



Prosessin kehittäminen lean- menetelmän avulla

Eeva Vuojamo

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2024

Palveluliiketoiminnan johtaminen
Restonomi (yamk)

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan johtaminen
Ylempi AMK-tutkinto

VUOJAMO, EEVA:
Prosessin kehittäminen lean-menetelmän avulla

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Kesäkuu 2024

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää, miten tuotantoprosessista saadaan tehokas ja tekijöilleen mielekäs. Tarkoituksena oli tuottaa pohjatietoa ja kehittämissuhteita uuden tuotantoprosessin laatimiseksi Koukun Helmen tuotantoyksikölle, jossa otetaan käyttöön uusi tuotantotapa. Opinnäytetyön tulosten perusteella työstetään mahdollisimman tehokas ja mielekäs prosessi. Toimeksiantajana oli kirjoittajan oma työnantaja, Pirkanmaan Voimia Oy.

Työn teoria käsittelee prosessia, lean-menetelmiä, työn mielekkyyttä ja vuorovaikutusta. Tutkimuksen kohde oli verrokkiryhmän kokkien haastattelu, joka suoritettiin puolistrukturoituna haastattelututkimuksena. Kysymykset koskivat työn mielekkyyttä ja tiimityöskentelymallia. Prosessin läpimenoaikoja tutkittiin toisessa tuotantoyksikössä, jossa valmistetaan ruokaa samalla tuotantotavalla kuin Koukun Helmessä uuden tuotannon käynnistyessä. Tutkimuksessa selvitettiin prosessin eri työvaiheiden läpimenoaikoja työpäiväkirjan avulla.

Työpäiväkirjan tulosten perusteella on mahdollista suunnitella uuden tuotannon läpimenoaikoja. Tiimityöskentelymalli oli mieleinen kokeille, jotka sillä mallilla jo tekevät työtä. Kehittämissuhteita annettiin runsaasti, koskien prosessin tehokkuutta, jota voidaan kehittää erilaisin lean-menetelmien avulla. Erityisen tärkeäksi menetelmäksi muodostui 5S-menetelmä, joka on lean-filosofian perusta. Työn mielekkyyttä voidaan lisätä antamalla työntekijöille vaikutusvaltaa omaan työhön ja mahdollisuuden kehittyä. Sekä työn mielekkyyden että lean-menetelmien käyttöönotto vaatii hyvää vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välillä. Onnistunut vuorovaikutus lisää tyytyväisyyttä ja kehittää hyvää ilmapiiriä, mikä taas vaikuttaa prosessin tehokkuuteen.

Pirkanmaan Voimian Koukun Helmen tuotantoyksiköllä kannattaa ottaa käyttöön tiimityöskentely malli, sekä kehittää uutta tuotantoprosessia lean-menetelmien avulla. Työpaikalle kannattaa luoda avointa ja kaksisuuntaista vuorovaikutusta. Esihenkilöiden kannattaa panostaa vuorovaikutukseen ja luoda tilaa ja aikaa työntekijöiden mielipiteiden ja kehittämissuhteiden kuuntelemiseen ja käsittelemiseen.

Asiasanat: prosessi, lean-menetelmät, työn mielekkyys, vuorovaikutus

ABSTRACT

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

VUOJAMO, EEVA:
Process Development Using the Lean Method

Master's thesis 53 pages, appendices 3 pages
June 2024

The objective of this thesis was to find out how the production process can be made efficient and meaningful. The purpose was to produce basic information and development proposals for drawing up a new production process for a production kitchen. Based on the results of the thesis, the most efficient and meaningful process possible was worked on.

The study was conducted by interviewing a control group of chefs in another production kitchen. The questions concerned the meaningfulness of the work and the teamwork model. The study investigated the lead times of the different stages of the process with the help of a working time survey.

According to the study, the teamwork model was pleasing. Development suggestions were given regarding the efficiency of the process. The meaningfulness of work can be increased by giving employees influence over their own work. The implementation of both meaningfulness of work and lean methods requires good interaction between the management and the employees.

In a production kitchen a teamwork model should be adopted, and a new production process developed using lean methods. It is worth creating open and two-way interaction at the workplace. The supervisors should invest in interaction and create space and time to listen to the employees' opinions and development ideas.

Key words: process, lean methods, interaction, meaningfulness of work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUSMENETELMÄT	7
	2.1. Puolistrukturoitu haastattelututkimus.....	7
	2.2. Työpäiväkirja	8
	2.3. Tutkimuksen luotettavuus	9
3	PROSESSI	11
	3.1. Prosessin mallintaminen	12
	3.2. Prosessin mittaaminen ja kehityskohteet	14
4	LEAN	15
	4.1. 5S.....	16
	4.2. Standardoitu työ	18
	4.3. Kapeikkoajattelu	20
5	TYÖN MIELEKKYYS	22
6	VUOROVAIKUTUS.....	26
	6.1. Verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä.....	26
	6.2. Kuunteleminen	27
	6.3. Vuorovaikutus työelämässä	28
	6.4. Hyvät vuorovaikutuskäytännöt työpaikalla	29
7	TUTKIMUS	33
	7.1. Oman tutkimuksen tulosten purku, tiimityöskentely.....	33
	7.2. Oman tutkimuksen tulosten purku, työpäiväkirja	36
8	TULOSTEN ANALYSOINTI	37
	8.1. Tehokkuutta prosessiin	37
	8.2. Työn mielekkyyden lisääminen	41
	8.3. Vuorovaikutuksen vahvistaminen.....	44
9	POHDINTA	46
	LÄHTEET.....	49
	LIITTEET	51

1 JOHDANTO

Pirkanmaan Voimian Koukun Helmen tuotantokeittiön valmistukseen siirtyä ke-sällä 2024 hyvinvointialueelle toimitettavaa ruokaa. Tuotantomäärä kasvaa ja nykyiseen toimintamalliin tulee muutos, kun ruokaa tuotetaan uudella tuotanto-tavalla. Opinnäytetyön tarkoitus oli tuottaa aineistoa ja kehittämissuhteita uuden valmistusprosessin laatumiseksi Koukun Helmen tuotantokeittiölle. Opin-näytetyön tavoite oli selvittää, mistä aineksista tehokas ja mielekäs prosessi syntyy. Tämän opinnäytetyön puitteissa kerättiin tietoa teoriaa ja omaa tutki-musta hyväksikäyttäen, miten prosessiin kootaan sekä tehokkuuden että mie-lekkään työn ainekset. Näiden perusteella annettiin kehittämissuhteita, min-käläinen toiminta työpaikalla edistää prosessin onnistumista ja lisää työn mie-lekkyyttä. Lean-menetelmistä valittiin muutama sopiva menetelmä, jonka avulla prosessia saadaan kehitettyä tehokkaammaksi ja suoraviivaisemmaksi.

Tämän opinnäytetyön teoria käsitteli prosessia ja Lean-filosofiaa sekä työn mie-lekkyyttä ja vuorovaikutusta. Prosessi-osuudessa käsiteltiin erityisesti prosessin mallintamista ja mittaamista. Toinen osa teoriaa käsitteli lean-filosofiaa. Lean liittyy olennaisesti prosessin kehittämiseen ja molemmat teoriat ovat vahva osa japanilaista laatu-filosofiaa. Prosessiajattelu ja lean sopivat hyvin tuotannon suunnitteluun. Uuden prosessin tavoitteena oli työntekijälähtöisyys ja mielek-kyys. Kolmantena teoriana käsiteltiin työn mielekkyyttä. Vaikka mielekkyys on subjektiivinen kokemus, työn mielekkyydelle on löydetty paljon yhteneväisiä tekijöitä, joita voimme ottaa huomioon prosessin suunnittelussa ja työ-korttien laatumisessa. Sujuvan ja tehokkaan prosessin lisäksi työn mielekkyys ja merki-tyksellisyys ovat tärkeitä elementtejä, jotka auttavat työntekijöitä jaksamaan ja suoriutumaan työtehtävistään. Kaiken kokoavana tekijänä oli vuorovaikutus ja sen merkitys koko prosessin onnistumisen kannalta sekä mielekkyuden lisään-tymiselle.

Tavoitteen saavuttamiseksi tutkin teoriaa lean-menetelmistä ja prosessin luomi-sesta, työn mielekkyudesta ja vuorovaikutuksesta työpaikalla. Oman tutkimuk-sen tein haastatteleamalla Pitkäniemen tuotantokeittiön kokkeja tiimityöskente-lymallista. Kohteessa on otettu käyttöön tiimityöskentely, joka on koettu positii-

visenä ja tehokkaana työskentelytapana. Tutkin tämän menetelmän toimintatapoja ja työntekijöiden kokemuksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla selvitettiin syitä, miksi työ on tehokkaampaa ja mielekkäämpää. Hypoteesina on, että myös Koukun Helmen tuotantokeittiölle kannattaa ottaa sama työskentelymalli.

Prosessin aikatauluttamiseksi pyysin Tuotantokeittiö Kattilan kokkeja kirjamaan laatimalleni lomakkeelle kellonaikoja tietyissä prosessin vaiheissa. Omien tutkimusteni avulla sain selville, mitä hyviä elementtejä tiimityöskentelystä otetaan uuteen prosessiin ja kuinka kauan tiettyihin toimintoihin menee aikaa. Näiden tietojen pohjalta saadaan viitteellisiä työaikoja eri toiminnoille ja saamme suunniteltua pohjaa uudelle tuotannolle. Uuden prosessin tavoitteena on olla tehokas ja suoraviivainen, huomioiden työn mielekkyyden.

Työn tuloksena syntyi kehittämissuhteita, joiden avulla on mahdollista luoda uuden prosessin ensimmäinen versio. Näiden pohjalta voimme tehdä työkorjaukset ja organisoida työ uuden tuotantotavan käyttöön otossa. Uuden tuotantotavan käyttöönotto on heinäkuussa 2024.

Edellytyksenä tehokkaan prosessin onnistumiselle ja tehokkuudelle oli ymmärtäminen, että lean on jatkuvaa parantamista ja prosessien kehittämistä; kyseessä ei ole kertaluonteinen parannusprosessi. Leanin kritiikki osuu yleensä siihen, että kehitystyötä ei valmistella riittävän hyvin, eikä sitä perehdytetä henkilöstölle riittävästi. Näin ollen henkilöstö ei ole riittävän motivoitunut eikä asennemuutosta tapahdu. Leanin menestyminen on haasteellista, mikäli sen kokonaisvaltaisuutta ei osata huomioida. Toiminnan kehittäminen on oltava koko organisaation vastuulla ja sitä edesauttaa esihenkilöiden asiaosaaminen sekä työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen. Tässä opinnäytetyössä tuotannon työntekijät osallistuivat työpäiväkirjaa pitämällä prosessin suunnitteluun ja taustatietoja hankkimalla. Suorittavan tason työntekijät otettiin mukaan prosessin suunnitteluun alusta alkaen.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Prosessin kehittämiseksi lähestyn asiaa kahdella tutkimustavalla. Toisessa tutkitaan verrokkiryhmän kokkien kokemuksia ja näkemyksiä tiimityöskentelystä. Tämä tutkimus on kvalitatiivinen, puolistrukturoitu haastattelututkimus. Toinen tutkimus on kvantitatiivinen kyselylomake, jossa selvitetään verrokkituotantokeittäössä prosessiin kuluva-aikaa.

2.1. Puolistrukturoitu haastattelututkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on tutkittavien henkilöiden kokemuksista, tunteista ja ajatuksista. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeinen ajatus on, että se perustuu tutkittavan henkilön subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, 0.95 %.) Tutkin tässä opinnäytetyössä, miten työn teko on muuttunut Pitkäniemen tuotantokeittiöllä tiimityöskentelyn myötä, ja miten työntekijät sen kokevat. Tavoitteena on selvittää tiimityöskentelyn parhaat puolet ja ottaa ne käyttöön Koukun Helmen tuotantokeittiölle uuteen prosessiin. Olettamukseni on, että tiimityöskentely tasaa työn kuormittavuutta ja helpottaa työpäivän organisoimista.

Haastattelututkimuksessa täytyy tarkastella myös tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyviä prosesseja. On pohdittava tutkijan omia näkemyksiä ja miten ne vaikuttavat havaintoihin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksien analysoinnissa pitää tunnistaa, että tutkittavat henkilöt ymmärtävät asioita niiden keskinäisten suhteiden, yksityiskohtien ja kokonaisuuden välisinä relaatioina. (Puusa ym. 2020, 13.11 %.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen haastattelututkimus, koska haluan tietää verrokkiryhmän kokemuksista ja näkemyksistä tiimityöskentelystä. Tämä näkökulma valittiin, jotta uusien prosessien laadintaan saadaan inhimillinen, työntekijäystävällinen näkökulma. Haastattelu tehtiin puolistrukturoituna. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on, että kaikilta saadaan vastaukset samoihin kysymyksiin, mutta jokaisen itse sanoittamana (Puusa ym. 2020, 26.53 %).

2.2. Työpäiväkirja

Tutkin ajankäyttöä tuotantokeittiö Kattilassa. Kattilan tuotantotapa on sama, kuin uudessa prosessissa Koukun Helmessä. Molemmat kohteet noudattavat samaa ruokalistaa. Ajankäyttöä tutkitaan työpäiväkirjan avulla. Tuotannon työntekijät kirjaavat työpäiväkirjaan kellonajat valmiiksi määritellyille työvaiheille. Näin saadaan tietoa, kuinka kauan kyseisiin työvaiheisiin kuluu aikaa. Lisäksi heillä on mahdollisuus kirjoittaa lomakkeeseen kommentteja, mikäli on tapahtunut jotain prosessista poikkeavaa, kuten laiterikkoja tai muita häiriötilanteita. Työpäiväkirjaa pidetään ennalta määrätystä valmistuseristä niin, että saadaan tietoa eri rakenteisista ruokatuotteista.

Työpäiväkirja on kvantitatiivinen menetelmä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään helposti lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Aineistosta saatuja tuloksia pyritään yleistämään tutkimuksen kohteena olevia yksiköitä laajempaan joukkoon käyttäen tilastollisen päättelyn keinoja. Kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään nykyinen tilanne, mutta se ei kerro asioiden syitä. (Heikkilä 2014,15.) Työpäiväkirja on lomake, jossa kysytään kellonaikoja, jolloin työvaihe muuttuu toiseksi. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä olennaista on hyvän tutkimussuunnitelman laatiminen, mikä ohjaa kyselylomakkeen tekemistä. Aineiston keräämisessä tärkeää on mittarin rakentaminen ja otantamenetelmän valinta. (Vilka 2021, 203.)

Mitattavat kohteet valitaan suunnitelmallisesti. Tässä tutkimuksessa käytettiin ryväsoitinta, koska tutkimuskohteet ovat luonnollisia ryhmiä. Kyseiset ryhmät ovat ”perunasose”, lihakastikkeet, ”kiisselit”, ”palakeitot” sekä ”kiusaustyyppiset vuokaruokat”. Ruoan pumppaamisen ja jäähdytyksen kestoon vaikuttaa ruoan rakenne. Tämä ryhmitys on tutkimuksen kannalta oleellinen ja soveltuu tutkimuksen tavoitteeseen, eli ajankäytön mittaamiseen. Jokaisesta ryhmästä mitataan noin viiden tuotteen valmistamiseen kulunut aika ja yhden ryhmän tuotteiden valmistuseristä vastaa useampi eri henkilö. Työpäiväkirjan tulokset kootaan havaintomatriisiin.

2.3. Tutkimuksen luotettavuus

Validius laadullisessa tutkimuksessa koskee tutkimuksen kohteeksi määritellyn ilmiön, tässä tutkimuksessa tiimityöskentelyn, eheyttä. Ja tutkitaanko juuri oikeaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää ihmisten kokemusta ja tyytyväisyyttä tiimityöskentelyyn, koska uuteen prosessiin halutaan työntekijän näkökulma ja halutaan selvittää subjektiivisia kokemuksia. Haastattelututkimus ottaa huomioon tiimityöskentelyn monimuotoisuuden ja nostaa esiin työntekijäkokemuksen.

Pitkäniemen tuotantokeittiö ja sen henkilöstö on hyvin samankaltainen kuin Koukun Helmen tuotantokeittiö. Tutkimuksessa haastateltiin kuusi kokkia. Kaikki haastateltavat kokit olivat minulle vieraita. Haastatteluun varattiin kaikille yhtä paljon aikaa ja se tehtiin rauhallisessa tilassa. Haastattelu tehtiin puolistrukturoituna, eli jokaiselle esitettiin täsmälleen samat kysymykset. Näin saatiin kaikilta vastaukset juuri haluttuihin kysymyksiin. Koska halutaan selvittää haastateltavien kokemusta ja näkemystä, jokaiselle annettiin mahdollisuus vastata täysin vapaasti, omin sanoin. Tutkimuksen reliabiliteettia tukee myös se, että haastateltavilla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. Myös haastattelijan oli mahdollista viedä keskustelua oikeaan suuntaan, mikäli haastateltava eksyi muihin aiheisiin. Kokemusta mitattaessa puolistrukturoitu haastattelu oli luotettava menetelmä. Kriittikinä tähän menetelmään on esitetty, että tutkijan näkökulma ja vahva asema voi vaikuttaa tutkimustuloksiin toisen henkilön tulkinnoista. Tutkijan on tunnettava haastattelutekniikan perussäännöt, mitä kauemmas faktapohjaisesta haastattelusta mennään. (Puusa ym. 2020, 44.40 %.)

Työpäiväkirjan reliabiliteettia voidaan tarkastella tuloksista. Tutkimuksessa päätettiin ryväsotokseen jakaen tuotteet rakenteen mukaan. Tämä lisää tutkimuksen reliabiliteettia. Mikäli tulokset poikkeavat suuresti toisistaan, tutkimus on mahdollista toistaa tiettyjen tuotteiden osalta. Tutkimuksen validiuden kannalta on merkittävää, että tuotantokeittiö Kattilassa on käytössä sama reseptiikka ja asiakaskunta kuin Koukun Helmen tuotantokeittiöllä. Vaikka Koukun Helmen tuotantomäärä on suurempi, se on kuitenkin jo tiedossa ja näin ollen tuloksia voidaan suhteuttaa uuteen prosessiin. Työpäiväkirjaan merkitään myös mahdol-

liset häiriötilanteet, joten ne voidaan erottaa todellisesta valmistusprosessista. Koska kysely tehtiin organisaation sisällä eikä vastaukset olleet salaisia, työntekijä kirjasi lomakkeelle nimensä. Näin voitiin jälkikäteen kysyä mahdollisista epäselvyyksistä.

3 PROSESSI

Prosessien mallintaminen ja kehittäminen on jo 1970-luvulta asti ollut keskeinen keino kehittää yrityksen tuloksellisuutta. Esimerkiksi japanilaisessa laatufilosofiassa prosessiajattelulla on ollut keskeinen sija, ja länsimaissakin se on vaikuttanut voimakkaasti tuotannollisessa toiminnassa. Keskeisiä ominaisuuksia prosessiajattelussa ovat systeeminen ajattelu, asiakokeskeisyys ja päämääräsuuntautuneisuus. Prosessiajattelussa keskitytään lisäarvoa tuottavaan toimintaan ja palautetiedon hyödyntämiseen prosessia parantelemalla. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 4.) Prosessien hallinnan kannalta prosesseja johdetaan tosiasioihin perustuvalla tiedolla, jotta saadaan tasapainoisia ja pysyviä tuloksia. (Laamanen & Tuominen 2011, 9).

Organisaation ydinprosessi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja ne ovat keskeisiä liiketoiminnalle. Ydinprosessi liittyy suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun ja näistä muodostuu tulovirtaa. Ydinprosessi (kuvio 1) käynnistyy aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. (Laamanen & Tuominen 2011, 21.) Asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen. Asiakas kohdistaa prosessiin aina odotuksia, tarpeita tai vaatimuksia. Organisaatioissa on paljon eri prosesseja, jotka jaetaan ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessit kytkeytyvät aina ulkoiseen asiakkaaseen. Tukiprosessit sen sijaan ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka palvelevat ydinprosesseja. Puhutaan myös eri prosessitasoista; pää- ja ali- tai osaprosesseista. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 4.)



KUVIO 1. Yksinkertaistettu kuvio prosessista mukailien Blomqvist & Martinsuon (2010, 4) mallia

Prosessia suunniteltaessa nimetään prosessin omistajat sekä heidän roolit ja vastuunjaot prosessin kehittämiseksi, ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. (Laamanen & Tuominen 2011, 80.)

Päämäärien saavuttamiseksi prosesseja pitää johtaa ja ohjata. Keskeistä prosessien johtamisessa on asettaa yrityksen päämääristä johdetut tavoitteet, kerätä palautetta prosesseista ja käyttää palautetietoa prosessin kehittämisessä. Palautetieto pitää sisällään myös prosessin toiminnan, ei pelkästään sitä, saavutettiinkö tavoitteet. Palaute kannattaa kytkeä prosessin ja sen syötteiden kehittämiseen. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 5.)

Prosessi ja prosessin laatu määrittävät lopputuotteen laadun. Ilman prosessia ei ole tapaa, jolla tuote syntyy. Toisin sanoen, jos ei ole prosessia, emme pysty parantamaan lopputuotteen laatua. Jotta voimme parantaa prosessia, meillä on oltava tieto prosessista, prosessikuvaus. Prosessikuvaus antaa kaikille prosessin parantamiseen osallistuville yhteneväisen tavan ymmärtää prosessia, lähtötilanteen. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 246.)

3.1. Prosessin mallintaminen

Prosessikartan hahmottamisessa selvitetään liiketoiminnan kannalta keskeiset asiakkaat sekä millaisen kokonaisuuden asiakkaat, yritys sekä sen kumppanit muodostavat. Puhutaan arvoketjusta. Arvoketjujen tunnistamisen jälkeen tarkennetaan ydinprosessit. Blomqvist & Martinsuo 2010, 8-9.)

Toisinaan tarvitaan hyvin yksityiskohtaisia vuokaaviokuvauksia prosessin toteuttamiseksi. Yksityiskohtaisessa prosessikuvauksessa erotellaan tehtävät ja tehtävien keskinäinen riippuvuus sekä tehtävien suorittamisen roolit ja vastuut. Tarvittaessa kuvataan myös välineet ja tieto, joita tehtävässä tarvitaan. Yksityiskohtainen prosessikuvaus on usein välttämätön, mikäli kyseinen prosessi on syytä toteuttaa aina samalla tavalla. Näin prosessia toteuttavilla tahoilla on yhdenmukainen tieto asioista. Mikäli prosessi sisältää epävarmuutta eikä samanlainen toteuttaminen ole välttämätön, kuvausta ei kannata suunnitella liian yksityiskohtaisesti, vaan vaihekohtaiset tehtävälisäykset usein riittävät. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 10-11.)

Prosessikuvauksen kuvaustapoja on monia. Yleisimpiä on vuokaavio, tehtävä-matriisi, uimaratakaavio ja tekstimuotoinen prosessin ohjeistaminen. Kaavioissa käytetään usein vakiintuneita merkintätapoja. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 11.)

Tavoiteprosessia kuvatessa pitää varmistaa prosessin yksinkertaisuus ja toteut-tamiskelpoisuus. Tavoite määritellään hyvien käytäntöjen mukaisesti ja se vas-taa päämääriä. Kaikkien tehtävien pitää lisätä arvoa asiakkaalle. Organisaatiolla pitää olla riittävät resurssit sekä tieto- ja materiaalivirrat pitää osata huomioida. Tavoiteprosessista karsitaan pois kaikki ylimääräiset tehtävät, resurssit ja järjes-telmät. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 13.)

Tavoiteprosessin pilotointi ja parantelu kannattaa suorittaa ennen laajamittaista käyttöönottoa, mikäli mahdollista. Pilotointi voidaan toteuttaa myös pienemmäs-sä mittakaavassa. Aina pilotointi ei ole mahdollista, ja silloin prosessimallia kan-nattaa testata kysymällä prosessiin osallistuvien henkilöiden sekä muiden asi-antuntijoiden näkemyksiä suunnitellusta prosessista. Jo suunnitelmaan tutus-tumalla voidaan löytää epäkohtia ja kehitystarpeita. Parannustarpeet otetaan huomioon ennen prosessin laajamittaista käyttöönottoa. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 14.)

Prosessin mallintamisessa tavoitellaan selkeää ja loogista kokonaisuutta. Pro-sessi alkaa ja päättyy asiakkaasta. Kuvauksessa työvaiheet on kirjattu niiden loogisessa järjestyksessä. Prosessin avulla työ tehdään sujuvasti, selkeästi ja nopeasti. Siitä on poistettu turhat ja keskeneräiset työt. Prosessin kuvaamises-sa keskitytään olennaiseen, ihan kaikkea ei tarvitse kuvata. Prosessikaavio kul-kee vasemmalta oikealle. Materiaali- ja tietovirroille on omat merkkinsä. Mikäli prosessi haarautuu, merkitään, onko kyseessä vaihtoehtoinen vai rinnakkainen prosessi. Prosessiin kirjataan myös roolit. Kun prosessikuvaus on valmis, ku-vaus otetaan mukaan toimintaan. Kuvauksen on oltava havainnollinen ja visu-aalinen. Kuvauksen tarkkuustason on oltava tarkoituksenmukainen. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 14-15.)

3.2. Prosessin mittaaminen ja kehityskohteet

Prosessissa voidaan mitata sekä tuotoksia, syötteitä että prosessin toimivuutta. Uuden prosessin käyttöönoton jälkeen tuloksien mittaaminen saattaa olla hyvä lähtökohta prosessin kehittämisessä, sillä aluksi niistä saadaan helpoimmin tietoa. Nämä ei kuitenkaan anna ajantasaista tietoa prosessin ohjaamisen kannalta. Jatkuvan parantamisen kannalta oleellisempaa on läpimenoajan, aikataulun osumatarkkuuden tai saannon mittaaminen. Syötteiden, kuten resurssien, raaka-aineiden tai kustannusten mittaamisella on toki oma roolinsa prosessin mittaamisessa, sillä näillä päästään pureutumaan ongelmien syihin. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 15.)

Prosessin mittaamiseen kannattaa luoda omaan toimintaan sopiva mittaristo. Hyvä seurantajärjestelmä huomio syötteet ja tuotokset sekä itse prosessin toimivuuden suhteessa päämääriin. Parhaimmat mittarit mittaavat ja ennakoivat suorituskkyä ollen yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Oivallinen mittausjärjestelmä ei kuluta resursseja, siinä on vain muutama keskeinen mittari. Sen tärkein tehtävä on edistää prosessin ohjausta sekä kehittymistä. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 16.)

Tyypillisesti prosessin kehittämiskohteita on löydettävissä puutteellisista investoinneista arvoa luovaan toimintaan, tuhlauksesta tai virhevalinnoista. Aliresursoitu prosessin osa näkyy pullonkaulana tuotannossa. Häiriytynyt resursointi tai organisointi heikentää osien ja kokonaisuuksien optimointia. Tuhlaus, kuten yliresursointi, hävikki tai odotusajat heikentävät suorituskkyä ja hyötyä yritykselle. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 17.)

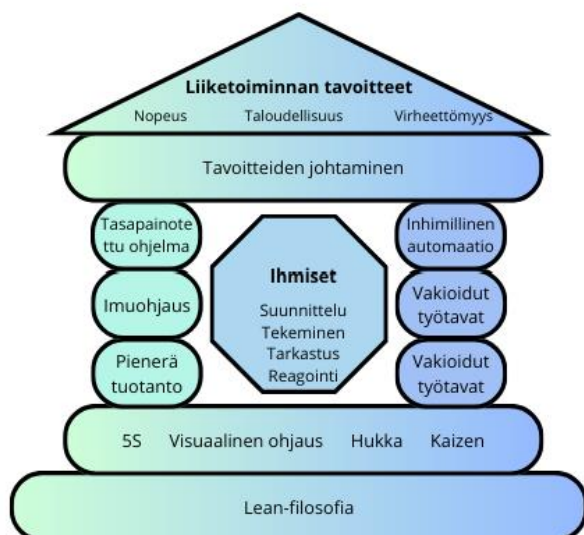
4 LEAN

Lean on joukko erilaisia työkaluja, joiden avulla poistetaan hukkaa; pienennetään vaihtelua ja lyhennetään läpimenoaikaa. Tavoitteena on antaa asiakkaalle sitä, mistä asiakas maksaa, juuri tarvittavan määrän ja tarvittavaan aikaan. Lean sisältää lukuisia työkaluja, joiden avulla tähän tavoitteeseen päästään. Prosesseja kevennetään, työvaiheita siirretään lähemmäs toisiaan ja turhaa työtä karsitaan. Tuloksia pystytään saamaan aikaan nopeastikin, mutta pitkällä aikavälillä prosessit alkavat rappeutua, jolloin hukkaa ja vaihtelua alkaa syntyä uudelleen. Parannusten ylläpitämiseksi vaaditaan ylemmän johdon sitoutumista ja jatkuvan parantamisen kulttuuria. Arvovirtojen parantamiseen pitää keskittyä horisontaalisesti. Organisaatiossa täytyy ylläpitää lean-kulttuuria, ottaa lean osaksi johtamista. (Liker & Convic, 2012, 2-4.)

Jokisen (2020) mukaan leanin käyttöönottamisella on mahdollista tehostaa prosesseja jopa 30-50 %. Leanin tavoitteena on edistää jatkuvaa oppimista. Organisaatiossa pitää etsiä ongelmien juurisyyt ja poistaa ne. Lean on pitkän aikajänteen ajattelua. Tärkeitä periaatteita on tuotantovirran nopeuttaminen ja tästä seurauksena varastojen pienentäminen. Keskeistä on myös virheiden estäminen. Keskeisenä ajatuksena on, että tuotantojärjestelmän ongelmat johtuvat prosesseista, ei ihmisistä. Tuotantojärjestelmää on kehitettävä yhdessä koko henkilöstön kanssa. Näin ollen keskiössä onkin osaamisen jatkuva kehittäminen ja oppiva organisaatio. Lean on kokonaisvaltainen johtamisjärjestelmä, ei nippu kerran tehtäviä parannustoimenpiteitä.

Leanin kestävä menestyksen kannalta keskijohdon rooli on olennainen. Keski johto toimii jatkuvan parantamisen edistäjänä ja ohjaa organisaation siirtymistä leanin toimintamalliin. Keskijohdon tehtävä on ylläpitää leanin keskeisiä toimintamalleja, kuten jatkuvaa parantamista ja ohjaavat toimintamalleissa pysymistä. Keskijohdon rooli on osallistaa, inspiroida ja innostaa työntekijöitä uudessa toimintamallissa. (Reynders ym. 2022.)

Lean-ajattelua kuvataan temppelein muodossa (kuvio 2). Kaiken perusta on lean-filosofia ja sokkelina välttämättömät lähtökohdat leanin toteutukselle. Katto rakentuu kahden pilarin varaan, joista toinen kehittää toimintanopeutta ja toinen keskittyy virheettömyyteen. Kaiken keskiössä on ihmiset.



KUVIO 2. Lean-temppeli Jokisen (2020) kuvaa mukaillen

Leanissa on paljon elementtejä ja työkaluja, jotka sopivat hyvin tuotantokeittiön ruokatuotannon suunnitteluun ja prosessien tehostamiseen. Osa menetelmistä ei kuitenkaan ole tarpeellisia, sillä toimintamallimme mukaan saamme kaikesta tuotettavasta ruoasta ensin tilauksen ja valmistamme tilatun määrän ruokaa. Ruoka on myös nopeasti pilaantuvaa, eli sitä ei valmisteta varastoon. Sen sijaan Koukun Helmen tuotantokeittiöllä on tarpeen löytää hukan eri lajeja, kuten odottelua, turhaa liikettä ja ylituotantoa. Tähän opinnäytetyöhön olen valinnut prosessin kehittämisen työkaluiksi 5S:n, standardoinnin ja kapeikkoajattelun.

4.1.5S

Hyvin usein Lean-johtaminen aloitetaan 5S:n käyttöönotolla. 5S tarkoittaa totaalisuuden järjestyksen luomista työympäristöön. Lean-johtamisessa on kyse vakauden ja järjestelmällisyyden kehittämisestä työympäristöön. 5S sitouttaa kurinalaisuuteen, sillä järjestys ei säily ilman ylläpitoa. 5S tulee japanin kielen sanois-

ta, jotka ovat suomennettuna *sortteeraus, systematisointi, siivous, standardointi* ja *seuranta*. Erityisesti seuranta vaatii johdon aktiivista läsnäoloa tuotantoympäristössä, puuttumista epäjärjestykseen ja siisteyden jatkuvaa arviointia. Usein sanotaankin, että 5S-toimintatavan käyttöönotto on aloitus Lean-johtamiselle. Järjestyksen luominen parantaa paitsi tuottavuutta, lisää työturvallisuutta ja -tyytyväisyyttä. 5S:n vaikuttavuus perustuu muun muassa siihen, ettei tarvikkeiden etsimiseen kulu turhaa aikaa, tuotantotilojen väljyys lisääntyy ja tilat saadaan hyötykäyttöön. Siistissä työympäristössä on helpompi havaita häiriötekijät ja kunnossapito tehostuu, koska viat on helpompi havaita. 5S-toimintatapa tuo Lean-johtamisen hyödyt näkyviksi heti uuden toimintatavan aloittaessa ja näin vahvistaa koko organisaation sitoutumista uuteen toimintatapaan. (Jokinen T. ym., 2020, 10-11.)

5S-menetelmä aloitetaan sortteeraamalla, eri tarpeettomien tavaroiden ja työkalujen poistamisella työpisteestä. Päivittäin tarvittavaa työkalua säilytetään työpisteen välittömässä läheisyydessä, satunnaisesti käytettäviä työkaluja säilytetään etäämmällä. Systematisointi luo työpisteeseen näkyvän järjestyksen, kun kaikelle määritellään oma paikka. Systematisoinnissa tuotteille osoitetaan visuaalisesti paikat esimerkiksi merkkamalla teipillä tai käyttämällä värikoodausta. Seuraava askel on siivous, eli työympäristön päivittäinen puhdistus ja ylläpito. Siivousvaiheessa rikkinäiset materiaalit vaihdetaan uusiin, eli siivous tarkoittaa 5S-menetelmässä paitsi puhdistusta, myös tarkastusta. Standardoinnin merkitys on suuri 5S-menetelmässä. Standardoinnissa sovitaan yhteiset toimintatavat ja käytännöt. Standardointi auttaa ylläpitämään järjestystä ja kaikkea sortteerauksella, systematisoinnilla ja siivouksella aikaansaattua toimintaa. Standardit on hyvä olla esillä visuaalisesti tai kirjallisesti. Toimiva tapa voi olla myös muistilista, jonka avulla työpiste tarkastetaan jokaisen työpäivän päätteeksi. Standardoinnin avulla työpiste pysyy samanlaisena työvuorosta ja viikosta toiseen. Tuotannon muuttuessa myös standardeja päivitetään. 5S edellyttää seuranta, eikä seuranta onnistu ilman johdon sitoutumista. Johdon tehtävä on epäkohtiin puuttuminen ja järjestelmällisen toimintatavan jatkuva parantaminen. 5S-menetelmän seurannassa on hyväksi havaittu siisteysindeksin käyttöönotto. Siisteysindeksiin määritellään arvioitavat työpisteet, ja niitä arvioidaan viikoittain asteikolla *0=epäjärjestyksessä, 1=tyydyttävässä järjestyksessä ja 2=hyvä järjestys*. Siisteysarviointi kannattaa tehdä yhteistyössä tuotannon työntekijöiden

kanssa, mikä edistää myös vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välillä. Lean-johtamisen keskeinen teema onkin vuorovaikutuksen vahvistaminen läpi organisaation. (Jokinen ym. 2020, 10-13.)

4.2. Standardoitu työ

5S-menetelmän käyttöönoton jälkeen hyvä jatkumo on työn standardointi. Standardointi luo puitteet tuotannon tasapainottamiseen ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Lean-johtamiselle on tunnusomaista, että työn standardointi tehdään tiiviissä yhteistyössä tuotannon työntekijöiden kanssa. Yhteistyö takaa sen, ettei työmäärä kohdistu pelkästään muutamaan johtohenkilöön, vaan kaikki työntekijät ovat jakamassa työkuormaa. Tuotannon työntekijöiden osallistaminen sitouttaa heitä uusiin työhajeisiin ja paras tieto työn tekemisestä on heillä, jotka sitä tekevät. Jatkuvan parantamisen näkökulmasta standardoinnin laatiminen yhteistyössä helpottaa myös niiden ylläpitämisessä. (Jokinen ym. 2020, 17.)

Standardoinnin pääelementtejä ovat työtapa, työaika ja varasto. Työtavan standardoinnissa tehtävät jaetaan loogisesti eteneviin työvaiheisiin, jotka erotetaan toisistaan. Jokaisesta työvaiheesta tehdään kirjalliset ohjeet, joissa esitetään työtä helpottavat ohjeet sekä työvaiheeseen liittyvät turvallisuus- ja laadunvarmistusnäkökulmat. Kirjallisen ohjeen lisäksi on hyvä käyttää myös visuaalisia ohjeistuksia. Työajan standardoinnissa työvaiheelle määritellään normityöaika hyödyntäen sopivaa työntutkimusta. Normiajan määrittäminen mahdollistaa tuotannon tasapainottamisen, tuotannon tahtiajan määrittämisen ja tuotannon tuottavuuskehityksen seurannan. (Jokinen ym. 2020, 17.)

Työpisteen standardoinnissa suunnitellaan työpisteen layout, miten työpisteen koneet, laitteet ja välineet on järjestetty. Prosessin ja työpisteen standardoinnin kehittämisestä vastaavat työntekijät. Kuitenkin riippumatta siitä, ketkä vastaavat standardien luomisesta ja kehittämisestä, kaikki, jotka toimivat työpaikalla kyseisten standardien parissa, ovat velvollisia ymmärtämään sen sisällön ja toimimaan sen mukaisesti. Esihenkilöiden tehtävä on luoda tämän mahdollistavat olosuhteet. (Petersson, Ahlsén & Lehtimäki 2018, 131-134.) Standardoitu toimintatapa vaikuttaa paitsi positiivisesti valmistuksen laatuun ja tuottavuuteen,

tarjoaa myös yksittäiselle työntekijälle mahdollisuuden parantaa standardia (Liker & Convis 2012, 57).

Varaston standardoinnin tarkoituksena on määrittää puskurivaraston suuruus. Varaston suuruus on aina kompromissi virtausnopeuden ja toimintavarmuuden välillä; varastoja pitää supistaa ilman, että toimitusvarmuus kärsii. (Jokinen ym. 2020, 17.)

Standardoinnin vaiheet ovat vakautus, standardointi ja ylläpito. Vakautuksen vuoksi on syytä ensin ottaa käyttöön 5S-menetelmä, jonka onnistumisen jälkeen toiminta vakautetaan. Ennen vakauttamista työntekijöiden täytyy harjaantua työn tekemiseen uudella tuotantolinjalla. Varsinainen standardointi aloitetaan niin, että työntekijät tekevät omasta työstään alustavan työohjeen. Työohjeet käydään läpi yhdessä työntekijöiden ja työnjohdon kesken. Työohjeisiin kannattaa sallia korjausmerkinnät, joita työntekijät voivat kirjata ylläpitovaiheessa. Työohjeita hyödynnetään normityöaikojen laadinnassa. Ylläpitovaiheessa valvonta kuuluu erityisesti työnjohdolle. Käsintehtyjä merkintöjä päivitetään työohjeisiin, jotta työohje pysyy ajan tasalla. Tarkat ja selkeät työohjeet auttavat myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja kouluttamista. (Jokinen ym. 2020, 18.)

Standardoinnissa määritellään työn tekemisen paras mahdollinen käytäntö sen hetkisen ymmärryksen mukaan. Virheet vähenevät kirjallisten ja visuaalisten ohjeiden myötä. Tuotannon vakaata virtausta häiritsevä vaihtelu minimoidaan. Hyvien ohjeiden avulla työntekijät tietävät, mitä työhön kuuluu ja mitä ei. Näin päästään myös tasalaatuisempaan ja vakioituun tuotantoon. (Jokinen ym. 2020, 18.) Hyvä menetelmästandardi kertoo, mitä tehdään, miten tehdään ja kuinka kauan tekemiseen kuluu aikaa. Menetelmästandardit ovat hyvin merkityksellisiä myös oppimisen kannalta. Ne kuvaavat juuri tällä hetkellä parhaaksi uskotun työtavan työntekijän tueksi. Menetelmästandardi kehittää oppimisen lisäksi myös työturvallisuutta ja -ergonomiaa, laatua ja tuottavuutta. Standardiin voidaan kirjata, mitä nostoapuvälineitä työvaiheessa pitää käyttää. Kun apuvälineen käyttö on kirjattu standardiin, sen käyttö on huomioitu myös kyseiseen toimintoon kuluvaan työaikaan. Tällä tavoin mahdollistetaan työn tekeminen ergonomisesti ja turvallisesti oikein. (Petersson ym. 2018, 134-135.)

Suuri valmistettavien tuotteiden lukumäärä ei tarkoita, etteikö standardeja voitaisi tehdä. Tuotteita voi kategoroida erilaisiksi tuoteryhmiksi. Kun tuoteryhmät osataan määritellä oikein, voidaan tehdä tuoteryhmäkohtaisia standardeja. (Petersson ym. 2018, 40.)

Työssä havaittu poikkeama on virhe, mikäli se ei kuulu työohjeen mukaiseen tekemiseen. Poikkeaman kuuluu käynnistää ongelmanratkaisuprosessin, jossa tunnistetaan ongelman juurisyy. Virheeseen puututaan ja näin työn standardi kehittyy eikä samaa virhettä enää tarvitse toistaa. Avoin vuorovaikutus työntekijöiden ja johdon välillä auttaa virheisiin puuttumiseen ja standardoinnin kehittymiseen. Standardoinnin hyötyihin kuuluu lyhyemmät läpimenoajat, vähemmän odottelua, tasaisemmat työkuormat sekä ongelmien helpompi havainnointi. (Jokinen ym. 2020, 18-19.) Poikkeamien välttämiseksi määritellään myös, kuinka usein laitetta huolletaan. Mikäli työtä ei ole standardoitu, poikkeamien havaitseminen on vaikeaa. (Petersson ym. 2018, 129-131.)

4.3. Kapeikkoajattelu

Tuotannossa on aina jokin tekijä, joka määrittää suurimman mahdollisen tuotantomäärän. Tätä kutsutaan kapeikoksi tai pullonkaulaksi. Tuotannon sujumiseksi tai tuotantomäärän kasvattamiseksi kapeikkoa tulee avartaa. Ydinajatuksena kapeikkoajattelussa on, että jokaisessa tuotannossa on ainakin yksi toimintaa tai tuotantoa rajoittava kapeikko, ja tämä kapeikko rajoittaa tuotantokapasiteettia. Prosessin kehityksessä keskitytään ohjaamaan kapeikkoa maksimoimalla sen toiminta, samalla voidaan maksimoida koko järjestelmän tuotantoa. Kapeikon avartamisella parannetaan koko järjestelmän suorituskykyä. Usein kuitenkin saattaa käydä niin, että kapeikkoa avartaessa syntyy uusi kapeikko toiseen paikkaan ja näin prosessi on jälleen ainakin osittain epätasapainossa. (Jokinen ym. 2020, 30.)

Kapeikkojen tunnistamisen ja avartamisen tavoitteena on poistaa hukkaa. Kapeikkoajattelussa on Jokisen ym. (2020, 31) mukaan viisi vaihetta:

1. Etsitään ja tunnistetaan tuotantojärjestelmän resurssi tai toimintatapa, joka rajoittaa kapasiteettia
2. Suunnitellaan ja päätetään, miten kapeikkoa voidaan hyödyntää parhaiten: varmistetaan, että kapeikko tekee vain sen, mitä sen kuuluukin tehdä ja selvitetään, mitkä resurssit menevät hukkaan kapeikon vuoksi
3. Prosessin muut vaiheet mukautetaan tukemaan tehtyä päätöstä
4. Kapeikon avartaminen, kapasiteetin kasvattaminen
5. Mikäli kapeikko poistuu, etsi uusi kapeikko ja palaa vaiheeseen 1.

Toisinaan tuotantokapasiteettia ei kuitenkaan ole tarvetta kasvattaa, jolloin koko tuotannonohjauksen toimintamalli voidaan rakentaa hyödyntämällä kapeikkoa tehokkaasti. Tämä on toimiva malli myös silloin, kun kapeikkona on kovin kallis tuotantolaite. Tällöin kapeikon rytmi määrittää kaiken muun toiminnan tuotannossa. Kapeikon käyttöaste pidetään korkeana laatimalla tarkka tuotantoaika- taulu ja kapeikon taukoajoja pienennetään välttämällä ylimääräisiä asetusten- vaihtoja. Myös huolto- ja kunnossapitotoimenpiteet on suunniteltava tarkasti. Kapeikkoa edeltävissä työvaiheissa huolehditaan, ettei kapeikon tuotanto keskeydy edeltävien työvaiheiden viivästymisen vuoksi. Kapeikon edellä on syytä pitää pientä puskuria, mikäli mahdollista. Näin kapeikolle suunniteltu tuotanto- ohjelma ohjaa kaikkien tuotannon vaiheiden toimintaa. (Jokinen ym. 2020, 31- 32.)

5 TYÖN MIELEKKYYS

Työn mielekkyys käsitteenä tarkoittaa, että työ on merkityksellistä, siinä on mieltä. Lisäksi sen merkitys on, että oma työ on sellainen, jossa saa toimia omalla vahvuusalueella, saa hyödyntää omia vahvuuksia ja kehittää itseä. Kun työ on mielekästä, parhaassa tapauksessa se aiheuttaa laajaa hyötyä myös muille. Työ itsessään viittaa tehtävän hoitoon ja suorittamiseen, eikä se pidä sisällään mitään kehittymiseen tai oppimiseen viittaavaa. (Carlsson & Järvinen, 2012.)

Merkityksellisyyden teema kiinnostaa ihmisiä, ja työllä halutaan olevan tarkoitus. Merkityksellisyyden tarve on myös hyvin inhimillinen. Työ on ihmiselle tyydyttävämpää, mikäli hän voi hyödyntää vahvuuksiaan ja muokata työtänsä niiden mukaisesti. Merkityksellisyyttä lisää myös se, että työ hyödyttää muita sekä ymmärrys oman toiminnan liittymisestä kokonaisuuteen. Kokemus työn merkityksellisyydestä lisää ihmisen onnellisuutta. Onnellisuus taas lisää tuottavuutta. Usein työn tuottavuuden ja kokonaisvaltaisen tuottavuuden koetaan olevan ristiriidassa. On kuitenkin täysin mahdollista ja tuottavuuden kehityksen kannalta oikea ratkaisu pyrkiä luomaan merkityksellisyyden tunnetta työssä. (Carlsson & Järvinen, 2012.)

Satu Berlin (2019, 37) esittää kahdeksan palkitsevan työn elementtiä (kuvio 3), joihin kuuluu muun muassa arvostava ja välittävä yhteistyö, tehokkaat työskentelytavat ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet.



KUVIO 3. Palkitsevan työn elementit Berlinin (2019, 236) mallia mukaillen

Läheinen ja luottamuksellinen suhde esihenkilöön luo työelämään merkityksellisyttä. Yhteistyön painottuminen antamiseen tarkoittaa muiden auttamista ja ohjausta sekä välittämisen ja tuen osoittamista. Tutkimusten mukaan tukea saavat työntekijät kokevat työnsä 47 % merkityksellisemmäksi kuin henkilöt, jotka saavat vain vähäistä sosiaalista tukea. Kautta ikäluokkien hyvien työkaverisuhteiden ja muiden auttamisen on koettu tekevän työstä merkityksellistä. Läheiset suhteet työkavereihin auttavat sietämään jopa leipääntymistä. (Berlin 2019, 164.) Yhteistyön kulttuuri työpaikalla näkyy tuen antamisena monella eri tavalla. Tavallinen keino on ohjauksen, neuvojen ja palautteen antaminen avoimissa ja hankalissa tilanteissa. Myös mentoroinnin ja myötäelämisen avulla kehitetään suhteita arvostavaan ja välittävään suuntaan. (Berlin 2019, 175.)

Berlinin (2019, 178) mukaan avun antamisen lisäksi tärkeää on avun vastaanottaminen. Usein henkilöt, jotka eivät ota vastaan apua, suoriutuvat työstään muita heikommin. Usein tämän takana on huoli oman imagon huononemisesta, velkaa jäämisen tunteesta tai luottamuspulasta. Avun vastaanottamisen pelosta pitää pyrkiä eroon, sillä uskallus avun pyytämiseen ja vastaanottamiseen on tärkeä taito, joka luo molemminpuolista luottamusta.

Vaikka työ on välillä tylsää tai rutiininomaista, se ei kuitenkaan tarkoita sen olevan turhaa. Tylsäksi koettu työ voi olla hyvin tärkeää, mutta turha työ on sellaista, joka ei vaikuta mihinkään. Työssä pitäisi tunnistaa tehtävät, jotka eivät vaikuta lopputulokseen. Rutiinitöiden suorittamiseen voidaan etsiä uusia suorittamisen tapoja, jotka antavat vaihtelua tekijälleen. (Berlin 2019, 226-230.)

Työpaikoilla on paljon muutoksia. On hyvin tavallista, että johto määrittelee, mitä tullaan tekemään ja miksi. Se, miten työ tehdään, jää työntekijöiden päätettäväksi. Olisi kuitenkin hedelmällisempää, että työntekijät pääsisivät vastaamaan jo kysymyksiin mitä ja miksi. Näin heillä olisi todellinen vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä, ja he pääsevät vaikuttamaan työnsä kokonaiskuvaan. Erityisesti on huomattu, että pitkään työskennelleiden sitoutuminen laskee, mikäli heidän äänensä ei pääse kuuluviin. Kyse ei ole ainoastaan kokonaiskuvasta, vaan normaalin arjen vaikutusmahdollisuuksia pitää lisätä. Kun työntekijä saa esittää mielipiteitä ja päättää asioista, hän kokee olevansa arvokas ja tärkeä. (Berlin, 2019, 71.)

Työn mielekkyys syntyy subjektiivisista kokemuksista. Kuitenkin työn mielekkyttä on tutkittu ja saatu yhteneväisiä tuloksia. Tuloksista käy ilmi, että merkityksellisyyden ja mielekkyyden kokemuksissa on havaittavissa eroja työn vaativuuden mukaan. Tammeaidin (2020, 82) mukaan merkityksellisyyden kokemukset ovat vahvempia tehtävissä, jotka sisältävät autonomiaa, vaihtelevuutta ja omistajuutta. Työn mielekkyyteen vaikuttavat suuresti sosiaaliset suhteet lähimpien työkavereiden kanssa, sekä kollega- ja esihenkilösuhteet. Työkavereilla on kriittinen rooli, miten työn merkityksellisyys syntyy ja millaiseksi se muodostuu. Esihenkilöiden tehtävä on mahdollistaa merkityksellisyyden kokemuksia. Käytännössä tämä tarkoittaa arkista vuorovaikutusta työpaikoilla ja työn organisoimista tapoja. Transformationaalinen johtajuus, joka perustuu kehittämiseen ja kehittymiseen sekä hyvän mallin näyttämiseen, tukee työn mielekkyyden kokemuksesta sekä auttaa työntekijöitä toimimaan suuremman päämäärän saavuttamiseksi.

Martela, Ryan & Steger (2018) tunnistavat tutkimustensa myötä, että työ antaa tekijälleen merkityksellisyyden kokemuksia tarjotessaan neljä peruskokemusta. Nämä ovat autonomian, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen

tunteet. Autonomian tunne täyttyy, kun työntekijällä on vaikutusvaltaa oman työn suorittamiseen. Kyvykkyyden tunne antaa kokemuksen siitä, että saa käyttää omaa osaamistaan ja on mahdollisuus oppia uutta työssään. Yhteenkuuluvuuden tunne taas liittyy työyhteisöön, eli kokemus olla arvostettu ja välitetty yhteisön jäsen. Hyväntekemisen tunne antaa kokemuksen oman työn myönteisestä vaikutuksesta toisiin ihmisiin ja ympäröivään maailmaan.

6 VUOROVAIKUTUS

Vuorovaikutus tulee näkyväksi ihmisten välisessä viestinnässä. Vuorovaikutus on ihmisten välistä sanallista ja sanatonta viestintää, puhumista ja kuuntelemista. Vuorovaikutuksessa on läsnä aina jokin sanoma. Vuorovaikutuksessa luodaan viestejä, niitä tulkitaan ja niihin reagoidaan. Kasvotusten välitettävät viestit ovat puhetta, sanoja, hiljaisuutta, ilmeitä, eleitä, asentoja, äänenkäyttöä sekä asettumista tilaan. Viestin vastaanottaminen on viestin kuuntelemista ja sanatoman viestin havaitsemista. Vuorovaikutuksessa molemmat osapuolet ovat sekä viestin lähettäjiä että vastaanottajia. Vuorovaikutus on relationaalinen prosessi, eli tiedon välittämisen lisäksi kyse on suhteen rakentamisesta. Vuorovaikutuksessa on kyse myös siitä, miten osapuolet asemoivat itsensä toisiinsa nähden, ja miten he viestivät sen toisilleen. Viestinnässä on aina mukana itse viestin lisäksi se, miten suhtaudumme toiseen ihmiseen. Vasta vastapuolen reaktio tekee viestinnästä vuorovaikutusta. (Isotalus & Rajalahti, 2017, 15-17.)

Jos esihenkilön ja alaisen suhde on jännittynyt tai kielteisesti latautunut, alaisen voi olla vaikea kertoa avoimesti ajatuksiaan ja ideoitaan, mikä taas estää tavoitteeseen pääsyä. Viestintäsuhteen laatu on olennainen osa tavoitteen saavuttamisen kannalta ja näin ollen osa esihenkilön ammattiosaamista. (Isotalus & Rajalahti, 2017, 34-35.)

6.1. Verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä

Suhtautuminen toisiin ihmisiin välittyy sekä verbaalisen että nonverbaalisen viestinnän kautta. Sanattomalla viestinnällä on usein hyvin merkittävä rooli. Esimerkiksi dominoivuus ilmenee tilaan sijoittumalla, asennoilla ja eleillä, siinä miten käyttää ääntä ja katsoo muita. Nonverbaalinen viestintä nousee erittäin merkittäväksi, kun tarkastelemme henkilöiden välistä vuorovaikutussuhdetta. Mikäli verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä ovat ristiriidassa, ihminen taipuu helposti uskomaan nonverbaalista sanomaa. Johtajan roolissa on erittäin tärkeää, että nonverbaalinen viestintä tukee verbaalista viestintää. Johtajalle on myös hyödyllistä osata havainnoida ja tulkita työntekijöiden tunnetiloja. (Isotalus & Rajalahti, 2017, 19.)

Yhä kansainvälistyvässä työelämässä on tärkeää tiedostaa viestinnän kulttuurisidonnaisuus. Vastaanottajan kulttuuriseen taustaan ovat sidoksissa viestinnän keinot, sanojen lisäksi ilmeet, eleet, tilankäyttö sekä kosketus. Tärkeää on se, mitä kuullaan, mutta oheisviestinnän on tuettava sanallista sanomaa niin, että kaikki osaavat tulkita sen puhujan tarkoittamalla tavalla. Eri kulttuurien parissa toimiminen vaatii aina mukautumista ja joustamista. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siiira-Jokinen & Österberg 2022, 180.)

6.2. Kuunteleminen

Verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän lisäksi vuorovaikutuksen kolmas tekijä, kuunteleminen, saattaa jäädä helposti vähemmälle huomiolle. Kuunteleminen on prosessi, jossa verbaalista ja nonverbaalista viestintää otetaan vastaan, niistä rakennetaan merkityksiä, arvioidaan ja niihin vastataan. Kuunteleminen tarkoittaa siis kuulemista, kuuntelemisen osoittamista sekä kuulemasta herättämiä ajatuksia. Kuuntelemisen esteitä on esimerkiksi kiire tai puhujaa tai asiaa kohtaan tuntema ennakoasenne. (Isotalus & Rajalahti, 2017, 20.)

Kuunteleminen on keskittymistä vaativaa aktiivista aivotoimintaa. Ilman kuuntelemista työtiimin yhteispeli ei suju. Tiiminsä työntekijöitä kuuntelevaa esihenkilöä arvostetaan. Keskustelussa pitää paitsi kuunnella, myös osoittaa kuuntelevansa esimerkiksi nyökkäämällä, katseella tai toistamalla kuulemansa ja esittämällä kysymyksiä. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu kuuntelu ja kunnioitus myös silloin, kun on asiasta eri mieltä. Huonoa vuorovaikutusta on keskustelun monopolisointi, eli omien asioiden ja mielipiteiden esittäminen piittaamatta vastapuolesta ollenkaan. Hyvään kuuntelutaitoon kuuluu, ettei tee johtopäätöksiä kesken toisen puheenvuoron, kuuntelee sanoman loppuun asti eikä keskeytä puhujaa. (Honkala ym. 2022, 194-195.)

Isotalus & Rajalahti (2017, 21) näkevät, että kuuntelemisella on vaikutusta yksilön hyvinvoinnin lisäksi organisaation hyvinvointiin ja koko organisaatiokulttuuriin. Yksilölle on tärkeää, että hän tulee kuulluksi työpaikallaan. Tutkimuksissa on myös todettu, että jos pystyy omassa työssään kuuntelemaan toista osapuolta, se lisää myös omaa hyvinvointia, koska se antaa kokemuksen hyvin tehdys-

tä työstä. Huono kuunteleminen johtaa usein väärinymmärryksiin sekä aikaa ja mahdollisesti materiaalia tuhlaantuu. Ihmissuhteet kärsivät huonosta kuuntelemisesta ja tiimin työskentely on tehotonta.

6.3. Vuorovaikutus työelämässä

Työelämässä menestymisen edellytyksinä nähdään usein hyvät vuorovaikutustaidot. Esiintymistaitoja kannattaa harjoitella, sillä selkeästi kommunikoivaa henkilöä kuunnellaan paremmin. Viestintä alkaa jo ennen kuin henkilö alkaa puhumaan. Ilmeet ja eleet kertovat paljon vastapuolelle. Sanaton viestintä täydentää puhuttua viestiä sekä ilmaisee asenteita ja puhujan suhtautumista toisiin ihmisiin. (Honkala ym. 2022, 176-178.)

Autoritaarisissa organisaatioissa vuorovaikutus on yleensä yksisuuntaista, eli esihenkilöt lähinnä tiedottavat asioita. Uudistuvan organisaation tunnus onkin aito kaksisuuntainen vuorovaikutus. Kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä, kysyä, ehdottaa, olla samaa tai eri mieltä ja saada vastauksia. Kaikkia kannattaa kehottaa ilmaisemaan oma mielipiteensä, sillä ehdotukseen on helpompi sitoutua, jos on saanut mahdollisuuden kertoa oma eriävä mielipiteensä. Vaikenevien työntekijöiden sitoutuminen on yleensä heikkoa. (Hulkkonen & Halmesmäki, 2016, 144-145.)

Isossa työyhteisössä hiljaisempien työntekijöiden ääni saattaa jäädä kovaäänisempien varjoon. Hiljaisemmillaakin työntekijöillä on osaamista ja ajatuksia, mutta heidän panoksensa saattaa helposti jäädä aktiivisempien ja vilkkaampien varjoon niin työssä kuin kokouksissa. Vaarana on, että esihenkilön puolelta vuorovaikutus yksipuolistuu ja resurssia menee hukkaan. Harvemmin tällainen on esihenkilön puolelta tarkoituksellista puolueellisuutta, vaikka se saattaa työntekijästä siltä tuntua. (Hulkkonen & Halmesmäki, 2016, 144.)

Työn mielekkyydellä ja motivaation merkityksellä on vahva yhteys työilmapiiriin. Työn kokeminen mielekkääksi ja hyvät työn toteuttamisen reunaehdot ovat ehdottomia työn hyvin hoitamiselle, ja työntekijän halulle kehittää omaa työtään ja osaamistaan. Työyhteisön avoin ja toimiva vuorovaikutus mahdollistaa motivoi-

van ja myönteisen työympäristön. Tämä edistää viestintäkäyttäytymisen muuttamista rakentavammaksi. (Ala-Kortesmaa & Puusa, 2019, 198.)

Mikkola ja Rajamäki (2017) ovat tutkineet vuorovaikutusta työyhteisössä. Tutkimuksen perusteella esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen tukemiseen. Avoin vuorovaikutus työnjohdon ja työntekijän välillä vahvistaa työntekijän työhön ja työyhteisöön sitoutumista. Työntekijöiden ryhmäytymisessä oleellista on vuorovaikutuksen onnistuminen. Yhteisöllisyys rakentuu yksilön ollessa vuorovaikutuksessa yhteisön toisten jäsenten kanssa.

6.4. Hyvät vuorovaikutuskäytänteet työpaikalla

Hyvä vuorovaikutus on suoraa ja rehellistä, toista osapuolta kunnioittava. Hyvä vuorovaikutus on myös tavoitteellista ja siihen liittyy aina kuunteleminen. Toisen kunnioitus on hyvän vuorovaikutuksen edellytys, sillä kaikki ovat yhtä arvokkaita rooliin tai asemaan katsomatta. Hyvään vuorovaikutukseen voi vaikuttaa monella eri tavalla. Esihenkilöiden on hyvä kalenteroida aikaa säännöllisille kokouksille, joissa työntekijöiden on mahdollista tulla kuulluksi. Myös säännöllinen jalkautuminen erilaisiin työtehtäviin ja osallistuminen päivittäisiin askareisiin työntekijöiden kanssa vankistaa vuorovaikutussuhdetta. (Isotalus & Rajalahti, 2017, 169-175.)

Viestinnässä yksi tärkeimmistä asioista on äänenkäyttö, jota ei kannata pelätä. Jokaisella kuulijalla pitää olla mahdollisuus kuulla pinnistelemättä, mitä puhuja sanoo. Äänenkäytössä kannattaa käyttää tehokeinoina painotusta, tauotusta sekä puherytimiä. Näin vältetään yksitoikkoinen puhe, joka saattaa väsyttää kuulijat. Äänenkäyttöön kannattaa kiinnittää huomioita erityisesti meluisissa ympäristöissä. (Honkala ym. 2022, 178.)

Myönteistä sanatonta viestintää voi myös itse aktiivisesti lähettää. Keinoja ovat muun muassa ryhdikkäästi istuminen tai seisominen, katsekontakti keskustelukumppaneihin, hymyileminen ja pienet eleet, kuten nyökkääminen merkiksi kuuntelemisesta. On myös tärkeää pitää oma suunta kuulijoihin tai keskustelukumppaneihin. (Honkala ym. 2022, 179.)

Kuulija tulkitsee puhetta aina omien kokemustensa ja kulttuuritaustansa sekä omien valmiuksiensa kautta. Parhaiten haluttuun vaikutukseen pääsee käyttämällä normaaliin arkipuheeseen kuuluvia ilmaisuja. Vierassanojen käyttö voi olla perusteltua, mutta aina niiden käyttö ei ole myönteinen. Kuulija ymmärtää puheen mahdollisimman oikeanlaisena, kun käytetään selkeitä ja konkreettisia sanoja ja ilmaisuja. On huomioitava, että tavallisillakin sanoilla voi olla sivumerkityksiä. Tosin myönteisiä sivumerkityksiä kannattaa käyttää hyödyksi, muistaten, että sanojen tulkintaan vaikuttaa kuulijan elämäkokemus, tilanne sekä kulttuuritausta. Puhe kannattaa kohdistaa kuulijoille käyttämällä sinä- tai te-persoonamuotoja. Ydinajatuksen toistaminen auttaa kuulijaa muistamaan keskeisimmän sisällön. Ydinajatuksia kannattaa toistaa lopuksi yhteenvedonä. Tunteeseen vaikuttamisen keinoina voi käyttää esittämällä vastakohtia tai kärjistämällä asioita. Näin kuulija reagoi voimakkaammin viestiin ja kokee vaikutusta tunnetasolla. Vaikuttava viestintä sisältää perustelun. Parhaassa tapauksessa vedotaan sekä järkeen että tunteeseen. Vaikuttamisen oheiskeinoina voi käyttää apuna kuvia, tutkimustuloksia, kokemuksia tai asiantuntijalausuntoja. Perusteluja on monenlaisia, ja eri kuulijoille toimii eri keinot. Kun yksi kuulija vakuuttuu ymmärtämällä syy-seurausketjun, toinen vaikuttuu puhujan omista kokemuksista. Pääasia on, että kuulija saadaan vakuuttuneeksi ja käytetään perusteluja. (Honkala ym. 2022, 183-184.)

Tutkimuksen mukaan työyhteisön vuorovaikutus on merkityksellistä vaikuttamisen, työyhteisöön samaistumisen ja yksilön motivaation näkökulmasta. Tutkimus käsittelee sekä johtaja-alaisuutta että työyhteisön vertaissuhteita. Johtaja-alaisuuden laatu heijastuu työntekijöiden sitoutumiseen. Työyhteisön vertaissuhteet ovat merkityksellisiä erityisesti tiedonsaannin ja sosiaalisen tuen näkökulmista. Työyhteisön vuorovaikutuksen kautta työntekijä kokee olevansa osa organisaatiota. Tutkimuksessa käsitellään organisaation vuorovaikutuskäytänteitä. Merkittäviä käytänteitä oli kokoukset ja tiedottaminen. Työntekijät kokevat, että kokoukset vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kokouksissa jaettiin tietoa ja keskustelulle oli varattu aikaa. Työntekijät kokivat, että kokoukset ovat tilaisuus, jossa voi jakaa työssä kohtaamia ongelmia ja kertoa mielipiteitä työyhteisön asioista. Tiedottamispainotteiset kokoukset heikensivät työntekijöiden osallisuutta. Kuitenkin on huomioitava, että kokousten tavoitteena on

myös tiedon jakaminen. Tutkijat toteavatkin, että kokoukset ovat oiva paikka tiedottaa ja jakaa asioita, mutta niissä pitäisi huomioida paremmin työntekijöiden osallisuus. Kokouksen pitäisi mahdollistaa vuorovaikutus, jolloin yksittäisen työntekijän osallistumisen mahdollisuus kasvaa. (Mikkola & Rajamäki, 2017, 259.)

Työyhteisön interpersoonallisia vuorovaikutustekijöitä ovat ryhmäytyminen ja vuorovaikutussuhteet sekä palaute, tuki ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Usein työntekijä kokee vaikuttamisen mahdollisuudet olevan liian heikot, mutta kokisi ne hyvin tarpeellisiksi. Omaan työhön ja sen toteuttamiseen halutaan vaikuttaa jollain tasolla. Vaikuttamisen mahdollisuudet kokouksissa koetaan usein vaillinaisiksi, jos kokouksiin ei ole varattu tarpeeksi aikaa. (Mikkola & Rajamäki, 2017, 260.)

Mikkola & Rajamäki (2017, 262) esittävät tutkimustuloksissaan, että organisaation vuorovaikutuskäytänteet luovat edellytykset vuorovaikutukselle työyhteisössä. Työyhteisön vuorovaikutuksessa syntyy usein eri ryhmiä, joihin työntekijät kuuluvat. Työyhteisön vuorovaikutuksessa joko vahvistetaan tai heikennetään niitä rakenteita, jotka ohjaavat työyhteisön vuorovaikutusta. Hyvinvoinnin rakentumisessa merkityksellistä on vaikuttamisen mahdollisuus sekä sosiaalisen tuen ja palautteen saaminen. Organisaatiossa esihenkilö voi olla työyhteisössä käytävän keskustelun alullepanija, mutta myös työntekijät on otettava osalliseksi rakentamaan yhteistä merkitystä.

Onnistuneessa vuorovaikutustilanteessa työntekijä viestii motivoituneisuutta, sitoutuneisuutta sekä halukkuutta antaa osaamisensa organisaation käyttöön ja kiinnostusta kehittää itseään. Esihenkilöiltä työntekijöille suuntautunut palaute on perinteisesti hallinnut työpaikkojen viestintäkulttuuria. Kuitenkin alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä ja palaute on yksi merkittävimmistä työyhteisötaitoista. Mikäli tällainen viestintä on oleellinen osa yrityskulttuuria, organisaation kehittämiseen tähtäävä vuorovaikutus tarkoittaa työntekijän kokonaisvaltaista vastuullisuutta organisaatiosta, mikä taas ilmenee aktiivisena osallistumisena toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen. (Ala-Kortesmaa & Puusa, 2019, 196.)

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat koko yrityksen kehittymisen lähtökohta. Työntekijöiden aktiivista otetta vuorovaikutuksesta ja kritiikin esittämistä ei tule nähdä tottelemattomuutena, vaan kehittävänä työotteena. Tämän modernin näkökulman selittää tasa-arvoiseksi koettu työyhteisö, jossa hierarkkinen rakenne on matala. (Ala-Kortesmaa & Puusa, 2019, 197.)

Esihenkilö-alaisvuorovaikutussuhteen tärkeimpiä elementtejä ovat joustavuus ja mukautumiskyky. Nämä ilmenevät valmiutena kuunnella työntekijää ja keskustella hänen tavoitteistaan ja kehittymismahdollisuuksistaan. Kun viestinnässä molemmat osapuolet kunnioittavat toisiaan, mahdollistuu tilanne, jolloin vuorovaikutuksessa määritellään työn puitteet, vastuut ja velvollisuudet sekä rakennetaan organisaatiota, jossa kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja viestintä on avointa. Vuorovaikutuksen avulla luodaan positiivinen työskentelyilmapiiri. Ristiriidat ja soraäänet vuorovaikutuksessa voidaan parhaimmillaan nähdä myönteisinä, koska ne haastavat ajattelemaan toisin. (Ala-Kortesmaa & Puusa, 2019, 198-199.)

7 TUTKIMUS

Suoritin kokkien haastattelut helmikuussa 2024 Pitkänien tuotantokeittiöllä, eli haastateltavien omassa työskentelykohteessa. Haastattelut suoritettiin työpäivän aikana. Haastateltavia oli yhteensä kuusi kokkia, eli kaikki haastattelu-päivänä työvuorossa olleet kokit. Kaikki osallistuivat haastatteluun mielellään ja keskustelu oli avointa. Vastauksissa on paljon samankaltaisuutta ja niissä nousi esille erityisesti vuorovaikutus ja työn fyysinen tasaantumien. Haastattelukysymykset ovat liitteenä (liite 1).

Työpäiväkirjaa pidettiin Tuotantokeittiö Kattilassa tammi-helmikuussa 2024. Kirjauksia tehtiin useiden viikkojen aikana, jotta sain tuloksia juuri tietynlaisista tuotteista, jotka ovat verrattavissa toisiinsa. Kokkeja ohjeistettiin kirjaamaan kelloajat tarkasti. Mahdolliset poikkeamat ohjeistettiin myös kirjaamaan tarkasti lomakkeeseen. Lisäksi heillä oli lomakkeen lopussa mahdollisuus kirjata mitä tahansa prosessiin liittyvää, millä saattaisi olla merkitystä prosessin aikoihin. Kirjauksia pyydettiin tekemään mahdollisimman tarkasti. Tavoitteena oli, että mikäli jokin aika poikkeaisi muista, sillä löytyisi mahdollinen selittävä tekijä. Kirjauksia tehtiin aluksi 17 tuotteesta, ja taulukoinnin jälkeen halusin kirjauksia vielä seitsemästä tuotteesta tulosten vahvistamiseksi.

7.1. Oman tutkimuksen tulosten purku, tiimityöskentely

Pitkänien tuotantokeittiöllä on otettu tiimityöskentely käyttöön syyskuussa vuonna 2022. Eli haastateltavilla on ollut kyseinen työskentelymalli käytössä jo lähes kaksi vuotta. Muutos verrattuna yksintyöskentelyyn on ollut merkittävä, ja jokaisen haastateltavan mielestä muutos on ollut positiivinen. Kukaan ei haluaisi palata vanhaan työskentelytapaan. Monissa vastauksissa korostui, että tiimityöskentely tasaa työn fyysistä kuormittavuutta, kun työtä tehdään yhdessä. Päivän työt suunnitellaan joka päivä pohjautuen kyseisen päivän ruokalistaan, eikä työkorotteihin. Työt tehdään tiiminä ja päivän työt jaetaan työnjohdon ja tiimin kanssa yhdessä neuvotellen. Tämä on ollut hyvä muutos, mutta vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja ja aitoa halua tehdä yhteistyötä.

Muutos yksintyöskentelystä tiimityöskentelyyn ei ollut aluksi ihan helppoa. Monet olivat tottuneet tekemään työtä yksin ja omalla tavalla. Alku koettiin myös sekavana. Ennen oli selkeämpää, mitä tehtäviä omaan työpäivään kuului. Vanha työskentelytapa kuitenkin koettiin epätasapuoliseksi työmäärän suhteen. Muutoksen alussa oli erityisen tärkeää, että työnjohto oli aktiivisesti mukana työpäivän tehtävien jaossa ja suunnittelussa. Kaksi kokkia oli tullut Pitkäniemen tuotantokeittiölle vasta muutoksen jälkeen, ja heidän oli ollut helppo sopeutua tiimityöskentelyyn, kun työkaverit olivat jo hyvin perillä työskentelymallista.

Tiimityöskentely koetaan pääsääntöisesti selkeäksi. Ensin käydään yhdessä läpi päivän tuotanto ja jaetaan yhteistyössä tehtävät, sekä keskustellaan, missä työvaiheessa kukakin tarvitsee kaveria avuksi. Kokit kokevat työnjohdon osallistumisen tärkeäksi ja ohjausta tarvitaan edelleen. Työskentelyn sujumuuden vuoksi työnjohdon aktiivisuus koko päivän aikana koetaan tärkeäksi. Joskus kuitenkin tulee virhearviointeja ajankäytön suhteen. Selkeyden vuoksi kannattaa aktiivisesti keskustella tiimin kanssa koko päivän ajan. Apua ei aina osata pyytää, mutta aika hyvin työkaverit huomaavat, jos joku tarvitsee apua.

Työnjaossa ei yleensä tule ongelmaa. Esihenkilöt tekevät aina edellisenä päivänä listan tuotteista, jotka ovat valmistuksessa. Kaikki tiimin jäsenet saavat esittää toiveita, mitä itse haluaisi tehdä. Kaikkien toiveita kuunnellaan. Toiset päivät ovat raskaampia kuin toiset, ja työnjaossa otetaan huomioon kuormituksen tasaaminen.

Tiimityöskentelymalli koetaan mieleisenä. Erityisesti se osuus, että päivän tehtävät jaetaan tasaisesti eikä tehtävät ole sidottuja työkortteihin. Haastatteluista käy ilmi, että kaikki eivät koe yhteistyötä aina helppona. Toisten kanssa tullaan paremmin toimeen kuin toisten ja se näkyy myös työpäivässä. Jotkut pitävät enemmän yksintyöskentelystä, koska työkaverilla voi olla erilaisia tapoja tehdä työtä. Nuori haastateltava kokee välillä jäävänsä vanhempien ja kokeneempien jalkoihin. Toisaalta myös käy ilmi, että joskus työt ei jakaudu tasapuolisesti ja jonkun on mahdollista jättäytyä vapaamatkustajaksi. Alun jälkeen kommunikointi on parantunut ja se onkin avain hyvään yhteistyöhön ja työskentelymallin onnistumiseen. Yksi kokki luonnehtii työtä sanomalla, että vaikka on oma vastuualue, niin aina ollaan yhdessä. Kukaan ei jää yksin ja aina pystyy pyytämään apua.

Tiimityöskentely säästää aikaa. Kokkien näkemyksen mukaan ajansäästö tulee nimenomaan yhteistyöstä sekä hyvästä suunnittelusta. Aamulla ensimmäiseksi tehtävä päiväsuunnitelma on avain ajansäästöön. Tähän suunnitteluun pitää käyttää kokkien tietotaitoa. Näin laitteet ovat tehokkaammin käytössä eikä laitteille tai ihmisille jää loppoaikaa. Työskentelymalli on avannut uudenlaisen ajattelutavan, ja kaikilla on halu tehdä työ tehokkaasti. Näin saadaan työpäivä tiivistettyä ja työpäivä päättyy aikaisemmin, eikä tarvita iltavuoroa. Työtä ajoitetaan enemmän päällekkäin ja eri tehtäviä pystytään tekemään limittäin.

Kokit kokevat, että pystyvät vaikuttamaan aika hyvin päivittäisen työn kulkuun. Yksi kokki nostaa esille, että on tärkeää ottaa kokit mukaan päivän työn suunnitteluun, sillä heillä on tarkempi näkemys omasta työstään kuin työnjohdolla. Yhdessä pohtiminen on parasta ja kaikkien pitää ottaa vastuuta päivän suunnittelussa. Kokit kokevat, että työnjohto myös luottaa kokkien näkemyksiin ja antaa vastuuta suunnitella, miten työpäivä organisoidaan. Mahdollisuus vaikuttaa koetaan mielekkäänä eikä vastuu paina, koska tämä on kokien ydinosaamista. Yksi kokki mainitsee, että myös työnjohto luottaa tässä asiassa kokkeihin, mutta käy vuoron aikana keskustelemassa useasti, ollaanko aikataulussa. Näin kokki kokee, että työnjohto kuitenkin kantaa lopullista vastuuta, eikä vastuu paina kokkeja liikaa. Vaikutusmahdollisuuksiin vaikuttaa myös tiimin koostumus, eli toisten kanssa yhteistyö sujuu paremmin kuin toisten. Keskustelu koetaan erityisen tärkeänä myös vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta. Yksi haastateltava huomauttaa, että työn mielekkyyteen vaikuttaa myös oma asenne ja halu tehdä yhteistyötä.

Työn fyysisyyteen ja palautumiseen liittyvässä kysymyksessä vastaukset ovat aika yksiselitteisiä: tiimityöskentely tasaa kuormitusta. Raskaimmissa tehtävissä apua saa tiimin muilta jäseniltä ja päivän työnjaossa fyysisyys otetaan huomioon. Palautumiseen vaikuttaa myös se, että työpäivä on saatu tiivistettyä ajallisesti pienemmälle aikajaksolle, mikä lisää myös palautumisaikaa työvuorojen välillä. Kokonaisuudessaan tiimityöskentely koetaan vähemmän väsyttävänä.

Parhaat puolet tiimityöskentelyssä ovat yhdessä onnistuminen, kaverin tuki sekä kehittynyt vuorovaikutus, mikä lisää hyvää työilmapiiriä. Tiimityöskentelyn

parhaita puolia kuvattaessa esille nousi toistuvasti työkaverin tuki ja yhdessä tekeminen. Kun kysyttiin, mikä vanhassa työskentelymallissa oli paremmin, kukaan ei osannut nimetä yhtään tekijää. Kaikki vastasivat, ”en tiedä” tai ”en osaa sanoa”.

Kehitettäviä asioita vielä kuitenkin on. Kommunikaation pitäisi vieläkin parantua, eikä saisi olla merkitystä sillä, kenen kanssa työtä tehdään. Yksi kokki sanoi, että tiimityö ei toimi, jos ei ole kommunikointia. Kaikilla pitäisi olla halu tehdä yhteistyötä. Toisinaan myös työkaveri saattaa olla liian dominoiva, eikä kykene yhteistyöhön. Myös esihenkilöiden tekemä lista päivän valmistuksista on joskus puutteellinen, erityisesti esivalmistusten osalta. Yksi kokki mainitsi laitekapasiteetin, eli myös sen pitäisi tukea paremmin tiimityöskentelyä. Välillä joudutaan odottamaan laitteen vapautumista.

7.2. Oman tutkimuksen tulosten purku, työpäiväkirja

Tuotantokeittiö Kattilan kokit kirjasivat työhön kuluvaan aikaan lomakkeelle (liite 2). Työskentelyyn kulunut aika oli kirjattu pääsääntöisesti hyvin tarkasti. Yhdestä lomakkeesta puuttui osa kirjauksista, jonka vuoksi tietoja ei voitu käyttää. Kellonaikatiedot muutettiin minuuteiksi per työtehtävä ja ajat kirjattiin havaintomatriisiin (liite 3) ruokalajityypeittäin. Lomakkeita kirjattiin aluksi 17 tuotteesta. Tulokset olivat osittain hyvin samankaltaisia ruokalajeittain, mutta varmemman tiedon saamiseksi päätin pyytää tietyistä ruokalajeista vielä lisää kirjauksia. Lisäkirjauksia otettiin vielä seitsemästä tuotteesta.

Työpäiväkirjasta saatujen tietojen perusteella laskettiin, kuinka pitkä valmistus- ja pumppausaika on suhteutettuna määrään. Tätä lukua voimme käyttää ohjeellisena, kun uuden prosessin tuotantomäärät tulevat olemaan lähes kaksinkertaisia uudessa Koukun Helmen tuotannossa.

8 TULOSTEN ANALYSOINTI

Tämän opinnäytetyön teoriaan ja omaan tutkimukseen pohjautuen voidaan esittää useita kehittämissuhteita Koukun Helmen uuteen prosessiin. Lean-menetelmiä kannattaa ottaa käyttöön laajasti sekä työn mielekkyyteen liittyviä tekijöitä on pohdittava huolella. Työn mielekkyys yhdistyy myös työn tehokkuuteen ja näin ollen lean ja työn mielekkyys liittyvät läheisesti yhteen.

Tämä opinnäytetyö antaa Koukun Helmen uudelle prosessille rakennusaineet, ja seuraava tehtävä on koota uusi prosessi. Uuden prosessin rakennusaineet ovat tiimityöskentelymalli, standardien luominen työaikatutkimuksen tulosten avulla, 5S-mallin sisällyttäminen prosessiin ja vuorovaikutusta tukeva toiminta. Näistä rakennusaineista syntyy uusi prosessi, joka on mielekäs. Prosessin työstäjinä ja kehittäjinä ovat aktiivisesti työntekijät työnjohdon työparina. Kehittämissuhteiden avulla tehdään ja kirjataan uusi prosessi, jota käyttöönoton jälkeen parannetaan aktiivisesti. Lean-filosofian mukaisesti prosessi ei tule koskaan valmiiksi, vaan aina pyrimme yhä parempaan lopputulokseen sekä työn tehokkuuden että työn mielekkyyden näkökulmasta. Onnistuakseen kaikki vaiheet tarvitsevat avointa ja onnistunutta vuorovaikutusta.

8.1. Tehokkuutta prosessiin

Tämän opinnäytetyön työpäiväkirjan tulosten pohjalta suunnitellaan prosessille työaikoja. Koska tuotanto tulee olemaan suurempaa kuin tutkimuskohteessa tuotantokeittiö Kattilassa, osa ajoista on suuntaa antavia, ja niitä pitää suhteuttaa valmistusmäärään. Näitä aikoja on kuitenkin hyvä käyttää aluksi suunnitelmassa ja käyttöönoton edetessä työhön kuluvaan aikaan pitää kirjata uudelleen ja päivittää tietoja. Koska uudella keittiöllä on hieman erilaisia koneita ja laitteita, myös niillä tulee olemaan vaikutusta työhön kuluvaan aikaan. Tämän opinnäytetyön puitteissa standardointia voidaan siis aloittaa, mutta tuotannon käynnistyttyä tietoja pitää tarkentaa. Ajankäytön tutkimuksen tulosten perusteella voidaan suunnitella alustavasti päivän tuotannon järjestys ja määrittellä työntekijöiden työajat. Työaikoja täytyy porrastaa, jotta laitteille saadaan oikea-aikaista käyttöä.

Koska tuotanto tapahtuu jo olemassa olevalla keittiöllä, koneiden ja varastojen sijaintiin ei ole mahdollista vaikuttaa. Sen sijaan liikuteltavan välineistön osalta suunnitellaan layout ergonomia, työturvallisuus sekä ketterä toiminta huomioiden. Suunnitelmaa kehitetään ja mietitään uudelleen, mikäli työtä tehdessä esiintyy ongelmallisia kohtia. Suunnitelmassa pitää huomioida myös ruokalistan muutokset, eli erityyppisiä ruokia valmistettaessa myös tarkoituksenmukaisesti layout voi olla erilainen.

Standardointi on ennen tuotannon aloitusta kuitenkin kannattavaa aloittaa, sillä sen avulla meillä on paras mahdollinen suunnitelma uuteen toimintaan. Tämän opinnäytetyön puitteissa kerätty ajankäytön tutkimustulokset (liite 3) antavat tietoa mahdollisimman tarkkaan työhön kuluvaan ajasta. Näitä tietoja hyväksi käyttämällä saadaan mahdollisimman hyvä arvio uudesta toiminnasta. Ohjeet on tehtävä kirjallisesti ja tuotannon ylösajon jälkeen suosittelen tehtäväksi myös visuaalisia ohjeita, eli kuvia ja videoita. Tämä vaatii kuitenkin tuotannon vakautumisen. Jo nyt Pirkanmaan Voimialla on toimintaan liittyviä visuaalisia ohjeita tehtynä, muun muassa puhtaanapitoon liittyviä ohjeita. Nämä kaikki kerätään ja talletetaan samaan kansioon, jotta työntekijän on helppo tarkistaa kaikki ohjeet ja toimintatavat yhdestä paikasta. Ohjeisiin kirjataan myös käytettävät apuvälineet, sekä mitä työvaiheita tehdään yhteistyössä toisen kokin kanssa. Työnjohdon roolin on oltava aktiivinen ja myös tätä standardointia johtava. Vuorovaikutus kokkien kesken sekä kokkien ja työnjohdon välillä on avaintekijä vakauttamisen onnistumisessa. Tämä toimintatapa helpottaa jatkossa sekä vanhoja, että uusia työntekijöitä. Kirjallisten ja visuaalisten ohjeiden avulla perehtyminen helpottuu ja uutta työntekijää opetetaan aina samalla tavalla.

Standardoinnin kohteena tässä prosessissa on työtapa ja työaika. Työtapaa pitää kehittää jatkuvasti. Aluksi on kirjattava paras mahdollinen suunnitelma työtavoista, mutta se pitää vakiinnuttaa käyttöönoton jälkeen. Prosessin eri vaiheisiin kuluva aika suunnitellaan aluksi työpäiväkirjan tulosten perusteella, mutta työaikoja on jatkossa tarkasteltava ja kirjattava uudelleen, jotta saamme tarkempaa tietoa. Työvaiheisiin kuluvaan aikaan vaikuttaa myös uudet työvälineet ja laitteet, joita Koukun Helmen tuotantokeittiölle on hankittu. Kuten Jokinen, Kekkonen, Kilponen & Rahko (2020, 18) kertovat, standardointiin otetaan

mukaan kaikki kyseistä tehtävää tekevät työntekijät. Standardointi on aloitettava niin, että työntekijät tekevät omasta työstä alustavan ohjeen.

5S-menetelmän käyttöönotto on lähes välttämätöntä (Jokinen 2020, 10), joten se pitää ottaa käyttöön myös Koukun Helmen tuotantoketjulle. Ennen uuden tuotannon aloittamista työpiste pitää järjestää siistiksi ja tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Kaikki tarpeellinen välineistö, kuten padan irrotettavat osat, puhdistusvälineet ja ergonomiset apuvälineet sijoitetaan työpisteen lähelle. Harvemmin tarvittavat välineet ja tavarat sijoitetaan kauemmaksi. Näin saadaan enemmän tilaa työskentelylle ja apuvälineiden ja laitteiden siirto työpisteelle onnistuu vaivattomammin. 5S-menetelmän mukaisen työpisteen luomiseen osallistetaan kyseisen työn tekijöitä. Tavaroille pitää määritellä oma paikka, ja kaikki työntekijät sitoutetaan toimimaan sovitun mukaisesti.

5S-menetelmän onnistumiseksi ehdotan tarkastuskortin luomista. Tarkastuskorttia voidaan käyttää itsearviointina oman työpäivän päätteeksi, mutta myös työnjohdon käyttöön voidaan määrittää oma 5S-tarkastuskortti. Kokkien on tarkoitus siistiä oma työpisteensä vuoron päätteeksi ja palauttaa kaikki paikoilleen seuraavan päivän vuoroa varten. Ainakin nämä tehtävät tulee kirjata tarkastuskorttiin, jotta ne ovat muistissa ja helposti tarkastettavissa. Työkortteihin merkittävät tehtävät suunnitellaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Jokinen (2020, 11) sanookin, että työntekijöiden 5S tarkastuslista auttaa muistamaan yhteisesti sovitut työtavat ja työpiste säilyy samanlaisena vuorosta toiseen työntekijöiden vaihtuessa.

Työnjohdolle suosittelen viikoittain täytettäväksi oman tarkastuskortin, josta ilmenee työpisteiden sovitun mukainen kunto ja järjestys. Korttiin on määriteltävä kaikki 5S-menetelmän elementit: oikeat tavarat oikeassa paikassa, hyvä järjestys, puhtaus, rikkiäiset esineet poistettu työympäristöstä ja sovitut standardit käytössä. Seurannan suorittavat työnjohtoon kuuluvat henkilöt systemaattisesti kerran viikossa, ennen työvuoron alkua. Tarkastuskortista näkee heti poikkeamat ja onko mahdollisesti samassa kohdassa ollut poikkeamia aikaisemmillä viikoilla. Tarkastuskortin avulla työnjohdon on helpompi puuttua epäkohtiin ja organisoida poikkeaman korjaus. Esimerkki tarkastuskorttimallista kuviossa 4

Kohde		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lattioiden puhtaus	0										
	1										
	2										
Työtasojen puhtaus	0										
	1										
	2										
Padan kansien puhtaus	0										
	1										
	2										
Työtasoilla ei tavaraa	0										
	1										
	2										
Siivousvälineet omalla paikalla	0										
	1										
	2										
Padan alunen puhdas	0										
	1										
	2										

0=epäjärjestyksessä 1=tyydyttävässä järjestyksessä 2= hyvä järjestys

KUVIO 4. Esimerkki malli työnjohdon 5S-taskastuskortista

Prosessin kuvaus kannattaa toteuttaa tehtävälisauksena, koska prosessi sisältää epävarmuutta, eikä samanlainen toteuttaminen ole ruoanvalmistuksessa mahdollista. Kuvausta ei kannata suunnitella liian yksityiskohtaisesti, kuten Blomquist & Martinsuo (2010, 10-11) ohjaavat. Ruoanvalmistuksessa on liikaa poikkeavia tekijöitä, eli reseptisidonnaisia tehtäviä. Työntekijöille suosittelen tässä tapauksessa tekstimuotoista prosessin ohjeistamista.

Prosessia ei pystytä pilotoimaan ennen käyttöönottoa, mutta sitä voi testata esittelemällä se laajasti työntekijöille ja kysymällä heidän havaintojaan. Kuten Blomquist & Martinsuo (2010, 14) kertovat, epäkohtia ja kehitystarpeita voidaan löytää jo suunnitelmaan tutustumalla.

Prosessin käyttöönoton jälkeen, kun toiminta on vakaantunut, pitää pohtia resursoinnin onnistumista. Onko prosessissa liikaa tai liian vähän työntekijöitä,

onko tuotantoon muodostunut kapeikkoja ja löydetäänkö hukkaa. Resurssien on oltava tasapainossa ja odotusaikojen minimissä, jotta prosessi tuottaa hyötyä.

8.2. Työn mielekkyyden lisääminen

Moni tutkija on tutkinut työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Näitä kaikkien tutkimusten mukaan mielekkyyttä lisää autonomian kokemuksen tunne ja kokemus oman työn vaikuttamisesta sekä sosiaaliset tekijät. Tämän opinnäytetyön kohteena on tuotantokeittiö, jossa työ on fyysistä ja työyhteisö on kohtalaisen suuri, noin 50 työntekijää. Työn mielekkyyden kasvattaminen työyhteisössä on merkityksellistä jo tuottavuudenkin näkökulmasta. Työn mielekkyys ja lean-menetelmät sopivatkin hyvin yhteen, sillä molemmat korostavat työntekijöiden osallistumista työn kehittämiseen ja suunnitteluun. Lean-filosofian mukaan paras osaaminen käytännön työstä on sen tekijällä, ja sitä pitää hyödyntää. Myös työn mielekkyyden kannalta meidän pitää ottaa työntekijät aktiivisesti mukaan tuotannon suunnitteluun ja kehittämiseen. Työntekijät on uuden tuotannon suunnittelussa otettava mukaan jo suunnitteluvaiheessa ennen tuotannon ylösajoa, jotta saadaan suunnitelmat parhaimmalle mahdolliselle tasolle. Tuleva uusi tuotantotapa on työntekijöille mielekkäämpi kokemus, kun he ovat itse sitä olleet suunnittelemassa.

Tutkin tässä opinnäytetyössä työntekijöiden kokemuksia tiimityöskentelystä. Kokemukset olivat hyvin positiivisia ja vastuksista tuli ilmi monia yhteneväisyyksiä työn mielekkyyden teoriaan. Koukun Helmen uuteen prosessiin pitää saada yhdistettyä työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, työnjohdon tukea sekä aikaa kehittymiselle ja uuden oppimiselle. Nämä kaikki elementit tulevat esille myös lean-periaatteissa. Vaikutusmahdollisuus omaan työhön tataan sekä työntekijöitä osallistamalla prosessien suunnitteluvaiheessa, että jatkuvassa päivittäisessä kehitystyössä. Prosessiin pitää kirjata, miten päivittäinen työnjako tehdään: yhteistyössä työnjohdon ja työntekijöiden kanssa aamupalaverissa. Näin työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa jokaiseen päivään ja mahdollisuus tulla kuulluksi. Tutkimuksessa tuli vahvasti esille työnjohdon merkitys ja osallisuus. Työnjohdon pitää olla aktiivisesti läsnä tuotannossa ja olla selvillä päivän valmistuksen aikataulussa pysymisessä. Työntekijöille pitää antaa vastuuta omasta työstä ja sen suunnittelusta, mutta samalla kokonaisvastuu on

oltava työnjohdolla. Yksi keskeinen asia on kommunikointi ja sen onnistuminen. Kommunikointia pitää olla tiimin sisällä sekä työnjohdon ja työntekijöiden välillä. Haastattelututkimuksessa tuli useita vastauksia kommunikoinnin tärkeydestä, ja kuinka se ei ollut alkuun helppoa. Työnjohdon tulee tunnistaa tämä mahdollinen ongelma uuden tuotannon ja työskentelytavan muutoksen yhteydessä. Kommunikointia voidaan tavoitteellisesti ja ohjatusti lisätä. Tässä vastuu on työnjohdolla, jotta avoin vuorovaikutus tulee toimintatavaksi. Prosesseihin voidaan myös kirjata vuorovaikutuksen tärkeimmät pisteet, kuten säännölliset tuotantopalaverit. Hyvä vuorovaikutus lisää myös työyhteisön hyvinvointia kehittämällä työntekijöiden välisiä suhteita. Tässä tulee esille myös toisen auttaminen ja sen kautta lisääntyvä merkityksellisyyden tunne. Näin saamme lisättyä normaalin arjen vaikutusmahdollisuuksia.

Oma kehittyminen lisää työn mielekkyyttä. Siksi työnjohdon onkin syytä miettiä, miten saadaan ylläpidettyä jatkuva kehittyminen. Kehittyminen on paitsi edellytys toiminnan tuottavuuden näkökulmasta, myös työntekijöiden mielekkyyden kokemusten näkökulmasta välttämätöntä. Lean-filosofian ja työn mielekkyyden näkökulmasta työntekijöiden ja prosessien kehittymistä pidetään yllä kaiken aikaa. Kummassakaan kyse ei saa olla kertaluotoisesta projektista, vaan jatkuvasta toimintatavasta. Nämä kaksi elementtiä, lean ja työn mielekkyys, palvelevat toinen toisiaan. Työnjohdon on resursoitava aikaa kehittymiselle ja uuden oppimiselle.

Martela ym. (2018) mainitsi merkityksellisen työn tarjoavat työntekijälle neljä peruskokemusta: autonomia, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekeemisen tunteet. Koukun Helmen uusi prosessi tarjoaa työntekijöille onnistuessaan varmasti kolme ensimmäistä. Kun työntekijä pääsee itse vaikuttamaan prosessin kulkuun, syntyy autonomian tunne. Kyvykkyyden tunne täyttyy, kun tarjoamme työntekijälle mahdollisuuden käyttää omaa osaamistaan laajasti ja mahdollisuuden oppia uutta. Uuden oppiminen on jatkuvaa, kun kehitämme jatkossakin prosesseja ja noudatamme lean-filosofian periaatteita. Yhteenkuuluvuus liittyy työyhteisöön ja sen jäsenenä olemiseen. Kun toimimme vuorovaikutuksessa kaikkia kunnioittavasti ja luomme aidosti kaksisuuntaisen vuorovaikutuskulttuurin, yhteenkuuluvuuden tunteelle annetaan hyvä mahdollisuus. Se, kokeeko työntekijä hyvän tekemisen tunnetta, jää mielestäni ainakin osittain

subjektiiviseksi kokemukseksi. Mielestäni hyvän tekemisen tunne tässä tehtävässä, jossa valmistetaan ateriapalveluita hoidon yksikölle, johon kuuluu sairaalapalvelut, ikäihmisten sekä vammaispalvelut, on mahdollista täyttyä.

Työn mielekkyyden yksi kulmakivi on työntekijän vaikutusmahdollisuudet. Vaikutusmahdollisuuksia ei voi olla ilman vuorovaikutusta. Vuorovaikutukselle on luotava tila ja avoin kanava. Työn mielekkyyteen vaikuttaa oleellisesti työilmapiiri, joka luodaan pitkälti vuorovaikutuksessa. Berlin (2019, 236) nostaa merkittäväksi mielekkyyden tekijäksi ohjauksen ja palautteen. Eli jälleen onnistuminen vaatii vuorovaikutusta. Työn mielekkyyden tekijä, tehokkaat työskentelytavat, luodaan vuorovaikutuksen avulla yhdessä prosesseihin.

Berlinin (2019, 236) mallin mukaan suorittavan tason työtehtävässä mielekkyyteen vaikuttaa tehokas työskentely ja ohjaus. Lean-menetelmät auttaa löytämään tehokkaita keinoja työn tekemiseen. Jotta lean saadaan osaksi jokapäiväistä toimintaa Koukun Helmen tuotantoyksikölle, työntekijöitä pitäisi kouluttaa ajattelemaan työtä lean-filosofian mukaisesti. Lean-tietoisuuden lisääminen suorittavan tason työntekijöille kannattaa tehdä hitaasti ja jaksottaisesti, ohjaamalla työtä ja ottamalla periaatteita esille päivittäisissä palavereissa hyvin käytännönläheisesti. Uskon, että työnjohto voi omalla esimerkillä ja jatkuvalla toiminnalla tuoda käytäntöön lean-filosofiaa.

Koukun Helmen tuotantoyksikön uuteen prosessiin työajat pitää rakentaa niin, että tuotantoesihenkilön tai -vastaavan työvuoro alkaa samaan aikaan ensimmäisten kokkivuorojen kanssa. Ennen tuotannon aloittamista käydään läpi päivän tuotanto ja sen ajankohdat sekä tehtävät jaetaan tasaisesti tiimin kesken. Sekä teoriassa että omassa tutkimuksessani on tullut selkeästi ilmi työnjohdolta odotettu rooli työn suunnittelussa: työnjohdon on oltava paikalla, kuunneltava ja viimeinen päätös tulee työnjohdolta. Kuitenkin työntekijöillä on paras osaaminen omassa työssään, joten heille on annettavat vastuuta ja luottoa oman työn suunnitteluun.

8.3. Vuorovaikutuksen vahvistaminen

Onnistunut vuorovaikutus näkyy läpi prosessin. Työntekijöille on selkeää, mitä heidän odotetaan tekevän ja heillä on mahdollisuus itekin vaikuttaa omaan työhönsä. Vaikuttamismahdollisuudet lisäävät työn mielekkyyttä, ja työnsä mielekkääksi kokeva työntekijä on tehokkaampi. Kuten Hulkkonen ja Halmesmäki (2016, 145) toteavat, työntekijät sitoutuvat paremmin ehdotuksiin, kun ovat itse päässeet esittämään oman mielipiteensä. Tällainen vuorovaikutus on kaksisuuntaista, ja tähän Koukun Helmen tuotantokeittiölläkin pitää pyrkiä. Vuorovaikutustilanteita pitää aktiivisesti pyrkiä luomaan paitsi työn lomassa, myös luomalla prosessiin sopivat käytänteet palavereista. Kuten haastatteluista kävi ilmi, työntekijöiden mielestä tiimityöskentelyn edellytys on hyvä kommunikointi ja vuorovaikutus. Koska tässä ollaan luomassa uusia käytäntöjä, esihenkilöiden rooli vuorovaikutuksen edistäjänä on merkittävä. Paitsi, että prosessiin pitää kirjata päivittäiset ja viikoittaiset kokoukset ja palaverit, näistä täytyy pitää kiinni myös kiireisinä työpäivinä. Palavereihin, joiden on tarkoitus olla hyvin vuorovaikutteisia, pitää varata riittävästi aikaa. Riittävä aika pitää huomioida ja tarkistaa jo aamun työnjakopalaverissa.

Esihenkilöiden tehtävänä on pitää työntekijöille palavereja, ohjata työtä ja pitää sparrausta työntekijöille. Tuotantokeittiöllä on usein taustameteliä, joka vaikuttaa tuotantotiloissa pidettäviin palaverihin. Kaikkien osallistujien pitää huomioida kuulija omassa äänenkäytössään, jotta viesti saavuttaa kuulijan. Puhutun viestin tueksi kannattaa opetella nonverbaalisen viestinnän perussääntöjä ja vaikutuksia, ettei anna ristiriitaista vaikutusta. Vaikka töissä on usein kiire, esihenkilön pitää vuorovaikutustilanteissa, sekä suunnitelluissa palavereissa että työn ohessa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, antaa vuorovaikutuskumppanille kiireetön vaikutelma. Sekä Isotalus ja Rajalahti (2027, 20) että Honkala ym. (2022, 195) kertovat kuuntelemisen merkityksestä vuorovaikutuksessa. Työntekijän viestiä pitää aina kuunnella ja siihen reagoida. Kuuntelemisen vaikutus ylettyy yksilön hyvinvoinnin lisäksi koko organisaation hyvinvointiin. Kuuntelemisen taito parantaa myös omaa hyvinvointi ja jaksamista työssä. Kiireen keskellä sanaton viestintä, kuten hymyily, nyökkääminen ja pienet eleet luovat positiivisia vaikutuksia työilmapiiriin.

On myös huomioitava, että Pirkanmaan Voimia Oy on iso organisaatio, jossa on paljon yleistä tiedotettavaa. On tärkeää, että tieto organisaation asioista saavuttaa työntekijät. Siksi olisi hyvä, että tällaiselle tiedottamiselle luodaan oma kanava työyhteisössä.

Koukun Helmen tuotantokeittiöllä esihenkilöillä tulee olemaan suuri rooli vuorovaikutuksen vahvistamisella. Heidän on tuettava käytänteitä, jotka vahvistavat paitsi kaksisuuntaista vuorovaikutusta, myös sitä, että hiljaisemmatkin työntekijät tulevat kuulluksi. Kuten Isotalus ja Rajalahti (2017, 19) kertovat, tämä vaatii esihenkilöiltä kykyä havainnoida ja tulkita työntekijöiden tunnetiloja. Huomiota pitää kiinnittää myös työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen ja sen tukemiseen, jotta kaikki vuorovaikutussuhteet olisivat tasavertaisia ja hyvinvointia tukevaa. Hyvä työntekijöiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa työilmapiiriin ja tätä kautta työn mielekkyyteen, tuottavuuteen ja koko prosessin onnistumiseen. Työntekijöiden välinen vuorovaikutus nousi kehittämiskohteeksi myös haastattelututkimuksessa, joten uskon sen olevan tärkeä kehittämiskohde myös Koukun Helmen tuotantokeittiöllä.

Tämän opinnäytetyön puitteissa olen huomannut, miten nämä kaikki teorian osat nivoutuvat yhteen vuorovaikutuksen avulla. Lean-menetelmien kantavana voimana on työntekijätason mukaan ottaminen prosessin kehittämiseen. Yhdessä kehittäminen ei onnistu ilman hyvää vuorovaikutussuhdetta. Työnjohdon pitää aktivoida työntekijöitä tuomaan esille ajatuksiaan ja luoda työpaikalle avoin vuorovaikutus. Työntekijöiden ja työnjohdon välillä ei saa olla esteitä, jotka vaikeuttavat kehittämistä. Kuten Alakortesmaa ja Puusa (2019, 196) esittävätkin, työyhteisössä kannattaa panostaa myös viestintään alhaalta ylöspäin, sillä se luo työntekijälle todellisen vaikutusmahdollisuuden ja näin ollen antaa eväät aktiiviseen toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen

9 POHDINTA

Aloitin opinnäytetyön suunnittelun syksyllä 2023. Työpaikallani Koukun Helmen tuotantokeittiöllä oli alkamassa uuden toiminnan suunnittelu tuotantotavan muutoksen vuoksi. Projektissa on ollut mukana laajaa osaamista organisaation sisältä ja ulkopuoleltakin. Vaikka organisaatiossa onkin tapana ottaa tällaisiin projekteihin mukaan suorittavan tason työntekijöitä, halusin panostaa tähän projektiin työntekijäosaamista yhä enemmän. Usein isoissa suunnittelupalavereissa työntekijän ääni ei välttämättä pääse riittävästi kuuluviin, ja halusin paneutua prosessien suunnitteluun syvällisemmin, joten päätin tehdä aiheesta opinnäytetyöni. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut saattaa asiantuntijatyö ja käytännön osaaminen yhteen niin, että prosessi kehittyy työntekijän näkökulmasta mielekkääksi ja järkeväksi.

Olen opinnoissa suorittanut Lean-kurssin, josta sain paljon yhtymäkohtia ja kehitysideoita omaan työhöni ja kohteeni prosesseihin. Itselle oli alusta asti selvää, että halusin lean-elementtejä myös uuteen prosessiin. Tämä on ollut onnistunut näkökulma ja tuonut paljon uusia näkemyksiä. Koska alalla on suuri työvoimapula ja osaavaa henkilökuntaa on hankala saada, oli alusta asti selvää, että prosesseissa pitää tuottavuuden lisäksi ottaa huomioon laajasti myös työntekijöiden hyvinvointi ja työn mielekkyys. Koska Pirkanmaan Voimian toisessa tuotantokeittiössä työtä tehdään tiimeissä, ja se on ollut mielekästä, halusin lähteä selvittämään tätä tarkemmin. Työn edetessä huomasin tiimityöskentelyssä hyvin paljon yhteneväisyyksiä työn mielekkyyden teoriaan. Näin ollen oli helppo päätyä ehdottamaan kyseistä työskentelymallia myös Koukun Helmen tuotantokeittiölle.

Prosessia suunnitellessa ajankäyttö on yksi oleellinen asia. Tässä vaiheessa, kun toiminta ei ole vielä alkanut, voimme tehdä vain mahdollisimman hyvän arvon tulevan toiminnan ajankäytöstä. Tähän on kuitenkin hankittava riittävästi pohjatietoa. Pohjalle suunniteltiin ajankäyttöä todellisesta, samanlaisesta prosessista kuin Koukun Helmeen on tulossa. Tässä on kuitenkin selvää, että ajankäyttöä pitää tarkentaa tuotannon ylösajon jälkeen. Tuotannon vakauttaminen tulee vasta tämän opinnäytetyön jälkeen, ja tämän työn tehtävä on auttaa

suunnitelmien tekoa. Työpäiväkirjan tulokset ovat osoittautuneet tärkeäksi tiedoksi prosessin suunnittelussa. Työntekijöiden osallistuminen on ollut innostunut ja heiltä saadaan hyvää käytännön näkökulmaa.

Työpäiväkirjan pitäminen oli kokeille mieleinen tehtävä ja he tekivät sen huolellisesti. Huomasin koko prosessin aikana, kuinka osalla työntekijöistä oli aito halu ja kiinnostus uuden suunnitteluun. Heille vaikutusmahdollisuudet työn tekemiseen oli aidosti positiivinen asia ja lisäsi työn mielekkyyttä. Työn mielekkyys on subjektiivinen kokemus, ja osalle riittää, että uusi prosessi on suunniteltu hyvin. He tulevat mielellään ikään kuin valmiiseen pöytään. Kuitenkin kaikille yhteistä on, että mielekkyyttä lisää selkeät prosessit, joissa on otettu huomioon myös ergonomia ja turvallisuus.

Tämä opinnäytetyö on antanut runsaasti tietoa, jonka avulla olemme luoneet uutta prosessia. Työ on kuitenkin kesken, eikä sen ole tarkoituskaan valmistua; lean onkin jatkuvaa kehitystyötä ja seurantaa, uusien parempien toimintatapojen etsimistä. Matka tähän kehittymistyöhön on meillä Koukun Helmen tuotanto-keittiöllä alkanut ja nyt jatkamme matkaa yhdessä, koko tuotanto yhdessä. Se, kuinka mielekkääksi työ muodostuu ja miten työntekijämme tulevat kokemaan muutoksen työtavoissa, on arvioitavissa vasta myöhemmin. Uskon, että mielekkyyden elementtejä on osattu ottaa huomioon työkortteja ja prosessia laadittaessa. Työntekijät ovat saaneet vaikuttaa uuteen prosessiin ja olemme kehittäneet yhteistyötä. Toivon, että tehdyt toimenpiteet osoittautuvat mielekkäiksi ja konkretisoituvat hyvänä työilmapiirinä ja työntekijöiden pysyvyyteen. Tämänkin eteen on tehtävä jatkuvaa työtä, sekä johtotiimin että tuotannon työntekijöiden. Jokaisen onkin osaltaan ymmärrettävä oma merkityksensä: teemme työtä yhdessä, ja meillä on oltava yhteinen päämäärä.

Vuorovaikutuksen teorian tutkiminen oli mielenkiintoista ja silmiä avaavaa. Vaikka aina puhutaan vuorovaikutuksen merkityksestä, tämän työn puitteissa asia avautui minulle vielä konkreettisemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Työpäiväkirjällä ei ole toimintaa, johon vuorovaikutus ei vaikuttaisi. Lisäksi oli mielenkiintoista, kuinka kaikki teorian osat nivoutuivat yhteen ja tukivat toisiaan. Lean-menetelmät mielletään helposti vain tehokkuuden havittelijana eikä ymmärretä sen merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille. Kun työn prosessien kehittämiseen

käytetään lean-menetelmiä, työ muuttuu mielekkäämmäksi ja työntekijät kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa.

Tämä opinnäytetyö antaa aihetta uusiin tutkimuksiin. Koska uuden prosessin käyttöönotto on vasta edessä, jatkossa voisi tutkia prosessin onnistumista sekä itse prosessin tehokkuuden että työn tekemisen näkökulmasta ja työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta. Prosessia voisi kehittää vielä useiden lean-menetelmien avulla. Esimerkiksi arvovirta-analyysi voisi olla mielenkiintoinen ja hyödyllinen menetelmä. Jatkuvan oppimisen edistämiseksi kannattaisi tehdä pitkäjänteistä suunnitelmaa. Prosessin kehittämiseksi ja parantamiseksi olisi hyvä luoda oma mittaristo. Kuten jo aiemmin on todettu, lean on jatkuvaa kehittämistä. Menetelmiä on lukuisia ja näiden avulla prosessia voidaan parantaa jatkuvasti. Tämä prosessi on tehty leanin-menetelmiä hyväksikäyttäen, mutta mikäli menetelmiä ei osata ottaa toimintatavaksi, kehittyminen ei etene vaan taantuu.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut itselle tietämystä avartava ja erityisesti oman työn ja esihenkilötaitojen kehittämistä. Opinnäytetyö osoittaa jo näiltä osin, kuinka kaikki toiminta tai toimimattomuus työpaikalla vaikuttaa kaikkeen muuhun. Onnistunut prosessi ja työssä viihtyminen ei ole itsenäisiä asioita, vaan kaikki ovat samaa kokonaisuutta.

LÄHTEET

Ala-Kortesmaa, S. & Puusa, A. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Julkaisussa Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning vol 17 nro 3/2019. Verkkosivu. Viitattu 18.4.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Berlin, S. 2020. Työn palkitsevuus löytyy toiveikkuuden, näkemyksellisyyden, läheisyyden ja resilienssin kautta. Työn tuuli 1/2020. Työn merkityksellisyys. Verkkosivu. Viitattu 10.2.2024. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf#page=71

Blomqvist, M. & Martinsuo, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Verkkosivu. Viitattu 12.12.2023. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ: uuden ajan uraopas. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A., Siira-Jokinen, S. & Österberg, B. 2022. *Linkki: Työyhteisön viestintä*. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hulkkonen, V. & Halmesmäki, S. 2016. Yhdentävä johtajuus: Esimiestaito tänään ja huomenna. Helsinki: Melior Oy.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Jokinen, T. 2020. LEAN-periaatteet. Verkkosivu. Viitattu 15.11.2023. <https://blogi.oamk.fi/2020/05/04/lean-periaatteet/>

Jokinen, T., Kekkonen, M., Kilponen, T. & Rahko, M. 2020. Lean with passion. Erikoisnumero nro 2. Verkkosivu. Viitattu 27.12.2023. <https://issuu.com/lean-management/docs/lean1>

Karjalainen, E. & Karjalainen, T. 2020. Lean Six Sigma 2.0 ja laatuteknologia. 1. painos. Lahti: Quality Knowhow Karjalainen Oy.

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli. Itsearviointin työkirja. Turku: Benchmarking

Liker, J. K., Convis, G. L. 2012. Toyotan tapa lean-johtamiseen. Helsinki: Readme.fi.

- Martela, F., Ryan, R. & Steger, M. 2017. Meaningfulness as satisfaction of autonomy, competence, relatedness, and beneficence: Comparing the four satisfactions and positive affect as predictors of meaning in life. *Journal of Happiness Studies* 19.5 (2018). Verkkosivu. Viitattu 1.4.2024. <https://link-springer-com.libproxy.tuni.fi/article/10.1007/s10902-017-9869-7>
- Mikkola, L. & Rajamäki, S. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Julkaisussa *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* vol 15 nro 3/2017. Verkkosivu. Viitattu 18.4.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277>
- Petersson, P., Ahlsén, S. & Lehtimäki, S. 2018. *Lean: Muuta poikkeamat menestykseksi! 1. suomenkielinen painos*. Bromma, Ruotsi: Part Media.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Reynders, P., Kumar, M & Found, P. 2022. “Lean on Me’: An Integrative Literature Review on the Middle Management Role in Lean.” *Total Quality Management & Business Excellence* 33.3–4 (2022): 318–354. Verkkosivu. Viitattu 21.4.2024. <https://www-tandfonline-com.libproxy.tuni.fi/doi/full/10.1080/14783363.2020.1842729>.
- Tammeaid, M. 2020. Työn merkityksellisyys syntyy yksilöllisistä aineksista. *Työn tuuli* 1/2020. Työn merkityksellisyys. Verkkosivu. Viitattu 18.2.2024. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf#page=82
- Torkkola, S. 2015. *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Helsinki: Talentum Pro
- Vilkkä, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset Pitkäniemen tuotantokeittiön kokeille

1. Miten työ on muuttunut siirryttyä tiimityöskentelymalliin?
2. Oliko muutosvaihe vaikea?
3. Onko tiimityöskentely selkeää?
4. Miten työnjako tehdään?
5. Onko tiimityöskentely mielekkäämpää kuin yksintyöskentely?
6. Uuden työskentelytavan käyttöönoton jälkeen valmistatte päivän tuotteet nopeammin. Mihin tämä perustuu?
7. Onko sinulla vaikutusmahdollisuuksia päivittäisen työn kulkuun?
8. Onko tiimityöskentely vaikuttanut työn fyysisyyteen tai palautumiseen työstä?
9. Tiimityöskentelyn parhaat puolet?
10. Mikä oli vanhassa työskentelytavassa paremmin?
11. Mitä kehittäisit?

Liite 2. Työaikatutkimuslomake

TYÖPÄIVÄKIRJA

Työpäiväkirjan avulla selvitetään Kattilan tuotantoprosessin eri vaiheiden kestoa

Kirjaa kellonaika

Päivämäärä _____

Tuote _____

Valmistusmäärä _____

Ajastettu

Kellonaika		Huomioitavaa
_____	Tuotteen valmistus aloitetaan	_____
_____	Tuote valmis	_____
_____	Pumppaus alkaa	_____
_____	Pumppaus päättyy	_____
_____	Tuotteen jäähditys alkaa	_____
_____	Pumpun pesu alkaa	_____
_____	Pumppu pesty	_____
_____	Tuote jäähtynyt	_____

Muita huomioita:

Liite 3. Työpäiväkirjan tulokset: prosessin eri vaiheisiin kulunut työaika

	Tuote	kg	Valmistusaika	Valmistusaika	pumppaus	pumppauksen	jäähdytysaika	jäähdytysaika	pumpun	
			a	a kg/min	s	nopeus	siirto	a	pesuaika	
								kg/min		
1	Perunasose	189	120	0,63	60	3,2	10	141	1,34	60
2	Perunasose	290	170	0,59	80	3,6	5			
3	Perunasose	220	156	0,71	48	4,6	8	224	0,98	54
4	Perunasose	195	155	0,79	50	3,9		160	1,22	60
5	Riisipuuro	115	65	0,57	16	7,2	4	203	0,57	53
6	Ruispuuro	129	70	0,54	24	5,4	1	202	0,64	52
7	Broilerbolognese	178	50	0,28	35	5,1	3	131	1,36	53
8	Lihapata	140	68	0,49	42	3,3	5	117	1,20	55
9	Broilerkastike	177	50	0,28	35	5,1	10	152	1,16	60
10	Pohjolanpata	145	64	0,44	55	2,6	3	77	1,88	60
11	Possu-juurespata	130	70	0,54	25	5,2	5	165	0,79	52
12	Ananaskiisseli	136	55	0,40	28	4,9	3	194	0,70	55
13	Persikka-päärynäkiisseli	152	45	0,30	25	6,1	5	195	0,78	52
14	Persikkakiisseli	151	40	0,26	30	5,0		-		55
15	Vadelmakiisseli cco	150	35	0,23	38	3,9		-		54
16	Persikkakiisseli, cco	135	28	0,21	19	7,1	-	-		55
17	Makkarakeitto cco	157	30	0,19	36	4,4	-	-		55
18	Kanakeitto cco	156	30	0,19	33	4,7	-	-		75
19	Kalakeitto cco	143	22	0,15	35	4,1	-	-		54
20	Lihakeitto cco	76	21	0,28	12	6,3	-	-		55
21	Jauhelihakiusaus	190	40	0,21	29	6,6	-	-		55
22	Palvikiusaus cco	229	40	0,17	40	5,7	-	-		60
23	Tonnikalavuoka cco	190	30	0,16	32	5,9	-	-		55
24	Tonnikalavuoka cco	264	40	0,15	48	5,5	-	-		53