

Loisto Catering Oy:n operatiivisen toiminnan kehittäminen

Teemu Vertanen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2015

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Palveluiden johtamisen ja tuottamisen koulutusohjelma (JAMK)

Tekijä(t) Vertanen, Teemu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 03.11.2015
	Sivumäärä 30	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Loisto Catering Oy:n operatiivisen toiminnan kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kimmo Aho		
Toimeksiantaja(t) Markku Tuominen, keittiöpäällikkö ja tuotanto vastaava, Loisto Catering Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Toimintatutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja kehittää Loisto Catering Oy:n operatiivista toimintaa. Toimeksiantajana oli Loisto Catering Oy:n Keittiöpäällikkö ja tuotantovastaava Markku Tuominen, joka oli mukana perustamassa yritystä yhdeksän vuotta sitten. Tarve tutkimukselle syntyi, huomattuani useita kehittämisen kohteita heidän toiminnassaan oman työskentelyni aloittamisen jälkeen yrityksessä Marraskuussa 2014. Tutkimuksen toteuttaminen toimintatutkimuksena tuntui järkevimmältä työni alkamisen vuoksi, mikä mahdollisti toiminnan läheisen tarkastelun ja mahdollisimman reaaliaikaisen tiedon keräämisen. Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin henkilökunnan ja osakkaiden haastattelulla sekä tarkkailemalla operatiivista toimintaa.</p> <p>Tarkoituksena oli analysoida toimintaa ja löytää kehityskohteet yhden esimerkki tilaisuuden kautta, jonka jälkeen laatimieni kehityskohteiden mukaan olisi toteutettu toinen samankaltainen tilaisuus. Näiden kahden tilaisuuden vertailulla olisin saanut perusteltua tarkasti löydettyjen kehityskohteiden muutostarpeen. Samankaltaista tilaisuutta ei kuitenkaan ilmaantunut, joten jouduin perustelemaan muutostarpeet oman ammattinäkemykseni ja alaa käsittelevän kirjallisuuden perusteella. Teoreettinen viitekehys rakentui alan toimintaa ja sen johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta.</p> <p>Kerätyn tiedon perusteella löytyi useita kehityskohteita operatiivisen toiminnan- ja henkilöstöjohtamisen tukiprosesseista. Näihin kehitettäviin osa-alueisiin suunnittelin kehitysideat, joiden on tarkoitus toimia yrityksen ohjeina toimintaa kehittäessä tulevaisuudessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Toimintatutkimus, catering, operatiivinen toiminta, kehittäminen		
Muut tiedot		

Author(s) Vertanen, Teemu	Type of publication Bachelor's thesis	Date 03.11.2015
		Language of publication: Finnish
	30	Permission for web publication: x
Title of publication Improving operative actions of Loisto Catering Ltd		
Degree programme Bachelor of restaurant management		
Supervisor(s) Kimmo Aho		
Assigned by Markku Tuominen, Kitchen manager of Loisto Catering Ltd		
<p>Abstract</p> <p>Goal of this activity analysis was to research and improve operational functions of Loisto catering Ltd. Applicant of this research was Loisto Catering Ltd.'s kitchen manager Markku Tuominen, who was co-founding this company in year 2007. I discovered need for this research soon after I started working for them in November 2014, when I noticed many possible improvement objects in their operational functions. Realization of this research by activity analysis felt the most suitable solution because I was just employed by this company, therefore It gave me a great opportunity to get the most accurate real-time information from their functions. Data-collection of this research was executed by various interviews of regular staff and partners as well as observing their operational functions.</p> <p>This research was meant to execute by analyzing company's operative functions from one event and find those objects that needed to be improved. For those objects I would have made necessary improvements and based on those improvements company should have performed another similar kind of event. By comparing these two events and analyzing both results I would have been able to verify the need of these changes in their operational functions. Unfortunately another similar kind of event didn't occur so I had to verify the need of this improvements by my own professional ability's and by professional literature of this business area. Theoretical framework of this research was built by professional literature of this business which deals with operational functions, management and leadership of this business area.</p> <p>Based on gathered information, several improvement targets was found in support processes of management and leadership of operational functions. On these improvable areas I made improvement ideas, which intend to function as guideline of development for the company in the future.</p>		
Keywords/tags (subjects)		
Activity analysis, catering, operative functions, development		
Miscellaneous		

Sisällysluettelo

1	Johdanto	3
2	Loisto Catering Oy	3
3	Catering-toiminta	4
3.1	Ruokatuotannon suunnittelu ja toteutus.....	5
3.2	Tarjoilun suunnittelu ja toteutus.....	7
3.3	Catering-toiminnan johtaminen.....	8
4	Tutkimusmenetelmä.....	12
4.1	Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä	12
4.2	Toimintatutkimus tässä opinnäytetyössä	13
5	Loisto Catering Oy:n toiminnan analysointi	14
5.1	Yleiskatsaus toimintoihin ja prosesseihin	14
5.2	Case 1: Yliopiston 375-vuotisjuhlat	16
	Suunnittelu ja valmistelut: Tarjouksen muodostuminen.....	17
	Valmistelut: Ruokatuotanto	17
	Tapahtuman toteutus.....	18
6	Kehityskohteet ja kehitysideat.....	20
6.1	Informaation jakaminen omalle henkilökunnalle	21
6.2	Reseptiikan puuttuminen.....	23
6.3	Henkilöstön huomiointi, työilmapiiri	23

7	Pohdinta.....	24
	Lähteet	27
	Liitteet	28

1 Johdanto

Opinnäytetyöni tehtävänä on havainnoida ja tutkia Loisto Catering Oy:n operatiivista toimintaa sekä pohtia, miten heidän operatiivista toimintaansa voitaisiin kehittää. Halusin tehdä opinnäytetyön, jolla voi olla vaikutusta ja hyötyä yrityksen toiminnalle, sekä antaa itselleni täydentävää kokemusta ja tietoa catering toiminnasta. Työllistyminen Loisto Catering Oy:lle antoi minulle hyvän mahdollisuuden päästä tarkkailemaan toimintaa läheltä, mutta kuitenkin tavallaan ulkopuolisin silmin. Koska olin vasta aloittanut työskentelyni heillä, en ollut vielä sokaistunut tutuille toimintatavoille.

Tutkimukseni toimeksiantajana toimii Loisto catering Oy:n osakas ja keittiöpäällikkö, Markku Tuominen. Työni tavoitteena on selvittää Loisto Catering Oy:n operatiivisen toiminnan ja siihen vaikuttavien tekijöiden ongelmakohtia ja niitä parantamalla kehittää Loisto Catering Oy:n (myöhemmin mainitaan Loisto) operatiivista toimintaa sekä tutkia vastaako heidän toimintansa yritykselle määriteltyjä arvoja. Otin toiminnan parantamisen näkökulmiksi työhyvinvoinnin ja työtehokkuuden, koska niitä parantamalla saadaan lisättyä myös yritystoiminnan tuottavuutta.

Mikäli havaitsemani kehityskohteet ja niihin ideoimani kehitysideat ovat omistajien mielestä tarpeellisia, niiden olisi tarkoitus toimia ohjeina toiminnan kehittämisessä tulevaisuudessa.

2 Loisto Catering Oy

Loisto on ruoanlaiton klassisia perinteitä kunnioittava, mutta samalla innovatiivinen ja moderni catering-yritys, joka on työhistoriansa aikana valmistanut ruokaa yli 900 000 tyytyväiselle asiakkaalle.

Loisto on perustettu Helmikuussa vuonna 2007, jolloin perustajina olivat Anu Harjula (suunnittelujohtaja, myynti ja suunnittelu), Jyrki Lahti (toimitusjohtaja, myynti ja markkinointi), Markku Tuominen (keittiöpäällikkö, tuotanto ja ostotoiminta), Antti Vahtera (keittiömestari) ja Tuomas Miettinen, joka ei kuitenkaan ole enää osakkaana

yrityksessä tai sen toiminnassa. Heidän toiminta-alueenaan on koko Suomi ja heidän järjestämien tilaisuuksien koko vaihtelee muutaman henkilön edustustilaisuuksista, tuhansien henkilöiden tapahtumiin. Loistolla työhön suhtaudutaan intohimoisesti ja heidän arvoihinsa kuuluvat myös asiakaslähtöisyys, toiminnan kehittäminen sekä henkilöstön hyvinvointi. Heidän toimintansa tavoitteena on toteuttaa asiakkaalle annetut lupaukset ja harjoittaa tuottavaa, mutta myös asiakasta ja henkilökuntaa kunnioittavaa liiketoimintaa.

3 Catering-toiminta

Tässä luvussa tuon esille useamman eri teoksen avulla catering-palveluiden suunnittelua ja toimintaa.

Juhlapalvelu eli catering on tilaustarjoilua, joka järjestetään asiakkaan omissa tiloissa tai vuokratiloissa, koska juhlapalveluyrityksellä ei yleensä ole omia asiakastiloja. Ruokatilaisuuksien suunnittelun aloittaminen vaatii asiakkaiden toiveiden selvittämisen ja tiloihin tutustumisen. Tämän jälkeen jatketaan ateriasuunnittelulla, jossa tulee ottaa huomioon useita seikkoja; asiakkaan toiveet ja budjetti, tilaisuuden luonne, vieraiden erityistarpeet, raaka-aine valinnat, valmistus- ja esillepanotavat, keittiön resurssit, vieraiden etniset taustat, ravitsemus ja erityisruokavaliot, menu ja sen kieliasu. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2004, 41.)

Catering-toiminnan menestys riippuu yrityksen johdon kehittämien operatiivisen toiminnan organisoinnin ja ohjeistuksen laadusta, joiden avulla he pystyvät seuraamaan toiminnan jokapäiväistä tuottavuutta ja kannattavuutta. Toiminta ohjeet ovat osana toimintaa tuotteiden valmistamisessa, jotta tuotteet vastaavat vakiintunutta, vaadittua laatutasoa. (Scanlon 2013, 122.)

3.1 Ruokatuotannon suunnittelu ja toteutus

Catering-yrityksen toiminnan keskiössä ovat tietenkin ruokatuotteet. Ne täytyy maun ja näyttävyyden lisäksi suunnitella ja toteuttaa siten, että ne tuottavat voittoa. Cateringin järjestäminen useampaan tilaisuuteen ilman menujen komponenttien yhdistämistä, voi aiheuttaa työvoimakustannuksien lisääntymistä ja kaaosta. Siksi catering-yritykset usein suunnittelevatkin useampiin eri tilaisuuksiin sopivia, muokattavia yhteismenuja, joita muovataan osittain tilaisuuksien vaatimusten mukaan. Valtavirtaa edustavat catering-yritykset tarjoavat menuissaan ruokia, jotka vetoavat suurimpaan osaan väestöstä. Vaikka menujen on tarkoitus heijastaa moderneja ruoan ja juoman trendejä, on niiden yhtä tärkeää sisältää tunnistettavia kulttuuriin verrattavia seikkoja. Menuissa tulisi käyttää mahdollisimman paljon vuodenaikojen mukaisia -ja lähellä tuotettuja tuoreita raaka-aineita. Kaikista olennaisinta kuitenkin on tuottaa menuja, jotka heijastavat yrityksen ydin luonnetta ruoalla, jota henkilökunta rakastaa valmistaa. (Mattel 2008, 183).

Menun suunnitteleminen alkaa resepteillä, jotka on luotu, kerätty, muokattu, maistettu ja jotka ovat menestyneet aikaisemmin. Catering-toimijan on tehtävä ja organisoitava reseptinsä helposti ymmärrettäviksi ja saavutettaviksi. Olivatpa reseptit tietokoneen tiedostoina tai paperisina versioina, ne auttavat ylläpitämään menujen ruokatuotteiden tuottamisen yhdenmukaisuutta ja tehokkuutta. (Mts. 183–184). Normaali ammattikeittiön resepti sisältää kirjoitetun ohjeistuksen tuotteen valmistamisesta ja tarkat määrät vaadituista raaka-aineista. Resepti on vakioitu, jotta tuotteen maku, rakenne ja määrä vastaavat haluttua laatua. (Scanlon 2013, 125.)

Valmistettavan menun esivalmistus eroaa catering-tilaisuuksissa normaalin ravintolan esivalmistukseen nähden. Kummassakin tapauksessa valitun menun tuotteiden valmistus aloitetaan varhaisella esivalmistuksella, mutta catering-tilaisuudessa ruokaa valmistetaan yleensä suuremmalle henkilö määrälle. Lisäksi catering-tilaisuuksissa ruoka valmistetaan niin pitkälle, että itse tilaisuudessa se tarvitsee vain loppukypsennyksen tai lämmityksen ja esille laiton. (Mattel 2008, 188.)

Useimmat catering-yritykset käyttävät illallistilaisuuksissa kokoamislinjaa ruokatuotteiden esillepanovaiheessa. Siinä kunkin menun osan komponentit on asetettu lauta-

sille suoraan linjaan pöydälle keittiöön, joka toimii yleensä annosten kokoamisalueena. Ruokien annostelijoiden vastuulle on annettu asettaa kullekin lautaselle kerrallaan yksi tai useampi komponentti. Isoissa tilaisuuksissa kokoamislinjoja kannattaa olla useampia toiminnan nopeuttamisen ja ruoan laadun säilyttämisen vuoksi. Silloin myös ruokien annostelijoita tulee olla moninkertainen määrä. Lämpimiä annoksia kootessa on komponentteja yleensä hyvä säilyttää lämpölaatikoissa juuri ennen annosten kokoamisen alkamista, jotta voidaan varmistua kaikkien annosten komponenttien olevan saman laatuaisia. Täydennys komponentit säilytetään samoissa laatikoissa. (Mts. 193–195.)

Catering-yritykset kuljettavat itse ruoan, juomat, tarvikkeet ja välineistön sekä henkilökunnan tapahtumapaikalle. Pienimmissä tilaisuuksissa voidaan asiakkaan kanssa neuvotella ruoan noudosta catering-yrityksen toimitiloista, jolloin asiakas vie itse ruoan tapahtumapaikalle. Kaikissa tapauksissa ennakointia, järkeä ja huolellisuutta tarvitaan, kun ruokia pakataan kuljetusta varten. (Mts. 197–199.)

Kuljetukseen valmistauduttaessa, ruoka pakataan lämpöeristettyihin säiliöihin tai laatikkoihin sekä kylmäastioihin, joita voidaan myös käyttää ruokien säilytys astioina tapahtumapaikalla. Ruokien pakkaaminen renkailla varustettuihin kuljetustelineisiin vaatii aina koko telineen käärimisen kelmuun tai lämpöeristetyn hupun. Nestemäiset ruoat, kuten keitot, tulee pakata kannellisiin eristettyihin säilytys astioihin. Kaikki kuljetettava materiaali tulee pakata tiukasti kiinni toisiinsa ja lopuksi sitoa kaikki yhteen kiristettävillä liinoilla pakettiauton seinissä oleviin hakasiin pienimmänkin liikumisen estämiseksi matkan aikana. (Mt.199)

Määttälä ja muut (2004) esittelevät cateringin ruokatuotannon työvaiheet aika järjestyksessä seuraavasti: (Ks. liite 2.)

- Suunnittelu, työsuunnitelman teko
- Raaka-aineiden hankinta ja varastointi
- Esikäsittely ja esivalmistus (jäähdytys, kylmäsäilytys)
- Ruokien valmistus (jäähdytys, kylmäsäilytys, kuumennus)
- Pakkaaminen
- Kuljetus
- Mahdollinen ruokien lämmitys tai kypsennys tarjoilupaikalla
- Ruokien esillelaitto ja koristelu (valmistuskeittiössä tai tarjoilupaikalla)
- Jälkityöt sekä valmistuskeittiössä, että tarjoilupaikalla (Omavalvonta, astiahuolto, puhtaanapito, tilaisuuden jälkeinen ruoista huolehtiminen ja jätehuolto)
- Palaute

3.2 Tarjoilun suunnittelu ja toteutus

Suurempiin ja juhlavimpiin tilaisuuksiin tulee suunnitella erillinen tarjoilusuunnitelma, josta käy ilmi tilaisuuden kulku sen alkamisesta päättymiseen asti. Ennen tapahtuman alkua tarjoiluhenkilökunta vastaa tilaisuuden pöytien liinoittamisesta, kattamisesta ja somistuksesta. (Ks. liite 2.) (Määttälä, Nuutila & Saranpää 2004, 115.)

Määttälä ja muut (2004, 118) esittävät teoksessaan pöytiin tarjottavan illallisen kattamisen järjestyksen seuraavasti:

- pöytämuodon rakentaminen
- pöytien liinoittaminen
- tuolien paikoilleen asettaminen
- katelautasten paikoilleen asettaminen
- ruokailuvälineiden paikoilleen asettaminen
- lasien paikoilleen asettaminen
- leipälautasen paikoilleen asettaminen
- servietin paikoilleen asettaminen
- menukorttien ja plaseerauskorttien paikoilleen asettaminen
- koristeiden kuten kynttelikköjen ja pöytäkukkien paikoilleen asettaminen

Jokaiseen tilaisuuteen tulee nimetä vastuuhenkilö, joita on yleensä kaksi henkilöä tilaisuutta kohden, toinen vastaa asiakaspalvelusta ja toinen ruoanvalmistuksesta. Tilaisuus suunnitellaan kokonaisuutena ja vaikka tilaisuuden järjestelyt ovat nimettyjen henkilöiden vastuulla, on erittäin tärkeää, että kaikki työntekijät ovat tietoisia tilaisuuden kulusta, toimintatavoista, tarjoiluista ja ohjelmasta. (Mts.115–119.)

Kun kalusto, ruoat ja juomat on kuljetettu asiakastiloihin ja kaikki työntekijät ovat saapuneet paikalle, pidetään käskynjako. Käskynjaon pitää yleensä hovimestari ja se pidetään yleensä tuntia ennen vieraiden saapumista, jolloin järjestelyt ovat loppusuoralla ja kaikki työntekijät ovat saapuneet paikalle. Käskynjaossa paikalla tulee olla koko tarjoiluhenkilökunta ja keittiöstä joko mestarit tai koko keittiöhenkilökunta.

Mikäli mestari on paikalla, täytyy hänen suorittaa erillinen käskynjako keittiöhenkilökunnalle. (Mts. 119.)

Tilaisuuden jälkeen on hyvä käydä palautekeskustelu henkilökunnan kanssa vieraiden lähdön jälkeen. Palautekeskustelussa vastuuhenkilö kertoo keittiölle palautteen ruoasta ja käy läpi koko jäljellä olevan henkilökunnan kanssa kaikki tilaisuuden järjestämiseen liittyneet asiat. (Ks. liite 2.) Yhtälailla tärkeää on miettiä sitä missä onnistuttiin ja miksi, kuin sitä, missä epäonnistuttiin ja miksi. Juhlapalveluyrityksen tulee tilaisuuden jälkeen analysoida koko tilaisuus, laskea sen kannattavuus ja pohtia mahdollisuuksia toimia laadukkaammin tehokkaammin ja kannattavammin. (Mts. 119–120.)

3.3 Catering-toiminnan johtaminen

Tässä luvussa tuon esiin kirjallisuuden kautta henkilöstöjohtamisen vaikutusta operatiiviseen työhön ja catering-yrityksen toiminnan johtamista sekä oikeanlaisen johtamisen esimerkkejä.

Tehokkaan keittiön organisoinnin tehtävä on valmistaa vaadittu määrä laadukasta ruokaa ajallaan ja juuri oikean työntekijä määrän voimin (Fosket & Paskins 2011, 161). Työnjohtajan tärkein rooli on varmistaa, että ryhmä ihmisiä työskentelee yhdessä saavuttaakseen yrityksen asettamat tavoitteet. Suunnittelua, organisointia, henkilöstönhallintaa, ohjausta ja kontrollointia vaaditaan asioiden ja ihmisten johtamiseen, jotta voidaan saavuttaa asetetut asiakaspalvelu tavoitteet. Työnjohtajan ja vastuussa olevien kokkien tulee motivoida alaisiaan saadakseen heidät toimimaan haluamallaan tavalla. (Mt.163.)

Fosket ja Paskins (2011) esittävät teoksessaan esimieheltä vaadittavan tietynlaisia ominaisuuksia, jotta hän pystyy toteuttamaan rooliaan tehokkaasti. Näitä ominaisuuksia ovat: Motivointi, kommunikointi, päätöksen teko, inspirointi, organisointi, tasavertaistaminen, opastaminen ja sovittelu kyky. Heidän mukaansa alaisten tulisi odottaa esimieheltä ymmärrystä, kunnioitusta, johdonmukaisuutta ja huomaavaisuutta, jolloin esimies puolestaan voi odottaa alaisiltaan uskollisuutta, kunnioitusta ja yhteistyötä.

Samaisessa teoksessa he esittävät myös tärkeitä esimiehen vastuita ja seurauksia siitä, mikäli näitä vastuita ei täytetä esimiestyössä. Näitä vastuita ovat:

- Delegointi
- Motivointi
- Hyvinvointi
- Ymmärrys
- Kommunikointi

Delegointi on esimiestyön alku ja juuri, toisin sanoen vastuun jakaminen muille, antaa aikaa tehokkaammalle esimiestyölle. Esimiehen täytyy pystyä arvioimaan, kuinka paljon vastuuta voi antaa kullekin alaiselle. Mikäli esimies haluaa kehittää alaisiaan, täytyy hänen luottaa annettu tehtävä alaisen vastuulle ja luottaa myös siihen, että tehtävä tulee hoidetuksi. (Mt. 165.)

Kaikki eivät ole sopivia tai eivät halua vastuullisiin tehtäviin, mutta esimiehen täytyy motivoida vähemmän kunnianhimoisia alaisiaan. Eräs tärkeä työntekijöitä motivoiva tekijä on saada mielihyvää ja täyttymystä tehdystä työstä. Eri asiat motivoivat eri ihmisiä, minkä vuoksi esimiesten tulisi olla mahdollista saada koulutusta siitä, kuinka ymmärtää eri työntekijöiden motivointi keinoja. Siten esimiesten olisi helpompaa toimia saadun tiedon mukaan ja pitää koko henkilöstö motivoituneena. (Mt.165.)

Heikon motivoinnin merkkejä on useita. Yksi yleisin niistä on kiinnostuksen puuttuminen työn oikein suorittamiseksi tai ajoissa valmiiksi saamiseksi, josta seurauksena on aina tehokkuuden laskeminen. Tällainen heikko tehokkuus voi myös johtua liian suuresta ylitöiden määrästä, huonosta työn suunnittelusta, samankaltaisten työtehtävien pitkäaikaisesta toistumisesta, henkilöiden välisestä konfliktista tai organisaation kyvyttömyydestä arvostaa työntekijöitään.

Ihmiset työskentelevät aina parhaiten hyvissä työolosuhteissa ja tämä sisältää myös vapauden pelosta. Eli pelon vapauden työttömäksi joutumisesta, työssä epäonnistumisesta ja syrjinnän kohteeksi joutumisesta. Työ turvallisuus ja erilaiset kannustimet kannustavat hyvään työ asenteeseen. Ihmisten täytyy tuntea olonsa työpaikalla halutuiksi työntekijöiksi ja tuntea tekevänsä tärkeää työtä. Esimiehellä on täydellinen sijainti organisaatioissa varmistaakseen, että näin käy. (Mts. 165–166.)

Rakentaakseen kestävän ja yhtenäisen tiimihengen ja ennalta ehkäistäkseen ongelmia, esimiehen täytyy pyrkiä ymmärtämään kaikkia alaisiaan tasapuolisesti. Tämä pitää sisällään myös reilun tasapuolisen kohtelun koko tiimin sisällä ja tiimin rohkaisemisen. Lopuksi kuitenkin kaikista tärkein vaikuttava tekijä on esimiehen kyky kommunikoida oikein ja tehokkaasti. (Mt. 166.)

Välittääkseen käskyjä, ohjeita ja ruumiillisia ammattitaitoja, esimieheltä vaaditaan oikeanlaista asennetta hänen kanssaan keskustelevia ihmisiä kohtaan. Käskyjen ja ohjeiden välittäminen alaiselle siten, että hän hyväksyy ja ymmärtää ne, ei ole riippuvainen pelkästään sanotuista sanoista. Siihen vaikuttavat myös käytettyjen sanojen painotus, äänenävy, aika, jolloin ohjeet annetaan ja ne ihmiset keitä on mukana kuulemassa kyseisen keskustelun. Tämä on taito, jota esimiesten tulisi kehittää, sillä ohjeita ja käskyjä voidaan antaa vaikuttavasti ilman, että ollaan käskeviä. (Mt. 166.)

Lopuksi Foskett ja Paskins (2011) toteavat, että kaiken organisoinnin, ohjaamisen ja suunnittelun lisäksi, esimies pystyy savuttamaan organisaation antamat tehtävät ja vaaditun laadun yhdessä alaistensa kanssa ennen kaikkea tehokkaan kommunikoinnin kautta.

Chesser ja Cullen (2005) puolestaan tuovat teoksessaan esille tärkeitä asioita valvojan esimiehen roolista keittiötyössä. Heidän mukaansa yleinen käsitys keittiöesimiehen roolista on muuttunut aikaisemmasta äärettömästä kontrollista valmentajan roolin suuntaa. Esimiehen vaikuttavuutta ei enää mitata pelkästään asiakkaiden tyytyväisyydellä ja heidän säilytettävyydellään, vaan myös sillä kuinka kyvykkäästi keittiöhenkilökunta selviää työtehtävistään ja pystyy vastaamaan asetettuihin laatuvaatimuksiin. Heikot keittiöesimiestäidot eivät vaikuta pelkästään tuotetun ruoan tasoon, mutta myös työilmapiiriin ja keittiötiimiin, josta tuloksena ovat tyytymättömät asiakkaat ja korkea henkilökunnan vaihtuvuus. (Chesser & Cullen 2005, 4-5.)

Eräsalo (2008) täydentää mielestäni hyvin edellä mainittua teoksessaan seuraavasti: Ravitsemisalalla esimiehen osoittama epäluulo heijastuu myös hyvin helposti asiakaspalveluun. Palvelun laadun mittaavat aina asiakkaat ja he aistivat helposti yrityksen hengen, mikä puolestaan vaikuttaa hänen kokemukseensa. Jokaisen esimiehen pitää kyetä arvioimaan omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia sekä tietoisesti ohjaa-

maan itseään ja omia ajattelutapojaan, sillä johtajuuttakin voidaan kehittää. (Eräsalo 2008, 116–117.)

Kuten kaikessa valmentamisessa, valmentaja yrittää saada tiimissään esiin parhaan mahdollisen toiminnan motivoimisen, kouluttamisen, johtajuuden, kommunikaation ja tiimin kunnioittamisen kautta. Samalla hänellä täytyy olla tarkka tietämys kaikkien alaistensa eri vahvuuksista ja heikkouksista. Sympatia ja helppo lähestyttävyyys ovat etuja, mutta valitettavasti monissa tapauksissa nämä eivät ole keittiöesimiesten omaavia ominaisuuksia. Menneisyydessä keittiöesimiesten on kuvailtu johtavan keittiötoimintaa rauta pampuilla. (Chesser & Cullen 2005, 5.)

Tärkeitä tienviittoja niin työntekijälle, kuin organisaatiollekin ovat arvot joihin työ ja työyhteisö voivat yhdessä sitoutua. Ne myös tunnistetaan arjen toiminnassa, joten käytännön toiminnan tulee siis heijastaa tunnistettuja arvoja. Jos työelämän arvona on pelkästään taloudellinen, lyhyellä aikavälillä mitattava menestys, saattaa unohtua se kaikkein tärkein tuloksen tekemisen välttämätön voimavara, nimittäin motivoitunut henkilöstö. Yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön vireyttä voidaan kuitenkin vahvistaa hyvin yksikertaisilla ja aina käytössä olevilla keinoilla kuten: kiitoksella, palkitsemisella, joustavuudella, keskustelemisellä ja ihmisenä olemisella. (Borgman & Packalen 2002, 26–27.)

Vaikka edellä mainituissa teoksissa on tuotu esille tärkeitä johtajuuden ja esimiestyön elementtejä ravitsemisalalla ja catering-toiminnassa, mielestäni Laane ja muut (2010) kiteyttävät johtajuuden ytimen hyvin teoksessaan seuraavasti: Todellisessa johtamisessa esimiestä arvostetaan siksi, että hänellä on harkintakykyä, inhimillisyyttä ja sydäntä. Todellinen johtaja arvostaa ympärillään työskenteleviä ihmisiä. Tutkimukset todistavat, että pelko, viha, ahdistus ja stressi kaventavat näkökenttää ja ajattelua, sulkevat pois vaihtoehtoja sekä estävät kehittymistä. Näkemällä aina mahdollisuuksia ihmisyydessä ja sitä kunnioittamalla esimies luo pohjaa myönteiselle työympäristölle, jota on myöhemmin vaikea estää menestymästä. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 9-10.)

4 Tutkimusmenetelmä

4.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Toimintatutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi ja se on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Pienimuotoisimmillaan toimintatutkimus on oman työn kehittämistä, mutta koska työtehtävät edellyttävät kuitenkin lähes aina yhteistyötä muiden kanssa, vaatii työnkehittäminen myös ihmisten välisen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen edistämistä. Se onnistuu harvoin ilman muiden työtehtävien, koko organisaation ja toimintaympäristön huomioon ottamista (Heikkinen, Rovio & Syrjälä, 2006, 17.)

Toimintatutkimus on Kurt Lewiniltä periytyneen ajatusmallin mukaan itsereflektiivinen kehä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan käytännön aikana ja sen päätyttyä, ja kokemusten pohjalta suunnitellaan entistä parempi uusi toimintatapa. (Mts. 35.)

Kananen (2014,35) puolestaan nojaa teoksessaan Rothwellin esittämään toimintatutkimuksen sykliin seuraavasti:

1. Ongelman määrittely
2. Ongelman tutkiminen
3. Ongelman syiden ja seurausten analysointi
4. Ratkaisun esittäminen
5. Ratkaisun testaaminen
6. Ratkaisun muokkaus testaamisen pohjalta
7. Uuden ratkaisun testaaminen/kokeilu
8. Johtopäätökset

Hänen mukaansa tilanteen kartoittamiseen ja ongelmaan määrittelyyn tulee varata runsaasti aikaa, etteivät varsinaiset ongelmat jää huomaamatta liian nopean ratkaisuvaiheeseen siirtymisen vuoksi. Tärkeää on myös muistaa selkeät mitattavat tavoit-

teet, sillä muuten onnistumisen arviointi voi olla hankalaa. Kananen (2014,35) myös painottaa, että ongelmien poistamisen esteiksi työyhteisössä nousevat usein inhimilliset tekijät, henkilökemiat ja eturistiriidat.

4.2 Toimintatutkimus tässä opinnäytetyössä

Aloittaessani työskentelyn Loistolla marraskuussa 2014, havaitsin nopeasti ongelmia ja toimintaa hidastavia tekijöitä heidän operatiivisessa toiminnassaan. Aloin miettimään mistä ongelmat johtuivat ja voitaisiinko niitä korjata. Näin ollen työni tutkimusongelmaksi muodostui, kuinka Loisto cateringin operatiivista toimintaa voidaan kehittää? Pohdin, mitkä tekijät vaikuttivat heidän operatiiviseen toimintaansa ja voitaisiinko näitä asioita korjaamalla saada muutosta heidän toiminnassaan?

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli siis tutkia ja kehittää Loiston operatiivista toimintaa. Valitsin tutkimustavaksi toimintatutkimuksen, koska se osoittautui parhaaksi tavaksi saada reaaliaikaista tietoa Loiston operatiivisesta toiminnasta. Opinnäytetyöni tietopohja koostuu alan operatiivista toimintaa ja sen henkilöstöjohtamista käsittelevästä kirjallisuudesta. Tältä pohjalta luon teoreettisen näytön sille, kuinka catering-yrityksen operatiivisen toiminnan tulisi toimia. Tutkimus osioni perustuu omiin havaintoihini Loiston operatiivisesta toiminnasta ja omistajille sekä henkilöstölle toteuttamieni haastatteluiden avulla kerättyyn tietoon.

Opinnäytetyöni rakentui seuraavasti: Valitsin operatiivista toimintaa havainnollistavaksi kohteeksi isomman tilaisuuden, jonne Loisto oli tuottamassa juhlapalveluita. Kyseiseksi tilaisuudeksi valikoitui Helsingin yliopiston 375-vuotis juhlat, joihin odotettiin saapuvan noin 1000 henkeä. Tilaisuuden täytyi olla kooltaan tarpeeksi suuri, että sen toteuttaminen olisi riittävän haastavaa. Tein havaintoja kyseisen tilaisuuden valmisteluista ja suunnittelusta keittiössä ennen tilaisuutta ja toiminnasta sen aikana. Lisäksi täydensin havainnointiani useilla henkilökunnan haastatteluilla niin salin, kuin keittiönkin puolelta. Kuitenkin havainnointini painopiste sijoittuu keittiön puolelle, oman työasemani vuoksi.

Kerätyn tiedon pohjalta analysoin heidän toimintaansa ja etsin kehitettäviä osalualueita. Tämän jälkeen päädyin ammattitaitoni ja ammatti-kirjallisuuden nojalla tietynlaisiin kehitysideoihin ja ratkaisuihin, joilla kehitettäviä asioita voitaisiin parantaa työtehokkuuden, työhyvinvoinnin ja kannattavuuden näkökulmasta.

Tarkoitukseni oli alussa noudattaa edellä mainittua Kanasen esittelemää mallia toimintatutkimuksen toteuttamissyklistä, mutta aikataulullisten ongelmien ja omien työtuntieni vähäisyyden vuoksi jouduin muuttamaan toteutusta alkuperäisestä suunnitelmasta. En näin ollen saanut mahdollisuutta tuoda kehitysideoitani käytäntöön, jolloin niiden kokeilu ja vertaaminen aikaisempaan toimintaan jäi toteuttamatta. Kerätyn tiedon pohjalta pystyin kuitenkin toteamaan ja näkemään, että näille kehitysideoille on ollut tarvetta jo pidemmän aikaa. Niinpä niiden toteuttaminen ja vakituinen käyttöön otto riippuu täysin osakkaista.

5 Loisto Catering Oy:n toiminnan analysointi

Tässä luvussa selvennän ensin millaista Loisto Catering Oy:n eli Loiston toiminta normaalisti on ja miten heidän operatiivisen toiminnan prosessit etenevät. Sen jälkeen kerron havaintojeni pohjalta yksityiskohtaisesti Helsingin yliopiston 375-vuotisjuhlien suunnittelusta, valmisteluista ja tapahtuman toteutuksesta.

5.1 Yleiskatsaus toimintoihin ja prosesseihin

Loistolla catering-tilaisuuden järjestäminen alkaa yleensä asiakkaalta sähköpostiin tulevasta tarjouspyynnöstä. Kukaan ei tällä hetkellä varsinaisesti myy tai markkinoi heidän palveluitaan eteenpäin vaan asiakaskunta muodostuu 8-vuoden aikana kertyneistä tyytyväisistä asiakkaista ja yhteistyökumppaneiden kontakteista. Tarjouspyynnön saanut henkilö vastaa asiakkaan viestiin tarjouksella, joka sisältää yleensä menuehdotelman, astiat ja arvion henkilökunnan määrästä, josta muodostuu menun hinta/henkilö.

Tarjousta pyritään myös muuttamaan asiakkaan mieltymysten mukaiseksi, mikäli se on taloudellisesti mahdollista. Asiakastilat ja tilaisuuden aikana keittiön käyttämät tuotantotilat käydään katsomassa ja tarkistamassa aina etukäteen, mikäli tapahtumapaikka ei ole jo ennestään tuttu. Jo ennen tarjouksen hyväksymistä ehdotettu menu menee keittiölle, jolloin keittiömestari voi nähdä mitä ja kuinka paljon raaka-aineita kyseiseen tilaukseen tarvitaan, hän voi myös alustavasti varata tarvitsemansa määrän työntekijöitä tilaisuutta varten.

Kun tarjous on hyväksytty, siitä tiedotetaan keittiölle joko tilaisuutta edeltävän viikon perjantaina tai saman viikon maanantaina, minkä jälkeen keittiö tilaa tilaisuuteen tarvittavat raaka-aineet ja vahvistaa työntekijöille työvuorot. Ruokatuotteiden esivalmistus aloitetaan keittiömestarin johdolla 1-3 päivää ennen tilaisuutta tai jo aiemmin, sen koosta riippuen. Työtehtävät jaetaan kunkin työntekijän ammattitaidon mukaan ja ruokatuotteet esikäsitellään ja -valmistetaan selkeässä aikajärjestyksessä niin, että valmistetut tuotteet pysyvät mahdollisimman tuoreina asiakkaalle asti. Esivalmistuksen jälkeen valmistetut ruokatuotteet pakataan ja säilötään kylmäloihin omavalvonnan ja elintarvikelainsäädännön mukaisesti.

Yleensä yksi työntekijä vastaa kaikkien erityisruokavaliot tuotteiden valmistuksesta, jotta kaikkien asiakkaiden tarpeet tulevat varmasti huomioituksi. Leipä tuotteet valmistetaan yleensä vasta tilaisuuspäivänä aamusta, jotta ne säilyvät mahdollisimman tuoreina. Keittiön valmistellessa ruokatuotteita, salin henkilökunta tilaa tarvittavat juomat, huoltaa tarvittavan kaluston ja astiaston tai tilaa sen yhteistyökumppanilta esimerkiksi Astiavuokraus Oy Jubileelta.

Tilaisuutta edeltävänä päivänä keittiöhenkilökunta tarkistaa, että kaikki kylmät ja lämpimät ruokatuotteet on esivalmistettu sekä pakattu oikein auton lastausta ja kuljetusta varten. Keittiö myös varmistaa ja/tai muokkaa tapahtumaan tulevien työntekijöiden työaikataulut riippuen siitä, kuinka hyvin esivalmistelut ovat sujuneet aikataulullisesti tai mikäli tapahtuman aikataulut ovat muuttuneet. Tapahtumapaikalle siirtyminen tapahtuu hyvissä ajoin, salihenkilökunta menee paikalle oman lastatun välineistön ja kaluston kanssa aina etukäteen valmistelevaan asiakastiloja sekä ilmoittaakseen keittiölle muun muassa tilan muutoksista tai mahdollisista logistisista ongelmakohdista.

Tapahtumapaikalla keittiö hoitaa mahdollisten viimeisteltävien ruokien valmistuksen ja lämmityksen, jonka jälkeen ruokatuotteet laitetaan esille ja koristellaan. Salihenkilökunta puolestaan vastaa asiakastilojen järjestämisestä, koristelusta, kattamisesta sekä ruoka- ja juomatarjoilusta. Isommissa ja hienommissa tilaisuuksissa, joku keittiön vastuuhenkilöistä käy esittelemässä menun asiakkaille. Buffet-ruokailuissa ruokia pidetään pöydässä tapahtuman järjestäjän pyynnön mukaan, mutta kuitenkin elintarvikelainsäädännön rajoissa.

Keittiöhenkilökunta vastaa myös ruokien riittävydestä ja tarjoiluvatien täytöstä tilaisuuden aikana, kunnes ruokia aletaan keräämään pois noutopöydästä. Asiakkaiden otettua ruokaa ainakin kerran, noutopöydästä tai pöydistä tehdään yleensä yksi linjaisia. Tällä tehostetaan henkilökunnan työskentelyä ja nopeutetaan työntekijöiden lähtemistä tapahtumapaikalta. Tilojen puhdistus ja järjestäminen kuuluu koko henkilökunnan jälkitöihin, mutta keittiöhenkilökunta aloittaa sen aiemmin, jotta he pääsevät aikaisemmin pois henkilöstökustannuksien säästämisen vuoksi. Yleensä keittiö vapauttaa ensin extra-työntekijät silloin, kun suurin kiire on ohi ja välineistön pakkaus sekä tilojen siistiminen voidaan aloittaa.

Tilojen siistimisen ja pakkaamisen jälkeen auto lastataan täyteen siten, että mukaan otetaan myös salin tarpeetonta tai ylimääräistä kalustoa. Yleensä yksi tai kaksi vakiohenkilökunnan jäsentä aja auton takaisin tuotantotiloihin ja purkaa sen. Mikäli tapahtuma on kestänyt myöhään, auto puretaan vasta seuraavana aamuna.

5.2 Case 1: Yliopiston 375-vuotisjuhlat

Tässä osiossa kerron tapahtuman kulun aikajärjestyksessä suunnittelusta ja valmisteluista alkaen, tilaisuuden päättymiseen asti. Kirjoitin osion totuudenmukaisesti havainnointini pohjalta yksityiskohtia pois jättämättä, saadakseni tuotua esiin pienimmätkin kehitettävät yksityiskohdat.

Suunnittelu ja valmistelut: Tarjouksen muodostuminen

Loisto sai tarjouspyynnön Helsingin yliopiston 375-vuotisjuhlatilaisuuden ruokapalvelun- ja catering-palveluiden järjestämisestä 29.9.2014. Tarjouspyynnöstä selvisi mm. odotettu asiakasmäärä, tapahtumapaikka, poikkeuksellinen tila (Kaisa talon Kaisa kirjasto) ja ruokailun järjestäminen 3 eri kerroksessa, hintahaarukka 10–15 €/hlö, toivomus ruoan tyylistä, juhlien alku ja loppu ajankohdat sekä ehdotettu ajankohta ruokailulle.

Lähetetty tarjous sisälsi useamman menuun hintoineen, joista asiakas valitsi Menu 3:n, 375-Bilebuffeen (Ks. liite 1). Kuitenkin asiakas toivoi hinnan alentamista 12–13€/hlö. Loiston yhteyshenkilön myönnyttyä tähän asiakas ilmoittikin haluavansa menuun lisäsisällöksi pienen makean leivoksen ja samalla hinnaksi 13,5€/hlö (sis. Alv:n). Tähän tarjouksen tehnyt työntekijä ei suostunut suoraan vaan ilmoitti tarvitsewansa aikaa miettiä asiaa Loiston muun henkilöstön kanssa, jotta kaikki osapuolet pysyisivät tyytyväisinä. Lopputuloksena Loisto ilmoitti, että hintaa ei voida alentaa enempää halutulla jälkiruokalisäyksellä ilman, että menuun sisältöä pitäisi ruveta muuten muuttamaan, mutta että asiakas voisi säästää somistuksessa Loistolta saatavilla somisteilla. Asiakas hyväksyi tarjouksen näillä ehdoilla, jonka jälkeen osapuolet neuvottelivat koemaistamisen ajankohdasta ja paikasta. Paikaksi sovittiin Kaisa talo ja ajankohdaksi 13.11.2014 klo 14.00. Koemaistamisessa saatiin samalla katsottua tapahtumapaikan tilat läpi ja suunniteltua somistusta.

Koemaistamistilaisuudessa läsnä oli Loiston suunnittelujohtaja, joka on yleensä vastuussa tilaisuuden ulkonäöstä Loiston osalta. Tämän jälkeen hän siirtyi vastaamaan yhteyden pidosta asiakkaan kanssa, jonka aikana neuvoteltiin muun muassa. noutopöytien paikasta, somistuksesta, apupöytien määrästä ja muista tapahtumailtaan liittyvistä operatiivisen toiminnan seikoista.

Valmistelut: Ruokatuotanto

Aloitimme ruokien esivalmistamisen maanantaina 19.1.2015 10 henkilön voimin vierailevan keittiömestarin johdolla. Kellään työntekijällä ei ollut mitään jaettua vastuu- aluetta, vaan keittiömestari jakoi kullekin työtehtävät tai sitten joku asettui ehdolle

jotain työtehtävää varten. Tällä tavalla jatkoimme eteenpäin työvaihe kerrallaan. Tuotanto vastaava oli poissa paikkakunnalta, joten keittiömestarin täytyi hankkia kaikki tapahtuman informaatio puhelimitse, lukuun ottamatta tapahtumasta tehtyä orderia (Ks. liite1). Tapahtumasta ei ollut jätetty toimintaohjeita näytettäväksi kaikille vaan keittiömestari oli ainoastaan saanut joitain ohjeita ja koemaistelussa otettuja kuvia menun ruoista sähköpostiin.

Menun ruokatuotteista ei ollut valmiita reseptejä, vaan tarvittavat reseptit etsittiin joko internetistä tai sitten nojatiin työntekijöiden ammattitaitoon ja tietämykseen kyseisten ruokatuotteiden valmistuksesta. Yleensä hyvin ja selkeästi kirjoitettu reseptiikka ja annoskortit antavat laatutakuun tuotteelle, mutta kun niitä ei ollut, tuotteiden laadun valvomiseen kului paljon työaika.

Esivalmistimme ruokia 2 päivän ajan pääasiassa Helsingin Yliopiston 375-vuotis juhlatilaisuuteen, mutta aloitimme samalla myös viikon muiden keikkojen valmistelua. Tämä lisäsi hämmennystä entisestään varsinkin keittiömestarin osalta, koska tilanne ja tavat olivat hänelle uusia. Lisäksi raaka-aineita ei tilattu kerralla koko viikolle, vaan tavaraa tilattiin ja toimitettiin pitkin viikkoa pieniä määriä. Tämä johtui siitä, että jotkut tilaukset varmistuivat liian myöhään, jolloin raaka-aineita ei voida tilata kerralla koko viikolle, vaan ne täytyy tilata tapahtumakohtaisesti.

Saimme kuitenkin hoidettua esivalmistelut valmiiksi Helsingin yliopiston juhlatilaisuuteen ajoissa ja mielestäni osasyynä siihen olivat työvoiman määrän runsaus, keittiömestarin ammattiosaaminen niin ruoanlaiton, kuin johtamisenkin osalta, menun tunnettuus Loiston omalle henkilökunnalle, työtahti ja työntekijöiden sitoutuneisuus työntekoon. Esivalmistus päivien aikana tuotteiden määrät laskettiin, jotta voitiin varmistua niiden riittävydestä.

Tapahtuman toteutus

Keskiviikkoamuna 21.1.2015 teimme viimeisen tarkistuksen tuotteille ja pakkasimme ruokatuotteiden lisäksi kaiken tapahtumapaikalla tarvittavan ruokatuotantoon liittyvän kaluston. Eräs vakio henkilökunnan kokeista rupesi vapaaehtoisesti pakkaamaan ja vastasi täten siitä, että kaikki tuli varmasti mukaan.

Tapahtumapaikalle piti lähteä viimeistään klo 14.00 ja pääsimme liikkeelle puolituntia etuajassa. Ohjeistus Loiston omille työntekijöille koko tapahtumasta oli heikkoa. Tilaisuuteen lähdetessä vakiohenkilökunta tiesi ainoastaan missä tapahtuma on, monelta paikalla tulee olla, henkilömäärän ja sen, että ruokailu järjestettiin kolmessa eri kerroksessa. Emme saaneet ajo-ohjeita tapahtumapaikalle, emmekä tienneet mistä kautta tavarat oli tarkoitus saada sisään rakennukseen vaikka tapahtumapaikka olikin tiedossa.

Paikan päällä meille ei pidetty ohjeistusta tapahtuman kulusta, aikataulusta, vastuualueista tai mistä voisimme aloittaa työt. Salista vastuussa olevat esimiehet eivät osanneet ohjeistaa meitä, vaan sanoivat keittiönjohdon hoitavan asian, mutta keittiön esimiehet tulivat paikalla vasta noin tunnin päästä meidän saapumisemme jälkeen. Näin ollen käskynjako jäi puuttumaan keittiöhenkilökunnalta.

Salin työntekijöille oli tiedotettu tapahtuman kulusta, jaettu työtehtävät ja vastuualueet heidän saapuessaan tapahtumapaikalle. Heidän työssään ei ollut keittiön tapaista informaationpuutoksesta johtuvaa epäröintiä eikä heidän työtehokkuutensa kärsinyt.

Saatuamme purettua auton ja kuljetettua tavarat sekä ruokatuotteet tapahtuman juhlatilaan aloimme toimimaan kokeneimman kokin ohjeiden mukaan. Hänkään ei ollut saanut ohjeistusta, vaan päätti toimia kokemuksen pohjalta niin kuin parhaaksi näki siinä tilanteessa. Rupesimme laittamaan ruokatuotteita esille noutopöytien tarjoiluastioille Kaisa-kirjastossa ja organisoimaan työpisteitä. Lähdin kollegan kanssa valmistelemaan ylintä kerrosta ja kantamaan ruokatuotteita sinne.

Ruokailun alkuajankohta muuttui kolme kertaa, koska juhluvieraiden alkupuheet venyivät pahasti. Nämä ovat tietenkin asioita joihin täytyi vain sopeutua, koska tällaiset viivästykset ovat omasta toiminnasta riippumattomia. Olin saanut täytettyä suurimman osa noutopöytänsä menevistä tarjoiluastioista, kunnes sain tiedon, että osa yhden kerroksen ruokat oli tarkoitettu laittaa esille tietynlaisille valkoisille astioille. Kellekään keittiön henkilökunnasta ei ollut tiedotettu tästä asiasta ja vaikka ongelma ei ollut vakava, se aiheutti selvittelyä ja turhautumista henkilökunnassa sekä hidasti toimintaa.

Kun ruokailu alkoi 17.30 – 18.00, kaikki toiminta alkoi rullaamaan omalla painollaan eteenpäin. Kokit täyttivät tarjoiluastioita ruokatuotteilla työpisteissään kussakin kerroksessa ja tarjoilijat vastasivat noutopöytien täytöstä ja juomatarjoilusta. Haasteen ruoan riittävyteen eri kerroksissa loi asiakkaiden epätasainen jakautuvuus, johon reagoitiin mahdollisimman nopeasti toimittamalla lisää ruokaa niihin kerroksiin missä sitä tarvittiin. Erään salityöntekijän havainnon mukaan tällainen nopeaa reagointi kykyä vaativa tilanteen ratkaiseminen vetää usein koko henkilökunnan huomion siihen yhteen ongelmaan. Tällöin kaiken muun havainnointi jää paljon vähemmälle, eikä pienempien ongelmien ratkaisemiseen jääkään yllättäen aikaa.

Tilaisuuden edetessä noutopöydistä ruvettiin tekemään 2-puolisten sijaan 1-puolisia ja tavaroita alettiin pakkaamaan sitä mukaa, kun astioita saatiin pois noutopöydistä. Kun ruokailu ei ollut enää niin vilkasta eikä vaatinut paljoa huomiota, jokaisessa kerroksessa alettiin pakkamaan tavaroita yhteen ja siirtämään takaisin autoihin. Tässä vaiheessa extra-työvoima lähetettiin kotiin ja pakkaus sekä siivous jäivät vakiohenkilökunnan vastuulle. Tapahtumapaikan pakkaus ja sieltä pois lähteminen sujui ongelmitta, poistuin paikalta viimeisenä keittiöhenkilökunnasta noin klo 22.30–23.15.

6 Kehityskohteet ja kehitysideat

Havaintojeni ja työntekijöille tekemieni haastattelujen pohjalta totean Loiston operatiivisessa toiminnassa olevan useita kehityskohteita. Nämä kehitettävät asiat eivät olleet näkyneet asiakkaalle, mikä tarkoittaa, että Loiston operatiivinen toiminta on toimivaa ja työntekijät ovat ammattitaitoisia. Osa kehityskohteista hidasti toimintaa tai heikensi tehokkuutta suunnittelu ja valmistelu vaiheissa, osa taas ilmeni kokonaisvaltaisina ongelmina, jotka heijastuivat koko toimintaan.

Toiminnan kehittäminen koskee suurelta osin työorganisoinnin, viestinnän, kommunikaation ynnä muiden asiakkaalle näkymättömien operatiivisen toiminnan- ja henkilöstöjohtamisen tukiprosessien parantamista.

Selkeimpiä ilmenneitä kehitettäviä osa-alueita valitsemieni näkökulmien kannalta ovat:

- Informaation jakaminen omalle henkilökunnalle, henkilöstön eri vastuualueiden välinen tiedonkulku (myynti, sali, keittiö)
- Reseptiikan puuttuminen
- Henkilöstön huomiointi, työilmapiiri

Nämä kaikki vaikeuttavat ja hidastavat työntekijöiden toimintaa, joko tilaisuuden valmisteluissa, toteutuksessa tai molemmissa. Seuraavassa käsittelen näitä osa-alueita yksi kerrallaan.

6.1 Informaation jakaminen omalle henkilökunnalle

Mielestäni vakio henkilökunnalle täytyy jakaa informaatiota tulevasta tilaisuudesta, jotta he saavat siitä mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan ja pystyvät täten työskentelemään tehokkaammin. Silloin kun työntekijälle annetaan tarpeeksi tietoa, hänellä ei kulu aikaa turhiin kysymyksiin, eikä hän ole epäileväinen omista tehtävistään, jolloin hän säästää myös esimiehen aikaa.

Helsingin yliopiston 375-vuotistilaisuutta koskien, keittiöhenkilökunta sai liian vähän informaatiota. Asiat, jotka meidän olisi mielestäni tullut tietää ennen tapahtumapaikalle lähtöä toiminnan sujuvuuden ja tehokkuuden kannalta olivat muun muassa: Ajo-ohjeet kyseiseen paikkaan ja lastauslaiturille, kuka vastaa mistäkin ja aloittaa mistäkin hommasta paikalle saavuttaessa (vastuujako) ja vatijako eli minkälaisille vadeille mikäkin ruoka oli suunniteltu tulevan esille.

Käskynjakoa ei pidetty keittiöhenkilökunnalle ennen tilaisuuteen lähtöä eikä paikalle saavuttaessa. Kokemuksestani Loiston työntekijänä totean, että virallisten toimintaohjeiden puuttuminen saa aikaan omia virheellisiä oletuksia ja ristiriitaisia ohjeistuksia useilta eri henkilöiltä, ynnä muita työtehokuutta ja työn laatua vaarantavia tekijöitä.

Ylimääräinen juokseminen ja kysely olisi vältetty, mikäli keittiöhenkilökunnalle olisi pidetty käskynjako ennen tilaisuuteen lähtöä. Eräs osakkaista kertoi hänelle pitämässäni haastattelussa, huomanneensa tämä virallisten toimintaohjeiden puuttumisen ja informaation kulun heikkouden osana keittiön toimintaa aiemminkin.

Olen havainnut saman informaation puutteen ja henkilökunnan ohjeistamattomuuden Loiston muissakin tilaisuuksissa, vaikka se onkin hieman parantunut uuden keittiömestarin, tullessa Loistolle helmikuussa 2015. Kuitenkaan vielä joka viikkoisia aamupalavereita tai tilaisuutta ennen pidettävää käskynjakoa ei ole otettu käytäntöön, vaikka ne ovat mielestäni juuri oikeat työkalut informaation kulun parantamiseen ja ennen kaikkea työtehokkuuden parantamiseen. Niillä saataisiin henkilökunta tiedotettua asioista, jotka koskevat heidän työntekoaan eri tapahtumissa siten, että tilaisuuden alkaessa välttyttäisiin työtä hidastavilta yllätyksiltä ja väärinkäsityksiltä, jolloin operatiivinen toiminta olisi tehokkaampaa.

Tekemäni haastattelu salipuolen henkilökunnan jäsenelle paljasti, ettei heidän työssään ollut samanlaista tiedon puutosta kyseisessä tapahtumassa. Heille oli pidetty käskynjako ennen tilaisuuden alkua, jossa jokaiselle selvisi oma työtehtävä ja vastuu alue.

Toinen kommunikaatioon liittyvä kehitettävä asia on myynti-, sali- ja keittiöhenkilökunnan esimiesten välinen tiedon jakaminen. Olen Loistolla työskentelyn aikana useasti törmännyt tilanteeseen jossa muun muassa tilausmääräys eli orderi onkin muuttunut erilaiseksi alkuperäisestä, mutta tietoa siitä ei ole tullut keittiölle. Yksi tällainen tapaus oli keväällä, kun rupesimme tapahtuma päivänä valmistamaan cocktaileja valmiiksi laseihin ennen lähtöä, jolloin saimme tiedon, että cocktailin pääraaka-aine olikin muuttunut.

Tällaiset vääränlaisesta informaatiosta johtuvat yllättävät muutokset johtavat yleensä kiireeseen ja virheisiin. Ne voitaisiin myös välttää viikko/aamupalavereilla joissa eri vastuualueiden esimiehet kävisivät yhdessä läpi lähipäivien tilaisuudet. Mikäli palaverin aikana tilausmääräyksissä selviäisi joitain eroavaisuuksia tai puutteita, niihin kerettäisiin reagoimaan hyvissä ajoin ilman, että se aiheuttaisi henkilökunnalle ylimääräistä työtä. Sen jälkeen kukin esimies pystyisi varmasti jakamaan oman henkilökuntansa omiin tehtäviinsä ja toiminta olisi näin organisoidumpaa.

6.2 Reseptiikan puuttuminen

Olen työskennellyt urani aikana useassa keittiössä ja niistä ainoastaan Loiston keittiössä on pärjätty ilman reseptikansiota. Joitain reseptejä kyllä on, resepti tai pari jonkun kokin omissa vihkosissa, mutta varsinainen kaikkien käytössä oleva reseptikansio puuttuu. Keittiössä pärjätään kyllä ilman reseptiikkaa, koska henkilökunta on hyvin ammattitaitoista ja kokenutta, mutta sen tekeminen loisi myös jonkinlaisen laatutakuun tuotteille. Reseptit luodaan juuri siitä syystä, että kerran hyväksi todettu voidaan toteuttaa uudestaan samalla tavalla.

Reseptikansion laatiminen auttaisi huomattavasti varsinkin extra-työvoiman kanssa, jota joudutaan käyttämään useasti isompien tapahtumien valmisteluissa. Kysymykset vähenisivät jos useammin myytävien menujen ruoista edes osasta löytyisi resepti.

6.3 Henkilöstön huomiointi, työilmapiiri

Haastattelemani työntekijät olivat kanssani samaa mieltä siitä, että Loistolla on paljon kehitettävää henkilöstöjohtamisen puolella. Yhden kollegan mukaan yrityksestä puuttuu kokonaan henkilöstöjohtaminen ja toimiva viestintä. Heillä vallitsee keittiössä ns. vanhanliiton johtamiskulttuuri, jossa johtamista harjoitetaan aiemmin teoriaosuudessa mainitulla rauta pampulla.

Tällaisessa työilmapiirissä työstä katoaa luovuus ja tekemisen ilo, koska jatkuva varpailla olo tekee työstä jäykkää ja keskittyminen kohdistuu virheiden pelkoon ja sitä kautta myös virheitä tapahtuu enemmän. Keittiössä vallitsee kyllä tasapainona hyvä huumori, mutta se ei korvaa kunnioituksen ja arvostuksen puutetta. Ja vaikka sitä välillä onkin huomattavissa, sitä ei mielestäni jaeta tasapuolisesti.

Edellä mainittujen asioiden valossa totean että Loistolla kaivattaisiin työilmapiirin parantamista, jotta siellä työskentely olisi mieltäisempää ja täten myös tehokkaampaa. Tästä kertoo myös korkea henkilöstön vaihtuvuus. Tämä on yksi syy sille minkä vuoksi Loiston johtamiskulttuurin ja asenteen tulisi muuttua positiivisempaan suuntaan.

Toinen askel parempaan tehokkaampaan työilmapiiriin olisi välittää työntekijöille asiakkaalta saatu positiivinen palaute, jolloin työstä jäisi hyvä onnistumisen tunne, joka varmasti motivoisi tehokkaammin parempiin suorituksiin. Toinen työilmapiiriä kohottava ja työmotivaatiota nostattava asia olisi muistaa työntekijöiden onnistumiset, palkita niistä sekä osoittaa kunnioitusta tasapuolisesti kaikille työntekijöille. Mielestäni työstä nauttii enemmän ja sitä tekee motivoituneena paremmin sekä tehokkaammin silloin, kun siitä saa kiitoksena muutakin kuin palkan.

Yhteenvedona Loiston toiminnan kehittämistä voin todeta, että olen kuluneen vuoden aikana työskennellyt myös muissa catering-yrityksissä ja saanut samalla vertailla eri yritysten toimintaa. Näistä kaikista Loisto erottuu edukseen tuotteiden korkealaatuisuuden, toiminnan vaativuuden ja asiakaslähtöisyyden saralla. Ja juuri siksi olisikin tärkeää, että he ottaisivat vakavasti esille tuomani kehityskohteet viestinnän ja työilmapiirin osalta. Sillä paljon muuta parannettavaa heidän toiminnassaan ei ole.

7 Pohdinta

Omat lähtökohtani tämän toimintatutkimuksen tekemiseen olivat todella hyvät, sillä olen itse ollut yrittäjänä alalla 3 vuotta restonomiopintojen ohessa. Tiimiyrityksemme toimintaan kuului muun muassa catering-toimintaa Keski-Suomen alueella, mikä antoi minulle hyvän pohjan ja näkemyksen toimivasta catering-yrityksen operatiivisesta toiminnasta. Lisäksi se pakotti minut katsomaan asioita useasta eri näkökulmasta ja olemaan kriittinen niin itseäni kuin muitakin kohtaan toimintaa analysoidessa.

Halusin alusta asti toteuttaa sellaisen opinnäytetyön, millä olisi kehittämisen myötä mahdollisimman suuri kokonaisvaltainen vaikutus yrityksen toimintaan. Aloitin työskentelyn Loistolla marraskuussa 2014, jolloin huomasin jo parin viikon aikana kehittämisen tarpeita heidän operatiiviseen toimintaansa vaikuttavissa asioissa.

Ymmärsin, että pystyisin heidän toimintaansa analysoimalla saamaan itselleni syventävää tietotaitoa catering-toiminnasta ja myöskin kehittämään heidän toimintaansa operatiivisella tasolla. Pohdin millä tutkimusmenetelmällä saisin parhaan mahdollisen kuvan yrityksen toiminnasta ja myös löytäisin parhaiten toiminnan kehityskohteet. Päädyin toimintatutkimukseen, koska pystyin työni ohessa havainnoimaan heidän toimintaansa pitkällä aikavälillä ja saamaan reaaliaikaisen kuvan heidän toimintansa laadusta ja kehitettävien asioiden tarpeesta.

Toimintatutkimukseni suunnitelmana oli ensin havainnoida operatiivista toimintaa yhden ison tilaisuuden kautta, josta ilmenneisiin kehityskohteisiin suunnittelisin kehitysideat. Tämä jälkeen kehitysideoideni kautta oli tarkoitus toteuttaa uusi samankaltainen tapahtuma ja verrata sitten kahden eri toteutuksen hyötyjä ja haittoja sekä tehdä niistä johtopäätökset. Tällä tavalla olisin seurannut Kanasen esittämää Rothwellin sykliä toimintatutkimuksesta. (Ks. sivu 9)

Harmikseni toista samankaltaista tilaisuutta ei usean kuukauden aikana tullut, minkä vuoksi jouduin perustelemaan kehityskohteet, niiden muutos tarpeellisuuden ja kehitysideat omalla ammattinäkemykselläni ja alaa käsittelevällä kirjallisuudella. Perusteluni oikeanlaiselle toiminnalle ja sen johtamiselle tulee siis ilmi jo luvussa 3. Jouduin siis muuttamaan suunnitelmaani olosuhteiden ja aikataulurajoitteiden vuoksi.

Toimintatutkimuksen toteutuksen muutoksessa itseäni harmittaa se, että näkevätkö osakkaat nyt esille tuodut kehitysideat ja niiden ratkaisut tarpeeksi tärkeinä, koska eivät itse ole nähneet niitä käytännössä. Vai onko muutosvastarinta liian suurta ja jäävätkö asiat samoille uomille?

Yksi osakkaista luonnehtii Loistoa yritykseksi, joka on halukas muuttumaan ja kehittymään, vaikkakin myöntää asioiden olleen samalla tavalla jo aika pitkään. Hän myös totesi keväällä pidetyssä haastattelussa, että uusi huomiota tarvitseva asia heidän yrityksessään asiakastyytyväisyyden lisäksi on hyvinvoiva ja tyytyväinen henkilökunta.

Mikäli edellä mainitut mainitsemat asiat yrityksen arvoista ovat vain yhden osakkaan mielipiteitä eivätkä osa yrityksen kaikkien osapuolten kunnioittamia arvoja, voi muutoksesta tulla vaikeaa. Silloin ensimmäinen korjausliike olisi kehittää yritykselle yhdenmukainen arvomaailma, jota henkilökunta voi sitoutua noudattamaan.

Minulle tämä opinnäytetyö on antanut syventävää käsitystä korkealaatuisesta catering-toiminnasta ja sen johtamisen tärkeydestä, kehityskohteista huolimatta. Mikäli toimintaa oikeasti halutaan kehittää niin he ainakin yrittävät käyttää ehdotuksiani hyödykseen. Itse olen 4-vuoden restonomiopintojen ja tiimiyrittäjänä toimimisen aikana oppinut sen seikan, että muutos ei koskaan tapahdu heti tai nopeasti, vaan se vaatii aikaa ja sulattelua. Loppujen lopuksi olen luottavainen siihen muutokseen ja tulokseen, minkä tämä toimintatutkimus voi saada aikaan.

Lähteet

Borgman, M. & Packalen, E. 2002. PRO, parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-paino Oy.

Chesser, J. & Cullen, N. 2005. The World of Culinary Supervision, Training and Management. Pearson Education Incorporation, Upper Saddle River, New Jersey.

Foskett, D., Paskins, P. 2011. The Theory of Hospitality & Catering. London: Hachette UK company.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon, toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämisen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopistopaino Oy.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus, valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Mattel, B. 2008. Catering, a guide to managing a successful business operation. The Culinary institute of America. John Wiley & Sons Incorporation, Hoboken, New Jersey.

Määttä, S., Nuutila, J. & Saranpää, T. 2004. Juhlapalvelu, Suunnittele ja toteuta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Scanlon, N. 2013. Catering Management. John Wiley & Sons Incorporation, Hoboken, New Jersey.

Liitteet

Liite 1. 375vuotijuhlat bilemenu orderi

ASIAKAS: Matti Meikäläinen

PVÄ: ke 21.1.2015, kello 16.30/17 - 22

PAIKKA: Kaisa – talo, Fabianinkatu 30, tarjoilut kolmessa kerroksessa

HLÖ: 1000 henkeä, yliopiston henkilöstöä ja opiskelijoita

Jälkiruoalla lisättynä:

HELSINGIN YLIOPISTO 375 V, juhluvuoden avajaisbileet

Alustava aikataulu

Kello 16.30	ovet auki
Kello 17	juhla alkaa
Kello 17.45 – 19.30	ruokailua, baarit auki: joka kerroksessa oma buffet ja baarit
Kello 21.30	juomatarjoilu päättyy
Kello 22	tilaisuus päättyy

Menuehdotuksemme

375 – bilebuffet	Limelohta ja dijonaïolia Grillattuja kanavartaita ja yrttipistou Salaattia perunoista ja kapriksen marjoista *samppanjavinaigrette - kastiketta Kirsikkatomaattiquiche ja rucolaa Helsinki Caesar *mallasleipäkrutonkeja ja emmental – juustoa *romaine - salaattia ja caesarkastiketta Rosmariinipannuleipää
Makeana	Helsingin yliopisto 375 – minijuhlaleivos Vadelmafrangipaneleivos, mascarponecreme ja punaisia marjoja
Pöytien liinoitus	Valkoisella. Servetit oranssit ja keltaiset.

Kustannusarvio

<u>Tuote</u>	<u>Määrä</u>	<u>à hinta</u>	<u>Yhteensä</u>	Sis. Alv 14 / 24 %
375 - bilemenu	1000 hlö	13	13000,00	14820,00
Astiassto	1000 hlö	2	2000,00	2280,00
Lasit 3 / vieras	1000 hlö	1,5	1500,00	1860,00
Kuohuviinilasi	1000 hlö	0,5	500,00	620,00
Buffetliinat, arvio	40 kpl	9	360,00	410,40
Henkilökunta	159 t	31,5	5008,50	5709,69
Henkilökunta, juomatarjoilu	30 t	31,5	945,00	1171,80
Työnjohto	20 t	38	760,00	866,40
Kylmiöt	2 kpl	120	240,00	273,60
Vesisäiliöt hanalla	6 kpl	20	120,00	136,80
Kertakäyttömukit (naturese)	600 kpl	0,12	72,00	82,08
Jäät 30 kg	4 kpl	30	120,00	136,80
Takahuone kahvit	1 kpl	40	40,00	45,60
Vesiplo 0,5 l (arvio)	20 plo	1,2	24,00	27,36
Mehu (arvio)	10 l	4,5	45,00	51,30
Kuljetus ja keittiölaitteet	1 kpl	300	300,00	342,00
Kuljetus, lasit	1 kpl	50	50,00	62,00
 YHTEENSÄ			25084,50	28895,83
Per hlö, alv 0 %	1000 hlö		25,08	28,90

Juomat Asiakkaalta; kuohuviini, punaviini ja valkoviini. Loistolta mehut baariin ja alkijuomaan. Vettä baareissa hanallisista säiliöistä (kertismukit).

Huomioitavaa Hintoihin lisätään voimassa oleva arvonlisävero. Laskutamme erikseen mahdollisen somistuksen ja kalusteet. Henkilökunnan tarve on arvio. Las-
kutamme työtunnit toteutuneen mukaan. Tarjoushinta on voimassa
+/- 10 % tarjouspyynnössä mainitulle henkilömäärälle.

Ystävällisesti

Anu Harjula
Loisto Catering
anu.harjula@loistojuhlat.fi
040 534 1717

Liite 2. Kuvio 1. Juhlapalvelutilaisuuden suunnittelu ja toteutus

