



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

LAATUJÄRJESTELMÄ OSAKSI PÄIVITTÄIS JOHTAMISTA

Case: Palvelukeskus Loimikoti

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailunala
Hotelli- ja ravintola-alan
koulutusohjelma
Ravintola-alan suuntautuminen
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Sini Kivistö

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

KIVISTÖ, SINI: Laaturjestelmä osaksi päivittäisjohtamista
Case Palvelukeskus Loimikoti

Ravintolatoiminnan opinnäytetyö, 24 sivua, 17 liitesivua
Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Laatu on aina merkinnyt yrityksille todella paljon. Yrityksien on pyrittävä olemaan erilainen ja jollakin tavalla erottumaan kilpialijoistaan. Laatu onkin yksi suurimmista kilpialuvalteista, sillä nykyiset asiakkaat vaativat jo todella paljon. Opinnäytetyöni koskee Palvelukeskus Loimikodin keittiön laadunvarmistustyötä ja opinnäytetyöni aiheena onkin laaturjestelmä osaksi päivittäisjohtamista. Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka lopputuotoksena syntyi päivitetty laatuksikirja.

Opinnäytetyöni koostuu kahdesta osasta, teoriasta ja laatuksikirjasta. Teoriaosuudessa tarkoituksena on perehtyä laadunhallintaan ja päivittäisjohtamiseen palvelualalla ja samalla ymmärtää, mikä merkitys laadulla on palveluyrityksessä.

Tarkoituksena on päivittää Loimikodissa vuonna 2005 tehty laatuksikirja ja ottaa se osaksi keittiön päivittäistä toimintaa. Toimiessaan laatuksikirja parantaa työyhteisön yhteistyötä, on esimiehen työkalu päivittäisjohtamisessa ja lisää tuloksellisuutta.

Asiasanat: Laadunhallinta, laadunhallintajärjestelmä, päivittäisjohtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism and Hospitality Management

KIVISTÖ, SINI: The Quality System as a Part of the Daily Management
Case: Palvelukeskus Loimikoti

Bachelor's Thesis in Restaurant Management 24 pages, 17 pages of appendices
Autumn 2012

ABSTRACT

The quality has always meant a lot for enterprises. They have to set their aim at being different from competitors. One of the most remarkable assets is high-quality products which customers demand. In this thesis the quality system of Palvelukeskus Loimikoti was focused on. The thesis was named The Quality System as a Part of the Daily Management, Case: Palvelukeskus Loimikoti. The output of this study was updated quality manual.

There are two parts in this paper. The first is about theory and the second part is the quality manual. In the theory part quality management and its role in daily management, especially in service enterprise, were focused on.

In the second part the quality manual of Loimikoti, written in 2005, was updated. Later it will be taken as a tool of daily management in the kitchen. Using the updated quality manual aims to improve cooperating of personnel, be a tool for supervisor in daily management and increase profitability.

Key words: Quality management, Quality System, Daily Management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet	2
1.2	Rajaus	2
1.3	Toimeksiantaja	3
2	LAATU PALVELUALLALLA	4
2.1	Tuotteena palvelu	4
2.2	Laadunhallinta	5
2.2.1	Laadunhallintajärjestelmä	5
2.2.2	Laatukäsikirja	6
3	JOHTAMINEN OSANA PÄIVITTÄISTÄ TOIMINTAA	8
3.1	Henkilöstöjohtaminen	8
3.2	Päivittäisjohtaminen	8
3.3	Esimies muuttuvan organisaation keskellä	9
3.4	Esimies palvelualalla	10
3.4.1	Suunnittelu	11
3.4.2	Organisointi	13
3.4.3	Työntekijöiden valinta, ohjaaminen ja seuranta	14
4	LAATUKÄSIKIRJAN PÄIVITYS PROSESSI	16
4.1	Lähtökohdat	16
4.2	Käytettävät menetelmät	17
4.3	Kehittämiskohteet	18
4.4	Tuotos	20
4.5	Käsikirjan käyttö ja päivittäminen	20
5	YHTEENVETO	22
5.1	Oma arviointi	23
5.2	Ammatillinen kehittyminen	24
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	25
	LÄHTEET	26
	LIITTEET	28

1 JOHDANTO

Laatu on aina merkinnyt yrityksille todella paljon. Yrityksien on pyrittävä olemaan erilainen, tekemään jotain aivan uutta kehittämällä vanhaa uudella tavalla samalla jotenkin kilpialijoistaan erottuen. Laatu onkin yksi suurimmista kilpialuvalteista, sillä nykyiset asiakkaat vaativat jo todella paljon.

Erilaiset tutkimukset todistavat, että tulevaisuudessa ihmiset tiedostavat asiat paremmin ja siksi osaavat vaatia enemmän. Vanhemmat ihmiset hakeutuvat aikaisemmin palvelutaloihin, koska haluavat että heitä palvellaan. Yrityksen on siis pysyttävä muutoksessa mukana ja kehityttävä sen mukaan, muuten kannattavuus kärsii.

Opinnäytetyöni koskee Palvelukeskus Loimikodin keittiön laadunvarmistustyötä. Organisaatiossa on tapahtunut suuria muutoksia lähivuosina niin ruokapalveluissa, kuin muussakin toiminnassa. Näistä muutoksista johtuen yrityksessä on ajettu henkilökunta todella ahtaalle, joka taas vaikuttaa yrityksen työntekijöiden työmotivaatioon ja näin ollen palvelun laatuun. Toimivan laatujärjestelmän avulla esimies pystyy paremmin tukemaan työntekijöidensä päivittäistoimintoja ja lisäämään työntekijöiden motivaatiota.

Olen itse työskennellyt Palvelukeskus Loimikodissa ja tiedostanut ne puutteet, mitä työyhteisössä on. Aluksi aihealueena piti olla taloudenhallinta, mutta emännän kanssa käydyistä keskusteluista pääteltiin, että organisaation toimimattomuuden syynä on päivittäistoimintojen tehottomuus. Tehottomuuden kautta emäntä ei pysty suunnittelemaan toimintaa, ja näin ollen se vaikuttaa myös taloudellisuuteen. Olen ollut aina kiinnostunut päivittäisjohtamisesta ja minusta oli mielenkiintoinen idea tehdä siitä opinnäytetyö.

Työn tarkoituksena on siis päivittää vuonna 2005 tehty laatukäsikirja ja ottaa se osaksi keittiön päivittäistä toimintaa. Toimiessaan laatukäsikirja parantaa työyhteisön yhteistyötä, on esimiehen työkalu päivittäisjohtamisessa ja lisää tuloksellisuutta.

1.1 Tavoitteet

Tavoitteena on päivittää laatukäsikirja, ja ottaa käsikirja osaksi päivittäistä johtamista ja näin ollen osaksi päivittäistoimintoja. Laatukäsikirjan tarkoituksena on toimia yksinkertaisena ja käytännönläheisenä työkaluna auttaen keittiöhenkilökuntaa perustehtäviensä toteuttamisessa sekä esimiestä tuotannon valvomisessa. Käsikirjan tavoitteena on myös yhtenäistää työskentelytavat, varmistaa asiakastyytyväisyys sekä Loimikodin henkilöstön yhteistyön ja tiedonkulun kehittäminen. Tietoperustan tavoitteena on rakentaa mahdollisimman selkeä ja kattava paketti laadusta päivittäistoimintojen osana.

1.2 Rajaus

Viitekehyksen rajauksen yritin tehdä mahdollisimman selväksi. Opinnäytetyöni tarkoitus ei ole pelkästään avata laadun määritelmää vaan ajatella, mitä laatu on palvelualalla ja miten se näkyy päivittäisessä johtamisessa. Laatu määritelmänä on aivan liian laaja opinnäytetyön yhdeksi käsitteeksi, joten sitä oli pakko pilkkoa pienemmäksi.

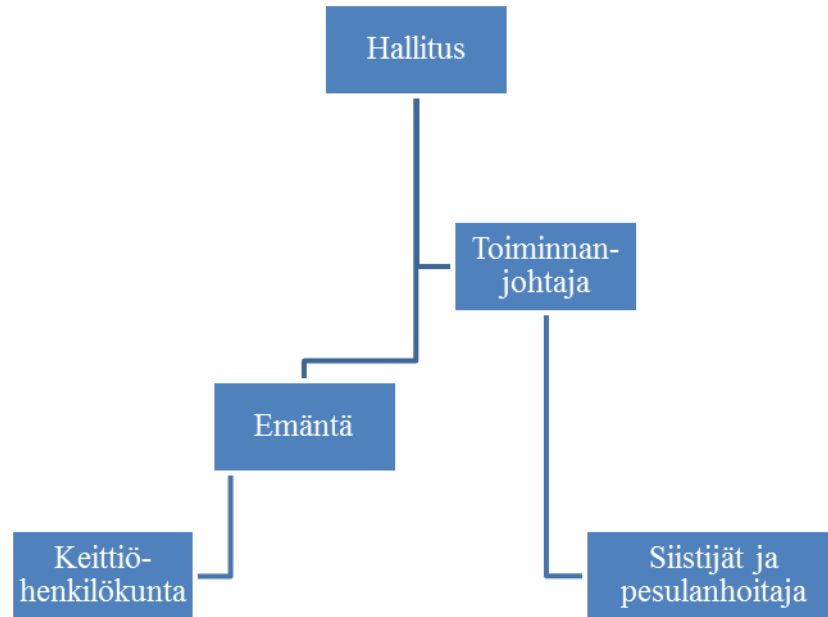
Opinnäytetyössäni keskityn enemmän laadun hallintaan ja päivittäisjohtamiseen. Mitä johtaminen on palvelualalla ja miten organisaatio muutokset vaikuttavat johtamiseen? Työssä avaan kuitenkin hieman johtamis- sekä laatukäsitettä, koska tulevaisuudessa tulen itse työskentelemään esimiestehtävissä, ja aihe kiinnostaa minua ammatillisesti todella paljon.

Mielestäni monessa yrityksessä panostetaan laatuun, mutta valitettavan usein se vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön työmotivaatioon, koska työtä on liikaa. Tämä taas heijastuu asiakaspalveluun ja näin ollen palvelun laatuun.

Toiminnallisen osuuden rajaus oli todella selkeä, sillä rajaushan on jo valmiina. Työhön kuuluu vuonna 2005 laaditun laatukäsikirjan päivitys ja sen suunnitteleminen niin, että sen voi helposti ottaa osaksi päivittäistä johtamista.

1.3 Toimeksiantaja

Palvelukeskus Loimikoti on Loimijokilaakson Vanhaintuki R.Y.:n ylläpitämä yksityinen palvelukeskus eläkeläisille. Palvelukeskus on aloittanut toimintansa vuonna 1969 ja se sijaitsee Loimaan kaupungissa Alastarolla. (Loimikodin omavalvontasuunnitelma 2012.)



kuvio1 Loimikodin organisaatiokaavio

Loimikodin toiminnan (kuviol) ylinä on yhdistyksen hallitus. Hallitus muodostuu talon ulkopuolisista henkilöistä ja on seitsenhenkinen. Toiminnanjohtaja vastaa Palvelukeskuksen toiminnasta ja on työntekijöiden esimies. Keittiön esimiehenä toimii emäntä, joka vastaa keittiön toiminnasta. (Loimikodin omavalvontasuunnitelma 2012.)

Huoneita palvelukeskuksessa on 54 kappaletta, joista suurin osa on erikokoisia yksiöitä. Lisäksi Loimikodista löytyy kolme kaksiota sekä kahden kaksion paritalo. Huoneissa asukkailla on oma rauha ja yksityisyys. Lisäksi huoneista löytyy keittonurkkaus ja kylpyhuone. Aukkaat voivat tuntea olonsa turvallisiksi, sillä Loimaan kaupungin kotihoito on saatavilla ympäri vuorokauden. (Loimikodin omavalvontasuunnitelma 2012.)

2 LAATU PALVELUALLALLA

Laatu tarkoittaa eri asioita erilaisille ihmisille asiayhteydestä riippuen. Odotukset, tuotteet, toiminta, kokemukset ja abstraktit käsitteet voivat liittyä oleellisesti laatuun ja muuttaa sen merkitystä. Merkitys vaihtelee myös alan mukaan.

Teollisuudessa laatu tarkoittaa aivan eri asioita mitä kaupan alalla. Sopivuus käyttötarkoitukseen, asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen sekä tyytyväisyyden ja rahan tuominen ovat laadun tunnettuja määritelmiä. (Lecklin & Laine 2009, 15.)
Palvelu sen sijaan sisältää paljon muutakin kuin konkreettisen tuotteen, se on aineeton ja siksi hyvin vaikea määrittellä. Esimerkiksi ravintolan palvelusta vain ruoka-annos on konkreettista, käsin kosketeltavaa tuotetta ja siksi vain pieni osa laadusta. Asiakkaan mielikuvaan palvelun laadusta vaikuttaa paljon enemmän muun muassa ravintolan yleisilme, tarjoilijan käytös, muut asiakkaat tai odottelu-aika. Esimiehen on siis tunnistettava asiakkaan kannalta ratkaisevimmat tekijät palvelussa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 26–27.)

Laatu on liitetty perinteisesti tavaroiden ominaisuuksiin, mutta tuotteella voidaan tarkoittaa myös tavaroiden lisäksi palveluita. Laaduttomaan tuotteeseen verrattuna kestävämpi, toimivampi ja monipuolisempi on yleensä se mielikuva, joka laadukkaasta tuotteesta tulee. Palvelun mittaaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin tavaratuotteiden, koska mittaukset perustuvat vain kvalitatiivisiin asioihin eli asiakkaiden saaman kokemuksen mittaamiseen. (Lecklin & Laine 2009, 17–18.)

2.1 Tuotteena palvelu

Tuote on teollisuuden tuotantoprosessin lopputulos, mutta palveluyrityksien lopputuotos on jokin tietty tapahtuma. Palvelu muodostuu monista vuorovaikutustilanteista ja on luonteeltaan siis tapahtuma, johon asiakas itse osallistuu. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 27.) Palvelut ovat prosessien sarja, jossa tuotanto ja kulutus eivät voi kokonaan olla erillään toisistaan ja jossa asiakas osallistuu aktiivisesti tuotantoprosessiin. (Grönroos 2000, 62.)

Palvelua ei voida tuottaa varastoon, ja se on aina ainutkertainen tapahtuma. Lisäksi palvelua kulutetaan osittain samaan aikaan kuin sitä tuotetaan. Sillä esimerkiksi ruokapidoissa, ruoka voidaan valmistaa etukäteen, mutta palvelutuote

syntyy vasta silloin, kun asiakkaat saapuvat paikalle ja nauttivat ruoasta ja tunnelmasta. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 28.) Suunniteltaessa ja toteutettaessa palvelun tuotanto- ja toimitusprosesseja on pyrittävä siihen, ettei huonosti hoidettuja palvelutapahtumia pääse syntymään. Odottamattomia laatuongelmia saattaa syntyä, jos sellasia tilanteita ei hallita. Palveluntarjoajan ymmärtäessä miten asiakkaat arvioivat palvelua, voidaan toimintaa ohjaamalla ja hallinnoimalla suunnata sitä kohti haluttua päämäärää. (Grönroos 2000, 62,72.)

Asiakkaan odotusten mukainen tuote tai palvelu koetaan suomalaisessa yrityksessä laaduksi. Yrityksissä arvostus näkyy laadun korostamisella ja yleensä laatu koetaankin hyvänä kilpailukeinona sekä menestystekijänä. (Tuominen & Lillrank 2000, 91.) Korkeaa laatua eivät takaa sisäisen toiminnan tehokkuus tai virheetön lopputuote, vaan laadun takaaminen edellyttää ulkopuolisen eli asiakkaan mielipiteen tuotteesta. Vaikka laadulla yleisesti ymmärretään asiakkaiden tarpeiden täyttäminen mahdollisimman taloudellisesti, ei se ole pääasia. Siihen ei tule pyrkiä kaikella mahdollisella tavalla, sillä esimerkiksi pankinalalla nollakorolla saadut lainat olisivat varmasti asiakkaiden mieleen, mutta eivät pankin kannalta kannattavia. (Lecklin 2006, 18.)

2.2 Laadunhallinta

Kansainvälinen standardisointiorganisaatio ISO (international Organization for Standardization) määrittelee ISO 9000-standardisatiossaan laadunhallinnan tarkoittavan toimenpiteitä, joilla organisaatio koordinoitusti suuntaa ja ohjaa toimintaansa laatuun liittyvissä kysymyksissä. Laadunhallintajärjestelmällä standardissa tarkoitetaan taas johtamisjärjestelmää, jonka avulla organisaatiota suunnataan ja ohjataan laatuun liittyvissä asioissa. (Lecklin 2006, 29.)

Laadunhallintajärjestelmä

Puhuttaessa toiminnanohjausjärjestelmästä, toimintajärjestelmästä tai johtamisjärjestelmästä tarkoitetaan yleensä laadunhallintajärjestelmää. Kuitenkin näillä kaikilla nimityksillä tarkoitetaan samaa järjestelmää, jonka avulla toimintaa ohjataan, jotta asiakas olisi tyytyväinen yrityksen palveluun tai tuotteeseen. Vuoden 1994 ISO versiossa puhuttu ”laatu-järjestelmä” on iskostunut

kansankieleen, mutta laadunhallintajärjestelmä on oikeaoppinen termi. Uudessa vuoden 2000 ISO versiossa puhutaankin asioiden hallinnasta eli managementista. Kuitenkin termi laadunhallintajärjestelmästä merkitsee yleensä vain pelkkää laadunhallintaa, kun taas toimintajärjestelmässä mukana on yleisesti ympäristö-, työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä. (Pesonen 2007, 50.) Laaturjärjestelmä termillä on kuvattu koko organisaation laatutoiminnan kokonaisuus.

Kirjallisuudessa laaturjärjestelmästä puhuttaessa tarkoitetaan erillisiä teknisiä menetelmiä, jotka keskittyvät laatuasioihin. Kuitenkin laadukasta toimintaa rakennettaessa tarkoitus ei ole pelkästään kehittää erillistä laadunhallintajärjestelmää vaan tavoitteena on laadukas johtamisjärjestelmä. Sillä laadukkaan johtamismenetelmän avulla johdon tahtotila viedään koko organisaation läpi. Näin ollen voidaan sanoa, että laadunhallinta on laadukasta johtamista. (Lecklin 2006, 29.)

Laadunhallintajärjestelmä on samanlainen järjestelmä kuin esimerkiksi talousjärjestelmä. Sen tehtävänä on tuottaa tietoa, jonka pohjalta päätökset jatkon kannalta tehdään, reagoidaanko vai ei. Laadunhallintajärjestelmä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että organisaatio toimii päivittäin määrättyllä periaatteella ja toivotaan, että tulokset ovat sitä mitä halutaan. Toimintaprosessin lisäksi laadunhallintajärjestelmässä on oltava toiminnan parannusprosessi. Oleellisintahan on se, miten toimintaa parannetaan. Yksinkertaisuudessaan ketju toimii siten, että ensin kerätään tieto, sitten analysoidaan kerätty tieto ja analyseistä tehdään johtopäätökset, joista päätökset syntyvät. Tämän jälkeen tarkastellaan, vaikuttiko muutosten tekeminen positiivisesti tulokseen. (Pesonen 2007, 50–51.)

Laatukäsikirja

Laatukäsikirja on käytännöllinen apuväline laadunhallinnassa, mutta se ei ole pakollinen. Laatukäsikirjaa laadittaessa tulee huomioida, että sieltä löytyy soveltamisala, jossa laadunhallintajärjestelmää käytetään, menettelyohjeet sekä prosessien kuvaus. Hyvän laatukäsikirjan ei tarvitse olla tuloste vaan dokumentaation tulostusmahdollisuus riittää. (Lecklin 2006, 31.) Laatukäsikirjan sisällysluettelosta paljastuu laadunhallintajärjestelmän rakenne ja sisältö.

Aikaisemmin, kun tietojärjestelmät olivat vielä kehittymättömät, laatukäsikirja oli yksi paperinen opus, mutta nykyään laatukäsikirja on dokumentoitu sähköisiin tietojärjestelmiin. (Pesonen 2007, 56.)

Lähtökohtina laatukäsikirjaa laadittaessa ovat organisaation omat tarpeet ja siksi sisältö ja rakenne on suunniteltava mahdollisimman hyvin niitä palveleviksi. Laatukäsikirjaa tehtäessä on myös huomioitava käsikirjan tarkoitus, tavoitteet sekä toiminnan yleiskuvaus ja päivitysohjeet. Koska laatukäsikirjan avulla ymmärretään organisaation toiminta kokonaisuudessaan, se toimii käytännöllisenä apuvälineenä toimintaan perehdyttäessä. Lisäksi hyvä laatukäsikirja auttaa myös päivittäisessä työn suorittamisessa, sillä prosessit on kuvattu mahdollisimman selkeinä. (Lecklin 2006, 31–32.)

Käsikirja on kevytrakenteinen ja siihen on kerätty vain johtamisen kannalta tärkeät asiat. Päivittäisen työn muuttuvat rutiinien kuvaukset on jätetty pois. Laatukäsikirjaa ei siis päivitetä usein ja muuttuvat ohjeet on vain esitetty. (Lecklin 2006, 32.)

3 JOHTAMINEN OSANA PÄIVITTÄISTÄ TOIMINTAA

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Sanonnasta ”Työpaikkoja ei ole ilman ihmisiä”, voidaan siis päätellä, että tämä organisaation johtamismuoto on aina ollut läsnä työpaikoillamme. Mutta vasta 1950-luvulla yhdysvaltalaisissa organisaatioissa se tunnistettiin omaksi johtamisalueeksi. Suomessa sosiaali- ja koulutuspäälliköitä alettiin kouluttaa vasta 1960-luvulla. Hallinnollisten tehtävien lisäksi sosiaalipäälliköt huolehtivat henkilöstöstä. Työntekijöille tuli järjestää mm. asunnot, terveydenhuoltoa ja harrastustoimintaa. Koulutuspäälliköt vastasivat henkilöstön kouluttamisesta. Näin alkoi Suomeen kehittyä henkilöstöjohtamisen malli ja käsite. (Helsilä & Salojärvi 2009, 23–24.)

Henkilöstöjohtamisella on neljä ulottuvuutta: resurssit, prosessit, arvot ja seuranta. Ulottuvuuksien keskiössä on henkilöstöstrategia. Henkilöstöjohtaminen on kuitenkin parhaimmillaan enemmän kuin osiensa summa ja sen tulee olla toimiva kokonaisuus. Resursointi on ensimmäinen ulottuvuus. (Helsilä & Salojärvi, 2009, 29, 30.)

3.2 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen eli suorituksen johtaminen kuuluu kaikkien johtajien ja esimiesten työhön. Käytännössä se on arkista ja päivittäistä työsuorituksen johtamisista. Tarkoituksena on jalkauttaa yrityksen strategia suorittavien työntekijöiden toimintaan ja kehittää asiakasta lähellä olevia prosesseja. Yksinkertaisuudessaan päivittäisjohtamisen tavoitteena on se, että asiakkaat ja henkilöstö ovat tyytyväisiä ja päivän työt sujuvat. (Laurent 2006, 8.) Suorittavan työn esimiesten toimesta voidaan yrityksen päivittäisen toiminnan johtamista kutsua myös operatiiviseksi johtamiseksi. Operatiivinen johtaja keskittyy toimiin, joilla päästään yrityksessä asetettuihin päämääriin. (Yritys-Suomi 2011.)

3.3 Esimies muuttuvan organisaation keskellä

Keskusteltuamme Palvelukeskus Loimikodin emännän Soile Levokosken kanssa selvisi, että Loimikodissa on tapahtunut suuria organisaatiomuutoksia lähivuosina. Emännän mukaan kuntaliitoksen myötä suurin osa kunnan palveluista on keskitetty ja se on vaikuttanut sekä Loimikodin ruokapalveluihin että pesulapalveluihin. Levokoski toteaa myös, että asukkaiden fyysinen kunto on huonontunut ja se on muuttanut palvelun tarvetta ja määrää. Näistä muutoksista johtuen yrityksen henkilökunta on ajettu todella ahtaalle, joka taas vaikuttaa negatiivisesti heidän työmotivaatioonsa ja palvelun laatuun. (Levokoski 2012.)

Nykyään työelämä on jatkuvaa muutosta ja erilaisia toimintatapoja suunnitellaan jatkuvasti lisää. Mitään ei kuitenkaan ehditä viedä loppuun asti vaan koko ajan tulee uusia organisaatiomuutoksia. Tällöin voidaan puhua kaaoksesta, jossa muutoksen hallitseminen on yksi tärkeimmistä esimieheltä vaadittavista osaamisalueista. Organisaatiomuutokset tulee ajoittaa niin, että varmistetaan tietynlainen järjestys. (Spiik 2004, 111.) Organisaatio on vaihteleva yksikkö, jossa jokaisella on oma vastuualueensa. Vastuualueiden jakaminen siten, että jokainen tiimin jäsen tietää oman osa-alueensa, varmistaa palvelujen tuottamismahdollisuuden. (Spiik 2004, 119- 123.)

Työyhteisössä koetaan jatkuvasti muutoksia, jotka vaikuttavat konkreettisesti työntekoon ja sen mielekkyyteen. Mikäli työntekijä kadottaa työn mielekkyyden, hänen on vaikeaa olla innostunut työstään. Tällöin työntekijä ei koe työtään hyödylliseksi tai tärkeäksi. (Järvinen 2003, 97- 98.) Motivaation laskiessa työstä tulee pakonomaista suorittamista, jolloin työntekijä tekee vain sen, mitä työpaikkansa säilyttäminen edellyttää. (Spiik 2004, 42). Työn mielekkyyden ja motivaation eteen joudutaan tekemään jatkuvasti töitä. Nämä eivät ole asioita, jotka pysyisivät, jos ne on kerran jo saavutettu. Työn mielekkyyteen vaikuttavat usein pienet sekä turhat asiat. (Järvinen 2003, 98- 99.) Työn tulee olla mielekästä ja sitä pitää haluta tehdä. Mikäli työ on vain taloudellisten perustarpeiden tyydyttämistä, asenteeksi muodostuu nopeasti: ”Minä olen vain töissä täällä.” (Spiik 2004, 44.) Työntekijän toimenkuva saattaa olla ruutiinomaista ja raskasta, mutta palkka motivoi tulemaan joka aamu töihin. Kuitenkin joidenkin henkilöiden kohdalla tilanne on toinen, ja heille itse työ ja siitä suoriutuminen ovatkin

motivaatioita työn tekemiselle eikä niinkään siitä saatava rahallinen korvaus. (Järvinen 2003, 99.)

Työyhteisössä saatetaan toimia hyvinkin lapsellisesti ja vastuuttomasti. Tämä hämmästyttää yleensä esimiestä, sillä hän tietää kuinka koulutettuja ja ajattelevia hänen alaisensa ovat. Yksi esimiehen suurimmista haasteista on luoda työpaikalle avoin työkuulttuuri. Tällöin työntekijöillä ei ole tarvetta suojautua hankalien ongelmien tai ristiriitojen käsittelyltä. (Järvinen 2006, 109.) Lisäksi esimiestyön haasteisiin kuuluu henkilöstön osaamisen parantaminen, jotta he voisivat toteuttaa yhteistä perustehtävää paremmin. Työyhteisöä tulisi kehittää ja siihen käytetäänkin usein paljon aikaa ja rahaa. Valitettavan usein uudistukset jäävät kuitenkin toteutumatta, eivätkä ne kosketa henkilöstön arkea. Tämä johtuu usein siitä, että kehittämistyön edellytykset ovat puutteelliset ja sen seurauksena henkilöstö turhautuu vieden pohjaa muiltakin kehittämishankkeilta. Esimiehen tulee miettiä tarkkaan erilaisia kehittämissuunnitelmia, ettei kehittämistoiminta lisää hankaluuksia, koska tarkoituksena on kuitenkin helpottaa ja tehostaa työntekoa. (Järvinen 2003, 121.)

3.4 Esimies palvelualalla

Esimiehen tehtävät palveluyrityksessä ovat monipuoliset. Riippuen omasta suhtautumisesta ne voivat olla vaikeita tai mielenkiintoisia. Esimiehen tehtävistä on tehty monenlaisia eri luetteloita, joissa ryhmitellään esimiehen tehtävät eri perustein. Asioista ja ihmisistä huolehtiminen on yksinkertaisin tapa jakaa nämä tehtävät. (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1999,38 -39.)

Taulukko 1 Loimikodin emännän tehtävät

Emännän tehtävät:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vastaa kokonaisuudessaan keittiön toiminnasta ▪ vastaa: <ul style="list-style-type: none"> • ruokalistojen suunnittelusta • yksityistilaisuuksien järjestämisestä • ruoan laadusta • tilaisuuksien myynnistä ja hoitamisesta ▪ keittiöhenkilöstön hallinta <ul style="list-style-type: none"> • työvuorolistojen laatiminen • palkkojen laskeminen ▪ osallistuu henkilökunnan rekrytointiin ▪ sijaistaa keittiöhenkilöstön lomat ja vapaapäivät

Seuraavaksi tarkastelen palveluyrityksen esimiestehtävän erityispiirteitä hieman tarkemmin. Joutsenkunnaksen ja Heikuraisen (1999, 41.) mukaan esimiehen tehtävät voidaan jakaa seuraaviin tehtäviin: suunnittelu, organisointi, työntekijöiden valinta, ohjaus ja seuranta. Kuten (taulukko 1) käy ilmi, niin Loimikodin emännän tehtäväkuvaan kuuluvat samat asiat ja siksi nostan juuri nämä asiat esiin. Lisäksi Lecklin (2006, 26–28) nostaa samaiset asiat esille miettiessään laadukkaan yrityksen tunnusmerkkejä. Lecklin mainitsee laadukkaan yrityksen tunnusmerkeiksi muun muassa: asiakassuuntautuneisuuden, johtamisen ja toiminnan päämäärätietoisuuden, henkilöstön kehittämisen ja osallistumisen, tuloshakuisuuden sekä jatkuvan toiminnan kehittämisen. Omasta mielestäni, käytännössä toiminta ja laadun tarkasteleminen kulkevat käsi kädessä koko ajan. Toiminta on hyvin arkipäiväistä, vaikka tehtävien nimitykset vaikuttavat hyvin juhlallisilta.

■ Suunnittelu

Tilanteiden kohtaamiseen pyritään valmistautumaan ennalta ja siksi toimintaa suunnitellaan. Palveluyrityksessä suunniteltaessa toimintoja liikeidean kaikki osat tulee huomioida. Esimiehen on otettava huomioon eri asiakkaiden tarpeet ja ongelmat, yrityksen tarjoamat palvelut sekä sen tapaan tuottaa palvelua.

(Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 41.)

Eri asiakassegmenttien tarpeiden huomioiminen on markkinoilla menestymisen edellytys. Asiakkuus on laaja käsite, sillä asiakas ei ole vain tilaaja tai maksaja. Asiakkaan tarpeet tulee ottaa huomioon palvelussa ja jo suunnitteluvaiheessa. (Lecklin 2006, 26.) Asiakkaat rahoittavat yrityksen toiminnan ja he ovatkin laadun lopullisia arvioijia. Asiakkaiden tyytyväisyyden ja ostohalukkuuden laskiessa yrityksen toiminta heikkenee. Tästä syystä yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus ja yhteistyö tulee olla monipuolista. Toiminnan kannaltakin on helpompaa, että saadaan kelvottomat ratkaisut poistettua jo alkuvaiheessa. Siksi on hyvä ottaa asiakas mukaan prosessiin jo suunnittelu- ja kehittelyvaiheessa. (Lecklin & Laine 2009, 18.)

Kun tuotteena on palvelu, käsittää laatu tietoperäisen elementin lisäksi myös tunneperäisen elementin. Esimerkiksi ruoan maku, tuoksu, työyhteisön ilmapiiri sekä palveluympäristö vaikuttavat asiakkaan saamaan elämykseen, mikä puolestaan vaikuttaa hänen mielipiteeseensä palvelun laadusta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 24 – 25.) Esimiehen on siis jatkuvasti arvioitava omaa ja yrityksen toimintaa, jotta hän olisi perillä siitä, mitä asiakkaat haluavat, ja miten heidän tarpeensa kehittyvät. Erilaiset tutkimukset ja selvitykset ovat tässä esimiehen oiva apuväline, sillä niistä saa tietoa kuluttajien mielipiteiden muuttumisesta. Asiakkaan tarpeet ovat kuitenkin palvelualalla hyvin moninaiset ja epämääräiset. Tästä johtuen parhaimmillaan tutkimuksilla ei saada kuin suuntaa antavia tietoja, mutta asiakas antaa tiedon suoraan. Siksi esimiehen onkin oltava jatkuvassa yhteydessä asiakkaisiin, mikä takaa esimiehelle mahdollisuuden olla ajan tasalla ja reagoida nopeasti asiakkaiden tarpeiden muutoksiin. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 41.)

Palveluyrityksessä perinteiset tuote- ja markkinapäätökset eivät välttämättä enää ole ensisijaisia kilpailukeinoja, vaan niitä ovat henkilöstön kyky toimia innovatiivisesti. Tämä tarkoittaa sitä, miten organisaatiossa korostetaan henkilökunnan osaamista ja taitoa yhteistyöhön, jotta kaikkien osaaminen saataisiin yhdistettyä toimivaksi käytännöksi. Hyvä palvelun laatu asiakkaan näkökulmasta edellyttää siis sitä, että organisaation henkilöstö puhaltaa yhteen hiileen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 139.)

Asiakaslähtöisen toiminnan suunnittelussa esimiehen tietolähteenä ovatkin hänen omat alaisensa. Palveluyrityksen työntekijät ovat suorassa kontaktissa asiakkaisiin ja esimiehen onkin siis tärkeää varmistaa, että työntekijät antavat mahdollisimman nopeasti kaiken tiedon asiakkaiden muuttuneista odotuksista. Myös kritiikin saaminen on tärkeää, sillä se enteilee joko siitä, että palvelun laadussa on tapahtunut muutoksia tai asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 42.) Henkilöstö ei ole enää vain tuotantotekijä, vaan yrityksen laadun ja asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi toimiva suuri voimavara. Laatuyrityksessä henkilöstöä ei enää käsitetä kustannustekijänä, josta on otettava kaikki teho irti ja lopuksi päästävä helposti eroon, vaan laatu on kiinni henkilöstöstä. Hienot työvälineet, tuotantotilat ja menetelmät eivät yksinään riitä laadun tekemiseen, vaan laatu on niiden käyttäjästä kiinni. Henkilöstön ollessa koulutettuja ja motivoituneita myös heidän työskentelyjälkensä laatu on parempaa. (Lecklin 2006, 27.)

Organisointi

Esimies organisoii käytännön järjestelyt, mutta organisoinnilla voidaan tarkoittaa myös jonkin luomista tai määrittelyä. Palveluyrityksessä esimies määrittelee päivittäiset tehtävät, vastuut ja valtuudet, jotka tehtäviin liittyvät sekä näiden keskinäiset suhteet. Lisäksi hän järjestee muun muassa erilaisia tilauksia, rutiineja ja tehtäviä. Näiden toimenpiteiden avulla rajataan tehtävänkuvat niin, että päällekkäistä työtä syntyy mahdollisimman vähän ja näin saadaan kustannussäästöjä. Kuitenkaan rajaaminen ei saa olla liian tarkkaa, koska silloin vaarana on, että syntyy tehtäviä, joita kukaan ei hoida. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 43 – 44.)

Taloudellinen tehokkuus virheettömyyden ohella merkitsee laatua. Toimintaa tehostetaan yksinkertaistamalla prosesseja ja työvaiheita jolloin työvaiheet, jotka eivät tuota lisäarvoa tuotteelle, karsitaan pois. On mietittävä, mikä on ydintoimintaa ja mikä voitaisiin mahdollisesti ulkoistaa. (Lecklin & Laine 2009, 19.) Esimiehen on tiedostettava jokaisen yrityksen liikeidean kriittiset menestystekijät. Hänen on keskityttävä niihin ja tarkasteltava asiaa sekä asiakkaan että yrityksen kannalta katsottuna. On turha tuhjata aikaa ja ammattitaitoa

asioihin, joilla ei asiakkaan kannalta ole merkitystä. Oikeisiin asioihin keskittyminen luo parhaat mahdollisuudet onnistua. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 42.) Tuloksen kannalta yrityksen on tärkeämpää keskittyä oikeisiin asioihin, kuin tehdä asioita oikein. Yrityksen on tunnistettava ne oikeat asiat, jotka johtavat yrityksen menestymiseen ja lisäävät tuotavuutta. (Lecklin & Laine 2009, 20.)

■ Työntekijöiden valinta, ohjaaminen ja seuranta

Ammattitaitoinen henkilökunta on palveluyrityksen kulmakivi. Esimiehen tehtävänä onkin huolehtia siitä, että organisaatiossa on oikea määrä ammattitaitoista henkilökuntaa. Henkilökunnan määrä riippuu asiakkaiden käyttäytymisestä ja siksi sen mitoittaminen on palveluyrityksessä hankalaa. Kysyntä vaihtelee ja palveluala onkin tunnettu ns. sesonkikausista, jolloin kysyntä kokee suuren nousun. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 44.)

Palveluorganisaation on hyvä määritellä vaatimukset, jotka asiakaspalvelutyöntekijän on täytettävä. Ammattitaito on tietenkin tärkein asia ja, se koostuukin kahdesta tekijästä, teknisestä alan ammattitaidosta ja asiakaspalvelutaidoista. Teknisillä taidoilla tarkoitetaan alalla vaadittavia tietoja ja taitoja palvelun toteuttamiseksi. Asiakaspalvelutaidoilla taas tarkoitetaan asiakkaan kanssa luontevan kanssakäymisen mahdollistavia tietoja, taitoja ja asenteita. Tällaisia taitoja ovat mm. ihmistuntemus, asiakkaan kuunteleminen sekä oikea asenne asiakkaisiin. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 45.)

Päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi johdon tulee ohjata, neuvoa ja opastaa organisaatiota toiminta-ajatukseen pohjautuen. Organisaation onkin hyvä suunnitella sekä ohjeistaa ja ottaa käyttöön yhteiset johdon pelisäännöt, koska yhden henkilön on vaikeaa olla monessa paikassa samaan aikaan. Näin saavutetaan suunnitelmallinen, johdonmukainen ja systemaattinen johtaminen ja kaikki voivat paremmin. (Lecklin & Laine 2009, 116.) Hyvän johtamisen tulee myös perustua todellisiin ja luotettaviin tietoihin, sekä kokonaisiin prosessi-kokonaisuuksiin. Nykyaikana niin sanottu ”mututuntumalla” johtaminen on jäänyt taka-alalle ja päätökset perustuvat faktoihin. (Lecklin 2006, 27.) Työntekijälle tulee selvittää odotukset, joita esimiehellä on työntekijää kohtaan. Työntekijöille

on annettava mahdollisuus onnistua ja työntekijän kanssa tulee keskustella siitä, miten hän on työssään pärjännyt. Lisäksi palkitseminen on tärkeää.

(Joutsenkunnas & Heikurainen, 1999, 48–49.)

Yritykset asettavat itselleen tietyt tavoitteet virheiden esiintymistiheydelle ja nämä tavoitteet saavutetaan virheitä ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä. Kuitenkaan virheiden välttämisestä ei saa tehdä liian suurta asiaa, koska ”tekeväle sattuu”.

Yrityksen toimintatavan pitää olla työntekijöitä kannustavaa ja rohkaisevaa ei rankaisevaa, sillä se johtaa passiiviseen ja varovaiseen toimintaan. (Lecklin & Laine 2009, 18.) Palveluyrityksessä johtamisen ja ohjaamisen on oltava henkilöstöä tukevaa ja kehittävää. On huolehdittava siitä, että työntekijät hyväksyvät ja arvostavat esimiehen ohjaustehtävää. Esimies toimii alaiensa esimerkkinä ja epäasiallinen ohjaus näkyy heti asiakaspalvelussa.

Palveluyrityksessä ohjauksen yleissävyyllä ja hengellä on valtava merkitys.

(Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 47–48.)

”Kukaan ei ole täydellinen, vaan aina voi kehittyä”. Yritys ei voi jäädä talleen paikoilleen uudistumisen tai kehityksen jälkeen, vaan kehitystyön tulee jatkua.

Kehittämisen perusasioita ovatkin palautejärjestelmät, menetelmien ja välineiden jatkuva arviointi sekä ulkomaailman seuraaminen. (Lecklin 2006, 28.) Palvelualan esimiehen tehtävänä on varmistaa, että henkilökunnan toiminta tapahtuu liikeidean määräämällä tavalla sekä ohjeiden ja tavoitteiden mukaisesti.

Esimiehen onkin hyvä istuttaa alaisiin oikeanlainen laatu näkemys, koska palvelualan yrityksissä laadunvalvonta tapahtuu myös jokaisen työntekijän mielessä. Suorituksen ja seurannan pohja on hyvä rakentaa työntekijöiden kanssa yhdessä, koska näin työntekijät pääsevät itse miettimään niitä kriittisiä menestystekijöitä, jotka ovat yrityksen palvelun kannalta oleellisia. Samalla sovitaan ne säännöt ja mittarit, joiden avulla toimintaa seurataan. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 50.)

4 LAATUKÄSIKIRJAN PÄIVITYS PROSESSI

Tässä luvussa käyn läpi työni toiminnallisen osuuden. Kappaleessa 4.1 esittelen ensin lähtökohdat, josta päivitettyä teosta on lähdetty rakentamaan. Kappaleessa 4.2 on kerrottu menetelmät, joiden avulla olen päivitystä tehnyt. 4.3 kappaleessa kuvaan kehityskohteiden valinnan ja loppuissa kappaleissa kuvaan valmiin tuotoksen, miten sitä käytetään ja miten käsikirjaa päivitetään.

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa pyritään muodostamaan olemassa olevasta laatukäsikirjasta nykypäivän tarpeita palveleva opas. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyy ammatillisuus, teoreettisuus, tutkimuksellisuus sekä ammatilliset viestintätaidot. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tietoperustan avulla tukea itse toiminnallista tuotosta. Se on eräänlainen työelämälähtöinen kehitystyö, jonka tavoitteet ovat ammatillisessa ja käytännöllisessä toiminnassa. Toteutustapoja on monenlaisia, mutta erilaiset kirjat ja oppaat ovat hyviä esimerkkejä. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2012)

Niin kuin jo johdannossa toin esille, työn tarkoituksena on päivittää vuonna 2005 tehty laatukäsikirja ja ottaa se osaksi keittiön päivittäistä toimintaa.

4.1 Lähtökohdat

Korkean asiakastyytyväisyyden saavuttaminen on laadunkehittämistyön tärkein syy, mutta organisaation sisältä tulee toinen tärkeä syy, miksi laadunkehittäminen on tärkeää. Organisaation sisäisessä toiminnassa on paljon pieniä ja turhia hankaluuksia, joista harkinnan ja järjestelmällisyyden avulla päästäisiin eroon. Kolmantena syynä voidaan pitää henkilöstön tyytyväisyyden lisäämistä laadun kehittämisen avulla. On muistettava, että ihmiset antavat kaikkensa vain tyytyväisinä. (Pesonen 2007. 15–16.)

Palvelukeskus Loimikotiin on tehty laatukäsikirja vuonna 2005 Hoivakas-kehittämispalveluiden toimesta ja mukana on ollut koko Loimikodin henkilökunta. Laatukäsikirjasta löytyy prosessikuvaukset, lyhyt määritelmä keittiön toimintaperiaatteesta sekä asiakkaiden tarpeet. Tämän työn tarkoituksena on ollut päivittää vuoden 2005 laatukäsikirja vuodelle 2012, sillä keittiön

palveluprosessit ovat muuttuneet radikaalisti, koska asukkaiden omatoimisuus on vähentynyt heidän fyysisen kuntosensa heikennyttyä.

Laadunkehittämistyön tarkoituksena on prosessien varmistaminen ja tehostaminen sekä tarkastella, saavutetaanko annetut tavoitteet ja miten ne toimivat. Tilanteen niin vaatiessa prosesseja on muutettava tai täydennettävä. Laatukäsikirja ei siis ole tärkein asia vaan se syntyy prosessien toimivuuden sivutuotteena ja josta löytyy kuvaus tavasta jolla prosessista tulee toimiva. (Pesonen 2007. 17.) Opinnäytetyön tarkoituksena on yhtenäistää keittiöhenkilökunnan työskentelytavat ja lisätä henkilökunnan laatutietoisuutta.

Toteuttaminen on tekijän itsenäistä työtä ja laadun maailmaan tutustumista. Palvelukeskus Loimikodissa on tehty vuonna 2011 työhyvinvointikysely, jonka yhteydessä on aloitettu keskustelu käsikirjan päivittämisestä ja silloin on kerätty henkilökunnan mielipide uudistuksista. Henkilökunta on yhdessä miettinyt palvelun ydin- ja tukiprosessit valmiiksi.

4.2 Käytettävät menetelmät

Olen itse työskennellyt yrityksessä, joka toimii opinnäytetyöni toimeksiantajana. Konkreettisesti työtä on helpottanut se, että olen työskennellyt yrityksessä kaksi vuotta yhtäjaksoisesti ja sen jälkeen lyhyempiä jaksoja. Työnteon kautta olen saanut hyvän pohjatiedon Palvelukeskus Loimikodin keittiön palveluprosesseista ja organisaation toiminnasta.

Laatukäsikirjan aineiston hankinnassa on käytetty haastattelumenetelmää, prosessien kehittämismenetelmää, jo valmiina ollutta aineistoa sekä tekijän omaa ammattitaitoa alalta. Haastattelujen avulla on pyritty selvittämään muuttuneiden prosessien ongelmakohdat. Käsitteenä haastattelu on laaja ja monitahoinen ja siksi haastattelutapoja on monia ja ne voidaan ymmärtää ja toteuttaa monella eri tavalla. Tavallinen keskustelu käsittää samankaltaisia piirteitä kuin tutkimuksellinen haastattelu. Huomattavin eroavaisuus näiden käsitteiden välillä on, että tutkimuksellisessa haastattelussa haastattelija ohjaa asian käsittelyä ja se on yleensä suunniteltua ja päämääräntietoisempaa kuin keskustelu. (Vuorela 2005.)

Vuonna 2011 tehdyssä työhyvinvointikartoituksessa henkilökunta on kerännyt oman mielipiteensä kehityskohteista listaan ja tämä lista on ollut myös minun käytössäni ja näin olen saanut myös henkilökunnan mielipiteen työhöni. Tehdessäni opinnäytetyön kehittämistyötä olen lähinnä haastatellut keittiön emäntää, koska hänellä on mielestäni selkein ja riittävän kattava kuva Loimikodin keittiön toiminnasta ja sen ongelmakohtista.

Tässä opinnäytetyössä keskityn vain Palvelukeskus Loimikodin keittiön toimintaan ja olen siksi pitänyt valitsemiani tiedonkeruumenetelmiä työn tekemisen kannalta parhaina.

4.3 Kehittämiskohteet

Organisaatiossa laadunkehittäminen voi alkaa monella tavalla. Se voi alkaa pienistä tai suurista asioista. Tavallisimpana tapana kehittämisprojekti aloitetaan prosesseista (Pesonen 2007, 177.) Tässä opinnäytetyössä on kehittäminen käynnistetty juuri projekteista. Niin kuin Olli Lecklin (2006, 131) kirjassaan Laatu yrityksen menestystekijänä toteakin, että toiminnan kehittäminen tapahtuu kehittämällä oikeita prosesseja. Kehittämiskohteita miettiessäni ei oikeastaan muuta kehittämismahdollisuutta noussut esille, koska ongelmat ovat juuri lähtöisin näistä prosesseista. Näin ollen valitsin kehittämiskohteiksi keittiön palveluprosessit sekä käytännönläheiset mittarit ja viestinnän.

Prosessit ovat luonteeltaan erilaisia ja ne voidaan luokitella ydin-, tuki-, avainprosessiesseihin (Pesonen 2007, 17). Ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja kutsutaan ydinprosesseiksi, ja niiden avulla yritys jalostaa tuotteen, jolla antaa lisäarvoa asiakkaalle (Lecklin 2006, 131). Ne alkavat ja päättyvät ulkoiseen asiakkaaseen. Tyypillisiä ydinprosesseja ovatkin asiakasprosessit (Pesonen 2007, 17). Ydinprosesseja on yleensä 3-10 ja ne tulisi määritellä mahdollisimman laajasti. Tukiprosessit ovat organisaation toimintaa tukevia ja ne auttavat ydinprosesseja onnistumaan tehtävässään luomalla pohjan onnistumiselle. (Lecklin 2006, 131.) Ne eivät suoranaisesti ole kontaktissa ulkoiseen asiakkaaseen vaan ne ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Tällainen prosessi on esimerkiksi henkilöstöhallinto. (Pesonen 2007, 17.) Avainprosessi taas on organisaation menestyksen avain. Ne ovat organisaation ensisijaisia kehittämiskohteita sillä ne

ovat organisaation tärkeimpiä prosesseja. (Lecklin 2006, 131.) Kaikki ydinprosessit kuuluvat avainprosesseihin tai oikeastaan näihin prosesseihin kuuluu kaikki yrityksen toiminnan kannalta ehdottoman tärkeät prosessit. Prosesseja luokitellaan siksi, että halutaan välttää turhaa kuvaamista ja näin tukiprosessien kuvaaminen ei ole niin tärkeää kuin avainprosessien määrittäminen, kuvaaminen, ohjaaminen ja seuraaminen. (Pesonen 2007, 17.)

Niin kuin olen jo työssäni aiemmin tuonut esille, yrityksellä oli valmiina kuvaukset prosesseista. Vanhassa kattavassa laatukäsikirjassa prosessit oli kuitenkin kuvattu excel -taulukon avulla hyvin sekavasti. Toimiessani Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan hallituksessa oli opiskelijakunnalle tekeillä strategia. Toimin strategia työryhmässä ja sitä kautta olen joutunut myös aikaisemmin miettimään prosessien kulkua ja niiden mittareita. Tämä kokemus toimi myös pohjana prosessien päivityksessä. Lisäksi emännän haastattelut ja työntekijöiden mielipide parannusehdotuksista tukivat näitä menetelmiä.

Päivittämisessä pyrin kiinnittämään huomiota prosessien toimivuuteen, sillä henkilöstöltä saamani palautteen ja omien kokemusteni perusteella keittiössä on jatkuva kiire, eikä päivittäisiä töitä ehdi tekemään kunnolla. Tarkoitukseni oli yksinkertaistaa prosessikartat ja saada niistä mahdollisimman selkeät. Tarkoituksena on, että laatukäsikirja toimii myös perehdyttämisen apuvälineenä joten selkeiden prosessikuvausten avulla, uusien työntekijöiden olisi mahdollisimman helppo ymmärtää eri vuorojen tehtävät. Uusissa prosessikuvauxsa huomiota on kiinnitetty myös ulkoasuun, joka tuo oman ulottuvuutensa prosessikarttojen selkeyteen.

Jatkuva kehittäminen kuuluu laatutyöhön. Yrityksen on säännöllisesti arvioitava prosessien toimivuutta ja tarpeen mukaan uudistustyö on tehtävä uudelleen. Kuitenkaan pelkkä tekninen puoli ei riitä vaan yrityksen on otettava huomioon myös henkinen puoli. Johtaminen, hieno tekniikka ja toimivat prosessit eivät vielä takaa kunnollista laatua vaan palvelun laadun takana on aina ihminen. Suurin valtti laadukkaalle palvelulle on motivoitunut, koulutettu ja osaava henkilöstö. (Lecklin 2006, 134, 213.) Tämä on yksi syy, jonka takia nostin tiedottamisen yhdeksi kehittämiskohteeksi. Henkilöstön tuntiessa olonsa epävarmaksi työmotivaatio laskee. Kun motivaatio laskee, laskee työntekijöiden halu tehdä

töitä. Kun tiedottaminen ja yrityksen sisäinen viestintä toimii, vaikuttaa se positiivisesti myös työntekijöiden työskentelyyn.

4.4 Tuotos

Tämän opinnäytetyön lopputuotoksena on syntynyt päivitetty laatukäsikirja. Laatukäsikirjan sisältö muodostuu neljästä pääotsikoista: johdanto, Loimikodin perustiedot, Loimikodin asiakkaat ja Loimikodin keittiön palveluprosessit. Laatukäsikirjan alussa on käyty läpi Palvelukeskus Loimikodin organisaatio, toimintaympäristö ja yhdistyksen toiminta-ajatus. Lisäksi käsikirjassa on kuvattu Loimikodin asiakkaiden odotukset ja tarpeet jotta niihin voidaan reagoida.

Yritykselle on määritelty prosessit vuonna 2005 ja vuonna 2011 työhyvinvointikyselyn yhteydessä on laadittu parannusehdotuslista. Näin vältettiin tilanne, jossa prosessien suunnittelijalla ei olisi mitään tietoa prosesseista. Palveluprosessit on käsikirjassa kuvattu ensin yhtenäisenä prosessina ja sitten eroteltu tehtäväkohtaisesti. Lisäksi kuhunkin prosessiin on mietitty mittari, jonka avulla toimintaa seurataan.

4.5 Käsikirjan käyttö ja päivittäminen

Tarkoituksena on ottaa käsikirja osaksi jokapäiväistä toimintaa. Jokaiselle työntekijälle tulostetaan oma versionsa tuotoksesta jotta he pääsevät rauhassa tarkastelemaan uusia päivitettyjä prosesseja.

Tärkein asia onnistumisen kannalta, että käyttöön otettavien menetelmien suunnittelussa on annettu valtaa myös henkilöstölle jota asia koskee. Paras tapa saada henkilöstö sitoutumaan uusiin toimintatapoihin on ottaa henkilöstö mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Henkilöstön voi olla vaikea irtautua vanhoista rutiineista ja tämä saattaa muodostua suureksi ongelmaksi. (Lecklin & Laine 2009,185.)

Prosesseja ei viedä käytäntöön välittömästi ja yhdellä kertaa vaan niistä keskustellaan ja toimintatapoja muokataan pikkuhiljaa, jotta säilyttäisiin henkilöstön negatiivisesti vaikuttavalta käyttäytymiseltä.

Suunnitelmani mukaan laatukäsikirjaa säilytetään sähköisessä muodossa, koska näin se on helposti muokattavissa seuraavaa päivittämistä varten. Tarkoitukseni on, että laatukäsikirja elää Palvelukeskuksen mukana, sitä muokataan ja täydennetään tarpeen mukaan.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyöprosessini käynnistyi lokakuussa päästyämme Loimikodin emännän Soile Levokosken kanssa yhteisymmärrykseen aiheesta. Keskusteltuamme Palvelukeskus Loimikodin toiminnanjohtajan ja emännän kanssa keittiötoiminnan ongelmista nousi esille organisaatiomuutokset. Alkuperäinen tarkoitukseni oli tehdä opinnäytetyö taloudenhallinasta, koska kannattavuus on kärsinyt toiminnanjohtajan mukaan.

Kuitenkin emännän kanssa tulimme siihen lopputulokseen, että organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vuoksi keittiön päivittäiset työt ovat lisääntyneet, mutta työtavat ja rutiinit ovat pysyneet samoina. Vanhat työnkuvaukset eivät pidä enää paikkaansa ja tästä johtuen heillä olisi tarvetta laatukäsikirjan päivittämiseksi.

Konkreettiseksi laatukäsikirjan kehittämiskohteiksi valitsin päivittäisten avainprosessien päivittämisen sekä käsikirjan jalkauttamisen osaksi keittiön päivittäistä toimintaa. Tarkoituksena oli lisätä Palvelukeskus Loimikodin henkilökunnan laatutietoisuutta ja laatia sellainen laatukäsikirja, joka toimii yksinkertaisena ja käytännönläheisenä työkaluna auttaen perustehtävän toteuttamisessa sekä tuotannon valvonnassa.

Aineiston keräämisessä käytin apunani kahta menetelmää. Ensimmäinen menetelmä oli haastattelu, jonka tarkoituksena oli kartoittaa palvelukeskus Loimikodin nykytilanne ja sen avulla rakentaa pohja päivittämiseksi. Kävimme keittiön emännän kanssa useita keskusteluita Loimikodin keittiön tilanteesta ja näiden keskustelujen pohjalta aloitin päivittämisen.

Toinen menetelmäni oli käyttää jo valmiina olevaa tietoa hyväkseni. Loimikodissa on tehty vuonna 2011 työhyvinvointikartoitus, jonka yhteydessä on alettu puhumaan laatukäsikirjan päivittämisestä. Henkilökunnan yhteistyöllä on laadittu lista, jossa on käyty läpi heidän mielipiteensä päivittämisen kohteista ja parannusehdotukset. Lisäksi varsinaista päivittämistä tehdessäni olen käyttänyt apuna myös aiempaa kokemustani suurkeittiöalallata.

Merkittävimmät muutokset laatukäsikirjassa liittyvät prosessikuvauksiin. Prosessikartoista selviää vuoron toimintatapa, tavoite sekä mittari, jonka avulla

lopputulosta seurataan. Mittareiden avulla pyrin myös tuomaan käsikirjaa lähemmäksi päivittäistä johtamista ja pyrin muokkaamaan mittareita niin, että ne koskisivat juuri jokapäiväistä toimintaa. Yhtenäisten prosessien avulla keittiön toiminta selkeytyy ja työskentelytavat yhtenäistyvät. Lisäksi viestinnän puute osottautui keittiön ja koko Loimikodin kompastuskiveksi. Siihen pyrin vaikuttamaan siten, että tiedoittamsprosesseille on myös määritetty mittarit, joiden avulla niiden sujuvuutta seurataan.

5.1 Oma arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle vastoin käymisten summa, mutta olen silti varsin tyytyväinen lopputulokseen. Varmasti usealla muullekin on ollut vaikeuksia aloittaa teoriaosuuden kirjoittamista, mutta tässä tapauksessa ongelmia tuotti myös toimeksiantajan tilanne. Kesälomasijaista ei saatu ottaa ja lomien lisäksi piti suoriutua vielä sairaslomista. Yhteistä aikaa ei siis meinannut löytyä prosessin aloittamiselle.

Tietoperustassa olen kirjallisuuden avulla pyrkinyt selvittämään ne laadun tekijät, jotka ovat palvelualalla tärkeitä. Lisäksi olen avannut myös hieman johtamisen näkökulmaa, koska mielestäni on tärkeää, että laadunhallinta on osa johtamista. En lähtenyt itse laatukäsikirjaan selittämään kaikkea teoriaa yksityiskohtaisesti sillä toivon, että yksinkertaisemmasta tuotoksesta on paremmin apua henkilökunnalle arjen haasteissa.

Olen sitä mieltä, että Palvelukeskus Loimikodin henkilökunnan pitäisi lukea tämä työ. Se olisi tärkeää, koska näin jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus sisäistää paremmin laadun tärkeys. Pienessä organisaatiossa vain yhteistyöllä päästään parhaaseen lopputulokseen ja toimivaan sekä avoimeen työympäristöön.

Pelkkä laadunhallintajärjestelmän laatiminen ja päivittäminen eivät yksi riitä takaamaan laadukasta toimintaa. Henkilöstön on oltava aidosti mukana ja sitoutuneita yhteisen päämäärän saavuttamiseksi laatua koskevissa asioissa. Tällöin henkilökunnan motivaatio ja kouluttaminen ovat suuressa roolissa jatkossa ja tähän on mielestäni panostettava.

Jatkotutkimuksen tai kehittämisen kannalta kannattaisi miettiä olisiko yrityksellä rahkeita laadunhallintajärjestelmän sertifiointiin. Sen myötä yritys saisi itselleen lisäarvoa ja laadun tasosta pidettäisiin myös huolta. Lisäksi kehittämis ehdotuksenani yritykselle olisi, miten tuoda yrityksen vaalima emppaattisuus ja kodinomainen tunnelma myös perehdytysmateriaaleissa näkyville.

Kuitenkin valitettavasti Palvelukeskus Loimikoti ei aio ottaa laatukäsikirjaa täysipainoisesti käyttöön, koska toiminnanjohtajan mielestä vuonna 2005 tehdyssä laatukäsikirjassa on ollut koko Loimikodinhenkilöstö mukana, ja näin ollen hän pitäytyy siinä versiossa. Tästä syystä olen liittänyt liitteeksi vain laatukäsikirjan sisällysluettelon.

5.2 Ammatillinen kehittyminen

Miettiessäni opinnäytetyötä ja sen tekemistä olen aina ollut sitä mieltä, että teen sen yksin ja tähän minua on myös kannustettu. Kuitenkin opinnäytetyö prosessin aikana oli monia hetkiä, jolloin olisin tarvinnut tukea ja henkilö jonka kanssa olisi voinut jakaa ajatuksia. Tai niinä hetkinä jolloin itsellä oli henkinen umpikuja, toisella olisi voinut ajatus olla miten tästä jatketaan. Läheisten ja ohjaajan tuella kuitenkin niistä umpikujista selvittiin ja tietoperusta saavutti sellaisen rakenteen kun toivoin ja olen hyvin iloinen, että selvisin työstä yksin.

Opinnäytetyöprosessi opetti minulle paljon. Opin projektihallintaa, hakemaan tietoa eri tietokannoista, ongelmanratkaisukykyä sekä kirjoittamaan tieteellistä tekstiä. Lisäksi paineensietokykyäni vahvistui. Vaikka keskeneräistä työtä ei saisikaan arvotella, prosessin aikana huomasin, että tuotos on palautteen saamiseksi hyvä antaa luettavaksi jollekin muullekin. Vieras lukee tekstin aivan eri tavalla ja huomaa sellaisiakin kehittämismahdollisuuksia, joita ei itse huomaa. Oma ammattimaisuuteni kehittyi toimintaprosessin aikana. Lisäksi käsitteinä laatu palvelualalla ja päivittäisjohtaminen tulivat tutuiksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johdannossa kävin läpi työni aiheen eli laatujohtaminen osaksi päivittäisjohtamista ja aiheen rajauksista. Johdannossa kerroin myös omien kokemusten kautta syntyneitä perusteluja aiheen tärkeydestä. Nyt kun työ on tehty, olen vakuuttunut siitä, että laatu yrityksen menestystekijänä on hyvin oleellinen ja tärkeä eikä sitä kannata vähätellä.

Teoriassa painotan laatua palvelualalla sekä päivittäistä johtamista ja mielestäni se toimii hyvänä pohjana toiminnalliselle osalle, eli päivitettylle käsikirjalle.

Vaitsemani aineistonkeräys menetelmät olivat mielestäni työn kannalta toimivia ratkaisuja. Haastattelut mahdollistivat nykytilan tarkan kartoituksen, ja aikaisemmin kerätty materiaali toi myös henkilöstön näkökulman esille. Aikaisempi kokemus suurkeittiöalalta myös antoi oman tukensta työlle.

Opinnäytetyöni koski Palvelutalo Loimikodin keittiön laadunvarmistustyötä. Otettaessa päivitetty laatukäsikirja osaksi keittiön päivittäistoimia, voidaan päästä laadullisesti parempaan lopputulokseen. Käsikirjan avulla on mahdollista, vähentää henkilökunnan työstressiä ja näin muuttaa työympäristöä vapaammaksi ja saada lisää motivaatiota työntekoon. Lisäksi keittiön toiminta saadaan selkeämmäksi ja yhtenäisemmäksi, jonka ansiosta emäntä pystyy myös suunnittelemaan toimintaa paremmin, ja tällä taas on suora vaikutus tuottavuuteen.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Joutsenkunnas, T & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä Palveluyrityksessä. 2. painos. WSOY.

Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. 2. painos. WSOY.

Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. 3. painos. WSOY.

Laurent, B. 2006. Päivittäis-johtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. WSOY

Lecklin, O & Laine, O. R. 2009 Laadunkehittäjän työkalupakki. Talentum.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 2. uudistettu painos. Talentum.

Lämsä, A-M & Uusitalo, U. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 2. muuttumaton painos. Edita Prima Oy.

Pesonen, H. 2007. Laatu!. WS Bookwell Oy.

Spiik, K-M. Tulokseen tiimityöllä. 2004. WSOY.

Tuominen, C & Lilrank, P. 2000. Laatuksitykset suomalaisissa yrityksissä, 5. uudistettu painos. Oy Edita AB.

Levokoski, S. 2012. Emäntä, Palvelukeskus Loimikoti.

Yritys-Suomi 2012. Yrityksenä toimiminen: Johtaminen [viitattu 2.12.2012].

Yritys-Suomen www-sivut. Saatavissa:

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_johtaminen.

Vuorela, S 2005. Käytettävyys tutkimuksen menetelmät: Haastattelumenetelmät3 [viitattu 2.12.2012]. Saatavissa: <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf>.

Virtuaali ammattikorkeakoulu 2012. Opinnäytetyön ohjaus prosessi[viitattu
2.12.2012] Virtuaali ammattikorkeakoulun www- sivut saatavissa:

<http://www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

LIITTEET

Liite1 Laatukäsikirjan sisällysluettelo

Erillisenä liitteenä Palvelukeskus Loimikodin Laatukäsikirja

SISÄLLYS

- 1 ALKUSANAT **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
- 2 LOIMIKODIN PERUSTIEDOT**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
 - 2.1 Organisaatio **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 2.2 Toimintaympäristö **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 3 LOIMIKODIN ASIAKKAAT**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
- 4 LOIMIKODIN KEITTIÖN PALVELUPROSESSIT**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI O**
 - 4.1 Aamuvuoro **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.2 Välivuoro **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.3 Iltavuoro **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.4 Tilausten hoitaminen **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.4.1 Tilausten vastaanotto **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.4.2 Tilaisuuksien tarjoilu **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.4.3 Tilaisuuksien tuotanto **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.5 Erikoistyöt **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
 - 4.6 Tiedoittaminen **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- LIITTEET **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**