 2007, 301-302.) Tutkimus nostetaan teoriassa esiin tukemaan perusteita tämän työn tarpeeseen kehittää menetelmämalli palvelualalla käytettäväksi.

De Bono (1971, 23) kirjoitti jo kymmeniä vuosia sitten kahdesta tavasta parantaa menetelmiä: parantaa menetelmää suoraan tai todeta se ja poistaa menetelmää haittaavat tekijät. Leanin avulla voidaan löytää keinoja poistaa hukkaa. Prosessit luodaan niin, että henkilöstö pystyy suoriutumaan tehtävistään paremmin. Sisäinen prosessi mietitään siten, että toiminnot ja tehtävät sujuvat, ja kiire ei näy asiakkaalle odotteluna tai virheinä. (Lean Lion Oy 2016.)

Lean-johtamismallin pyrkii maksimoimaan asiakkaan saaman Arvo/Hinta-suhteen. Tämä tarkoittaa resurssien käytön tehokkuuden parantamista ja prosessien sujuvoittamista. Laadun parantuminen kuuluu myös tähän ja palveluissa sitä voi verrata asiakastytyvääisyyteen. (Lean Lion Oy 2016.)

Leaniin kuuluu ihmisten jatkuva kehittäminen, kunnioittaminen, arvostus ja osallistaminen (Liker 2021, 3:10; Makkonen 2020, 03:10). Leanin avulla halutaan luoda ympäristö, joka hyväksyy muutoksen ja tukee jatkuvaa oppimista sekä oman työn kehittämistä (Liker 2021, 03:10). Työn merkityksellisyys ja motivaatio vahvistuvat, kun työntekijöille annetaan vastuuta ja he saavat puhua työnsä ongelmista ja tämän kautta myös työn tehokkuus paranee. Leanissa on tärkeää, että työtä johdetaan kysymyksillä ei vastauksilla ja johdon tehtävä on luoda olosuhteet ongelmien ratkaisuun. (Makkonen 2020, 8:10.)

Leanin gemba -kävely on hyvä työkalu, kun on tavoitteena oppia tunnistamaan tietty arvovirta prosesseista ja sen jälkeen parantaa sitä (Torkkola 2015, 147). Leanin gemba -kävelymenetelmää hyödynnetään työn sujuvuuden kartoittamiseen erityisesti teollisuuden alalla. Teollisessa tuotannossa gemba -kävelyt ovat

hyvä keino löytää ratkaisuja vaativat ongelmat, jotka vaikuttavat yrityksen tulostavoitteiden saavuttamiseen (Ahmed 2014, 26). Gemba -läpikävely on keskeinen osa leania. Se on käytännönläheinen ongelmanratkaisutyökalu, jossa mennään paikan päällä havainnoimaan sinne missä työ tehdään. (Mäenpää 2019.) Gemba -kävelyn avulla voidaan perehtyä tarkasteltavaan työympäristöön tai prosessiin (MCS Oy 2020). Monet haasteet ovat piilossa eivätkä ole nähtävissä lukemalla suorituskykyä koskevia tietoja. Ongelmat voivat johtua esimerkiksi turhasta odotamisesta. Tämän vuoksi Gemba -kävely on tärkeä ja sen avulla todelliset syyt löytyvät. (Soliman 2020, 7-8.)

Torkkolan (2015) mukaan gemba -läpikävely on lean johtajan ensimmäinen työkalu. Tehtävä läpikävelyn aikana on ymmärtää, mitkä nykyisessä organisaatiossa ovat ne ominaisuudet, joita pitäisi muuttaa tai parantaa. Kävelyn aikana johtaja valmentaa henkilöstöä ongelmanratkaisutaidoissa esittämällä kysymyksiä, kuuntelemalla ja katselemalla. (Torkkola 2015, 147-150.) Gemba -kävelyn avulla henkilökunnalle viestitään, että esimies on kiinnostunut työstä ja että esimiehet ovat apuna ratkomassa ongelmia (Makkonen 2020, 11:58). Gemba -kävely on hyvä työntekijän ja esimiehen välisten suhteiden luomiseen ja se tarjoaa työntekijälle helpon mahdollisuuden antaa palautetta. (Gesinger 2016, 34.)

MCS Oy:n (2020) mukaan, kun gemba -kävelyä suunnitellaan, on tärkeää kirkastaa kävelylle asetettavat tavoitteet. Gemban keskeinen tavoite on havainnoida, tarkkailla, ymmärtää ja parantaa prosessia. (MCS Oy 2020.) Läpikävelyssä tulee vastaan monia ongelmia, mutta ongelmia ei lähdetä ratkomaan läpikävelyn aikana (Torkkola, 2015, 147-150).

Teollisuuden lisäksi gemba -kävelyä hyödynnetään työsuojelussa. Gemba -kävelyiden aikana esimiehet selvittävät onko työympäristössä joitain riskejä, jotka vaikuttavat työntekijän turvallisuuteen. Kävelyissä kiinnitetään huomiota myös työympäristön siisteyteen ja järjestykseen, jotka vaikuttavat turvallisuuden lisäksi työtyytyväisyyteen. Prosessien tekeminen turvallisiksi ja helpommiksi parantaa myös työntekijöiden tuottavuutta. (Ahmed 2014, 27.) Gemba -kävelyiden avulla työsuojelusta vastaavat tutustuvat työhön ja pystyvät täten huomiomaan työn tavoitteet ja kunnioittamaan niitä turvallisuusohjeita tehdessään (Gesinger 2016, 35).

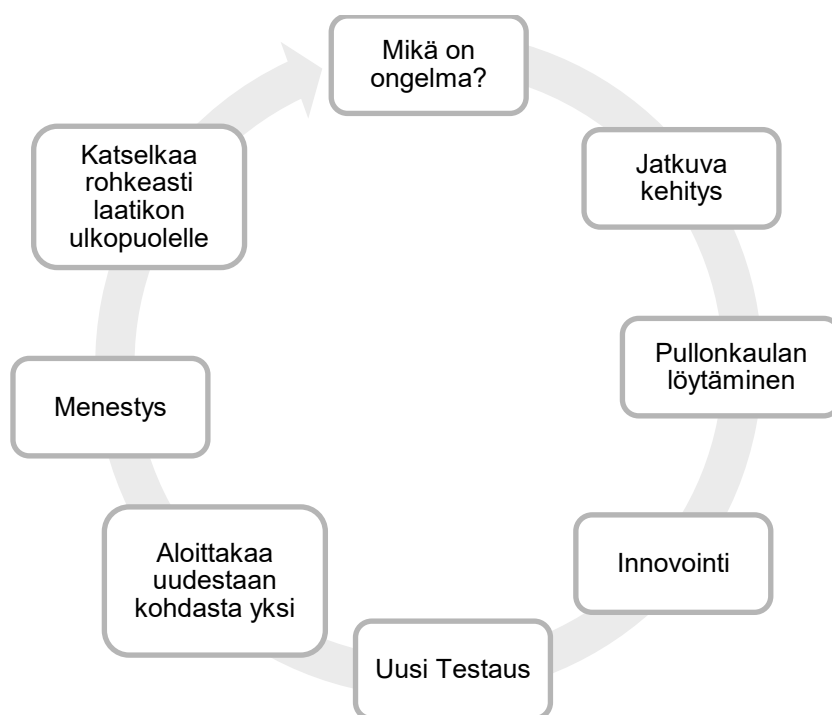
Kävelyn aikana etsitään sujuvan toiminnan virtausta estäviä pullonkauloja (Heranen 2020, 43). Pullonkaulojen syntyyn on kaksi syytä. Prosessin vaiheet täytyy tehdä tietyssä järjestyksessä, tai prosessissa on vaihtelua. Vaihtelu voi olla resursseista, virtausyksiköistä ja ulkoisista tekijöistä johtuvaa. Resurssivaihtelu voi seurata kokeneen, nopean ja rutinoituneen henkilökunnan tai aloittelijan tekemien hitaampien ratkaisujen välillä. Virtausyksikön vaihtelu voi taas syntyä luonnostaan eri lailla aikaa vaativien tehtävien hoitamisesta tai vaihtelu voi olla seurausta ulkoisista tekijöistä, kuten asiakkaiden saapumisaikojen ennalta arvaamattomuudesta. (Modig & Åhlström 2020, 39-42.)

Gemban aikana ei tehdä konkreettisia parannusehdotuksia, vaan huomioidaan dokumentoidaan ja havainnot analysoidaan. Tämä mahdollistaa ongelmanratkaisun ja konkreettisten parannustoimien paremman hahmottamisen. *"Gemba on enemmän tiedonkeruun ja osallistamisen vaihe, ei varsinaisen lopputuotos"*. (MCS Oy 2020.)

Etukäteen laadittu kysymys- ja tarkistuslista mahdollistaa tiedonkeruun gemba -kävelyn aikana ja auttaa keskittymään etukäteen määriteltyyn tavoitteeseen. Listan kysymykset auttavat ymmärtämään prosessia ja sen yksityiskohtia. (MCS Oy 2020.) Gemban läpikävelyn kysymysten esittämiseen menee noin puoli tuntia (Torkkola 2015, 287). Torkkola (2015) esittelee gemba -kävelyn kysymyksille seuraavanlaisen rakenteen:

1. Mitkä ovat tämän palvelun/ toiminnan ongelmat asiakkaan tai oman organisaation kannalta?
2. Kuka on vastuussa tästä palvelusta asiakkaan näkökulmasta päästä päähän?
3. Miten työpyynnöt saadaan asiakkaalta?
4. Kuka aikatauluttaa ja priorisoi toimintaa asiakastilausten perusteella? Minkälaisia priorisointisääntöjä on käytössä?
5. Kuinka sujuvaa työ on?
6. Miten työt siirretään priorisoinnin jälkeen tiimistä toiseen?
7. Miten tarvittavat tiedot toimitetaan tähän työvaiheeseen?
8. Miten kehittäisit tätä työvaihetta? (Torkkola 2015, 287.)

KTM Kimmo Herrasen vuonna 2020 kehittämässä ketterän kasvun mallissa ja tässä työssä kehitettävässä mallissa on samoja rakenteellisia piirteitä. Herrasen mallissa on kymmenen ketterän kasvun askelta. Kuviossa 2 esitetystä Herrasen mallista määritellään ongelma, kehitetään jatkuvasti toimintaa kokeilemalla, etsitään toiminnasta tehokkuuden estävät pullonkaulat, kehitetään uutta ja testataan sen toimivuus, tehdään tarvittavat johtopäätökset ja palataan alkuun. Herrasen (2020, 33) mukaan askeleita toistamalla seuraa menestys. Tulosten ehtyessä malli kehottaa yritystä tutkimaan voisiko sen osaamista soveltaa muille aloille. (Herranen 2020, 15-35.)



KUVIO 2. Herrasen (2020) kymmenen ketterän kasvun askelta kuvaavat ongelmanratkaisun kehittämistä jatkuvuuden mallin mukaan

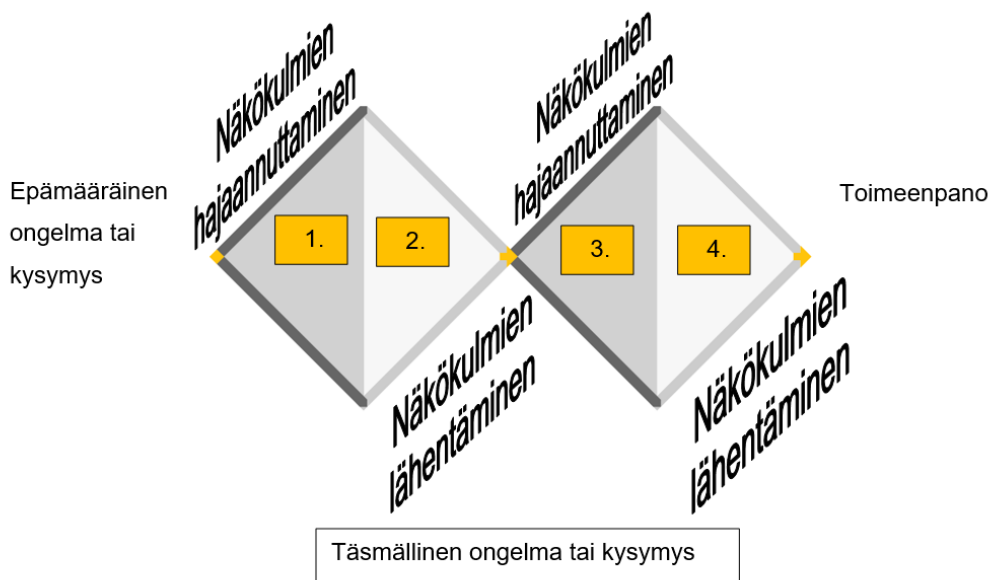
3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä osiossa esitellään opinnäytetyön runko, jolle tutkimus rakentuu sekä kolme tutkimuksessa käytettyä menetelmää, joiden avulla luotiin työn sujuvuuden kehittämisen malli. Tämä tutkimus hyödynsi menetelminä havainnointia, haastatteluja ja työpajaa, joissa käytettiin eri ideointimenetelmiä.

3.1 Tutkimuksen runko

Palvelumuotoilussa käytetty tuplatimanttimalli on hyödynnettävissä myös työn sujuvuuden ongelma- ja kehittämiskäsitteiden hakevan menetelmämallin tekemiseen. Kuviossa 3 on esitetty tutkijan tätä työtä varten muokkaama tuplatimanttimalli opinnäytetyön rakenteen selkeyttämiseksi ja työpajan runkoksi sekä avuksi lopullisen menetelmämallin kehittämiseen. Mallissa sovelletaan Design Councilin alkuperäistä mallia sekä Mirjami Sipponen-Damonten työpajoihin luomaa fasilitoinnin viitekehyksen ryhmäprosessimallia.

Tässä työssä opinnäytetyön toiminnallisen osuuden rakenne muotoutui esitellyn mallin mukaisesti. Työn aluksi käytiin läpi ensimmäisen timantin kuvaamat vaiheet havainnoinnin ja haastattelujen muodossa. Havainnoinnin ja haastatteluiden avulla näkökulmia hajaannutettiin ja lähennettiin. Täten muotoutui täsmennetty aihe, jota seuraavaksi kehitettiin työpajassa. Fasilitointi tuli tässä työssä mukaan timantin toisessa vaiheessa järjestetyssä työpajassa. Pajassa näkökulmia taas hajautettiin luomalla ideoita ja lopuksi lähennettiin kokoamalla parhaat ideat toteutettaviksi.



1. Etsi ja löydä näkökulmia ongelmaan.
2. Määrittele alue, johon keskittyä.
3. Kehitä mahdollisia ratkaisuja tai ideoita.
4. Valitse/tuota sopivimmat ratkaisut tai ideat.

KUVIO 3. Tutkimuksen rungoksi ja lopullisen mallin kehittämisen avuksi luotu tuplatimanttimalli kuvaa kuinka näkökulmia on aluksi laajasti, kuinka niitä lähennetään, hajaannutetaan ja lopuksi taas lähennetään (Koivisto ym. 2019, 8; Sipponen -Damonte 2020, 35 muokattu)

3.2 Havainnointi menetelmänä työn sujuvuuden kehittämisessä

Aiemmin tunnettujen tuplatimanttimallien pohjalta, tätä työtä varten luodun rakenteen mukaisesti, etsi, löydä ja määritä -osiossa haettiin vastausta tämän opinnäytetyön kysymyksiin: ”Millaisia työn sujuvuuteen vaikuttavia ongelmia tai kehityskohteita hotellin vastaanotossa voi olla? Miten niitä voi tunnistaa, etsiä, löytää ja määrittää ne mihin keskittyä?”

Timanttimallin pohjalta tässä työssä ongelmia ja kehityskohteita etsittiin havainnoinnin avulla. Ojasalo, Moilanen ja Ritakoski (2015, 114) mukaan havainnoinnin avulla saadaan tietoa, miten ihminen käyttäytyy ja mitä tapahtuu luonnollisessa

ympäristössä. Tutkimuksellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua ei satunnaista katselemista. (Ojasalo ym. 2015, 114.)

Havainnointi vaiheessa huomioitiin myös tuplatimanttimallin ensimmäisen timantin, arvon luonnin mahdollisuuksien löytäminen. Koska työn tarkoitus on kehittää menetelmämalli, joka parantaa työn sujuvuutta, havainnoinnissa keskityttiin arvon muodostumisen osalta erityisesti henkilökunnalle arvoa tuoviin asioihin ei niinkään asiakasnäkökulmaan. Toki henkilökunnalle arvoa tuovat asiat heijastuvat myös asiakkaalle. Tuulaniemen (2011, 31-32) mukaan arvoa voi syntyä muun muassa helppokäyttöisyydestä, tekemisen helpottamisesta tai säästöistä.

Tutkiessaan kehittämistyön teoriaa ja tutkimusmenetelmiä tutkija huomasi havainnoinnin olevan sopiva menetelmä lähteä selvittämään vastaanottotyön haasteita. Tutkija kaipasi kuitenkin valmiiseen menetelmämalliin selkeän rakenteen havainnoinnin tekemisen avuksi ja se löytyi leanin gemba -kävely -menetelmästä. Torkkolan (2015) mukaan läpikävely tehdään asiakkaan näkökulmasta ja reitti kulkee läpi organisaation samassa järjestyksessä, kun asiakkaan työpyyntö etenee. Läpikävelyssä nähdään mitkä ovat asiakkaan näkökulmasta suurimmat haasteet. (Torkkola 2015, 151.) Tässä työssä kävely toteutettiin seuraamalla henkilökunnan toimintaa ja heidän työssään kokemia haasteita, jotka vaikuttavat työn sujuvuuteen, asiakkaan saamaan palveluun ja arvon muodostumiseen molemmille.

Ritola (2017) kirjoittaa blogissaan prosessilähtöisestä toiminnasta, jonka etuna pidetään yleisesti toiminnan visualisointia, vaiheittaista työnkulkua alusta loppuun. Työnkulut havainnollistetaan ja näin syntyy uutta ajattelua. Samalla tunnistetaan ongelmia ja puutteita sekä ratkaistaan niitä. Prosesseilla voidaan selkiyttää vastuita ja laadunvarmistuksen kannalta tarkastukset ja testaukset on helppo sijoittaa työnkulkuun. (Ritola 2017.) Tässä työssä kehitettävän menetelmämallin osaksi luotiin gemba -kävelyä varten vastaanottoon soveltuva oma kysymyspohja (liite 1). Kysymyspohjassa hyödynnettiin teoria osuudessa esiteltyä Sari Torkkolan mallia, mutta siihen lisättiin myös esimerkkejä ja tarkentavia tietoja helpottamaan asiaan perehtymättömän esimiehen työtä. Kysymysten asettelussa hyö-

dynnettiin, yleensä vasta tuplatimanttimallin määritä-vaiheessa käytettävän, samankaltaisuuskaavion periaatteita. Kysymykset jaettiin kävelyn tavoitteen mukaisesti osioihin työn sisällön, toimintatapojen ja työympäristön mukaan.

Opinnäytetyön lopulliseen menetelmämalliin suunniteltuja työkaluja ja menetelmiä testattiin yhden hotellin vastaanoton osalta. Havainnointi gemba -kävelyn avulla toteutettiin Holiday Club Tampereen Kylpylän hotellin vastaanotossa kaksi kertaa heinäkuussa 2021. Kummallakin kertaa työvuorossa olivat eri henkilöt mahdollisimman monipuolisen otannan varmistamiseksi. Kävely tehtiin eri työvuorojen aikana toisen ajankohdan painottuen enemmän aamuun ja toisen iltaan. Havainnointia tehtiin yhteensä noin 8 tunnin ajan. Havainnointi vaiheessa jätettiin pois gemba -kävelyn kysymyspohjasta kohta kahdeksan, jossa kysytään havainnoitavalta: ” Kuinka hän kehittäisi työvaihetta?” Tämä tehtiin koska kehitystyö haluttiin jättää case -hotellin osalta tehtäväksi mallin työpaja osioon.

Hotellin vastaanotossa toimii useimmiten vuorossa samanaikaisesti 2-3 henkilöä. Vuoroa kohden paikalla on yksi päällikkötason henkilö tai muuten kokeneempi työntekijä. Vuorokohtaiset työt vaihtelevat hieman, mutta työn peruspiirteet ovat kussakin vuorossa samat. Työ sisältää muun muassa myyntiä, hotelliasiakkaiden sisään- ja uloskirjausta, laskutusta, kokous- ja ravintolavarauksien tekoa, asiakaspalvelua puhelimitse ja sähköisten kanavien välityksellä sekä sujuvan asiakaspalvelun varmistamista. Hotellin vastaanotossa työskennellään ympäri vuorokauden, mutta tässä työssä yövuoron työn tarkempi havainnointi rajattiin pois yön työn eroavaisuuksien takia.

3.3 Haastattelu menetelmänä työn sujuvuuden kehittämisessä

Opinnäytetyön haastattelut tehtiin erityisesti tukemaan tuplatimanttimallin ensimmäisen osion, löydä näkökulmia ongelmaan -vaihetta ja osittain myös avuksi timantin ongelman määrittelyyn -osioon. Haastatteluilla haettiin vahvistusta ja syvempää ymmärrystä jo tehtyihin havainnoiteihin ja niissä esiin nousseisiin kehityskohteisiin. Tutkija ei kuitenkaan eritellyt havaintojaan haastatelluille saadakseen esiin heidän oman näkemyksensä mahdollisista muista kehityskohteista ja

hahmottaakseen heidän mielipiteensä jo havainnoitujen asioiden arvosta henkilökunnalle.

Ojasalon ym. (2015, 106) mukaan haastattelu kannattaa yhdistää kehittämissä toisiin menetelmiin. Tutkimuksen luotettavuutta saadaan laajentamalla näkökulmia eri menetelmiä käyttämällä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 38). Haastattelun tehtävä voi olla asioiden syventäminen, koska sen avulla on mahdollista saada kerätyksi uusia näkökulmia vähän tutkittuun kehittämiskohteeseen (Ojasalo ym. 2015, 106). Haastattelun onnistumisen kannalta olisi hyvä, että haastateltava voisi tutustua haastattelun aiheeseen etukäteen ja etuna on, että siihen voidaan valita henkilöt, joilla on tietoa aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109).

Haastattelut, jotka tehdään aidoissa toimintaympäristöissä, antavat syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista. Paikkaan sidottuja haastateltajia kutsutaan kontekstuaalisiksi haastatteluiksi. Haastatteluissa voidaan myös käyttää virikkeitä, kuten kuvakortit, joiden avulla voidaan kysyä haastateltavan ajatuksia, tunteita ja ideoita tilanteeseen tai ympäristöön liittyen. (Ojasalo ym. 2015, 106.)

Teemahaastattelussa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn eli viitekehykseen. Siinä pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen ongelman asettelun mukaisesti. (Tuomi ym. 2018, 109.) Haastattelun kysymykset voidaan esittää eri tavoin. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset muotoillaan valmiiksi ja ne esitetään määrättyssä järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan ennakkoon, mutta niiden järjestystä voidaan muuttaa haastattelun kulun mukaisesti. Puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan jättää esittämättä tilanteeseen soveltumattomia kysymyksiä tai kysyä mieleen tulevia uusia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2015, 108.)

Tässä tutkimuksessa tutkija halusi seuraavaksi syventää kävelyssä havainnoimiinsa asioita ja tutkia haastattelumenetelmän käytön hyödyntämistä lopullisessa menetelmämallissa. Työn haastattelukysymykset muodostuivat gamba -kävelyn pohjan mukaisesti luoden kysymyksille selkeän rakenteen (liite 2). Haastattelulla pyrittiin syventämään mahdollisten ongelmien ja kehityskohtaisen löytämistä ja

niiden merkitystä työn sujuvuuteen. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidusti antaen haastattelutilanteeseen enemmän mahdollisuuksia haastattelijan lisäksymyksiin.

Kysymyksiä laadittaessa huomattiin, että haastattelu on enemmän tiettyjen prosessien syvällisempää pohdintaa henkilökunnan edustajan kanssa, kun varsinaista haastattelua, joten haastattelun voisi sanoa olevan myös avoin haastattelu. Ojasalon ym. (2015, 108-109) mukaan avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat avoimesti haastattelun aiheista. Molemmat osapuolet osallistuvat keskusteluun aktiivisesti ja tasavertaisesti. Avoin haastattelu sopii, kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallistujille. (Ojasalo ym. 2015, 108-109.) Käytetyssä haastattelumenetelmässä oli viitteitä myös teemahaastatteluun. Puusan ja Juutin (2020, 193) mukaan teemahaastattelussa tutkija on selvittänyt olennaiset osat tutkimuskohteena olevasta asiasta etukäteen ja tutkittavat ovat läpikäyneet tietyn asian. Teemahaastattelussa tutkija syventää ymmärrystä kokonaisuudesta. (Puusa & Juuti 2020,193.)

Haastattelujen kesto voi vaihdella minuuteista tunteihin ja haastattelijan rooli voi muuttua passiivisesta aktiiviseksi tai toisinpäin. Haastattelut kannattaa äänittää, jotta haastattelijan on helpompi tarkkailla haastateltavaa. (Ojasalo ym. 2015, 107.) Erityisesti teema- ja avoimia haastatteluita tehdessä äänittäminen myös helpottaa aineiston puhtaaksi kirjoitusta (Ojasalo ym. 2015, 110). Litteroinnin tarkkuus riippuu kehittämistehtävästä, jos vain vastauksilla on merkitystä, voidaan litteroinnissa käyttää yleiskieltä (Ojasalo ym. 2015, 107). Haastattelujen määrä pohdittaessa on tärkeää huomioida milloin haastattelut eivät tuo kehittämistehtävän kannalta enää uutta tietoa eli saturaatiopiste on saavutettu (Ojasalo ym. 2015, 111).

Kun haastatteluita litteroi kannattaa miettiä, mikä on tutkimuskysymys, mikä on tavoitteiden kannalta sopivin purkutyylä ja tarkkuus, puretaanko kaikki aineisto vai osa siitä ja miten litterointia koskevat valinnat perustellaan (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 953). Haastattelun sisällönanalyysin tarkkuus voi vaihdella ja sen laajuuteen vaikuttaa käytettävänä oleva aika ja rahalliset resurssit (Hyvä-

rinen ym. 2017, 1013). Sisällönanalyysissä sisältöä kuvataan sanallisesti tavoitteena tunnistaa tekstin merkityksiä (Ojasalo ym. 2011, 139). Tekstiksi muotoiltu versio on yksi tulkinta tilanteesta ja haastattelija tulkitsee aineistoa haastattelutilanteeseen osallistujan näkökulmasta, saman kulttuurin jäsenenä. Tutkijan saatessa aineistoa analysoitavaan muotoon hän muokkaa sitä ja tekee valintoja. (Hyvärinen ym. 2017, 1013.)

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin lokakuussa 2021, noin kahden viikon sisällä toisistaan, tutkittavan yksikön hotellin tiloissa. Haastatteluita ei tehty vastaanoton välittömässä läheisyydessä, koska haluttiin varmistaa häiriötön tila ja hetki haastattelun toteutumiseen. Tutkija laati tietosuojailmoituksen, joka annettiin haastatelluille ja käytiin läpi heidän kanssaan haastattelun aluksi. Haastattelut olivat kestoltaan tunnista puoleentoista per henkilö. Haastattelut saavuttivat saturaatiopisteen jo kolmannen haastateltavan kohdalla, joten tutkija ei kokenut tarpeelliseksi tehdä niitä enempää. Haastattelut nauhoitettiin, koska ei haluttu muistiinpanojen kirjoittamisen vaikuttavan keskustelun kulkuun ja haluttiin helpottaa aineiston purkamista. Haastattelija harkitsi ottavansa mukaan muutaman kuvan vastaanoton tiskiltä, henkilökunnan puolelta, helpottamaan erityisesti työympäristön sujuvuuden hahmottamista ja yleisesti herättämään ajatuksia. Lopulta haastattelija totesi työskentely-ympäristön olevan haastatelluille niin tuttu, että tämä ei ole tarpeellista.

Haastatteluista litteroitiin yleiskielellä aineisto, joka vastasi tutkimuksen kysymyksiin. Tähän päädyttiin, koska tutkimuksessa oli tärkeää vain saadut vastaukset. Saadut vastaukset ryhmiteltiin jo havainnoinnissa käytetyn kysymyspohjan teemojen mukaisesti työn sisällön-, toimintatapojen- ja työympäristön sujuvuuden mukaan. Haastattelun vastauksia kootessa tutkija peilasi vastauksia jo saatuihin havainnoinnin tuloksiin etsien niistä yhtäläisyyksiä, poikkeamia ja näkökulmia ongelmiin ja kehityskohteisiin. Tämä vertailu oli erityisen tärkeää, jotta saatiin määriteltyä työn runkona olevan tuplatimanttimallin mukaisesti alue, johon keskittyä.

3.4 Työpajan käyttö työn sujuvuuden kehittämisessä

Käytetyistä tutkimusmenetelmistä työpajan käyttö osallistava menetelmänä on vaativa, mutta tutkija uskoi sen olevan henkilökunnan kannalta sitouttavin, joten sen käytön mahdollisuus lopullisessa menetelmämallissa haluttiin tutkia.

Osallistavaa työpaja toimintaa voi käyttää ongelmanratkaisussa, palvelun tai tuotteen asiakaspalautteen keräämisessä tai parantamaan ryhmän toimintamalleja ja prosesseja. Työpaja lisää luovuutta yhteistyön avulla ja eroaa täten tavallisesta kokouksesta. (Pavelin, Pundir & Cham 2014, 1.)

Työpajoissa käytettäviä menetelmiä ongelmaratkaisuun ja ideoiden kehittämiseen tunnetaan useita. Työpajoissa käytettävien menetelmien tulee ohjata tilaisuutta tavoitetta kohti (Sipponen-Damonte 2020, 55). Seuraavaksi esitellään ne ideointipajoihin soveltuvat menetelmät, jotka valikoituivat käytettäväksi tämän tutkimuksen työpajassa.

Psykologi Edward De Bonon (1971, 19) mukaan on täysin mahdollista keksiä tarkasteltavasta vanhasta informaatiosta uusi hyödyllinen tapa kokoamalla se uusiksi. Edward De Bonon kehittämä muistityhjennys on menetelmä, jossa kaikki vanhat ideat listataan, mietitään miten muut ovat asian ratkaisseet, millaisia päätelmiä näistä voi tehdä, ja mitä me voisimme kokeilla (Kantojärvi 2012, 172-174). Muistintyhjennys tekee ideoinnin aloituksesta helppoa. Vanhoja ideoita ei kuitenkaan kannata täysin unohtaa, koska osa niistä voi olla arvokkaita. Esimerkiksi eri yksiköiden käyttämiä tapoja voidaan kokeilla myös muualla. (Kantojärvi 2012, 157-158.)

Puhuva keppi menetelmä on hyvä, kun halutaan varmistaa jokaiselle osallistujalle mahdollisuus puhua keskeytyksettä. Menetelmän sääntö on, että vain kepin haltia saa puhua ja muut kuuntelevat. Kierroksen jälkeen yhteinen reflektointi tuloksista on suotavaa. (Sipponen-Damonte 2020, 55.) Nummi (2008, 115) mukaan mikä tahansa esine sopii kepiksi ja isoissa tilaisuuksissa se voi olla, vaikka mikrofoni.

Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, kuten aivoriihi sovelletaan paljon palvelumuotoilussa (Ojasalo 2015, 158). Aivoriihi, ideariihi tai ideointityöpaja ovat luovan ongelmaratkaisun menetelmiä. Niiden tavoite ja tarkoitus on ryhmässä tuottaa uusia mahdollisuuksia ja ideoita sekä lähestymistapoja tai ratkaisuja ongelmaan. (Ojasalo ym. 2015, 160; Summers 2011, 87.) Kantojärvi (2012, 160) kirjoittaa tavoista tappaa luova ajattelu. Hän kehottaa välttämään puhumista ringissä, jokainen vuorollaan. Suositeltavaa ei ole myöskään antaa pomon puhua ja pyytää tuottamaan uusia ideoita ja välttää tulisi myös vain yhden alan asiantuntijoiden läsnäoloa tilaisuudessa. Hullutteluun tulisi kannustaa ja osallistujien muistiinpanojen kirjoittaminen kieltää. (Kantojärvi 2012, 160.)

Aivoriihi ei tule tapahtua aina muualla kuin työpaikalla, koska muuten ihmiset totuvat ajatukseen, että töissä ei voi olla luova (Kantojärvi 2012, 160-161). Aivoriihityöskentelyssä ryhmän vetäjällä on suuri merkitys. Aivoriihen johtaja huolehtii prosessin sujuvasta kulusta ja rytmittää ideointia. (Ojasalo ym. 2015, 162.) Fasilitoinnin merkityksestä työpajoissa kerrotaan tarkemmin työssä myöhemmin.

Brainwriting eli aivoriihitekniikka toimii hyvin, kun pohditaan ratkaisuja useisiin kysymyksiin. Toiminta on tehokkaampaa, kun puheenaiheet kiertävät pienryhmissä. Menetelmässä ryhmät kirjoittavat ideansa paperille, joita kierrätetään ryhmien välillä. (Nummi 2018, 158-159.) Aivokirjoitus menetelmä mahdollistaa ideoinnin ilman idean omistajuutta, koska siinä kehitetään ideoita toisten ideoiden pohjalta (Sipponen-Damonte 2020, 66).

Fasilitoidussa tilaisuudessa ideointia tulee aina seurata ideoiden analyysi ja priorisointivaihe (Sipponen-Damonte 2020, 67). Parasta ideaa voi äänestää liikennevaloin, tarroilla tai euroilla. Eurot parhaille ideoille – äänestystekniikassa osallistujille annetaan jokin kuvitteellinen summa rahaa, jonka he investoivat ideoihin. Rahan voi jakaa kaikki samalle idealle tai jokaiselle idealle eri summan. Lopuksi lasketaan mikä idea sai eniten investointirahaa. (Nummi 2018, 80.)

Valitun idean kehittämistä voi jatkaa ryhmässä erilaisten työpohjien avulla. Työpohjana voi hyödyntää esimerkiksi Sipponen-Damonten (2020, 70) kypsyysarvi-

ointiin tarkoitettua pohjaa, jossa kehitettyä ideaa jatkokehitetään miettimällä miten uusi idea hyödyttää tiimiä tai organisaatiota, minkälaisia resursseja toteuttaminen vaatii, kenen tukea tarvitaan sen toteuttamiseksi tai löytyykö kytköstä organisaation laajempiin tavoitteisiin. Pohjassa kehoitetaan pohtimaan myös mitä riskejä idean toteuttamiseen liittyy, mikä saattaa estää idean toteuttamisen sekä, miten minimoidaan esteet ja riskit. (Sipponen-Damonte 2020, 70)

Työpajan vetäjä voi päättää työpajan kertomalla yhteenvedon, selkeyttämällä päätökset ja käymällä läpi mitä seuraavaksi tapahtuu. Hän voi myös aktivoida osallistujat tekemään yhteenvedon pajan tapahtumista ja tämän kautta saada heidät miettimään mitä arvoa tuloksilla on heille. (Kantojärvi 2012, 270-271.)

Fasiloidun tilaisuuden selkeä päättäminen on tärkeää. Yhteenvedon lisäksi on hyvä kerätä tunteita, palautetta ja kiittää yhteisestä päivästä. (Nummi 2007, 29.) Kiittäminen ja käsi olkapäällä – menetelmän avulla jokainen osallistuja antaa palautetta toisilleen. Fasilitaattori voi kehottaa osallistujia menemään sen luo, jolla oli parhaat ideat tai joka on innostanut eniten, ja asettaa käden hänen olkapäälleen. Tässä menetelmässä kukaan ei jää yksin. (Kantojärvi 2012, 277; Nummi 2007, 114.) Ryhmästä voidaan valita myös positiivisin tai kriittisin osallistuja, joka on auttanut tekemään parempia ratkaisuja (Kantojärvi 2012, 278).

Fasilitaattorin ei ole tarkoitus tuottaa ideoita, koska silloin työpajan osallistujilla saattaa mennä roolit sekaisin ja ryhmän tuottavuus laskea. Fasilitaattorin rooli on olla neutraali ja ohjata prosessia neutraalisti eteenpäin. Ajankäytön ja osallistumisen suhteen fasilitaattori rooli on kuitenkin päinvastainen (Kantojärvi 2012, 42; Sipponen-Damonte 2020, 16.) Fasilitaattori varmistaa, että ryhmässä keskitytään kerrallaan vain divergenssiin tai konvergenssiin (Kantojärvi 2012, 29-30). Fasilitaattorin täytyy varmistaa turvallinen työskentely-ympäristö, jossa kaikkien näkemykset ja ideat kuullaan, sekä osallistuminen on tasapuolista. Riippumatta siitä onko käytetty menetelmä ideariihi tai jokin muu. (Sipponen-Damonte 2020, 6; Summers 2011, 87.)

Työpajan tavoitteet tulee asettaa ja ilmaista selkeästi osallistujille (Tuulaniemi 2011, 174). Selkeät tavoitteet auttavat osallistujia keskittymään (Sipponen-Da-

monte 2020, 33). Työpaja jakaa vastuuta kehityksestä ryhmälle, mutta myös odotuksia päättävälle taholla, että ideat otetaan vakavasti (Sipponen-Damonte 2020, 25). Osallistujille on tärkeää kertoa heidän vaikutusmahdollisuuksistaan avoimesti (Kantojärvi 2012, 51). Fasilitaattorin tehtävä on huolehtia myös osallistujien hyvästä energiatasosta koko työpajan ajan (Kantojärvi 2012, 44; Sipponen-Damonte 2020, 75).

Fasilitoinnilla saadaan palavereista tehokkaampia ja motivoivampia. Yksinkertaisimmillaan fasilitoinnissa on kyse hyvistä kokouskäytännöistä. (Sipponen-Damonte 2020, 18.) Palavereja lisäämällä ei innovointi parane eikä keskustelut saa henkilöstöä sitoutumaan, jos tilanteita ei ole fasilitoitu hyvin (Kantojärvi 2012, 9).

Onnistuneet puitteet fasilitointiin on sellaiset, joissa osallistujat tuottavat hyviä ideoita panostamalla tehtäviin ja tuloksena syntyy konkreettisia toimenpidesuunnitelmia (Sipponen-Damonte 2020, 39). Ympäristönvaihdos voi tuoda työpajaan ideoita tai tehokkain paikka ideoida voi olla se, jossa palvelu tarjotaan. Ihmiset saavat aistiärsyksiä muun muassa valaistuksesta ja äänistä, joten työpajan ympäristön valinta on tärkeä. (Tuulaniemi 2011, 172-173.) Tilassa täytyy olla tilaa hengittää, mutta se ei saa olla liian kolkko osallistujamäärään nähden. Tilassa olisi hyvä olla myös mahdollisuus istua niin, että osallistujat näkevät toisensa. (Kantojärvi 2012, 52.)

Tämän tutkimuksen viimeinen osa tuplatimanttimallin mukainen ratkaisujen ja ideoiden kehittämisvaihe sekä sopivimpien ratkaisujen valitseminen haki vastauksia työn tutkimuskysymyksiin: ”Millaisia työpajamenetelmiä työpajoissa käytetään ongelmien ratkaisujen ideointiin ja toiminnan kehittämiseen?” Tässä työssä tämä vaihe toteutettiin työpajassa.

Osallistavassa ryhmäprosessissa eli työpajan rungossa noudatetaan jo muotoiluajattelussa tutuksi tullutta tuplatimanttimallia (kuvio 3). Fasilitoinnin viitekehityksessä malli kuvaa luovaa ryhmäprosessia, jossa ensin määritellään tarkka ongelma tai kysymys, jotta ryhmässä voi syntyä hyödyllisiä ideoita. Toisessa vaiheessa ongelmaan haetaan vaihtoehtoisia ratkaisuja, määritellään niistä sopivim-

mat ja toteutetaan ne. Timanttien ensimmäiset vaiheet tuovat esiin ryhmän erilaiset näkökulmat, jonka jälkeen on tärkeää ryhmän näkökulmien lähentäminen ja lopullisen ongelman tunnistaminen ja täsmentäminen. (Sipponen-Damonte 2020, 33-35.) Tässä työssä nämä vaiheet oli toteutettu jo ennen työpajaa havainnoinnin ja haastatteluiden avulla ja pajassa keskityttiin timantin toiseen vaiheeseen.

Sipponen-Damonte (2020, 33) suosittelee keskustelemaan työpajan aiheesta muutaman kollegan kanssa, jotta, sen tarkoitus kirkastuisi ja määrittely helpotuisi. Tutkija koki aiheeksi valikoituneen, asiakkaiden ohjeistukset, liian laajaksi esiteltäväksi työpajassa, joten muutaman työkaverin avustuksella aihealue määriteltiin yksityiskohtaisemmaksi. Työpajassa päädyttiin ideoimaan ohjeistuksia asiakkaille koskien hotellin kylpylään/hoitolaan kulkemista sekä hotellin parkki-alueisiin ja uloskirjautumiseen liittyen.

Työpaja järjestettiin huhtikuussa 2022 vastaanoton kuukausipalaverin yhteydessä rajallisten aika- ja raharesurssien vuoksi. Työpajaan osallistui tutkijan lisäksi 6 henkeä. Työpajan järjestämisen aikaan yrityksen kokouskeskuksen tilat eivät olleet käytettävissä. Paja järjestettiin Holiday Club Tampereen Kylpylän loma-asunnossa, joka soveltui mahdollisista tiloista parhaiten tarkoitukseen avaruutensa, kokonsa ja istumajärjestelyiden helppouden organisoinnin osalta. Tilan koettiin mahdollistavan myös tilaisuuden rentouden ja näin ollen luovan otollisen ympäristön lennokkaalle ideoinnille.

Työpajan rungon vaiheet ovat aloittaminen, selkeyttäminen, ratkaisujen suunnittelu, toiminnan valmistelu ja lopetus (Kantojärvi 2012, 33). Tutkimuksen työpajaa varten tutkija teki timanttimaliin pohjautuen aikataulun ja rungon, jonka puitteissa paja järjestettiin (liite 3). Työpajan aluksi tutkija kertoi työpajan olevan osa opinnäytetyötä ja esitteli opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen työpajaan osallistujille. Koska timanttimalin ensimmäinen vaihe oli jo tehty, sen vaiheet esiteltiin ja tämän jälkeen käytiin läpi työpajan tavoite ja aikataulu. Tutkija kertoi osallistujille myös heidän vaikutusmahdollisuuksistaan kehitysideoiden luomiseen ja toteuttamiseen sekä oman roolinsa työpajan neutraalina fasilitaattorina.

Kantojärvi (2012) suosittelee fasilitaattorina välttämään sanoja luovuus ja innovaatio. Työpajoissa ohjeet kannattaa selventää pajaan osallistuvilla tavoitteiden kautta. (Kantojärvi 2012, 163.) On tärkeää määritellä mihin laajempaan tavoitteeseen pidetty tilaisuus liittyy ja minkälainen lopputuote on tarkoitus saada aikaan (Sipponen-Damonte 2020, 33). Tämän työpajan rajauksen ja ohjeiden esittelyssä osallistujille tutkija käytti tavoitteena ratkaisun löytämistä hotellin asiakkaan vierailun ja palveluiden käytön helpottamiseksi ja erityisesti kylpylään/hoitolaan kulkemisen, parkkialueiden ja uloskirjautumisen osalta. Työpajassa syntyvien tuotoksien kerrottiin olevan osa työn sujuvuuden parantamisen tavoitetta ja tutkija puhui innovaatioiden sijaan yhteisestä kehittämisestä.

Seuraavaksi työpajassa siirryttiin timanttimallin toiseen vaiheeseen, määritetyn kehittämiskohteen ratkaisujen ideointiin. Tuulaniemen (2011, 172) mukaan palvelumuotoilussa ideoiden kopiointi ja lainaaminen on sallittua ja suositeltavaa. Näkökulmien hajaannuttamisen ja ideoiden kartuttamisen avuksi ja työpajan ensimmäiseksi menetelmäksi sekä alkulämmittelyksi valikoitui De Bonon muistityhjennys. Siinä kartoitetaan yrityksellä jo käytössä olevia tapoja ja mahdollisia muiden yritysten ideoita. (Tuulaniemi 2011, 172.) Muistin tyhjennys toteutettiin, yleisemmin työpajoissa vasta palautevaiheessa käytetyn, ideakepin avulla. Täten saatiin myös hiljaisemmat osallistujat osallistumaan. Tämä vaihe ei myöskään vaadi vielä varsinaista luovaa ajattelua, joten menetelmä oli perusteltu. Ideakepin sijasta puhujan merkinä käytettiin hotellikohteen maskottina olevaa ilves -pehmoeläintä. Tähän päädyttiin, koska haluttiin luoda tilaisuuteen alusta asti hulluttelunkin mahdollistava ilmapiiri. Tutkija koki maskotin käytön puheenvuoron lunnastamisessa toimivaksi ja jokainen sai tuotua ajatuksensa sen avulla hyvin esiin.

Työpajassa tutkija kirjasi osallistujilta muistintyhjennyksen tuloksena tulleet vanhat toimintamallit ja muut esiin nousseet kilpailijoiden käyttämät tavat ylös fläppipapereille. Fläppipapereissa oli otsikkoina havainnoinnin ja haastattelujen avulla pajan kehityskohteiksi valitut osa-alueet: idea asiakkaan uloskirjautumisen helpottamiseksi, idea parkkialueiden käytön tai/ja parkkipalvelun helpottamiseksi ja idea asiakkaan kylpylään ja hoitolaan kulkemisen ja palvelun helpottamiseksi.

Näiden otsikoiden alle tutkija kirjasi ylös esille nousseet asiat, vanhat toimintamallit tai kilpailijoiden tavat. Vanhoista toimintamalleista uloskirjauksen osalta nousi esille esimerkiksi uloskirjausta helpottavat avainten palautuslaatikko ja asiakkaalta maksun pyytäminen jo hänen saapuessaan. Kilpailijoiden tavoista esiin nostettiin itsepalvelumahdollisuus uloskirjauksessa joko automaatin avulla tai mobiilisti. Parkkialueiden käytön osalta vanhoista malleista huomioitiin mahdollisuus eri maksutapojen käyttöön ja vastaanotossa oleva parkkisakon mitätöinti mahdollisuus. Kilpailijoiden osalta esiin nousi muissa hotelleissa olevat omat parkkitalot ja ilmaiset pysäköinnit. Kylpylään kulkua helpottamaan on jo toimintamalleja, kuten ennakoiva ja aktiivinen asiakkaiden ohjeistaminen. Modernimmat pukuhuoneiden avainrannekkeet maksuominaisuudella, mainittiin muiden hotellien toimintamalleista keskusteltaessa (liite 4).

Tässä vaiheessa työpajaa tutkija huomasi fasilitaattorin tärkeyden puheenvuorojen ohjaamisessa ja tarvittaessa niiden keskeyttämisessä. Puheenvuorot lähtivät helposti suoraan jo ratkaisujen kehittämiseen, vaikka tarkoitus oli vasta kartoittaa jo käytössä olevat tavat toimia tai huomioida muiden yritysten käyttämiä tapoja. Ideoiden kartuttaminen on osa timanttimallin hajaantumisvaihetta (Sipponen-Damonte 2020, 55). Aivoriihen onnistumisen elementit ovat alkulämmittely, tarkka rajaus ja selkeät ohjeet, suurten ideamäärien tavoittelu, kannustaminen ja innostaminen, ei negatiivisyyttä tai riitoja, ryhmämuistin käyttö, kritiikittömyys, ja energiatasojen säilyminen (Kantojärvi 2020, 163-166; Summers 2011, 87). Järjestettyä työpajaa voisi kutsua myös ideointipajaksi ja siinä käytettiin aivokirjoitusta uusien ideoiden tuottamiseen.

Tämän tutkimuksen työpajassa osallistujat jaettiin pareiksi. Jokaiselle parille annettiin tehtäväksi yhden valitun kehityskohteen osalta ratkaisujen ja ideoiden etsiminen hotellin asiakkaan vierailun ja palveluiden käytön helpottamiseksi. Osallistujat lisäsivät ideansa fläppiin, joissa oli jo aiemmin kirjatut muistintyhjennyksen tuotokset. Tähän oli varattu aikaa 15 minuuttia, jonka jälkeen ryhmät vaihtoivat toisen kehityskohteen luokse ja jatkoivat ideointia siitä mihin edellinen ryhmä oli jäänyt. Tutkija huomasi, että pienen ryhmäkoon takia 15 minuuttia/taulu oli hie-man liikaa ja useimmiten pari oli valmis jo kymmenen minuutin jälkeen. Tämän vuoksi tutkija ohjasi parit seuraaville tauluille jo siinä kohtaa. Kun kaikki ryhmät

olivat käyneet kaikilla tauluilla, oli vuorossa ideoiden arviointi eli näkökulmien lähentäminen. Työpajan osalta olisi ollut rikkaampaa, jos mukana olisi asiakaspalvelijoita myös muista yksiköistä ideoimassa uusia ohjeistuksia asiakkaille. Tämän työn puitteissa se ei valitettavasti ollut mahdollista. Muut yksiköt saavat kuitenkin opinnäytetyön luettavakseen ja työpajan tuotokset halutessaan käyttöönsä.

Luovissa prosesseissa viimeiset vaiheet ovat vaikeimmat, koska alkunostus on jo laantunut (Tuominen & Koski 2007, 163). Energiatasojen säilymistä voi tukea vaihtelevilla harjoitusmuodoilla, tilankäytöllä, tauoilla tai musiikilla (Sipponen-Damonde 2020, 77). Siksi pajan tässä vaiheessa ideoiden äänestystekniikaksi valittiin eurat parhaille ideoille -tekniikka ja osallistujia heräteltiin antamalla heille kuvitteellista rahaa jaettavaksi heidän mielestään parhaille ideoille. Pidetyssä työpajassa soitettiin myös musiikkia osallistujien saapuessa tilaan ja parityöskentelyn aikana.

Äänestyksen jälkeen laskettiin mikä idea sai eniten investointirahaa. Tässä vaiheessa tutkija huomasi, että eniten investointirahaa saaneet ideat olivat niitä, joita ei kohdekohtaisesti ole mahdollista toteuttaa. Eniten ääniä saivat ideat kuten: mahdollisuus tehdä uloskirjaus hotellista verkossa, parkkialueiden näytöt, jotka näyttävät parkkipaikkojen saatavuuden ja digitaaliset sarjakortit käytettäväksi suoraan kylpylän sisäänmenoporteissa. Tämän vuoksi tutkija nosti ideoista esiin sellaiset kehittämistoimet, jotka olivat myös saaneet hyvin kannatusta ja olivat realistisemmin toteutettavissa suoraan kohteessa.

Jokaisen kehittämiskohteen parhaaksi valittu idea kirjattiin uudelle fläppipaperille fasilitaattorin toimesta. Ideoiden kehittämistä jatkettiin ryhmänä ideatyöpohjan kysymysten avulla (liite 5). Ideatyöpohjan kysymykset oli muokattu teoriassa esiintyvän kypsyyсарviointiin tarkoitettun mallin pohjalta. Ideatyöpohjan kysymykset näytettiin osallistujille Powerpoint esityksenä. Tutkija havaitsi tähän työvaiheeseen varatun ajan olevan liian lyhyt ja pariin ideointi vaiheessa säästetyt minuutit hyödynnettiin tähän vaiheeseen. Jatkokehittämiseen valitut ideat olivat minibaarien poistaminen, varausvahvistukseen ja yrityksen kotisivuille lisättävä aluekartta sekä avainlaatikot kylpylän pukuhuoneiden avainrannekeille (liite 6).

Tämä työpaja päätettiin vetäjän tekemään yhteenvetoon, jossa käytiin vielä läpi löydetty ratkaisut ja sovittiin seuraavat vaiheet ratkaisujen toteuttamisesta ja aikataulusta. Tähän päädyttiin ajan säästämiseksi ja koska osallistujat olivat jo miettineet ratkaisun arvoa tiimille ideatyöpohja osiossa. Fasilitaattorin merkitys työpajassa korostui erityisesti ajankäytön hallinnassa. Työpajan aikataulu oli tehty väljäksi, mutta silti ilman tarkkaa seuranta pajan kesto olisi ollut suunniteltua pidempi.

Viimeisenä työpajan vaiheena fasilitaattorina toiminut tutkija kysyi suullista palautetta pajasta ja siinä käytetyistä menetelmistä. Palautteena osallistujat kertoivat pajassa työskentelyn olleen tehokasta, hyvin rajattu aihe oli heidän mielestään toimiva ja osallistuminen kehitystyöhön sekä muiden ideoiden jatkokehittämiseen oli hauskaa. Mukavana pidettiin myös sitä, että koko ajan ei tarvinnut istua paikallaan. Ihmisten aktivoimiseksi osallistujat saivat lopuksi myös antaa palautetta toisilleen laittamalla kätensä innokkaimman ja parhaat ideat keksineen henkilön olalle.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavassa esitetään tutkimuksessa syntyneet tulokset case -hotellin osalta. Ensimmäisenä käydään läpi havainnoinnin ja haastatteluiden tulokset erikseen. Tämän jälkeen määritetään aineiston sisällönanalyysin avulla havainnoinnin ja haastatteluiden tuloksista kehityskohteet työpajaan. Lopuksi esitetään case -hotellina toimineen hotellin työpajassa saavutetut tulokset.

4.1 Havainnoinnin tulokset

Laadullisen tutkimuksen analyysi syntyy havainnoinnista kerätyn aineiston pelkistämisestä ja sen tulkinnasta (Ojasalo ym. 2015, 121). Havainnoinnista kerätty aineisto jaettiin ja analysoitiin gemba -kävelyn kysymysten mukaisesti pelkistäen aihealueittain: 1. työn sisällön sujuvuus 2. toimintatapojen sujuvuus ja 3. työympäristön sujuvuus.

Gemba -kävelyn ensimmäisenä tavoitteena oli seurata työn sisällön osalta sujuvuuteen vaikuttavia mahdollisia ongelmia. *Hotelleissa on lukuisia asiakaskohtausmispisteitä ja prosesseja, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. Tyypillinen lähtötilanne voi olla resurssien riittävyys, kiire ja henkilöstön vaihtuvuus. (Lean Lion Oy 2016.)* Kysymyspohjaan esimerkkeinä mainittuja palvelun hitautta, laadun heikkoutta tai asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia ongelmia ei juurikaan havainnoinnissa tämän kohteen osalta tullut asiakkaan osalta esille. Esiin nousi paikoitusalueiden löydettävyyden ja ohjeistuksen haaste, joka osaltaan vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Henkilökunnassa havaittiin työn kiireellisyyden synnyttävän rauhattomuutta suorittaa joitain tehtäviä ja sen aiheuttavan turhautumista. Tämä voi vaikuttaa työn arvon muodostumiseen henkilökunnan osalta, vaikka se ei ollut näkyvässä roolissa asiakkaalle. Palvelun hitaus ja laadun heikkous ovat elementteinä kuitenkin palvelun arvon muodostumisessa asiakkaalle oleellisia, joten niiden havainnointia ja kysymyksen sisällyttämistä kysymyspohjaan ei pidä jättää huomioimatta.

Gemba -kävelyssä vastaanoton toimintatapoja ja niiden sujuvuutta havainnoitaessa esiin nousi merkittävästi enemmän huomioitavaa. Ensimmäinen asiakkaan kannalta kriittinen piste palvelun saatavuudessa nousi esiin suurena puhelinliikenteenä ja sen hoitamisen resurssien riittämättömyytenä. Puhelinliikennettä oli paljon ja puhelujen kestot veivät merkittävästi aikaa tiskillä asioivien asiakkaiden palvelusta. Havainnoinnissa nousi myös esiin ongelma, jossa edes riittävä henkilökunnan määrä ei auttanut puheluiden hoitamiseen, koska puhelimia ei ollut riittävää määrää.

Toisena esiin nousi toimintatapa, jossa asiakasta siirreltiin vastaanoton ja hoitolan välillä osittain turhaan. Vastaanotosta asiakas lähetettiin hoitolan tiskille, jossa ei ollut henkilökuntaa tai hoitolasta lähetettiin asiakas jonottamaan maksamista vastaanottoon, vaikka maksusuoritus olisi ollut mahdollinen myös samalla osastolla.

Suuressa roolissa oli myös yhteistyö siivousyrityksen kanssa. Vastaanotto sai reaaliajassa tiedon siivotuista huoneista, mutta siivouksen myöhästyessä tiedonkulku siivouksen ja vastaanoton henkilökunnan välillä toi haasteita. Jokaisesta huoneesta, jota asiakas odotti, soitettiin siivoukselle erikseen ja siivous tarkisti niiden siivouksen keston yksitellen. Toisen siivousyrityksen kanssa informaatiota kerroksille jaettiin tekstiviesteinä, jolloin toiminta oli hidasta.

Työpyynnöt tulivat vastaanottoon vaihtelevasti välillä tiskiltä ja tiettyihin aikoihin enemmän puhelimitse. Sähköpostin käsittely oli myös suuressa roolissa työntekijän ajankäytössä. Toimintatavoissa nousi esiin puute toiminnan aikataulutuksessa ja tehtävien priorisoinnissa. Työvuoroissa ei ollut selkeästi havaittavissa henkilöä, joka olisi tehnyt työkajoa vaan jokainen teki sitä itse, joka johti asioiden tekemättömyyteen ja epätasapainoiseen työnjakoon työntekijöiden kesken. Huomion arvoista on myös hotellin vastaanoton toimiminen kaikkien osastojen asiakaspalautteiden vastaanottajana ja palautteen jakamisen mahdollisuus eteenpäin.

Toimintatapoina aamiaislippujen- ja lahjakorttien käsittelymalli herätti myös kysymyksiä. Niiden käsittely nykyisellä tavalla ei ole asiakasystävällisin eikä taloudellisin ja niiden käsittelyssä olisi parantamismahdollisuuksia. Huomio kiinnittyi myös suureen määrään uloskirjautuvia asiakkaita, joiden huoneet olivat ennalta

maksettuja. Tutkija jäi pohtimaan, onko nykyinen palvelumalli, joka ohjaa asiakkaan silti asioimaan vastaanottoon, vaikka hänellä ei ole maksettavaa, kaikista toimivin asiakkaille ja henkilökunnalle.

Monessa, toimintatapojen sujuvuutta havainnoivassa osiossa, olevassa tapahtumassa on myös yhteys työn sisällön sujuvuudessa esiin nousseelle asiakasarvon syntymiselle. Asiakas ei ehkä huomaa näitä toimintatapojen sujuvuuden ongelmia asioidessaan, mutta niiden parannukset vaikuttavat kuitenkin merkittävästi myös asiakastyytyväisyyteen.

Viimeisen osion, eli työympäristön sujuvuuden havainnoinnissa, työjärjestyksen osalta esiin nousi kioskikuormien toimitusaikataulu, joka osui suurimpaan ruuhka-aikaan. Teknisinä ja fyysisinä haasteina huomattiin värillisen printterin puuttumisen tuoma ylimääräinen siirtyminen paikasta toiseen, pysäköintikorttien toimimattomasta tekniikasta syntyvä kuormitus niiden uudelleen tekemisen muodossa ja vastaanoton rajallisesta tilasta johtuva äänentason nousu useamman henkilön palvellessa asiakkaita pieneltä tiskiltä.

Käytössä oleva asiakkaiden kuittikopioiden säilytyspaikka koettiin myös hankalaksi ja niiden tarpeellisuus kyseenalaistettiin. Roskisten sijoittelu ei myöskään ollut ergonomista tai ekologista. Muutamien ohjeistuksien, koskien tilojen sijaintia tai järjestelmien käyttöä, huomattiin myös olevan vaikeasti löydettävissä. Havainnoitavan kohteen vastaanotossa ei noussut esiin ongelmia henkilökunnan toiminnassa mahdollisten vikojen ilmetessä eikä siirrettävää työtä vastaanotossa ollut havaittavissa. Työn sujuvuuden kehittämisen kannalta nämä ovat kuitenkin tärkeitä huomioitavia, joten niiden jättämistä pois gemba -kävelyn kysymyksistä ja lopullisesta menetelmämallin pohjasta tutkija ei harkinnut.

4.2 Haastattelun tulokset

Havainnoinnin tutkimustuloksia tutkija syvensi haastatteluilla. Haastattelun kysymyksissä käytettiin samaa jakoa aihealueittain kuin havainnoinnin gemba kysymyksissä. Kysymykset koskivat työn sisällön sujuvuutta, toimintatapojen sujuvuutta ja työympäristön sujuvuutta (liite 2).

Haastattelun ensimmäinen osiossa haastateltavilta kysyttiin mielipidettä henkilökunnan ja asiakkaan kannalta. Haastateltavat vastasivat erityisesti henkilökunnan näkökulmasta, ymmärtäen kuitenkin sen vaikutuksen asiakkaalle. Haastatteluissa esiin selkeimmin nousi kolme aluetta: henkilökunnan osaamisen taso, työn rauhattomuus ja asiakastyytyväisyys.

Henkilökunnan osaamisen taso nähtiin laatua heikentäväksi ja työn sujuvuuteen vaikuttavaksi tilanteissa, joissa asiakas joutuu odottamaan, kun vastauksia ei tiedetä tai osaavampi henkilö joutuu neuvomaan toista. Työn sujuvuuteen ja rauhattomuuteen vaikuttavat puhelimen pirinä asiakaspalvelutilanteen taustalla, suurien sähköpostimäärien käsittely sekä erilaisista kanavista tulevien infojen sisäistäminen. Haastatteluissa esiin nousi, asiakastyytyvyyteenkin merkittävästi vaikuttava, reklamaatioiden käsittely. Todettiin nopean reagoinnin olevan tärkeää ja asiakaspalvelijan pääsevän helpommalla, jos on jo valmiiksi asiakkaaseen hyvät välit.

Haastattelujen toisessa osiossa keskusteltiin toimintatapojen sujuvuudesta. Haastattelukysymyksissä keskityttiin asiakkaan siirtelyyn, palvelun kriittisiin pisteisiin ja töiden jakamiseen ja aikataulutukseen. Erityisesti esiin nousi asiakkaan näkökulmasta haasteelliset saavutettavuus ja ohjeistuksen puute. Nämä näkyivät asiakaspalvelijoiden toiminnan sujuvuutta heikentävänä tekijänä. Haastatteluissa koettiin hotellin sijainnin ja parkkialueiden olevan haasteelliset. Esimerkiksi asiakas kantaa turhaan laukkunsa päärakennukseen, koska huoneet toisessa talossa tai ei löydä parkkialuetta saapuessaan alueelle.

Huomioitavan arvoista on myös asiakkaiden hankalaksi kokemat kylpylätilat ja niiden puutteellinen ohjeistus. Sekä asiakkaan turha jonottaminen vastaanoton tiskille, koska hän ei huomaa pikauloskirjausmahdollisuutta. Toimintatavoista esille tuli myös erilaisten kuponkien hankaluus. Erityisesti päivämäärien manuaalinen laittaminen lipukkeisiin koettiin hankalaksi ja aikaa vieväksi. Yhteistyö siivouksen ja huollon kanssa koettiin myös vaikuttavan merkittävästi toimintatapojen sujuvuuteen. Henkilökunta kritisoi heidän saavutettavuuttaan ja tehtyjen töiden kuittaamista valmiiksi.

Toimintatavoissa kriittiseksi pisteeksi nostettiin asiakkaan huomiointi heti saavut- taessa ja ensivaikutelma. Tämän tärkeys myös henkilökunnalle oli merkittävää huomata. Työn jakamisesta haastateltavat olivat samaa mieltä, että työn tekee, hän kenelle työpyyntö tulee. Mainitsemisen arvoista on, että vain osa haastatel- tavista koki esimiehen aikatauluttavan vuoroa ja muutoin työt tehtiin kaikkien ja- kamana.

Viimeisessä osiossa haastatteluissa keskityttiin työympäristön sujuvuuteen ja eri- tyisesti teknisiin/toiminnallisiin haasteisiin ja tiedonkulkuun. Esille tuli teknisiä haasteita, kuten järjestelmien epäluotettavuus ja yhteistoimivuus. Haastateltavat mainitsivat lahjakorttien ja erilaisten kylpylän maksutapojen käsittelyn vaikeudet. Printterien toimimattomuus ja epidemia tilanteen vaativat suojavälineet, kuten suojalasit asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä koettiin työn sujuvuutta hankaloit- tavaksi. Myös puhelimien ajoittainen toimimattomuus vaikeutti työtä. Melutaso asiakaspalvelijoiden työssä saattaa nousta kohtuuttomaksi, koska asiakkaille tar- vitsee puhua normaalia kovemalla äänellä. Haastatteluissa huomautettiin myös vastaanoton tietokonenäyttöjen säädöstä, joka ei ole tällä hetkellä mahdollista.

Työympäristö osiossa nousi esiin toimintatapa osiossakin mainittu asiakkaiden kokema puutteellinen opastus. Varsinkin kylpylän tiskillä tullaan kysymään vielä toimintaohjeita pukutiloihin ja altaille. Haastatteluissa mainittiin myös vastaanoton yhteydessä olevan kioskin elintarvikekuormien saapumisen ja purkamisen ai- heuttamat haasteet. Valvontakameroiden toimivuus ja niiden parempi sijoittelu sujuvoittaisi työympäristön toimintaa haastateltavien mielestä merkittävästi. Toi- mivat kamerat lisäisivät turvallisuuden tunnetta, nopeuttaisivat reagointimahdelli- suutta ja helpottaisivat eri tilojen ja reittien valvontaa.

Tiedonkulusta puhuttaessa informaation monikanavaisuus koettiin haasteel- liseksi. Informaatiota tulee monesta eri kanavasta, joten kaikkien sisäistäminen vaikeaa. Yhtiön käyttämä Yammer -verkkoyhteisöpalvelu koettiin työlääksi, koska sen lukeminen ja viestien reaaliaikainen vastaanottaminen vaatisivat sovelluksen lataamista omaan puhelimeen. WhatsApp- pikaviestintäpalvelu ryhmistä asia- kaspalvelija saa ilmoitukset heti, joten se nähtiin parempana kanavana. Kritiikkiä sai normaalista poikkeavien tilanteiden tiedottaminen, kuten remonttiaikataulujen ilmoittaminen henkilökunnalle samanaikaisesti kuin asiakkaille.

4.3 Kehityskohteen määrittely työpajaan

Aineistoanalyysin lähestymistapoja on useita. Ne voidaan luokitella aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen tai teorialähtöiseen tapaan. Teorialähtöisessä tavassa teoriolla on ohjaava rooli aineiston tarkasteluun. (Puusa & Juuti 2020, 265-266). Tärkeäksi tässä tutkimuksessa havainnoinnin ja haastattelun kysymysten jälkeen nousi aineistoista niiden kohtien määrittäminen, jotka tuovat eniten asiakkaalle ja työntekijälle arvoa ja ovat näin kehittämisen kannalta oleellisimpi. Havainnoinnin ja haastattelun vastausten perusteella tehtiin teorialähtöinen aineistoanalyysi helpottamaan kehityskohteiksi valittavien osioiden määrittämistä (taulukko 1). Taulukko jaettiin jo havainnoinnin ja haastattelujen teoriapohjana olleisiin kolmeen sujuvuuden alueeseen. Case hotellin sisällönanalyysitaulukkoa tehdessään tutkija huomasi tarpeen muokata taulukkoa ennen sen tuomista lopullisessa mallissa muiden käyttöön. Case hotellin sisällönanalyysitaulukosta poiketen, lopulliseen malliin tulevassa pohjassa taulukkoon on eroteltu havainnoinnissa, ja haastatteluissa esiin nousseet ja ei esiin nousseet asiat vierekkäisiin taulukon osiin vertailun helpottamiseksi.

Havainnoinnissa ei noussut esiin palvelun hitautta, laadun heikkoutta tai asiakas-tyytyväisyyteen vaikuttavia ongelmia henkilökunnan tai asiakkaan kannalta. Havainnoinnissa tutkija oli kiinnittänyt huomioita ainoastaan haastattelussakin esille nousseeseen työn rauhattomuuteen. Haastattelut toivat esiin työn sisällön sujuvuuden kannalta useita kehittämistarpeita, joten tämän takia haastattelut on hyvä ottaa tukemaan ongelmien ja kehittämiskohteiden määrittelyvaihetta.

Haastatteluissa pyrittiin välttämään ratkaisujen hakua, mutta niissä nousi jo esille kehitysehdotuksia, esimerkiksi tärkeä huomio muistiinpano merkinnöistä asiakkaan profiileihin. Sen tärkeys nousi esiin haastatteluissa niin tavoista kuin työn sisällön sujuvuudestakin keskusteltaessa. Selkeästi merkatut tiedot poikkeavuuksista asiakkaan varauksen profiilissa helpottavan asiakaspalvelijan työtä ja parantavat asiakaspalvelua.

Haastatteluissa esiin nousi asiakaspalvelijoiden osaamisen taso, jolla koettiin olevan merkittävä palvelun laatu heikentävä vaikutus. Työn sisällölliseen sujuvuuteen ja asiakastyytyväisyyteen koettiin vaikuttavan myös reklamaatioiden käsittely, joka on sidoksissa myös osaamiseen.

Toimintatapojen sujuvuudessa havainnoinnissa tutkija nosti esiin suuren puhelinliikenteen määrän ja sen toiminnalliset haasteet sekä asiakkaan turhan siirtelyn. Puhelinliikenne nousi haastatteluissa enemmän esiin työympäristön sujuvuus - osioissa, jossa mainittiin niiden toimimattomuus. Haastateltavat nostivat lisäksi esiin puutteelliset ohjeistukset asiakkaille ja erilaisten etukuponkien käsittelyn, jotka kuormittavat asiakaspalvelijoita vastaanotossa. Sekä tutkija, että haastateltavat olivat yhtä mieltä tiedonkulun ja toiminnan haasteista yhteistyötahojen, kuten siivous, kanssa. Esimiestyön näkyvyyden ja toimivuuden ongelmat oli myös huomattu molemmissa.

Työympäristön sujuvuuden havainnoinnissa tutkija oli kiinnittänyt huomiota saapuvien elintarvikekuormien aikataulujen ja työvälineiden sijoittelun lisäksi korkeaan melutasoon. Haastatteluissa näiden lisäksi puhutti järjestelmät ja valvontakameroiden epäluotettavuus ja sijoittelu. Haastatteluissa asiakkaiden puutteelliset ohjeet nousivat esille myös työympäristön sujuvuudesta keskusteltaessa. Sisäisen tiedonkulun haasteet ja erilaiset viestintäkanavat tulivat haastatteluissa myös esiin, vaikka niihin ei tutkija ollut havainnointi vaiheessa kiinnittänyt huomiota.

Työn pitkä aikajänne näkyi havainnoinnin ja haastattelujen tuloksissa. Havainnoinnissa esiin ei noussut osaamisen tason puutteita henkilöstössä, koska havainnoinnin aikaan henkilöstö oli kokeneempaa. Haastatteluista tehdessä asiakaspalvelijoista vastaanotossa oli juuri vaihtunut useampi, joten osaamisen taso oli hetkellisesti laskenut. Tämän takia työpajan kehittämisen kohteeksi valittiin osioita, joihin henkilöstön vaihtuvuuden rooli ei ole merkittävä, mutta jotka tuovat sujuessaan arvoa sekä asiakkaille, että asiakaspalvelijoille ja joilla voidaan vastata suoraan asiakastarpeisiin. Ryhmittelyssä nousseista asioista työpajan kehittämiskohteen teemaksi valikoitui asiakkaan ohjeistukset. Ohjeistusten puutteet vaikuttavat suuresti asiakaspalvelijoiden työhön sekä asiakkaan tyytyväisyyteen.

Tässä työssä ei lähdetty etsimään vastaanoton työssä syntyviä leanissa tyypillisiä pullonkauloja, mutta niiden merkitys esiin nousseissa havainnoinnin ja haastattelujen tuloksissa on huomattavissa. Vastaanoton prosesseissa on monia tiettyssä järjestyksessä tehtäviä töitä ja vaihtelua, jotka aiheuttavat pullonkauloja ja työn sujumattomuutta. Vaihtelu tämän vastaanoton osalta johtui suurimmilta osin henkilöstö resursseista, jotka muuttuivat havainnoinnin ja haastatteluiden välillä kokoneemmasta henkilöstöstä aloitteleviin.

Gemba -kävelyllä tehdyn havainnoinnin ja haastatteluiden avulla työssä nousi esiin useita merkittäviä löydöksiä työn sujuvuuteen vaikuttavista asioista. Havainnointia ja haastatteluja analysoidessa löytyi yhteneväisyyksiä, kuten työn rauhatomuus, joka nousi esille sekä havainnoinnissa että haastatteluissa. Muita asioita, joita löytyi kummallakin käytetyistä tutkimusmenetelmistä, oli tiedonkulku yhteistyökumppaneiden kanssa, esimiestyö, kioskikuormien aikataulut ja korkea melutaso. Nämä analyysistä tehdyt havainnot on nostettu taulukossa 1 esiin punaisella tekstillä.

Tämän työn työpajassa päätettiin keskittyä ohjeistusten, joissa tutkimuksen etsi ja löydä-vaiheessa tuli esiin monta puutetta, parantamiseen ja sitä kautta työn sujuvuuteen. Hyvä työpaikkakokemus ja arvoa henkilökunnalle syntyy täten työn prosesseja sujuvoittamalla. Arvoa henkilökunnalle tuovia työn vaikuttamismahdollisuutta ja uuden oppimista toteutetaan työpajassa. Vaikka työpajaan valittu teema viittaa selkeästi ohjeistuksien muuttamiseen ei työpajassa tapahtuvaa ideointia haluttu rajata vaan tähän. Työpajassa lähdettiin etsimään laajemmin ratkaisuja hotellin asiakkaan vierailun ja palveluiden käytön helpottamiseksi.

Tutkimuksellisesti merkittävää oli huomio osaamisen tason merkityksestä työn sujuvuudessa. Tämän löydöksen tarkempi analyysi jätetään tässä työssä kuitenkin tekemättä, koska sen merkitys tiedostettiin ja case -hotellin osalta hetkellinen osaamisen puute oli seurausta työn ajankohdalle sijoittuneista henkilöstövaihdoksista. Havainnoinnin ja haastattelujen analyysissa esiin nousseista löydöistä tämä tutkimus keskittyy vaan niihin, jotka nostetaan esiin työpajaan ja vain niiden tulokset esitetään. Näin toimittiin, koska työssä haluttiin keskittyä luomaan malli kehittämiselle ja todistaa sen toimivuus.

TAULUKKO 1. Havainnoinnin ja haastattelun tulosten sisällönanalyysitaulukko

	LÖYDÖKSET Työn sisällön sujuvuus	LÖYDÖKSET Työn toimintatapojen sujuvuus	LÖYDÖKSET Työympäristön sujuvuus
Havainnointi	1. työn rauhatto- muutta	1. suuri puhelinlii- kenne, toimimatto- muus 2. asiakkaan tur- haa siirtelyä 3. tiedonkulku sii- vouksen kanssa ongelmallista 4. työnjaossa puut- teita	1. kuormien haas- tava aikataulus 2. printterien ja ros- kisten hankala si- joittelu 3. korkea melutaso
Haastattelu	1. osaamisen taso heikentää palvelun laatua 2. asiakastytyväi- syys haasteet -> reklamaatioiden käsittely 3. työn rauhatto- muutta	1. saavutettavuus ja ohjeistuksien puuttuminen asiak- kaille 2. etukuponkien hankala käsittely 3. yhteistyö haas- teet kumppanien kanssa 4. esimiestyön nä- kyvyys	1. järjestelmien epäluotettavuus ja yhteistoimivuus 2. puutteellinen oh- jeistus asiakkaille 3. valvontakamerat 4. korkea melutaso 5. sisäinen tiedon- kulku 6. kioskiuormien aikataulut

4.4 Työpajan tulokset

Työpajassa ideoitiin ratkaisut aiemmin määriteltyihin kolmeen kehittämiskohteeseen. Kehityskohteina olivat asiakkaan palveluiden käytön helpottaminen hotellista uloskirjautumiseen, parkkipalveluissa ja kylpylään ja/tai hoitolaan kulkemisessa. Näiden asiakkaiden palveluiden kehittäminen toimivammiksi vaikuttaa havainnoinnin ja haastatteluiden perusteella merkittävästi työn sujuvuuteen hotellin vastaanotossa. Työpajassa syntyi konkreettiset ja toteuttavat ideat kaikkiin kolmeen ennalta määriteltyyn kehittämiskohteeseen.

Hotelliasiakkaan uloskirjautumisen helpottamiseksi paras idea oli uloskirjaus, minibaariostosten maksaminen ja mahdollisuus myöhemmän uloskirjauksen tiedusteluun, suoraan verkossa. Työpajassa tämä idea kuitenkin jatkojalostui enemmän realistiseen suuntaan ja ideatyöpohjan avulla päädyttiin kehittämään minibaarien toimivuutta ja erityisesti mahdollisuutta niiden osittaiseen poistamiseen huoneista ja korvaamista käytävillä olevilla snack-automaateilla.

Minibaarien poistamisen hyötynä nähtiin säästöt henkilöstökuluissa eri työvaiheiden poistuessa. Näitä työvaiheita ovat siivouksen minibaarien täyttäminen ja käyttöjen ilmoittaminen sekä vastaanotossa minibaarien käytön tarkistaminen asiakkaiden laskuilta ja jälkilaskutus. Minibaarituotteiden hävikin väheneminen nähtiin myös kustannussäästönä. Asiakkaille hyödynä nähtiin olevan snack-automaatin monipuolisempi valikoima ja omien kylmätuotteiden suurempi säilytystila, mikäli jääkaapit huoneissa säilytettäisiin ilman sisältöjä. Riskeiksi listattiin automaatin käyttöongelmat sekä ilkivalta, jolta kuitenkin uskottiin vältyttävän kaapin oikealla sijoittelulla turvakameroiden läheisyyteen. Idean osittainen toteuttaminen alempien huoneluokkien osalta uskottiin olevan toimivin ratkaisu. Tällöin minibaarit olisivat parempien huoneluokkien tarjoamaa lisäpalvelua sitä arvostaville.

Tämän idean toteuttaminen vaatii selvitystyötä muun muassa tämänhetkisen käytön tuottojen ja käytettyjen työtuntien suhteesta, snack-automaattien saatavuudesta ja niiden tuottomahdollisuuksista sekä hotelliketjun sisäisten toimintamallien ja, -rajoitusten osalta, joten tutkija otti selvitystyön esimiesasemassa hoidaakseen. Aikarajaksi selvitykselle asetettiin syksyyn 2022 mennessä. Tämän

idean kehittäminen sujuvoittaa vastaanoton ja siivouksen työtä poistamalla työvaiheita eli hukkaa.

Työpajassa parkkialueiden vapaiden paikkojen saatavuudesta kertovat näytöt olivat parhaaksi valittu idea asiakkaiden parkkialueiden käytön ja parkkipalvelun helpottamiseksi. Idea ei ole taloudellisesti toteutettavissa, joten kehittämisen kohteeksi valittiin parkeista ennakoon annettavan informaation parempi näkyvyys nettisivuilla ja varausvahvistuksissa. Tämä uskottiin tuovan asiakkaille lisää arvoa ja sujuvoittavan parkkeeraamista ja täten myös vähentävän kyselyitä vastaanotosta tehden toiminnasta tehokkaampaa. Kaksi osallistujista otti vastuulleen nykyisen aluekartan päivityksen selkeämmäksi parkkien osalta ja sen lisäämisen yrityksen kotisivuille. Lisäksi saman kartan liittämismahdollisuutta, asiakkaalle lähtevän hotellin varausvahvistuksen yhteyteen, selvitetään. Osallistujat eivät löytäneet tähän kehittämisideaan liittyviä riskejä, joten sen toteutumisen aikatauluksi asetettiin kuluva kesä.

Työpajassa parhaaksi ideaksi asiakkaan kylpylään ja hoitolaan kulkemisen helpottamiseksi valikoitui digitaalinen sarjakortti. Ideatyöpohjan avulla tehtävän jatkokehittämisen aiheeksi valikoitui kuitenkin kylpylän pukuhuoneiden avainrannekkeiden antaminen asiakkaalle jo hotelliin sisäänkirjautumisvaiheessa vastaanotossa. Tämä idea todettiin ideatyöpohjan riskikysymysten avulla mahdottomaksi toteuttaa. Riskeinä nousi esiin avainten jääminen huoneisiin, pukuhuoneiden loppuminen kesken ja avainten uusimisen vaikeus, koska niiden kontrollointi olisi vaikeaa.

Ideariihen seurauksena syntyi täysin uusi idea avainlaatikoista, joista avaimia kylpylän koppeihin olisi asiakkaiden vapaasti otettavissa. Näiden avainlaatikoiden sijainti olisi kylpylän vastaanottotiskillä ja sisäänmenoporttien läheisyydessä. Laatikoihin ideoidaan asiakkaita ohjaavat tekstit, mikä lisää asiakkaan omatoimisuutta ja vähentää säilytystiloista kyseleviä asiakkaita vastaanotossa ja parantaa näin asioinnin ja työn sujuvuutta sekä tekee työstä tehokkaampaa. Asiakastytyväisyys myös paranee, kun jonotus kylpylätiskillä vähenee. Avainlaatikoiden hankinta ja kylttien tekstien tuottamisen vastuu jaettiin osallistujien kesken.

Tämän työn tuloksena saatiin case -hotellina toimineen yrityksen käyttöön uusia toimintamalleja, jotka ovat seurausta kehitetyn mallin menetelmien noudattamisesta. Tämä työ noudatti syntyneen mallin pisintä versiota toteuttaen havainnoinnin gemba -kävelyn avulla, haastattelun, niiden analyysin ja työpajan. Työpajassa onnistuttiin luomaan innovatiivisesti uusi idea kylpylän avainlaatikosta, kehitettiin saavutettavuutta paremmin asiakkaille informoiduilla parkkialueilla ja jopa kyseenalaistettiin minibaarien tarpeellisuus huoneissa ja jatkoideoitiin toimivampi ratkaisu. Tutkija on täten todistanut mallin toimivuuden käytännössä.

4.5 Työn tulosten luotettavuus

Tutkimusprosessin tarkan kuvauksen avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta (Ojasalo ym. 2015, 105). Tämän työn eteneminen on kuvattu yksityiskohtaisesti opinnäytetyön osiossa kolme, tutkimusmenetelmät. Osiossa käydään läpi tutkimuksen runko ja työssä käytetyt menetelmät. Tässä työssä tutkimuksen luotettavuutta on lisätty Triangulaatiolla, joka näkyy eri tiedonkeruumenetelmien käyttönä. Tietoa menetelmämallin luomisen pohjaksi kerättiin havainnoimalla ja haastatteluilla todellisessa työskentely-ympäristössä useampana ajankohtana. Havainnoinnin tulokset kirjattiin työssä esiin ja haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut haluttiin nauhoittaa niissä esille nousseiden tulosten myöhemmän tarkastelun mahdollisuuden varmistamiseksi ja ne tuhotaan asianmukaisesti tämän työn valmistuttua. Kuten teoria osuudessa kerrottiin, haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että siihen valitaan henkilöt, joilla on aiheesta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Tässä tutkimuksessa haastatteluihin valittiin henkilöt, joilla oli aiheista eniten tietoa heidän pitkien työnuriansa seurauksena.

Havainnoinnin ja haastatteluiden tulokset kerättiin työhön nähtäville sisällönanalyysin avulla ja ne analysoitiin saatujen vastausten mukaan etsien sisällöstä tekstin merkityksiä. Näillä menetelmillä saadut tulokset vietiin työpajaan, johon osallistui samoja henkilöitä, joita oli haastateltu ja havainnoitu. Työpajan osallistujat olivat kaikki hotellialan ammattilaisia, joilla oli useamman vuoden kokemus työ-

kentelystä hotellin vastaanotossa. Työpajassa käytetyt menetelmät olivat yleisesti tunnettuja ja ideointimenetelminä hyödynnettyjä, joten niiden käyttö osana tutkimuksen rakennetta oli luotettavaa.

Yrity maailmassa ja tieteen tekemisessä pätevät samat eettiset säännöt. Työelämälähtöisessä kehittämistyössä työ tehdään rehellisesti, huolellisesti, tarkasti ja seurausten tulee olla käytäntöä hyödyntäviä. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä: mitä ollaan tekemässä, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja mikä on heidän roolinsa. (Ojasalo ym. 2015, 48.)

Tämä työ tehtiin toimeksiantajalle tutkijan omasta aloitteesta. Kehittämistehtävän lopullinen aihe oli tutkijan valitsema ja toimeksiantajan hyväksymä. Tutkija kertoi työn toteutumiseen osallistuvalla vastaanoton henkilökunnalle alusta asti tekevänsä työn sujuvuuden kehittämistä osana opinnäytetyötään. Henkilökunnalle kerrottiin etukäteen suoritetuista havainnoinneista ja niiden tarkoituksesta. Haastatteluihin pyydetyiltä henkilöiltä kysyttiin suostumus ja heille annettiin asianmukainen tietosuojailmoitus, joka käytiin heidän kanssaan läpi.

Työelämään tehtävissä kehittämistöissä tutkija saattaa joutua miettimään suostuttelun ja pakottamisen rajaa. Työelämälähtöisessä kehittämistyössä oletetaan, että henkilökunta on halukas osallistumaan organisaation toimintojen kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 48-49.) Tämän työn työpaja osuus tehtiin vastaanoton henkilökunnan työajalla, joten heidän suostumustaan osallistumiselle ei erikseen tiedusteltu. Kaikki työpajaan osallistuneet henkilöt olivat pajaan ja sen tuloksiin tyytyväisiä, joten tutkija katsoo toimineensa eettisesti myös tältä osin. Tämän kehittämistyön toimeksiantaja on lukenut ja hyväksynyt saavutetut tulokset esitettäväksi sellaisenaan.

5 TUTKIMUKSESTA SYNTYNEEN PUTULA-MALLIN HYÖDYT YRITYKSELLE

Yritys voi hyötyä monella tapaa käyttämällä Putula-mallia työn sujuvoittamisessa. Mallin avulla on mahdollista luoda asiakasarvoa palveluita kehittämällä, parantaa asiakastytyväisyyttä sujuvoittamalla toimintamalleja, saada aikaan säästöjä työvaiheita poistamalla ja työtä tehostamalla sekä vaikuttaa asiakaspalvelijoiden työtyytyväisyyteen antamalla heille vaikutus-, ja uuden oppimisen mahdollisuus.

Yrityksen käyttöön syntynyt menetelmämalli seuraa rakenteeltaan samankaltaista kaavaa kuin teoriassa esitetty Herrasen malli (2020). Tutkijan luomassa mallissa esitellään tämän tutkimuksen avulla löydetyt konkreettiset menetelmät, joita mallin eri vaiheissa voi hyödyntää. Tutkijan mukaan nimetty Putula-malli työn sujuvuuden kehittämiseksi erilaisine etenemisvaihtoehtoineen on esitetty kuviossa 4.

Putula-mallia voi hyödyntää seuraamalla mallia eritavoin. Etenemisvaihtoehtoja on kolme. Syntyneessä mallissa työn sujuvuuden kehittäminen alkaa kaikissa etenemisvaihtoehdoissa aina timanttimallin mukaisesti etsimällä ongelmia ja kehityskohteita tekemällä havainnointia gemba -kävelyn avulla.

Ensimmäinen menetelmämallin etenemisvaihtoehto, joka on kuvattu malliin sinisellä, siirtyy toteutettavan havainnoinnin gemba -kävelyn kysymyksien kautta (liite 1) haastatteluun (liite 2). Mallin käyttäjä voi kirjata gemba -kävelyn havainnot ylös kysymyspaperiin tai muilla muistiinpanovälineillä.

Haastattelun avulla mallin käyttäjä voi syventää havainnointi vaiheessa esiin nousseiden ongelmien merkitystä. Haastattelut voidaan nauhoittaa tai vastaukset voidaan kirjata haastattelun kysymyspaperiin. Gemba -kävelyn kysymyksistä jätetään tässä vaihtoehdossa pois kysymys kahdeksan, koska ratkaisuja kehitetään työpajassa yhdessä. Etenemisvaihtoehdossa yksi havainnoinnista ja haastatteluista saatujen tulosten analysoinnin ja kehityskohteen määrittelyn avuksi on seuraavassa menetelmämallin vaiheessa esimiesten käyttöön tehty teemoittain

jaettu sisällönanalyysitaulukko (liite 7). Mallia käytettäessä tutkija suosittelee nostamaan analyysitaulukosta esille ne asiat, jotka huomataan sekä havainnoissa että haastattelussa. Nämä asiat kannattaa merkitä taulukkoon samalla värillä. Tämän jälkeen taulukon käyttäjän on helppo siirtää kehittämistä vaativat asiat mallin seuraavaan vaiheeseen eli työpajaan.

Mallin etenemisvaihtoehdon yksi viimeinen osio on työpaja. Ratkaisujen hakemiseen, kehittämiseen ja ideointiin mallin työpajassa hyödynnetään menetelminä muistintyhjennystä ja ideariiheä. Eurot parhaille ideoille ja ideatyöpohjaa käytetään mallissa viimeisen vaiheen apuna, jolloin valitaan sopivimmat ratkaisut ja ideat (liite 5). Eurot parhaille ideoille menetelmässä henkilökunta saa äänestää mielestään parhaita ideoita antamalla niille eri määrän euroja ja eniten euroja kerännyttä ideaa jatkokehitetään ideatyöpohjan kysymysten avulla. Apuna työpajassa käytetään fläppitauluja, joihin ideat kirjataan. Tarkemmat tiedot mallissa käytettävistä työpajamenetelmistä voi luotua mallia hyödyntävä esimies lukea tämän työn teoria osuudesta.

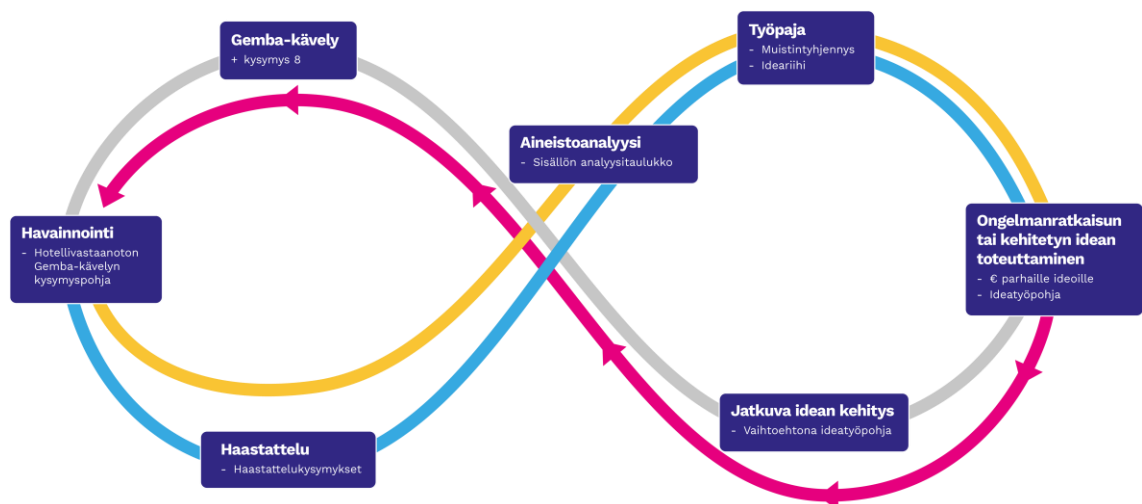
Putula-mallin toinen etenemisvaihtoehto on kuvattu kuvioon keltaisella. Tässä vaihtoehdossa jätetään haastattelu osio pois edellyttäen, että havainnointivaiheessa esiin nousseet ongelmat ovat niin selkeitä, että niiden tulosten sisällön analysoimalla on mahdollista siirtyä suoraan työpajaan ja ongelman ratkaisun hakemiseen. Tässä etenemisvaihtoehdossa käytetään sisällönanalyysitaulukkoa soveltaen, ja siitä jätetään pois haastattelua koskevat osat. Lopuksi vaihtoehto kaksi etenee analyysistä työpajan kautta eurot parhaille ideoille -äänestykseen ja ideatyöpohjaan, kuten mallin etenemisvaihtoehto yksi.

Kolmantena vaihtoehtona Putula-malli on käytettävissä soveltuvilta osin myös kevyemmin. Tämä on esitetty kuviossa harmaana etenemisvaihtoehtona. Harmaassa etenemisvaihtoehdossa havainnointi voidaan suorittaa työn ohella tai sisällyttämällä haastattelun kaltaisia kysymyksiä päivittäisen työn oheen tai toteutustapana voi olla gamba -kävelyn tekeminen sisällyttämällä kysymyksen kahdeksan, jolloin kehitysideat kysytään suoraan kävelyn ohella henkilökunnalta.

Näissä kummassakin tapauksessa kehitysratkaisujen etsintä ei vaadi aina omaa työpajaansa. Työpajaan suunnitellun fläppitaulun, jossa on ongelma tai kehityskohde, voi tuoda esimerkiksi työpaikan takahuoneeseen. Tällöin jokainen voi koska tahansa laittaa ehdotuksia taululla olevaan haasteeseen ja ideoiden kehittäminen on jatkuvaa. Tässä tapauksessa esimiehen kuitenkin tulee muistaa siirtää ryhmä seuraavaan vaiheeseen hyödyntämällä eurot parhaille ideoille -äänestystä ja ideatyöpohjaa.

Jos gemba -kävelyn aikana on henkilökunnalta saatu jo hyvä idea, voi esimies laittaa suoraan idean ja ideatyöpohjan takahuoneen fläppitauluun ja pyytää henkilökunnalta näkemystä syntyneen idean toteutettavuudesta sitä kautta. Myös tässä harmaan etenemisvaihtoehdon toteutusmallissa lopuksi äänestetään pyytämällä suoraan euroja parhaille ideoille ja toimeenpannaan lopulta ratkaisu.

Mallin jatkuvuutta on kuvattu kuviossa 4 punaisella nuolella. Työn sujuvuuden varmistamiseksi ja parhaiden tulosten saamiseksi esimiesten tulee seurata mallia säännöllisesti. Mallin käytön säännöllisyyden toivotaan siirtyvän DNA:han, josta kehitetyn mallin kuvio on saanut visuaalisen inspiraationsa. Visuaalinen ilme tuo esille myös mallin äärettömyyden ja ikuisuuden symboliikan.



KUVIO 4. Tutkimustuloksena syntynyt työn sujuvuuden kehittämisen Putula-malli (Putula 2022)

Tutkija muodosti Putula-malliin esimiesten käyttöön kolme sovellettavaa etenemisvaihtoehtoa. Tutkija päätyi tähän, koska case -hotellin tutkimuksen havainnoinnissa ja haastatteluissa huomattiin tarve mallista avuksi niin tarkemmalle ja syvällisemmälle kuin kevyemmällekin työn sujuvuuden kehittämiseksi ja ongelmien ratkaisuun. Malli tarjoaa esimiehille selkeät pohjat havainnoinnin ja haastatteluiden tekoon, niiden tulosten sisällön analysointiin tarkoitetun taulukon sekä esimerkin työpajan aikatauluksi ja ideatyöpohjaksi (liitteet 1-3, 5 ja 7). Jos luodussa mallissa käytettävät työpajamenetelmät eivät ole mallin käyttäjälle entuudestaan tuttuja, voidaan apuna käyttää tämän työn tutkimusmenetelmäosiossa olevaa case -hotellin työpajaa esimerkkinä käytännön toteutuksesta.

6 POHDINTA

Tämän työn tavoitteena oli hotellin vastaanoton työn sujuvoittaminen ja tarkoituksena menetelmämallin luominen työn ongelmataratkaisuun ja -kehittämiseen esimiesten käytettäväksi. Menetelmämallin tekemisen pohjana hyödynnetty tuplatimanttimalli mahdollisti vastausten löytämisen työssä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tuplatimanttimalli helpotti myös työn sujuvuutta parantavan mallin luomista.

Työn tuloksena syntyi menetelmämalli, joka on käytettävissä erilaisia variaatioina palvelualan asiakaspalvelijoiden työn sujuvoittamiseen. Nimesin mallin itseni mukaan Putula-malliksi (liite 8). Työn teoreettiseen pohjaan palvelumuotoiluun ja lean -menetelmiin tukeutuva malli mahdollistaa asiakasarvon tehokkaamman luomisen ja työn kehittämisen työntekijäkokemuksen huomioivasti. Mallia hyödyntämällä esimies voi löytää ongelmia ja kehityskohteita, joiden sujuvuuden parantamisella voi olla vaikutusta yrityksen toimintaan niin taloudellisesti kuin asiakas- ja/tai henkilöstön arvonmuodostumisessa.

Case -hotellina toimineen vastaanoton osalta työssä syntyi menetelmämallia hyödyntämällä näkyviä tuloksia, joiden jalkauttamiselle toimintaan on määritelty aikataulu. Mallin avulla nykyisistä toimintamalleista kehitettiin leanin mukaisesti kustannustehokkaampia, henkilökuntaa kehitettiin ja heille annettiin vastuuta.

Vaikka työn havainnointi-, ja haastatteluvaiheessa keskityttiin etsimään erityisesti henkilökunnalle arvoa tuovia asioita työn sujuvuuden parantamiseen, oli lopullisissa tuloksissa selvästi havaittavissa asiakasnäkökulma. Tarkemmin asiakassegmentoitu ja tarveanalysoitu minibaarien käyttö, paremmin etukäteen jaettu informaatio parkkialueista ja helpommin saatavilla olevat kylpyläavaimet palvelevat merkittävästi asiakasta ja luovat palvelulle asiakasarvoa.

Tämän työn jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, kuinka kehittämisen tuloksina syntyneet ideat toimivat käytännössä niiden toteuttamisen jälkeen, palata ideoiden muutostarpeisiin ja/tai tulosten mahdolliseen mitattavuuteen.

Vaikka työssä pidettyyn työpajaan valikoitui vain yksi aihealue kehityskohteeksi, nousi työn avulla esiin myös monta muuta aluetta, joihin on helppo tarttua ja jatkaa työn sujuvuuden kehittämistä case -hotellissa niiden pohjalta. Osa löydettyistä haasteista oli hyvinkin konkreettisia ja helposti korjattavissa, kuten roskisten sijainti tai kuponkien päivämääräleimasin. Osa taas sai minut miettimään esimiestyön kehittämistarpeita, joihin osittain tartuin jo työn aikana.

Putula-mallia voitaisiin sellaisenaan tai pienillä muutoksilla hyödyntää myös case-hotellin muiden osastojen tai yrityksen muiden kohteiden vastaanottojen ongelmratkaisussa ja työn sujuvoittamisessa. Malli ei sellaisenaan tarjoa leanin yhteydessä usein esiintyvälle six sigma -menetelmälle tyypillistä tehokkuus-, tai tuottomittaria. Sujuvan työn vaikutukset voivat kuitenkin olla mitattavissa ja mallin noudattaminen voi kehittää osaston työtä paremman asiakaspalvelun ja henkilöstötyytyväisyyden myötä mitattavaan suuntaan. Luotu menetelmämalli tukee aiemmin teoriassa esille nostettua tutkimusta six sigman mukaisten menetelmien käytön tuomista hyödyistä palvelualalle. Tällaisenaan kehitetyn mallin perusta pohjautuu leanin mukaisiin tapoihin toimia, mutta se luo hyvän pohjan yritykselle luoda löytyneiden asioiden ympärille mittareita ja täten viedä toimintaa myös six sigman tuottomallien mukaiseen suuntaan.

Luotu malli voisi luoda pohjaa leanin mukaisen toimintastrategian, dynaamisen mallin, toteutukseen vaikka tämä opinnäytetyö on ollut vain yksi toiminnan kehittämisen projekti. Mallin mahdollinen säännöllinen toteutettavuus toisi mukanaan jatkuvan parannusten ja kehityskohteiden etsinnän ja täten toiminnan kehittämisen eri osastojen arkeen.

Tämän tutkimuksen tekeminen eteni vaiheittain vuoden mittaiselle aikavälille. Vaikka tämän työn toteutus kesti ajallisesti pitkään ei lopullista Putula-mallia toteuttavan ole tarpeen varata mallin käyttöön samaa aikaresurssia. Tutkimuksessa nousi esiin yleispätevämpiä huomiota, kuten asiakaspalvelijan osaamisen tason merkitys palvelun sujuvuuteen. Toisaalta esiin nousi tutkimuksen case-hotellille ominaisia työn sujuvuuteen vaikuttavia asioita.

Pidän tutkimusta onnistuneena, sillä saavutetut tulokset ja työssä luotu menetelmämalli on heti hyödynnettävissä yrityksessä, jossa työskentelen. Tämä tutkimus sai alkunsa halustani kehittää työn sujuvuutta hotellin vastaanotossa ja siinä olen onnistunut. Aion jakaa työni yrityksen vastaavissa tehtävissä muissa kohteissa toimiville esimiehille hyödynnettäväksi. Mallin tarjoamat valmiit menetelmät ovat hyödynnettävissä yrityksissä pienillä panostuksilla, joten mallin käyttö ei tuo yrityksille suurta kuluerää. Uskon luodun mallin palvelevan jatkossa kaikkia sitä hyödyntäviä palvelualan toimijoita toimintansa kehittämisessä.

LÄHTEET

Ahmed, M. 2014. Daily walks train future leaders. *Industrial management* 56 (1), 22.

Alanko, P. Holiday Club Tampereen Kylpylä hotellinjohtaja. 2021. Haastattelu 8.4.2021. Haastattelija Putula, S. Tampere.

De Bono, E. 1971. Uusi tapa oivaltaa: lateraalisen ajattelun opas. Lehto, L. (suom.) Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö. Alkuperäinen teos 1967.

Gesinger, S. 2016. Experiential Learning using Gemba Walks to Connect with Employees. *Professional Safety* 61 (2), 33-36.

Goyal, N. & Singh, H. 2021. Workflow Automation for Implementing Customer Service Request Desk in Hotel Industry. 6th International Conference on Signal Processing, Computing and Control (ISPC) 7-9 Oct. 2021. India.

Herranen, K. 2020. Ketterä kasvu. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Gaudeamus Oy. Viitattu 27.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.nextory.fi/kirja/tutkimushaastattelu-teemahaastattelun-teoria-ja-k%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6-10135754/>

Holiday Club Resorts Oy. n.d.a. Tietoa meistä. Verkkosivu. Viitattu 18.6.2021. <https://www.holidayclubresorts.com/fi/tietoa-meista/>

Holiday Club Resorts Oy. n.d.b. Tietoa yrityksestä. Verkkosivu. Viitattu 18.6.2021. <https://www.holidayclubresorts.com/fi/tietoa-meista/tietoa-yrityksesta/>

Holiday Club Resorts Oy. n.d.c. Tietoa yrityksestä. Verkkosivu. Viitattu 18.6.2021. <https://www.holidayclubresorts.com/fi/kohteet/tampereen-kylpyla/>

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

ITIL. 2007. Service Design. the United Kingdom: The Stationery Office.

Jakob, D., Bergland, S. & Cox, J. 2010. Velocity: Combining Lean, Six Sigma, and the Theory of Constraints to Achieve breakthrough performance. A Business Novel. New York: Free Press. Viitattu 24.5.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.nextory.fi/kirja/velocity-combining-lean-six-sigma-and-the-theory-of-constraints-to-achieve-breakthrough-performance-a-business-novel-10164344/>

Jiju, A., Frenie Jiju, A. & Maneesh, K. 2007. Six Sigma in service organisations: Benefits, challenges and difficulties, common myths, empirical observations and success factors. *International Journal of Quality & Reliability Management* 24 (3), 295-301.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum. Viitattu 17.1.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.nextory.fi/kirja/fasilitointi-luo-uutta-10058311/>

Kestin, P. & Ulhøi, J.P. 2010. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision* 48 (1), 73.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent Oy. Viitattu 30.6.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.nextory.fi/kirja/palvelumuotoilun-bisneskirja-10208469/>

Lean Lion Oy. 2016. Lean palvelualoilla. Artikkel. Julkaistu 27.2.2016. Viitattu 18.6.2021. <https://www.leanlion.com/caset/lean-palvelualoilla>

Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V., Känsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S. Isomäki, M. & Ylitalo, M. 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turun Yliopisto, Työterveyslaitos & TEKES. Luettu 17.6.2021.

https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99142/Sulautettujen_jarjestelmien_kettera_kasikirja_Painos1.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Liker, J. K. 2021. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. 2. painos. Äänikirja. McGraw Hill-Ascent Audio. Viitattu 4.2.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.nextory.fi/kirja/the-toyota-way-second-edition-14-management-principles-from-the-world-s-greatest-manufacturer-11438030/>

Loukas, K.T & Psychogios, A. 2015. Road towards Lean Six Sigma in service industry: a multi-factor integrated framework. *Business Process Management Journal* 22 (4), 812-815.

Makkonen, H. 2020. A3 ja mittaaminen. Luento. MP4-tiedosto. Julkaisija Karelia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://kareliauas-my.sharepoint.com/personal/heli_makkonen_karelia_fi/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fheli%5Fmakkonen%5Fkarelia%5Ffi%2FDocuments%2FLean%2FA3%5F0420%2Emp4&parent=%2Fpersonal%2Fheli%5Fmakkonen%5Fkarelia%5Ffi%2FDocuments%2FLean&ga=1

Makkonen, H. 2020. Johdanto lean-ajatteluun. Luento. MP4-tiedosto. Julkaisija Karelia Ammattikorkeakoulu 28.8.2020. Viitattu 21.3.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://kareliauas-my.sharepoint.com/personal/heli_makkonen_karelia_fi/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fheli%5Fmakkonen%5Fkarelia%5Ffi%2FDocuments%2FLean%2FJohdanto%20Lean%2Dajatteluun%2Emp4&parent=%2Fpersonal%2Fheli%5Fmakkonen%5Fkarelia%5Ffi%2FDocuments%2FLean

Manka, M-L., Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 1.2.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.nextory.fi/kirja/ty%C3%B6hyvinvointi-10057634/>

Maula, H., Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Alma Talent Oy. Viitattu 27.1.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.nextory.fi/kirja/design-ja-johtaminen-10712165/>

MCS-Management Consulting Services Oy, 2020. Lean ja tuottavuus Gemba kehittämistarpeen selkeyttäjänä. Blogi. Julkaistu 24.6.2020. Viitattu 21.6.2021. <https://mcs.fi/gemba-kehittamistarpeen-selkeyttajana/>

Modig, N., Ählström, P. 2020. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tillman, M. (suom.) Tukholma: Bulls Graphics AB.

Mäenpää, K. 2018. Lean vlog osa 1 mitä on lean? Julkaistu 23.2.2018. Viitattu 18.6.2021. <https://leanthinking.fi/mika-ja-mita-lean-on/>

Mäenpää, K. 2019. Lean vlog osa 7 gemba kävely. Julkaistu 7.8.2019. Viitattu 18.6.2021. <https://leanthinking.fi/lean-vlogi-osa-7-gemba-kavely/>

Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja: tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita.

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3. – 4.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pavelin, K., Pundir, S. & Cham, J. A., 2014. Ten Simple Rules for Running Interactive Workshops. Plos Computational Biology 10(2), 1–5.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Viitattu 27.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.nextory.fi/kirja/laadullisen-tutkimuksen-n%C3%A4k%C3%B6kulmat-ja-menetelm%C3%A4t-10655281/>

Pyzdek, T., Keller, P.A. 2014. The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts and Managers at All Levels. 3.painos. New York: McGraw Hill Education.

Rauch, E., Damian, A., Holzner, P. & Dominik, M. 2016. Lean Hospitality -application of Lean Management methods in the hotel sector. Procedia CIRP 41, 614-619.

Ritola, O. 2017. Prosessien merkitys osana arkea- selkeät mallit ja työkalut. Blogi. Julkaistu 30.08.2017. Viitattu 18.6.2021. <https://www.arter.fi/prosessien-merkitys-osana-arkea-selkeat-mallit-ja-tyokalut/>

Sipponen-Damonde, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 30.6.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.nextory.fi/kirja/varmuutta-fasilitointiin-10755824/>

Soliman, M. 2020. Gemba Walks the Toyota Way: The Place to Teach and Learn Management. Julkaistu 14.10.2020. Viitattu 18.5.2022. https://www.academia.edu/44464840/Gemba_Walks_the_Toyota_Way_The_Place_to_Teach_and_Learn_Management

Summers, D.C.S. 2011. Lean Six Sigma: Process improvement tools and techniques. The United States of America: Prentice Hall.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 18.6.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.nextory.fi/kirja/lean-asiantuntijaty%C3%B6n-johtamisessa-10057576/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 24.9.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.nextory.fi/kirja/laadullinen-tutkimus-ja-sis%C3%A4ll%C3%B6nanalyysi-uudistettu-laitos-10054826/>

Tuominen, S. & Koski, J.T. 2007. Kuinka Ideat syntyvät? Luovan ajattelun käsikirja. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Viitattu 21.6.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.nextory.fi/kirja/palvelumuotoilu-10058010/>

LIITTEET

1(2)

Liite 1. Hotelli vastaanoton gemba -kävelyn kysymyspohja

Työn sisällön sujuvuus:

1. Mitkä ovat tämän palvelun/ toiminnan ongelmat asiakkaan tai oman organisaation kannalta?
 - Esimerkiksi hitaus, laadun heikkous, asiakastyytyväisyys -> arvon muodostus ja työn monipuolisuus tai rauhattomuus tiettyihin töihin

Toimintatapojen sujuvuus:

2. Kuka on vastuussa tästä palvelusta asiakkaan näkökulmasta päästä päähän?
 - Pallotellaanko asiakasta eri osastojen välillä? Missä asiakkaan kannalta palvelussa kriittinen piste?
3. Miten työpyynnöt saadaan asiakkaalta?
 - Esimerkiksi paikan päällä, puhelimitse, Chat, sähköposti ym.
4. Kuka aikatauluttaa ja priorisoi toimintaa asiakastilausten perusteella? Minkälaisia priorisointisääntöjä on käytössä?
 - Hoitaako jokainen oman osansa, onko jako tasapuolinen?

Työympäristön sujuvuus:

5. Kuinka sujuvaa työ on?
 - Työympäristössä olevia teknisiä/toiminnallisia haasteita, jotka hidastavat palvelua, työjärjestys, toiminnan ennustettavuus, mitä teet, kun jokin menee vikaan ja mikä yleensä menee vikaan? Onko työssä tarvittavissa tiedoissa puutteita?
6. Miten työt siirretään priorisoinnin jälkeen tiimistä toiseen?
 - Muutetaanko työsuunnitelmaa koko ajan/onko sitä? Onko siirrettävää työtä esimerkiksi myyntiin tai ravintolaan?

2(2)

7. Miten tarvittavat tiedot toimitetaan tähän työvaiheeseen?

- Käytettävät välineet/menetelmät? Esimerkiksi yhteinen tietokanta, henkilökunnan infomappi, what up-ryhmät, sähköposti ja niiden tarkoituksen mukainen toimivuus/luotettavuus

8. Miten kehittäisit tätä työvaihetta?

- Kysy työntekijältä hänen näkemyksensä?

(Torkkola 2015, 287 *muokattu*)

Liite 2. Haastattelu kysymykset

Teema 1. Työn sisällön sujuvuus

Onko työn sisällössä jotain joka mielestäsi vaikuttaa sen sujuvuuteen?

- a) Henkilökunnan kannalta
- b) Asiakkaan kannalta

(esimerkiksi asioita, jotka vaikuttavat palvelun laatuun, hitauteen tai asiakastytyväisyyteen)

Teema 2. Toimintatapojen sujuvuus

1. Onko toimintatavoista johtuvaa asiakkaan ylimääräistä siirtelyä?
2. Missä on palvelun kannalta kriittisin piste ja kuka vastaa palvelusta?
3. Kerro miten saat asiakkailta työpyyntöjä ja kuka huolehtii töiden jakamisesta ja aikataulutuksesta?

Teema 3. Työympäristön sujuvuus

1. Onko työympäristössä teknisiä/toiminnallisia haasteita, jotka vaikuttavat palveluun?
2. Onko työssä tarvittava tieto selkeästi saatavilla?
3. Miten tieto liikkuu? Onko se toimiva tapa?

Liite 3. Työpajan aikataulu ja runko

Klo 15 aloitus/kahvitarjoilu

Klo 15-15.15 Opinnäytetyön esittely ja työpajan tavoite

Klo 15.15-15.30 Muistintyhjennys

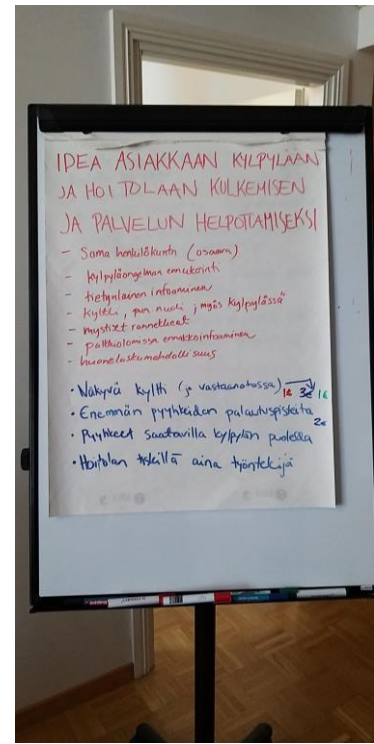
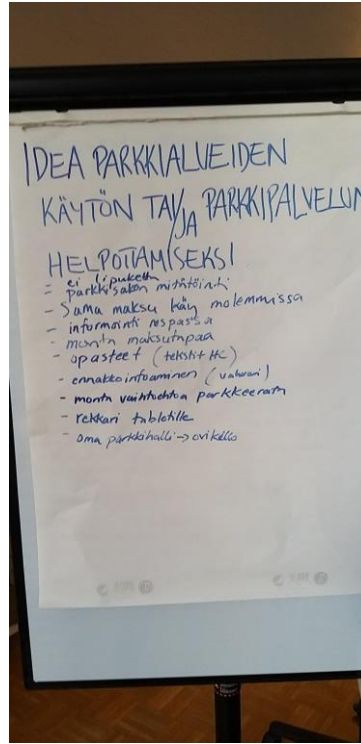
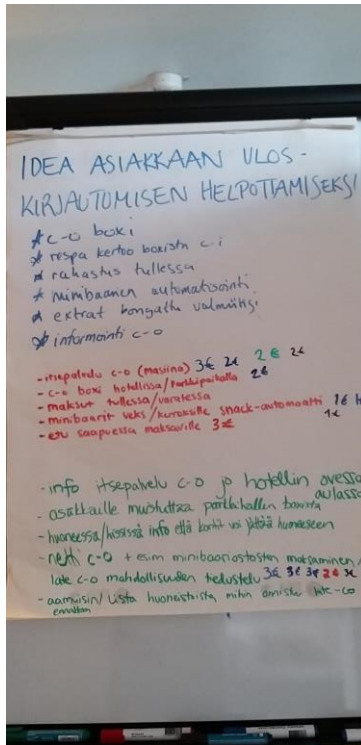
Klo 15.30-16.15 Aivoriihet

Klo 16.15 € -parhaille ideoille/biotauko

Klo 16.30 Ideoiden jatkokehitys ja päätökset toimeenpanosta

Klo 17 työpajan päättyminen

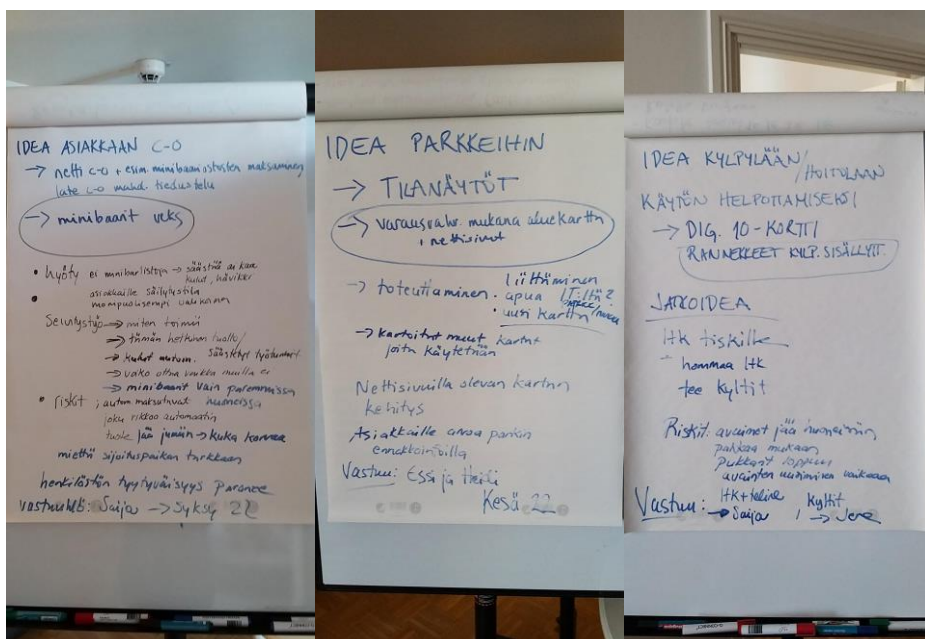
Liite 4. Työpajan kehityskohteiksi valittujen ideoiden fläppitaulut: vanhat toimintamallit ja kilpailijoiden tavat (2022)



Liite 5. Ideatyö pohja

IDEA	
<p>Mitä hyötyä/arvoa ideasta on asiakkaalle/työntekijälle ja onko se toteutettavissa?</p> <p>Mitä resursseja toteuttaminen vaatii? Aika, raha, osaaminen?</p> <p>Kuka toteuttaa ja kenen tukea tarvitaan?</p>	<p>Mitä riskejä idean toteuttamiseen liittyy?</p> <p>Miten riskit minimoidaan?</p> <p>Löytyykö kytkös organisaation laajempiin tavoitteisiin? (asiakastyytyväisyys, henkilöstötyytyväisyys, säästöt)</p>

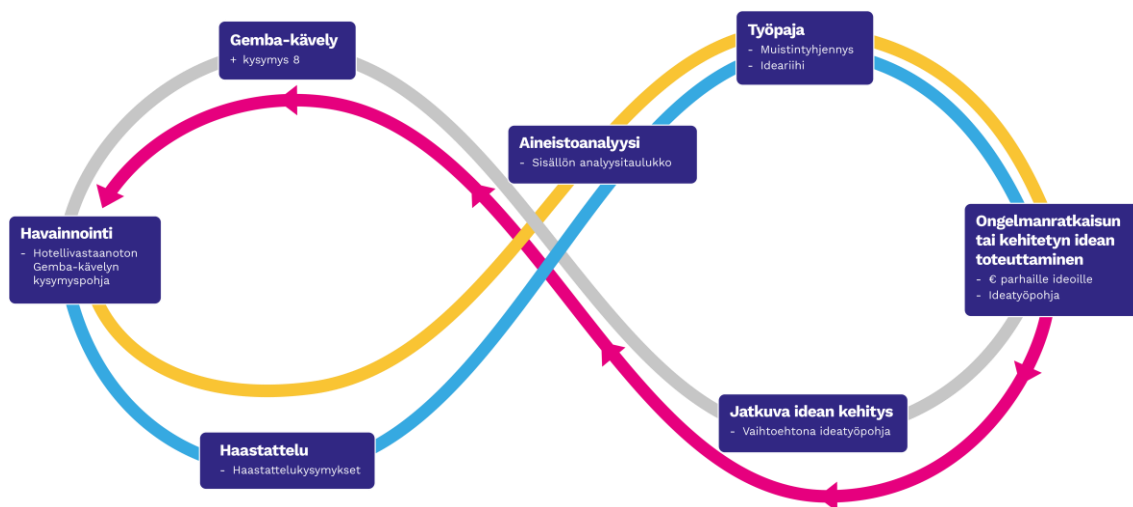
Liite 6. Työpajassa parhaaksi valittujen ideoiden jatkokehittämisen fläppipaperit (2022)



Liite 7. Sisällönanalyysitaulukko

	HAVAINNOINTI nousi esiin	HAASTATTELU nousi esiin	HAVAINNOINTI ei noussut esiin	HAASTATTELU ei noussut esiin
TYÖN SISÄLLÖN SUJUVUUS				
TYÖN TOIMINTATAPOJEN SUJUVUUS				
TYÖYMPÄRISTÖN SUJUVUUS				

Liite 8. Putula-malli



(Putula 2022, graafinen toteutus Suontaus Janne)