

Jonna Kokkonen

Mika Nenonen

UUDEN TOIMINTAMALLIN  
KEHITTÄMINEN  
OPETUSRAVINTOLAAN  
– työyhteisö myötätuudessa

Opinnäytetyö  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma


Toukokuu 2013




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p><b>Opinnäytetyön päivämäärä</b></p> <p>30.5.2013</p>
<p><b>Tekijä(t)</b> Jonna Kokkonen ja Mika Nenonen</p>	<p><b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Palveluliiketoiminta</p>
<p><b>Nimeke</b> Uuden toimintamallin kehittäminen opetusravintolaan – työyhteisö myötätuulessa</p>	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Kehitystyön tavoitteena oli kehittävän työntutkimuksen menetelmää hyödyntäen luoda uusi toimintamalli Itä-Savon koulutuskuntayhtymän, Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston opetusravintola Paviljoniin. Uuden toimintamallin kehittämisen tavoitteeksi asetettiin tuotteistamisprosessin kehittäminen ja käyttöönotto, jonka avulla haettiin laadullista toimintatavan muutosta työyhteisöön.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä kehitystyössä käytettiin kehittävää työntutkimusta. Tiedonhankintamenetelminä käytettiin teemahaastattelua, havainnointia, ja kyselyä. Kyselyt toteutettiin informoidun kyselyn sekä survey-tutkimuksen menetelmillä. Toimintamallin kehittymisen prosessia kuvataan työssä siitä näkökulmasta, kuinka kehitystyö käytännössä eteni ja kuinka työyhteisön jäsenet osallistuivat ja osallistettiin kehitystyön toteuttamiseen.</p> <p>Kehitystyön aihe lähti liikkeelle siitä, kun huomattiin työyhteisössä olevan vaikeuksia suoriutua normaaleista työtehtävistä puutteellisen ohjeistuksen ja sen hetkessä toimintamallissa esiintyneiden häiriötekijöiden vuoksi. Toiminnan kehittäminen pohjautui tausta-aineiston historia-analyysistä ja nykytilan selvityksestä saatuihin tuloksiin. Toiminnan historia-analyysi muodostettiin pitkäaikaisten työntekijöiden haastatteluiden pohjalta. Toiminnan nykytila määritettiin omiin havainnoiteihin sekä henkilöstölle ja asiakkaille tehtyihin kyselyihin ja yritysvierailuun pohjautuen. Kehitystyö eteni ekspansiivisen oppimisyklin mukaisesti, jossa keskeisenä menetelmänä olivat henkilöstön kehityspalaverit ja tavoitteena uuden toimintatavan muodostaminen ja vakiinnuttaminen.</p> <p>Mallin toimivuutta arvioitiin osallistavan havainnoinnin keinoin ja kehitystyön loppuvaiheessa henkilöstölle tehdyn kyselyn tulosten avulla.</p> <p>Kehitystyön keskeisimmät tulokset ovat opetusravintolan tuotteistamisprosessin uudistamisen myötä toiminnan kannattavuuden ja oppimisen näkökulman vahvistuminen toiminnassa sekä suunnitelmallisuuden, viestinnän ja tiedonkulun kehittyminen. Kehittämistyön avulla saatiin kehitettyä toimiva malli tuotteistamisen kehittämiseen. Malli on otettu käyttöön Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston opetusravintola Paviljongissa.</p>	
<p><b>Asiasanat (avainsanat)</b> Kehittävä työntutkimus, oppimisympäristö, tuotteistus, suoritusjohtaminen, yhteistoiminnallinen oppiminen</p>	
<p><b>Sivumäärä</b> 77+ liitteet 17</p>	<p><b>Kieli</b> Suomi</p>
<p><b>URN</b> <a href="http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013061213967">http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013061213967</a></p>	
<p><b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b></p> <p>Osa opinnäytetyössä käsittelyistä liitteistä eivät ole julkisia.</p>	
<p><b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Riitta Tuikkanen</p>	<p><b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Itä-Savon Koulutuskuntayhtymä / Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto</p>

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<b>Date of the master's thesis</b>  30.5.2013	
<b>Author(s)</b>  Jonna Kokkonen and Mika Nenonen	<b>Degree programme and option</b>  Hospitality management	
<b>Name of the master's thesis</b>  Developing a new operation model for a training restaurant – work community in a positive flow		
<b>Abstract</b>  <p>Our aim was to develop a new operation model for training restaurant Paviljonki, which is a part of East Savo Educational Federation of Municipalities / Savonlinna vocational college. The aim of the new operation model was the development of a branding process and its implementation, whereby a qualitative modification in work community was searched for.</p> <p>Our research method was developmental work research-theory. For data acquisition we used theme-interview, observation and questionnaire. The questionnaires were executed by survey research method and informal questionnaires. The development process of the operation model is described from the point of view, how the processes proceeded in practice and how the members of the work community participated and were brought into the execution process of the development project.</p> <p>Our reason to start this development project was the fact that employees found it difficult to manage in their normal tasks because of incomplete instructions and disturbances in the existing operation model. The data needed for the development work was collected by historical analysis of activity made by interviewing long-term employees, own observations of the current situation of activity, questionnaires to employees and customers and benchmarking other restaurants. The development project proceeded in accordance with the model of expansive learning, where the main methods were staff development meetings and the aim the creation and implementation of the new operation model.</p> <p>Functionality of this model was evaluated by means of participant observation and the results of a staff questionnaire at the final stage of the development project.</p> <p>The main results of this project can be seen as a better cost-effectiveness for business and more open learning environment for students. The strengths are new methods for better planning and communication in work community. This development project produced a new model for a branding process. The model has been implemented into the operation of the training restaurant Paviljonki in Savonlinna Vocational College.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Developmental work research, learning environment, branding, performance leadership, co-operational learning		
<b>Pages</b>  77 pgs + app. 17	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>  <a href="http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013061213967">http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013061213967</a>
<b>Remarks, notes on appendices</b>  Part of appendices are not public		
<b>Tutor</b>  Riitta Tuikkanen	<b>Master's thesis assigned by</b> Savonlinna Vocational College	

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 KEHITYSTYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS .....	2
2.1 Kehitystyön tavoite .....	2
2.2 Kehittyvä työyhteisö .....	3
2.3 Kehittävä työntutkimus .....	4
2.4 Koko kehitystyön etenemisen kuvaus .....	7
2.4 Aineiston keräyksen menetelmät .....	9
2.4.1 Kyselyt .....	9
2.4.2 Haastattelu .....	10
2.4.3 Havainnointi .....	10
3 KEHITYSTYÖN TAUSTA-AINEISTO .....	11
3.1 Historia-analyysi .....	11
3.2 Nykytilan analyysi .....	14
3.2.1 Kyselyt .....	15
3.2.2 Yritysvierailu .....	17
3.2.3 Muu aineisto .....	18
4 KEHITYSTYÖN TARKENNETUT TAVOITTEET.....	18
4.1 Tausta-aineistosta nousseet kehityskohteet.....	18
4.2 Kehitystyön tavoitteet .....	20
5 UUDEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISEN TEOREETTINEN PERUSTA	22
5.1 Organisaation strategiset tavoitteet ja arvot kehittämisen perustana .....	22
5.2 Yhteistoiminnan kehittymisen viitekehys .....	24
5.3 Esimiehen rooli opetusravintolan toimintojen ja yksilön kehittymisen tukena	26
5.4 Palvelujen tuotteistaminen ja tuotteiden laadunhallinta.....	29
6 UUDEN TOIMINTAMALLIN KEHITTYMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ .....	33
6.1 Henkilöstön kehityspalaverit.....	33
6.1.1 Kehitystyön työryhmän osallistuminen kehittämiseen .....	34
6.1.2 Opetusravintolan henkilöstön osallistuminen kehittämiseen.....	38
6.1.3 Opetushenkilöstön osallistuminen kehittämiseen.....	42
6.2 Siirtyminen uuteen toimintamalliin.....	44
6.2.1 Toiminnan suunnitelmallisuuden kehittäminen.....	46

6.2.2 Viestinnän ja tiedonkulun kehittäminen .....	49
6.2.3 Tuotteistamisprosessin kehittäminen.....	49
7 UUDEN TOIMINTAMALLIN ARVIOINTI.....	56
7.1 Toimintamallin arviointi haastattelun ja muun aineiston pohjalta.....	56
7.2 Henkilöstön arvio kehitystyön vaikuttavuudesta .....	57
7.2.1 Toiminnan suunnitelmallisuuden kehittyminen .....	58
7.2.2 Viestinnän ja tiedonkulun kehittyminen .....	59
7.2.3 Tuotteistamisen kehittyminen.....	61
7.2.4 Kehitystyön vaikuttavuus työyhteisön toimintaan.....	63
8 POHDINTA .....	64
8.1 Toiminnan suunnitelmallisuus .....	64
8.2 Viestintä ja tiedonkulku .....	65
8.3 Tuotteistaminen.....	66
8.4 Johtopäätökset.....	67
8.5 Kehittämistarpeet tulevaisuudessa .....	72
LÄHTEET:.....	74

## LIITTEET

- 1 Henkilöstön kyselyn tulokset
- 2 Henkilöstön kyselylomake
- 3 Asiakaskyselyn tulokset
- 4 Asiakaskyselyn kyselylomake
- 5 Ruokalistasuunnittelun vuosikello
- 6 SAMIn laatukortti
- 7 Kehitystyön nykytilan arvioinnin kyselylomake
- 8 Kehitystyön nykytilan arvioinnin tulokset
- 9 Opetusravintola perehdytysmateriaali, ei julkinen
- 10 Työyhteisökyselyn tulokset, ei julkinen
- 11 Opiskelijapalautteet
- 12 Opetusravintolan henkilöstön työkalu toimintojen kehittämiseen
- 13 Varastoarvo, ei julkinen
- 14 Lounaslista
- 15 Annoskortti 1
- 16 Annoskortti 2
- 17 Annoskortti 3

## 1 JOHDANTO

Työkulttuurin muutos pohjautuu pitkälti johtamiskulttuuriin, yhteisvastuun korostamiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Muutos työyhteisössä edellyttää jokaisen sitoutumista ja on valmis vasta sitten, kun toiminnalle ja johtamiskulttuurille löydetään yhteinen arvoperusta. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 10.) Tämän kehitystyön toteutus pohjautui kehittävän työntutkimuksen menetelmää hyödyntäen, siihen, että työyhteisön työntekijät luovat menetelmiä yhteisten päämäärien kautta tuotteiden ja palveluiden laadun kehittämiseksi, ratkaisten työssä esiintyviä häiriötekijöitä ja ongelmia.

Kehitystyö aloitettiin marraskuussa 2010, työpaikkamme Itä-Savon Koulutuskuntayhtymän, Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston matkailu-, ravitsemis- ja talousalan Paviljongin toimintayksikössä; opetusravintola Paviljongissa. Kehitystyön aikana tämän kehitystyön tekijät toimivat Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa; toinen kehittämiskoordinaattorina ja toinen tutkintokoordinaattorina. Molemmat ovat työskennelleet opetusravintola Paviljongissa ennen nykyistä työtehtäväänsä.

Kehitystyön toteuttamisen taustalla oli tutkittavassa työyhteisössä työn arjessa jatkuvassa määrin ilmenneet häiriötekijät ja ongelmat, jotka vaikuttivat työntekijöiden työssä selviytymiseen ja työn suorittamiseen. Työyhteisössä oltiin kehitystyön alussa tilanteessa, jossa tuotteistaminen ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa olisi joka tapauksessa jouduttu kehittämään ja organisoimaan uudelleen.

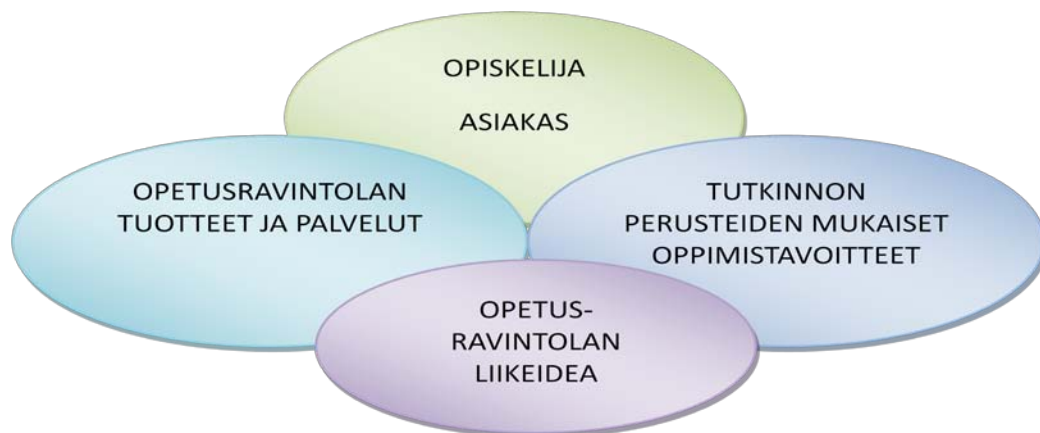
Kehitystyön tavoitteena oli uuden toimintamallin luominen kehitettävään työyhteisöön, opetusravintola Paviljonkiin. Kehitettävän työyhteisön toiminnassa yhdistyy sekä ammatillisen peruskoulutuksen opiskelijoiden työssäoppimisen ohjaus että ravintolan liiketoiminnan ja asiakaspalvelun eri elementtien hallinta. Haasteita toiminnan onnistuneeseen kokonaisuuden hallintaan tuovat sekä opiskelijoiden oppimistavoitteiden huomioiminen että asiakkaiden vaatimusten eri osa-alueet. Opetusravintola tarjoaa opiskelijoille aidon työelämän oppimisympäristön, jossa he voivat harjoitella ammatillisia taitoja tulevaa työelämää varten. Kehitystyö on toteutettu työyhteisön kehittämisen rytmin ehdoin ja sen vaatimassa aikataulussa.

## 2 KEHITYSTYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan kehitystyön tavoite, aineiston keräyksen menetelmät sekä toteutus pohjautuen kehittävän työntutkimuksen menetelmään.

### 2.1 Kehitystyön tavoite

Tämä kehitystyö toteutettiin Itä-Savon koulutuskuntayhtymän (SAMIEDU) Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston (SAMI) matkailu-, ravitsemis-, ja talousalan opetusravintola Paviljonkiin. Kehitettävän työyhteisön matkailu-, ravitsemis- ja talousalan toimintayksikön opetustilat sekä opetusravintola sijaitsevat fyysisesti samassa rakennuksessa. Kehitystyön toteuttamiseen osallistuvat sekä opettajat että opetusravintolan henkilökunta. Kehitystyön alkuvaiheessa, ennen syvällisempää analyysia tavoitteeksi asetettiin kehittävän työntutkimuksen menetelmää hyödyntäen uuden toimintamallin luominen tuotteistamisprosessin kehittämiseen ja käyttöönottoon työyhteisössä.



**KUVIO 1. Opetusravintolan toiminnan kehittämässä huomioitavat peruselementit**

Kehitystyön avulla haettiin laadullista toimintatavan muutosta koko työyhteisöön eli opetushenkilökunnan ja opetusravintolan henkilökunnan välille. Työyhteisön toimintatavat olivat ajautuneet erilleen ja toiminnan yhteinen päämäärä oli hukassa. Opetusravintolassa oli ajautunut tilanteeseen, jossa työssä suoriutuminen aiheutti jatkuvia ongelmia ja häiriötekijöitä. Epäselvyyttä ja ongelmia ilmeni mm. toimijoiden työnkuissa ja vastuualueissa. Oli havaittavissa, että tuotteistamista tulisi kehittää ja huomi-

oida sen suunnittelussa ja toteutuksessa entistä vahvemmin opiskelijat, asiakkaat ja toiminnan kannattavuus. Opetustoiminnan osalta haluttiin määrittää kuinka tuotteistamisen kehittämisessä voitaisiin huomioida entistä paremmin opiskelijoiden oppimisen ja opetuksen näkökulma. Opetusravintolan tuotteiden ja tutkinnon perusteiden oppimistavoitteiden yhdenmukaistaminen mahdollistaisi opetusravintolan tuotteiden hyödyntämisen osana opetusta. (Kuvio 1.)

## **2.2 Kehittyvä työyhteisö**

Työyhteisössä tulee ymmärtää, mitä on toiminnan laatu ja kuinka se yhdistyy työtoimintojen eri prosessien jatkuvaan kehittämiseen. Tulisi saada aikaan sellainen toimintatapa, joka tuottaa laadukkaita palveluita ja tuotteita. Tulevaisuus huomioiden toiminnan on mahdollistettava reagointikyky tärkeisiin sekä ulkopuolelta tuleviin että sisäisiin haasteisiin ja muutoksiin. Tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä on tärkeää huomioida myös nopea reagointikyky asiakkaiden tarpeisiin. Toiminnan kokonaisuuden kannalta toimintoketjujen tulee olla tarkoituksen mukaisia ja yksityiskohtaisesti mietittyjä, jotta voidaan välttyä hukkatyövaiheilta ja työskentely on kannattavaa. Toimintaprosesseja ja laatua tulee kehittää jatkuvasti. Laatu on kaikkien vastuulla, se on osa jokaisen työntekijän työskentelytapaa. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 10.)

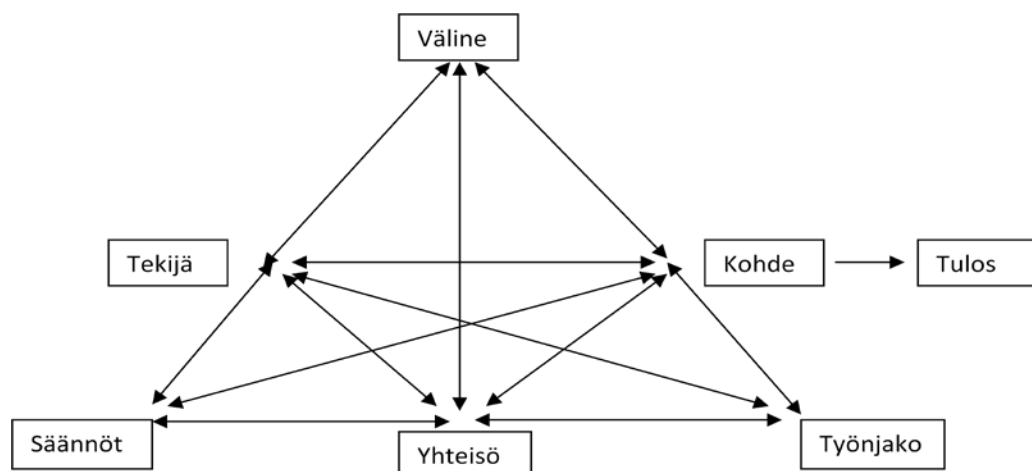
Kehittyvä työyhteisö muodostuu jatkuvasta työntekijöiden osaamisen kehittämisestä ja hyödyntämisestä. Työyhteisön toiminnan uudistumisen ja kehittymisen osalta merkittävä rooli on vuorovaikutuksella niin työyhteisön jäsenten, asiakkaiden kuin opiskelijoiden kesken. Työntekijät omaavat paljon osaamista, jota he ovat kerryttäneet työkokemuksen sekä kouluttautumisen kautta. Yksilöiden kerryttämää osaamista tulisi pystyä hyödyntämään työyhteisön kehittämisessä. On myös huomioitava, että mitä osaamme tänään ei välttämättä ole arvokasta enää tulevaisuudessa. Tulisi hyödyntää olemassa olevaa tietoa ja uudistaa osaamista jatkuvasti. (Viitala 2008, 11–29.) Voidaksemme tarkastella työyhteisön tulevaisuutta ja siihen liittyviä kehitystoimenpiteitä, tarvitaan pohjaksi tarkkaa tietoa toiminnan nykytilasta. Tosiasioiden tunnistaminen ja nykytilan analyysi on paikallaan toteuttaa aika ajoin perusteellisena kehitystarveanalyysinä. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 11.)



### 2.3 Kehittävä työntutkimus

Kehittävä työntutkimus perustuu L.S. Vygotskin (1978), A.N. Leontjevin (1977; 1981), A.R. Lurian (1979) ja heidän seuraajiensa alkuun saattamaan kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan. Toiminnan teorialla käsitetään yhdistävän tekijän muodostamista yksilön ja yhteiskunnan välille. Yksilön teot ja ominaisuudet nähdään yhteiskunnan toimintajärjestelmää muovaavina ja ohjaavina tekijöinä, eikä toisistaan erillisinä toimintoina. Kehittävä työntutkimus on sovellettu toiminnan teoriasta erityisesti työtoimintojen tutkimukseen. Kehittävän työntutkimuksen menetelmä osallistaa työntekijät pohtimaan omassa työssään esiintyviä ristiriitoja aiheuttavia häiriöitä analysoiden ja muuttaen niitä. Kehittävä työntutkimus ei tuota työpaikoille ulkoapäin ratkaisuja, vaan ne muovautuvat työyhteisön sisäisistä välineistä käsin. Kehittävä työntutkimus on ennalta arvaamaton prosessi, jossa toiminnan tavoitteet määrittyvät ristiriitoja ratkaisemalla, uusien toimintatapojen sekä välineiden muodostumisella ja niiden vakiinnuttamisella. (Engeström 1995, 11.)

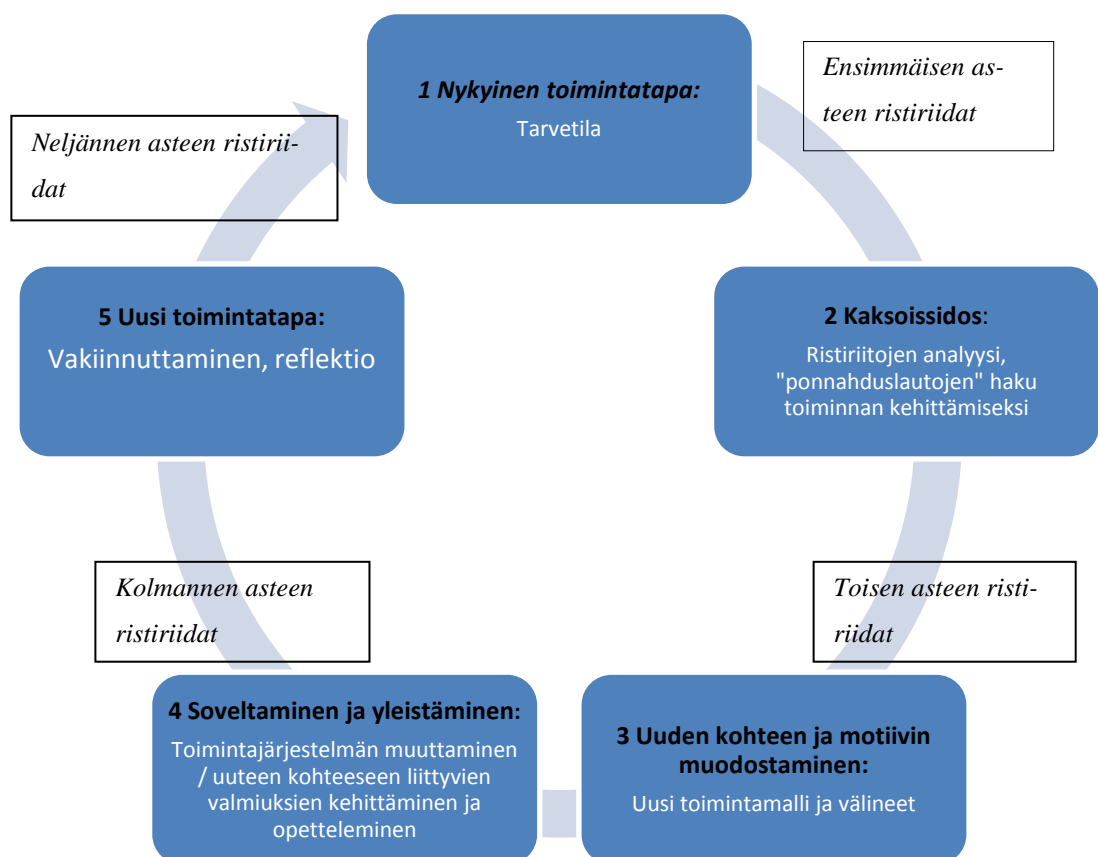
Kuvion 2 mukaisesti toimintajärjestelmällä kuvataan yksilön toimintaa suhteessa koko työyhteisön toimintaan. Toimintajärjestelmän avulla pystytään kuvaamaan yksittäisen työntekijän tai työntekijäryhmän toimintaa ja sitä ohjaavia tekijöitä. Toimintajärjestelmässä kaikki toiminnan osatekijät vaikuttavat toisiinsa ja samalla toiminnan kohteeseen ja tulokseen. Näin voidaan tarkastella yksittäisiä tekoja ja toimintoja työssä. (Engeström 1995, 36–46.)



**KUVIO 2.** Työtoiminnan yleinen rakenne (Engeström, 1995, 47.)

Toimintajärjestelmää kuvaava malli antaa organisaatiolle mahdollisuuden arvioida toimintaa sekä tuoda näkyväksi ne asiat, jotka vaativat kehittämistä. Jatkuva kehitys ja uudistuva teknologia luo organisaatiolle haasteen uudistua ja uudistaa toimintaa sekä arvioida tulosta ja välineitä, joilla tulos saavutetaan. Uudet toimintamallit ja vanhat toimintamallit elävät usein rinnakkain muutoksen arjessa. (Sarala 1996, 14.)

Engeströmin (1995, 89–90) mukaan toiminnassa esiintyviä ristiriitoja voidaan kuvata eritasoisina, riippuen siitä kuinka merkittävästi ne vaikuttavat eri toimintoihin työssä. Työssä tapahtuvaa koko toimintajärjestelmän laadullista muutosta Engeström kuvaa ns. Ekspansiivisen oppimisen syklin avulla (kuvio 3). Kehittävässä työntutkimuksessa ekspansiivisen oppimisen syklimallia käytetään kuvamaan kehitystyön eri vaiheita. Muutosta kehitystyössä kuvaavat ekspansiivisen oppimisen syklin eri vaiheissa esiintyvät ristiriidat Engeström kuvaa näitä; ensimmäisen, toisen, kolmannen ja neljännen asteen ristiriitoina.



**KUVIO 3. Ekspansiivisen oppimisen sykli vaiheittain (Engeström 1995, 92.)**

Ensimmäisen asteen ristiriidat toimintajärjestelmässä tarkoittavat ns. henkilökohtaisia esteitä tai vaikeuksia työssä, jotka ovat kuitenkin ratkaistavissa, eikä niitä koeta kriisinä työpaikalla. Ensimmäisen asteen ristiriitoja esiintyy ekspansiivisen oppimissyklin nykyisen toimintatilan vaiheessa, jota kutsutaan myös tarvetilaksi. Toisen asteen ristiriidat toimintajärjestelmässä tarkoittavat ulkoa päin tulevia uusia tekijöitä tai jo olemassa olevia osatekijöitä, jotka muuttuvat laadullisesti, mutta siitä huolimatta toimintajärjestelmä jää ennalleen. Toisen asteen ristiriitoja esiintyy ekspansiivisen oppimissyklin kaksoissidos vaiheessa, jossa vanha toiminta on tullut ns. umpikujaan ja etsitään uutta toimintamallia. (Engeström 1995, 89–92.)

Toiminnan uudelleen organisointiin johtavia ristiriitoja nimitetään 2. asteen ristiriidoiksi, nämä vievät toiminnan ekspansiivisen oppimissyklin uuden toimintatavan muuttamisen vaiheeseen, jossa esiintyviä ristiriitoja kutsutaan 3. asteen ristiriidoiksi. Nämä ovat jännitteitä, joita syntyy väistämättä uuden ja vanhan toimintatavan välillä. 3. asteen ristiriidat voivat esiintyä erilaisin eriävinä mielipiteinä ja hetkellisinä työskentelyä hidastavina tekijöinä, mikä on aivan normaalia kun opetellaan uusia toimintatapoja. Neljännen asteen ristiriitoja syntyy, kun uusi toiminta on vakiintunut. Silloin saattaa tulla yhteentörmäyksiä muiden toimintaan vaikuttavien tahojen kuten yhteistyökumppaneiden kanssa. (Engeström 1995, 89–92.)

Ekspansiivisen oppimisen voidaan nähdä olevan uutta luovaa toimintaa työyhteisössä. Sen avulla voidaan saavuttaa jotain, mitä ei vielä tiedetä olevan olemassakaan. Muutos luo oppimista ja yhteistoiminnallista oman työn kehittämistä (Sarala 1996, 33.) Kehittävän työntutkimuksen menetelmää käytettäessä työyhteisön toiminnan kehittämisessä on prosessin ohjaajan eli tutkijan tehtävänä auttaa työyhteisön jäseniä edistämään toiminnan kehitystä ekspansiivisen syklin mukaisesti. Prosessin ohjaaja tuo työntekijöille ns. peiliksi konkreettista aineistoa työssä esiintyvistä häiriöistä ja ristiriidoista. Asettaen työntekijöille tehtäviä ja antaen heille välineitä, joiden kautta heillä on mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa edelleen. Tutkijoiden tehtävänä on myös tallentaa syklin eri vaiheiden tapahtumat, havainnoidut toiminnan häiriötekijät ja niitä analysoiden tuottaa tietoa koko prosessin etenemisestä. Kehittävässä työntutkimuksessa tutkimuksen tekijän vastuulla on luoda uusia välineitä työyhteisön toiminnan kehittä-

tämiseksi ja kokeilla niitä yhteistyössä työntekijöiden kanssa. (Engeström 1995, 126–127.)

Toimintajärjestelmä kehittyy ristiriitoja ratkaisemalla ja näin parannetaan toiminnan laatua sekä varmistetaan sen jatkuvuutta. Kehitys ei etene kuitenkaan aina suoraviivaisesti eteenpäin vaan on hyvin tyypillistä, että tulee myös taantumista toiminnan etsiessä uusia muotoja. Uusien toimintatapojen muodostuminen vaatii usein kokeilua ja virheistä oppimista. ( Engeström 1995, 62–67.)

## 2.4 Koko kehitystyön etenemisen kuvaus

Kehitystyö aloitettiin tausta-aineiston keräyksellä, jonka pohjalta määritettiin toiminnan nykytila. Tausta-aineistoa kerättiin eri menetelmiä hyödyntäen, se pohjautui opetusrintolan toimintaan ennen ja kehitystyön alussa. Tausta-aineiston pohjalta tarkennettiin kehitystyön tavoitteet. Tarkennettuihin tavoitteisiin pohjautui uuden toimintamallin kehittäminen ja kokeilu. Uuden toimintamallin kehittyminen mahdollistettiin käyttämällä siihen henkilöstön kollegiaalisia palavereja sekä erillisiä kehitystyötä koskevia palavereja. Kehitystyötä vietiin eteenpäin kuvion 4 mukaisesti, jossa yhdessä työntekijöiden kanssa keskustellen sekä tausta-aineiston pohjalta nousseiden häiriötekijöiden aiheuttajiin yritettiin löytää uusia ratkaisumalleja ja uusia toimintatapoja.

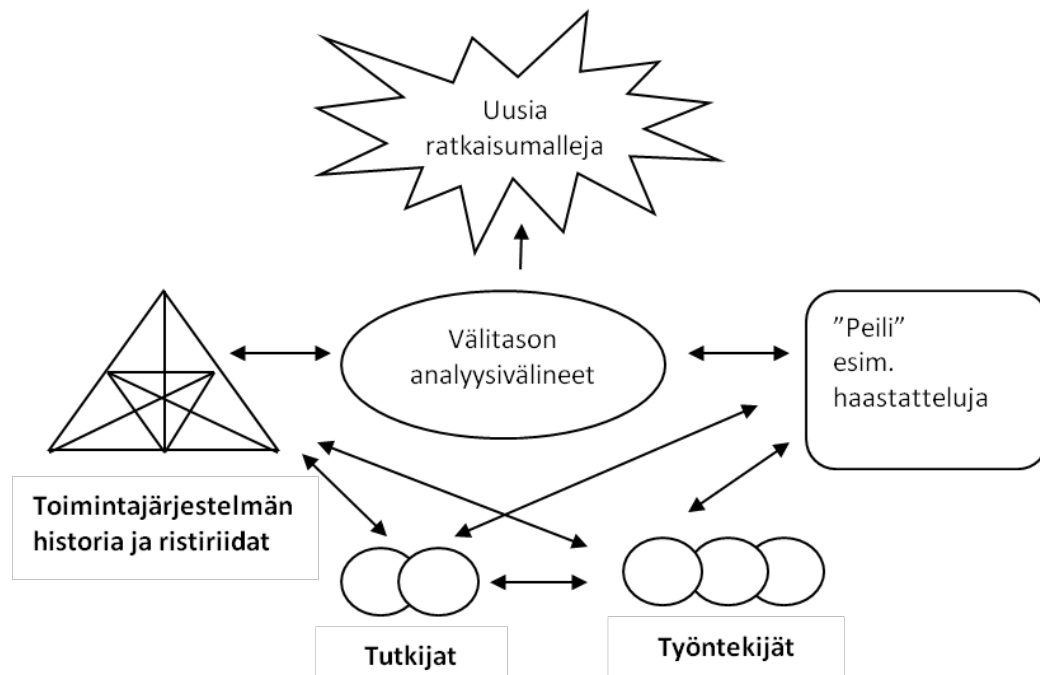


#### KUVIO 4. Toiminnan muutoksen vaiheet opetusravintolassa (Engström 1995)

Siirtyminen uuteen toimintamalliin perustui tiimityöhön, yhdessä oppimiseen ja tekemiseen. Uuden toimintamallin kehittymistä ja toimivuutta arvioitiin kehitystyön loppuvaiheessa eri menetelmiä hyödyntäen.

Kehitystyön tarkkaa etenemistä ei voitu etukäteen määrittää. Tärkeintä oli toiminnan historia ja nykytilan analyysiin pohjautuen taustatekijöiden ymmärtäminen ja niiden esiintuomisen myötä yhteisiin kehittämistoimiin sitoutuminen. Näin luotiin toiminnan muutos kohti tavoiteltavaa päämäärää, eli uusien toimintatapojen käyttöönottoa.

Kehitystyön etenemisprosessista vastasivat kehitystyön tekijät (tutkijat), jotka tutkivien ottein ohjasivat kaikkia kehitystyötä koskevia palavereja. Refleksiivisen tutkimusotteen avulla osallistettiin työyhteisön jäsenet aktiivisiksi osapuoliksi (kuvio 5). (Engeström 1995, 89.) Työntekijöitä autettiin ymmärtämään ja arvioimaan toimintaa määrittäviä tekijöitä ns. ”peilin” muodossa, joka koostuu erilaisista tausta-aineistoista. (Engeström 1995, 124–125.) Toimintajärjestelmän mallien avulla kehitystyössä voitiin määrittää yksittäisiä työtoimintoja ja niissä esiintyviä ristiriitoja hyvinkin tarkasti.



#### KUVIO 5. Kehittävän työntutkimuksen yleinen asetelma (Engeström 1995, 125.)

## 2.4 Aineiston keräyksen menetelmät

Tausta-aineistoa kehittävän työntutkimuksen ”peiliksi” kehitystyössä kerättiin sekä laadullisilla että tilastollisilla tiedonkeruumenetelmillä. Laadullista (kvalitatiivista) ja tilastollista (kvantitatiivista) tutkimusanalyysiä voidaan hyvin soveltaa saman tutkimusaineiston analysoinnissa (Alasutari 1993, 15). Laadulliset ja tilastolliset menetelmät eroavat toisistaan sen mukaan, miten tutkimusaineisto on pääasiallisesti hankittu. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma osuus aineiston keräämisessä korostuu. Tutkija itse muodostuu tärkeimmäksi tutkimusvälineeksi ja tutkijan taito punnitaan siinä, kuinka hyvin hänen vuorovaikutuksensa onnistuu suhteessa tutkittaviin. Tilastollisessa menetelmässä tutkijan suurin vaikuttavuus on kyselylomakkeiden kysymysten laatimisessa ja varsinainen kosketuspinta muodostuu siitä, kuinka hyvin tutkija osaa analysoida saatuja vastauksia. (Grönfors 2008, 15.)

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan tämän kehitystyön osalta haastatteluja sekä omaa havainnointia ja tulosten analysointia. (Eskola & Suoranta 1998, 15.) Tilastollisilla tiedonkeruumenetelmillä tarkoitetaan kyselytutkimuksia, joita suoritettiin kehitystyön alussa sekä kehitystyön loppuvaiheessa. Kehitystyön alussa toteutetut tutkimukset olivat tyypiltään kartoittavia tutkimuksia, joissa pyrittiin löytämään toiminnassa esiintyvien ristiriitojen ilmiöitä ja selittäviä tekijöitä. (Heikkilä 2010, 14.)

### 2.4.1 Kyselyt

Kehitystyön kyselyt toteutettiin informoidun kyselyn ja survey-tutkimuksen menetelmillä. Informoidussa kyselyssä tutkija kerää kysymyslomakkeet vastaajilta, jolloin he voivat vielä täydentää vastauksiaan tai muuten keskustella tutkimusta käsiteltävistä osa-alueista vastausten kirjaamisen jälkeen. Kysely- eli survey-tutkimus toteutettiin opetusravintolan asiakkaille, jossa aineisto kerättiin kyselylomaketta käyttäen. Kyselyissä oli sekä kvantitatiivisia (määrällinen), että kvalitatiivisia (laadullinen) kysymyksiä. (Heikkilä 2010, 18–19.)

Kyselyt sisälsivät sekä strukturoituja, että avoimia kysymyksiä. Suljetut, eli strukturoidut kysymykset omaavat valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaajat rastittaa sopivat. Strukturoitujen kysymykset ovat aiheellisia silloin kun on mahdollista kysyä ky-

symyksiä, joihin on selkeät rajatut vastausvaihtoehdot. Strukturoitujen kysymysten tilastollinen käsittely on nopeampaa, mutta avoimien kysymysten avulla saatava aineisto voi olla laadullisesti arvokkaampaa ottaen huomioon tutkimuksen luonteen ja tavoitteen. (Heikkilä 2010, 51.)

Strukturoiduissa kysymyksissä käytettiin pääasiassa *likertin asteikkoa*, jossa mielipideväittämät jakautuivat 5-portaisen järjestysasteikon mukaisesti. (Heikkilä 2010, 53.) Näistä kysymyksistä saatuja vastauksia pystyttiin tarkastelemaan ja analysoimaan taulukkomuodossa. Avoimet kysymykset ovat tärkeitä, sillä niiden avulla voidaan saada uusia näkökulmia ja parannusehdotuksia sekä vastaajien persoonallinen näkemys asioista esiin. Avoimien kysymysten tulosten raportointi ja analysointi on haasteellista, sillä niiden sisällöt poikkeavat usein toisistaan. (Heikkilä 2010, 50.)

#### **2.4.2 Haastattelu**

Haastattelu muotona tässä kehitystyössä käytettiin keskustelevaa *teemahaastattelua*, jossa aihe sekä keskustelua johdattavat kysymykset oli mietitty valmiiksi ja niiden avulla keskustelua käytiin haastattelijoiden johdattamana. Haastattelu on vuorovai-  
kutteinen tilanne, jossa sekä haastateltava, että haastattelija tai haastattelijat molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelussa eteneminen tapahtuu tutkijan aloitteesta ja etenee hänen johdattamaan esitettyjen kysymysten suuntaisesti. (Eskola & Suonranta 1998, 86.)

Teemahaastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua menetelmää; eli kysymysten aihepiiri ja haastattelun teemat olivat tiedossa, mutta kysymyksiä ei esitetty tarkassa järjestyksessä ja niiden muoto vaihteli. Haastateltavien ominaisuudet ja kokemukset selvitettiin haastattelussa, sillä ne vaikuttavat oleellisesti siihen, mistä perspektiivistä käsin vastaajat asiaa käsittelevät. Haastateltavien henkilöiden kokemus ja tietämys haastateltavasta asiasta oli myös merkittäviä huomioitava seikka joiden avulla voidaan kuva-  
ta saatavan haastatteluaineiston syvyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36.)

#### **2.4.3 Havainnointi**

Havainnointitutkimus oli yhtenä tutkimusmenetelmänä kehitystyössä. Osallistavassa havainnoinnissa tutkija osallistuu itse tutkimansa yhteisön toimintaan. (Eskola & Suoranta 1998, 99–100.) Havainnointitutkimuksessa tietoja kerättiin tekemällä havaintoja tutkimuskohteesta. Kehitystyöntekijät keskustelivat työntekijöiden kanssa ja näihin keskusteluihin sekä työn tekemisessä esiintyviin havaintoihin perustuen loivat kuvaa kehitystyön eri vaiheista ja etenemisestä. Havainnointitutkimuksen avulla täydennettiin sekä haastattelujen, että kyselyjen avulla kerättyjä tietoja sekä valmisteltiin kehityspalavereja ja määritettiin niiden lukumäärää. Havainnointi tutkimuksessa tutkija on ulkopuolisen tarkkailijana, osallistumatta itse työtoimintoihin. (Heikkilä 2010, 19.)

### **3 KEHITYSTYÖN TAUSTA-AINEISTO**

Kehitystyön tausta-aineistoksi kerättiin tietoa opetusravintolan historiasta ja nykytilasta. Toiminnan historia-analyysi pohjautui teemahaastatteluihin. Toiminnan nykytilan määrittämiseksi suoritettiin kartoittavat taustatieto tutkimukset henkilöstölle ja opetusravintolan asiakkaille. Opetusravintolan ja opetustoiminnan välistä kontekstia haluttiin myös verrata toisen opetusravintolan toimintaan ja näin saada vertailukohde ja ulkoinen ulottuvuus kehitystyöhön yritysvierailun kautta. Tausta-aineistona nykytilan määrittämisessä on hyödynnetty myös muuta työyhteisöä koskevaa palaute- ja arviointitietoa, SAMIn työyhteisökyselyn tuloksia sekä ISKUT- opiskelijapalautteita.

#### **3.1 Historia-analyysi**

Opetusravintolan historia-analyysia määritettiin kahden eri teemahaastattelun pohjalta. Haastateltavat henkilöt valittiin koska he ovat työskennelleet Paviljongilla sekä opetusravintolassa, että opetustehtävissä ja omaavat työkokemusta sekä keittiön että ravintolasalin puolelta. Toinen haastateltavista on työskennellyt Paviljongilla sen perustamisesta lähtien ja toinen vuodesta 1998 lähtien.

Historia-analyysissä haastattelun teemoina olivat:

- suunnittelutyö
- henkilöstön toimenkuvat
- viestintä ja tiedonkulku



- tuotteistaminen

Opetusravintolan toiminta on alkanut vuonna 1989. Alussa opetusravintola toimi osana itsenäistä Savonlinnan hotelli- ja ravintolaoppilaitosta, mutta 1997 se liittyi monialaiseen Savonlinnan ammatti-instituuttiin ja myöhemmin aikuiskoulutuksen yhtymisen myötä organisaation nimeksi tuli nykyinen Itä-Savon koulutuskuntayhtymä, Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto. (Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston 50-vuotisjuhlakirja 2010.)

Haastattelun pohjalta saatuihin tietoihin pohjautuen opetusravintolassa työskenteli sen toiminnan alkaessa 1990-luvun alussa yhteensä kymmenen henkilöä, kaksi esimiestä (keittiömestari ja ravintolapäällikkö) ja neljä ohjaavaa työntekijää sekä salin että keittiön puolella. Opiskelijamäärä oli noin 200. Opiskelijoiden opiskelu oli 90-luvulla erilaista, koska tällöin ei juuri tunnettu oppilaitoksen ulkopuolista työssäoppimista, vaan lähes kaikki harjoittelu ja oppiminen tapahtui omassa opetusravintolassa. Opiskelijat osallistuivat paljon opetusravintolan toimintoihin ja varsinaista teoriaopetusta luokassa oli hyvin vähän. Ohjaava henkilökunta osallistui myös opetuksen järjestämiseen ja itse teoria opetukseen, sijaistamalla opettajia. Suunnittelutyö pohjautui opetusravintolaan tehtyihin varauksiin, joiden perusteella suunniteltiin vuosittaisesti teemat ja opetuksen painopisteiden sijoittuminen lukuvuoteen. Teemoja toteutettiin opetusravintolassa tuolloin paljon, ja niiden toteuttaminen vaati hyvää etukäteistyötä ja suunnittelua. Opetusravintola miellettiin usein teemaravintolaksi.

Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta myös, että toimenkuvat ravintolasalin henkilökunnan kesken olivat melko laajat ja vastuuta jaettiin tasaisesti kaikkien kesken. Myytävät tuotteet ja palvelut tiedettiin ja myyntityöhön osallistui koko henkilökunta. Henkilöstön osallistuminen toimintoihin tapahtui aina alusta asti, oli kyse sitten ruokalista suunnittelusta tai lukuvuoden aikataulusta. Varausten vastaanottava henkilö hoiti myös koko tilauksen järjestelyt alusta loppuun asti. Henkilöstön *sitoutuminen* ja *tiimityö* korostuivat ja niiden merkitys toiminnan sujuvuuden kannalta oli oleellista.

Haastatteluihin pohjautuen viestintää ylläpidettiin kerran kuussa pidetyissä osastopalavereissa, jotka olivat opetusravintolan keittiön ja salin henkilökunnan omia palave-

reita. Näissä osastopalavereissa oli aina myös opettajaedustaja mukana. Osastopalaverien lisäksi oli myös yhteisiä palavereja, joissa oli mukana sekä opettajat, että opetusravintolan henkilökunta. Jokapäiväistä viestintää henkilökunnan kesken hoidettiin myös ja siihen oli olemassa yksinkertainen menetelmä; ”*viestilappu*”, joka jätettiin aina vuoron vaihteessa seuraavalle työntekijälle. Sen merkitys oli listata, mitä päivän aikana oli tehty, oliko jotain erityistä tapahtunut tai oliko jotain kiireellistä, jota seuraavassa työvuorossa tulisi hoitaa. Mikäli mitään muuta viestitettävää asiaa ei ollut, toivotettiin mukavaa työvuoroa ja se jo sai hyvälle mielelle haastateltavan mukaan. Viestilapun merkitys sisäisen tiedonkulun kannalta korostui siinä, että kun iltavuorossa ollut lähti kotiin, tuli usein aamuvuoroon eri henkilö ja näin sisäinen tiedonkulku ei katkennut missään vaiheessa.

Keittiömestarin työhön kuului haastatteluihin pohjautuen opetuksen ohella suurena osana mm. annosten ja ruokalistojen jatkuva kehittäminen, ruokapalvelujen tarjonnan laadun varmistaminen sekä suunnitelmien vieminen käytännön toimintaan. Keittiön puolella ohjaavien kokkien tehtävänä oli opiskelijoiden opetuksen ja ohjaamisen hoitaminen. Ravintolapäällikön toimenkuvaan kuului ruokalistojen ja palvelukokonaisuuksien (mm. kokouspaketit ja juhlapalvelut) suunnittelu yhdessä keittiömestarin kanssa. Ravintolasalin ohjaavien tarjoilijoiden tehtäviin kuului opiskelijoiden ohjauksen lisäksi myyntityöstä vastaaminen (tilausten vastaanottaminen, tarjousten lähettäminen ym.) niin puhelimitse kuin postin kautta.

Tuotteistamisen osalta haastatteluissa ilmeni että, toiminnan alkupuolella opetusravintolan tuotevalikoima oli runsas, tuotteita oli käytännön toiminnan kannalta liikaa. Vuonna 1998 aloitettiin varsinainen tuotteistaminen opetusravintolassa ja tuotteita saatiin rajattua. Samaan aikaan kehitettiin myös varastointi ja oma-valvontasuunnitelma. Vuonna 2000 opetusravintolassa oli rajatut tuotelistat, jotka tukeutuivat myös sen hetkisiin opetussuunnitelmiin sekä toimiva varastointi ja oma-valvonta. Kaikista myytävistä tuotteista ja palveluista oli olemassa hinnastot. Keittiön puolella annoskortit ja reseptiikka oli kunnossa, joka mahdollisti sen, että myös opiskelijoiden oli helppoa osallistua tuotteiden valmistamiseen ja esille laittoon. Salin puolella myyntityön ja tarjousten tekeminen oli jaettu kaikkien vastuualueeseen ja sitä pystyi tekemään koko henkilökunta, joka ylläpiti asiakaspalvelun laatua. Myös opiskelijat ottivat tilauksia vastaan ja työskentelivät myyntipalvelussa.

Haastatteluiden tietoihin pohjautuen henkilökunnassa on ollut paljon vaihtuvuutta opetusravintolan toiminnan aikana jo alusta asti. Keittiömestari on vaihtunut toiminnan alkuaikoina lähes vuosittain vuoteen 2003 asti. Keittiön suunnitelmallisuus ei ole missään vaiheessa ollut kovin rutinoitunutta, vaan jokainen keittiömestari on luonut omat tapansa toimia. Ravintolan puolella on toiminut toiminnan alusta alkaen sama ravintolapäällikkö vuoteen 2000 asti. Tämän jälkeen ravintolapäällikkö on vaihtunut kolme kertaa.

Keittiömestarin vaihduttua vuonna 2003 olemassa olevat tuotteistamis- sekä oma-  
valvontasuunnitelmat jätettiin hyödyntämättä. Olemassa olevat varastonkierron las-  
kelmat ja abc-analyysit oli tehty valmiiksi, näitä käytäntöjä ei enää kontrolloitu. Tieto-  
tekniikan ja olemassa olevien varasto-ohjelmien hyödyntäminen käytännön toimin-  
nassa oli heikkoa. Vuonna 2009 opetusravintolassa tehtiin muutos toimenkuvissa,  
ravintolapäällikön ja keittiömestarin toimet yhdistettiin.

### **3.2 Nykytilan analyysi**

Paviljongin matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla henkilöstön määrä on yhteensä 24,  
joista opetushenkilöstöä 15 ja tukipalveluhenkilöstöä 9. Opiskelijoita on yhteensä 234.  
(Itä-Savon koulutuskuntayhtymän talousarvio 2012, 10–15.) Opiskelijat, jotka työ-  
kentelevät opetusravintolassa opiskelevat pääasiassa kokin tai tarjoilijan koulutusoh-  
jelmassa, mutta myös vastaanottovirkailijan, matkailualan perustutkinnon sekä koti-  
työ- ja puhdistuspalvelujen perustutkinnon opiskelijat harjoittelevat opintojensa aika-  
na opetusravintolassa. Opetusravintola tukee koulutusalan opetustehtävää. Yrittäjyy-  
den vahvistaminen on osana koulutusalan strategisia tavoitteita, jota kehitetään yhteis-  
työssä yritysten ja oman opetusravintolan toiminnan kanssa. (Ammattiopistostrategia  
2013–2016, 16.)

Opetusravintolan internet-sivuilta ([www.ravintolapaviljonki.fi](http://www.ravintolapaviljonki.fi)) saatuihin tietoihin  
pohjautuen opetusravintolassa on asiakaspaikkoja hieman yli 200. Ravintolassa on  
neljä kokoustilaa, auditorio, jossa 189 asiakaspaikkaa, purseri-kabinetti, jossa asiakas-  
paikkoja 48, sauna-kabinetti, jossa asiakaspaikkoja 10. Lisäksi ravintolasalin yhtey-  
dessä sijaitsee kaksi kabinettia luotsi ja serviisi, joissa molemmissa 32 asiakaspaikkaa.

Opetusravintolassa järjestetään erilaisia tilaisuuksia aina perhejuhlista kokouksiin. Pääasiassa ravintolan toiminta keskittyy kokousten järjestämiseen ja perhejuhliin. Lounasasiakkaat ovat ravintolan suurin asiakasryhmä.

Opetusravintolassa työskentelee yhteensä yhdeksän henkilöä, ravintolapäällikkö, 4 ohjaavaa tarjoilijaa ja 4 ohjaavaa kokkia. Toimenkuvat jakautuvat ravintolassa seuraavasti; toiminnan kokonaisuudesta vastaa ravintolapäällikkö, hänen vastuullaan ovat sekä ravintolakeittiön- että ravintolasalin toiminnot. Ravintolapäällikön lisäksi vastuu- ta toiminnoista on jaettu yhdelle ohjaavalle kokille sekä ohjaavalle tarjoilijalle. Ohjaa- va tarjoilija vastaa salihenkilökunnan työvuorolistojen tekemisestä, ravintolan alkoholi- ljuomatilauksista ja kirjanpidosta sekä alkoholijuomainventaarioiden hoitamisesta. Ohjaavan kokin työnkuvaan sisältyy vastuu ravintolan laskujen kirjauksesta. Muut ohjaavat kokit ja -tarjoilijat olivat vastuussa opetusravintolan päivittäistoiminnan su- juvuudesta ja opiskelijoiden ohjaamisesta. Päätehtävänä opetusravintolan henkilökun- nalla on vastuu ravintolan päivittäisistä toiminnoista sekä toimia työpaikkaohjaajana työssäoppimassa ja harjoittelussa oleville oppilaille.

Myyntityöstä ja ruokalistasuunnittelusta sekä markkinoinnista vastaa ravintolapäällik- kö. Ravintolan ruokalistasuunnittelu perustuu siihen, että tuotteita suunnitellaan pää- asiassa asiakkaan toiveiden pohjalta. Opetusravintolan henkilöstön kokouskäytäntö koostuu noin kaksi kertaa vuodessa olevista koko henkilöstön yhteisistä kollegiaalisis- ta kokouksista. Opetusravintolan henkilöstön jäsenet osallistuvat epäsäännöllisesti kokohenkilöstön yhteisiin kollegiaalsiin kokouksiin.

### **3.2.1 Kyselyt**

Kehitystyön työyhteisön toiminnan alkutilanteen määrittämiseksi toteutetut kyselyt toteutettiin kahdelle eri kohderyhmälle: Paviljongin henkilöstölle ja opetusravintolan asiakkaille. Kyselyt sekä kysymysten asettelu suunniteltiin yhdessä matkailu- ravitse- mis- ja talousalan koulutuspäällikön ja opetusravintolan ravintolapäällikön kanssa. Kysymysten aiheet muodostuivat kehitystyön alkutavoitteen eli tuotteistamisprosessin kehittämisen sekä kehitystyön tekijöiden omien kokemusten ja havaintojen perusteel- la.

Henkilöstön kyselyssä käytettiin menetelmänä informoitua kyselyä, jossa vastaajille tiedotettiin etukäteen kyselystä. Kysymykset sisälsivät sekä valmiiksi strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse kaikille paviijongin työntekijöille; toimistotyöntekijälle, opinto-ohjaajalle, opettajille ja opetusravintolan henkilökunnalle. Vastauslomakkeet kerättiin henkilökohtaisesti. (Liite 2.)

Kyselyillä haluttiin saada tietoa siitä, mikä oli henkilöstön näkemys opetusravintolan toiminnan nykytilasta, tukiko opetusravintolan sen hetkinen toiminta tutkinnonperusteiden mukaisia oppimistavoitteita sekä millaisia kehitysehdotuksia henkilökunnalla oli toiminnan ja yhteistyön parantamiseksi. Strukturoitujen kysymysten vastausten tuloksia analysoitiin taulukoiden avulla, joista nähtiin vastausten tulosten jakautuminen. Avoimien kysymysten vastauksia vastaajat pystyivät halutessaan täydentämään kyselyiden keräys vaiheessa. Avoimet kysymykset käsiteltiin tuoden esille niitä asioita, jotka toistuivat vastauksissa useita kertoja. (Liite 1.)

Henkilöstökyselyn tulokset antoivat odotettua selkeämmän kuvan opetusravintolan nykytilasta ja ongelmien läpinäkyvyydestä. Henkilöstön näkemys kehitettävistä osaluista oli lähes yksimielinen kyselyn vastauksiin perustuen. Häiriötekijöitä toiminnassa tunnistettiin sekä kuvattiin hyvinkin yksityiskohtaisesti avoimissa vastauksissa. Tuotteistamisen ontuminen ruokatuotteiden osalta johti moneen ongelmaan ja heijastui niin opetuksen liitettävyyden, oppilaiden oppimisen kuin opetusravintolan henkilöstön toiminnan tuottavuuteen. Myös opetusravintolan johtamistapa sai negatiivista arvostelua, suunnitelmallisuuden ja viestinnän puutteita tunnistettiin ja niiden vaikutus heijastuu vastaajien mukaan toiminnan arkirutiineissa päivittäin. (Liite1.)

Asiakaskysely toteutettiin survey-tutkimus menetelmää käyttäen. Kyselylomake sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeita jaettiin asiakkaille heidän vieraillessaan ravintolassa. Vastauksia asiakaskyselyyn kerättiin kahden viikon ajan. Asiakkaille toteutetun kyselyn tavoitteena oli kartoittaa; kuinka asiakkaat kokevat ravintolan palvelut, ovatko asiakkaat tyytyväisiä saamaansa palveluun ja kuinka hyvin ravintolan palvelut ovat asiakkaiden mielestä tavoitettavissa. Lisäksi kysyttiin asiakkaiden mielipidettä tuotteiden hintatasosta, vaihtuvuudesta ja tarjoiluvasta.

Asiakaskyselyn strukturoitujen kysymysten vastaukset kerättiin taulukkomuotoon, jossa vastaajien määrää sekä vastaustuloksia oli helppo analysoida. Taulukkoon keräsimme vastaukset vastaajien määrän sekä prosentuaalisen jakautuman perusteella. Avoimet kysymykset analysoitiin keräämällä vastaukset yhteen ja yhdistämällä samoja usein toistuvia asioita. (liite 4.) Opetusravintolan asiakkaille tehdyn asiakaskyselyn tulokset osoittavat asiakkaiden olevan tyytyväisiä ravintolan palveluihin. Ravintolan toiminnassa esiintyvät sisäiset häiriöt eivät ole tuloksiin perustuen vielä näkyneet ravintolassa vieraileville asiakkaille asiakaspalvelun tai tuotteiden laadun heikentymisenä. (Liite 3.)

### **3.2.2 Yritysvierailu**

Saadaksemme vertailukohteen myös toisen opetusravintolan toiminnasta toteutimme yritysvierailun opetusravintola Perhoon, Helsinkiin. Vierailukohde valittiin sillä perusteella, että Perhon toiminta on liikeidealtaan lähellä opetusravintolan toimintaa. Tälle vierailulle osallistui kehitystyön tekijöiden lisäksi opetusravintolan ravintolapäällikkö sekä palvelu- ja kulttuurialojen koulutuspäällikkö.

Tiedonkeruumenetelmänä käytimme teemahaastattelua. Perhossa tutustuimme ravintolan asiakas-, keittiö- ja varastotiloihin. Haastattelimme Perhon ravintolapäällikköä heidän tuotteista sekä opetuksen ja opetusravintolan välisestä yhteistyöstä. Yleiset linjaukset kiinnostivat sekä se, millä tavalla toiminnan suunnitelmallisuus opetusravintolassa hoidetaan ja kuinka se kytkeytyy opiskelijoiden toimintaan. Jo ennen vierailuamme olimme tutustuneet Perhon internet-sivujen kautta opetusravintolana tuotteisiin ja huomasimme tuotteiden olevan selkeästi esillä ulkotilauksia myöten.

Tutustuttuamme Perhon opetusravintolan toimintaan sekä tuotteisiin ja saatuamme tietoa opiskelijoiden työssäoppimisjaksojen sekä opetuksen liitettävyydestä opetusravintolaan konkretisoitui entisestään oman toimintamme kehittämisen tarpeellisuus. Huomasimme myös tuotteistamisen merkityksellisyyden suhteessa opiskelijoiden oppimiseen ja toiminnan suunnitteluun. Tuotteistaminen perhossa oli hyvin ammattimaisesti hoidettua ja loi opiskelijoille hyvän ja selkeän työssäoppimisympäristön. Asiak-

kaan näkökulmasta tuotteet ja tuotteiden hinnat ovat selkeästi esillä. Yritysvierailu toteutui tarkoituksen omaisesti.

### **3.2.3 Muu aineisto**

Kehitystyötä tukevaa aineistoa oli organisaatiossa myös saatavilla ja tarkastelimme siihen liittyen SAMIn palvelu- ja kulttuurialan työyhteisökyselyn tuloksia sekä ISKUT-opiskelijapalautteita. ISKUT-tulo-, olo- ja päättöpalautteet toteutetaan opetus-suunnitelmaperusteisille opiskelijoille kerran lukuvuodessa. ISKUT-tulokysely toteutetaan ensimmäisen vuoden opiskelijoille, ISKUT-olo-kysely, toisen vuoden opiskelijoille ja ISKUT-päättökysely valmistuville opiskelijoille.

Työyhteisökyselyn tuloksiin vuosina 2009 ja 2011 pohjautuen työyhteisössä nähtiin esimiestyö, tiedonkulku ja vuorovaikutus sekä työn optimaalinen kuormitus selkeästi kehitettävänä osa-alueina (liite 13). ISKUT-tulo kyselyn opiskelijapalautteiden avoimissa vastauksissa negatiivista palautetta oli havaittavissa opetusravintolan keittiön työssäoppimisen ohjauksen osalta (liite 18).

## **4 KEHITYSTYÖN TARKENNETUT TAVOITTEET**

Henkilöstökyselyyn, asiakaskyselyyn, yritysvierailuun sekä ravintolan historia- ja nykytilananalyysiin ja muuhun aineistoon pohjautuen tarkennettiin kehitystyön kehittämiskohteet työyhteisössä.

### **4.1 Tausta-aineistosta nousseet kehityskohteet**

Ravintolan toiminnan sisäiset häiriöt nousivat esiin henkilöstökyselyn vastauksissa voimakkaasti ja osoittavat häiriöiden syyt odotettua laajempina. Asiakaskyselyn hyvät tulokset merkitsivät kehitystyön toteuttamisen kannalta sitä, että kehitystyö rajattiin sisäiseen toiminnan kehittämiseen. Historia-analyysin pohjalta voidaan todeta, ettei ravintolan tuotteistaminen ole muodostunut toimivaksi käytännöksi missään vaiheessa, vaan jokainen keittiömestari on luonut omat toimintamallinsa ja käytäntönsä. Yritysvierailun pohjalta saatuja tietoja hyödynnettiin alkutilan määrittämisessä. Toisen

opetusravintolan toimintatavasta saatu tieto laajensi perspektiiviä ja auttoi osaltaan muodostamaan kuvan tavoiteltavista toiminnan päämääristä kehitystyössä.

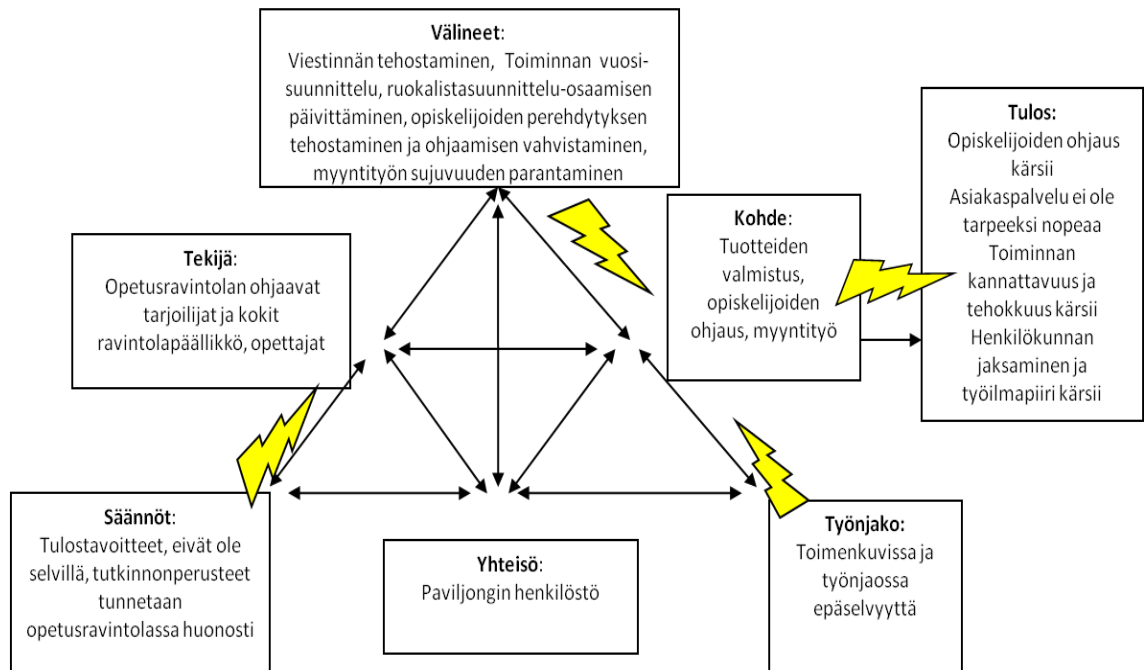
Henkilöstönkyselyn avoimien vastausten perusteella opetusravintolan toiminnan suunnittelutyö vaatii kehittämistä. Opetusravintolan henkilökunta ei tiedä, mikä tarkoitus toiminnalla on ja näin ollen he näkivät tilanteen kehitystyön alussa hyvin sekavana. Suunnittelutyön puuttumisen nähtiin johtavan tuotteistamisen ongelmiin sekä vaikuttavan negatiivisesti suorittavan työn tekemiseen sekä opiskelijoiden ohjaamiseen. Henkilöstön vastauksissa ilmeni, että opetusravintolan toiminnan suunnittelussa on puutteita. (Liite 1.)

Tuotteiden määrittämiselle ja rajaamiselle oli selkeästi aihetta. Henkilöstön kyselyn tuloksiin pohjautuen 87,5 % vastaajista näki erittäin tärkeänä opetusravintolan tuotteiden kehittämisen ja niiden hyödyntämisen teoriaopetuksessa. Vastaajista 68 % oli sitä mieltä että, tutkinnon perusteiden mukaiset oppimistavoitteet täyttyvät vain osittain tai eivät täyty ollenkaan opiskelijoiden ollessa työssäoppimassa opetusravintolassa. Vastaajista 68,75 % näki opetusravintolan toimintatavan kehitystyön alussa soveltuvan huonosti teoriassa harjoiteltujen asioiden toteuttamiseen. Vastaajista 50 % oli sitä mieltä, että opiskelijat pystyivät osallistumaan opetusravintolan tuotteiden valmistukseen ja myymiseen asiakkaille heikosti. (Liite 1.)

Myytävien ruoka-tuotteiden puuttuminen kuormitti vastaajien mielestä sekä asiakaspalveluprosessin eri osa-alueita, että opetustyötä. Henkilöstön vastauksiin pohjautuen tuotteistamisen ongelmien nähtiin vaikuttavan myös toiminnan kannattavuuden heikkenemiseen, raaka-aineiden tilaamiseen ja varastointiin. Tuotteistamisprosessin uudistamiseen tulisi liittää myös henkilöstön toimenkuvien avaaminen. Opetusravintolan henkilöstön ammattitaidon hyödyntäminen opiskelijoiden ohjauksessa oli avoimiin vastauksiin perustuen heikkoa, sillä henkilöstön työajasta suurin osa meni perustoiminnan ylläpitämiseen ja suorittavan työn tekemiseen. (Liite 1.)

Kuviossa 6 osoitetaan toimintajärjestelmässä esiintyviä toiminnan nykytilan ongelmia ja häiriötekijöitä. Häiriötekijät muodostuvat toimintajärjestelmän puutteellisista välineistä, työnjaon epäselvyydestä sekä sääntöjen tiedostamattomuudesta. Häiriötekijöitä on useita ja ne heijastuvat toimintajärjestelmän jokaiseen osa-alueeseen.





**KUVIO 6. Toimintajärjestelmä kehityksen alkaessa**

## 4.2 Kehityksen tavoitteet

Tausta-aineistoon pohjautuen kehittämistavoitteita laajennettiin ja tuotteistamisprosessin kehittämisen lisäksi kehitetään yhteistoiminnan kehittymisen mahdollistavia tekijöitä; toiminnan suunnitelmallisuutta sekä viestintää ja tiedonkulkua. Opetusravintolan kehityksen tavoitteet tarkentuivat seuraavasti:

### 1. Suunnitelmallisuuden kehittäminen

Tavoitteena on nykyisen toiminnan suunnitelmallisuuden uudelleen organisointi osana päivittäisjohtamisen ja suorituksen johtamisen eri osalueiden vahvistamista. Määrittää opetusravintolan toiminnalle selkeät linjaukset ja tavoitteet, uudistaa liikeidea. Toteuttaa vuosisuunnitelma, joka tukeutuu organisaation strategiaan päämääriin sekä opetustoiminnan lukuvuosisuunnitelmaan.

### 2. Viestinnän ja tiedonkulun toteuttamisen menetelmät

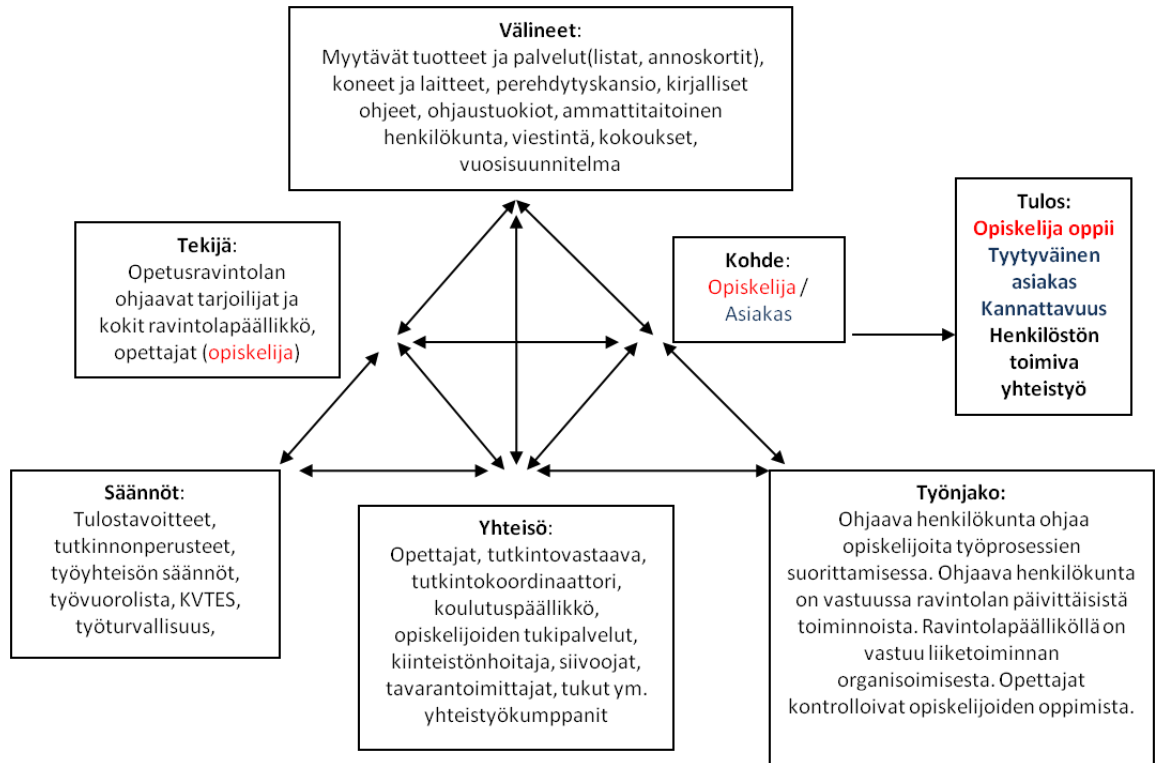
Tavoitteena on vahvistaa tiedonkulkua ja sen merkitystä työyhteisössä. Muodostaa opetusravintolaan toimiva kokouskäytäntö, jotta kehittämi-

nen ja asioista tiedottaminen mahdollistuvat. Vahvistaa yhteistyötä opetushenkilöstön ja opetusravintolan henkilöstön välillä.

### **3. Tuotteistamisprosessin kehittäminen**

Tavoitteena on selkeyttää ja tarvittaessa määrittää uudelleen henkilöstön toimenkuvat ja vastualueet. Vahvistaa opiskelijoiden ohjausta ja perehdytystä opetusravintolassa. Luoda pilottituotteiden kehittämisen kautta malli, jonka mukaisesti uudistetaan kaikki myytävät tuotteet ja palvelut. Opetusravintolan tuotteiden suunnittelu toteutetaan kokonaisuudessaan yhteistyössä opettajien kanssa opiskelijoiden oppimistavoitteet huomioiden.

Opetusravintolan tavoiteltavan toimintajärjestelmän kuvion 7 mukaisesti, tulisi sisältää tarvittavat välineet ja työkalut toiminnan suorittamiseen. Laajimpana kehitettävänä osa-alueena on tuotteistamisen kehittäminen. Työnjako tulisi selkeyttää ja työkalujen kehittämisen myötä myös mahdollistaa toimenkuvan mukainen työtehtävän suorittaminen. Määritetään toiminnan säännöt ja tavoitteet henkilöstölle. Toiminnan päämäärinä ovat opiskelijoiden oppiminen, kannattavuus, tyytyväiset asiakkaat ja henkilöstön toimiva yhteistyö.



**KUVIO 7. Opetusravintolan tavoiteltava toimintajärjestelmä**

## 5 UUDEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISEN TEOREETTINEN PERUSTA

Uuden toimintatavan kehittämisen teoreettinen perusta on toiminnan suunnitelmallisuuden, tiedonkulun ja viestinnän sekä tuotteistamisprosessin kehittämisen tueksi. Teoreettinen perusta pohjautuu työyhteisön toimintajärjestelmän kehittämiseen, niin yksilön kuin johtamisen näkökulmasta tukeutuen organisaation (SAMIEDUN) strategiisiin linjauksiin.

### 5.1 Organisaation strategiset tavoitteet ja arvot kehittämisen perustana

Usein organisaatiossa kehkeytyy ristiriitaisia tavoitteita eri osastojen välille ja ilman yhteneväistä strategiasuunnittelun mukaista päämäärää ollaan hukassa. Tavoitteiden selkeyttäminen henkilöstölle on johtamisen tärkein tehtävä. Organisaation vision ja oman yksikön tavoitteiden tunteminen tuovat työntekijälle näkemystä siitä, miten tu-

lee toimia. Selkeät tavoitteet luovat pohjan tavoiteltavalle osaamiselle ja sitoutumiselle omaan työtehtävään. (Sydänmaanlakka 2007, 85–89.)

### **Toiminta-ajatus**

”Itä-Savon Koulutuskuntayhtymän koulutuspalvelujen tarkoituksena on tukea opiskelijan ammatillista, yleissivistävää ja persoonallisuuden kasvua sekä kouluttaa ammattitaitoista henkilöstöä työelämän muuttuviin tarpeisiin. Lisäksi tavoitteena on turvata koulutuksen monipuolinen alueellinen saatavuus, kehittää työelämää ja yrittäjyyttä sekä vastata työelämän osaamistarpeisiin, edistää kansainvälistymistä ja kestävän kehityksen periaatteita.” (Ammattiopistostrategia 2013, 4.)

### **Visio**

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston vision mukaan ”*SAM*Iedu on pedagogisesti ja ammatillisesti vahva sekä alueellisesti laajapohjainen koulutuksen järjestäjä. Vain oppijoista voi tulla mestareita.”

### **Arvoperusta**

”Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa vallitsee kannustava ja välittävä oppimisilmapiiri, jossa tuetaan elinikäistä oppimista ja ohjataan kehittymistä ammatintaitajaksi. Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa on välittävä ja vuorovaikutteinen työilmapiiri, jossa ammattitaitoinen henkilöstö kumppanuuksien kautta kehittää omaa työtään ja työelämän osaamista.” (Ammattiopistostrategia 2013, 4.)

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa yhtenä johtamisen ja tiedon jakamisen toimintakulttuurin vahvuuksina ovat henkilöstön kollegiaaliset ryhmät, joiden toiminnasta on säädetty hallintosäännöllä, näin henkilöstön osallisuus on virallistettu ja tehty näkyväksi. (Laatupalkintohakemus 2011, 13.). Organisaation eri osastojen kollegiaalisissa ryhmissä työntekijät oppivat ja kehittävät toimintaansa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Kollegiaalisen työn peruseriaatteita ovat: kollegiaalisen ryhmän toimintasuunnitelmat, niiden toteutumisen arviointi, seuranta ja raportointi. (SAM Iedu henkilöstön kehittämissuunnitelma 2010–2012, 5.)

Kollegiaaliset ryhmät on muodostettu henkilöistä, jotka työskentelevät samantyyppisissä tehtävissä tai saman alan koulutustehtävissä. Jokainen työntekijä kuuluu siis jo-

honkin kollegiaaliseen ryhmään. Matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla opettajat kuuluvat palvelualojen opettajien kollegiaaliseen ryhmään, opetusravintolassa työskentelevät ohjaavat kokit ja tarjoilijat sekä ravintolapäällikkö omaan opetusravintolan kollegiaaliseen. Opettajien ryhmää vetää kehityspedagogi, opetusravintolan kollegiaalisen ryhmän vetovastuu on ravintolapäälliköllä. Kollegiaalisten ryhmien tehtävänä on yhteistoiminnallisesti tehdä suunnittelu ja laadun parannustyötä. Kollegiaalisten ryhmien vuosittaisten toimintasuunnitelmien tavoitteet nousevat Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston laatukortista ja niiden käytännön toteuttamisesta vastaa kollegiaalinen ryhmä.

Oppiva organisaatio on Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston strategia-ajattelun taustalla pedagogisen opettajuuden laaja-alaisessa oppimiskentässä. Organisaation sisäisillä tiimeillä ja yhteistyöllä tavoitellaan koko organisaatiota hyödyttäviä oppimistuloksia ja uudistuvaa opettajuutta edistävän ilmapiirin syntyä. Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston strategisia linjauksia noudattaen myös opetusravintolassa tulisi tavoitella oppivan organisaation mukaista toimintamallia.

## **5.2 Yhteistoiminnan kehittymisen viitekehys**

Morton Deutschin kehittämän ryhmien tavoiteriippuvuuden mukaan ryhmän jäsenten riippuvuus toisiaan kohtaan oli positiivista, kun jokaisen yksilön menestys oli riippuvainen muiden menestyksestä. Negatiivista riippuvuutta esiintyi, kun heidän menestyspäämääränsä olivat toistensa tiellä. (Saloviita 2006, 22.) Sengen (1990) mukaan oppiva organisaatio muodostuu yksilöiden oppimisen ja osaamisen kautta. Organisaation oppiminen ei tukeudu käytettyihin tekniikoihin vaan enemmänkin työntekijöiden asenteisiin sekä yhteisten tavoitteiden yksilölliseen sisäistämiseen sekä vuorovaikutuksen kokonaislaatuun työyhteisössä. (Kirjavainen ja muut 2005, 16.)

Voidakseen oppia yhdessä täytyy yksilöillä olla halu kehittyä ja oppia. Edellytys oppivalle organisaatiolle luodaan avoimella kommunikaatiolla, jokaisella täytyy olla samanarvoinen mahdollisuus tuoda omia näkemyksiään sekä asioitaan esille. (Sydänmaanlakka 2007, 53–56.) Jotta yksilö pystyisi oppimiaan ja muuttamaan osaamistaan organisaation kehittymistä hyödyttäväksi, tulee yksilöllä olla luottamus, ymmärrys ja tieto organisaation tavoitteista sekä päämääristä. (Lähtenmäki 2005, 23–25.) Enge-

ström uutta luova ja yhteistoiminnallisesti toimintaa kehittävä ekspansiivisen oppimisen malli voidaan hyvin suhteuttaa yhtenä näkökulmana oppivaa organisaatiota koskeviin esityksiin. (Sarala 1996, 55.)

Kaikilla työyhteisön työntekijöillä on myös henkilökohtainen vastuu viestinnän seuraamisesta sekä tietojen keräämisestä hyödyntämisestä niin, että oppiminen mahdollistuu ja edistyy. (Viitala 2008, 50.) Oppivan organisaation malleissa korostuu myös työtehtävien haasteellisuus suhteessa työntekijöiden motivaatioon ja haluun oppia uutta. Kun työ on haasteellista, motivoi se parempiin työsuorituksiin. (Sarala 1996, 81–82.)

Organisaatio muuttuu jatkuvasti, muutoksessa ymmärrys toiminnan historiasta, nykyyhetkestä sekä tulevaisuuden näkymistä luo vahvan pohjan toiminnan kehittämiseen. (Sarala 1996, 13–16.) Voidakseen uudistua ja kehittyä paremmaksi on tärkeää tiedostaa ja tunnistaa ne peruselementit, jotka kullekin organisaatiolle ovat toiminnan peruspilareita. Niitä, joihin koko muu toiminta tukeutuu. (Viitala 2008, 45.) Organisaation toiminnassa tiedonkulun sisäistä virtaa voidaan kuvata kolmen sisäisen tason kautta; yksilön, ryhmän tai tiimin sekä organisaatiotason. Sidosryhmien ja organisaation asiakkaiden tietoja pidetään ulkoisen tiedonkulun keskeisinä asioina. Työtapojen toimintojen yhteneväisyys helpottaa tiedon jakamista työyhteisössä sisäisesti sekä eri yksiköiden välillä. (Stenberg 2012, 68–69.)

Kehitystyön kannalta on oleellista havaita virallisten käytäntöjen ja ns. vapaamuotoisten keskustelujen merkitys tiedonkulun ja tiedon jakamisen kannalta organisaatioissa. Stenbergin (2012, 189–190) mukaan voidaan tiettyjen paikkojen organisaatioissa kuten, kahvitaukojen, pukuhuoneiden, varastokäytävien ympäristöjen tukevan ”*vapaamuotoista ja innovatiivista tiedonjakamista*” mutta kuitenkin näiden avulla ei ole havaittavissa vastuunkantajia, menetelmiä, eikä välineitä tavoitteelliseen tiedon siirtoon. Tavoitteellista tiedonsiirtoa taasen havaittiin tapahtuvan mm. neuvotteluissa, vuoronvaihtotilanteissa, asiantuntijatapaamisissa, työhuoneessa, työpisteissä, ilmoitustaululla. Tiedon jakamisessa tulee kiinnittää huomiota tiedon jakamispaikkoihin, tilanteisiin sekä välineisiin, jotta siinä voidaan onnistua tehokkaasti. (Stenberg 2012, 252.)

### 5.3 Esimiehen rooli opetusravintolan toimintojen ja yksilön kehittymisen tukena

Johdon kyvykkyys voidaan nähdä loogisena työnjakona ja oikeanlaisena järjestelykykyä. (Sarala 1996, 15.) Johtaja tai esimies määrittelee työyhteisön, ryhmän tai yksilön osalta tehtävät. Ilman selkeää näkemystä siitä, mitä tehdään, missä järjestyksessä ja kuinka eri tehtävät vaikuttavat toisiinsa, toiminnan tehokkuus kärsii. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 43.) Oppivassa organisaatiossa Saralan (1996, 93) mukaan laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen on kaikkein oleellisinta. Esimiehen rooli on merkittävä, jotta strategian mukainen osaaminen konkretisoituu työtehtävien edellyttämäksi osaamiseksi. (Kolehmainen 2009, 80.) Suorituksen johtaminen muodostuu Sydänmaanlakan (2007, 82) mukaan, toiminnan tarkoituksen, avaintavoitteen, palautejärjestelmien toiminnan ja tarvittavan osaamisen tiedostamisesta niin yksilön tiimin kuin koko organisaation tasolla.

Tärkeimpinä työkaluina suorituksen johtamisessa ovat Sydänmaanlakan mukaan suunnittelukokoukset, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä päivittäisjohtaminen. Suorituksen johtamisprosessi perustuu tavoitteiden asettamiseen, seurantaan ja kehittämiseen. Suorituksen johtaminen nostaa kommunikaation johtamisen keskeiseksi osa-alueeksi. Kommunikaation toimivuus luo edellytykset oppivan organisaatiokulttuurin synnylle ja johtaminen luo edellytykset niin yksilön, tiimin kuin koko työyhteisön vuorovaikutukseen. (Sydänmaanlakka 2007, 83.)

Päivittäisjohtaminen on työntekijöiden arkipäiväistä ohjaamista, tukemista palautteenantoa, delegointia ja yhteistyötä. Hyvällä johtamisella pystytään vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta myös työsuoritukseen. Alhaisella motivaatiotasolla suoritustasomme on 20–30%, kun taas hyvin motivoituneena pystymme saavuttamaan 80–90% ideaalisesta suoritustasostamme. Hyvällä päivittäisjohtamisella pyritään ylläpitämään työntekijöiden motivaatiota ja suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa arvioimaan päivittäisjohtamisen onnistumista ja miten sitä voisi kehittää. (Sydänmaanlakka 2007, 110–113.) Oppivan organisaation mallien mukaisesti korostuu myös työn monipuolisuus osana hyvää työsuoritusta. (Sarala 1996, 81.)

Tiedonjakamista tapahtuu eri toimintojen ympärillä päivittäisissä työtilanteissa, työhuoneessa, käytävillä, mutta tiedon välittäminen edelleen kaipaakin kuitenkin tallenta-

mista eli tietojen ylöskirjaamista, jotta tietovirtojen katkeamattomuus voidaan taata (Stenberg 2012, 187–188). Päivittäisjohtamisessa opetusravintolan arjessa korostuu tiedonkulun teknisten rakenteiden hallinta, kuten tilausten organisointi, asiakkaiden tilausten kirjaaminen ja tilausmääräysten tekeminen, kassajärjestelmän hallinta ja hyödyntäminen tiedonjakamisen välineenä. Kehitettävän työyhteisön kannalta ns. aineettomana pääomana on oleellista hahmottaa liikeidean, tuotteiden, palveluiden sekä toimintatapojen merkitys osana toiminnan kokonaisuutta ja yhdistää ne henkilöstön määrään laatuun sekä tarvittavaan teknologiaan. (Stenberg 2012, 254–255.)

Johtaminen kehittyvässä työyhteisössä vaatii esimiehen roolin muuttamista yksinäisestä vastuunkantajasta auttajaksi, tukijaksi ja edellytysten luojaaksi näin päästään kehityksessä myötätuuleen. (Mäkipeska & Niemelä, 2001, 35.) Uusi toimintamalli rakentuu jokaisen yksilön osaamisen ja osallistumisen tuloksena. Työyhteisön kehittämisessä suuri merkitys on tavoitella työntekijöiden osaamisen ja organisaation tavoitteiden välistä yhdenmukaisuutta. Pystyäksemme tähtäämään huippusuorituksiin työsämme tulee meidän tietää koko organisaation visio ja arvoperusta sekä oman yksikön tavoitteet. (Kolehmainen 2009 18–19, Sydänmaanlakka 2007, 87.)

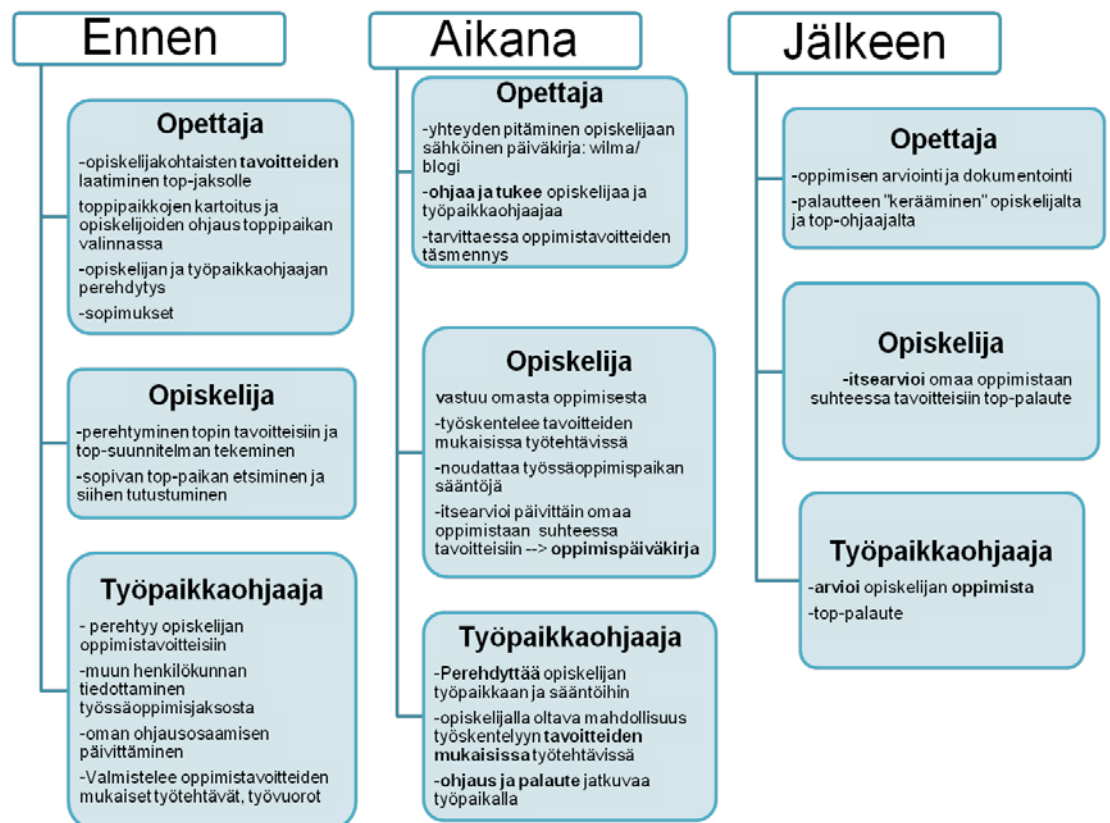
Yksilöiden osaaminen tulee huomioida myös päivittäisjohtamisessa, osaamista ei voi johtaa irrallaan. Mikäli osaamisen kehittyminen ei ole mahdollista käytännön tason työtehtävien ja toimintojen kehittämisessä voi osaamisen kehittyminen käantyä negatiiviseksi (Uotila 2010, 18.). Yksilön osaamisen huomioiminen ja kehittäminen ovat merkityksellisiä sekä työyhteisön että yksilön kannalta. Oleellista on ymmärtää että osaamista ei kehitetä tämän päivän tarpeisiin vaan tulevaisuuden menestymisen näkökulmasta. (Hasu ym. 2010, 14.) Osana oppivaa organisaatiota tulee yksilön kyetä arvioimaan sekä jatkuvasti kehittämään toimintaansa, sillä yksilöiden kehittyessä kehittyy myös työyhteisön toiminta. Osaamisen kehittymistä SAMI:ssa seurataan henkilöstöraportilla, laatukortilla ja Henkilökohtaisilla kehityskeskusteluilla sekä ryhmäkehityskeskusteluilla (SAMIEDU, henkilöstön kehittämissuunnitelma 2010–2012, 8.).

Hyvä ammattitaito sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita, jotka auttavat selviytymään kulloisestakin työtilanteesta ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. (Viitala 2008, 113.) Ammattitaidon ja työssä kehittymisen edellytys on yksilön kyky ja halu arvioida omaa toimintaa ja kehittää itseään. (Viitala 2008, 143.) Organisaation



menestymisessä tulevaisuudessa tulee korostumaan myös yhdessä tekemisen vahvuus ja toisilta oppiminen, pelkkä yksilön osaaminen ei enää riitä. On ymmärrettävä oppimisprosessin merkitys koko organisaation, tiimin ja yksilön tasolla. (Sydänmaanlakka 2007, 16.)

Työssäoppimisen ohjaaminen ja sen eri osa-alueiden hallitseminen on oleellinen osa työntekijän osaamista opetusravintolassa. Opetusravintola toimii opiskelijoiden oppimisympäristönä. Opetusravintolan henkilökunta on merkittävässä roolissa opiskelijoiden oppimisen ohjaajina sekä opiskelijoiden oppimisen ja osaamisen arvioijina.



**KUVIO 8. Työssäoppimisen ohjausprosessi SAMI:ssa.**

Voidakseen ohjata opiskelijoita hyvin oppimistavoitteet huomioon ottaen tulee henkilöstöllä olla riittävä tietämys työssäoppimisen ohjaamisen kokonaisuudesta. Työssäoppimisen ohjauksen kokonaisuus muodostuu Hätösen (2012, 6-7) mukaan seuraavista osa-alueista:

1. **Työpaikkaohjaajan tietoperusta.** Työpaikkaohjaajan tulee tuntea tutkinnonperusteiden mukaiset tavoitteet ja sisällöt, joita opiskelija työssäoppimisjaksolaan on suorittamassa sekä arvioinnin kohteet ja arviointikriteerit. Näiden perusteella työpaikkaohjaaja suunnittelee työssäoppimisjakson kokonaisuuden sekä opiskelijan työtehtävät oppimista edistäviksi.
2. **Työpaikkaohjaajan tehtävät työssäoppimisen eri vaiheissa.** On tärkeä tiedottaa, mikä on työpaikkaohjaajan rooli työssäoppimisen eri vaiheissa (kuvio 8), jotta hän osaa suunnitella ja toteuttaa työssäoppimisen opiskelijan kannalta hyvin. Opettaja on päävastuussa työssäoppimisen prosessin organisoinnista sekä tiedottamisesta. Työpaikkaohjaajan osalta opiskelijan perehdyttäminen sekä tiedottaminen työyhteisöä työssäoppijasta käynnistävät prosessin ihanteellisella tavalla.
3. **Työpaikkaohjaajan toteuttama ohjaus.** Opiskelijan ohjaus on kannustavaa sekä rakentavan palautteen kautta opiskelijan oppimista kehittävää toimintaa. Työpaikkaohjaajille tarjotaan koulutusta, ohjaamisosaamisensa kartuttamiseksi ja päivittämiseksi. Ohjaukseen on eri tyylejä, keinoja ja ratkaisuehdotuksia ja niiden toteuttamiseksi.
4. **Arviointi.** Pystyäkseen arvioimaan opiskelijaa tulee työpaikkaohjaajan tietää opiskelijan arvioinnin kohteet ja arviointikriteerit, jotka määritetään tutkinnonperusteissa.

#### 5.4 Palvelujen tuotteistaminen ja tuotteiden laadunhallinta

Palvelujen laadunhallinnan sekä yrityksen kannattavuuden näkökulmasta tuotteistaminen on ainoa keino kannattavaan liiketoimintaan sekä kilpailukyvyyn lisäämiseen. Tuotteistamisprosessin toteuttamiseen ei ole yhtä ja oikeaa vaihtoehtoa, vaan se muodostuu yrityksen omista lähtökohdista, tavoitteista ja päämääristä käsin. (Jaakkola ym. 2009, 6.) ”Laatua voidaan määritellä monin eri tavoin. Se voi olla esimerkiksi erinomaisuutta, virheettömyyttä, tasalaatuisuutta, asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä ja toiminnan kehittymistä” (Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus 2008, 7). Tuotteiden ja palvelujen tuottamisessa uudet toimintamallit ovat arkipäivää, työn

suunnittelua ja kehittämistä on viety lähemmäksi yksittäisen työntekijän arkea osallistamalla työntekijöitä sekä luomalla uudenlaisia yhteistyömalleja asiakkaiden kanssa (Launis ym. 1998, 7.)

**”Mitä palvelu maksaa?** jos tässä vaiheessa alat epäröidä ja joudut antamaan erilaisia selityksiä, on varsin todennäköistä, ettet ole tuotteistanut palveluasi. Palvelun hinta tulee olla selvillä ja se tulee pystyä ilmoittamaan asiakkaalle välittömästi, muutoin kannattavuus on vaarassa ja mahdollisuus työn myymisestä ja suorittamisesta kannattamattomaan hintaan nousee.” (Parantainen 2011, 25.)

**”Mitä Palveluun kuuluu?** jos keksit palvelun sisällön myyntitilanteessa, lienee selvä, että palvelun hyötyjä ja ominaisuuksia on vaikea painaa esitteeseen tai listaan tai yrityksen web-sivuille. Tämä vaikuttaa myös siihen, että myyntikate määräytyy satunnaisesti” (Parantainen 2011, 25.)

**”Kuka tästä palvelusta vastaa?** Tuotteistamattoman palvelun ominaispiirre on, ettei kukaan yrityksessäsi tiedä, kenen vastuulla palvelun kehittäminen ja hinnoittelu on. Jos kukaan ei vastaa tuotteesta, lopputulos on sen mukainen” (Parantainen 2011, 25.)

Palvelujen tuotteistuksen tavoitteena on kannattavuuden sekä asiakaspalvelun parantaminen. Tuotteistus voi ilmetä eriasteisena ja se voi edetä vaiheittain yrityksen sisäisiä toimintamenetelmiä mukaillen, lähtökohtana kehittämisessä kuitenkin yrityksen strategiset tavoitteet. Tuotteistamalla voidaan kehittää uusia palveluideoita tai kokonaan uusia palvelukonsepteja sekä tehostaa jo olemassa olevien palveluiden laatua. (Jaakkola ym. 2009, 7.)

Tuotteistaminen tarkoittaa asiakkaalle tarjottavan palvelun tai tuotteen määrittelyä, kehittämistä ja tuottamista. Asiantuntijapalvelussa on tavanomaista, että tuotteistus koskee itse palveluprosesseja, eikä niiden avulla syntyviä sisällöllisiä ratkaisuja. Tuotteistaminen tarkoittaa ajattelutapaa ja kehitysstrategian käytäntöön panemista. (Sipilä 1996, 12–13.) Tuotteistaminen mahdollistaa myös tuotteiden kannattavan räätälöinnin asiakkaille. Tuotteistamisen avulla pystytään toteuttamaan edullisemmin ja nopeammin laadukkaampaa ja asiakaslähtoisempää palvelua. (Sipilä 1996, 17.)

Markkinoinnin toteuttamisen ja toiminnan edellytys on tuotteistaminen, sillä markkinoinnin toteuttaminen perustuu siihen, että on olemassa tuotteet, joita pystyy myymään asiakkaalle. Myyjän tulee pystyä konkreettisesti kuvaamaan, mitä hän asiakkaalle tarjoaa ja mitä tuote sisältää. Muutoin ei myyjällä ole asiakkaalle mitään tarjottavaa. (Rope 2000, 214.)

Ropen (2000, 217) mukaan tuotteistustyössä tuote määräytyy kuuden eri seikan mukaan:

- vaiheistus (= mitä vaiheita tuotteeseen kuuluu)
- konkretisointi (= mitä asioita kuhunkin vaiheeseen sisältyy)
- menetelmöinti (= millä menetelmillä tuote toteutetaan)
- dokumentointi (= mitä dokumentteja tuote sisältää)
- aikataulutus (= mikä on tuotteen vaatima aikataulu)
- edellytysten määrittely (= mitkä ovat tuotteen toteuttamiseen vaatimat edellytykset)

Näiden eri vaiheiden kuvausten avulla saadaan määritettyä tuote myös asiakkaan ja markkinoinnin kannalta perusteltuun ja ymmärrettyyn muotoon. Osaamista ja asiantuntijapalvelua on usein vaikea mieltää tuotteeksi. Myös erityysoosaaminen yrityksessä voi olla tuote, vaikka tätä on usein vaikea havaita ja määrittää. (Sipilä 1996, 14.) Tuotteistamisen avulla yritys voi hyödyntää työntekijöidensä asiantuntijuutta ja luoda mahdolliseksi kannattavan toiminnan toteutumisen. Tuotteistamisen avulla markkinointi helpottuu ja tehokkuus sekä toiminnan laatu vahvistuu. Tuotteistaminen vahvistaa yrityksen toimintaa jokaisella tasolla, siitä hyötyvät niin asiakkaat, työntekijät kuin organisaatio. Tuotteistaminen auttaa hahmottamaan myös palvelun tuotteena, jolloin myynnin, markkinoinnin ja tuotteiden kehityksen osa-alueet helpottuvat. Henkilöiden asema yrityksessä vahvistuu palveluiden aikana ja yrittäjämäiselle ajattelutavalle luodaan mahdollisuus kasvaa. (Sipilä 1996, 23.)

Tuotteistaminen voidaan jakaa Sipilän (1996, 14) mukaan kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen. Jakamisen määrää se, miten tuotteistamisen tulokset näkyvät asiakkaalle. Sisäinen tuotteistaminen on asiakkaalle näkymätöntä toimintaa. Sillä pyritään siihen, että asioiden toistaminen prosessien aikana vähenisi. Sisäisen tuotteistamisen osa-

alueina Sipilä kuvaa, sisäiset tuotekuvaukset, työmenetelmät, tietokannat ja osaamisen kehitysjärjestelmät. Asiakkaalle näkymätön toiminta koostuu lukuisista eri työvaiheista, joita tehostamalla ja selkeyttämällä voidaan siirtyä tehokkaampaan toimintaan ja vahvistaa henkilöstön osaamista. mm. työohjeistukset ravintolan keittiössä ovat Sipilän mukaan osa tehokkaaseen toimintaan siirtymistä.

Ulkoinen tuotteistaminen voi edetä vasta, kun sisäinen toiminta on saatu kuntoon sisäisen tuotteistamisen avulla. Ulkoinen tuotteistaminen kehittää ja suunnittelee palveluprosesseja asiakasrajapinnassa ja tuloksena siitä on asiakkaille näkyvä viestintä. Ulkoisen tuotteistamisen osa-alueina Sipilä kuvaa tuotteiden konkretisoinnin ja tuotemerkit. Sen tarkoituksena on antaa asiakkaille mielikuva siitä, mitä yritys edustaa ja mitä hyötyjä se voi asiakkaalle tarjota. (Sipilä 1996, 47–48.)

Sipilän mukaan yrityksen kaikkien tuotteiden samanaikainen uudistaminen vie voimavaroja. Kerralla kaikkien tuotteiden uusiminen yrityksessä on harvinaista. Hyvänä tavoitteena voisi olla yhden tuotteen tuotteistaminen puolivuositain, näin ei tarvitse suunnitella koko muun toiminnan pysäyttämistä tai uuden henkilöstön rekrytoimista tuotteistamisen kehittämisen ajaksi. (Sipilä, 1996, 111.)

Yrityksessä tulee hallita hyvin erilaiset hinnoittelumallit ja kyetä käyttämään niitä joustavasti eri tilanteissa. (Sipilä 1996, 79.) Hinnoittelussa tulee määrittää ennalta; jatkuvan asiakassuhteen huomioiminen, mitä palveluja annetaan maksuttomasti, kuinka toteutetaan sisäiset laskut. Tärkeää on myös määrittää hinnoittelustrategian avoimuus ja tiedotus työyhteisössä työskenteleville sekä kuinka hinnoittelustrategia näkyy asiakkaille. (Sipilä 1996, 138–140.)

Tuotteistamiseen kuuluu oleellisesti myös laadun parantaminen ja jatkuva kehittäminen, tätä voidaan tehdä mm. asiakaspalvelun kehittämisen, tuotteiden määrän tai kannattavuuden parantamisen, markkinoinnin ja myynnin kehittämisen näkökulmasta. Palvelun laatua kannattaa seurata useasta eri näkökulmasta, asiakaspalautteiden avulla saadaan selville vastaavatko tuotteet asiakkaiden odotuksia sekä onko oma käsitys tuotteesta ajan mukainen. Myös palvelun tuotteistamisen vaatima aika voi olla yksi mittari palvelun laadussa. Palvelua koskeva viestintä myyntitilanteessa, tulee olla yhdenmukainen tuotteen lopputuloksen kanssa. Palvelun taloudellista kannattavuutta

mitattaessa voidaan seurata palvelun tuottamaa liikevaihtoa, myyntikateprosenttia, voittoprosenttia tai liikevaihdon kasvua. Tuotteiden laadunhallinnan merkitys korostuu kun yrityksessä kehitetään uusia tuotteita, huolellinen tuotteen pilotointi ja asiakaspalautteen kerääminen auttavat tässä. (Jaakkola ja muut 2009, 35–39.)

Hotelli- ravintola- ja catering-alan perustutkinnon perusteiden ammattitaitovaatimukset määrittävät opetusravintolaan suunniteltavia tuotteita. Tutkinnon perusteiden mukaan valmistuneen opiskelijan tulee hallita työssään asiakaslähtöiset toimintatavat. Hänen tulee osata toimia tuloksellisesti ja huolehtia tuotteiden laatuvaatimuksista sekä turvallisuudesta, terveellisyydestä ja esteettisyydestä. Myös suomalainen ruoka- ja tapakulttuurin edistäminen on yhtenä tavoitteena. Asiakastytyväisyydestä huolehtiminen ja monipuolisten palveluiden tuottaminen osana toimipaikan toiminnan tuloksellisuustavoitteiden ymmärtämistä tulee olla opiskelijoilla hallussa. Myös sisäinen yrittäjyys ja oman toiminnan vaikutus toimipaikan tulokseen on tärkeää. (Opetushallitus 2010, 8.)

Perustutkinnon suorittaneen opiskelijan tulisi omata taitoja oman työn suunnittelusta sekä oman työn arvioinnista osana jatkuvaa ammatillista kehittymistä ja omalla alalla tapahtuvaa kehitystä. Työvälineiden, koneiden ja laitteiden hallinta sekä huoltaminen ovat tärkeä osa ammattitaitoa samoin kuin kestävän kehityksen mukaisten toimintatapojen noudattaminen sekä tietotekniikan ja ammatillisen kielitaidon hallinta. (Opetushallitus 2010, 8.)

## **6 UUDEN TOIMINTAMALLIN KEHITTYMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ**

Uutta toimintamallia kehitettiin osallistamalla henkilöstö tiiviisti mukaan toiminnan kehittämiseen, olemme kuvanneet kehitystyön kokousten sisältöä ja niissä sovittujen toimintojen etenemistä tämän luvun ensimmäisessä osiossa. Toisessa osiossa kuvataan siirtyminen uuteen toimintamalliin, mikä pohjautuu henkilöstön luomien uusien toimintatapojen kokeiluun ja ratkaisuihin.

### **6.1 Henkilöstön kehityspalaverit**

Koko työyhteisön henkilökuntaa ei ollut mahdollista saada kokoontumaan niin usein kuin kehitystyön tarve mielestämme oli. Tästä syystä muodostettiin kehitystyölle oma pienempi kehitystyön työryhmä moottoriksi ja aineiston tuottamisen ja analysoinnin tueksi. Työryhmän kokoonpano muodostettiin niin, että siinä oli työyhteisön kannalta eri tahot monipuolisesti edustettuina.

Kehitystyön työryhmään kuului kehitystyön tekijöiden lisäksi, opetusravintolan ravintolapäällikkö, matkailu-, ravitsemis- ja talousalan tutkintovastaava, yksi kokki-opettaja ja yksi tarjoilija-opettaja sekä opetusravintolan puolelta ohjaava kokki ja ohjaava tarjoilija, työryhmän toimintaa seurasi tiiviisti myös Palvelu- ja kulttuurialojen koulutuspäällikkö. Muut työyhteisön jäsenet osallistettiin myös kehitystyöhön; opetushenkilöstölle ja opetusravintolan henkilöstölle pidettiin sekä yhteisiä että omia kehityspalavereita.

### **6.1.1 Kehitystyön työryhmän osallistuminen kehittämiseen**

Kehitystyön työryhmän jäsenet kokoontuivat säännöllisesti ja kokouksia pidettiin koko kehitystyön aikana yhteensä viisi. Kokoukset olivat kestoaltaan noin 2-3 tunnin mittaisia. Työryhmän kehityskokousten tavoitteena oli opetusravintolan liikeidean ja vision uudistaminen sekä pohtia niitä tekijöitä, joiden avulla voidaan sulauttaa opetus toiminta ja opetusravintolan toiminta aiempaa tiiviimmin yhteen. (kuvio 9.)

Työryhmän jäsenten kokouksessa vahvistui näkökulma, että yhteistoiminnan kehittämisen perusta on ruoka ja myyntilistat kaikista ravintolan tuotteista. Lisäksi opetusravintolan toiminnan tulisi työryhmän jäsenten mielestä olla nykyistä paremmin suunniteltua, muuten opetus ei voi tukea ravintolan toimintaa ja toisinpäin. Työryhmässä nähtiin tärkeäksi opetusravintolan hyödynnettävyys teoriaopetuksen oppimisympäristönä nykyistä tiiviimmin.

## Uuden toimintamallin kehittämisen lähtökohdat työryhmässä

### Kehittämishankkeen työryhmän toiminnan tavoitteet:

- Määrittää uusi **liikeidea** opetusravintolalle
- Opetusravintolan toiminnan **Liitettävyy**s opetustoimintaan
- **Visio tulevaisuuden** opetusravintolasta

→ Liitettävyy, toiminnan rakenteen purkaminen osiin ja ongelmakohtien ratkaisujen miettimistä työryhmässä

### → tulevaisuuden **visio**:

Toiminta perustuu jatkuvaan kehittämiseen ja työelämän trendien ennakoimiseen. Näin luodaan opiskelijalle nykyaikainen toimintaympäristö, jossa ammattitaitoinen henkilökunta opiskelijan tukena mahdollistaa laadukkaan oppimistavoitteiden mukaisen oppimisen toteutumisen. Opiskelija osallistetaan toiminnan suunnitteluun mukaan erilaisten teemojen muodossa.

### KUVIO 9. Työryhmän toiminnan tavoitteet

Lounaslistojen annoskorttien tekemisessä kannatettiin yhteistyömallia, jossa ravintolan henkilökunta suunnittelee tuotteet ja työstää reseptit tämän jälkeen toisen ja kolmannen vuoden opiskelijat voivat työstää annoskortteja opettajan opastuksella. Näin ravintolan tuotteet tulevat opiskelijoille tutuiksi ja he pääsevät myös osallisiksi toimintaan. Tällä nähtiin olevan positiivista vaikutusta opiskelijoiden motivaation paranemiseen sekä se lisäisi ymmärrystä työn organisoinnista ja ravintolan toiminnasta. Myös ohjaavan henkilökunnan toimenkuva siirtyisi lähemmäs oikeaa, eli opiskelijoiden ohjausta suorittavan työn tekemisen sijaan.

Tarjoilijoiden opetuksessa pohdittiin tarjousten kirjaamisen selkeyttämistä. Tilausmääräyksien tekeminen tulisi olla aiempaa johdonmukaisempaa. Tällä hetkellä tilausmääräyksissä on puutteellisia tietoja ja työskentely niiden mukaan on hankalaa. Tilausmääräyksen tulisi sisältää kaikki tilauksen hoitamisessa tarvittavat tiedot, jotta työskentely sujuisi. Pohdittiin, voisiko opettajien tietoisuutta ravintolan tilauksista ja toiminnasta jotenkin parantaa. Opettajat voisivat opiskelijoiden kanssa osallistua paremmin ravintolan toimintoihin, jos tietäisivät hyvissä ajoin, mitä tilauksia ravintolas-

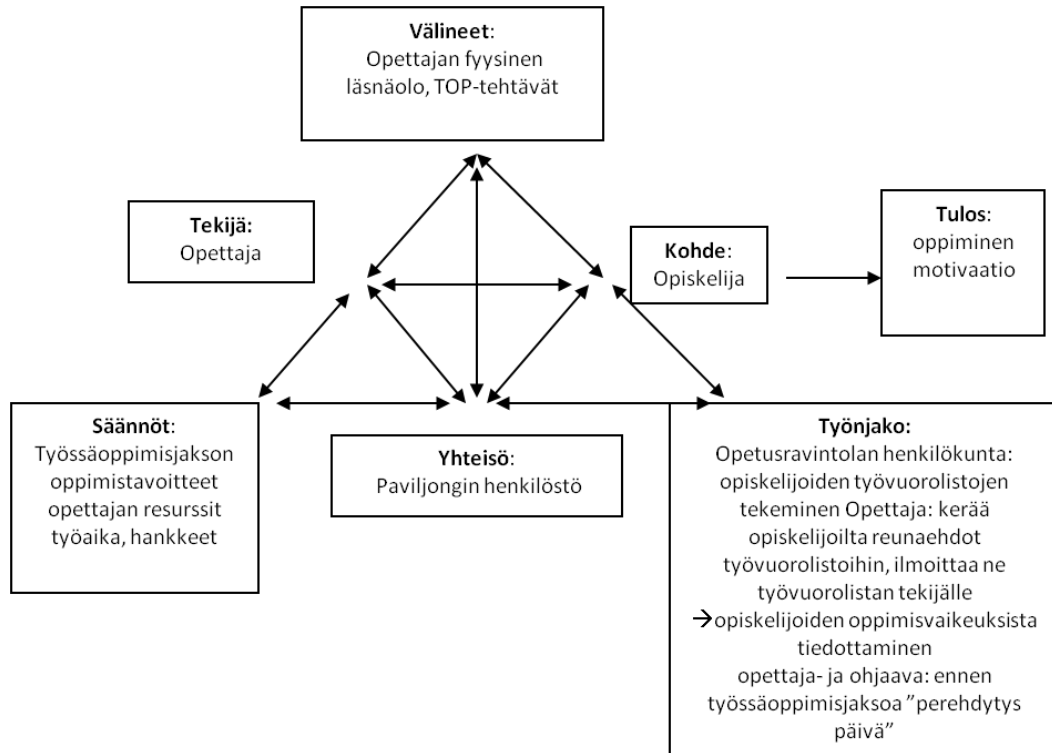


sa on. Tässäkin asiassa havaittiin olevan kyse tiedotuksen ontumisesta, eikä siinä ettei yhteistyöhön olisi halukkuutta.

Toimenkuvien kehittämistä pohjustettiin myös työryhmän kesken. Toimintajärjestelmän mallin avulla analysoitiin esiintyviä ristiriitoja sekä opettajan työtehtävissä että opetusravintolan henkilöstön työtehtävissä. Pohdittaessa opetusravintolan toiminnan rakennetta työssäoppimisen ohjauksen näkökulmasta opetusravintolassa nousi esille seuraavia asioita:

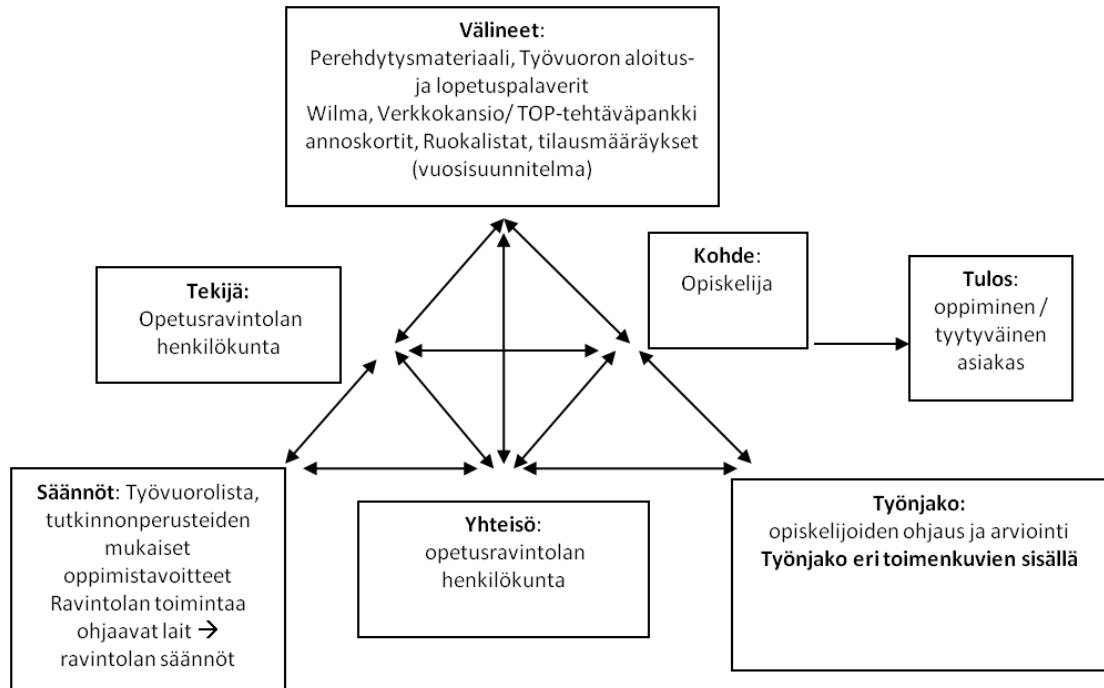
1. Opettajan rooli opetusravintolassa työssäoppimisen aikana
2. Työnjako ravintolan ja keittiön kesken
3. Opiskelijoiden ohjaukseen liittyen; ammattiosaamisen näytöt, niiden arviointi, suoritustapa sekä näyttöön valmistautumiseen käytettävä aika ja vaadittavat dokumentit (näyttösuunnitelma)
4. Opiskelijoiden ohjaukseen liittyen; työssäoppimisen (tutkinnon osan) tavoitteet suhteessa muuhun toimintaan ja opetukseen

Opettajan pääasiallisena tehtävänä on opiskelijoiden oppimisen edistäminen yksilöllisesti työssäoppimisjakson aikana. (kuvio 10.) Sovittiin, että opettajien tulee tiedottaa ennen työssäoppimisjakson alkamista opiskelijan tavoitteista ja työssäoppimisjakson kestosta ja muista työssäoppimista koskevista opiskelijakohtaisista reunaehdoista. Työssäoppimisjakson aikana opiskelijoiden osaamisen karttuminen varmennetaan jaksoon liittyvillä tehtävillä (TOP-tehtävät).



**KUVIO 10. Opettajan rooli työssäoppimisen ohjauksessa**

Toimintojen kuvaaminen toimintajärjestelmän mukaisesti todettiin olevan erittäin käyttökelpoinen. Näin saatiin toimijoiden yhteisymmärrystä käsiteltävään asiaan ja hyvää keskustelua aikaiseksi. Opetusravintolan henkilöstön rooli opiskelijoiden työssäoppimisen ohjauksessa käsiteltiin myös yksityiskohtaisesti yhdessä. Määritettiin tarvittavat välineet työtoimintojen sekä opiskelijan ohjauksen näkökulmasta käsin. Työnjako eri toimenkuvien sisällä opetusravintolan henkilöstön osalta aiheutti keskustelua, jossa huomattiin, että työntekijöiden roolit eivät olleet selvillä. Havaittiin, että yhteistyön onnistumisen kannalta tulisi selkeyttää ensin sekä opettajan että ohjaavan henkilöstön roolit, jotta opiskelijan ohjausta voitaisiin vahvistaa. (Kuvio 11.)



**KUVIO 11. Opetusravintolan henkilökunnan rooli opiskelijan työssäoppimisen ohjauksessa**

### 6.1.2 Opetusravintolanhenkilöstön osallistuminen kehittämiseen

Opetusravintolan henkilöstö kokoontui kehitystyön aikana yhteensä kuusi kertaa yhteisiin kehityspalaverihin. Näistä kolme oli koko päivän mittaisia kehityspäiviä. Lisäksi tuotteistusta sekä opiskelijoiden perehdytysmateriaalin tuottamista toteutettiin normaalin työajan puitteissa pienemmissä kehitysryhmissä. Opetusravintolan henkilöstön kehityspalaverissa oli paikalla koko opetusravintolan henkilöstö, kehitystyöntekijät, ravintolapäällikkö sekä palvelu- ja kulttuurialojen koulutuspäällikkö.

Opetusravintolan tuotteiden suunnittelu- ja kehitystyöhön sitoutettiin koko opetusravintolan henkilöstö, päävastuussa olivat ohjaavat kokit ja ravintolapäällikkö. Ohjaavat tarjoilijat vastasivat opiskelijoiden ohjauksen ja perehdytyksen kehittämisen menetelmistä. Ravintolapäällikkö vastasi toimenkuvien määrittämisestä. Tuotteiden kehittämisprosessi päätettiin toteuttaa tiiviissä yhteistyössä kokkiopettajien kanssa niin, että kaikki ravintolan valmiit tuotteet tarkistetaan opettajien kanssa yhdessä, ja varmistetaan niiden soveltuvuus opiskelijoiden oppimistavoitteisiin.

Opetusravintolan henkilöstön suunnittelupäivät:

- tuotteistamisprosessin pilottituotteiden valinta: kiertävä lounaslista sekä makeat ja suolaiset kahvileivät
- tuki materiaalina tuotteistamisessa tutkinnonperusteet; Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto
- tuotteiden ideointi ja kehittäminen ryhmissä
- tuotteiden esittely kokki-opettajille

Pilottituotteiden kehittäminen aloitettiin tutkinnonperusteiden oppimistavoitteiden pohjautuen. Huomattiin, että raaka-aineet, valmistusmenetelmät sekä asiakkaiden kannalta vaihtuvuus asetti oman haasteensa suunnittelutyöhön. Tuotteiden suunnittelu työstettiin ryhmissä. Tässä vaiheessa listat saatiin kirjoitettua valmiiksi ja seuraava vaihe tulisi olemaan annoskorttien sekä reseptien laatiminen. Pilottituotteiden listat käytiin läpi opettajien kanssa ja heidän mielestään suunnittelussa on onnistuttu. Reseptien ja annoskorttien laatimisen jälkeen lounaslistaa voidaan käyttää oppimismateriaalina opetuskeittiössä ja näin toiston kautta opiskelijat pystyvät paremmin orientoitumaan myös työskentelyyn hektisemmässä ympäristössä opetusravintolan keittiössä.

### **Opetusravintolan henkilöstön 1. kehityspalaveri:**

- Aikataulun laatiminen ja vastuut; Annoskorttien ja reseptien luominen kehitettyihin tuotteisiin
- Muiden myytävien tuotteiden suunnittelu
- Henkilöstön toimenkuvien määrittäminen
- Opiskelijoiden ohjauksen ja perehdyttämisen parantaminen
- Tiedotuksen parantaminen ravintolan tapahtumista

Pohdittiin, kuinka käytännössä saataisiin annoskortit ja reseptit luotua tuotteisiin. Annoskortit ja reseptit vaativat aikaa, normaalin työn ohessa niitä ei ole aikaa tehdä. Valittiin pilottituotteisiin, kiertävään lounaslistaan ja kahvileipiin Ruokalistojen haluttuihin olevan valmiita syksyllä kouluvuoden alkaessa, joten suunnitteluun aikaa olisi kolme kuukautta. Päätettiin, että pidetään kesän aikana välipalavereja, jotta voidaan tarkastella suunnittelutyön etenemistä. Tehtäviä jaettiin niin, että salin ohjaajat pohtivat keinoja parantaa opiskelijoiden perehdytystä sekä tiedotuksen tehostamista. Keittiön ohjaajat ravintolapäällikön johdolla alkaisivat koota ruokalistoja. Sovittiin, että

ruokalistojen rungot olisivat valmiit seuraavassa yhteisessä palaverissa. Toimenkuvien uudelleen kirjaamisen hoitaminen asetettiin tärkeäksi tehtäväksi.

### **Opetusravintolan henkilöstön 2. kehityspalaveri:**

- Opiskelijoiden perehdytysmateriaalin esittely
- Kirjallisten ohjeistuksien esittely
- Muiden myytävien tuotteiden esittely
- Kaikki ruokalistat valmiina
- Annoskortit ja reseptit puuttuvat
- Infotaulu koulunpuolelle opettajanhuoneeseen
- Tässä vaiheessa huomattiin toimenkuvien määrittämisessä olevan hankaluuksia

Tässä vaiheessa ruokalistat saatiin koottua, mutta reseptien ja annoskorttien tekemiseen ei kehitystä ollut tapahtunut. Sisäisen tiedotuksen parantamista koulun puolelle päätettiin kokeilla infotaulun avulla, joka rakennettiin opettajanhuoneen ilmoitustaululle. Infotaululle sijoitettiin kaikki viikonpäivät ja niiden kohdalle kopioidaan ravintolan tilausmääräykset. Lisäksi infotaululla on tulevat tapahtumat kohta, johon voidaan toimittaa isommat hyvissä ajoin tiedossa olevat tilaukset. Ruokalistojen työstämistä jatketaan edelleen, samoin perehdytyskansioon lisätään vielä tietoa keittiön osalta.

### **Opetusravintolan henkilöstön 3. kehityspalaveri:**

- Kehitystyön etenemisen seuranta opetusravintolassa
- Työkalu toimintojen kehittämiseen ja analysointiin
- Henkilöstö jaettiin kahteen eri ryhmään
- Toimintojen analysointi ja kehittämissuositukset ryhmissä
- Tietojen koonti ja pohdiskelu yhdessä

Opetusravintolan henkilöstölle luotiin työkalu toimintojen kehittämiseen. Jossa he analysoivat toiminnan eri osa-alueita ja asettavat kehittämiskohteita. Työkalu keskittyy opiskelijan perehdytyksen, ohjauksen ja arvioinnin, asiakaspalveluprosessin analysointiin, toimintasuunnitelman, kokouskäytäntöjen ja tiedonkulun sekä tuotteistamisen analysointiin ja kehittämiseen (liite 12). Opetusravintolan henkilöstö koottiin pa-

laveriin, jaoimme henkilökunnan ryhmiin ja annoimme heille lyhyen pohjustuksen jälkeen työstää työkalun mukaisesti aihealueita, joita he pohtivat kahdessa eri ryhmässä. Työskentelyn tavoitteena oli sen hetkisen tilanteen määrittäminen sekä myös osallistaa henkilökunta arvioimaan omaa toimintaansa.

Ensimmäisen ryhmän aiheina opiskelijoiden perehdytys, ohjaus ja arviointi sekä asiakasprosessin kulku ravintolassa, näiden asioiden analysoinnilla halusimme tietää onko opiskelijoiden perehdytyksessä tapahtunut muutosta parempaan, samoin myyntityön ja myytävien tuotteiden osalta halusimme saada tietoa nykytilanteesta. Toinen ryhmä pohti suunnitelmallisuuden tilannetta ravintolassa sekä tuotteistamista ja tiedonkulkua. Ryhmätöiden purku toi esille tosiasian, että kehitys oli käytännön tasolla vielä heikkoa. Työtoiminnoissa ei ollut tapahtunut kehitystä. Salin ohjaavat olivat edelleen vaila työkaluja kuten, hinnastoja ja myytäviä tuotteita sekä vaativat tiedonkulun parantamista. Vuosikello oli osittain käytössä ja yhteistyö on jonkin verran parantunut. Yhteisiä palavereja ei ollut opetusravintolan henkilökunnan kesken pidetty, ajan puutteen vuoksi, vaikka niistä sovittiin.

Tuotteistaminen oli edelleen prosessissa, annoskortteja oli aloitettu, mutta edistyminen on hidasta. Hinnoittelu myytävistä tuotteista ei ole ajan tasalla. Ohjaavat ovat halukkaita tekemään annoskortteja ja viemään tuotteistamista eteenpäin, mutta heille ei oltu organisoitu siihen työaika. Tuotteistamista voi tehdä muun työn ohessa. Toiminnan organisointi vaatii lisäsuunnittelua, jotta kehittäminen ja toiminnan parantuminen yksittäisten työtehtävien osalta mahdollistuu.

Omiin havaintoihimme, sekä työntekijöiltä saatuun suulliseen palautteeseen perustuen voimme todeta, että kehitettävälle osa-alueille muodostui viimeistään tässä vaiheessa merkitys ja eri toimintojen vaikutus toisiinsa ymmärrettiin. Päällimmäisenä ongelmana työntekijöiden keskuudessa havaittiin syntyvän siinä, että ei tiedostettu kuinka eri asiat tiedonkulun sekä suunnitelmallisuuden ja tuotteistamisen osalta tulisi ottaa haltuun, voitiin havaita asioiden erilaiset ajattelutavat. Suunnitelmallisuuden kehittämättömyys hidasti tuotteistamisprosessin kehittämistä. Selkeää kuvaa siitä, kenen vastuulla mikäkin toiminta on ja kuinka kehittäminen käytännön tasolla tehdään, tuotti ristiriitoja jatkuvissa määrin.

Ravintolan nettisivuille oli saatu uusia myytäviä tuotteita. Ulosmyytävien tuotteiden sisältöjä ja hintoja vielä muokataan niin, että ne vastaavat opetussuunnitelman mukaisesti valmistettuja tuotteita. Todettiin, että ravintolan tilausmääräysten vieminen opettajainhuoneen ilmoitustaululle ei ole toiminut toivottuun malliin. Opiskelijoille laadittu perehdytys kansio on otettu käyttöön ja sitä päivitetään tarpeen mukaan. Kirjallisia ohjeita sovittiin tehtäväksi lisää eri työpisteisiin, ne toimivat samalla osana perehdytystä.

### **6.1.3 Opetushenkilöstön osallistuminen kehittämiseen**

Opetushenkilöstön kollegiaalisen työpäivän aamupäivä käytettiin kehitystyön työstämiseen. Kokous aloitettiin henkilöstökyselyiden pohjalta nousseiden asioiden ja kehittämiskohteiden läpikäyminen sekä ensimmäisen työryhmän suunnittelupalaverin pohjalta nousseiden asioiden käsittelyllä. Tämän jälkeen työskenneltiin pienryhmissä, opettajat jaettiin ryhmiin ja kukin ryhmä mietti omalta osaltaan opetusravintolan sekä opetuksen liitettävyyttä sekä yhteisten toimintatapojen kehittämistä. Lopuksi ryhmien tuotokset purettiin yhdessä.

Ryhmä 1 pohti ravintolan uuden lounaslistan käyttämistä opetuksen välineenä, kuinka ruokien valmistamista ravintolan lounaslistalta voidaan hyödyntää 1. vuoden opiskelijoiden opetuksessa, sekä opetusravintolan hyödyntämistä tarjoilijoiden teoriaopetuksessa pohdittiin. Heillä oli työvälineenä opetusravintolan uusi lounaslista, joka oli tehty yhteistyössä kokkiopettajien kanssa. Opettajat olivat sitä mieltä, että 1. vuoden opiskelijoille salaatin pilkkominen ja kiisseleiden tekeminen ovat hyviä oppimisen paikkoja heidän oppimistavoitteita ajatellen. Myös lounaan osia voidaan esivalmistaa opintojen alussa ja vasta lounasruokien valmistuksen opintokokonaisuudessa harjoitellaan tekemään kokonaisia aterioita.

Ensimmäisenä vuonna opettajien mukaan opiskelijoiden ydinoppimista ovat;

- hygienia
- työnorganisointi
- ruuanvalmistuksen / tarjoilun perusasiat

Koettiin hyvänä asiana, että on luotu lounaslista, joka ei muutu jatkuvasti. Opettajien mielestä opetusravintolan toiminta voidaan ottaa huomioon myös opetuksessa huomioon vasta sitten kun tuotteistaminen on saatu hallintaan. Kun tiedetään orderit ja tilausmääräykset eli mitä salilla tapahtuu, voidaan tulla tekemään katteet, somistukset, liinoituksia ja astiahuoltoa. Nämä kaikki ovat opetussuunnitelman mukaista oppimista. Kiireavuksi tuleminen onnistuu myös ja opettajat voisivat ryhmän kanssa hoitaa esim. blokkausta ja astiahuoltoa tarpeen tullen. Tiedotus on tärkeää, jotta tiedetään milloin mitään tapahtuu.

Ryhmä 2 pohti, kuinka opiskelijat voivat käyttää opetusravintolan lounaslistan annoskortteja työvälineinä, esim. opetuskeittiössä sekä teoriaopetuksessa. Ryhmän jäsenet pohtivat myös opiskelijoiden mahdollisuutta työstää annoskortteja ravintolan tuotteista. He pohtivat myös mahdollisuutta annoskorttien laskemisesta yhteisissä opinnoissa matematiikan tunneilla. Ryhmän jäsenien mielestä opetusvälineinä tulee olla myös valmiita annoskortteja. Tällä hetkellä käytetään paikallisten ravintoloiden annoskortteja ja esillelaiton kortteja, mutta mikäli opetusravintolassa olisi omia annoskortteja tuotteista, voisi niitä käyttää myös. Taitavimmat opiskelijat voisivat työstää myös opetusravintolan tuotteista annoskortteja, ja näin olla konkreettisesti avuksi tuotteistamisprosessissa. Opettajan tulisi olla kuitenkin opiskelijoiden tukena, jotta lopputulos olisi luotettava. Yhteistyötä voidaan siis tehdä, kun ruokalistat ja tuotteet ovat tiedossa.

Ryhmä 3 pohti opetusravintolan toiminnan tuomista lähemmäs teoria opetusta. Kuinka yhteistyötä ja viestintää voitaisiin tehostaa, jotta opetuksen puolella tiedettäisiin mitä ravintolassa tapahtuu. Ryhmä aloitti keskustelun aiheesta ja mielsivät opettajan mukana olon salijaksoilla tärkeäksi. He keskustelivat myös opetusravintolan tämän hetkestä tilanteesta myyntityön osalta ja ottivat yhtenä asiana esiin, myyntivalmiuden, eli kaikkien tulisi pystyä myymään ravintolan tuotteita.

Tällä hetkellä tieto, mitä tapahtuu ja milloin ei ole tiedossa aina edes ravintolan henkilökunnalla tämä on haasteellista ja yhtenä ongelmana yhteistyölle. Ryhmän jäsenten mielestä ensin olisi kehitettävä toiminta opetusravintolan puolella, jotta saataisiin opiskelijat paremmin mukaan toimintaan. Opettajat ovat halukkaita kytkemään opetustaan enemmän opetusravintolan suuntaan, mikäli tiedonkulku parantuu. Opiskelijoita ei voida tuosta vaan ”repäistä” ravintolaan töihin.



Ryhmä 4 koostui opettajista, jotka opettavat matkailu ja kotityö- ja puhdistuspalveluja opiskelevia opiskelijoita. Heidän opintoihinsa sisältyy muutaman opintoviikon verran oppimista opetusravintolassa. Ryhmän jäsenet pohtivat millä tavalla he voivat hyödyntää opetusravintolaa opetuksessaan. Kotityö- ja puhdistuspalvelujen opiskelijoilla on muutama opintojakso, joiden opetusta voidaan hyvin toteuttaa opetusravintolan toimintaympäristössä. Matkailu alan opiskelijat ovat tähänkin asti toimineet apunamme juhlien ja teemojen järjestämisen yhteydessä ja tätä voidaan tehdä myös tulevaisuudessa.

Ryhmätöiden purun jälkeen käytiin yleistä keskustelua aiheesta, tässä opettajien kommentointi oli väliin aika suoraa. Esiin nousi seuraavia asioita: ohjaavien työnkuva tulisi selkeyttää, myös heidän sitoutumistaan epäiltiin. Opiskelijat eivät saa riittävästi ohjausta. Ravintolapäällikkö ei organisoinut opiskelijoiden työssäoppimista. Sen hetkinen toiminta opetusravintolassa kuvattiin ”tulipalojen sammutteluksi”. Kokouksessa todettiin, että tulosten pohjalta saatujen toimenpiteiden avulla palataan takaisin 1990-luvulle, jolloin kaikki asiat olivat hoidossa. Yhteistyön tärkeyttä korostettiin tarjoilijoiden ja kokkien työnkuvien osalta. Kokit ja tarjoilijat tulisi ”pakottaa” yhteistyöhön opetuksen toteutuksessa, sillä se korostuu koko ajan oikeassa työelämässä.

Kokouksen yhteenvedona voidaan pitää sitä, että opettajat ovat halukkaita ja sitoutuneita yhteistyöhön. Opetusravintolan tuotteistaminen tulee saada ajan tasalle, jotta yhteistyö voi toimia. Ravintolan tapahtumista tiedottamista tulisi tehostaa, jotta opetus voi olla hyödyksi ravintolan toiminnassa. Opetusravintolan henkilökunnan toimenkuvien selkeyttäminen nostettiin vahvasti esille.

## **6.2 Siirtyminen uuteen toimintamalliin**

Toimintajärjestelmän kehittyminen vaiheittain toi esille eri työprosessien toiminnan kannalta kriittiset asiat ja asioiden väliset riippuvuudet. Näin saatiin luotua kokonaiskuva toiminnasta ja yhteisymmärrys asioista työyhteisön jäsenten kesken alkoi kehittyä. Siirtymistä uuteen toimintamalliin voidaan kuvata ihmisten välisen yhteistyön kehittymisestä ja sen vaikutuksesta työprosessien kehittymiseen. Työyhteisötoimin-

nan kehittämässä puhutaankin ihmisten välisten toimintojen ja yhteistyön kehittämisestä.

Uuteen toimintamalliin siirtymisen aikana SAMI:ssa uudistettiin organisaatiomallia ottamalla käyttöön ns. klusterimalli 1.8.2012 alkaen, jossa matkailu-, ravitsemis- ja talousala sekä luonto- ja ympäristöala että kalatalousala yhdistettiin. Tämä toi muutoksia myös matkailu-, ravitsemis- ja talousalan sekä opetusravintolan työyhteisön kehittämiseen uusien toimenkuvien näkökulmasta. Klusterimallissa koko SAMI:n tutkinnot jakautuvat seitsemään eri osaamisklusteriin. Klusterimallin tarkoituksena on mahdollistaa joustavampi opintojen henkilökohtaistaminen sekä erityisesti lähitutkintojen tiiviimpi yhteistyö niin opiskelijoiden kuin henkilökunnan osalta. Matkailu- ja ravintolapalveluiden osaamisklusterin toiminnan kehittämisestä vastaa kehityspedagogi.

Toiminnan rakennetta määritettiin yhteisissä kehityspalaverissa Engeströmin (1995, 47) toimintajärjestelmämallin mukaisesti. Ratkoen ristiriitoja toimintaa määrittävien tekijöiden eli: tekijän, välineistön, työyhteisön, sääntöjen ja työnjaon sekä yhteisen päämäärän työnkohteen saavuttamisen välillä. Kehityspalaverien kautta luotiin häiriötekijöiden ja ongelmien ratkaisuksi uusia kehitystapoja, joilla toimintaa voitaisiin parantaa. (Taulukko 1.)

### TAULUKKO 1 Ristiriitojen ratkominen

Ongelmia ja häiriötekijöitä	Toimintatavan muutos
<b>Tiedotus ja viestintä</b>	Kokouskäytännön muodostaminen opetusravintolaan. Opetusravintolan henkilökunnan osallistuminen yhteisiin kollegiaalisiin kokouksiin /sekä opetusravintolan henkilöstölle omia kollegiaalisia kokousaikoja. Sähköpostin seuraaminen, kokousmuistioiden lukeminen → organisaatiotasaisen viestinnän seuraaminen (jokaisen vastuulla)

<b>Myyntityön ja asiakaspalvelun ja opiskelijoiden oppimisen ja ohjaamisen parantaminen</b>	Ruokalistasuunnittelu prosessin avaaminen ja tuotteiden suunnittelu kokonaisuudessaan yhteistyössä opettajien kanssa, vastuuhenkilöt suunnittelun eri vaiheisiin
<b>Yhteistyö</b>	opetusravintolan toiminnan suunnittelu yhteistyössä opettajien kanssa, tiedottamisen ja vuorovaikutuksen parantaminen →yhteisten toimintamallien ja yhteisymmärryksen muodostuminen
<b>Toiminnantavoitteet selviksi (SAMI-ammattiopistostrategia, Opetusravintolan liikeidea)</b>	opetusravintolan toiminnan tavoite suhteutettuna organisaation tavoitteisiin, päivitetään työyhteisön säännöt henkilökunnan tiedottaminen, sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin
<b>Opiskelijoiden ohjauksen ja perehdytyksen parantaminen</b>	Opetusravintolan henkilöstön toimenkuvien määrittäminen koulutusta ohjaavalle henkilökunnalle →tietoa arvioinnista, näytöistä sekä tutkinnonperusteista →pedagogisen näkemyksen luomista

### 6.2.1 Toiminnan suunnitelmallisuuden kehittäminen

Opetusravintolan toiminnan suunnitelmallisuuden kehittäminen aloitettiin liikeidean kirkastamisella ravintolan uusittu liikeidea, tukeutuu Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston strategiaan ja visioon sekä tutkinnonperusteiden tavoitteisiin. Liikeideassa tulee vahvasti esille opetusravintolan merkitys alueellisena vaikuttajana sekä työelämän kannalta edelläkävijänä. Näin pystytään palvelemaan alueellista työelämää ja kouluttamaan ammattitaitoista henkilökuntaa tulevaisuuden palveluammatteihin.

Liikeidean mukainen toiminta merkitsee opetusravintolan henkilökunnan jatkuvaa osaamisen päivittämistä sekä yhteistyötä alansa huippujen kanssa. Osaamisen ajan tasalla pitäminen opetusravintolassa on tulevaisuuden trendien ennakoimista, jatkuvaa

oppimista, henkilökohtaista oman työn arviointia ja kehittämistä. Henkilökohtaisen osaamisen arviointia käydään kehityskeskustelujen avulla. Koko opetusravintolan työyhteisön tasolla työn kehittäminen ja kehittyminen sidotaan osaksi kollegiaalisen ryhmän toimintasuunnitelmaa, jonka mukaan kehitystyötä tehdään tulevaisuudessa ja jonka tavoitteiden toteutuminen arvioidaan vuosittain.

Tausta-aineistoon peilaten johtamista tulisi opetusravintolan arjessa vahvistaa ja päivittäisjohtamisen osa-alueiden hallinnalla mahdollistaa työn sujuvuus osana yhteistyön kehittymistä. Selkeän toimintasuunnitelman sekä työntekijöiden toimenkuvien määrittämisen avulla luodaan hyvä pohjan jatkuvalle kehitykselle ja vähennetään työssä esiintyvien häiriötekijöiden esiintymistä.

Opetusravintola on aina ollut hyvä oppimisympäristö ravintola-alan opiskelijoille ja tätä haluttiin vahvistaa. Hyvä ruoka ja palvelu ovat olleet alusta asti tekijöitä, joiden varaan toiminta tukeutuu, tätä halutaan korostaa myös tulevaisuudessa. Uudistettu liikeidea päivitettiin opetusravintolan nettisivuille lokakuussa 2011.

### ***Opetusravintola paviljongin liikeidea***

*”Opetusravintola Paviljonki on Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston matkailu- ravitsemis- ja talousalan opiskelijoiden työssäoppimispaikka. Opetusravintola Paviljonki tarjoaa asiakkaiden tarpeiden mukaan kokattuja laadukkaita ravintola- ja kokouspalveluja. Palvelun lähtökohtana on tyytyväinen asiakas, joka saa tarkoituksiinsa mahdollisimman hyvin sopivan palvelukokonaisuuden. Opetusravintolan toiminta perustuu jatkuvaan kehittämiseen ja työelämän trendien ennakoimiseen. Opetusravintolan keittiössä innovatiivisuus on arkipäivää, ruoka valmistetaan valikoiduista, tuoreista raaka-aineista alusta loppuun asti itse, tämä on makuelämystemme salaisuus. Toiminnallisesti pääpaino on lounas-, kokous- ja tilaustarjoilulla, mutta merkittävänä palvelumuotona on myös ruokatuotteiden ulkotilaus- ja cateringtoiminta. Kokouspalvelut painottuvat arkipäiviin ja viikonloppuisin palveluiden pääpaino on tilaustarjoilulla.*

### ***Opetuksen merkitys toiminnassamme:***

*Opetusravintolan toiminnan tarkoituksena on tukea opiskelijoiden ammatillista kasvua ja parantaa opiskelijoiden työelämävalmiuksia käytännön työtehtävien myötä. Opetusravintolan nykyaikainen ja muuntautumiskykyinen toimintaympäristö sekä ammattitaitoinen ohjaavahenkilökunta opiskelijan tukena mahdollistavat laadullisen oppimistavoitteiden mukaisen oppimisen toteutumisen. Opetusravintolassa opiskelijat opettelevat toimimaan asiakaslähtöisesti, kannattavasti ja tuloksellisesti huolehtien tuotteiden laatuvaatimuksista, turvallisuudesta, terveellisyydestä ja esteettisyydestä asiakaspalvelun, ruuanvalmistuksen ja tarjoilun työtehtävissä. Ruokalistat ja palvelut on suunniteltu opiskelijoiden oppimistavoitteet huomioiden. Opetusravintolassa toteutuu myös opiskelijoiden mahdollisuus itse suunnitella ja toteuttaa palvelukokonaisuuksia aidossa työympäristössä, tämä näkyy ravintolan asiakkaille mm. erilaisten teemojen muodossa.”*

Opetusravintolassa toiminta eroaa tavallisesta ravintolasta juuri suunnitelmallisuuden ja ennakkovalmisteluiden merkityksen erityisestä korostumisesta. Kaikessa suunnittelussa ja toiminnassa opetusravintolassa tulee huomioida opetuksen, oppimisen ja asiakkaiden tarpeiden näkökulma. Kaikki tapahtumat lounaasta, häihin tai suuriin seminaareihin vaatii huolellista suunnittelua, jotta kaikkien tarpeet pystytään toteuttamaan ja toiminta on laadukasta.

Opetusravintolassa toiminnan tarkoitus on, että opiskelijat pääsisivät mahdollisimman paljon osallistumaan toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Opiskelijoiden osallistamisen kautta mahdollistuu paremmin myös heidän omien oppimistavoitteiden saavuttaminen. Kun opiskelijat pystytään osallistamaan mukaan suunnitteluprosessiin, saadaan heidät paremmin sitoutettua myös toteutukseen. Opiskelijalle muodostuu parempi kuva toiminnan kokonaisuudesta, mikä lisää osaamista sekä motivaatiota toiminnan toteutusvaiheessa. Juuri tämä toiminnan parempi suunnitelmallisuus on avain siihen, että saadaan opiskelijoita sitoutettua kaikkeen ravintolan toimintaan ja samalla vahvistettua montaa muuta osa-aluetta. Ei siis ole merkityksetöntä ottaa opiskelijoita ja opetusta kokonaisuutena huomioon kaikessa opetusravintolan toiminnassa ja suunnittelussa.

### **6.2.2 Viestinnän ja tiedonkulun kehittäminen**

Tiedottamista vahvistettiin sekä henkilöstön että opiskelijoiden osalta. Tiedonkulun ja viestinnän kehittämisen yhdeksi uudeksi toimintatavaksi muodostui kokouskäytännön uudistaminen opetusravintolassa. Opetusravintolan henkilöstön omia kollegiaalisia kokouksia järjestetään nyt säännöllisesti. Ne alkoivat muodostua kuin itsestään kehityksen kehityspalaverien myötä ja vakiintuivat. Osallistumista kokohenkilöstön yhteisiin kokouksiin on velvoitettu, vähintään yksi edustaja opetusravintolan henkilöstöstä tulisi olla läsnä jokaisessa kokouksessa, jota tiedonkulku olisi toimivaa.

Tiedonkulun paranemista opetusravintolan tapahtumista kokeiltiin opettajanhuoneeseen sijoitetun infotaulun avulla. Tästä ei kuitenkaan saatu muodostettua toimivaa käytäntöä. Päädyttiin toimintatapaan, jossa opetusravintolan tapahtumista tiedotetaan kollegiaalisten kokousten yhteydessä. Opetusravintolan perehdytys suunnitelman kehittäminen muodostui hyödylliseksi. Opiskelijoiden perehdytys on tärkeä osa tiedonkulkua, sillä opiskelijoita on ravintolassa työssäoppimassa lukuvuoden aikana runsaasti, ilman toimivaa ja ajan tasalla olevaa perehdytys suunnitelmaa ja -materiaalia oltaisiin pelkän suullisen tiedonsiirron varassa. Opiskelijoiden perehdytyksestä vastaavat pääasiassa ohjaavat tarjoilijat sekä ohjaavat kokit.

Opiskelijoiden ohjausta ja perehdytystä käsiteltäessä nousi esiin, että opetusravintolan henkilöstön jäsenistä suurin osa kaipasi työpaikkaohjaajakoulutusta. Koko henkilöstöstä vain kaksi oli suorittanut työpaikkaohjaajakoulutuksen. Ohjaavalle henkilöstölle järjestettiin kahden päivän pituinen koulutus, opiskelijoiden ohjauksen ja perehdytyksen tueksi. Opiskelijoiden perehdytystä on kehitetty laatimalla opetusravintolan perehdytysmateriaali, joka sisältää oleellisen tiedon ravintolasalin ja -keittiön toimintoista, asiakkaista, tuotteista sekä toimintaohjeita. Perehdytyskansio on myös sähköisessä muodossa (liite 12). Perehdytysmateriaalia täydentää päivitetty oma-  
valvontasuunnitelma. Lisäksi opiskelijat ovat kuvanneet opetusvideoita perehdytyksen ja ohjaamisen tueksi.

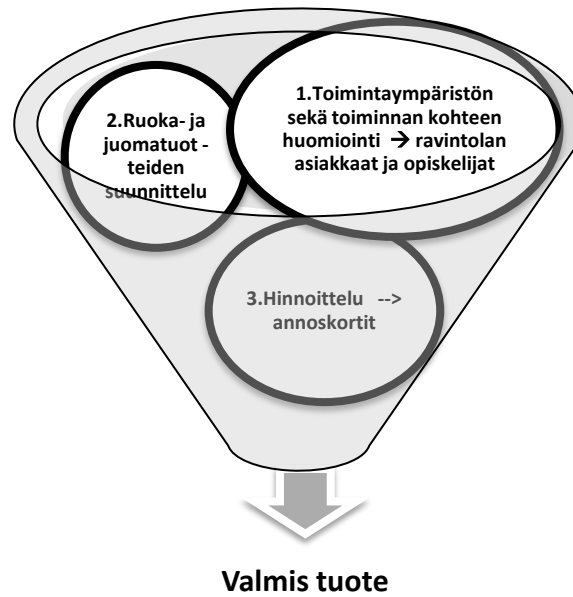
### **6.2.3 Tuotteistamisprosessin kehittäminen**

Opetusravintolassa kehitystyön alkuvaiheessa tuotteistamisen prosessia ei hoitanut kukaan, samoin keittiön omavalvonta ja varastointi oli huonosti organisoitua. Työkaluja näiden asioiden eteenpäin viemiseksi ja kehittämiseksi tehtiin työryhmän yhteisissä kokouksissa, joissa sovittiin tiettyjä toimintoja suoritettaviksi ja myös työkaluja toimintojen kehittämiseen. Käytännön tasolla mitään ei kuitenkaan tapahtunut ja tuotteistamisen osalta kehitystyö oli lähes pysähdyksissä vuoden ajan. Keittiötoimintojen osalta vastuu organisoitiin uudelleen, jonka jälkeen kehitystä päästiin toteuttamaan käytännön tasolla.

Tuotteiden suunnitteluprosessin kehittymisen kuvaus perustuu opetusravintolan keittiötoiminnoista vastaavan henkilön haastatteluun 14.1.2013. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haettiin vastauksia seuraaviin teemoihin:

- Tuotteiden suunnittelu ja toteutus opetusravintolassa
- Opetusravintolan toimitusketjun kuvaus
- Henkilöstön roolit tuotteistuksessa
- Oppimisen näkökulman huomioiminen
- Kannattavuus ja tuotteiden hinnoittelu

Opetusravintolan toiminta perustuu syksystä 2012 alkaen vuosikelloon, joka on sidottu opetuksen lukuvuosisuunnitelmatyöhön sekä ravintolan sesonkeihin. Ruokalistasuunnittelu pohjautuu ruokalistasuunnittelun vuosikelloon (liite 5). Ruokalistasuunnittelulla mahdollistetaan ravintolan kannattava liiketoiminta sekä pohja opetuksen kanssa tehtävälle yhteistyölle. Myyntipalvelu toimii, kun tuotteet ovat hyvissä ajoin valmiina, jokainen opiskelijoita myöten voi tehdä myyntityötä ja samoin opetuksessa voidaan hyödyntää ravintolan toimintaa, kun se on tiedossa kaikilla (kuvio 12).



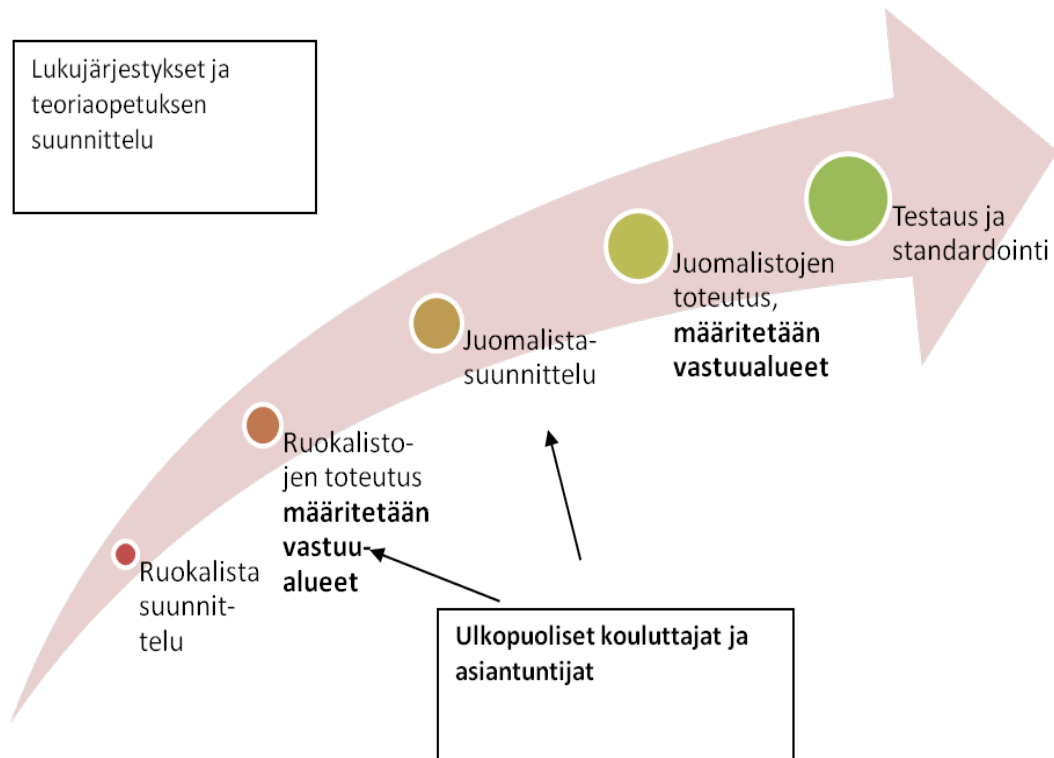
**KUVIO 12. Tuotteiden suunnitteluprosessi**

**Tuotteiden tarkka määrittäminen ja kehittäminen:**

- parantaa toiminnan laatua ja kannattavuutta
- nopeuttaa asiakaspalvelua
- auttaa opiskelijoiden ohjaamista ja oppimistavoitteiden saavuttamista
- antaa lisää työvälineitä opiskelijoiden perehdyttämiseen
- auttaa opiskelijaa itsenäiseen työskentelyyn
- mahdollistaa markkinoinnin kehittämisen

Ravintolan uusien tuotteiden suunnittelu lähtee koko toimintaympäristön huomioimisesta (kuvio 12), tähän vaikuttavia tekijöitä ovat niin, opiskelijat kuin asiakkaatkin. Tulee miettiä kenelle (asiakas) tuotteita myydään, kuka (opiskelija?) ja miten (opiskelijoiden oppimistavoitteet?) niitä valmistetaan ja toteutetaan, ennen kuin aloitetaan varsinainen toteutustyö.



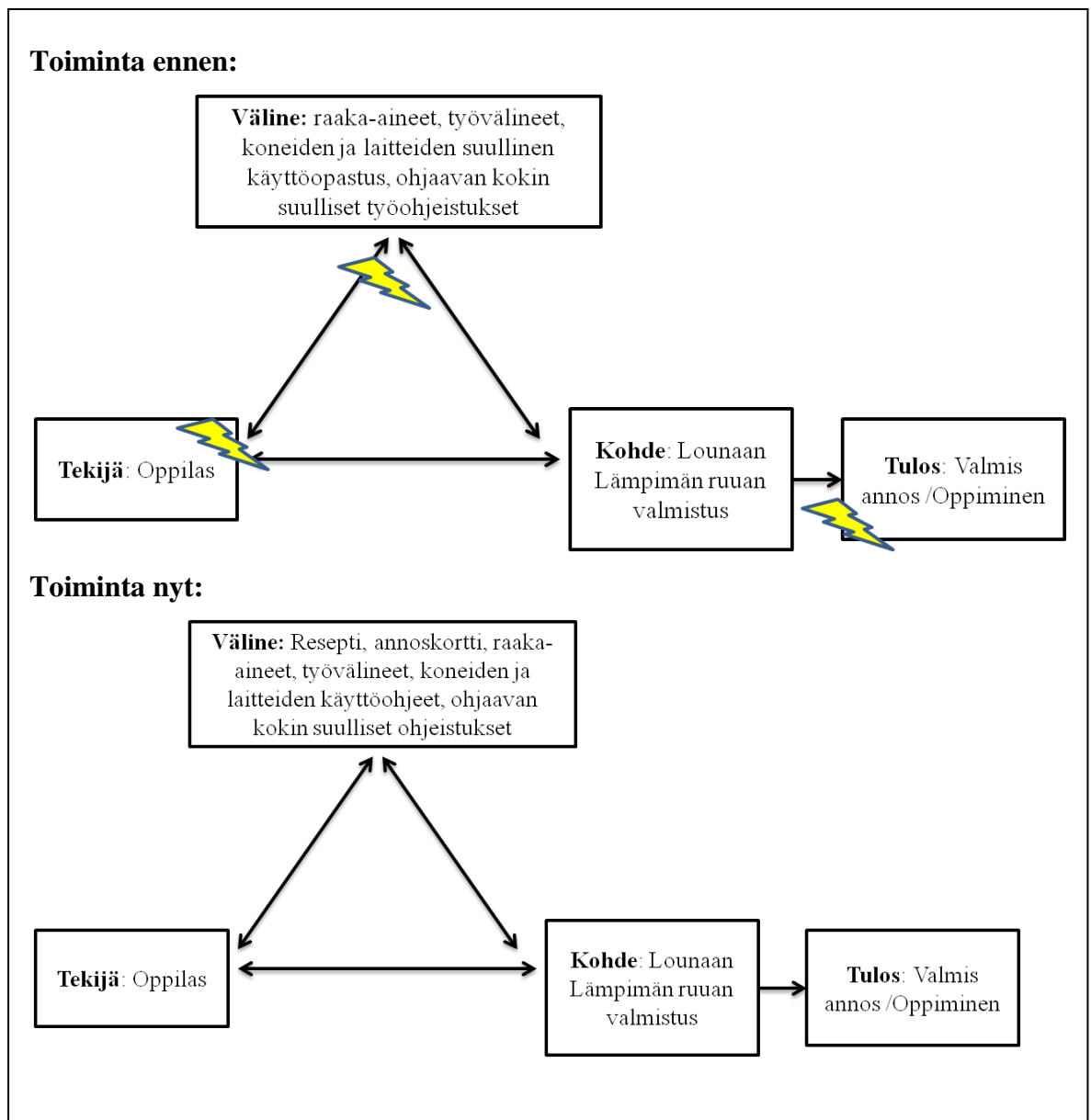


**KUVIO 13. Ruoka- ja Juomatuotteiden toteutusprosessi**

Opetusravintolassa *tuotesuunnittelu perustuu nyt sekä opiskelijoiden oppimiseen että asiakastyytyvyyteen*. Ruokalistasuunnittelusta vastuu on syksystä 2013 lähtien opetusravintolan keittiötoiminnoista vastaavalla henkilöllä, hän toteuttaa suunnittelutyötä yhteistyössä muun henkilökunnan kanssa (kuvio 13). Ruokalistasuunnittelusta on laadittu vuosikello, jonka mukaan päivitetään laaditut ruokalistat. Tuotesuunnittelussa pohjana on käytetty kiertävää lounaslistaa ja siinä käytettäviä raaka-aineita. Tämän pohjalta on määritetty muut myytävät tuotteet ja niissä käytettävät raaka-aineet. Lounaslista päivitetään nyt kaksi kertaa vuodessa. Koska tuotteistaminen on suhteellisen alkuvaiheessa, ollaan uuden kehittämisessä maltillisia ja perustetaan uudistusta asiakaspalautteisiin sekä työntekijöiden näkemyksiin. Myös ravintolan juomatuotteita on uudistettu ruokalistojen mukaisiksi.

Reseptiikka-ohjelma on käytössä ja jokainen keittiön työntekijä osaa käyttää sitä. Ruokatuotteiden tuotteistamisen myötä on selkeytynyt myös myyntipalvelun myyntityö. Tuotteista on tehty annoskortit, jotka selkeyttävät henkilöstön ja opiskelijoiden

toimintaa (liitteet 15, 16 ja 17). Oma-valvontasuunnitelma on päivitetty ja sen tueksi on tehty myös perehdytysvideoita, joita opiskelijat ovat itse kuvanneet. Opiskelijoiden itsenäinen ote työskentelyssä mahdollistuu aikaisempaa toimintamallia paremmin reseptien ja annoskorttien sekä kirjallisten ohjeistuksien myötä. Aiemmin oltiin pelkän suullisen tiedonkulun ja kommunikaation varassa nyt välineitä toiminnan toteuttamiseen on lisätty ja ohjaavalla henkilökunnalla on aiempaa enemmän aikaa opiskelijan ohjaukseen (kuvio 14).



**KUVIO 14. Opiskelijan oppiminen, työtoiminnan yksinkertainen malli (Engeström 1994, 12.)**

Hinnoittelussa kannattavuus näkökulma on vahvasti mukana. Raaka-aineiden hinta muodostuu tilattavien tuotteiden määrän mukaan, sillä katteeseen vaikuttaa oleellisesti tilataanko pieniä vai suuria eriä, kerran vai viisi kertaa viikossa. Raaka-ainekustannukset määrittävät katelaskelmia yhdessä muiden muuttuvien kustannusten kanssa. Tuotteiden hinnoittelu ja raaka-aineiden tilausten vastuu on keittiötoiminnoista vastaavalla henkilöllä, hinnoittelussa ja tuotesuunnittelussa käytetään apuna Jamix Oy:n Aterix-reseptiohjelmaa.

Lounaan raaka-ainetilaukset pystytään ennakoimaan kiertävän lounaslistan ansiosta. Ravintola on sopinut vakio toimittajien kanssa tilauspäivät ja tavarantoimituspäivät. Näin viikoittainen tilausrutiini pysyy hallinnassa. Mitä paremmin tilaus vastaa raaka-aineiden todellista menekkiä sen kannattavampaa ja laadukkaampaa toiminta on.

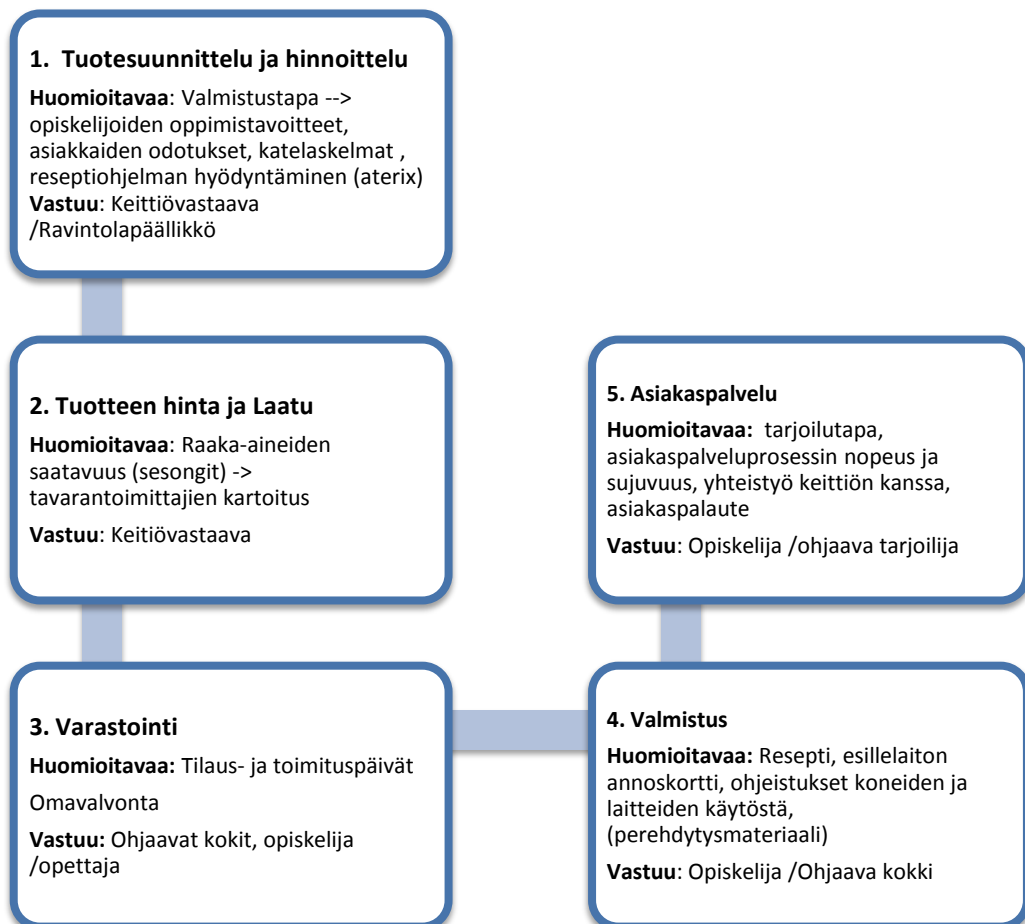
Varastoinnissa huomioidaan elintarvikkeiden vastaanottaminen ja tarkastaminen. Tätä työtä on alettu tehdä yhteistyössä opettajien ja opiskelijoiden kanssa, päävastuu tuotteiden varastoinnista on ohjaavilla kokeilla. Saapuneet raaka-aineet tarkastetaan ja vasta tämän jälkeen siirretään raaka-aineet oikeisiin varastoihin. Raaka-aineita vastaanottaessa tarkastetaan elintarvikkeiden lämpötilat ja varmistetaan, että tulleet raaka-aineet eivät ole kuljetuksen aikana pilaantuneet. Varastoon tulleet tavarat kirjataan nyt välittömästi sähköiseen järjestelmään, aiemmin kuormakirjojen kirjaus koneelle saattoi kestää useita kuukausia.

Varastonkierto ja varastonarvo otettu toiminnassa huomioon, tuotteistamisen kehitystyön vaikuttavuus on huomattu ravintolan kannattavuuslaskelmissa, opetusravintolan elintarvikkeiden varastonarvo on laskenut tuotteistamisen kehittämisen myötä vuodesta 2011 n. 35 % vuoteen 2012 verrattuna (liite 13). Raaka-ainetilausten osalta päätavarantoimittajat on kartoitettu. Raaka-aineiden toimittajia on karsittu tuotteistamisen kehittymisen myötä. Aiemmin toimittajia oli paljon, mikä aiheutti omalta osaltaan myös raaka-aine hintojen vaihtelua.

Tuotteiden valmistus edellyttää, että tarvittavat raaka-aineet ovat varastossa oikeaan aikaan ja mahdollisimman tuoreina. Tuotteiden valmistusta helpottaa jokaisesta tuotteesta tehdyt reseptit ja esillelaiton annoskortit, jotka aiemmin puuttuivat opetusravintolasta kokonaan. Näiden ohjeistuksien mukaan opiskelijoiden on helpompi oma-

aloitteisesti työskennellä ja pyytää apua tarvittaessa. Tuotteiden valmistuksessa pääroolissa ovat opiskelijat, jotka käytännössä opettelevat toimimaan ravintolan eri työtehtävissä. Tuotteiden valmistuksessa päävastuu on ohjaavilla kokeilla.

Tuotteistamista tehdään nyt yhteistyössä henkilöstön kanssa ja vastuut on selkeästi jaettu (kuvio 15). Asiakas on prosessin loppukäyttäjä ja hänen tarpeidensa tyydyttämisestä lähdetään liikkeelle. Asiakaspalvelua ravintolassa toteuttavat opiskelijat ohjaavien tarjoilijoiden opastuksella. Asiakaspalvelussa päävastuu on aina ohjaavalla tarjoilijalla. Henkilökunnan on helppo tehdä myyntityötä kun kaikki tuotteet on määritetty ja hinnoiteltu. Myös tilausmääräysten kirjaaminen on selkeytynyt. Jatkuva kehittäminen näkyy myös toiminnan arvioinnissa uudesta näkökulmasta tarkasteltuna, sillä asiakailta kerätään nyt säännöllisesti asiakaspalautetta ja sitä hyödynnetään opetusravintolan toiminnan kehittämisessä sekä myös organisaatiotasoisesti osana SAMIn laatu-korttia (liite 6).



**KUVIO 15. Opetusravintolan toimitusketju ja toimijoiden roolit ovat selvillä**

## **7 UUDEN TOIMINTAMALLIN ARVIOINTI**

Kehitystyön arviointia ja saavutettuja tuloksia työyhteisön toiminnan kehittymisestä suoritettiin henkilöstölle tehdyn kyselyn matkailu- ja ravintolapalveluiden kehityspedagogin haastattelun sekä muun työyhteisön toiminnan kehitystä kuvaavan taustaineiston ja pohjalta.

### **7.1 Toimintamallin arviointi haastattelun ja muun aineiston pohjalta**

Henkilöstölle tehdyn arviointikyselyn lisäksi toimintamallin arviointia suoritettiin myös Kehityspedagogin haastattelulla sekä muun tausta-aineiston pohjalta. Haastattelu pohjautui oheisiin teemoihin:

- Näkemys kehitystyön vaikuttavuudesta työyhteisön (Opettajat ja opetusravintolan henkilökunta) toimintaan
- Tuotteistamisen kehittyminen ja sen vaikutus toimintaan

Haastatteluun pohjautuen kehitystyön hyvinä puolina nousi esiin. Työyhteisössä on viimeisen vuoden aikana tapahtunut kokonaisuudessaan huomasti kehitystä parempaan. Tuotteistamisessa voidaan huomata kehitystä, tuotteista löytyy ohjeistukset ja reseptiikka, jotka perustuvat tutkinnonperusteiden oppimistavoitteisiin. Opiskelijoiden perehdyttäminen opetusravintolassa on kokonaisuutena parantunut. Perehdytys on nyt opiskelijalähtöistä ja sen tueksi on muodostettu erilaisia dokumentoituja materiaaleja (mm. siivouslaitteen käyttöopastus, työturvallisuusohjeistuksia). Kaikessa perehdytyksessä on nyt kytkentä myös tavoiteltavaan tutkinnonperusteiden mukaiseen osaamiseen. Kehittämistä vaativana osa-alueena haastatteluun pohjautuen nousi esiin ohjetunti, joka opiskelijoille pidetään aina työvuoron aluksi sekä työpäivän opiskelijakohmainen työsuunnitelma. Näitä tulisi kehittää samalla tavalla enemmän yksilöllisempään opiskelijalähtöisempään suuntaan.

SAMIn Palvelu- ja kulttuurialan työyhteisökyselyn vuoden 2012 tuloksien pohjalta parannusta tuloksissa on tapahtunut huomattavasti esimiestyön, tiedonkulun ja vuoro-vaikutuksen, työn kehittävyuden sekä optimaalisen kuormituksen osalta. (Liite 10) Tarkasteltaessa toisen vuoden opiskelijoiden antamaa palautetta hotelli- ja ravintola-alan perustutkinnon opiskelijoiden osalta on opiskelijoiden palautteissa havaittavissa selkeää kehittymistä positiiviseen suuntaan erityisesti ohjaamisen ja ilmapiirin osalla (ISKUT -olo kyselyn tulokset 2012, 2011 ja 2010). Vuonna 2010 opiskelijoiden palautteiden keskiarvo arviointiasteikolla 1-5 **ohjaamisesta oli 3,34**, kun vuonna **2012 se oli 3,92**. **Ilmapiiristä** opiskelijoiden arvioima keskiarvo **oli vuonna 2010 3,03** kun vuonna **2012 se oli 3,57**. (Taulukko 2).

## TAULUKKO 2. ISKUT-OLO kyselyn opiskelijapalautteiden tulokset 2012–2010



### ISKUT olo-kyselyn tuloksia 2010-2012

Kyselyyn ovat vastanneet Hotelli- ravintola ja cateringalan perustutkinto toisen vuoden opetussuunnitelmaperusteiset opiskelijat

	Horaca 2012	Horaca 2011	Horaca 2010
<i>Ohjaaminen</i>	3,92	3,85	3,34
<i>Henkilökohtaistaminen</i>	3,53	3,56	3,32
<i>Ilmapiiri</i>	3,57	3,51	3,03
<i>Koulutuksen toteutus</i>	3,99	3,78	3,51
<i>Arviointi</i>	4,00	-	-
<i>Oppimisympäristö</i>	3,89	3,95	3,75
<i>Työelämäyhteydet</i>	4,24	4,05	3,93
<i>Vaikuttavuus</i>	3,85	3,59	3,40
<i>Kokonaisarvio</i>	3,54	3,63	3,00
<i>Keskiarvo yhteisistä väitteistä</i>	3,86	3,44	3,45

## 7.2 Henkilöstön arvio kehitystyön vaikuttavuudesta

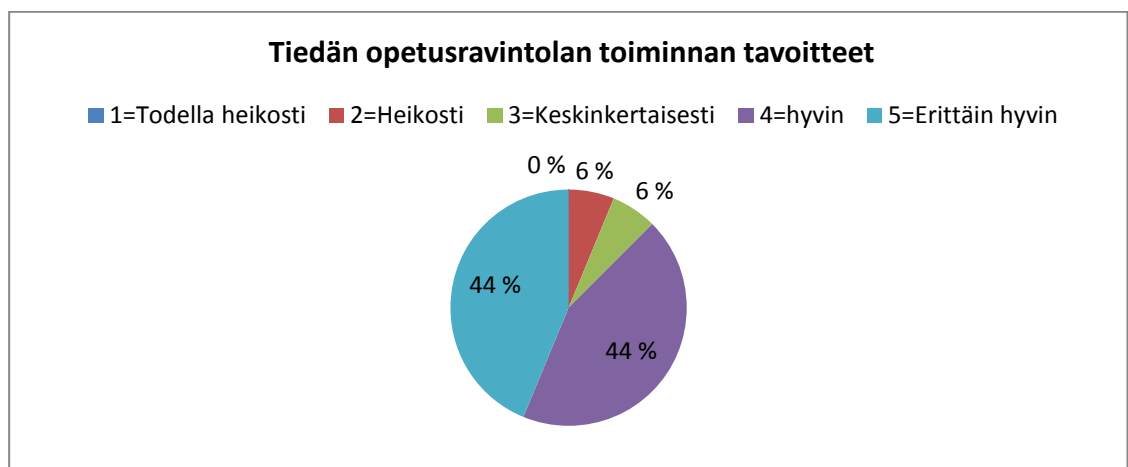
Henkilöstölle suoritettiin kysely (kyselylomake, liite 7), jonka avulla pystyttiin määrittämään tarkemmin Paviljongin opetustoiminnan ja opetusravintolan toiminnan kehittämistyön asetettujen kehittämiskohteiden nykytilaa ja vaikuttavuutta. Kyselystä käytetään nimeä *kehittämistyön nykytilan arviointi*. Kysely laadittiin

Digium Enterprise ohjelmalla (www.digium.fi). Kysely lähetettiin vastaajille sähköpostilla. Kysely sisälsi sekä strukturoituja, että avoimia kysymyksiä. Strukturoiduissa kysymyksissä käytettiin likertin asteikkoa -1 5. Kysymykset keskittyivät kolmeen, kehitystyön etenemisen myötä muotoutuneisiin tuotteistamisprosessin ja yhteistoiminnan kehitystä tukeviin osa-alueisiin, eli toiminnan suunnitelmallisuuteen, viestintään ja tiedonkulkuun sekä tuotteistamiseen.

Kyselystä informoitiin henkilöstöä etukäteen, koko henkilöstön yhteisessä kollegiaalisessa kokouksessa 16.1.2013. Kysely lähetettiin henkilöstölle 21.1.2013, vastausaikaa oli kolme viikkoa, kysely sulkeutui 8.2.2013. Vastausprosentti kyselyssä oli 80 %. Vastaajia oli yhteensä 16, joista 8 opetushenkilöstöä ja 8 opetusravintolan henkilöstöä. (liite 8.)

### 7.2.1 Toiminnan suunnitelmallisuuden kehittyminen

Toiminnan suunnitelmallisuuden kehittymistä vastaajat arvioivat kahden strukturoidun kysymyksen ja yhden avoimen kysymyksen avulla. **Opetusravintolan toiminnan tavoitteet tietää erittäin hyvin tai hyvin 88 % vastaajista**, 12 % vastaajista tiedosti toiminnan tavoitteet heikosti (kuvio 16.). Opetustoiminnan ja opetusravintolan vuosisuunnitelmat sulautuvat yhteen erittäin hyvin tai hyvin 37 % vastaajan mielestä, 63 % vastaajista kokee suunnitelmien sulautumisen toteutuneen keskinkertaisesti (kuvio 17.).



**KUVIO 16. opetusravintolan toiminnan tavoitteiden tietoisuus**



**KUVIO 17. opetustoiminnan ja opetusravintolan vuosisuunnitelmien sulautuminen yhteen**

Suunnitelmallisuuden kehittymistä opetusravintolan ja opetustoiminnan välillä vastaajat kuvasivat toteutuneen avoimessa vastauksessa seuraavasti: Toiminnan yhteiseen suunnitteluun on usean vastaajan mukaan panostettu, vuosisuunnitelma on tehty ja se selkiyttää toimintaa. Kolmen vastaajan mukaan; yhteistyö opetuksen ja ravintolan välillä on parantunut viimeisen vuoden aikana. Toimenkuvien määrittäminen opetusravintolan henkilöstön osalta ovat selkeyttäneet työntekijöiden työnkuva. Projektien sekä työssäoppimisen toteutuminen opetusravintolassa on kahden vastaajan mukaan parantunut. Myytävät tuotteet sekä opiskelijoiden perehdyttämisen kehittäminen ovat kahden vastaajan mielestä selkeyttäneet toimintaa. Yhteisiin palaverihin osallistuminen on mahdollistanut paremman suunnittelun yhden vastaajan mielestä. Kokonaisvastuu toiminnan kannalta vaatii vielä lisätyötä yhden vastaajan mielestä.

### 7.2.2 Viestinnän ja tiedonkulun kehittyminen

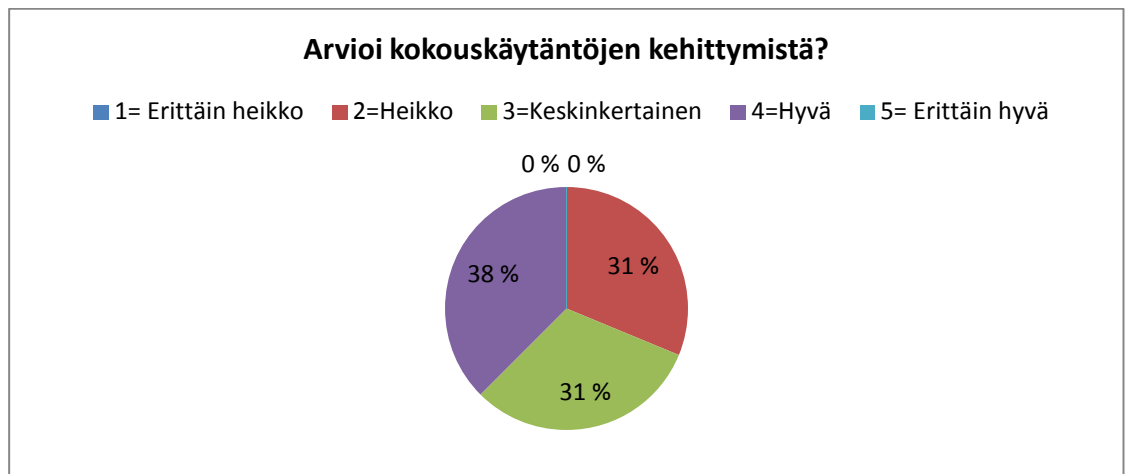
Viestinnän ja tiedonkulun kehittymistä vastaajat arvioivat kahden strukturoidun kysymyksen ja yhden avoimen kysymyksen avulla. Viestinnän ja tiedonkulun kehittyminen on opetustoiminnan ja opetusravintolan välillä ollut hyvää vastaajista 37 %: mukaan, keskinkertaista 44 %: mukaan ja vastaajista 19 % arvioi tiedonkulun ja viestinnän kehittymisen heikoksi (kuvio 18). Kokouskäytäntöjen kehittymisen arvioi hyväksi



38 % vastaajista, keskinertaiseksi 31 % vastaajista ja heikoksi 31 % vastaajista (kuvio 19).



**KUVIO 18.viestinnän ja tiedonkulun kehittyminen**



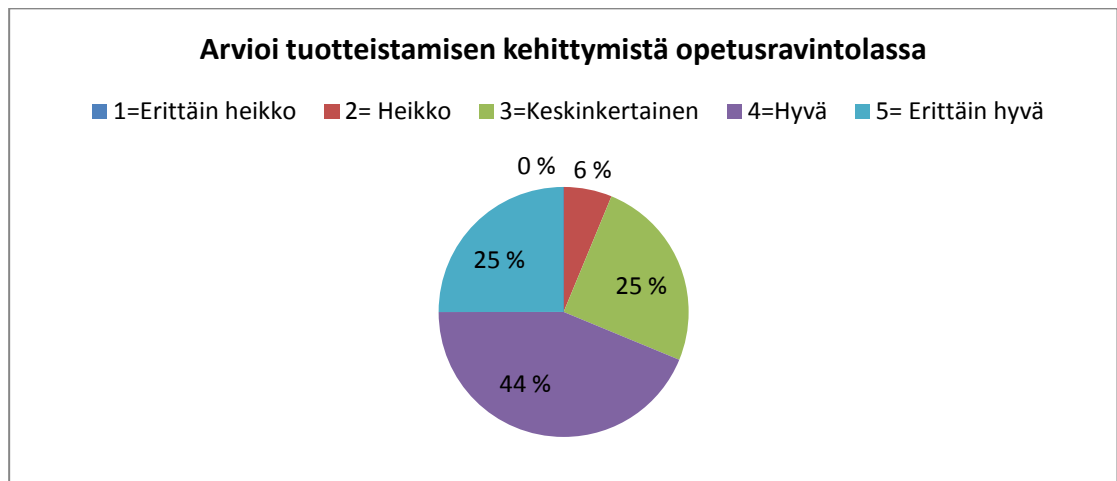
**KUVIO 19. kokouskäytäntöjen kehittyminen**

Viestinnän kehittämistä vastaajat arvioivat avoimissa vastauksissa seuraavasti. Yhteisiin kollegiaalsiin kokouksiin on osallistunut vähintään yksi henkilö opetusravintolasta. Ajantasaista tietoa opetusravintolan toiminnasta kaipasi lisää kaksi vastaajista. Enemmän tarvetta yhteisille kokouksille koko henkilöstön kanssa nousi esiin yhdessä vastauksessa. Opetusravintolan henkilöstön kesken on pidetty omia kollegiaalisia kokouksia kerran kuukaudessa kahden vastaajan mukaan.

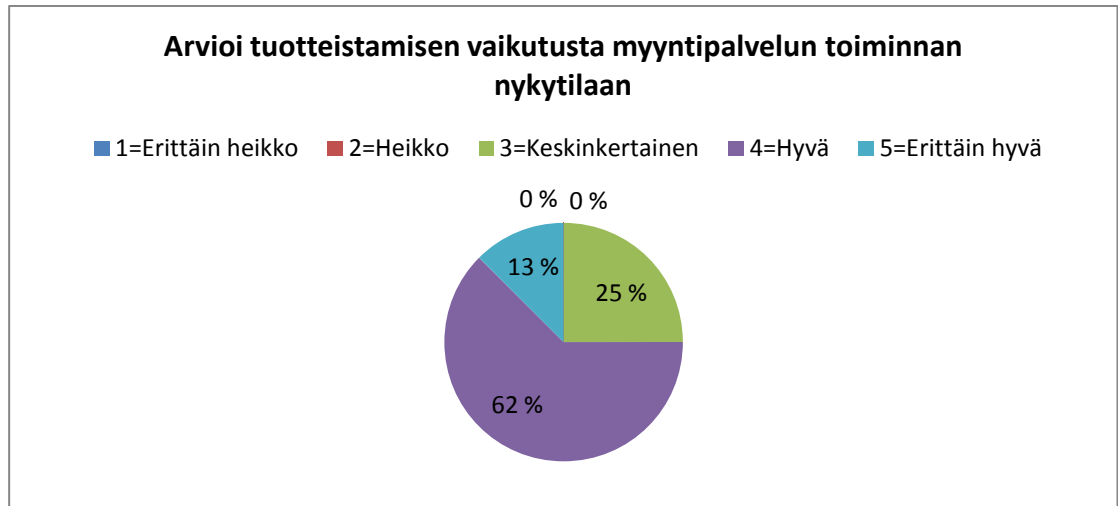
### 7.2.3 Tuotteistamisen kehittyminen

Tuotteistamisen kehittymistä vastaajat arvioivat neljän strukturoidun kysymyksen ja yhden avoimen kysymyksen avulla. **Tuotteistamisen kehittymistä** opetusravintolassa kuvasi *erittäin hyväksi 25 % vastaajista, hyväksi 44 % vastaajista*, keskinertaiseksi 25 % vastaajista ja heikoksi 6 % vastaajista (kuvio 20). **Tuotteistamisen vaikutusta myyntipalvelun toiminnan nykytilaan** arvioi *erittäin hyväksi 13 % vastaajista, hyväksi 62 % vastaajista* ja keskinertaiseksi 25 % vastaajista (kuvio 21). **Tuotteistamisen vaikutusta opiskelijoiden ohjaamiseen** arvioi *erittäin hyväksi 6 % vastaajista, hyväksi 56 % vastaajista* ja keskinertaiseksi 38 % vastaajista (kuvio 22).

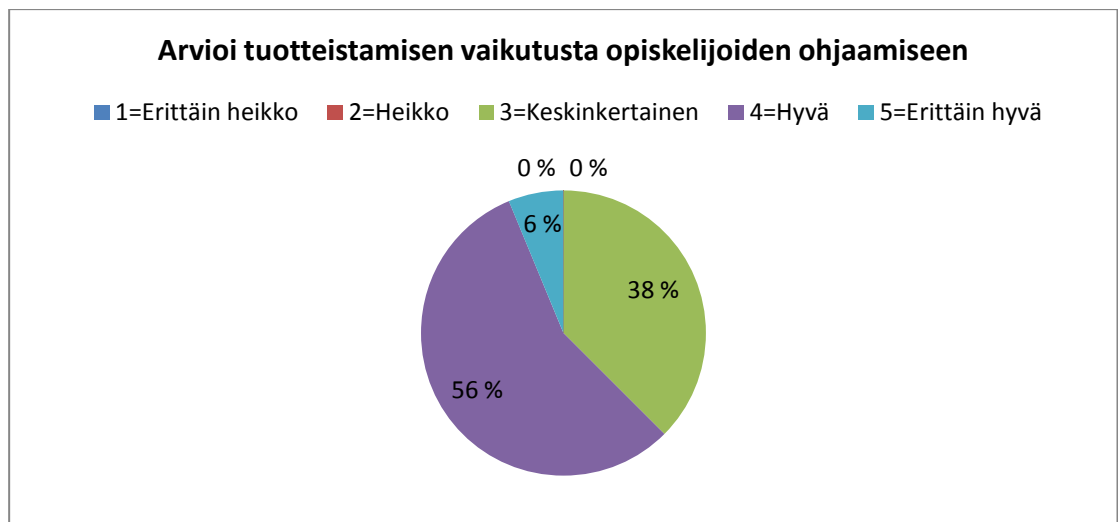
**Tuotteistamisen vaikutusta opetuksen suunnitteluun** arvioi *hyväksi 60 % vastaajista*, keskinertaiseksi 20 % vastaajista ja heikoksi 20 % vastaajista (kuvio 23). Tässä kysymyksessä oli myös vaihtoehto, ”en osaa sanoa” niille henkilöille, jotka eivät suunnittele opetusta. Kysymykseen vastasi yhteensä 10 henkilöä ja kuvio 20 on muodostettu näiden kymmenen vastauksen pohjalta. Kuusi henkilöä vastasi tässä kysymyksessä kohtaan, en osaa sanoa.



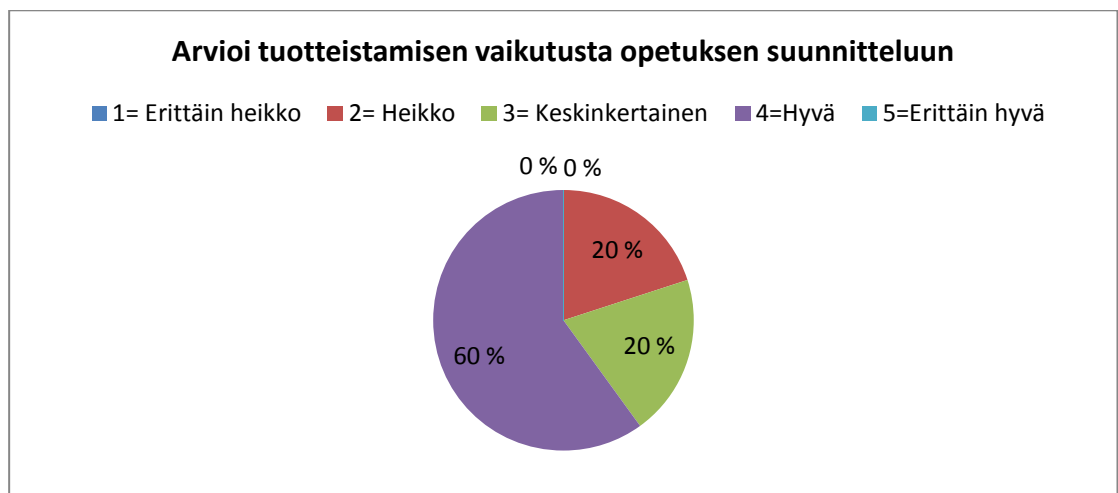
**KUVIO 20. Tuotteistamisen kehittyminen**



**KUVIO 21. Tuotteistamisen vaikutus myyntipalvelun toiminnan nykytilaan**



**KUVIO 22. Tuotteistamisen vaikutus opiskelijoiden ohjaamiseen**

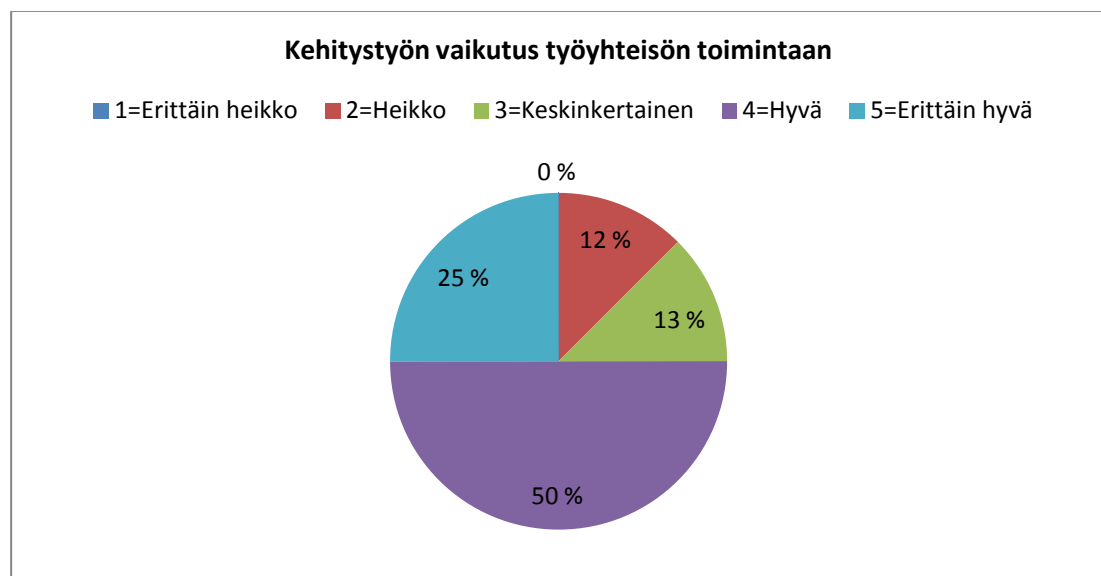


### KUVIO 23. Tuotteistamisen vaikutus opetuksen suunnitteluun

Tuotteistamisen kehittämisen toteutumista vastaajat kuvasivat avoimissa vastauksissa seuraavasti: Kiertävä lounaslista, josta on tehty ohjeet ja annoskortit palvelee samanaikaisesti sekä opetusravintolantoimintaa, että opetustyötä. Tuotteiden raaka-aineissa on otettu huomioon sesongit. Ravintolan uusitut nettisivut palvelevat asiakkaita. Tuotteissa on hyödynnetty ravintolan liikeidean määrittämiä lähtökohtia sekä huomioitu vahvasti opetuksen toiminta ja oppimistavoitteet. Opetusravintolan kiertävää lounaslistaa on käytetty opiskelijoiden opetusvälineenä.

#### 7.2.4 Kehitystyön vaikuttavuus työyhteisön toimintaan

Vastaajat arvioivat kehitystyön vaikutusta työyhteisön toimintaan yhdessä strukturoidussa kysymyksessä. Vastaajista 25 % oli sitä mieltä, että kehitystyön vaikutus työyhteisön toimintaan on erittäin hyvä, 50 % vastaajista pitää vaikutuksen hyvänä, 12,5 % vastaajista pitää kehitystyön vaikutuksen keskinkertaisena ja 12,5 % vastaajista heikkona (kuvio 24).



KUVIO 24. Kehitystyön vaikutus työyhteisön toimintaan

## 8 POHDINTA

Tarkastelemme asetettujen kehittämiskohteiden myötä uuden toimintatavan toteutumisesta kolmesta eri näkökulmasta; toiminnan suunnitelmallisuuden, viestinnän ja tiedonkulun sekä tuotteistamisen näkökulmasta.

### 8.1 Toiminnan suunnitelmallisuus

Kehitystyön alkuvaiheessa toiminnan suunnitelmallisuus nousi yhdeksi tärkeäksi kehitettäväksi osa-alueeksi, sillä siihen pohjautuu myös tuotteistaminen. Suunnitelmallisuudessa esiintyneet ristiriidat opetustoimen ja opetusravintolan välillä kumuloituivat esimiestyöhön, jonka johdosta organisaation toiminnan tavoitteet eivät olleet juurtuneet opetusravintolan toimintaan tai niitä ei osattu hyödyntää oikealla tavalla. Työyhteisössä opetusravintolan ja opettajien osalta toiminnan yhteinen päämäärä sekä menettelmät yhteistyön muodostamiseen vaativat kehittämistä.

Suunnitelmallisuuden tavoitteena oli opetusravintolan toiminnan tavoitteiden selkeyttäminen henkilöstölle ja yhtenäisen vuosisuunnitelman tekeminen niin, että siitä hyötyvät molemmat osapuolet. Selkeät tavoitteet luovat pohjan osaamiselle ja sitoutumiselle omaan työtehtävään sekä motivoivat työn suorittamisessa. Toiminnan suunnitelmallisuuden kehittäminen aloitettiin laatimalla yhteistyössä kaikkien osapuolien kanssa uusi liikeidea opetusravintolalle. Liikeidea syntyi työryhmäkokouksen tuloksena. Lisäksi laadittiin opetusravintolan vuosisuunnitelma, joka tukeutuu opetustoiminnan lukuvuosisuunnitelmaan.

Kehitystyön nykytilan arvioinnin perusteella henkilöstö on erittäin tietoinen opetusravintolan toiminnan tavoitteista. Tavoitteet käyvät ilmi selkeästi kirjoitetuista liikeideasta ja vuosikellosta. Kyselyn tuloksista selviää myös se, että henkilöstö koki kehitystyön tarpeelliseksi. Työyhteisön ilmapiiri ja ajatukset ovat nykyisellään huomattavasti paljon rauhallisemmat ja selkeämmät nykytilan tausta-aineiston kyselyn tuloksiin verraten ja sen huomaa avointen vastausten luonteesta sekä myös omiin pohjautuen havaintoihimme ja keskusteluihimme työyhteisön jäsenten kanssa. Konkreettisten toiminnan tavoitteiden esiin tuominen ja niiden luominen yhdessä henkilöstön kanssa on

luonut vastauksiin perustuen selkeän kuvan siitä, mikä tarkoitus toiminnalla on, tämä on merkittävä asia jatkuvan kehityksen luomisen näkökulmasta.

Vuosisuunnittelun eli ”vuosikellon” laatiminen on parantanut opetuksen ja liiketoiminnan edellytyksiä toimia enemmän yhteneväisesti. Poiketen edellisistä vuosista saatiin aikaan yksi vuosikello kahden sijaan ja se suunniteltiin yhdessä koko henkilöstön kanssa. Koko henkilöstöllä on yleiskäsitys siitä, mitä milloinkin tapahtuu ja kuka on vastuussa. Opetusravintolan henkilöstön toimenkuvien uudelleen määrittäminen ja kokonaisvaltainen tarkastelu ovat selkeyttäneet toimintaa niin yksilön kuin koko työyhteisön tasolla.

## **8.2 Viestintä ja tiedonkulku**

Kehitystyön alkuvaiheessa tiedonkulun ja viestinnän tehostamisen tarve kokouskäytäntöjen, sekä tiedotuksen määrittämisen näkökulmasta työyhteisössä ilmeni yhdeksi kehittämiskohteeksi. Kollegiaalisten kokousten merkitys on yksikön yhteistyössä tärkeää. Kehitystyön alkaessa opetusravintolan henkilöstö osallistui satunnaisesti yhteisiin kollegiaalisiin kokouksiin. He eivät järjestäneet omia kollegiaalisia kokouksia. Tiedonkulku opetusravintolan henkilöstön välillä oli erittäin heikkoa ja tieto ei kulkenut henkilöltä toiselle järjestelmällisesti. Tiedonkulussa esiintyvät ongelmat vaikuttivat työn tekemiseen ja siinä suoriutumiseen.

Viestinnän ja tiedonkulun kehittämisen tavoitteena oli osallistaa opetusravintolan henkilökuntaa yhteisiin kollegiaalisiin kokouksiin ja lisätä opetusravintolan henkilöstölle omia kollegiaalisia aikoja sekä luoda näin uusia välineitä viestinnän parantamiseksi. Kokouskäytäntöjä kehitettiin huomaamatta kehitystyön kehityspalavereilla, jotka kehitystyön tekijät suunnittelivat ja kutsuivat kokoon. Kehitystyön palaverien loputtua jonkin aikaa työyhteisössä oltiin tilanteessa, jossa palaverit jälleen jäivät pitämättä. Mutta tämä saatiin muuttumaan ja kokouskäytäntö muodostumaan osaksi arkea.

Nykytilan arvioinnin vastausten perusteella opetusravintolan henkilöstö on pitänyt omia kollegiaalisia kokouksia säännöllisesti kerran kuukaudessa. Koko henkilöstön yhteisiin kollegiaalisiin kokouksiin osallistuminen on ollut yhä satunnaista. Viestinnässä ja tiedonkulussa on tapahtunut kehitystä parempaan, mutta se vaatii selkeästi

vielä jatkossa kehittämistä. Yhteinen viestintäkanava opetusravintolan ja opetuksen välillä ei vielä toimi suunnitellusti, tämä tulee ilmi avoimissa vastauksissa, sillä osa vastaajista koki, ettei ravintolan tapahtumista tiedoteta tarpeeksi.

### 8.3 Tuotteistaminen

Kehitystyön alkaessa tuotteistamisen prosessi oli kokonaisuudessaan heikosti hallinnassa. Kehittämistä tarvittiin joka osa-alueella tuotteiden suunnittelusta tilaamiseen ja varastointiin. Myytävien ruoka-tuotteiden, selkeiden myyntilistojen ja paketoitujen kokonaisuuksien puuttuminen opetusravintolasta kuormittivat sekä asiakaspalveluprosessin eri osa-alueita, että opetustyötä. Myynnin toteuttaminen oli rajattu tietylle henkilölle ja se toi mukanaan paljon epä tietoisuutta myytävistä tuotteista ja tulevista tapahtumista. Myös yhteys opetukseen oli kadoksissa, koska esimerkiksi lounaslistan ruuat ja niiden aikataulutukset sekä valmistustavat poikkesivat opiskelijoiden oppimistavoitteista.

Tuotteistamisen tavoitteeseen pääsemiseksi havaittiin, että kehittämisen tuli kiinnittyä koko tuotteistamisprosessin uudistamiseen, jonka tavoitteena oli rakentaa opetusravintolaan sellaisia tuotekokonaisuuksia, jotka palvelisivat sekä asiakkaita, että opiskelijoita. Tuotteiden suunnittelu mahdollistettiin osallistamalla sen toteuttamiseen koko opetusravintolan henkilökunta sekä resursoimalla siihen tarvittava tuntimäärä vastaaville henkilöille. Opetusravintolan tuotteiden suunnittelua tehtiin yhteistyössä opettajien kanssa. Opetusravintolan tuotteiden suunnitteluun vaikutti myös luonnollisesti opiskelijoiden oppimistavoitteet, sekä yhteinen vuosisuunnitelma.

Opetusravintolassa tuotteistamista on kehitetty asetettujen tavoitteiden mukaisesti, joskaan kehitys ei ollut luonteeltaan suoraviivaista ja dynaamista vaan monien eri vaiheiden kautta kehittynyt prosessi. Nyt opetusravintolassa on määritetty kaikki myytävät tuotteet, niiden tilaus ja varastointi sekä hinnoittelu ovat suunniteltuja prosesseja vastuuhenkilöitä myöten. Kiertävä lounaslista, joka on kehitelty yhdessä opettajien kanssa, oli ensimmäisenä tuotteistamisen kehityksen kohteena ja siitä on muodostunut hyvä esimerkki. Lounaslista on toteutettu esimerkillisesti, niin että siinä kokonaisuutena huomioidaan tutkinnonperusteissa vaadittava osaaminen sekä oppimisen eteneminen. Kiertävän lounaslistan runko on toiminut pohjana myös muuhun opetusravintolan

tolan ruokalistasuunnitteluun, raaka-aineiden hyödynnettävyyden näkökulmasta. Sisäisen tuotteistamisen lisäksi on mahdollistunut markkinoinnin vahvistaminen ja näkyyden parantuminen mm. uudistetuilla nettisivuilla.

Tuotteistamisen myötä on saatu vahvistettua myös muita osa-alueita kuten opiskelijoiden perehdytystä ja myyntipalvelua sekä toiminnan kannattavuutta. Toiminnan kannattavuuden paraneminen on havaittavissa keittiön raaka-aineiden hävikin pienemisenä sekä varastonarvon laskuna (liite 13).

#### **8.4 Johtopäätökset**

Tälle kehitystyölle asetetut tavoitteet saavutettiin mielestämme hyvin. Kehitystyö oli ajankohtainen ja sitä myöten hyvin merkityksellinen kehitettävän työyhteisön sekä koko organisaation toiminnanlaadun näkökulmasta. Voimme todeta, että tutkittavaan työyhteisöön on kehitystyön myötä syntynyt positiivinen ja kehittämismyönteinen ilmapiiri. Toiminta koko työyhteisössä, ei pelkästään opetusravintolassa, on tällä hetkellä suunnitelmallista ja yhteisiin päämääriin tähtäävää. Esille nousseet kehityskohdeet, joilla yhteisiä toimintatapoja haluttiin tiivistää ja niiden käsittely työyhteisössä on suonut yksilöille mahdollisuuden vaikuttaa omien työtoimintojen kehittämiseen ja luoneet työkaluja niissä ilmenevien ongelmien ratkaisemiseen. Saralan 1996, mukaan *”Hyvään tulokseen kehittämistyössä tarvitaan henkilöstön sitoutumista, kilpailevien yksiköiden yhteistyötä ja jatkuvaa kehittämistä siis päivittäistä kovaa työtä!”* Se, että toiminnan käytäntö työyhteisössä saadaan muuttumaan, vaatii jokaisen työntekijän sitoutumista.

Työyhteisössä työskentelevien yksilöiden osaamisen kannalta on merkittävää, että toiminnan peruseriaatteet on pystytty tuomaan esille. Toiminnan peruseriaatteet olivat kehitystyötä aloitettaessa hukassa, ei osattu erottaa niitä asioita, jotka olivat merkityksellisiä toiminnan organisoinnin kannalta. Toiminnan johtamisen sekä suunnitelmallisuuden eri osa-alueiden merkitys on tämän kehitystyön myötä tullut näkyväksi. Organisoitu tietovirtojen hallinta ja tiedon jakamisen menetelmät ovat toiminnan arjessa, uudistumisessa ja kehittymisessä avainasioita. Opiskelijoiden ohjaamisen eri osa-alueiden käsittely oli myös oleellinen osa oppimisen avainasioiden näkyväksi tekemistä osana tuotteistamisprosessin kehitystyötä opetusravintolassa.



Tätä kehitystyötä aloitettaessa tuotteistamiseen liittyvät ongelmat olivat oikeastaan ainoa näkyvä asia työyhteisön toiminnassa esiintyvissä ongelmissa, tuotteistamisen kehittämiseen perustui toiminnan alkutilaa määrittävät kyselytkin. Kehitystyön edetessä nähtiin, kuinka nämä tuotteistamisen ongelmat olivat muodostuneet ja mistä ne todellisuudessa johtuivat. Toimintaprosessin puutteellisuus näkyi havaintoihimme pohjautuen muun muassa siinä, ettei toimintaa suunnitelmallisesti viety eteenpäin, eikä työntekijöille luotu mahdollisuuksia ja välineitä toiminnan kannalta tarvittavan tiedon käsittelemiseen ja jakamiseen. Nämä olivat oleellisia tekijöitä, jotka heikensivät toiminnanlaatua kokonaisvaltaisesti koko ajan enemmän ja enemmän.

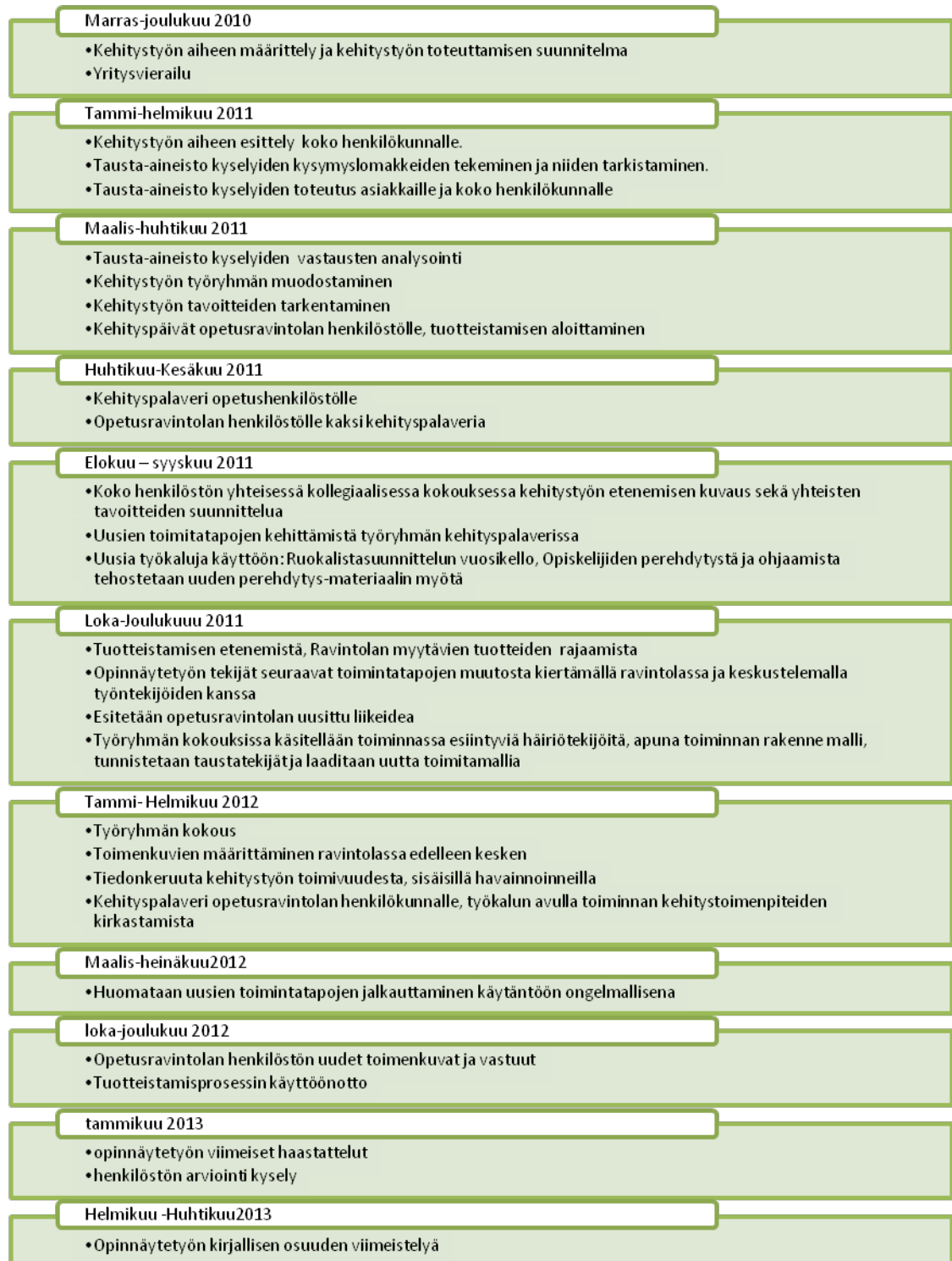
Toiminnan historia-analyysin pohjautuen voitiin todeta, ettei ravintolan toiminta tuotteistamisen osalta ollut koskaan vakiintunut. Aiemmin toiminta oli hallittua, mutta selkeää opetusta ja oppimista tukevaa linjaa oltu saatu muodostettua. Tämä omalta osaltaan selitti sen, miksi oltiin tultu siihen tilanteeseen, jossa kehitystyön alkuvaiheessa oltiin. Kehitystyö loi ongelmat näkyviksi ja antoi samalla työkalut niin henkilöstölle kuin esimiehille puuttua tausta-aineiston pohjalta nousseisiin epäkohtiin.

Tutkimustulosten luotettavuus koostuu tutkimuksen kuluessa tuotetusta tavasta lähestyä ja ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Tutkimusaineiston analysointi ja kuvaus tulisi olla mahdollisimman todenmukaista ja nostaa esille tutkittavan kohteen kannalta merkittävät seikat (Eskola & Suoranta 1998, 215). Tämän kehittävän työntutkimuksen tausta-aineiston pohjalta asetetut kehittämiskohteet käsiteltiin työyhteisön kehittämispalaverissa. Näin ollen myös tutkittava työyhteisö on päässyt vaikuttamaan tehtyihin analyysiin ja lisännyt kehitystyön tulosten merkittävyyttä.

Tämän kehitystyön tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiomme sisällä muiden tulosyksikköjen toiminnan kehittämisessä, työyhteisöjen toimintojen kehittämiseen ja yksilöiden osaamisen hyödyntämisen ja yhteistyön näkökulmasta. Menetelmää voidaan myös hyödyntää muiden vastaavien toimijoiden työyhteisöjen kehittämisessä, joissa on eduksi yhteen sovittaa toimintaa ja toiminnan tavoitteita kahden eri toimintayksikön välillä. Tuloksia tulkittaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että tässä työssä suuri merkitys on ollut myös hiljaisella tiedolla, jota kehitystyöntekijöillä oli itsellään työyhteisön toiminnasta sekä toimijoista ja toimintatavoista. Ilman tätä hiljaista

tietoa olisi tulosten analysointi sekä kehitystyön etenemisen seuraaminen ollut haasteellisempaa. Myös kehitettävä työyhteisö on aina ainutlaatuinen, menetelmät ja toiminnan lopputulos sekä eteneminen riippuvat yksilöiden toimintojen tuloksista ja näin ollen ei tässä kehitystyössä toteutettuja yksittäisiä menetelmiä voi suoranaisesti siirtää tai yleistää.

Kehitystyössä käytetyt kehityspalaverit olivat erinomainen keino henkilöstöä osallistamaan kehittämiseen. Huomasimme, että kun kehitystä kaipaavia asioita nostettiin esille ja niitä käsiteltiin, tulivat ne samalla aivan eritavalla konkreettisiksi ja näkyviksi asioiksi, kuin ns. kahvipöytä keskusteluissa esiin nousevat ongelmat ja häiriötekijät. Kehityspalaverit ja kehitystyön työryhmä olivat vain voimaannuttavia tekijöitä kehitystyön virittämiseksi, todellinen työ syntyi työntekijöiden soveltaessa toimintoja kohti uutta toimintatapaa oman työnsä arjessa.



## KUVIO 25. Kehitystyön prosessi

Ekspansiivisen oppimisen monimuotoisuus tuli ilmi kehitystyön etenemisessä, kuten käytettävän menetelmän mukaisesti kuuluukin. (Kuvio 25.) Ristiriitoja peilattiin historia-analyysin sekä tausta-aineiston pohjalta nousseisiin tekijöihin. Sisäisiä ristiriitoja toiminnassa tunnistettiin, mutta niiden ratkaiseminen oli haastavaa. Kuten Engeström

(1995, 136) kuvaa, ristiriitojen määrittämisestä toiminnan historia-analyysiin peilaten; on huomattavaa, etteivät ristiriidat ole sama asia kuin *ongelmat, puutteet tai häiriöt*, tämän asian selkeyttäminen oli mielestämme oleellista. Ongelmaksi muodostui osittain kehityskohteiden vaatima aikaresurssi ja sen yhdistäminen muutenkin kiireiseen työnarkeen. Alussa sitoutuminen koko henkilöstön osalta ei myöskään ollut niin vahvaa kuin kehityksen eteneminen olisi vaatinut. Toisaalta tämä myös osoitti käytännössä meille sen tosiasian, että kehitys työyhteisössä ei etene loogisesti vaan välillä tapahtuu myös taantumista ja näin kävi myös tämän kehitystyön osalta. Toiminnan ristiriitojen määrittämisen kautta havaittiin historia-analyysiin ja nykytilaan peilaten eroavaisuuksia työntekijöiden tavoissa käyttää ja kehittää työvälineitä. Engeström (1995, 139) kuvaa tätä toiminnan historialliseksi kerrostuneisuudeksi, joka sekä kärjistää ristiriitoja, että paljastaa uusia välineitä niiden kehittymiseksi.

Kehitystyön eteneminen vaatii sataprosenttista sitoutumista sekä kehityspalaverissa, että käytännössä työn arjessa myös johdon osalta. Kehitystyön kehittävän työntutkimuksen toteutusmenetelmän hyvä puoli oli se, että työhön osallistettiin koko henkilökunta ja jokaisella oli mahdollisuus vaikuttaa tuloksiin. Ratkaisut ja päätelmät asioiden eteenpäin viemiseksi olivat mielestämme hyviä ja toimivia, ne veivät toimintaa eteenpäin. Oleellista tässä kehitystyössä oli osoittaa ja luoda näkyväksi ongelmia sekä seurata niiden kehittymistä arjen toiminnoissa.

Kehitystyön tavoitteiden mukainen toiminta työyhteisössä vaati jatkuvaa arviointia ja kehitysprosessin ylläpitäviä foorumeita, joilla kehitystyön ongelmia oli mahdollista käsitellä. Kehitystyön onnistuminen edellyttää valmiuksia ratkaista asioita ja luoda erilaisia, uusia menettelytapoja, arvioida niitä ja miettiä mitä kannattaa hyödyntää myös jatkossa. Tässä kehitystyössä suuri merkitys oli johtajuudella ja henkilöstön osallistumisella sekä kehitystyön tekijöiden omalla havainnoinnilla ja aiemmin hankitulla omakohtaisella tiedolla työyhteisön toiminnasta.

Kehitystyön tavoitteiden saavuttamisessa suuressa roolissa olivat työyhteisössä toimivat työntekijät ja heidän sitoutumisensa kehitystyöhön. Ilman työntekijöiden sitoutumista, ei edellä mainittuja tuloksia olisi ollut mahdollista saavuttaa.

## 8.5 Kehittämistarpeet tulevaisuudessa

Toimintamallin kehittäminen tulisi olla jatkuvaa ja tuotteistamisen kehittymisen myötä myös muiden osa-alueita kehittäminen toiminnassa on nyt mahdollista. Toiminnan jatkuva kehittäminen voidaan muodostaa osaksi opetusravintolan toiminnan laadunhallintaa ja huomioida niin asiakkaiden odotukset kuin oppimisympäristön pedagoginen kehittäminen uudesta näkökulmasta tarkasteltuna. Johtaminen opetusravintolassa tiedonkulun hallinnan ja tiedon jakamisen osalta tulisi määrittää tarkemmin, huomioiden millaista tietoa välitetään ja millä menetelmillä. Suorituksen johtamisen ja päivitysjohdantamisen eri osa-alueilla tarvitaan laajaa ymmärrystä, jotta käytettävissä olevia teknisiä tiedonkulun rakenteita voidaan hyödyntää. Sisäisen tiedonkulun kokousmenetelmien tehokkuuteen opetusravintolassa tulisi edelleen kiinnittää huomiota ja opetusravintolan henkilöstön kollegiaalisiin kokouksiin voisi kutsua myös opettajaedustajan, näin vahvistettaisiin tiedonkulkua ja toiminnan yhteneväistä kehitystä työyhteisössä.

Tulevaisuudessa tieto- ja viestintätekniiikan hyödyntäminen opiskelijoiden oppimisen ja ohjauksen sekä tuotteiden markkinoinnin ja asiakaspalvelun tukena voisi luoda uudenlaisia vahvuuksia opetusravintolan arkeen. Tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäyttö voisi mahdollistaa tiedonkulun ja viestinnän tehostamista sekä antaa lisää työkaluja ohjaukseen. Asiakaspalvelun kannalta tieto- ja viestintätekniiikan avulla voidaan ravintolan palveluista tiedottamista ja kokouspalveluja rakentaa aivan uudelle tasolle. Opetusravintola on merkittävässä roolissa paikallisesti kokousten järjestämispaikkana ja tätä osa-aluetta tulisi vahvistaa, jotta pysytään mukana teknologian kehityksessä.

Tuotteistamisen kehittämisen myötä myös opiskelijoiden huomioiminen toiminnassa on tullut mahdolliseksi aiempaa vahvemmin. Opetusravintolassa seuraava kehitettävä osa-alue tulisi olla opiskelijoiden ohjaamiseen liittyvien käytäntöjen tiivistäminen. Opetusravintolan oppimisympäristössä pedagogisen toiminnan jatkuva vahvistaminen on tärkeää. Opiskelijoiden vuorovaikutukseen käytettäviä menetelmiä tulisi avata, samoin tarkentaa oppimisympäristön työkalujen sekä menetelmien vaikuttavuutta ja suhdetta opiskelijan oppimiseen. Esimerkiksi ohjauspalaverit työvuoron alkaessa sekä päättyessä voisivat kattaa eri menetelmiä, sillä opiskelijat, jotka tulevat opetusravintolaan oppimiaan ovat hyvin eri tasoisia taidoiltaan ja tiedoiltaan.

Menetelmät ja toimintatavat ohjauksessa, joiden avulla voidaan valmentaa opiskelijaa suoriutumaan päivittäisestä työtehtävästään opetusravintolassa, ovat tärkeitä. Yksittäisten työtehtävien hallinnan kautta opiskelija pystyy vähitellen luomaan itselleen kuvan toiminnan kokonaisuudesta, tällä hetkellä hallittavat kokonaisuudet ovat varsinkin ensimmäisen vuoden opiskelijoille laajoja. Päivittäisten työtoimintojen kuvaaminen työpistekohtaisina opiskelijalle voisi auttaa opiskelijaa saamaan paremman kuvan hänen omasta roolistaan ja vastuustaan työpäivän aikana. Opetusravintolan oppimisympäristössä olisi tärkeä luoda näkyväksi ne elementit, jotka tukevat opiskelijan oppimisprosessia sekä ne välineet, joilla voidaan vahvistaa ja ylläpitää opiskelijoiden motivaatiota oppimisprosessin eri vaiheissa. Näiden uusien ohjausmenetelmien kehittämistä voisi ideoida yhteistyössä opettajien kanssa.

Asiakkaiden tyytyväisyys sekä palvelun laatu ovat myös merkittäviä jatkuvaa kehittämistä vaativia osa-alueita. Asiakaspalautteisiin pohjautuva toiminnan kehittäminen on ravintolassa saatu hyvään alkuun ja tätä kannattaa ylläpitää. Tuotteistaminen on varsin tuore prosessi nyt opetusravintolassa ja sen kehittämisessä ollaan hyvässä vauhdissa. Kuitenkin tulee olla koko ajan hereillä, käyttää hyväksi asiakaspalautteita sekä kannattavuuslaskelmia ja vahvistaa niiden avulla tuotteistamisen prosessin kehittämistä yhä syvemmäksi ja vahvemmaksi osana jatkuvaa laadun kehittämisen näkökulmaa.

**LÄHTEET:**

Ahonen Jorma & Pohjanheimo Esa 2000. Asian ytimessä, työkuulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino.

Alasuutari, Pentti. Laadullinen tutkimus 1993. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Engeström, Yrjö 1994. Training for change: New approach to instruction and learning in working life. Geneva: International Labour Office.

Eskola Jari, Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Grönfors, Martti 2008. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät, toimittanut Vilkka, Hanna.

[http://homepage.mac.com/vilkka/Kirjat/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://homepage.mac.com/vilkka/Kirjat/Laadullisen_tutkimuksen.pdf) Ei päivitystietoa. Luettu 25.3.2013

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOY

Hasu, Mervi, Kupiainen Mari, Käsälä Marja, Kovalainen Anne, Leppänen Anneli, Toivanen Minna 2010. Onnistu osaamisen uudistajana, Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu. Hyvinkää: Printman Oy.

Heikkilä, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Hurme Helena 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hätönen, Heljä 2012. Työpaikkaohjaaja opiskelijan ohjaajana. Helsinki: Educa-Projektit Oy, Kyriiri Oy.

Itä-Savon Koulutuskuntayhtymän talousarvio 2012. 2011. Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto.

Itä-Savon koulutuskuntayhtymän Ammattiopistostrategia 2013–2016. 2012. Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto.

Itä-Savon koulutuskuntayhtymän henkilöstön kehittämissuunnitelma 2010–2012. 2009. Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto.

Itä-Savon koulutuskuntayhtymän laatupalkintohakemus 2011. 2011. Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto.

Jaakkola, Elina, Orava, Markus, Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, Opas yrityksille. Helsinki: Libris Oy.

Kirjavainen, Paula, Lähteenmäki, Satu (toim.) 2005. Tuotannosta tietoon; Julkaisusarjassa Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turun kauppakorkeakoulu: Julkaisu 9:2005.

Kolehmainen, Irmeli 2009. Johda osaamista, Osallistava osaamisen johtamismalli. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Opinnäyte-työ.

Koskinen, Keijo 2006. Johda yrityksesi osaamista - näkökulmia pk-yrityksille. Vantaa: Dark Oy

Launis, Kirsti, Kantola, Tarja, Niemelä, Anna-Liisa, Engeström, Yrjö 1998. Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa. Helsinki: Hakapaino Oy.

Mäkipeska, Marja, Niemelä, Terttu 2001. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutostavirassa. Helsinki: Oy Edita Ab.



Opetushallitus 2008. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. Helsinki: Yliopistopaino.

Opetushallitus 2012. Ammatillisten perustutkintojen perusteiden toimeenpano. Edita Prima Oy.

Opetushallitus 2010. Ammatillisen perustutkinnon perusteet, Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto; Määräys 3/011/2010. Vaasa: Oy Fram Ab.

Opetushallitus 2011. Palkintotoimikunnan palauteraportti; Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston laatupalkinnon arviointiraportti 23.11.2011.

Rope, Timo 2000 Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari OYJ.

Savonlinnan ammatti- ja aikuisopisto 2010. Savonlinnan ammatti- ja aikuisopiston 50-vuotisjuhlakirja, Matkalla mestariksi. Helsinki: Art-Print Oy.

Saloviita, Timo 2006 Yhteistoiminnallinen oppiminen ja osallistava kasvatus. Juva: PS-kustannus.

Sarala, Urpo, Sarala Anita 1996. Oppiva organisaatio, oppimisen laadun ja tuotavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino.

Senge, Peter 1990. The fifth discipline, the art and practice of learning organisation. New York: Doubleday Dell.

Sipilä, Jorma 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy

Stenberg, Martin 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa, kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Tampereen yliopisto

Uotila, Timo-Pekka 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopisto. Tutkimuksia 293.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

## Henkilöstön kyselyn tulokset

Vastaajia yhteensä 16, vastausprosentti 88.9 %.

### 1. Kuinka tärkeänä pidät opetusravintolan tuotteiden kehittämistä ja niiden hyödyntämistä teoriaopetuksessa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	erittäin tärkeänä	14	87,50%					
2.	tärkeänä	2	12,50%					
3.	merkityksettömänä	0	0,00%					
4.	täysin merkityksettömänä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>					

### 2. Kuinka hyvin mielestäsi opiskelijat pystyvät harjoittamaan opetusravintolassa tutkinnonperusteiden tavoitteiden mukaisia asioita?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	tavoitteet täyttyvät täysin	1	6,25%					
2.	tavoitteet täyttyvät melko hyvin	4	25,00%					
3.	tavoitteet täyttyvät vain osittain	8	50,00%					
4.	tavoitteet eivät täyty	3	18,75%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>					

### 3. Kuinka hyvin mielestäsi opetusravintolan tämänhetkinen toimintatapa sopii teoriassa harjoiteltujen asioiden toteuttamiseen?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	erittäin hyvin	1	6,25%					
2.	hyvin	4	25,00%					
3.	huonosti	11	68,75%					
4.	ei ollenkaan	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>					

**4. Opetusravintolan myytävät tuotteet tukevat tutkinnonperusteiden mukaisia oppimistavoitteita?**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	erittäin hyvin	0	0,00%					
2.	hyvin	5	31,25%					
3.	huonosti	11	68,75%					
4.	ei ollenkaan	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>					

**5. Mielestäni tällä hetkellä opetusravintolan tuotteet ovat toimivia kokonaisuuksia?**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	kyllä	1	6,25%					
2.	en osaa sanoa	5	31,25%					
3.	ei	10	62,50%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>					

**6. Kuinka hyvin mielestäsi opiskelijat pystyvät osallistumaan opetusravintolan tuotteiden valmistukseen ja myymiseen asiakkaille?**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Todella hyvin	1	6,25%					
2.	avustetusti	7	43,75%					
3.	heikosti	8	50,00%					
4.	todella heikosti	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>					

### 7. Mikä olisi mielestäsi annoskorttien merkitys opetusravintolan tuotteissa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	erittäin tarpeellisia	13	81,25%					
2.	tarpeellisia	3	18,75%					
3.	osittain tarpeellisia	0	0,00%					
4.	ei lainkaan tarpeellisia	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>					

### 8. Kuinka tarpeellisia ovat mielestäsi valmiit tuotekokonaisuudet ja ruokalihat opetusravintolassa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	erittäin tarpeellisia	15	93,75%					
2.	tarpeellisia	0	0,00%					
3.	osittain tarpeellisia	1	6,25%					
4.	ei lainkaan tarpeellisia	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>					

#### Avoimet kysymykset:

### 9. Kuvaile lyhyesti opetuksen ja opetusravintolan toiminnan nykyistä tilannetta yhteistyön näkökulmasta? (opiskelijoiden perehdytys työssäoppimisjaksoille jne..)

Yhteistyön lisääminen opetusravintolan sekä opettajien välillä olisi tärkeää kuuden vastaajan mielestä. Opetusravintolassa toteutetut teemat, jotka suunnitellaan yhdessä ja hyvissä ajoin olivat kolmen vastaajan mielestä hyvin onnistuneita kokonaisuuksia sekä hyvä osoitus yhteistyön onnistumisesta. Yhteistyöhalukkuutta henkilöstössä löytyy, mutta aikaa yhteiseen työskentelyyn ei muutamien vastausten mukaan ole tarpeeksi. Viiden henkilön vastauksissa nousi esiin opiskelijoiden perehdyttäminen ja tähän kaivattaisiin lisää työkaluja sekä aikaa. Lisäksi yksittäisinä mainintoina tuli esille, teoriatuntien vähyys, jolloin opiskelijat tulevat työssäoppimisjaksoille ravintolaan usein hyvin hatarin tiedoin. Yhden vastaajan mielestä tämän hetkinen toiminta on sekavaa ja omaa liian paljon muuttuvia tekijöitä. Sisäisen asiakkuuden parantaminen olisi yhden vastaajan mielestä tärkeää.

**10. Kuinka kuvaisit opetusravintolan nykyistä tilaa ja toimintatapoja, tuotteiden, myynnin ja palvelun sekä ohjauksen näkökulmasta?**

Kymmenen vastaajan mielestä ravintolasta puuttuvat myytävät tuotekokonaisuudet, tuotteistamista ei ole tehty. Myytävät tuotteet ovat laajoja kokonaisuuksia ja vaihtelevat vastaajien mukaan tämä vaikeuttaa myyntityötä sekä tuotteiden kannattavuutta, että varastointia. Valmiiden listojen myötä myös opiskelijat voitaisiin huomioida toiminnassa paremmin. Yhden vastaajan mielestä laaja tuotekokonaisuus ei anna opiskelijalle mahdollisuutta oppia, kun tuotteiden valmistus on pakko suorittaa ammattilaisen voimin, jotta asiakas saa toiveidensa mukaista palvelua. Kahdeksassa vastauslomakkeessa nousee esiin suunnitelmallisuuden puuttuminen opetusravintolasta, vastaajat näkevät suunnitelmallisuuden olevan syy siihen, miksi opetusravintolan sekä opetuksen toimintaa on vaikea yhdistää sekä kehittää. Suunnitelman puuttuminen myös kahden vastaajan mielestä vaikuttaa suoraan opiskelijoiden oppimiseen. Kahden vastaajan mielestä raaka-aineiden tilaaminen ei ole hallinnassa, tuotteiden laajan kirjon vuoksi raaka-aineita seisoo turhaan varastossa ja hävikkiä syntyy paljon. Kolmen vastaajan mielestä opiskelijoiden ohjaus kärsii ja ohjaavien aika menee liikaa suorittavan työn tekemiseen.

**11. Millaisia tuotteita opetusravintolan tulisi mielestäsi tarjota asiakkaille, jotta ne tukisivat sekä asiakkaiden tarpeita että opiskelijoiden oppimista nyt ja tulevaisuudessa?**

Seitsemän vastaajan mielestä tulisi miettiä selkeät tuotekokonaisuudet, listat, joita yhdessä opettajat sekä ohjaavat voidaan hioa ja parantaa. Tuotteissa tulisi huomioida kolmen vastaajan mielestä sesongit ja kahden vastaajan mielestä monipuoliset suomalaiset raaka-aineet sekä lähiruoka. Kannattavuus nousi esiin useassa vastauksessa ja näkökulmana nimenomaan kannattava liiketoiminta, joka on yhden vastaajan mielestä jo yksi oppimistavoite itsessään. Kahden vastaajan mielestä tuotteista tulisi tehdä annoskortit, jolloin tuotteiden valmistuksen harjoittelua voitaisiin tehdä myös opetustehtävissä ja opiskelijat olisivat valmiimpia siirtyessään työssäoppimisjaksolle. Liiketoiminnan uudelleen miettiminen nousi esiin yhdessä vastauksessa. Yhden vastaajan mielestä ravintolan uusia netti-sivuja tulisi hyödyntää paremmin tuotteiden markki-

noinnissa. Kolmen vastaajan mielestä ruokatuotteiden myyntiä mukaan tulisi lisätä. Kahden vastaajan mielestä kokouspaketteja tulisi kehittää. Yhden vastaajan mielestä juomatuotteita tulisi myös teemoittaa ja nostaa paremmin esille.

## **12. Millaisena oppimisympäristönä näet opetusravintolan?**

Yhdentoista vastaajan mielestä opetusravintola tarjoaa hyvät tilat ja puitteet oppimiselle ja on ympäristönä hyvä. Yhden vastaajan mielestä erinomaiset koneet ja laitteet mahdollistavat monipuoliset tuotteiden valmistusmenetelmät. Neljän vastaajan mielestä opetusravintolan henkilökunnan vahva ammattitaito on hyvä esimerkki opiskelijoille ja yhden vastaajan mielestä tätä tulisi voida hyödyntää paremmin toiminnan kehittämisessä. Kolmen vastaajan mielestä opetusravintola on liian hieno ja kattausten sekä tuotteiden tasoa tulisi hieman laskea. Yhteistyön lisääminen sekä kannattavuuteen satsaaminen nousi esiin kolmessa vastauksessa. Kolmen vastaajan mielestä opetusravintola tarjoaa turvallisen oppimisympäristön opiskelijoille. Yhden vastaajan mielestä opetusravintola eroaa merkittävästi monesta muusta työssäoppimispaikasta sillä siellä harjoitetaan monipuolisesti ruuanvalmistusmenetelmiä sekä käsitellään raaka-aineita eli tehdään ruokaa alusta asti itse. Muut alueen toppipaikat käyttävät tuotannossaan teollisuuden jalostamia tuotteita.

## **13. Mieti tuotteistamisen kannalta muutamia keinoja, joilla voitaisiin parantaa opiskelijoiden ohjaamista sekä oppimista opetusravintolassa?**

Selkeät tuotepaketit, listat ja annoskortit nousivat esiin yhdeksän vastaajan vastauksissa. Ruokalistojen toimivuus sekä kannattavuutta varmistava annoskortti mahdollistaisi työssäoppimiseen perehtymisen jo opetuskeittiössä kolmen vastaajan mielestä. Hyvin mietityt tuotteet tehostaisivat markkinointia kahden vastaajan mielestä. Kahden vastaajan mielestä ravintolan aukioloajoissa on liikaa vaihtuvuutta. Opiskelijoiden ohjauksessa tulisi suhteuttaa ohjaajien määrä opiskelijoiden ja asiakkaiden määrään. Kahden vastaajan mielestä ohjaavien ohjaustyyliin ja kommunikointiin opiskelijoiden kanssa tulisi kiinnittää huomiota.

**14. Muita kehitysehdotuksia, joilla voisimme parantaa opetusravintolan myytävii tuotteita tai ideoita kokonaan uudenlaisiin tuotekokonaisuuksiin ja palveluihin?**

Kahdessa vastauksessa nousi esiin suunnitelmallisuus ja suunnitelmista kiinni pitäminen. Kehittäminen jatkuvaksi osaksi toimintaa nousi esiin kahdessa vastauksessa. Yhden vastaajan mielestä osto- ja varastointiseuranta tulisi ottaa oppimisen välineeksi, jota opiskelijat voisivat tehdä opettajan valvonnassa. Yhden vastaajan mielestä yhdistetty keittiömestari, ravintolapäällikkö, varastonhoitaja toimenkuva ei toimi. Selkeät mietityt tuotekokonaisuudet nousivat esiin kuudessa vastauksessa. Yhden vastaajan mielestä voitaisiin kehittää yhteistyötä myös muiden paikallisten yritysten kanssa esim. kehitellä ”Savonlinna-menu”. Yhden vastaajan mielestä tulisi hyödyntää lista-suunnittelussa enemmän lähialueen tuottajien raaka-aineita. Yhden vastaajan mielestä opetusravintolan henkilökunnan ja opettajien kesken tulisi järjestää yhteisiä kehityspäiviä, joissa voisi ideoida yhdessä.



## Henkilöstön kyselylomake

Tämän henkilökunnalle tehtävän kyselyn tarkoituksena on saada pohjatietoa, opetusravintolan tämänhetkisestä toimintatavasta sekä tulevaisuuden haasteista. Opetusravintolan toimintaa halutaan kehittää niin, että se palvelisi mahdollisimman hyvin opiskelijoita (pohjautuen uusiin Hotelli-, ravintola- ja cateringalan tutkinnonperusteisiin) sekä opetusravintolan asiakkaita. Toivomme, että tuotte vapaasti esille näkemyksiänne ja kehitysehdotuksia.

***Huom! kysymyslomaketta ei palauteta sähköisesti, vaan vastauslomakkeet kerätään henkilökohtaisesti!***

**1. Kuinka tärkeänä pidät opetusravintolan tuotteiden kehittämistä ja niiden hyödyntämistä teoriaopetuksessa?**

<b>a. erittäin tärkeänä</b>	
<b>b. tärkeänä</b>	
<b>c. merkityksettömänä</b>	
<b>d. täysin merkityksettömänä</b>	

**2. Kuinka hyvin mielestäsi opiskelijat pystyvät harjoittamaan opetusravintolassa uuden tutkinnonperusteiden tavoitteiden mukaisia asioita?**

<b>a. tavoitteet täyttyvät täysin</b>	
<b>b. tavoitteet täyttyvät melko hyvin</b>	
<b>c. tavoitteet täyttyvät vain osittain</b>	
<b>d. tavoitteet eivät täyty</b>	

**3. Kuvaile lyhyesti opetuksen ja opetusravintolan toiminnan nykyistä tilannetta yhteistyön näkökulmasta? (opiskelijoiden perehdytys työssäoppimisjaksoille jne.)**

--

**4. Kuinka hyvin mielestäsi opetusravintolan tämänhetkinen toimintatapa sopii teoriassa harjoiteltujen asioiden toteuttamiseen?**

<b>a. erittäin hyvin</b>	
<b>b. hyvin</b>	
<b>c. huonosti</b>	
<b>d. ei ollenkaan</b>	

**5. Opetusravintolan myytävät tuotteet tukevat tutkinnonperusteiden mukaisia oppimistavoitteita?**

<b>a. erittäin hyvin</b>	
<b>b. hyvin</b>	
<b>c. huonosti</b>	
<b>d. ei ollenkaan</b>	

**6. Mielestäni tällä hetkellä opetusravintolan tuotteet ovat toimivia kokonaisuuksia?**

<b>a. kyllä</b>	
<b>b. en osaa sanoa</b>	
<b>c. ei</b>	

**7. Kuinka hyvin mielestäsi opiskelijat pystyvät osallistumaan opetusravintolan nykyisten tuotteiden valmistukseen ja myymiseen asiakkaille?**

<b>a. todella hyvin</b>	
<b>b. avustetusti</b>	
<b>c. heikosti</b>	
<b>d. todella heikosti</b>	

**8. Mikä olisi mielestäsi annoskorttien merkitys opetusravintolan tuotteissa?**

<b>a. erittäin tarpeellisia</b>	
<b>b. tarpeellisia</b>	
<b>c. osittain tarpeellisia</b>	
<b>d. eivät ole tarpeellisia</b>	

**9. Kuinka tarpeellisia ovat mielestäsi valmiit tuotekokonaisuudet ja ruokalihat opetusravintolassa?**

<b>a. erittäin tarpeellisia</b>	
<b>b. tarpeellisia</b>	
<b>c. osittain tarpeellisia</b>	
<b>d. eivät ole tarpeellisia</b>	

**10. Kuinka kuvaisit opetusravintolan nykyistä tilaa ja toimintatapoja, tuotteiden, myynnin ja palvelun sekä ohjauksen näkökulmasta?**

--

**11. Millaisia tuotteita, opetusravintolan tulisi mielestäsi tarjota asiakkaille, jotta ne tukisivat sekä asiakkaiden tarpeita, että opiskelijoiden oppimista nyt ja tulevaisuudessa?**

--

**12. Millaisena oppimisympäristönä näet opetusravintolan? (voit tarkastella asiaa esimerkiksi positiivisten ja kehitettävien asioiden näkökulmasta)**

--

**13. Mieti tuotteistamisen kannalta muutamia keinoja jolla voitaisiin parantaa opiskelijoiden ohjaamista / oppimista opetusravintolassa?**

**14. Muita kehitysehdotuksia, joilla voisimme parantaa opetusravintolan myytävää tuotteita tai ideoita kokonaan uudennlaisiin tuotekokonaisuuksiin ja palveluihin?**

## Asiakaskyselyn tulokset

### 1. Ovatko ravintolan palvelut (kotisivut, myyntipalvelu, ym.) mielestänne tavoitettavissa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	erittäin hyvin	12	25,53%					
2.	hyvin	34	72,34%					
3.	heikosti	1	2,13%					
4.	erittäin heikosti	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>					

### 2. Ovatko tuotteemme tulleet selkeästi esille?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	erittäin hyvin	11	23,40%					
2.	hyvin	34	72,34%					
3.	heikosti	1	2,13%					
4.	erittäin heikosti	1	2,13%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>					

### 3. Oletko tyytyväinen hintatasoomme?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	erittäin tyytyväinen	11	23,40%					
2.	tyytyväinen	34	72,34%					
3.	tyytymätön	2	4,26%					
4.	erittäin tyytymätön	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>					

### 4. Oletko tyytyväinen ruuan sopivuuteen lounasruuaksi?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	erittäin tyytyväinen	23	50,00%					
2.	tyytyväinen	22	47,83%					
3.	tyytymätön	1	2,17%					
4.	erittäin tyytymätön	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>					

**5. Sopiiko noutopöytä mielestänne lounaan tarjoilutavaksi?**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	erittäin hyvin	29	61,70%					
2.	hyvin	18	38,30%					
3.	heikosti	0	0,00%					
4.	erittäin heikosti	0	0,00%					
<b>Yhteensä</b>		<b>47</b>	<b>100%</b>					

**6. Vastaako lounaslista vaihtelevuudellaan tarpeisiinne?**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	erittäin hyvin	16	34,04%					
2.	hyvin	18	38,30%					
3.	en osaa sanoa	8	17,02%					
4.	heikosti	5	10,64%					
5.	erittäin heikosti	0	0,00%					
<b>Yhteensä</b>		<b>47</b>	<b>100%</b>					

**7. Pitäisikö lounaalla olla tarjolla myös kevytvaihtoehto?**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	kyllä	26	55,32%					
2.	ei	21	44,68%					
<b>Yhteensä</b>		<b>47</b>	<b>100%</b>					

**8. Kuinka usein arviolta ostaisitte ravintolan tuotteita mukaanne jos niitä olisi myynnissä päivittäin?**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	3-5 kertaa viikossa	3	6,38%					
2.	2-3 kertaa viikossa	1	2,13%					
3.	kerran viikossa	6	12,77%					
4.	joskus	35	74,47%					
5.	en ostaisi lainkaan	2	4,26%					
<b>Yhteensä</b>		<b>47</b>	<b>100%</b>					

**9. Millaisia tuotteita haluaisitte myytävän mukaan?**

Vastauksia yhteensä 19, vastaukset jakautuivat seuraavasti:

Leivonnaisia 4, Leipää 3, Salaattia 5, Lämminruoka-annoksia 5, laatik-  
koruokaa1, kalatuotteita 1.

**10. Haluaisitteko saada enemmän tietoa tuotteista?**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	kyllä	12	25,53%					
2.	en osaa sanoa	15	31,91%					
3.	ei	20	42,55%					
<b>Yhteensä</b>		<b>47</b>	<b>100%</b>					

**11. Millaista palvelua olette saaneet ravintolassamme?**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	erittäin hyvää	20	42,55%					
2.	hyvää	27	57,45%					
3.	en osaa sanoa	0	0,00%					
4.	heikkoa	0	0,00%					
5.	erittäin heikkoa	0	0,00%					
<b>Yhteensä</b>		<b>47</b>	<b>100%</b>					



## Asiakaskyselyn kyselylomake

### Asiakaskysely

**1. Ovatko Ravintola Paviljongin palvelut (kotisivut, myyntipalvelu, ym.) mielestänne tavoitettavissa?**

- A. erittäin hyvin
- B. hyvin
- C. heikosti
- D. erittäin heikosti

**2. Ovatko tuotteemme tulleet selkeästi esille?**

- A. erittäin hyvin
- B. hyvin
- C. heikosti
- D. erittäin heikosti

**3. Oletko tyytyväinen hintatasoomme?**

- A. erittäin tyytyväinen
- B. tyytyväinen
- C. tyytymätön
- D. erittäin tyytymätön

**4. Oletko tyytyväinen ruuan sopivuuteen lounasruuaksi?**

- A. erittäin tyytyväinen
- B. tyytyväinen
- C. tyytymätön
- D. erittäin tyytymätön

**5. Sopiiko noutopöytä mielestänne lounaan tarjoilutavaksi?**

- A. erittäin hyvin
- B. hyvin
- C. en osaa sanoa
- D. heikosti
- E. erittäin heikosti

**6. Vastaako lounaslista vaihtelevuudellaan tarpeisiinne?**

- A. erittäin hyvin
- B. hyvin
- C. en osaa sanoa
- D. heikosti
- E. erittäin heikosti

**7. Pitäisikö lounaallamme olla tarjolla myös kevytvaihtoehto?**

- A. kyllä
- B. ei

**8. Löytyykö lapsille helposti ateriakokonaisuuksia listaltamme?**

- A. erittäin hyvin
- B. hyvin
- C. en osaa sanoa
- D. heikosti
- E. erittäin heikosti

**9. Ostaisitteko Paviljongin tuotteita mukaanne jos niitä olisi myynnissä päivittäin?**

- A. 3-5 kertaa viikossa
- B. 2-3 kertaa viikossa
- C. kerran viikossa
- D. joskus
- E. en ostaisi lainkaan

**10. Millaisia tuotteita haluaisitte myytävän mukaan?**

---

---

---

---

---

**11. Haluaisitteko saada enemmän tietoa paviljongin tuotteista (esim. kotisivut, esitteet)?**

- A. kyllä
- B. en osaa sanoa
- C. en

**12. Millaista asiakaspalvelua olette saaneet Paviljongilla?**

- A. erittäin hyvää
- B. hyvää
- C. en osaa sanoa
- D. heikkoa
- E. erittäin heikkoa

**13. Kehittämideoita lounaaseemme?**

---

---

---

---

---

KIITOS VASTAUKSISTA!

## Opetusravintolan ruokalistasuunnittelun vuosikello

<b>Tammikuu</b>	Tuotesuunnittelu palaveri koko ravintolan henkilökunta, tässä luodaan uutta ja ideoidaan
<b>Helmikuu</b>	Tuotesuunnittelu palaveri koko ravintolan henkilökunta tässä toteutetaan ja tehdään tarvittavat muutokset tuotteisiin
<b>Maaliskuu</b>	Kesänlounaslista, paviljongin kesämenu, muut kesän myytävät tuotteet valmiina myyntiin
<b>Huhtikuu</b>	Vappu- ja äitiänpäivämenut valmiina myyntiin
<b>Toukokuu kesäkuu</b>	Seuraavan lukukauden myytävät tuotteet, kiertävälounaslista, buffet-pöydät, ryhmämenut, pitopöydät valmiina myyntiin opetusravintolan perehdytyskansion päivitys
<b>Heinäkuu</b>	
<b>Elokuu</b>	yhteinen palaveri opettajat ja ravintolan henkilökunta: käydään läpi myytävät tuotteet ja aikataulutetaan tulevan lukuvuoden sesongit sekä teemat, kuka tekee ja suunnittelee; sovitaan aikataulu ja vastuut
<b>Syyskuu</b>	
<b>Lokakuu</b>	Isänpäivämenu ja joululounaslista, pikkujoulumenut ja –buffat tarkistettu ja valmiina myyntiin
<b>Marraskuu</b>	
<b>Joulukuu</b>	

## SAMIN LAATUKORTTI 2012

## SAMI – UUDISTUMINEN

Laadullisen arvioinnin palautteet		2008		2009		2010		2011		2012	
		Tav	Tot	Tav	Tot	Tav	Tot	Tav	Tot	Tav	Tot
ISKUT - päättö	yleisarvio		3,8	3,9	3,8	3,8	4,0	3,9	4,0	3,9	3,9
	vastaus- %		79,2	85	76	80	83,7	83	81,4	84	83
AIPAL	yleisarvio		-	3,8	4,2	3,8	3,8	3,8	4,0	3,9	3,9
	vastaus- %			70	54,6	82	79	80	61,0	80	80
OPAL	yleisarvio		3,9	3,8	4,0	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,95
	vastaus- %		85,7	85	84,7	87	77,9	80	79,4	80	93
ASIAKASPALAUTE	yleisarvio			3,8	4,7	4,0		4,0	4,4	4,0	4,36
	kappalemäärä							-	hius-kau- neus 95 kpl Paviljonki 50 kpl	200	241 (Paviljonki 190 kpl Hius- kauneus51kpl)
TYÖELÄMÄPALAUTE	yleisarvio		-	3,6	3,9	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	3,95
	kappalemäärä						17		32	40	46
TYÖYHTEISÖKYSELY											
vastaus- %			75	76	78	77		80	76	78	74
– työn kehittävyys			3,7	3,6	3,7	3,6		3,8	3,7	3,8	3,7
– esimiestyö			3,5	3,4	3,6	3,5		3,7	3,7	3,7	3,5
– hyvä ergonomia			4,1	3,4	3,8	3,5		3,7	3,7	3,8	3,6
– optimaalinen kuormitus			3,5	3,3	3,6	3,4		3,6	3,6	3,6	3,5
– hyvä työkyky			4,1	4,0	4,1	4,0		4,1	4,1	4,1	4,1
– tiedottaminen ja vuorovaikutus			3,4	3,3	3,5	3,4		3,6	3,6	3,6	3,5

**Kehitystyön nykytilan arviointi kyselylomake****Kehittämistyön nykytilan arviointi**

Tämän kyselyn avulla määritetään Paviljongin opetustoiminnan ja opetusravintolan toiminnan kehittämistyön nykytilaa

Kehittämistyötä on toteutettu kehittävän työntutkimuksen menetelmällä ja uutta toimintatapaa rakennettu sekä koko henkilöstön, että kehittämistyölle muodostetun työryhmän näkemysten pohjalta. Kehittävän työntutkimuksen mukaisesti työtoiminnoissa esiintyviin häiriötekijöihin ja ongelmiin on kehitetty uusia toimintamalleja ja ratkaisuja.

Kehittämistyön tavoitteiksi asetettiin tuotteistamisen ohella mm. johtamiseen ja toiminnan organisointiin sekä opiskelijoiden ohjaamiseen liittyviä asioita. Kehitystyö jaettiin kolmeen osa-alueeseen eli koko toiminnan **suunnitelmallisuuden, tiedonkulun ja viestinnän** sekä **tuotteistamisen prosessin kehittämisen menetelmiin**.

Vastaa kysymyksiin rehellisesti. Jokaisen henkilöllisyys pysyy salassa, yksittäisiä vastauksia ei näytetä.

**Oletko**

- Opetushenkilöstöä  
 Opetusravintolan henkilöstöä

**Toiminnan suunnitelmallisuus**

**Kehittämistyön alkuvaiheessa** toiminnan suunnitelmallisuus nähtiin yhtenä toiminnan kehittämiskohteena. Suunnitelmallisuudessa opetustoimen ja opetusravintolan välillä esiintyneet ristiriidat johtuivat siitä, ettei toiminnan tavoitteet olleet juurtuneet opetusravintolan toimintaan. Jokainen näki asiat omalla tavallaan ja toiminnan yhteinen päämäärä oli hukassa.

**Suunnitelmallisuuden tavoitteena on** opetusravintolan toiminnan tavoitteiden selkeyttäminen henkilöstölle. Yksittäisen työntekijän kannalta on tärkeää, että hän pystyy näkemään oman toimintansa osana laajempaa kokonaisuutta ja ymmärtämään oman työn merkityksen suhteessa koko organisaation tavoitteisiin. Organisaation vision ja oman yksikön tavoitteiden tunteminen tuovat työntekijälle näkemystä siitä, miten toimitaan. Selkeät tavoitteet luovat pohjan osaamiselle ja sitoutumiselle omaan työtehtävään sekä motivoivat omalta osaltaan huippusuorituksiin pääsemisessä.

**Toiminnan suunnitelmallisuuden kehittämisen työkaluja opetusravintolassa:**

- Uusi Liikeidea, joka tukeutuu SAMIn strategiaan päämääriin ja opetus suunnitelmiin
- Opetusravintolan vuosisuunnitelma, joka tukeutuu opetustoiminnan lukuvuosisuunnitelmaan.

**Tiedän opetusravintolan toiminnan tavoitteet?**

1      2      3      4      5  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )

**Kuinka hyvin opetustoiminnan ja opetusravintolan vuosisuunnitelmat su-  
lautuvat yhteen?**

1      2      3      4      5  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )

**Kerro suunnitelmallisuuden kehittymisestä opetusravintolan ja opetus-  
toiminnan välillä viimeisen vuoden aikana?**

---

---

---

---

## **VIESTINTÄ JA TIEDONKULKU**

Tiedotuksen sekä viestinnän tehostamisen tarve työyhteisössä ilmeni yhdeksi ke-  
hittämiskohteeksi.

Viestinnän tärkeys korostuu arjessa, kausisuunnittelun ja kollegiaalisten kokous-  
ten merkitys on yksikön yhteistyön kannalta tärkeää.

**Viestinnän kehittämisen tavoitteena on** osallistaa opetusravintolan henkilö-  
kuntaa yhteisiin kollegiaalisiin kokouksiin / sekä lisätä opetusravintolan henkilös-  
tölle omia kollegiaalisia aikoja.

**Arvioi viestinnän ja tiedonkulun kehittymistä opetustoiminnan ja opetus-  
ravintolan välillä asteikolla 1-5?**

1      2      3      4      5  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )

**Arvioi kokouskäytäntöjen kehittymistä asteikolla 1-5?**

1      2      3      4      5  
( )    ( )    ( )    ( )    ( )

### Kuvaa viestinnän kehittämisen toteutuminen

---



---



---



---

## TUOTTEISTAMINEN

### Tilanne kehitystyön alkaessa:

Tuotteiden määrittämiselle ja rajaamiselle nähtiin kehitystyön alussa selkeästi aihetta. Myytävien ruoka-tuotteiden puuttuminen opetusravintolasta kuormitti sekä asiakaspalveluprosessin eri osa-alueita, että opetustyötä.

Tuotteistaminen liitettiin opetusravintolan ruokalistan vuosisuunnitteluun. Ruokalistasuunnittelun tulee elää sesonkien edellä, jotta **myyntipalvelu toimii** ja **asiakkaiden tarjouspyyntöihin** voidaan vastata nopeasti. Myytävät tuotteet tulee tarkistaa vuosittain ja sitoa tuotteiden hinnoittelu raaka-ainehintoihin.

Tuotteiden suunnittelu mahdollistettiin osallistamalla sen toteuttamiseen koko opetusravintolan henkilökunta sekä resursoimalla siihen tarvittava tuntimäärä tuotteistamisesta vastaaville henkilöille. Opetusravintolan tuotteiden suunnittelua tehtiin myös yhteistyössä opettajien kanssa.

Tuotteistamisprosessiin liittyi myös **opetusravintolan henkilöstön toimenkuvien avaaminen**. Sillä tuotteistusprosessia ei kehitystyön alkuvaiheessa ollut hoidettu käytännön tasolla.

Opetusravintolan tuotteiden suunnitteluun vaikuttaa myös luonnollisesti opiskelijoiden oppimistavoitteet, ravintola on opiskelijoiden oppimisympäristö, joten kaikessa toiminnassa ja toiminnan suunnittelussa tulee huomioida oppimisen näkökulma.

### Arvioi tuotteistamisen kehittymistä opetusravintolassa asteikolla 1-5?

1	2	3	4	5
( )	( )	( )	( )	( )

### Arvioi tuotteistamisen vaikutusta myyntipalvelun toiminnan nykytilaan asteikolla 1-5?

1	2	3	4	5
( )	( )	( )	( )	( )

**Arvioi tuotteistamisen vaikutusta opiskelijoiden ohjaamiseen asteikolla 1-5?**

1	2	3	4	5
( )	( )	( )	( )	( )

**Arvioi tuotteistamisen vaikutusta opetuksen suunnitteluun asteikolla 1-5?**

1	2	3	4	5	En osaa sanoa
( )	( )	( )	( )	( )	( )

**Kuvaa tuotteistamisen kehittämisen toteutuminen**

---

---

---

---

**Arvioi kehittämistyön vaikutusta työyhteisön toimintaan asteikolla 1-5?**

1	2	3	4	5
( )	( )	( )	( )	( )



## Kehitystyön nykytilan arvioinnin tulokset

### Kehittämistyön nykytilan arviointi

Keskiarvotaulukko

N=16

Julkaistu: 21.1.2013

	Kaikki vastaajat
	N=16
Tiedän opetusravintolan toiminnan tavoitteet?	4,25
Kuinka hyvin opetustoiminnan ja opetusravintolan vuosisuunnitelmat sulautuvat yhteen?	3,44
Arvioi viestinnän ja tiedonkulun kehittymistä opetustoiminnan ja opetusravintolan välillä asteikolla 1-5?	3,19
Arvioi kokouskäytäntöjen kehittymistä asteikolla 1-5?	3,06
Arvioi tuotteistamisen kehittymistä opetusravintolassa asteikolla 1-5?	3,88
Arvioi tuotteistamisen vaikutusta myyntipalvelun toiminnan nykytilaan asteikolla 1-5?	3,88
Arvioi tuotteistamisen vaikutusta opiskelijoiden ohjaamiseen asteikolla 1-5?	3,69
Arvioi tuotteistamisen vaikutusta opetuksen suunnitteluun asteikolla 1-5?	3,40
Arvioi kehittämistyön vaikutusta työyhteisön toimintaan asteikolla 1-5?	3,88
<b>Yhteenveto</b>	<b>3,64</b>



**Kehittämistyön**


**nykytilan**

**arviointi**



Yhteenvetoraportti

N=16

Julkaistu: 21.1.2013

 Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

### Oletko

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Opetushenkilöstöä	8	50,00%					
2. Opetusravintolanhenkilöstöä	8	50,00%					
<b>Yhteensä</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>					

**Tiedän opetusravintolan toiminnan tavoitteet?**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1	0	0,00%					
2.	2	1	6,25%					
3.	3	1	6,25%					
4.	4	7	43,75%					
5.	5	7	43,75%					
<b>Yhteensä</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>					

**Kuinka hyvin opetustoiminnan ja opetusravintolan vuosisuunnitelmat sulautuvat yhteen?**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1	0	0,00%					
2.	2	0	0,00%					
3.	3	10	62,50%					
4.	4	5	31,25%					
5.	5	1	6,25%					
<b>Yhteensä</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>					

**Kerro suunnitelmallisuuden kehitymisestä opetusravintolan ja opetustoiminnan välillä viimeisen vuoden aikana?**

**Arvioi viestinnän ja tiedonkulun kehittymistä opetustoiminnan ja opetusravintolan välillä asteikolla 1-5?**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1	0	0,00%					
2.	2	3	18,75%					
3.	3	7	43,75%					
4.	4	6	37,50%					
5.	5	0	0,00%					
<b>Yhteensä</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>					

Arvioi kokouskäytäntöjen kehittymistä asteikolla 1-5?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1	0	0,00%					
2.	2	5	31,25%					
3.	3	5	31,25%					
4.	4	6	37,50%					
5.	5	0	0,00%					
<b>Yhteensä</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>					

Arvioi tuotteistamisen kehittymistä opetusravintolassa asteikolla 1-5?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1	0	0,00%					
2.	2	1	6,25%					
3.	3	4	25,00%					
4.	4	7	43,75%					
5.	5	4	25,00%					
<b>Yhteensä</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>					

Arvioi tuotteistamisen vaikutusta myyntipalvelun toiminnan nykytilaan asteikolla 1-5?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1	0	0,00%					
2.	2	0	0,00%					
3.	3	4	25,00%					
4.	4	10	62,50%					
5.	5	2	12,50%					
<b>Yhteensä</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>					

**Arvioi tuotteistamisen vaikutusta opiskelijoiden ohjaamiseen asteikolla 1-5?**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1	0	0,00%					
2.	2	0	0,00%					
3.	3	6	37,50%					
4.	4	9	56,25%					
5.	5	1	6,25%					
<b>Yhteensä</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>					

**Arvioi tuotteistamisen vaikutusta opetuksen suunnitteluun asteikolla 1-5?**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1	0	0,00%					
2.	2	2	12,50%					
3.	3	2	12,50%					
4.	4	6	37,50%					
5.	5	0	0,00%					
6.	En osaa sanoa	6	37,50%					
<b>Yhteensä</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>					

**Arvioi kehittämistyön vaikutusta työyhteisön toimintaan asteikolla 1-5?**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1	0	0,00%					
2.	2	2	12,50%					
3.	3	2	12,50%					
4.	4	8	50,00%					
5.	5	4	25,00%					
<b>Yhteensä</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>					

## Kehittämistyön nykytilan arviointi

Avoimet vastaukset

N=16

Julkaistu: 21.1.2013

Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

### **Kerro suunnitelmallisuuden kehittymisestä opetusravintolan ja opetustoiminnan välillä viimeisen vuoden aikana?**

---

opetustoiminta on ottanut osittain "käyttöön" eli opetukseen ravintolan kiertävän lounaslistan

---

Opetusravintola ja opetus ovat panostaneet yhteisesti toiminnan suunnitteluun > vuosisuunnitelmat. Roolijaot/toimenkuvat ovat selkiyttäneet toimintaa. Kokonaisvastuu toiminnan kannalta ei ole kuitenkaan selkeä.

---

Myytävät tuotteet, annoskortit, kuva- ja videomateriaali, perehdyttämisohjeet sekä vastuujaoit tehty hyvin ja on käynnistetty!

---

Vaikea kysymys vastata. Opetusravintolan puolelta on välillä ollut vaikea saada vastauksia kysymyksiin. Syynä tähän on ollut varmaan "tempoileva" johtamismalli - vaikea siinä tilanteessa on tietää mikä on oikein minäkin päivänä. Turhauttava tilanne opetustoiminnan kannalta. Ikäviintä on, että myös opiskelijat ovat saaneet näitä "enpä ossoo sanna" vastauksia tai pahimmassa tapauksessa heille on murahdettu epäselvästi jotain suupielestä - reaktion voitte arvata.

---

Keittiön ruokalistat ovat selkeytyneet ja ne ovat yhdenmukaiset. Mielestäni aikoihin ulkotilauksissa ei ole myyty sitä sun tätä, vaan on yritetty keskittää tilauksia mahdollisimman paljon toimiviksi. On ollut todella hyvä asia, kun opettajia on ollut uusien ykkösten mukana ravintolakeittiössä.

---

Esium.lounaslistaruokien tutustuminen ja valmistaminen opetuskeittiössä 2012

---

Tuntuu että asioita on helpompi viedä eteenpäin, koulun puolelle ja ravintolasalin puolelle.

---

Viime vuoden lopussa, opettajan ja opetusravintolan henkilökunnan kanssa opetukseen liittyvät "projektit" on otettu vakavasti ja yhteistyö erityisesti keittiö kanssa on parantunut huomattavasti. Työssäoppimisen suunnitelmallisuus on parantunut, mutta arviointi ei perustu kaikkien osalta arviointikriteereihin. Syynä lienee opetussuunnitelmien vieraus ja arviointikriteerien tuntemattomuus

---

Opetuksen ja ravintolan väliä on kavennettu laatimalla vuosikellon tapainen toimintasuunnitelma, kuinka toimitaan, jotta saataisiin yhteiset toimintatavat, jotka tukisivat opiskelijoiden oppimista ja tuloa ravintolan puolelle. Yhteisiin palavereihin osallistuminen on mahdollistanut paremman suunnittelun lähtökohdat. Toimintaan vaikuttaa opetuksen ja ravintolaan saatavien oppilaitten ajankohtaistaminen heille asetettuihin tavoitteisiin ja oppimistehtäviin tähdäten. Yhteistyö on opetuksen ja ravintolan välillä on parantunut viimeisen vuoden aikana.

---

Ravintolasalin vuosikello suhteessa opetus / käytäntö salissa. Syyslukukaudella ollaan pystytty luokan kanssa toteuttamaan.

---

### **Kuvaa viestinnän kehittämisen toteutuminen**

---

Opetusravintolan henkilökunnasta on tilanteen mukaan vähintään yksi tai kaksi osallistunut marata-alan kollegiaalsiin tapaamisiin ja tiedotustilaisuuksiin ja samalla tuonut viestiä liiketoiminnan tapahtumista sekä menneistä että tulevista.

---

Tässä on petrauksen tarvetta: Toivon, että ravintolan puolelta olisi ajantasaista tietoa vaikkapa kollegiaalisissa kokouksissa, mitä tulevaisuuden varalle on liiketoimintaan suunniteltu (teemat, sesongit, isot asiakastilaisuudet). Tilanne vaatii siis suunnitelmallisuutta ja tulevaisuuteen katsoamista. Ja onhan meillä sähköposti: sieltä tieto menee helposti perille - jos kokoukseen on jostain syystä estynyt. Mukavaa olisi myös läheisempi yhteistyö ohjaavien kanssa erityisesti silloin kun tehdään teemaa tai vastaavaa ravintolan tiloihin. Ja viestintä kulkisi varmasti!

---

Salin puolelle olemme pitäneet noin kerran kuussa yhteisen kollegiaalisen jossa käymme läpi menneitä ja tulevia asioita. Yhteisessä kollegiaalisessa on mielestäni aina ollut joku myös ravintolan puolelta.

---

Opetusravintolan henkilökunnan osallistuminen kokouksiin on satunaista.

---

Osallistuminen yhteisiin kokouksiin ja pitämällä yhteisiä palavereja mm. perjantai palaverit, joissa keskustellaan yleisesti asioista ja tulevista jutuista (mahdollisuuksien mukaan). Tiedonkulkua on pyritty kehittämään, jotta kaikille saataisiin tietoa yhteisistä asioista hyvissä ajoin.

---

Enemmän yhteisiä kollegiaalisia tapaamisia opetushenkilöstön ja opetusravintolan kanssa.

---

### **Kuvaa tuotteistamisen kehittämisen toteutuminen**

---

kiertävät lounaslistat,joista ohjeet,annoskortit. buffeemenut sekä muut menut

---

Vuodenaika ja sesonkiajat on otettu huomioon raaka-aineissa ja tuotteissa. Liiketoiminta painottuu ulospäin, opetus ja ohjaus näkyy vähemmän. Projektien kautta osaaminen esille julkisuus-kuvan positiiviseen luomiseen.

---

Kun on selvät sävelet on helpompi toimia - AINA.

---

Ensin ei ollut mitään järkevää ja ns."totuuden mukaista" myytävää, nyt löytyy vaikka mitä. Netti sivut palvelevat hyvin .

---

**Opetusravintolan perehdytysmateriaali 2012**

Liitteen arkaluontoisten tietojen vuoksi emme voi käsitellä tietoja julkisesti.

**Palvelu- ja kulttuurialan työyhteisökyselyn tulokset 2008 - 2012**

Liitteen arkaluontoisten tietojen vuoksi emme voi käsitellä tietoja julkisesti.



## Opiskelijapalautteet

Hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinnossa opiskelevien opiskelijoiden palautteita vuosilta 2011 ja 2012, ISKUT-tulokyselyn, johon vastaavat ensimmäisen vuoden opiskelijat sekä ISKUT-olokyselyn, johon vastaavat toisen vuoden opiskelijat, tuloksista.



## Avoimet vastaukset ISKUT -tulokysely 2012

### Mitä hyvää koulutuksessa on ollut?

- Mielenkiintoista ja aika kuluu nopeasti (paitsi ATTO-aineissa)
- Olen oppinut uusia asioita ja luulen saavani hyvän koulutuksen tästä.
- Opetus on ollut todelta hyvää. osaa tehdä hyvää ruokaa ja jos ei kokiksi tai tarjoilijaksi päätyisikään niin ruoan laitosta on aina hyötyä ei ainakaan mene hukkaan jos niin ajattelee.
- Olen oppinut paljon tarjoilemisesta ja kokkaamisesta.
- Kaikki ruokaan liittyvät asiat
- Mukava ollut oppia uusia asioita.
- Olen hyvin oppinut siivomaan ja käyttämän yhdistelmäkonetta
- Koulutuksessa on ollut mukavaa mutta väliillä haastavaa myöskin.

### Kuinka kehittäisin koulutusta?

En osaisi kehittää  
Enemmän ehkä vaihtelua jotta saisi kokeiltua kaikkea ja aina ei tehtäisi samoja asioita.  
en mitenkään  
en tiä en mitenkään  
Ihan ok!



## Avoimet vastaukset ISKUT -tulokysely 2011

### Mitä hyvää koulutuksessa on ollut?

- Hyvä luokkahenki ja osaavat opettajat
- Monipuolisesti kerrottu kaikesta.
- Opettajat ovat ammattitaitoisia, asiallisia ja osaavia
- Opiskelu ympäristö on asianmukainen.
- On aina mielenkiintoisia tehtäviä, retkiä ja tapahtumia.
- Olen saanut henkilökohtaisessa opinto suunnitelmassa itselle sopivia menetelmiä.
- Opettajat kärsivällisiä, ymmärtäviä ja yhteistyö sujuvaa
- Mukava henkilökunta
- Ruuanlaiton monipuolinen oppiminen on ollut antoisaa.
- Käytännön tekeminen, että oppii todella tietämään minkä laisia työolosuhteita on ja miten toimia niissä.
- Ruoanlaiton oppiminen, tarjoilun oppiminen ja kavereiden saaminen
- Olen saanut toimia sellaisten henkilöiden kanssa, joilla on paljon työkokemusta ja tämän vuoksi heiltä on oppinut paljon. Lisäksi ravintolan keittiössä oppi alan haasteita.
- opetuksen ja opettajien taso on ollut erittäin hyvä. koulutuksen johdon mukaisuus eli aloitetaan perusteista ja sen jälkeen syvennetään.
- Työelämään tutustuu myös koulussa, ei tarvitse kylmitään lähteä työssäoppimaan pelkän teoria osion jälkeen.
- monipuolisuus!

### Kuinka kehittäisin koulutusta?

- Ei niin paljon pulpetissa istumista ja diaesitysten katsomista. Enemmän käytännön juttuja.
- Enemmän käytännön asioiden tekemistä. Tasapuolisempia opettajia
- Ravintolakeittiössä asennetta oppilaita (etenkin naisia kohtaan) täytyisi muuttaa radikaalisti, jotta oppiminen siellä tapahtuisi mielekkäämmän ja työvuoroon olisi kiva mennä. Näin välttyttäisiin turhilta poissaoloilta työvuoroissa..
- Ravintolassa työskentelevät kokit voisi ohjeistaa paremmin opetustyöhön
- Olisi hyvä, jos kaikilla olisi samat säännöt esimerkiksi poissaolojen suhteen.
- Ravintolakeittiön henkilökunta ei aina toimi nimikkeensä mukaisesti ohjaavina kokkeina.
- ravintolakeittiöön enemmän ohjausta ja opetusta, määrällin ja käskeksen sijaan sekä enemmän inhimillisyyttä esim. kahvi- ja ruokataukojen pitämiseen pitäisi sopia tietyt aika rajat.
- palautetta pitäisi antaa aktiivisemmin ja kohteliaammin (erityisesti ravintolakeittiössä).
- parempi oppimisilmapiiri ravintolakeittiön puolelle, ohjaavien pitäisi käydä jonkinlainen 'opetuskurssi'



## ISKUT olo-kyselyn tuloksia 2010-2012

Kyselyyn ovat vastanneet Hotelli- ravintola ja cateringalan perustutkinto toisen vuoden opetussuunnitelmaperusteiset opiskelijat

	Horaca 2012	Horaca 2011	Horaca 2010
<i>Ohjaaminen</i>	3,92	3,85	3,34
<i>Henkilökohtaistaminen</i>	3,53	3,56	3,32
<i>Ilmapiiri</i>	3,57	3,51	3,03
<i>Koulutuksen toteutus</i>	3,99	3,78	3,51
<i>Arviointi</i>	4,00	-	-
<i>Oppimisympäristö</i>	3,89	3,95	3,75
<i>Työelämäyhteydet</i>	4,24	4,05	3,93
<i>Vaikuttavuus</i>	3,85	3,59	3,40
<i>Kokonaisarvio</i>	3,54	3,63	3,00
<i>Keskiarvo yhteisistä väitteistä</i>	3,86	3,44	3,45

## Opetusravintolan henkilöstön työkalu toimintojen kehittämiseen

Kuvaa opetusravintolan toimintoja oheisista näkökulmista, pohdi ja kirjaa ylös tämänhetkisiä toimintatapoja sekä miten kehittäisit niitä?

	Tämän hetkinen toimintatapa:	Kehittämisideat:
1. Opiskelijan perehdytys opetusravintolassa		
2. Opiskelijan ohjaus opetusravintolassa		
3. Opiskelijan arviointi opetusravintolassa		
4. Asiakasprosessin kulku opetusravintolassa		
5. Toimintasuunnitelma (lukuvuosisuunnitelman sijoittaminen osaksi ravintolan vuosisuunnitelmaa)		-
6. Päivittäisjohtaminen – kokoukset (toiminnan suunnittelu) → yhteisen suunnittelun ja tekemisen mahdollistaminen säännöllisten kokousten avulla		
7. Tuotteistaminen, hinnoittelu, markkinointi; näiden huomioiminen vuosisuunnittelussa		
8. Tiedonkulku opetusravintolassa		

**Varastoarvolista vuosilta 2011 ja 2012**

Liitteen arkaluontoisten tietojen vuoksi emme voi käsitellä tietoja julkisesti.

## Paviljonin lounaslista syksy 2012

LOUNASLISTA VKO 38,41,44,47

	PÄÄRAAKA-AINE	RUOKALAJI-NIMIKE	VALMISTUS-MENETELMÄ	KASTIKE	PÄÄLISÄKE/KASVISLISÄKE	KEITTO	JÄLKIRUOKA
MAANANTAI	Naudan lapa/rinta	Piparjuuriliba	Keittäminen/prässäys/paisto	Piparjuuri kastike	Viihapaperunat Karamellisoituid juurekset Piparjuurilastu	Kasvis sosekeittoa ja krutonkeja	Marjarahka
TIISTAI	Lohifile	Mied. Savustetua lohia	Savustettu/Uunissa kypsennetty	Valkoviini kastike	Röstiaperuna Höyr. kasviksia Sitruunas	Borchkeittoa ja smctana (kans.om)	Ahvennaamalainen pannukakku ja luumuhilloke
KESKIVIIKKO	Naudan ja sianliha (jauhettu)	Kaalihiiväryleet	Uunissa kypsennäminen	Yrtti-kerma kastike	Persilja perunat Punajuuriپییره Karpalohilloke	Kalasealjanka	Marjakiisseliä
TORSTAI	Muikku	Paistettu muikkua	Paistettu	Tartar kastike	Pähkinävoilla maust. perunasose Höyr. kasvis	Sipulikeittoa ja juusto gratinoituja krutonkeja	Raparperi-piirakka ja vaniljakastike
PERJANTAI	Porsaan ulkofile	Metsästäjän leike	Leivitty/Paistettu	Herkkustemi kastike	Sinappi perunasose ja munajuurekset	Kyymäsavulohi-juureskeitto (veloute)	Herukka vispiuuro
LAUANTAI	Kalkkuna rintafile	Yrtti marinoitua kalkkunanrintaa	Uunissa paistettu	Curry-omena kastiketta	Paistettua polentaa ja ratatouillea	Sienikeittoa (creme)	Suklaamoosse ja marinoituid vadelmat
SUNNUNTAI	Nauta ulkofile	Paahiofilee	Pariloitu/uunissa kyps.	Punaviini kastiketta	Vuoherjuustoperunota ja uuni punajuuria		Juustokakkua ja kirsikka hilloketta

## Paviljongin lounaslista syksy 2012

LOUNASLISTA VKO 37,40,43,46,49

	PÄÄRAAKA -AINE	RUOKALAJI -NIMIKE	VALMISTUS- MENETELM Ä	KASTIKE	PÄÄLISÄKE/ KASVISLISÄK E	KEITTO	JÄLKIRUOK A
MAANANTAI	Poron peisti, saksanhirvi	Riistakäristys	Ruskitaminen/ hauduttaminen	Haudutusliemi	Juuresperunasose Suolakurkkuvene Puolukkailloke	Punajuurisose e keittoa (sose)	Leipjuusto peistos ja karviaisilloke
TIISTAI	Lohifile	Hillostettua lohta	Hillostaminen	Katkarapu kastike	Muhennettua perunaa Hyör.kasviksia Sitruuna	Herkkusieni keitto (creme)	Kcit. päärynää ja suklaakastiketta
KESKIVIIKKO	Nauta-sika jauheliha	Lindsörmin pihvi	Paistettu	Korjakkii- kermakastike	Hasselbackan- perunaa ja juureksia	Kirkas kasviskeitto (kirkas)	Mustikka kerroskisseli
TORSTAI	Turska/ Kampelafile	Yrttikuorru- tettua turskaa/ karpelaa	Leivitetty/ paistettu	Sipuli- smctanakaistik e	Annan perunoita Kasvisgratiinia Sitruuna	Juusto-keitto (creme)	Letut, mansikkahilloke ja kermavaahto
PERJANTAI	Porsaan ulkofile	Paistettua porsaanifilettä	Uunissa kypsentäminen	Pippuri- kermakastike	Loikkoperunat Pekoni- papupestos	Pinaattikeitto ja kananmuna (veloute)	Uuniomenna ja vanilja- calvados kastike
LAUANTAI	Broilerin rintafile	Tapana de äyryttä broilerinrintaa	Paistettu	Tuore tomatti- kastike	Juusto gratinoitua pastaa Uunitoaattia	Katkarapu keittoa (creme)	Kookos punnacotta ja marinoituja hedelmiä
SUNNUNTAI	Kuha ja lohi file	Kuha- lohifilaa	Hauduttu	Hollandaiskas- tike	Korvasieni duchesse- peruna		Tarte Tatin ja vaniljajäätelöä Juustot ja hedelmät

## Paviljongin lounaslista syksy 2012

LOUNASLISTA VKO 36,39,42,45,48

	PÄÄRAAKA- AINE	RUOKALAJI- NIMI	VALMISTUS- MENETELMÄ	KASTIKE	PÄÄLISÄKE/ KASVISLISÄKE	KEITTO	JÄLKIRUOKA
MAANANTAI	Naudan sisipienisi	Burgundiputa (potis)	Ruskitaminen/ hauduttaminen	Haudustsiemi	Yrttilahvirisi Pekoniästä	Purjo- peruna sosekeitto vs. krutongit	Vanilja pannacotta ja marinoituit marjat
TUUSTAI	Lohifile/ kok.	Mausteliemessä haud. lohia	Haudutettu	Sirunmakastike	Tillivoi peruna Höyrytetty kasviksia, sirunna	Kalkkuna keitto (kans.om)	Marjapiiras ja kinuskikastike
KESKIVIikko	Nauta-sika jaubeliba	Vihanneksilla täytetty lihamureke	Uunissa kypsentäminen	Sinappi- kermakastike (becamel)	Leipuriperuna Paistettu sipuli ja herkkusieni	Kirkas lohikeitto ruiskrutongit	Tällimestarin kiiseli ja paahdettu ruis
TORSTAI	Muikku	Kerma- sipulii muikkuja	Hiillostettu/ haudutettu	Haudustsiemi	Ruoho- sipuliperunasose Haud.purjota ja porkkanaa	Minestrone (kans.om)	Omena- kaurapiistos ja vaniljakastike
PERJANTAI	Porsaan niskaa	Haudutettua porsaan kastelia	Haudutettu/ paistettu	Olut- Sipulikasstike	Juures- perunakakku Friteerattu sipuli	Tomaatti- vuohenjuusto keitto (veijoute)	Puolikkapiimä- hyrciöä ja melbaa
LAUANTAI	Broilerin rintafile	Vuohenjuustolla täytettyä broilerin rintaa	Friteerattu/ uunissa kypsenetty	Paprika- voikastike	Kasvis-cous cous	Kukkaaali sosekeitto	Hedelmä- salaattia ja limemoussea
SUNNUNTAI	Siiikafile	Loisteella kypsenettyä siiikaa	Salamanteri/ Loiste	Kantarelli kastiketta	Skånen perunaa, porkkanaa ja pinaattia		Sukias brulee ja karvishilloke Juustot ja Hedelmät

## Kirkas lohikeitto

ruoka-aineen nimi	vetomitta	käyttöpaino	annoskoko		annoksia		tarkennus	
			200	10 kpl	10 kpl	Lounas syksy 2012		
1 Voi	1 dl	0,104 kg						
Sipuli		0,104 kg	6 %					
Vesi	1,0 l	1,038 kg						
Kalaliemijauhe	2 ¼ rkl	0,030 kg						
Peruna		0,415 kg	20 %					
Suola	1 ¼ tl	0,010 kg						
Valkoviini kuiva	1 dl	0,104 kg						
Laakerinlehti	1,0 kpl	0,001 kg						
Valkopippuri kokonainen		0,001 kg						
Lohi File *		0,415 kg						
Tilli			15 %					hienonnettu

## Lohikeitto

1. Kuullota sipulit sekä perunat voissa.

2. Kuumenna kalaliemi ja kaada kattilaan perunoiden ja sipulin kanssa. Lisää joukkoon valkoviini, laakerinlehti ja valkopippurit. Keitä melkein kypsäksi ja lisää kuutioidut lohikuutiot ja leikattu tilli. Mausta lopuksi suolalla. Tarkista Maku!

PAINOT	Raaka	kypsä	kypsymisvahvike	Kypsä	jakeluvahvike	Lopullinen
kokonaispaino	2 221 kg	10 %	1,999 kg	0 %	1,999 kg	
annoskoko	222 g		200 g		200 g	

KUSTANNUKSET	Raaka-aineet	Muut kustannukset	Yhteensä
kokonaishinta	10,61 €	0,00 €	10,61 €
kllohinta	5,31 €	0,00 €	5,31 €
annoshinta	1,06 €	0,00 €	1,06 €



## Kirkas lohikeitto

annoskoko 206 g  
tarkennus

annoskertymät

Kelto

ruokaohjeesti/ruoka-aineet	annoskoko	riihiuomautus
Kirkas lohikeitto	200 g	
Ruisleipä	6 g	
Tilli		kukinto

Esillelaitto

1. Annostele keittoa keittolautaselle 2 dl (200 g) ja viimeistele ruiskrutongeilla ja tillinoksalla.

KUSTANNUKSET	Raaka-aineet	Muut kustannukset	Yhteensä
annostinta	1,09 €	0,00 €	1,09 €



Annoskorti 2: pääruoka

Vihanneksilla täytettyä lihamurekettä

annoskoko 365 g tarkennus

annoskorttiryhmä:  
Pääruoka

nukkahiest/ruoka-aineet	annoskoko	tilivuo- muutus
Vihanneksilla täytetty lihamureke	140 g	
Sinappi-kermakastike	45 g	
Leipurinperuna	120 g	
Paistettua sipulia ja herkkusientä	60 g	
Persilja		hienonnettuna

Esillelaitto

1. Leipurinperuna
2. Paistettu sipuli ja herkkusieni
3. Sinappi kermakastike
4. Vihanneksilla täytetty lihamureke
5. Hienonnettu persilja

KUSTANNUKSET	Raaka-aineet	Muut kustannukset	Yhteensä
annoshinta	1,09 €	0,00 €	1,09 €



## Vihanneksilla täytetty lihamureke

annoskoko  
4 40gannokset  
10 kpltarkennus  
Lounas syksy 2012

osa-ainekselin	mitat	kuorittu	prosentti	valmis	valmistus
1 Voi	1 ¼ rkl	0,020 kg		0,020 kg	kirkastettu
Porkkana	1,1 kpl	0,069 kg	15 %	0,082 kg	brunoise
Selleri		0,069 kg	25 %	0,082 kg	brunoise
Paistimakka		0,069 kg	15 %	0,082 kg	brunoise
Sipuli		0,149 kg	6 %	0,158 kg	brunoise
Tuorejuusto 1,5kg maustamaton		0,099 kg		0,099 kg	
Maizena		0,018 kg		0,018 kg	
Vesi	2 ¼ dl	0,238 kg		0,238 kg	
Lihaliemi jauhe	¼ tl	0,004 kg		0,004 kg	
Suola	1 tl	0,008 kg		0,008 kg	
Valkopippuri jauhettu	ripaus	0,000 kg		0,000 kg	
Korppujauho	5 ¼ rkl	0,048 kg		0,048 kg	
Jauheliha nauta-sika		0,792 kg		0,792 kg	
Kananmuna	1,1 kpl	0,064 kg		0,064 kg	

## valmistus

## TÄYTE

- Kuufolijureksit ja fraassa ne kirkastetussa voissa ( fraassa sipulit erikseen ja ota erilleen niistä puolet murekemassaa varten)
- Lisää fraasattujen juresten joukkoon tuorejuusto ja maizena, sekoitaa tasaiseksi.

## MUREKEMASSA

- Valmista lihaliemi vedestä ja lihaliemijauheesta, Lisää joukkoon suola, valkopippurijauhe sekä korppujauhot.
- Turvottaa korppujauho seosta noin 10 minuuttia.
- Lisää joukkoon jauheliha, sipuli ja sekoita tasaiseksi, seuraavaksi lisää joukkoon kananmunat ja sekoita kevyesti massaan joukkoon
- Anna massa levitä hetki kylmässä.

## KÄÄRYLEIDEN VALMISTUS

- Levitä työpöydälle foliota (kaksokerrosta), kestele se kylmällä vedellä (estää murekemassaa tarttumasta kiinni)
- Jaa muremassa haluamsi kokoisiin osiin ja taputtele massa folion päälle tasaiseksi noin sentin paksuiseksi matoksi.
- Levitä päälle täytettä ja kääri rullalle folion avulla, Kiristä päät huolella!
- Kypsennä mureke uunissa 120 asteessa sisälämpömittarin avulla 55 asteiseksi ja jäähdytä (näin estät murekatta kuivumasta uudelleen lämmityksen aikana).
- Leikkaa jäähtyneestä murekkeesta 140g annospaloja.
- Kuumennakypsennä leikatut annospalat uunissa 150 asteessa niin että sisälämpö saavuttaa 70 astetta.

PAINOT	Raaka	työpöydästä	Kypsä	annospala	Lopullinen
kokonaispaino	1 847 kg	15 %	1,400 kg	0 %	1,400 kg
annoskoko	140 g		140 g		140 g

KUSTANNUKSET	Raaka-olot	Muut kustannukset	Yhteensä
kokonaishinta	7,10 €	0,00 €	7,10 €
lähete	5,97 €	0,00 €	5,97 €
annoslinta	0,71 €	0,00 €	0,71 €

Leipurinperuna

annospala  
120g

annosia  
10 kpl

tekemus  
Lounas syksy 2012

ruoka-aineen nimi	vetonäitä	käyttöpaino	paino- häviö	ostopaino	riiviuomaus
1 Voi	1 ¼ rkl	0,020 kg		0,020 kg	kirkastettu
Peruna kuorittu		1,090 kg		1,090 kg	viipale
Sipuli		0,099 kg	6 %	0,105 kg	brunoise
Suola	½ tl	0,004 kg		0,004 kg	
Perunajauho	1 rkl	0,014 kg		0,014 kg	
Vesi	5 ¼ rkl	0,099 kg		0,099 kg	
Lihaliemijauhe	1 ¼ tl	0,008 kg		0,008 kg	

valmistus

- Hienonna sipuli (brunoise)
- Viipaloi perunat vihannesleikkurilla (viipaleterä numero 3)
- Freesaa sipulit ja perunat kirkastetussa voissa, mausta suolalla
- Sekoita erillisessä astiassa joukkoon perunajauhot
- Laita gn 1/1 pohjalle leivinpaperi ja voitele reunat hyvin, Lisää perunat vuokaan ja lisää joukkoon kuumaa lihaliemijauhe seos
- painele pinta tasaiseksi ja laita päälle leivinpaperi ja painoksinen ruoka joka menee edellisen päälle (vuokaan paino)
- Kypsennä uunissa 120 asteessa 1½ tuntia jonka jälkeen jäähditys
- Kumoa jäähtynyt perunakakku leikkuulaudalle.leikkaa reunat siistiksi ja leikka 50 kpl 120g annospaloja
- kuumenna leikatut annospalat uunissa 170 asteessa

PAINOT	Raaka	kypsyminenäivä	Kypsä	jakekuhäviö	Lopullinen
kokonaispaino	1 333 kn	10 %	1,200 kg	0 %	1,200 kg
annospala	133 n		120 g		120 g

KUSTANNUKSET	Raaka-aineet	Muut kustannukset	Yhteensä
kokonais hinta	1,40 €	0,00 €	1,40 €
kielto hinta	1,17 €	0,00 €	1 17 €
annoshinta	0,14 €	0,00 €	0 14 €

Annoskortti 3: jälkiruoka

Vaniljapannacotta ja marinoidut marjat

annoskoko  
126 g

tarkennus

annoskorttiryhmä  
Jälkiruoka

ruokachjeeli/ruoka-aineet	annoskoko	riivhuomaus
Vaniljapannacotta	100 g	
Marinoidut marjat	25 g	
Sitruunamelissa	1 g	lehti
Sokeri tomu		

Esillelaitto

1. Annostele vaniljapannacotan päälle marinoituja marjoja ja viimeistele sitruunamelissan lehdellä ja tomusokerilla.

KUSTANNUKSET	Raaka-aineet	Muut kustannukset	Yhteensä
annoshinta	0,47 €	0,00 €	0,47 €



Vaniljapannacotta

annoskoko  
100

annoksia  
10 kpl

tarkennus  
Lounas syksy 2012

ruoka-aineen nimi	vetomitta	käyttöpaino	palno- häviö	ostopaino	rivihuomautus
1 Kerma vispi laktoositon		0,436 kg		0,436 kg	
Maitojuoma, laktoositon	4 ¼ dl	0,436 kg		0,436 kg	
Sokeri talous	1 ¼ dl	0,131 kg		0,131 kg	
Vaniljatangko 40g kokonainen santa maria		0,005 kg		0,005 kg	
Liivatelehti	3,5 kpl	0,007 kg		0,007 kg	

valmistus

1. Laita liivatelehdet likoamaan kylmään veteen
2. kiehauta kerma,maito,sokeri ja halkaistu vaniljatangko
3. Lisää joukkoon liotetut liivateet ja siivilöi seos tarjoiluastiaan hyytymään

**2 tarjoilu**

tarjoille marinoitujen marjojen kanssa

PAINOT	Raaka	kypsämisvahviki	Kypsä	jakeluvahviki	Lopullinen
kokonaispaino	1 015 kn	1 %	1,005 kg	0 %	1,005 kg
annoskoko	101 n		100 g		100 g

KUSTANNUKSET	Raaka-aineet	Muut kustannukset	Yhteensä
kokonaishinta	6,47 €	0,00 €	6,47 €
kichinta	6,44 €	0,00 €	6,44 €
annoshinta	0,65 €	0,00 €	0,65 €

## Marinoidut marjat

annoskoko

40

annoksia

10 kpl

tarkennus

Lounas

ruoka-aineen nimi	vetomitta	käyttöpaino	paino- häviö	ostopaino	nivi huomautus
1 Mansikka	1 ¼ dl	0,073 kg		0,073 kg	
Mustikka	½ dl	0,031 kg		0,031 kg	
Mustaherukka	5 rkl	0,052 kg		0,052 kg	
Punaherukka	5 rkl	0,052 kg		0,052 kg	
Vesi	1 ¼ dl	0,136 kg		0,136 kg	
Sokeri talous	½ dl	0,052 kg		0,052 kg	
Kaneli tanko	0,2 kpl	0,001 kg		0,001 kg	
Tahtianis		0,001 kg		0,001 kg	

## valmistus

1. Kiehauta vesi, sokeri ja mausteet
2. kaada liemi jäisten marjojen päälle ja jäähdytä

PAINOT	Raaka	kypsymishäviö	Kypsä	jakeuhäviö	Lopullinen
kokonaispaino	0,400 kg	0 %	0,400 kg	0 %	0,400 kg
annoskoko	40 g		40 g		40 g
<b>KUSTANNUKSET</b>	<b>Raaka-aineet</b>	<b>Muut kustannukset</b>	<b>Yhteensä</b>		
kokonais hinta	0,98 €	0,00 €	0,98 €		
kilohinta	2,45 €	0,00 €	2,45 €		
annoshinta	0,10 €	0,00 €	0,10 €		