

Resurssiviisas Leijona

Keittiö 2.0

Kyllönen Henna
Pihlaja Liisa

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2019
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Restonomi (AMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Kestävä gastronomia

Tekijä(t) Kyllönen, Henna Pihlaja, Liisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2019
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Resurssiviisas Leijona Keittiö 2.0		
Tutkinto-ohjelma Restonomi (AMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Tarja Viitanen		
Toimeksiantaja(t) Leijona Catering Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka Leijona Catering Oy voisi kehittää toimintaansa resurssiviisaammaksi. Toimeksiantaja asetti tavoitteeksi selvittää, mitä tulevaisuuden ateriapalvelut, työnimeltään ”Keittiö 2.0”, voisi käytännössä tarkoittaa. Yritystoiminnan perusta on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen erilaisten resurssien avulla. Vallitsevana suuntauksena on, että resurssien käytön tehostamisen lisäksi halutaan niiden avulla edistää kestävä kehitystä ja hyvinvointia. Resurssiviisaus vastaa näihin tulevaisuuden liiketoiminnan haasteisiin.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tietoa kerättiin muun muassa asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöstöä haastatteleamalla. Lisäksi hyödynnettiin toimeksiantajayrityksen tietoa analysoimalla sitä uusin tavoin. Tutkimusaineisto analysoitiin triangulaatiota käyttäen, ja sitä peilattiin teoreettiseen viitekehykseen resurssien käytöstä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa nousi vahvasti esille teknisten resurssien, kuten toiminnanohjaukseen siirtymisen lisäksi ammattitaitoisen henkilöstön merkitys. Sisäinen viestintä havaittiin tärkeäksi osa-alueeksi resurssien hyödyntämisen kannalta. Yksi erityisen merkittävä viestinnän teema on onnistunut perehdytys, jolla luodaan pohja yrityksen tapaan toimia. Esimiehiltä vaaditaan vahvan tiedolla johtamisen lisäksi myös sosiaalisia kykyjä, taitoa kohdata työntekijä ihmisenä.</p> <p>Tutkimuksen avulla luotiin kokonaiskuva nykytilanteesta. Alan ja yrityksen toimintojen jatkuva kehitys nähtiin positiivisena asiana, mutta myös haasteena. Näin ollen ”Keittiö 2.0” ei voi olla koskaan valmis, koska muutos on jatkuvaa.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Resurssit, resurssiviisaus, tapaustutkimus, ruokapalvelu, joukkoruokailu, puolustusvoimat, Leijona Catering Oy, varuskuntaravintola</p>		
<p>Muut tiedot Liikesalaisuuksiksi luokitellut tiedot on korvattu kirjainyhdistelmällä xxx. Liitteet 1 ja 3 ovat salattuja. Salassapitoaika on 10 vuotta.</p>		

Author(s) Kyllönen, Henna Pihlaja, Liisa	Type of publication Bachelor's thesis	Date April 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 56	Permission for web publication: X
Title of publication Resource effective Leijona Kitchen 2.0		
Degree programme Degree Programme in Hospitality Management		
Supervisor(s) Tarja Viitanen		
Assigned by Leijona Catering Oy		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the study was to find out how Leijona Catering Oy, the commissioner of the thesis, could develop their operations to be resourcefully wiser. The aim, set by the commissioner was I to find out what the future catering services could be in practice, by the name of "Kitchen 2.0".</p> <p>Business is always based on satisfying customer needs with the resources available. The current trend is that the resources are used more efficiently, and the aim is also to promote sustainable development and the overall well-being.</p> <p>The thesis was implemented as a qualitative study. When the subject is wide, several areas were studied by different methods. New information was collected mainly through interviews. In addition, existing information from the commissioner was utilized by analyzing it from a new perspective. The research material was analyzed using triangulation and it was mirrored in the theoretical reference framework regarding the use of resources.</p> <p>The results of the research strongly highlighted the importance of technical resources, such as the transition from previous ERP-system to a new one that utilizes modern data collection for example.</p> <p>Internal communication was identified as an important part of the resource utilization, One particularly important theme of communication was a successful briefing. The managers are highly required not only to manage by knowledge but also social skills such as to face an employee as a human being. The study created an overall picture of the current situation. The continuous development of the restaurant business and the company's operations were seen as a positive thing, but also as a challenge in defining "Kitchen 2.0".</p>		
Keywords/tags (subjects) Resources, resource efficiency, case study, food service, mass dining, Finnish Defense Forces, Leijona Catering Oy, garrison restaurant		
Miscellaneous Information classified as business secrets has been replaced by the letter "xxx". Attachments 1 and 3 are encrypted. The confidentiality period is 10 years.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
2.2	Tutkimusmenetelmät	9
2.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	11
3	Keittiö 2.0.....	12
3.1	Tuotannonohjauksesta toiminnanohjaukseen.....	12
3.2	Prosessit.....	14
3.3	Henkilöstö.....	18
3.4	Tekniset resurssit.....	25
4	Tutkimus ja sen tulokset	28
4.1	Toiminnanohjaus ja prosessit.....	30
4.2	Henkilöstö.....	33
4.3	Tekniset resurssit.....	36
5	Johtopäätökset.....	39
6	Pohdinta.....	44
	Lähteet	47
	Liitteet	51
	Liite 1. Salattu. Energiankulutuksen kehitys	51
	Liite 2. Haastattelurunko hankintapäällikkö Mika Parviaiselle	52
	Liite 3. Salattu. Vuokratyöntekijän perehdytyslomake	53

Kuviot

Kuvio 1.	Opinnäytetyössä huomioidut resurssien osa-alueet.	3
Kuvio 2.	Opinnäytetyön eteneminen	7
Kuvio 3.	Operatiivisen toiminnan järjestelmien vuosikustannukset	13
Kuvio 4.	Leijona-akatemia koulutustarjonta 2019	23
Kuvio 5.	Oivalluksen määritelmä.....	24
Kuvio 6.	Leijona Catering Oy:n osaajaverkostot	25
Kuvio 7.	Leijona Catering Oy:n elintarvikeraaka-aineen hankinta- ja ostoprosessi.....	31
Kuvio 8.	Perehdytysprosessin eteneminen	34

Kuvio 9. Keittiö 2.0:n merkittävimpien resurssien osa-alueet.....	43
Kuvio 10. Toimivan tuotannon edellytykset	45

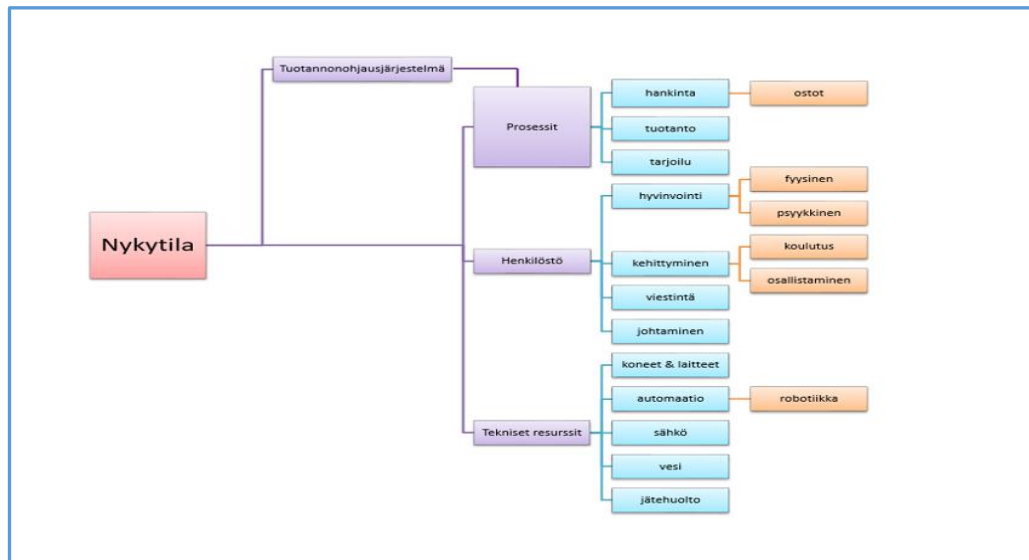
Taulukot

Taulukko 1. Poiminta asiakastyytyväisyyskyselyn ristiintaulukoinnin tuloksista.....	18
Taulukko 2. Tutkimuksen toteutus.....	29

1 Johdanto

Tässä Leijona Catering Oy:n toimeksi antamassa opinnäytetyössä kartoitetaan yrityksen resurssien käytön nykytilaa ja selvitetään mahdollisuuksia yhtenäistää toimintatapoja. Samalla pyritään kehittämään resurssien käyttöä tehokkaammiksi ja taloudellisemmiksi sekä ekologisesti ja sosiaalisesti kestävimmiksi. Koska aihe on laaja, olemme rajanneet tutkimuksen ulkopuolelle kuljetuksen, jonka ympäristövaikutukset ovat merkittävät, johon yritys ei voi vaikuttaa. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu myös taistelumuonakonsepti, joka luetaan salassa pidettäviin tietoihin, ja jonka resurssien käytöstä ei ole mahdollista saada ja jakaa relevanttia tietoa. Lisäksi toimitilojen kunto sekä asiakasmäärien kasvaessa myös niiden riittävyys vaikuttavat resurssien käyttöön huomattavasti, mutta koska Leijona Catering ei itse omista rakennuksia, joissa ravintolat toimivat, on myös ne rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Kuviossa 1 havainnollistetaan opinnäytetyössä tutkittuja, yrityksessä tällä hetkellä käytössä olevia resurssien osa-alueita.



Kuvio 1. Opinnäytetyössä huomioidut resurssien osa-alueet

Tämä opinnäytetyö keskittyy Leijona Catering Oy:n resurssien käyttöön Puolustusvoimien toimipisteissä, eikä mukana ole muita yrityksen kumppaneita, kuten Rikosseuraamuslaitosta tai henkilöstöravintoloita.

Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalisen oppimisympäristön (2012) mukaan yrittäjyyden tutkijat Aldrich ja Martinez (2011) kuvaavat englanninkielen sanan **resource**, josta suomenos **resurssi** tulee, olevan ”taloudellinen, inhimillinen tai sosiaalinen voimavara, jolla yrittäjyys käynnistyy ja kehittyy”. Resursseina pidetään tekijöitä, joita yrityksessä käytetään palvelu- ja tuotantoprosessien eri vaiheissa. Resurssit, eli yrityskohtaiset vahvuudet voidaan jakaa taloudellisiin ja fyysisiin resursseihin sekä henkilöstöresursseihin. Taloudellisiksi resursseiksi luetaan esimerkiksi pääoma, fyysisiksi resursseiksi koneet ja laitteet, henkilöstöresursseiksi työntekijöiden ja esimiesten taidot ja yrityksen muihin resursseihin käytössä olevat järjestelmät, kuten logistiikka- tai raportointijärjestelmät. Resurssit voidaan myös jakaa aineellisiin ja aineettomiin resursseihin.

Aineellisia resursseja ovat koneet, laitteet ja henkilökunta ja aineettomia yrityskulttuuri, asiantuntijuus, ideat ja innovaatiokyky. (Strategy train n.d.) Resurssiviisaassa yrityksessä niin talous kuin henkilöstökin voivat hyvin, ja toimintaa harjoitetaan luonnonvarojen kunnioittaen ja säästämällä (Resurssiviisaus n.d.).

Leijona Catering Oy

Leijona Catering Oy on valtion omistama osakeyhtiö, joka tuottaa ravintolapalveluita turvallisuuskriittisille asiakkailleen. Suurin asiakas on Suomen Puolustusvoimat, jonka kaikki ravintola- ja ravitsemispalvelut Leijona Catering Oy tuottaa. (Vastuullinen ruoka-alan osaaja n.d.) Muita asiakkaita ovat muun muassa Rikosseuraamuslaitoksen vankilaravintolat ja Poliisiammattikorkeakoulu (Hoffren 2018). Leijona Catering Oy:n toimipaikoissa valmistetaan päivittäin noin 70 000 ruoka-annosta, henkilöstöä on

noin 440, ja toimipaikat sijaitsevat ympäri Suomen. Pohjoisin toimipaikka sijaitsee Sodankylässä ja eteläisin Raaseporissa. (Vuosikertomus 2018.)

Yrityksen liikevaihto vuonna 2017 oli n. 71 miljoonaa euroa ja samana vuonna solmittu uusi strateginen kumppanuussopimus Puolustusvoimien kanssa mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden ja kehittämisen vielä vuosiksi eteenpäin. Leijona Catering on mukana Kestävän Kehityksen Yhteiskuntasitoumuksessa ja on kirjannut strategiaansa vastuullisuuden, joka sisältää niin ympäristövastuun kuin sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden osa-alueet. Leijona Catering Oy on auditoitu vuonna 2017 ISO 14001 ja ISO 9001 - standardien mukaisesti, ja yrityksellä on käytössään Green Office –ympäristöohjelma. (Mt.)

Leijona Cateringin Oy poikkeaa muista ravintola-alan toimijoista turvallisuuskriittisyytensä vuoksi. Jos Suomeen julistetaan **poikkeustila**, jolla tarkoitetaan sotaa, luonnonkatastrofia tai maan laajuista epidemiaa tai globaalia pandemiaa, on Leijona Catering Oy:n toiminnan jatkuttava. Muun muassa suurimpien tavarantoimittajien kanssa on solmittu valmiussopimus, joka takaa elintarvikkeiden saannin Leijona Cateringin toimipisteisiin myös poikkeusolon aikana. Poikkeusolon aikana astuu voimaan **valmiuslaki**, joka antaa viranomaisille normaalioloja laajemmat toimivaltuudet ja varmistaa näin väestön turvallisuuden ja yhteiskunnan toimivuuden poikkeusolojen aikana. (Valmiuslaki 1552/2011, 1-3 §.) Useat eri tiedot, kuten Puolustusvoimien harjoitusalueiden lokaatio- tai sotilasvahvuustiedot sekä tavarantoimittajien reitti- ja toimintavarmuuslistat, ovat salassa pidettävää tietoa. Tässä opinnäytetyössä osa liiketoimintaan liittyvistä, salassa pidettävistä tiedoista on korvattu xxx-merkinnällä.

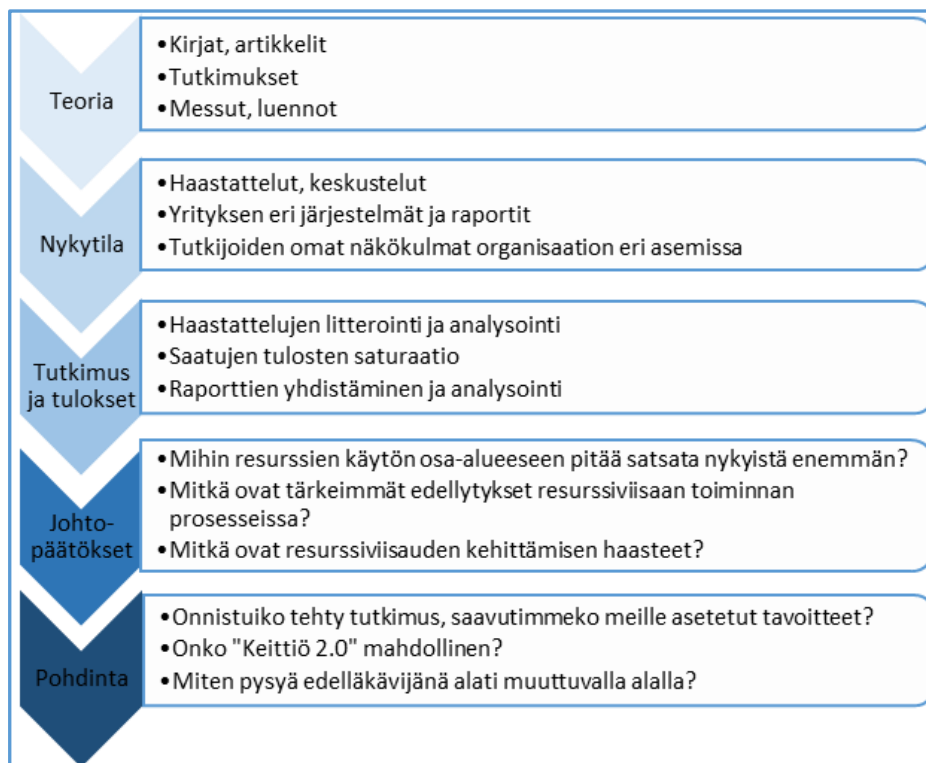
2 Tutkimusasetelma

Tutkimukset toteutetaan joko laadullisina eli **kvalitatiivisina** tai määrällisinä eli **kvantitatiivisina** tutkimuksina. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miksi, miten ja millainen, ja siinä pyritään ymmärtämään ilmiö niin sanotun pehmeän tiedon pohjalta. Kvalitatiivisen tutkimuksen otanta on usein suppea, ja pyrkimyksenä on tutkitavan ilmiön ymmärtäminen, ei niinkään teemaan liittyvien aiheiden määrien selvittäminen. Laadullinen tutkimus sopii menetelmäksi silloin, kun tavoitteena on toiminnan kehittäminen tai erilaisten vaihtoehtojen etsiminen ja niiden vertailu. Tutkimusmenetelmänä ovat useimmiten haastattelut tai keskustelut sekä osallistuva havainnointi ja valmiiden dokumenttien uudelleen analysointi.

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään löytämään vastaus kysymyksiin, mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset perustuvat numeraaliseen tietoon, ja otanta tutkimuksessa on usein suuri. Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruu tapahtuu usein kyselylomakkeilla, joissa vastausvaihtoehdot on ennalta määrätty. Myös systemaattinen, dokumentoitu havainnointi ja puhelinhaastattelu ovat kvantitatiiviseen tutkimukseen sopivia aineistonkeruumenetelmiä. Määrällisellä tutkimuksella selvitetään ilmiön kokoa, määrää tai laajuutta ja levinneisyyttä, mutta sillä ei pyritä selvittämään asioiden syitä tai seurauksia. (Heikkilä 2014.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska toimeksiantajan toiveena oli selvittää resurssien käytön nykytila ja saada ideoita toiminnan kehittämiseksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen valitsemista puolsi erityisesti se, että prosesseja ja niitä tukevia järjestelmiä on paljon. Työntekijöitä ja toimipaikkoja on erilaisia, ja keskittämällä haastattelut tarkoin valittuihin eri tutkimusteemojen asiantuntijoihin pystyttiin hakemaan vastauksia resurssiviisauteen syvemmältä.

Tämä opinnäytetyö on niin kutsuttu tapaustutkimus (case study), koska tutkimuskohdeena oli rajattu kokonaisuus ja kokonaisuutta tutkittiin muun muassa miksi- ja miten-kysymysten avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Tutkimuksen avulla haluttiin ymmärtää Leijona Cateringin toimintaa kokonaisuutena ottaen huomioon toimintaympäristö ja sen olosuhteet sekä siihen sidoksissa olevat prosessit. Opinnäytetyöprosessin eteneminen havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 2. Opinnäytetyön eteneminen

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön **tutkimusten tarkoituksena** on selvittää ja koota yhteen tiedot, miten eri resursseja yrityksen toimipaikoissa käytetään nyt ja millaisia mahdollisuuksia resurssien käytön tehostamiseen on. Opinnäytetyössä selvitetään myös, kuinka paljon tulevaisuuden toiminnanohjauksessa on mahdollista hyödyntää digitalisaatiota ja tekoälyä ja auttaako massoina kerätty data suunnittelemaan tehokasta ja taloudellista toimintaa nykyistä paremmin.

Yrityksellä on käytössään useita eri tiedonkeruumenetelmiä ja -järjestelmiä, joten kerätyn aineiston analysointi ja saatujen tietojen hyödyntäminen on haastavaa ja aikaa vievää. Yrityksen tahtotila on saada käyttöönsä mahdollisimman pitkälle vietyä digitalisaatiota ja robotiikkaa, jolloin resurssien käyttö niin tuotanto- kuin palveluprosesseissa tehostuisi ja suunnittelu sekä ennakointi helpottuisivat. Leijona Catering Oy:n tulevaisuuden visioon ”Keittiö 2.0” kuuluu myös vahva tiedolla johtamisen kehittäminen, joten tiedonkeruulla ja tiedon analysoinnilla on valtava merkitys tulevaisuudessa. (Hoffren 2018.)

Tutkimuskysymys:

- Miten Leijona Catering Oy voi kehittää toimintaansa resurssiviisaammaksi?

Tutkittavat ilmiöt ovat yritykselle ajankohtaisia ja suunnittelun kannalta tärkeitä. Leijona Catering Oy ei ole aiemmin vastaavaa tutkimusta teettänyt tai tehnyt, ja koska vuosina 2018 - 2019 yrityksen toiminta huomattavasti laajenee, on varsin ajankohtaista ja perusteltua kerätä yhteen tiedot, joita hyödyntämällä uusien toimipisteiden toiminta saadaan jo alkuvaiheessa mahdollisimman sujuvaksi ja tehokkaaksi. Leijona Catering Oy:n strategiaan on kirjattu vastuullisuus, ja sen syventämiseksi yritys on aloittanut useita strategisia projekteja, joista **Työvoiman pysyvyyden ja saatavuuden varmistaminen, Prosessien tehostaminen** sekä **Kustannustehokkuuden johtaminen**

ovat projekteja, joihin myös resurssien järkevä, ja suunnitelmallinen käyttö liittyvät. (Karppanen-Lokka 2018.)

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä yhdistettiin erilaisia aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä, eli harjoitettiin **triangulaatiota**. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien yhdistämistä joko tutkimuksen aineiston keruussa tai kerätyn aineiston tulosten analysoinnissa. On siis kyse moninäkökulmaisesta tutkimuksesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Aineistonkeruumenetelmät

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmä oli kvalitatiivinen, ja aineistoa kerättiin käyttämällä sekä strukturoituja että strukturoimattomia haastatteluja. Haastatteluista osa toteutettiin sähköpostin välityksellä ja osa kasvotusten. Sähköpostitse toteutetun haastattelun runko löytyy liitteestä 1. Kasvotusten toteutetut avoimet haastattelut pidettiin pääosin vapaamuotoisesti työn ohessa, kun käsiteltiin muutenkin asiaan liittyvää teemaa. Näin saatiin haastateltaville luotua rento tilanne, jossa oli helppo kertoa tutkittavista asioista. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pyrittiin löytämään uusia teorioita ja uusia malleja yrityksen toiminnalle ja prosesseille. Laadullinen tutkimus voidaan Sarajärven ja Tuomen (2018) mukaan ajatella eräänlaisena sateenvarjona, jonka alle sijoittuu useita erilaisia tutkimuksia, kuten haastatteluja, havainnointeja sekä kenttätutkimuksia, kun taas määrällinen tutkimus pyrkii kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten eli numeraalisten havaintojen avulla (Otos- ja otantamenetelmät 2003).

Kvalitatiivinen tutkimus: Strukturoimaton haastattelu

Avoin eli strukturoimaton haastattelu muistuttaa keskustelua, jossa haastateltava ja haastattelija ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Avoin haastattelu antaa tilaa haastateltavan kokemuksille ja mielipiteille, eikä haastattelu ole sidottu tarkkoihin kysymyksiin. Avoimen haastattelun kulkua ei ole suunniteltu ennalta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Tämä opinnäytetyön avoimia haastatteluja toteutettiin yrityksen toimipaikkojen esimiesten sekä päätoimipaikan asiantuntijoiden kanssa. Myös sidosryhmäasiantuntijoiden kanssa käytyjä keskusteluja käytettiin tutkimuksen aineistonkeruussa.

Kvalitatiivinen tutkimus: Strukturoitu haastattelu

Tässä opinnäytetyössä käytettiin strukturoitua haastattelua, kun haluttiin selvittää, mitä mieltä asiakkaat olivat tutkittavasta ilmiöstä ja miten heidän mielipiteensä voitiin ottaa huomioon uusia toimintamalleja suunniteltaessa. Strukturoitua haastattelua käytettiin myös mittaamaan henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä yrityskulttuurikaritoituksen tekemiseen. Strukturoidussa haastattelussa eli lomakehaastattelussa haastateltavat saavat samat kysymykset ja vastausvaihtoehdot ja kysymykset esitetään jokaiselle vastaajalle samassa järjestyksessä. Lomakehaastattelu sopii tutkimukseen, jossa kerättyä aineistoa halutaan käsitellä tilastollisen analyysin avulla tai jonka tulosten perusteella voidaan suunnitella ilmiötä käsittelevä jatkotutkimus, kuten teema-haastattelu. (Mt.)

Analyysimenetelmät

Strukturoimattomat haastattelut litteroitiin, ja saatua tietoa käytettiin sekä pohdinnan että ratkaisumallien perustana. Strukturoitujen haastattelujen vastaukset ristiintaulukoitiin, ja saatuja tuloksia verrattiin strukturoimattomien haastattelujen vastauksiin. Kerätyistä tutkimusmateriaaleista pyrittiin löytämään joko eroavaisuuksia

tai yhteneväisyyksiä, ja niitä tulkitsemalla etsittiin eri ilmiöiden ongelmakohtia ja toisaalta ratkaisuvaihtoehtoja. Tulosten analysoinnissa käytettiin analyysitriangulaatiota, eli yhdistettiin eri tutkimuksista saatuja aineistonanalyysijä. (Mt.)

2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen tekijä eli tutkija arvioi koko tutkimuksen luotettavuutta käytössään olevien tietojen ja materiaalien perusteella. Tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta on se, että tutkimuksen otos on riittävän suuri ja vastausprosentti korkea. Myös se, kattavatko kysymykset koko tutkimusongelman, on varsin tärkeässä roolissa tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Jo ennen tutkimuksen aloittamista varmistetaan tutkimuksen **validius** huolellisella ja harkitulla suunnittelulla. Validi tutkimus mittaa juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata, eikä se sisällä systemaattisia virheitä tai poikkeamia. Validi tutkimus antaa keskimäärin oikeita tuloksia. **Reliabiliteetti** kertoo tutkimuksella saadun tarkkoja, ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabeli tutkimus voidaan toistaa, ja saada samanlaiset tulokset uudelleen. Reliaabelin tutkimuksen edellytyksenä on riittävän suuri otanta sekä huolellinen ja virheetön vastausten ja tietojen syöttö analyysijärjestelmään. On muistettava, että vaikka tutkimusaineisto olisi laadukasta ja asiantuntevaa, ei se pelasta tutkimusta, jos haastattelu on huonosti suunniteltu tai kyselylomakkeen kysymyksillä ei saada vastausta itse tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2004.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuus varmistettiin harkiten tehdyllä tutkimussuunnitelmalla ja tarkkaan rajatulla tutkimusongelmalla. Resurssiviisaudesta riittäisi tutkitavaa useaan eri opinnäytetyöhön, mutta toimeksiantajan toiveesta tässä työssä käsitellään aihetta moniulotteisena kokonaisuutena. Myös avoimiin haastatteluihin tarkkaan valittu perusjoukko auttoi tutkimuksen luotettavuuden varmistumisessa. Haastatteluja tehtiin useita, ja haastateltavat olivat sekä yrityksen eri organisaatioista että eri toimijoilta yrityksen ulkopuolelta. Haastattelujen ja keskustelujen aiheet oli

laadittu siten, että organisaation eri osissa työskenteleviltä henkilöiltä kysyttiin samasta aihealueesta mutta ammatillisesti eri näkökulmasta mietittyjä kysymyksiä.

Kun aineisto, vastaukset tai niistä johdetut päätökset toistavat itseään, puhutaan saturaatiosta eli kylläntymisestä. Kylläntymisen ajatellaan usein olevan suoraan verrattavissa tulosten yleistettävyyteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d.)

3 Keittiö 2.0

Toimeksiantaja asetti tavoitteeksi selvittää, millaisia resursseja tulevaisuuden ateriapalveluiden tuottaminen vaatii. Tätä tulevaisuuden palvelutuotantoa toimeksiantaja kutsuu työnimellä ”Keittiö 2.0”. ”Keittiö 2.0” ei viittaa ainoastaan keittiöön tilana, vaan toimintojen kokonaisuuteen, jossa on otettu huomioon niin aineelliset kuin aineettomatkin resurssit.

3.1 Tuotannonohjauksesta toiminnanohjaukseen

Leijona Cateringin tuotantoa ohjaa CGI:n Aromi 12 -tuotannonohjausjärjestelmä. Tuotannonohjausjärjestelmää voidaan kutsua ohjauspöydäksi, jonka avulla suunnitellaan, hankitaan ja tuotetaan tuotteita, laskutetaan asiakasta ja koostetaan raportteja digitaalisesti. Tuotannonohjausjärjestelmästä siirtyy tietoja muun muassa talouden ja HR:n eri järjestelmiin integraatioiden eli liittymien kautta. (Koskinen 2018.) Käytössä oleva järjestelmä on vanha, ei enää ajantasainen, ja sen kehittäminen ja päivittäminen lopetettiin vuonna 2018. Leijona Catering Oy aloitti uuden tuotannonohjausjärjestelmän kilpailutuksen syksyllä 2018.

Yrityksen tavoitteena on saada käyttöönsä järjestelmä, joka entisen tuotannonohjauksen sijasta toimisi **toiminnanohjausjärjestelmänä**. Nykyistä järjestelmää käyte-

tään pääasiassa raaka-aineiden tilaamiseen sekä reseptiikan hallintaan, mutta uudelta järjestelmältä toivotaan huomattavasti enemmän ominaisuuksia. Uuden järjestelmän käyttöönoton myötä toiveena on voida luopua yhdestä tai useammasta eri järjestelmästä. Ja näin voidaan hyötyä järjestelmästä niin ajankäytöllisesti kuin taloudellisestikin. Tällä hetkellä operatiivisessa toiminnassa käytettäviä järjestelmiä on varsinaisen tuotannonohjausjärjestelmän lisäksi viisi, ja niiden kustannusvaikutus vuosittaisiin kuluihin on lähes 100 000 euroa (kuvio 3).

Järjestelmä	Toiminnallisuus	Vuosikustannus
xxx	Hävikin määrän seuranta	xxx
xxx	Jäteseuranta- ja ympäristöraportointijärjestelmä	xxx
xxx	Omavalvonta-järjestelmä	xxx
xxx	Omavalvonta-järjestelmä	xxx
xxx	Lakisääteisten havaintojen ja tapahtumien raportointi, Oivallus-kanava	xxx
Vuosikustannukset yhteensä		93 500 €

Kuvio 3. Operatiivisen toiminnan järjestelmien vuosikustannukset (Pihlaja 2018).

Uuden järjestelmän toiminnollisuuksiksi yrityksen asiantuntijat ovat listanneet ne toiminnot, joita hyödyntämällä helpotettaisiin ja tehostettaisiin ruokalista- ja työvuorosuunnittelua sekä laite- ja raaka-ainehankintoja. Järjestelmän, tai siihen liitetyn integraation, toivotaan analysoivan mahdollisimman suurta määrää dataa toteutuneista ruokailijamääristä, ruokahävikistä ja laitekapasiteetista, jolloin ennustettavuus kaikissa tuotannon prosessien osa-alueissa paranisi ja tehostuisi. Toiminnanohjausjärjestelmästä saatavaa henkilöstötarvesuunnitelmaa käyttämällä olisi tiedolla johtamisen perusteella tehty työvuorosuunnitelma todennäköisesti nykyistä tarkempi ja te-

hokkaampi. Suunnitelmaa hyödyntämällä olisi mahdollista ajoittaa oikea ihminen oikeaan paikkaan, eli työvuorokapasiteetti ja osaaminen olisivat suunnitellun tehokkaasti käytössä. Kun järjestelmästä olisi saatavilla riittävästi kerättyä ja analysoitua tietoa, olisi suunnittelussa mahdollista toteuttaa **Lean**-ajattelua ja tiedolla johtamista. (Pihlaja 2018.)

Lean on johtamismalli ja ajattelutapa, joka tähtää tehokkuuteen ja organisaation sekä henkilöstön ongelmanratkaisutaitojen kehittämiseen järjestelmällisesti ja suunnitellusti. Lean-filosofian keskeisenä toimintamallina on turhan karsiminen, oli sitten kyse prosessin osasta, projektista tai odottelusta ja turhasta työstä. Lean on tapa johtaa ihmisiä niin, että jokainen työntekijä haluaa onnistua työssään paremmin ja tulla osaavammaksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan koko organisaation perusteellista ja avointa arviointia sekä jatkuvasti tapahtuvaa osaamisen kehittämistä ja parantamista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015; Suomen lean-yhdistys n.d.)

3.2 Prosessit

Hankinta- ja ostoprosessi

Valtio-omisteisena yhtiönä Leijona Catering Oy:n hankintoja ohjaa hankintalaki. Hankintalaki koskee lisäksi julkisoikeudellisten laitosten, kuntien, kuntayhtymien ja valtion hankintoja. Laki koskee myös Suomen kahta virallista kirkkoa sekä niiden seurakuntia ja muita viranomaisia. (Hankintalaki 1397/2016, 5 §.) Uudistunut hankintalaki toi resurssien käytön kannalta pieniä muutoksia Leijona Cateringin toimintaan. Hankinnat siirtyivät sähköiseen Cludia-järjestelmään eli paperisten tarjouspyyntöjen lähettäminen tai tarjousten vastaanottaminen loppui. Tämä vaikutti hankintayksikön toimintaan helpottamalla tarjousten vertailua. (Parviainen 2019.)

Hankintojen vertailuperusteena on useimmiten hinta. Kuitenkin erityisesti monimutkaisimmissa tavara- ja palveluhankinnoissa käytetään hinta-laatusuhdetta hankintoja vertaillessa. Vaikka vertailuperusteena olisikin halvin hinta, tuotteelle asetetaan jo tarjouspyyntövaiheessa ennalta määritellyt vähimmäisvaatimukset. Vähimmäisvaatimukset elintarvikehankinnoissa voivat koskea esimerkiksi lihatuotteen rasvan määrää tai kalan pyyntitapaa. Leijona Cateringin vastuullisuustyö ei kata ainoastaan ympäristövastuuta, joten myös yhteistyökumppaneilta vaaditaan sitoutumista eettisiin arvoihin ja toimintamalleihin. Kaikkien tarjouspyyntöjen liitteenä lähetetään Leijonan eettiset ohjeet, joissa muun muassa kielletään lapsityövoiman käyttö ja edellytetään toimijalta sosiaalista kestävyyttä henkilöstönsä hyvinvoinnin edistämiseksi. (Mt.)

Leijona Catering Oy:n hankintaprosessi alkaa, kun kehitystiimin keittiömestari suunnittelee reseptejä ja ateriakokonaisuuksia ja syntyy tarve raaka-aineelle. Raaka-aineesta tehdään markkinakartoitus ja selvitetään mahdolliset tuottajat tai toimittajat. Mikäli tuotteen tarve on rahallisesti merkittävä, täytyy hankinnasta suorittaa hankintalain mukainen kilpailutus. Jos kyse on pienemmästä kuin 60 000 € vuodessa kustantavasta tuotteesta, voidaan hankintasopimus tehdä ilman kilpailutusta. Kun raaka-aineen hankinnasta on tehty sopimus, keittiömestari vakioi ja täsmentää reseptin valmiiksi. Uusi raaka-aine kiinnitetään tuotannonohjausjärjestelmään ja samalla tiedot raaka-aineen tarvemääräarviosta lähtevät sähköisesti valtakunnalliselle Relex-ennustepankille. Ennustepankista tiedot siirtyvät suoraan tuotteen valmistajalle tai maahantuojalle, jolloin oikea-aikainen saatavuus toimipaikoille varmistetaan. (Pihlaja 2019.)

Päivittäisiin ostoprosesseihin kohdistuvat henkilöstöresurssit vaihtelevat varuskuntaravintoloittain, koska ravintolat ovat erikokoisia. Osassa toimipisteistä on erikseen varastonhoitaja, joka vastaa päivittäisestä tilausten teosta, osassa toimipaikoista ostamiseen liittyvät tehtävät kuuluvat osana vuorovastaavien työtä. Ravintolapäällikkö vastaa budjetin toteutumisesta ja varaston arvosta. Varastot inventoidaan kvartaaleittain. (Nevalainen 2019.)

Ostotilausten valmistelu toimipaikalla alkaa asiakkaan hankintaohjelman kautta tekemän ateria-, tuote- ja palvelutilauksen perusteella. Tilauksessaan asiakas ilmoittaa tiedot vahvuudesta, eli kuinka monta asiakasta ruokailee ja missä ruokailu tapahtuu sekä muut mahdolliset elintarvike- tai käyttötarviketilaukset. Tuotannonohjausjärjestelmä muodostaa näiden tietojen perusteella ostotilauspohjat, joita verrataan varastossa oleviin tuotteisiin. Varastojen tarkistaminen ennen hankintoja estää varastoinnissa syntyvää hävikkiä, luo lisämahdollisuuksia menekin tarkkailuun ja turvaa toimivan varastonkierron toteutumisen. Tilaukset eri tavarantoimittajille lähetetään saman tuotannonohjausjärjestelmän kautta. (Nevalainen 2019.)

Kun tilattu toimitus saapuu toimipaikalle, se tarkastetaan omavalvontaohjeistuksen mukaisesti ja kuitataan vastaanotetuksi tuotannonohjausjärjestelmässä. Kuitatun toimituksen mukaiset vastaanottotiedot siirtyvät taloushallinnon järjestelmään, joka muodostaa asiakkaalle lähtevän laskun. (Kuosmanen 2019.)

Tuotanto- ja tarjoiluprosessi

Leijona Catering Oy:n ruuantuotantotapana on perinteinen **Cook and Serve**, jossa ruoka valmistetaan ja tarjotaan välittömästi paikanpäällä tai heti kuljetuksen jälkeen. Tutkimuksen aikana oli Leijona Catering selvittämässä mahdollisuutta siirtyä osittaiseen **kylmävalmistukseen**. Kylmävalmistuksella tarkoitetaan menetelmää, jossa ruoka valmistetaan kylmänä ja säilytetään kylmätiloissa kypsennykseen ja tarjoiluun asti. Ruoka voidaan myös kuljettaa kylmänä ja kypsentää vasta tarjoilupaikalla. Kylmävalmistusmenetelmällä valmistettu ruoka voidaan tuotteesta riippuen valmistaa 48 - 72 tuntia ennen tarjoilua, jolloin esimerkiksi yhden viikon ruuat voidaan valmistaa kahden – kolmen päivän aikana; muina päivinä ne vain kypsennetään ja tarjoillaan. Kylmävalmistuksen etu verrattuna perinteiseen Cook and serve -tuotantotapaan on, että ruuanvalmistus ei ole aikasidonnaista, pienet ja lyhyet henkilöstövajeet

eivät vaikuta ruuanvalmistukseen tai ruuan laatuun ja laitekapasiteetti on mahdollista hyödyntää perinteistä valmistusmallia tehokkaammin. Myös tuotannosuunnittelu muuttuu yksinkertaisemmaksi ja helpommin ohjatuksi ja koska ammattitaitoisesta henkilökunnasta on usein pulaa, voidaan vaativimmat ruuanvalmistustyöt keskittää niihin työvuoroihin, jolloin vaaditun osaamisen omaavaa henkilökuntaa on paikalla. (Sauvola 2018, Huhtakangas n.d.)

Leijona Catering Oy on erikoistunut tarjoamaan maittavan, monipuolisen ja terveellisen aterian asiakkailleen, kuten varusmiehille, sinne missä sitä milloinkin tarvitaan. Leijona-keittiö palvelee niin varuskuntaravintoloissa, kuin maastossa tai merelläkin. (Varusmiehen voimaeväät n.d.) Leijona Catering Oy:n suunnittelemat ruokalistat pohjautuvat Valtion ravitsemusneuvottelukunnan (VRN) antamiin suosituksiin, joiden perusteella niin energian- kuin yksittäisten ravintoaineiden riittävä saanti varmistetaan. Huomioitavaa on kuitenkin, että ainoastaan ateriakokonaisuuksien suunnittelu ja valmistus eivät riitä, vaan on varmistettava, että asiakas myös nauttii hänelle valmistetun ruuan. (Sauvola 2018.) ”Se, millä tavoin henkilöstö itse suhtautuu ja kuinka markkinoi ruuan asiakkailleen, on suoraan vaikutuksessa asiakastytyväisyyteen”, sanoo kehityspäällikkö Rosti (2018). Asiakastytyväisyyskyselyn tulosten ristiintaulukoinnin perusteella tehdystä analyysistä selvisi, että myös ruuan ulkonäkö, ravintolasalin siisteys ja yleinen ilmapiiri vaikuttivat asiakkaan **mielikuvaan** ruuan maukkaudesta. Kuten tekemästämme taulukosta 1 selviää, niissä toimipaikoissa, joissa tulokset ruuan mausta olivat koko yrityksen keskiarvoa heikompia, myös ruuan ulkonäkö ja ravintolatilojen yleisilme ja palvelu olivat saaneet keskiarvoa heikommat tulokset. Arvioinnissa käytettiin asteikkoa 1-5. Leijona Catering Oy teetti ulkopuolisella yrityksellä lukuisia ristiintaulukointeja asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksiin liittyen ja kaikki niistä saadut analyysit tukivat sitä käsitystä, että useilla ruokailutilanteeseen kuuluvilla asioilla, ilmiöillä ja palveluilla on vaikutusta siihen, miltä ruoka asiakkaan suussa maistuu. (Rosti 2018.)

Taulukko 1. Poiminta asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista

	Tyytyväisyys ruuan makuun	Tyytyväisyys ruuan ulkonäköön	Palvelu ja viihtyisyys	Kokonaistulos
<i>Koko yrityksen keskiarvo</i>	3,79	3,44	4,10	3,76
Toimipaikka xxx	4,12	4,09	4,46	4,11
Toimipaikka xxx	4,29	4,07	4,52	4,22
Toimipaikka xxx	4,38	4,24	4,51	4,24
Toimipaikka xxx	3,54	3,11	3,93	3,45
Toimipaikka xxx	3,57	3,01	3,83	3,54
Toimipaikka xxx	3,49	3,26	4,01	3,59

On tärkeää, että asiakasta informoidaan raaka-aineiden ja ruuan ravitsemuksesta sekä alkuperästä ja ympäristövaikutuksista. Näin tietoisuus tukee ymmärrystä ja mahdolliset negatiiviset asenteet esimerkiksi terveellistä ja ympäristöystävällistä ruokaa kohtaan vähenevät. Muun muassa tästä syystä Leijona Catering Oy on panostanut aiempaa enemmän niin ulkoiseen, kuin sisäiseenkin viestintään. (Myllykangas 2018.) Ja kuten joulukuussa 2018 julkaistussa esittelyvideossa todetaan: ”On syötävä, että jaksaa.” (Leijona Catering: Aidosti merkityksellistä työtä 2018.)

3.3 Henkilöstö

Leijona Catering Oy:n ravintolat toimivat kuten muutkin ketjuravintolat. Ohjaus toimintojen raameiksi tulee päätoimipaikalta ja päivittäisen työn koordinoinnista vastaa toimipaikan esimies. Ketjuohjatusti määritellään muun muassa omavalvontaohjeistus, joka perustuu elintarvikelainsäädäntöön, mutta yksityiskohdat muokataan ja tarkennetaan Leijona Catering Oy:n laatu- ja elintarviketurvallisuuskriteerien mukaisiksi. Myös hankintasopimukset ja – päätökset tehdään keskitetysti, jolloin toimipaikkojen tehtäväksi jää vain tilausten ja ostojen toteuttaminen. (Hoffren 2018; Pihlaja 2018.)

Varuskuntaravintoloissa toimitaan monipuolisissa tehtävissä. Ison ravintolan tuotannon työtehtäviä ovat muun muassa kokki, erityisruokavaliokokki ja salaattikokki. Tarjoilutehtävissä työskennellään ruokasalissa tarjoilulinjaston, asiakaspalvelun tai astiahuollon tehtävissä. Toimipaikan työtehtäviin kuuluu myös varastokirjanpitoa ja leirimuona- sekä palvelutilausten suunnittelua. Ravintolapäällikkö johtaa vuorovastavien avustamana kunkin varuskuntaravintolan toimintaa käytännönläheisesti, eikä ole tavatonta löytää työnjohtoa esimerkiksi tiskikoneen ääreltä tilanteen niin vaatiessa. Työtä tehdään pääsääntöisesti kolmessa vuorossa, varuskuntaravintoloiden ollessa avoinna aamuhämärästä iltamyöhäiseen. Monipuoliset tehtävät eivät tarjoa työntekijöille ainoastaan vaihtelua, vaan myös haasteita päivittäin toistuviin rutiineihin. Leijona Cateringin henkilöstöllä on takanaan mitä erilaisempia työtaustoja ja yrityksen rekrytoinnissa mottona onkin: ”Mitä et vielä osaa, sen voit oppia meillä!” (Leijona Catering Oy 2019).

Yksi yrityksen strategisista projekteista on jo aiemminkin tässä opinnäytetyössä mainittu *Työvoiman pysyvyyden ja saatavuuden varmistaminen*, jonka osaprojekteihin kuuluu muun muassa työntekijäpolun kehittäminen. Työntekijäpolku alkaa rekrytoinnista, jatkuu läpi ensimmäisten työpäivien ja perehdytyksen kautta osaamisen kehittämisen varmistamiseen. Henkilöstön kehittämispäällikön Satu Ilvosen (2019) mukaan uuden työntekijän ensimmäisten työpäivien aikana saama työnantajakuva ja perehdytyksen onnistuminen ovat tärkeimpiä keinoja, joilla työvoiman pysyvyys voidaan varmistaa. Henkilöstövaihtuvuutta pyritään vähentämään perehdytyksistä saatuja palautteita hyödyntäen. Palautteiden perusteella kehitetään myös työkaluja, joilla esimies voi helpottaa uuden työntekijän ryhmäytymistä ja työtyytyväisyyttä.

Uuden työntekijän perehdytyksen pohjana ovat kirjalliset ohjeet ja selkeä suunnitelma, kuka perehdyttää mitäkin osa-aluetta ja millä aikataululla. On tärkeää, että perehdytyksessä opetetaan ne toimintatavat, jotka **Leijonan tapa toimia** – ohjeistus

määrittelee. *Leijonan tapa toimia* on yrityksen asiantuntijoiden luoma malli, jossa linjataan raamit niin palvelun, laadun, kuin vastuullisuudenkin osa-alueilta. Myös johtamisen ja turvallisuuden eri osa-alueisiin on mallissa määritellyt toimintatavat.

Ei kuitenkaan riitä, että työntekijä suoriutuu hänelle osoitetusta tehtävästä sovittujen kriteerien mukaan. Tiimissä työskennellessä tulee kiinnittää huomiota myös sosiaaliin taitoihin. Osa ammattitaitoa on muun muassa kyky innostaa ja opastaa toisia sekä kommunikoida rakentavasti. (Aaltonen & Junkkari 2003, 110.) Usein puhutaan vain hyvästä esimiehestä ja hyvistä esimiestaidoista, mutta kuten Pohjosaho (2018) opinnäytetyössään *Alaistaitojen merkitys johtamisessa* summaa, myös hyvillä alais-taidoilla on suuri merkitys johtamiseen ja sen toimivuuteen. Tärkeimpinä alais-taitoina Pohjosaho pitää yhteistyö- ja työnkehittämistaitoja.

Onnistunut tiimityöskentely lähtee yhteisistä arvoista. Me-henki tarkoittaa pyrki-mystä yhteiseen päämäärää, ja kommunikaation tulee olla avointa, palautteen antoa myöten. Empatia toisia tiimin jäseniä kohtaan on tärkeää, koska se auttaa myöntä-mään myös kunkin omat heikkoudet. (Aaltonen & Junkkari 2003, 121–122.)

Varuskuntaravintolassa tarvittavan työvoiman määrän vaihtelu on huomattavaa, koska välillä kaikki asiakkaat syövät varuskuntaravintolassa, mutta toisinaan suuri osa heistä on harjoitusleireillä tai lomilla (Kokki 2018). Suhdannehuippuja tasaamaan käytetään oman henkilöstön lisäksi vuokratyövoimaa. Vuokratyön käyttämisen etuja ovat joustavuus ja saatavuuden helppous, mutta toisaalta haasteina voivat olla uuden työntekijän osaamisen tason heikkous, työtehtävien omaksumisen hitaus ja mahdollisten lyhyiden ja epäsäännöllisten työvuorojen negatiivinen vaikutus työn houkuttelevuuteen. Leijona Cateringin yhteistyökumppaneina vuokratyöntekijöiden välittäjinä toimii kolme suurta ravintola-alan vuokratyön välittäjäyritystä. Usean yhteistyöyrityksen käytöllä varmistetaan työvoiman hyvä ja nopea saatavuus. Vuokra-työsuhde on pääasiassa lyhytkestoinen, mutta toisinaan se voi olla myös väylä tulla palkatuksi työsuhteeseen Leijona Cateringille. (Savanni 2019.)

Työnkierto osana työssä jaksamista

Työnkierto tarkoittaa sekä toimipisteen sisäistä toimintaa, jossa työntekijät vaihtavat työtehtävästä toiseen, että toimipisteiden välistä henkilöstönvaihtotoimintaa (Chaudduri 2010, 114). Työnkierto sekä työntekijävaihto toimipisteiden välillä ovat osa työssä jaksamista ja työssä viihtymistä. On järkevää opettaa päivittäiseen toimintaan kuuluvat tehtävät usealle työntekijälle ja varmistaa näin osaamisen ylläpito sekä hiljaisen tiedon siirtyminen kollegoiden välillä. Vaikka työntekijän opastaminen uusiin tehtäviin sitoo henkilöstöresursseja, on se kuitenkin hyödyllistä ennakkointia tulevaisuuden varalle. (Nevalainen 2019.)

Muutaman päivän työntekijävaihdosta toiseen toimipisteeseen saadaan erilaista näkökulmaa omaan työtehtävään ja voidaan vuorovaikutteisesti jakaa hyväksi havaittuja käytäntöjä. Toisessa varuskuntaravintolassa vieraillemalla voi siirtää käytännön työn pieniä oivalluksia helposti kollegoilleen. Niin työnkierron, kuin työntekijävaihdonkin jälkeen henkilöiltä kerätään palaute, jotka henkilöstön kehittämispäällikkö koottaa ja raportoi onnistumisista ja tuloksista vuosittain. (Ilvonen 2019.)

Tutkimusten mukaan onnellinen työntekijä on tehokas työntekijä. Hyvinvointi näkyy muun muassa sairauspoissaolojen vähentymisenä ja työvoiman pysyvyytenä. Yrityksen on kuitenkin osoitettava aitoa välittämistä työntekijöitään kohtaan. Työntekijän motivaatiota voi selvittää myös kysymällä, miksi hän työskentelee juuri kyseisessä yrityksessä. (Manninen & Kokko n.d.)

Jos työtä ei koeta merkitykselliseksi, etsitään merkityksellisempiä tehtäviä tyypillisesti muualta. (Laitinen 2012, 32.) Työn merkityksellisyyden ja kiinnostavuuden kasvattamiseen on Leijona Catering Oy:ssä kiinnitetty huomiota strategisen projektin *Työvoiman pysyvyyden ja saatavuuden varmistaminen* kautta. Tämän projektin avulla

HR-osaston asiantuntijat tekevät parhaillaan töitä, että niin työnantaja- kuin yrityskuvaakin saadaan kohotettua. Näillä toimilla toivotaan löydettävän motivoituneita, osaavia ja innostuneita työntekijöitä. (Ilvonen 2019.)

Ravintola-ala on rekrytoinnin näkökulmasta haastava toimiala. Matalapalkka-ala yhdistettynä vuorotyöhön on monelle pikemminkin välivaihe elämässä, kuin pysyvä uravalinta. Ikäluokkien kutistuessa alalle valmistavia ammattikoulujen opintolinjoja lakkautetaan. (Gerrard 2016.) Ravintolatyö on fyysistä, sisältäen jatkuvaa kävelyä, paljon nostoja ja kehoa rasittavia asentoja. Leijona Cateringilla on tiedostettu työn fyysiset riskit eli erityisesti tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä tapaturmariski. Työterveyshuolto on lakisääteisiä vaatimuksia kattavampi ja työpaikalla vierailee säännöllisesti fysioterapeutti. Työturvallisuushavaintojen tekoon kannustetaan vahvasti. Tapahtuneista tapaturmista tai läheltä piti –tilanteista täytetään sähköinen lomake, jonka avulla pyritään etsimään tapahtuneen juurisyy, jotta vastaavalta vältyttäisiin tulevaisuudessa.

Osaamisen ylläpito ja koulutus

Leijona Catering tukee henkilöstönsä osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä järjestämällä erilaisia koulutuksia ja kursseja Leijona-akatemiaa kautta. Leijona-akatemiaa koordinoi henkilöstön kehittämispäällikkö ja jokaisella työntekijällä on mahdollisuus osallistua haluamiinsa koulutuksiin. Koulutukset on jaettu kahteentoista eri osa-alueeseen, kuten kuvioista 4 ilmenee. Kursseja ja koulutuksia pidetään muun muassa talous- ja liiketoimintaosaamisen, viestinnän ja tietotekniikkaosaamisen sekä johtamisen ja työssä jaksamisen alueilta. Lisäksi Leijona Akatemian kautta voi osallistua eri oppilaitosten ja yhdistysten kursseille sekä kertoa halukkuudestaan osallistua työkiertoon. (Ilvonen 2019.)

Sisällysluettelo

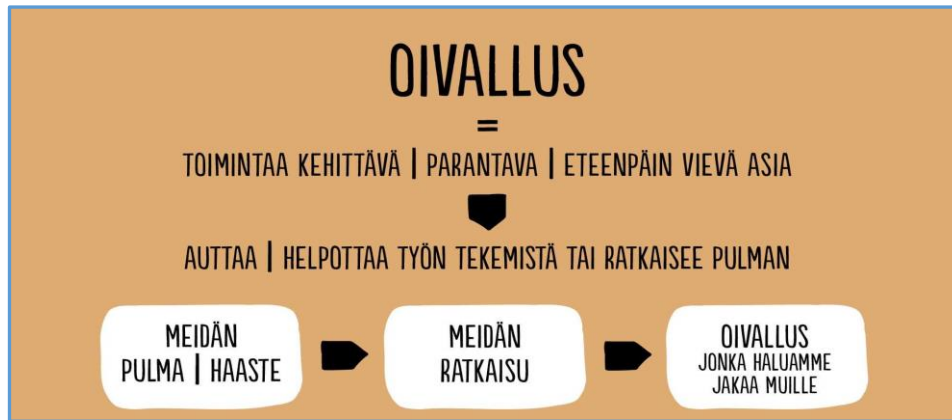
- Leijona-akatemia
- Ilmoittautuminen ja ohjeet
- Leijonalainen organisaatio-osaaminen
- Talous- ja liiketoimintaosaaminen
- Tietotekniikka
- Henkilöstöasiat
- Työkierto
- Viestintä
- Toiminnan kehittäminen
- Työsuojelu ja työturvallisuus
- Valmius
- Turvallisuus
- Osaajaverkostot
- Johtaminen, esimiestyö ja vuorovaikutustaidot
- Mara Ry:n koulutustarjonta esimiehille
- Ilmarisen valmennukset vuonna 2019
- Muita osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia



9.1.2019 Satu Ilvonen/henkilöstöpalvelut Sisäinen LEJONA CATERING 2

Kuvio 4. Leijona-akatemia koulutustarjonta 2019 (Ilvonen 2019).

Työntekijöitä pyritään osallistamaan parempien työtapojen kehittämiseen muun muassa **Oivalluksia** jakamalla. *Oivallukset* voivat liittyä esimerkiksi veden ja energian säästöön, työergonomiaan tai rutiinien helpottamiseen. Hyviä *Oivalluksia* jalkauteetaan käyttöön ja parhaimpien *Oivalluksien* keksijät palkitaan puolivuositain rahapalkkiolla. Yrityksen infotauluilla *Oivalluksista* (kuvio 5) muistutetaan säännöllisesti ja näin kannustetaan työntekijöitä kirjaamaan pienimmätkin ideansa järjestelmään.



Kuvio 5. Oivalluksen määritelmä (Hiltunen 2018).

Oivallus-kanavalle työntekijältä saapunut vinkki ruokahävikin kirjaamisen helpottamiseksi on hyvä esimerkki siitä, miten pienikin idea voi olla tehokas ja jakamisen arvoisen. Leijona Catering Oy:llä on käytössään Hävikkimestari-sovellus, johon kirjaataan ruokailuista yli jääneiden ja roskiin laitettavien ruokien painot. Punnitsemisen yhteydessä tulee tietää kuinka paljon mikäkin astia painaa, jotta sen taara voidaan ottaa huomioon ilman erillistä astian punnitsemista. (Hiltunen 2018.)

Meillä käytössä kuvallinen ohjeistus GN-mitoituksista (itse otetut kuvat). Helpottaa hävikkimestarissa esim uusien työntekijöiden GN-mitotusten muistin tukemiseksi punnitusta varten. Kansio säilytetään vaa`an vieressä. (Työntekijä.)

Osallistaminen eri työtehtävien osa-alueilla näkyy yrityksen toiminnassa myös Osaajaverkostojen säännöllisillä tapaamisilla. Leijona Cateringin Osaajaverkostot ovat ryhmiä, jotka koostuvat työntekijäjäsenistä ja joita johtaa asiantuntija. Jäsenet ja asiantuntija yhdessä kehittävät ratkaisuja toiminnan eri osa-alueiden ongelmakohtiin ja suunnittelevat uudistusten ja kehitysideoiden jalkauttamisten toimenpiteitä. Kuten kuviosta 6 ilmenee, on osaajaverkostoja yhteensä seitsemän, ruokalistasuunnittelun,

kassatyöskentelyn ja työturvallisuuden toimintatapoihin kehittämiseen liittyen. Osajaverkostot tapaavat kasvatusten vuosittain ja verkkopalavereissa muutaman kuukauden välein. (Pihlaja 2019.)



Kuvio 6. Leijona Catering Oy:n osajaverkostot (Ilvonen 2019).

3.4 Tekniset resurssit

Toiminta varuskuntaravintolassa voidaan jakaa erilaisiin prosesseihin. Päivittäisen työn prosesseja ovat muun muassa ruuanvalmistuksen ja tarjoilun prosessit, astiahuollon- ja puhtaanapidon prosessit sekä erilaisiin tukitoimiin, kuten työvuoro- ja lomasuunnitteluun liittyvät prosessit. Prosessien suorittamista helpottavat erilaiset käytössä olevat koneet ja laitteet sekä niiden sisältämät automaatiot. Automaatiota

sisältäviä laitteita ovat muun muassa monitoimiuunit, astianpesukoneet ja kahviautomaatit. Kuten Lauri Reuter (2018) luennollaan ”Mihin kokkeja enää tarvitaan” kertoo, voidaan esimerkiksi kahviautomaatin sanoa olevan yksinkertainen 3D-tulostin tai jopa robotti. Laite sisältää säiliöitä, joissa kussakin on eri kahviuomaan tarvittava raaka-aine kuten maito, sokeri, kerma tai kahvitiiviste. Asiakas eli laitteen käyttäjä ohjelmoi tulostimeen ne raaka-aineet ja määrät, jotka juomaansa haluaa ja laite valmistaa juoman näiden tietojen perusteella. Laitteessa on sisäänrakennettu kaava, joka kertoo missä järjestyksessä mikäkin raaka-aine käsitellään ja mikä on kunkin raaka-aineen optimaalinen lämpötila.

Automaatio voidaan jakaa prosessi- ja tuotantoautomaatioon. Prosessiautomaatiossa käsitellään materiaaleja tai raaka-aineita, jotka ovat nesteitä, kaasuja tai jauhemuotoisia. Tuotantoautomaatiossa käsitellään kiinteitä kappaleita. Samassa prosessissa voidaan hyödyntää myös näiden yhdistelmää, esimerkiksi meijerissä alkujaan nestemäinen tuote muuttuu loppulinjastossa kiinteäksi kappaleeksi tai pakatuiksi myyntituotteiksi. (Ventä, Honkatukia, Häkkinen, Kettunen, Niemelä, Airaksinen & Vainio. 2018, 12.)

Suomessa robotiikka käsitetään automaation osa-alueeksi. Robotiikka hyödyntää vahvasti muita teknologioita kuten konenäköä, digitaalisia alustoja, tekoälyä ja mitatausteknologiaa. Robotilla viitataan tyypillisesti yhteen laitteeseen, kun automaatio viittaa laajempaan teknologiajoukkoon. Usein nämä termit kuitenkin sekoittuvat puhkielessä, ja esimerkiksi pullonpalautusautomaatti onkin todellisuudessa pullonpalautusrobotti. (Mts. 10-12.) Yhteistyörobotiikassa ihminen ja robotti työskentelevät rinnakkain. Tyypillisesti kone tekee raskaat ja yksinkertaisina toistuvat työt, kun taas ihminen hoitaa päätöksenteon. Robotti ei väsy toistaessaan samaa tehtävää, toisin kuin ihminen jolle voi tulla väsymyksestä aiheutuvia huolimattomuusvirheitä. (Lato-kartano 2016.) Robotteja voidaan ohjelmoida toimimaan hyvin erilaisissa toiminnoissa, mutta ne eivät kykene toimimaan odottamattomissa tilanteissa. Tällöin ihmisen läsnäolo tai laitteen etähallinta on tarpeen. (Ventä ym. 2018, 22.)

Laitehankintoja tehtäessä on harkittava tarkkaan mitkä toiminnot ovat tarpeellisia ja mille tulee harvoin käyttöä. Mikä on sopiva määrä uuneja ja patoja, onko ruokalista-suunnittelussa otettu huomioon, ettei samaan aikaan pystytä valmistamaan padoissa sekä keittoa että jälkiruokakiisseliä? Pelkät laitteet eivät kuitenkaan riitä, vaan niitä täytyy osata hyödyntää täysimääräisesti. Kun esimerkiksi yhdistelmäuunissa on ohjelmoituna paistoasetus jollekin tuotteelle, on kyseisen tuotteen reseptiikkaa noudatettava tarkasti, jotta ohjelmoinnista saadaan tavoiteltu hyöty ja tuotteesta haluttu lopputulos. Ohjelmoinnin perusteena olevassa reseptissä voi olla raaka-aineena esimerkiksi raaka perunaviipale, mutta jos työntekijä vastoin ohjetta käyttää esikypsennettyä perunaa, ei sama ohjelma enää ole toimiva.

Laitekapasiteetin resurssiviisaudella haetaan energian- ja ajansäästön lisäksi tehokasta tulosta ja henkilöstölle ergonomista työympäristöä. Hyvin tarkoitukseensa soveltuva laite lisää käyttöominaisuuksillaan henkilöstön hyvinvointia. Yksi uusimmista resurssitehokkaista laitteista on muun muassa Varuskuntaravintola Rubenissa käytössä oleva maitobaari, jossa maito virtaa tuhannen litran kylmätankeista putkia pitkin ruokasalissa sijaitseviin tarjoiluhanoihin. Tämä helpotti työntekijöiden fyysistä rasitusta verrattuna aikaisempiin novobox-maitopakkausihin, jotka 10 – 20 kg:n painoisina olivat hankalia sekä raskaita siirrellä, ja joita oli vaihdettava useita kertoja ruokailun aikana. Myös pakkausjätteen määrä väheni huomattavasti siirryttäessä käyttämään maitobaaria. (Hiltunen 2018; Sauvola 2018.)

Energia ja laitteet ovat iso kuluerä ja ympäristövaikutuksiltaan merkittäviä tekijöitä. Vaikka sähkönkulutusta sen korkean hinnan vuoksi halutaan yrityksessä koko ajan vähentää, on joissain tilanteissa sähkö kuitenkin toimivampi ja ekologisempi vaihtoehto kuin esimerkiksi öljy. Yrityksen operatiivisten toimintojen kehitystä seurataan laskennallisilla mittareilla, joihin on asetettu tavoitteita muun muassa energiankäytön ja jätteen synnyn pienentämiseksi. Kuten liitteestä 1 (salattu) huomataan, on kiinteistö- ja prosessienergian kulutus sähköenergian osalta kasvanut edellisvuoteen verrat-

tuna, mutta vastaavasti öljynkulutus on laskenut selkeästi. Tämä selittyy sillä, että yhden toimipaikan peruskorjauksen yhteydessä siirryttiin prosessienergian tuotannossa öljystä sähköön. Varuskuntaravintoloiden prosessivedenkulutus puolestaan on pysynyt samalla tasolla edellisiin vuosiin verrattuna. (Hätinen 2019.)

Valtionyhtiöiden vastuullisuuden kehittämisen toimiksi on jokaisessa yrityksessä valittu ne kohdat, joihin on aidosti mahdollista vaikuttaa. Leijona Cateringissa tällaisia tekijöitä ovat muun muassa energian käytön ja vedenkulutuksen sekä jätteiden määrän vähentäminen. (Valtion omistajaohjaus 2016, 45.)

Huolellisesti suunnitelluilla jätehuollon prosesseilla varmistetaan, ettei syntyneestä jätteestä ole haittaa ympäristölle tai ihmisen terveydelle. Jätehuollon suunnittelun päämääränä on pyrkiä välttämään jätteen syntyä ja tavoitteena edistää luonnonvarojen kestäväää käyttöä. Syntyneen jätteen lajittelulla ja kierrätyksellä mahdollistetaan jätteen uudelleenkäyttö aineena tai hyötyenergiana, ja mikäli syntynyttä jätettä ei voida teknisistä tai taloudellisista syistä hyödyntää, toimii sen loppusijoituspaikkana kaatopaikka. (Ympäristöministeriö 2013.)

4 Tutkimus ja sen tulokset

Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen henkilöstöä organisaation eri toimipaikoista. Osa haastatteluista ei käytetty lopullisessa opinnäytetyössä, vaan niillä syvennettiin tutkijoiden tietoutta yrityksen resurssien käytön nykytilasta. Taulukosta 2 selviävät haastatellut henkilöt sekä haastattelujen ajankohdat ja teemat.

Taulukko 2. Tutkimuksen toteutus

Haastateltu henkilö	Teema	Ajankohta	Menetelmä
Kokki, varastonhoitaja	Työtehtävät, ostaminen, perehdytys	12 / 2018	Keskustelu / avoin haastattelu
Ravintolatyöntekijä	Työvuorot, työtehtävät, perehdytys	12 / 2018	Keskustelu / avoin haastattelu
Ravintolatyöntekijä, vuokratyöntekijä	Työvuorot, työtehtävät, perehdytys	12 / 2018	Keskustelu / avoin haastattelu
Viestintäassistentti	Osallistaminen, viestintä	12 / 2018	Keskustelu / avoin haastattelu
Kehitysjohtaja	Yrityksen asiakkuudet, Yrityksen tulevaisuuden tavoitteet, johtaminen	10 / 2018	Keskustelu palaverimuiston pohjalta, avoin haastattelu
Taluspäällikkö	Talouden tunnusluvut	02 / 2019	Keskustelu / avoin haastattelu
Henkilöstön kehittämispäällikkö	Osaajaverkostot, koulutus, perehdytys, hr	02 / 2019	Puhelinhaastattelu, sähköpostihaastattelu
Ravintolapäällikkö	Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen	11 / 2018	Sähköpostihaastattelu (haastattelua ei käytetty lähteenä lopullisessa opinnäytetyössä)
Talusojohtaja	Yrityksen strategiset projektit	12 / 2018	Keskustelu palaverimuiston pohjalta, avoin haastattelu
Myyntireskontranhoitaja	Ostaminen, tilaaminen, laskutus	1 / 2019	Keskustelu / avoin haastattelu
Ravintolapäällikkö	Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen	12 / 2018	Sähköpostihaastattelu (haastattelua ei käytetty lähteenä lopullisessa opinnäytetyössä)
Ravintolapäällikkö	Henkilöstöresurssit, toimipaikkojen eroavaisuudet, varastointi, ostoprosessit, perehdytys	01 / 2019	Keskustelu / avoin haastattelu
Hankintapäällikkö	Hankinnat, ostoprosessi, hankintalaki	01 / 2019	Kysely / sähköposti; strukturoitu haastattelu
Palvelupäällikkö	Tuotannonohjauksen järjestelmät, palvelun laatu, osaajaverkostot	12 / 2018 03 / 2019	Puhelinhaastattelu, keskustelu / avoin haastattelu
Kehityspäällikkö	Asiakastytyväisyytutkimus	12 / 2018	Puhelinhaastattelu; (teemahaastattelu)
Keittiömestari	Ruokalistasuunnittelu, ruuanvalmistusmenetelmät	12 / 2018	Keskustelu / avoin haastattelu

Haastattelujen lisäksi tutkittiin asiantuntijatiimien palaverimuistioita, ja niiden pohjalta tehtiin jatkokysymyksiä, joihin vastauksia haettiin avoimin haastatteluin. Tutkimustuloksina nousi esiin kolme **pääteemaa**, joiden todettiin olevan resurssiviisaan toiminnan keskiössä. Tuloksista kerrotaan kunkin osa-alueen tutkimuksen yhteydessä sekä työn johtopäätöksissä.

4.1 Toiminnanohjaus ja prosessit

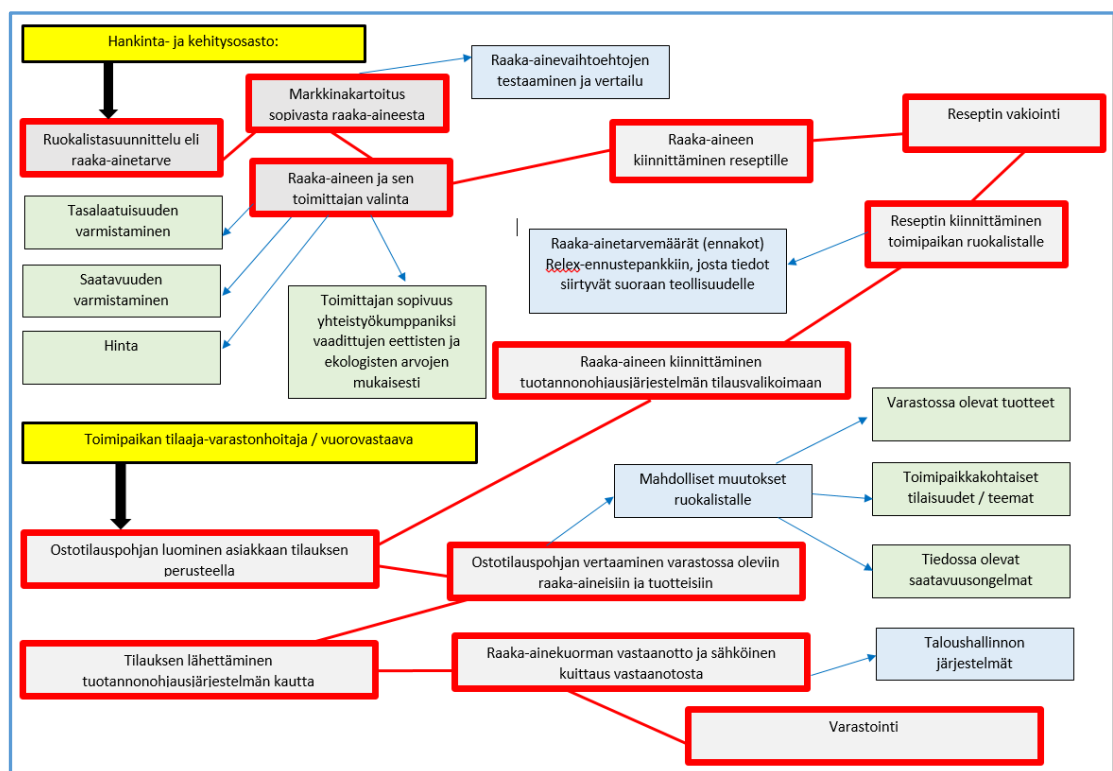
Valtaosassa haastatteluja nousi esiin käsitys, että lähes kaikki päivittäiset prosessit pohjautuvat tuotannonohjausjärjestelmästä saatuun ohjeeseen, tietoon tai suunnitelmaan. Tulevaisuuden tavoite eli toiminnanohjausjärjestelmään siirtyminen mahdollistaisi tarkemman tiedolla johtamisen koko toiminnassa, jolloin resurssien käyttö perustuisi vain tietoon, eikä esimerkiksi yksittäisen työntekijän henkilökohtaiseen arvioon. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla olisi myös helpompi ajoittaa ja jakaa erilaiset toistuvat tehtävät, kuten omavalvonnan ja puhtaanapidon työt, ja samalla järjestelmällä voidaan osallistaa kunkin työvuoron suorittaja huolehtimaan hänelle kuuluvat tehtävät täsmällisesti ja dokumentoidusti. Suoritetuista ja suorittamatta jääneistä tehtävistä olisi mahdollista laatia raportteja. Raporttien avulla voitaisiin kehittää tuotannon prosesseja sujuvammiksi ja tehokkaammiksi sekä varmistaa tuoteturvallisuuden toteutuminen.

Hankinta- ja ostoprosessi

Hankinta- ja ostoprosessiin käytettävissä olevat resurssit ovat pääasiassa taloudellisia. Tutkimuksemme mukaan on kuitenkin huomioitava myös henkilöstöresurssit, jotka liittyvät toimintaan aina hankintojen kilpailutuksen suunnittelusta varuskuntaravintolassa tapahtuvaan oikea-aikaiseen raaka-aineiden tilaamiseen asti.

Kilpailutus vaatii tarkkaa harkintaa oikeiden hankintakriteerien asettamiseksi ja aikaa vievää vertailua tarjoajien laatimien tarjousten välillä. Haastatteluissa nousi esille, että henkilöstöresursseja ei kuitenkaan hankintaprosessissa voida loputtomiin karsia, koska yrityksen ostotoimintaa sitova hankintalaki vaatii muodollista ja aikaa vievää dokumentaatiota. Hankintalakia tai ei, kilpailuttaminen ja hyvät yhteistyö- sekä toimitussopimukset ovat joka tapauksessa erittäin tärkeitä yrityksen tuloksekkaalle ja arvoja sekä strategiaa vastaavalle toiminnalle.

Hankinta- ja ostoprosessia tutkittiin haastatteleamalla hankintapäällikköä sekä valitun toimipisteen operatiivisista ostoista vastaavaa varastonhoitajaa. Hankintapäällikköä haastateltiin strukturoidulla sähköpostihaastattelulla (liite 2), ja varastonhoitajaa haastateltiin teemahaastattelun keinoin. Haastatteluiden tuloksena laadittiin prosessikuvaus (kuvio 7), joka alkaa reseptin suunnittelusta ja päättyy elintarvikkeen vastaanottoon varuskuntaravintolassa.



Kuvio 7. Leijona Catering Oy:n elintarvikeraaka-aineen hankinta- ja ostoprosessi

Prosessin osat jakautuvat usealle eri työntekijälle, ja jotta toiminto olisi ehjä ja yhtenäinen, on hyvä tuntea koko prosessiketju. Laitimassamme kuvauksessa havainnol-

listetaan elintarvikkeen hankinta- ja ostoprosessi punaisin viivoin ja niihin liittyvät tukitoiminnot sinisillä nuolilla. Kuviosta voidaan päätellä, että hankinnan taustalla ja tukena on monia eri tekijöitä, jotka otetaan huomioon jo ennen kuin tuote päätyy tilaajan ostovalikoimaan. Tilaajan rooli ostoprosessin ja varastoinnin onnistumisessa on merkittävä, koska hänen vastuullaan on oikean tuotteen saapuminen oikea-aikaisesti oikeaan paikkaan sekä tehokkaan varastonkierron toteutumisen varmistaminen.

Tuotanto- ja tarjoiluprosessi

Unilever Finland Oy Foodsolutionin avainasiakaspäällikkö Ritva Seppälä (n.d.) kertoo Pirjo Huhtakankaan (n.d.) kirjoittamassa haastattelussa, kuinka siirryttäessä suoravalmistuksesta kylmävalmistukseen säästetään aikaa ja tehostetaan työvoiman käyttöä. On kuitenkin huomioitava siirtymisen aiheuttamat kustannukset. Kylmävalmistus vaatii toimipaikalle enemmän vuokkia ja vuokavaunuja, koska etukäteen valmistetaan usean päivän ruuat, Seppälä jatkaa. Myös riittävä kylmäsäilytyskapasiteetti tulee varmistaa, jottei ruokia säilytettäessä aiheudu kontaminaatio- tai muuta elintarviketurvallisuutta vaarantavaa riskiä.

Tällä hetkellä Leijona Cateringin toimipaikoissa valmistetaan ruokaa suoravalmistuksena, jolloin henkilöstö- ja aikaresurssien tarpeet toistuvat viikosta toiseen samantyyppisinä. Kylmävalmistuksen rytmitys poikkeaa totutusta, eikä jokaisessa työvuorossa välttämättä enää valmisteta ruokaa vaan kypsennetään aiemmin tehtyä, ja keskitytään sen lisäksi esimerkiksi puhtaanapidon ja asiakaspalvelun työtehtäviin. Tuotantomallin muuttuessa haasteena on myös uusien prosessien jalkauttamisen onnistuminen. Kylmävalmistuksen, tai minkä tahansa muunkin uuden menetelmän tai toimintatavan, käyttöönotto vaatii erityisesti esimies- ja johtamisresursseja.

Tarjoiluprosessin sotilaallisen tarkka aikataulutuksen yhdistettynä ammattitaitoisen henkilökunnan toimintaan varmistaa suurten väkimäärien palvelun tehokkaasti, kerrotaan Jarmo Nuotion (2015) artikkelissa. Aterioiden tarjoilupaikat sekä ruuan jakelu on

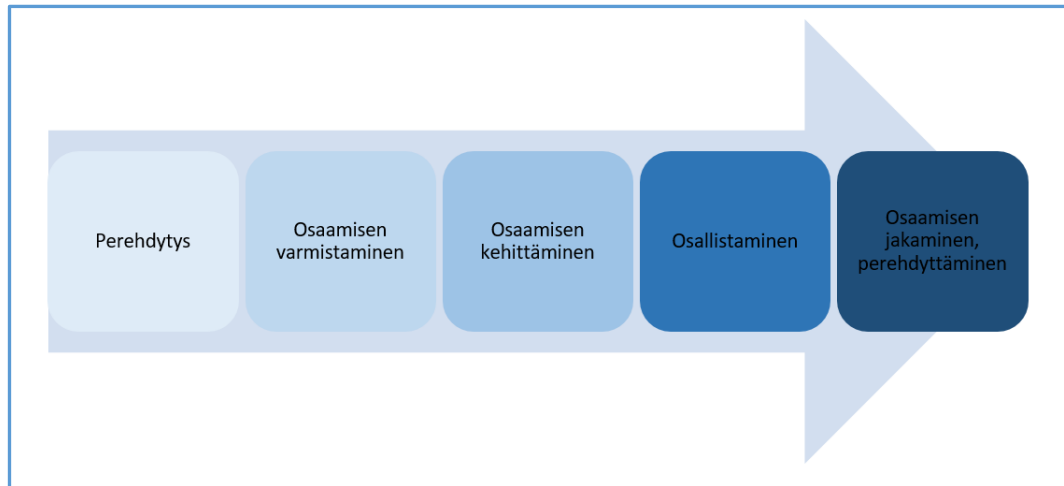
tarkoin ennakkoon suunniteltu ja otettu huomioon jo tuotantovaiheessa. Aterioita voidaan tarjoilla samanaikaisesti niin varuskuntaravintolassa kuin maastoharjoitusalueella, ja oikean ruokamäärän saaminen oikeaan paikkaan vaatii erityisosaamista, kertoo ravintolapäällikkö Nevalainen (2015) Nuotiolle antamassaan haastattelussa.

Tutkimuksemme edetessä totesimme, että kommunikaatio keittiö- ja tarjoiluhenkilökunnan välillä varmistaa oikea-aikaisen ruuanvalmistuksen jaksoittaisen toteutumisen, mikä vähentää ruuan liikatuotantoa ja sitä kautta minimoi hävikin määrää. Ruokahävikkiä on mahdollista hallita mitoittamalla käytössä olevien tarjoilulinjastojen määrä suhteessa asiakkaiden määrään; varuskuntaravintoloiden asiakkaat tulevat syömään ennalta sovittuina aikoina, mikä mahdollistaa tarjoilulinjastojen osittaisen sulkemisen hiljaisina hetkinä. Tähän vaaditaan koko henkilökunnalta tilannetajua sekä motivaatiota suorittaa työvuoroon kuuluvat tehtävät tehokkaasti, samalla hävikkiä minimoiden ja tehokkuutta kasvattaen. Myös molemmin suuntainen tiedonkulku asiakkaan ja palveluntuottajan välillä kanssa on ensiarvoisen tärkeää onnistuneen ruokailutilanteen saavuttamiseksi.

4.2 Henkilöstö

Henkilöstöressurssien käyttöä selvitettiin tutkimalla perehdytysmateriaalia ja peilamalla sitä haastateltujen kokkien ja ravintolatyöntekijöiden kokemuksiin. Työntekijät kokivat saavansa perehdytystä, mutta osaamisen kehittäminen perehdytyksen luonnollisena jatkumona oli monelle varsin vieras käsite. Myös asiantuntijoiden avoimista haastatteluista nousivat esiin samat teemat ja kehittämiskohteet kuin muistakin haastatteluista. Uuden työntekijän perehdyttämiseen on yrityksellä hyvät käytännöt, mutta vuokratyöntekijä on usein haastavammassa asemassa kuin työsopimussuhteeseen tuleva työntekijä. Vuokratyöntekijän täytyy nopeasti täyttää hänelle annettu työtehtävä, koska useimmiten vuokratyöntekijä on kutsuttu töihin äkillisen työntekijätarpeen ilmetessä.

Haastattelujen perusteella huomattiin, että vuokratyöntekijän perehdytykseen ei aina varata riittävästi aikaa tai muita resursseja. Kuten liitteestä 3 havaitaan, on vuokratyöntekijän perehdytyslomakkeessa useita varsin laajoja osa-alueita, jotka vievät aikaa ja resursseja myös perehdyttäjältä. Kuviossa 8 havainnollistetaan perehdytysprosessin jatkuvuus.



Kuvio 8. Perehdytysprosessin eteneminen

Huomioitavaa on, että perehdytys ei lopu työsuhteen alkuosassa, vaan jatkuu osaamisen kehittämisenä koko työuran läpi. On varmistettava, että myös perehdyttäjällä on riittävästi osaamista koko perehdytysprosessin läpiviemiseksi. Osaajaverkostot ja osallistaminen uuden oppimiseen ovat hyviä lähtökohtia koulutettaessa uudesta työntekijästä osaavaa tulevaisuuden perehdyttäjää.

Osaajaverkostot koetaan mahdollisuutena tutustua kollegoihin, ja niistä onkin tullut tärkeä osa ryhmäytymistä ja työssä viihtymistä. Työssä viihtyminen nostaa työntekijän motivaatiota ja auttaa luomaan hyvää ilmapiiriä myös työpaikalle. Tutustumista

päätoimipaikan asiantuntijatehtävissä työskenteleviin henkilöihin pidetään myönteisenä asiana ja auttavan ongelmatilanteissa.

Osaajaverkostojen osallistujien palautteita tutkimalla on päätelty, että jäsenet tuntevat tulevansa kuulluiksi ja nauttivat saadessaan olla mukana tekemässä merkityksellisiä päätöksiä (Verkostopalautteet 2019). Uusien asioiden ja toimintamallien jalkauttaminen työpaikalle helpottuu, koska verkostolainen toimii ikään kuin agenttina, joka auttaa henkilökuntaa sisäistämään ja oppimaan uudet käytännöt. Uusien toimintatapojen käyttöönoton aikana verkostolainen toimii oman työpaikkansa asiantuntijana.

Kuten muussakin operatiivisessa toiminnassa, ovat esimiehen vastuu, asenne ja motiivi työskentelyote ensiarvoisen tärkeässä roolissa. Opinnäytetyön edetessä huomattiin, että perehdytysprosessi ei tapahdu vain annettujen ohjeiden mukaisesti. Kokeneemman työntekijän perehdyttäessä uutta työntekijää tapahtuu väistämättä myös niin kutsuttua **totutun tavan** ja jopa **asenteen** siirtymistä. Samalla kuitenkin saattaa siirtyä myös tapoja, jotka eivät vastaa yrityksen toimintamalleja tai arvoja, ja jotain saatetaan jättää tekemättä, vaikka se kuuluisi työhön. Aina ei ymmärretä, että väriä ohjeita jakamalla voidaan aiheuttaa huomattavia työturvallisuusriskejä ja turhia lisäkustannuksia. Esimerkki tällaisesta työturvallisuusriskistä voisi liittyä pesuainneiden annostukseen tai eri kemikaalien yhdistämiseen.

Asiantuntijoiden ja esimiesten viestintä ketjuohjauksen merkityksestä varmistaa operatiivisen toiminnan sujuvuuden. On hyvä avata ohjeiden ja toimintamallien juurisyyt henkilökunnalle ja selventää, miksi jokin asia ohjeistetaan keskitetysti ja miksi toinen asia voidaan ohjeistaa toimipaikkakohtaisesti.

4.3 Tekniset resurssit

Teknisten resurssien kapasiteettia ja käyttöä tutkittiin muun muassa vieraillemalla eri organisaatioiden keskuskeittiöillä. **Benchmarking**- eli vertaisanalyysikohteiksi haluttiin keskuskeittiöt, joissa valmistetaan tuhansia annoksia päivässä ja joissa tiedettiin olevan uudet, nykyaikaiset koneet ja laitteet. Benchmarking-menetelmää käytetään, kun halutaan verrata oman organisaation toimintaa toisen saman alan toimijan prosesseihin. Benchmarking-menetelmän avulla voidaan löytää oman toiminnan heikkouksia ja laatia kehityssuunnitelmia tai uusia tavoitteita. (Benchmarking n.d.) Tutkimuksemme Benchmarking-kohteiksi valikoituivat Oulun Tuotantokeittiö Oy:n Lööki ja Porvoon Uusi Keskuskeittiö. Näistä molemmista kohteista saatiin ajankohtaista tietoa erilaisten laitteiden ja järjestelmien soveltuvuudesta suurkeittiötoimintaan sekä kuultiin käyttökokemuksia keittiöiden toiminnan ensimmäisiltä kuukausilta.

Leijona Cateringilta saamiemme tietojen mukaan kaikki varuskuntaravintolat toimivat Senaatti kiinteistöjen omistamissa rakennuksissa, joten tilojen suunnitteluun ei ole täysivaltaisesti mahdollista vaikuttaa. Koneet ja laitteet ovat kuitenkin yrityksen omia, joten laitekannan ylläpitoon ja kehitykseen on olemassa kaikki edellytykset. Yrityksessä on vahva tahtotila viedä käyttämäänsä konekanta seuraavalle tasolle, esimerkiksi kehittämällä yhteistyössä eri laitevalmistajien kanssa täysin uudenlaisia toimintoja sisältäviä koneita ja laitteita. Erityisesti robotiikan odotetaan tulevaisuudessa olevan luonteva osa kaikkea päivittäistä toimintaa. Kouluttaminen robotiikan mahdollisuuksien ymmärtämiseksi aloitettiin luentotilaisuudella päätoimipaikan henkilöstölle, jossa tutustuttiin tekniikan eri termeihin, erityisesti liittyen robotiikan eri ilmenemismuotoihin. Konetekniikan diplomi-insinööri Jussi Marttinen (2019) kertoi luennollaan erilaisista robotiikan ja automaation hyödyntämiskohteista. Kohteita hän kertoi olevan ainakin yhtä monia kuin on työtehtäviäkin. Maailmalla kokeiluja on tehty niin hampurilaisia paistavan, kuin asiakkaita palvelevankin tekniikan saralla.

Ammattikeittiöt ovat varsin uusi käyttöympäristö roboteille. Tuotantotiloissa työkenneltäessä haasteina ovat muun muassa höyry, rasva, kuumuus ja vesiroiskeet. Lisäksi käsiteltäessä herkkiä raaka-aineita voi tuotteen laatu kärsiä liian kovakouraisesta kohtelusta. Riskinä on myös elintarvikehygienian säilyminen, robotin täytyy kestää huolellinen pesu ja puhdistus. (Hebert 2017.)

Oppimamme mukaan, kun kohteena on suuriakin ihmismassoja ruokkiva varuskuntaravintola, voisivat todennäköisimmät hyödyntämiskohteet olla yksinkertaisissa ja muuttumatta toistuvissa työtehtävissä, kuten astiahuollossa. On kuitenkin mietittävä, onko robotille suunniteltu tehtävä sellainen, joka toistuu kokopäiväisesti, aamusta iltaan. Astianpesukoneen käyttöaika on noin 8 tuntia vuorokaudesta, jolloin robottia hyödynnettäessä se olisi kaksi kolmasosaa vuorokaudesta tarpeeton. Ihminen pystyy siirtymään työtehtävästä toiseen, tähän ei kuitenkaan robotti pysty. Lienee siis taloudellisempaa säilyttää astiahuolto ihmisen tekemänä ja käyttää robottia muihin tehtäviin.

Automatisaatiossa ja robotiikassa kustannuksia aiheuttaa niin hankinta kuin käyttöönotto. Kustannuksista noin puolen arvioidaan koostuvan laitteista ja mekaniikasta, noin kolmasosan ohjelmoinnista ja asennuksesta ja vasta noin 20 % käyttöön otosta. Lisäksi täytyy muistaa, että ylläpito huoltoineen aiheuttaa kuluja. (Marttinen 2019.)

Taloudellisia resursseja sitovaan laitekapasiteetin ylläpitoon kuuluvat niin huollot ja korjaukset, kuin ohjelmistopäivitykset ja energiankulutuskin. Leijona Cateringin ravintoloissa ei tällä hetkellä ole laitekohtaisia vesi- tai energiamittareita, joten tarkkoja lukuja yksittäisistä eri toiminnoista tai laitteista ei ole saatavilla. Nykyistä energiankäyttöä selvitimme analysoimalla olemassa olevia energiankulutustilastoja sekä toimipaikkakohtaisesti että koko yritystä kokonaisuutena arvioiden.

Keinot, joilla energiakuluja voidaan vähentää, tulevat arjen oivalluksista kuten laitteiden tyhjäkäytön vähentämisestä ja veden käytön järjeistämällä muun muassa patojen pesuun liittyen. Kun toimipaikalle hankitaan uusia laitteita, on hankinnan yhtenä pääkriteerinä ekotehokkuus ja ympäristöystävällisyys aina laitteen valmistuksesta käyttöön saakka (Kehitystiimi 2018). Ekotehokkaat laitteet eivät kuitenkaan automaattisesti tarkoita resurssien tehokasta käyttöä, vaan täytyy varmistaa, että henkilökunta käyttää niitä oikein. Jos vanha lämpöhaude on vaatinut käynnistämisen puoli tuntia ennen tarjoilua, ei se tarkoita, etteikö uusi haude lämpenisi nopeammin. (Heikkilä 2002, 30.) Tästä voidaan päätellä, että vaaditaan toimintatapojen päivitystä ja uusien rutiinien opettelua.

Uusia rutiineja tarvitaan myös jätehuoltoon liittyvien resurssien käytön tehostamisessa. Yritys on aloittamassa pilotointia muovin erilliskeräykseen ja sen jalkauttamisen koulutuksia on jo käynnissä. Muovijätteen lajittelulla toivotaan saatavan energijätteen määrää vähäisemmäksi ja sitä kautta jätekustannuksia pienemmäksi.

Jätehuollon resurssien nykytilannetta tutkittiin perehtymällä ajantasaisiin jätehuollon ohjeisiin. Lisäksi kerättiin, koostettiin ja analysoitiin tietoa yrityksen eri järjestelmistä, kuten Zero Waste -ohjelmasta ja Hävikkimestari-järjestelmästä. Biojätteen ja ruokahävikin havaittiin olevan merkittävimmät resurssiviisauden haasteet, ei ainoastaan raaka-aine- ja jätehuoltokustannuksina, vaan myös tarpeettomina henkilöstökuluina.

Vaikka Hävikkimestari-järjestelmä on ollut käytössä vasta vähän aikaa, havaittiin sen jo nyt herättävän keskustelua ja havainnollistavan työntekijöille ros kiin heitettävän ruuan rahallista arvoa. Biojätteen määrää on saatu vähennettyä tietoisuuden ja seurannan lisäämisellä, mutta silti keskusteluissa henkilökunnan kanssa havaittiin yllättyneisyyttä siitä, kuinka paljon euroja ruuan mukana oikeasti heitetään ros kiin. Lisäksi keskustelua herätti pientenkin asioiden merkitys ruokahävikin synnyn ehkäisemisessä. Työntekijöiden osallistaminen muun muassa ruokalistasuunnitteluun on auttanut luomaan konkreettisia toimintatapoja ja tavoitteita, joilla yksittäinen varuskunta-

ravintola pystyy biojätteen määrää vähentämään. Työkaluiksi tavoitteiden saavuttamiseksi valikoituivat esimerkiksi reseptiikan tarkempi noudattaminen, jaksoittaisen ruuanvalmistuksen tehostaminen ja hävikkiruuan myynti.

Hävikkiruuan myynti on aloitettu osassa Leijona Catering Oy:n ravintoloissa maaliskuussa 2018. Toimintaan on olemassa kaupallisia sovelluksia kuten ResQ ja Lunchie, mutta päätelmiemme mukaan Leijona Catering ei kuitenkaan voi hyödyntää näitä turvallisuuskriittisissä kohteissaan. Suurin osa varuskuntaravintoloista sijaitsee suljetuilla sotilasalueilla, jonne ulkopuolisilla henkilöillä ei ole pääsyä.

Hävikkiruuan myyntiä voidaan mielestämme pitää enemmän imagokysymyksenä, kuin varsinaisena hyötynä liiketoiminnalle. Leijona Cateringille on silti tärkeää osoittaa vastuullisuuttaan myös pienillä teoilla. Ylijäänyt ruoka menisi ilman jälkimyyntiä biojätteeseen, ja aiheuttaisi näin ollen kustannuksia. Kun ruoka myydään eteenpäin, siitä hyöttyy niin ostaja, myyjä kuin ympäristökin. Toisaalta olisiko tarpeellisempaa selvittää juurisyy sille, miksi ruokaa on valmistettu yli tarvittavan määrän?

5 Johtopäätökset

Teorian ja siihen pohjautuvan tutkimuksen perusteella resurssiviisaus kytkeytyy vahvasti toiminnan **ekologiseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen kestävyteen**. Resurssien suhteen on usein myös punnittava **valintojen vaikuttavuutta**. Toisinaan joudutaan valitsemaan ekologisen ja taloudellisen kestävyden välillä, eikä aina ole mahdollista saavuttaa molempia. Esimerkiksi aterialta yli jääneiden keitettyjen perunoiden hyödyntäminen paistinperunoina voi vähentää lisukkeen tarvetta ja biojätteen määrää, mutta huomioidaanko se tulevissa raaka-ainetilauksissa? Entä montako euroa kuluu

paistinperunoiden käsittelijän palkkaan, jääkö jotain merkityksellisempää tuolloin tekemättä? Peruna on varsin edullinen raaka-aine, onko väärin heittää se pois? Pitäisi kenties paistinperunoiden valmistamisen sijaan keskittyä siihen, miksi kyseistä tuotetta on jäänyt syömättä.

Jätteen määrää pyritään jatkuvasti vähentämään, mutta tutkimuksen mukaan sitä syntyy joka tapauksessa esimerkiksi lautasjätteenä ja pakkausmateriaaleista, joten sen hyödyntämisen mahdollisuuksia tulisi selvittää. Siinä missä aiemmin esimerkiksi biojäte hyödynnettiin sikojen ruokana, **voidaan jätteessä nähdä nyt uusia mahdollisuuksia**. Biojäte voisi toimia esimerkiksi raaka-aineena uusiutuvien polttoaineiden, kuten biokaasun ja etanolin tuotannossa. Myös hallitusohjelmaan on kirjattu tavoite jonka mukaisesti uusiutuvien polttoaineiden käytön osuutta Suomessa tulisi lisätä merkittävästi vuoteen 2030 mennessä (Koponen 2016). Voisiko Leijona Catering toiminnallaan auttaa hallitusohjelman tavoitteen toteutumisessa? Entä olisiko osa muovijätteestä mahdollista myydä uusiotuotannon raaka-aineeksi? Suurissa varuskuntaravintoloissa kutakin jätelajia syntyy paljon, ja tutkimuksemme mukaan jäte on tällä hetkellä yksi vähiten hyödynnetyistä resursseista. Jäte nähdään vain kuluina, eikä aina muisteta sen hyödyntämispotentiaalia.

Energiakulut ovat usein merkittävä menoerä yritykselle ja suurin kuluerä esimerkiksi sähkökulutuksessa onkin pääsääntöisesti sen siirtomaksut. Kuten Uusitalo (2017) toiveikkaasti toteaa, on sähkön pientuotanto tullut saavutettavammaksi kotitalouksien lisäksi myös yrityksille. Esimerkkinä Uusitalo käyttää Äkäslompololaista Jounin Kauppaa, jonka katolla on aurinkopaneelit ja joita hyödyntämällä kauppa tuottaa osan tarvitsemastaan sähköstä itse. Olisiko siis myös Leijonan mahdollista ja kannattavaa tuottaa osa tarvitsemastaan sähköstä itse? Taloudellisten tekijöiden lisäksi tällaisella ympäristövastuuta osoittavalla toiminnalla voisi olla positiivinen vaikutus yritysmielikuvaan, joka tutkimuksen mukaan on tärkeä kehitystavoite Leijona Cateringille. Samalla se voisi olla mahdollisuus toimia suunnannäyttäjänä vastuullisuudessa muille alan toimijoille.

Tutkimuksen aikana käynnissä ollut toiminnanohjausjärjestelmän kilpailutus ilmensi, että **järjestelmän käyttöönottoon on varattava varsin huomattava määrä henkilöstö- ja aikaresursseja** niin asiantuntijaorganisaatiosta kuin toimipaikoiltakin. On erityisen tärkeää heti projektin alussa saada järjestelmän toiminnollisuudet opetettua perusteellisesti kullekin käyttäjäryhmälle tai muuten henkilöstöresursseja joudutaan myöhemmin lisäämään virheiden korjaamiseen tai hyödyntämättömien ominaisuuksien uudelleen käyttöönottoon. Kun uudesta järjestelmästä viestitään operatiivisessa toiminnassa työskentelevälle henkilökunnalle ensimmäisiä kertoja, on syytä taustoittaa järjestelmän vaihtumisen syyt. **Viestinnän merkitys** korostuu siinä, että jokainen on saanut positiivisen ennakkokäsityksen järjestelmästä ja sen mahdollisuuksista helpottaa omaa työtä. Näin myös mahdollinen muutosvastarinta voidaan minimoida ja käyttöönotto koetaan sujuvaksi ja helpoksi.

Viestinnän puute aiheuttaa usein turhaa työtä. Tämän tutkimuksen aikana havaittiin, että tietoa on, mutta sitä ei välttämättä löydetä, osata hyödyntää tai ei ymmärretä, miten se on muodostunut. Tärkeä osa sisäistä viestintää on **perehdytys**. Suoraan Leijona Cateringille rekrytoituille havaittiin olevan hyvin suunniteltu perehdytysprosessi, mutta vuokratyöntekijöiden osalta löydettiin paljon kehitettävää. Ongelmana on erityisesti se, että perehdytyksessä olevat puutteet saatetaan havaita vasta monen tehdyn työvuoron jälkeen. Hyvällä perehdytyksellä luotu **monipuolinen osaaminen** tuo helpotusta esimerkiksi sairaspöissaolojen ja muiden äkillisten työntekijätarpeiden varalle. Perehdytykseen on varattava riittävästi aikaa jo työvuorosuunnitteluvaiheessa, koska ei voida olettaa jokainen työntekijän oppivan ja sisäistävän uudet toimintamallit yhtä nopeasti. Vaikka kaikille annetaan tarkka ohjeistus, on esmiehellä kuitenkin lopullinen vastuu toiminnan sujumisesta ja prosessin tavoitteenmukaisesta onnistumisesta. Tutkimuksemme mukaan henkilöresurssien viisas hyödyntäminen on sitä, että työntekijöistä kehitetään moniosaajia, oli kyse sitten vakituisesta tai vuokratusta henkilöstöstä. Näin pystytään tarjoamaan työntekijälle hänen sitä halutessaan enemmän töitä ja säästyään aikaa vieviltä rekrytoinneilta, kun sama henkilö pystyy tekemään useita eri työtehtäviä.

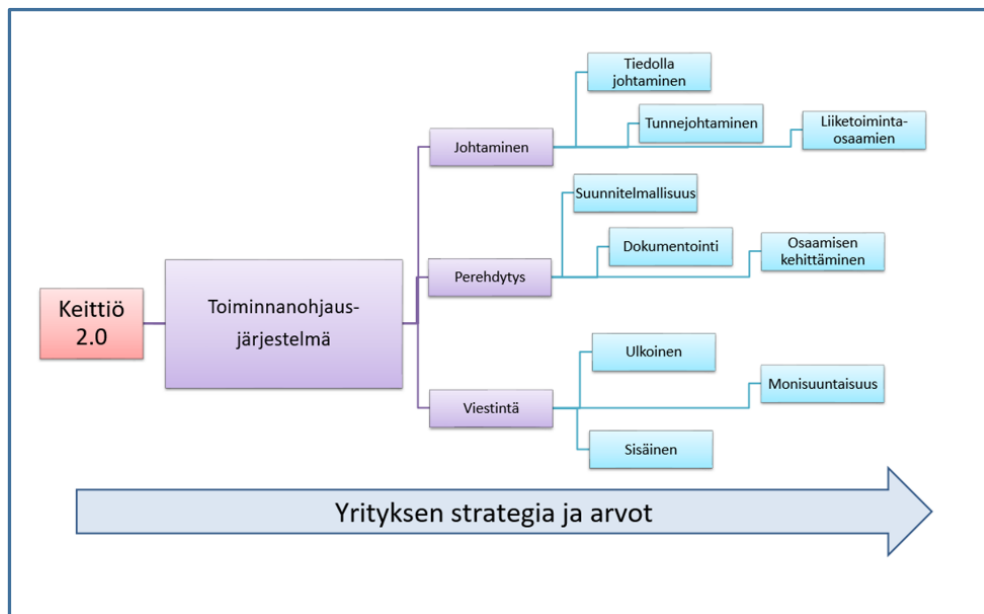
Teoriassa ja tutkimuksessa havaittiin, että työ täytyy kokea merkitykselliseksi. **Johtaminen** ei voi olla pelkkää alaspäin suuntautuvaa viestintää, vaan myös jokaisen työntekijän itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden kasvattamista. Erityisesti milleniaalien, eli 1980-luvulta 1990-luvun puoliväliin syntyneiden, tullessa työmarkkinoille korostuu tarve vuoropuheluun yksisuuntaisen ohjeistamisen sijasta. **Työpaikalla viihtyminen** ja yleinen **hyvä ilmapiiri** saa henkilöstön voimaan paremmin, olemaan sen ansiosta tehokkaampia ja sitoutumaan yritykseen. (Ruokoski 2018.)

Koska tulevaisuuden ravintoloissa panostetaan varmasti yhä enemmän **palvelukokemukseen** ja **elämyksellisyyteen**, olisi kiinnostavaa tutkia miten tämä trendi tulee heijastumaan varuskuntaravintoloihin, joiden asiakasvirta on muuttumaton. Toisaalta muutkin trendit kuten kasvissyönnin lisääntyminen ja ruokavalioiden kansainvälistyminen ovat jo arkipäivää myös laitosmaisessa ruokailussa, johon myös varuskuntaravintolat luetaan. Tukitoimintojen voidaan olettaa parantavan palvelukokemusta, kun esimerkiksi erityisruokavaliot ovat helposti saatavilla. Myös henkilökunnan osaava ja palvelualtis käyttäytyminen ovat osa palvelun laatua.

Tutkimuksessa havaittiin haasteeksi **tiedon ja toiminnan väliset ristiriidat**. Tiedolla johtaessa tulisi osata hyödyntää hiljainen tieto, mutta karsia väärät toimintamallit. Erilaisia järjestelmiä hyödyntäen voidaan saada täsmällistä tietoa esimerkiksi toteutuneesta ruokamenekistä, mutta hyöty voidaan hukata työntekijän toimesta siinä vaiheessa kun ruokalistaa muokataan tai reseptiä tulostetaan. Kun yrityksen taustalla on pitkät perinteet, on henkilöstön helppo juuttua vanhoihin toimintatapoihin. Muutokseen ei kuitenkaan pitäisi ainoastaan sopeutua, vaan hakeutua oma-aloitteisesti kohti parempia toimintatapoja. Leijona Catering kannustaakin kehittämään työtä ja jakamaan kokemuksia myös muille. Keskusteluissa nousi vahvasti esiin, että jos ei esimiehen asema ole aina helppo, niin eivät myöskään hyvät **alaistaidot** kehity itsestään. Hyvät alaistaidot vaativat työntekijältä motivaatiota ja halua uuden oppimiseen. Työntekijän asenteesta kertoo paljon myös, kuinka hyvin hän haluaa noudattaa annettuja ohjeita ja kehittää toimintaa yhteistyössä muiden kanssa.

Kun johtaminen, perehdytys ja viestintä ovat hyvin toteutettuja, voidaan toiminnan jatkuvuuden ja kannattavuuden arvioida olevan resurssiviisaita niin taloudellisesti, ekologisesti, kuin sosiaalisestikin.

Kuviossa 9 kuvataan Keittiö 2.0:n toimintaa ohjaavaa prosessia, ja tutkimuksemme mukaan sen tärkeimpiä osa-alueita. Kun verrataan kuvioita 1 ja 9, voidaan huomata, että tulevaisuuden toiminnoissa pyritään yksinkertaistamaan ja suoraviivaistamaan prosesseja sekä hakemaan tehokkuutta ja kannattavuutta. On kuitenkin ymmärrettävä, että kaikki toiminta pohjautuu yrityksen strategiaan ja yhteisiin arvoihin.



Kuvio 9. Keittiö 2.0:n merkittävimpien resurssien osa-alueet

6 Pohdinta

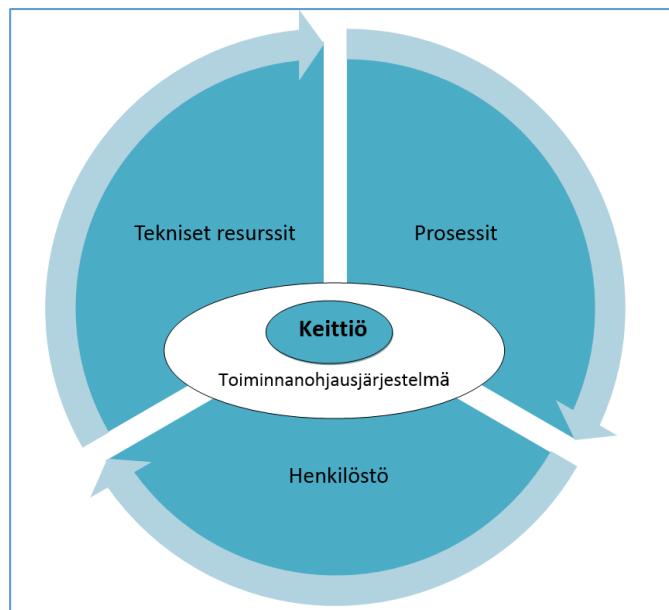
Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Leijona Catering Oy voi kehittää toimintaansa resurssiviisaammaksi. Tavoitteena oli myös saada selkeä kokonaiskuva resurssien tämänhetkisestä käytöstä tilanteessa, jossa tietoa on, mutta se on hajallaan useissa eri järjestelmissä.

Koska tutkittava asia oli laaja kokonaisuus, jatkotutkimusaiheet voisivat luonnollisesti pohjautua yksittäisiin osa-alueisiin, jotta kokonaiskuvan lisäksi pystyttäisiin syvällisemmin paneutumaan eri teemoihin. Aihetta voisi lähestyä pohtien, millaisia mahdollisuuksia ja kuinka kannattavaa olisi esimerkiksi lisätä energiaomavaraisuutta tai kenties monetisoida jätettä, jonka syntyä ei voi estää. Henkilöstöresursseja taas voisi tutkia esiin nousseen kiireen kannalta: mitä on kiire, mikä on sen juurisyy, ja miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan. Onko kiire loppujen lopuksi vain sana, jonka taakse piiloudutaan helposti?

Suoranaista resurssiviisautta käsittelevää materiaalia ei ollut helppoa löytää, koska termi on verrattain uusi. Sen lisäksi, että tässä työssä koottiin Leijona Cateringin sisäistä tietoa selkeäksi kokonaisuudeksi, jouduttiin teoriapohja hakemaan lukuisista yksittäisiin osa-alueisiin erikoistuneista lähteistä. Lisäksi resurssien käyttöä koskevat materiaalit tuntuivat keskittyvän lähinnä säästämiseen sen sijaan, että olisi etsitty mahdollisuuksia tehostaa toimintaa uusien innovaatioiden ja toimintamallien kautta.

Opinnäytetyön tekeminen toimeksiantona omalle työnantajalle on ollut opettavainen kokemus ja laajentanut ajattelutapaa omaa työkuva ja toimipistettä suuremmaksi. On hyvä tiedostaa, että vaikka ei tuntisi toisen toimenkuvaa tai työympäristöä, täytyy niitä silti osata arvostaa ja nähdä niiden merkitys liiketoiminnan kokonaisuudessa. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana yrityksen toiminnassa tapahtui merkittäviä muutoksia ja kehitysaskelia, ja vaikka osa jäisikin vain kokeiluiksi, on parempi kokeilla kuin jumiutua vanhaan.

Mutta pääsimmekö tavoitteeseen, millainen on se tavoiteltu Keittiö 2.0? Kuten kuvio 10 havainnollistaa, on onnistuneen ravintolatoiminnan keskiössä keittiö, jota johdetaan toiminnanohjausjärjestelmän avulla ja jota ympäröivät hyvin suunnitellut prosessit, ajantasaiset ja toimivat tekniset resurssit sekä motivoitunut, hyvin perehdytetty joukko osaavia ammattilaisia.



Kuvio 10. Toimivan tuotannon edellytykset

Koneiden ja laitteiden merkitys ei ole niin suuri, kuin tutkimuksemme alussa olettimme. Jos laitteita käyttävät henkilöt eivät käytä niitä oikein, tai hyödynnä niiden ominaisuuksia, jää laitteista saatava hyöty minimaaliseksi. Osaavalla johtamisella, suunnitelmallisella perehdytyksellä ja monisuuntaisella viestinnällä varmistetaan lait-

teiden kokonaisvaltainen hyödyntäminen. Kuvion ulkoreunalla kiertävät nuolet kuvastavat muutosta, ja tutkimustemme perusteella voimme todeta, ettei Keittiö 2.0 ole koskaan valmis, koska muutos on jatkuvaa, nopeaa ja väistämätöntä.

Työtä voidaan pitää onnistuneena, koska tutkimusaineistoa saatiin runsaasti sekä organisaation tietokannoista, että relevanteilta henkilölähteiltä. Haastateltavat henkilöt oli valittu huolellisesti miettien toimipaikkaa, työnkuvaa ja asemaa organisaatiossa. Luotettavuutta tutkimukseen toi se, että haastateltujen henkilöiden vastauksia analysoitaessa nousi pohdintaan samankaltaisia teemoja ja ongelmia. Työlle tuo myös lisää arvoa sen päätoimipaikkaa ja muita toimipisteitä yhdistävä lähestymistapa. Tutkijoiden tullessa sekä asiantuntija- että toteuttavan työn tasolta, opinnäyte-työssä on pystytty tiedostamaan kummankin tason näkökulma. Vaikka työ on tehty varuskuntaravintoloiden toimintaa ajatellen, tulokset ovat pitkälti sovellettavissa muihinkin Leijona Cateringin toimipisteisiin.

Lähteet

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. 3. p. Sanoma Pro Oy.

Benchmarking. N.d. Termin määritelmä Itä-Suomen yliopiston verkkojulkaisussa. Viitattu 6.4.2019. <https://www.uef.fi/benchmarking>.

Chaudhuri, K. 2010. Human Resource Management: Principles and Practices. Mumbai. Himalaya Publishing House.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2015. Lean-johtaminen innostaa ihmisiä jatkuvaan parantamiseen. Julkaistu 29.9.2015. Viitattu 20.1.2019. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2015/09/29/lean-johtaminen-innostaa-ihmisia-jatkuvaan-parantamiseen/>.

Gerrard, N. 2016. Overwhelming majority of hospitality employers find recruiting harder than ever. The Caterer. Viitattu 6.3.2019. <https://www.thecaterer.com/articles/368938/overwhelming-majority-of-hospitality-employers-find-recruiting-harder-than-ever>.

Hankintalaki 1397/2016. Annettu 29.12.2016. Viimeisin muutos 18.1.2017. Viitattu 1.1.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>.

Hebert, M. 2017. Robots in the Kitchen and at the Table. Viitattu 9.3.2019. <https://www.asme.org/engineering-topics/articles/robotics/robots-kitchen-at-the-table>.

Heikkilä, T. 2004. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Verkkomateriaali. Viitattu 20.1.2019. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/tutkimustuki.html>.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Tilastollinen tutkimus –kirjaan perustuva tutkimateriaali. Viitattu 24.3.2019. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUS-TUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>.

Hiltunen, J. 2018. Leijona Catering Oy:n viestintäassistentti. Oivalluksen määritelmä ja esimerkki. Haastattelu 3.12.2018.

Hoffren, P. 2018. Kehitysjohtaja, Leijona Catering Oy. Haastattelu 19.10.2018.

Huhtakangas, P. N.d. Kehittyvä Elintarvike -verkkojulkaisu. Kylmävalmistus pitkän tähtäimen vaihtoehto. Viitattu 26.12.2018. <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/32-kylmavalmistus-pitkan-tahtaimen-vaihtoehto>.

Huhtakangas, P. N.d. Kylmävalmistus pitkän tähtäimen vaihtoehto. Artikkelit Kehittyvä elintarvike verkkojulkaisussa. Viitattu 6.4.2019. <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/32-kylmavalmistus-pitkan-tahtaimen-vaihtoehto>.

Hätinen, R. 2019. Talouspäällikkö, Leijona Catering Oy. Haastattelu 4.2.2019.

- Ilvonen, S. 2019. Leijona Catering Oy:n Henkilöstön kehittämispäällikkö. Haastattelu 17.2.2019.
- Karppanen-Lokka, S. 2018. Leijona Catering Oy:n talousjohtaja. Haastattelu 11.12.2018.
- Kehitystiimi. 2018. Leijona Catering Oy:n kehitystiimin marraskuun 2018 kuukausipalaverin materiaalia mukailleen.
- Kokki. 2018. Työntekijän haastattelu 11.12.2018.
- Koskinen, S. 2018. Restonomin viisi vinkkiä toiminnanohjaukseen. Cgi:n Aromi-asiantuntijan blogikirjoitus 12.11.2018. Viitattu 16.12.2018.
<https://www.cgi.fi/fi/blogi/restonomin-viisi-vinkkia-toiminnanohjaukseen>. nuotio
- Kuosmanen, K. 2019. Myyntireskontranhoitaja. Leijona Catering Oy. Haastattelu 7.1.2019.
- Laitinen, I. 2012. Moraalinen logo. Helsinki: Talentum.
- Latokartano, J. 2016. Teollisuusrobotiikan globaalit kehityssuunnat. Powerpoint-esitys. Viitattu 9.3.2019. http://www.technogrowth.fi/File/Jyrki_Latokartano_Teollisuusrobotiikan_gloaalit_kehityssuunnat_031120....pdf?304439.
- Leijona Catering Oy. 2019. Meille töihin, yrityksen verkkopalvelu. Viitattu 6.3.2019.
https://rekry.leijonacatering.fi/rekry/arc_recruitment.internet?p_li-mit=10200,10201,10202,10203&p_group=Y&p_vacancy_id=4263960.
- Leijona Catering: Aidosti merkityksellistä työtä. 2018. Yrityksen toiminnan esittelyvideo You Tube –verkkopalvelussa. Julkaistu 17.12.2018. Viitattu 25.12.2018.
<https://youtu.be/pK71vGioxNE>.
- Manninen, O. & Kokko, M. N.d. Onnellinen työyhteisö on myös tuottava. Viitattu 26.1.2019. <https://www.ekonomilehti.fi/onnellinen-tyoyhteiso-on-myos-tuottava/>.
- Marttinen, J. 2019. Digitalisaation alkeet. Luentotilaisuus. Kuopio. 25.1.2019.
- Myllykangas, J. 2018. Leijona Catering Oy:n viestintäpäällikkö. Haastattelu 27.12.2018.
- Nevalainen, J. 2019. Ravintolapäällikkö. Varuskuntaravintola Hoikanhovi. Haastattelu 6.1.2019.
- Nuotio, J. 2015. Tämä ei ole enää pientä puuhastelua – varuskuntaravintola ruokkii 2 600 ihmistä neljä kertaa päivässä. Viitattu 27.2.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-8168177>.
- Oivallus. 2018. Oivallus-kanavalle saapunut idea, n.d. Viitattu 2.3.2019.
<https://umb03.atao.fi/leijonacatering/index.php?id=276>.

Otos- ja otantamenetelmät. 2003. KvantimOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkojulkaisu. Päivitetty 2.9.2003. Viitattu 20.1.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>.

Parviainen, M. 2019. Hankintapäällikkö. Leijona Catering Oy. Haastattelu 8.1.2019.

Pihlaja, L. 2018. Leijona Catering Oy:n palvelupäällikkö. Tuotannonohjausjärjestelmäkilpailutus-projektin projektipäällikkö. Haastattelu 16.12.2018.

Pihlaja, L. 2019. Leijona Catering Oy:n palvelupäällikkö. Haastattelu 3.3.2019.

Pohjosaho, S-M. 2018. Alaistaitojen merkitys johtamisessa. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailun tutkinto-ohjelma. Viitattu 2.3.2019. <http://www.theseus.fi/handle/10024/153972>.

Resurssiviisaus. N.d. Termin määritelmä Sitran verkkojulkaisussa. Viitattu 24.2.2019. <https://www.sitra.fi/aiheet/resurssiviisaus/>.

Reuter, L. 2018. Mihin kokkeja enää tarvitaan? Luentotilaisuus, Ateria18 -messut. Helsinki. 15.11.2018.

Rosti, A. 2018. Leijona Catering Oy:n Kehityspäällikkö. Haastattelu 4.12.2018.

Ruokoski, V. 2018. Nuoret aikuiset eivät tee töissä mitään siksi, että niin on ollut ennenkin tapana – Diginatiivi haluaa esimieheksi pomon sijasta valmentajan. Viitattu 9.3.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10376257>.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.1.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.1.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.1.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006d. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.2.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html.

Sarajärvi, A., Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Uudistettu laitos. Helsinki:Tammi. Viitattu 13.1.2019. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118/preview>.

Sauvola, J. 2018. Leijona Catering Oy:n kehitystiimin keittiömestari. Haastattelu 10.12.2018.

- Savanni. 2019. Yrityksen sisäinen intranet. Ohjeistus vuokratyövoiman käytöstä. Viitattu 3.1.2019. http://savanni/ohjeita/hr_ohjeet/Sivut/Resurssointi_rekrytointi.aspx.
- Strategy train. N.d. Mitä liiketoimintarakenteella tarkoitetaan ja millaisia resursseja yrityksellä on käytettävissään? Lifelong Learning Programme –verkkosivuston oppimateriaali. Viitattu 25.12.2018. <http://st.merig.eu/index.php?id=123&L=2>.
- Suomen lean-yhdistys. N.d. Suomalaisen lean-ajattelun sanansaattaja. Viitattu 20.1.2019. <http://www.leanyhdistys.fi/>.
- Uusitalo, S. 2017. Jounin Kaupalle Napapiirin suurin aurinkovoimala. Viitattu 26.1.2019. <https://www.helen.fi/uutiset/2017/jouninkauppa/>.
- Valmiuslaki 1552/2011. Annettu 29.12.2011. Viimeisin muutos 5.12.2018. Viitattu 16.2.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552>.
- Valtion omistajaohjaus - Vuosikertomus 2015. 2016. Helsinki. Viitattu 17.2.2019. <https://vnk.fi/documents/10616/5614302/Vuosikertomus+2015/fa156398-c2a8-4bda-93ea-787fca78055d?version=1.1>.
- Varusmiehen voimaeväät. N.d. Yrityksen verkkosivuston palveluiden esittely. Viitattu 25.12.2018. <https://leijonacatering.fi/palvelut>.
- Vastuullinen ruoka-alan osaaja. N.d. Yritysesittely Leijona Catering Oy:n verkkosivulla. Viitattu 20.10.2018. <https://leijonacatering.fi/yritys>.
- Ventä, O., Honkatukia, J., Häkkinen, K., Kettunen, O., Niemelä, M., Airaksinen, M. & Vainio, T. 2018. Robotisaation ja automatisaation vaikutukset Suomen kansantalouteen 2030. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 47/2018. Valtioneuvoston kanslia.
- Verkostopalautteet. 2019. Osaajaverkoston asiantuntijaohjaajan arkisto. 4.4.2019.
- Vuosikertomus. 2018. Leijona Catering Oy:n vuosikertomus 2017, 1-5. Viitattu 20.10.2018. https://ejulkaisu.grano.fi/Grano/Leijona_Vuosikertomus_2017_FINAL_sivuttain#p=6.
- Ympäristöministeriö. 2013. Ympäristöhallinnon verkkopalvelu. Jätteet ja jätehuolto. Julkaistu 13.6.2013, päivitetty 20.4.2018. Viitattu 25.11.2018. http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Kulutus_ja_tuotanto/Jatteet_ja_jatehuolto.
- Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö. 2012. Oppimisympäristön sanakirja. Viitattu 25.12.2018. <http://www.yvi.fi/sanakirja/278-resurssi-resource>.

Liitteet

Liite 1. Salattu. Energiankulutuksen kehitys

Liite 2. Haastattelurunko hankintapäällikkö Mika Parviaiselle (2019)

- Muuttiko uudistunut hankintalaki Leijona Cateringin hankintoja? Miten? Millaista hankintojen tekeminen olisi, jos minkäänlaista hankintalakia ei olisi olemassa?
- Päätyykö useimmiten tarjouksista valituksi halvin, kustannuksiltaan edullisin vai hinta-laatusuhteeltaan paras? Olisiko tästä esimerkkejä miksi missäkin hankinnassa ollaan päädytty kyseiseen perusteluun?
- Määritelläänkö hankinnoille sosiaalisia ja ekologisia vähimmäisominaisuuksia? Olisiko tästä jotain esimerkkiä?
- Käytetäänkö tarjousten vertailuperusteina sosiaalisia ja ympäristökriteerejä?
- Miten tarjoajien soveltuvuutta arvioidaan?
- Onko Leijona Catering käyttänyt harkinnanvaraisia poissulkemisperusteita kilpailutuksissa? Esimerkkiä tästä?
- Onko meillä innovaatiokumppanuutta? Jos on, millaista?

Liite 3. Salattu. Vuokratyöntekijän perehdytyslomake (2018)