



LAUREA

Laatua prosesseihin
Lounasravintolan prosessikuvaukset



Lairila, Outi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Laatua prosesseihin
Lounasravintolan prosessikuvaukset

Lairila, Outi
Hotelli ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2010

Lairila, Outi

Laatua prosesseihin Lounasravintolan prosessikuvaukset

Vuosi 2010 Sivumäärä 43

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Heseva-lounasravintolan toimintaprosessit asiakaslähtöisesti. Tämä on laadunkehittämistyön valmistelun ensimmäinen askel kyseisessä toimintaympäristössä. Lounasravintolan tavoitteena on kehittää toimintaansa Euroopan laatupalkintokriteerien mukaiseksi. Ydinprosessikuvauksien avulla voidaan luoda mittareita, joiden tavoitteena on arvioida toimintaa ja peilata tulevaisuutta sekä helpottaa strategian yksinkertaistamista. Prosessit mahdollistavat kehittämiskohteiden havainnollistamisen ja jatkuvan kehitystyön. Prosessikuvausten tavoitteena on toimia välineenä talon sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä sekä Benchmarking -tilanteissa vastaavien palvelutalojen kanssa.

Opinnäytetyön viitekehys rakentuu laadun sekä prosessikuvausten teorioista. Laatu sisältyy osaksi prosessikuvauksia. Ne liittyvät muun muassa Euroopan laatupalkintokriteereihin. Ruokapalvelun laatu ja kestävä kehitys liittyvät osaksi lounasravintolan keittiötoimintaa. Prosesseja on tutkittu eri näkökulmista ja päädytty ammattikeittiöön liittyviin prosesseihin. Kuvauksessa on käytetty Process Guide -ohjelman blueprinting prosessikuvausmenetelmää, se sopii asiakaslähtöiseen prosessikuvaukseen. Prosessien syy-seuraussuhteiden havaitseminen on perustana strategisten mittareiden laatimisessa.

Prosessikuvausten toteuttamisesta tehtiin projekti, jossa lähdettiin liikkeelle määrittämällä ne ydinprosessit, jotka haluttiin kuvata. Kuvaaminen tehtiin haastattelemalla ja havainnoimalla lounasravintolassa. Työ tehtiin lounasravintolan ravitsemispäälliköiden ja keittiöhenkilökunnan kanssa läheisessä vuorovaikutuksessa. Prosessien oikeaksi todentamisessa olivat mukana asiantuntijoina keittäjät ja keittiöapulaiset, joiden mielipiteitä ja kommentteja on tuotu näkyväksi työn edetessä.

Tämän projektin tuotoksena ovat valmistuneet asiakaslähtöiset lounasravintolan ydinprosessikuvaukset. Ydinprosessien kuvaaminen ja kehittäminen toimivat pohjana strategisissa mittareissa. Strategisia mittareita on mahdollista hyödyntää tulevaisuuden peilaamisessa ja verratessa parhaita käytäntöjä Benchmarking -kumppaneiden kanssa. Aukkaiden ravitsemusseuranta ja asukastyytyväisyystutkimukset ovat keskeisiä toiminnan mittareita. Näin saatuja tutkimustuloksia voidaan käyttää esimerkiksi markkinoinnissa.

Lounasravintolan ravitsemispäälliköt ja keittiöhenkilökunta arvioivat prosessikuvauksia seuraavalla tavalla: Keittäjät haluavat liittää prosessikuvaukset perehdyttämiskansioon, sillä ne toimivat apuna uuden henkilön perehdyttämisessä. Prosessikaaviosta voi hahmottaa keittiön päivittäiset prosessit yhdellä silmäyksellä. Prosessikaavioita ehdotettiin laitettavaksi keittiön seinälle, jolloin ne olisivat kaikkien nähtävissä ja niiden kehittämisestä tulisi luontevaa. Ravitsemispäällikkö harkitsee Benchmarking -kumppanin hankkimista tulevaisuudessa. Keskustelu parhaiden käytäntöjen löytämisestä innosti, sillä vertailussa toisen toimijan kanssa molemmat saivat toisiltaan ideoita toimintansa kehittämiseen. Prosessikuvaukset ovat hyvä alku laatukäsikirjan luomiseen. Sen on tarkoitus olla käytännönläheinen sekä riittävän yksinkertainen keittiön toiminnan kartoittamiseksi.

Asiasanat laatu, prosessit

Lairila, Outi

Process quality, description of the lunchrestaurant's processes

Year	2010	Pages	43
-------------	-------------	--------------	-----------

The objective of this thesis is to describe the Heseva lunch restaurant's core processes from a customer perspective. It is the first quality improvement step in the restaurant, and the aim is to implement a quality manual according to the European Quality Award criteria. The core process descriptions can further be used to analyse operations and to streamline strategies. The process descriptions are used to define improvement ideas and to enable continuous improvement. They can be made use of both in internal and external communication as well as tools for benchmark operations against other lunch restaurants.

The theoretical frame consists of process development and quality theories. Quality is an integral part of process descriptions as seen for instance in the European Quality Award criteria. Quality and continuous improvement should be parts of food service and kitchens operations. The processes were studied from different angles, and processes of professional kitchens were discovered to be the most suitable for the case. The Process Guide software and the Blueprint method were used as tools to define the customer focused processes. Strategic measures were defined by implementing the cause and effect analysis of the processes.

To define the core processes, an implementation project was established. The actual description was initiated in the restaurant by interviewing and observing the personal. There were carried out in co-operation with Chief of Food Service and kitchen personnel. The accuracy of the descriptions was commented by the kitchen personnel, and their opinions and comments are showcased in the thesis.

The thesis depicts the restaurant's customer oriented core processes. The core process descriptions can be used to view the future and to benchmark against the practices of partners. A follow-up of customers nutrition and customer satisfaction surveys are essential measures which can be used in marketing as well.

The process descriptions were defined to be necessary by the Chief of Food Service and kitchen personnel. The personal wanted to add the process descriptions to their induction materials. The processes describe the kitchen schedules in a simple and understandable way. It was suggested that the processes should be placed on the wall to be visible at all times so that they would enable continuous improvement. The Chief of Food Service supported the idea of finding a benchmark partner so that best practices could be defined as well as ideas shared. This would further improve the operations. The results of the thesis form a solid base for a practical quality manual.

Key words quality, processes

Sisällysluettelo

1	Johdanto	6
2	Lounasravintolan toimintaympäristö	7
	2.1 Henkilöstö ja strategia	8
	2.2 Resurssit	10
3	Laatu osana prosessia	11
	3.1 Laatu ruokapalveluissa	13
	3.2 Laatu ja kestävä kehitys	15
	3.3 Prosessien määrittely ja kuvaus	17
	3.4 Ruuanvalmistusprosessit	19
	3.4.1 Blueprinting.....	21
	3.4.2 Process Guide	22
	3.5 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen	23
4	Prosessien kuvaamisprojekti	25
	4.1 Projektisuunnittelu	26
	4.2 Projektin toteutusvaihe	27
	4.3 Produktina prosessikuvaukset	29
	4.4 Prosessikuvauksen arviointi	31
5	Johtopäätös	33
	Lähteet	35
	Liitteet.....	37
	Kuviot	38

1 Johdanto

Suomen liittyttyä Euroopan Unioniin organisaatioiden laatutoimintaa on alettu kehittämään. Monissa organisaatioissa on lähdetty työstämään toimintaa muun muassa Euroopan laatupalkintokriteerien mukaisesti. Prosessien kuvaaminen on ensimmäinen askel laatupalkintokriteerien käyttöönotossa. Tapahtumakulun kuvaaminen tuottaa mahdollisuuden kehittää työn sujuvuutta sekä syy-seuraussuhteiden avulla strategisten mittareiden luomista. Niiden avulla voidaan arvioida toimintaa. Tämä on alku tuotteiden sekä palvelun laadun jatkuvaan parantamiseen.

Opinnäytetyön kehittämiskohteena oleva lounasravintola tuottaa ruokailupalvelut Gaius-säätiön vanhainkodeille, joita ovat Heseva-koti, Munknähemmet ja Puotilan vanhain sekä palvelutalot. Työssä on tavoitteena kuvata lounasravintolan ydinprosessikuvaukset asukaslähtöisesti. Prosessikuvaukset perustuvat toiminnan kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen, jotta voidaan kohdistaa toiminnan tavoitteet oikeisiin asioihin. Toiminnan sekä laadun parantamiseksi luodaan väline, jonka myötävaikutuksella kehittäminen voi tapahtua aina uudestaan. Prosessikuvaukset toimivat myös organisaation sisäisessä sekä ulospäin tapahtuvassa viestinnässä. Täten prosessien hahmottaminen ja selkiyttäminen on mahdollista.

Ydinprosessikuvausten tavoitteena on helpottaa lounasravintolassa työskenteleviä ymmärtämään toimintansa tapahtumaketjuna, joka kuvataan lyhyesti tiiviissä muodossa sovitun rungon mukaisesti yhtenäisiä käsitteitä käyttäen ja yksinkertaistaen (Laamanen 2005, 76). Tavoitteena on kehittää ja tehostaa prosesseja jatkuvasti, jotta toiminnan laatu parane ja virheet vähenevät.

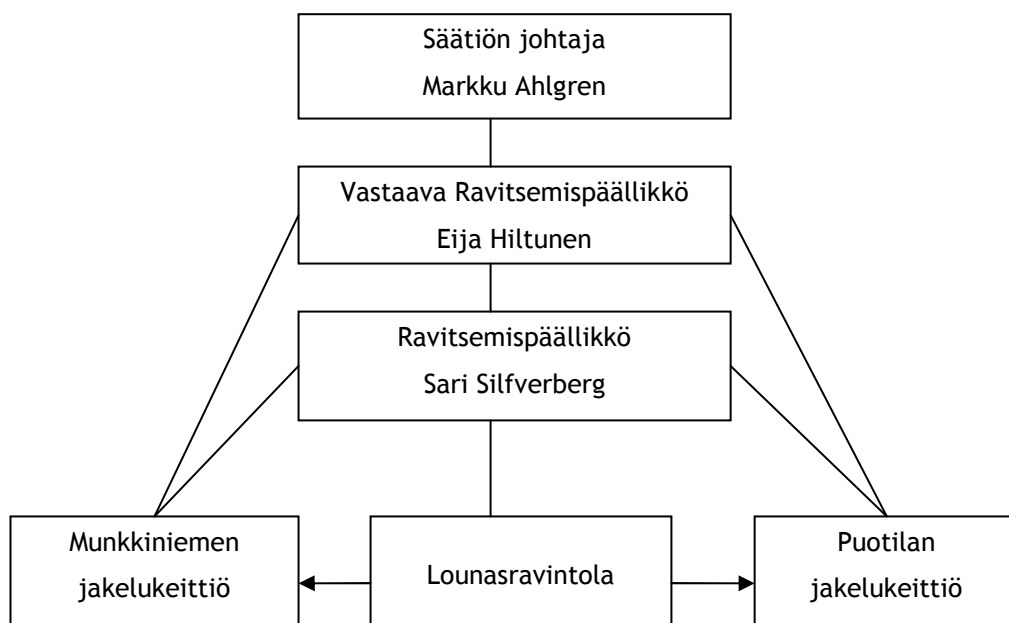
Opinnäytetyössä on kuvattu lounasravintolan toimintaympäristö ja liikeidea sekä strategia. Viitekehys rakentuu laadun ja prosessien määrittelystä niihin perehtyneiden tutkijoiden mukaan. Itse prosessien tunnistaminen ja piirtäminen tehtiin haastattelujen avulla tiiviissä yhteistyössä keittiön henkilökunnan eli asiantuntijoiden kanssa. Lounasravintolan toiminnan laadun kehittäminen merkitsee organisaation prosessien tunnistamista ja syy-seuraussuhteiden avulla toiminnan mittareiden luomista. Näiden johdosta on mahdollista saada selville prosessien kehittämistarpeet ja kokonaiskuva toiminnasta sekä mitata taloudellista kannattavuutta. Ydinprosessien kuvaus on tehty Blueprinting-prosessinkuvausmenetelmällä ja toteutettu Process Quide-piirrosohjelmalla. Työ esiteltiin kokonaisuudessaan lounasravintolan henkilökunnalle. He ottivat sen vastaan kriittisen rakentavasti miettimällä uusia mahdollisuuksia prosessikuvausten hyödyntämiseksi. Ydinprosessikuvaukset tulevat olemaan perustana laatutyön kehittämiseen

2 Lounasravintolan toimintaympäristö

Lounasravintolan ensisijainen tehtävä on tuottaa Gaius-säätiön vanhustenhoitoyksiköiden ruokapalvelut. Käpylässä Heseva-kodissa sijaitsevassa valmistuskeittiössä on ruuanvalmistuksen painopiste, josta ruoka kuljetetaan jakelukeittiöihin. Hesevan asukasmäärä on 121 vanhusta vuonna 2010. Lounasravintolassa valmistetaan noin 1100 aterialla päivittäin. (Toimintasuunnitelma 2010, 8.)

Ruokalistasuunnittelu perustuu Valtion ravitsemisneuvottelukunnan ravintoaineiden ja energian saantisuosituksiin, joissa ikäihmisten erityispiirteet otetaan huomioon. Ruokailuajat on järjestetty siten, että Helsingin kaupungin ravitsemissuositukset ympärivuorokautisessa hoidossa oleville asukkailla täyttyvät. Hyvä ravitsemus yhdessä muun hoitotyön kanssa ylläpitää ja edistää vanhuksen vireyttä ja toimintakykyä. Ravitsemus on osa kokonaisvaltaista hoitotyötä. (Toimintasuunnitelma 2010, 8.)

Seuraavassa kuviossa yksi on kuvattu lounasravintolan organisaatiokaavio. Toiminnasta vastaa Gaius-säätiön johtaja Markku Ahlgren, hänen alaisuudessaan toimivat vastaava ravitsemispäällikkö Eija Hiltunen ja ravitsemispäällikkö Sari Silfverberg, joiden vastuualueenaan on lounasravintolan toiminta.



Kuvio 1: Organisaatiokaavio 3.8.2010.

2.1 Henkilöstö ja strategia

Viitalan (2005, 109) mukaan ”osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille.” Ihminen, jonka osaamista ja asiantuntijuutta hyödynnetään organisaatiossa, tuntee onnistumisen iloa ja antaa parhaimman työpanoksensa organisaation hyväksi. Henkilöstön osaaminen kannattaa käyttää hyväksi yrityksen strategioiden ja perustehtävän toteutuksessa. (Viitala 2005, 109.) Hokkanen & Strömberg (2006, 158 - 159) jatkavat, että henkilöstön osaamisesta huolehditaan, pyritään saamaan hiljainen tieto näkyväksi ja hyödyntämään sitä. Organisaatioon luodaan vireä ja energinen ilmapiiri, joka kannustaa innovatiivisuutta ja kokeilunhalua. Pyritään organisoimaan erilaisten ihmisten keskustelu- ja vuorovaikutusmahdollisuudet. Innovointi ja luovuusmenetelmiä ymmärretään ja käytetään yhteisö sekä yksilötasolla. Annetaan mahdollisuus muodostaa ja ylläpitää asiantuntijaverkostoja.

Lounasravintolan keittiössä on neljätoista vakituista työntekijää, tuntityöntekijöitä on kaksi. He tekevät vuoroja tarvittaessa. Vuoden 2010 aikana on kaksi vakituista työntekijää jäämässä eläkkeelle, tilalle palkattavien työntekijöiden tarve kartoitetaan. Työnjakoa, -kiertoa sekä toimenkuvia tarkistetaan selkeyttämällä ja tehostamalla työn sujuvuutta. Henkilökunnalle on järjestetty ensiapukoulutusta ja nostokoulutusta työtapaturmien ehkäisemiseksi. Koulutuksella ja kurssituksilla pyritään lisäämään keittiötoiminnan toimivuutta ja tehokkuutta. Lisäksi virkistys sekä koulutustoiminnalla edistetään työmotivaatiota ja työssä jaksamista. Henkilökunta on mukana luomassa arvoja, visiota ja strategiaa työpaikalle. (Toimintasuunnitelma 2010, 9.)

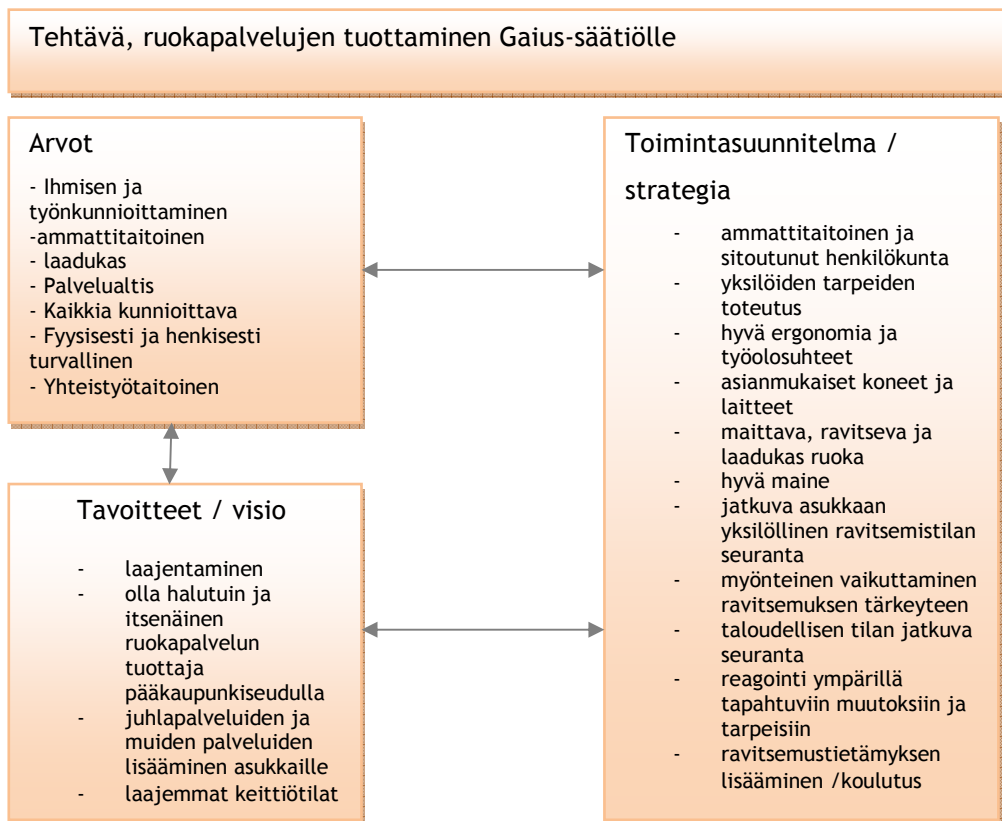
Viitala & Jylhä (2008, 69) mukaan strategia käsitteistöön liittyvät ”*arvot, toiminta-ajatus eli missio, visio, päämäärät, tavoitteet sekä strateginen aseointi*”. Yrityksen puitteet luodaan arvoissa, jotka kuvaavat yritykselle tärkeitä asioita. Toiminta-ajatuksen tarkoitus on kertoa yrityksen perusajatus. ”Miksi olemme olemassa? Mitä tarkoitusta toimintamme palvelee?” Perusajatus ei muutu, vaikka teknologia menee eteenpäin ja tuotantotavat muuttuvat. Visio on tulevaisuuden kuva, joka kirjoitetaan muistiin. Se toimii suunnannäyttäjänä kaikille yrityksessä työskenteleville sekä konkretisoi tavoitteet ja päämäärät. Strategia voidaan nähdä nykypäivänä prosessina, koska markkinat muuttuvat koko ajan ja yrityksen on kehitettävä ydinkyvykkyyksiä, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille laajasti ja joustavasti. (Viitala & Jylhä 2008, 69 - 72.)

Lounasravintolan arvona on asukkaiden, vierailijoiden ja henkilökunnan kunnioitus. Työtä tehdään ammattitaidolla, yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa, palvelualttiista ja laadukkaasti noudattamalla valtion sekä Helsingin kaupungin asettamia lakeja ja säädöksiä. Työpaikan ilmapiiri pyritään luomaan turvalliseksi henkisesti ja fyysisesti. Yrityksen

tavoitteena on olla itsenäinen sekä haluttu ruokapalvelujen tuottaja pääkaupunkiseudulla. Toimintaa on mahdollista laajentaa kattamaan muitakin palvelutaloja ja vanhainkoteja kuin Gaius-säätiön palvelu sekä vanhainkodit. Konditoria-, juhlapalveluita markkinoidaan talon asukkaille sekä Heseva-kodin henkilökunnalle.

Päämääriin päästään työhönsä sitoutuneen ja ammattitaitoisen keittiöhenkilökunnan avulla, jonka jatkuvasta oppimisesta huolehditaan. Keittiön koneita ja laitteita uusitaan sekä henkilökunnan hyvää ergonomiaa ja työskentelyolosuhteita päivitetään tarpeen mukaan. Toimintaympäristön muutoksiin reagoidaan asianmukaisesti ja kehitetään toimintaa yhteistyössä keittiöhenkilökunnan kanssa. Keittiöhenkilökuntaa koulutetaan ravitsemuksesta, erikoisruokavalioista ynnä muista asioista.

Pääasiallinen tehtävä on tuottaa herkullista, ravitsemukselliset näkökohdat huomioivaa sekä laadukasta ruokaa asukkaille ja henkilökunnalle. Asukkaiden hyvän ravitsemustilan seurantaa jatketaan. Ruoanvalmistuksessa otetaan huomioon erityisruokavaliot ja lisäravintoa tarvitsevat asukkaat. Toiminta perustuu hyvään taloudelliseen suunnitteluun ja kannattavuudesta huolehtimiseen, joiden avulla voidaan tulevaisuudessakin työllistää alan ammattilaisia. Lounasravintolan maineesta hyvänä työnantajana ja maukkaan ruoan tekijänä pidetään huolta ja siitä kerrotaan avoimesti Heseva-kodin ulkopuolella. Kuviossa kaksi on kuvattu lounasravintolan arvot, visio ja strategia keittiön henkilökunnan ja ravitsemispäälliköiden kuvaamana. (Haastattelu Hiltunen 15.8.2010.)



Kuvio 2: Kehittämisympäristön arvot, visio ja strategia 2010.

2.2 Resurssit

Resursseja tarvitaan toiminnan ylläpitämiseksi ja pyörittämiseksi. Lounasravintola vastaa yksityisen Gaius-säätiön ruokahuollosta. Omistaja vastaa taloudellisesti toiminnasta ja budjetin hyväksyy säätiön hallitus. Hesevassa asuu 121 asukasta, Munknässhemmet:ssä on 59 asukasta, Puotilan vanhainkodissa ja palvelutalossa on yhteensä 163 asukasta, kaikki yhteensä 343 asukasta. Lounasravintolan keittiössä työntekijöitä on yhteensä 14. He toimivat keittäjän sekä keittiöapulaisen nimikkeillä. Yksi keittäjistä tekee vakituisesti keittäjän vuoroa, muut työntekijät kiertävät tehtävästä toiseen iltakeittäjänä, keittiöapulaisena, leipurina, tiskissä ja salivastaavana. Jokaiselle työntekijälle on laadittu tehtäväkuvauslomake, jossa on lueteltu edellytykset ja tehtävä työyhteisössä, eettiset vaatimukset, ydintehtävä, sosiaaliset taidot, innovatiivisuus ja työssä oppiminen ja kehittäminen. (Haastattelu Hiltunen 15.8.2010.)

Työntekijöitä koulutetaan säännöllisesti osaamisen kartuttamiseksi. Sen avulla rakennetaan Viitalan(2005, 109) mukaan silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille. Henkilökunta on mukana miettimässä lounasravintolan visiota ja strategiaa, joka edesauttaa heitä sisäistämään sekä pyrkimään niihin. Lounasravintolassa kuunnellaan ja arvostetaan

ammattitaitoista henkilökuntaa ja heille annetaan myös vastuuta, kuten ruokalistan suunnittelu. Organisaatiossa annetaan mahdollisuus avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutusmahdollisuuksiin Hokkanen & Strömberg (2009, 158 - 159) mukaan sen avulla luodaan vireä ja energinen ilmapiiri, joka innostaa kokeilunhaluun. Näin edesautetaan vireää ja energistä ilmapiiriä, joka motivoi henkilökuntaa työskentelemään toimipaikassa.

Lounasravintola ja osastot ovat tehneet yhteistyötä Vanhustyön Keskusliiton ja Helsingin yliopiston sekä muiden alan oppilaitosten kanssa vuodesta 2000, kymmenen vuoden ajan. Toimintaa jatketaan kurssien, koulutuksen, erilaisten projektien ja tutkimustöiden muodossa. Munknässhemmet toteutti projektin asukkaan ateriaseuranta sekä ravitsemustilan arvioimiseksi vuoden 2009 aikana. Niille asukkaille, joilla on riski ali- tai virheravitsemukselle ja sen vahingollisille seurauksille kasvanut, tehtiin yksilöllinen ravitsemushoitosuunnitelma. Käytännössä heidän ruokavalionsa energia- ja ravintoainetiheyttä nostettiin ja tarvittaessa täydennysravintovalmisteiden käyttöä lisättiin. Asukkaiden ravitsemushoitosuunnitelmaa toteutetaan edelleen vuoden 2010 aikana kaikissa toimipisteissä. (Toimintasuunnitelma 2010, 8.)

Käpylässä ja Puotilassa aikaisemmin tehtyjen asukkaan ravitsemustilan arviointien ja ruokailun seuranta projektien tuloksien aiheuttamia toimenpiteitä jatketaan edelleen. Toimenpiteinä on ensisijaisesti runsasenergisien ruokavalion tarpeen kartoittaminen osastoilla. Toimenpiteet keittiössä ovat yksilöllisempiä ja ravitsemuksellisesti täysipainoisen ruoan tarjoaminen asukkaille. Puotilan vanhainkodissa aloitettiin tämän vuoden alussa asukkaiden ravitsemustilan arviointi, ruokailun seuranta ja yksilöllisten ravitsemushoitosuunnitelmien tekeminen. (Toimintasuunnitelma 2010, 9.)

Tämän raportin teoreettisen viitekehyksen ydinkäsitteet rakentuvat laadusta sekä prosesseista. Seuraavassa luvussa on koottu laadun määritelmiä liittyen prosesseihin eri tutkijoiden näkökulmiin perustuen. Tämän pohjalta organisaation laadukas toiminta perustuu prosessien hallintaan ja niiden jatkuvaan kehittämiseen.

3 Laatu osana prosessia

Julkisissa palveluiden laatustrategiassa (1998, 5) todetaan, että kansalaiset eli julkisen palvelun asiakkaat odottavat tietoa palveluista, ihmisten tasavertaisuutta palvelujen saamisesta, tietoa omista velvollisuuksista ja oikeuksista, avoimuutta sekä selkeitä ohjeita ongelmien ja virheiden tapahtuessa. Tällaiset vaatimukset johtavat palvelujen saatavuuden ja laadun kokoaikaiseen kehittämiseen sekä laatutyöhön, joka on yhtenäistetty. Pesonen (2007, 36) kuvaa laadun määritelmän seuraavasti: *”Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai*

tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia". Laatu tarkoittaa myös sellaisia ominaisuuksia, joita asiakas ei osaa kuvata ja joita havaitessaan hän on positiivisesti yllätynyt. Ominaisuudet voivat tarkoittaa hyviä tai huonoja ominaisuuksia. Lecklin & Laineen (2009, 16) mukaan laatua käsitteenä on tarkasteltava monipuolisesti, kun puhutaan toiminnan erinomaisuudesta. Tuotteita valmistettaessa huolehditaan, että tuotteet ovat tehokkaasti valmistettuja, virheettömiä ja asiakastyytyväisyys toteutuu. Myös sosiaalisille asioille tulee antaa arvoa.

Laadun tasoja julkisissa palveluissa tarkastellaan kolmella tasolla. Työyhteisön laatu tarkoittaa organisaation työn sisällön kehittämistä ja työelämän laadun kehittämistä. Tämä johtaa motivoituneeseen, osaavaan ja työhönsä sekä organisaatioon sitoutuneeseen henkilöön, joka tekee työnsä laadukkaasti ja tehokkaasti. Toiseksi organisaation ulospäin oleva taso, joka tarkoittaa yhteistyötä kuluttajan ja tuottajan välillä eli kysynnän ja tarjonnan välillä. Kysyntään vaikuttavat asiakkaan tarpeet, jolloin tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta palvelujen tarjoajan ja asiakkaan välillä. Asiakaspalautteita keräämällä on mahdollista kehittää sekä parantaa laatua jatkuvasti, tämä johtaa laatujärjestelmän luomiseen. Laatua lähestytään asiakkaan näkökulmasta. (Julkisten palvelujen laatustrategia 1998, 6.)

Laatukriteerit tulee asettaa tuotteen tai palvelun arviointiperusteeksi. Tämän jälkeen on mahdollista arvioida, saavutettiinkö kyseiset kriteerit valmiissa tuotteessa tai palvelussa. Organisaation on täsmennettävä sekä konkretisoitava, mitkä ovat palveluperiaatteet ja laadun tavoitteet. Laatukriteereille voidaan luoda mittaristo, joka mahdollistaa jatkuvan laadun seuraamisen. Ruokapalvelun hyvän laadun tavoitteissa on ensisijaisesti otettava asiakas lähtökohdaksi. Hänen läheisensä perhe sekä omaiset huolehtivat, että ikääntynyt saa riittävästi ravintoa, jolloin heidän mielipiteensä tulee huomioida. Työntekijät ajattelevat toimintaansa omista näkökohdistaan ja palvelun ylläpitäjä huomioi taloudelliset seikat toiminnassa. Yhteistyökumppanit haluavat tehdä molempia hyödyntäviä ratkaisuja tuotteiden osalta. Lait sekä asetukset vaikuttavat toiminnan oikeellisuuteen ja tuotteiden turvallisuusnäkökohtiin. (Kunnallisen ruokapalvelun laatutekijät, 11 - 12.)

Julkisten palvelujen laatustrategia (1998, 10) mukaan: *"Laadun kehittäminen on työyhteisöjen yhteinen asia."* Koko organisaation kattavan laatutyön avulla johtamistavat ja työn organisointi uudistuvat sekä työilmapiiri ja henkilöstön hyvinvointi paranevat. Laatuajattelu korostaa taloudellisen tuloksen ohella keskeisten prosessien tunnistamista, arviointia ja jatkuvaa kehittämistä. Tämä parantaa yhteistyötä sekä organisaatioiden sisällä että niiden välillä, kun tulosta tarkastellaan prosessin ja sen lopputuloksen kannalta. Laatutavoitteista voidaan sopia yhdessä työntekijöiden ja johdon kanssa, jolloin koulutukseen ja kehittämiseen panostetaan. Luovuus ja innovatiivisuus ovat tärkeä laadun kehittämisen

väline. Laatumuutoksia voidaan pienentää kehittämällä prosessien laatu sellaiseksi, jolloin asiat tehdään kerralla oikein.

Ruokapalvelun kokonaissuunnittelussa on otettava huomioon lainsäädäntö ja valtion antamat ravitsemussuositukset vanhuksille. Laki omavalvontasuunnitelmasta tuli voimaan vuonna 1995, jonka jälkeen jokaisen ruokaa valmistavan tai myyvän elintarvikeliikkeen pitäjän on laadittava omavalvontasuunnitelma. Ikääntyneiden ravitsemussuositukset antaa valtion ravitsemusneuvottelukunta (Taskinen 2007, 22). Seuraavassa luvussa on avattu näitä lakeja ja asetuksia.

3.1 Laatu ruokapalveluissa

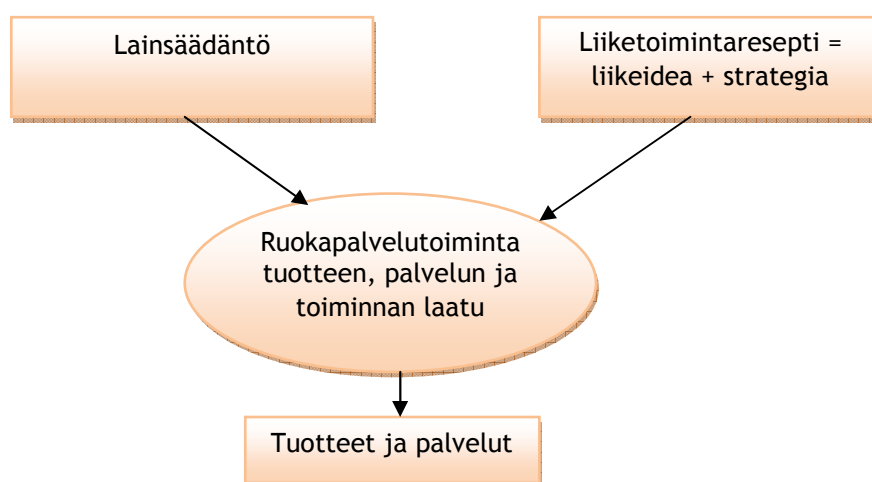
Kunnallisen ruokapalvelun laatutekijät (2001, 12) ovat määritelleet ruokapalvelun tavoitteet. Ne kattavat asiakkaan-, omaisten sekä perheen-, työntekijöiden-, palvelun ylläpitäjän-, päätöksentekijän ja yhteistyökumppaneiden sekä viranomaisohjeiden ja lainsäädännön näkökulmat. Kokopäivähoidossa tavoitteena on tehdä ikääntyvien makutottumuksiin sopivaa sekä terveydentilan- ja hoidon edellyttämää maukasta ruokaa. Ruokailutilanteessa pyritään vuorovaikutukseen mahdollisuuksien mukaan joko muiden ruokailijoiden tai hoitohenkilökunnan kanssa. (Kunnallisen ruokapalvelun laatutekijät 2001, 28.)

Kokopäivähoidossa olevien asukkaiden ravitsemukselliset kriteerit vaihtelevat hoidollisten vaatimusten ja iän mukaan. Hyvässä ruokapalvelussa ruokalistasuunnittelussa on otettava huomioon suomalaiset ravitsemussuositukset ja erityisruokavaliotarpeet, asukkaiden terveydentila ja fyysinen kunto. Aistinvaraiset ominaisuudet ovat tärkeässä roolissa ruuanvalmistuksessa. Ruuan ulkonäkö sekä lämpötila, maku ja rakenne ovat erityisen huomion kohteena, jolloin ruoka maistuu asiakkaille paremmin. Asiakaspalautetta voidaan kerätä havainnoinnin avulla esimerkiksi nautittu ruoan määrä, yhteistyössä hoitohenkilökunnan sekä omaisten kanssa ja mahdollisuuksien mukaan haastatellen asukkaita. Elintarvikevirastolla on lomakkeita ja ruokapalvelulla atk-ohjelmia, joilla voidaan mitata ruoan ravitsemuksellista laatua. (Kunnallisen ruokapalvelun laatutekijät 2001, 29.)

Valtion ravitsemusneuvottelukunnan nettisivuilla on tehtävät vuosille 2008 - 2011. Niitä ovat muun muassa laatia ja ehdottaa ravitsemussuosituksia, seurata niiden vaikutusta kansanterveyteen, tehdä aloitteita ja kannanottoja ravitsemuksellisten riskiarvioinnin tuloksista. Valtion ravitsemusneuvottelukunnan tulee antaa lausuntoja ja tehdä aloitteita, ottaa kantaa kansanravitsemukseen ottaen huomioon koko elintarvikeketju. Ravintoloiden tulee seurata liikunnan ja ravinnon kehittämislinjoja käsittelevän valtioneuvoston periaatepäätöksen toimeenpanosuunnitelmaa ravitsemusasioiden kohdalta. Lopuksi tulee

seurata eurooppalaista ravitsemuspolitiikkaa sekä kehitystä ja edistää neuvottelukunnan tiedotustoimintaa. (Valtion ravitsemusneuvottelukunnan Internet sivut 2010.)

Kuviossa kolme on ruokapalvelun kokonaissuunnitteluun vaikuttavat tekijät Taskisen (2007, 23) mukaan. Lainsäädäntö velvoittaa omavalvontasuunnitelmaa ja ruuanvalmistuksessa julkisissa toimipaikoissa noudatetaan valtion ravitsemussuosituksia. Liikeidea ja strategia ovat yksityisten ravintoloiden itsensä laatimia, julkisissa laitoksissa liikeidea ja strategia ovat määriteltyjä kaupungin tai kunnan taholta. Ruokapalvelun tuottaja vastaa tuotteen, palvelun ja toiminnan laadusta sekä kilpailuttaa käyttämänsä tuotteet valitsemiensa kriteerien pohjalta.



Kuvio 3: Ruokapalvelun kokonaissuunnitteluun vaikuttavat tekijät.

Taskinen 2007, 23, kuvio 7.

Ruokatuotannon turvallisuuden varmistaminen tapahtuu kirjallisen omavalvontasuunnitelman avulla. Laki omavalvontasuunnitelmasta tuli voimaan vuonna 1995. Lumijärvi & Jylhäsaari (2000, 96) mukaan esimerkiksi ruokalaitokset ja elintarvikeliikkeet toimialalla työtä tekevien on oltava omavalvontajärjestelmä. Jokainen työyhteisössä työskentelevä oppii arvioimaan itse omaa työtään. Omavalvonta on päivittäistä toimintaa, johon osallistuu koko henkilökunta ja joka takaa elintarvikelainsäädännön toteutumisen ravintolassa. Omavalvontajärjestelmään tulee kirjata siivous sekä jätehuolto-suunnitelma, henkilökunnan hygienia ja omavalvontakoulutus sekä HACCP-järjestelmä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 96, Elintarviketurvallisuusviraston nettisivut, HACCP.)

Omavalvonnan tehtävä on varmistaa tuotteen turvallisuus ja laatu koko elintarvikkeen käsittelyprosessin ajan. Toiminta kattaa tuotteen hankinnan aina valmiin ruoan tarjoiluun asti unohtamatta jätehuoltoa. Jokaisen ammattikeittiön on laadittava omavalvontasuunnitelma,

sillä elintarvike sekä terveydensuojelulaki edellyttävät sitä. Jokaisen toimijan on tunnettava: *”Elintarvikkeen hygieeniseen laatuun vaikuttavat tekijät, laadittava suunnitelma ja toteutettava se terveyshaittoja aiheuttavien epäkohtien estämiseksi ja poistamiseksi.”* Kunnissa toimivat terveydensuojeluviranomaiset antavat neuvoja omavalvontasuunnitelman toteuttamisessa ja laatimisessa. (Torvinen & Heikkilä 2002, 51 - 52.)

HACCP-järjestelmä tarkoittaa, että seuraavat riskikohdat on kartoitettu. Riskikohdat arvioidaan hygieenisten ja muiden vaaratilanteiden hallitsemiseksi, määritellään kriittiset hallintapisteet ja niiden seurantakäytäntöjen toteuttaminen sekä korjaavat toimenpiteet ongelmatilanteiden varalta ja HACCP-ohjelman validointi, joka tarkoittaa oikein muodostettua, oikeellista, HACCP- asiakirjoja ja tallenteita. (Elintarviketurvallisuusviraston nettisivut, HACCP.)

Omavalvontasuunnitelmaan kirjataan kriittiset pisteet tuotteiden käsittelyssä ja säilytyksessä, jotka vaikuttavat tuotteiden ruuaksi valmistamiseen sekä sen mikrobiologiseen laatuun. Suunnitelman tulee sisältää, miten valvontaa näiden osalta suoritetaan. Lisäksi tulee olla suunnitelma virheiden sattuessa korjaavista toimenpiteistä, tätä edellytetään myös tavarantoimittajilta. Omavalvontasuunnitelmaan tulee kirjata suunnitelma kylmälaitteiden lämpötilojen mittaamisesta ja merkitsemisestä. Näiden lisäksi tarkkaillaan kriittisten pöytätasojen, välineiden, laitteiden ja astioiden puhtautta. Niistä on kirjallinen suunnitelma, jota valvovat kunnan terveystarkastajat vierailemalla toimipaikoissa ja ottamalla näytteitä kyseessä olevista pinnoista. Henkilökunnalla tulee olla terveystodistus ja hygieniapassi suoritettuna. Heidän tulee huolehtia hygieniasta, käsienpesusta sekä suojavaatteiden käytöstä. Omavalvontasuunnitelman tulee sisältää suunnitelma tuholaiseläimien torjuntaan sekä suunnitelma jätehuollon suorittamiseksi. Toiminnanharjoittajan vaihtuessa omavalvontasuunnitelma tulee uusia. Terveystarkastaja tai eläinlääkäri käy valvomassa toimintaa ja monta kertaa he auttavat suunnitelman tekemisessä toiminnanharjoittajan kanssa. Omavalvontasuunnitelma tehdään usein kansio muotoon ja sovitaan kuka tai ketkä vastaavat kirjaamisesta suunnitelman mukaan. (Torvinen & Heikkilä 2002, 53.)

Laadukkaaseen toimintaan liittyy olennaisena asiana vastuullinen toiminta ja kestävä kehitys, joiden pyrkimyksenä on mahdollistaa maapallolla eläminen ja toimiminen tuleville sukupolville eri puolilla maapalloa. Kestävään kehitykseen liittyy sosiaalinen, taloudellinen sekä ympäristövastuu, joista on tietoa seuraavassa kappaleessa.

3.2 Laatu ja kestävä kehitys

Lecklin & Laine (2009, 29) mukaan laatu tulee tehdä kestävä kehityksen periaatteet huomioon ottaen. Tuotetta ja toimintaa kehitettäessä otetaan huomioon ympäristö-, terveys

sekä turvallisuusvaikutukset. Tuotteen sekä palvelun tekijän on noudatettava lakeja ja asetuksia toiminnassaan. Vauhkonen (2007, 16) jatkaa, että vastuullinen toiminta organisaatiossa tarkoittaa kestävästä kehitystä kaikessa tekemisessä. Kestävä kehitys tarkoittaa kokonaisuuden hallintaa, johon liittyy kolme ulottuvuutta. Ne ovat sosiaalinen-, taloudellinen sekä ympäristöön liittyvä vastuullisuus. Tarkoituksena on pitää huolta ihmisistä, taloudesta ja luonnosta.

Organisaatioiden on otettava vastuullisuus huomioon kokonaisvaltaisesti toiminnassaan, luontoa ja ihmisiä on kunnioitettava. Vastuullinen toiminta on pitkällä aikavälillä kannattavaa toimintaa. Organisaation johdon tulee nähdä todellisuus sellaisena kuin se on ja tehdä siitä omat päätelmänsä toiminnan kehittämiseksi. Yritykset ja organisaatiot pyrkivät läpinäkyvään toimintaan ja vastuun raportointiin. Vastuu koetaan myös kilpailutekijäksi, sillä vastuullinen toiminta lisää henkilökunnan motivaatiota ja asiakkaiden luottamusta. Lisäksi vastuullinen toiminta tuo hyötyä riskien hallintana, kun oikein toimiva yritys välttää ympäristörikkomukset ja taloudelliset väärinkäytökset. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 19 - 39.)

Vauhkonen (2007, 28) mukaan organisaation sosiaalinen vastuu on sitä, että se maksaa veronsa valtiolle. Tämän lisäksi organisaation tulee huolehtia henkilökunnastaan, sen osaamisesta, hyvinvoinnista, tuoteturvallisuudesta ja hyvistä toimintatavoista sekä tukea heitä yleishyödyllisiin toimintoihin. Toisin sanoen sosiaalinen vastuu tarkoittaa, että organisaation tulisi ottaa yhteisölliset sidosryhmät huomioon ja tukea muun muassa uudistumiseen ja innovatiivisuuteen tähtäviä verkostoja sekä osallistua hyväntekeväisyyteen. Aaltonen ym. (2004, 36 - 37) mukaan sosiaalinen vastuu on organisaation varautumista tulevaisuuteen. Se näkyy organisaation asiakas-, osaamisen sekä vuorovaikutuspääomana. Henkilöstöstä halutaan pitää huolta esimerkiksi kehittämällä palkitsemisjärjestelmiä, kouluttamalla, kehittämällä työyhteisöjä ja työ hyvinvointi hankkeilla. Aineettomana pääomana pidetään yrityksen mainetta.

Aaltonen ym. (2004, 44) luettelee taloudellisen vastuun ulottuvuuksia kuten taloushallinnon osaaminen, verojen maksaminen, vastuullinen toiminta pääomamarkkinoilla. Siihen liittyy myös kannustava ja oikeudenmukainen palkitseminen sekä yhteiskunnan taloudellinen hyvinvointi. Ollaan vastuussa myös toimintaympäristöstä, jossa sijaitaan. Vauhkonen (2007, 114 - 115) toteaa taloudellisen hyödyn yrityksessä kasvavan, kun sosiaalinen vastuu hoidetaan hyvin. Henkilöstö on motivoitunut, jolloin tuottavuus nousee ja kustannukset pienenevät sekä yrityksen maine paranee. Taloudellinen vastuu on yrityksen kilpailukyvyistä ja kannattavuudesta huolehtimista. Kestävä kehitys ja eettiset tuotteet luovat kysyntää yrityksen tuotteille ja silloin voidaan luoda työpaikkoja ihmisille.

Aaltonen ym. (2004, 45) mukaan, että ympäristövastuuseen kuuluu huolehtia jätteiden lajittelusta, kierrätyksestä ja jätehuollosta. Yritys voi säästää energiaa seuraamalla laitteiden ja koneiden energian kulutusta sekä uusimalla niitä tarpeen mukaan. Yrityksen ei tule myöskään käyttää sellaisia tuotteita, jotka ovat tuotettu geeniteknologian avulla. Lecklin (2006, 280) kuvaa ihmiskunnalle olevan suurimpia haasteita torjua ympäristöhaittoja sekä estää luonnonvarojen tuhlaamista. Kuluttajien tietoisuus ympäristöasioista, yhteiskunnan vaatimukset ja ekologiset ongelmat lisäävät paineita ottaa ympäristövastuu kysymykset huomioon organisaatioissa. ”Ympäristöstä on tullut yrityksen tärkeä sidosryhmä”, Lecklin (2006, 280) toteaa. Ympäristöasiat tulee ottaa mukaan yrityksen päätöksentekoon.

Seuraavaksi lähdetään tutkimaan prosesseja, kuinka ne määritellään ja kuvataan eri tutkijoiden mukaan. Ruuanvalmistusprosessien määrittely ja kuvaus selkeyttää lounasravintolan prosesseihin siirtymistä ja kuvaamista.

3.3 Prosessien määrittely ja kuvaus

Prosessit tulee ensin tunnistaa, jonka jälkeen voidaan ryhtyä määrittelemään ja kuvaamaan prosesseja. Prosessien sisältö tulee täsmentää, jonka jälkeen voidaan kuvata prosessissa tapahtuvat vaiheet ja niiden liittymäkohdat sekä jokaisen prosessin kannalta kriittiset suorituskykytekijät ja prosessin vaiheeseen liittyvät vastuut. Ennen prosessien kuvausta tulee miettiä, mihin prosessikuvauksia käytetään. Ne voivat olla ”prosessien hallinnan, arvioinnin ja parantamisen sekä henkilöstö-, materiaali-, tieto- ja taloushallinnon apuvälineitä”, Virtanen & Wennberg (2005, 122) kirjoittavat. Prosessien kuvausta käytetään myös organisaation prosessikarttana toiminnan yleisesittelystä, josta selviää ulkopuolisille, kuinka organisaatio suorittaa tehtävänsä. Toiminnan kehittämiseen ja myös benchmarkingia varten tarvitaan prosessikuvauksia (Virtanen & Wennberg 2005, 121 - 122). Benchmarking-verkoston luominen eli yritysten esikuvavertailun tekeminen kuuluu Euroopan laatupalkintojärjestelmän laadunedistämisalueisiin (Julkisten palvelujen laatustrategia, 1998, 9).

Hannuksen (1994, 47) mukaan prosessien analysointi, prosessikartan ja kaavion tuottaminen onnistuu parhaiten tiimityönä. Laamanen & Tinnilä (2009, 10) kirjoittavat tapahtumaketjujen mallintamisesta, niiden kehittämiseksi ja toteutumiselle asetettavista tavoitteista. Asiakkaalle luodaan prosessin kautta arvo, siinä tehtävien työvaiheiden kautta. Virtanen & Wennberg (2005, 125) kuvaa, miten tapahtumien ketjusta tehdään työnkulkukaavioita, joista nähdään toimintojen eteneminen ja niistä vastaavat henkilöt organisaatiossa. Työnkulkukaavioiden ei ole tarkoitus olla kovin monimutkaisia, niihin ei voi laittaa kovin paljoa tietoa. Ne ovat ihmistä varten.

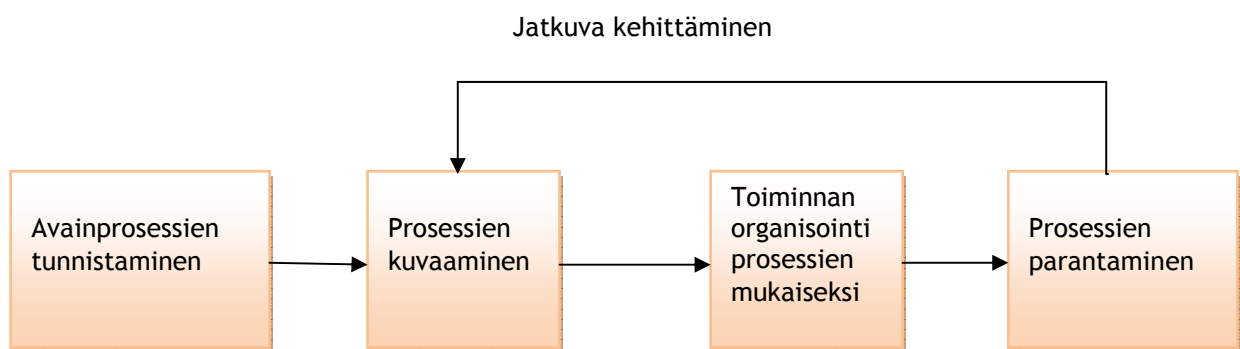
Jokainen laatikko voidaan purkaa osaprosesseiksi, jos tarve vaatii. Pelkät kaaviot eivät riitä prosessikuvaukseen, vaan siihen tulee liittää myös tekstitiedosto, jota Virtanen & Wennberg (2005, 126) kutsuu toimintotaulukoksi eli prosessin kulkukaaviota tukevaksi tekstidokumentiksi. Hannuksen (1994, 47) mukaan prosesseja voidaan piirtää erilaisilla piirto-ohjelmilla ja täydentää kirjallisella kuvauksella. Kuvaukset tehdään kunkin prosessin osalta siten, että näkyviin tulee asiakas ja hänen asettamat vaatimukset toiminnalle. Prosessissa käytetyt resurssit ja materiaalit, vastuut ja toiminnan periaatteet, käsittelyaika, läpimenoaika sekä volyymit näkyvät kuvauksissa. (Hannus 1994, 47.)

Hannus (1994, 41) kuvaa prosesseista ydin sekä aliprosesseja, joista ydinprosessit jakautuvat asiakkaille arvoa tuottaviin prosesseihin ja varsinaisen liiketoiminnan tukeviin ydinprosesseihin. Aliprosessit ovat hänen mukaansa pienempiä prosesseja, joiden joukko voi olla suurempi ydinprosessi. Virtanen & Wennberg (2005, 119) kirjoittavat, että selkeä käsitys organisaation tavoitteista ja päämääristä saadaan, kun tutkitaan organisaation prosesseja. Siitä saadaan käsitys organisaation toiminta-ajatuksesta ja strategiasta. Kirjoittajat keskittyvät ydin sekä tukiprosesseihin sekä tarvittaessa johtamisprosesseihin. Tärkeintä ei ole se, miten prosessit luokitellaan vaan prosessien tunnistaminen tulee aloittaa organisaation ydintoiminnasta. Prosessikartta on tärkeä viestintäkeino myös organisaation ulkopuolella oleville henkilöille.

Laamanen & Tinnilä (2009, 121) mukaan avainprosesseja voidaan nimittää myös pääprosesseiksi tai liiketoimintaprosesseiksi. Ne ovat sellaisia prosesseja, jotka ovat kriittisiä organisaation kannalta. Ne esitetään prosessikartassa. Pesosen (2007, 131) mukaan ydinprosessit ja tukiprosessit kuuluvat avainprosesseihin. Avainprosessit ovat niitä prosesseja, jotka ovat *”Ehdottoman tärkeitä toiminnan kannalta”* kertoo Pesonen (2007, 131), jos ne eivät toimi koko organisaation tekeminen on ongelmallista. Toiminnan kannalta tunnistetaan kaikki avainprosessit, mutta niitä kaikkia ei tarvitse kuvata eikä määrittää. Esimerkki tällaisista prosessista on kahvinkeittoprosessi. (Pesonen 2005, 131 - 132.)

Ydinprosessit kertovat, miksi organisaatio on olemassa. *”Prosessiorganisaatio rakentuu ydinprosessien ympärille,”* kirjoittavat Virtanen & Wennberg (2005, 119). Ensimmäiseksi tulee selvittää, ketkä ovat organisaation asiakkaita ja mitkä ovat heidän tarpeensa. Ydinprosessi tähtää asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Palvelut voidaan jakaa asiakkaiden ryhmittelyyn ja heidän tarpeensa perusteella. Ydinprosesseilla on selkeä liikkeelle paneva voima, miksi prosessi lähtee liikkeelle? Mitä keinoja käytetään asiakasryhmien tarpeiden tyydyttämiseksi? Työ tulee aloittaa pohtimalla toiminnan tavoitteita ja mihin niillä pyritään? Prosessilla on lopputulos, joten myös ydinprosessin lopputila tulee selkeyttää ennen prosessin kuvauksen aloittamista. Tukiprosessit ovat organisaation toiminnan ydinprosesseja ylläpitäviä toimintoja. Tukiprosessit ovat tärkeitä organisaation toiminnalle. (Virtanen & Wennberg 2005, 118 - 121.)

Prosessit ovat tapahtumaketjun kuvaamista ja ne tulee nimetä selkeästi, sillä prosessit ovat tärkeä ulkoisen viestinnän väline. Ydinprosessit kertovat, kuinka organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Prosessien kuvaukseen tulee paneutua huolellisesti. (Virtanen & Wennberg 2005, 121.) Laamanen & Tinnilän (2006, 122) mukaan tukiprosessit ovat toiminnan sekä strategian suunnittelua, kehittämistä, rahoituksen suunnittelua, toimittajien kilpailutusta ja prosessien suunnittelua toiminta edellytysten luomista varten. Osa sekä aliprosessien avulla voidaan jakaa prosessi pienempiin prosessikokonaisuuksiin. Kuviossa neljä on havainnollistettu prosessien jatkuvaa kehittämistä.



Kuvio 4: Prosessien kehittäminen
Lecklin 2006, 134 kuva 4.8.

3.4 Ruuanvalmistusprosessit

Ruokapalvelutoiminnan suunnitteluun kokonaisuutena ohjaa organisaation toiminta-ajatus ja liikeidea. Ne kuvaavat sen, miksi organisaatio on olemassa ja mitä sen toiminta tavoittelee sekä organisaation toiminnan-, tuotteiden sekä palvelun laatuun kuuluvat asiat.

Ammattikeittiöiden ydinprosesseihin kuuluu ruokalistasuunnittelu, raaka-aineiden kilpailuttaminen, tuotekehitys ja ruoanvalmistus. Ruokatuotannon toteutusta suunniteltaessa määritellään resurssit ja tilataan raaka-aineet. Ruokatuotannon toteutuksessa otetaan raaka-aineet vastaan ja varastoidaan ne. Varastot on ylläpidettävä, raaka-aineista tehdään ateria, joka on ruoanvalmistusta, sen jälkeen ruoka jaetaan ja tarjoillaan. (Taskinen 2007, 20 - 21.)

Lampi, Laurila & Pekkala (2001, 19) mukaan ruokapalvelutoiminnan ydinprosessi on ruokatuotantoprosessi, jossa tuote jalostetaan ja jolla on yhteys asiakkaaseen. Pääprosesseja ovat toiminnan suunnittelu, tuotevalikoiman hallitseminen, ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu ja toteutus sekä seuranta, jotka jakautuvat osaprosesseiksi. Taskinen (2007, 22) toteaa ruokapalvelun kokonaislaadun muodostuvan toiminnan sekä tuotelaadusta ja palvelun

laadusta. Tuotelaatuun vaikuttavat tuoteturvallisuus, ravitsemuksellinen ja aistittava laatu, raaka-aineiden jäljitettävyyys, hinta sekä laatu suhde. Palvelun laatua kuvaavat ruokailuympäristö, palvelun saatavuus ja palvelualttius. Toiminnan laatua mitataan ympäristölaadun, henkilöstön ammattitaidon, asiakasviestinnän ja yhteiskuntavastuun osalta.

Seuraavassa kuviossa viisi on kuvattu prosessikäsitteitä Taskisen (2007, 13, kuvio 2.) mukaan.



Kuvio 5: Prosessikäsitteitä.

Taskinen 2007, 13, kuvio 2.

Opinnäytetyössä on päädytty käyttämään prosesseista nimityksiä ydin-, osa- ja tukiprosessit. Lounasravintolan ydinprosessit ovat ruoanvalmistusprosessi, ruoan tarjoilu sekä jakeluprosessit, ruokalistan suunnitteluprosessi, raaka-aineiden tilaamisprosessi, tukkukuorman vastaanottoprosessi. Prosessi lähtee liikkeelle ydinprosessista eli ruoanvalmistuksesta, joka tuottaa arvoa asukkaalle ruuan sisältäessä sopivasti energiaa, proteiinia ja sen ollessa maukas. Osaprosesseja ovat muun muassa tiskaus, keittiön siivoaminen ja jätteiden lajittelu ja vieminen. Ne voidaan tunnistaa, mutta niiden piirtäminen on liian pikkutarkkaa prosessien kuvaamista. Tukiprosessit ovat ydinprosessien ylläpitävää toimintaa. Lounasravintolan tukiprosesseja ovat muun muassa työvuorolistojen tekeminen, keittiön henkilökunnan koulutuksen suunnittelu ja toteutus sekä henkilökunnan palkan maksu.

Seuraavissa luvuissa on kuvattu blueprinting-prosessikuvamenetelmän sekä Process Guide-ohjelman teoriaa lyhyesti. Prosessien kuvaaminen on työstetty blueprinting-

prosessinkuvausmenetelmää soveltaen ja ProceS Quiden piirrosohjelmaa käyttäen. Ydinprosessikuvaus on toteutettu niiden avulla asiakaslähtöisesti ja havainnollisesti.

3.4.1 Blueprinting

Blueprinting-menetelmä on kehitelty palveluprosessien analysointia varten. Blueprinting kuvaa palveluprosessin etenemistä yksityiskohtaisesti ja se alkaa asiakkaan prosessin kuvaamisesta. Palveluprosessista piirretään etenemiskartta. Prosessikartan etuna on, että siitä näkee, missä vaiheessa asiakas on milloinkin palveluprosessissa. Tarkoitus on kuvata palveluprosessia niin yksityiskohtaisesti, että henkilöstö, asiakkaat sekä johto ymmärtävät samalla tavalla palvelun kokonaisuuden. Blueprinting -menetelmän yksityiskohtaisuuden vuoksi, se sopii myös prosessikuvauksiin erittäin hyvin. Prosessien Blueprinting -kuvaamista varten valitaan laaja osa prosessista, johon liittyvät asiakkaat ja henkilökunta. Kehitettävästä prosessista määritellään alku ja loppu. Sen jälkeen valitaan asiakassegmentti, koska erilaisilla asiakkailla on erilaiset tarpeet. (Ojasalo ym. 2009, 158 -161.)

Tämän jälkeen selvitetään prosessin asiakasnäkökulma. Tämä vaatii usein prosessin läpikäymistä asiakkaan olemista mukana ja havainnointia kyseisestä palveluprosessista. Olemassa olevista prosesseista on haasteellista kuvata sitä, kuinka asiakas kokee prosessin. Menetelmässä voidaan käyttää apuna videokuvaa ja valokuvia. Tämän jälkeen tehdään näkyväksi vuorovaikutuksen sekä näkyvyyden rajapinnat, jonka yhteyteen erotetaan työntekijän asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimet. Palveluprosessin kuvaamiseen tarvitaan luonnollisesti työntekijän apua. Seuraavaksi piirretään yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta, jonka jälkeen selvitetään suoraan asiakaskontaktissa olevat rajapinnat ja niitä tukevien toimintojen rajapinnat. Tämä on havainnollistava väline yrityksille, koska siitä voidaan nähdä, mitkä tukitoimet ovat välttämättömiä asiakkaan kannalta sekä toisaalta sellaiset tukitoimet, joille ei ole merkitystä asiakkaalle. (Ojasalo ym. 2009, 162.)

Adams (2010, 11 - 13) korostaa blueprinting-menetelmässä asiakasnäkökulman ottamista huomioon tuotekehityksen kannalta. Ensin lähdetään kysymään asiakkaan näkökulmaa tuotteen kehitykseen ja sitouttamaan asiakas tuotteeseen. Organisaation asiantuntija on prosessissa mukana, koska hänellä on tarpeellinen tieto siitä, mitä mahdollisuuksia toteutukselle on ja miten yrityksen prosesseja tulisi kehittää tavoitteen saavuttamiseksi. Asiakas, joka on sitoutunut yrityksen tuotteen kehitykseen, voi tuoda sellaisia asioita esille, joita yrityksen oma tuotekehitys ei olisi osannut kuvitella. Blueprinting on keino tuoda asiakkaan näkemys näkyväksi tuotekehityksessä.

Tekesin nettisivuilla (3.8.2010) kerrotaan, että suomalaiset yritykset ovat heränneet palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Tekes on järjestänyt Serve-ohjelman osana seminaarin Helsingissä 3.6., jossa on ollut neljä työpajaa yhtenä blueprinting menetelmä. Muut työpajat ovat käsitelleet kansainvälistymistä, teollisuuden palvelujen vaikuttavuutta ja palvelumuotoilua. Blueprinting-prosessinkuvausmenetelmää käyttämällä voidaan mallintaa yrityksen koko prosessi niin, että siinä näkyy ensimmäisenä asiakkaalle näkyvät toiminnot. Palveluprosessi käydään läpi asiakkaan näkökulmasta vaihe vaiheelta. Tällainen prosessikuvaus voi saada aikaan tärkeitä havaintoja yksittäisenkin palvelun osan parantamiseksi. (Tekesin Internet sivut 3.8.2010.)

3.4.2 Process Guide

Process Guide-ohjelma soveltuu hyvin blueprinting-menetelmän havainnollistamiseen. Kaavio jakaantuu organisaatioyksiköihin, joita voivat olla tiimit, osasto tai tietojärjestelmä. Näihin voidaan liittää organisaatioyksikön resurssit ja määritellä siellä tapahtuvat prosessiasteet. Resurssit eli prosessin aikana käytettäviä elementtejä ovat esimerkiksi varasto, kiinteistö tai henkilö. Näiden avulla tehdään prosessiasteet ja virrat. Tiedon ja materiaalin varastointiin on varastot. Tulevat virrat ovat tulevaa materiaalia ja lähtevät virrat sanelevat varastosta haettavan materiaalin tai tiedon.

Muistiinpanoja voi tehdä prosessikuvaamisen aikana tekstimuotoisina ja sinne voi tallentaa kehitysideoita ja myös ongelmia. Prosessissa käsitellään dokumentteja, jotka ovat tietolioita. Niitä voidaan liittää varastoihin, virtoihin ja prosessiaskeliin. Dokumentit voi kulkea myös virtojen mukana. Opinnäytetyössä tuotetuissa kaavioissa on käytetty organisaatioyksiköiden tilalla prosessien tekijöitä, joita tässä tapauksessa ovat usein miten keittäjät, keittiöapulaiset, ravitsemispäälliköt. Prosessiasteet kulkevat tietovirtojen mukana tapahtumasta toiseen huomioon ottaen siihen liittyvät asiat esimerkiksi ruokalistasuunnittelussa asiakkaiden toiveet, erityisruokavaliot. Muistiinpanot ovat piilossa itse tulostetusta versiossa prosessikaaviota. Kun Process Guide-ohjelma on käytettävissä, sitä voidaan hyödyntää prosessien suunnittelussa, sinne voi tehdä laskelmia ajankäytön ja Euromäärien suhteen.

Prosessien määrittämisen ja kuvaamisen jälkeen tulee arvioida käytännön menetelmiä, miten tehtyä työtä lähdetään hyödyntämään ja mittaamaan käytännön tasolla. Jokaisen organisaation on luotava omiin prosesseihin soveltuvat mittarit toimintansa kehittämiseksi. Balanced Scorecard-mittarit ovat laajasti käytettyjä ympäri maailmaa, joten seuraavaksi on lähdetty soveltamaan syy-seurausketjun mukaista mittariston luomista.

3.5 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen

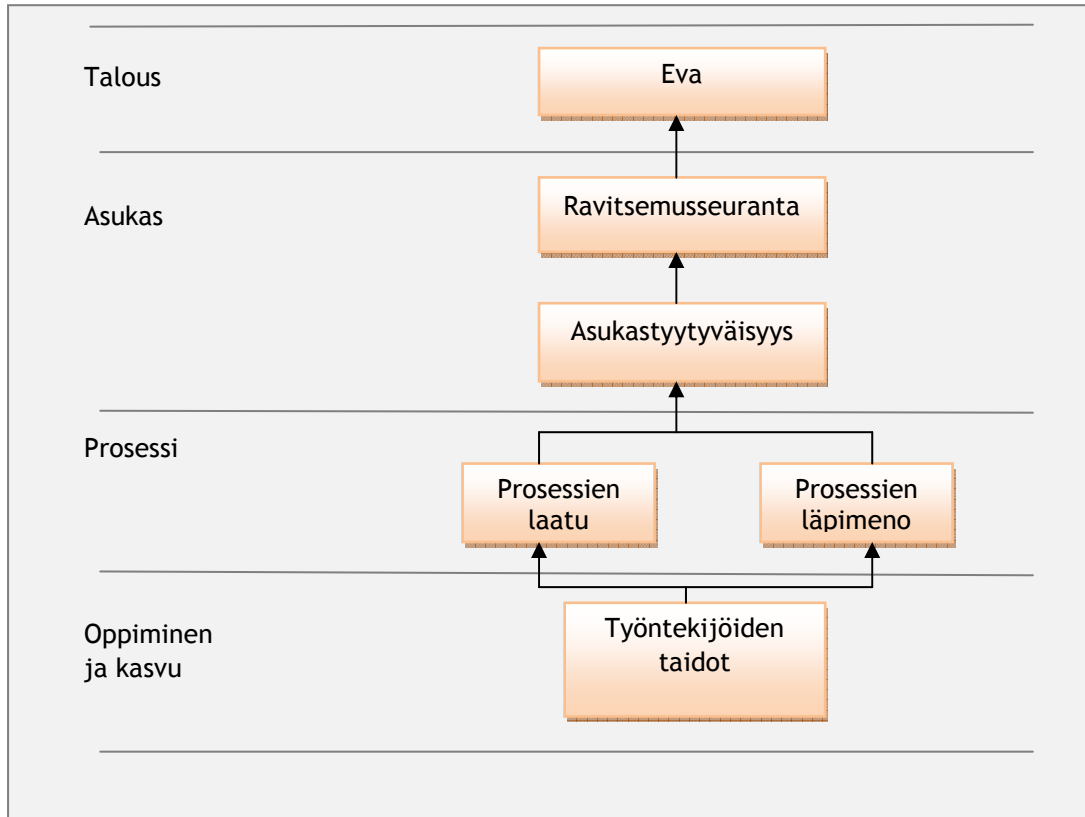
Prosessien suorituskykyä voidaan mitata koko organisaatiossa tai yksittäisessä prosessissa. Arviointiperusteina käytetään usein joko Euroopan laatupalkintomallia (EFQM) tai jotain muuta vakiintunutta arviointiperustetta. Ne mittaavat organisaation saavuttamia tuloksia ja organisaation toimintaa. Tärkeää on muistaa, miksi prosessimittausta tehdään, jolloin se tuottaa olennaista tietoa prosessien kehittämistyölle. Virtanen & Wennberg (2005, 131 - 132) tiivistävät prosessijohtamisen yhteen lauseeseen: *”Prosessijohtamisessa on kyse toiminnan kehittämisestä asiakkaiden tarpeita ja yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden toteutumista vastaavaksi.”* Prosesseihin asetetut mittarit osoittavat sen, miten asiakkaiden vaatimukset toteutuvat ja mistä vaikuttavuus syntyy. (Virtanen & Wennberg 2005, 131 - 132.)

Prosessijohtamisen kautta organisaatio löytää oman tiensä menestyäkseen. Se luo ajattelumallin organisaatiolle. Prosessien kehittyessä asiakkaat saavat parempaa palvelua ja toimintojen ketju luo arvoa asiakkaalle. Samalla voidaan karsia lisäarvoa tuottamattomia töitä. Prosessijohtamisen kautta henkilöstö ymmärtää ja hallitsee paremmin liiketoiminnan kokonaisuuden. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7 - 10.)

Organisaatio, joka haluaa tulevaisuudessa menestyä, tarvitsee monia mittareita nähdäkseen sijaintinsa tänä päivänä ja tietääkseen mihin suuntaan ollaan menossa. Jos seurataan pelkästään talouden mittareita, sen sanotaan olevan peruutuspeiliin katsomista. Mittareiden tulee osoittaa myös eteenpäin. Tämän takia Kaplan ja Norton ovat kuvanneet prosessien toimivuutta, menestystä asiakasrajapinnassa sekä työntekijöiden innovatiivisuutta ennakoimaan muutoksia taloudellisessa tilanteessa. Mittaristoa voidaan käyttää hälyttäjän roolissa ja tiedon tuottajana. Organisaation johdon on tiedettävä missä mennään, jolloin voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 18.)

Prosessien kuvaaminen avaa toiminnon ketjua, jolloin voidaan lähteä mittaamaan prosesseissa kuvattuja töitä kellon avulla. Tämä mahdollistaa prosessien kehittämisen laadukkaaksi ja taloudellisesti kannattavaksi. Prosesseihin voidaan asettaa mittarit, jotka kuvaavat jatkuvaa halua kehittää prosesseja ja innovoida uusia mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseksi sekä järjeistämiseksi. Mittariston tulisi olla sidoksissa strategiaan ja visioon. Niiden pohjalta tulisi löytää muutoksia ennakoivia mittareita. Ne voivat painottua määrään ja laatuun taloudellisten mittareiden lisäksi. Mittareiden löytymisen jälkeen valitaan tavoitteet ja vastuuhenkilöt. He vastaavat, että tavoitteet saavutetaan. Mittareiden määrittäminen on haasteellista, mutta kannattaa muodostaa yhteinen käsitys, mitä tavoitteita niille asetetaan. (Malmi ym. 2006, 20.)

Seuraavassa kuviossa seitsemän on kuvattu syy-seurausketjua, kun lähdetään luomaan mittareita organisaatioon.



Kuvio 6: Esimerkinomainen syy-seurausketju.

Malmi ym. 2006, 70, kuva 5.

Mittareita lähdetään luomaan syy-seurausajattelun pohjalta seuraavasti. Talouden lisäarvo eli Eva mittaa tuotettua talouden lisäarvon kehitystä. Kehitysympäristön päätavoite on tehdä ruokaa asukkaille, joten heidän keskuudessaan tehdyt tutkimukset syödyn ruuan määrästä sekä ruuan laadusta ja ravitsemusseuranta voisivat olla toiminnan mittareina. Voidaan ajatella, että lounasravintolan strategian muodostaa asukkaiden tyytyväisyys ja ravitsemusseuranta. Näiden seikkojen avulla organisaatio pyrkii menestymään. Omavalvontasuunnitelman avulla voidaan mitata prosessien laatua. Prosessien läpimenoaika voidaan lähteä kehittämään, kun prosessit on kuvattu ja kellotettu. Seuraavaksi pyritään kehittämään henkilöstön osaamista, joka taas vaikuttaa prosessien laatuun. Luodaan mittarit henkilöstön kehittämiseen ja osaamiseen. (Malmi ym. 2006, 71 - 72.)

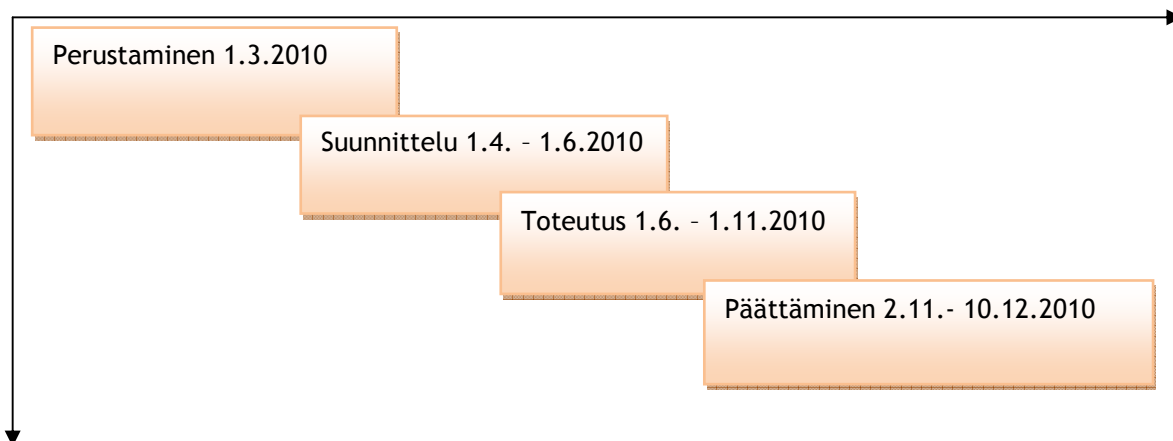
Edellä kuvattu mittaristo kuvaa strategian ja kertoo millä asioilla organisaatio menestyy kilpailussa. Mittarit ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, joten on luotu ennakoivia mittareita. Ainoastaan talouden mittari on puhdas tulostittari. Muut mittarit ennakoivat tulevia

muutoksia, jotka vaikuttavat talouden mittariin. Prosesissa toimiva henkilöstön osaaminen on kehitysmittari. Toiset mittarit prosessin laatu sekä läpimeno, asukastyytyvyisyys ja ravitsemusseuranta ovat tulostittareita ketjussa seuraaville mittareille.

4 Proseskien kuvaamisprojekti

Projekti sana merkitsee ehdotusta tai suunnitelmaa, se on alun perin latinaa. Suomessa projekti-sanana synonyymi on hanke, joka saattaa tarkoittaa useita projekteja (Ruuska 2007, 18). Ulkopuolisen henkilön toimiminen tämänkaltaisessa projektissa projektipäällikkönä on haasteellista, mutta se voi tuoda tullessaan uusia näkökulmia ja ajatuksia prosessien toimivuuteen sekä muuhun toimintaan organisaatiossa. Projektin kesto oli yhdeksän kuukautta maaliskuusta joulukuuhun 2010. Projektin resurssit olivat niukat, koska henkilöt tekivät työtä oman päivittäisen työnsä ohessa ja projektin varsinaisia kustannuksia ei mitattu rahassa. Laurea Leppävaaran ohjaajien toimenkuvaan kuului ohjata työelämään liittyvää opinnäytetyötä. Tiedonvälitys sekä dokumentointi tapahtuivat projektipalaverissa Hesevassa, sähköpostin välityksellä, puhelimitse ja opinnäytetyön raportin välityksellä sekä opinnäytetyön ohjaustilanteissa Laureassa.

Seuraavassa kuviossa kuusi on Ruuskan kuvion 1 - 1 (2007, 23) mukaan projektin vaiheistus kuvattuna. Poikittaisviiva kuvaa aikajanaa ja pystyviiva projektin valmistumista. Perustamisvaihe oli ensimmäisen opinnäytetyöseminaarin kokoontumisen jälkeen, jossa määriteltiin ohjaajat opinnäytetyölle. Projektiryhmän kokoonpano oli sovittu 26.1.2010 tapaamisessa lounasravintolassa projektipäällikön ja ravitsemispäälliköiden kanssa. Kyseisessä tapaamisessa sovittiin aikataulu projektille. Varsinainen projektisuunnitelma ja aikataulu tehtiin opinnäytetyösuunnitelman yhteydessä. Projektin tuotos sisältää ydinprosessikuvaukset sekä niihin liittyvää teoriaa laadusta ja prosesseista.



Kuvio 7: Projektin vaiheistus.
Ruuska 2007, 23 kuvio 1-1.

Projektin tuotoksen muodostaa lounasravintolan keittiön prosessikuvaukset. Projektioorganisaatiossa toimi projektipäällikön ominaisuudessa opinnäytetyön kirjoittaja. Johtoryhmän muodostavat Lounasravintolan ravitsemispäälliköt ja Laurea Leppävaaran opinnäytetyön ohjaajat. He toimivat laaturyhmänä tukien projektin etenemistä ohjeistuksen-, menetelmien sekä soveltamiseen kohdentuvissa asioissa. Projektiryhmä koostui asiantuntijoista eli lounasravintolan ravitsemispäälliköistä ja keittäjistä sekä keittiöapulaisista, joista kaikki olivat mukana konsultaatiotilanteissa projektissa.

4.1 Projektisuunnittelu

Kesän 2010 aikana oli tavoitteena kirjoittaa ja perehtyä laadun ja prosessien teoriaan. Tämä liittyi olennaisena osana laatujärjestelmän mukaiseen toimintaan organisaatiossa. Lecklinin & Laineen (2009, 39) mukaan Euroopan laatupalkintokriteerien eri osa-alueiden toiminta ja tulokset voidaan pisteyttää suorituskyvyn perusteella nolasta sataan-asteikolla. Tällainen pisteytysjärjestelmä mahdollistaa vertailun oman organisaation ja muiden yksiköiden myös ulkopuolisten organisaatioiden kanssa. Prosessit käsittävät 14 prosenttia laatupalkintokriteereistä. Opinnäytetyöhön on tutkittu teoriaa ruokapalvelu työstä, ruokapalvelun kehityssuuntauksista, ikääntyneiden ravitsemuksesta, omavalvontasuunnitelmasta ja ammattikeittiön ruokatuotantoprosesseista. Näistä on koostettu tietoa opinnäytetyön raportin lisäksi erikseen kirjoitettuihin muistiinpanoihin.

Ravitsemispäälliköiden ja projektipäällikön palaverissa mietittiin etukäteen keittiön ydinprosesseja, jotka oli tarkoituksenmukaista kuvata prosessikaaviomaastoon. Ravitsemispäälliköt kuvasivat oman käsityksensä mukaan prosessit, joiden pohjalta lähdettiin liikkeelle. Prosessit täsmennettiin haastatteleamalla asiantuntijoita eli keittiön henkilökuntaa.

Kuvauksen toteutukseen käytettiin kolme työpäivää elokuussa 2010, kun toinen ravitsemispäälliköistä oli lomalla ja hänen työtilansa vapaana. Kyseisenä ajankohtana ei ollut vielä varsinaista piirustusohjelmaa käytössä, joten prosessit piirrettiin paperille käsin.

Menetelmänä haastattelu on käyttökelpoinen tiedonkeruussa ja sitä on suositeltavaa käyttää rinnakkain toisen menetelmän kanssa. Haastattelua hyväksi käyttäen on mahdollista selvittää ja syventää tietoa esimerkiksi kyseessä olevista keittiön ydinprosesseista. Tässä tapauksessa käytettiin avointa haastattelua, jolloin etukäteen mietittiin, mitkä ovat ne kriittiset kohdat prosesseissa, jotka halutaan saada selville. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95 - 96.) Haastattelut tehtiin ruokataukojen sekä kahvitaukojen aikana, koska toteutus haluttiin tehdä työaikana.

Toisena menetelmänä oli tarkoitus käyttää havainnointia, joka soveltuu hyvin käytettäväksi haastattelun kanssa rinnakkain. Haastattelun jälkeen voidaan havainnoida todellisessa tilanteessa, tekevätkö henkilöt niin kuin ovat sanoneet. Havainnointiin tulee valmistautua etukäteen ja lisäksi tarvitaan lupa siitä organisaatiosta, jossa havainnointia tehdään. Kehittämistyössä tutkija voi joko osallistua työhön tai olla passiivinen sivusta tarkkailija. Havainnoinnin apuna voi käyttää valokuvausta, videointia tai äänittää tapahtumia. (Ojasalo ym. 2009, 103 - 104.) Tällä kertaa havainnointia ei kuitenkaan suoritettu, koska se tuntui häiritsevän keittiön henkilökuntaa ja haastattelun avulla saatiin riittävä määrä tietoa keittiön ydinprosesseista.

Projekti eteni prosessikuvausten tarkistamiseen keittiön henkilökunnan sekä ravitsemispäälliköiden kanssa. Sovittiin, että keskitytään ruoanvalmistusprosessiin syvällisemmin vaihe vaiheelta tapahtumaketjuna. Isoon paperiin piirrettiin ruoanvalmistusprosessi, joka käytiin läpi kohta kohdalta. Varattiin liimalappuja, joilla keittäjät merkitsivät prosessikaavioihin omat näkemyksensä tapahtumaketjusta. Lisäksi oli varauduttu tilanteeseen nauhurin ja muutaman kysymyksen / avauksen muodossa. Niiden avulla (Liite 1) oli tarkoitus saada keittäjien mielipiteet näkyviksi työhön.

4.2 Projektin toteutusvaihe

Projektin toteutusvaihetta varten järjestettiin konsultaatio asiantuntijoiden kanssa, jossa pyrittiin selvittämään ydinprosessin vaiheet yksityiskohtaisesti. Ravitsemispäällikön mukaan nuolien tuli osoittaa molempiin suuntiin, sillä keittäjät suunnittelevat ruokalistan, jonka hän tarkistaa. Ruoanvalmistuksen haasteeksi keittäjät totesivat yksimielisesti kiireisen aamupäivän. Keittäjän tullessa töihin, hän varaa raaka-aineet aamupalaan ja lounaaseen. Hän keittää puuron ja valmistaa aamupalan, jonka hän jakaa osastoille. Ruoanvalmistuksessa on

tärkeää, että huomioidaan omavalvontatoimenpiteiden tekeminen. Se takaa turvallisen ja hyvälaatuisen ruuan asukkaille.

”Henkilökunta menee samaan lokeroon ulkopuolisten kanssa, koska he syövät lounaan ja myös heille tehdään tilauksesta juhlapalvelutuotteita”, sanoi yksi keittiöapulaisista. Keittäjän mukaan hänen on huomioitava erikoisruokavaliot ja soseutetut ruoat. *”Näiden ruokien osalta on tärkeää huomioida värit ja erilliset komponentit, ruoka ei saa olla tasaista massaa. Meidän tulee muistaa asiakkaamme, joille ruoka valmistetaan. Siihen voi laittaa mausteita reilusti, koska muistisairaat eivät välttämättä maista ruokia samalla tavalla kuin muut ihmiset. Kiireestä huolimatta kaikki valmistuu ajallaan asiakkaan toiveiden mukaisesti.”*

Lounas tulee olla riittävän aikaisin valmis, koska se pakataan lähteväksi jakelukeittiöihin kello 10.30. Tämä asettaa haastetta ruoan lämmön säilymiseksi kuljetuksen ajan + 60 asteisena. Omavalvonta määrittää valmiin ruoan lämpötilaksi + 70 astetta ja lämpösäilytyksessä kuljetettavan ruoan lämpötilaksi + 60 astetta. Lämpösäilytystä voidaan jatkaa korkeintaan kaksi tuntia. Iltapäivällä lounaan sekä päivällisen valmistuksen välissä tehdään esivalmisteluja seuraavalle päivälle, esimerkiksi haetaan pakastekala voideltuihin GN-vuokiin kylmiöön sulamaan, kuoritaan ja pilkotaan kasviksia.

Päivällisen ja iltapalan valmistaa iltakeittäjän vuoroa tekevä työntekijä, joka pakkaa ne osastoille lähteviksi ennen työpäivän loppumista. *”Keittäjän vuoroa tekevän tulee koko ajan olla skarppina ja huomio ruuanvalmistuksessa, ettei virheitä pääse tapahtumaan”,* keittäjän mielestä: *”Siivous, tiskaus ja roskien vienti pitää myös näkyä prosessikaaviossa, vaikka yhdessä laatikossa.”* Ne ovat osaprosesseja, ehdottoman tärkeitä toiminnan kannalta, mutta niitä ei ole tarvetta kuvata. Keittiön toiminnan osaprosesseja ovat aamupalan-, lounaan- ja päivällisen valmistaminen. Ne ovat kuvattu prosessikaavioissa prosessiaskeleina, joista lähtevät tietovirrat kuvaavat keneen ne kohdistuvat eli toiminnan päämäärään, joka on asukas.

Ruuanvalmistusprosessin (Liite 2) selkeyttämisen ja oikeaksi todentamisen jälkeen lähdettiin selvittämään, miten keittäjät ja keittiöapulaiset kokevat prosessikuvauksen hyödyntävän heidän työtään. Heille ehdotettiin, että he täyttävät itsenäisesti esitetyt avaukset / kysymykset (Liite 1). He halusivat kuitenkin vastata yhteisesti annettuun tehtävään, joten avaukset täytettiin yhteisesti ryhmätyönä.

Lomakkeen ykköskohdassa pyydettiin kuvaamaan, miltä tapahtumakulku asiakkaan näkökulmasta tuntuu. Tämä ei herättänyt vaikutusta. Palaverin alussa joku kysyi, että minkä takia asukas näkyy keittiön prosessikaaviossa. Siitä syntyneen keskustelun seurauksena

keittäjä totesi, että ”*asiakas on kuvattu arvoissa ja visiossa.*” Asiakkuuden ilmeneminen tuotannossa tuotti listan asioita: Ruokatuotannon budjetti muodostuu asukasmäärän mukaan. Asukkaat vaikuttavat ruokalistan tekemiseen, jolloin otetaan huomioon asukkaiden toivomukset ruokien suhteen, erityisruokavaliot, rakennemuunneltujen ruokien vaatimukset, ruoan väri ja maustaminen.

Kolmanneksi käytiin keskustelua mitä uutta prosessikuvaukset tuovat esille? Siihen todettiin, että ei mitään. Ongelmakohtaksi keittäjät hahmottivat aamupäivän kiireellisen aikataulun, töiden painottumisen kello 7:00 ja kello 11:00 välille. Keittäjien mukaan prosessikuvaus voi olla sijaiselle tai uudelle ihmiselle kuva, josta hän näkee ja voi hahmottaa päivän työnkulkukaavion. Prosessin omistajuus tarkoitti keittäjille kaiken valmistumista ajallaan yksilölliset tarpeet huomioiden eli vastuuta omasta prosessistaan. ”*Kiireestä huolimatta asiakas on tyytyväinen laatuun ja palveluun*”, sanoi keittäjä.

Keittäjän saatua ruoat valmiiksi ja omavalvontatoimenpiteet suoritettua, hän jakaa ruuan Munknähemmetin sekä Puotilan jakelukeittiöihin lähteviin kuljetusastioihin ja Heseva-kodin osastoille. Viimeiseksi hän annostelee ruoan ruokasaliin. Ruokasalivastaava hakee salaattit ja jälkiruoan. Hän nostaa esille juomat, salaattikastikkeet ja mausteet sekä voin ja margariinin. Ydinprosessi numero yksi, ruuanvalmistus on liitteessä 2. Seuraavassa valmiin tuotteen kuvaus jatkuu.

4.3 Produktina prosessikuvaukset

Ruoka kuljetetaan Munknähemmettiin ja Puotilan jakelukeittiöön, joissa tehdään omavalvontatoimenpiteet. Kuljetus tapahtuu ostopalveluna. Kuljetusliikkeellä on kirjallinen sopimus lounasravintolan kanssa. Siinä on kirjattu kuljettajan tehtävät ja vastuu kuljetuksien hoitamisesta. Kuljetus tapahtuu normaalilla autoilla, koska ruuat on pakattu astioihin, jotka pitävät ne kuumina ja kylminä. Munknähemmetin sekä Puotilan jakelukeittiössä työskentelevät henkilöt mittaavat ensimmäisenä ruuan lämpötilan, jakavat ruoan osastoille ja laittavat sen esille ruokasaliin. He tekevät salaattit ja jälkiruoat paikan päällä. Keittiöhenkilökunta palauttaa pestyt kuljetusastiat edelliseltä päivältä samalla, kun he ottavat uuden kuorman vastaan. Ydinprosessi numero kaksi, ruuan jakelu ja kuljetus on liitteessä 2.

Ruokasalivastaavat auttavat asukkaita viemällä ruoan pöytään, jos tarve vaatii. Pyrkimyksenä on asukkaiden oma aktiivisuus mahdollisimman pitkään. Kuitenkin vastaavan ravitsemispäällikön mukaan asukkaiden kunto on heikentynyt oleellisesti viime vuosina ja soseutetun ruoan määrä on lisääntynyt. ”*Sitä tarjotaan jopa kolmas osa päivittäisestä ruoasta*”, Hiltunen totesi (3.8.2010) ja jatkoi, että ”*yhteistyötä hoitohenkilökunnan ja*

keittiöhenkilökunnan välillä olisi hyvä lisätä ja selvittää ovatko asukkaat todella niin huonokuntoisia, että he eivät voi syödä tavallista ruokaa.”

Ruokalistasuunnittelussa otetaan huomioon asukkaiden mieltymykset, kausituotteet, raaka-aineiden saatavuus, erityisruokavaliot, olemassa olevat resurssit, saadut palautteet asiakkailta, valtion asettamat ravintosuositukset ja vanhusten ravintosuositukset sekä ravintotutkimus, jota on toteutettu jo kymmenen vuoden ajan.

Keittiön henkilökunta on viihtynyt lounasravintolassa. Heillä on kokemusta, ammattitaitoa ja osaamista ruokalistojen suunnitteluun. He osaavat ottaa huomioon myös olemassa olevat resurssit. Ravitsemispäälliköt tarkistavat ruokalistat, koska heillä on tieto sopimuksista ja raaka-aineiden saatavuudesta sekä he saattavat huomata joitakin epä johdonmukaisuuksia tai kömmähdyksiä listalla. Ravitsemispäällikkö tekee tilauslistan ja tilaukset Helsingin kaupungin sopimuksessa olevista tukkuliikkeistä. Tilauslistan tekemiseen osallistuvat myös keittäjät ja muut keittiössä työskentelevät, jos huomaavat jonkun raaka-aineen olevan vähissä. Tilauslistan tekemisessä otetaan huomioon ruokalista ja varastotilanne. Ruokalistan suunnittelu on ydinprosessi numero 3 ja tavaratilausten tekeminen on ydinprosessi numero 4, molemmat ovat liitteessä 3.

Tilaukset tehdään Meira Novalta, joka on tukkuliiketoimittaja. Tuoretukkurina toimii Satovihannes. Kyseisissä tukkuliikkeissä on sopimushinnat Helsingin kaupungille. Tavarantoimitukset ovat Meira Novalta 48 tunnin sekä Satovihannekselta 12 tunnin tilausrytmillä. Tavarakuorman tullessa lounasravintolaan, kuljettaja soittaa ovikelloa ja ilmoittaa, mistä on tulossa tuomaan kuormaa. Tämän jälkeen keittiöhenkilökunnasta se, joka ehtii tai jos kuorma on suuri useampi henkilö, menee ottamaan kuorman vastaan. Ensin tarkistetaan tilauslistoista, että kaikki on tullut mitä piti ja kuormakirjat täsmää tilauslistoihin verrattuna. Sitten tehdään omavalvonta toimenpiteet, mitataan lämpötilat pakasteista, kylmiöön menevistä tuotteista ja tarkistetaan, että kaikki on kunnossa kuivatuotekuormassa. Jos kuormassa on huomautettavaa esimerkiksi rikkiäiset pussit tai lyttyyn menneet laatikot ynnä muut asiat, ollaan yhteydessä tavarantoimittajaan ja tehdään reklamaatio. Tavarakuorman vastaanotto on ydinprosessi numero 4 ja kokonaisprosessi lounasravintolan toiminnasta on numero 5. Ne ovat liitteessä 4.

Jos tavarakuormassa kaikki on hyvin eikä ole virheitä, kuitataan kuormakirja, tehdään omavalvontatoimenpiteet ja kannetaan tuotteet varastoihin. Pakasteet laitetaan pakkaseen, kylmätuotteet kylmiöihin; maitotaloustuotteet ja vihannekset sekä hedelmät niille tarkoitettuun varastoon. Kaikissa varastoissa on lämpötilamittarit, joista katsotaan varastojen lämpötilat ja merkitään ne vihkoon kerran viikossa. Tukkuliikkeestä tullutta laskua verrataan

lähetykslistään, tarkistetaan, tiliöidään ja laitetaan maksuun. Laskut menevät toimistoon, jossa sihteerit maksaa laskut. Laskun maksu kuuluu tukiprosesseihin.

Seuraavassa luvussa on arvioitu prosessikuvausta. Työ esitettiin lounasravintolan henkilökunnalle 17.11.2010, jolloin saatiin heidän mielipiteensä työstä kokonaisuudessaan ja näkemyksensä, kuinka he voivat hyödyntää heille tarjottuja kehityskohteita sekä miten he voivat hyödyntää prosessikuvauksia.

4.4 Prosessikuvauksen arviointi

Sosiaaliala on merkittävä työnantaja tulevaisuudessa. Elinkeinoelämän keskusliiton raportissa kerrotaan 85-vuotiaiden määrän 30 vuodessa jopa kaksinkertaistuvan. Asiakslähtöisyys on raportin mukaan tärkeässä roolissa alalla. Tulevaisuudessa osa ikääntyvistä on varakkaita ja valmiita maksamaan nimenomaan laadukkaista palveluista. Uskotaan valtakunnallisiin ketjuihin, jotka voivat toimia myös ulkomailla. Samaan aikaan Suomeen voi rantautua ulkomaisia palvelun tuottajia. Työllistettävien määrä tulee kasvamaan jo vuoteen 2015 mennessä kymmenellä prosentilla. Kaikki tämä vaikuttaa sosiaalialan kehitykseen ja koulutustasoon. Teknologia vanhusten palveluiden yhteydessä koetaan huonoksi vaihtoehdoksi sen inhimillisen vuorovaikutuksen puutteen takia. (Palvelut 2020 -kohti palvelujen tulevaisuutta 2005, 17 - 19.)

Vilka & Airaksinen (2003, 56) kirjoittavat projektista ja toteutuksesta. Toteutustapa tarkoittaa niitä keinoja, joiden avulla sisältö hankitaan ja keinoja, jotka johtavat toteutukseen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei välttämättä käytetä tutkimusmenetelmiä, mutta tiedon ja aineiston kerääminen tulee rajata tarkasti, muuten työn laajuus voi kasvaa ylivoimaiseksi. Opinnäytetyösuunnitelma oli vielä keväällä liian laaja, kunnes kesän aikana aiheen rajaus hahmottui laatukäsikirjasta prosessikuvaukseen. Menetelmänä työssä käytettiin haastattelua ja kirjallisuutta.

Prosessikuvauksien tekeminen oli työssä haasteellista, koska työntekijöiden luottamuksen herättäminen ja sitoutuminen ei ollut itsestään selvää. Prosesseista puhutaan monissa yrityksissä tänä päivänä riippumatta siitä, onko niitä kuvattu vai ei. Prosessien kehittäminen on perusasioita laatujohtamisen filosofiassa, työssä tapahtuvassa oppimisessa ja tiimioppimisessa (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 75). Prosessikuvauksien toteuttaminen on perusta siirtymisessä Euroopan laatu-palkintokriteerien mukaiseen toimintaan, jonka filosofiaan liittyy toiminnan laadun jatkuva arviointi ja parantaminen.

Kehittämisehdotuksina oli ensimmäisenä Benchmarking -verkoston luominen. Lähestymistavan luojan Robert C. Campin mukaan pyrkimystä olla parhaiden paras. Lähtökohtana on tunnistaa

oman ja myös muiden toimialojen parhaat toimintatavat ja käytännöt. Tämän jälkeen niitä käytetään oman toiminnan kehittämässä vertailu sekä tavoitekohteena. (Hannus 1994, 91.) Benchmarking -verkoston luominen olisi yksi mahdollisuus kartoittaa muiden vahvuuksia ruokatuotannon toteutuksessa ja verrata sitä omaan toimintaan. Ennen vertailuun lähtemistä tulee miettiä, mitä asioita halutaan selvittää ja missä asioissa tarvitaan tietoa kehittämisen lähtökohdista? Helsingin seudulla on useita vastaavanlaisia yksityisiä vanhusten hoitolaitoksia, joiden kanssa Benchmarking -verkoston luominen olisi yksi vaihtoehto lähtiessä kehittämään toimintaa.

Kuvattujen ydinprosessien lisäksi kannattaisi miettiä, mitkä ovat ne mittarit, joiden avulla toimintaa voidaan arvioida ja seurata. Keittiöhenkilökunnan kehittämisen ja osaamisen seurantaan luotava mittaristo osoittaisi ammattitaidon kehittymisen ja toisi motivaatiota työhön. Omavalvontasuunnitelma tulee päivittää ajan tasalle. Kuvattuja ydinprosesseja olisi mahdollista kellottaa, jolloin voidaan miettiä, mikä tai mitkä asiat tekevät kiireen aamupäivän työssä. Samalla voidaan alkaa miettiä prosessin kehittämistä. Miten keittäjän tehtäviä voisi jakaa? Miten keittäjän- tai keittiöapulaisen koulutus ja keskittyminen erityisruokavalioiden tekoon voisi helpottaa tilannetta? Keittäjä voi keskittyä perusruokien valmistukseen ja niin sanotun dieettikokin vastuulle jäisivät erityisruokavaliot. Tämä voisi omalta osaltaan motivoida tulevia dieettikokkeja uusiin haasteisiin ja vastuuseen työssä.

Asukastyytyväisyystutkimusehdotukseen keittäjä vastasi, että: *” se on mahdotonta, koska asukkaat ovat dementikkoja, jotka eivät muista, mitä ovat minuutti sitten sanoneet. Vaikka tutkimusta tehtäisiin hoitajien ja omaisten avulla, siitä ei ainakaan siinä tapauksessa saataisi luotettavaa tulosta.”* Asukkaiden ravitsemusseuranta pidettiin hyvänä mittarina. Strategian ja vision tiivistämisestä keittäjä sanoi: *”meidän täytyy saada jossakin asiassa rönsyillä ja selvittää asioita laajasti.”* Tiivistäminen voi kuitenkin terävöittää ja selkiyttää toiminnan päämääriä ja sitä mihin tähdätään. Kannattaisi laskea paljonko puolivalmiit kasvokset maksavat verrattuna kokonaisiin pilkottaviin kasviksiin ja niistä tulevaan hävikkiin. Puolivalmiit tuotteet ovat turvallisia käyttää ja tasalaatuisia ympäri vuoden. Tähän tuli heti spontaani vastaus ravitsemispäälliköltä: *”Tulihan se sieltä.”* Ilmeisesti tämänkaltaista ehdotus oli ennalta arvattavissa tässä työssä.

Työn monipuolisuus tuo vaihtelua keittäjien ja keittiöapulaisten työhön. Voisiko toimenkuva olla vaikkapa ravitsemistyöntekijä, joka kiertää eri tehtävistä toiseen toimenkuvansa mukaan? Ravitsemispäällikkö totesi, että: *” tätä olen jossain vaiheessa ehdottanutkin, mutta siinä oli se huono puoli, kun keittäjien palkkaluokka on korkeampi, jolloin nimitys ei voi olla sama kaikilla. Tietenkin tätä voidaan kysyä uudestaan.”* Yksi keittiöapulainen totesi: *” Köksä on hyvä nimitys meille.”*

Keskustelu jatkui ehdotuksesta luoda Benchmarkkaus -verkosto, jossa ehdotettiin yhtenä vaihtoehtona Helsingin Seniorisäätiötä, jolla on tällä hetkellä neljä vanhainkotiä.

”Benchmarkkaus on hyvä idea, olen aikonutkin olla yhteydessä Helsingin Seniorisäätiön ravitsemispäällikköön”, sanoo ravitsemispäällikkö. Aamupäivän kiireestä keskustelu viritti ruuan kylmävalmistuksesta. Ravitsemispäällikkö sanoi, että *”voisiko kylmävalmistuksella helpottaa aamupäivän kiirettä. Tämä oli vaan heitto. Iltapäivällä olisi enemmän aikaa, jolloin voidaan valmistaa seuraavan päivän ruokia valmiiksi kylmävalmistuksena ja kuumentaa ne seuraavana päivänä. Reseptit pitäisi olla tarkkaan suunniteltua ja mausteet punnittuja.”* Ravitsemispäälliköt olivat olleet tilaisuudessa, jossa oli valmistettu kylmävalmistuksella tuotteita, mutta he eivät olleet tyytyväisiä makuun. *”Ei maistunut ollenkaan hyviltä, ei voi verrata meillä valmistettuihin ruokiin”,* sanoi toinen ravitsemispäälliköistä.

Opinnäytetyön prosessikuvaukset toimivat sijaisten sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisen apuvälineenä. Ne tullaan liittämään perehdytyskansioon. Toiminnan mittareiksi tullaan ottamaan asukkaan ravitsemisseuranta ja talous. Työtyytyväisyydestä on tarkoitus tuottaa yksi mittari toimintaa kuvaamaan. Helsingin Seniorisäätiötä ajateltiin pyytää Benchmarking -kumppaniksi. Laatukäsikirja tullaan toteuttamaan käytännön läheiseksi työvälineeksi.

5 Johtopäätös

Viime vuosien aikana ammattikeittiöiden toimintaa on alettu kehittämään ja sen ansiosta alan arvostus on noussut. Televisiossa nähtävät kokkiohjelmat ja julkkiskokit ovat omalta osaltaan vaikuttaneet positiiviseen kuvaan keittiötyöstä. Lisäksi nuoria houkutellaan koulutukseen ammattikeittiöalan imagonkohotuskampanjalla, jonka järjestäjänä ovat suurtalouselämyksen yhteistyöjärjestö FIDA r. y. yhteistyössä Kuntaruokailun asiantuntijat sekä hankkeen ohjausryhmä verkostoinen. Kampanjassa halutaan korostaa asiantuntemusta laadun kehittämisessä ja alan merkitystä kansanterveyteen. Tästä johtuen ammattikeittiöissä kehitetään työmenetelmiä, kuvataan prosesseja ja pyritään toimimaan asetettujen laatuajattelujen mukaisesti.

Laatu kokopäivähoidossa olevalle asukkaalle tarkoittaa ruuan makua ja ulkonäköä sekä riittävää ravitsemuksellista sisältöä. Nykyiset lait ja säädökset takaavat ruuan turvallisen laadun ja pyrkivät takaamaan myös riittävän ravitsemuksen asukkaille. Ikääntyvien henkilöiden liikuntakyky ja makuperäiset ovat saattaneet heikentyä, joten ruuan tekijän on tiedostettava nämä seikat ja pyrittävä tekemään maukasta kotiruokaa. Asukkaiden keskuudessa tehtävät tutkimukset ruuan laadusta, heidän toiveistaan ruokailun suhteen ja kuinka paljon he todellisuudessa syövät tulisi tehdä näkyväksi vanhainkotien keittiöissä.

Ikääntyneillä on oikeus saada hyvää kotiruokaa laitoksessa asuessaan. Asukkaan mieltymykset kartoitetaan hänen muuttaessaan laitokseen, joten niitä tulee aika ajoin tarkastella ja ottaa huomioon ruokalistojen teossa.

Ydinprosessikuvauksien tavoite ei välttämättä heti aukea lounasravintolan työntekijöille vaan sen sulattamiseen menee aikaa. Ydinprosessikuvausten valmistuttua päästään hyvään alkuun ja toiminnan kehittäminen siirretään keittäjille ja keittiöapulaisille. Motivaatio ja ymmärrys prosessien toimivuuteen paranevat toimintaympäristössä. Prosessin omistajat eli keittäjät voivat esitellä omat työnkulkukaavionsa ja mahdollisesti vertailla niitä toisesta organisaatiosta olevien keittäjän kanssa. Verkostoituminen hyödyntää parhaiden käytäntöjen löytymistä joka tasolla organisaatiossa. Ydinprosessien kuvaaminen ja kehittäminen avaavat keittiön toimintaketjua, jolloin se voidaan esittää talon sisällä sekä markkinoida myös ulkopuolisille toimijoille. Voidaan olla ylpeitä ja innostuneita omista vahvuuksista.

Tutkijat korostavat laatutyöhön siirtymistä erityisesti henkilökunnan mukaan ottamisella ja johtajien itsensä sitoutumisella tehtävään työhön. Opinnäytetyössä oli haasteena sitouttaa työntekijät työhön, kun projektipäällikkönä toimi ulkopuolinen henkilö. Laadunmäärittämisen ja ydinprosessikuvauksen pohjalta nousseiden kehittämisideoiden toivotaan olevan hyödyksi työn arvioimisessa ja tulevaisuuteen peilaamisessa. Tämän työn kehittämisehdotuksia olivat Benchmarking - verkoston luominen, prosessien mittariston käyttöönotto, omavalvontasuunnitelman päivittäminen, puolivalmiiden tuotteiden hyödyntäminen kiiretilanteissa ja henkilökunnan nimikkeiden yhtenäistäminen. Prosessien mittaristoja voidaan hyödyntää monella tavalla. Niiden avulla on mahdollista tiivistää visio ja strategia ymmärrettävään ja hallittuun muotoon. Prosessikuvauksen mittaristoina voivat olla henkilökunnan kehittämisen ja osaamisen seuranta, työn sujuvuuden kehittäminen, asukastyytyväisyyden tutkiminen, asukkaiden ravitsemusseuranta ja talouden mittarit. Näiden toimenpiteiden kautta päästään sisällyttämään laadunkehittämistyö käytännön työhön ja sitä kautta voidaan seurata toiminnan kehittymistä, peilata tulevaisuuden näkymiä sekä käydä keskustelua vastaavien organisaatioiden toimijoiden kanssa.

Keittäjä kertoi, että *”Eräs asukas oli sanonut hoitajalle hänellä olevan jonkun taudin, mutta hän ei nyt muistanut, mikä se oli.”* Hoitaja oli vastannut: *”Teillä on muistisairaus.”* Johon vanhus oli todennut: *”Niin sepä se taisikin olla. Tää on kyllä hyvä baari, tänne täytyy tulla uudestaan.”*

Lähteet

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekoa. Helsinki: WSOY.
- Elinkeinoelämän keskusliitto, EK. 2005. Palvelut 2020 -Kohti palvelujen tulevaisuutta. Väliraportti. Helsinki: EK.
- Hannus, J. 1994. Viides painos. Prosessijohtaminen Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. - 14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development.
- Suomen Kuntaliitto & Valtionvarainministeriö 1998. Julkisten palvelujen laatustrategia. Helsinki: Edita.
- Kunnallisen ruokapalvelun laatutekijät -lasten päivähoiton ruokailun, kouluruokailun ja kokopäivähoiton ruokapalvelun hyvän toteutuksen edellytykset 2001. Helsinki: Efektia.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. neljäs painos. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus.
- Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M-L. 2001. Ruokapalvelut työnä. Helsinki: WSOY.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia tekniikkaa ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Jyväskylä: QMB-Books.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Helsinki: Gaudeamus.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor.
- Ravitsemusterapeuttien yhdistys ry 2008. 7. uudistettu painos. Ikääntyneen ravitsemus ja erityisruokavaliot. Helsinki: Ravitsemusterapeuttien yhdistys ry.
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Toimintasuunnitelma vuodelle 2010. Helsinki: Gaius-säätiö.

Torvinen, L. & Heikkilä, M. 2002. Hygieniaosaamisen perusteita. Helsinki: TSL.

Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2010. Ravitsemussuositukset ikääntyneille. Helsinki: Edita Prima.

Vauhkonen, P. 2007. Liiketoiminnan vastuullisuus - minkä väristä se on? Espoo: Johtamistaidon Opisto.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Viljaranta, J. 2009. Laurea Leppävaarassa järjestettävien ulkoisten tapahtumien ydinprosessikuvaus. Espoo: Laurea Leppävaara.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen Opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Internet lähteet:

Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. Omavalvonta HACCP-periaatteet viittaus 26.4.2010.
<http://www.evira.fi/portal/fi/evira/asiakokonaisuudet/omavalvonta/haccp/>

Maa- ja metsätalousministeriö. Valtion ravitsemusneuvottelukunta. Viittaus 25.4.2010.
<http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/elintarvikkeet/ravitsemus/valtioravitsemusneuvottelukunta.html>

D. New Product Blueprinting The Handbook for B2B Organic Growth. Tulostettu 26.7.2010.
<http://www.newproductblueprinting.com/pdf/book/Chapter1.pdf.Adams>,

Tekesin nettisivut, Yritykset heräsivät palveluliiketoiminnan kehittämiseen. 3.8.2010.
<http://www.tekes.fi/fi/community/Uutiset/404/Uutinen/1325?name=Yritykset%20herasivat%20palveluliiketoiminnan%20kehittamiseen>

Julkaisemattomat lähteet.

Hiltunen, E. Heseva-lounasravintolan vastaavan ravitsemispäällikön haastattelu 15.8.2010. Heseva-koti. Helsinki.

Palaverit lounasravintolan henkilökunnan kanssa 1.10.2010, 2.11.2010 ja 17.11.2010. Helsinki: Heseva-koti.

Liitteet

Liite 1. Prosessikuvauksen herättämät ajatukset henkilökunnassa. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liite 2: Ydinprosessikuvaukset..... 40

Kuviot

Kuvio 1:Organisaatiokaavio 3.8.2010.	7
Kuvio 2:Kehittämisympäristön arvot, visio ja strategia 2010.	10
Kuvio 3:Ruokapalvelun kokonaissuunnitteluun vaikuttavat tekijät.	14
Kuvio 4:Prosessien kehittäminen	19
Kuvio 5:Prosessikäsitteitä.	20
Kuvio 6:Esimerkinomainen syy-seurausketju.	24
Kuvio 7:Projektin vaiheistus.	26

Liite 1: Prosessikuvauksen herättämät ajatukset henkilökunnassa.

1. Mitä tapahtumakulun kuvaaminen asukkaan näkökulmasta vaikuttaa / muuttaa tai herättää?

Tähän tuli yhtenäinen vastaus, että sillä ei ole vaikutusta.

2. Miten asiakkuus näyttäytyy / ilmenee tuotannossa?

Ruokalista tehdään asiakkaiden toiveiden mukaan.

Ruokatuotannon budjetti määräytyy asukasmäärän mukaan.

Raaka - aine hankinnat suhteutetaan asukasmäärään.

Erytysruokavaliot otetaan huomioon.

Rakennemuunneltujen ruokien vaatimukset; väri jne

Ravintolisät

Ruoan väri ja maustaminen. Keittäjä Tuija Parkon mukaan mausteita voi ja saa käyttää reilusti, koska makuaisti ei ole parhaimmillaan asukkailla.

3. Mitä prosessikuvaukset nostavat esiin?

Ei mitään uutta.

4. Mitä ongelmakohtia olet havainnut jne...

Kiireinen aikataulu, työt painottuvat ajalle kello 7.00 - 11.00.

5. Mitä hyötyä koet prosessikuvauksista

Esimerkiksi uudelle ihmiselle tai sijaiselle, se voi kertoa ”kaiken” päivän kulusta.

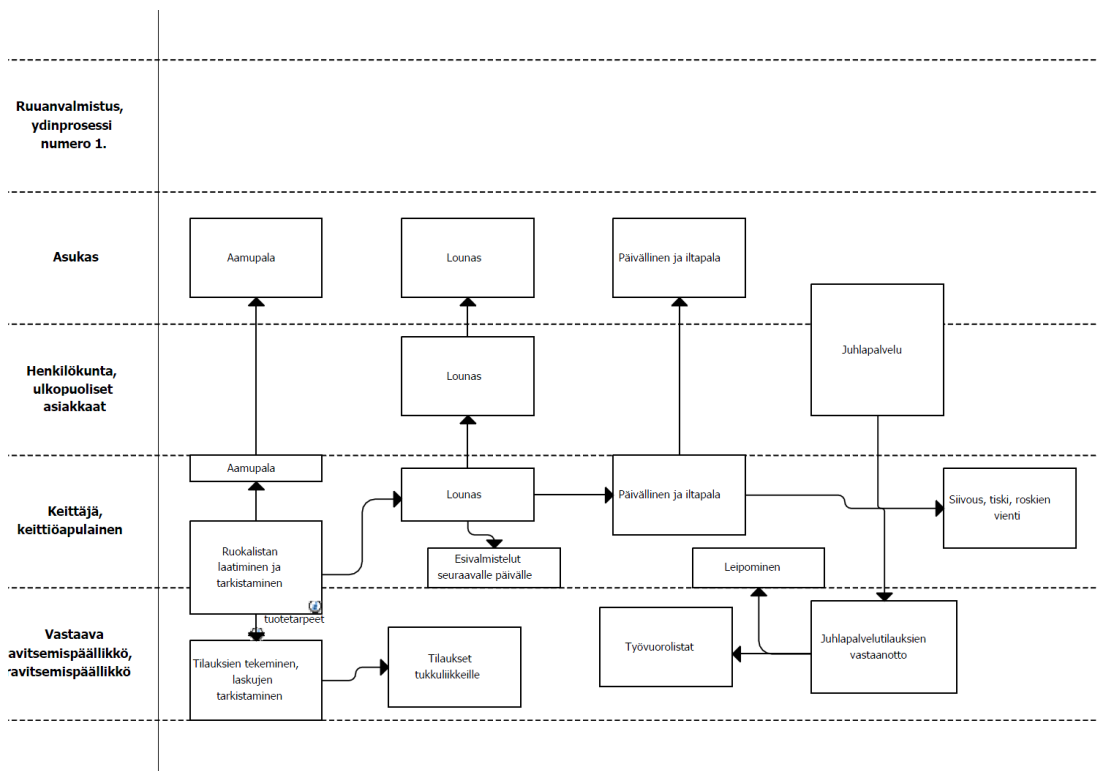
6. Mitä prosessin omistajuus ja vastuu siitä merkitsevät / tarkoittavat...

Kaikki valmistuu ajallaan yksilölliset tarpeet huomioiden.

Kiireestä huolimatta asiakas on tyytyväinen laatuun ja palveluun.

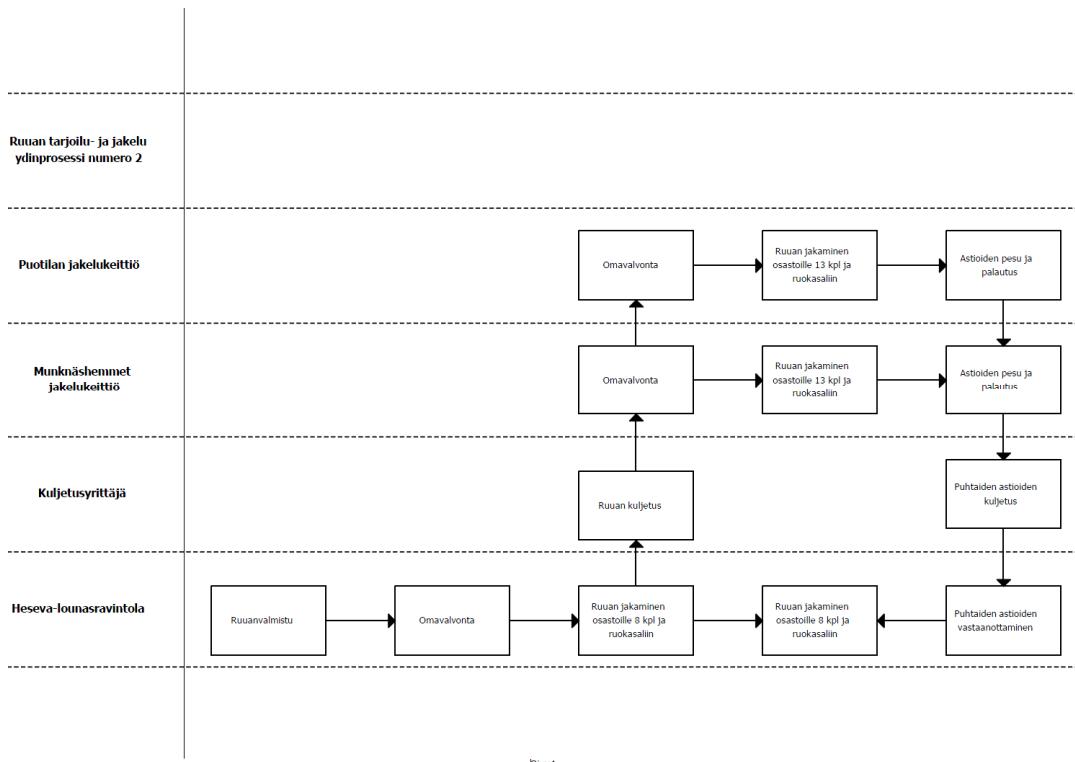
Liite 2: Ydinprosessikuvaukset

Ruoan valmistus, ydinprosessi numero yksi . Ruoan jakelu ja tarjoilu, ydinprosessi numero kaksi.



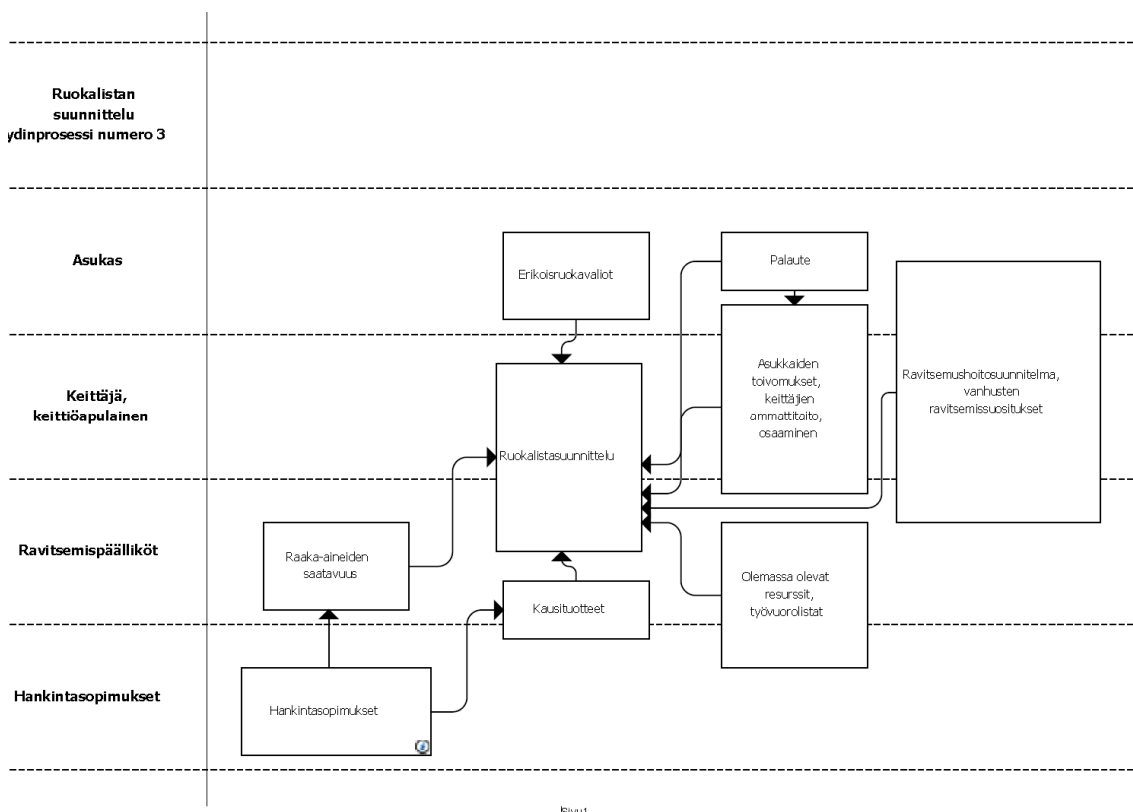
Riia1

Ruokalistan suunnittelu, ydinprosessi numero kolme. Tavaratilausten tekeminen, ydinprosessi numero neljä.



Sivu 1

Tavarankuorman vastaanotto, ydinprosessi numero viisi.



Sivu 1

Kokonaiskuvaus Heseva-lounasravintolan toiminnasta numero kuusi.

