

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun koulutusohjelma

Kati Kokkonen

MARTTAKAHVION TOIMINNAN KEHITTÄMINEN PROSESSIKU-  
VAUSTEN AVULLA

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2014



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Joulukuu 2014**  
**Matkailun koulutusohjelma**

Sirkkalantie 12 A  
80100 JOENSUU  
013 260 600

Tekijä  
Kati Kokkonen

Nimeke  
Marttakahvion toiminnan kehittäminen prosessikuvausten avulla

Toimeksiantaja  
Pohjois-Karjalan Marttapalvelut Oy, Marttakahvio

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Joensuun Marttakahvion toimintaa määrittelemällä eniten kehittämistä vaativat toimintaprosessit ja kuvaamalla ne. Työ on tehty toimeksiantona Pohjois-Karjalan Marttapalvelut Oy:lle, jonka alaisuudessa Marttakahvio toimii.

Opinnäytetyössä on käytetty hyödyksi tietoperustaa, joka pohjautuu laatu- ja prosessiajattelun teemoihin. Prosessien toimivuudesta ja ongelmakohtista kerättiin aineistoa kahvion henkilöstöltä teemahaastattelun ja sähköisen kyselyn avulla. Lisäksi prosessien nykytilan hahmottamisessa hyödynnettiin esimiesten kanssa käytyjä keskusteluja ja asiakaspalautteita sekä osallistuvaa havainnointia.

Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen ja sen produktina syntyi kirjallisia prosessikuvauksia ja kaavioita. Kuvaamisen avulla pyritään vaikuttamaan kahvion palvelun ja prosessien laatuun sekä tiedonkulun parantamiseen. Kuvausten kautta erityisesti sisäisten prosessien toimivuutta kannattaa tarkkailla, sillä useimmat ongelmakohdat liittyivät vastuunjakoon, perehdytyksen ja työhöjeiden puutteellisuuteen. Jokaisen prosessin kohdalla myös sisäisessä viestinnässä oli tehostamista.

Marttakahvion kehittämistyötä ei ole aiemmin tehty prosessiajattelun pohjalta. Nyt kuvatut prosessit liitetään tekeillä olevaan Marttakahvion laatuksikirjaan ja viedään sitä kautta käytäntöön. Tulevaisuudessa olisi tärkeää mitata nyt kuvattujen prosessien toimivuutta, ja kehittää kahvion toimintaa edelleen.

Kieli  
suomi

Sivuja 48  
Liitteet 4  
Liitesivumäärä 26

Asiasanat  
laatu, prosessit, prosessijohtaminen, kehittäminen



**THESIS**  
**December 2014**  
**Degree Programme in Tourism**

Sirkkalantie 12 A  
80100 JOENSUU  
FINLAND  
013 260 600

Author  
Kati Kokkonen

Title  
Development of Martha Cafeteria Operations by Means of Process Descriptions

Commissioned by  
North-Karelian Martha Services Plc, Martha Cafeteria

Abstract

The main objective of the thesis was to develop Martha Cafeteria Joensuu operations by defining and illustrating the processes which need to be developed most. This thesis was commissioned by North-Karelian Martha Services Plc which is in charge of the Martha Cafeteria operations.

The knowledge base of the thesis is based on the themes of quality and process thinking. The present state of the processes were defined through conversations with the cafeteria managers. Data on good functioning and potential problems of the processes were collected by a theme interview and an e-questionnaire targeted to the personnel, as well as by customer feedback and participative observation.

The thesis is practice-based and it resulted in process descriptions and diagrams which will enable to develop the quality of service, processes and communication. The descriptions and diagrams show internal processes and underlying problems which are connected to distribution of responsibilities, and lack of orientation and work instructions. In every process there were also problems in internal communication.

The development of the Martha Cafeteria operations has not been based on process thinking before. The processes described in this thesis will be attached to the quality manual of Martha Cafeteria. In the future, it would be important to evaluate the functioning of these processes and develop the cafeteria operations further on.

Language  
Finnish

Pages 48  
Appendices 4  
Pages of Appendices 26

Keywords  
quality, processes, process management, development

# Sisältö

Tiivistelmä	
Abstract	
Tiivistelmä .....	1
1 Johdanto .....	5
2 Työn tausta ja toimeksiantaja .....	6
2.1 Marttatoiminta ja Pohjois-Karjalan Marttapalvelut Oy .....	6
2.2 Joensuun Marttakahvio .....	7
3 Laatuajattelu .....	9
3.1 Palvelun ja laadun määritelmät .....	9
3.2 Palvelun laadun osatekijät .....	10
3.3 Laatukäsikirja palvelun laadun tukena .....	12
4 Prosessiajattelu .....	14
4.1 Prosessit ja prosessijohtaminen .....	14
4.2 Prosessien kuvaaminen .....	17
4.3 Prosessien mittaaminen ja kehittäminen .....	20
5 Työn toteutus ja menetelmät .....	21
5.1 Työn tarkoitus ja tehtävät .....	21
5.2 Tiedonhankinta .....	22
5.3 Työn luotettavuus ja eettisyys .....	26
6 Aineiston analysointi .....	27
6.1 Kehitettävien prosessien valinta .....	27
6.2 Teemahaastattelu ja sähköinen kysely .....	28
6.3 Asiakaspalautteet .....	29
7 Tulokset eri prosesseissa .....	31
7.1 Rekrytointiprosessi .....	31
7.2 Pehdytysprosessi .....	32
7.3 Sisäinen viestintä .....	34
7.4 Tekniset ongelmatilanteet ja omavalvontaprosessi .....	36
7.5 Sairaustapaukset ja terveydenhuolto .....	37
7.6 Hankintaprosessit .....	37
7.7 Palvelun laadun seuranta .....	38
7.8 Tulosten yhteenveto .....	40
8 Lopuksi .....	43
Lähteet .....	47

## Liitteet

Liite 1	Teemahaastattelun apukysymykset ja teemat
Liite 2	Marttakahvion palautekysely kahviohenkilöstölle 2014
Liite 3	Asiakaspalautekyselyt 2013 ja 2014
Liite 4	Prosessikuvaukset ja -kaaviot

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Joensuun Marttakahvion toimintaa ja palvelun laatua prosessikuvausten avulla. Opinnäytetyön aihe on saatu toimeksiantona Pohjois-Karjalan Marttapalvelut Oy:ltä ja se toteutettiin vuoden 2014 aikana yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Tavoitteena oli vahvistaa ja varmistaa kahvion sisäisten toimintojen laatua sekä tiedonkulkua ja siten vaikuttaa palvelun laatuun ja asiakkaalle näkyvään palveluosaan. Marttakahviolle on tekeillä laatu-käsikirja, jonka yhteyteen prosessikuvaukset voidaan liittää. Kesän 2015 aikana prosesseissa kuvatut toiminnot siirretään käytäntöön.

Opinnäytetyöni on luonteeltaan toiminnallinen ja sen lopputuotoksena syntyivät prosessikuvaukset kahvion tärkeimmistä ja eniten kehittämistä vaativista prosesseista. Opinnäytetyön aihe rajattiin koskemaan vain tiettyjä kahvion toimintaprosesseja, joiden kuuluvuus laajempaan kokonaisuuteen hahmotellaan myöhemmin. Myös kuvattujen prosessien toimivuuden mittaaminen ja niiden kehittäminen jäävät kahvion kausiluonteisen toiminnan vuoksi toimeksiantajan harkinnan varaan. Prosessien kuvaamisessa ja laadun tarkastelussa on käytetty hyödyksi opinnäytetyön tietoperustaa, joka liittyy laatu- ja prosessiajattelun teemoihin. Prosessiajattelun avulla voidaan hyvin kehittää toimintoja myös matkailualan yrityksissä ja tätä kautta pyrkiä entistä laadukkaampaan palveluun.

Marttakahvion prosessien kehittämistä ja kuvaamista varten hankittiin tutkimusaineistoa sekä esimiehiltä että työntekijöiltä teemahaastattelun ja palautekyselyn muodossa. Aineistojen kautta haettiin taustatietoa kuvattavien prosessien kehittämiskohteiden valintaan. Lisäksi kehittämisessä hyödynnettiin kesinä 2013 ja 2014 suoritetuista asiakaspalautekyselyistä, sekä omaa havainnointiani. Suoritin vuonna 2013 opintoihini liittyvän harjoittelujakson Marttakahviolla, minkä lisäksi olen työskennellyt kahviolla kahtena peräkkäisenä kesänä. Toimintojen tuntemisesta on varmasti hyötyä myös tässä työssä, ja siksi työn toteuttaminen juuri opinnäytetyön aiheena tuntui luonnolliselta.

## 2 Työn tausta ja toimeksiantaja

### 2.1 Marttatoiminta ja Pohjois-Karjalan Marttapalvelut Oy

Marttaliitto ry on valtakunnallinen, puoluepoliittisesti sitoutumaton kansalaisjärjestö, jonka pääasiallisena tavoitteena on antaa kotitalousneuvontaa, edistää arjen ja kotien arvostusta, sekä lisätä perheiden hyvinvointia. Järjestön on perustanut Lucina Hagman vuonna 1899. Marttaliiton alaisuuteen kuuluu 16 Marttapiiriä ympäri Suomen. Marttapiirien ammattitaitoiset kotitalous- ja puutarhaneuvojat pitävät esimerkiksi erilaisia kursseja ja koulutuksia oman piirinsä alueella, sekä omille jäsenilleen että yleisesti kaikille kiinnostuneille. Piirien alaisuudessa toimii pienempiä alueellisia Marttayhdistyksiä ja toimintaryhmiä, joissa jokaisessa toimitaan Martta-arvojen mukaisesti. Yhdistykset ja jäsenet, eli martat, saavat kuitenkin vaikuttaa omaan toimintaansa ja aktiivisuuteensa pitkälti itse. Toimintaan kuuluu yleensä marttailtoja esimerkiksi käsitöiden tai ruoanlaiton merkeissä. (Marttaliitto 2014a.) Marttojen jäsenmäärä on ollut vuosittain kasvussa, ja vuoden 2013 lopulla jäseniä oli Suomessa lähes 47 000. Marttaliiton toiminnanjohtaja on Marianne Heikkilä. (Marttaliitto 2013, 2.)

Vuosille 2014–2016 marttatoiminnan teemaksi on valittu ”Martoissa on arjen mahdollisuus”. Marttaliitto tekee yhteistyötä eri toimijoiden kanssa ja on mukana esimerkiksi kehitysyhteistyössä Kamerunissa. Tulevaisuudessa Marttaliiton tavoitteena on lisätä sähköistä neuvontaa ja olla entistä paremmin mukana esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. (Marttaliitto 2013, 2.)

Pohjois-Karjalan Martat Ry on Pohjois-Karjalan alueen Marttapiiri, jonka alaisuudessa toimii 106 marttayhdistystä ja lisäksi 13 toimintaryhmää (Kolehmainen 2014a). Toiminnanjohtajana toimii Katja Kolehmainen ja hallituksen puheenjohtajana Tuula Kähkönen. Kuten muutkin Marttapiirit, myös Pohjois-Karjalan Martat Ry tarjoaa aktiivisesti erilaisia palveluja niin jäsenilleen kuin myös yleisesti. Palvelutarjontaan kuuluvat kotiapupalvelut, puutarhaneuvontaa ja pihasuunnittelua, astia- ja tilavuokrausta sekä ravitsemusneuvontaa. (Marttaliitto 2014b.)

## 2.2 Joensuun Marttakahvio

Joensuun torilla sijaitseva Marttakahvio on perustettu vuonna 1973, ja sen ylläpidosta vastaa Pohjois-Karjalan Marttapalvelut Oy. Kahvio on tunnettu uuni-  
tuoreista, itse leivotuista kahvileivistä, ja erityisesti marttojen leipomista karjalan-  
piirakoista. Martat leipovat kahviossa tarjottavat piirakat torilla, kahvion vierei-  
sessä piirakkapajassa talkootyönä. Myös asiakkaat ja ohikulkijat pääsevät seu-  
raamaan piirakoiden leipomista, sillä pajaan on avoin näkyvyys. Kahvion palve-  
luihin kuuluvat myös piirakkakoulut, joissa opastetaan lapsia ja muita ryhmiä pii-  
rakan leipomisen saloihin. Marttakahvio on auki kesäisin toukokuun alusta, syys-  
kuun puoliväliin asti. (Marttaliitto 2014c.)

Marttakahvion lisäksi Joensuun torilla ja sen läheisyydessä toimii useampia kah-  
viotoimintaan keskittyneitä yrityksiä. Kilpailu on kovaa erityisesti kesäaikana, kun  
sesonki on parhaimmillaan, joten joukosta on erotuttava. Marttakahvion pääasi-  
allisia asiakasryhmiä ovat marttajäsenet, kesäkuukausina matkailijat ja paikalliset  
lomanviettäjät, sekä satunnaiset torikulkijat. (Kolehmainen 2014a.)

Kahviolle valitaan joka kesä asiakaspalveluhenkisiä työntekijöitä, jotka usein ovat  
paikallisia opiskelijoita. Kahviotyöntekijöitä on joka kesä 15–18. Lisäksi kahvio  
työllistää neljä leipuria. Työntekijöiden työsuhteiden pituus vaihtelee, sillä nuorten  
työllistäjänä on haluttu huomioida myös kesäloman pitämisen mahdollisuus opin-  
tojen välissä. Tämän vuoksi myös työntekijämäärä koko kesän aikana on suuri.  
Päivittäinen toiminta tapahtuu itse kahviolla kahdessa tai kolmessa eri työvuo-  
rossa. Aukioloajat vaihtelevat kesän eri vaiheissa. (Kolehmainen 2014a.)

Joensuun Marttakahvion valikoimaa ja toimintaa on vuosien saatossa kehitetty ja  
uudistettu. Kahviotoiminta on kuitenkin aina ollut Pohjois-Karjalan Marttoille tär-  
keä varojen kerryttämisen muoto. Toiminta onkin verrattain laajaa, sillä peruskah-  
viotoimintaan liittyy nykyisin oman leipomon toiminta, talkoovoimin päivittäin lei-  
vottavat piirakat, sekä piirakkakoulut lapsille ja esimerkiksi polttariporukoille.  
Marttakahvio on myös mukana erilaisissa tapahtumissa ja kahvitusten järjestä-

misessä. Lisäksi kahviolla järjestetään kesäisin puutarhaneuvontaa. Kokonaisuutena kahvion toiminta ei siis keskity pelkästään kahvion pyörittämiseen. (Kolehmainen 2014a.)

Yhdistysmallisessa organisaatiossa päätöksiä ei tehdä vain kahvion omien esimiesten tai johtokunnan keskuudessa. Kahvion toimintaa ohjaavat ylimpinä Marttaliitto ja sen aatteet. Marttakahvion toimintaan liittyvät suuremmat päätökset tehdään Pohjois-Karjalan Marttapalvelut -osakeyhtiön hallituksessa. Kahvio on vielä viime vuoden toiminut Pohjois-Karjalan Martat Ry:n alaisuudessa, mutta sittemmin se siirrettiin Oy:n puolelle. Kehittämissuositusten valmisteluista vastaavat toimitusjohtaja, kahviovastaava ja palveluesimies. Ennen kuin esitykset viedään hallitukselle, ne arvioidaan kahviotoimikunnan kokouksissa. Kahviotoimikunta toimii siis hallitukselle neuvoa antavana elimenä. Kahviotoimikunta kokoontuu keväällä ennen kahvion avaamista ja syksyllä sulkemisen jälkeen. (Kolehmainen 2014a.) Kahviotoimikuntaan kuuluu Pohjois-Karjalan Marttapalvelut Oy:n puheenjohtaja ja kaksi muuta hallituksen jäsentä. Heidän lisäksi toimikuntaan kuuluvat kahvioalalla työskentelevä Martta-jäsen sekä kahviovastaava ja toimitusjohtaja. (Kolehmainen 2014b.)

Joensuun lisäksi Marttojen pitämiä kahvioita löytyy muualtakin Suomesta. Muut kahviot sijaitsevat Lappeenrannassa, Kuopiossa, Kokkolassa, Kouvossa, Mikkelissä, Pieksämäellä ja Porissa. Useimmat kahviot suosivat kotimaisia tai paikallisia tuotteita. Kahviotoiminnan ohessa on useimmissa kahvioissa tarjolla puutarhaneuvontaa tai erityistapahtumia esimerkiksi Martan nimipäivänä. (Marttaliitto 2014d, 46–47.) Vaikka kahvioita löytyy ympäri Suomen, Joensuun kahvio on kuitenkin toiminnaltaan laajin ja tätä kautta myös Suomen suurin ja tunnetuin Marttakahvio (Kolehmainen 2014a).



## 3 Laatuajattelu

### 3.1 Palvelun ja laadun määritelmät

Palvelu on toiminnan kautta asiakkaalle tarjottava aineeton hyödyke, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti vuorovaikutustilanteessa. Aineettomuudella palvelu erottuu konkreettisista hyödykkeistä, vaikka ne usein voivatkin olla yhtenä palvelun osana. Palvelut ovat ominaisuuksiltaan muutoinkin erilaisia kuin aineelliset hyödykkeet ja niillä on tiettyjä erityispiirteitä. (Ylikoski 2001, 17–24.)

Yhtenä palveluiden tärkeimmistä piirteistä pidetään niiden prosessiluonteisuutta. Palvelut ovat toimintaprosesseja, joissa tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat yleensä samanaikaisesti ja joissa asiakas on mukana vuorovaikutteisesti tuottamassa palvelua. Palvelun pääasiallisena tavoitteena on löytää mahdollisimman hyvä ratkaisu asiakkaan ongelmaan. (Grönroos 2007, 53–54.) Palvelut ovat heterogeenisiä eli vaihtelevia, eikä niitä voi varastoida tai myydä samanlaisena uudestaan. Tämä takaa palvelujen räätälöitävyyden ja asiakaskohtaisuuden, eikä sitä siten välttämättä tarvitse nähdä ongelmallisena ominaisuutena. (Ylikoski 2001, 24–26.)

Laatu määritellään nykyisin yleisesti asiakkaan näkökulmasta: kuinka asiakkaan odotukset, tarpeet ja vaatimukset ovat täyttyneet palvelutilanteessa. Tämän vuoksi laatutyössä onkin hyvä ymmärtää asiakasnäkökulmaa, jotta toimintaa voisi kehittää edelleen. Laatu voidaan nähdä myös virheettömänä tuotteena tai palveluna, mutta vielä tärkeämpää on kokonaiskuvan hahmottaminen. Asiakkaan näkökulman lisäksi laadun voidaan osaltaan ajatella olevan yritykselle tehokas tapa tuottaa palvelu. Laatu vaatii myös nopeaa kehittymistä. Esimerkiksi muutokset yhteiskunnassa tai markkinoilla aiheuttavat muutoksia kuluttajien laatutottumuksiin ja vaatimuksiin. (Lecklin 2006, 18–19.)

Laatu voidaan määritellä olevan kaiken toiminnan hallintaa, johtamistapa, jonka avulla pyritään tiettyihin päämääriin siihen soveltuvien keinoin. Hyvä laatu on kil-

pailukykyä ja taitoa seurata ja reagoida organisaation sisä- ja ulkopuolisiin muutoksiin. (Jokipii 2000, 9.) Laadua on hyvin hankala määritellä yksiselitteisesti. Laadukkaassa tuotteessa (myös palvelutuotteessa) kaikki ominaisuudet ovat kunnossa ja ne ovat asiakkaan vaatimusten ja toiveiden mukaisia. Tuotteiden tulisi lunastaa myös yrityksen antamat lupaukset ilman yli- tai alilaadua. Tuotteen tulisi olla laadukas silloinkin, kun asiakas ei itse tiedä tai tunnista omia vaatimuksiaan ja odotuksiaan tuotteen suhteen. Juuri asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen kertovat paljon yrityksen aidosta asiakaslähtöisestä ajattelusta. (Pesonen 2007, 35–36.)

### **3.2 Palvelun laadun osatekijät**

Matkailualan yrityksissä laadukas asiakaspalvelu on hyvin tärkeässä roolissa koko palvelutuotteen onnistumisen kannalta. Ylikoski (2001, 118) onkin tiivistänyt hyvin erään alalla varmasti pätevän lauseen: ”Tapa, jolla palvelu suoritetaan, saattaa asiakkaalle olla jopa palvelun lopputulosta tärkeämpi.”

Tärkeintä on yksinkertaisesti selvittää, mitä asiakas haluaa, ja toteuttaa se. Palvelualalla palvelun laadun määrittäminen ja palvelutuotteen toteuttaminen halutulla tavalla voi kuitenkin olla hyvin hankalaa. Tämä johtuu siitä, että asiakas ei usein osaa etukäteen osoittaa vaatimuksiaan, ja sen vuoksi alalla tarvitaankin kykyä arvioida ja tuntea asiakkaat. (Pesonen 2007, 37.) Asiakas odottaa saavansa palvelusta jonkinlaista hyötyä, ja hän asettaa palvelulle tiettyjä odotuksia. Lisäksi asiakas kokee palvelun laadun aina subjektiivisesti. Näiden seikkojen vuoksi laadun mittaaminen voi olla hankalaa, vaikka yrityksen toiminnan kannalta se onkin hyvin tärkeää. (Boxberg & Komppula 2002, 42–43.)

Palvelun laatu voidaan sitä tarkasteltaessa jakaa kahteen pääulottuvuuteen. Ensimmäinen laadun osatekijä on palvelun tekninen laatu, johon liittyvät esimerkiksi palvelun tuottamiseen tarvittavat laitteet ja tilat, jotka mahdollistavat koko palveluprosessin. Toisin sanoen tekninen laatu on se, mitä asiakas saa. (Grönroos 2007, 73–74.)

Toinen palvelun ulottuvuus on toiminnallinen laatu, jolla tarkoitetaan tapaa, miten asiakas haluamansa tuotteen tai palvelun saa. Laadun mittaamisessa juuri toiminnallisen laadun arviointi on sen subjektiivisen luonteen vuoksi haasteellista. (Grönroos 2007, 73–75.) Toiminnallinen laatu näkyy esimerkiksi palveluhenkilöstön ammattitaidossa ja asiakkaan huomioimisessa, sekä yleisessä palveluilmapiirissä (Boxberg & Komppula 2002, 42–43).

Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat myös tekijät, jotka eivät näy asiakkaalle, mutta ovat tärkeässä osassa palvelun onnistumisen kannalta (Boxberg & Komppula 2002, 42–43). Näitä tekijöitä voivat olla Pesosen (2007, 31) mainitsemat back office -työt, jota asiakkaat eivät pääse näkemään. Back office -työt ovat esimerkiksi hotellihuoneen siivous ja valmistelu asiakkaalle tai muuta asiakkaan näkymättömissä tapahtuvaa toimintaa.

Back office -töiden kuvaamisessa laadunhallinnan kannalta on erittäin tärkeää määritellä tavoitteet, huolehtia, että tietoa ja ohjeistusta on riittävästi ja että toimintaan tarvittavat välineet ovat kunnossa. Lisäksi on muistettava tarkkailla ja parantaa toimintaa, sekä tehdä tarvittaessa korjauksia ja näin kehittää palvelua edelleen. (Pesonen 2007, 32–34.) Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajan toivomuksesta käsitellään enimmäkseen back office -toimintoja ja keskitytään niiden kehittämiseen. Marttakahviolla tällaisia asiakkaan näkymättömissä tapahtuvia back office -töitä ovat esimerkiksi tuotetilausten tekeminen ja uusien työntekijöiden rekrytointi.

Toiminnallisen ja teknisen laadun lisäksi asiakas heijastaa palvelukokemusta yrityksen imagon kautta ja näin syntyy kokonaisvaltainen laatu kokemus: kokonaislaatu. Yrityksen imagon rooli laadun osatekijänä onkin merkittävä. (Grönroos 2007, 74.) Yrityksen pienet ja suuremmatkin virheet esimerkiksi palvelutilanteissa saattavat tuntua asiakkaasta merkityksettömiltä, jos mielikuva yrityksestä on positiivinen. Jo ennestään negatiivinen asennoituminen yritystä kohtaan aiheuttaa sen, että pienimmätkin palveluvirheet vahvistavat asiakkaan negatiivista mielikuvaa. (Ylikoski 2001, 118.)

Hyvän laadun tavoittelemisessa on pohjimmiltaan kyse yrityksen menestyksestä. Kilpailuedun saavuttamiseksi ja menestyksekkään yrityksen luomiseksi on pidettävä huolta, että laatu on kokonaisuutena tarvittavalla tasolla. Ei riitä, että tekninen laatu on kunnossa, sillä pelkästään tavanomaisen hyvällä tuotteella ei erotuta kilpailijoista. Kuitenkin teknisen laadun heikentyessä kokonaiskäsitys palvelun laadusta heikkenee. Toisaalta erinomaisen hyvää tuotetta ei saa myytyä huonolla palvelulla tai toimimattoman palveluprosessin kautta. Näin ollen voidaan todeta, että palvelun laadun ulottuvuudet tukevat aina toisiaan ja kilpailuetua tavoiteltaessa on muistettava pitää huolta molempien toimivuudesta. (Grönroos 2007, 75–77.)

### **3.3 Laatuksikirja palvelun laadun tukena**

Laadunhallinnalla tarkoitetaan yrityksen kokonaisvaltaista laadun tarkkailua ja toimenpiteitä sen tukemiseksi (Lecklin 2006, 29). Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan yrityksen johtamisjärjestelmää, jonka avulla toimintoja ohjataan siten, että asiakkaan saama palvelu on mahdollisimman laadukasta (Pesonen 2007, 50).

Järjestelmällistä laatutyötä helpottamaan on luotu erilaisia laatuohjelmia ja -järjestelmiä, joiden pääasiallisena tarkoituksena on luoda organisaation toiminnoille selkeät ohjeistukset ja kuvaukset menettelytavoista ja näin ennaltaehkäistä ongelmatilanteita laatuasioissa. Laatujärjestelmien rinnalla erilaiset laatustandardit auttavat myös hahmottamaan oman organisaation laatutasoa ja tavoitteita. (Ylikoski 2001, 145–146.) Laatustandardimalleja tulisi aina soveltaa yrityksen omiin tarpeisiin sopiviksi. Luonteva laadun varmistaminen ja omien tarpeiden ja vahvuuksien tunnistaminen on erityisesti pienyritysten kohdalla tärkeää, eikä monimutkaisten standardiohjeiden seuraaminen välttämättä ole yrityksen edun mukaista. (Boxberg & Komppula 2002, 126.)

Myös matkailualan toimijoiden on mahdollista hyödyntää erilaisia laadun kehittämisen välineitä, koulutuksia ja laatuohjelmia, joiden avulla opitaan itse paranta-

maan oman yrityksen laatutyötä. Yhtenä työkaluna laadun kehittämistyössä voidaan käyttää Laadun portaat -järjestelmää, jossa laatua lähdetään kehittämään neljän eritasoisen portaan kautta. (OSKE 2013a.)

Marttakahviolle on suunnitteilla opiskelijatyönä tehtävä Laadun Portaat -järjestelmän mukainen laatukäsikirja. Laadun Portaat -järjestelmän mukaan tehtävästä työstä saadaan Marttakahviolle laatukäsikirjarunko, joka muokataan sopivaksi Marttakahvion tarpeisiin. (Kolehmainen 2014c.) Tässä opinnäytetyössä tehtävät prosessikuvaukset lisätään laatukäsikirjaan sen valmistuttua, mutta muutoin työssäni ei oteta kantaa järjestelmän eri portaiden tavoitteisiin tai ohjeistuksiin. Kuvaukset tulevat kuitenkin auttamaan laatukäsikirjan tekemisessä, joten siihen liittyvää teoretietoa on hyvä käsitellä jo tässä vaiheessa.

Laatukäsikirja on yrityksen laadun kehittämistä ja toimintojen kuvaamista varten luotu dokumentti, josta tulisi löytyä yrityksen toiminnan perusperiaatteet ja toimintatavat liittyen esimerkiksi asiakkuuksien hoitamiseen tai henkilöstön toimintoihin. Laatukäsikirja on tehty myös kehittämistä varten, joten siihen on suotavaa kirjata myös mahdolliset kehitysehdotukset ja -tarpeet tai vaikkapa yrityksen ajatus tulevaisuuden visioista. (OSKE 2013b.) Laatukäsikirjan voidaan siis määritellä olevan yrityksen laadunhallintajärjestelmän kirjallinen kuvaus.

Laatukäsikirja ei ole pakollinen apuväline, mutta se kokoaa hyvin yhteen organisaation perusperiaatteet. Se auttaa työhön perehdyttämisessä ja työn suorittamisessa yrityksen arvojen mukaisesti. Laatukäsikirjan asiat tulisi jaotella selkeästi esimerkiksi kaavioiden avulla. Liian tarkkoja prosessikuvauksia siihen ei kannata sisällyttää. Tärkeintä on muistaa oman yrityksen yksilölliset tarpeet ja luoda käsikirjasta oman näköinen. (Lecklin 2006, 31–32.) Erityisesti pienissä yrityksissä ongelmana on usein tavoitteiden ja päämäärien kirjaamattomuus ja sitä kautta seurannan ja kehittämisen vaikeus (Jokipii 2000, 9). Koska Marttakahvion laatukäsikirja on tekeillä samanaikaisesti tämän opinnäytetyön kanssa, ei kokonaisuuden hahmottaminen ole vielä mahdollista tämän työn puitteissa. Tarkoituksena on kuitenkin tulevaisuudessa tehdä dokumentista yhtenäinen kokonaisuus, kuten on suositeltavaa.

Pesonen (2007, 17) muistuttaa, että laatukäsikirjan ei tulisi koskaan olla yrityksen laatutyön itse tarkoitus. Hänen mukaansa tärkeintä on huolehtia prosessien eli toimintojen sujuvuudesta ja tehokkuudesta. Laatukäsikirja on vain väline, jonka kautta prosessien toimivuutta voidaan seurata ja tätä kautta kehittää. Sen avulla voidaan kertoa, kuinka toiminnot tulisi suorittaa.

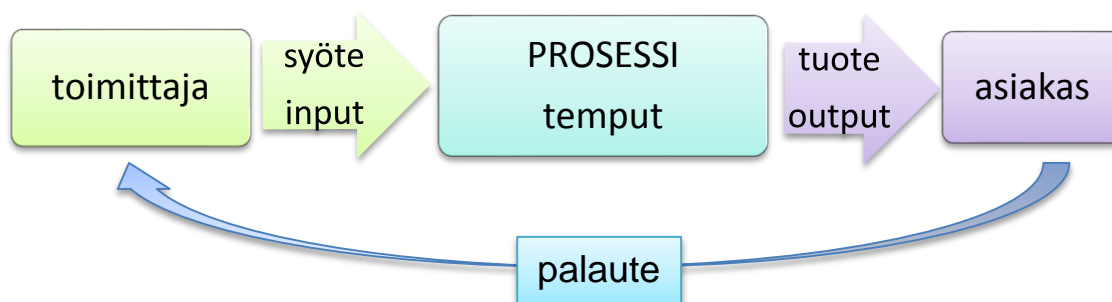
Suurin ja tärkein tavoite laatuasioiden parantamisessa on asiakastyytyväisyys. Toisena tärkeänä etuna laadun parantamisessa on organisaation sisäisten toimintojen laadun lisääntyminen. Kun toiminnot on ilmaistu selkeästi ja pienet ongelmat korjataan heti, työ on kokonaisvaltaisestikin sujuvampaa ja ylimääräisiltä virheiltä ja ajanhukalta vältytään. Laatutyön tärkeys huomataan myös henkilöstön tyytyväisyydessä ja työmotivaatiossa. Jos organisaation toimintatavat tai vastuunjako ovat epäselviä henkilöstölle, on sillä selkeä vaikutus myös työn tuloksiin ja palvelun laatuun. (Pesonen 2007, 15–17.) Tässä työssä laadunparantamiseen keskitytään erityisesti organisaation sisäisten toimintojen kehittämisen kannalta.

## **4 Prosessiajattelu**

### **4.1 Prosessit ja prosessijohtaminen**

Prosesseilla, eli toiminnoilla, tarkoitetaan koko sitä tapahtumaketjua, joka johtaa asiakkaan haluamaan tuotteeseen ja palveluun. Teollisuudessa prosessiajattelu on ollut esillä jo kauemmin, mutta nyt sitä on alettu soveltaa myös muilla aloilla. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 84.) Prosessiajattelu aloitetaan usein asiakkaasta, eli siitä, mitä halutaan saada aikaiseksi asiakkaalle tarjottavana lopputuotteena. Asiakas on aina se, joka lopulta päättää ja tulkitsee tuotteen ja prosessin laadun tason. (Pesonen 2007, 129.) Prosessiajattelu liittyykin selkeästi laatuajatteluun, sillä prosessit ovat vahvasti esillä useissa laadunhallintamalleissa (Laamanen & Tinnilä 2009, 26). Tämän ajattelutavan vuoksi myös Marttakahviolla päädyttiin kehittämään laatua prosessikuvausten avulla.

Prosessiajattelun peruseriaatteena voidaan nähdä asiakkaan rooli prosessin kautta saadun arvon vastaanottajana. Asiakkaalle tuotettu hyöty ja arvo toteutetaan tapahtumien ketjussa, eli prosessissa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Toimintaprosessin määritelmä on kuvattu kuviossa 1. Prosessin voidaan ajatella koostuvan toimittajan antamasta syötteestä (input), toiminnasta (tempu) ja asiakkaalle tulevasta tuotoksista (output). Toimintaprosessin määritelmään liittyy tärkeänä osana asiakkaan antama palaute, jonka avulla prosessin toimivuutta voidaan kehittää ja ohjata. Perusajatus onkin näin kuvattuna melko yksinkertainen, mutta käytännössä toteutus voi olla hyvinkin haastavaa. (Laamanen 2005, 153–154.) Prosessiin toimittajalta tuleva syöte, eli input, tarkoittaa materiaalia ja tietoa, jonka avulla toimintaprosessissa muodostuu tuote, eli output. Tuote on siis asiakkaalle tuleva palvelu tai konkreettinen tuotos. (Laamanen 2001, 20.)



Kuvio 1. Toimintaprosessin määritelmä (soveltaen Laamanen 2005, 154).

Prosessit voidaan yleensä jakaa ydin-, tuki- ja avainprosesseiksi. Ydinprosessit ovat niitä toimintoja, jotka liittyvät jollakin tavalla loppuasiakkaaseen. (Pesonen 2007, 131.) Keskeisin ydinprosessi voidaan ajatella olevan halutun tuotteen toimittaminen asiakkaalle tilauksesta tuotteen vastaanottamiseen (Jokipii 2000, 53–54).

Tukiprosesseja ovat yrityksen sisällä asiakkaan näkymättömissä tapahtuvat toiminnot, eli sisäiset prosessit, joiden avulla varsinaiset ydinprosessit on mahdollisia toteuttaa. Organisaation toiminnan kannalta tukiprosessit ovat siis hyvin tärkeitä. Erilaisia tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi henkilöstöhallinnolliset prosessit, eli rekrytointi, työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen tai vaikkapa laadunhallinta. (Laamanen 2001, 56–57.)

Avainprosesseiksi voidaan määritellä ne pakolliset ydin- ja tukitoiminnot, joita ilman koko yrityksen toiminta ei olisi mahdollista. Prosessien kuvaamisessa tulisi muistaa se, että tärkeintä on huomioida juuri avainprosessit ja keskittyä niiden kehittämiseen. Tämä on huomioitava erityisesti pienissä yrityksissä, joissa prosessijaottelua ei ole välttämätöntä tehdä. (Pesonen 2007, 131–132.) Tämän periaatteen mukaisesti toimitaan myös Marttakahvion prosessien kehittämistyössä. Koska kyseessä on pieni toimija, on toiminnan kannalta olennaisinta valita kuvattavista prosesseista ne, jotka eniten vaativat kehittämistä ja kuvaamista.

Prosessijohtamisesta puhutaan silloin, kun prosessiajattelun perusajatus hyväksytään organisaatioissa ja yrityksen toimintoja mallinnetaan, toteutetaan ja kehitetään ajatuksen mukaisesti (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Prosessien johtaminen voidaan jakaa kahteen eri tyyliin, prosessijohtamiseen ja prosessien parantamiseen. Varsinaisesta prosessijohtamisesta vastaavat organisaation johtajat, jotka määrittelevät prosessin, sen tavoitteet ja omistajat. Prosessien parantamisessa pyritään muuttamaan prosessissa tapahtuvia toimintatapoja ja tätä kautta saamaan aikaan parempia tuloksia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.)

Suuri osa ihmisen taidoista ja tiedoista on automatisoitunutta, hiljaista tietoa. Tällöin oman alansa asiantuntija ei välttämättä itse pysty kuvaamaan, minkä vuoksi osaa tehdä työnsä hyvin. Hiljainen tieto näkyy myös yritysten toiminnassa, sillä jokaisessa yksittäisessäkin organisaatiossa on omaan alaan liittyvää tiivistettyä tietoa. Opista ja alaan liittyvistä tiedoista merkittävä osa saadaan käytännön työn kautta ja tämän vuoksi hiljaisen tiedon osuuskin on suuri. Hiljaista tietoa ei voi sinällään siirtää, periä tai testamentata. Siitä huolimatta toiminnan ja kokemuksen kautta syntyneen tiedon avaaminen ja jakaminen edistäisivät yrityksen kehittämistä ja työntekijöiden oppimista. (Toivonen & Asikainen 2004, 12–13.)

Prosesseja kuvaamalla pystytään jakamaan yrityksen hiljaista tietoa organisaation sisällä. Kirjallisten kuvausten avulla tiedonkulku on varmempaa, sillä pelkät suulliset ohjeistukset eivät auta yhtenäistämään toimintaa. Prosessien kuvaaminen auttaa myös säilyttämään tietoa järjestelmällisesti ja loogisesti, jolloin tiedon löytäminen on helpompaa. Prosessien ylös kirjaaminen takaa toiminnan jatku-



vuuden ja tiedon kulun varmistamisen myös henkilöstön vaihtuessa organisaatiossa. (Korhonen & Rajala 2011, 196.) Prosessien kuvaaminen Marttakahviossa nähtiin tarpeelliseksi niiden takana olevan hiljaisen tiedon vuoksi. Tiedonkulku ja hiljaisen tiedon jakaminen eteenpäin on ollut kahviolla haasteellista.

## 4.2 Prosessien kuvaaminen

Prosessiajattelun ja prosessien kuvaamisen päätavoitteena on oman organisaation prosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja hyödyntäminen tehokkuuden lisäämiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Onnistuessaan prosessiajattelun avulla on mahdollista parantaa asiakastytyväisyyttä ja palvelun laatua. Prosessit auttavat myös henkilöstöä ymmärtämään omat roolinsa, sekä koko organisaation tavoitteet. (Laamanen 2005, 155–156.) Palveluprosessien kuvaaminen ja toimintaprosessien hahmottaminen helpottavat työtä ja auttavat tehostamaan asiakaspalvelua (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 84).

Prosessien kuvaamisessa on muistettava, että sen päätavoitteena on pyrkiä kuvaamaan yrityksen toimintaa siten, että kehittäminen ja kokonaisuuden ymmärtäminen olisi helpompaa. Onnistuneen prosessikuvauksen avulla voidaan myös tunnistaa toiminnan kriittiset vaiheet. (Laamanen 2001, 75.)

Lecklinin (2006, 134) mukaan prosessien kehittäminen tulisi aina aloittaa nykytilan kartoittamisella, jotta kehitys lähtisi oikeaan suuntaan. Pesonen (2007, 144) kuitenkin muistuttaa, että siinä tapauksessa, kun yrityksen toiminta on kunnossa, on prosessienkin kuvaaminen helpompaa ja voidaan näin aloittaa nykytilanteen avaamisella. Jos yrityksen toiminnassa on kehitettävää jo lähtötilanteessa, täytyy asiat laittaa ensin kuntoon ja kuvata vasta sitten.

Prosessien kuvaaminen liittyy johtamisjärjestelmään sen tärkeänä osana. Prosesseja voidaan ryhtyä kuvaamaan sekä kaavioiden että sanallisten yleiskuvausten avulla. Kuvaukseen voidaan tarpeen mukaan liittää sähköisessä muodossa esimerkiksi valokuvia tai muita havainnollistavia osioita. (Lecklin 2006, 137–139.) Prosessikuvaus tulisi kokonaisuudessaan rajata enintään neljään sivuun, jotta

esille saadaan vain toiminnan kannalta kriittiset osa-alueet (Laamanen 2001, 78). Sanallisen yleiskuvauksen laatiminen on suositeltavaa, jotta voidaan hahmottaa paremmin prosessin keskeiset asiat (Lecklin 2006, 138).

Toimeksiantajan toiveen mukaisesti tässä työssä kuvattavista prosesseissa pyritään tekemään selkeitä ja yksinkertaisia. Kirjalliset kuvaukset koettiin toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa kätevimmiksi niiden helpomman muokattavuuden vuoksi. Siksi prosessikaavioita tehdään vain tarvittaessa ja silloinkin hyvin yksinkertaisessa muodossa. Prosessien sanallisissa kuvauksissa on käytetty soveltaen ja yksinkertaistaen, toimeksiantajan tarpeisiin muokaten pohjana Lecklinin (2006, 138) prosessikuvauksen mallia (kuvio 2), jonka avulla määritellään muun muassa prosessin nimi, tehtävä, omistaja, tapahtumat ja asiakkaat.

Prosessin nimi: _____		Päiväys: _____
Prosessin tehtävä: _____		
Prosessin omistaja: _____		
Liityntäprosessit: _____		
Prosessin laajuus/ Soveltamisalue	Alkutapahtuma: _____	
	Si- sältö: _____	
	Lopputapahtuma: _____	
	Mittarit: _____	
Asiakkaat:	Nimi: _____	Tulokset: _____
Toimittajat:	Nimi: _____	Syötteet: _____

Kuvio 2. Prosessin yleiskuvauksen malli (soveltaen Lecklin 2006, 138).

Hyvässä prosessikuvauksessa tulisi olla mukana vain prosessin kannalta kriittiset asiat ja asioiden väliset riippuvuussuhteet, jotta kokonaisuuden hahmottaminen olisi mahdollista. Kuvauksen tulisi mahdollistaa joustava toiminta tilanteessa ja edistää yhteistyötä prosessissa toimivien henkilöiden välillä. Lisäksi jokaisessa organisaatiossa tulisi valita prosessin kuvaamisen malli, joka todella edistää juuri sen yrityksen menestystä. (Laamanen 2001, 76–78.) Erityisesti prosessien kuvaamisen alkuvaiheessa kannattaa kuvata tärkeimmät osiot mieluummin liian karkeasti kuin pikkutarkasti. Kuvauksia voidaan myöhemmin tarkentaa. (Pesonen 2007, 144.)

Jokaisella prosessilla tulisi olla vastuhenkilö, joka määrittää prosessiin haluttavat toimintatavat. Prosessien kuvaamiseen ja määrittämiseen tarvitaan organisaation johdon täysi sitoutuminen, koska usein sillä on paras yleiskäsitys yrityksen eri toiminnoista. (Pesonen 2007, 132–133.) Prosessiajattelussa tärkeintä on toimintojen selkiyttäminen itse yrityksen tarpeisiin. Yksityiskohtaisia kuvauksia tulisi välttää, sillä ajatuksena on pyrkiä kokonaiskuvan hahmottamiseen. Kuvauksia on hyvä käyttää toiminnanohjauksen tukena, jotta henkilöstö ymmärtää prosessien laajuuden. Usein henkilöstöllä on jo tiedossa yksittäisten työtehtävien hoitaminen, joten liian tarkat työohjeet ovat täysin tarpeettomia. (Jokipii 2000, 54.) Tässä työssä kuvattuihin prosesseihin liittyvät tarkemmat työohjeet löytyvät Marttakahvion perehdytyskansiosta.

Prosessikaaviot ovat hyvä tapa selvittää esimerkiksi toimintojen ongelmakohtia (Jokipii 2000, 54). Toimivan prosessin kehittämisessä on muistettava yrityksen perimmäinen toiminta-ajatus ja tulevaisuuden visiot. Prosessikaavioiden kautta nämä asiat voidaan tuoda paremmin esille myös henkilöstölle, sillä usein yrityksen kokonaiskuvan ja tavoitteiden hahmottaminen voi olla henkilöstölle vaikeaa. (Pesonen ym. 2000, 89.)

Prosessikaaviossa esitetään piirrosmuodossa prosessin tärkeimmät vaiheet ja vastuhenkilöt. Prosessiin osallistuvat toimijat merkitään kaavion vasempaan laitaan loogisessa järjestyksessä prosessin etenemisen kannalta. Prosessin toiminnot etenevät kaaviossa vaakasuuntaan oikealle, ja ne merkitään aina kunkin vai-

heen vastuuhenkilön kohdalle. Kaavioon on mahdollista liittää myös kuvaus tiedonkulusta, eli lähteistä, joista prosessin toteuttamisessa tarvittava tieto on löydettävissä. Kaaviossa tulisi kuitenkin pyrkiä pelkistettyyn malliin sen luettavuuden parantamiseksi. (Lecklin 2006, 140–141.)

### 4.3 Prosessien mittaaminen ja kehittäminen

Prosessi voidaan käsitteenä ymmärtää useammalla eri tavalla. Se voidaan nähdä esimerkiksi kehityskulkuna, toimintojen ketjuna, jonka lopputuloksena on tietty tavoite. Toinen ajattelutapa on mieltää prosessit tapahtumien ketjuksi, jossa eri toimintavaiheet seuraavat loogisessa järjestyksessä toisiaan. Tällä tavoin kuvattu prosessi koostuu suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheista. (Laamanen 2005, 152–153.)

Prosessikuvausten kautta syntyneet ajatukset tulisi viedä todellisen hyödyn saavuttamisen vuoksi käytäntöön. Prosessissa toimivien ihmisten tulisi toimia suunnitellulla tavalla, sillä pelkät kuvaukset eivät vielä muuta toimintaa. Kun suunnitelmat on viety käytäntöön, on mittaamisen ja prosessien auditoinnin vuoro. Toimiiko prosessi myös käytännössä? Toimintaympäristön muuttuessa on muistettava myös jatkuvan parantamisen malli. Se liittyy usein erityisesti tukiprosessien suunnitteluun ja kehittämiseen. (Laamanen 2005, 163–164.)

Eriyisesti Laamasen (2005, 152–153) ajattelumallissa on nähtävissä myös Marttakahvion toiminnan kehittämisen ajatus. Marttakahviossa laatu ja prosessit nähdään liittyvän toisiinsa tiiviisti. Laadun määrittämään olevan asioiden toimimista niin kuin on alun perin suunniteltu. Toisin sanoen prosessien tulisi toimia niin kuin niiden on ajateltu toimivan. Tavoitteena on suunnitella toiminnot huolellisesti ja toteuttaa ne suunnitelman mukaan. Mahdollisiin ongelmakohtiin reagoidaan ja tarkastetaan, mitkä asiat eivät toimi. Näiden pohjalta tehdään prosesseihin tarvittaessa muutoksia. (Kolehmainen 2014a.)

Opinnäytetyössä kuvatut prosessit ovat suurimmaksi osaksi organisaation sisällä tapahtuvia tukiprosesseja, joten jatkuvan parantamisen malli sopii niiden jatkokehitykseen hyvin. Kuvattujen prosessien toimivuuden mittaaminen ja jatkokehitys jäävät kuitenkin työn rajallisuuden vuoksi toimeksiantajan tehtäväksi. Jatkuvan parantamisen ajattelumallista on varmasti apua toiminnan kehittämisessä edelleen, mutta sen tarkemmasta suunnittelusta vastaa toimeksiantaja.

## **5 Työn toteutus ja menetelmät**

### **5.1 Työn tarkoitus ja tehtävät**

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Marttakahvion toimintaa ja tällä hetkellä eniten kehittämistä vaativia prosesseja prosessikuvausten ja -kaavioiden avulla. Ajatuksena oli kehittää erityisesti sisäisiä prosesseja ja back office -työtä, jotta itse kahviotyöskentely ja palvelu olisivat sujuvampia. Kehittämisajatusten pohjalta luotiin yhteiset ja selkeät toimintaohjeet. Yhtenäiset pelisäännöt ja niiden ylös kirjaaminen helpottavat työskentelyä ja kohottavat työmotivaatiota. Myös ajankäyttö tehostuu. Prosessikuvaukset auttavat kahvion käytännön työn toteuttamisessa ja ohjaamisessa ja helpottavat tiedonhakua ongelmatilanteissa.

Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuotoksena syntyivät prosessikuvaukset kahvion eniten kehittämistä vaativista prosesseista. Toimintaprosessien kuvaaminen nähtiin tarpeelliseksi kahvioon liittyvien tietojen hajanaisuuden ja informaation kullussa havaittujen hankaluuksien takia. Yhtenäisen linjan ja hiljaisen tiedon avaaminen kirjalliseen muotoon on tärkeää kahvion kausiluonteisuuden ja työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi. Lisäksi kahvion esimiestyötä hoitavat henkilöt saattavat vaihdella kesän aikana lomien vuoksi. Yhtenäinen laadunhallintajärjestelmä ja laatukäsikirja ovat vasta tekeillä, vaikka kahviotyöntekijöiden käytössä oleva perehdytyskansio onkin jo melko kattava. Perehdytyskansiossa ei kuitenkaan käy ilmi back office -työssä tapahtuvat toimenpiteet. Kahvion toimintaa ei ole aiemmin kehitetty prosessien laadun näkökulmasta katsoen. Sisäisten prosessien laatu on

osaltaan vaikuttamassa asiakkaalle näkyvään palvelun laatuun, ja myös sen vuoksi siihen olisi hyvä kiinnittää huomiota.

Aikaisemmin kehittämistyön tueksi on kerätty tietoa palautekyselyillä. Lisäksi kuukausittaiset myyntiraportit ja tulos antavat suuntaa kokonaisuuden toimivuudesta. Aikaisempina vuosina toiminnan kehittäminen on tapahtunut saman kaaavan mukaan, tosin Pohjois-Karjalan Martat Ry:n alaisuudessa. Nykyisin päätökset tehdään Pohjois-Karjalan Marttapalvelut Oy:n puolella. (Kolehmainen 2014c.) Opinnäytetyön kautta kehittämisestä ja laatutyöstä pyritään tekemään systemaattisempaa ja selkeämpää.

## 5.2 Tiedonhankinta

Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntyy yleensä käytännön tuotos, esimerkiksi tapahtuma tai ohjeistus. Sen lisäksi työn toteutuksesta kirjoitetaan raportti. Työn tueksi tehdään tarvittaessa myös erilaisia selvityksiä, joiden avulla voidaan hahmottaa opinnäytetyön tuotoksen toteuttamisessa tarvittavia tietoja. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.) Opinnäytetyöni on luonteeltaan toiminnallinen ja sen lopputuotoksena, eli produktina syntyvät prosessikuvaukset kahvion tärkeimmistä, ja eniten kehittämistä vaativista avainprosesseista. Koska Marttakahviolla ei juurikaan ole aiempaa kirjoitettua tietoa, jota työssä voisi hyödyntää, hain työn tueksi tietoja erilaisten selvitysmenetelmien avulla.

Hyödynsin luonnollisesti opinnäytetyössäni kahviotyön kautta saamiani kokemuksia ja havainnointia. Tällainen havainnoinnin tapa on havainnointia osallistujana, jossa tutkija itse osallistuu tutkittavan ryhmän toimintaan ja tekee tätä kautta huomioita ja havaintoja toiminnoista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 216). Tein kesän 2014 aikana muistiinpanoja kahviotyössä ilmenneistä epäkohdista ja parannusehdotuksista. Tätä havainnoista koottua pohjaa käytettiin apuna esimiesten kanssa käydyissä palavereissa. Keskusteluissa valittiin yhdessä ne kahvion prosessit, joihin tarvittiin kehittämisajatuksia ja -ideoita tai uusia toimintamal-

leja. Keskustelun pohjalta kirjoitin pöytäkirjan, jonka perusteella hahmottelin kokonaiskuvan kuvausta vaativista prosesseista. Keskusteluja tai palavereja toimeksiantajan kanssa pidettiin pitkin opinnäytetyöprosessia.

Omien havainnointieni lisäksi näkemystä konkreettisista toiminnoista ja kehittämiskohteista haettiin kahviohenkilöstöltä teemahaastattelun avulla. Marttakahvion kohdalla henkilöstön hyödyntäminen oli erityisen tärkeää, sillä työntekijöillä on tuoreimmat tiedot kahvion toiminnasta ja käytännönläheinen lähestymistapa kahvion kehittämiseen. Teemahaastattelun kautta sain hyvin esille uudet ideat ja kehittämisehdotukset. Ryhmätyötilanteessa syntyy usein paremmin ideoita kuin yksin mietiskellessä. Ideoinnin tukena käytin muutamia teemoja ja apukysymyksiä (liite 1), jotta ideat keskittyisivät työni kannalta olennaisiin asioihin. Valitut teemat liittyivät kahvion sisäisen viestinnän parantamiseen, vastuualueiden ja työtehtävien selventämiseen, perehdytykseen, palvelun laatuun, sekä kahviolla ilmeneviin ongelmatilanteisiin esimerkiksi asiakkaiden kanssa. Lisäksi teemahaastattelun lopussa kokosin yhteen yleisiä kehittämideoita, joita toimeksiantaja voi käyttää hyödyksi tulevaisuudessa. Näitä aiheita ei siis käsitellä tässä opinnäytetyössä.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu tutkimustapa, eli haastattelun kysymysten tai teemojen järjestystä on mahdollista vaihtaa ja muokata tilanteen mukaan. Käytetyt teemat voivat olla muodoltaan karkeita aihepiirien rajauksia ja teema-alueita. Ryhmähaastattelussa saadaan tietoja samanaikaisesti useammilta henkilöiltä lyhyessäkin ajassa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208–212.) Teemahaastattelun kysymykset kannattaa laatia lyhyesti esimerkiksi ranskalaisin viivoin, jotta kyselylomakkeiden lukemiseen ei tarvitse keskittyä turhan tarkasti. Pääasiana on, että aiheesta saadaan herätettyä vapaa keskustelu. Teemahaastattelun kokoamisessa on hyvä tuntea haastateltavien tilanne ja taustatiedot tutkittavasta aiheesta. Haastatteluun tulisi valita sellaisia henkilöitä, joilta on todennäköistä saada hyödyllistä ja kiinnostavaa aineistoa tutkimusta varten. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Tässäkin tapauksessa aiheeseen perehdyttiin ennen teemahaastattelua esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa. Lisäksi omaa tilannettani haastattelijana helpotti valmis taustatieto kahvion toiminnasta.

Teemahaastattelun tulokset analysoin teemoittelun avulla. Teemoittelussa aineistoa käsitellään siten, että keskustelussa esille nousseet asiat liitetään tiettyjen teemojen alle. Teemoittelun voi tehdä tekstinkäsittelyohjelmalla tai käsin. Pääasiallisena tavoitteena on koota samaan teemaan liittyvät keskusteluaiheet yhteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Teemahaastattelun keskustelussa ilmi tulleet olennaiset teemat ja ajatukset kirjasin muistiinpanoina pöytäkirjaan, jotka myöhemmin teemoittelin tekstinkäsittelyohjelman avulla. Haastattelu olisi ollut mahdollista myös nauhoittaa, mutta nauhoitusten avaaminen olisi voinut olla liian hankalaa melko suuren osallistujamäärän vuoksi.

Ideani teemahaastattelusta perustui Pesosen (2007, 178) ajatukseen siitä, että ongelmakohtien ja toimivien prosessien paikantaminen on hyödyllistä alkuun pääsemiseksi. Yhtenä laatutyön aloittamisen tapana voidaan keskittyä oman toiminnan parantamiseen. Näin kartoitetaan toiminnan nykytila ja sen ongelmakohdat. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi asiakkaiden palautteiden tai itsearviointien perusteella. Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan kehittämisideointiin, jossa ajatuksena on saada selville yrityksen toimintatapojen hyvät ja huonot puolet. (Pesonen 2007, 178.)

Jotta sain mahdollisimman monen työntekijän vastaukset ja avun työtäni varten, laadin teemahaastattelun lisäksi erillisen sähköisen kyselyn (liite 2), johon työntekijöiden oli mahdollista vastata nimettömänä. Näin palautetta saivat antaa myös sellaiset työntekijät, jotka eivät teemahaastatteluiltaan päässeet osallistumaan. Sähköinen kysely lähetettiin jokaiselle kahviolla kesän 2014 aikana työskennelleelle, kun taas teemahaastatteluun osallistui vain osa työntekijöistä.

Sähköinen palautekysely lisää työn luotettavuutta, sillä vastauksia saadaan tällöin laajemmin ja jokainen työntekijä saa vastata kyselyyn rauhassa kotikoneeltaan. Sähköisessä kyselyssä ei myöskään tule missään vaiheessa esille vastaajan henkilöllisyys, joten anonyymisti vastaaminen helpottaa varmasti omien mielipiteiden ja ajatusten ilmaisemista. Sähköisen kyselyn kysymykset muotoilin niin, että niistä olisi mahdollisimman paljon hyötyä ongelmakohtien ja toisaalta taas toimivien ratkaisujen löytämisessä kuvattavia prosesseja ajatellen. Palautekysely koottiin sekä avoimista kysymyksistä että monivalintaosioista, ja kysymyksiä



muodostui yhteensä 13. Kyselyn kautta pyrittiin saamaan varmistusta teema-haastattelussa tulleille ajatuksille, joten kysymykset ja aihealueet liittyivät pitkälti samoihin teemoihin.

Sähköinen kysely toteutettiin lomakehaastatteluna sähköpostin kautta Google Drive -ohjelman avulla. Näin ollen kysymysten järjestys oli tarkkaan määritelty. Kyselyssä kohdat 5, 6, 12 ja 13 liitettiin samaan lomakkeeseen toimeksiantajaa yleisesti hyödyttävinä osina, joten niiden tuloksia ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Kyselyn toimivuus testattiin etukäteen, ja tulokset analysoitiin Google Drive -ohjelmalla.

Loppuasiakkaan näkökulma oli mielestäni myös tärkeä huomioitava asia prosessien onnistumisen kannalta. Jotta sain ideoita kahvion kehittämistä varten mahdollisimman laajalti, käytin apuna vuosina 2013 ja 2014 Marttakahviolla tehtyjä asiakastytyväisyyskyselyitä. Näiden pohjalta pystyin paikantamaan ongelmakohtia asiakkaiden näkökulmasta. Vuodelta 2014 oli olemassa valmis aineisto, joten kommentit ja asiakkaiden arviot olivat suoraan käytettävissäni. Vuoden 2013 kyselyn yhteenvedon suoritin itse.

Tärkeänä pohjana prosessien avaamisessa olivat opinnäytetyön tietoperusta, eli palvelun ja toimintojen laatuun sekä prosessioppiin liittyvät teemat. Halusin työssäni huomioida erityisesti toimeksiantajan tarpeet, ja sen vuoksi en päätenyt kuvaamaan vain valittujen prosessien nykytilannetta, vaan tilanteen kehittämisideoiden jälkeen. Kuviossa 3 on kuvattu koko prosessin eteneminen ja siihen liittyvät aineistonhankintamenetelmät.



Kuvio 3. Aineistonhankintamenetelmät ja prosessin eteneminen

Kokonaisuus syntyi teorian, palautteiden ja ideoiden pohjalta, ja kirjoitin auki kahvion tärkeimmät ja eniten kehittämistä vaativat prosessit. Hyödynsin myös keskusteluja kahvion esimiesten kanssa, jotta esimerkiksi prosessien vastualueet ja yksityiskohdat vastaisivat mahdollisimman hyvin todellisuutta.

### 5.3 Työn luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan tiedonhankintaan ja tutkimuksen julkaisemiseen liittyviä sallittuja tapoja ja niiden huomioon ottamista. Jokaisessa tieteellisessä tutkimuksessa on otettava huomioon yleisesti hyväksytyt menettelytapo-ohjeet ja periaatteet. Toisten tekstiä ei plagioida ja omassa työssä hyödynnettyjen aiemmin tehtyjen tutkimusten käsittely tulisi olla kunnioittavaa ja niistä tulisi mainita asianmukaisesti. Myöskään omien tutkimusten tuloksia ei tule muokata epärehellisesti tai tulkita niitä tietynlaisten suodattimien kautta lopputuloksen muokkaamiseksi. Lähteiden käyttämisessä on huomioitava niiden aitous ja luo-

tettavuus. Lähdekritiikin lisäksi myös omien ja muiden tutkimusten tuloksia ei kannata yleistää ilman kriittistä tarkastelua. Eettisyyden lisäksi lähdekritiikki lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–27.)

Opinnäytetyön tietoperustassa pyrin käyttämään luotettavia ja alkuperäisiä lähteitä. Prosessien kehittämisessä käyttämäni aineistot pohjautuivat sekä asiakaspalautteisiin että henkilöstön ja esimiesten ajatuksiin. Luotettavuutta varmistaa se, että työssä saadaan näin useampi näkökulma ja huomioidaan sekä sisäiset että ulkoiset asiakkaat.

Erityisesti henkilöstö oli tärkeässä osassa opinnäytetyön tietopohjan luomisessa teemahaastattelun ja sähköisen kyselyn kautta. Teemahaastattelun vahvuuksina voidaan nähdä ryhmän tuki ja rento ideointitilanne. Sähköinen kysely taas tukee teemahaastattelun kautta saatuja tuloksia. Lisäksi sähköinen ja anonymisti toteutettava kysely lisää tulosten luotettavuutta, sillä nimettömänä annettu palaute on myös usein avoimempaa ja sitä kautta hyödyllisempää myös kahvion kehittämistarkoituksessa. Kysymysten muotoilulla on suuri rooli myös lopputuloksen ja luotettavuuden kannalta. Tämän vuoksi pyrinkin siihen, etteivät kysymykset johdattele vastaajaa tiettyyn suuntaan. Lisäksi opinnäytetyössä ei tulla missään vaiheessa kertomaan kyselyyn tai haastatteluun osallistuneiden henkilöllisyyttä tai yksittäisiä mielipiteitä.

## **6 Aineiston analysointi**

### **6.1 Kehitettävien prosessien valinta**

Marttakahvion kehittämiskohteita ja prosessien nykytilaa hahmoteltiin yhdessä esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa. Palavereja pidettiin kaksi, ja molemmissa oli mukana toimitusjohtaja, palveluesimies sekä kahviovastaava. Keskustelut käytiin kesän aikana tekemäni havainnoinnin pohjalta. Keskusteluissa tunnistettiin ja päätettiin opinnäytetyössä käsiteltävät prosessit.

Eniten kehittämistä ja näin ollen myös lähempää tarkastelua vaativat prosessit olivat seuraavat:

- Rekrytointiprosessi
- Perehdytysprosessi
- Sisäinen viestintä
- Omavalvonta
- Tekniset ongelmatilanteet
- Sairastapaukset ja terveydenhuolto
- Hankintaprosessit
- Palvelun laadun seuranta.

Näiden teemojen lisäksi keskusteluissa kävi ilmi, että prosessikuvauksia kannattaisi laatia myös kahvion oman leipomon toiminnoista. Leipomossa tapahtuvat asiat rajattiin kuitenkin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Leipomon toimintojen lisäksi keväällä ja syksyllä tehtävät kahvion avaamiseen liittyvät prosessit eivät kuulu tässä työssä tarkasteltaviin prosesseihin. Esimiesten kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta hahmoteltiin myös piirakkakouluihin, talkoomarttojen rekrytointiin ja kahvion markkinointiin liittyviä kehittämiskohtia. Omat prosessikuvaukset ja ohjeistukset olisi hyvä tehdä myös Marttakahvion osallistumisesta tapahtumiin ja erilaisiin kahvituksiin. Nämä aihealueet rajataan kuitenkin tämän työn ulkopuolelle. Tiettyihin prosesseihin keskittyminen laajemman kokonaisuuden sijaan oli perusteltua, sillä työhön käytettävä aika ja resurssit olivat rajalliset. Lisäksi Marttakahvioon laadittava laatukäsikirja on vasta tekeillä ja kokonaisuuden hahmotteleminen oli rajattu toisen opiskelijaryhmän työhön kuuluvaksi osioksi.

## **6.2 Teemahaastattelu ja sähköinen kysely**

Henkilöstölle suunnatun teemahaastattelun sekä sähköisen palautekyselyn kysymykset on koottu esimiesten kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Näin varmistettiin se, että teemahaastattelun kysymykset (liite 1) ja keskustelun teemat todella liittyvät niihin prosesseihin, joista halutaan lisätietoja.

Teemahaastattelu toteutettiin Marttakahvion kiitosillan yhteydessä syyskuun lopussa. Haastatteluun osallistui kahdeksan kahviotyöntekijää. Teemahaastattelun apukysymykset liittyivät tässä opinnäytetyössä kehitettäviin prosesseihin, mutta ajatuksia myös muuhun kahviotoimintaan liittyen tuli paljon. Sähköinen palautekysely toteutettiin muutama päivä teemahaastattelun jälkeen, ja vastausaikaa oli yksi viikko. Sähköiseen palautekyselyyn vastasi kymmenen kahviotyöntekijää. Myös kyselyn kautta tuli hyviä ajatuksia ja palautetta, ja vastaukset tukivat pitkälti teemahaastattelussa jo esille nousseita aiheita ja ideoita. Henkilöstön ideat ja ehdotukset on yhdistetty esimiesten kanssa käytyihin keskusteluihin. Koska teemahaastattelun ja sähköisen kyselyn vastaukset tukivat selvästi toisiaan, käsiteltiin niiden tulokset yhdessä. Tämän yhteenvedon pohjalta on luotu prosesseihin liittyvät kuvaukset ja ohjeet sekä tarvittaessa myös prosessikaaviot. Jokaisessa prosessissa havaittuja epäkohtia ja kehittämisehdotuksia on käsitelty erikseen tarkemmin opinnäytetyön seuraavissa osioissa luvusta 7 alkaen.

### **6.3 Asiakaspalautteet**

Tässä osiossa käsiteltävät asiakaspalautekyselyt on toteutettu Marttakahviolla vuosina 2013 ja 2014, Martan päivän tapahtuman yhteydessä. Vuonna 2013 tehtyyn asiakaspalautekyselyyn (liite 3) osallistui 263 asiakasta. Vastaajien määrä on siis verrattain suuri, sillä vuoden 2014 kyselyyn (liite 3) vastasi yhteensä 72 kahvion asiakasta. Vastaajamäärän vaihtelevuus johtuu kahvion vaihtelevista asiakasmääristä, joihin vaikuttaa vahvasti esimerkiksi päivän sääolosuhteet. Kyselyjen kautta on saatu tietoa kahvion ilmeestä, palvelun laadusta sekä tarjottavista tuotteista ja hinnoittelusta. Kysymyksiä on vuoden aikana hieman muokattu, ja kehittämistyötä on tehty, mikä näkyikin asiakkaiden vastauksissa.

Vuonna 2013 kyselyssä selvitettiin asiakkaiden kantaa kahvion aukioloaikoihin, tuotteiden laatuun ja hinnoitteluun sekä valikoimaan, viihtyisyyteen ja palvelun laatuun. Palautteista on selkeästi nähtävissä asiakkaiden tyytyväisyys palvelun laatuun sekä Marttakahvion imagoon. Avoimissa kysymyksissä useat asiakkaat olivat maininneet erityisen arvostettavina asioina Marttakahviolla perinteiden kun-

nioittamisen, suomalaisuuden tai paikallisuuden. Ongelmakohtina kahvion toiminnassa nähtiin ruuhkapäivät, jolloin jonottaminen saattoi joidenkin vastausten perusteella jopa estää asiakkuuden. Selkeimpänä tyytymättömyyttä aiheuttavana tekijänä voidaan kyselystä nostaa esiin hinnoittelu, johon ei kuitenkaan tämän työn puitteissa pystytä vaikuttamaan.

Kahvion aukioloaikoihin liittyvä kysymys oli herättänyt tunteita kyselyssä. Useat asiakkaat olivat monivalintaosiossa jättäneet kokonaan vastaamatta, sillä eivät tienneet aukioloajoista. Monet olivat maininneet niiden olevan esillä huonosti tai ei ollenkaan. Myös kysymykseen vastanneista useat toivoivat kahvion aukioloaikojen pidentämistä sekä aamusta että illasta. Nämä aihealueet on käsitelty hallituksen kokouksissa, ja muutoksia toimintatapoihin on jo tehty.

Vuonna 2014 tehdyssä kyselyssä kokonaisuutena vastaukset olivat hyvin positiivisia, ja asiakkaat kiittelivät erityisesti herkullisista piirakoista ja ”ihanista iloisista nuorista” asiakaspalvelijoista. Kahvion ilme arvioitiin perusmiellyttäväksi. Asiakaspalvelun laatuun oltiin erityisen tyytyväisiä. Vuonna 2014 jopa 83 % vastanneista arvioi palvelun laadun olevan erinomaisella tasolla, kun taas vuonna 2013 palvelun sujuvuus arvioitiin erinomaiseksi lähes 75 %:ssa vastauksista. Vaikuttaa siis siltä, että asiakkaille näkyvä palveluosa on Marttakahviolla pääosin kunnossa.

Kahvion tuotteista ja Reilun Kaupan kahvista on vuoden 2014 kyselyssä saatu hyvin vaihtelevia vastauksia. Kahviolla tarjottavien leivonnaisten laatu nähtiin hyvänä tai melko hyvänä, minkä lisäksi valikoiman laajentumista keuhuttiin. Reilun Kaupan kahvi jakoi kyselyyn vastanneiden mielipiteitä kaikkein eniten, mutta pääasiassa kahvin laatuun oltiin tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä. Kahvin laadun parantamiseen vaikutettiin jo kyselyn tulosten saamisen jälkeen. Esimiesten kanssa käydyissä palaverieissa sovittiin myös, että perehdytysvaiheessa ohjeistetaan kahvin keittoon liittyvissä asioissa tarkemmin, jotta tarjolla olisi aina mahdollisimman tuoretta juotavaa. Tarkempi ohjeistus laaditaan myös perehdytyslomakkeeseen.

Kun verrataan peräkkäisten vuosien asiakaspalautekyselyjä toisiinsa, on niissä selvästi nähtävissä kehitys, jota kahviolla on tehty vuoden aikana. Tämä todistaa sen, että palautteet otetaan huomioon, vaikkakin niiden käsittely ja toimenpiteet tapahtuvat melko hitaasti. Tämä tuli esille myös henkilöstön haastattelussa. Palvelun laadun seuranta -prosessikuvauksessa on kiinnitetty huomiota tähän seikkaan, jotta asiakkaiden palautteet saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti. Asiakaspalautteet antavat arvokasta tietoa kahvion nykytilasta, joten niiden käyttöä kannattaa ehdottomasti jatkaa.

## **7 Tulokset eri prosesseissa**

### **7.1 Rekrytointiprosessi**

Marttakahvio rekrytoi joka vuosi noin 15 uutta kahviotyöntekijää. Työhön on valittu myös useampana kesänä kahviolla työskennelleitä nuoria, joten rekrytoitavien määrä vaihtelee vuosittain. Yksittäisten työntekijöiden työjaksot voivat vaihdella kuukauden pätkistä koko kesän jatkuvaan työsuhteeseen. Marttakahviolla on otettu uutena toimintatapana käyttöön roolijako kahvion työntekijöiden välillä. Jo rekrytointivaiheessa etsitään työntekijöitä kahviomyyjien ja kahvioapulaisten rooleihin. Myyjien toimenkuvaan kuuluu apulaisten ohjaaminen ja perehdytys, sekä kahvion päivittäisestä toiminnasta vastaaminen. Heidän vastuullaan on myös tilauslistojen toimittaminen eteenpäin, sekä mahdollisten teknisten ongelmien ja asiakkaiden kanssa sattuvien ongelmatilanteiden selvittäminen. Kahvioapulaiset työskentelevät normaaleissa kahvion toimintaan liittyvissä tehtävissä, kuten palvelutiskillä, kassalla ja tilojen siistimisessä.

Kesällä 2015 Marttakahviolla on tarkoitus jakaa työntekijät edelleen kahvilamyymiin ja -apulaisiin. Jokaiselta työntekijältä vaaditaan hygieniapassi, sekä voimassa oleva salmonellatodistus. Rekrytoinnin yhteydessä voidaan työnhakijalle selvittää, miten todistusten hankkiminen voidaan suorittaa. Lisäksi tulevan kesän rekrytoinnissa otetaan huomioon se, että kahviomyyjän nimekkeellä toimivia työntekijöitä

kijöitä tarvitaan enemmän kuin neljä. Rekrytointiprosessin jälkeen valituille työntekijöille ilmoitetaan sähköpostitse päätöksestä. Prosessin kulusta ja kehittämisestä vastaa kahviovastaava. Mukana työhaastatteluissa ja valintatilanteissa ovat myös palveluesimies, toimitusjohtaja sekä kahviotyöntekijä.

Rekrytointiprosessia ajatellen työntekijöiltä haettiin ajatuksia siihen, mitä vaatimuksia Marttakahvion työntekijöille on vähintään asetettava. Erilaisia ehdotuksia saatiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja hygienia- ja ensiapuosaamiseen liittyen. Suositellut ominaisuudet oli hahmoteltavissa selkeästi muutamaan osa-alueeseen. Näitä olivat joustavuus, oma-aloitteisuus, palveluhenkisyys ja ulospäinsuuntautuneisuus. Myös paineensieto- ja vastuunottokyky sekä valmiudet toimia ryhmässä nähtiin vaadittavina ominaisuuksina. Teemahaastattelussa ensiapu- ja hygieniaosaaminen nähtiin myös tärkeinä tekijöinä.

## **7.2 Perekdytysprosessi**

Perekdytysprosessi nähtiin sekä esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa että henkilöstön teemahaastattelussa ja sähköisessä kyselyssä eräänä ongelma-kohtana Marttakahviolla. Sähköisessä kyselyssä suurin osa vastanneista koki Marttakahvion perekdytyksen onnistuneen vain melko hyvin tai keskinkertaisesti. Henkilöstön arvoissa oli selvästi nähtävissä eroja siinä, miten perekdytys oli onnistunut eri vaiheissa kesää. Alkukesästä aloittaneille työntekijöille perekdytys oli ollut sujuvampaa ja selkeämpää, kuin kesken kesän työn aloittaneille. Tulevaisuudessa tulisi pyrkiä kaikille tasapuoliseen kohteluun.

Käyttämieni aineistojen kautta selvisi, että useat kahvion pienet ongelmatilanteet ja työn tehokkuus kulminoituivat juuri puutteelliseen perekdytykseen, ja sen vuoksi prosessin tehostaminen vaikuttaa siis varmasti koko kahvion toiminnan laatuun. Kokonaisuudessaan perekdytys sisällytetään työntekijöiden työaikaan kuuluvaksi, eli palkalliseen aikaan. Perekdytyksen kaikki vaiheet ovat pakollisia, ja niihin vaaditaan työntekijöiden osallistuminen.



Perehdytysprosessista on suunniteltu kolmiosainen kokonaisuus, johon kuuluvat perehdytysoppaaseen tutustuminen, teoriaperusteinen perehdytystilaisuus sekä käytännön työhön ohjaaminen kahviolla. Perehdytysprosessi aloitetaan lähettämällä Marttakahvioon valituille työntekijöille perehdytysopas sähköpostitse. Oppaaseen tulee tutustua ennen perehdytyksen seuraavaa vaihetta. Yli puolet sähköiseen kyselyyn vastanneista kertoi lukeneensa kahvion perehdytysoppaan vain osittain, joten tätä ongelmaa pyritään korjaamaan lähettämällä oppaan sähköinen versio luettavaksi etukäteen. Henkilöstö näki tehokkaampana tapana perehdytysoppaaseen tutustumisen jo ennen töiden alkamista. Tämä ilmeni sekä sähköisessä kyselyssä että teemahaastattelussa.

Toisessa vaiheessa kahviovastaava pitää koko porukalle perehdytysinfon kahvion toimintatavoista ja täsmentää työntekijöiden vastuualueita. Uutena käytäntönä kahviolla otetaan käyttöön vaitiolovelvollisuussopimuksen kirjoittaminen työ-sopimusten allekirjoittamisen yhteydessä. Tällä toimenpiteellä vahvistetaan esimerkiksi sitä, ettei perehdytysoppaan sisältöä tai muita toimintatapoja jaeta työpaikan ulkopuolelle.

Käytännön perehdytys tapahtuu kahviolla, aidossa toimintaympäristössä. Alkukesästä aloittavat työntekijät perehdytetään ennen kahvion avaamista. Kesän aikana saapuvien uusien työntekijöiden käytännön perehdytyksestä vastaavat kahviomyyjät. Perehdytykseen varataan oma aikansa siten, että perehdyttävän kahviomyyjän työajasta on varattu aikaa perehdytykselle. Näin vältetään se, että uusi työntekijä ei joudu suoraan töihin, vaan saa rauhassa tutustua toimintoihin. Tämä huomioidaan työvuorolistojen laatimisessa.

Käytännön perehdytysprosessi toteutetaan siihen tarkoitukseen laaditun uuden työntekijän perehdyttämislomakkeen avulla. Perehdyttämislomakkeeseen on merkitty perehdytettävät asiat, jotka perehdytyksen jälkeen kuitataan tehdyiksi. Kun kaikki asiat on käyty läpi, työntekijä ja työnantajan edustaja allekirjoittavat lomakkeen ja lomake talletetaan perehdytyskansioon väliin. Teemahaastattelussa ilmeni, että erityisesti kahviolla tapahtuvaan perehdytykseen toivottiin varattavan enemmän aikaa, sillä ”tekemällä oppii parhaiten”. Käytännön osuuden tulisi mie-

lellään tapahtua ennen varsinaista oikeaa työvuoroa ilman kiirettä ja paineita. Perehdytyksessä olisi huomioitava myös se, että uudelle työntekijälle opetettaisiin erikseen sekä ilta- että aamuvuoron työtehtävät. Perehdytyksen tukena käytettävä perehdytyslomake koettiin toimivaksi menetelmäksi, mutta sen käytön tehostaminen myös myöhemmin kesällä saapuvien työntekijöiden kohdalla olisi suotavaa. Nämä asiat tulivat voimakkaasti esille sekä haastattelussa että sähköisessä kyselyssä.

Koska kahviolla on käytössä uusi kahviomyyjiin ja kahvioapulaisiin jakava rooliutus, tämä on huomioitava myös perehdytyksessä. Myyjien perehdytykseen on liittävä esimerkiksi tilauksien tekemiseen liittyvät osiot, neuvot ja ohjeistukset. Uutena käytäntönä kokeillaan mallisuorituksen antamista uusille työntekijöille. Mallisuorituksen avulla pyritään tehokkaampaan työskentelyyn.

Teemahaastattelussa kävi ilmi, että perehdytyskansio vaatisi joiltain osin päivittämistä. Tämä tulee huolehtia valmiiksi ennen työntekijävalintaa. Päivitettäviä asioita perehdytyskansioon liittyen olivat seuraavat:

- ohjeistus tilausten tekemisestä perehdytyskorttiin
- pullavihkon päivitys ja ohjeistus sen käytöstä
- asiakaspalautevihkon tehokkaampi käyttöönotto
- teknisissä ongelmatilanteissa toimiminen, uudet toimintaohjeet
- omavalvonta-asiat selkeämmin perehdytyskorttiin ja -kansioon
- kahvin keittämiseen liittyvä ohjeistus (tuoreuden varmistaminen).

### **7.3 Sisäinen viestintä**

Oman havainnointini ja keskustelujen perusteella sisäinen viestintä oli yksi kahvion ongelmakohdista. Nyt sisäisen viestinnän prosessia tehostetaan ottamalla käyttöön uusia viestintäkanavia ja uudistamalla vanhoja käytänteitä.

Teemahaastattelussa nousi selkeästi esille henkilöstön halukkuus kokeilla sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia viestinnän tehostamiseksi. Whatsapp-

viestiryhmä tai suljettu Facebook-ryhmä saivat kannatusta työntekijöiltä. Erityisesti Facebook-ryhmän nopeus, kätevyys ja saavutettavuus koettiin vahvuuksina, sillä sitä kautta kaikille saadaan tieto nopeasti ajankohtaisista asioista. Lisäksi Whatsapp-viestiryhmä koettiin sekavaksi useiden eri keskustelijoiden vuoksi. Facebook-ryhmän käyttö vaatisi kuitenkin sen, että jokaisella työntekijällä olisi Facebook-tili. Hieman ongelmallisena koettiin myös se, että työpaikan asiat tulevat myös vapaa-ajalle sosiaalisen median kautta. Facebook-ryhmän toimivuus viestintäkanavana mitataan ensi kesänä, kun sitä kokeillaan ensimmäisen kerran käytännössä.

Lisäksi kahviolla on käytössä oma sähköpostiosoite, johon tulevaisuudessa kaikki työvuoroihin tai muuhun kahvion toimintaan liittyvät viestit tulisi laittaa. Tämä helpottaa vastuujakoa ja henkilöstön toimintaa esimerkiksi työajanseurantalomakkeisiin liittyvissä kysymyksissä.

Kahviolla on käytäntönä kirjata ylös päivän menekki pullavihkoon, jotta leipurit voivat varautua seuraavana päivänä ja tarkkailla paremmin hävikkiä. Pullavihko uudistetaan tämän päivän tarpeita vastaavaksi, ja siihen lisätään uusia sarakkeita uusille tuotteille. Päivitystyön hoitavat leipurit. Lisäksi pullavihon käytöstä toivottiin parempaa perehdytystä ja neuvontaa, joten se lisätään perehdytyskortin yhdeksi osa-alueeksi. Nämä asiat nousivat esille sekä teemahaastattelussa että esimiesten kanssa käydyissä palavereissa.

Kahviolle toivottiin ajankohtaista listaa tarvittavista puhelinnumeroista ja Martta-keskuksen toimiston aukioloajoista. Tämän hoitavat toimistotyöntekijät ennen kahvion avaamista. Viestinnän kehittämisessä henkilöstö koki erityisenä kehittämistarpeena vastualueiden selkiyttämisen. Leipomon ja kahvion välistä viestintää sekä yleisiä viestintäkäytänteitä toivottiin selkeämmiksi. Aineistojen perusteella oli selvästi havaittavissa, että pienillä teknisillä muutoksilla saataisiin viestintä paljon sujuvammaksi.

Teemahaastattelussa ja sähköisessä kyselyssä erillisen viestivihon käyttöönotto viestintäkanavana koettiin hyväksi ajatukseksi. Vihkoon merkitään kaikki tiedotet-

tavat asiat, ja työvuoro alkaa viestivihon tarkastamisella. Vihkoon toivottiin kirjattavan erityisesti muutokset työvuoroissa tai kahvion toiminnassa yleensä. Lisäksi erilaisista tapahtumista tai ryhmäkahvituksista toivottiin selkeämpää ohjeistusta, minkä ajateltiin onnistuvan kätevästi vihkon kautta.

#### **7.4 Tekniset ongelmatilanteet ja omavalvontaprosessi**

Esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa nousivat esiin puutteellinen toiminta kahvion omavalvontaan liittyvissä asioissa. Henkilöstön puolelta omavalvontaprosessiin toivottiin selkeyttä vastuualueita selventämällä. Lisäksi tähän asti omavalvontaan liittyvät lomakkeet ovat olleen perehdytyskansion kanssa samassa mapissa. Kahviolle tuodaan oma kansio omavalvontalomakkeille. Lomakkeet myös päivitetään vastaamaan kahvion nykyistä tilannetta. Muutoin kahviolla on tehty normaalit omavalvontatoimenpiteet. Päivittäiset siivoukset ja viikoittaiset sekä harvemmin tehtävät työt on merkitty omiin taulukoihin nimikirjoituksen kera. Näin varmistetaan se, että työt tulevat varmasti tehtyä sovittuina päivinä. Hygieniapassin suorittaminen nähtiin henkilöstön keskuudessa tärkeänä asiana myös omavalvonnan kannalta. Omavalvontaan liittyvistä asioista toivottiin selkeämpää ohjeistusta jo perehdytysvaiheessa, joten perehdytyskorttiin lisätään oma osio tätä varten.

Eräänä ongelmana nähtiin tietynlaisiin pieniin teknisiin ongelmatilanteisiin puuttuminen. Tekniset ongelmatilanteet nähtiin kahviolla jopa ongelmallisempina kuin asiakkaiden kanssa ilmenevät tilanteet, sillä noin kolme neljästä vastaajasta sähköisessä kyselyssä piti teknisiä ongelmatilanteita hankalina ratkaista. Vastuunjako toivottiin selkiytettävän, jotta esimerkiksi uusia laitteita saataisiin hankkia nopeammin. Vastuujako muokattiin siten, että tulevaisuudessa kahviomyyjillä ja leipureilla on oikeus tehdä kahviolle pieniä hankintoja alle 100 € hankintoja ilman tarvetta ottaa yhteyttä esimieheen. Suuremmat ongelmat laitteissa tai toistuvat ongelmat käsitellään lähimmän esimiehen kanssa. Jo perehdytyksessä ohjeistetaan ottamaan suoraan yhteys huoltofirmaan pienemmissä ongelmatilanteissa.

Omavalvontakansioon liitetään uutena osiona huoltovihko, johon merkitään mahdolliset teknisissä laitteissa ilmenneet ongelmat, ja päivämäärät, milloin kahviolla on käynyt korjaajia. Vihkoon merkitään myös kuka on hoitanut asiaa.

## **7.5 Sairaustapaukset ja terveydenhuolto**

Erityisesti sähköisessä kyselyssä kävi ilmi, että työterveyshuoltoon liittyviin asioihin ja sairaustapauksissa toimimiseen tarvittaisiin paremmat ohjeistukset. Sairaustapauksissa toimiminen nousi esille myös teemahaastattelussa, vaikka siihen liittyviä kysymyksiä tai teemoja ei varsinaisesti esitetty.

Jo ensimmäisissä sähköposteissa ja perehdytysinfossa työntekijöille tulisi antaa selkeät ohjeistukset esimerkiksi hygieniapassin suorittamisen mahdollisuuksista ja salmonellatestien toimittamisesta. Epäselvyyksiä koettiin olevan myös siinä, kenelle sairaustapauksista ilmoitetaan työajan ulkopuolella ja työajalla.

Käytäntönä on, että ilmoitus tehdään lähimmälle esimiehelle, jonka velvollisuutena on selvittää mahdollisen korvaavan työntekijän hankinta. Työntekijä huolehtii itse työterveyshuoltoon hakeutumisesta ja sairauslomatodistuksen toimittamisesta kahviolle. Työterveyshuollon puhelinnumero ja muut yhteystiedot on oltava jokaisella työntekijällä myös kotona, sekä selkeästi esillä työpaikalla. Puhelinnumeroiden ja muiden yhteystietojen päivittämisen hoitaa Marttakeskuksen toimisto.

## **7.6 Hankintaprosessit**

Sähköisen kyselyn perusteella voidaan todeta myös hankintaprosessin aiheuttaneen sekaannusta esimerkiksi sekavan ohjeistuksen vuoksi. Tämä johtunee siitä, että uutena käytäntönä kahviolla tuotteiden tarpeen arvioivat kahviomyyjät, joilla ei ole aiempaa kokemusta tilausten tekemisestä. Sähköisestä kyselystä ilmeni,

että hämmennystä aiheutti erityisesti se, että vastuunjako ei ollut selkeä. Yli puolet vastanneista koki, että vastuunjakoa tilausten tekemisessä ja hankinnoissa tulisi selventää.

Tilannetta helpotetaan selkeän tilauslistan laatimisella. Listalta on helppo tarkistaa eri sidosryhmiltä tilattavat tuotteet ja sen hetkinen tarve. Tämän listan laatimisesta vastaa kahviovastaava. Lista löytyy kahvion laatikosta. Tuotteiden listamisen jälkeen paperi toimitetaan leipomon toimiston pöydälle, josta palveluesimies hoitaa varsinaisen tilaamisen. Menekin arvioinnissa voi tarvittaessa kääntyä esimiesten puoleen. Varsinaisen tilauslistan lisäksi kahviolle toivottiin selkeämpää taulukkoa siitä, minä päivänä mitäkin tuotteita tilataan ja milloin tilausten oletetaan saapuvan kahviolle. Kaikille ei ollut myöskään selvillä, mitkä ovat Marttakahvion sidosryhmät ja kuinka niiden kanssa toimitaan. Sidosryhmillä tarkoitetaan tässä tapauksessa yrityksiä, joilta Marttakahvio tilaa myytävät tuotteensa tai tuotteiden valmistamiseen tarvittavat raaka-aineet. Esimerkiksi toimistusten vastaanottamiseen tarvittiin lisäohjeistusta. Hankintoihin liittyvät asiat liittyvät osaltaan omavalvontasuunnitelmaan, joten oman ohjeistusosion voisi lisätä myös sinne.

## **7.7 Palvelun laadun seuranta**

Tällä hetkellä Marttakahvion palvelun laatua mitataan vuosittain tehtävällä asiakaspalautekyselyllä. Sisäisten prosessien laatua mitataan loppukesästä henkilöstön palautekyselyllä. Myös henkilöstön mielipiteillä ja kokemuksilla on mielestäni suuri vaikutus koko kahvion toiminnan laatuun, joten sen vuoksi myös sisäisten prosessien laatu vaikuttaa kokonaisuuteen.

Palautetta otetaan vastaan myös suullisesti asiakaspalvelutilanteessa, mutta usein nämä kommentit jäävät viemättä eteenpäin. Kahviolla on olemassa vihko, johon suulliset palautteet on tarkoitus kirjata. Palautevihko ei kuitenkaan ole ollut kovin ahkerassa käytössä, vaikka palautetta asiakkailta tuleekin päivittäin. Systemaattisempaan käyttöön ja palautteiden läpikäymiseen voidaan vaikuttaa sel-

keämmällä ohjeistuksella ja prosessin selkiyttämällä. Sähköisen kyselyn perusteella henkilöstö näki palautevihon hyvänä laadun seurannan välineenä. Sen avulla pystytäänkin tarttumaan nopeasti pieniin ongelmakohtiin.

Ei riitä, että palautetta kerätään, vaan tulokset täytyy jollakin tehokkaalla tavalla hyödyntää ja soveltaa mahdollisia kehitysideoita käytäntöön. Roolien selkiyttäminen esimerkiksi tulosten analysoinnin tai kyselyjen muotoilun suhteen on paikallaan. Tässä prosessikuvauksessa on siis otettu huomioon myös palautteiden käsittelyosio.

Henkilöstön mukaan positiivista suullista palautetta asiakkailta on tullut esimerkiksi työntekijöiden iloisesta asenteesta ja reippaudesta. Lisäksi kahviolla on tapana kantaa esimerkiksi huonokuntoisille vanhuksille tuotteet pöytään. Erityisesti tästä on tullut kiitosta. Asiakkaiden kanssa tuleviin ongelmatilanteisiin osattiin keskustelun mukaan suhtautua hyvin ja toimintaohjeet tilanteissa olivat selvät. Syynä hyvään palveluun työntekijät näkivät erityisesti työntekijöiden keskuudessa vallitsevan hyvän hengen ja avuliaisuuden.

Palvelun laadun kehittämistä voi teemahaastattelun perusteella tehdä jokainen työntekijä omalla kohdallaan. Esimerkiksi halu kehittyä ja avoin mieli asiakkaita ja työnantajaorganisaatiota kohtaan nähtiin hyvänä asiana. Sen sijaan asiakaspalautteisiin reagoiminen nähtiin melko hitaana, joten sitä prosessia voisi työntekijöiden mielestä tehostaa. Laatuun pystyy vaikuttamaan myös nopeammalla ja tehokkaammalla työskentelyllä, jonka nähtiin toteutuvan, jos perehdytys on tehokasta.

Palvelun laadun parantamisessa on Marttakahviolla hyödynnetty useampana vuonna henkilöstön palautetta. Erilaisia kanavia palautteen antamiselle ovat olleet suullisena annettava palaute ja kesän jälkeen täytettävä palautekysely. Kesän aikana tapahtuvaa palautteen antamista ei siis kovin paljon tapahdu. Teemahaastattelussa ja sähköisessä kyselyssä eniten kannatusta saivat kesän aikana käytävät palautekeskustelut. Esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa esitettiin toivomus siitä, että perehdytysprosessi toteutettaisiin niin tehokkaasti, ettei

kesän aikana ole tarvetta pitää erillisiä palautekeskustelutilaisuuksia tai kyselytunteja työntekijöiden opastamiseksi. Tässä oli nähtävissä kuitenkin ristiriita työntekijöiden mielipiteeseen verrattaessa. Sähköisessä kyselyssä ja teemahaastattelussa oli selkeästi nähtävissä työntekijöiden toive siitä, että tällaisia keskusteluja käytäisiin useamminkin kuin kerran kesässä. Kyselyssä yli puolet vastanneista oli palautekeskustelujen kannalla. Kyselyssä toivottiin muutoinkin enemmän tukea ja palautetta esimiestasolta. Työntekijöille suunnattu kesän lopussa täytettävä sähköinen palautekysely nähtiin toimivana tapana kehittää koko kahvion toimintaa, joten sen käyttöä jatketaan.

## 7.8 Tulosten yhteenveto

Opinnäytetyön kautta hankittujen aineistojen avulla haluttiin saada selville valittujen prosessien kehittämiskohtia ja toimivia toimintamalleja. Tulosten perusteella oli tehtävissä johtopäätös siitä, että Marttakahvion kehittämistyölle todella on aihetta, sillä kehittämiskohtia löytyi erityisesti henkilöstön haastattelun ja kyselyn kautta. Aineistoista nousi esille myös sellaisia asioita, joita ei tämän opinnäytetyön puitteissa voitu käsitellä tarkemmin. Esimerkiksi osa sähköisen kyselyn kysymyksistä oli suunnattu toimeksiantajan toiveesta niin, että niillä on myös yleishyödyllistä merkitystä kahvion toiminnan kannalta. Tämän vuoksi näitä kysymysten vastauksia ei tarkemmin tässä työssä käsitelty.

Asiakaspalautekyselyjen perusteella voidaan todeta, että asiakkaat ovat hyvin tyytyväisiä kahvion palvelun sujuvuuteen ja laatuun. Tästä voidaankin päätellä, että vaikka sisäisissä toiminnoissa onkin joiltain osin suuria puutteita, se ei juurikaan näy asiakkaalle tulevassa lopputuotteessa tai asiakaspalvelun laadussa. Toisaalta itse tuotteen toimittamiseen tarvittavan toimintaprosessin laatu ei ole parhaalla mahdollisella tasolla. Sen vuoksi aiheen rajaus juuri kahvion sisäisten prosessien kehittämiseen oli onnistunut ja tarpeellinen. Vaikka laatuasioiden parantamisessa lähtökohtana onkin usein asiakastyytyväisyyden lisääminen, on organisaation sisäisten toimintojen laatu tärkeässä osassa kokonaislaadun kannalta. Pesosen (2007, 15–17) maininta toimintojen selkeästä kuvaamisesta on tämän työn kohdalla tullut erityisesti esille. Kun toiminnot on ilmaistu selkeästi ja



pienet ongelmat korjataan heti, on työ kokonaisvaltaisestikin sujuvampaa ja ylimääräisiltä virheiltiltä ja ajanhukalta vältytään. Laatutyön tärkeys huomataan myös henkilöstön tyytyväisyydessä ja työmotivaatiossa. Jos organisaation toimintatavat tai vastuunjako ovat epäselviä henkilöstölle, on sillä selkeä vaikutus myös työn tuloksiin ja palvelun laatuun.

Useimmat työhön valituista prosesseista olivat yrityksen sisäisiä, back office -toimintoja, joten erityisesti henkilöstön teemahaastattelun ja sähköisen kyselyn kautta saadut vastaukset valottivat prosessien toimivuutta ja kehittämiskohteita. Kuten Pesonen (2007, 32–34) mainitsee, back office -töiden kuvaamisessa laadunhallinnan kannalta on tärkeintä määritellä tavoitteet, huolehtia että tietoa ja ohjeistusta on riittävästi, ja toimintaan tarvittavat välineet ovat kunnossa. Tässä työssä kuvattujen prosessien kohdalla olikin nähtävissä suurimpana ongelma-kohtana vastuunjaon sekavuus sekä ajankohtaisten työ- ja toimintaohjeiden puuttuminen. Suurin osa prosessien ongelmista olisikin avattavissa selkeämmän ohjeistuksen ja perehdytyksen avulla sekä sisäistä viestintää tehostamalla. Näihin ongelma-kohtiin on kiinnitetty huomiota myös opinnäytetyön lopputuotoksena toteutuneissa prosessikaavioissa ja -kuvauksissa.

Aineistojen, ja niistä tehtyjen johtopäätösten sekä ideoiden pohjalta työn lopputuotoksena syntyi seitsemän prosessikuvausta ja kymmenen kaaviota (liite 4). Kuvattujen prosessien määrä on melko suuri verrattuna suosituksiin siitä, että kerralla kannattaisi ottaa käsittelyyn vain kolmesta neljään prosessia (Laamanen 2001, 83).

Kuvausten avulla saatiin avattua hiljaista tietoa ja palautteiden kautta saatuja toimintamalli-ideoita kirjalliseen muotoon. Tulevaisuudessa prosessien kuvaamisen tulisi myös helpottaa tiedonkulkua itse prosesseissa. Toimintaprosessien kuvaamisen ja kehittämisen tulisi aina tapahtua yrityksen omien tarpeiden mukaan, minkä vuoksi prosessikuvauksista tehtiin mahdollisimman yksinkertaiset ja helposti muokattavat. Lisäksi esimerkiksi sisäiseen viestintään liittyvä prosessikuvaus nähtiin selkeämpänä toteuttaa ilman varsinaista prosessikuvausta tai kaaviota, koska viestintä on mukana jokaisessa kahvion prosessissa. Käyttöön ote-

taan uusia viestintäkanavia, joissa prosessien kulkuun vaikuttaa suuresti tilannekohtaisuus. Tämän vuoksi kuvauksen tai kaavion ei nähty edistävän viestintäprosessin toimivuutta.

Tekeillä oleva laatukäsikirja ja siihen liitettävät prosessikuvaukset kokoavat hyvin yhteen koko kahvion toiminnan ja auttavat hahmottamaan kokonaisuutta. Kuten esimerkiksi Pesonen (2007, 17) mainitsee, laatukäsikirjan ei tulisi koskaan olla yrityksen laatutyön itse tarkoitus, vaan tärkeintä on huolehtia prosessien eli toimintojen sujuvuudesta ja tehokkuudesta. Myös Laamanen (2005, 163) on maininnut, että pelkkä prosessien kuvaaminen ei lisää toiminnan laatua. Tämän vuoksi opinnäytetyön kautta saadut tulokset ja hyödyt nähdään konkreettisesti vasta ensi kesänä, kun toimintaprosessien muutokset otetaan käyttöön. Käytännön toteutus on siis täysin toimeksiantajan vastuulla, ja tässä työssä tehdyt kuvaukset luovat vain pohjan uudelle ajattelumallille. Muutokset toiminnoissa on mahdollista viedä tehokkaasti käytäntöön sitouttamalla henkilöstö uusiin toimintatapoihin alusta alkaen. Tämä on huomioitava erityisesti perehdytyksen suunnittelussa ja valmistelutoimissa ennen kahvion avaamista.

Prosessikuvaukset ja kaaviot ovat vain yksi tapa kehittää toimintaa ja kuvata toimintamalleja. Työn lopputuotoksena toteutuneet prosessikuvaukset eivät ole siinä valmiita, vaan niitä on tarkoitus muokata tulevaisuudessa kahvion omien tarpeiden mukaisesti. Prosessien toimivuuden mittaaminen ja siihen liittyvät toiminnot jäävät toimeksiantajan harkinnan ja suunnittelun varaan. Ehdotan kuitenkin, että prosessien toimivuutta mitattaisiin vuosittain henkilöstön palautekyselyllä, sekä asiakaspalautteen avulla. Näiden pohjalta voidaan prosesseihin liittyvää laatutyötä edelleen kehittää. Laamasenkin (2005, 164) mainitsema jatkuvan parantamisen malli, on varmasti toimiva ajattelutapa prosessien kehittämisessä myös Marttakahvion kohdalla.

Erityisenä huomiona omien aineistojeni tutkinnan jälkeen nostaisin esille niiden luotettavuuden, johon kannattaisi kiinnittää tulevaisuudessa kahviolla enemmän huomiota. Tässä työssä hyödynnetyt asiakastyytyväisyyskyselyt on toteutettu kahviolla Martan päivänä. Mielestäni kyselyjen tuloksiin tulisi suhtautua tämän

vuoksi pienellä varauksella, sillä yhtenä erikoispäivänä toteutettu kysely ei välttämättä vastaa koko kesän tilannetta. Martan päivänä kahviolla on tapana tarjota asiakkaille ilmainen santsikuppi, joka jo itsessään lisää positiivista kuvaa yrityksestä. Muutamissa vastauspapereissa tämä vaikutus olikin nähtävissä. Kyselyn toteuttaminen tällä tavoin ei siis välttämättä ole kaikista relevantein tapa saada luotettavia tuloksia. Toki vastauksissa on silti nähtävissä viitteitä asiakkaiden aidoista mielipiteistä. Vaikka asiakaslähtöisyys ja palvelun laadun mittaaminen asiakkaiden palautteiden avulla onkin tärkeää, on muistettava että palautteiden on tultava realistisessa tilanteessa. Asiakaspalautteisiin tulisi myös pystyä reagoimaan nykyistä nopeammin, minkä uskon parantuvan tässä työssä tehtyjen prosessikuvausten avulla.

Toimeksiantajalle on tämän opinnäytetyön ja prosessikuvauksien lisäksi toimitettu teemahaastattelussa ja kyselyssä esille tulleet kehitysideat ja palautteet, joihin ei tämän työn puitteissa pystytty paneutumaan. Toivon, että henkilöstön ja asiakkaiden palautteita voidaan hyödyntää myöhemmin jollain muulla tavalla, esimerkiksi Laadun Portaat -laatukäsikirjaa laadittaessa. Kehitysehdotuksia, joihin ei tämän työn puitteissa ehditty vielä paneutua, ovat esimerkiksi erilaiset tapahtumat, joissa Marttakahvio on aktiivisesti mukana (Ilosaarirock, Martan päivä, Joen Yö, kahvitukset). Lisäksi kehittämistä tai vaikkapa uusia opinnäytetyöaiheita voisi liittää kahvion markkinointiin ja imagoon liittyviin teemoihin. Myös ympäristöasioihin ja Reilun Kaupan osallisuuteen voisi keskittyä vielä myöhemmin. Yksi suuri osa-alue on myös leipomon toiminnan kehittäminen.

## **8 Lopuksi**

Opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena oli kuvata Marttakahvion toimintaprosesseja kirjallisessa muodossa toiminnan kehittämiseksi. Lopputuotoksena syntyikin suunnitellut prosessikuvaukset ja kaaviot, jotka siirretään Marttakahviolla käyttöön kesällä 2015. Tuotoksissa on huomioitu toimeksiantajan toiveet ja tarpeet. Marttakahvion toimintaa ollaan siis vasta kehittämässä prosessiajattelun mukaisesti, ja on tärkeää muistaa, että opinnäytetyössä kuvatut prosessit antavat vain

hyvän pohjan Marttakahvion laatutyölle ja toiminnan kehittämiseksi. Kun prosessikuvauksissa ja kaavioissa esitetyt asiat siirretään onnistuneesti käytäntöön, voidaan paremmin nähdä niiden kautta saadut tulokset ja vaikutukset kahvion toimintaan. Omat kuvaukseni ja pohjatyöni laatu- ja prosessiajattelun pohjalta kannustavat varmasti kahvion laatutyön parantamiseen ja helpottavat sen suunnittelua tulevaisuudessa.

Varsinaisten prosessikuvausten lisäksi tämän työn kautta on selvinnyt, että Marttakahviolla kannattaa tulevaisuudessakin keskittyä sisäisten toimintojen laadun parantamiseen. Toimivat sisäisen viestinnän kanavat helpottavat jokaisen prosessin toimivuutta ja tehostavat tiedonkulkua. Myös prosessien toimivuuden mittaamisessa kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti viestintään, vastuunjaon selkeyteen ja perehdytyksen onnistumiseen. Useiden tässä työssä käsiteltyjen prosessien kohdalla oli nähtävissä, kuinka paljon juuri perehdytysprosessin laatu vaikuttaa koko kahviotyöskentelyyn ja toimintojen ymmärtämiseen. Hyvään perehdytykseen ja sen valmisteluun kannattaa siis panostaa.

Palvelun laadun merkitys koko kahvion toiminnan ja asiakastyytyväisyyden kannalta on suuri, ja sen vuoksi asiakaspalautteiden käyttäminen kahvion kehittämisessä on erittäin tärkeää myös tulevaisuudessa. Asiakas on aina lopulta se, joka päättää, onko saatu palvelu laadukasta vai ei. Tällä hetkellä asiakkaat ovat tyytyväisiä kahvion toimintaan, mutta joitakin epäkohtiakin löytyi. Nopeampi reagointi asiakkaiden palautteisiin antaa positiivisen kuvan koko organisaatiosta. Marttakahvion vahvuuksina voidaan nähdä iloiset ja palvelualttiit työntekijät sekä hyvä imago perinteiden ylläpitäjänä.

Opinnäytetyön aihe oli monipuolinen, koska siihen liittyvät teoriaosuuden teemat on helposti sovellettavissa myös muille aloille. Toisaalta työ on hyvin henkilökohtainen, sillä jokaisen yrityksen prosessit ja toimintatavat ovat ainutlaatuisia. Juuri työn monipuolisuuden vuoksi koen siitä olevan erityisen paljon hyötyä myös omaa tulevaisuuttani ajatellen.

Opinnäytetyön tietoperustan kokoaminen oli osin haasteellista, sillä työn aihe muokkautui paljon matkan varrella. Melko radikaalit muutokset opinnäytetyöni sisällössä kesken prosessin lisäsivät haasteita ja kasvattivat työmäärää. Tämä vaikutti varmasti myös lopputulokseen. Työn rajaaminen olisi ollut hyvä tehdä tarkemmin jo alkuvaiheessa. Laaja tutustuminen esimerkiksi laatukäsikirjan tekemiseen auttoi kuitenkin osaltaan kokonaisuuden hahmottamisessa, vaikka tässä työssä olikin tarkoitus keskittyä vain tiettyihin prosesseihin.

Työn aikatauluttaminen osoittautui toimivaksi tekniikaksi tavoitteiden saavuttamisessa. Prosessin aikana olen myös oppinut luottamaan enemmän itseeni ja omiin taitoihini. Epävarmuuttakin on ollut pakko sietää. Työ on tarjonnut tarpeeksi haasteita, ja sen avulla olen saanut tutustua tarkemmin ja uudella tavalla matkailualan yrityksen kehittämistyöhön. Laatu- ja prosessiajatteluun liittyvät teemat ovat tulleet tutuiksi työn aikana.

Aineiston keruussa käytettyjä menetelmiä oli useita: oma havainnointi, teema-haastattelu, sähköinen kysely, asiakaspalautteet ja keskustelut kahvion esimiesten kanssa. Usean eri aineistonkeruumenetelmän kautta aiheeseen saatiin useamman eri ihmisen näkökulma ja uutta tietoa. Eri aineistojen kautta saadut samansuuntaiset vastaukset vahvistivat myös tulosten ja päätelmien luotettavuutta.

Opinnäytetyöprosessissa pääasiallisena henkilökohtaisena tavoitteenani oli tehdä aidosti toimeksiantajaa hyödyttävä työ, jonka tuotokset auttavat myös käytännön työn kehittämisessä. Opinnäytetyön toiminnallinen luonne olikin tärkeä ominaisuus jo lopputyötä suunniteltaessa. Kirjaamani prosessit on tarkoitus liittää Marttakahviolla tekeillä olevaan laatukäsikirjaan ja ottaa toimintamallit käyttöön, minkä vuoksi koen onnistuneeni tavoitteessani.

Lisäksi oman oppimiseni kannalta halusin rajata aiheen tarpeeksi haastavaksi toteuttaa. Siksi en halunnut laatia prosesseja ainoastaan tämän hetkisten tietojen ja toimintatapojen perusteella. Työn kokonaisuuden hallitseminen on toisaalta ollut haastavaa sen laajuuden ja muokkautuvuuden vuoksi. Työn edetessä on jatkuvasti ilmaantunut uusia ideoita ja kehitysajatuksia, joiden sisällyttäminen työhön ei kuitenkaan olisi ollut mahdollista. Tulevaisuudessakin siis riittää tekemistä.

Prosessin aikana erityisesti ajankäytön hallinta, tiedonhankintataidot ja tavoitteellisuus ovat kehittyneet.

Työ on luonteeltaan sellainen, että sen tulokset on nähtävissä vasta, kun prosessit ja toimintamallit on otettu käyttöön. Tämän vuoksi työn arvoa ja hyötyjä on vaikea tarkastella vielä tässä vaiheessa. Tulevaisuudessa olisi siis mahdollista tehdä uusia tutkimuksia tai vaikkapa opinnäytetyö Marttakahvion toimintaprosessien toimivuudesta ja mittaamisesta. Jatkokehitysmahdollisuuksia Marttakahvion kehittämistyössä on ilmennyt opinnäytetyöni aikana muutoinkin paljon. Kuvattavia prosesseja kannattaisi tarkastella kokonaisuutena ja hahmottaa ne koko organisaation toimintaan kuuluviksi. Näin saataisiin kokonaisvaltaisempi näkemys kahvion toiminnasta, mikä helpottaisi toiminnan kehittämistä edelleen. Myös sisäisen viestinnän toimivuus, tiedonkulun tutkiminen eri prosesseissa ja oikeiden viestintäkanavien valinta olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe tulevaisuudessa.

## Lähteet

- Grönroos, C. 2007. Service management and marketing. Customer management in service competition. Third edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Jokipii, P. 2000. Laatu työllä tuloksiin. Keuruu: Otava.
- Kolehmainen, K. 2014a. Toiminnanjohtaja. Pohjois-Karjalan Martat ry. Suullinen tiedonanto. 29.9.2014.
- Kolehmainen, K. 2014b. Martanpäivä. kati.j.kokkonen@edu.karelia.fi. 8.11.2014.
- Kolehmainen, K. 2014c. Opinnäytetyöstä. kati.j.kokkonen@edu.karelia.fi. 28.10.2014.
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatu keskus.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatu keskus Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologia info Teknova Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki, Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Marttaliitto. 2013. Hidastamalla hyvinvointiin 2011–2013. Marttaliiton vuosikertomus 2013. <http://www.martat.fi/site/assets/files/8679/vuosikertomus2013.pdf> 16.9.2014.
- Marttaliitto 2014a. Marttajärjestö on monessa mukana. <http://www.martat.fi/info/jarjesto/> 15.9.2014.
- Marttaliitto 2014b. Pohjois-Karjalan Martat. <http://www.martat.fi/piirit/pohjois-karjala/> 15.9.2014.
- Marttaliitto 2014c. Pohjois-Karjalan Martat. Marttakahvio. <http://www.martat.fi/piirit/pohjois-karjala/marttakahvio/> 15.9.2014.
- Marttaliitto 2014d. Martat-lehti. 4–5. 2014. Marttailu. Kesäkahvioita ja tapahtumia. Helsinki: Marttaliitto ry.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor.
- Pesonen, I., Mönkkönen, T. & Hokkanen, T. 2000. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html) 17.11.2014.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html) 17.11.2014.
- Toivonen, V.-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

- Varsinais-Suomen matkailun ja elämystuotannon osaamiskeskus =OSKE.  
2013a. Laatuohjelmat.  
<http://www.kulmat.fi/laadun-kehittaminen/laatuohjelmat> 6.11.2014.
- Varsinais-Suomen matkailun ja elämystuotannon osaamiskeskus=OSKE.  
2013b. Tee oma laatukäsikirja. <http://www.kulmat.fi/laadunkehittaminen/tyokaluja> 20.8.2014.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä:  
Tammi.
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas. Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otava.



## Teemahaastattelun apukysymykset ja teemat

### Marttakahvion palvelun ja sisäisten prosessien laatu

- Viestintä Marttakahviolla
  - Miten kehittäisit Marttakahvion viestintää?
  - Millaisia viestintäkanavia voisimme hyödyntää?
  - Miten voisimme kehittää yhteistyötä leipomon ja Marttakeskuksen toimiston kanssa?
- Kahvion vastuualueet ja työtehtävät
  - Miten voisimme kehittää apulainen/vastaava -systeemiä mielestäsi toimivammaksi?
  - Miten selkiyttäisit kahvion vastuualueita?
- Perehdyttäminen, omat tiedot ja taidot
  - Mitä ominaisuuksia mielestäsi hyvältä kahviotyöntekijältä vaaditaan?
  - Saitko perehdytysprosessissa kaikki tarvittavat tiedot ja taidot?
  - Miten kehittäisit perehdytystä?
- Palvelun laatu
  - Missä onnistuimme parhaiten tänä kesänä?
  - Mitkä ovat vahvuutemme?
  - Mitkä asiat parantaisivat palvelun laatua?
- Ongelmatilanteet
  - Mitä toimintaohjeita toivoisit asiakkaiden kanssa ilmenevissä ongelmatilanteissa selkiytettävän?
  - Mitä toimintaohjeita toivoisit teknisissä ongelmatilanteissa selkiytettävän?
- Yleisiä kehittämisideoita ja kommentteja

## Marttakahvion palautekysely kahviohenkilöstölle 2014



### Marttakahvion palautekysely kahviohenkilöstölle 2014

Tämä palautekysely on lähetetty kaikille Marttakahvion vuoden 2014 kahviotyöntekijöille. Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa ja ideoita kahvion kehittämistyötä varten. Vastaathan siis kysymyksiin huolellisesti ja rehellisesti, sillä siten pääset vaikuttamaan kahvion tulevaisuuteen. Vastaukset käsitellään nimettöminä.

#### 1. Millaisia ominaisuuksia mielestäsi hyvältä kahviotyöntekijältä vaaditaan?

Mainitse ainakin viisi ominaisuutta tai taitoa

#### 2. Kuinka Marttakahvion työtehtäviin ja toimintatapoihin perehdyttäminen mielestäsi onnistui?

1 2 3 4 5

heikosti      erinomaisesti

#### 3. Luitko Marttakahvion perehdyttämiskansion?

- kyllä  
 ei  
 vain osittain

#### 4. Mitä asioita kehittäisit perehdyttämisessä ja työhön ohjaamisessa?

Esim. perehdytyksen ajoitus, kyselytunnit, vastuunjako

#### 5. Millaisena koit työn kuormittavuuden?

1 2 3 4 5

helppoa      raskasta

#### 6. Millaisia muutoksia tekisit kahvion työvuoroihin tai työjaksosi pituuteen?

työjakso=työsuhteesi ajanjakso (esim. kesä-heinäkuu)

#### 7. Miten kehittäisit kahvion sisäistä viestintää?

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työntekijöiden välistä viestintää esimerkiksi vuorojen välillä, viestintää leipomon, esimiesten ja toimiston välillä.

**8. Millä osa-alueilla olisi erityisesti kehitettävää kahvion vastuunjako ajatellen?**

- perustyöpisteet (kassa, pulla, tiski...)
- tilaukset
- tekniset ongelmatilanteet
- ongelmatilanteet asiakkaiden kanssa
- rahaliikenne
- työvuoroihin liittyvät asiat
- perehdytys
- Muu:

**9. Miten Marttakahvio voisi tehostaa asiakaspalautteiden vastaanottamista?**

Valitse yksi tai useampi palautteen antamisen kanava.

- sähköposti
- palauteboxi nettisivuilla
- suullinen palaute (palautevihko)
- jatkuva paperinen palautekysely
- tiettyinä päivinä toteutettava paperinen palautekysely
- Muu:

**10. Millä tavoin työntekijänä haluaisit antaa palutetta työnantajalle kahvion toiminnan kehittämiseksi?**

Valitse yksi tai useampi palautteen antamisen kanava.

- sähköposti
- palauteboxi kahviolla
- palautekeskustelut/kyselytunti kesän aikana
- palautekeskustelu kesäkauden jälkeen
- sähköinen palautekysely kesäkauden jälkeen
- Muu:

**11. Mistä seuraavista kahvion terveysasioihin liittyvistä toimitatavoista olisi tarpeen saada lisätietoja ja -ohjeistusta?**

- sairastapaukset työajalla
- sairastapaukset työajan ulkopuolella
- omavalvonta
- salmonellatestit
- yleiset kahvion hygieniaan liittyvät asiat
- Muu:

**12. Millainen Marttakahvio on mielestäsi työnantajana?**

**13. Mitä muuta haluaisit sanoa kesätyöhön liittyen?**

Suuret kiitokset vastauksistasi ja kuluneesta kesästä 2014! :)

Lähetä

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

## Asiakaspalautekyselyt 2013 ja 2014

## Marttakahvio

## Martanpäivän kysely 26.7.2013

Mitä mieltä olet Marttakahviosta? (Rastita sopiva vaihtoehto)



Aukioloajat					
Kahvion viihtyisyys					
Palvelun sujuvuus					
Tuotteiden laatu					
Tuotteiden hinnoittelu					
Tuotevalikoima					

Ruusuja ja risuja Marttakahvioille

.....

.....

.....

.....

Vastanneiden kesken arvomme kaksi kahvilippuvihkoa (10 lippua/viikko, arvo 18 euroa)

- Haluan osallistua arvontaan
- Olen kiinnostunut Marita-toiminnasta ja haluan että minua otetaan yhteyttä

Yhteyshetket:

nimi:

osoite:

sähköposti:

puhelinnumero:

## Marttakahvio

## Martanpäivä 26.7.2014

Mitä mieltä olet Marttakahviosta? (Ympyröi arvosi numerolla 1-5.)

- kahvion ilme

tydyttävä 1 2 3 4 5 erinomainen

- palvelu

tydyttävä 1 2 3 4 5 erinomainen

- kahvi

tydyttävä 1 2 3 4 5 erinomainen

- leivonnaiset

tydyttävä 1 2 3 4 5 erinomainen

Tervetuloa Marita-kahvioon

.....

Vastanneiden kesken arvomme kaksi kahvilippuvihkoa (10 lippua/viikko, arvo 18 euroa)

- Haluan osallistua arvontaan
- Olen kiinnostunut Marita-toiminnasta ja haluan että minua otetaan yhteyttä

nimi:

osoite:

sähköposti:

puhelinnumero: (täytä jos osallistut arvontaan)

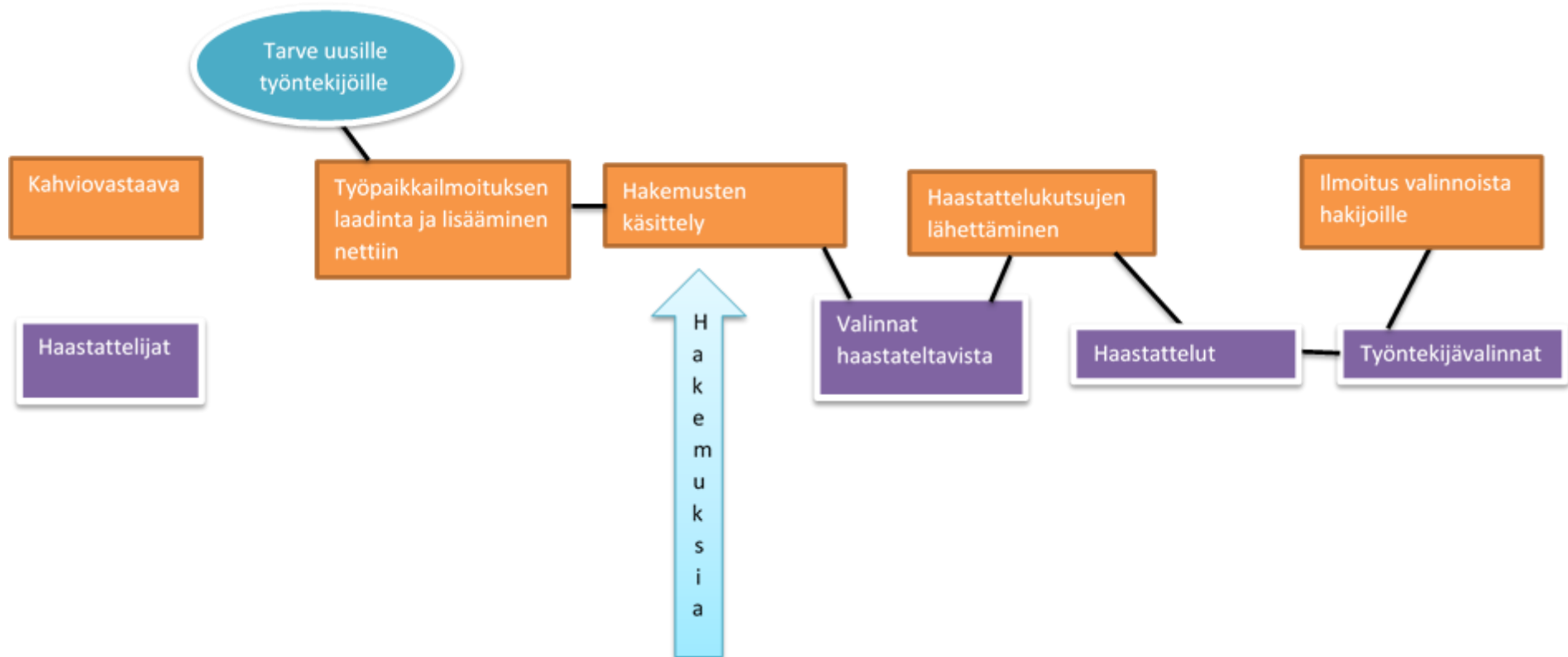
**Marttakahvio toimintaa  
1974-2012**



## Prosessikuvaukset ja -kaaviot

Nimi:	<b>Rekrytointiprosessi</b>	Muokattu viimeksi: 1.12.2014
Tehtävä:	Uusien kahviotyöntekijöiden ja -apulaisten hankkiminen	
Omistaja:	Kahviovastaava	
Asiakkaat:	Marttakahvio	
Päämäärä ja tavoitteet:	Sopivien työntekijöiden löytäminen, 5 kahviomyyjää, 15 kahvioapulaista	
Prosessin eteneminen:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työpaikkailmoitus laaditaan ja lisätään Marttojen nettisivuille (kahviovastaava)</li> <li>2. Hakemusten vastaanotto ja käsittely (kahviovastaava)</li> <li>3. Haastateltavien valinta (kahviovastaava + haastattelijat)</li> <li>4. Työhaastattelukutsut, ajankohdat (kahviovastaava)</li> <li>5. Haastattelut (kahviovastaava + haastattelijat)</li> <li>6. Työntekijävalinnat (kahviovastaava + haastattelijat)</li> <li>7. Valituille työntekijöille ilmoitetaan sähköpostitse päätöksestä (kahviovastaava)</li> </ol>	
Muuta huomioitavaa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työjaksot voivat vaihdella kuukauden pätkistä koko kesän jatkuvaan työsuhteeseen.</li> <li>- Ensisijaisesti pyritään koko kesän työsuhteeseen</li> <li>- Etsitään työntekijöitä kahviomyyjien ja kahvioapulaisten rooleihin</li> </ul> <p>Kahviomyyjän toimenkuva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apulaisten ohjaaminen ja käytännön perehdytys</li> <li>- Kahvion päivittäisestä toiminnasta vastaaminen</li> <li>- Tilattavien tuotteiden valinta ja listojen toimittaminen eteenpäin</li> <li>- Teknisten- ja palvelullisten ongelmatilanteiden selvittäminen</li> <li>- Kassatyöskentely</li> </ul> <p>Kahvioapulaisen toimenkuva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normaalit kahvion toimintaan liittyvät tehtävät</li> <li>- Kassatyöskentely</li> </ul> <p>Yleiset vaatimukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- joustavuus</li> <li>- oma-aloitteisuus</li> <li>- palveluhenkisyys ja ulospäinsuuntautuneisuus</li> <li>- paineensietokyky</li> <li>- vastuunotto</li> <li>- kyky toimia ryhmässä</li> <li>- hygieniapassi, voimassa oleva salmonellatodistus, eduksi katsotaan ensiapukortti</li> </ul> <p>Mukana työhaastatteluissa ja valintatilanteissa ovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimitusjohtaja</li> <li>- kahviovastaava</li> <li>- palveluesimies</li> <li>- kahviotyöntekijä</li> </ul>	

## Rekrytointiprosessi -kaavio

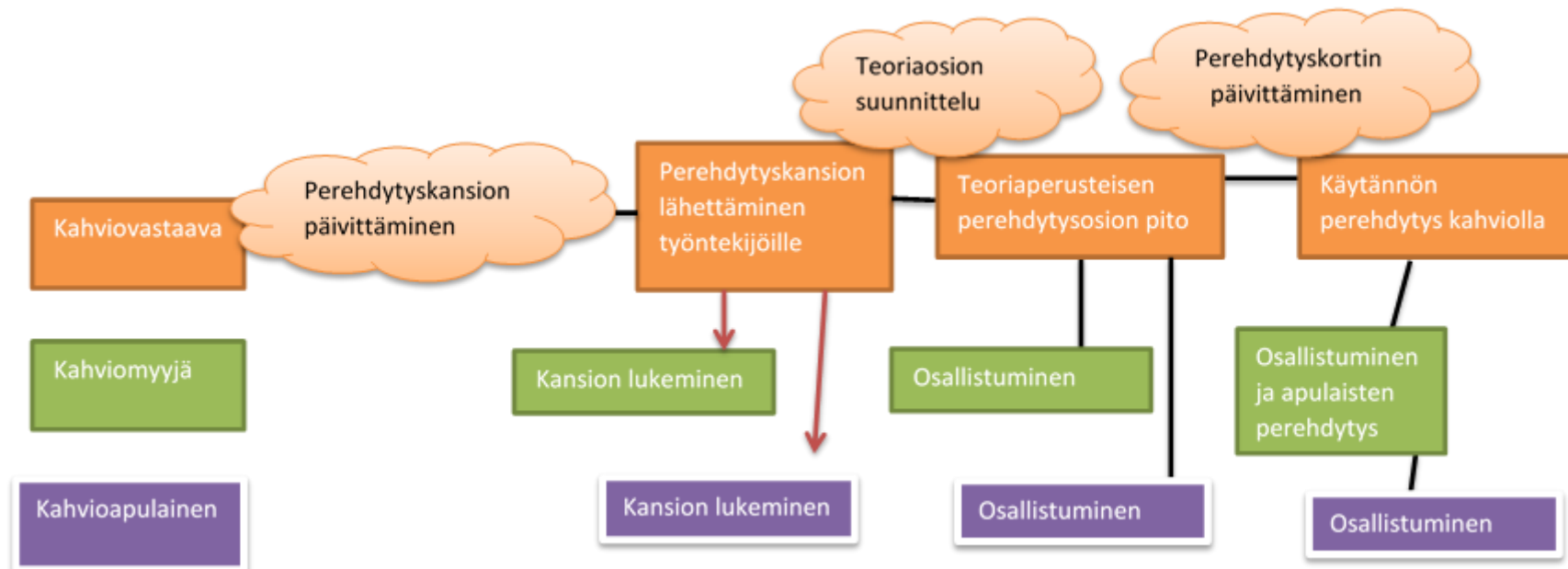




Nimi:	<b>Perehdytysprosessi</b>	Muokattu viimiksi: 1.12.2014
Tehtävä:	Uusien kahviotyöntekijöiden ja -apulaisten perehdyttäminen kahvion toimintatapoihin	
Omistaja:	Kahviovastaava	
Asiakkaat:	Kahvion työntekijät	
Päämäärä ja tavoitteet:	Kaikkien kahviotyössä tarvittavien tietojen ja taitojen siirtäminen työntekijöille.	
Prosessin eteneminen:	<p>Perehdytysprosessi on kolmiosainen kokonaisuus:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Perehdytysoppaaseen tutustuminen (työntekijä)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sähköpostitse työntekijöille kahvion perehdytysopas ja tiedot teoriaosuuden ajankohdasta (kahviovastaava)</li> <li>2. Työntekijät tutustuvat perehdytysoppaaseen</li> </ol> </li> <li><b>2. Teoriaperusteinen perehdytystilaisuus (kahviovastaava)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kahvion toimintatavat, sekä työntekijöiden vastuualueiden täsmentäminen</li> <li>2. Työsopimusten allekirjoittaminen</li> <li>3. Vaitiolovelvollisuussopimusten täyttö</li> </ol> </li> <li><b>3. Käytännön perehdytys kahviolla</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aloittavien myyjien ja apulaisten perehdytys (kahviovastaava)</li> <li>2. Myöhemmin aloittavien myyjien ja apulaisten perehdytys (kahviomyyjät)</li> </ol> </li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Käytännön perehdytysprosessi toteutetaan siihen tarkoitukseen laaditun perehdytyskortin avulla</li> <li>- Perehdytyskortti kuitataan allekirjoituksin ja se talletetaan perehdytyskansioon väliin</li> <li>- Perehdytyksessä huomioidaan myös se, että uudelle työntekijälle opetetaan erikseen sekä ilta- että aamuvuoron työtehtävät</li> <li>- Perehdytyksen yhteydessä näytetään mallisuoritus uudelle työntekijälle</li> <li>- Uuden työntekijän perehdytykseen varataan yksi myyjä, jonka työajasta on varattu aikaa perehdytykselle. Tämä huomioidaan työvuorolistojen laatimisessa.</li> <li>- Huomioidaan tasapuolisesti koko kesän ajan kaikki aloittavat työntekijät</li> <li>- Kokonaisuudessaan perehdytys sisällytetään työntekijöiden työaikaan kuuluvaksi, eli palkalliseen aikaan</li> <li>- Perehdytyksen kaikki vaiheet ovat pakollisia, ja työntekijöiden osallistuminen niihin vaaditaan</li> </ul>	
Muuta huomioitavaa:	<p>Perehdytysoppaaseen päivitettäviä asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- perehdytyskorttiin tilausten tekemisen ohjaus myyjille</li> <li>- perehdytyskorttiin pullavihkon käyttö neuvonta</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"><li>- asiakaspalautevihkon tehokkaampi käyttöönotto</li><li>- teknisissä ongelmatilanteissa toimiminen, uudet toimintaohjeet</li><li>- omavalvonta-asiat selkeämmin perehdytyskorttiin ja oppaaseen</li><li>- kahvin keittämiseen liittyvä ohjeistus tarkemmaksi</li><li>- viestivihkon + Facebook-ryhmän käytön ohjeistus</li><li>- tilausten vastaanottamisen ohjeistus</li><li>- vanhentuneet tiedot poistetaan</li></ul> <p>Oppaan päivittämisestä vastaa kahviovastaava</p>	
--	--	--

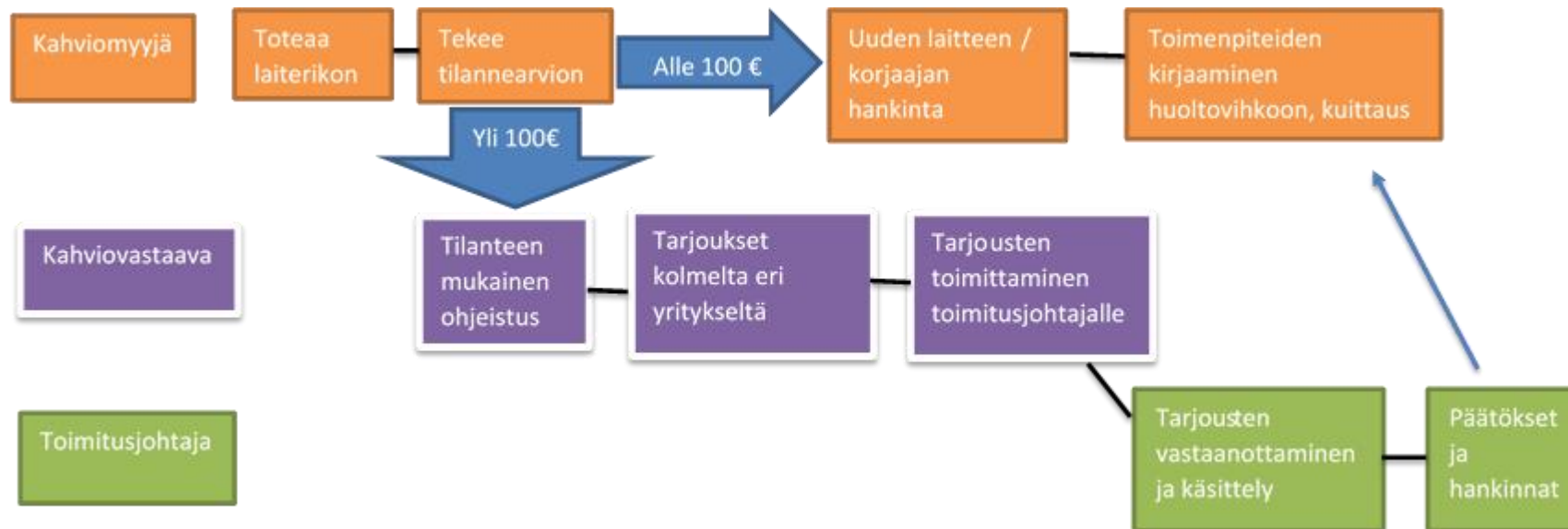
## Perehdytysprosessi -kaavio



Nimi:	<b>Sisäinen viestintä</b>	Muokattu vii- meksi: 1.12.2014
Tehtävä:	Tiedonkulku	
Omistaja:	Jokainen työntekijä ja esimies	
Asiakkaat:	Marttakahvio	
Päämäärä ja tavoitteet:	Sujuva ja kattava sisäinen viestintä	
Prosessin eteneminen:	Ei prosessikuvausta	
Muuta huomioitavaa:	<p>Sisäisen viestinnän kanavat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- viestivihko kahviolla (kahvitukset, ryhmät, tiedotteet, uutiset, viestit vuorojen välillä)</li> <li>- pullavihko leipomossa (menekin tarkkailu)</li> <li>- suljettu Facebook-ryhmä (ajankohtaiset asiat, sairastumiset, avaaminen sadesäällä ym..)</li> <li>- kahvion oma sähköposti (työvuorotoiveet ja listat)</li> <li>- pullavihkon ja viestivihkon hankinta ja päivitys (kahviovastaava+leipurit)</li> <li>- Facebook-ryhmän luominen ja ylläpito (kahviovastaava)</li> </ul> <p>kahviolle ajankohtainen lista puhelinnumeroista + toimiston aukioloajat (toimisto)</p>	

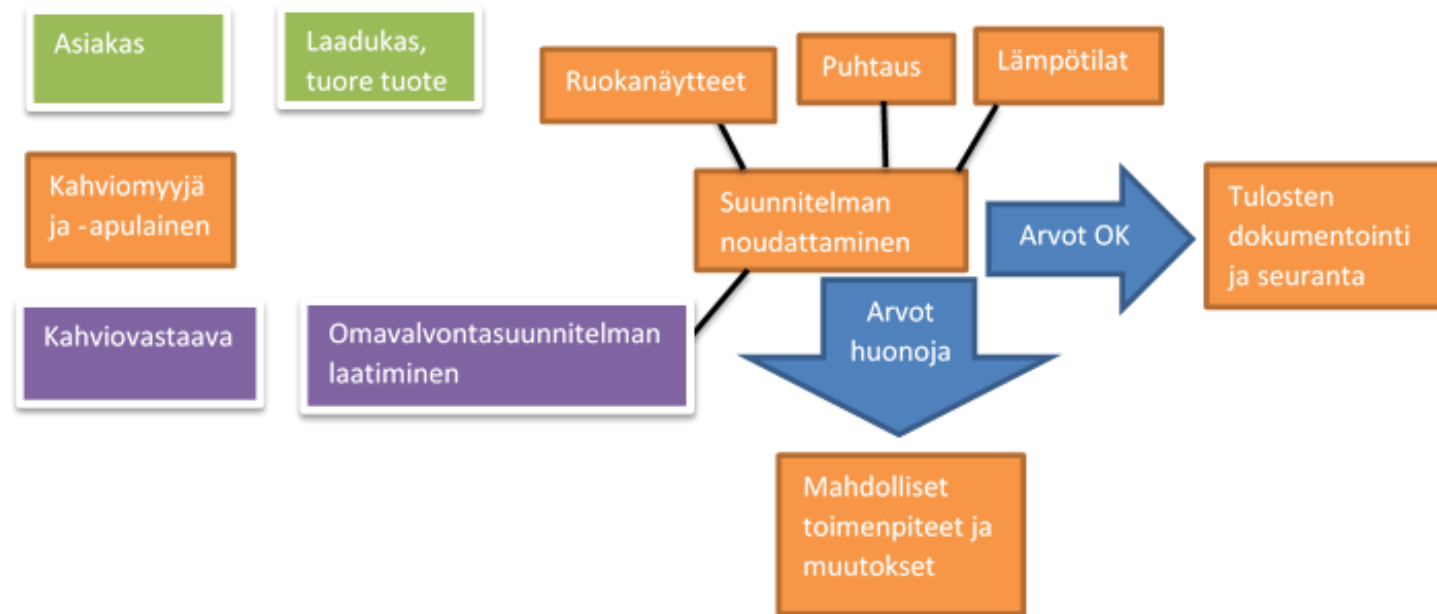
Nimi:	<b>Tekniset ongelmatilanteet</b>	Muokattu viimeksi: 1.12.2014
Tehtävä:	Ongelman ratkaiseminen	
Omistaja:	Kahviomyyjä	
Asiakkaat:	Marttakahvio	
Päämäärä ja tavoitteet:	Sujuva menettely esim. laiterikkojen korjaamisen hoitamiseksi	
Prosessin eteneminen:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laite menee rikki</li> <li>2. Kahviomyyjä tekee tilanne-arvion</li> <li>3. <b>JOS</b> alle 100 € hankinta → Kahviomyyjä hankkii uuden laitteen/korjaajan</li> <li>4. Kahviomyyjä kirjaa toimenpiteet huoltovihkoon</li> <li>3. <b>JOS</b> yli 100 € hankinta → Kahviomyyjä ilmoittaa kahviovastaavalle</li> <li>4. Kahviovastaava hankkii tarjoukset kolmesta eri yrityksestä</li> <li>5. Tarjoukset toimitusjohtajalle</li> <li>6. Toimitusjohtaja vastaanottaa tarjoukset</li> <li>7. Tarjousten käsittely</li> <li>8. Hankinnat</li> <li>9. Kahviomyyjä kirjaa toimenpiteet huoltovihkoon</li> </ol>	
Muuta huomioitavaa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kahviomyyjillä on oikeus hankkia kahviolle uusia laitteita tai tarvikkeita 100 € hintakattoon asti</li> <li>- suuremmista hankinnoista keskustellaan esimiehen kanssa</li> <li>- kahviomyyjät ovat velvollisia hoitamaan pienet tekniset ongelmatilanteet ilman esimiehen konsultointia</li> <li>- omavalvontakansioon liitetään huoltovihko, johon merkitään mahdolliset teknisissä laitteissa ilmenneet ongelmat, ja korjauspäivämäärät + kuittaus</li> </ul>	

## Tekniset ongelmatilanteet -kaavio



Nimi:	<b>Omaevalvontaprosessi</b>	Muokattu viimiksi: 1.12.2014
Tehtävä:	Asiakkaille tarjottavien tuotteiden laadun varmistaminen	
Omistaja:	Kahviovastaava	
Asiakkaat:	Marttakahvion loppuasiakas	
Päämäärä ja tavoitteet:	Systemaattinen toiminta elintarvikkeiden laadun varmistamiseksi	
Prosessin eteneminen:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Omaevalvontasuunnitelman laatiminen (kahviovastaava)</li> <li>2. Omaevalvontasuunnitelman noudattaminen (työntekijät) <ul style="list-style-type: none"> <li>- mittaukset, ruokanäytteet, puhtaus</li> </ul> </li> <li>3. Tulosten dokumentointi ja seuranta (työntekijät)</li> <li>4. Toimenpiteet ja muutokset toiminnassa (työntekijät)</li> </ol>	
Muuta huomioitavaa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oma kansio omaevalvontasuunnitelmalle ja lomakkeille + lomakkeiden päivitys (kahviovastaava)</li> <li>- omaevalvontaan liittyviä lomakkeita ovat: <ul style="list-style-type: none"> <li>o päivittäiset siivoukset</li> <li>o viikoittaiset siivoukset</li> <li>o harvemmin tehtävät siivoukset</li> <li>o lämpötilojen mittaustaulukot</li> </ul> </li> <li>- omaevalvontasuunnitelman päivittäminen (kahviovastaava)</li> </ul>	

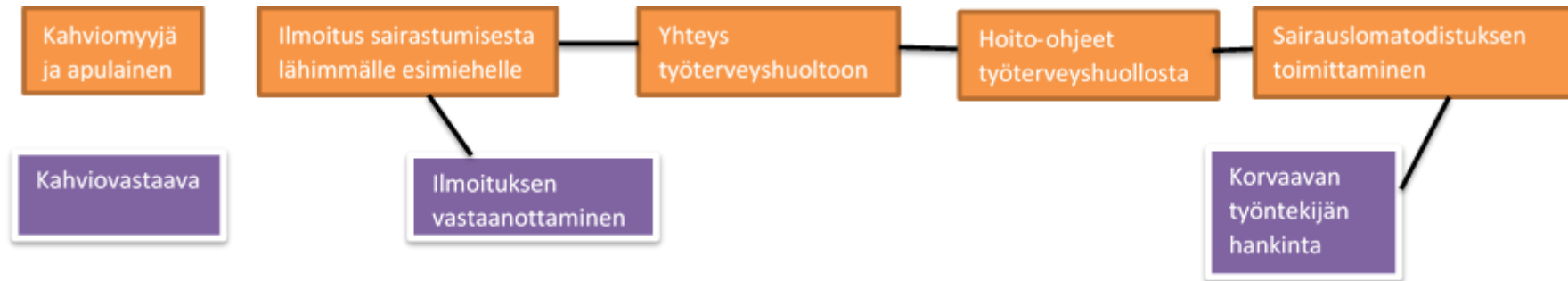
### Omavalvontaprosessi -kaavio





Nimi:	<b>Sairaustapaukset ja terveydenhuolto</b>	Muokattu viimiksi: 1.12.2014
Tehtävä:	Työntekijöiden hyvinvointi	
Omistaja:	Kahviovastaava	
Asiakkaat:	Marttakahvio	
Päämäärä ja tavoitteet:	Sujuva työterveyshuollon hyödyntäminen sairaustapauksissa	
Prosessin eteneminen:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sairaustapauksissa työajalla ja työajan ulkopuolella työntekijältä ilmoitus lähimmälle esimiehelle (työntekijä)</li> <li>2. Työntekijä ottaa itse yhteyttä työterveyshuoltoon ja hakeutuu hoitoon (työntekijä)</li> <li>3. Sairauslomatodistuksen toimittaminen kahviolle (työntekijä)</li> <li>4. Korvaavan työntekijän hankinta (kahviovastaava)</li> </ol>	
Muuta huomioitavaa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perehdytyksen teoriaosiossa ohjeistukset hygieniapassin suorittamisen mahdollisuuksista ja salmonellatestien toimittamisesta ennen työn aloittamista</li> <li>- perehdytyksen teoriaosiossa ohjeistus työterveyshuollon palvelujen käyttämisestä</li> <li>- salmonellatestien on oltava kunnossa ennen ensimmäistä työpäivää</li> <li>+ työterveyshuollon puhelinnumero ja muut yhteystiedot on oltava jokaisella työntekijällä myös kotona, sekä selkeästi esillä työpaikalla (toimisto)</li> </ul>	

### Sairautapaukset ja terveydenhuolto -kaavio



Nimi:	<b>Hankintaprosessi</b>	Muokattu viikoksi: 1.12.2014
Tehtävä:	Kahviolla myytävien tuotteiden hankinta	
Omistaja:	Palveluesimies	
Asiakkaat:	Marttakahvio	
Päämäärä ja tavoitteet:	Kahviolla myytävien tuotteiden hankinta kustannustehokkaasti ja sujuvasti	
Prosessin eteneminen:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tuotteiden menekin arviointi (kahviomyyjät, apuna esimiehet ja leipurit)</li> <li>2. Tilauslistojen täyttäminen, kerran tai kaksi kertaa viikossa menekin mukaan (kahviomyyjä)</li> <li>3. Lista toimitetaan täytettynä leipomon toimiston pöydälle (kahviomyyjä)</li> <li>4. Tilauslistojen tarkistus ja vieminen loppuun, sidosryhmien kontaktit (palveluesimies)</li> <li>5. Tilausten vastaanotto, tarkistus ja kuittaus (kahviomyyjät ja apulaiset)</li> <li>6. Tuotteiden myynti asiakkaalle (kahviotyöntekijät)</li> </ol>	
Muuta huomioitavaa:	<p>Laadittavien tilauslistapohjien sisältö:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Hartwall, Valio, tukku</li> <li>b. mitä tilataan mistäkin + tuotenumerot</li> <li>c. minä päivinä tilaukset tehdään</li> </ol> <p>+ taulukko kahviolle, minä päivinä tilausten oletetaan saapuvan</p>	

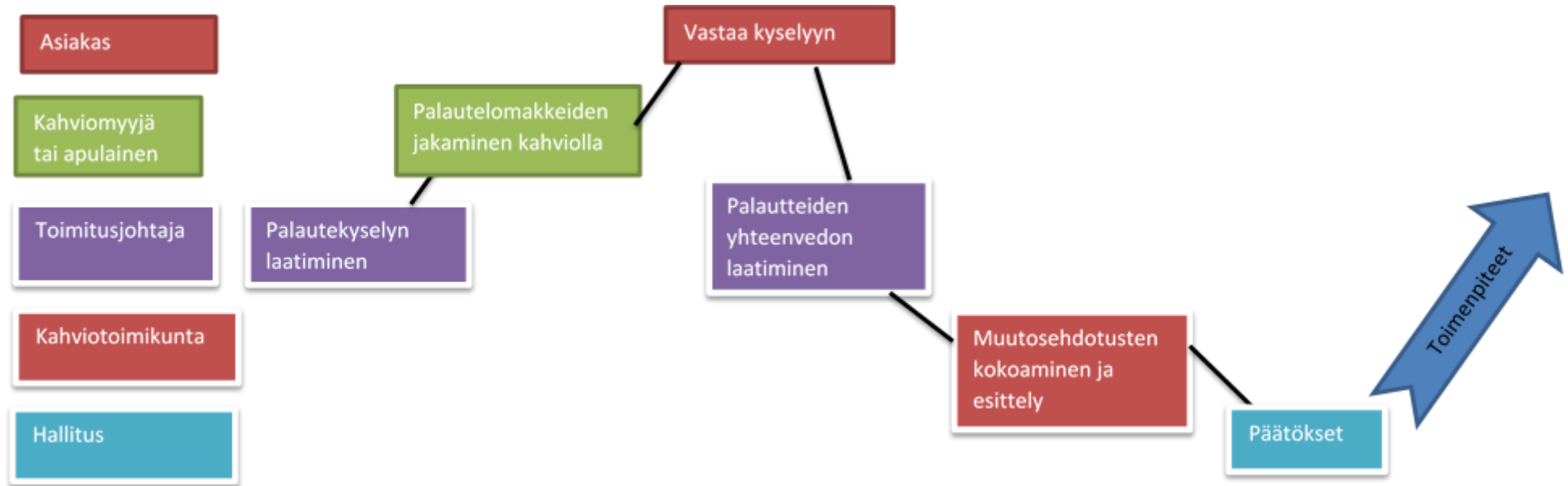
## Hankintaprosessi -kaavio



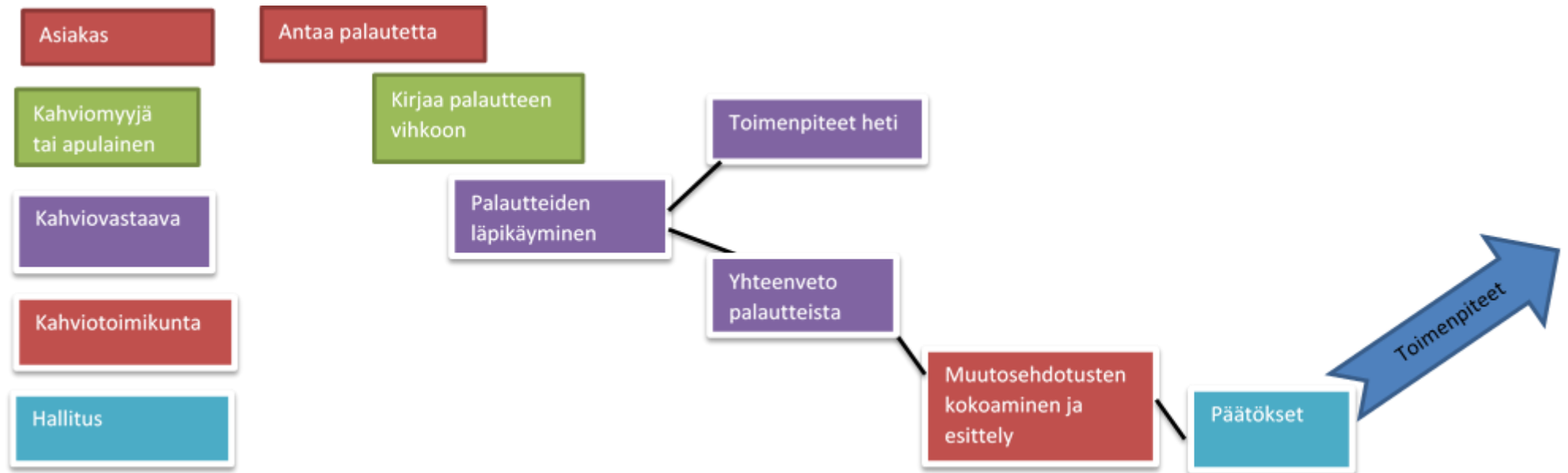
Nimi:	<b>Palvelun laadun seuranta</b>	Muokattu viimiksi: 1.12.2014
Tehtävä:	Palvelun laadun seuraaminen, palautteiden saaminen	
Omistaja:	Toimitusjohtaja	
Asiakkaat:	Marttakahvion loppuasiakkaat	
Päämäärä ja tavoitteet:	Kahvion toiminnan kehittämisen asiakas- ja henkilöstöpalautteiden avulla	
Prosessin eteneminen:	<p><b>Kirjallinen asiakaspalautekysely vuosittain Martan päivänä</b> (toimitusjohtaja)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kyselyn laadinta, testaus ja lomakkeiden tulostus (toimitusjohtaja)</li> <li>2. Lomakkeiden jako kahviolla (kahviomyyjät ja apulaiset)</li> <li>3. Asiakas vastaa kyselyyn</li> <li>4. Vastausten systemaattinen yhteenveto, esille nousevat kehittämissuhteet (toimitusjohtaja)</li> <li>5. Muutosehdotusten kokoaminen ja esittely kahviotoimikunnalle (toimitusjohtaja)</li> <li>6. Ehdotusten esittely hallitukselle (kahviotoimikunta)</li> <li>7. Päätökset (hallitus)</li> <li>8. Toimenpiteet (vastuualue riippuu siitä, mihin aihealueeseen kehittämiskohteet liittyvät)</li> </ol> <p><b>Suullinen asiakaspalaute</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asiakas antaa palautetta</li> <li>2. Palaute kirjataan kahvion laatikossa olevaan vihkoon (kahviomyyjä/apulainen)</li> <li>3. Palautteet luetaan ja käsitellään viikoittain (kahviovastaava)</li> <li>4. Mahdolliset toimenpiteet heti / yhteenveto palautteista (kahviovastaava)</li> <li>5. Yhteenvetoon esittely kahviotoimikunnalle (kahviovastaava)</li> <li>6. Ehdotusten esittely hallitukselle (kahviotoimikunta)</li> <li>7. Päätökset (hallitus)</li> <li>8. Toimenpiteet (vastuualue riippuu siitä, mihin aihealueeseen kehittämiskohteet liittyvät)</li> </ol> <p><b>Palauteboxi nettisivuilla, avoinna koko kesän</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ohjelman laatiminen nettisivuille (toimisto)</li> <li>2. Asiakkaan antama palaute tulee suoraan toimiston sähköpostiin</li> <li>3. Mahdolliset toimenpiteet heti / yhteenveto palautteista (kahviovastaava/toimisto)</li> <li>4. Yhteenvetoon esittely kahviotoimikunnalle (kahviovastaava)</li> <li>5. Ehdotusten esittely hallitukselle (kahviotoimikunta)</li> <li>6. Päätökset (hallitus)</li> <li>7. Toimenpiteet (vastuualue riippuu siitä, mihin aihealueeseen kehittämiskohteet liittyvät)</li> </ol>	

	<b>Henkilöstön palautekysely kesän jälkeen</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Kyselyn laatiminen, testaus ja lähetys (kahviovastaava)</li><li>2. Vastausten vastaanotto sähköpostitse (kahviovastaava)</li><li>3. Vastausten systemaattinen käsittely ja yhteenveto (kahviovastaava)</li><li>4. Kehitysehdotusten esittely kahviotoimikunnalle (kahviovastaava)</li><li>5. Päätökset (hallitus)</li><li>6. Toimenpiteet (vastuualue riippuu siitä, mihin aihealueeseen kehittämiskohteet liittyvät)</li></ol>	
Muuta huomioitavaa:	Onko relevantti tapa kerätä tietoa erikoispäivänä? ks. Martan päivän asiakaspalautekysely.	

### Asiakaspalautekysely Martan päivänä

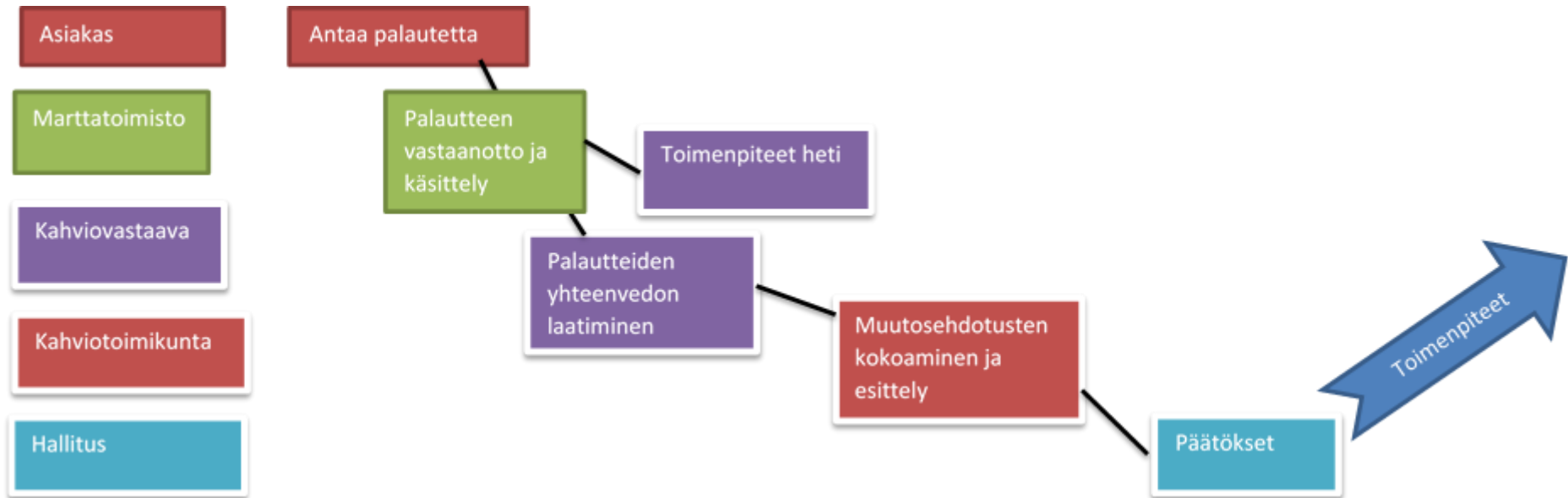


### Suullinen asiakaspalaute





### Palauteboxi nettisivuilla



## Henkilöstön palautekysely

