

# **Puheista teoiksi – työn ja palveluprosessin toimintatapojen kehittäminen hotellialalla**

**Soile Hämäläinen**

Opinnäytetyö

---

**SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
OPINNÄYTETYÖ**

**Tiivistelmä**

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Soile Hämäläinen	
Työn nimi Puheista teoiksi – työn ja palveluprosessin toimintatapojen kehittäminen hotellialalla	
Päiväys 31.3.2013	Sivumäärä/Liitteet 85 + 5
Ohjaaja(t) Kalevi Paldanius	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Eräs hotellialan perheyritys	
<u>Tiivistelmä</u> <p>Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä on pieni hotellialan perheyritys, jonka toiminta perustuu pääasiassa itseohjautuvuuteen (työntekijät toimivat itsenäisesti) ja osittain eri yksiköiden väliseen yhteistyöhön. Yrityksessä ei ole olemassa yhtenäistä käytäntöä eikä yrityskulttuuria sellaisille kehittämistoiminnoille, joissa työntekijät olisivat aktiivisesti mukana kehittämässä erilaisia palveluja ja oman työyhteisönsä toimintaa (esimerkiksi eri yksiköiden asiantuntijoista koostuvaa palaverikäytäntöä). Yrityksen kehittäminen on pääasiassa omistajien ja lähiesimiesten vastuulla.</p> <p>Opinnäytetyö on toimintatutkimus, jossa opinnäytetyöntekijä toimi tutkijan ja kehittäjän roolissa sekä osallistujana työyhteisöön perustetussa kehittämisryhmässä. Opinnäytetyön ulkopuolelle jäävät toimintatutkimukseen kuuluvat seuraavat vaiheet: kehittämistuloksien jalkauttaminen työyhteisöön sekä uusien toimintatapojen seuranta ja arviointi. Työntekijöistä kootun kehittämisryhmän (viisi henkilöä) kanssa pohdittiin (ryhmähaastatteluina) työhön ja palveluprosessin toimintatapoihin, ryhmien väliseen yhteistyöhön sekä tiedonkulkuun liittyviä konkreettisia kehittämistoimia. Lisäksi pohdittiin miten henkilöstö voisi jatkossa osallistua työyhteisön kehittämiseen. Ryhmähaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joiden aiheet perustuivat opinnäytetyöntekijän omiin havaintoihin työyhteisöstä.</p> <p>Kehittämisryhmän keskusteluissa esille tulleet haasteet/ongelmat (ja niihin tehdyt ehdotukset) liittyvät palveluprosessin alkuvaiheeseen (lähinnä yrityksen fyysisiin tiloihin ja asiakkaan kohtaamiseen) sekä itse prosessiin. Ryhmien välisessä yhteistyössä ongelmia aiheuttavat liian vähäinen henkilöstömäärä, työtehtävävastuiden epäselvyydet, erilaiset roolikonfliktit sekä työn organisointiin liittyvät ongelmat. Lisäksi itsekäs ajattelutapa ja oman edun tavoittelu (niin yksilö- kuin yksikkötasolla) heikentävät ryhmien välistä yhteistyötä ja työn hallintaa. Tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa on työyhteisössä ongelmia, jotka vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja sitä kautta asiakaspalveluun. Henkilöstö kokee toimintaympäristönsä suorituskeskeiseksi ja kiireiseksi, jonka johdosta aikaa kehittämistoiminnalle ei jää. Lisäksi yrityksen palaverikäytännöt eivät ole toimivia. Henkilöstö olisi halukas osallistumaan aktiivisemmin työyhteisön kehittämistoimintaan, mutta koetaan, että omistajat eivät arvosta työntekijöiden mielipiteitä.</p>	
Avainsanat kehittämistutkimus, kehittäminen, hotelliala, ryhmätoiminta, työtavat, palveluprosessi, toimivuus	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author(s) Soile Hämäläinen			
Title of Thesis Turning words into actions – developing the work itself and its service processes in hotel field.			
Date	31.3.2013	Pages/Appendices	85 + 5
Supervisor(s) Kalevi Paldanius			
Client Organisation /Partners A small family-run hotel			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The case company of this thesis is a small family-run hotel whose business is mostly based on self-guidance (employees work independently) and partly on the co-operation of different units. There is no common practice or corporate culture for development processes in which the personnel would be actively involved and developing different services and the functionality of their own work community (e.g. fixed meetings amongst the representatives of different units). The owners and immediate managers are mainly responsible for the development of the business.</p> <p>This thesis is an action research in which the writer acted as a researcher and developer as well as a participant in a development group that was formed from the work community. This thesis does not comprise following stages of the action research: the implementation of the research results into the work community and the monitoring and assessment of new practices. The development group that was formed from the personnel (five persons) discussed (as group interviews) about the concrete development actions for their work community regarding the work itself and its service processes, the co-operation between groups and the flow of information. In addition to this, it was also discussed how the personnel could participate in developing the work community in the future. The group interviews were carried out as theme interviews and the themes based on the writer's observations about the work community.</p> <p>The challenges/problems (and as well as suggestions for improvement), that were brought up in the discussions of the development group relate to the early stage of the service process (mainly the company's premises and meeting a customer) and the process itself. The problems in the co-operation between different groups are caused by the lack of personnel, ambiguities in job responsibilities, different kinds of role conflicts and work organizing problems. In addition to these, selfish thinking and self-seeking (on individual level as well as on unit level) are weakening the co-operation between groups and work management. The work community has problems in information flow and interaction that affect their work and through that, customer service. The personnel feels that their work environment is too busy and focusing on performance, because of which there is no time left for developmental actions. In addition to this, the meeting practices of the company are not effective. The personnel would be happy to participate more actively to the development of the work community, but they feel that the owners don't respect the opinions of their personnel.</p>			
<p><b>Keywords</b></p> <p>development research, development, hotel industry, group activities, working methods, service process, functionality</p>			





## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	8
2	KOHDEYRITYKSEN ORGANISAATION KUVAUS.....	12
3	PALVELUPROSESSI .....	15
3.1	Vaihtelevat ja jäykät prosessit .....	18
3.2	Kohdeyrityksen palveluprosessin kuvaus .....	19
4	TOIMINNAN PERUSEDELLYTYKSET .....	22
4.1	Toiminnan sujuvuuteen vaikuttavat tekijät .....	23
4.2	Asiakkaan kohtaamiset ovat totuuden hetkiä .....	25
4.3	Ryhmien välinen toiminta.....	26
4.4	Tiedonkulku.....	28
5	TYÖN JA TOIMINTATAPOJEN KEHITTÄMINEN – KOHTI OPPIVAA ORGANISAATIOTA 31	
5.1	Defensiiviset rutiinit.....	31
5.2	Kohti oppivaa organisaatiota .....	34
6	KEHITTÄMISPROSESSIN TUTKIMUKSELLISET LÄHTÖKOHDAT .....	37
7	KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS.....	40
7.1	Kehittämisyhmän perustaminen ja aikataulu.....	41
7.2	Kehittämisyhmän toiminnan lähestymistapa ja toteutus.....	43
8	TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET .....	46
8.1	Asiakkaan kohtaaminen .....	47
8.2	Ryhmien välinen yhteistyö .....	49
8.3	Työn hallinta.....	52
8.3.1	Työtehtävien selkeys ja itsenäisyys .....	53
8.3.2	Työajan suunnittelu .....	54
8.3.3	Töiden organisointi .....	57
8.4	Tiedonkulku ja palautteet .....	60
8.5	Esimiesten rooli toiminnassa .....	63
8.6	Työyhteisön kehittäminen .....	65
9	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ .....	68
10	POHDINTOJA KEHITTÄMISTYÖSTÄ .....	72
	LÄHTEET .....	75

## LIITTEET

- Liite 1 Tiedote kehittämistyöstä henkilöstölle
- Liite 2 Ryhmähaastattelujen teema-aiheet (Talometafora)
- Liite 3 Ryhmähaastattelujen lopulliset teema-aiheet
- Liite 4 Prosessikaavio (kokousasiakkaan saapuminen)
- Liite 5 Yhteenveto (ryhmäkeskustelujen teemat ja ehdotukset)

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1.	Kohdeyrityksen organisaatiokaavio	s. 12
Kuvio 2.	Hotellin palveluprosessi ja tuottavuus	s. 16
Kuvio 3.	Kohdeyrityksen palveluprosessi	s. 20
Kuvio 4.	Pinta- ja syväoppiminen	s. 35
Kuvio 5.	Toimintatutkimuksen vaiheet	s. 37
Kuvio 6.	Neljä kysymystä toiminnasta	s. 45

# 1 JOHDANTO

Suomessa majoitusalan markkinoita hallitsevat pääasiassa hotelliketjut. Ala on siitä huolimatta pienyrittäjävaltainen (yritykset, joissa työskentelee alle 50 henkilöä). Tilastokeskuksen (2013) mukaan Suomessa on hotellialalla eniten mikroyrityksiä (henkilöstöä alle 10 henkilöä), näiden kokonaisosuus on 58,3 prosenttia. Pienten yritysten osuus (10 – 49 henkilöä) on 16,1 prosenttia. (Euroopan Unioni 2012; Tilastokeskus 2013.) Pienyrittäjien vahvuutena isoihin hotelliketjuorganisaatioihin nähden voitaneen pitää pientä kokoa ja matalia sekä joustavia organisaatorakenteita. (katso Viitala & Jylhä 2010, 215).

Pienissä yrityksissä on erilaisten työryhmien (tiimien) sekä ammattien ja tehtävien välisten rajojen madaltamisen, työkokonaisuuksien laajentamisen ja monitaitoisuuden avulla pystytty purkamaan hierarkkiset järjestelmät (tehtäväjousto/funktionaalinen jousto). Näin yritykset ovat kyenneet hyödyntämään paremmin henkilöstön ammattitaitoa, parantamaan henkilöstön osaamisen tasoa ja eri osapuolten yhteistoimintaa työprosesseissa. (katso Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malto, Koivumäki & Blom, 2005, 99 – 100.) Lisäksi hotellialalla on sopeutettu kysynnän määrän vaihteluja (kausiluonteisuus) osa-aikaisilla työntekijöillä ja vuokratyövoimalla.

Hotellialalla, pienissä yrityksissä, työn pirstaleisuus (esimerkiksi osa-aikaisuus ja vuorotyö), nopeat muutokset (esimerkiksi kausiluonteisuus sekä taloudelliset ja asiakkaiden mieltymysten muutokset) ja työn joustavuuden edellytykset (esimerkiksi yksiköiden välinen yhteistyö) ovat suuri haaste tarkoituksenmukaisen organisaatorakenteen ja toimivien työ- ja toimintatapojen löytämiseksi. Vaarana voivat lisäksi olla sekavat organisaatorakenteet ja epäselvät toimintatavat, jotka aiheuttavat henkilöstössä stressiä. Työnorganisoinnin puutteen ja roolituksien epäselvyyksien vuoksi asiat tehdään moneen kertaan, työtehtävien suorittamisessa on päällekkäisyyttä ja vastuiden määrittelyt eivät ole kunnossa. Työtehtävien epäselvyys puolestaan aiheuttaa sekaannusta ja henkilöristiriitoja, jonka vuoksi roolikonfliktit lisääntyvät. Lisäksi henkilöstö ei pysty asettamaan työtehtäviä tärkeysjärjestykseen. Tämän tyyppisissä tilanteissa työntekijän hallinnan tunne katoaa ja se on yksi keskeisempiä stressiä synnyttäviä tekijöitä. (katso Lämsä ja Hautala 2004, 153, 155.)

Hotellialalla palvelujen tuottaminen perustuu pääosin henkilökohtaiseen kontaktiin asiakkaan kanssa (vuorovaikutusosa). Asiakas käynnistää palveluprosessin ja on osallisena siinä alusta loppuun saakka. Asiakas arvioi hänelle näkyvän osan (asiakkaan ja palveluhenkilön kohtaaminen) perusteella palvelun kokonaisuuden (palvelun laadun ja arvon) ja vertaa niitä odotuksiinsa. Palveluprosessin toimivuuden haasteena on se, että osa tuotantoprosessista on asiakkaalle näkymätöntä (palvelujärjestelmän tukiosa), esimerkiksi ruokaravintolassa asiakkaan ruuan valmistus ja hotelli-huoneiden siivous. Kokonaisuudessaan palveluprosessin onnistumiseen vaikuttaa myös se, miten



vuorovaikutus- ja tukiosa pystyvät yhdessä muodostamaan kokonaisnäkemyksen asiakkaan palvelupolusta. Lisäksi yrityksen fyysinen toimintaympäristö (esimerkiksi tilat, laitteet ja järjestelmät), käytettävissä olevat resurssit (esimerkiksi henkilöstö) ja muut asiakkaat vaikuttavat palveluprosessin toimivuuteen, sujuvuuteen ja aina asiakkaan kokemaan laatuun saakka (lopputulos). (katso esimerkiksi Grönroos 2009, 80; Grönroos & Ojasalo 2002.)

Työyhteisön tehokas toiminta edellyttää, että jokainen jäsen toimii perustehtävän mukaisesti samaan suuntaan. Matalissa, joustavissa ja itseohjautuvissa (tai osittain itseohjautuvissa) organisaatioissa tämä tarkoittaa sitä, että tavoitteet, työnjako, toiminnan ohjausprosessit, tiedonkulku ja yhteistyö toimivat selkeästi. Yhteistyö ja itseohjautuvuus (tai osittain itseohjautuvuus) puolestaan vaatii yhteisöllisyyttä, luottamusta, vastuuta, avointa vuorovaikutusta ja sitoutumista kaikilta jäseniltä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. (katso Tiuraniemi 2004; Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 97.) Lähiesimiesten tehtävänä on henkilöstön tukeminen sekä yhteisten tavoitteiden ja riittävien resurssien varmistaminen. Ryhmien välisessä toiminnassa esimiesten yksi tärkeimmistä vastuista on koordinoida ryhmien välistä yhteistyötä ja ryhmien välisten resurssien käyttämistä (esimerkiksi työn ohjeistukset ja työrooleihin liittyvät vastuukysymykset). (katso Spiik 2004, 210.)

Organisaatiossa, jossa tehtävävastuut on jaettu yksiköittäin (funktionaalinen organisaatio), on vaarana, että jokaisesta organisaation yksiköstä muodostuu niin kutsuttuja omia ”kuningaskuntia”. Näissä ”kuningaskunnissa” omat työt pystytään hoitamaan ja organisoimaan tehokkaasti omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä voi kuitenkin vaikeuttaa kokonaistavoitteiden saavuttamista ja vaikeuttaa myös ryhmien välistä yhteistyötä. Vahvuutena tämän tyyppisessä organisaatiossa on se, että erikoisosaaminen on keskittynyt tiettyyn yksikköön, sekä se, että selkeät työvastuut työtehtävistä mahdollistavat tavoitteiden asettamisen ja valvonnan. (Laamanen 2009, 15 – 17; Viitala 2010, 200.)

Organisaatiossa rutiinit mahdollistavat työn tehokkuuden ja sujuvuuden. Vanhat rutiineiksi muodostuneet toimintatavat eivät enää välttämättä vastaa asiakkaan vaatimiin mieltymyksiin. Lisäksi rutinoituneet toimintatavat voivat muodostua toimintamahdollisuuksia rajoittavaksi ja muutosta vastustaviksi voimiksi etenkin monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä (kuten hotellialalla). Oppiakseen organisaation on pystyttävä kyseenalaistamaan, havainnoimaan ja reflektoimaan vanhoja toimintatapojaan. Riittävä palaute auttaa myös arvioimaan omaa toimintaa, sen tuloksia ja taustalla vaikuttavia oletuksia. (katso Kauppi, 1993, 64 – 65; Argyris 1999, 70; Viitala 2005, 54.)

Perheyriyksissä arvostetaan uudistamista ja kehittämistä, mutta yrittäjät voivat olla hyvinkin varovaisia lähtiessään toteuttamaan erilaisia kehittämishankkeita. (Kuittinen 2001, 32). Esteenä voi olla

myös yrittäjän liian hallitseva luonne ja holhoava asenne, joka ei edistä muutosta ja jättää huomiotta ympäristön kehittymisen (Kets de Vries 1993). Perinteisesti tietyt toiminnot kuuluvat automaattisesti ylimmälle johdolle ja lähiesimiehille. Ajat ovat kuitenkin muuttuneet, eivätkä perinteiset toimintatavat enää toimi. Palvelualalla johto tarvitsee päätöksenteon tueksi henkilökunnalta löytyvää tietoa ja osaamista. Asiakaspalveluhenkilöstö on se, joka on yrityksen linkki asiakkaaseen ja sen mieltymyksiin, tottumuksiin ja mahdollisiin muutoksiin. Nykyään pääosa henkilöstöstä haluaa aktiivisesti vaikuttaa oman työnsä sisältöön, omaan työympäristöönsä ja olla osana kehitystoimintaa. Useiden tutkimuksien mukaan (esim. Bryant 2003; Modassir & Singh 2008) mahdollisuus vaikuttaa oman työyhteisön toimintaan on suoraan sidottu yksilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen ja sitä kautta organisaation tehokkuuteen. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011, 98; Juuti 2011, 15.)

### Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön kohteena on pieni hotellialan perheyritys. Yrityksen työyhteisön toimintatavat, yrityksen tarjoamat palvelut ja työmenetelmien kehittäminen ovat lähinnä johdon sekä muutaman aktiivisen työntekijän vastuulla. Yrityksessä ei ole olemassa yhtenäistä käytäntöä eikä yrityskulttuuria sellaisille kehittämistoiminnoille, joissa työntekijät olisivat aktiivisesti mukana kehittämässä erilaisia palveluja ja oman työyhteisönsä toimintaa (esimerkiksi eri yksiköiden asiantuntijoista koostuvaa palaverikäytäntöä). Työntekijät kyllä keskustelevat ("kahvipöytä-keskusteluissa") lähes päivittäin työhön liittyvistä ongelmista, mutta nämä keskustelut jäävät usein pelkän puheen tasolle. Lisäksi esimerkiksi yrityksen nykyisten käytäntöjen mukaisissa, pari kertaa vuodessa pidettävissä, eri yksiköiden omissa palaverissa tuodaan esille joitakin ryhmänsisäisiä ongelmatekijöitä (yleensä lähinnä esimiehen taholta). Valitettavasti nämä palaverit ovat usein esimiesten yksinpuhelua ja usein vain muutama työntekijä saattaa uskaltaa tuoda esiin omia ajatuksiaan, ehdotuksiaan ja mielipiteitään.

Opinnäytetyö on toimintatutkimus, joka toteutetaan prosessimaisena kehittämistyönä. Opinnäytetyön kehittämiskohteena ovat asiakasrajapinnan (majoitus-, tarjoilu- ja myyntipalvelu) ja tukiosan (keittiö- ja kiinteistöpalvelu) välinen toiminta ja yhteistyö. Opinnäytetyön ulkopuolelle jäävät siivous- ja liinahuoltopalvelu, joka on ulkoistettu sekä vahtimestaripalvelu (vahtimestarit toimivat osaaikaisina kaksi kertaa viikossa). Toimintaympäristönä on pääasiassa yrityksen ruokaravintolatila, jonka toiminta perustuu osittain ryhmien väliseen yhteistyöhön. Työntekijöistä kootun (itse valitseman) kehittämisryhmän (viisi henkilöä) kanssa pohdittiin (ryhmähaastatteluina) konkreettisia toimintatapoja työyhteisön käyttöön. Tavoitteena oli saada palveluprosessin toimivuus mahdollisimman sujuvaksi asiakaslähtöisyys huomioiden. Kehittämistyön keskeiset kysymykset olivat:

Miten voidaan kohdata asiakas paremmin?

Miten työtehtäviä, palveluprosessin toimintatapoja, työsuunnittelua ja töiden organisointia saadaan parannettua ja selkeytettyä?

Miten ryhmien välinen yhteistyö palveluprosessissa saadaan sujuvammaksi?

Miten työyhteisön päivittäistä tiedonkulkua voidaan saada selkeämmäksi?

Miten henkilöstö voisi osallistua jatkossa paremmin työyhteisön kehittämiseen?

Opinnäytetyössä on käsitelty toimintatutkimukseen liittyviä vaihteita, joihin kuuluvat tutkimuksen suunnittelu, kehittämisryhmätoiminta haastatteluineen (teemahaastattelu), haastattelujen analysointi ja kehittämisryhmätoiminnan tuloksien raportointi. Opinnäytetyön ulkopuolelle jäävät kehittämistuloksien (uusien toimintatapojen ja menetelmien) jalkauttaminen työyhteisöön sekä uusien toimintatapojen seuranta ja arviointi. Työyhteisön kehittäminen ei näin ollen pääty opinnäytetyöhön. Kehittämistyön aiheajaukseen ja ryhmähaastatteluaiheiden sisältöön ovat vaikuttaneet opinnäytetyöntekijän omat havainnot sekä tulkinnat yritys x:n työyhteisöstä. Yrityksen omistajan pyynnöstä yrityksen nimeä ei opinnäytetyössä julkaista. Kohdeyrityksessä ei ole aiemmin toteutettu vastaavanlaisia kehittämistoimia.

Teoreettisessa viitekehyksessä on ensin kuvattu lyhyesti kohdeyrityksen organisaatio. Tämän jälkeen on haettu ymmärrystä opinnäytetyölle asetettuihin tavoitteisiin palveluprosessin sisällöstä ja sen toimivuudesta huomioiden ryhmien välinen yhteistyö ja tiedonkulku. Koska kehittämistyön tavoitteena on oppiminen, työn kehittämisen teoriaa on lähestytty oppivan organisaation näkökulmasta. Lisäksi on selvennetty kehittämisprosessin tutkimukselliset lähtökohdat sekä kuvattu kehittämisprosessin eteneminen ennen ryhmähaastattelutuloksia ja johtopäätöstä.

## 2 KOHDEYRITYKSEN ORGANISAATION KUVAUS

Kohdeyritys (hotelli) on toiminut vuodesta 1972 eri omistajien hallinnoimana. Nykyään hotelli on aviopuolisoiden osittain omistama pieni majoitus-, ravintola- ja kokouspalveluja tarjoava perheyri-tytys. Yrittäjinä he ovat toimineet kohdeyrityksessä yli seitsemän vuotta. Yrityksessä on 100 kahden hengen huonetta ja yhdeksän kokoustilaa 4 – 440 henkilölle (kaksi isoa kokoustilaa 150 – 440 henkilölle). Hotellin kolme ravintolaa tunnetaan erinomaisesta ruoasta ja palvelusta. Ruokailu on mahdollista järjestää tilaisuuden luonteesta riippuen jopa 800 henkilölle. Hotellissa toimiva aikuis-ten tanssiravintola on yksi alueen suosituimpia. Yrityksellä on myös kaksi rantasaunaa ja ran-tasaunojen yhteydessä viihtyisiä takkakabinettitila. Tiloja vuokrataan sekä yritys- ja yksityisasiak-kaiden käyttöön. Yritys tarjoaa myös catering-palveluja.

Kohdeyrityksen asiakassegmentit koostuvat majoittuvista vapaa-ajanmatkailijoista (sekä yksittäiset että ryhmämatkailijat) sekä liikematkailijoista. Lisäksi merkittävä työmatkailuun liittyvä asiakasryh-mä ovat työnpuolesta majoittuvat komennustyöntekijät, jotka voivat majoittuja pitempiäkin ajanjak-soja yrityksessä. Päiväkävijät ovat työnvuoksi vierailevia liikematkailijoita sekä yksittäisiä vierailijoi-ta, jotka käyttävät yrityksen eri tiloja ja ruoka- ja tanssiravintolapalveluja. Liikematkailuun voi liittyä kokous-, kannuste- ja/tai business-virkistysmatkailua.

Pienet perheyrietykset ovat rakenteeltaan yleensä matalia ja joustavia tiimimäisiä organisaatioyhtei-söjä (Kets de Vries 1993). Koirasen (2003, 19) mukaan perheyrittäjyydessä yhdistyy perhe-elämä, liiketoiminta ja omistus. Näillä kolmella eri osa-alueella on voimakas keskinäinen vuorovaikutus toisiinsa (perhesysteemi). Perheen ”henki” näyttäytyy koko yrityksen kulttuurissa voimakkaasti (asenteissa, arvoissa ja normeissa) (Kets de Vries, 1993). Kohdeyrityksen kohdalla voidaan puhua matalasta, joustavasta (tiimimäisestä), funktionaalisesta organisaatorakenteesta (toimintokohtai-nen rakenne). (katso esim. Viitala & Jylhä 2010, 200). Tiimityö-käsitteellä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan työn ryhmämäistä organisoimistapaa, jossa tavoitteeseen pääseminen edellyttää ryh-mänjäsenten välistä yhteistyötä. Lisäksi ryhmä saa sovituisissa rajoissa itse päättää toimintaansa liittyvistä asioista. (katso Honkanen 2006, 231.)

Kohdeyrityksen yksiköiden vastuut on jaettu myynti-, majoitus-, tarjoilu-, keittiö- ja kiinteistöpalve-luihin. Lisäksi yrityksessä toimii tanssi-iltoina vahtimestaripalvelu (kahtena iltana viikossa). Yrityk-sen siivous- ja liinavaatepalvelu on ulkoistettu. Henkilöstö koostuu pienestä ydinhenkilöstöstä (jo-hon voidaan lukea myös osa-aikaisia työntekijöitä). Yrityksen palveluksessa on 27 henkilöä, joiden keski-ikä on noin 43 vuotta. Nuorin on 23-vuotias ja vanhin 63-vuotias. Alle 35-vuotiaita on yrityk-sen palveluksessa viisi henkilöä. Eläkkeelle on jäämässä tulevan viiden vuoden aikana arviolta

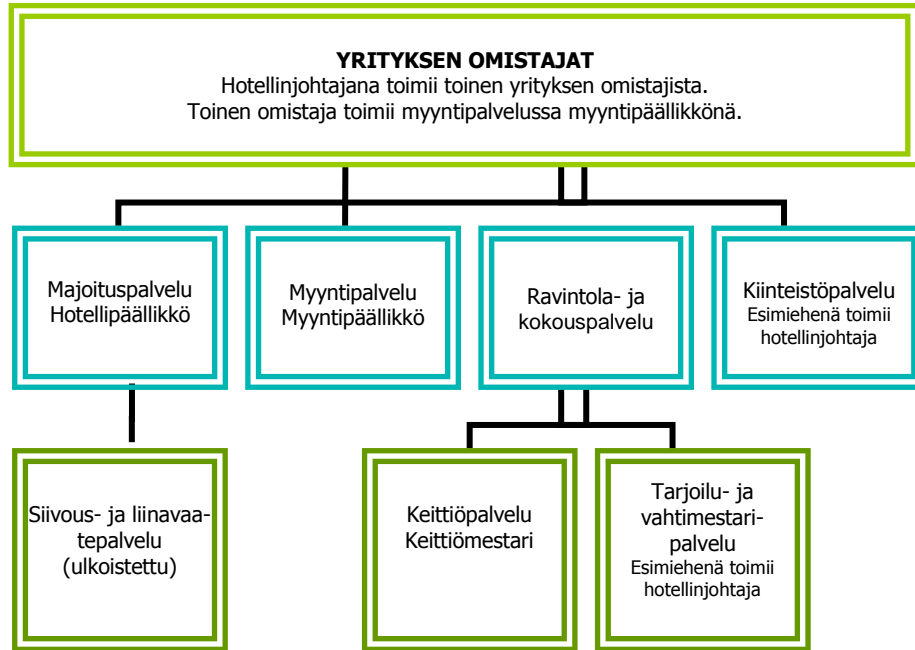
neljä henkilöä. Yli 70 prosenttia henkilöstöstä on ollut yrityksen palveluksessa yli 10 vuotta ja muutama henkilö miltei yrityksen perustamisesta saakka (yli 40 vuotta).

Henkilöstön työaika muodostuu pääasiassa vuorotyöstä, joka määräytyy henkilön työnkuvan mukaan. Hotellin vastaanottopalvelutyö on kolmivuorotyötä (vastaanotto on auki 24/7) ja tarjoilu- ja keittiöpalvelutyö kaksivuorotyötä (keittiöpalvelu kello 7.00 – 23.00 ja tarjoilupalvelu pääasiassa kello 8.00 – 23.00). Myynti- ja kiinteistöpalvelulla on säännöllinen työaika (arkisin kello 8.00 – 16.00). Koska hotellialaa leimaa kausiluonteisuus, sopeutetaan kysynnän määrän vaihteluja osaisilla työntekijöillä ja vuokratyövoimalla (liitännäishenkilöstö). Myös harjoittelijoiden käyttö yrityksessä mahdollistaa joustavan henkilöstön käytön. Puhutaan määrällisestä joustosta. Eniten vuokratyövoimaa käytetään ravintolatoiminnassa. (katso esimerkiksi Viitala & Jylhä 2009, 223 – 225; Harju-Autti 2010, 14; Mamia & Melin 2006, 5.)

Pienissä yrityksissä tilarakenteet on voitu suunnitella siten, että ne mahdollistavat ryhmien välisen yhteistyön sekä henkilöstön joustavan käytön erilaisissa tehtävissä. Näin on toimittu myös kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksen päärakennuksessa sijaitsevat vastaanottopiste, aulabaari ja ruokaravintola (yksi yrityksen ravintolatilosta), jotka muodostavat kokonaisuuden. Lisäksi vastaanottopalvelun lähituntumassa sijaitsevat myyntipalvelu (vastaanoton takana) ja keittiötilat (kiinteänä omana tilanaan). Eri yksiköt pystyvät näin ollen avustamaan toinen toisiaan. Esimerkiksi vastaanottopalvelu hoitaa yrityksen majoituksen lisäksi aulabaaria ja pystyy tarvittaessa avustamaan sekä myynti- ja tarjoilupalvelua. (Palveluprosessiosiossa käydään tarkemmin läpi eri yksiköiden työtehtäviä ja yhteistyövastuita). Yrityksen kokoustiloista suurin osa sijaitsee eri puolilla päärakennusta (kolme sijaitsee päärakennuksen lähetyvillä). Ruokaravintola toimii lounas-, päivällis- ja á la carte-ravintolana (myös tilausruokailut) sekä aamulla majoittujien aamiaistilana. Sunnuntaisin ruokaravintola on suljettu (ruokaravintolassa hoidetaan vain majoittuvien asiakkaiden aamiaiset).

Kets de Vriesin (1993) mukaan yleensä pienissä perhey yrityksissä omistajajohtajan ja asiakasrajapinnassa olevien henkilöiden välillä on vain vähän tai ei ollenkaan esimiehiä. Jos yrityksessä on ulkopuolisia esimiehiä, heidän auktoriteettejaan ja vastuutaan ei ole välttämättä tarkkaan määritelty. Lisäksi johdon työnkuvaan on voitu lisätä myös muita yrityksen vastuunalaisia tehtäviä. (Kets de Vries 1993.) Kohdeyrityksessä on kaksi ulkopuolista esimiestä (omistajien lisäksi). Yksiköiden esimiehet hoitavat esimiestehtäviään normaalitöiden ohessa. Pääasiassa heidän työvuoronsa ovat arkisin olevia aamuvuoroja. Esimiehillä on ajoittain käytettävissään yksittäisiä päiviä kuukaudessa, jolloin he pystyvät keskittymään sekä esimiestöihin että muihin heidän vastuulleen määrättyihin tehtäviin. Jokaisen yksikön esimies vastaa oman yksikkönsä toiminnasta, työvuorojen suunnittelusta ja työhön tarvittavasta henkilömäärästä. Yksiköiden työvuorot suunnitellaan ennakkoon kolmeksi viikoksi eteenpäin. Kohdeyrityksen omistajat ovat molemmat tiiviisti mukana yrityksen operatiivi-

sessä toiminnassa ja molemmat toimivat myös esimiehinä (hotellinjohtaja toimii tarjoilu- ja kiinteistöpalvelun esimiehenä ja toinen omistaja vastaa myyntipalvelusta). Kuviossa 1 on kuvattu kohdeyrityksen organisaatiokaavio.



Kuvio 1. Kohdeyrityksen organisaatiokaavio.

### 3 PALVELUPROSESSI

Komppula & Boxberg (2005, 21) ovat määritelleet matkailutuotteen asiakkaan subjektiiviseen arviointiin perustuvaksi kokemukseksi, jolla on tietty hinta ja joka syntyy prosessissa. Asiakas hyödynnä palveluntarjoajien palveluja osallistumalla itse palvelun tuotantoprosessiin. Asiakas kokee palvelun siinä ympäristössä ja sen järjestelmän puitteissa, mitä yritys hänelle tarjoaa. Hän suodattaa kokemuksensa niiden mielikuvien ja odotusten kautta, joita hänellä on ollut yrityksestä ja vastaavista palveluista. Matkailupalveluja tarjoava yritys ei varsinaisesti pysty tuottamaan matkailutuotteita, vaan se luo tuotteen syntymiseen vaadittavat välttämättömät edellytykset. (Komppula & Boxberg 2005, 24 – 25.)

Matkailupalveluntuottajat tarjoavat asiakkaalle myös elämyksiä (esimerkiksi perheen lomaviikonloppu, illanvietto ruoka- ja/tai tanssiravintolassa tai yrityksen virkistyspäivä). Elämys on subjektiivinen kokemus, jota ei voida itse asiassa tuottaa, mutta yritys voi palvelutarjontansa avulla luoda edellytykset elämysten syntymiselle. Tämä edellyttää sitä, että henkilöstö kykenee kohtaamaan asiakkaan tarpeet tuoreella tavalla ja ylittämään heidän odotuksensa. (katso Komppula & Boxber, 2005, 29; Juuti 2011, 76.)

Grönroos (2009, 82) näkee palvelun prosessina, jossa joukko yrityksen resursseja on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa niin, että asiakkaiden toimintoihin ja prosesseihin syntyy arvoa. Asiakas osallistuu arvon tuottamiseen sekä arvioi syntyvää arvoa. Arantola & Simosen (2009, 2) mukaan asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään, vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Laadun näkökulma on erittäin tärkeä tekijä palvelujen tuottamisessa, koska palvelu on keskeisiltä osin prosessimuotoinen eri osista muodostuva tapahtumaketju. Hotellit eivät siis myy mukavaa majoitusta tai sujuvia kokouspalveluja, vaan sen ympärille rakentuvia tapahtumaketjuja tietynlaisessa ympäristössä. Mukavuus majoituksessa ja sujuvuus kokouspalveluissa voivat olla osa yrityksen markkinointiviestintää, mutta niiden saavuttamiseksi tarvitaan eri osista koostuva palveluprosessi (esimerkiksi majoitukseen linkittyä vastaanottopalvelun lisäksi siivouspalvelua, tarjoilu- ja keittiöpalvelua). (katso Brax 2007, 9.)

Palveluprosessi muodostuu toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta, johon liittyy suorituskyky. Se on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja, ja niiden toteuttamiseen tarvitaan resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Palvelut ovat avoin järjestelmäprosessi, jonka asiakas käynnistää sekä prosessi, johon hän tavalla tai toisella osallistuu. (Laamanen 2009, 19 – 20; Grönroos & Ojasalo 2002, 3.)

Palveluntarjoajan panostukset (henkilöstö, tekniikka, järjestelmät, tieto, ajankäyttö jne.) vaikuttavat joko suorasti tai epäsuorasti prosessiin ja sen lopputulokseen. Tämä riippuu palvelun toimialasta ja siitä miten asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Epäsuora vaikutus prosessiin on esimerkiksi silloin, kun asiakas tuottaa palvelun ilman palveluntuottajaa (esimerkiksi pankkipalvelussa asiakas maksaa verkkopankin kautta laskun). Jos esimerkiksi palveluntarjoaja ja asiakas tuottavat palvelun vuorovaikutuksessa, niin palveluntarjoajan panos vaikuttaa suoraan prosessiin sekä prosessin toiminnalliseen laatuun ja sitä kautta tuotoksen laatuun (lopputulokseen) ja asiakkaan kokemaan laatuun. Asiakkaan oman osallistumisen lisäksi muiden asiakkaiden määrä ja heidän käytöksensä vaikuttavat tavalla tai toisella palveluprosessiin. (katso Grönroos 2009, 292 – 293; Grönroos & Ojasalo 2002, 4 - 5; Ojasalo 1999, 70 - 75.)

Hotellitoiminnoissa asiakas käynnistää prosessitapahtuman, on osallisena ja vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa aina prosessin lopputulokseen saakka. Huomioitavaa on, että palvelujen tilaaja voi olla eri kuin itse käyttäjä. Asiakas kokee ja kuluttaa vain osan tuotantoprosessista. Pääosin palvelujen tuottaminen perustuu henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa (esimerkiksi majoituspalveluissa vastaanoton palvelupiste sekä ravintolatoiminnoissa tarjoilupalvelu). Tämä on se osa, johon asiakas nimenomaan kiinnittää huomiota ja jonka perusteella asiakas arvioi palvelun kokonaisuuden (palvelun laadun ja arvon). Osa tuotantoprosessista on asiakkaalle näkymätöntä (esimerkiksi ruokaravintolassa asiakkaan ruuan valmistus keittiössä ja majoituksessa taas hotellihuoneiden siivous). Osa on konkreettista, kuten esimerkiksi ruokaravintolassa itse ruoka-annos. Palvelujärjestelmän tukiosa (esimerkiksi keittiöpalvelut) on se osa, jota asiakkaat harvoin pääsevät näkemään, eivätkä he useinkaan ymmärrä siellä tapahtuvan palvelun tuotannon tärkeyttä (katso Grönroos 2009, 80, 222, 428; Laamanen 2009, 79; Brax 2007, 13; Lämsä & Uusitalo, 139.)

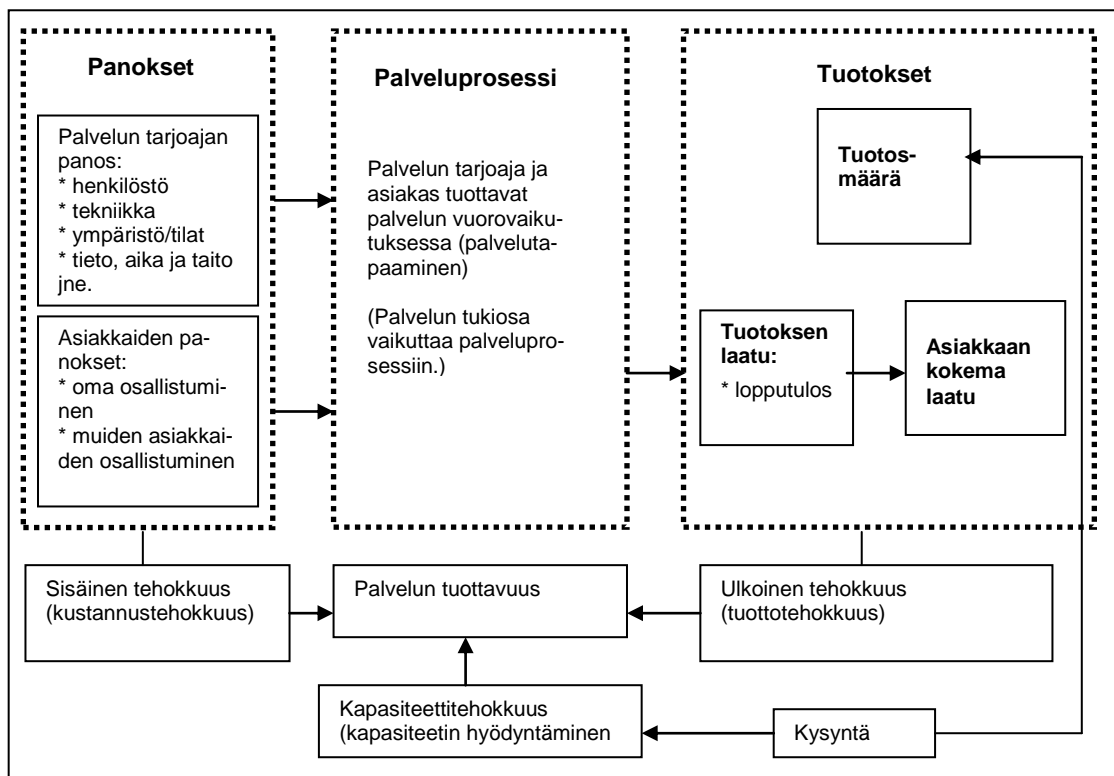
Hotellitoiminnoissa asiakas ei ole pelkästään kosketuksessa henkilöstön kanssa, vaan myös yrityksen fyysisen toimintaympäristön kanssa (esimerkiksi sisustus, vastaanottopalvelupiste, tilaopasteet, ruokailu- ja kokoustilat). Yrityksen fyysisillä puitteilla on tärkeä rooli asiakaspalveluprosessin toimivuuteen ja sujuvuuteen ja sitä kautta palvelun laatuun. (katso Grönroos 2009, 436.) Zeithamlin, Berryn & Parasuramanin (1988, 42) mielestä korkean palvelulaadun varmistaminen edellyttää, että henkilöstöllä on tarpeelliset työvälineet ja tekniikka käytössään. Huonot työvälineet ja tilat voivat heikentää palvelun suorittamista (esimerkiksi hidastaa toimintaa), jonka myötä myös itse palvelunlaatu heikkenee.

Majoitus- ja ravitsemisalalla yritys joutuu tasapainottelemaan kysynnän vaihtelujen vuoksi, koska ala on dynaaminen (toimintaympäristö on hyvin elävä ja muuttuva). Erilaiset luonnonkatastrofit, epidemiat, maailmanpoliittiset ja taloudelliset tapahtumat vaikuttavat nopeasti matkailun kysyntään



ja sitä kautta majoitus- ja ravitsemisalan toimintaan. Kysyntä ja tarjonta ovat myös riippuvaisia asiakkaiden käytettävissä olevasta ajasta ja heidän mieltymyksistään. Esimerkiksi on selvästi havaittavissa, että asiakkaat tekevät varauksensa (sekä mahdolliset muutokset varauksiinsa) aiempaa lyhemmällä aikajänteellä (niin kokous- kuin majoitusasiakkaatkin). (katso Grönroos 2009, 294; Komppula & Boxberg 2005, 11; Harju-Autti 2010, 40.)

Jos kysyntä vastaa tarjontaa, on yrityksen kapasiteetin hyödyntäminen optimaalista (kapasiteetti-  
tehokkuus). Jos työntekijät ovat alityöllistettyjä, tuotetun palvelun koettu laatu on hyvä (ulkoinen  
tehokkuus), mutta yrityksen tuottavuus (sisäinen tehokkuus) on huono. Jos puolestaan työntekijät  
ovat ylityöllistettyjä, on yrityksen tuottavuus hyvä, mutta koetun palvelun laatu voi olla heikko. Asi-  
akkaat voivat kokea, että he saavat saman teknisen laadun (lopputulos) kuin ennenkin, mutta pal-  
velun toiminnallinen laatu (prosessi) on heikentynyt (esimerkiksi kun asiakas joutuu odottamaan,  
tai palveluhenkilöllä on vähemmän aikaa asiakasta kohden). Tällaisissa tilanteissa asiakkailta saa-  
tu (tai palveluhenkilöstön kokema) negatiivinen palaute heikentää henkilöstön sisäistä ilmapiiriä,  
joka puolestaan laskee motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Toisaalta on hyvä muistaa, että henkilös-  
tömäärän lisääminen ei välttämättä takaa hyvää palvelun laatua. Jos henkilöstö itse ei kykene  
(syystä tai toisesta) vastaamaan asiakkaan odotuksiin ja vaatimuksiin, sekä toimimaan tehokkaas-  
ti, on tuotetun palvelun koettu laatu heikkoa. (katso Grönroos 2009, 251 – 252, 294; Grönroos &  
Ojasalo 2002, 3.)



Kuvio 2. Hotellin palveluprosessi ja tuottavuus mukailen Ojasalo 1999, 71.

Koska hotellipalveluissa asiakasmäärien ennakointi on välillä vaikeaa, voi henkilöstö joutua ajoittain toimimaan liian pienellä henkilömäärällä. Työnantajan yksipuolisesta päätöksestä johtuen henkilöstö voi kokea olevansa kustannuksia aiheuttava painolasti, joka puolestaan voi heikentää henkilöstön motivaatiota ja työsuorituksia. Toisaalta on muistettava, että johto ja työntekijät voivat ajatella asioita hyvinkin eri tavoin ja myös muistettava, että samat käsitteet voivat merkitä johdolle ja henkilöstölle eri asioita. Arvioitaessa henkilöstön määrän riittävyttä työpaikoilla, johto ajattelee usein kustannuksia ja yrityksen taloutta. Työntekijät puolestaan painottavat sitä, että työtehtävistä kyetään selviytymään kunnialla. Kun painotetaan eri tavoin, näkemyserot saattavat olla hyvinkin suuria. (katso Ylöstalon 2005, 63; Grönroos 2009, 254.) Kuviossa 2 on kuvattu hotellin palveluprosessia ja tuottavuutta.

Grönroosin (2009, 262) mukaan palvelutoiminnoissa, joissa palveluntarjoaja ja asiakas tuottavat palvelun vuorovaikutuksessa, yrityksen tulee asettaa etusijalle ulkoinen tehokkuus ja palvelun laatu. Tämä voi edellyttää yritykseltä tiettyjä investointeja (esimerkiksi uuden tekniikan hankintaa) tai panostamista lisähenkilöstöön. Tällaisiin kustannuksiin kannattaa panostaa, sillä tulosvaikutukset voivat olla lisäkustannuksia suuremmat. Lisäksi on huomioitava, että palvelulaadun parantamiseen ei useinkaan vaadita lisäkustannuksia. Monesti parempi ymmärrys asiakassuhteista, laadun kokemisesta ja toiminnallisesta laatu-ulottuvuudesta riittää.

### 3.1 Vaihtelevat ja jäykät prosessit

Palveluprosessi voidaan jakaa rutiinisaation asteen perusteella, joko vaihteleviin tai jäykkiin prosesseihin (Wemmerlöv 1990, 31). Wemmerlövin (1990, 31 - 32) näkemyksen mukaan hotellitoiminnoissa asiakasrajapinnassa tapahtuvat prosessit (esimerkiksi vastaanoton palvelupiste ja myynti- ja tarjoilupalvelu) voidaan määritellä rutiinisaation asteen perusteella vaihteleviin prosesseihin, jotka ovat tyypillisiä ihmistyöhön perustavissa palveluissa sekä asiakkaaseen itseensä kohdistuvissa palvelutoiminnoissa. Vaihtelevat prosessit ovat yleensä tilaustyönä tehtyjä palveluja, jotka edellyttävät paljon informaation vaihdantaa palveluntuottajan ja asiakkaan välillä palvelutarpeen ja palveluprosessin määrittämiseksi.

Vaihtelevat palveluprosessit ovat luonteeltaan avoimempia kuin jäykät prosessit. Prosessien avoimuus lisää yleensä joustavuuden tarvetta, jonka johdosta kontrolloitavuus laskee ja variaatioiden määrä kasvaa. Vaikka jokainen asiakasrajapinnassa tapahtuva prosessi päättyisi samaan lopputulokseen, ovat prosessit asiakkaiden tarpeisiin mukautuvia. Lisäksi palvelutapahtumissa työn sujuvuus voi olla epävarmaa (työnkulussa esiintyy tavallisesti keskeytyksiä). Prosessit eivät toteudu välttämättä peräkkäisinä vaiheina, vaan tapahtumien kulkuun vaikuttavat arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat, joiden mieltymykset vaihtelevat (esimerkiksi ennakkoon tilattuihin tilaisuuksiin voi

tulla paikan päällä muutoksia). (katso Wemmerlöv 1990, 32; Laamanen 2009, 21; Brax 2007, 12 - 13.) Toiminnan haastavuutta lisää se, että asiakastapahtumia voi olla useita samaan aikaan.

Tukiosassa tapahtuvat prosessit (esimerkiksi keittiö- ja siivouspalvelu) ovat rutiinisaation asteen mukaan jäykempiä ja suljetumpia. Palveluprosessin tuottaminen edellyttää vähäisempää informaation vaihdantaa palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. Prosessi voi koskea myös useaa asiakasta samanaikaisesti. Hotellialalla hyvä esimerkki jäykästä prosessista on keittiöpalvelun toiminta. Toimintaa ohjaa ennakkoon tilatut tilaukset (esimerkiksi ruokaravintolassa tilatut ruoka-annokset), joita voi olla yhtä aikaa useampia. Tiettyjen ruoka-annoksien valmistaminen (tai kokoustarjoilujen valmistaminen) tapahtuu miltei aina samojen toimintatapojen mukaisesti. Muuttujia ovat ennalta määrättyt raaka-aineet ja määrät. (Wemmerlöv 1990, 29, 31 - 32; katso myös Brax 2007, 11 - 13.)

Jäykkiä prosesseja voidaan helpommin automatisoida ja muuttaa kuin vaihtelevia prosesseja (esimerkiksi ruuanvalmistukseen käytetään esivalmistettuja raaka-aineita, jotka nopeuttavat ruuan valmistusta). (Wemmerlöv 1990, 29, 31 - 32). Zeithaml ym. (1988, 40) mukaan rutiininomaisissa tehtävissä erityiset säännöt ja standardit voidaan palveluissa vakiinnuttaa. Henkilökohtaiseen asiakaspalveluun liittyviä toimintoja on vaikea vakiinnuttaa, koska jokainen asiakaspalvelutilanne on ainutlaatuinen. Mutta joitakin hyväksi koettuja toimintatapoja voidaan vakiinnuttaa (esimerkiksi toiminnot, jotka liittyvät majoituspalvelujen sisäänkirjaantumisvaiheeseen).

Palveluja kehitettäessä tulisi hyödyntää asiakasrajapinnan ja tukiosan väliin muodostuvaa rajaa. Asiakasrajapintaan voidaan siirtää tehtäviä, jotka ovat luonteeltaan vaihtelevan prosessin omaisia ja avoimia. Tukiosaan puolestaan kannattaa siirtää jäykemmän mallin omaisia tehtäviä, joilla ei ole kriittistä roolia asiakasrajapinnassa. Tällöin prosessia voi tapahtua tukiosassa, ja prosessin tulos voidaan toimittaa syötteenä asiakasrajapintaan (esimerkiksi keittiöpalvelu huolehtii ruokaravintolassa tarjolla olevien noutopöytien täydentämisestä ja tyhjentämisestä). (Brax 2007, 13.)

### 3.2 Kohdeyrityksen palveluprosessin kuvaus

Kohdeyrityksessä asiakkaan kokonaispalveluprosessi voidaan karkeasti jakaa viiteen eri vaiheeseen: asiakkaan tilaus, esivalmistelut ja suunnittelut, asiakkaan kohtaaminen, palvelun toimitus ja palvelun lopputulos. Nämä eri osavaiheet voivat ajoittua myös eri ajankohtaan vuorokautta (aamu/ilta/yö), jonka johdosta asiakasta voi palvella eri henkilö. Jokaisella yksiköllä on omat vastuualueensa, mutta eri yksiköiden välinen yhteistyön merkitys korostuu palveluprosessissa. Henkilöstö toimii ja tekee toimintaan liittyviä päätöksiä itsenäisesti asiakaspalveluprosessien mukaisesti (sekä yksikön että eri yksiköiden välisellä tasolla). Osittain tiedot ja ohjeet tulevat myyntipalvelusta, omistajilta ja esimiehiltä. Näiden mukaan henkilöstö suunnittelee toimintansa ja tavoitteensa. Majoitus-

palvelussa (vastaanottopalvelu) työskentelee yksi henkilö. Keittiö- ja tarjoilupalvelussa henkilömäärä määräytyy pääsääntöisesti asiakasmäärien mukaisesti.

Asiakas käynnistää palveluprosessin tilaamalla palvelut joko puhelimitse tai sähköpostin välityksellä (myös internetin välityksellä) joko myyntipalvelusta (yleensä ryhmämajoitukset, erilaiset kokoukset ja tilaisuudesta) tai majoituspalvelusta (yleensä yksittäiset majoitusvaraukset). Myyntipalvelu tekee tilatuista tilaisuuksista kirjallisen tilausmääräyksen (orderi), joka toimitetaan eri yksiköihin (kokouspalveluissa ei ole käytössä erillistä sähköistä järjestelmää). Tilausmääräys sisältää ohjeituksen asiakkaan tapahtuman eri vaiheista (tilajärjestelyt, tilaisuuden aikataulun, henkilömäärät, tarjoiluajat ja tarjoilujen sisällöt). Vastaanottopalvelu kirjaa heille tulleet majoitusvaraukset hotellijärjestelmään. Koska yrityksellä ei ole käytössä yhteistä tiedottamiseen tarkoitettua sähköistä järjestelmää (tarjoilu- ja kiinteistöpalvelussa ei ole käytössä tietokoneita), yksiköiden välinen tiedonkulku tapahtuu joko kirjallisena tai suullisena.

Tiedon saannin jälkeen, jokainen yksikkö aloittaa ennakkosuunnitelmien ja esivalmistelujen teon asiakkaan palveluprosessien toteuttamiseksi (osa valmisteluista saatetaan tehdä jo useita päiviä ennen). Tarjoilupalvelu huolehtii ennakkoon kokous- sekä ravintolatilojen tarjoilujärjestelyistä (esimerkiksi tarjoilujen kattaukset tiloihin). Tilaisuuksien tilajärjestelyistä (esimerkiksi pöytämuodot), sekä niihin tarvittavasta kokoustekniikasta huolehtivat tarjoilupalvelu yhteistyössä kiinteistöpalvelun kanssa (kiinteistöpalvelu avustaa tarjoilupalvelua omien työtehtävien ohessa). Keittiöpalvelu aloittaa ruokatarjoilujen suunnittelun ja esivalmistelut sekä valmistaa vastaanottopalvelusta toimitettujen raporttien mukaan aamiaismäärät ja ennakoi mahdollisen ruuan menekin ruokaravintolassa. Vastaanottopalvelu huolehtii majoitukseen liittyvät ennakkosuunnittelut (esimerkiksi huonemäärät ja -jaot). Ennakkosuunnittelulla ja esivalmisteluilla on tärkeä rooli palveluprosessin onnistumiseksi. Yhden päivän aikana (myös eri vuorokauden aikana) saattaa olla samanaikaisesti useita asiakkaita palveltavana (sekä yksityis- että yritysasiakkaita).

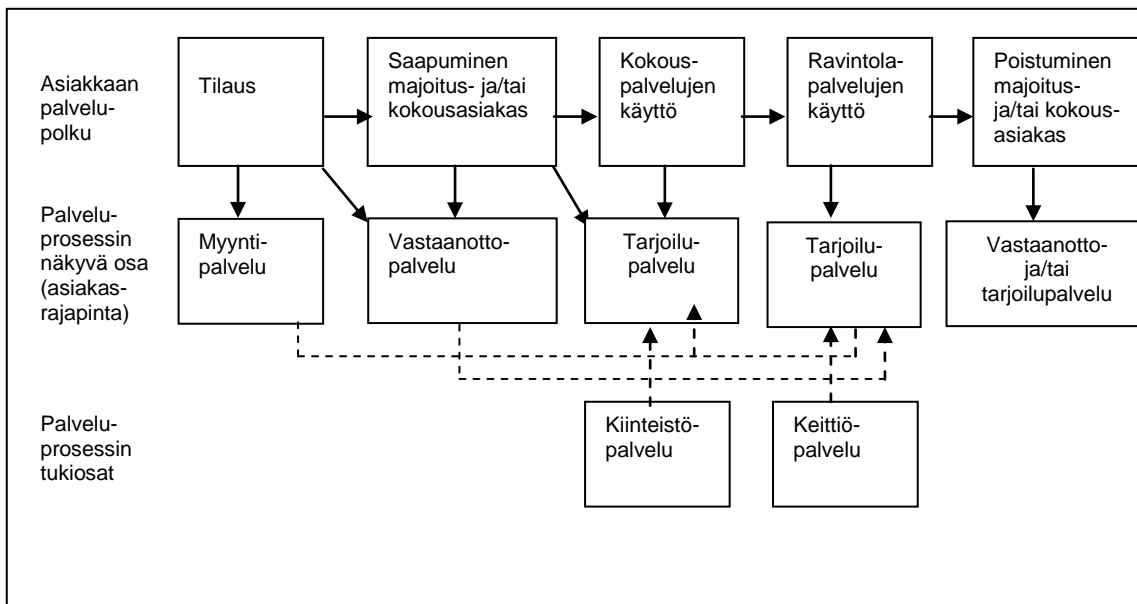
Asiakkaan saapuessa yritykseen, yrityksen ensimmäinen kontaktipiste on yrityksen tilaopasteet, jotka ohjaavat asiakasta yrityksen tiloihin (vastaanottopalveluun, kokous- ja ravintolatiloihin). Ensimmäinen ihmiskontaktipiste on yleensä vastaanottopalvelu. Aamuisin vastaanottopalvelu huolehtii lähtevät ja illalla saapuvat majoitusasiakkaat sekä heidän laskutuksensa. Samanaikaisesti vastaanottopalvelu opastaa ravintola- ja kokousasiakkaat tiloihin sekä hoitaa yrityksen puhelinvaihdetta ja aulabaaria. Lisäksi vastaanottopalvelu avustaa tarvittaessa tarjoilupalvelua ruokaravintolan hoidossa (esimerkiksi aamiaistilasta huolehtiminen).

Asiakkaan käyttäessä ravintola- ja/tai kokouspalveluja tarjoilupalvelu huolehtii ruokaravintolan toimivuudesta (tarjoilun lisäksi esimerkiksi tarvittavat ruokailuvälineet, tarjoilupöytien kattaukset ja

ruokailupöytien siisteys) ja eri tilaisuuksien kulusta asiakkaan tilauksen mukaisesti (esimerkiksi tilajärjestelyt, aikataulut, kokousjäävedet ja tilojen siistiminen). Tarjoilijoiden poistuttua kokoustiloihin (esimerkiksi viemään tai poistamaan kokoustiloista tarjoiluja ja jäävesiä) vastaanottopalvelu vastaa ruokaravintolasta (riippuu tilaisuuksien koosta ja majoittuvien asiakkaiden määrästä). Myyntipalvelu avustaa tarvittaessa kokous- että ravintolapalveluissa.

Keittiöpalvelun tehtävänä on valmistaa kaikki yrityksen ruokatarjoilut (aamiaistarjoiluista kokoustarjoiluihin) aikataulujen mukaisesti valmiiksi ja huolehtia niiden riittävydestä. Lisäksi keittiöpalvelun vastuulle kuuluu astiahuolto (esimerkiksi likaisten astioiden tiskaaminen). Tarjoilupalvelu avustaa keittiöpalvelua esimerkiksi astiahuollossa. Keittiöpalvelu on myös apuna asiakasrajapinnassa (etenkin kiireisinä aikoina) huolehtimassa ruokatarjoilujen riittävydestä (esimerkiksi lounaalla nouppopöytä). Isommissa asiakastilaisuuksissa yrityksen omistajat ovat tarvittaessa opastamassa, ohjeistamassa ja avustamassa henkilöstöä.

Asiakkaan poistuttua yrityksestä huolehtii vastaanottopalvelu majoittujien uloskorjaantumisen ja yritysmajoittujien laskutuksen. Tarjoilupalvelu taas huolehtii asiakkaan ravintola- ja kokoustarjoilujen käteislaskutuksen yhdessä vastaanottopalvelun kanssa. Kokouspalvelujen yrityslaskutuksen hoitaa vastaanottopalvelu. Kuviossa 3 on pelkistetty kuvaus kohdeyrityksen palveluprosesseista. Katkoviivoitus kuvaa eri yksiköiden välistä yhteistyötä (avustamista eri yksiköiden välillä).



Kuvio 3. Kohdeyrityksen palveluprosessi.

#### 4 TOIMINNAN PERUSEDELLYTYKSET

Hotellialalla toimitaan moniammatillisessa työyhteisössä. Vuorotyön vuoksi henkilöstö joutuu työskentelemään eri henkilöiden kanssa. Tämä edellyttää henkilöstöltä kykyä toimia myös erilaisten ihmisten kanssa. Toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi, vuorovaikutus- ja tukiosan tehtävänä on rakentaa yhdessä hyvinkin erilaisista näkökulmista yhteinen kokonaisnäkemys ja tavoite (sosiaalisesti jaettu kognitio) asiakkaan palvelupolusta. Käsitteenä sosiaalisesti jaettu kognitio tarkoittaa vähintään kahden ihmisen vuorovaikutuksessa rakentamaa yhteistä ja jaettua merkitystä. Siinä monet näkökulmat, erilaisuudet ja jopa epäsovinnaisuudetkin asettuvat rinnakkain ja synnyttävät uuden systeemisen kokonaisuuden. Lisäksi siinä korostuvat myös toimintakulttuurin tiedon vaihdolle tarjoamat välineet ja mahdollisuudet. (katso Isoherranen ym. 2008, 44; Lämsä & Uusitalo 2002, 175.)

Työyhteisön tehokas toiminta edellyttää, että jokainen jäsen toimii prosessissa perustehtävän mukaisesti samaan suuntaan. Matalissa, joustavissa ja itseohjautuvissa (tai osittain itseohjautuvissa) organisaatioissa tämä tarkoittaa sitä, että tavoitteet, työnjako, toiminnan ohjausprosessit, tiedonkulku ja yhteistyö toimivat selkeästi. (katso Tiuraniemi 2004.) Yhteistyö ja itseohjautuvuus (tai osittain itseohjautuvuus) puolestaan vaatii luottamusta, vastuuta ja sitoutumista kaikilta jäseniltä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. (katso Lämsä & Uusitalo 2002, 175).

Tavoitteet ohjaavat työyhteisön toimintaa. Zeithamlin ym. (1988, 40) mukaan tavoitteiden tulisi olla konkreettisia asioita, jotka yhdessä sovitaan (esimerkiksi läpimenoajat ruoka-annoksien valmistamisessa, tavoiteajat ruokaravintolassa asiakkaan tilauksien ottamisessa ja puhelimeen vastaamisessa). Laamasen (2009, 23) mukaan organisaation suorituskyky ei synny yksittäisten sankaritekojen tai edes yksiköiden toiminnan tuloksena. ”Suorituskyky syntyy asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille tulee erikseen antaa tavoitteita.” (Laamanen 2009, 23.)

Yksilötasolla tavoite palvelee motivaation kannalta kahta merkittävää tarkoitusta. Ensinnäkin tavoite käynnistää yksilön toiminnan eli vaikuttaa siihen, että yksilö on halukas sijoittamaan aikaansa ja energiaansa tavoitteen toteuttamiseen. Toiseksi tavoite suuntaa ajankäyttöä ja ponnisteluja. Tiimin tavoitteissa on kyse kahdenlaisista tavoitteista; koko tiimin tavoitteista ja yksittäisen jäsenen tavoitteista. On mahdollista, että yksittäiset ryhmänjäsenet eivät ehkä jaa keskenään samoja tavoitteita kuin tiimi kokonaisuudessaan. Jos organisaation eri osien tavoitteet eivät ole yhteensopivia kokonaistavoitteiden kanssa, on mahdollista, että jokainen pyrkii omiin tavoitteisiinsa kokonaisuuden kustannuksella. (Ruhotie & Honka 2002, 115; Lämsä & Hautala 2004, 154.)

Työhön motivoituneella työntekijällä on halua tehdä kaikkensa saavuttaakseen työnsä tavoitteet. Yksilön työpanosta säätelevät valmius, motivaatio ja mahdollisuudet (tilannetekijät). Valmius on sitä, mitä yksilö osaa tehdä. Motivaatio puolestaan määrää, mitä halutaan tehdä. Tilannetekijöitä ovat esimerkiksi resurssit, työn määrä, työaika, työvälineet, johdon tuki ja muu henkilöstö. Työsuoritus muodostuu halun (eli motivaation), valmiuden (kapasiteetin) ja mahdollisuuksien vuorovaikutuksen funktiona. Jos jokin näistä kolmesta tekijästä puuttuu, työsuorituksen taso on huono. Lisäksi yksilön vireydellä on vaikutusta työsuoritukseen. Hotellialla vuorotyövaihtelujen vuoksi väsynyt ja rasittunut henkilö ei välttämättä havaitse ja käytä hyväkseen kaikkea olennaista informaatiota ympäristöstään. Taipumuksena on myös turvautua herkemmin tunneperäisiin torjuntamekanismeihin kuin ongelman ratkaisuun. (katso Ruhotie & Honka 2002, 33 - 35.)

Työolobarometrin (lokakuu 2011) mukaan palkansaajista suuri enemmistö arvioi työpaikkojen toimintatapoja vähintään kohtalaisen myönteisesti. Yksityisellä sektorilla yli 50 prosenttia palkansaajista koki, että työt ovat organisoitu työpaikalla melko hyvin. Yli 40 prosenttia palkansaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla keskustellaan yhdessä työtehtävistä, tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Ainoastaan viisi prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, ettei asioista keskustella työpaikoilla. (Aho & Mäkiäho 2012, 66 - 67.)

Normit (eli käyttäytymisen yhteiset pelisäännöt) ovat yhdenmukaistavia sääntöjä, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Normit ovat muodoltaan kirjoitettuja (viralliset säännöt ja toimintaohjeet) ja kirjoittamattomia (ryhmän tiedostamia tai huonosti tiedostamia). Kirjoitetut normit siirtyvät henkilöltä toiselle eteenpäin ajasta ja tilanteesta riippumatta (esimerkiksi henkilövaihdosten yhteydessä). Vaarana kirjoitetuissa normeissa on se, että ryhmänjäsenet seuraavat sääntöjä enemmän kuin toimivat joustavasti tilanteen vaatimalla tavalla. Kirjoittamattomat säännöt puolestaan ovat muotoutuneet aikojen kuluessa toimintavoiksi. Niitä ei ole kirjattu toimintakäytännöiksi ja organisaatiojäsenten odotetaan tuntevan ne. (Lämsä & Hautala 2004, 120 – 121.)

#### 4.1 Toiminnan sujuvuuteen vaikuttavat tekijät

Hotellialalla, missä palvelut tuotetaan suurelta osaltaan asiakasrajapinnassa, virheet johtuvat enimmäkseen prosessin avoimuudesta (katso Brax 2007 15). Jehn & Mannix (2001, 238 - 239) mukaan ongelmat työyhteisöissä liittyvät yleensä joko tehtäviin tai prosesseihin. Tehtäviin liittyvissä ongelmissa on kyse työntekijöiden erilaisista näkemyksistä ja mielipiteistä (siitä miten tehtävä tulisi suorittaa). Toisaalta erilaiset näkemykset ja mielipiteet voivat innostaa ryhmää (ryhmiä) jopa parempaan suoriutumiseen. Tämä on mahdollista, jos ryhmässä on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja ryhmänjäsenet osaavat arvostaa toistensa eriäviä mielipiteitä. Jos yhteistä näkemystä ei löydetä, aiheuttaa se helposti ristiriitoja ryhmän sisällä (myös ryhmien välillä). Prosesseihin liittyvät

ongelmat taas koskevat usein vastuun- ja voimavarojen jakoa. Eli sitä, kuka tekee mitä ja miten paljon vastuuta (tehtäviä) kukakin saa. (katso Jehn & Mannix 2001, 238 – 239.)

Lewisin & McCannin (2004) tekemän tutkimuksen mukaan hotellipalveluissa kymmenestä vakavimmasta virheestä viisi kohdistui henkilöstöön. Yleisimmät palveluvirheet liittyivät palvelun hitauteen. Ravintolapalveluissa esille nousi liian pitkät odotusajat ja majoituspalveluissa vastaavasti sisään ja uloskirjautumisvaiheen hitaus. Lisäksi tehoton palveluhenkilöstö (etenkin liikematkustajien mielestä) sekä epäystävällinen ja palveluhaluton vastaanottopalvelu nousivat tutkimuksen kärkipäähän. Viidestä yleisimmästä ongelmasta neljä liittyi palvelun toimitukseen ennemmin kuin sen lopputulokseen. Pahimmiksi virheiksi asiakkaat kokivat, ettei huone ollut puhdas tai varaus puuttui (tai siinä oli puutteita). Liikematkustajien mielestä ongelmana oli myös ruuan ja juomien laadun heikkous. Samantyyppisiin tuloksiin päätyivät Kattara, Wehaba & El-Said (2008) tekemässään tutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan tyytymättömyyttä hotellin asiakkaissa aiheuttivat (muun muassa) liian pitkät odotusajat, palveluhenkilöstön huono käytös ja puutteelliset vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot. Lisäksi tyytymättömyyttä aiheutti laiminlyönnintunne, joka johtui asiakaspalvelijoiden kiireestä. Hotellin asiakkaat olivat eniten tyytymättömiä siihen, ettei heidän tilauksiinsa tehty tarvittavia muutoksia.

Palvelun toimivuuteen ja sujuvuuteen (ja sitä kautta asiakaspalvelun laatuun) voivat vaikuttaa myös erilaiset roolikonfliktit. Roolikonfliktit vaikuttavat myös negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin (esimerkiksi lisäämällä stressiä), työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon, käyttäytymiseen ja asenteisiin. (Zeithaml & Bitner 2000, 291; Chung & Schneider 2002.) Roolikonflikteja ovat roolinsisäinen konflikti, roolienvälinen konflikti ja roolin ja persoonallisuuden välinen konflikti (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2004, 269).

Helkaman ym. (2004, 269) mukaan roolinsisäiset konfliktit ovat tilanteita, joissa vastinroolinhaltijoiden roolihallintaan kohdistuvat odotukset ovat ristiriitaisia. Palveluorganisaatioissa roolinsisäisiä konflikteja voivat aiheuttaa johdon ja palveluhenkilöstön eriävät näkemykset siitä, mitä asiakkaat palvelulta odottavat. Henkilöstö voi kokea, etteivät he pysty tyydyttämään niitä odotuksia, joita he kokevat asiakkaiden heidän palvelultaan vaativan. Myös palautteettomuus ja johdon tuen puute aiheuttavat helposti roolinsisäisiä konflikteja (esimerkiksi jos johto ei reagoi palveluhenkilöstön antamaan palautteeseen ollenkaan). Tällöin henkilöstö voi kokea, ettei johto välitä heidän mielipiteistään (voi ilmetä turhautumisena ja motivaation heikkenemisenä). (Chung & Schneider 2002; Zeithaml ym. 1988, 43.)



Roolienvälinen konflikti voidaan määritellä tilanteeksi, jossa henkilöllä on ainakin kaksi roolia, joihin kohdistuvia odotuksia hänen on vaikea täyttää yhtä aikaa. Matalissa ja joustavissa organisaatioissa, joissa töitä tehdään yli ammattirajojen (joskus vähäisellä henkilömäärällä), roolienvälisen konfliktin mahdollisuus on suuri. Työmäärät voivat olla kohtuuttomat, eikä henkilö pysty vastaamaan kaikkiin työnantajan häneltä vaatimiin odotuksiin, eikä asiakkaan häneltä odottamiin vaatimuksiin (esimerkiksi työnantaja vaatii palvelemaan mahdollisimman monia asiakkaita ja asiakas puolestaan haluaa henkilökohtaisempaa palvelua). Oman työvastuun lisäksi toisten yksiköiden auttaminen voi koitua ylivoimaiseksi. Roolin ja persoonallisuuden välinen konflikti puolestaan voi muodostua, kun työntekijän persoonallisuus ja roolin vaatimukset eivät sovi yhteen (esimerkiksi työntekijältä puuttuu tarvittava ammattitaito, aloitekyky ja määrätietoisuus suoriutua tehtävästä). (katso Helkama ym. 2004, 269; Zeithaml ym. 1988, 43.)

#### 4.2 Asiakkaan kohtaamiset ovat totuuden hetkiä

Asiakas luottaa organisaatioon sekä sen henkilöstön ammattitaitoon tuottaa hänen kannaltaan tärkeitä palveluita. Palvelun varmuus, sujuvuus ja nopeus ovat suurimmaksi osaksi riippuvaisia asiakasrajapinnassa työskentelevien ammatti- ja vuorovaikutustaidoista. Virheet tai ongelmat, jotka esiintyvät palvelukohtaamisen alkuvaiheessa ovat erityisen kriittisiä (esimerkiksi asiakkaan opastus, majoittujan sisäänkirjaantuminen, ruokaravintolassa asiakkaan kohtaaminen ja kokouspalveluissa kokousasiakkaan vastaanottaminen). Edellä mainituilla on todennäköinen vaikutus asiakkaan tyytymättömyyteen myös tulevilla palvelun tasoilla (Zeithaml & Bitner 2000, 86 – 87, 289; Juuti 2011, 76.)

Ensikohtaamisen tärkeydestä huolimatta, jokainen henkilökohtainen palvelutapahtuma asiakkaan kanssa on tärkeä ja vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Asiakkaan ja palveluntuottajan kohtaamiset ovat totuuden hetkiä, jolloin yrityksen palvelun laatu mitataan. Totuus on, että asiakasrajapinnassa työskentelevä palveluhenkilö on se, joka vuorovaikutuksellaan ja toiminnallaan joko vahvistaa ja rakentaa tai vastavuoroisesti vähentää ja lopulta tuhoaa luottamuksen yrityksen ja asiakkaan välillä. Mikäli palveluhenkilöstö ei pysty täyttämään asiakkaan positiivisia odotuksia, asiakas pettyy, joka puolestaan voi johtaa epäluottamukseen organisaatiota kohtaan. (katso Zeithaml & Bitner 2000, 86 – 87, 289; Chung & Schneider 2002.).

Henkilön epävarmuus (ammattitaidottomuus) hallita palvelutilannetta hidastaa palveluprosessia ja voi aiheuttaa lisätöitä muulle henkilöstölle. Asiakasrajapinnassa työskentelevän epävarmuus näkyy ulospäin palvelutilanteissa, joka puolestaan antaa huonon kuvan yrityksen palvelukyvyistä (luottamus yrityksen ja asiakkaan välillä voi heiketä). Henkilöstön osaaminen sisältää tietoja, taitoja ja valmiuksia hallita itsenäisesti, monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti palveluprosessin yllättävätkin

tilanteet (katso esim. Viitala 2005, 113). Eri palveluprosessin vaiheissa tarvitaan tietotaitoa ja paljon pitkän ajan kuluessa hankittua kokemustietoa, sekä oman alan konkreettista osaamista, jota ei välttämättä löydy oppikirjoja lukemalla. Kokemuksen avulla empaattinen ja auttamishaluinen asiakasrajapinnassa työskentelevä palveluhenkilöstö pystyy toimimaan nopeasti ja reagoimaan sujuvasti asiakkaan vaatimiin tarpeisiin. (katso Reina-Knuutila 2001, 4; Zeithaml & Bitner 2000, 289.)

Palvelun tukiosassa työskentelevien on pystyttävä huomioimaan ja tukemaan asiakasrajapinnassa työskenteleviä omilla osaamistaidoillaan siten, että palvelu on mahdollisimman nopeaa ja sujuvaa (esimerkiksi ruuan valmistamiseen käytetty aika). Palvelun saavutettavuus on palvelun yksi keskeisempiä tekijöitä vuorovaikutuksen ohella. Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat esimerkiksi henkilökunnan määrä ja taidot, aikataulut, eri tehtävien suoritukseen käytetty aika sekä prosessiin samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrä. (Grönroos 2009, 226.)

### 4.3 Ryhmien välinen toiminta

Ryhmien välisessä yhteistyössä on kyse siitä, että osapuolet sitoutuvat samoihin päämääriin, pysyvät hahmottamaan kokonaisuudessa yhteiset tavoitteet ja etenevät niitä kohti. (Mönkkönen & Roos 2009, 186). Jo vuonna 1938 Barnard (joka on yksi modernin organisaation teoreetikoista) havaitsi, että ryhmien välisen yhteistyön onnistumiseksi vaaditaan, että työntekijät kokevat yhteistyön tyydyttävänä. Työntekijöiden on saatava yhteistyöstä enemmän kuin he ovat siihen panostaneet. Yksilö voi kokea, että hänen omat henkilökohtaiset etunsa ovat tärkeämmät kuin ryhmän tarpeet (individualismi). Tällöin yksilö ei ole valmis panostamaan yhteistyöhön. Jos yksilö asettaa ryhmän edut omien etujensa edelle, vaikka toiminta olisi ristiriidassa hänen oman henkilökohtaisen mielenkiintonsa kanssa, yhteistyö onnistuu (kollektivismi). (Vornanen 1995, 125; Wagner 1995.)

Joustava, matala, tiimimäinen organisaatio, jossa ryhmien välinen yhteistyön merkitys on suuri, edellyttää sosiaalista pääomaa toimiakseen. Se merkitsee luottamukseen ja yhteisöllisyyteen perustuvia henkilösuhteita, tiedonkulkua edistävää, sekä jaettuja yhteistoimintaa tukevia organisaatiokulttuurisia merkityksiä ja vastavuoroisuutta ylläpitäviä normeja. (katso Koivumäki 2008, 10.) Leana & Van Buren (1999) määrittelevät organisaation sosiaalisen pääoman yrityksen jäsenten voimavarana, joka heijastuu sosiaalisina suhteina yrityksessä. Heidän mukaansa organisaation sosiaalinen pääoma jakautuu yhteisöllisyyteen ja luottamukseen. Yhteisöllisyys tarkoittaa työyhteisön jäsenten halukkuutta ja kykyä asettaa työryhmän yhteiset tavoitteet ja toiminnot omien henkilökohtaisten tavoitteidensa edelle. Yhteisöllisyys on sekä vaikuttava komponentti (esim. yhteiset tunteet) sekä taitoon pohjautuva komponentti (esim. kyky koordinoida toimintoja). Yksilön halukkuus osallistua kollektiiviseen toimintaan on osittain riippuvainen uskomuksesta, että yksilön panostukset hyödyttävät kokonaisuutta suoraan ja niiden tulee myös hyödyttää yksilöä epäsuorasti.

Luottamus on tärkeä komponentti kun ihmiset työskentelevät yhdessä. Se on kollektiivisen toiminnan edellytys ja sen seuraus. Ilman jonkin asteista yhteistä luottamusta ei yhteisiä päämääriä voida sopia, eikä niitä voida saavuttaa. Luottamuksella on lisätoiminnallinen vaikutus onnistuneessa yhteistyössä. Työryhmä, joka onnistuu tehtävässään, nauttii korkeampaa luottamusta yhdessä. Tämä puolestaan auttaa ryhmää suoriutumaan tulevien ja monimutkaisempien yhteistyöponnistuksien saavuttamisissa. On muistettava, että luottamukseen sisältyy aina jonkin asteinen haavoittuvuus. Tämän vuoksi yhteistyön lopputuloksen tulee olla yksilölle riittävä ja ennustettavissa oleva. (Leana & Van Buren 1999.)

Esteeksi yhteistyölle voi muodostua esimerkiksi se, etteivät työntekijät sopeudu riittävästi organisaatioon ja sen edellyttämään yhteistyöhön. Funktionaalisessa organisaatorakenteessa ongelmia voivat aiheuttaa työnjakoon liittyvät ongelmat. Työnkuormittavuus voi käydä ylivoimaiseksi, jolloin yhteistyön edellytykset heikkenevät (esimerkiksi liian vähäinen henkilömäärä tai yksikkökohtainen työnkuormittavuus). Ryhmien välisessä toiminnassa kyse on usein koordinaation tarpeesta (koordinaationormi) eli ryhmätyön järjestelystä ja työnjaosta. Jos ryhmien välisissä toiminnoissa tehtävät ovat koordinoitu hyvin, yhteistyö ja työnjako toimivat. Jos organisaation toimintaa leimaa kaaos, eikä yhteisiä pelisääntöjä ja työnjakoa ole, ihmisten motivaatio ja moraalit kärsivät. (katso Vornanen 1995, 125; Lämsä & Hautala 2004, 153; Helkama ym. 2004, 271.) Kaaoksessakin voi kuitenkin saada paljon aikaan, mutta riskit ovat suuria ja tuloksia on vaikea ennustaa. Tämän vuoksi kaaokseen tarvitaan järjestystä ja suunnitelmallisuutta. (Spiik 2004, 111.)

Tiuraniemen (2004) mukaan prosessiin liittyvät ongelmat ryhmien välisessä yhteistyössä liittyvät usein eri yksiköiden tai yksilöiden pyrkimyksiin vähentää keskinäistä riippuvuutta. Lisäksi omien asemien parantaminen tai säilyttäminen vaikuttaa yhteistyöhön ja työnjaon sujumiseen. Dovidio, Saguy ja Shanbelin (2009, 435) mielestä ryhmä, joka on saavuttanut etuuksia, pyrkii kaikin keinoin säilyttämään ja puolustamaan asemaansa muuttumattomana (esimerkiksi osallistuu yhteistyöhön muita ryhmiä vähemmän). Kun taas puolestaan ryhmä, joka kokee olevansa epäedullisemmassa asemassa muihin ryhmiin nähden (esimerkiksi kokemalla ettei kaikkien ryhmien panos ole tasavertainen) pyrkii muutoksiin omien olosuhteidensa parantamiseksi. Nämä erilaiset näkemykset ryhmien kesken voivat helposti johtaa konflikteihin ryhmien välillä. Toisaalta nämä konfliktit voivat johtaa parempiin, tasa-arvoisempiin muutoksiin ja ongelmien ratkaisuihin, koska epäedullisemmassa asemassa oleva ryhmä tuo esille olemassa olevat epäkohdat.

Ongelmia ryhmien väliseen yhteistyöhön tuo myös se, etteivät kaikki tee omaa osaansa sovituista töistä. Yhteistyöhaluttomuus voi näkyä sosiaalisena laiskotteluna (social loafing) ja vapaamatkustamisena (free riding) ryhmässä. Sosiaalinen laiskottelu ilmenee siten, että työntekijä uskoo, ettei

hänen panoksensa ole todettavissa tai arvioitavissa, jolloin hänen motivaationsa heikkenee. Vapaamatkustavuudessa työntekijällä on käsitys, ettei hänen toiminnallaan ole paljoakaan merkitystä ryhmän suorituksen kannalta. Tämä saa hänet vähentämään työpanostaan. Sosiaalinen laiskottelu eroaa vapaamatkustamisesta siten, että jälkimmäinen taustalla on kyse tietoisesta laskelmoinnista, mutta sosiaalinen laiskottelu voi tapahtua tiedostamatta. (Helkama ym. 2004, 258 – 259; Wagner 1995; Ruohotie & Honka 2002, 117.)

Leanan & Van Burenin (1999) mukaan sosiaalisen laiskottelun ongelma ei ole se, että ryhmänjäsenet ovat sosiaalisesti sopeutumattomia. Ennemmin kyse on siitä, etteivät ryhmänjäsenet kykene saamaan aikaan suhteita, normeja ja/tai systeemejä varmistaakseen, että jokainen tekee osuutensa yhteistyön onnistumiseksi. Sosiaalisen laiskottelun käsite pohjautuu sosiaalisen vaikutuksen teoriaan, jonka mukaan muiden läsnäolo sosiaalisessa tilanteessa muuttaa yksilön motiiveja ja käyttäytymistä. Sosiaalisella laiskottelulla ja vapaamatkustamisella on negatiivinen vaikutus tiimin motivaatioon. Lisäksi ryhmän koon kasvaessa molempien vaikutus kasvaa. Vapaamatkustajan vaikutus voi vähentää myös muiden ryhmänjäsenten ponnisteluja, joka puolestaan luo lisää vapaamatkustamista ja vähentää edelleen työryhmän motivaatiota ja suoriutumista. (Ruohotie & Honka 2002, 116 - 117.) Wagnerin (1995) mukaan mitä näkyvämpi rooli henkilöllä ryhmässä on, sitä enemmän hän tekee yhteistyötä. Yhteisten sääntöjen noudattamatta jättämisestä voi seurata muiden ryhmänjäsenten rangaistus (esimerkiksi ryhmänjäsenet alkavat hyljeksimään vapaamatkustajia, eikä heitä oteta mukaan työyhteisöön). (Helkama ym. 2004, 271).

Itseohjautuvat (tai osittain itseohjautuvat) ryhmät eivät voi toimia täysin omien halujensa ja ajatusensa mukaisesti. Ylimmän johdon vastuulla on luoda kokonaistavoitteiden mukaiset puitteet toiminnalle. Ryhmien välisessä toiminnassa esimiesten vastuulla on koordinoita ryhmien välistä yhteistyötä ja resurssien käyttöä (esimerkiksi huolehtia riittävästä henkilömäärästä ja selkeyttä tehtävien roolivastuita). Lisäksi heidän on tuettava henkilöstöä siinä, että oikeanlaiset tavoitteet saavutetaan. Itseohjautuvien ryhmien tulee määritellä itse sisäinen työnjakonsa. Heillä on vastuu palvelutoiminnan sujuvuudesta sekä toiminnan merkityksen loppuun saattamisesta. Ryhmän vastuulla on myös se, miten paljon joustavuutta tehtävien hoitaminen ja työskentely edellyttää jokaiselta jäseniltä. (katso Spiik 2004, 208 – 210; Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 97; Jehn & Mannix 2001, 239.)

#### 4.4 Tiedonkulku

Useissa pienissä yrityksissä viestintä tapahtuu pääasiassa kasvotusten ja kirjallisena, koska yrityksessä ei ole välttämättä käytössä (eikä tarvetta) yhteistä sähköistä kanavaa (esimerkiksi intranet). Hotellitoiminnoissa tiedonkulun ongelmat johtuvat usein suorituskeskeisestä ja kiireisestä toimin-

taympäristöstä. Useat eri asiakaspalvelutilanteesta johtuvat tapahtumat ja erilaiset keskeytykset palvelutapahtumissa voivat häiritä keskinäistä viestintää. Pienetkin tietokatkokset asiakkaan polulla voivat aiheuttaa esimerkiksi väärinymmärryksiä, päällekkäistöitä, epäselvyyksiä töiden jaossa sekä laadullista vahinkoa asiakaspalvelussa (Isoherranen ym. 2008, 87).

Ryhmän hyvä tiedonkulkuprosessi edellyttää ajankohtaisen tiedon vaihtamista, keskustelua, tiedon arviointia ja tiedon siirtoa. Tiedon vaihtaminen viittaa tiedon jakamiseen, keskusteluun ja arviointiin ryhmänjäsenten välillä. Tiedon jakaminen tarkoittaa siis ajankohtaisen tiedon vaihtamista ryhmänjäsenten välillä. Tiedosta keskusteleminen on tärkeää, koska dialogin avulla jaetaan keskenään ajatuksia ja yhdistetään tietoa. Tietoa arvioimalla ryhmänjäseneet varmistavat tiedon hyödyllisyyden ja pystyvät ratkaisemaan mahdolliset esille tulleet ongelmat. (Deeter-Schmelz & Ramsey 2003, 411.)

Ajantasaisen tiedon saatavuus ja vaihdanta vaatii jokaiselta työyhteisön jäseneltä (myös johdolta) vastuuta siitä, että tietoa välitetään oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Työyhteisön jäseniltä vaaditaan omaa aktiivisuutta (kysy tietoa muilta, tarkista ja varmista tiedon ymmärrettävyys sekä etsi tietoa). Lisäksi on huomioitava, että työympäristössä, joka on hyvin hektinen, kohdataan ihmiset harvoin emotionaalisesti neutraalissa mielentilassa. Vihaisena, stressaantuneena ja väsyneenä sanoma tulkitaan luultavasti kielteisemmin. Tämä on se seikka, johon viestinvälittäjän tulee kiinnittää erityistä huomiota. Oikea tapa on pyrkiä tulkitsemaan viestintäkumppanin emotionaalinen tila ja muotoilla viesti sen mukaan sopivaksi. (katso Juholin 2009 145 – 146; Pennington 2005, 18 – 19.)

Ylimmän johdon tehtävänä on strategisesti tärkeiden asioiden saattaminen koko työyhteisön tietoon (esimerkiksi organisaatiotasolla visio, strategia, suunnitelmat, tuloskehitykset, odotukset ja muutostarpeet). Lähiesimiehen vastuulla on huolehtia siitä, että yksikköään koskevat päivittäiset asiat sekä ylimmältä johdolta tulevat yleiset asiat ovat kaikkien saatavilla ajoissa. (Juholin 2009, 111, 157.) Jos yrityksen virallinen viestintä on puutteellista, alkavat juorut ja huhupuheet ("puskaradio") hoitamaan asioita. Epävirallinen viestintä on tehokasta, koska sillä yritetään paikata virallisen viestinnän aukkoja. Juorut ja huhut voivat olla myös vahingollisia niin ryhmälle kuin yrityksellekin. Virheelliset tiedot leviävät nopeasti (esimerkiksi yrityksen ulkopuolelle sähköisen verkon välityksellä), ellei niiden leviämistä saada estetyksi ajoissa. (Lämsä & Hautala (2004, 122 – 123.) Samaa mieltä asiasta on toimitusjohtaja Marja Iloniemi (2008), joka kommentoi yrityksen tiedonkulkua Talouselämän verkkolehden artikkelissa seuraavasti: "Yrityksmaailmassa tieto ei lisää tuskaa, vaan katkaisee siivet huhuilta. Jos viestintä epäonnistuu, huhut korvaavat puutteellisen tiedon. Huhut pilaavat työilmapiirin ja halvaannuttavat tehokkuuden. Pahinta on, että huhumyllyjen pyöriessä johdon on mahdotonta saada oikeita viestejä läpi." (Tervola 2008.)

Eri organisaatioilla on erilaiset viestintäjärjestelmänsä reaaliaikaisen tiedon jakamiseen ja hallintaan. Nykyään viestintäteknologia antaa mahdollisuuden nopeaan tiedon vaihdantaan ajasta ja paikasta riippumatta (internet, sähköposti, erilaiset pikaviestimet, intranet ja erilaiset sosiaalisen median palvelut; blogit, wikit ja Facebook). Tärkeintä ei ole se, millaista viestintäkanavaa käytetään, vaan se, että tieto yksiköiden sisällä ja eri yksiköiden välillä kulkee moitteettomasti. Yleiseen tiedottamiseen riittää perinteinen ilmoitustaulu, jos se on toimiva, eikä sekava kokoelma erilaisia lippusia ja lappusia. (katso Juholin 2009, 178.)

Työolobarometrin (lokakuu 2011) mukaan 43 prosenttia palkansaajista kokee, että työpaikalla välitetään tietoja avoimesti. Siitä huolimatta, lähes 40 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla on piilossa sellaisia asioita, joista pitäisi keskustella avoimesti. Edellisen perusteella voidaan todeta, että tiedon välittäminen on suhteellisen avointa, mutta kehitettävää usealla työpaikalla vielä on. Avoimuus ja luottamus yksityissektorin työntekijöillä ovat melko hyvät. Vastaajista 55 prosenttia koki, että työntekijöiden ja johdon väliset suhteet ovat avoimet ja luottamukselliset. Vastaajista 15 prosenttia oli sitä mieltä, että suhteet ovat melko huonot. (Aho & Mäkiäho 2012, 68 - 69.)

## 5 TYÖN JA TOIMINTATAPOJEN KEHITTÄMINEN – KOHTI OPPIVAA ORGANISAATIOTA

Ihmisten toimintakäytännöt työyhteisössä rakentuvat rutiininomaiselle jokapäiväiselle tekemiselle. Rutinoituminen on välttämätön osa jokapäiväistä toimintaa, koska se tekee mahdolliseksi toiminnan sujuvan etenemisen. Ihmiset organisaatiossa ovat usein historiansa vankeja. Kun työntekijät oppivat, mikä toimii, kehitetään uskomuksia ja oletuksia, jotka ennen pitkää katoavat tietoisuudesta ja muuttuvat piileviksi säännöiksi siitä, miten asioita tehdään (tai miten ajatellaan tai miten tunnetaan). Työntekijät tietävät vain, että tämä on se tapa toimia ja he luottavat siihen. Usein organisaation toimintaa ohjaavat nämä kirjoittamattomat normit (tiedostetut ja huonosti tiedostetut). Henkilöstön vaihtuessa sääntöjen noudattamista jatketaan, eikä niitä kyseenalaisteta (tai kukaan ei huomaa kyseenalaistaa). (Schein 2001, 40 – 41; Kauppi 1993, 62 - 63, 67; Lämsä & Hautala 2004, 120 – 121.)

Argyrisin (1999, 56 - 57) mukaan ihmisten toiminta organisaatiossa pohjautuu kahteen eri toimintasuunnittelun teoriaan, julki- ja käyttöteoriaan. Julkiteoriat ovat niitä, jotka ihmiset ovat omaksuneet. Ne pohjautuvat pysyviin uskomuksiin ja arvoihin. Julkiteoriat ovat myös sellaisia, joita ihmiset sanovat noudattavansa. Käyttöteoriat ovat puolestaan niitä, joita ihmiset todellisuudessa käyttävät (etenkin itselle hankalien ongelmien yhteydessä). Käyttöteoriat opitaan aikaisessa vaiheessa ja sen vuoksi toiminnot, mitä ne tuottavat ovat suuresti opittuja. Ihmiset eivät kiinnitä juuri huomioita näihin opittuihin taitoihin, mikä voi estää heitä toimimasta tehokkaasti. (Argyrisin 1999, 56 – 57.) Koska ihmiset eivät tiedosta toimintatapojaan ja oletuksiaan, ainut keino on tuoda ne näkyviksi. Pelkkä tarkkailu ei riitä, vaan tarvitaan prosessi, jonka avulla tehdään havaintoja systemaattisesti ja keskustellaan yrityksen sisällä toimivien henkilöiden kanssa. Tämä helpottaa piilevien oletuksien selvittämistä. Vaarana voi kuitenkin olla se, että työyhteisössä ei pidetä siitä, että heidän käyttäytymisensä (joskus jopa lapselliset piirteet) paljastetaan. (Honkanen 2006, 280 – 281; Schein 2001, 40.)

### 5.1 Defensiiviset rutiinit

Organisaation toimintaympäristön ollessa luonteeltaan monimutkainen ja nopeasti muuttuva (kuten hotellialalla) saattavat organisaatiossa ajan myötä opitut rutiinit muodostua toimintamahdollisuuksia rajoittaviksi ja muutosta vastustaviksi tekijöiksi. Hotellialalla sisäisessä toimintaympäristössä haasteita tuovat luonteeltaan vaihtelevat ja monimutkaiset asiakaspalveluprosessit. Selkeästi on havaittavissa, että työnkuva on muuttunut ja muuttumassa moninaisemmaksi ja ainutkertaisemmaksi sisällöltään, sillä asiakkaiden toiveet ja tarpeet vaihtelevat. (katso Kauppi 1993, 64; Laamanen 2009, 20 - 21; Ojala 2008, 22.) Jos henkilöstö ei pysty hallitsemaan oppimiaan rutiineita haasteellisissa olosuhteissa (niin ulkoisia kuin sisäisiä olosuhteita) ja niistä johtuvia muutoksia/ongelmia

voi organisaatioon muodostua defensiivisiä rutiineja (eli puolustavia rutiineja). Ne muodostuvat organisaatioissa, yksilöissä, ryhmissä ja ryhmien välisissä järjestelmissä, kun työntekijät ovat tekemisissä ongelmien kanssa, jotka kokevat hämmentäviksi tai uhkaaviksi. (Argyris 1999, 56.)

Defensiiviset rutiinit syntyvät työntekijöiden uskoessa ne tarpeellisiksi, jotta he itse (sekä organisaatio) selviytyisivät uhkaavilta ja ongelmallisilta tekijöiltä. Erilaiset ongelmakohdat ovat voineet esiintyä työyhteisössä jo pitkään. Defensiivisiä rutiineja käytetään peittämään virheet, jotka olisi tärkeätä korjata, jotta organisaatio toimisi tehokkaasti. Työntekijät puolustavat näkemyksiään, tekevät arviointeja ja syytöksiä siten, että saavat muut vakuuttuneiksi väitteistään. Tärkeää on, että pystytään säilyttämään oma kontrollointi, omat kasvot ja voittamaan. Ei ole myöskään yllättävää, että organisaatiossa ihmiset oppivat ottamaan etäisyyttä vastuunottamisesta ja tukahduttamaan negatiiviset tunteensa (erityisesti ne, joihin liittyy hämmennystä tai uhkaa). Lisäksi useinkaan vaikeita asioita ei käsitellä, eikä ongelmakohtia muuteta, eikä niihin puututa. Jos käsittelemättömät ja peitellyt virheet otetaan puheeksi, ovat työntekijät taipuvaisia kritisoimaan asian esille ottamista tai ohittavat asian vaikenemalla. Työyhteisön harmonia halutaan säilyttää keinolla millä hyvänsä (esimerkiksi vaietaan työkaverin toimiessa tai käyttäytyessä väärin). Lisäksi on mahdollista, että virheiden syy nähdään muissa kuin itsessä ja etsitään tapahtumille joku syntipukki. (Argyris 1999, 56 – 59.)

Kuittisen (2001) väitöskirja käsittelee defensiivistä käyttäytymistä yhteistyön ja kommunikaation esteenä eräässä pienyrittäjäyhtiössä. Kuittisen väitöskirjan johtopäätös on se, että johdon tärkeä tehtävä on estää erimielisyyksien laajeneminen henkilökonflikteiksi huolehtimalla avoimesta vuorovaikutuksesta. Tämä tapahtuu puuttamalla työyhteisössä havaittuihin konflikteihin ja erimielisyyksiin ajoissa. Lisäksi Kuittisen mukaan yksilöiden tehokas suoriutuminen työtehtävissä on riippuvainen toimivista yhteistyörakenteista ja kommunikaatiosta. Defensiivinen toimintakulttuuri on helposti itseään vahvistava. Seuraukset voivat olla vakavat (esimerkiksi yhteistyöstä eristäminen). Defensiivisessä toimintakulttuurissa ongelmanratkaisu on erittäin vaikeaa, jopa epätodennäköistä.

Toisinaan työntekijät voivat omalla toiminnallaan aiheuttaa kitkaa työyhteisön rattaisiin ja ulkoistaa oman osuutensa asiasta puhumalla vain riittämättömistä resursseista tai johdon ongelmista (Mönkkönen & Roos 2009, 140). Työ vaatii kuitenkin välineet, puitteet ja ymmärryksen siitä, mitä ollaan tekemässä sekä johdon tuen työyhteisössä. Pahin mahdollinen vaihtoehto on, jos esimies ei niin sanotusti ”ottau” asioihin, jotka vaikuttavat niiden etenemiseen. Päätämätön, lepsu, pehmoileva ja ei-johtaja, joka ei puutu eikä huomioi organisaatiossa esiintyviä ongelmia (esimerkiksi työn ja vastuunjakoon liittyviä ongelmia), aiheuttaa sisäistä tehottomuutta (toiminnan tehokkuuden aleneminen). Koska henkilöstö ei arvosta ei-johtajaa, seurauksena voi olla, että valta organisaatiossa siirtyy johdolta varjo- ja epävirallisille johtajille. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät alkavat kantaa



vastuuta yrityksen toiminnasta. Henkilöstö ei voi ohjata itse kaikkea, vaan tarvitaan joku, jolla on kokonaisuudessaan ohjat käsissä. (katso Mönkkönen & Roos 2009, 138; Syvänen 2003, 234 - 236.)

Avoimuus, dialogisuus ja luotettavuus ovat keskeisiä tekijöitä päästäessä yhteisymmärrykseen työyhteisön erilaisista odotuksista ja toimenpiteistä. Avoimuus on sitä, että uskalletaan puhua ilman, että pelätään esimerkiksi muun henkilöstön tai johdon reaktiota ja/tai kosta (Manka 2006, 146). Isaacsin (2001, 30) mukaan dialogi tarkoittaa tapaa ajatella ja miettiä yhdessä. Dialogi on aina kahden suuntainen tapahtuma. Se ei ole keskustelu, jossa pyritään pääsemään lopputulokseen ja saamaan käsiteltävä asia pois päiväjärjestyksessä. Dialogissa pyritään luomaan mahdollisuuksia ja näkemään uusia vaihtoehtoja. Esimerkiksi yksikkökohtaisissa palaverissa esimiehen tehtävä on pyrkiä dialogiseen palaverikulttuuriin, jossa yhdessä pohditaan asioita ja ratkaisuja esiintyviin ongelmiin. Palaverit voivat muussa tapauksessa muuttua esimiesten tiedottamis- ja informaatiotilaisuuksiksi, joissa henkilöstö kokee helposti olevansa ulkopuolinen. (katso Syvänen 2003, 236; Isaacs 2001, 63.)

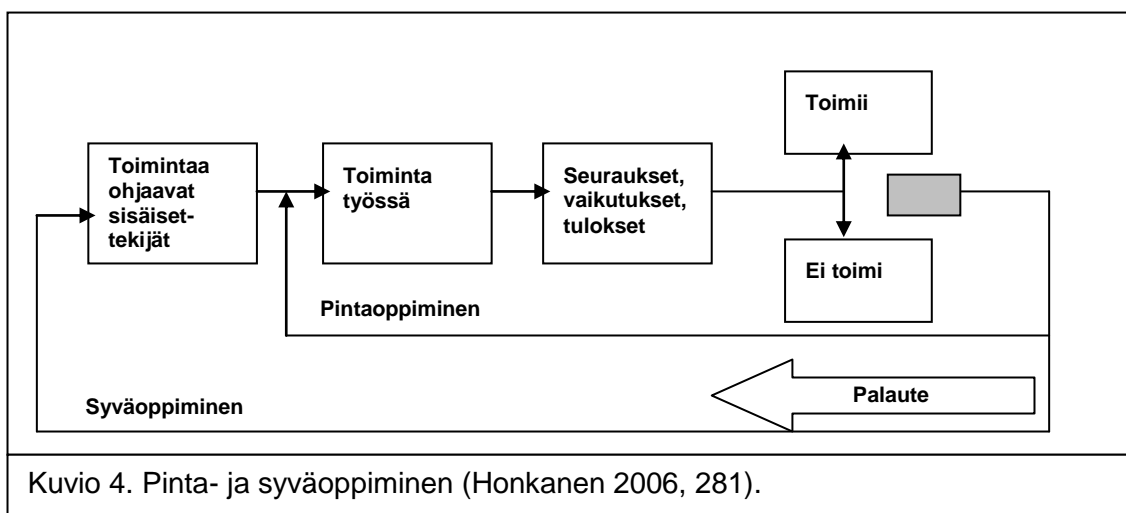
Dialoginen toimintakulttuuri voi syntyä vain dialogisen työotteen kautta, jolloin pyritään tavoittamaan yhteisen tietämyksen aluetta ja ennen kaikkea kuuntelemaan ja arvostamaan toisten mielipiteitä. Dialogisuus ei synny käskemällä eikä hetkessä. Muutosprosessi vaatii, että keskitytään kehittämään koko organisaation kattavia menettelytapoja sekä jatkuvasti kyseenalaistamaan ja pohtimaan totunnaisia ja luotuneita vuorovaikutuksen muotoja. Organisaation johdolle tämä ei ole välttämättä helppoa, jos on totuttu siihen, että johdon asiantuntemus on se ainut oikea tapa nähdä ja tehdä asioita oikein. (katso Mönkkönen & Roos 2009, 160; Isaacs 2001, 321 )

Luottamus johdon ja henkilöstön välillä on olennainen tekijä. Luottamus näyttäytyy arjen toiminnassa luottamuksenarvoisuutena. Se rakentuu sisälle toimijoiden välisiin suhteisiin. Luottamusjohtajuus on vuorovaikutteista, yhteisen tekemisen ja tuloksellisuuden mahdollistavaa johtajuustaitoa. Luottamusjohtajuuden tavoitteena on toimivan organisaation rakentaminen sekä yhteistyön ja tuloksellisuuden aikaansaaminen. Lisäksi luottamusperusteisessa työyhteisössä yhteistyösuhteet edistävät tiedon jakamista. Epäluottamuksellisissa työyhteisöissä vallitsee tavallisesti valta ja kontrolli, kyräily, salailu, epäily, pelaaminen ja juonittelu. Epäluottamus näkyy puhumattomuutena ja vähäisenä kanssakäymisenä. Työyhteisössä työntekijät kokevat, että heidän kykyjään ja osaamisiaan aliarvioidaan. Työyhteisö on toimiva, mutta työaika käytetään selvittelyihin, valvontaan ja varmistamiseen. Koska henkilöstön työmotivaatio laskee epäluottamuksen johdosta, tehdään vain välttämättömin. Osa työajasta menee hukkaan turhautumisen ja tehottomuuden johdosta. (Savolainen 2011, 124, 128 - 130; Vesterinen 2011, 110 – 111.)

Luottamus on aina vastavuoroista. Esimiehet ansaitsevat omalla toiminnallaan ja puheillaan alaisensa arvostuksen ja hyväksynnän. Arvostuksen ja hyväksynnän myötä rakentuu toimiva kahdenvälinen suhde ja yhteistyö, joka luo edellytykset luottamukselle. Alaiset vastavuoroisesti vaikuttavat vahvasti siihen, millainen voimavara he ovat organisaatiolle, ja siihen kuinka johto voi luottaa heidän osaamiseensa ja toimintaansa. (Savolainen 2011, 129.) Jos työntekijät tekevät virheitä, on selvää, että johto haluaa kontrolloida sitä, että työt tulevat tehtyä oikein. Kontrolli jatkuu niin kauan, kuin luottamus johdon ja työntekijöiden välillä on jälleen saavutettu.

## 5.2 Kohti oppivaa organisaatiota

Muuttuvissa ja ennakoimattomissa tilanteissa rutiinien tehostaminen ei enää riitä. Tarvitaan valmiuksia tuottaa jatkuvasti uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja. (Kauppi 1993, 65.) Argyrisin (1999, 68) mukaan organisaatiossa yksilöiden oma käytös johtaa oppimiseen. Organisaation olosuhteet vaikuttavat puolestaan siihen, miten yksilöt kohtaavat ongelmat ja suunnittelevat ratkaisut. Yksittäisissä toiminnoissa, kun virhe on havaittu ja korjattu kyseenalaistamatta (olemassa olevien normien, ohjeiden ja vanhojen ajattelu- ja toimintamallien pohjalta) oppiminen on pintaoppimista (yksisilmukkainen oppiminen). Esimerkiksi jos lounasnoutopöytään viedään totuttuun tapaan lisätäydennystä, kun havaitaan puute (tai asiakkaiden pyynnöstä) kyseessä on pintaoppiminen. Jos virhe (noutopöydän lisätäydennyksen puute) korjataan kyseenalaistamalla vanhat ajattelu- ja toimintamallit siten, että etsitään uusi ratkaisutapa huomioimalla kaikki virheeseen vaikuttavat tekijät (hallitsevat muuttujat) kyseessä on syväoppiminen (kaksisilmukkainen oppiminen). Syväoppimisessä siis pyritään toiminnan uudistamiseen siten, ettei virhe uusiudu. (Argyrisin 1999, 68; Honkanen 2006, 281.) Kuviossa 4 on havainnollistettu pinta- ja syväoppimista.



Argyrisin (1999, 70) mukaan yksilöt pystyvät korjaamaan toiminnassa olevat virheet ainoastaan kyseenalaistamalla, havainnoimalla ja refleктоimalla toimintaa. Refleksiivisyydellä tarkoitetaan kykyä arvioida omaa toimintaa, sen tuloksia ja taustalla vaikuttavia olettamuksia (Viitala 2005, 54). Syväoppimisen lähtökohtana on riittävän palautteen antaminen. Usein ei pelkkä mekaaninen palaute riitä, vaan palautetietoa tulisi voida reflektoida jollakin tavalla. (Honkanen 2006, 280.)

Ruhotien & Hongan (2002, 88 - 91) mielestä työntekijä kokee ulkoapäin annetun palautteen tehokkaaksi, jos esimiehellä on riittävää asiantuntemusta ja työntekijä luottaa esimieheensä. Palaute on mielekäs ja tehokas vain, jos työntekijä voi yhdistää sen omaan suoritukseensa. Palautteen viivästyminen voi näin ollen olla haitallista. Palautteet antavat tietoa suoritustasoa koskevista odo- tuksista ja voivat parantaa suoritustasoa ja tyytyväisyyttä. Palautetta annettaessa on kiinnitettävä huomioita siihen, mitä käyttäytymisen piirrettä arvioidaan. Esimerkiksi laadun ja määrän paranta- misessa, pelkkä laatua koskeva palaute hidastaa työn tekoa. Työntekijöiden saadessa palautetta myös omasta nopeudestaan laadun lisäksi, työnteho paranee. Negatiivisen palautteen annossa on tärkeää esittää enemmän toiveita ja ehdotuksia, kuin etsiä syyllisiä. Yhdessä voidaan etsiä vaihto- ehtoja esimerkiksi virheen korjaamiseksi. (Ruhotie 2002, 88 – 91; Manka 2006, 145.)

Hotellitoiminnoissa, palveluprosessin kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää toiminnan suju- vuuden vuoksi. Laadukas toiminta edellyttää, että ryhmän jäsenet ymmärtävät toisiaan ja tietävät, miten ryhmässä toimitaan. Tämän vuoksi suunnittelulla on tärkeä rooli toiminnassa. Säännöllisissä yhteisissä palaverissa ryhmänjäsenet pystyvät pohtimaan omaa toimintaansa, ennakoimaan tule- via tapahtumia ja oppivat omista tekemisistään (myös virheistään). Tilannekohtaisissa palaverissa ryhmänjäsenet pystyvät käsittelemään tapahtuneita ongelmatilanteita tai yhtäkkiä tulleita muutok- sia. Palveluprosesseihin liittyvissä ongelmassa on tärkeää selvittää se, miten paljon ja missä vai- heessa prosessia ongelmat tapahtuvat. Palveluprosessien suunnittelussa lähtökohtana tulee olla asiakkaiden tarpeet ja sitä kautta asiakasrajapinnassa tapahtuvat prosessit ja niiden toimivuus. Prosessien jäsentäminen auttaa (esimerkiksi prosessikaaviota käyttäen) organisaatiossa toimivia ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta, omaa rooliaan, ja sitä miten lisäarvoa tuotetaan läpi palvelu- prosessin. Hyvän prosessin jäsentämisen ja kehittämisen myötä yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin, ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. (katso Laamanen 2009, 22; Spiik 2004, 82, 89; Jehn & Manninx 2001, 239; Wemmerlöv 1990, 30.)

Syväsén (2003, 16) mukaan ainoastaan henkilöstön omien kokemusten kautta on mahdollista päästä käsiksi todellisiin työn, työyhteisön ja laajempien toimintakokonaisuuksien ongelmiin, jotka aiheuttavat sisäistä tehottomuutta ja sen välityksellä heikentävät tuloksellisuutta. Organisaation tehokkuus syntyy ihmisten työkäyttäytymisen seurauksena, rakenteet taas ovat ihmisten välisiä viestintä- ja vuorovaikutussuhteita. Chung & Schneider (2002) korostavat sitä, että asiakasrajapin-

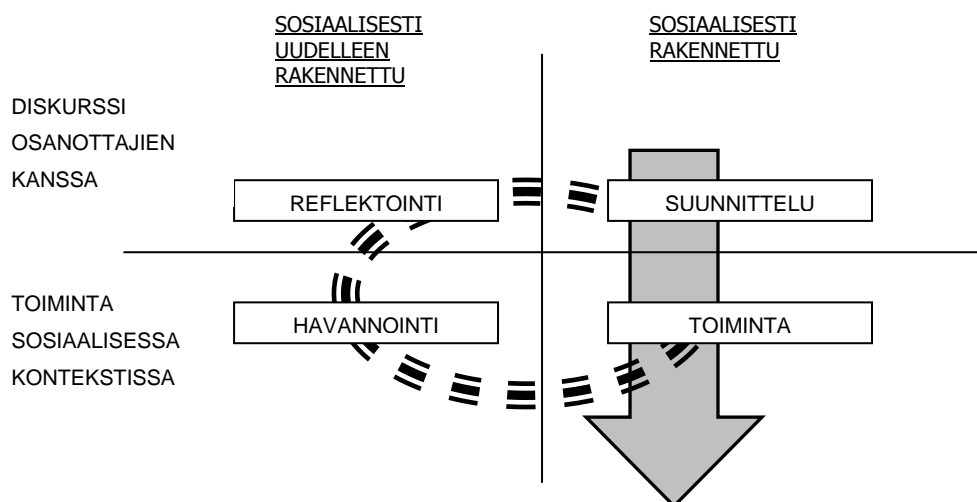
nassa olevat henkilöt ovat niitä, jotka ovat jatkuvassa kosketuksessa asiakkaiden kanssa. He näkevät ja kuulevat asiakkailta, mitä asiakkaat tarvitsevat ja mitä he palvelulta vaativat. Koska palveluprosessin tapahtumia on vaikea kontrolloida koko ajan, henkilöstöltä saatu palaute asiakkaiden käyttäytymisestä on ylimmälle johdolle usein se ainoa tapa saada tietoa palveluprosessien onnistumisesta, asiakkaiden mieltymyksistä ja mahdollisista muutoksista. Tämän johdosta yrityksen johdon tulisi hyödyntää henkilöstöltä saatavaa tietoa palvelujen kehittämiseen. (Chung & Schneider 2002, Zeithaml ym. 1988, 38.)

Hotellitoiminnoissa vuorotyö, kiire ja suorituskeskeinen työ aiheuttavat sen, ettei toimintamallien taustoja juurikaan ehditä syvällisesti analysoimaan (katso Kauppi 1993, 67). Tämän vuoksi palautusysteemien ja yhteisen foorumin (viestintäkanava) kehittäminen on tärkeää. Näiden avulla johto ja palveluhenkilöstö pystyvät yhdessä pohtimaan esiintyviä ongelmia ja kehittämään palveluita. Kasvokkain tapahtuva viestintä on tehokkain tapa käsitellä asioita, koska esimerkiksi erilaisten palvelutilanteiden selvittäminen ja käsitteleminen on kirjallisesti hankalaa. (katso Chung & Schneider 2002, Zeithaml ym. 1988, 38; Viitala 2005, 54.)

## 6 KEHITTÄMISPROSESSIN TUTKIMUKSELLISET LÄHTÖKOHDAT

Tämä opinnäytetyö on prosessimainen kehittämistyö, joka pohjautuu toimintatutkimukseen. Toimintatutkimus lukeutuu laadullisen tutkimuksen tutkimustyyppeihin. Voidaan sanoa, että toimintatutkimus alkaa siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus loppuu (Kananen 2009, 22). Heikkisen (2007, 196 - 197) mukaan toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä. Kyse on tutkimusstrategisesta, lähestymistavasta, jossa voidaan käyttää välineenä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tunnusomaista on toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa välitöntä, käytännöllistä hyötyä kohdeyhteisön käyttöön. Toimintatutkimuksessa teoria on sisällä käytännöissä ja päinvastoin.

Carrin & Kemmisin (1986) ovat määritelleet toimintatutkimuksen kehittämisprosessiksi, jonka alkuun pyritään ymmärtämään tilanteita ja niissä omaksuttuja käytänteitä. Prosessissa osallistuminen ja kehittäminen linkittyvät toisiinsa. Toimintatutkimuksen vaiheet koostuvat kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. Reflektoinnin avulla (sekä tutkija että tutkittavat) pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta kehittämään toimintaa. Toimintaa pyritään siis kehittämään käytännön, ymmärryksen ja toimintaa kehystävien tilanteiden tasolla. Lisäksi pyritään ymmärtämään entistä paremmin, miksi toimintoja tehdään niissä tilanteissa, joissa niitä tehdään. Ratkaisut tehdään mahdollisimman avoimessa ja vapaassa keskustelussa kaikkien asianomaisten kesken. (Juuti 2006, 267 - 268; Heikkinen 2007, 201 - 202.) Kuviossa 5 on esitetty Carrisin & Kemmisin (1986, 186) toimintatutkimuksen vaiheet.



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen vaiheet Carrin ja Kemmisin mukaan (1986). (Heikkinen 2007, 202).

Toimintatutkimusta ei voida usein tarkoin ennalta suunnitella, koska kehittämisprosessin aikaiset havainnot ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä. (Toikko & Rantanen 2009, 30). McNiffi, Lomax & Whitehead (1996, 23) mukaan toimintatutkimuksessa voi nousta esiin uusia ja ennakoimattomia ongelmia ja tutkimustehtäviä. On siis mahdollista, että tutkimuksessa esiin nousee tutkimustehtäviä, joita ei projektin alussa ole hahmotettu. (Heikkinen 2007, 204.) Tässäkin opinnäytetyössä nousi esille sellaisia asioita, joita etukäteen ei osannut huomioida laadittaessa tavoitteita opinnäytetyöhön. Esimiesten ja alaisten välisten suhteiden vaikutusta toimintaan ei tavoitteissa huomioitu, eikä myöskään vuorovaikutussuhteita toiminnassa. Lisäksi ei huomioitu tietotekniseen osaamiseen liittyviä ongelmia, joita osalla henkilöstöä on. Esimiesten ja alaisten välinen rooli sekä vuorovaikutussuhteet toiminnassa tulivat esille ryhmäkeskustelujen aikana. Henkilöstön osaamiseen liittyvän ongelman olin itse havainnoinut työyhteisössä. Nämä molemmat vaikuttavat henkilöstön toimintaan ja ovat omalta osaltaan olennainen osa työn ja toimintatapojen kehittämistä. Tämän johdosta ne on otettu myös esille opinnäytetyössä. Systemisessä ajattelutavassa organisaatio nähdään erilaisten osajärjestelmien yhdistelmänä. Osajärjestelmät ovat riippuvaisia toisistaan ja vaikuttavat toisiinsa. (Honkanen 2009, 26.)

Toimintatutkimuksessa lähtökohdat tutkijan objektiivisuudelle ovat erilaiset kuin perinteisissä tutkimuksissa. Perinteisessä tutkimuksessa pyritään objektiiviseen tietoon. Tämän mahdollistaa se, että tutkija tulkitsee kohdettaan tietyn välimatkan päästä. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii. Tutkija tekee itse aloitteita ja vaikuttaa kohdeyhteisöön. Tätä muutokseen tähtäävää toimintaa kutsutaan muutosinterventioksi. Tutkija on toimiva subjekti, joka tulkitsee sosiaalista tilannetta omasta näkökulmastaan käsin, eikä puolueettomana tarkastelijana. Näin hänen saavuttamansa tieto ei voi olla objektiivista sanan tavanomaisessa merkityksessä. Kyse ei ole pelkästään tutkijan itsenäisestä omasta tulkinnasta vaan hän on ottanut tutkimusraportoinnissa huomioon myös muut kehittämistyössä mukana olleet osallistujat. Näin tutkijan raportoinnissa tulevat kuuluviin kaikkien asianosaisten äänet. (Heikkinen 2007, 205.)

Juuti (2006, 15) muistuttaa, että tulkinnallisen (eli ymmärrettävän näkökulman) mukaan kaikki ihmisten käyttäytymiseen liittyvät tutkimukset ovat tutkijan tekemiä tulkintoja toisten tulkinnoista (joista saadaan tietoja esimerkiksi haastatteluiden ja havainnointien kautta). Tutkimukset paljastavat vain joitakin näkökulmia. ”Tutkimuksista tulee tutkijan ja hänen tutkimuskohteidensa yhteisiä tuloksia. Tutkimukset ovat eräänlaisia tekstuaalisia rakennelmia, jotka ovat otoksia arjen työelämässä käynnissä olevasta moniäänisestä dialogista. Tutkija ei olekaan neutraali ja viileä ulkopuolinen henkilö, vaan hänellä on omia näkökulmia, joiden tarkoitusperät hän on sijoittanut kirjoittamiinsa teksteihin (vaikka tekstit sinänsä olisi tuotettu viileän ulkopuolisen näkökulmasta). ” (Juuti 2006, 15.)

Mäkelän (2005) mukaan tutkijalla on kolme perusvelvollisuutta: velvollisuus tuottaa luotettavaa tietoa maailmasta, velvollisuus ylläpitää tieteellistä julkisuutta ja velvollisuus kunnioittaa tutkittavien oikeuksia. Tutkija ei saa loukata tutkittavien oikeuksia eikä vahingoittaa tutkittavia. Tutkittavien varjeleminen puolestaan ei saa johtaa tulosten vääristelyyn eikä tieteen julkisuuden rikkomiseen. Näitä edellä mainittuja asioita pyrittiin noudattamaan myös tässä opinnäytetyössä.

Toimintatutkimuksessa ei pyritä yleistämiseen. Tarkoituksena on ymmärtää ja selittää ilmiöitä. Tulosten toteen näyttämisen perusedellytys on riittävän tarkka dokumentaatio. (Kananen 2009, 98.) Relativistisen näkemyksen mukaan teksti on osoitus tutkimuksen viimekätisestä luotettavuudesta. Tutkimuskäytänteiden (kuten havaintojen tekeminen, analysointi, raportointi tulkintoineen ja filosofisten lähtökohtien julkituominen) ovat tiedetekstiin kuuluvia keinoja vakuuttaa arvioijat tutkimuksen oikeellisuudesta. (Eskola & Suoranta 1998, 220 - 222.) Ilman tarkkaa dokumentaatiota ulkopuolisten arvioitsijoiden on muuten mahdotonta päätellä tutkimuksen luotettavuudesta mitään (Kananen 2009, 96).

Tutkimustulosten siirrettävyyttä voidaan tarkastella tutkimuksen lähtökohtatilanteen ja kuvauksen pohjalta. Lähtökohtaoletusten ollessa uutta tilannetta vastaavia, voidaan tulosten olettaa olevan siirrettävissä. Pääasiallisesti toimintatutkimuksen tulosten voidaan katsoa olevan päteviä vain tutkittavaan tapaukseen, jota se käsittelee. Toimintatutkimuksen arvioinnin suorittavat ne, jotka ovat prosessissa mukana. Jos esiintyvät ongelmatilanteet on onnistuttu poistamaan tai vaikutuksia pienentämään, on toimintatutkimuksen sykli onnistunut. (Kananen 2009, 96 – 99.)

## 7 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

Olen toiminut kohdeyrityksessä lähes kuusi vuotta sekä myynti- että majoituspalvelussa. Viimeiset puolitoista vuotta olen ollut osa-aikaisella opintovapaalla ja työskennellyt myyntipalvelussa (ja osaksi myös vastaanottopalvelussa) toisen omistajan alaisuudessa.

Opinnäyte- ja kehittämistyön aiheen idea on lähtöisin minun aloitteestani. Olin havainnut ennen opinnäytetyön tekoa työyhteisön toiminnassa ajoittaisia ongelmia, joihin halusin muutoksia. Toimeksiantaja (hotellinjohtaja/toinen omistaja) hyväksyi opinnäytetyön työsuunnitelman marraskuussa 2011. Toimeksiantosopimuksen yhteydessä sovittiin (työsuunnitelman mukaisesti), että kehittämistyötä varten perustetaan kehittämistyöryhmä, joka koostuu henkilöstöstä. Kehittämisyöryhmän ehdotukset toimeksiantaja käy vielä läpi (ja hyväksyy) ennen kuin jatkotoimenpiteisiin kehittämistyössä ryhdytään. Tämän jälkeen oli tarkoitus kokoontua koko työyhteisön kesken pohtimaan kehittämisyöryhmän ehdotuksia.

Joulukuun loppupuolella (2011) toimeksiantaja ilmoitti (erään työyhteisön yhteisen tapaamiseen yhteydessä) henkilöstölle kehittämistyöstä ja sen tavoitteista (kaikki eivät olleet paikalla). Tammi-kuun alussa 2012 tiedotettiin kehittämistyöstä vielä kirjallisesti koko henkilöstölle. Liitetiedostossa 1 on hotellinjohtajan tiedote henkilöstölle sekä tekemäni esittely kehittämistyön toteuttamisesta (tavoitteet, kehittämisyöryhmän kokoaminen, toteutus, alustava aikataulu ja lyhyt selvitys opinnäytetyöstä).

Kehittämisyöryhmässä minulla oli muutosagentin rooli, jossa toin oman asiantuntemukseni (yli 20 vuoden kokemus myynnistä, markkinoinnista ja asiakaspalvelusta) yrityksen käyttöön. Toimin tutkijan (toimintatutkimuksen suunnittelu) ja kehittäjän roolissa (suunnittelu ja toteutus) sekä yhtenä osallistujana (myynti- ja majoituspalvelun edustajana) työyhteisöön perustetussa kehittämisyöryhmässä. Toikko & Rantanen (2007, 91) puhuvat myös kehittäjä-työntekijä roolista, jonka tehtävänä on kehittää omaa työyhteisöään. Kehittäjä-työntekijä työskentelee, kerää tietoa sekä analysoi sitä refleksiivisesti yhdessä muiden toimijoiden kanssa.

Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen & Saaren (1994, 52 - 55) mukaan se, että kehittäjänä toimii työyhteisön jäsen, sisältää etuja ja haittoja. Etuina voidaan pitää sitä, että kehittäjä tuntee työyhteisönsä (sen rakenteet, toimintatavat jne.) ulkopuolista tutkijaa paremmin. Lisäksi kehittäjällä on jo toimivat suhteet työyhteisöön ja sen henkilöihin. Haittoina voidaan pitää sitä, että irtaantuminen työyhteisöstä voi olla hankalaa, eikä kehittämistyötä osata tarkastella laajemmassa kontekstissa. Lisäksi perehtyneisyys omaan työhön ja työympäristöön voi sokaista näkemään asioita uudella tavalla. (Kananen 2009, 100 – 101.) Honkanen (2007, 23) puolestaan varoittaa ottamasta pelastajan tai



sankarin viittaa harteille kehittämistyössä, jossa työyhteisön jäsen itse on kehittäjän roolissa. On mahdollista, että työyhteisön jäsenet yrittävät käyttää hyväksi kehittäjää omien päämääriensä ajamiseen.

Tässä opinnäytetyöprosessissa minulla oli selkeitä etuja ulkopuoliseen kehittäjään nähden. Tunsin työyhteisön ja sen monimutkaiset toimintatavat hyvin. Osa-aikaisuus toi etäisyyttä työyhteisöön. Näin pystyin katsomaan työyhteisöä ulkopuolisen ”silmin”. On mahdollista, että läheiset työsuhteet yrityksen omistajien ja muun johdon kanssa ovat omalta osaltaan voineet haitata kehittämistoimintaa. Joku henkilöstöstä on voinut kokea esimerkiksi, että motiivini ovat enemmän yrityksen johdon puolella. Tämän tyyppistä ilmiötä en kuitenkaan havainnut kehittämistoiminnan aikana.

Opinnäytetyön yhtenä tiedonkeruumenetelmänä käytin havainnointia, joka jatkui koko opinnäytetyöprosessin ajan työyhteisön jäsenenä. Voidaan puhua osallistuvasta havainnoinnista (suorasta havainnoinnista), jossa tutkija itse osallistuu työyhteisön toimintaan (katso Kananen 2009, 68; Grönfors 151). Havainnointi ei ollut pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä, eikä siitä pidetty kirjaa. Lisäksi työyhteisön jäsenet eivät olleet tietoisia roolistani. Havainnoinnin avulla sain monipuolista tietoa työyhteisön toiminnasta, jota myös hyödynsin kehittämistyössä.

## 7.1 Kehittämisryhmän perustaminen ja aikataulu

Kehittämisryhmän valintaprosessissa olivat mukana yrityksen vakituiset työntekijät. Kehittämisryhmän valinnat rajoitettiin koskemaan majoitus-, keittiö-, tarjoilu- ja myyntipalvelua. Näiden osastojen lisäksi kehittämisryhmän vakiojäsenenä osallistui työsuojeluvaltuutettu (kiinteistöpalvelunhoitaja). Nämä ovat ne yrityksen ydinryhmät, jotka ovat tärkeässä roolissa käsiteltäessä työn ja työprosessiin toimivuutta. Valintaprosessissa ei ollut mukana yrityksen johtoa (johto ei myöskään osallistunut kehittämisryhmän keskusteluihin). Tällä toimenpiteellä pyrin hakemaan mahdollisimman vapaata ja avointa keskustelua ryhmänjäsenten kesken.

Kehittämisryhmän jäsenten valinta toteutettiin siten, että tarjoilupalvelu valitsi edustajansa ryhmään yhteisellä päätöksellä (tarjoilupalvelussa työskentelee vain kolme vakituista henkilöä) ja muut yksiköt äänestivät edustajansa. Äänestystä varten hotellinjohtaja toimitti majoitus- ja keittiöpalveluihin kirjallisen nimilistan yksikköön kuuluvista henkilöistä. Jokainen sai valita ja merkitä vain yhden henkilön, jonka halusi yksikkönsä edustajaksi kehittämisryhmään. Äänestys tapahtui nimettömänä. Eniten ääniä saanut henkilö valittiin kehittämisryhmään.

Tammisen (2011, 158) mukaan äänestämisen reiluus perustuu siihen, että jokaisen ääni tulee huomioiduksi. Lisäksi äänestys heijastaa osallistujien mieltymyksiä. Jos olisimme valinneet hotel-

linjohtajan kanssa yhdessä kehittämisryhmän jäsenet, henkilöstö olisi voinut kokea, että esimerkiksi suosimme joitakin tiettyjä henkilöitä tai haluamme vaikuttaa kehittämisryhmän toimintaan. Sulkuksen (1990) mukaan haastateltavien valinnassa on tärkeää, että haastateltavilla on suhteellisen samanlainen kokemusmaailma sekä kiinnostus itse tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 1998, 66).

Eräs yksikön jäsen, joka sai eniten ääniä, ei halunnut osallistua kehittämisryhmän toimintaan. Syyksi hän oli ilmoittanut lähimmälle esimiehelleen (sekä toimeksiantajalle), ettei hän pysty sovittamaan työhön tuloaan kehittämisryhmän tapaamisien mukaisesti. Hänen tilalleen otettiin toiseksi eniten ääniä saanut henkilö. Kaikki muut valitut henkilöt suostuivat kehittämisryhmään vapaaehtoisesti. Kehittämisryhmän kooksi tuli viisi henkilöä (mukaan lukien opinnäytetyöntekijä). Ryhmä koostui sekä yrityksessä jo pitempään olleista (yli kymmenen vuotta) sekä hieman vähemmän aikaa olleista henkilöistä (yli kaksi vuotta). Valitut henkilöt toimivat yksikkönsä ja koko henkilöstön edustajina koko kehittämisprosessin ajan.

Ryhmätapaamiset toteutettiin kahtena ensimmäisenä kertana henkilöstön valitsemalla kokoonpanolla. Kolmannesta kerrasta eteenpäin kokoonpanoon tehtiin muutoksia. Muutokset johtuivat osittain itseni sekä muutaman ryhmänjäsenen toivomuksesta. Eräs kehittämisryhmän jäsen otti liian henkilökohtaisesti yksikköään kohtaan saaman palautteen ja oli hyvin puolustavalla kannalla muutenkin yksikköään koskevissa asioissa. Tämä osakseen aiheutti turhautumista ja ristiriitoja muissa ryhmänjäsenissä. Ryhmän kokoonpanoa jouduttiin muuttamaan myös työvuorojärjestelyjen vuoksi. Ryhmänjäsenten vaihtuvuudesta oli hyötyä ryhmäkeskustelujen edetessä. Ryhmänvetäjänä pystyin esimerkiksi tarkentamaan seuraavalta ryhmältä (joka koostui osin eri henkilöistä) heidän mielipiteitään, ajatuksiaan ja näkemyksiään edellisen ryhmäkeskustelun asioista. Työsuojeluvaltuutettu oli vakiojäsenenä mukana kaikissa ryhmäkeskusteluissa.

Ideaalitilanne olisi ollut sellainen kehittämistoiminta, että koko henkilöstö olisi pystynyt osallistumaan kehittämisryhmätoimintaan. Toikon & Rantasen (2007, 90 - 91) mukaan kaikki ne, joita asia koskee, ovat myös oikeutettuja osallistumaan kehittämistoimintaan mukaan. Osallistamisessa on kyse siitä, että korostetaan osallistujien subjektisuutta (henkilö osallistuu johonkin). Lisäksi siihen liittyy tietty ulkopäin vaikuttaminen ja objektivointi (joku osallistaa henkilön). Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista ja mahdollisuuksien hyödyntämistä. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua toimintatutkimukseen korostaa myös toimijoiden osallisuuden tärkeää itsearvoista merkitystä.

Tässä kehittämistyössä ryhmähaastatteluja ei ollut mahdollista toteuttaa koko henkilöstölle suunnitellussa aikataulussa pelkästään jo vuorotyön vuoksi. Huomioiden nopean kehittämisajataulun, ryhmähaastattelujen avulla oli mahdollista saada nopeasti ja joustavasti tietoa samanaikaisesti

usealta vastaajalta. Ryhmähaastatteluissa oli tarkoitus selvittää, miten henkilöstö muodostaa yhteisen kannan opinnäytetyöntekijän laatimiin teemoihin. Ryhmähaastattelu oli myös sopiva muoto tällaisen pienen organisaation merkitysrakenteiden tutkimiseen ja tietojen saamiseen. (katso Hirsijärvi & Hurme 2001, 61 – 62.). Koska kaikki eivät päässeet osallistumaan ryhmäkeskusteluihin, annettiin muulle henkilöstölle mahdollisuus palautteen antamiseen kehittämisryhmän ehdotuksista joko kirjallisena (nimettömänä) tai suoraan kehittämisryhmän jäsenille. Tarkoituksena oli, että kehittämisryhmän jäsenet keskustelisivat ryhmäistuntojen jälkeen yksiköissään käsitellyistä asioista ja keräisivät palautetta. Kirjallisia palautteita varten jokaiseen yksikköön toimitettiin palautelomakkeita. Palautteita varten oli järjestetty suljettu palautelaatikko.

Kehittämisryhmän aikataulun olin suunnitellut itse (jonka hotellinjohtaja hyväksyi). Kehittämisryhmän haastattelut toteutettiin tammi – maaliskuun aikana (2012), koska yrityksen yksi sesonkiaika (marras-joulukuu 2011) oli ohi ja toisaalta seuraava sesonki alkoi maaliskuun puolella 2012. Yhden kehittämisryhmätapaamisen pituudeksi sovittiin toimeksiantajan kanssa 1 ½ tuntia. Tapaamiset pidettiin ennen ryhmänjäsenten työvuorojen alkua. Kahden viimeisen kerran kesto oli kaksi tuntia, jotta kaikki suunnitellut asiat ehdittiin käydä läpi. Ryhmä kokoontui viisi kertaa joka toinen viikko. Ryhmätapaamisajat sovittiin kehittämisryhmän jäsenten kanssa ennakkoon koko ajaksi, jotta yksiköiden esimiehet pystyivät huomioimaan kehittämisryhmän kokoontumiset työvuorosuunnittelussa.

Ryhmätapaamisten aikataulussa (kahden viikon välein) oli huomioitu se, että muu henkilöstö ehtisi antaa palautetta kehittämisryhmässä käydyistä asioista. Lisäksi itselläni ryhmänvetäjänä jäi aikaa valmistautua seuraavaan ryhmätapaamiseen. Ryhmätapaamisten aikataulu toteutui alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, paitsi yhden kerran tapaamista jouduttiin siirtämään kahdella viikolla. Siirto johtui siitä, että yhden yksikön esimies ei ollut huomionnut kehittämisryhmän kokoontumista työvuoroja suunnitellessaan. Ryhmänjäsenen työvuoroja ei pystytty siirtämään, eikä tilalle saatu toista henkilöä.

## 7.2 Kehittämisryhmän toiminnan lähestymistapa ja toteutus

Kehittämisryhmän tapaamiset toteutettiin yrityksen tiloissa. Tilaksi pyrin valitsemaan mahdollisimman rauhallisen paikan, ettei muu taustahäly häiritsisi tapaamisia. Kehittämisryhmän haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jonka olin laatinut ennakkoon. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan suunnittelin keskeisten aihepiirien pohjalta teema-aiheita (myös kysymyksiä), joista ryhmänjäsenten kanssa keskusteltiin vapaamuotoisesti. (katso esimerkiksi Eskola & Suoranta 1998, 95 - 98). Kaikki kehittämisryhmässä käydyt keskustelut toteutettiin anonyymeina ja ne nauhoitettiin. Nauhoitukset toimivat myöhemmin

apuvälineenä ryhmähaastattelujen tulosten analysoinnin jäsentämisessä ja rakentamisessa. Ryhmässä tehdyt haastattelut olivat luottamuksellisia, eikä niitä luovutettu eteenpäin.

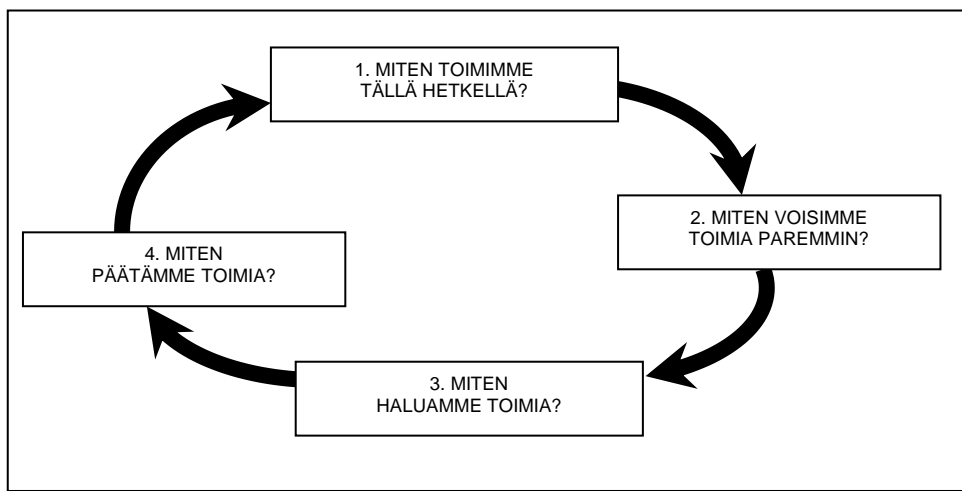
Kehittämisen lähestymistapana oli tarkoitus käyttää talometafora. Eli tarkoitus oli luoda ryhmälle mielikuva organisaation toiminnasta talona, joka koostui eri huoneista (eteinen, keittiö, olohuone, makuuhuone, kodinhoituhuone, kylpyhuone ja WC). Eri huoneet edustivat sisällöltään erilaisia huoneeseen rinnastettavia teemoja, jotka olin tehnyt ennakkoon. Ajatuksena oli, että jokaisessa ryhmäkokoontumisessa olisi käsitelty yksi huone/teema kerrallaan (kahdessa kokoontumisessa kaksi huonetta). (katso Puutio 2002, 66.) Koin kuitenkin henkilökohtaisesti, ettei talometafora toiminut kehittämisryhmäkeskusteluissa. Itse en pystynyt yhdistämään ja sisäistämään talometafora ja yrityksen organisaation toimintaa. Tämän johdosta luovuin lähestymistavasta. Liitteessä 2 on esitelty talometaforan huoneiden teemat, jotka olivat mukana ensimmäisessä ryhmätapaamisessa (24.1.2012).

Koska talometafora ei toiminut, muokkasin hieman vielä alkuperäisiä teema-aiheita rajaamalla niitä, sekä muuttamalla hieman järjestystä. Lisäksi jouduin muuttamaan kolmannen kerran aiheen, koska yksi ryhmänjäsen ei päässyt ryhmätapaamiseen. Koska aikataulullisesti oltiin jäljessä alkuperäisestä suunnitelmasta, päätin pitää ryhmätapaamisen yhden henkilön vajauksesta huolimatta. Ryhmätapaamisessa käsiteltiin hyvän työyhteisön kriteerejä. Liitteessä 3 on esitelty ryhmäkeskustelujen lopulliset teema-aiheet.

Ryhmäkeskustelujen teema-aiheiden sisällön suunnittelun apuna käytin kehittämistoimintaan ja teema-aiheisiin liittyvää kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita (suomalaisia ja kansainvälisiä). Aiheiden sisällöt oli rakennettu konkreettisista esimerkeistä, joita olin itse havainnoinut työyhteisössä. Joitakin konkreettisia esimerkkejä tuli myös työyhteisön jäseniltä. Konkreettiset esimerkit auttoivat keskusteluissa hahmottamaan työyhteisön toimintatapoja ja erilaisia tilanteita. Esimerkiksi ensimmäisen ryhmätapaamisen aiheen (asiakkaan kohtaaminen) läpikäynnin avuksi tein prosessikaavion (liite 4) ja käytin apuna itse ottamiani valokuvia tiloista. Prosessikaaviossa (Service Blueprint) on kuvattu yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä siitä alkaen, kun kokousasiakas saapuu yrityksen tiloihin, sekä eri osallistujien rooleja prosessissa. Prosessikaavion avulla voidaan tutkia ja kehittää prosessia ja esimerkiksi selvittää, mitkä ovat prosessin kriittisiä vaiheita, sekä missä ja miksi mahdollisia ongelmia ilmenee. (katso esimerkiksi Zeithaml & Bitner 2000, 205 – 207.)

Ryhmäkeskustelujen apuna käytin toiminnan kehittämisen neljän kysymyksen mallia. Malli pohjautuu niin sanottuun arvostavan haastattelun metodiikkaan ”4 D-model” (Discover, Dream, Design, Destiny) tai ”4 I-model (Investigate, Imagine, Innovate, Integrate), jonka yhtenä suunnittelija on ollut David Copperider (1987) (katso esimerkiksi Bushe 2011). Tämän pohjalta Risto Puutio (2002)

on tehnyt oman toimintamallin. Mallin ensimmäisen kysymyksen (miten toimimme tällä hetkellä) tarkoitus oli herättää keskustelua vallitsevista käytännöistä. Toisen kysymyksen (miten voisimme toimia paremmin?) tarkoitus oli johdatella tulevaisuudesta keskustelemiseen. Kolmannessa kysymyksessä (miten haluamme toimia?) suunnattiin huomio mielikuvista organisaation konkreettisiin tarpeisiin ja ihmisten arkea koskeviin toiveisiin. Neljännessä kysymyksessä (miten päätämme toimia?) tarkoitus oli yhdistää edellisistä vastauksista konkreettista toimintaa. (katso Puutio 2002, 63 – 65.) Malli soveltui hyvin keskustelujen pohjaksi ja auttoi keskustelujen etenemisessä. Kuviossa 6 on esitelty neljän kysymyksen toimintamalli.



Kuvio 6. Neljä kysymystä toiminnasta. (Puutio 2002, 63).

Jokaisen ryhmäkeskustelun jälkeen tein kirjallisen yhteenvedon (muistion) käydyistä keskusteluista. Muistio toimitettiin työpaikan ilmoitustaululle, hotellinjohtajalle, ryhmänjäsenille sekä eri yksiköihin kaikkien työntekijöiden luettavaksi ja kommentoitavaksi. Kehittämisryhmän istuntojen loppuun tein vielä yhteenvetotaulukon, jossa oli koottu yhteen kehittämisryhmäkeskusteluissa esille tulleet haasteet/ongelmat ja kehittämisryhmän ehdotukset.

Osa kehittämisryhmän jäsenistä oli saanut palautetta henkilökohtaisesti, osa ei ollenkaan. Kirjallisia palautteita ei henkilöstöltä tullut lainkaan. Itse keräsin aktiivisesti palautetta henkilöstöltä ja keskustelin myös kehittämisryhmässä käydyistä keskusteluista yksiköiden esimiesten kanssa (paitsi omistajien kanssa). Osa henkilöstöstä kävi avoimesti kertomassa minulle työyhteisössä esiintyviä epäkohtia, jopa sellaisia, jotka eivät liittyneet opinnäytetyön aiheeseen. Alun perin tarkoituksena oli, että saadut palautteet olisi käyty läpi seuraavassa ryhmätapaamisessa. Kehittämisryhmän kokoontumisien tiheään aikataulun vuoksi, henkilöstöltä saadut palautteet käsiteltiin osin sitä mukaa, kun niitä saatiin, sekä viimeisessä ryhmätapaamisessa.

## 8 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET

Kehittämisryhmäkeskustelujen nauhoitetun aineiston litteroin eli kirjoitin sanatarkasti puhtaaksi jokaisen ryhmäistunnon jälkeen tietokoneelle Word-dokumentiksi (katso esimerkiksi Hirsijärvi & Hurme 2001, 138). Näin ryhmätapaamisessa käsitellyt asiat olivat tuoreessa muistissa. Litteroinnin yhteydessä tein omia muistiinpanoja ja merkintöjä haastatteluihin. Litterointi vei paljon aikaa (noin kahdeksan tuntia/haastattelu), sillä purettavaa keskusteluaineistoa oli noin 1 ½ tuntia/kerta. Kokonaisuudessaan litteroitua aineistoa kertyi 77 sivua.

Tutustuin haastatteluaineistoon lukemalla sen useaan kertaan läpi ennen kuin ryhdyin tekemään minkäänlaisia toimenpiteitä. Ryhmäkeskustelujen aineiston analysoinnissa olen käyttänyt tematisointia eli teemoittelua ryhmäkeskustelujen teemojen mukaisesti. Analysoitavia pääteemoja kertyi kaikkiaan kuusi kappaletta. Alkuperäisten teemojen lisäksi osa esimiehiä koskevasta aineistoista eriytettiin omaksi osioksi. Lisäksi vaihdoin raportoinnissa käsiteltyjen teemojen järjestystä loogisuuden vuoksi. Aineiston purkamisen helpottamiseksi lajittelin osan pääteemoista vielä alaluokkiin. Jokaisesta pääteemasta ja sen alaluokista tein omat dokumentit tietokoneelle (teemakortistot).

Aineiston käsittelyn helpottamiseksi koodasin ryhmähaastattelut. Annoin jokaiselle ryhmähaastattelulle oman numeron (esimerkiksi haastattelu yksi oli H1). Vastaaajien kommentit koodasin etunimen alkukirjaimien mukaisesti (esimerkiksi Maijan kommentit merkitsin MA). Tunnistin nimen perusteella, mistä yksiköstä kyseinen henkilö on. Tämän jälkeen nimikoodiin lisättiin vielä haastattelunumero. Esimerkiksi Maijan kaikki ryhmähaastattelussa yksi annetut kommentit koodattiin MAH1 ja ryhmähaastattelu kahden kommentit MAH2 jne. Koodaukset auttoivat, esimerkiksi jos jouduin teemakortistoihin viennin jälkeen palaamaan alkuperäiseen haastatteluun (esimerkiksi tarkistamaan miten keskustelu jossakin kohtaan oli edennyt). Koodauksen jälkeen poimin jokaisesta ryhmäkeskusteluaineistosta teemoihin liittyviä keskustelupätkiä (kommentteja) luotuihin teemakortistoihin. Lisäksi hyödynsin aineiston purkamisessa kehittämisryhmäistunnoista tehtyjä muistioita sekä yhteenvetoja.

Kerätyt aineistot yhdistelin, kuvasin ja raportoin. Raportoinnissa jokaisen teema-aiheen aluksi on tehty yhteenveto aiheesta käydyistä keskusteluista, jonka jälkeen olen kuvannut kehittämisryhmän kehittämisehdotukset. Keskusteluaineiston analysoinnissa olen käyttänyt sitaatteja täydentämään käsiteltäviä aiheita. Sitaateilla on haettu tukea ja luotettavuutta keskustelujen analysointiin. Sitaatien käytössä on huomioitu, ettei kommentoijaa pystytä tunnistamaan. Kaikkia kehittämisryhmässä käytyjä asioita ja ehdotuksia ei ole poimittu opinnäytetyöhön, vaan ainoastaan oleellimmat ja tärkeimmät asiat (huomioiden opinnäytetyölle asetut tavoitteet). Liitteessä viisi on esitetty raportoinnin pääteemat ja niiden alaluokat sekä yhteenveto kehittämisryhmässä havaituista haasteis-

ta/ongelmista ja kehittämisryhmän ehdotuksista. Itse raportoinnissa on käsitelty haasteita/ongelmia sekä kehittämisryhmän ehdotuksia yksityiskohtaisemmin.

## 8.1 Asiakkaan kohtaaminen

Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa tarkasteltiin asiakkaan palveluprosessin alkuvaihetta pääasiassa kokousasiakkaan näkökulmasta (valmistautumista asiakkaan kohtaamiseen sekä huomioimiseen). Ryhmäkeskustelut etenivät tekemäni palveluprosessikaavion pohjalta, jossa kokousasiakas saapuu yrityksen tiloihin (liite 4). Ongelmat, jotka nousivat esille keskusteluissa, liittyivät yrityksen fyysisiin tiloihin ja välineisiin. Lisäksi koettiin, ettei asiakasta ehditä aina opastamaan niin hyvin kuin asiakas sitä edellyttäisi.

Asiakkaan saapuessa yritykseen, ohjaavat tilaopasteet asiakkaan yrityksen tiloihin. Ryhmänjäseneet olivat samaa mieltä siitä, etteivät yrityksen tämänhetkiset tilaopasteet ole toimivat, eivätkä myöskään riittävät ohjaamaan asiakkaita itse kokoustiloihin. Yrityksen seitsemän kokoustilaa sijaitsevat eri puolilla päärakennusta (ja kolme näistä päärakennuksen ulkopuolella), joten tilaopasteiden merkitys on tärkeä. Puutteellisten tilaopasteiden vuoksi tarjoilupalvelu joutuu kiinnittämään sinitarralla A4 paperista tehtyjä lisäopasteita seiniin (useaan eri paikkaan). Lisäopasteiden laittaminen vie paljon aikaa etenkin, jos useampi tila on yhtä aikaa käytössä.

*”Aamulla kun tulet, niitä on se sen seitsemänkymmentä paperia. Ensin alat niitä sinitarroja näpläämään. Minun pitää ottaa jatkojalat, että minä yletän edes niitä kiinnittämään tuonne ylös... Se vie hirveästi aikaa (15 – 20 minuuttia), kun sinä revit niitä ja laitat niitä joka nurkalle. Nyt on sekin aika pois töistä.”*

Yrityksen kokousopasteiden epäselvyyden vuoksi, kokousasiakkaat useimmiten menevät suoraan vastaanottopalveluun tiedustelemaan, missä heidän kokoustilansa on. Tämä puolestaan kuormittaa vastaanoton työtä, jolla voi olla jo palveltavana esimerkiksi aamulla lähtevät majoitusasiakkaat. On ollut tilanteita, ettei vastaanottopalvelu ole pystynyt aina huomiomaan ja opastamaan kokousasiakasta riittävän nopeasti. Tämän johdosta asiakas on lähtenyt hetken odottelun jälkeen pois vastaanotosta.

*”Minusta moni asiakas menee vastaanottoon, kysyy vastaanotosta, jos vastaanotto on vapaa. Mutta jos siinä on porukkaa, niin sittenhän se lähtee itse etsimään sitä tilaa. Eli minusta tuossa on ainakin yksi parannettava, tuossa just noissa opasteissa. Pitäisikö se jonkinlainen iso oma telineensä tehdä siihen opastetauluun tai joku sellainen tuohon seinään. Nythän siinä paperisia A4:siä riippuu (lisäopasteita).”*

*”...koska se on ollut pari kertaa edessä, että ihminen on ”kääntynyt kannoillaan” ja olen lähtenyt perään, mutta en ole löytänyt mistään sitä. Se on ehtinyt jollakin tapaa pujahtamaan kokoustilaan... Se on vaan, mitenkähän minä sen sanoisin, eihän mekään olla robotteja. Jos sinulla on siinä mak-*

*samassa asiakas omaa yöpymistään, niin tuntuu hullulta ruveta huutamaan jokaiselle huomenta, huomenta hei, se on alhaalla, se on siellä. Kiusalliseksi senhän tuntee sekin ihminen, jota sillä hetkellä palvelet... Sanotaan nyt suoraan, että on huono omatunto siinä vaiheessa, kun et pysty noteeraamaan sitä kokousasiakasta, kun siinä on jo joku muu.”*

Yrityksen kokoustilat ovat toimivat ja nykyaikaiset, mutta ainoastaan kolmessa kokoustilassa on kiinteät dataprojektorit. Muihin kokoustiloihin (tarvittaessa kuuteen eri tilaan) kiinteistö- tai tarjoilu- palvelu toimittaa erilliset dataprojektorit ja huolehtii ne sieltä pois kokouksien päättyessä. Kahdessa kokoustilassa dataprojektorien tarve on miltei jatkuva. Lisäksi kokoustilojen kokoustekniikan kanssa on joskus ongelmia (esimerkiksi dataprojektorin ja tietokoneen välinen yhteys). Asiakas ei joko osaa itse käyttää laitteita tai laitteissa on esiintynyt ajoittain yhteysongelmia, jotka asiakas itse on voinut aiheuttaa.

Nykyisin kiinteistöpalvelu tai tarjoilijat pyrkivät tarkistamaan muiden töiden ohessa, että kokoustilan laitteet toimivat. Määrätyillä henkilöillä ei ole aina riittävästi aikaa tarkistaa, että kaikkien tilojen laitteet toimisivat moitteettomasti. Ongelmatilanteen sattuessa asiakas usein ottaa ensimmäiseksi yhteyttä vastaanottopalveluun. Vastaanotto puolestaan välittää ongelmatiedon kiinteistöpalvelulle tai tarjoilijoille. On ollut tilanteita, että vastaanotto on joutunut lähtemään tarkistamaan kokoustilan ongelmaa, kun ei ole tavoittanut vastuuhenkilöitä (tarjoilupalvelulla ei ole matkapuhelinta käytössä ja kiinteistöpalvelun tila sijaitsee matkapuhelimen katvealueen ulkopuolella). Lisäksi on hieman epäselvyyksiä siitä, kuka on vastuussa, että tilojen laitteet toimivat. On myös havaittavissa, ettei kaikilla ole välttämättä tarvittavaa perustietotaitoa tietotekniikasta. Tämän johdosta osalla henkilöstöä voi olla ”kynnys” mennä auttamaan kokousasiakasta.

*”Kyllä minä ainakin kokousasiakkaana odottaisin, että siellä on pelit ja vempheet, ettei niitä tarvitsi lähteä erikseen hakemaan/viemään...”*

*”Sehän olisi ihannetilanne, että siellä olisi aina joku, kun kokous alkaa tai ennen kokouksen alkua, kun tulevat ensimmäiset asiakkaat sisään (vetäjä). On joku ottamassa vastaan sen asiakkaan, katsomassa joka ikisen asiakkaan, mutta se on sula mahdollisuus tällä hetkellä...”*

*”Eihän se sellainenkaan asia toimi, että yksi tarjoilija on kiinni niissä koneissa koko ajan ja katsoo toimivatko ne... kaikki muut hommat sitten jää tekemättä.”*

#### Kehittämisyhmän ehdotukset

Kehittämisyhmän jäsenet toivat esiin, että esimerkiksi dataprojektorien huolehtiminen kuuteen kokoustilaan, ja niistä niiden pois vieminen ei vie paljon aikaa, mutta aika on poissa henkilöstön työajasta. Puhumattakaan lisäkokousopasteiden kiinnittämisestä, jotka vastaavasti vievät tarjoilupalvelun työaikaa. Ryhmä ehdotti että, kiinteät dataprojektorit hankittaisiin ainakin kahteen tilaan, joissa tarve on suurin. Lisäksi yrityksen kiinteät tilaopasteet tulisi uusia. Uudet tilaopasteet paran-



taisivat asiakaspalvelua ja sen sujuvuutta. Kehittämissyhmä ehdotti myös, että vastaanoton yövuoro voisi laittaa seuraavan päivän lisäkokousopasteet paikoilleen. Tämä helpottaisi tarjoilupalvelun työtä. Tämä käytäntö olisi niin kauan käytössä kuin uudet tilaopasteet on hankittu. Ryhmäkeskusteluissa tuli ilmi, että henkilöstö on pyytänyt jo aiemmin omistajia parantamaan tilaopasteita ja hankkimaan kokoustiloihin kiinteät dataprojektorit. Syystä tai toisesta omistajat eivät ole reagoineet henkilöstön palautteeseen.

Kehittämissyhmässä käytiin keskustelua siitä, että ajoittain esiintyvät tietotekniset ongelmat ovat välillä monimutkaisia (esimerkiksi asiakkaiden mukana olevat omat laitteet). Henkilöstön tietotaito ei aina riitä ongelmien poistamiseen, vaikka kokemusta kokoustekniikan käytöstä olisi. Kehittämissyhmän mielestä vastaanotto- ja tarjoilupalvelulle pitäisi järjestää kerran vuodessa kertauskoulutus (esimerkiksi syksyisin), jossa käydään läpi kokoustilojen tekniikkaa. Tämä toisi henkilöstölle lisää varmuutta käsitellä paremmin kokoustekniikkaa. Yhteysongelmien ehkäisemiseksi kokoustiloihin voisi lisätä asiakkaita varten kirjallisen yleisohjeen siitä, miten yrityksen langaton verkko toimii, miten dataprojektori ja tietokone liitetään toisiinsa sekä sen miten kuva heijastetaan tietokoneelta valkokankaalle. Johdon tulisi puolestaan selkeyttää se, kuka vastaa (myös varahenkilö) kokoustekniikan toimivuudesta.

Tarjoilupalvelun saavutettavuutta ryhmän mielestä voitaisiin parantaa hankkimalla tarjoilupalvelulle oma matkapuhelin, koska he liikkuvat eri puolilla taloa. Matkapuhelin palvelisi myös muita tarjoilijoiden saavutettavuuteen liittyviä ongelmia (esimerkiksi silloin, kun vastaanottopalvelu joutuu yksin hoitamaan iltaravintolaa tarjoilijoiden ollessa laittamassa kokoustiloja). Lisäksi kiinteistöpalvelun matkapuhelimen saavutettavuutta pitäisi parantaa (katve-alueen poistaminen). Tarjoilupalvelun mielestä oma matkapuhelin yksikön käyttöön olisi hyvä idea.

*”Se kännykkäsystemi olisi ihan hyvä. Kun menee kokoustilaan, niin voisi olla ihan kaikessa rauhassa, eikä tarvitsisi ajatella, että onko sillä vastaanotolla hätä iltaravintolassa.”*

## 8.2 Ryhmien välinen yhteistyö

Kohdeyrityksen toiminta, sen tehokkuus ja joustavuus pohjautuvat osittain eri yksiköiden väliseen yhteistyöhön. Henkilöstö on tottunut siihen, että eri yksiköt avustavat toinen toisiaan tarpeen mukaan (etenkin kiireisinä päivinä, kun asiakkaita on paljon). Toimintakulttuuri on lähtöisin jo edellisen omistajan ajalta.

*”Se, mitä tulee esimerkiksi tämän päivän harjoittelijoihin, niin kyllähän heillekin sanotaan, että täällä kaikki tekee kaikkea... Kyllähän sitä tehdään joka ikistä paikkaa, mitä ehditään.”*

Ryhmänjäsenten mielestä henkilöstö katsoo toimintaan liittyviä asioita liikaa oman yksikön näkökulmasta. Ei ajatella kokonaisuutta, eikä huomioida tarpeeksi muita yksiköitä. Ryhmän mielestä tämä johtuu siitä, että jokaisessa yksikössä on omat työtehtävävastuunsa.

*"Pitäisi tehdä yhdessä töitä, mutta kyllä se sellaiseksi yksilötyöksi menee."*

*"Paljonhan me tehdään yhdessä, mutta kun sinä olet yksin vuorossa, niin on vähän vaikea jakautua siitä. Mutta voisihan sitä puhua, että mites sulla menee, mitä me seuraavaksi tehdään. Mutta kyllä me tehdään yksinään töitä. On tietysti sitten eri osastoissa eri tavalla. Kyllä ne meillä on ne omat asiat mitä tehdään."*

*"Jos pelkästään se oma tekeminen nähdään, niin silloin se ei kannu pitkälle. Meillä on eri asia kuin taloissa, missä vastaanotto on vastaanotossa ja tarjoilijat tarjoilemassa."*

Kehittämisyhmän keskusteluissa nousi esille sellaisia yhteistyöongelmia, joita työyhteisössä ei ole kyseenalaistettu. Ongelmat työyhteistyössä on tiedostettu jo pitemmän aikaa. Henkilöstö on "takanapäin" puhunut ongelmista paljon, mutta asioiden korjaamiseksi ei ole tehty mitään. Esimerkiksi myynti- ja vastaanottopalvelun välinen yhteistyö ei toimi arkisin, vaikka myyntipalvelu sijaitsee aivan vastaanoton takana (myyntipalvelussa työskentelee myös toinen omistaja). Myyntipalvelu ei juuri puutu vastaanoton tehtäviin, paitsi silloin kun siinä työskentelee myynti- ja markkinointisihteeri (osa-aikainen). Tällä hetkellä vastaanottopalvelu avustaa tarvittaessa tarjoilupalvelua (sekä tarvittaessa myös myyntipalvelua) ja hoitaa samalla vastaanottopalveluun kuuluvat tehtävät (majoituspalvelut, puhelinvaihe, informaatiopiste ja aulabaarin hoito). Samantyyppisiä ongelmia on myös keittiö- ja tarjoilupalvelun välillä. Toiset tarjoilijat avustavat oma-aloitteisesti keittiötä esimerkiksi likaisten astioiden tiskaamisessa, kun taas toiset kokevat, ettei se kuulu heidän toimenkuvaansa. Tarjoilupalvelu kokee puolestaan, ettei keittiöpalvelu avusta tarpeeksi asiakasrajapinnassa esimerkiksi noutopöytien huolehtimisessa.

*Vastaanottopalvelu: "...tulee se tunne, että oletetaan, että siihen pitää mennä mukaan (ruokaravintolan avustaminen) ja ilman muuta me mennään auttamaan, jos vaan pystytään. Joskus tullaan sitten siihen ristiriitaan, että myynti odottaa, että me myös ollaan vastaanotossa ja vastataan siihen puhelimeen..."*

*Keittiö: "Se on niin, että kun tulee se likaisten astioiden kärry, niin tarjoilupalvelu tyrkkää sen siihen tiskipöydän nurkan viereen ja olettaa, että keittiö hoitaa sen. Mitä minä tiedän, niin muissa paikoissa tarjoilijat hoitavat tiskit koreihin ja keittiö hoitaa ne sitten koneeseen, jos ei ole erikseen sovittu muuta. Osa hoitaa ne tiskit silleen ihan kiitettävästi."*

*Tarjoilupalvelu: "Eihän siinä ole muuta, kun purkaa ne pois ja siirtyy seuraavaan tilanteeseen. Jos on niin kiire, sanoo: että minä puran ne kohta."*

*Keittiö: "Niin mutta kun se tieto ei kulje. Kukaan ei sano, että on kiire. Tiskikärry tökätään siihen ja sitten se kiire näkyy sillä tavalla, että jutellaan mukavia jossain nurkantakana tai istutaan pöydässä."*

*Tarjoilupalvelu: ”Meillä aikoinaan hirveen hyvin yhteenpelattiin tuo lounasaika. Se on loppujen lopuksi hirveen lyhyt aika. Silloin pitäisi pyrkiä pelaamaan kaikki yhteen (sekä keittiön että tarjoilijoiden). Että ei se nyt ihan jää meidänkään vastuulle se asia. Jos siellä on useampikin henkilö keittiössä töissä, niin pelataan yhteen se pieni hetki, se ei ole kauaa.”*

Keskustelujen mukaan yhteistyöongelmat ovat yksilökohtaisia. Vuorotyön vuoksi henkilöstö joutuu tekemään yhteistyötä eri ryhmänjäsenten kanssa. Tämä voi aiheuttaa yhteistyön tehokkuuteen vaihteluja. Toiset henkilöt ovat välillä yhteistyöhalukkaampia kuin toiset. Koetaan, että osa henkilöistä viivyttelee omissa työtehtävissään, ettei tarvitsisi auttaa muita yksiköitä. Useaan kertaan keskusteluissa nousi esiin yksi tietty henkilö työyhteisössä. Hänen katsottiin laiminlyövän työtehtäviä ja vaikuttavan negatiivisesti myös ryhmien väliseen yhteistyöhön.

*”Minä sanon tähän oman mielipiteen. Toinen on enemmän asemapaikallaan ja toinen vähemmän asemapaikallaan. Joku häviää kauemmaksi aikaa ja joku vähemmäksi aikaa ja sillä siisti... Se on totuus, että jokainen ihminen tekee työnsä eri lailla, siihen paneutuu eri lailla, näkee sen eri lailla, sen kanssa pitää elää, näköjään..”*

*”Tosissaan turha sitä on kieltää, kun on niitä vapaamatkustajia. Jokainen tekee sen työnsä niin eri lailla, joku on aktiivisempi ja joku ei. Kenenkä homma sitä on sitten alkaa niitä hoitamaan.”*

*Tarjoilupalvelu: ”Yksi kerta meillä oli hirveästi aamulla kokoustilojen laittoja, niin kyllä vastaanotto samoin kuin keittiö istui kahvilla, vaikka ei ollut mitään. Meidän piti kiirehtiä ja tulla laittamaan kaikki ruokaravintolasta pois. Vastaanoton pitäisi katsoa vähän myös sitä puolta.”*

Useassa eri keskustelussa nousi esiin, että vanhempien (pitemmän aikaa yrityksessä olleiden) ryhmänjäsenten mielestä aikaisempina vuosina yhteistyö eri yksiköiden välillä on toiminut paremmin. Yritykseen on tullut viimeisten viiden vuoden aikana uusia työntekijöitä (suurimmaksi osaksi nuorempia), joille yhteistyön merkitys ei ole välttämättä niin itsestään selvää kuin sellaisille työntekijöille, jotka ovat olleet työyhteisössä pitemmän aikaa.

*”Meillä oli silloin ennen vanhaan, silloin kun oli vanhaa porukkaa, meillä oli jonkinlainen semmoinen me-henki. Emme me ajatelleet välttämättä sitä työnantajaa, kun me tehtiin työtä. Me tehtiin omalle työpaikalle. Nyt on tullut uusia ihmisiä, ne eivät välttämättä tykkää tästä työstään, eivätkä ne välttämättä ajattele, että tämä on meidän työpaikka. Etsisivät niitä positiivista puolia tästä, kun tämä on heidänkin työpaikka. Katsoisivat niitä asioita siltäkin puolelta, eikä aina vaan negatiivisesti (että täällä on kaikki niin huonosti).”*

#### Kehittämisryhmän ehdotukset

Kehittämisryhmä oli sitä mieltä, että jokaisen pitää tarkastella omaa asennoitumistaan työhön. Jokaisen yksikön tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota työn tehokkuuteen ja huolellisuuteen. Toisten huomioiminen on tärkeää, koska toiminnot osaksi pohjautuvat toisten yksiköiden avustamiseen. Liian itsekäs ajattelu ja oman edun tavoittelu ei kanna pitkälle (eikä rakenna yhteistyötä).

Henkilöstön pitäisi opetella ajattelemaan ja ymmärtämään enemmän muidenkin yksiköiden toimintaa. Esimerkiksi silloin, kun vastaanotto on yksin vastuussa ruokaravintolasta, on keittiön ymmärrettävä tilanne ja pyrittävä kaikin tavoin auttamaan. Vastaanoton on myös muistettava ilmoittaa keittiölle tilanteesta. Ei saa jatkossa olettaa, että keittiö jo tietää.

Ryhmässä oltiin sitä mieltä, että johdon tulisi puuttua henkilöstön töiden laiminlyöntiin nykyistä enemmän. Vastaavasti henkilöstön tulisi kertoa lähiesimiehilleen usein toistuvista laiminlyönneistä. Ryhmässä keskusteltiin myös siitä, että ”selän takana” puhutaan paljon ongelmista, mutta asioita ei viedä johdolle eteenpäin. Lähiesimiehet eivät ole koko ajan seuraamassa toimintoja, eivätkä ole paikalla kuin pääasiassa arkisin. Äärimmäisissä tapauksissa tulee ottaa yhteyttä yrityksen työsuojeluvaltuutettuun.

Kehittämissryhmän mielestä vastaanotto- ja myyntipalvelun yhteistyön mahdollisuutta arkisin tulisi selkeyttää etenkin, jos vastaanotolta odotetaan yhteistyötä tarjoilupalvelun kanssa. Myyntipalvelu voisi vastata puhelinvaihteeseen sen ajan, kun vastaanottopalvelu avustaa ravintolapalveluissa. Yrityksen puhelinvaihte voidaan ohjelmoida siten, että puhelut kääntyvät myyntipalveluun. Lisäksi myyntipalvelu voisi arkipäivisin hoitaa vastaanottopalvelun tauot. Näin vastaanotto pääsisi ruokailemaan kaikessa rauhassa. Nykyään vastaanoton on pidettävä taukonsa vastaanottopisteen lähettyvillä, jotta pystytään samanaikaisesti palvelemaan asiakkaita ja vastaamaan puhelimeen. Iltaisin ja viikonloppuna puolestaan tarjoilupalvelu voisi hoitaa vastaanoton tauot. Tarjoilupalvelulle opetettaisiin perusasiat vastaanotosta (hinnat, puhelinvaihte, varausten vastaanotto, saapuvien majoituvien palvelu jne.), näin he pystyisivät olemaan myös vastaanotossa. Vastaavanlainen käytäntö oli käytössä aikaisempina vuosina, mutta uuden puhelinvaihteen myötä käytäntö on jäänyt.

Kehittämissryhmä ehdotti, että jatkossa tarjoilijat tyhjentäisivät likaisten astioiden karrut ja laittaisivat astiat likaisille astioille varattuihin alustoihin ja tiskiin. Kiireisinä aikoina on ilmoitettava keittiöön, jos ei ehdi hoitamaan tiskejä. Keittiön on huomioitava, että asiakas on aina tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä. Muun henkilöstön pitää olla palvelemassa ensisijaisesti asiakkaita.

### 8.3 Työn hallinta

Ryhmäkeskustelun toisena teemana oli työn hallinta, joka oli ryhmitelty kolmeen eri alaryhmään: työtehtävien selkeys ja itsenäisyys, työajan suunnittelu sekä töiden organisointi. Työtehtävien selkeydessä päähuomio kiinnittyi työtehtävien ohjeistukseen ja niiden selkeyteen. Työajan suunnittelussa keskityttiin lähinnä esivalmisteluihin, koska ne ovat tärkeä osa koko toimintaprosessia. Töiden organisoinnissa esille nousivat pääasiassa ryhmien välisten töiden vastuut sekä eri henkilöiden roolit prosessissa.

### 8.3.1 Työtehtävien selkeys ja itsenäisyys

Kehittämisyhmän jäsenten mielestä henkilöstön päivittäiset (vuoroittaiset) tehtävät on sovittu yksiköissä yhdessä, ja niiden mukaisesti jokainen suunnittelee itsenäisesti oman toimintansa ja toimintatapansa. Työnohjeistukset ovat olleet ryhmänjäsenten mielestä osaksi suhteellisen selkeitä. Välillä esimiehiltä (myös omistajilta) saaduissa ohjeissa on ollut puutteita. Ohjeita ei ole saatu riittävän ajoissa tai ohjeita annettaessa ei ole huomioitu yksikön muita töitä (ei myös ryhmien välistä yhteistyötä). Tämä on vaikeuttanut työpäivän suunnittelua ja kulkua yleensä. Töiden ohjeistamisen selkeydessä on eroja eri yksiköiden välillä. Eniten kritiikkiä saivat keittiö- ja tarjoilupalvelu.

*"Kyllä meidän on pakko tehdä itsenäisesti, siitähän se varmaan lähtee. Ei sitä kahdeksaa tuntia voida muullakaan lailla tehdä."*

*"Meillä on ohjeet edessä ja me toimitaan sen mukaan."*

*"Herra esimies oli päättynyt, että kun kello on "pykälässä", niin lähdetään kotiin, eikä anneta sellaisia ohjeita miten iltaa hoidetaan. Sitten loppui tietyt tuotteet ja sitä tehtiin mitä sieltä sattui löytymään, että ihmiset saivat ruokaa. Sitten sanotaan seuraavan kerran, kun nähdään, että hän ei muistanut sanoa. Eikä ollut ensimmäinen kerta, kun tämmöistä tapahtuu."*

*"Siinä pitää olla johdon vähän aikaisemmin liikkeellä, just juuri kokoustilojen laittamisessa ja näissä muissa, jos on vaan mahdollista...sitä ei tarviis tehdä sitten työajan jälkeen..."*

Myyntipalvelun tekemä tilausmääräys (orderi) on tärkeä osa asiakkaan ennakkoon tilaamien tilaisuuksien (kokoukset, seminaarit, ryhmäruokailut jne.) onnistumiselle. Pääsääntöisesti ohjeet ovat olleet selkeät, mutta ajoittain kuitenkin epäselviä ja sekavia. Epäselvyydet johtuvat osaksi tilausmääräyksen lomakepohjasta, joka ryhmänjäsenten mielestä ei ole toimiva. Nykyään kaikki mahdollinen tieto asiakkaan tilaisuudesta on laitettu yhteen tilausmääräyslomakkeeseen. Lisäksi eri yksiköt tarvitsevat erilaista tietoa (esimerkiksi keittiö tarvitsee vain ruokatarjoiluihin ja niiden aikatauluihin liittyvää tietoa). Selkeästi eniten ongelmia on ollut tilajärjestelyissä (etenkin isompien tilaisuuksien), tilajärjestelyjen ohjeistamisessa sekä vastuunjaossa (kuka tekee mitäkin). Epäselvyydet ovat hidastaneet töiden etenemistä, kun henkilöstö on joutunut tarkentamaan ohjeita myyntipalvelusta. Koettiin myös hankalana, ettei myyntipalvelussa oleva henkilö (yrityksen toinen omistaja) ole välttämättä aina paikalla (etenkin aamuisin).

*"Me ei tarvita niitä kaiken maailman muita tietoja. Me tarvitaan just se tieto, mitä me tehdään... Nyt ne kaikki on hirmu pienellä peräkkäin, hirmu silytyssä. Niitä kun luet, niin tuntuu, että joka hetki joutain uutta tulee eteen."*

*"Orderit (tilausmääräykset), kukaan ei niitä kato etukäteen, mitä täällä pitäisi tehdä etukäteistyötä ja tämmöistä... Aikoinaan delegoitiin päivällä (omistajat), mitä pitää tehdä. Nyt ei delegoi kukaan*

*kenelläkään yhtään mitään. Tänne tulee tarjoilija ja huomaa, että hommat ovat tekemättä... Heidän (esimiesten) juttu on tehdä ne työt ja huolehtia, että siellä on kaikki kohdallaan. Jonkun pitää se alku tehdä. Minä näen, että se pitää olla esimiehellä se vastuu.”*

*”Se mikä pitäisi saada ehdottomasti kuntoon, on tuo myyntipalvelun toiminta. Se on talon tärkein paikka... Myyntipalvelussa pitää olla jonkun töissä 8 – 16.”*

### 8.3.2 Työajan suunnittelu

Ryhmäkeskusteluissa nousi useaan kertaan esille se, ettei esimerkiksi kiireisinä päivinä jää välttämättä aikaa riittävästi esivalmisteluille. Koetaan, että henkilöstöä on ajoittain liian vähän töissä ja/tai yksiköt joutuvat auttamaan toinen toisiaan. Lisäksi keskusteluissa tuli esille, etteivät kaikki yksiköiden jäsenet tee ennakkovalmisteluja sovitun mukaisesti, vaikka työvuorossa olisi aikaa. Toisaalta toiset noudattavat kirjaimellisesti työvuorossa sovittuja tehtäviä, vaikka seuraava vuoro voisi hoitaa tekemättä jääneet tehtävät. Tämän vuoksi ei jää välttämättä aikaa auttaa muita yksiköitä (etenkin kiireisinä aikoina). Yksilöiden välillä on eroja työn tehokkuudessa ja työskentelytavoissa.

*”...on yhteisesti sovittu, mitä seuraavalle päivälle pitää olla tehtynä. Kyllähän se toimii. Sitten tulee niitä heittoja...”*

*”Olin sunnuntaina aamussa ja tulín maanantaina aamuun, niin ruokaravintolan apupöydät olivat suurin piirtein samassa kunnossa, kun lähdin sunnuntaina.”*

Ryhmän mielestä ongelmia tuo ajoittain illalla ruokaravintolan hoitaminen. Ruokaravintolassa vastuuvuorossa olevan tarjoilijan tehtäviin kuuluu esivalmistella seuraavan päivän kokouksia ja hoitaa iltatilaisuuksia (tarjoilijoiden määrä riippuu asiakasmäärästä). Täksi ajaksi ruokaravintola jää vastaanoton vastuulle. Omistajat odottavat myös, että vastaanottopalvelu avustaa tarjoilupalvelua ilta-ravintolassa tarjoilijan ollessa myös paikalla. Ongelmia aiheuttaa se, että vastaanoton pitää hoitaa myös tulevat majoittujat (sekä heidän laskutuksensa), aulabaari ja yrityksen puhelinvaihe. Vastaanotto ei välttämättä aina ehdi palvelemaan kaikkia asiakkaita niin nopeasti kuin pitäisi. Lisäksi vastaanotto kokee, että jotkut tarjoilijat viivyttelevät tahallaan kokoustilojen laitossa.

*”Jos on vain yksi ihminen ja niitä asiakkaita on enemmän, niin ei pysty palvelemaan kaikkia yhtä aikaa.”*

*Ryhmänvetäjä: ”Mitenkäs paljon se tarjoilija on paikalla illan aikana ruokaravintolassa?  
Vastaaja x: ”Kuka on enemmän ja kuka on vähemmän.”*

Ruokaravintolassa keittiön tehtävä on huolehtia esimerkiksi siitä, että noutopöydässä on riittävästi ruokaa tarjolla (oli kyseessä aamiainen, lounas tai päivällinen). Kiireisinä päivinä (kun asiakkaita on paljon) on ollut tilanteita, että ruokaa tarjoilupöydässä ei ole ollut riittävästi. Tämän johdosta asiakkaat ovat joutuneet odottamaan lisätäydennystä. Puutteita on esiintynyt niin aamiaisella, lounaalla

kuin päivälliselläkin. Esimerkiksi arkisin kello 5.30 – 7.00 hotellin aamiaistila on vastaanoton yövuoron vastuulla, (tällöin suurin osa majoittujista käy aamiaisella). Keittiö tulee töihin vasta kello 7.00 ja tarjoilupalvelu kello 8.00. Vastaanottopalvelu on joitakin kertoja joutunut tekemään täydennyksiä keittiöön, koska tarjottava aamiaispöydästä on loppunut kesken. Toiminta on ristiriidassa sen kanssa, että vastaanoton tulisi hoitaa lähtevät majoitusasiakkaat ja siistiä aamiaistilojen pöydät. Kiireisinä aikoina (keittiöhenkilökunnan ollessa paikalla), keittiö ei välttämättä aina ehdi täydentämään tarpeeksi nopeasti aamiaispöytää. Ryhmä kokee, että ongelman osasyynä on ruokaravintolan liian pieni kylmäpöytä sekä ajoittain liian vähäinen henkilömäärä.

*Keittiöpalvelu: ”Minä olin yksin sunnuntaina keittiössä. Aamiaisia oli se 180 tai jotakin mitä niitä nyt oli, niin ihan varmasti niitä puutteita tulee. Yksin ei kerkeä, kun ne kipot (ruokien varatäyttöasiat) loppu, niin siinähan se ongelma alkaakin, koska ei kerkiä laittamaan, kun koko keittiö pitää ehtiä hoitamaan.”*

*Vastaanottopalvelu: ”Se on kello 6 – 7 (arkisin), se on se kaikkein pahin. Kun puoli kuusi alkaa majoittujia saapua aamiaiselle (50 – 60 henkilöä), niin kyllähän sen hoitaa, mutta silloin on jätettävä yksi asia pois ja silloin jää vastaanotto pois.”*

Kehittämisryhmän ehdotukset työtehtävien selkeyteen ja työajan suunnitteluun

Kehittämisryhmä toivoi, että yksiköiden esimiehet ja myyntipalvelu kiinnittäisivät enemmän huomiota ohjeiden antoon ja niiden selkeyteen. Ryhmän mielestä esimiesten tulisi huolehtia siitä, että yksiköt pystyisivät toimimaan mahdollisimman sujuvasti (esimerkiksi riittävät resurssit, raaka-aineet, riittävästi tietoa ja selkeät ohjeet). Yksiköiden puolestaan pitäisi keskustella sisäisistä ongelmistaan yhdessä (esimerkiksi töiden joustavuus ja miksi työtehtäviä on laiminlyöty). Ryhmä oli sitä mieltä, että yksiköiden sisäiset ongelmat vaikuttavat yksikön oman toiminnan lisäksi myös koko työyhteisön toimintaan (ryhmien väliseen toimintaan).

Arkisin aamuvuoroissa ongelmia esivalmisteluihin tuovat myös majoitus- ja keittiöpalvelujen lähiesimiehet, jotka tekevät normaalitöiden lisäksi esimiestehtäviä ja heille määrättyjä lisätehtäviä. Henkilöstön palautteen mukaan, esimiehillä ei aina ole välttämättä aikaa tehdä kaikkia esivalmisteluita seuraavaa vuoroa varten (ollessaan yksin työvuorossa). Näin osa tehtävistä jää seuraavalle vuorolle ja kierre työnkuormittavuudesta voi jatkua työvuorosta toiseen. Tämä vaikuttaa osaksi myös ryhmien väliseen toimintaan. Eniten kritiikkiä sai keittiöpalvelun esimies.

Kehittämisryhmän mielestä erilaisissa esivalmisteluissa tulisi hyödyntää nykyistä enemmän yksiköiden hiljaisempia aikoja. Esimerkiksi vastaanoton yö- ja sunnuntaivuorot ovat yleensä hiljaisia työvuoroja. Työvuoroissa olevat pystyvät tekemään nykyistä enemmän erilaisia tehtäviä, joita ei välttämättä normaaleina päivinä ehdi tehdä. Sunnuntaisin vastaanoton tehtäviin kuuluu esimerkiksi

huolehtia siitä, että aamiaistila on siisti ja aamiaisastioita on riittävästi. Syystä tai toisesta tehtäviä on ajoittain laiminlyöty. Kehittämisyhmä tähdensi sitä, että yksikön esimiehen tulisi yksikkönsä kanssa käydä läpi, mitä vastuualueita työvuoroon kuuluu. Lisäksi tulisi miettiä, mitä lisätehtäviä vuoroissa voisi tehdä.

Vastaanoton aamiaisongelmaan (kello 5.30 – 7.00) kehittämissyhmä ehdotti sellaista käytäntöä, että keittiö tulisi töihin jo kello 6.00 vastaanoton avuksi niinä aamuina kun aamiaisia on paljon. Keittiöpalvelu voisi olla vastaanoton apuna sekä siistimässä pöytiä että huolehtimassa aamiaistarjoilujen riittävydestä. Vastaavasti tarjoilupalvelu voisi tulla kiireisinä aamuina vastaanoton ja keittiön avuksi jo kello 7.00 (ajoittain tuleekin). Tarjoilupöytien täyttöön liittyvissä ongelmissa kehittämissyhmän mielestä keittiön tulisi huolehtia, että keittiössä on varattu riittävästi täydennysruoka-astioita. Näin esimerkiksi vastaanottopalvelu pystyisi täydentämään nopeasti aamiaisten tarjoilupöydässä olevat puutteet.

Ryhmässä keskusteltiin myös siitä mahdollisuudesta, että tarjoilupalvelu aloittaisi työnsä jo kello 7.00 eikä kello 8.00. Näin he pystyisivät auttamaan tarvittaessa vastaanottopalvelua aamiaistarjoilussa. Lisäksi he pystyisivät itse valmistautumaan päivän mahdollisesti alkaviin kokouksiin paremmin (kokoukset alkavat yleensä kello 8.00 – 9.00 välillä). Tarjoilupalvelu ei ollut innostunut ehdotuksesta, koska heidän mielestään lepoaika jää liian lyhyeksi, jos he joutuvat tulemaan iltavuorosta (kello 15.00 – 23.00) aamuvuoroon (kello 7.00 – 15.00).

Iltaravintolan hoitamisessa kehittämissyhmän mielestä tarjoilupalvelun tulisi kiinnittää enemmän huomioita työajan suunnitteluun. Aamuvuoron pitäisi pyrkiä tekemään niin paljon illan esivalmistelua kuin mahdollista. Iltavuorolla (16.00 – 23.00) on tarjoilupalvelun mielestä aikaa normaali-iltoina tehdä esivalmistelua, koska useimmat iltakokoukset alkavat vasta kello 18.00 ja iltaravintolassa käy eniten asiakkaita kello 19.00 jälkeen. Tietysti on huomioitava, esimerkiksi jos kokoustilat on varattuina, ettei esivalmistelua pääse heti työvuoron alettua tekemään, tai päivän kokoustilojen siivoamisessa menee aikaa. Ryhmässä keskusteltiin myös siitä mahdollisuudesta, että keittiö voisi tarvittaessa avustaa vastaanottopalvelua iltaravintolassa viemällä tilattuja annoksia pöytiin, kun vastaanotto on yksin vastuussa ruokaravintolasta.

*”Aamuvuorossa tarjoilupalvelun pitäisi mahdollisimman paljon tehdä niitä kokousvalmistelua etukäteen. Ei jäisi iltavuorolle edes niitä kahvikupin kattamisia niin paljon. Muutenhan se menee siihen, että jos kaikki jää iltavuorolle, niin hyvässä lykyssä iltavuoro ei ole koko iltana tuossa ruokaravintolassa.”*

Ryhmän vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että on tärkeää suunnitella tilausmääräyksen lomakepohja uudelleen. Lomakepohjaa tulisi selkeyttää toimivammaksi huomioiden kaikki yksiköt. Suun-



nittelua varten voitaisiin perustaa erillinen suunnitteluryhmä, joka koostuisi eri yksiköiden edustajista (ei pelkästään johdosta). Näin jokainen yksikkö voisi tuoda oman näkemyksensä tilausmääräyspohjan suunnitteluun. Myyntipalvelun tulisi kiinnittää enemmän huomiota jo tilausvaiheessa asiakkaan tilaisuuden kulkuun ja järjestelyihin (esimerkiksi asiakkaan tilaisuuden tarjoiluakatauluihin, tilajärjestelyihin ja tarvittaviin av-välineisiin) ja olla huolellisempi tilausmääräysten kirjoittamisessa. Etenkin tilajärjestelyihin liittyvät ongelmat (ohjeistaminen ja vastuunjako) tulisi vastaavan esimiehen selkeyttää. Tilajärjestelyistä johtuvat epäselvyydet aiheuttavat myös ristiriitoja henkilöstön kesken. Ryhmän mielestä omistajien tulisi ratkaista myös myyntipalvelun saavutettavuuteen liittyvä ongelma.

### 8.3.3 Töiden organisointi

Töiden organisoinnissa esiintyy eniten ongelmia silloin, kun kaikki yksiköt joutuvat toimimaan yhdessä. Keskusteluissa nousi usein esille se seikka, että eri yksiköissä oletetaan jonkun ottavan vastuun tietyistä tehtävistä ilman yhteistä sopimista. Ruokaravintolan suurin ongelma vastaavasti on se, kuka vastaa ruokaravintolan tarjoilupöytien täytöstä. Esimerkiksi tarjoilupalvelu olettaa, että keittiö tai vastaanottopalvelu hoitaa tarjoilupöydät. Keittiö puolestaan olettaa, että tarjoilijat hoitavat tarjoilupöydät. Lisäksi ei ole sovittu sitäkään, miten toimitaan, kun ruoka tarjoilupöydästä tilapäisesti loppuu. Käytäntöjä ja näkemyksiä on yhtä monta kuin on tekijöitäkin. Edellä mainitut yhteistyöongelmat on tiedostettu työyhteisössä jo pitkään, mutta asialle ei ole tehty mitään.

*”Se alkaa hirveä edestakaisin juokseminen ja välillä tuntuu, että ei ole päätä eikä häntää siinä hommassa... Välillä tuntuu, että ei tiedetä, kuka vastaa mistäkin. Asemapaikat jätetään.”*

*”Esimerkiksi lounaalla vihersalaatti loppuu aina ensimmäiseksi. Ensimmäisenä tullaan sanomaan keittiöön vain, että vihreäsalaatti on loppu. Mutta tämmöinen, että vie mennessä ja tuo tullessa, niin sellainen, että sen kipun voisi oikeasti tuoda sinne keittiöön jo tullessa...”*

*Vastaaja x: ”Kyllä täällä ihan oikeasti ihmisten jo pitää tietää. Ne ovat jo olleet niin kauan aikaa talossa. Kyllä ihmiset tietävät, mitä tapahtuu minäkin päivänä ihan varmasti aika pitkälti.”*  
*Vastaaja y: ”Ei tuollaiselle oletukselle voida asioita perustaa, homma ei toimi niin.”*

*”Semmoinen juttu, jos aletaan olettaa asioita, niin kaatuu sitten se koko homma mahdottomuuteensa.”*

Kehittämisyhmän mielestä (etenkin päivisin) ruokaravintolan yhteistyön toimimattomuuden yksi syy on se, ettei vastaanottopalvelu ehdi välttämättä aina avustamaan ruokaravintolassa omien tehtävien ohessa. Usein vastaanottopalvelu hoitaa myös esimerkiksi kokousasiakkaiden toimeksiantoja (kopiointeja tms.).

Vastaaja x: *"Se johtuu siitä, että vastaanotto joutuu tekemään niin monta asiaa yhtä aikaa, hoitamaan vastaanoton ja vielä ruokaravintolan tarjoilupöydän."*

Vastaaja y: *"Sen vuoksi se ei pelaa"*

Kehittämisyhmä toivoi, että johto selkeyttäisi eri yksiköiden tehtävävastuita. Epäselvyyksiä aiheuttavat eniten työtehtävät, jotka koskevat ryhmien välistä yhteistyötä. Osa henkilöstöstä katsoo, että toisen yksikön avustaminen tietyissä tehtävissä kuuluu yksikön tehtäviin. Toiset taas kokevat, ettei se kuulu heille laisinkaan. Kehittämisyhmän mielestä henkilöstön tehtävänä ei ole huomauttaa muulle henkilöstölle, mitä hänen työtehtäviinsä sisältyy, koska se aiheuttaa turhia ristiriitoja henkilöstöjen välille.

*"Esimerkiksi eräs henkilö kertoo harjoittelijoille, että ei niitä tiskiä tarvitse hoitaa, että keittiö hoitaa ne, vaikka harjoittelijat menevät siihen tiskinurkkaan... Niin en tiedä, mikä siinä on, mutta se tökkii aika pahasti. Sitten mulla nousee karvat pystyyn ensimmäisenä, kun jätetään se tiskiinkin tuleva kärry siihen odottamaan. Ihan kun ei ois muutakaan tekemistä. Se kuuluu tarjoilijoiden työhön."*

*"Esimiehen tehtäviinhän se kuuluu kertoa, että teidän hommaan kuuluu nämä, laittakaa ne paikoilleen, sillä selvä."*

x: *"Työtehtävät tulee jakaa ylemmältä taholta. Teidän paikka on tässä, teidän paikka ei ole nurkan takana höpöttämässä."*

y: *"Se on kyllä totta. Ei ole henkilöstön asia tuon tyyppiin asioihin puuttua, mitä me ollaan toisillemme sanomaan."*

c: *"Ei siitä tule kuin sanomista."*

Tarjoilupalvelu korosti keskusteluissa sitä, että he joutuvat toimimaan asiakasrajapinnassa asiakkaiden toiveiden mukaisesti. He kokivat myös, etteivät aina ehdi heti tehdä heille kuuluvia tehtäviä (esimerkiksi likaisten astioiden hoitaminen).

*"Esimerkiksi tavallisena iltana me ennätetään lautaset laittaa ihan tasan tarkkaan jo siihen tiskiinkin valmiiksi ja sillä tavalla. Sitten voi olla, että meidän pitää lähteä heti jos on jokin asiakas odottamassa. Silloin ne voi jäädä siihen. Ei siitä keittiön tarvitse heti ruveta huutamaan. Me kyllä tyhjenetään heti, kun me ollaan se asiakas palveltu. Asiakas on aina ensimmäinen. Minä tiedän, että joku täällä ei tee näitä hommia. Aina ei olla täydellisiä. Joskus kyllä jää niitä likaisia astiakärryjä siihen nurkkaukseen. Me ehditään laittaa tiskit pesuunkin tavallisina iltoina. Sitten kun on kiire ja ruuhkainen ilta, se on sitten asia erikseen."*

Ryhmänvetäjä otti esille eri ryhmien jäsenten kanssa sen, että tarvitaanko yritykseen vielä lisäesimiestä. Kysymyksellä oli tarkoitus tarkentaa, ovatko ryhmänjäsenet tyytyväisiä nykyisten esimiesten organisoitukykyyn ja tukeen. Osa ryhmänjäsenistä oli sitä mieltä, että tarvitaan erillinen ravintolapäällikkö, joka organisoisi toimintoja ja toimisi linkkinä ylimmän johdon ja alemman johdon välillä.

*Ryhmänvetäjä: "Tarvitaanko tänne mielestänne väliesimiestä?"*

*Vastaaja x: "Minä olen ollut sitä mieltä jo pitemmän aikaan, että tarvitaan."*

*Ryhmänvetäjä: "Mikä hänen roolinsa olisi?"*

*Vastaaja x: "Ravintolapäällikkö"*

*Vastaaja y: "Ravintolapäällikkö minunkin mielestäni tarvitaan. Sellainen, jolla olisi narut hallussa, että tietäisi, mitä täällä pitää tehdä."*

*Vastaaja x: "Sen organisoinnin lisäksi hän olisi linkki ylimmän johdon ja alemman johdon välillä."*

Osa ryhmänjäsenistä koki, että nykyisten esimiesten määrä on riittävä.

*"En minä tiedä tarvitaanko ravintolapäällikköä loppujen lopuksi. Täällä on kolme ihmistä parhaimmillaan tuolla konttorissa (omistajat ja keittiömestari). Jos ei kolmella henkilöllä lähde nämä hommat pyörimään, niin montako siihen pitää vielä olla?"*

*"Mihin me tarvitaan sitä ravintolapäällikköä? Meillähan on jo esimiehet täällä jokaisella?"*

*"Onko täällä paikkaa ravintolapäällikölle? Mitä se sitten tekisi täällä? Missä se sitten olisi? Senhän pitäisi olla iltaisin täällä aina. Mutta katsoisiko se täällä, mitenkä me täällä toimitaan?"*

Kehittämisyhmän ehdotukset

Ryhmänjäsenet olivat samaa mieltä siitä, että henkilöstö on tottunut toimimaan itsenäisesti, sekä siitä, että osa asioista voidaan sopia keskenään (esimerkiksi toimintatavat). Johdon tehtävänä on selkeyttää omissa yksiköissään työtehtävien vastuita (kenen vastuulla mikäkin työtehtävä on).

Todettiin, että kaaoksessakin voi toimia, mutta se, että kaikki hoitavat kaikkea, ei aina toimi ilman hyvää suunnittelua ja työnjakoa. Ei myöskään voida jättää pelkän oletuksen varaan sitä, että joku hoitaa jotakin. Vaarana on, ettei välttämättä sitten kukaan hoida eikä valvo, että jokin tietty toiminto tulee hoidetuksi. Kehittämisyhmässä ehdotettiin, että etenkin kiireisinä päivinä, jokaisen yksikön yksi jäsen kokoontuisi yhteen vuoron alussa (kestää noin 5 minuuttia). Pikapalaverissa voitaisiin käydä läpi vuoronkulkua (mitä vuoron aikana tapahtuu) ja vastuuroolia (eli sitä, kuka tekee mitään, kuka on vastuussa mistäkin ja miten eri yksiköt voivat auttaa toinen toisiaan). Tarjoilupalvelu kokoontuu jo nykyäänkin isoissa tilaisuuksissa jakamaan vastuualueensa, mutta muut yksiköt eivät tähän palaveriin osallistu.

Tarjoilupöydän täyttöongelmaan ryhmä ehdotti käytäntöä, jossa jokainen pyrkisi tarkkailemaan tarjoilupöytiä, ettei puutteita pääsisi ilmaantumaan. Hyvä käytäntö olisi myös aina tarkistaa tarjoilupöydät, kun vie ravintolapöydistä likaisia astioita keittiöön. Keittiön ovelta ei huudeltaisi, että jokin on loppumassa, vaan otettaisiin täydennettävä astia keittiöön mukaan, odotettaisiin, että keittiö täydentää sen ja vietäisiin se takaisin tarjoilupöytään. Olisi myös hyvä, jos keittiöllä olisi jo valmiina

täydennysastioita. Näin ei tarvitsisi viedä asiakkaan edestä tarjoiluastiaa pois, vaan täydennykset hoidettaisiin täydennysastioilla. Kehittämisyhmän mielestä erilaisia käytäntöjä voisi kokeilla.

#### 8.4 Tiedonkulku ja palautteet

Kehittämisyhmän keskusteluissa kritisoitiin paljon yrityksen tiedonkulkua. Tiedonkulku organisatiossa tapahtuu joko suullisesti tai kirjallisesti (kaikissa yksiköissä ei ole käytössä tietokoneita). Ryhmänjäsenten mukaan yrityksen tiedonkulussa on kauttaaltaan ongelmia (yksiköiden sisällä, yksiköiden ja esimiesten välillä sekä yksiköiden välisessä tiedonkulussa). Lisäksi yrityksessä ei ole olemassa yhteistä kunnollista sisäistä viestintäkanavaa. Yrityksessä on käytössä perinteinen ilmoitustaulu yhteisille asioille, jossa on kaikenlaisia kirjallisia tiedotteita sekaisin. Ryhmänjäsenten mielestä se ei ole toimiva, koska kukaan ei juuri seuraa sitä, eikä kukaan varsinaisesti ylläpidä sitä.

*Vastaaja x: "Se yrityksen infotaulun lappusysteemi ei toimi, koska niitä ei kukaan lue."*

*Vastaaja y: "Tai sitten pitää olla ihmisten kertomassa, mitä uudistuksia meille tulee ja mitä meillä on. Me ollaan kun vieraassa talossa töissä."*

Useaan kertaan ryhmäkeskusteluissa tuli ilmi, että tieto ei kulje riittävän nopeasti eri yksiköihin sekä se, että se on ollut puutteellista. Esimerkiksi on ollut tapauksia, että tieto asiakkaan tekemistä muutoksista ei ole mennyt kaikkiin yksiköihin.

*"Voi se olla niinkin, että joku tieto tilausmääräyksessä voi olla tarjoilijoilla, mutta keittiössä esimerkiksi ei luekaan sitä lisäystä."*

*"Jos tulee muutoksia tarjoilupuoelle tai keittiöön, niin samalla tavalla se tieto kuuluu vastaanottoonkin. Se on joskus käynyt niin, että vastaanoton tilausmääräyksessä ei ole ollut jotakin mainintaa, kun kahdessa muussa (tarjoilu- ja keittiöpalvelun) tilausmääräyksessä on ollut."*

Kommunikoinnin puute eri yksiköiden välillä näkyy myös siten, että eri yksiköt olettavat toisen yksikön avustavan automaattisesti. Esimerkiksi tarjoilija voi joutua jättämään ruokaravintolan hetkeksi (kokoustilojen laittaminen), jonka jälkeen vastuu siirtyy vastaanotolle ja/tai keittiölle (ruokien täydentäminen). Ajoittain on käynyt niin, että tarjoilijat ovat ilmoittaneet poistumisensa vastaanottopalveluun, mutta eivät keittiöön. Tämän johdosta tarjoilupöydissä on voinut esiintynyt puutteita. Lisäksi poistuttaessa ei välttämättä huomioida, minkälainen toisen yksikön sen hetkinen työtilanne on. Samantyyllisiä tilanteita esiintyy hyvin arkipäiväisissä askareissa ja toiminnoissa. Keskenään ei kommunikoida, vaan oletetaan, että asiat hoituvat. Kehittämisyhmän mielestä kiire on yleisin syy siihen, miksi tieto ei kulje eri yksiköiden välillä. Kiireen johdosta ei myös välttämättä huomioida toisia yksiköitä.

*"Pyydetään sitä apua, eihän esimerkiksi vastaanottoon aina välttämättä tiedä, milloin joku tarvitsee apua (esimerkiksi tarjoilijat). Välillä kuuluu hirveätä huokailua, että silloin tajuaa, että aha, ne*

*tarvitsevat apua. Ne ei vaan aina ymmärrä, että siinä on itselläkin vastaanotossa töitä. Minä en ymmärrä, miksi se ei sillä tavalla se yhteistyö toimi? Onko se liian vaikeata käydä kysymässä, että minkälainen tilanne sinulla on, voisitko sinä auttaa minua viisi minuuttia?"*

*"Siinä mennään taas siihen, että se tieto ei kulje sillä tavalla, että voisiko se keittiö mennä katsomaan, että onko siellä sitä ruokaa. Luullaan, että kyllä ne hoitavat. Kyllä meillä on muutakin tekemistä, kun kurkkia sinne salin puolelle ja juosta sinne salin puolelle."*

*"Kommunikointi, se pitää meidänkin (tarjoilupalvelun) muistaa, kun lähdetään kokoustiloihin. Sanoa keittiöön, että me nyt lähdetään, ettei tuohon jää ketään muuta kuin vastaanotto yksin."*

Kehittämisyhmän keskusteluissa kritisoitiin paljon omistajien sekä keittiö- ja majoituspalvelun esimiesten tiedottamista. Tieto ei kulje ylhäältä eri yksiköihin. Esimiehiltä ei tule riittävää tietoa erilaisista muutoksista (esimerkiksi hinta- ja työvuoroon tapahtuvat muutokset). Lisäksi henkilöstö kokee, etteivät he saa riittävästi tietoa, joka koskee koko henkilöstöä. On ollut paljon tapauksia, että asia, joka kuuluisi kaikkien yksiköiden tietää, on tiedotettu vain tiettyyn yksikköön (lähinnä siihen yksikköön, jota asia koskee). Koska tieto on puutteellista, osa tiedoista liikkuu huhuina työyhteisössä.

Yrityksen yleisestä tilanteesta hotellinjohtaja tiedottaa lyhyesti (hyvin pintapuolisesti) koko henkilöstölle (kerran vuodessa), omistajien tarjoaman joululounaan yhteydessä. Lounaalla eivät ole välttämättä edes kaikki paikalla. Lisäksi lounaalle osallistuu myös työntekijöiden perheenjäseniä, joten keskinäistä vuorovaikutusta yrityksen tilanteesta ei juuri voida käydä.

*"Se on niin, että tuolta ylhäältä meille ei tule minkäänlaista tietoa, eikä kerrota mitään, mutta kaikki asiat pitäisi kyllä tietää."*

*Vastaaja x: "Se tieto on sitten semmoisia huhupuheita."*

*Vastaaja y: "Niin sattumalta kuulee, että tämmöistä on."*

## Palautteet

Ryhmänjäsenten kanssa keskusteltiin henkilöstön välisestä palautteesta. Keskusteluissa tuli selkeästi ilmi, että henkilöstö ei uskalla aina antaa negatiivista palautetta toisilleen. Pelätään loukata toisten tunteita.

*x: Meidän yksikössäkkin sen huomaa, vaikka tavallisista asioista annetaan jotain palautetta, niin siinä ollaan vähän niin kuin "hyh". Ei siinä voi kuin ihmetellä reaktiota. Mutta kun me myös ollaan persoonia."*

*y: "Niin on, toiset ottaa sen eri tavalla. Siihenhän pitäisi pyrkiä, että kun itse antaa jotain palautetta, niin huomioi ne vastareaktiot. Voi olla jokin pieni asia, niin tulee sellainen tunne, että uskallankohan minä seuraavan kerran puhua mitään."*

Vastaajien mielestä suurin osa johdolta tulevista palautteista henkilöstölle tulee kirjallisena yhteiselle ilmoitustaululle. Yksi yksikön vastaajista koki, että he saavat esimieheltään kiitosta työstään. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei kiitosta tehdystä työstä saada.

*Vastaaja a: "Minkäänlaista muunlaista palautetta ei tapahdu, ainoastaan ilmestyy negatiivisia lap-puja jonnekin."*

*Vastaaja b: "Asioista ei puhuta."*

*Vastaaja c: "Ei toisiaankaan puhuta."*

#### Kehittämisyhmän ehdotukset (tiedonkulku ja palautteet)

Kehittämisyhmän mielestä henkilöstön tulisi kiinnittää enemmän huomiota tiedonkulkuun eri yksiköiden välillä (myös johdolta tuleva tieto). Tiedonkulun ongelmat voivat vaikuttaa useaan eri yksikköön ja sitä kautta asiakaspalveluun. Kiire ei ole ryhmän mielestä syy. Esimerkiksi, jos kokousasiakas tulee ilmoittamaan vastaanottopalveluun muutoksista, tulee vastaanoton välittömästi välittää tieto muihin yksiköihin. Kaikki muutokset tulee tehdä myös vastaanoton tilausmääräyksiin (ei pelkästään keittiön ja tarjoilupalvelun tilausmääräyksiin), koska vastaanotto on yrityksen informaatiopiste. Usein asiakas käy kysymässä tietoa vastaanotosta eikä tarjoilupalvelusta.

Kehittämisyhmän mielestä tiedonkulun ongelmat eri yksiköiden välillä paranisivat (jo vuorotyönkin vuoksi), jos työyhteisön käytössä olisi yksi yhteinen sähköinen tiedotuskanava. Nykyinen toiminta tiedottamisessa ei ole toimiva, koska erilaiset pienet kirjalliset tiedotteet eivät välttämättä tavoita kaikkia tietoa tarvitsevia. Tiedonkulku yksiköiden välillä voitaisiin hoitaa esimerkiksi Microsoftin Outlookin sähköpostiohjelmalla, joka on jo käytössä vastaanotossa ja myyntipalvelussa. Ohjelma on monipuolinen, koska siinä on sähköpostin lisäksi erilaisia toimintoja (esimerkiksi kalenteri-, muistilappu- ja muistutus- toiminnot), jotka toimivat eri yksiköiden välillä. Ohjelmaa voitaisiin näin ollen hyödyntää sekä yksikön sisäisiin ja yksiköiden väliseen tiedonkulkuun, kuin myös yhteisiin tiedotettaviin asioihin. Sähköisen kanavan käyttöönotto myös tiedottamiseen tarkoittaisi sitä, että tarjoilu- ja kiinteistöpalvelun pitäisi hankkia omat tietokoneet sekä keittiöpalvelun pitäisi hankkia uusi ohjelma. Lisäksi pitäisi järjestää henkilöstölle koulutus ohjelman käyttöä varten. Opettaja koulutusta varten löytyy myös työyhteisön sisältä.

Ryhmänjäsenet painottivat sitä, ettei sähköinen kanava yksistään ratkaise kaikkia tiedonkulkuun liittyviä ongelmia (vaan se on yksi apuväline). Kasvokkain tapahtuva viestintä on ryhmänjäsenten mielestä tärkeää työyhteisössä. Jokaisen tulisi huolehtia siitä, että (tavalla tai toisella) suusanallinen viesti menee perille oikealla tavalla ja oikeille henkilöille. Aina on hyvä varmistaa, että viesti on ymmärretty oikein (myös kirjalliset viestit). Kehittämisyhmä toivoi lisäksi, että omistajat tiedottaisi-

vat useammin henkilöstölle esimerkiksi; väliaikatietoja myynnin tuloksista ja yrityksen tavoitteista sekä visioista. Säännöllinen, tietyin väliajoin pidettävä, koko henkilöstöä koskeva tiedotustilaisuus olisi ryhmän mielestä hyvä järjestää.

*”Minä vielä painotan, että ihmisten pitää puhua (ei pelkästään koneiden kautta).”*

Kehittämisryhmä ehdotti, että varsinkin isommissa tapahtumissa voitaisiin ottaa käyttöön säännöllinen käytäntö, jossa eri yksiköt kokoontuisivat ja kävisivät yhdessä läpi jälkikäteen tapahtumien kulun (onnistumiset ja epäonnistumiset). Kokouksesta vastaisivat omistajat. Lisäksi esimerkiksi asiakkailta saaduista negatiivisista palautteista olisi hyvä keskustella henkilöstön kanssa yhdessä kasvotusten, eikä pelkästään lähestyä kirjallisilla tiedotteilla.

Kehittämisryhmässä keskusteltiin myös siitä, että jokaisen pitäisi rohkeasti uskaltaa antaa toisilleen myös negatiivista palautetta (rakentavassa mielessä). Muuten erilaiset tilanteet voivat jäädä painamaan mieltä. Tämä puolestaan voi aiheuttaa turhaa kyräilyä ja ”selän takana” puhumista. On kiinnitettävä myös enemmän huomiota siihen, milloin jatkossa annamme toisillemme negatiivista palautetta (myös johdon). On tärkeää huomioida esimerkiksi kiire ja väsymys.

## 8.5 Esimiesten rooli toiminnassa

Tässä osiossa on nostettu esille muutama yksittäinen asia, joka liittyy esimiesten toimintaan. Suurin kritiikki kehittämisryhmäkeskusteluissa johdon (myös omistajien) toimintaa kohtaan kohdistui työvuorojen suunnitteluun, henkilöstön riittämättömyyteen toiminnoissa ja henkilöstön roolivastuisiin. Lisäksi koettiin selkeitä ongelmia avoimuudessa ja osittain keskinäisessä luottamuksessa.

Keskusteluissa johtoa kritisoitiin siitä, etteivät esimiehet aina huomioi työvuorojen suunnittelussa riittävää henkilöstömäärää (etenkin tarjoilu- ja keittiöpalvelujen). On esiintynyt myös tapauksia, että henkilöstöä pyydetään töihin muutaman päivän varoajalla. Liian vähäinen henkilömäärä, huoli henkilömäärän riittävydestä sekä liian pitkät työpäivät aiheuttavat henkilöstössä ajoittain työpaineita, väsymystä ja turhia konflikteja henkilöstön kesken. Kehittämisryhmän mielestä eri yksilöt sietävät eri tavalla pitkiä työpäiviä.

*”Se on nähty, kun tarjoilijat joutuvat tai vastaanotto joutuu kyselemään, että hei on tulossa tämmöinen aamu, monta sataa aamiaista ja kokouksetkin alkaa ja tämän verran on henkilöstöä töissä. Sitten sitä soitetaan illalla x:lle (esimiehelle). Minusta se ei ole silloin oikein.”*

*”...joinakin iltoina sen huomaa, että olisi edes se yksi ylimääräinen käsi auttamassa. Nyt meillä on ollut hyvä tilanne, kun meillä on ollut käytössä harjoittelijat.”*

*”...ei henkilöstö voi tyyliin ruveta miettimään, että kuka on paikalla ja kuka ei.”*

Vastauksissa nousi esille, ettei lähiesimiehillä ole halua puuttua epäkohtiin joita työyhteisössä esiintyy (esimerkiksi henkilöstön välisiin ongelmiin, vapaamatkustajiin ja toimintatapavirheisiin). Henkilöstö kokee, etteivät lähiesimiehet (mukaan lukien omistajat) välitä. Lähiesimiehet eivät myöskään anna palautetta henkilöstölle suoraan esiintyvistä epäkohdista (vaikka niitä itse havaitsevat). Asioiden ennemmin annetaan olla ennallaan.

*"Esimiehillä pitäisi olla selkärankaa sanoa. Ei tarvitse olla kaikkien kanssa aina kaveri. Pitää pystyä sanomaan asioista, mutta kun se ei mene niin."*

Kehittämisryhmän mielestä myöskään avoimuus johtoa kohtaan ole kunnossa. Kuten ei luottamukseen. Henkilöstö kokee, ettei johdolle pysty kertomaan avoimesti asioita. Lisäksi vastaajien mielestä johto ei reagoi henkilöstön antamaan palautteeseen (oli kyse sitten työyhteisöä koskevista ongelmista tai asiakkaan antamasta palautteesta). Koetaan, että johto vähättelee sitä, mitä henkilöstöllä on sanottavana. Ei välitetä. Lisäksi annettiin sellaisia kommentteja, että joissakin yksiköissä esimiehet suhtautuvat negatiivisesti, jos heille kertoo jostakin epäkohdasta.

*"Jos me jostain epäkohdasta ilmoitetaan, niin virnuillaan ja meitä katsotaan, että no voi teitä tyhmiä. Ei ollenkaan vakavasti suhtauduta asiaan."*

*"Mitä minä olen huomannut, meidän yksikön suhtautuminen johtoporukkaa kohtaan on, että ei anneta tulla miten pitäisi, se jää vähän sinne "selän taakse" puhumiseksi."*

*"Tulee sellainen tunne, että me ollaan sellainen välttämätön paha, jolle pitää maksaa palkkaa."*

*"Minä olen huomannut, että ei ne (omistajat) kuuntele, mitä työntekijällä on asiaa."*

Kehittämisryhmän ehdotukset

Kehittämisryhmä oli sitä mieltä, että johdon tulisi työvuoroja suunnitellessaan kiinnittää entistä enemmän huomiota lisäapuvoiman tarpeeseen. Ryhmässä todettiin, että tällä hetkellä harjoittelijoista on iso apu kiireisinä aikoina (aina ei kuitenkaan ole harjoittelijoita käytettävissä). Tällöin asiakkaita pystytään palvelemaan paljon paremmin, eikä ole jatkuva kiire. Lisäksi työvuorosuunnittelussa tulisi kiinnittää enemmän huomiota myös pidemmän aikajakson suunnitteluun (ettei esimerkiksi kutsuta töihin liian lyhyellä aikajänteellä) sekä työvuorojen rytmitykseen (ei esimerkiksi liian pitkiä työvuoroja).

Kehittämisryhmässä toivottiin, että lähiesimiehet voisivat osallistua välillä työyhteisön toimintaan muulloinkin kuin arkipäivisin. Näin he pystyisivät paremmin hahmottamaan, miten työyhteisössä toimitaan muina aikoina.



*"Vaikka meidän esimiehet seuraisivat, mitä yhden työvuoron aikana tapahtuu...voisi saada sellaisia käytännöllisiä palautteita siitä, voisiko asian tehdä toisin tai oletko miettinyt, että tämän voisi tehdä toisinkin."*

Johdon tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota työyhteisössä toistuvasti tapahtuviin epäkohditiin. Henkilöstö ei voi toimia toisten ristiriitojen selvittäjänä. Toisaalta henkilöstön pitäisi myös uskaltaa kertoa rohkeammin toistuvista epäkohdista johdolle.

## 8.6 Työyhteisön kehittäminen

Kehittämisyhmän jäsenten mielestä henkilöstö on esittänyt erilaisia ehdotuksia ja ideoita toimintojen ja palvelujen kehittämiseksi, mutta koetaan, että omistajia ei kiinnosta heidän mielipiteensä. Lisäksi koetaan, että ei ole juurikaan aikaa miettiä työhön liittyviä kehittämistoimia, koska työ on hyvin suorituskeskeistä ja usein kiireistä.

*"Kyllä me pyritään sanomaan kaikenlaista, mutta kun ei ne mene läpi. Ne tyssäävät kuin seinään (molempien omistajien kohdalla)."*

*"Kun sinä astut tuosta ovesta sisään, se on yhtä suorittamista. Eikä meille anneta hetkeäkään aikaa, että sinä saisit istahtaa ja ajatella asioita, kun pitää koko ajan tehdä. Hyvä kun ruokatauko saattaa pitää."*

Henkilöstössä olisi intoa olla mukana kehittämässä toimintaa.

*"Jos ne edes kuuntelisi. Minua ihan suoraan sanoen ottaa päähän olla tässä talossa töissä, kun et pysty itse kehittymään suuntaan taikka toiseen, kun ei tämä itse toimintakaan kehity mihinkään. Joka päivä hakkaat päätä seinään."*

*"Täällä pitäisi olla sellaisia keskusteluja, missä lähiesimiehet tai johtajat/ylimmät johtajat/omistajat, mitä ikinä ne nyt onkaan, niin kuuntelisivat myös meidän ideoita mitenkä tätä hommaa voisi kehittää."*

### Palaverikäytännöt

Kehittämisyhmän mielestä nykyiset palaverikäytännöt eivät ole riittäviä. Yksikkökohtaisia palavereita pidetään liian vähän. Majoituspalvelu kokoontuu kaksi kerta vuodessa. Kaikki muut yksiköt kokoontuvat kerran vuodessa (ajoittain). Yksiköiden yhteisiä palavereita ei ole ollenkaan.

*"Ihan oikeasti, kun niitä palavereita pitäisi olla vähintään joka toinen kuukausi."*

Esille nousi, että yksikkökohtaiset palaverit ovat lähinnä lähiesimiesten ja omistajien yksinpuhelua. Henkilöstö ei uskalla esittää omia mielipiteitään palaverissa, vaikka ennen palaveria yksikön jäsenet olisivat sopineet yhdessä jonkin asian (esimerkiksi jostakin epäkohdasta tai lomatoiveista). Pelätään omistajien (mutta myös muiden lähiesimiesten) negatiivisia reaktioita ja sitä myötä kosta esimerkiksi työvuorolistoissa (huonot työvuorot ja/tai vähemmän työvuoroja).

*"Se on semmoinen juttu, että uskaltaako avata suunsa, vai eikö uskalla avata suutaan."*

*Vastaaja x: "Mutta kun tässä tullaan siihen ongelmaan, että yksikköpalaverissa ei kukaan sano mitään."*

*Vastaaja y: "Ei sano."*

*"Ensin jutellaan asioista ja kaikki on samaa mieltä. Sitten kun sinä otat sen asian esille ja omistajat on paikalla, kukaan ei seiso sinun takana."*

Kehittämisyhmän ehdotukset (työyhteisön kehittäminen ja palaverit)

Kehittämisyhmä toivoi, että kehittämisryhmän kokoontuminen otettaisiin säännölliseksi käytännöksi yrityksessä. Käytäntö on ryhmänjäsenten mielestä hyvä, koska yksiköiden eri jäsenet voivat yhdessä kaikessa rauhassa keskustella esiintyvistä epäkohdista ja ongelmista. Lisäksi esiinnousseet asiat menisivät myös mahdollisesti paremmin johdon tietoon. Kehittämisryhmän kokoontumiset voitaisiin järjestää esimerkiksi neljännesvuosittain. Epävarmuutta oli havaittavissa siinä, johtavatko kehittämisryhmän ehdotukset muutoksiin. Alla on muutaman kehittämisryhmän jäsenen kommentti kehittämisryhmäkeskusteluista:

*"Minusta on ollut tosi hyvä, kun on saanut kerrankin puhua."*

*"Kyllä minusta on ollut hyvä. Se on nyt, sillä lailla, että kun nämä asiat menevät kerta eteenpäin sitten sinne omistajille asti. Nyt sitten nähdään, onko omistajilla kanttia muuttaa näitä asioita millään tavalla."*

*"Ehkä tämä olisi pitänyt tehdä jo pari vuotta sitten."*

Sekä yksikkökohtaisia että yhteisiä palaverikäytäntöjä tulisi kehittämisryhmän mielestä selkeästi lisätä. Palavereissa olisi aikaa pysähtyä yhdessä miettimään asioita. Majoituspalvelun palaverissa pitäisi olla mukana myös siivouspalvelu (ainakin osan aikaa), vaikka palvelu on ulkoistettu. Siivouspalvelu on tärkeä osa majoituspalvelua. Kaikissa yksikköpalavereissa pitäisi olla kiinteistöpalvelun henkilö mukana, koska hän liittyy kiinteänä osana kaikkien yksiköiden toimintaan. Lisäksi hän on yrityksen työsuojeluvaltuutettu.

Kehittämisryhmä ehdotti, että jokainen yksikkö pitäisi ennen varsinaista yksikköpalaveria ”haamupalaverin” ilman johtoa. Ideana olisi, että haamupalaverissa käsiteltäisiin ennakoon yksikönsisäisiä ja ryhmien välisiä haasteita ja epäkohtia, joihin jokainen voisi sanoa vapaasti omat mielipiteensä. Yhdessä esiinnousseet epäkohdat, ehdotukset sekä tehdyt päätökset kirjattaisiin ylös. Tämän jälkeen käsiteltyjä asioita pohdittaisiin vielä myös yhdessä johdon kanssa. Haamupalaverin tarkoituksena olisi, että jokainen yksikön jäsen uskaltaisi sanoa oman mielipiteensä. Lisäksi tarkoituksena olisi, että jokainen ryhmänjäsen myös sitoutuisi esiinnousseisiin seikkoihin, oli kyse kuinka arkaluontoisista asioista tahansa (esimerkiksi työvuorojen oikeudenmukaisuudesta tai ongelmista, jotka esiintyvät toiminnoissa).

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Kohdeyrityksen toiminta perustuu ryhmien väliseen yhteistyöhön ja suurelta osalta itseohjautuvuuteen, koska johto ei ole paikalla kuin pääasiassa arkipäivisin. Lisäksi palveluprosessin luonteesta johtuen, johto ei voi olla seuraamassa koko ajan prosessin etenemistä. Työyhteisön toimintaa ohjaavat osin kirjoittamattomat normit, toimintatavat ja olettamukset, jotka ovat vuosien aikana juurtuneet työyhteisön käytäntöön. (katso Schein 2001, 40 – 41; Kauppi 1993, 62, 67; Lämsä & Hautala 2004, 120 – 121.) Kehittämisryhmän keskusteluissa esille tulleet ongelmat kohdistuvat pääasiassa yrityksen prosessin alkuvaiheeseen sekä itse prosessiin. Palveluprosessin loppuvaihetta (asiakkaan poistumista) ei käsitelty ryhmäkeskusteluissa. Puutteita on myös fyysisessä toimintaympäristössä (esimerkiksi tilaopasteet ja kokoustekniikka). Myöskään ryhmien välinen yhteistyö ei toimi aina moitteettomasti.

Kehittämisryhmäkeskusteluissa esille nousseet palveluprosessin alkuosassa olevat ongelmat ja puutteet (puutteelliset tilaopasteet, kokoustilojen tekniikan yhteyksien tarkistaminen sekä asiakkaan kohtaaminen) voivat vaikuttaa koko palveluprosessiin negatiivisesti. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna palveluprosessien alkuvaiheiden parantaminen nostaa kokonaispalvelun laatua. (katso Zeithaml & Bitner 2000, 86 – 87.) Lisäksi asiakkaan kohtaamiseen liittyvät parannukset vapauttavat henkilöstön työaikaa muuhun toimintaan. Näin työn tehokkuus paranee. Huomioitavaa on myös, että uusien tilaopasteiden myötä yritys säästää luontoa paperisten lisäopasteiden poistuttua. Yritystoimintaan sisältyy velvollisuuksia, jotka näkyvät yhteiskunnallisina vastuina esimerkiksi ympäristöä kohtaan (kestävä kehitys). (katso Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 4).

Ryhmien välisessä yhteistyössä (oman työvastuun lisäksi) toisten yksiköiden auttaminen on ajoittain ylivoimaista, joka osittain johtuu liian vähäisestä henkilömäärästä. Suurin ongelma toisten yksiköiden avustamisessa ryhmähaastattelujen perusteella on ajoittain vastaanottopalvelussa, jossa esiintyy sekä roolinsisäistä konfliktia että roolien välistä konfliktia. Ryhmien välistä yhteistyötä (myös työnsuunnittelua ja organisointia) heikentää myös niin yksiköiden kuin joidenkin yksilöiden itsekäs oman edun tavoittelu ja välinpitämättömyys. Nämä omalta osaltaan heikentävät henkilöstön keskinäistä luottamusta. Lisäksi toimintoja katsotaan usein liikaa oman yksikön näkökulmasta, jonka vuoksi kokonaistavoitteita työryhmänä ei aina pystytä hahmottamaan ja saavuttamaan. (katso esimerkiksi Helkama, Myllyniemi & Liebkind, 269; Leana & Van Buren 1999; Wagner 1995; Ruohotie & Honka 2002, 116 – 117.)

Yksilötasolla esiintyy tehottomuutta, tehtävien laiminlyöntejä, sosiaalista laiskottelua ja/tai vapaa- matkustamista, joka heikentää henkilöstön keskinäistä luottamusta ja motivaatiota sekä myös muiden ryhmänjäsenten ponnisteluja. Lisäksi työyhteisössä on havaittavissa, että yhteistyö toimii sel-

laisten työryhmien välillä suhteellisen hyvin, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (kuten majoitus- ja tarjoilupalvelu). Keittiö-, myynti- ja kiinteistöpalvelulla on välillä suurempi ”kynnys” mennä auttamaan asiakasrajapintaan muita yksiköitä. Yhteistyöhaluttomuuden taustalla voi olla se, että yksiköt toimivat ja ovat tottuneet toimimaan huomattavasti itsenäisemmin kuin muut yksiköt. (katso esimerkiksi Dovidio, Saguy & Shanbel 2009, 435; Vornanen 1995, 125; Leana & Van Buren 1999.)

Tavoitteiden saavuttamisessa taas on havaittavissa, että kaksi ryhmää pystyy keskenään sopimaan töiden organisoinnin suhteellisen hyvin. Ongelmia ilmenee (etenkin kiireisinä päivinä), kun työt pitäisi organisoida kaikkien yksiköiden kesken. Ajoittain toiminnassa on nähtävissä jopa lapsellisia piirteitä, koska henkilöstö ei pysty yhdessä kantamaan vastuuta tehtävistä ja sopimaan asioita. Useaan kertaan eri keskusteluissa nousi esille, että eri yksikönjäsenet olettavat (ilman keskinäistä sopimusta) asioiden toimivan ilman suunnittelua ja kommunikointia vanhasta tottumuksesta. Työnorganisoinnin puutteen ja roolituksien epäselvyyksien johdosta työnhallinnan tunne katoaa, joka puolestaan aiheuttaa toimintoihin sekavuutta ja kaaosmaista toimintaa. Osaksi toiminnan sekavuus johtuu epäselvistä tehtävävastuista ja ohjeista, jotka johdon tulisi selkeyttää. Epäselvät tehtävävastuut voivat olla yksi syy siihen, miksi osa henkilöstöstä kaipaisi ravintolatoimintoihin esimiestä organisoimaan toimintoja. Vaikuttaisi siltä, että osa henkilöstöstä kaipaa muita enemmän johdon tukea toimintoihin. (katso esimerkiksi Lämsä & Hautala 2004, 153 – 154.)

Koska henkilöstö on tottunut itsenäisesti sopimaan toimintavoistaan, on sen myös opittava ottamaan enemmän vastuuta siitä, miten toimitaan, sekä siitä, kuka on vastuussa mistäkin toiminnasta, jotta asiakaspalveluprosessi sujuu moitteettomasti. Henkilöstö käyttää liikaa työaikaansa miettiessään henkilömäärän riittävyttä työvuorossaan, kun pitäisi ennemmin keskittyä miettimään sitä, miten sen hetkisellä henkilömäärällä voidaan toimia. Kehittämisyhmän ehdottama käytäntö, että eri yksiköt kokoontuisivat vuorojen alussa käymään läpi vuoron tapahtumat, auttaisi eri yksiköitä selkeyttämään vuoron aikana tapahtuvaa kokonaisuutta. Näin välttyttäisiin olettamiselta, eikä tulisi väärinkäsityksiä ja päällekkäistöitä. Yhteiset pelisäännöt luovat yhtenäisen kuvan ulospäin siitä, miten asioita hoidetaan sekä organisaatio- ja yksikötasolla. Henkilöstön on huomioitava, että eri yksiköiden tehtävät tulevat palveluprosesseista (asiakkailta) eivätkä vain esimiehen kautta. Esimiehen tehtävä on varmistaa kokonaisprosessin toimivuus esimerkiksi huolehtimalla siitä, että ryhmien välinen yhteistyö sujuu. (katso Spiik 2004, 184, 208.)

Kehittämisyhmän keskusteluissa useaan kertaan esille noussut henkilöstövaje ei hotellipalveluissa ole yksiselitteinen. Selkeästi on havaittavissa, että henkilöstö joutuu välillä toimimaan liian vähällä henkilömäärällä, joka puolestaan vaikuttaa eri yksiköiden väliseen yhteistyöhön, työajan suunnitteluun sekä ulkoiseen tehokkuuteen (asiakkaan kokemuksen palvelulaadun heikkeneminen). Henkilös-

tövaje aiheuttaa myös roolien välistä konfliktia (ristiriita oman yksikön töiden ja toisten yksiköiden avustamisessa) sekä roolinsisäistä konfliktia. Henkilöstö ei pysty välillä palvelemaan asiakkaita niin hyvin kuin johto sitä heiltä odottaa ja asiakkaat sitä vaativat. Roolikonfliktien johdosta henkilöstön työmotivaatio ja työtyytyväisyys on heikkoa. Lisäksi koetaan turhautuneisuutta, koska asiakkaita ei pystytä palvelemaan riittävän hyvin. Kiire lisää stressiä, jonka vuoksi voi esiintyä myös yksilöiden välisiä konflikteja. Yrityksen toiminta on siis ajoittain sisäisesti tehokasta (kapasiteettitehokkuus), mutta se tehdään ulkoisen tehokkuuden kustannuksella eli palvelun laadun kustannuksella. (katso Grönroos 2009, 251 – 252; Chung & Schneider 2002; Helkama, Myllyniemi & Liebkind, 269.)

Ongelmana henkilöstön lisätarpeen arvioinnissa on se, että tarve eri yksiköissä voi ajoittain olla hyvin lyhytaikainen. Kyse voi olla muutamasta tunnista. Lisäksi henkilöstön lisätarvetta on vaikea ajoittain ennakoida (esimerkiksi iltaisin yrityksen ruokaravintolan arvioitu asiakasmäärä perustuu pääasiassa majoittujamääriin). Ennalta tilattuihin tilaisuuksiin henkilöstötarve on mahdollista suunnitella paremmin. Toisaalta ennakkoon tilattuihin tilaisuuksiin voi tulla nykyään lyhyellä aikavälillä merkittäviäkin muutoksia, jotka vaikuttavat myös henkilömäärän tarpeeseen. Joka tapauksessa vastuu henkilöstömäärän riittävydestä on yksiköiden esimiehillä. Heidän tehtävänä on varmistaa henkilöstön jaksaminen työtehtävissä, sekä se, että palvelulaadun takaamiseksi on riittävä määrä henkilöitä töissä. Lähiesimiesten tulisi keskittyä nykyistä paremmin työvuorosuunnitteluun. (katso esimerkiksi Spiik 2004, 208 – 210.)

Ehkä yllättävintä on kuitenkin huomata se, ettei henkilöstö, eivätkä lähiesimiehet (omistajat mukaan lukien) ole tehneet mitään useammalle kehittämisryhmäkeskusteluissa esille nousseelle ongelmalle, vaan asioiden on enemmän annettu olla (esimerkiksi noutopöytien täyttöongelma, tarjoilupalvelun avustaminen tiskaamisessa ja myyntipalvelun ja vastaanoton yhteistyö). Työyhteisöön on muodostunut defensiivisiä rutiineita, jotka johtuvat osittain avoimuuden, vuorovaikutuksen sekä tiedonkulun puutteesta ja toimimattomuudesta niin henkilöstön kuin henkilöstön ja esimiesten kesken. Tiedonkulun ongelmat vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan negatiivisesti. Dialogisen toimintakulttuurin puuttuessa vaikeista asioista ei keskustella. Lähiesimiesten palautteettomuus, puutumattomuus ja välinpitämättömyys aiheuttavat sisäistä tehottomuutta (tehdään välttämätön) ja vahvistavat ennestään defensiivisyyttä. Lisäksi ne heikentävät henkilöstön ja esimiesten välistä luottamusta sekä aiheuttaa henkilöstössä tunteen, ettei johto välitä. On kuitenkin havaittavissa, että henkilöstö on omalta osaltaan alkanut kantaa huolta yrityksen toiminnasta (esimerkiksi siitä, kuka huolehtii henkilömäärän riittävydestä) (katso esimerkiksi Argyris 1999, 56 – 59; Syvänen 2003, 276.)

Selkeästi henkilöstöllä olisi halua olla enemmän mukana kehittämässä työyhteisön toimintaa, sekä halua tuoda esille omia uudistusideoitaan. Se, että henkilöstö kokee, ettei johto huomioi työnteki-

jöiden ehdotuksia, eikä näin ollen luota henkilöstön ammattitaitoon, voi olla yksi syy siihen, miksi henkilöstöllä on ollut aikaisemmin kyyninen ja negatiivinen asenne kehittämistoimintaa kohtaan (myös koko yritystoimintaa kohtaan). Tämä tuli selvästi ilmi kehittämissryhmän keskusteluissa. Koe-taan, että yrityksen omistajat yhdessä esimiesten kanssa ovat niitä, jotka ainoastaan tekevät yri-tyksen kehittämistoimintaa.

Palavereita (niin yksikkökohtaisia kuin eri yksiköiden välisiä) pitäisi lisätä. Palavereiden tarkoituk-sena on tuoda esille/käsitellä ja ratkaista työyhteisössä ilmenneitä ongelmia sekä käsitellä epäsel-viä asioita (Spiik 2004, 223). Johdon tulisi kiinnittää entistä enemmän huomioita ja miettiä itse pa-laverikäytännön kulkua, jotta henkilöstö saataisiin keskusteluihin paremmin mukaan. Palaverikäy-tännöissä pitäisi pyrkiä enemmän dialogisempaan suuntaan. Näin henkilöstö kokee, että heidät huomioidaan, sekä heidän mielipiteitään arvostetaan ja kuunnellaan. Kehittämissryhmän ehdottama yksikön ”haamupalaveri” ennen varsinaista yksikköpalaveria puolestaan voisi olla hyvä kokeilu. Henkilöstö oppisi yksikkönä (ja yksilöinä) käsittelemään asioita ja olemaan yhdessä niiden päätök-sien takana, joita yhdessä sovitaan. Lisäksi kun asioita vielä käydään läpi yhdessä johdon kanssa, opetellaan johdon ja yksikön välistä (myös yksilöiden välistä) vuorovaikutusta.

Vuorotyötä tekevässä, suorituskeskeisessä ja kiireisessä toimintaympäristössä on kohtuutonta vaatia sekä suorituksia ja luovuutta yhtä aikaa. Kehittyäkseen organisaatiokulttuuri tarvitsee ihmis-ten välistä vuorovaikutusta (avoimuutta ja dialogia) henkilökohtaisella ja ryhmätasolla, sekä hallin-nollisia, pysyviä toimintamalleja, jotka ohjaavat näitä sosiaalisia prosesseja. Uuden tiedon syntymi-seen tarvitaan aikaa ja erilaisia vuorovaikutteisia, avoimia keskustelufoorumeja, joissa henkilöstö pystyy kohtaamaan toisensa. Keskeisintä organisaation menestykselle on kokemusten aito ja avoin jakaminen, oman toiminnan reflektiivinen tarkastelu ja kyky muuttua jatkuvasti. (katso Juuti 2011, 15; Juholin 2009, 149; Aaltio 2001, 335.)

## 10 POHDINTOJA KEHITTÄMISTYÖSTÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli pohtia kehittämisryhmän kanssa konkreettisia kehittämisehdotuksia työhön ja palveluprosessin toimintatapoihin, ryhmien väliseen yhteistyöhön, tiedonkulkuun sekä siihen, miten henkilöstö voisi osallistua jatkossa paremmin työyhteisön kehittämiseen. Tarkoituksena oli, että henkilöstö alkaisi itse kiinnittää huomiota työssä ja prosesseissa tapahtuviin haasteisiin ja virheisiin oma-aloitteisesti. Kehittämistyön lähtökohdat olivat haasteelliset jo pelkästään sen vuoksi, koska yrityksessä ei ole aiemmin toteutettu vastaavanlaisia kehittämistoimia. Kehittämisryhmän jäsenten positiivinen asennoituminen, avoimuus ja innokkuus kehittämistyötä kohtaan antoi toivoa kehittämistyön onnistumiselle. Opinnäytetyön tavoitteet mielestäni saavutettiin kehittämisryhmän kanssa ja kehittämistyössä onnistuttiin suhteellisen hyvin. Selkeästi oli havaittavissa, että kehittämisryhmän keskusteluihin vaikutti omistajien päätös laajentaa yritystoimintaa (uusi muualla sijaitseva lounas-kahvila, joka avattiin toukokuussa 2012). Henkilöstö koki, ettei omistajilla ole enää halua panostaa hotellin toimintaan. Haasteellista oli miettiä konkreettisia toimenpiteitä näin lyhyellä ajalla. Osa käsitellyistä asioista jäi vaille konkreettisia toimenpide-ehdotuksia (lähinnä ne, jotka koskivat johtoa).

Näin jälkikäteen ajatellen opinnäytetyötä olisi voinut vielä rajata enemmän ja keskittyä pelkästään ryhmien väliseen yhteistyöhön ja sen toiminnan kehittämiseen. Palautteita varten olisi pitänyt varata enemmän aikaa, ehkä jopa oma erillinen palautekeskustelu. Kirjallisia palautteita en odottanut henkilöstöltä, mutta muiden ryhmänjäsenten aktiivisuutta palautteiden keräämisessä olisi pitänyt korostaa enemmän. Oli myös havaittavissa, että osa henkilöstöstä (ei valitut jäsenet) olisi halunnut olla mukana ryhmäkeskusteluissa.

Aikataulullisesti en omaa asetettua tavoitetta saavuttanut. Tavoitteeni oli saada opinnäytetyö valmiiksi syyskuun loppuun (2012) mennessä. Raportoinnin kirjoittaminen vei ennakoitua pidemmän ajan. Eniten ongelmia tuotti teoreettisen viitekehyksen tekeminen, koska valmista teoriaa tai teorianmallia ei ollut olemassa. Näin ollen teoriaan palattiin ja teoriaa muutettiin useaan kertaan ryhmähaastattelutulosten myötä. Eskola & Suorannan (1998, 16) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelmaa tai jopa tutkimusongelman asettelua saattaa joutua tarkistamaan aineistonkeruun kuluessa ja tutkielman kirjoittaminen voi vaatia palaamista alkuperäiseen aineistoon.

Kehittämisryhmän istuntojen jälkeen työyhteisö on kokoontunut kaksi kertaa omistajien johdolla. Alun perin suunniteltua yhteistä virkistyspäivää ei ole ainakaan vielä pidetty (suunnitelmissa oli, että olisimme yhdessä keskustelleet kehittämisryhmässä esille tulleista haasteista ja ehdotuksista). Ensimmäisellä yhteisellä tapaamiskerralla (kevällä 2012) kehittämistyötä sivuttiin muiden asioiden yhteydessä. Hotellinjohtaja kertoi tutustuneensa ryhmäkeskustelujen aineistoon. Osa ryhmäkes-



kustelujen ehdotuksista oli hänen mukaansa sellaisia, että ne voidaan jatkossa toteuttaa, mutta osalle ei voida tehdä mitään. Sen tarkemmin asiasta ei keskusteltu. Hän lupasi kyllä syventyä tarkemmin aineistoon yhdessä aviopuolisonsa kanssa.

Myös toisen yhteisen kokoontumisen yhteydessä (elokuussa 2012) kehittämistyön aihetta sivuttiin. Toinen omistajista painotti tuolloin, että yhteistä tiedottamista varten käytössä on yhteinen ilmoitustaulu. Sinne kaikki työyhteisöä koskevat yhteiset asiat edelleenkin laitetaan. Hotellinjohtaja puolestaan lupasi kokoontua yksiköiden lähiesimiesten kanssa pohtimaan ryhmäkeskusteluissa esille tuotuja ehdotuksia ja haasteita. Helmikuussa (2013) asian eteen ei ole tehty vielä mitään. Henkilöstö on ajoittain käynyt tiedustelemassa minulta kehittämistyön etenemistä. Olen kertonut, että vastuu prosessin etenemisestä on nyt hotellinjohtajalla ja johdolla.

Kehittämisryhmäkeskustelujen jälkeen on kuitenkin tapahtunut joitakin muutoksia. Ravintolatoimintaan nimitettiin vuoropäällikkö (yksi työyhteisön jäsen tarjoilupalvelusta). Hänen tehtävänä on vastata omassa työvuorossaan ravintolatoiminnan sujuvuudesta sekä sen toiminnan kehittämisestä. Hotellinjohtaja toimii edelleen tarjoilupalvelun esimiehenä ja vastaa toiminnan kokonaisuuden toimivuudesta. Hän vastaa myös edelleen tarjoilupalvelun työvuorosuunnittelusta. Lisäksi työyhteisön käyttöön on hankittu sähköisiä tiedostoja varten palvelintilaa, jonne eri yksiköt voivat tallentaa yhteisiä tiedostoja. Tämä osittain jo helpottaa tiedonkulkua. Palvelintila on jo myynti- ja vastaanottopalvelun käytössä. Muuta henkilöstöä ei ole vielä opetettu käyttämään palvelinta, eikä yhteisiä pelisääntöjä käytölle ole vielä tehty. Muuten työyhteisön toiminta on jatkunut kuten ennenkin.

Jotta toimintatutkimuksen kriteerit täyttyvät ja kehittämisryhmän kanssa tehty työ (uudet toimintatavat, menetelmät jne.) ”kantaa hedelmää”, on kehittämisprosessin jatkuttava myös opinnäytetyön jälkeen. Kehittämisryhmän kanssa olemme tehneet pohtivaa (reflektoivaa) työtä ja analysoineet nykyistä toimintaa (opinnäytetyöni oli mielestäni ”pintaraapaisu” siitä, mitä kaikkea työyhteisössä olisi vielä kehitettävänä). Lisäksi olemme pohtineet konkreettisia (kokeilu) ehdotuksia työyhteisön käyttöön. Tämän jälkeen työyhteisön pitäisi keskustella yhdessä ehdotuksista sekä kokeilla ja havainnoida ehdotuksien toimivuutta käytännössä. Kokeilun jälkeen tulisi yhdessä pohtia niiden toimivuutta ja tarvittaessa parantaa toimintoja. Tämä jatkuu edelleen kehämäisenä toimintona niin kauan, kun on saavutettu sopiva toimintatapa (asiakaslähtöisyys huomioiden). (katso esimerkiksi Heikkinen 2007, 201, 209.) Jos näin ei toimita, muuttuu opinnäytetyö tapaustutkimukseksi, jossa on käytetty tiedonkeruumenetelmänä ryhmähaastatteluja ja osaksi havainnointia.

Itse prosessi oli mielestäni työläs, joka johtui tutkimuksen luonteesta sekä oman työn ja kehittämistyön yhteensovittamisesta. Kaikesta huolimatta, kehittämistyöprosessi oli mielenkiintoinen oppi-

misprosessi, jossa opin huomioimaan sekä johdon että henkilöstön näkökulmia työyhteisön toiminnassa ja sen kehittämisessä.

Aloitin heti (kehittämistyön alettua) omalta osaltani tavalla tai toisella muutosprosessin organisaatiossa. Ylöstalon (2005, 82) mukaan muutokset eivät toteudu itsestään, ja siksi ne vaativat panostusta. Tämän vuoksi henkilöstön oikeanlaisella motivoinnilla ja johdon sitoutumisella on tärkeä merkitys kehittämistoiminnalle. Richard Beckhardin (1969) näkemyksen mukaan kehittämistoiminnassa on huomioitava, että ihmiset tukevat sitä, mitä ovat itse kehittäneet. Tämä merkitsee sitä, että ihmiset, joihin muutos vaikuttaa, pääsevät mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan muutosta. (Luoma 2011, 33.)

## LÄHTEET

Aaltio, I. 2011. Organisaatiokulttuurin moniulotteisuus johtamisen näkökulmasta. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. (toim.). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Helsinki: Uni-Press, 333 – 345.

Argyris, C. 1999. *On Organizational learning*. Second edition. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Barnard, C. 1938. *The Functions Of the Executive*. Massachusetts: Harvard University press.

Bechard, R. 1969. *Organization Development*. California.

Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming critical: Education, knowledge and action research*. Falmer: London.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Grönfors, M. 2007. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 151 – 167.

Heikkinen, H. L. T. 2007. Toimintatutkimus - toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 196 – 211.

Helkama, K. Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2004. *Johdatus sosiaali-psykologiaan*. 3. – 5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.

Honkanen, H. 2006. *Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Isaacs, W. 2001. *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään*. Helsinki: Kauppakaari/Tallentum Media Oy.

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. *Enemmän yhdessä – moni-ammattillinen yhteistyö*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit

Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Infor Oy.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen on organisaation oppimista. Teoksessa Juuti, P. (toim.). *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Helsinki: JTO, Johtamistaidon opisto, 68 – 81.

Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kananen, J. 2009. *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppi, A. (1993). Oppimisympäristö ja oppimisen toimintakäytäntö. Teoksessa A. Kajanto (toim.). *Aikuisten oppimisen uudet muodot. Kohti aktiivista oppimista*. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 51 – 109.

Koiranen, M. 2003. *Perheyriksen johtaminen*. Tampere: Konetuumat Oy.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2005. *Matkailuyrityksen tuotekehitys*. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laamanen, K. 2009. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön*. 8. painos. Espoo: Laatu keskus Excellence Finland.

Luoma, M. 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen – monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Juuti, P. (toim.). *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Helsinki: JTO, Johtamistaidon opisto, 26 – 46.

Lämsä, A - M. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lämsä, A – M. & Uusitalo, O. 2002. *Palvelujen markkinointi esimiehen haasteena*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manka, M-L. 2006. *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Tallentum Media Oy.

McNiff, J., Lomax, P. & Whitehead, J. 1996. *You and your action research project*. Routledge: London.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. *Työyhteisötaidot*. Helsinki: UniPress.

Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetua*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pennington, D. C. 2005. *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy.

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. 2011. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. (toim.). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Helsinki: UniPress, 94 – 116.

Puutio, R. 2002. *Merkitysmysteeri - organisaatiot ja kehittämisen kieli*. Jyväskylä: Odeco.

Reina-Knuutila, U. 2001. *Ikä, työkyky ja tuottavuus*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Ruhotie, P. & Honka, J. 2002. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. 1. – 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Helsinki: UniPress, 117 – 141.

Schein, E.H. 2001. *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Spiik, K-M. 2004. *Tulokseen tiimityöllä*. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tamminen, T. 2011. Reiluustasapaino: näkökulma organisaation toimintaan ja yksilön motivoitumiseen. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Helsinki: UniPress, 142 – 164.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampere University Press.

Vesterinen, P-L. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa: Juuti, P. (toim.). *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Helsinki: JTO, Johtamistaidon opisto, 110 – 122.

Viitala, R. 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. *Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta*. 1. – 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Zeithaml, V.A. & Bitner, M. J. 2000. *Service marketing. Integrating customer focus across the firm*. Second edition. The McGraw-Hill Companies, Inc.

#### MUUT LÄHTEET:

Aho, S. & Mäkiäho, A. 2012. *Työolobarometri lokakuu 2011* [verkkajulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ ja yrittäjyys. Julkaisu 29/2012 [viitattu 12.1.2013]. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/33535/TEMjul\\_29\\_2012\\_web.pdf](http://www.tem.fi/files/33535/TEMjul_29_2012_web.pdf).

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. *Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana*. [verkkajulkaisu]. TEKES. Julkaisu 256/2009 [viitattu 1.5.2012]. Saatavissa: <http://www.tekes.fi/julkaisut>.

Bushe, G.R. 2011. Appreciative inquiry: Theory and critique [verkkojulkaisu].

Teoksessa Boje, D., Burnes, B. & Hassard, J. (toim.). *The routledge companion to organizational change* [viitattu 21.2.2013]. Oxford, UK: Routledge, 87 - 103.

Saatavissa: <http://www.gervasebushe.ca/AITC.pdf>.

Bryant, S. E. 2003. *The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing, and exploiting organizational knowledge*. Journal of Leadership and Organizational Studies. 2003 nro 4 (9), 32 – 44.

Brax, S. A. 2007. *Palvelut ja tuottavuus* [verkkojulkaisu].

Tekes - Teknologian katsaus. Julkaisu 204/2007 [viitattu 12.12.2012].

Saatavissa:

[http://www.tekes.fi/fi/document/43002/palvelut\\_ja\\_tuottavuus\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/43002/palvelut_ja_tuottavuus_pdf)

Chung, B.G. & Schneider, B. 2002. *Serving multiple masters: role conflict experienced by service employees*. The Journal of Service Marketing. 2002 nro 1 (16), 70 – 87.

Deeter-Schmelz, D. R. & Ramsey, R. P. 2003. *An investigation of team information processing in service teams: Exploring the link between teams and customers*.

Journal of the Academy of Marketing Science. 2003 nro 4 (31), 409 – 424.

Dovidio, J. F., Saguy, T. & Shnabel, N. 2009. *Cooperation and conflict within groups: Bridging intragroup and intergroup processes*. Journal of Social Issues. 2009 nro 2 (65), 429 – 449.

Euroopan Unionin -sivusto. *Yritysten kokoluokitukset* [viitattu 10.5.2012].

Saatavissa:

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_fi.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm).

Grönroos, C. & Ojasalo, K. 2002. *Service productivity towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services*. Journal of Business

Research 5703, 414 – 423.

Harju-Autti, A. 2010. *Matkailun yleisosa*. Toimialaraportti 9/2010. [verkkojulkaisu].

Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 21.8.2012].

Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi>.

- Jehn, K. A & Mannix, E. A. 2001. *The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance*. Academy of Management Journal. 2001 nro 2 (44), 238 – 251.
- Kattara, H.S., Wehaba, D & El-Said, O. A. 2008. *The impact of employee behaviour on customers' service quality perceptions and overall satisfaction*. Palgrave MacMil-lan. 2008 nro 4 (8), 309 – 323.
- Kets de Vries, M. F. R. 1993. *Dynamics of Family Controlled Firms: The good news and the bad news*. Organizational Dynamics nro 3 (21), 59 – 71.
- Koivumäki, J. 2008. *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto.
- Kuittinen, M. 2001. *Defensiivinen käyttäytyminen yhteistyön ja kommunikaation esteenä*. Väitöskirja nro 52. Joensuun Yliopisto.
- Leana &, C.R. & Van Buren III, H. J. 1999. *Organizational social capital and employment practices*. The Academy of Management Review. 1999 nro 3 (24), 538 – 555.
- Lewis, B. R. & McCann, P. 2004. *Service failure and recovery: evidence from the hotel industry*. International Journal for Contemporary Hospitality Management. 2004 nro 1 (16), 6 – 17.
- Mamia, T. & Melin, H. 2006. *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia [verkkajulkaisu]*. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö [viitattu 14.6.2012]. Saatavissa: [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt314.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt314.pdf)
- Modassir, A. & Singh, T. 2008. *Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior*. International Journal of Leadership Studies. 2008 nro 1 (4), 3 – 21.
- Mäkelä, K. 2005. *Laadullisen sosiaalitutkimuksen eettinen sääätely [verkkajulkaisu]*. Stakesin Kutsuseminaari 2.5.2005 [viitattu 11.5.2012]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75146/Tp4-2005.pdf?sequence=1>.



Ojasalo, K. 1999. *Conceptualizing productivity in services*.

Swedish School of Economics and Business Administration. Julkaisu nro 75. Helsinki.

Syvänen, S. 2003. *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset*.

Väitöskirja. Tampereen Yliopisto, kunnallistieteiden laitos.

Tervola, M. 2008. *Vältä viestinnän sudenkuopat* [verkkojulkaisu].

Talouselämän verkkosivusto [viitattu 3.12.2012] Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a205773>

Tiuraniemi, J. 2004. *Esimiestyö ja sosioemotionaaliset ongelmat työyhteisössä* [verkkojulkaisu].

Hallinnon tutkimus nro 3, 61 – 69 [viitattu 10.7.2012].

Saatavissa: <http://tiuraniemi.fi/esimiesjaongelmat.pdf>.

Tilastokeskus 2013. *Yritysrekisteri. Yritykset toimipaikoittain ja aloittain* [viitattu 28.2.2013]. Saatavissa:

<http://www.tilastokeskus.fi/yritysrekisteri>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. *Vastuullinen yrittäjyys pk-yrityksissä. Käytännön esimerkkejä*.

[verkkojulkaisu] [viitattu 10.8.2012]. Saatavissa:

[http://www.tem.fi/files/24940/Vastuullinen\\_yrittajyys\\_pkyrityksissa.pdf](http://www.tem.fi/files/24940/Vastuullinen_yrittajyys_pkyrityksissa.pdf).

Uhmavaara, E., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. 2005. *Joustaako työ? – Joustavien työaikajärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus* [verkkojulkaisu]. Työpoliittinen tutkimus 277. Työministeriö, 1 – 4. [viitattu 28.9.2012]. Saatavissa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt277.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt277.pdf)

Wagner III, J. A. 1995. *Studies of individualism-collectivism: effects on cooperation in groups*.

Academy of Management Journal. 1995 nro 1 (35), 152 – 172.

Wemmerlöv, U. 1990. *A taxonomy for service processes and its implications for system design*.

International Journal of Service Industry Management. 1990 nro 3 (1),

20 – 40.

Ylöstalo, P. 2005. *Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla* [verkkojulkaisu]. Työpoliittinen tutkimus 39. Helsinki: Työministeriö [viitattu 21.8.2012]. Saatavissa:

<http://www.tekes.fi>.

Vornanen, R. 1995. *Organisaatioiden välisen yhteistyön tutkiminen*.  
Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet. Sosiaalitieteen laitos.

Zeithaml, V. A., Berry, L. & Parasuraman, A. 1988. *Communication and control processes in the delivery of service quality*. *Journal of Marketing*. 1988 nro 2 (52), 35 – 48.

## TIEDOTE KEHITTÄMISTYÖSTÄ HENKILÖSTÖLLE

YRITYS X henkilökunta

### TIETO LIIKKEELLE ASIAKKAAN PARHAAKSI

Kuten joululounaalla mainitsin, aloitamme vuoden hankkeella, jonka tavoitteena on parantaa toimintaamme ja saada aikaan uusia työskentelytapoja. Hankkeen vetäjä on yksi työyhteisön jäsen. Tämä työ on myös jäsenen opinnäytetyö.

Työ tehdään ryhmänä. Tarjoilijat, vastaanotto ja keittiö valitsevat keskuudestaan yhden henkilön edustamaan omaa osastoaan. Esimiehet eivät osallistu tähän työvaiheeseen. Mukana on myös työsuojeluvaltuutettu.

Työyhteisönjäsenen (opinnäytetyöntekijän) vetämissä kokouksissa käydään läpi palveluprosessimme eri vaiheet ja etsitään niistä heikot ja vahvat osa-alueet. Käyttökelpoiset muutosesitykset toteutetaan.

Ryhmässä käydyt keskustelut ovat luottamuksellisia ja julkista on vain koko ryhmän työn tulos. Työhön käytetty aika on paikallista työaikaa.

Ryhmään kuuluvien jäsenten pitää olla valittuna 13.1.2012 mennessä. Ensimmäinen kokous on 24.1.2012 kello 13.30.

Tämä on paras mahdollisuus saada aikaan todellisia, hyviä muutoksia työympäristöömme. Haluan, että ottaudutte tähän asiaan tosissanne. Omasta puolestani lupaan, että hyvät esitykset pyritään kaikin keinoin toteuttamaan. Liitteenä on tarkempi kuvaus kehityshankkeen kulusta.

Yrityksen hotellinjohtaja

### KEHITTÄMISRYHMÄN PERUSTAMINEN

Kehittämisyhmän tavoite

Työntekijöistä kootun ryhmän (4 – 5 henkilöä) kanssa on tarkoitus pohtia keinoja eri ryhmien välisten toimintatapojen ja yhteistyön kehittämiseksi. Lisäksi on tarkoitus pohtia nykyistä palaverikäytäntöä, tiedonkulkua (viestintää) ja sitä, miten henkilöstö voisi osallistua jatkossa entistä paremmin työyhteisön kehittämiseen. Kehittämisyhmän kanssa on tavoitteena miettiä (tehdä ehdotuksia johdolle) konkreettisia toimintatapoja työyhteisön käyttöön.

Kehittämisyhmän kokoaminen

Jokainen yksikkö (tarjoilijat, vastaanotto ja keittiö) valitsee yhden työntekijän edustamaan yksikköään (parhaaksi katsomallaan tavalla) työsuojeluvaltuutetun lisäksi. Valittu henkilö ilmoitetaan hotellinjohtajalle 13.1.2012 mennessä. Lista valituista henkilöistä toimitetaan keittiön infotaululle sekä jokaiseen yksikköön. Lisäksi jokaisen yksiköstä valittuun jäseneseen ollaan vielä yhteydessä henkilökohtaisesti.

## Kehittämisryhmäkeskustelun toteutus

Ryhmäkeskustelut on tarkoitus toteuttaa ennakkoon laadittuna teemahaastatteluna (ryhmänohjaajan laatima). Kaikki kehittämisryhmässä käydyt keskustelut toteutetaan nimettöminä.

Jokaisen ryhmäkeskustelun jälkeen ryhmänohjaaja tekee yhteenvedon (muistion) ryhmässä käsitellyistä asioista. Yhteenvedo toimitetaan työpaikan infotaululle (keittiön infotaulu) sekä eri yksiköihin kaikkien työntekijöiden luettavaksi ja kommentoitavaksi. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus antaa palautetta käsitellyistä asioista (nimettömänä). Jokaiseen yksikköön toimitetaan palautelomakkeita sekä palautekuoria. Ohjeet palautteen jättämisaikataulusta sekä palautekuorien toimituspaikasta annetaan muistion yhteydessä. Annetut palautteet käydään läpi seuraavassa kokoontumisessa. Kehittämisryhmän jäsenten on tarkoitus keskustella ryhmässä käydyistä asioista oman yksikkönsä jäsenten kanssa ja pyrkiä tällä tavalla keräämään palautetta.

Kaikki kehittämisryhmän kanssa käydyt keskustelut toteutetaan anonyymeina ja ne nauhoitetaan (osallistujilta kysytään lupa). Nauhoitukset toimivat opinnäytetyön apuvälineenä ja ovat luottamuksellisia, eikä niitä luovuteta eteenpäin. Nauhoitukset tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua. Nauhoitetut tulokset julkaistaan siten, että yksilöitä ei voida tunnistaa. Opinnäytetyöntekijää sitoo myös vaitiolovelvollisuus.

## Kehittämisryhmän aikataulu

Kehittämisryhmä kokoontuu viisi kertaa. Kokoontumiset on tarkoitus järjestää yrityksen tiloissa siten, että ryhmän kokoontuminen olisi mahdollista ennen jäsenten alkavia työvuoroja. Yhden kehittämisryhmän tapaamisen pituus on 1 – 1 ½ tuntia. Kaikkien kokoontumisten jälkeen järjestetään henkilöstön yhteinen virkistysiltapäivä, jossa kootaan yhteenvedo kehitysryhmän tuloksista. Alustava ryhmäkokoontumisten aikataulu:

I kokoontuminen	vko 4	V kokoontuminen vko 12
II kokoontuminen	vko 6	Henkilöstön yhteinen
III kokoontuminen	vko 8	virkistyspäivä vko 19
IV kokoontuminen	vko 10	

## Opinnäytetyön loppuraportointi

Kehittämistyöstä tehdään loppuraportointi (opinnäytetyö), jossa analysoidaan teorioihin ja tutkimuksiin pohjautuen kehittämistyön etenemistä, sisältöä ja käytän.

Tiedotetta muutettu siltä osin, ettei yritystä ja yrityksen henkilöstöä ei tunnisteta.

## **RYHMÄHAASTEELLUJEN TEEMA-AIHEET (TALOMETAFORA) YRITYS X:N KEHITTÄMISRYHMÄ 2012**

### **ETEINEN: ASIAKKAAN KOHTAAMINEN (I RYHMÄTAPAAMINEN 24.1.2012)**

- Miten kohtelemme toisiamme sisään tullessamme? (myös extrat, työharjoittelijat)
- Onko asiakkaan kohtaamisessa tapahtunut muutoksia?
- Miten huomioimme ympäristömme siisteyden?
- Pystymmekö huomioimaan asiakkaan tulon heti?

ESIMERKKI CASE: kokousasiakkaan tulo -> vastaanotto, tarjoilu, keittiö

- käydään läpi vaihe vaiheelta eri yksiköiden osuudet (kokousasiakkaan saapuminen) siihen saakka, kun asiakkaan kokous alkaa:  
esivalmistelut, asiakkaan opastus, opasteet, orderit, asiakkaan ohjaus kokoustilassa.
- apuna käytetään Service Blueprin- prosessikaaviota (ryhmänvetäjä on tehnyt ennakkoon alustavan pohjan)

### **KEITTIÖ: HYVÄN TYÖN EDELLYTYKSIEN LUOMINEN – TYÖN HALLINTA**

- Työtehtävien selkeys (ohjeistaminen)
- Työn organisointi (työnjako, vastuunjakaminen)
- Työn suunnittelu (toimintatavat)
- Yhteiset tavoitteet
- Päätöksenteko

Työroolin ja työtehtävien selkeys: (aikajanalla eri yksiköiden työtehtävät)

- Miten valmistaudumme työhömmö?:  
majoitus -> aamiainen, check in, sähköinen asiakaskohtaaminen, puhelin tarjoilijat -> kokousasiakkaat, ravintola-asiakkaat  
keittiö -> aamiainen, kokousasiakkaat, ravintola-asiakkaat
- Tiedetäänkö, mitä työltä odotetaan? Ovatko tehtävän tavoitteet selkeät?
- Ovatko työnjaot eri vuoroissa selkeät?
- Ovatko työtehtävienannot/ohjeet selkeät (eri vuorot)? Onko niissä puutteita? Mitä?
- Miten selkeästi tehtävät yleensäkin on määritelty?
- Tunnettaanko oman työryhmän tehtävät? Tunnettaanko muiden ryhmien tehtävät?
- Kuinka työhön liittyvät päätökset tehdään? Pystytäänkö vaikuttamaan? Miten se näkyy?
- Millaiset mahdollisuudet on vaikuttaa oman työn suunnitteluun?
- Voidaanko työskennellä itsenäisesti ja vapaasti (esim. suunnitella aikataulut, valita työmenetelmät ja asettaa tavoitteet)

### **OLOHUONE: RYHMIENVÄLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN**

- Ryhmätyöskentely (yhteistyö; yksiköt, muun henkilöstön tuki ja muiden huomioiminen)
- Toimiiko yhteistyö eri yksiköiden välillä?
- Kuunnellaanko omaa työtä koskevissa asioissa? Otetaanko huomioon mielipiteet, uudet ehdotukset jne.?
- Koetko, että työtäsi arvostetaan? (työkaverit/esimiehet)
-

- Onko työyhteisössä avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri? Pystytäänkö avoimesti keskustelemaan asioista toisten kanssa?
- Voidaanko työkaverin apuun luottaa?
- Millaisia mahdollisuuksia sinulla on saada apua ja neuvoja esimiehiltäsi ja työtovereiltasi? Keskustellaanko asioista riittävästi ja avoimesti?
- Sitoutuuko kaikki ennalta määrättyihin tehtäviin?
- Huomioimmeko myös seuraavan vuoron työntekijän?

### **MAKUHUONE: TYÖN KUORMITTAVUUS**

Työn kuormittavuus (kiire, työmäärä)

- Työrauha/työn keskeytyminen
- Miten helposti esimiehet tarttuvat työyhteisössä esiintyviin ongelmatilanteisiin, esimerkiksi ruuhkahuippuihin, liialliseen työmäärään ja työyhteisön ihmissuhdeongelmiin?
- Miten pystytään järjestämään tauot?
- Koetaanko, että työkavereilta saadaan tarpeeksi tukea (esimerkiksi kiireaikoina)?

### **TYÖHUONE: TIEDON KULKU (VIESTINTÄ) JA PALAUTTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN**

### **KODINHOITOHUONE: PALAVERIKÄYTÄNNÖT JA PALAUTTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN**

- Palaverikäytännöt
- ovatko kokoukset, neuvottelut, palaverikäytännöt tällä hetkellä hyvät?
- pitäisikö niitä jotenkin parantaa, jos pitää niin miten?
- Palautteet ja niiden hyödyntäminen (palautekanavat; esimerkiksi asiakaspalaute, yksiköiden sisäinen palaute)
- miten työstä annetaan palautetta?
- Saatko tietoa oman työsi onnistumisesta? (esimiehet/työkaverit)
- miten palautetta annetaan
- miten voitaisiin kehittää paremmin omaa työyhteisöä?

### **KYLPYHUONE JA WC: MUUTOKSET JA TYÖYHTEISÖN SÄÄNNÖT**

- Ryhmäpalautteiden purkaminen ja yhteisten sääntöjen noudattaminen (miten noudatamme sovittuja asioita) seuranta ja valvonta.

## YRITYS X:N KEHITTÄMISRYHMÄN LOPULLISET TEEMA-AIHEET 2012

### 1. ASIAKKAAN KOHTAAMINEN (I-RYHMÄTAPAAMINEN 24.1.2012)

- Miten valmistaudumme vastaanottamaan asiakkaan?
- Pystymmekö huomioimaan asiakkaan tulon heti?
- Miten kohtelemme toisiamme sisään tullessamme? (myös extrat, työharjoittelijat)

ESIMERKKI CASE: kokousasiakkaan tulo -> vastaanotto, tarjoilu, keittiö

- käydään läpi vaihe vaiheelta eri yksiköiden osuudet (kokousasiakkaan saapuminen) siihen saakka, kun asiakkaan kokous alkaa:  
esivalmistelut, asiakkaan opastus, opasteet, orderit, asiakkaan ohjaus kokoustilassa.
- apuna käytetään Service Blueprinti-prosessikaavio (ryhmänvetäjä on tehnyt ennakkoon alustavan pohjan)

### 2. TYÖN HALLINTA (II-RYHMÄTAPAAMINEN 3.2.2012)

- Työtehtävien selkeys (ohjeistaminen)
- Työn suunnittelu (toimintatavat, tauot)
- Työn organisointi (työnjako, vastuunjakaminen)
- Yhteiset tavoitteet
- Päätöksenteko

Työroolin ja työtehtävien selkeys: (aikajanalla eri yksiköiden työtehtävät)

- Miten valmistaudumme työhömmö?  
majoitusasiakkaat, kokousasiakkaat, ravintola-asiakkaat
- Tiedetäänkö, mitä työltä odotetaan?
- Ovatko tehtävän tavoitteet selkeät?
- Ovatko työnjaot eri vuoroissa selkeät?
- Ovatko työtehtävien annot/ohjeet selkeät (eri vuorot)? Onko niissä puutteita? Mitä?
- Miten selkeästi tehtävät yleensäkin on määritelty?
- Tunnettaanko oman työryhmän tehtävät? Tunnettaanko muiden ryhmien tehtävät?
- Kuinka työhön liittyvät päätökset tehdään? Pystytäänkö vaikuttamaan?  
Miten se näkyy?
- Millaiset mahdollisuudet on vaikuttaa oman työn suunnitteluun?
- Voidaanko työskennellä itsenäisesti ja vapaasti (esim. suunnitella aikataulut, valita työmenetelmät ja asettaa tavoitteet)

### 3. MILLAINEN HYVÄ TYÖYHTEISÖ ON? (III-RYHMÄTAPAAMINEN 28.2.2012)

- Se on tiimityötä, jossa ei raadeta yksin.  
->Asioita tehdään yhdessä keskustellen niin paljon kuin mahdollista.
- Hyvä ilmapiiri, jossa korostuu me-henki, turvallisuus ja yhteenkuuluvuuden tunne.
- Hyvä ilmapiiri sallii asioista keskustelun (avoimuus) ja mahdollistaa aloitteiden tekemisen.
- Vaikeita asioita ei lakaista maton alle, vaan niistä uskalletaan puhua.
- Luotetaan toisimme
- Kunnioitetaan ja arvostetaan toinen toisiamme.
- Kyetään tekemään päätöksiä yhdessä
- Jaetaan ja välitetään tietoa

- Ei etsitä syntipukkia
- Yhteiset päämäärät ja tavoitteet
- Otetaan vastuuta
- Opitaan toinen toisiltamme
- Siedetään toisten erilaisuus
- Palautteen antaminen/saaminen
- Toisten huomioiminen
- Ei puhuta toisista pahaa
- Kokonaisuuksien hahmottaminen
- Työnilo

#### **4. RYHMIEN VÄLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN**

##### **(IV-RYHMÄTAPAAMINEN 13.3.2012) (TÄYDENNETTY EDELLISIÄ RYHMÄKESKUSTELUJA)**

- Ryhmätyöskentely (yhteistyö; yksiköt, muun henkilöstön tuki ja muiden huomioiminen)
  - Yhteistyön sujuvuus eri yksiköissä: Toimiiko? Miten voisi toimia paremmin?

#### **5. TIEDON KULKU (VIESTINTÄ) JA PALAUTTEET**

##### **(IV-RYHMÄTAPAAMINEN 13.3.2012)**

- Tiedonkulku ja viestintä
  - Toimiiko tiedonkulku eri yksiköiden välillä?
  - Toimiiko tiedonkulku ylhäältä alas?
  - Tiedon oikea-aikaisuus? Tuleeko tieto oikeaan aikaan?
  - Saadaanko tietoa riittävästi?
- Palautteet
  - Saatko tietoa oman työsi onnistumisesta? (esimiehet/työkaverit)
  - Miten palautetta annetaan toisillemme?

#### **6. PALAVERIKÄYTÄNNÖT JA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN (IV-RYHMÄ TAPAAMINEN 13.3.2012)**

- Palaverikäytännöt
  - Ovatko kokoukset, neuvottelut ja palaverikäytännöt tällä hetkellä hyvät?
  - Pitäisikö niitä jotenkin parantaa, jos pitää niin miten?
- Työyhteisön kehittäminen
  - Miten voitaisiin kehittää paremmin omaa työyhteisöä?

#### **7. TYÖYHTEISÖN UUDET SÄÄNNÖT (V-RYHMÄTAPAAMINEN 20.3.2012)**

- Yhteenveto kehittämisryhmän tapaamisista (uudet yhteiset pelisäännöt)
- Palaute yhteisistä tapaamisista.



## PROSESSIKAAVIO (KOKOUSASIAKKAAN SAAPUMINEN)



Pääteema	Alaluokat	Esiintyvät ongelmat/haasteet	Kehittämisryhmän ehdotukset
1. Asiakkaan kohtaaminen		Yrityksen tilaopasteet (etenkin kokousopasteet) ovat puutteelliset, jonka johdosta laitetaan A4 paperista tehtyjä lisäopasteita eri puolelle taloa.	Tilaopasteiden uusiminen. Uusien tilaopasteiden myötä henkilöstölle jää aikaa palvella asiakkaita paremmin ja aikaa jää myös muuhun työhön.
		Usein asiakas menee ensimmäiseksi vastaanottoon tiedustelemaan kokoustilaa. Vastaanotto ei pysty ajoittain palvelemaan kokousasiakasta niin hyvin kuin pitäisi. Palveltavana voi olla esimerkiksi majoitusasiakkaat.	
		Yrityksen kaikissa kokoustiloissa ei ole kiinteitä dataprojektoreita. Henkilöstö joutuu huolehtimaan puuttuviin kokoustiloihin dataprojektorit ja sieltä pois.	Ainakin kahteen kokoustilaan kiinteät dataprojektorit. Henkilöstölle jää aikaa muuhun työhön.
		Asiakkaalla saattaa ajoittain olla ongelmia ennen kokouksen alkua kokoustekniikan kanssa. Vastuuhenkilöillä ei ole välttämättä aikaa opastaa asiakkaita muiden töiden vuoksi. Lisäksi epäselvää kenen vastuulla kokoustekniikan opastaminen on.	Johdon tulisi selkeyttää, kuka vastaa kokoustekniikasta sekä varajärjestelmä. Lisäksi kokoustiloihin ohjeistukset kokoustekniikan toimivuudesta.
		Osalla henkilöstöä on puutteita hallita kokoustekniikkaa kunnolla.	Järjestetään koulutus majoitus- ja tarjoilupalvelulle kerran vuodessa, jossa kokoustekniikka kerrataan.
2. Ryhmien välinen yhteistyö	Ryhmien välinen yhteistyö	Yksiköt katsovat toimintoja liikaa oman yksikön näkökulmasta. Ei ajatella kokonaisuutta, eikä huomioida tarpeeksi muita yksiköitä. Lisäksi yhteistyö eri yksiköiden välillä on vanhempien työntekijöiden mielestä toiminut aikaisimpina vuosina paremmin.	Jokaisen yksikön tulisi huomioida myös muut yksiköt. Liian itsekäs ajattelu ja oman edun tavoittelu ei rakenna yhteistyötä. Vastuu toiminnan sujuvuudesta on myös eri yksiköillä.
		Esiintyy yhteistyöongelmia (myyntipalvelun ja vastaanoton, sekä keittiön ja tarjoilupalvelun välillä), joita työyhteisössä ei ole kyseenalaistettu. Ongelmat ovat esiintyneet työyhteisössä pitkään. Henkilöstö on puhunut ongelmista paljon keskenään, mutta asioille ei ole tehty mitään.	Johdon selkeytettävä niiden yksiköiden kohdalla tehtävävastuita, joissa ongelmia esiintyy.
		Yhteistyöongelmat ovat myös yksilökohtaisia. Toiset henkilöt ovat yhteistyöhalukkaampia kuin toiset. Vapaa- matkustamista esiintyy.	Johdon on puututtava enemmän epäkohtiin. Henkilöstön pitää myös kertoa epäkohdista johdolle. Johto ei ole aina paikalla seuraamassa, mitä tapahtuu.

3. Työn hallinta	Työtehtävien selkeys ja päätöksenteko	Lähiesimiehiltä (myös myyntipalvelulta) tulleissa ohjeistuksissa on ollut puutteita. Ohjeita ei ole saatu riittävän ajoissa, ei ole ollut riittävästi tietoa tai ohjeita annettaessa ei ole huomioitu yksikön muita töitä (myös ryhmien välisiä töitä). Vaikeuttavat työpäivän suunnittelua ja kulkua. Eniten ongelmia on ollut kokoustilojen tilajärjestelyissä. Lisäksi epäselvyyksiä on kenen vastuulle tilajärjestelyt kuuluvat.	Johdon tulee kiinnittää enemmän huomiota ohjeiden antoon ja niiden selkeyteen (myös aikatauluihin). Esimiesten tehtävä on huolehtia siitä, että yksiköt pystyvät toimimaan mahdollisimman sujuvasti (esim. riittävät resurssit, raaka-aineet ja riittävästi tietoa).  Hotellinjohtajan tulee selkeyttää vastuunjakoja siitä, kuka vastaa tilajärjestelyistä (sekä varahenkilö).
		Myyntipalvelusta tulevat tilausmääräykset (kirjallinen) ovat ajoittain olleet epäselviä ja sekavia. Epäselvyydet johtuvat osaltaan lomakepohjasta, joka ei ole toimiva.	Tilausmääräyslomakepohja pitää selkeyttää. Uuden pohjan suunnittelua varten perustettaisiin kehittämissyryhmä, joka koostuisi eri yksiköiden edustajista (ei pelkästään johdosta).
	Työajan suunnittelu	Henkilöstölle ei välttämättä jää kiireisinä päivinä riittävästi aikaa esivalmisteluille. Ajoittain on liian vähän henkilöstöä töissä tai joudutaan avustaan muita yksiköitä. Lisäksi kaikki eivät tee sovittuja ennakkovalmisteluja, vaikka aikaa olisi. Toiset puolestaan noudattavat kirjaimellisesti sovittuja tehtäviä, vaikka seuraava työvuoro pystyisi tehtävät tekemään. Tämän johdosta ryhmien välinen yhteistyö kärsii.	Esimiesten tehtävä on varmistaa, että oikea määrä henkilöitä on töissä, jotta päivittäisistä työtehtävistä pystytään suoriutumaan.  Yksiköiden tulee yhdessä keskustella sisäisistä ongelmistaan (esim. työnjoustavuudesta, miksi työtehtäviä on laiminlyöty). Lisäksi yksiköiden tulisi hyödyntää enemmän hiljaisia ja rauhallisempia aikoja esivalmisteluihin.
	Töiden organisointi	Roolijakojen selkeys ja vastuut ovat välillä ongelmallisia, kun eri yksiköt toimivat yhdessä. Töiden organisointia haittaa liian vähäinen henkilömäärä tai yksiköiden omat työtehtävät. Lisäksi yhdessä ei sovita roolivastuita, vaan oletetaan, että asiat hoituvat ilman yhteistä sopimista. Osassa yksiköitä on myös epäselvyyksiä työtehtävistä, jotka koskevat ryhmien välistä yhteistyötä.	Johdon selkeytettävä eri yksiköiden tehtävävastuita, jotka koskevat ryhmien välistä yhteistyötä. Henkilöstön tulee yhdessä sopia vastuuroolit, kun eri yksiköt toimivat yhdessä. Yhteinen palaveri ennen jokaisen vuoron alkua selkeyttää jokaista vuoronkulkua.
4. Tiedonkulku	Tiedonkulku	Ryhmien välisessä tiedonkulussa ongelmat johtuvat kommunikoinnin puutteesta (oletetaan asioita) sekä siitä, ettei tieto kulje yksiköiden välillä riittävän nopeasti. Lisäksi tieto on ollut puutteellista.	Jokaisen tulisi huolehtia siitä, että tieto menee perille oikealla tavalla ja oikeille henkilöille. Lisäksi on hyvä varmistaa, että viesti on ymmärretty oikein. Ei saa olettaa.

		<p>Johdon ja yksiköiden välisen tiedon kulun ongelmana on, ettei tietoa jaeta työyhteisöön. Tieto työyhteisössä kulkee huhupuheina, kun tieto on puutteellista.</p> <p>Johto ei kerro henkilöstölle yrityksen toimintaa koskevia tietoja riittävästi. Lisäksi yritykseltä puuttuu toimiva yhteinen tiedotuskanava.</p>	<p>Yhteinen sähköinen kanava käyttöön. Helpottaisi kaikkia tiedon kulun ongelmia. Ei korvaa kuitenkaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää.</p> <p>Ylimmän johdon tulisi järjestää tiedotustilaisuus koko henkilöstölle, jossa käydään yrityksen tilannetta läpi.</p>
	Palautteet	<p>Henkilöstö ei uskalla antaa negatiivista palautetta toisilleen. Pelätään loukata toisten tunteita.</p>	<p>Henkilöstön on uskallettava antaa myös negatiivista palautetta toisilleen rakentavasti, huomioiden työvuorosta johtuvat kiire ja väsymys.</p>
		<p>Johdolta tulevat palautteet tulevat kirjallisina (niin negatiiviset kuin positiiviset). Osa koki, että saavat johdolta kiitosta työstään. Suurin osa vastaajista koki, ettei kiitosta työstä saada.</p>	<p>Palautepalaverit käytäntöön, jossa käytäisiin läpi tilaisuuksien kulku (etenkin isommat tapahtumat). Toivottiin enemmän johdolta kasvotusten tapahtuvaa palautetta.</p>
5. Esimiesten rooli toiminnassa	Työvuorojen suunnittelu	<p>Ajoittain liian vähän henkilöstöä töissä. Lisäksi töihin saatetaan kutsua muutaman päivän varoajalla. Henkilöstö joutuu ajoittain huolehtimaan henkilöstön lisätarpeesta.</p>	<p>Toivottiin, että johto kiinnittäisi huomiota nykyistä enemmän lisäapuvoiman tarpeeseen. Lisäksi työvuorosuunnittelussa tulisi kiinnittää huomiota pidemmän ajansuunnitteluun sekä työvuorojen rytmitykseen.</p>
	Esimiesten tuki, avoimuus ja luottamus	<p>Koetaan, etteivät lähiesimiehet halua puuttua työyhteisössä esiintyviin epäkohtiin (vaikka niitä itse havaitsivat). Johto ei reagoi henkilöstön antamaan palautteeseen oli kyse työyhteisön tai asiakkaan antamista palautteista. Ei välitetä ja asioiden annetaan ennemmin olla. Henkilöstö kokee, ettei pysty kertomaan avoimesti johdolle asioista.</p>	<p>Toivottiin, että johto voisi osallistua välillä työyhteisön toimintaan mukaan muulloinkin kuin arkisin. Näin he pystyisivät hahmottamaan, miten työyhteisössä toimitaan.</p>
6. Työyhteisön kehittäminen	Mahdollisuudet työyhteisön kehittämiselle	<p>Koetaan, etteivät omistajat huomioi henkilöstön antamia kehittämis ehdotuksia. Henkilöstöllä olisi halua osallistua aktiivisemmin työyhteisön kehittämiseen.</p>	<p>Kehittämisryhmän toiminta toivottiin otettavaksi säännölliseksi käytännöksi. Käytäntö on hyvä, koska voidaan kaikessa rauhassa yhdessä keskustella esiintyvistä epäkohdista ja ongelmista.</p>

	Palaverikäytännöt	Nykyisin yksikkökohtaisia palavereita liian vähän. Yhteisiä eri yksiköistä koostuvia palavereita ei ollenkaan. Palaverit ovat lisäksi johdon yksinpuhelua. Henkilöstö ei uskalla esittää omia mielipiteitään. Pelätään etenkin omistajien reaktioita ja esimiesten kosta (esimerkiksi huonot työvuo-rot).	Yksikkökohtaisten sekä eri yksiköiden välisten palaverien lisääminen. Lisäksi olisi huomioitava, ketä palaveriin osallistuu (esimerkiksi majoituspalvelun palaveriin mukaan myös siivouspalvelu).  Ehdotettiin haamupalaveria ennen varsinaista yksikköpalaveria. Yksikönjäsenet kokoontuisivat käsittelemään erilaisia asioita ilman johtoa. Yhdessä päätetyt ehdotukset ja asiat kirjattaisiin ylös. Esiin tulleita asioita pohdittaisiin vielä yhdessä varsinaisessa palaverissa johdon kanssa.
--	-------------------	---	--

