

YHDESSÄ KEHITTÄMÄLLÄ KOHTI SUJUVAMPAA ARKEA

Ravintolan työyhteisön tehtäväkuvien kehittäminen

Kettunen Kirsi

Opinnäytetyö

Restonomikoulutus
Restonomi (AMK)

2023

Restonomikoulutus
Restonomi (AMK)

Tekijä	Kirsi Kettunen	Vuosi	2023
Ohjaaja	Mervi Angeria		
Toimeksiantaja	Ateriapalvelut OYS		
Työn nimi	Yhdessä kehittämällä kohti sujuvampaa arkea Ravintolan työyhteisön tehtäväkuvien kartoitus		
Sivumäärä	37+ 5		

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö tehtiin Oulun yliopistollisen sairaalan ateriapalveluille. Kehittämiskohteena oli ravintola Kotkan työnkuvat.

Opinnäytetyö toteutettiin työyhteisössä muodostuneen tarpeen pohjalta. Työnkehittämismenetelmänä käytettiin työyhteisölähtöistä menetelmää.

Työ toteutettiin osallistamalla työyhteisö tiedontuotantoon ja toiminnan kehittämiseen työn asiantuntijoina. Osallistamalla työyhteisö tiedon tuotantoon pyrittiin saamaan esille, työyhteisön jäsenille työvuosien kautta muodostunutta ammattiosaamiseen sisältyvää tietoa. Tämän tiedon esille tuomisen kautta pyrittiin kartoittamaan tehtäväkuviin liittyvät päivittäiset työtehtävät.

Havainnoimalla työyhteisöä ja työyhteisön toimintatapoja pyrittiin kartoittamaan työyhteisön päivittäistä toimintaa ja hahmottamaan mahdollisia muutostarpeita toiminnan sujuvoittamiseksi. Havainnoinnin avulla selvisi, että laajemmalle ja syvällisemmälle tarkkailulle on tarve jatkossa.

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää ravintolan työyhteisölle selkeät ja yhden mukaiset kuvaukset päivittäisistä työvuoron työtehtävistä. Kehittämistyön konkreettisena tuotoksena syntyi yhtenäiset ja työntekijöiden työtä tukevat kirjalliset tehtäväkuvat Oulun yliopistollisen sairaalan ateriapalveluiden isoimpaan henkilöstöravintolaan.

Toiminnallisen opinnäytetyön toteutusvaiheessa yrityksen ateriahinnan muutos aiheutti asiakasmäärän laskun. Kannattavan yritystoiminnan vuoksi tämä aiheutti muutostarpeen palveluprosessin toteuttavassa työyhteisön määrässä. Tehtävän kuvien kirjoitusprosessi aloitettiin uudelleen ja tehtäväkuvat laadittiin 4 hengelle kuuden ihmisen sijasta.

Avainsanat

Osallistaminen, hiljainen tieto, muutosjohtaminen, henkilöstö ravintola

Degree Programmer in Hospitality
Management
Bachelor of Hospitality Management

Author	Kirsi Kettunen	Year	2023
Supervisor	Mervi Angeria		
Commissioned by	Working together towards a smoother everyday life		
Title	Developing the task of the restaurant's working community		
Number of pages	37 + 5		

This functional thesis was made for the catering services of the Oulu University Hospital. The focus of the development was the job descriptions for the restaurant Kotka. The thesis was carried out based on a need in the work community. The development method used in the thesis was a work-community-oriented method.

The work was carried out by involving the work community in the production of information and the development of activities as experts in the work. By involving the work community in the production of knowledge, the aim was to bring out the professional knowledge that had been built up over the years for the members of the work community. The aim was to identify the daily tasks related to the job descriptions.

By observing the work community and its working practices, the aim was to identify the daily activities of the work community and to identify possible needs for change in order to streamline operations. The observation revealed a need for more extensive and in-depth observation in the future.

The aim of the development work was to develop clear and consistent descriptions of the daily shift tasks for the restaurant's work community. The concrete output of the development work was the creation of uniform written job descriptions that support the work of the employees in the largest staff restaurant in the catering services of Oulu University Hospital.

During the implementation phase of the functional thesis, a change in the company's meal prices caused a decrease in the number of customers. In order to run a profitable business, this necessitated a change in the number of staff implementing the service process. The process of writing the task descriptions was restarted, and the task descriptions were written for 4 people instead of 6.

Keywords: change management, tacit knowledge, involve, staff restaurant.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 RAVINTOLA KOTKAN TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	8
2.1 Oulun yliopistollisen sairaalan ateriapalvelut	8
2.2 Oulun yliopistollisen sairaalan ravintola- ja kahviopalvelut.....	8
3 TYÖYHTEISÖLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN.....	11
3.1 Työyhteisö, organisaatio ja organisaatiokulttuuri	11
3.2 Esihenkilön tehtävä työyhteisön päivittäisessä toiminnassa	12
3.3 Hyvinvoiva työyhteisö	12
3.4 Muutosjohtaminen työyhteisössä	14
3.5 Työyhteisön nykytilanteen kuvaus	15
3.6 Työyhteisölähtöinen kehittäminen.....	15
3.7 Tehtäväkuvat ja niiden merkitys työyhteisölle	16
3.8 Hiljaisen tiedon esiintuominen työyhteisössä.....	17
4 TEHTÄVÄNKUVIEN LAATIMINEN.....	19
4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö	19
4.2 Tietoperustan hahmottaminen	19
4.3 Työyhteisön osallistaminen ravintolan työtehtävien kartoitukseen	20
4.4 Havainnointi ravintolan toimintaympäristössä	22
4.5 Ravintola toiminnan prosessit	24
4.6 Benchmarking-vierailu toimintaympäristön ravintoloihin	25
5 TULOS JA KONKREETTINEN TUOTOS	27
5.1 Osallistamisella tuotettu tieto työtehtävistä	27
5.2 Havainnoinnista saatu tieto	27
5.3 Ravintolan toimintaprosessit ja niistä kartoitettu tieto	28
5.4 Benchmarking-vierailu toimintaympäristössä toimiviin yrityksiin	29
5.5 Konkreettisen tuotoksen prosessi	29
5.6 Tuotoksena tehtäväkuvat.....	31
6 POHDINTA	32
LÄHTEET	35
LIITTEET	37

1 JOHDANTO

Muuttuvan työympäristön ja asiakaskäyttäytymisen sekä kiristyvien kustannusten vuoksi yrityksen on pysyttävä muuttuvan kilpailun tahdissa pärjätäkseen markkinoilla kilpailukykyisenä ja pitääkseen toiminnan kustannustehokkaana. Yrityksen toiminnan taustalla vaikuttavia tekijöitä ovat kustannukset ja niiden hallitseminen. Muuttuva kilpailu, tiukat budjetit ja työnluonteen muuttuminen hektisemmäksi sekä esihenkilötyö vaikuttaa suoraan henkilöstön jaksamiseen sekä työhyvinvointiin.

Kehittämistyön toimintaympäristönä toimii Oulun yliopistollisen sairaalan ateriapalvelut. Ateriapalveluiden alaisuudessa toimii potilasruokapalvelut, äidinmaidonpalvelut sekä kahvio- ja ravintolapalvelut. Kehittämistyö kohdistuu ravintolapalveluiden henkilöstöravintolaan, ravintola Kotkaan. Oulun yliopistollisen sairaalan ravintolapalveluiden tiukkojen henkilöstöressurssien vuoksi henkilökunnan määrä on jo toimintaan nähden tiukka, joten kehittämisen on tapahduttava sisäisten prosessien ja tehtäväkuvien tarkastelun kautta. Tässä kehittämistyössä Oulun yliopistollisen sairaalan ravintolapalveluiden työyhteisön osaaminen ja asiakasrajapinnassa työskentely on yrityksen kilpailuvaltti.

Kesti (2013, 1–10) on todennut että, hyvä esihenkilötyö ja oman työryhmän erilaisten persoonien tunteminen ja kunkin yksilön huomioiminen parantaa työilmapiiriä, lisää ryhmän keskinäistä dynamiikkaa ja mahdollistaa yksilön ilmaista omia mielipiteitään ryhmän jäsenenä. Hyvä työilmapiiri lisää henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa potentiaalisten ideoiden synnyn. Vaikutusmahdollisuus omaan päivittäiseen työhön ja sen kehittämiseen lisää henkilöstön motivoituneisuutta ja parantaa työtyytyväisyyttä.

Järvisen (2012, 18–36) mukaan hyvän esihenkilötyön taustalla on esihenkilönä työskentelevän käsitys ihmisenkäyttämisteoriasta. Tämä ymmärrys auttaa käsittämään ihmisten toimintatapoja eri tilanteissa ja auttaa ymmärtämään, miksi työyhteisöllä on oltava selkeä ajatustoiminnan tarkoituksesta, sekä selkeät työtä ohjaavat ohjeet, asetetun päämäärän saavuttamiseksi.

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö, jonka keskeisenä ajatuksena on työyhteisö ja työyhteisön avulla kehittäminen. Kehittämistyön aihe on

noussut esille työtyytyväisyyskyselyn pohjalta. Työn tarkoituksena on aloittaa kehittämisprosessi, jonka avulla voidaan kehittää ravintolan työyhteisölle selkeät ja yhdenmukaiset kuvaukset päivittäisistä työtehtävistä, Oulun yliopistollisen sairaalan ravintolapalveluihin. Tämä tapahtuu osallistamalla työyhteisö tiedontuotantoon ja toiminnan kehittämiseen työn asiantuntijoina.

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää ravintolan työyhteisölle selkeät ja yhdenmukaiset kuvaukset päivittäisistä työvuoron työtehtävistä. Kehittämistyön konkreettisena tuotoksena syntyy yhtenäiset ja työntekijöiden työtä tukevat kirjalliset tehtäväkuvat Oulun yliopistollisen sairaalan ateriapalveluiden isoimpaan henkilöstöravintolaan. Tämä kehitystyö mahdollistaa työnkuvien käytön esimiehen työkaluna tulevaisuuden perehdytystilanteissa.

Päivittäisten työnkuvien laatiminen luo peruspohjan toiminnan kehittämiseksi jatkossa. Työnkuvien laatimisella sekä työtehtävien tarkastelulla voidaan vaikuttaa myös toiminnasta syntyviin kustannuksiin tehostamalla toimintaa. Kehittämistyön tavoitteena on työnkuvien kehittämisen myötä sujuvoittaa päivittäinen toiminta ja vaikuttaa näin työtyytyväisyyteen, sekä saada kokonaiskuva ravintolan päivittäisestä toiminnasta ja työtehtävistä.

Ravintolapalveluiden kehittämistyö on ajankohtainen, sillä kirjallisten työnkuvien puuttuminen, on vaikeuttanut toimintaa ravintolapalveluissa, koska työntekijöille on muodostunut omia toimintatapoja, jotka eivät ole tarkoituksen mukaisia ja se on luonut epätietoisuutta päivittäisistä työtehtävistä, sekä hankaloittanut perehdyttämistä. Myös kiristyneet budjetit luovat toiminnalle kehittämispaineita. Kehittämistyön tarkoituksena on osallistamisen kautta pyrkiä kehittämään päivittäistä toimintaa niin, että sen avulla pystytään kartoittamaan jatkossa henkilövuokrauksen tarve sekä mitoittamaan työnkuormitusta. Toimenkuvien selkeyttämisellä haetaan myös työn jaksottamista, taukojen oikeanaikaisuutta niin että kiireentuntua työvuoroissa voitaisiin vähentää. Henkilöstön määrä synnyttää toiminnan kehittämisen tarpeen, jotta ravintoloiden päivittäinen toiminta saadaan varmistettua.

Tästä kehittämistyöstä on rajattu pois neljä muuta henkilöstö ravintolaa, joiden tehtäväkuvat kehitetään myöhemmässä vaiheessa. Työssä ei ole myöskään

huomioitu toimenkuvien vaikutusta työvuorolistasuunnitteluun. Työn toimeksiantajana toimii kehittäjän työpaikka ateriapalvelut OYS, joka toimii Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen konsernipalvelujen alaisuudessa.

2 RAVINTOLA KOTKAN TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

2.1 Oulun yliopistollisen sairaalan ateriapalvelut

Ateriapalvelut OYS on Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen konsernipalveluiden alaisuudessa toimiva tukipalvelu. Ateriapalveluiden tehtävänä on tarjota potilas asiakkaille päivittäiset ravitsemussuosituksia noudattavat ateriakokonaisuudet, sekä mahdollistaa henkilöstön ruokailu henkilöstöravintoloissa. Ravintolat tuottavat palveluja myös sairaalassa asioiville vieraille. (OYS 2023.) Ateriapalveluissa työskentelee noin 70 henkeä erilaisissa työtehtävissä. Ravintolapalveluihin jakautuu tästä henkilömäärästä 11 vakanssia. (Vakanssiluettelo 2023.)

Potilasruokajakelu on toiminnan ydin palvelu. Päivittäisen ateriakokonaisuuden runko muodostuu valtakunnallisten ravintosuositusten mukaan, joten päivittäin tarjotaan potilaille aamupala, lounas ja päivällinen. Erikoisruokavaliot huomioidaan ruokalistasuunnittelussa. Ateriat jaetaan vuoden jokaisena päivänä keskitetysti ja hajautetusti hoitoyksiköihin. Lisäksi ravitsemuksellista puolta tukee välitystuotteiden välitys osastoille. Toiminta ateriapalveluissa jakautuu kustannuspaikan mukaan potilasruokajakeluun, äidinmaito-, kahvio- ja ravintolapalveluihin. (Työpaikan muistiinpanot.)

2.2 Oulun yliopistollisen sairaalan ravintola- ja kahviopalvelut

Ravintolapalvelut muodostuvat viidestä eri henkilöstöravintolasta, joista kolme toimii kantasairaalassa ja kaksi hajautetusti hieman kauempana kantasairaalan tiloista. Korkeakouluopiskelijat ovat ruokaillessaan oikeutettuja ateriatukeen. Ravintoloiden toiminnot ja asiakasmäärät poikkeavat toisistaan jonkin verran. Ravintoloissa on 11 vakituista työntekijää, joiden työvuorot suunnitellaan kiertävinä kolmen viikon periodeissa. Toimintaan kuuluu myös kokoustarjoilujen ja väitöstarjoilujen välittäminen asiakkaille. (Työpaikan muistiinpanot.)

Ravintola Kotka on asiakasmäärältään isoin ravintola ja ravintola johon kehitystyö kohdistuu. Ravintolassa tarjotaan aamupala ja lounas päivittäin n. 840 hengelle. Ravintola on auki asiakkaille kello 8.00–14.00 välisenä aikana. Ravintolassa tarjotaan ruokailu mahdollisuus henkilökunnalle, korkeakouluopiskelijoille sekä sairaalassa vieraileville asiakkaille.

Ravintolan palvelukonsepti muodostuu aamupalasta ja lounaasta. Aamupala on tarjolla kello 8.00–9.30 välisenä aikana. Lounas tarjotaan kello 10.30–14.00 välisenä aikana ja lounaalla on tarjolla kasvislounas, lounas, keittolounas ja erillisestä pöydästä salaattilounas. Ravintolassa työskentelee salin puolella 5 henkeä, jotka tulevat porrastetusti työvuoroihin. Astiahuollosta vastaa 2 henkeä, joista toinen on nelituntinen työntekijä ja toinen kaksituntinen työntekijä. Neljätuntinen työntekijä on vuokrapalvelusta. Ateriapalveluista toimitetaan ruoka lämpövaunuissa ravintolaan, ravintolan tilausten mukaisesti. Salaatit sekoitetaan tarjolle ravintolan työntekijöiden toimesta.

Kahvio-ravintola Kielossa yhdistyy kahvila- ja ravintolatoiminta. Kahvio aukeaa asiakkaille kello 8.00 ja sulkeutuu kello 15.00. Kahviossa on tarjolla makeat- ja suolaiset vitriinitarjottavat kahvin kera. Lounas tarjotaan asiakkaille kello 10.15–13.30. Lounaalla tarjolla on keittolounas, kasvislounas ja lounas. Ravintola-kahviossa työskentelee kaksi vakinaista työntekijää, sekä heidän lisäksi yksi tukityöllistetty työntekijä. Ateriapalveluista toimitetaan ruoka lämpövaunuissa ravintolaan, ravintolan tilausten mukaisesti. Salaatit sekoitetaan ateriapalveluissa.

Kahvio-ravintola Lokki on pienin ravintolamme. Kahvio palvelee asiakkaita kello 9.00–14.15 välisenä aikana. Kahviossa tarjolla on suolaiset- ja makeat vitriinituotteet ja kahvit. Lounasaika alkaa kello 10.30 ja päättyy kello 13.30. Lounaalla tarjolla on lounas, kasvislounas ja keittolounas. Ravintolassa työskentelee kaksi henkilöä ja heidän lisäksi yksi tukityöllistetty työntekijä. Ateriapalveluista toimitetaan ruoka lämpövaunuissa ravintolaan, ravintolan tilausten mukaisesti. Salaatit sekoitetaan ateriapalveluissa.

Koulutuskeskus Von Bagh sijaitsee erillään kantasairaalasta. Ravintolassa tarjotaan lounas, kasvislounas ja keittolounas kello 10.40–13.00 välisenä aikana asiakkaille. Ravintolassa työskentelee yksi henkilö ja ruoka toimitetaan ateriapalveluista lämpimänä lämpö- sekä kylmälaatikoissa ravintolaan. Von Baghissa on myös kokoustilat, joissa kokousvierailta on tilattavissa kokoustarjottavat.

Ravintola Kanerva on kehitysvammayksikössä toimiva ravintola, joka palvelee yksikön omaa henkilöstöä, sekä yksikössä asuvia potilas asiakkaita. Ravintolassa on tarjolla aamupala, lounas ja päivällinen. Ravintolan työskentely jakautuu kahdelle ihmiselle, joista toinen työskentelee myös ravintola Von Baghissa osan päivää. Ravintolan ruoka lämmitetään ravintolassa ja salaattit sekoitetaan paikan päällä.

3 TYÖYHTEISÖLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN

3.1 Työyhteisö, organisaatio ja organisaatiokulttuuri

Jokainen yritys tarvitsee ihmisiä toteuttaakseen yritystoimintaa. Yrityksen yksittäiset ihmiset muodostavat yrityksen työyhteisön. Työyhteisö on ihmisistä muodostuva sosiaalinen ryhmä, joka työskentelee yrityksessä sen strategian mukaisesti kohti määrättyä tavoitetta jakaen toistensa kanssa tietoa ja ammattiosaaamista. (Heroja, Koski, Seppälä, Sääntti ja Wallin 2021, 354.) Kaikki asiat, jotka ohjaavat työyhteisön toimintaa kohti tavoitteita ovat kokemuksellista ja opittua tietoa työstä. Tämä kokemuksen ja tiedon yhdistäminen ohjaa työyhteisöä toteuttamaan yrityksen toimintoja ja mahdollistaa työtapojen muodostumisen.

Martikainen-Rodriquez ja Sarkkinen (2011, 6) esittävät työtavan muodostuvan ajan kuluessa ja ihmisten tutustuessa toisiinsa sekä toistensa työtapoihin. Työn muodostumiseen vaikuttaa työtä tekevän henkilön omat henkilökohtaiset ominaisuudet, opitut sekä tiedostetut tavat, työympäristön toimitilat sekä niiden käytännöllisyys, lakivelvoitteet sekä työlle asetetut tavoitteet. (Martikainen-Rodriquez & Sarkkinen 2011, 6.)

Yritystoiminnan ja sille asetetun tavoitteen toteuttaa organisaatio. Lämsä ja Päivike (2017, 9) toteavat, että organisaatio muodostuu ihmisten tekemästä yhteistyöstä, jonka avulla tavoitetaan työlle asetettu päämäärä. Organisaatio on siis rakennelma, joka muodostuu työyhteisön jäsenistä. Jokaisella organisaation jäsenellä on määritetty työtehtävä ja asema yrityksessä. Yrityksen toimintoja suorittavat työyhteisön jäsenet ja toimintojen avulla saavutetaan työlle asetettu tulos. (Tieteen termipankki.)

Kannattavan toiminnan ja tuloksen saavuttamiseksi yrityksen on pohdittava omia toimintojaan ja niiden suorittamistapoja. Ajan kuluessa työyhteisölle määräytyy tapatoimia, josta voidaan puhua nimellä organisaatio kulttuuri. Kuusela (2015, 47–48) esittää, että organisaatiokulttuuri syntyy työyhteisön yhteistoiminnassa. Siihen vaikuttaa työyhteisön yhdessä koetut hyväksi havaitut työmenetelmät ja työtavat, positiiviset ja negatiiviset kokemukset. Myös työyhteisön historialla on suuri vaikutus organisaatiokulttuurin synnyssä. Kaijalan ja Tolvasen (2020, 17)

mukaan organisaatiokulttuuri kertoo yrityksen työyhteisön toimintatavoista yrityksessä, heidän tavastaan kommunikoida keskenään, yrityksen johtamistavasta ja eri toimintaprosesseista sekä työkäytännöistä. Organisaation muutoksesta puhutaan, kun toiminta olosuhteet muuttuvat ja yrityksen on kehitettävä toimintaansa varmistaakseen toiminnan jatkuvuuden. Työntekijälle organisaation muutos tarkoittaa toimintatapojen, työtehtävien tai työnluonteen muuttumista. Tällöin esihenkilön tuki ja läsnäolo on tärkeää työntekijän hyvinvoinnille. (Työterveyslaitos.)

3.2 Esihenkilön tehtävä työyhteisön päivittäisessä toiminnassa

Viitalan (2021, 12) mukaan esihenkilön ydin tehtävä on ohjata työyhteisöä yrityksen strategian mukaisesti kohti toiminnalle laadittua tavoitetta. Samalla hän huomioi toiminnan taloudellisuutta ja kannattavuutta työssään, käyttäen tässä apuna erilaisia henkilöstökäytäntöjä. Toimintaa johtaessaan esihenkilö huolehtii henkilöstön hyvinvoinnista ja opastaa vastuullisesti henkilöstöä. Hyppänen (2013, 211) toteaa että, esihenkilön tärkeä tehtävä on myös tarkastella työtehtävien vaativuutta ja työtehtävien aiheuttamaa kuormitusta. Kaikki työssä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työntekijän suoriutumiskykyyn ja hidastavat tehtävistä suoriutumista, kunnes uusi prosessi ja toimintatapa sulautuu jälleen päivittäiseksi toiminnaksi. Joen (2018, 123) mukaan esihenkilön tehtävä on toimia yritystoiminnan vastuullisena suunnannäyttäjänä, kehitystöiden vetäjänä, viestijänä ja kehittävän sekä positiivisen ilmapiirin luoja. Onnistunut ja vastuullinen esihenkilötyö luo työpaikalle avoimen, kannustavan, tukevan sekä myönteisen työtä edistävän ilmapiirin, jossa vuoropuhelu henkilöiden välillä on vuorovaikutteista. Esihenkilön työllä on suuri vaikutus työhyvinvointiin.

3.3 Hyvinvoiva työyhteisö

Työhyvinvointi on tärkeä ja laaja asiakokonaisuus, joka koskettaa jokaista työssä käyvää ihmistä, koska vietämme suurimman osan ajastamme työssä. Sosiaali- ja työministeriö kuvaa työhyvinvointia työn, työn mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden sekä hyvinvoinnin sisältämäksi asiakokonaisuudeksi. Viitala (2021, 43) esittää puolestaan työhyvinvoinnin asiakokonaisuuteen kuuluvan olennaisesti myös henkilön oman henkilökohtaisen elämän tapahtumat ja oman henkisen ja

fyysisen kunnon tilanteen. Järvinen (2012, 26–27) toteaa myös yksittäisen henkilön työhyvinvointiin vaikuttavan organisaation, johtamisen, työhallinnan ja työyhteisön, kun taas henkilö itse vaikuttaa kaikkiin näihin työn osa-alueisiin käytöksellään, tunteillaan ja asenteillaan.

Esihenkilöllä onkin työssään varsin monipuolinen työnkuva, sillä muiden esimiestehtävien lisäksi hänelle on eduksi, jos hän itse on kiinnostunut ihmisen käyttäytymisen taustalla olevista tekijöistä, jotta hän voi tarkastella laajasti ja ymmärtää henkilön käyttäytymistä eri tilanteissa. Samalla hän sisäistää laajemmin sitä kokonaisuutta, mikä vaikuttaa työhyvinvoinnin muutokseen yrityksessä. Kun esihenkilö ymmärtää ihmisen käyttäytymisilmiötä, hän kykenee toimimaan ristiriita ja muutos tilanteissa kaikkien edunmukaisesti ja pystyy pohtimaan työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä työyhteisön kannalta, sekä edistämään niitä. (Järvinen 2012, 26–27.)

Esihenkilöllä on suuri vastuu luoda raamit työhyvinvoinnille, mutta myös työyhteisöllä on vastuu työhyvinvoinnista. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa työhyvinvointiin omalla käytöksellään, joten jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma henkilökohtainen vastuu oman sekä toisten työhyvinvoinnista työyhteisössä, tällöin puhutaan työyhteisötaidoista, joita ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 30–31.)

Juuti ja Vuorela (2015, 45–50) toteavat, johtamisen ja työhyvinvoinnin olevan asioita, jotka ovat esillä puhuttaessa jatkuvasta muutoksesta työelämässä. Johtaminen on tieteenala, jolla on suuri merkitys työhyvinvointiin ja jolla voidaan vaikuttaa työn sisältöön, työolosuhteisiin, työilmapiiriin työyhteisön ihmissuhteisiin, henkilöstön osaamiseen ja sitä kautta henkilön omiin elämäntapoihin.

Esihenkilön on omassa työssään järjestettävä aikaa työntekijöiden kuuntelemiselle, voidakseen toimia työyhteisön osallistavana kehittäjänä, myös vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja oman sekä työntekijän näkemysten puntaroiminen auttavat kehittämään toimintaa ja lisäävät työhyvinvointia työyhteisössä. Pitkäjänteisellä työn, työtapojen ja työyhteisön kehittämisellä yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa saavutetaan hyvinvoiva työyhteisö.

3.4 Muutosjohtaminen työyhteisössä

Hyppäsen (2013, 211) mukaan yritystoiminnan lähtökohta on kannattava liiketoiminta. Jotta yritystoiminta saadaan kannattamaan, on seurattava koko ajan ympäristössä tapahtuvia, jopa maailman laajuisia ilmiöitä ja muutoksia. On siis seurattava jatkuvaa muutosta toimintaympäristössä ja reagoitava muutokseen kehittämistoimenpiteillä. Kehittämistoimenpiteet muuttavat aina jollain tavalla yrityksen sisäisiä työtehtäviä ja prosesseja.

Martikainen-Rodriquez ja Sarkkinen (2011, 38–44) toteavat että, kun toimintaympäristö tai tuotantotavat muuttuvat merkittävästi tapa toimia on otettava tutkintaan ja sitä on muutettava nykyiseen toimintamalliin sopivaksi, jotta saavutetaan haluttu tulos. Motivoituneen ja hyvinvoivan työyhteisön avulla toimintatavoista saadaan käytäntöön soveltuvia tapoja, joilla on suuri merkitys ergonomiaan, mutta myös työn mielekkyyteen.

Järvisen (2008) mukaan muutosjohtamisen tarve syntyy, kun työyhteisön tai toiminnan kehittämisestä tuleva muutos uudistaa toimintaa, toimintaprosesseja tai tehtäviä vastaamaan toiminnan tarkoitusta yrityksessä. On normaalia, että muutos aiheuttaa epävarmuutta työyhteisössä, sen vuoksi esihenkilöllä on tärkeä ja vastuullinen tehtävä tukea ja jakaa tietoa työyhteisölle muutoksen syistä, tarkoituksen mukaisuudesta ja seuraamuksista.

On tärkeää, että työyhteisö saa koko ajan tietoa muutoksesta ja työyhteisö otetaan mukaan suunnittelu ja kehitystyöhön. Muutosjohtajan tärkein työkalu muutoksen läpiviennissä on viestintä. Sen avulla esihenkilö sitouttaa ja osallistaa työyhteisön yhteiseen kehittämistyöhön. Viestinnän avulla esihenkilö tukee ja ohjaa työyhteisöä läpi haasteiden selkeyttäen yhteistä ymmärrystä tavoitteista. (Viitala 2021, 174–175.) On kuitenkin huomioitava, ettei ilman työyhteisön vastavuoroista viestintää saavuteta onnistunutta muutosta (Hyppänen 2013, 213).

Kauhanen (2018, 56–57) väittää, että muutosvastarinta kuuluu yritystoiminnassa tapahtuviin muutoksiin ja on yleistä. Hän selventää, että muutosvastarinta on ihmisen suojautumismekanismi, kun jokin tuttu toimintatapa muuttuu työympäristössä. Esimiehen tärkeä tehtävä muutoksen läpi viennissä on tukea ja tiedottaa

muutoksessa olevaa työyhteisöä muutoksen tarkoituksesta ja tavoitteista, sillä on suuri merkitys muutosvastarinnan vähenemisen suhteen.

3.5 Työyhteisön nykytilanteen kuvaus

Ravintolan työyhteisö on pitkään toiminut melko itsenäisesti. Työvoimapula on kahden vuoden aikana näkynyt ravintolassa voimakkaasti ja rekrytoinneista huolimatta ravintolassa on henkilöstö vajetta ja vakansseja ei ole saatu täytettyä. Työyhteisössä työskentelee yhdeksän työntekijää. Pientä työyhteisöä varjostaa pitkät sairauslomat, jotka kuormittavat jäljellä olevaa työyhteisöä ennestään. Henkilöstövuokraus on paikannut tilannetta jonkin verran, mutta jatkuva perehdytys on ollut haasteellista ja työvoimapula näkyy myös henkilöstövuokrauksen saatavuudessa. Työtyytyväisyys on ollut laskusuunnassa, mutta haastattellessa henkilökuntaa varsinaista selvää syytä työtyytyväisyyden laskuun ei ole ollut havaittavissa. Työtyytyväisyyden laskua on perusteltu työyhteisöstä käsin kiireellä työssä ja tehtävänkuvien puutteellisuudella. Ravintoloiden henkilöstön työhyvinvoinnin laskuun johtavat syyt vaativat selventämistä, jonka vuoksi kartoittaminen ja kehittäminen on hyvinkin ajankohtaista.

Myös tiukka budjetti ja säästötoimenpiteet johtavat kehittämistarpeeseen. Viidelle ravintolalle on määritelty yksitoista vakanssia, joten toiminta tarvitsee jo senkin vuoksi kehittämistä, sillä nykyisillä toimintaprosesseilla, työtavoilla ja henkilöstö vajeella ravintoloiden toimintaa ei saada pyöritettyä.

3.6 Työyhteisölähtöinen kehittäminen

Koska työyhteisöstä ei nouse esille varsinaista syytä työhyvinvoinnin laskuun on kehittämistyön menetelmiksi perusteltua käyttää työyhteisöllisiä kehittämismenetelmiä, jotta työyhteisössä piilevä tieto ja ongelmat saadaan näkyväksi. Hiljaisen tiedon eli työyhteisön jäsenille kokemuksen kautta karttuneen tiedon esiin saaminen erilaisilla tutkimusmenetelmillä on tarpeen, jotta työhyvinvoinnin laskuun johtaneet syyt saadaan kartoitettua ja näin tiedostettua mahdolliset jatko kehittämistoimenpiteet.

Kestin (2013, 7–9) mukaan henkilöstöllä on paljon tietoa ja osaamista, jota ei hyödynnetä ollenkaan yritysten kehitystoiminnassa. Jokaisessa työyhteisössä on eripituisia työsuhteita, joiden aikana henkilöstön jäsen on hankkinut erilaista osaamista ja tietoa työstä, työskentely tavoista sekä asiakkaiden käyttäytymisestä. Nämä kaikki tiedot ja taidot tekevät henkilöstä oman työnsä asiantuntijan. Kauhanen (2018, 18) toteaa, että asiantuntijoiden osallistaminen työnsä kehittämiseen tarkoittaa kaiken tämän opitun tiedon ja taidon hyödyntämistä kehitysprosesseissa. Osallistaminen tapahtuu esihenkilön toimesta niin, että hän saa työyhteisön jäsenet yhdessä pohtimaan ja keksimään ratkaisuja erilaisiin tilanteisiin tai ongelmiin.

Tämän kehittämistyön tutkimusmenetelmänä käytetään työyhteisön osallistamista tiedontuotantoon keräten tietoa nykyisistä työtehtävistä. Tässä kehittämissä käytetään tutkimusmenetelmänä myös havainnointia, jonka avulla pyritään havainnoimaan työyhteisön toiminta- ja työtapoja. Näistä menetelmistä syntyneen tiedon avulla kirjoitetaan tehtäväkuvat työyhteisölle.

3.7 Tehtäväkuvat ja niiden merkitys työyhteisölle

Bogardus (2004, 56) toteaa, että päivittäisen toiminnan varmistamiseksi yrityksessä tarvitaan tietty määrä henkilöitä tekemään työtä. Pelkkä henkilöstö ei riitä, vaan toiminnan käynnistämiseen tarvitaan tietoa siitä, mitä erilaisia käytänteitä tarvitaan päivittäisen työn sujuvaan tekemiseen. On siis kartoitettava työntekijöille työtehtävät, joiden avulla saavutetaan toiminnalle asetettu tulos.

Surakka ja Laine (2011, 130) uskovat, että työyhteisöllä täytyy olla selkeä kuva organisaation toiminnasta, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Tehtäväkuvien laatijan täytyy ymmärtää toimintaa laajasti, jotta kaikki toimintaa ohjaavat ja siihen liittyvät prosessit tulevat huomioiduksi ja aikataulutetuksi. Bogardus (2004, 59–60) toteaa, että työntekijöillä on oltava yhteinen käsitys siitä, mikä on heidän roolinsa ja tehtävänsä yrityksen toiminnassa ja mihin tavoitteisiin heidän on pyrittävä tehtäväkuvien avulla. Tehtäväkuvat kirjoitetaan tukemaan työntekijän päivittäistä työntekoa. Toiminnan ja työympäristön muuttuessa tulee tehtäväkuvia muokata työhön sopiviksi ja niitä tulee tarkastella ja päivittää aina tilanteen niin vaatiessa.

Järvinen (2014,56) kirjoittaa että, tehtävänkuvien tulisi sisältää kuvauksen työvuoroon kuuluvista tehtävistä ja vastuualueista. Järvisen (2014, 56) mukaan tehtävänkuvien laatijan tulee huomioida tehtävänkuvia laatiessaan työn sujuvuus ja työn kuormittavuus. Tehtävänkuvien tasapuolisuus auttaa työntekijää jaksamaan jokaisessa vuorossa. Vaikka tehtäväнкува on työntekijälle laadittu toimintarunko, täytyy työyhteisön sopia yhtenäisistä pelisäännöistä toiminnan sujuvoittamiseksi, sillä on muistettava, että koko työyhteisö kantaa vastuun onnistuneesta työstä.

Surakan ja Laineen (2011, 153) mukaan, tehtäväнкuvilla on myös iso merkitys perehdytysprosessin läpi viennissä. Hyvin onnistuneet tehtäväнкuvat ovat selkeät ja ne tukevat sekä uutta työntekijää sopeutumaan omaan työhönsä, sekä ovat työhön opastajan tukena opastamistilanteessa. Yrityksessä on paljon hiljaista tietoa työtehtävistä ja se siirtyy henkilöiden keskuudessa puhuttuna tekstinä eteenpäin. Tämä toimintatapa hankaloittaa perehdytystä, koska kirjoitettua tietoa ei ole oppimisen ja perehdyttämisen tukena, vaan kaikki tieto on muistin ja toisilta opitun tiedon varassa.

3.8 Hiljaisen tiedon esiintuominen työyhteisössä

Laamanen ja Tinnilä (2009, 6–7) esittävät, että työyhteisön hiljaisen tiedon ja osaamisen huomioiminen kehitystyössä, mahdollistaa kehitystyön onnistuneen toteuttamisen ja sillä on positiivinen vaikutus toiminnan tehostamiseen. Tässä prosessissa on tunnistettava ja osattava liiketoiminnan tärkeimmät prosessit, joilla luodaan arvoa myös asiakkaalle. Kun nämä prosessit huomioidaan kehittämistyössä asiakkaille, luodaan parempi palvelutapahtuma ja työtehtävistä voidaan karsia pois hukkatoinnot, samalla työyhteisö ymmärtää yrityksen toimintatavat sekä liiketoiminnan tavoitteet.

Ravintola Kotkaan kirjoitettaviin tehtäväнкуviin pyritään saamaan kirjattua myös työntekijöillä oleva hiljainen tieto. Ravintolan työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita, joilla on hyvä tieto työvuorojen tehtävistä. Heillä jokaisella on useiden vuosien kokemus myös asiakasrajapinnassa työskentelystä. Tämän vahvan osaamisen osallistaminen antaa hyvän pohjan tehtäväнкuvien laatimiseen ja mahdolliseen jatko kehittämiseen myöhemmässä vaiheessa.

Kiviranta (2010,162) toteaa hiljaisen tiedon kehittyvän työyhteisön jäsenelle työvuosien ja kokemusten kertyessä. Tämä tieto on hankala saada esiin, koska se on aineetonta ja karttuu henkilön oppimisen ja omien ajatusten tunnistamisen ja yhteensovittamisen kautta. Kestin (2013, 42) mukaan tiedostamaton hiljainen tieto ja tiedostettu tieto kulkevat koko ajan rinnan ja sitoutuvat toisiinsa muodostaen vahvan ammattiosaamisen. Lämsä ja Päivike (2017, 194) esittävät hiljaisen tiedon auttavan työntekijää selviytymään hankalista tilanteista työssään, sillä hiljainen tieto auttaa työntekijää oikeissa ratkaisuissa tilanteen hallitsemiseksi. He toteavat myös, että hiljaisen tiedon vahvistuessa kokemusvuosien myötä on erittäin tärkeää saada tieto valjastettua konkareilta koko työyhteisön käyttöön, jottei hiljainen tieto jää yrityksessä käyttämättä.

Kiviranta (2010, 179–180) uskoo, että hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen on mahdollista, mutta myös osittain haasteellista, sillä työntekijä ei välttämättä osaa hahmottaa omaa osaamistaan, tai ei tiedosta sitä. Esihenkilön tehtävä on saada hiljainen tieto esiin ja hyödynnettäväksi koko työyhteisössä. Osallistamalla pitkäaikaiset työntekijät toimimaan haasteellisissa tilanteissa ja valitsemalla heidän työpareikseen lyhyempi aikaisia työntekijöitä saadaan aikaiseksi hiljaisen tiedon jakamisprosessi. (Kiviranta 2010, 167.)

4 TEHTÄVÄNKUVIEN LAATIMINEN

4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö yhdistää kehittämisen sekä tutkimuksellisen työskentelytavan. Kehittämistyön tarkoituksena on saada työelämään ja sen ongelmiin ratkaisu, joka esitetään konkreettisena tuotoksena työyhteisölle. Toiminnallinen opinnäytetyö perustuu huolella kerättyyn raportin tietoperustaan, joka tukee tutkijan tekemiä valintoja ja ratkaisuja perustellusti. (Kostamo, Airaksinen, Vilkkä 2022, 8.)

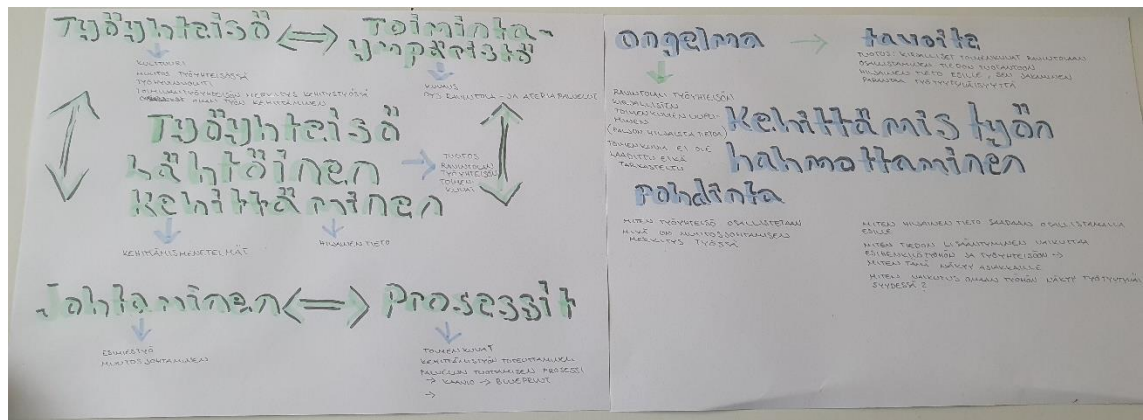
Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäyte, jossa työyhteisö osallistetaan kehittämistyöhön. Kehittämisellä haetaan ratkaisuja työyhteisössä tai toimintaympäristössä havaittuun ongelmaan ja samalla pyritään luomaan ongelmasta ja ongelmaan johtaneista syistä tietoa muutoksen aikaan saamiseksi. Jotta muutos saadaan aikaiseksi, on työyhteisö saatava mukaan kehittämistyöhön, sillä työyhteisön jäsenet ovat oman työnsä laaja-alaisia asiantuntijoita. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 59.) Konkreettisena tuotoksena pyritään saamaan aikaan toimivat tehtäväkuvat koko organisaation käyttöön.

4.2 Tietoperustan hahmottaminen

Kehittämistyö lähtee liikkeelle toiminnassa havaitun ongelman tunnistamisesta (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015,26). Tässä kehittämistyössä työyhteisössä havaittu ongelma on epävarmuus päivittäisistä työtehtävistä tehtäväkuvien uupumisen vuoksi. Kun kehittämistarve on havaittu, voidaan pohtia kehittämistyön tavoitteita sekä tarkastella aiheeseen lähestymistapoja. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015,26.) Kehittämistyön ja työelämässä havaitun ongelman tietoperustan kerääminen tukee kehittämistyötä sekä siinä onnistumista. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 28.)

Tietoperustan hahmottaminen visuaalisesti ajatuskartan avulla selkeyttää omia ajatuksia sekä asiayhteyksien ymmärtämistä ja auttaa tietoperustan rakentamisessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 93, 155.) Tieto perustan hahmottamiseksi työssä on käytetty apuna visuaalista hahmottamista. Kuvan (kuva 1.)

avulla on hahmotettu työyhteisölähtöiseen kehittämiseen liittyviä käsitteitä, sekä asiayhteyksien keskeisiä yhteyksiä.



Kuva 1. Tietoperustan visuaalinen hahmottaminen.

4.3 Työyhteisön osallistaminen ravintolan työtehtävien kartoitukseen

Kehittämistehtävän tuotoksena syntyy ravintola Kotkaan työtehtävistä muodostetut tehtäväkuvat. Tehtäväkuvien kehitysvaiheessa tiedonkeruu eri menetelmien avulla on tarpeen, jotta saadaan mahdollisimman paljon tietoa eri työtehtävistä. Tässä kehitystyön vaiheessa työyhteisön tilannesidonnainen tieto ja työkokemukseen perustuva hiljainen tieto on tärkeää.

Koska työyhteisön työtyytyväisyys on laskenut epäselvien työtehtävien vuoksi ja epäselvät työtehtävät aiheuttavat epävarmuutta työyhteisön jäsenissä on kartoitettava, miten saadaan mahdollisimman paljon tietoa työstä ja työtehtävistä.

Työyhteisössä on paljon hiljaista tietoa, joka on saatava koko työyhteisölle näkyväksi ja jonka avulla saadaan luotua koko työyhteisölle yhtenäinen toimintamalli, jonka avulla työlle laadittu tavoite saavutetaan. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Koska hiljainen tieto on henkilölle kokemuksen myötä kertyvää tiedon ja käytännön yhdistämistä, ei henkilö välttämättä itsekkään tiedosta ja tunnista omaa osaamistaan. (Kiviranta 2010, 162–163.) Tämän vuoksi täytyy pohtia tarkkaan millä menetelmillä tämä osaaminen saataisiin näkyväksi. Työyhteisön ammattitaidon huomioonottaminen kehitystyössä johtaa ajatukseen työyhteisön osallistamisesta oman työnsä kehittämiseen ja tiedon tuotantoon.

Ravintolan työyhteisön päivittäiseen toimintaan on tuonut epävarmuutta kirjallisten ja selkeiden tehtäväkuvien puuttuminen. Päivittäiset tehtävät ovat pitkäaikaisten työntekijöiden kokemuksellista tietoa, joten perehdytyksestä huolimatta uusimmat työntekijät eivät välttämättä tiedosta kaikkia päivän työtehtäviä.

Päivittäisen työn selkeyttämiseksi ravintoloihin laaditaan kirjalliset tehtäväkuvat. Tässä avainasemassa on oman työnsä asiantuntijoiden hiljainen, kokemuksen myötä kertynyt tieto, joka pyritään tuomaan esille konkreettiseen muotoon osallistamalla työyhteisö tiedontuotantoon. Osallistamalla työyhteisö toiminnan kehittämiseen tiedontuotannon avulla tarjotaan työntekijöille mahdollisuus kehittää omaa työtänsä ravintolan toimintaympäristössä ja näin osallistua oman työnsä suunnitteluun. Kun työntekijä osallistetaan kehittämistyöhön on hänellä mahdollisuus hyödyntää omaa tietoa ja osaamistaan oman työnsä kehittämiseen ja näin saadaa tärkeää tietoa työstä ja toimintatavoista. Osallistamalla pyritään huomiomaan työyhteisön tarpeita ja sitouttamaan työyhteisö omaan työhönsä. (Toikka & Rantanen 2009, 90–96, 99.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 61) mukaan osallistamalla työyhteisö kehittämiseen saadaa esille jokaisen henkilön kokemukseen perustuvaa tietoa. Kokemustiedon esille tuomiseksi esihenkilön rooli on tärkeä, sillä hän ohjaa omaa tiimiään toimimaan yhteistyössä toistensa kanssa. Esihenkilön on kuitenkin itse osattava osallistaa ja omaksua mitä osallistaminen tarkoittaa ja miten se käytännössä toteutetaan. Esihenkilön on osattava siirtyä päättäjän roolista ohjaajan rooliin. (Otollinen 2016, 87–93.)

Kehittämistyön toteutusvaihe lähti käyntiin keväällä 2023 henkilöstön palaverista, missä opinnäytetyön aihe julkaistiin työyhteisölle. Palaverissa keskusteltiin kehittämistyön tarpeellisuudesta ja tärkeydestä ajatellen ravintolan työyhteisöä. Palaverissa keskusteltiin läpi työn tavoitteet ja osallistamisen tarkoitus. Työntoteutusvaihe viivästyi, tutkimuslupaprosessin pitkäkestoisuuden vuoksi ja toteuttamiselle jäi todella lyhyt aika.

Osallistaminen aloitettiin huhtikuun lopussa ja sen avulla kartoitettiin ravintola Kotkan viiteen työvuoroon liittyviä työtehtäviä. Ravintolan työyhteisö käsittää tällä hetkellä 9 henkilöä, jotka kaikki työskentelevät ravintola Kotkassa.

Työyhteisön palaveri pidettiin huhtikuun lopussa ja siinä sovittiin yhdessä esihenkilön ja ravintolan työyhteisön kanssa, että ravintolan seinälle kiinnitetään ryhmätyötä varten valkoiset A3 kartongit, joihin merkitään nykyiset työvuorot. Näiden työvuorojen alle jokainen ravintolan työyhteisön jäsen kartoittaa päivittäisiä vuorossa olevia työtehtäviä (kuva 2.)

Koska tiimityöskentely on tärkeää kehittämistyön onnistumisen kannalta ja ihmisten oppiminen tapahtuu kokemusten kautta, on ryhmätyö tiedonkartoittamiseksi ja jakamiseksi oivallinen tiedonkeruu muoto. (Kesti 2013, 79.)



Kuva 2. Ravintolan työtehtävien kartoitus

Ryhmätyömenetelmä sopii tiedonkeruu menetelmäksi hyvin ja ajankäyttö haasteiden vuoksi se on hyvä ratkaisu tiedon taltiointiseksi. Lisäksi hiljaisen tiedon esille tuomiseen käytetään prosessin aikana avointa ja osallistavaa keskustelua ryhmäkeskustelun muodossa yhteisissä viikkopalavereissa, sekä yksilö keskusteluina kehityskeskusteluissa.

4.4 Havainnointi ravintolan toimintaympäristössä

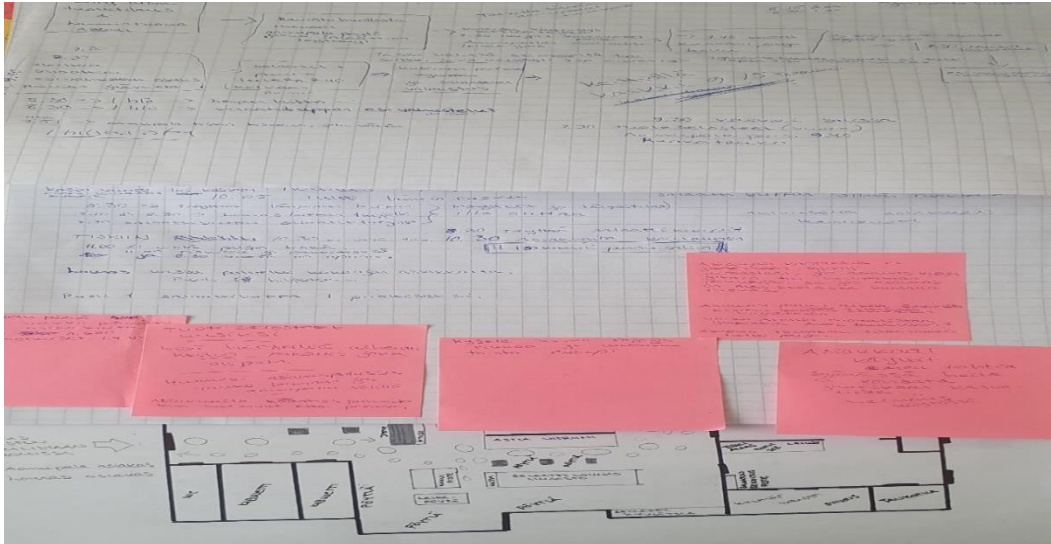
Ravintolan käytännön toiminta ja työyhteisön toimintatapojen kartoittaminen on hiljaisen tiedon näkyväksi tuomisen kannalta erittäin tärkeää, havainnoimalla työyhteisöä työpäivän aikana omassa työssään saadaan paljon tietoa päivittäisestä toiminnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, tämän vuoksi päädytään havainnoimaan toimintaympäristössä tapahtuvaa työtä.

Tarkkailemalla ja tekemällä havaintoja toimintaympäristöstä saadaan todellista ja tarkkaa sanallista ja sanatonta tietoa ihmisten toimintatavoista, itse ympäristöstä ja siinä muuttuvista tekijöistä sekä asiakkaiden vaikutuksesta toimintaan. Havainnointia tekemällä voidaan kartoittaa, tapahtuuko työskentely yhteisesti sovitulla tavalla vai poikkeaaako työskentely sovitusta tavasta. Tiedonkeruu täytyy suunnitella ja dokumentoida huolella, jotta tutkittavan tiedon analysointi on todellisuuden mukaista. Dokumentointi voidaan tehdä lomakkeiden, päiväkirjan, kameran, videon tai nauhurin avulla. (Muotio 2022.)

Kun puhutaan osallistavasta havainnoinnista, voidaan käyttää nimitystä kenttähavainnointi. Kenttähavainnointia tehdessä havainnoija tutkii määrittelemättömän ajan työyhteisöä ja työympäristöä. Havainnoija on lähellä työyhteisöä, muttei varsinaisesti osallistu toimintaan, vaan tekee havainnointia ja kirjaa havainnointipäiväkirjaan tekemiään havaintoja. (Heroja, Koski, Seppälä, Sääntti & Wallin 2021, 54, 55.)

Havainnointi päiväkirja on havainnoijan työkalu, johon havainnoija kerää tarkoin omat havaintonsa, tuntemuksensa ja työtehtävien sekä toiminnan kulun. Suositeltavaa on käyttää havainnoinnin apuna etukäteen suunniteltuja havainnoinnin kohteita, jottei tutkimus jää vajavaiseksi ja siitä saadaan kaikki haluttu tieto irti. (Toikka & Ranta 2009, 144–145.)

Havainnointi suoritettiin ravintolan toimintaympäristössä osallistumalla toimintatapojen ja toimintaympäristön tarkkailuun läsnä olevana tarkkailijana huhtikuun lopussa, yhden päivän ajan. Tarkkailijana toimi esihenkilö. Tarkkailun kohteena oli eri työvuorojen työskentelytavat, työtehtävät, yhteistyö, asiakaskontakti sekä koko palvelun mahdollistava prosessi. Tarkkailu suoritettiin tarkkailemalla työvuoroissa olevaa ravintolan henkilökuntaa. Havainnointiin oli lupa työyhteisöltä, sekä toimeksiantajalta. Havainnoinnista keskusteltiin etukäteen työyhteisön viikkopalaverissa, jossa kerrottiin myös, ettei kyseessä ole työajanmitoitus vaan toimintatapojen ja työtehtävien kartoitus. Havainnointi tehtiin etukäteen suunnitellun lomakkeen (Liite 1.) avulla sekä päiväkirjatyyppisesti.



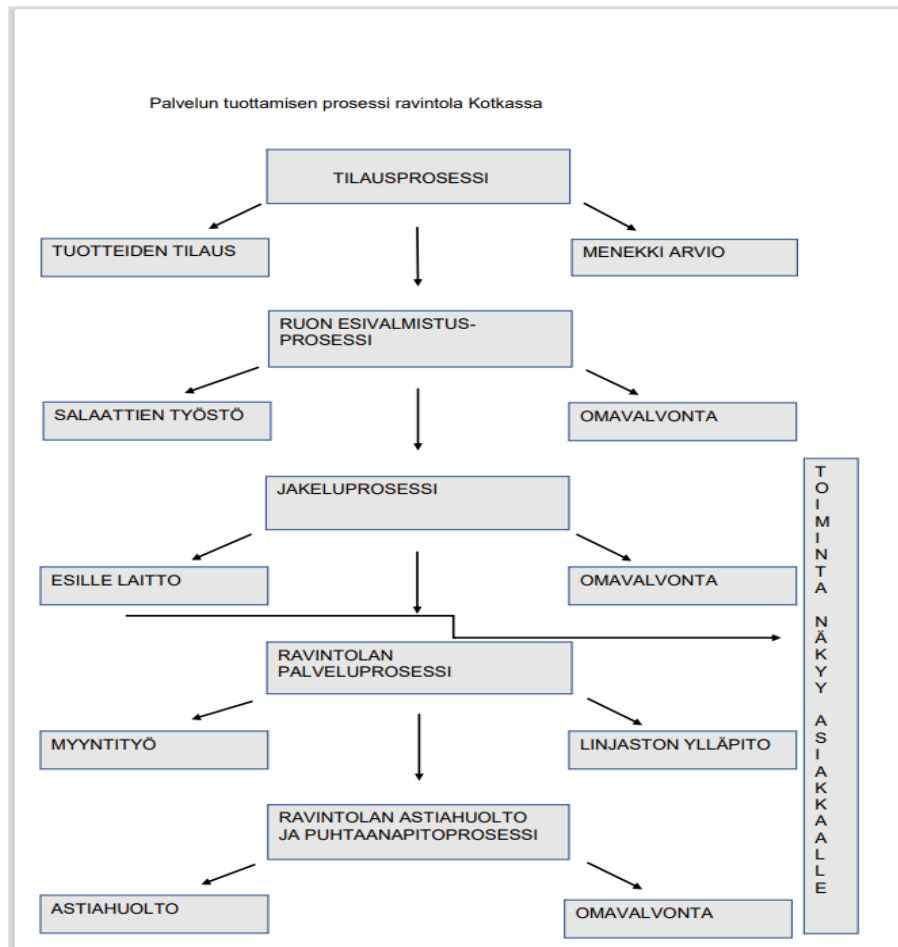
Kuva 3. Kenttämuistiinpanot havainnointi päivältä.

Kenttämuistiinpanot (kuva 3.) kirjoitettiin puhtaaksi heti samana iltana, koska kaikki päivän tapahtumat olivat vielä tuoreena muistissa.

4.5 Ravintola toiminnan prosessit

Visuaalinen prosessikaavio auttaa selkeyttämään tuotetun palvelun taustalla olevia prosesseja sekä työyhteisön toimintaa. Tämän vuoksi koko ravintolan toiminta pyritään saamaan prosessikaavion muotoon. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 45) mukaan prosessikaavion avulla pyritään visuaalisesti havainnoimaan toimintaketjussa olevaa ongelmaa. Prosessikaavion avulla voidaan ketjuttaa yrityksen toimintaa laajasti.

Ravintola Kotkan toiminta perustuu palvelun tuottamiseen sairaalan henkilöstölle ja sairaalassa vierailijoille. Palvelun toteuttamisprosessin havainnollistamiseksi luotiin kaksi prosessi kaaviota (Kuva 4. ja Liite 2.), joiden avulla pyrittiin kuvaamaan kaikki toiminnot, joilla palvelukokonaisuus tuotetaan asiakkaille.



Kuva 4. Palvelun tuottamisen prosessikaavio

Tämän työn taustalla käytettiin työntekijöiden havainnoinnista saatua tietoa sekä työntekijöiden osallistamisesta kartoitettua tietoa. Tätä materiaalia voidaan käyttää myöhemmässä vaiheessa, kun tehtäväkuvien henkilöstö resursseja mitoitetaan.

4.6 Benchmarking-vierailu toimintaympäristön ravintoloihin

Koska sairaalan läheisyydessä toimii paljon lounaspalveluita tuottavia ulkopuolisia yrityksiä, on loogista kartoittaa heidän toimintatapojansa ja työskentely menetelmiä sekä verrata niitä ravintolapalvelujen toimintatapoihin benchmarkaten. Benchmarking-vierailu pyritään toteuttamaan kahteen toimintaympäristössä toimivaan ulkopuoliseen ravintolaan.

Benchmarking on oman toiminnan vertaamista toisen yrityksen toimintaa. Sen avulla pyritään selvittämään, miksi toinen yritys menestyy paremmin kuin oma

yritys. Se on toisen toiminnasta oppimista ja uskallusta kyseenalaistaa omaa toimintaa ja toimintatapoja. Ennen vierailua muihin toimijoihin, tarvitsee tutkia omaa toimintaa ja pohtia mihin toimintoihin halutaan muutosta. Kun kehitystä kaipaava kohde on tunnistettu, pohditaan mitä havainnointia kohde yrityksessä tullaan tekemään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 186.)

Benchmarking-vierailu tehtiin toimintaympäristössä kahteen eri toimijaan kohdistuen. Lisäksi tietoa etsittiin internetistä kohteiden yrityssivuilta. Laaditun lomakkeen (Liite 3.) pohjalta pohdittiin useita eri kohde yrityksen toimintatapoja ja verrattiin niitä ravintolapalveluiden toimintaan. Vierailulla pyrittiin hahmottamaan yrityksen työntekijä määrää ja asiakasmäärää, sekä tuotevalikoiman laajuutta.

5 TULOS JA KONKREETTINEN TUOTOS

5.1 Osallistamisella tuotettu tieto työtehtävistä

Päivittäisten työvuorojen tiedontuotantoon osallistettiin 9 ravintolan työyhteisön jäsentä. Työn tavoitteet ja tarkoitus käytiin läpi yhteisessä palaverissa. Palaverissa keskusteltiin työvuorojen kehittämismahdollisuudesta. Tiedontuotantoon osallistui vain muutama työyhteisön jäsen, ja loput jäsenet jäivät työssä passiivisiksi. Tämän havainnon tehdessä pyrittiin työyhteisön jäseniä osallistamaan avoimen keskustelun kautta tiedon tuotantoon esihenkilön läsnäollessa. Kuitenkin tässäkin menetelmässä tulokset jäivät heidän osaltaan vaisuiksi.

Havainnoinnin perusteella muutama työyhteisön jäsen kartoitti päivittäiset työtehtävät ja toteutti ryhmätyön. Tällä menetelmällä saatiin kirjattua päivittäiset työtehtävät varsinaisen kirjoitusprosessin tueksi, tuloksista jäi uupumaan varsinainen hiljainen tieto. Varsinaisen vuorovaikutteisen kehittämisen puutteelliseksi jääminen on harmillista, sillä mahdollisuus osallistumiseen ja oman työn kehittämiseen annettiin kaikille ravintolan työyhteisön jäsenille tasapuolisesti. Havainto herättää pohtimaan tehtävänkuvien merkityksellisyyttä työyhteisölle, sekä mahdollista muutosvastarinnan syntyä kehittämistyöhön liittyen. Herää myös kysymys, onko organisaatiokulttuuri niin syvällä toimintatavoissa, ettei toimintatapoja haluta muuttaa. Tuloksena saatiin aikaiseksi työtehtävät työvuoroissa, mutta varsinaisen ammattiosaamisen ja sen myötä kartoitettu hiljainen tieto ei tässä menetelmässä tullut esille.

5.2 Havainnoinnista saatu tieto

Havainnointi päivän aikana esihenkilö keskittyi havainnoimaan ravintolan työyhteisön jäsenten työtoimintaa sekä toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvaa asiakkaiden käyttäytymistä. Havainnoin tarkoituksena oli saada tietoa työyhteisön työtehtävistä ja toimintatavoista ja niiden avulla huomioida mahdollisia kehitystarpeita toiminnassa. Havainnointi päivän aikana huomio kiinnittyi ensimmäisenä asiakaspalvelun puutteellisuuteen. Aamupalalla ruokailevat ihmiset saivat toimia itsenäisesti ja erään asiakkaan kommentti asiakaspalvelijalle oli tilannetta kuvaava, kun hän sanoi: ”Luulimme että olemme täällä keskenämme.” Ravintolan

henkilökunnan työskentely painottuu aamuisin keittiön puolelle, missä valmistellaan lounaan salaattit ja leivät tarjolle. Hiljaisen tiedon tarve tulee esille keittiötyöskentelyssä omavalvonnan mittauksien ja lounassalaattien sekä lounasruokien esille laiton yhteydessä.

Asiakaspalvelun tärkeys ja sen huomioiminen on unohtunut, joten tästä saadaan seuraava kehittämiskohde. Yritystoiminnan näkökulmasta henkilökunnan määrä on nykyisellään liian suuri ravintolan asiakasmäärään kohden ja toimintatavat vaativat laajempaa ja syvällisempää tarkkailua. Tämä vaatii jatkossa myös kehittämistoimenpiteitä. Työtyytyväisyyden laskuun liitetty kiire käsite, ei havainnoissa tullut esille, joten tämä asia jää odottamaan lisä selvitystä. Toimintatapojen tarkkailun yhteydessä nousee esille käsitys siitä, että kehitystoimintaa täytyy tehdä laajemmin kuin vain tarkastelemalla pelkkiä työtehtäviä ja tehtävänkuvia. Täytyy myös löytää paremmat keinot työyhteisön osallistamiseen.

5.3 Ravintolan toimintaprosessit ja niistä kartoitettu tieto

Palvelun tuottamisen prosessissa (Kuva 4.) on pyritty kuvaamaan ravintola Kotkan palvelun tuottamiseen liittyviä kokonaisuuksia. Joita ovat tilaus, - ruoan esi-valmistelu, - jakelu, - palvelu- ja astiahuolto sekä puhtaanapitoprosessit. Ravintolan työyhteisö tilaa itse ruoat ravintopalveluista tuotannonohjausjärjestelmän kautta ja huolehtii samalla hävikin minimoimisen tilatessaan tuotteita. He pitävät myös ruoista hävikin seuranta. Ravintolassa sekoitetaan itse salaattit lounaslinjastoon sekä salaattilounaalle. Tuotteista huolehditaan omavalvonnanmukaiset mittaukset sekä ruokanäytteet. Jakeluprosessissa huolehditaan tuotteet houkuttelevasti esille ja huolehditaan ruokien tuoteselosteet esille. Ruoista otetaan omavalvonnan mukaiset mittaukset. Tässä vaiheessa asiakaspalvelun osaaminen tulee toimintaan mukaan. Ravintolan palveluprosessi käsittää asiakaspalvelun ja tuotteiden riittävydestä huolehtimisen. Astiahuollosta huolehtiminen kuuluu myös ravintolan työyhteisölle.

Tässä prosessin avaamisessa tulee monta työtehtävää esille missä tarvitaan hiljaisen tiedon osaamista ja jakamista uusimmille työntekijöille. Tässä vaiheessa tehtävänkuvien merkitys tulee tarpeelliseksi, koska työyhteisössä ei ole enää uu-

sia työntekijöitä, mutta siitä huolimatta kaikki hiljainen tieto ei ole saavuttanut tekijäänsä. Tämä tiedon puuttumisen muuttaminen kirjalliseen muotoon auttaa selkeyttämään työtehtäviä.

Toinen prosessikaavio, toiminnot palveluprosessin tuottamiseksi (Liite 2.) auttaa hahmottamaan viiden ravintolatyöntekijän tehtäviä tietyssä ajankohtana. Kaaviosta on havaittavissa, että työtehtävissä on päällekkäisyyksiä ja tehtäväkuvia voidaan näin ollen kehittää. Prosessikaaviot ovat myös tausta tukena, kun pohditaan tehtäväkuvia ja niillä toteutettavaa palveluprosessia.

5.4 Benchmarking-vierailu toimintaympäristössä toimiviin yrityksiin

Eri keskustelujen pohjalta saatujen tietojen mukaan toimintaympäristön ravintolat vetävät ruokailijoita lounaalle. Benchmarking-vierailulla pyrittiin selvittämään, miten toiminta eroaa omasta toiminnasta ja miten palvelu tuotetaan muilla yrityksillä. Toisen kohde ravintolan tilat olivat huomattavasti viihtyisämmät kuin toimeksiantajan. Tilan viihtyvyyttä oli haettu sisustuselementeillä ja tilan monimuotoisuudella. Toinen kohde ravintola ei eronnut toimeksiantajan ravintola tiloista.

Kohde ravintoloissa oli huomioitu ruokalinjaston täyttö mahdollisuus niin ettei sitä tarvinnut tehdä asiakkaiden välistä vaan se tehtiin suoraan keittiöstä. Toimeksiantajan ravintolassa ruokalinjastot täydennetään asiakkaiden välistä. Kummankin ravintolan ruoan hinta oli kalliimpi kuin toimeksiantajalla.

Toimintatapa erosi ravintola Kotkan toiminnasta, sillä molemmissa ravintoloissa ruoka lämmitettiin ravintolan yhteydessä ja tämä toiminta vaati keittiölle useamman työntekijän. Kassatyöskentelyssä oli yksi työntekijä.

5.5 Konkreettisen tuotoksen prosessi

Yhteisten palaverien ja keskustelujen teemana on ollut koko kevään ajan osallistaminen, jota on hyödynnetty palaveri keskusteluissa, jotta niistä saadaan vastavuoroisia ja palaverit eivät ole esihenkilön yksin puhelua. Näiden palaverien tarkoituksena on ollut totuttaa työyhteisö esihenkilön läsnäoloon sekä avoimeen ja kannustavaan ilmapiiriin, jotta kun tutkimuslupa saapuu, voidaan aloittaa tehtävän kuvien kartoitus ja työnkuvien laatiminen ravintolan työyhteisölle.

Tehtävänkuvien kehitysvaihetta varten pyrittiin selvittämään, miten kollegat ovat suunnitelleet henkilöstön tehtävänkuvia. Tästä tehtävästä ei kuitenkaan tullut tulosta ja on todennäköistä, että tehtävänkuvat kehittyvät jokaisessa yrityksessä työtä tehdessä ja niitä parannellaan tarpeen vaatiessa, joten varsinaista valmista kehitysmenetelmää tähän työhön ei ole.

Kehitystyön alussa oli selvää, että työyhteisö osallistetaan tiedontuotantoon, koska oman työn suunnittelu ja kehittäminen lisää työtyytyväisyyttä ja työn mielekkyyttä. Työyhteisöllä on valtava määrä kokemuksen tuomaa tietoa, mikä olisi hyvä saada kaikkien tietoisuuteen. Sen vuoksi osallistaminen tiedon tuotantoon ja päivittäisten työtehtävien kartoittamiseen vaikutti hyvältä työyhteisölähtöiseltä kehittämistavalta.

Ryhmätyö valikoitui tiedontuotannon välineeksi, koska ryhmässä työskentely lisää kommunikointia ja samalla tieto jakaantuu ihmisiltä toisille. Tämä on myös loistava menetelmä saada työyhteisön jäsenet pohtimaan omaa sekä tiimin työskentelyä. Työyhteisölähtöinen kehittäminen onnistui vain osittain, sillä motivointi yrityksistä huolimatta vain osa työyhteisön jäsenistä motivoitui kartoittamaan työtehtäviä. Kartoituksen avulla saatiin kuitenkin kartoitettua työvuoroihin kuuluvat toiminnot, joiden pohjalta voidaan kartoittaa työtehtäviä tehtävänkuihin.

Tuloksen avulla voidaan hahmottaa, että motivointi koko työyhteisön osalta on haasteellista ja vaatii todella paljon työtä. Toki tähän varmasti vaikuttaa työntekijän omat motivaatiot työtä kohtaan, sekä omien näkemysten suhteuttaminen työhön ja kehittämistyön tavoitteisiin. Tuloksen perusteella muutosjohtamisen osaaminen ja esihenkilön omatyöskentely motivoi työyhteisöä kehittämiseen mukaan. Esihenkilön läsnäolo ja työyhteisön kuunteleminen lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, joten tämä parantaa jo itsestään työhyvinvointia. Lisäksi analysoimalla avoimia keskusteluja voidaan todeta, että työyhteisön osallistaminen yksittäisen muutoksen suunnitteluun mukaan parantaa työnmielekkyyttä ja parantaa työtyytyväisyyttä.

Työyhteisön kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta nousee esiin selvästi työntekijöiden toistensa väliset näkemys erot kiireestä ja sen luonteesta. Joten on

itsestään selvää viettää havainnointi päivä ravintolassa tarkkailemassa työskentelyä ja toimintatapoja sekä havainnoida itse mahdollista kiirettä ja sen syntyyn johtavia tekijöitä.

Havainnointi päivän ajankohta sijoittui juuri hinnanmuutosten jälkeiseen aikaan ja hinnan muutos johti runsaaseen pudotukseen ruokailija määrissä. Kiirettä ei voitu havainnoida tarkoituksen mukaisesti, mutta havainnoinnin perusteella voidaan kuitenkin todeta, että radikaali tehtävänkuvien muutos on tarpeen jo pelkästään kannattavuutta ajatellen. Tuloksen perusteella tehtävänkuvat on saatava nykypäivään soveltuviksi, jotta työlle voidaan tarvittaessa tehdä työn mitoitus, jos työtyytyväisyyden laskun koetaan johtuvan tehtävänkuvien kuormittavuudesta. Kuitenkin havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että selvää syytä työn kuormittavuudelle ei työtehtävien ja toimintatapojen tarkkailulla löydy.

5.6 Tuotoksena tehtävänkuvat

Kehittämistyön tavoitteena oli saada kartoitettua päivittäiset työtehtävät jokaiselle työvuorolle. Tehtävienkartoitus onnistui hyvin ja saimme aikaiseksi konkreettiset työtehtävät tehtävänkuvien laatimista varten. Tässä vaiheessa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tulivat voimaan ateriahintojen korotuksen muodossa ja ruokailija määrät tippuivat huomattavasti, joten jouduimme reagoimaan todella nopealla tahdilla muutokseen. Sen takia hahmotellut tehtävänkuvat eivät ole enää päteviä nykyiseen toimintaan ja ruokailija määrään nähden, joten konkreettinen tuotos täytyy kirjoittaa uudelleen. Ravintolan työyhteisön tehtävänkuvat (Liite 4.) kirjoitetaan neljälle ihmiselle, kun ennen ravintolassa työskenteli viisi ihmistä salissa ja kaksi astian huollossa.

Koska muutos tulee yllättäen, on muutosjohtaminen ja sen tarve todella tärkeä työyhteisölle. Muutoksen syyt on osattava perustella ja toimintaa on tarkkailtava koko ajan, jotta työn kuormittavuus ei ole liian suuri työntekijöille.

6 POHDINTA

Työn tarkoituksena oli aloittaa kehittämisprosessi, jonka avulla voidaan kehittää ravintolan työyhteisölle selkeät ja yhdenmukaiset kuvaukset päivittäisistä työtehtävistä, Oulun yliopistollisen sairaalan ravintolapalveluihin. Työ oli tarkoitus toteuttaa osallistamalla työyhteisö tiedontuotantoon ja toiminnan kehittämiseen työn asiantuntijoina.

Kehittämistyön aloitus viivästyi tutkimuslupaprosessin keston vuoksi. Osallistamiselle ja työn toteutukselle jäi aikaa vain kaksi viikkoa. Tuon kahden viikon aikana työyhteisö toteutti suunnitellun ryhmätyön, johon kerättiin työtehtävät jokaiselle ravintolan työvuorolle. Myös henkilökunnan ateriahintojen korotus vaikutti työn toteutukseen, sillä kun ensimmäiset tehtävänkuvat saatiin kirjattua, muuttui asiakaskäyttäytyminen, joka johti muutokseen työntekijä tarpeessa.

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää ravintolan työyhteisölle selkeät ja yhdenmukaiset kuvaukset päivittäisistä työvuoron työtehtävistä. Toiminnan muutoksen takia tehtävänkuvat kirjattiin neljälle henkilölle. Kehittämistyön konkreettisena tuotoksena syntyi yhtenäiset ja työntekijöiden työtä tukevat kirjalliset tehtävänkuvat Oulun yliopistollisen sairaalan ateriapalveluiden isoimpaan henkilöstöravintolaan.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa pohdin paljon aihetta ja mietin aihe valinnakseni perehdytysuunnitelman ja oppaan tekoa. Aluksi ajatus tuntui loogiselta, sillä ravintoloissa perehdytykset ovat olleet haasteellisia, eivätkö ole onnistuneet kovinkaan hyvin. Pohtiessani aihetta tarkemmin ja kuunnellessani työyhteisöstä esiin tulleita ajatuksia, totesin ettei perehdytysuunnitelmaa kannata tässä vaiheessa tehdä, koska yrityksessämme ei ole toimivia tehtävänkuvia, joiden avulla perehdytys olisi helpompaa. Tästä pohdinnasta syntyi ajatus toteuttaa tehtävänkuvien kehitysprosessi ja pikkuhiljaa muodostui ajatus osallistaa työyhteisö toimintaan mukaan, jotta saataisiin ammatillista täsmällistä tietoa ravintoloiden työnkuvista. Halusin myös tutustua paremmin työyhteisöön, sillä en ole juurikaan työskennellyt ravintolan työyhteisön kanssa oman työnkuvan vaihtelevuuden vuoksi.

Työyhteisössä hämmennystä on aiheuttanut päivittäisten tehtäväkuvien jatkuvat muutokset, ilman osallistavaa keskustelua, tämä on yksi työtyytyväisyyteen liittyvä pohdittava asia esimiestyön näkökulmasta. Lisäksi tiedotus on ollut työyhteisön mielestä sekavaa ja aiheuttanut hämmennystä ja epätietoisuutta päivittäisessä toiminnassa. Muutosjohtajuuden tärkein työkalu on tiedottaminen ja työyhteisön osallistaminen kehitystyöhön mukaan. Tällä jatkuvalla yhteistyöllä on suuri merkitys työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen. Toiminnassa tapahtunut radikaali asiakasmäärän vähentyminen johtaa työn uudelleen organisointiin ja työntekijöiden työpisteiden muuttumiseen. Tässä muutoksessa tulee esimiestyön ja muutosjohtamisen viestinnän ja ohjaamisen tärkeys esille.

Mielestäni kehitystyön menetelmien valinta oli osittain haasteellista, sillä ajatukset työn laajuudesta ja mahtavuudesta kävivät kamppailua pääni sisällä realistista työtä vastaan. Menetelmien valinnassa pohdin myös mahdollisimman monia menetelmiä ajattelematta ensin, mitä hyötyä se työhöni tuottaa. Pohtiessa menetelmiä totesin, ettei työyhteisö osallistu kyselyjen tekemiseen, joten se ei kannata. Lisäksi työyhteisömme on pieni, joten osallistaminen on järkevämpää ja havainnointi tukee osallistamisesta saatua tietoa. Myös yhteiset palaverit ja yksilökeskustelut antavat toiminnasta sen hetkistä täsmällistä tietoa. Benchmarking-vierailusta oli hyötyä tulevaisuudessa avattavan ravintolan suunnitteluun. Vierailusta ei kuitenkaan saatu nykyiseen toimintaan varsinaisia kehittämisajatuksia, sillä toimentantajien toimitilat eivät ole muutettavissa olevia ja tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset eivät tee toimitilojen muutostöistä varteenotettavia ja kannattavia.

Kun ajattelen kehittämistyön -ja opinnäytetyönprosessia kokonaisuutena ja pohdin mitä tekisin toisin jos nyt aloittaisin prosessin uudelleen olisi se pitemmän työskentelyajan järjestäminen kehitystyötä varten. Sillä yllätyksenä tuli tutkimuslupaprosessin pitkäkestoisuus. Järjestäisin myös enemmän aikaa työn pohtimiseen, sillä työpäivien jälkeen ajatus ei ole luistanut, niin kuin itse olisin toivonut. Kuitenkin opinnäytetyön kirjoitusprosessia on tukenut kanssa opiskelijoiden tuki, jota on jaettu ohjaustunneilla, sekä omassa whatsapp ryhmässä. Valitettavasti töiden vuoksi osallistuminen ohjaustunneille on ollut vähäistä, mutta tietoa on ja-

ettu ohjaustuntien aiheista whatsApp ryhmässä. Oman työyhteisön kanssa työskentely on ollut antoisaa ja mielestäni säännölliset palaverit ovat parantaneet työyhteisön työtyytyväisyyttä.

Työnsuunnittelu eteni mielestäni loogisesti ja pyrin tekemään kaiken aikataulussa. Työntoteutus viivästyi tutkimusluvan viivästymisen vuoksi. Varsinaiselle toteutukselle jäi mielestäni liian vähän aikaa. Lisäksi ateriahintojen korotus vähensi ruokailijoiden määrää, joka taas aiheutti toimintatapojen uudelleen suunnittelun ja näin ollen tehtävänkuvien uudelleen muokkauksen. Aikaa valmiin työnpalautukseen jäi todella vähän ja se lähtikin ensimmäiseen palautukseen ilman tuloksia.

Työssäni olen huomionnut eettisyyden ja noudattanut Lapin ammattikorkeakoulun ohjeita plagioinnin suhteen. Olen hakenut tutkimusluvan toimeksiantajan organisaatiolta, jotta voin suorittaa työyhteisön toiminnan tarkkailua ja toiminnan havainnointiin olen pyytänyt luvan myös ravintolan työyhteisöltä.

Opinnäytetyön kirjoitus ja toteutusvaihe on haastanut oman näkemyksen omasta asiantuntijuudesta ja saanut pohtimaan omaa ammattiosaamista. Haasteellisuutta työssä on aiheuttanut työyhteisön osallistaminen ja motivoiminen tiedontuotantoon ja oman työnsä kehittämiseen. Minua on kiinnostanut koko esihenkilö urani ajan ihmisten käyttäytyminen työyhteisössä sekä käyttäytymisen takana piilevät psykologiset syyt, työn kehittäminen ja konkreettisten tulosten aikaan saaminen on ollut työssäni tärkeää ja se on myös motivoinut esihenkilönä työskentelyäni. Sen vuoksi tämän työn tekeminen oli mielestäni todella antoisaa. Myös lukemani teoriatieto on auttanut yhdistämään työyhteisössä havaitsemiani toimintatapoja sekä työyhteisön käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä teoria tietoon. Tämäkin tiedon ja käytännön yhdistäminen on herättänyt oivalluksia ja jopa ahaa-elämyksiä mielessäni. Nämä oivallukset vahvistavat omaa asiantuntijuuttani työssäni. Tämän kehittämistyön pohjalta on hyvä aloittaa tulevaisuudessa myös perehdytys suunnitelman laatiminen.

LÄHTEET

Bogardus, A-M. 2004. Human resources jumpstart. San Francisco London: Sybex

Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Sääntti, R. & Wallin, A. (toim.) 2021. Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Tallinna: United press.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki Edita.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS- kustannus

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent Oy.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Järvinen, P. 2014. Esihenkilötyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö- strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finva Oy.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Talentum media.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House.

Kuusela, S. 2015. Organisaatio elämää. Helsinki: Talentum.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Alma Talent.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet - Terms and concepts of business process management. Helsinki: Teknologiainfo Teknova

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2017. Organisaatio käyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työniloa- ja imua-työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 4.5.2023.

http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Martikainen-Rodriguez, A. & Sarkkinen, J. 2011. Toimiiks, Ymmärrä ja kehitä asiakaspalvelutyötä. Haaga Helia puheen vuoroja. 2/2011. Viitattu 19.3.2023. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97144/toimiiks.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Muotio, L. 2022. Muotoilu.info. Havainnointi aineistokeruumenetelmänä. Viitattu: 29.4.2023. <https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/havainnointi-aineistonkeruumenetelmana>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyönmenetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanomapro Oy.

Otollinen, P. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille: arkisia esimerkkejä työelämästä. Tampere: Mediapinta.

OYS 2023. Potilaan opas. Viitattu 14.4.2023. <https://oys.fi/asiakkaille/potilaan-opas/ravintolat-ja-kahviot/ravintolat/>

Ranta, R. 2020. Kehittämisen käytännöt. Jatkuva parantaminen, dialoginen johtaminen, ryhmätahtajohtaminen. Turku:Rtr-suunnittelu

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Tieteen termipankki. Organisaatio. Viitattu: 4.5.2023. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:organisaatio>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press

Työterveyslaitos. Organisaation muutos. Viitattu: 4.5.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos>

Vakanssiluettelo 2023. Työpaikan yhteiset muistiinpanot. Viitattu 15.4.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

LIITTEET

Liite 1. Havainnointilomake

Liite 2. Toiminnot palveluprosessin toteuttamiseksi

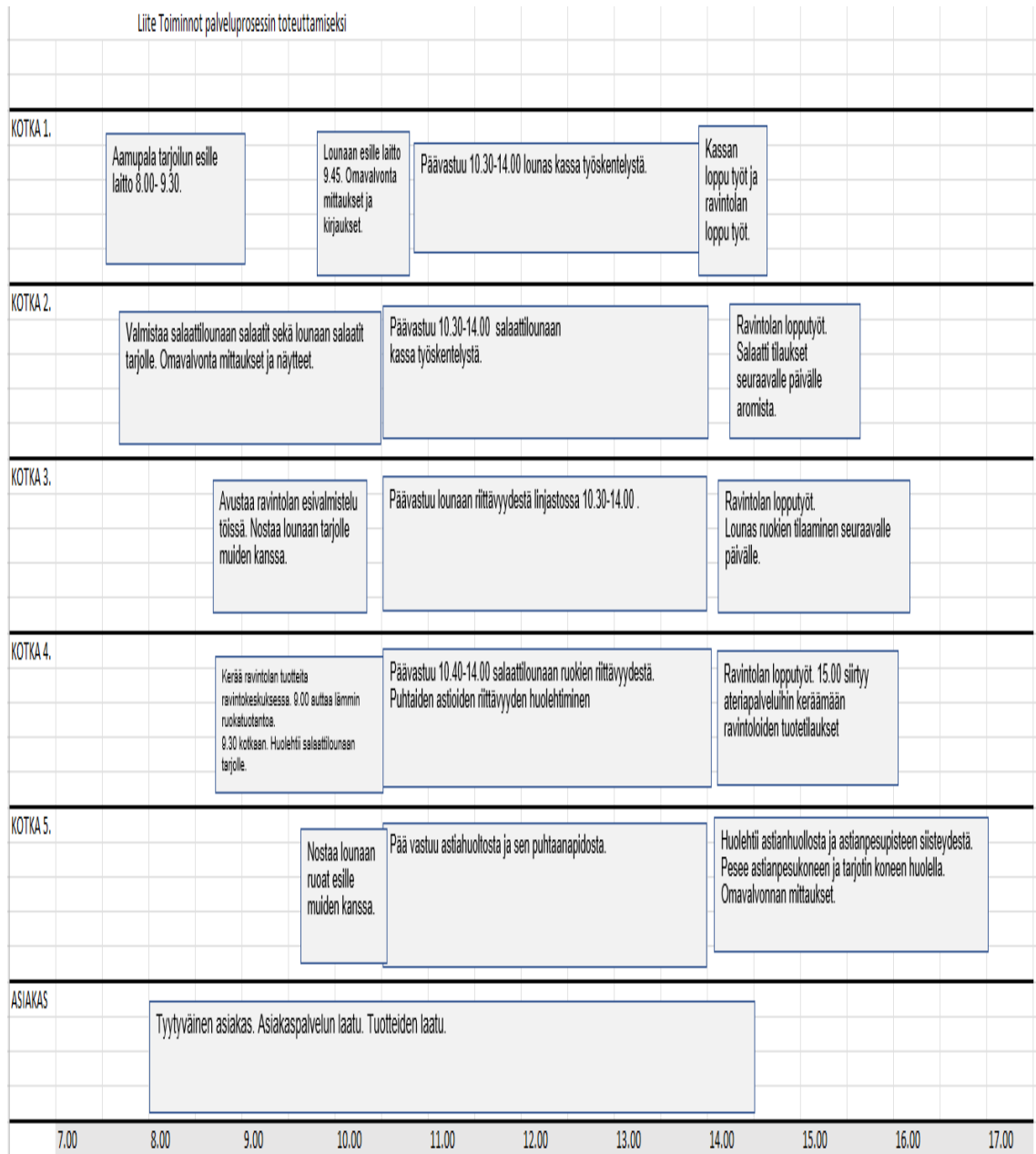
Liite 3. Benchmarking apukysymykset

Liite 4. Tehtäväkuva

Havainnointi lomake

Havainnoinnin kohde:

Arvioitava kohde	Tehtävä, työn haasteellisuus, vastuu	Osaaminen, ammattitaito, mitä hiljaista tietoa vaaditaan	Tiimi työ	Asiakas kosketuspisteet/ asiakaspaine	toimitilat ja laitteet
Vuoro 1.					
Vuoro 2.					
Vuoro 3.					
Vuoro 4.					
Vuoro 5.					
Vuoro 6.					
Vuoro 7.					
Vuoro 8.					
Vuoro 9.					



Benchmarking-vierailun havainnointiin apukysymyksiä

1. Millainen on yleisilme ravintolassa?
2. Onko ravintolassa melua, jos ei onko sitä pyritty vähentämään? Miten?
3. Kuinka selkeät tilat ovat?
4. Onko linjaston kiertosuunniteltu käytännöllisesti? miten?
5. Millainen on tarjonta?
6. Onko esille laittoon kiinnitetty huomiota? Miten?
7. Mitä tuotteita ja ruokia tarjotaan?
8. Miten henkilöstö jakautuu eri tehtäviin?
9. Onko henkilökuntaa kuinka paljon paikalla?
10. Paljonko on asiakas paikkoja?
11. Millaista ammattitaitoa ja hiljaista tietoa vaaditaan?
12. Mitä muuta huomioitavaa?
13. Miten tämä kaikki eroaa verratessa omaan toimintaa?



Ravintolan tehtäväkuvat toukokuu 2023

Ravintola Kotka**Kotka (ka) 7:10-14:49****7:10- 8:00**

Ravintola Kotkaan lähtiessä huolehtii leivät sekä aamupalatarvikkeet ruokailian mukaisesti mukaansa, ateriapalveluiden kylmiöstä.

Siirtyy ravintola Kotkaan.

Huolehtii aamulla Kotkassa gluteenittomat leivät sulamaan (sämpylät ja rieskat).

Huolehtii ruokailinastojen lämpö- ja kylmäaltaat päälle.

Huolehtii kahvinkeitittimet päälle ja laittaa toisen keittimen keittämään kahvia aamupalalla asioiville asiakkaille.

Huolehtii ravintolan tiskikoneen ja tarjotinkoneen vedet täyttämään astianhuolto varten.

Avaa kummankin ruokailinaston kassat (Kassat avattava oikein, ettei kassa jää online-tilaan, ohjeet vihreässä kansiossa lounaskassan kaapissa).

Laskee kumpaankin ruokailinaston kassaan pohjakassan (### €).

Laskee pohjakassat kummankin ruokailinaston kassakoneisiin.

Laittaa aamupalan tarjolle ruokailian mukaisesti (ravintolan ruokailista).

Hoitaa aamupalan tarjotun 8:00- 9:30.

Päävastuu kassa toiminnasta.**9:30 -10:30**

Tauko 20 min.

Huolehtii ruokailinastojen kylmäaltaisiin maidot tarjolle lounaan asiakkaita varten.

Nostaa salaattit ja lounasruoan tarjolle (9:50–10:15) lounaslinjastoon.

Huolehtii ruokien tuoteselosteet (sähköposti) lounas- ja salaattilounaslinjastoon.

10:30-14:00

Huolehtii lounaslinjaston leipäpöydästä ja tuotteiden riittävydestä

(leivät, levitteet).

Huolehtii kahvipisteen siisteydestä ja tuotteiden riittävydestä (kahvi, kahvimaito, sokeri, tee yms.)



Ravintolan tehtäväkuvat toukokuu 2023

Hoitaa lounaan kassatyöskentelyn 10:30-14:00

Vastaa rahaliikenteestä ja seuraa kulkutunneilla tapahtuvaa maksua.

Huolehtii sisäisestä laskutuksesta (tarjoilutilaukset, ryhmät, huom. väitös eri hinta).

Päävastuu kassa toiminnasta.**14:00-14:49**

Lounaan loputtua ottaa timecon-raportit ja merkitsee leimaukset kassaan (0-hintaisena).

Tulostaa kassaraportit kassasta (ohjeet lounaslinjaston kaapissa).

Laskee kassan ja tilittää rahat (tilitys ohje kassakaapin viereisessä laatikossa).

Lounaan jälkeen tyhjentää kahvinkeitittimen sakkakaukalot ja pesee ne.

Huolehtii kahvinkeitittimen pesun päälle.

Siisti kahvipisteen.

Tyhjentää ja siisti lounaan puolen leipäpöydän.

Muita työtehtäviä;

Huolehtii sisäisestä laskutuksesta ja tarvitsemiensa kaavakkeiden kopioinnista.

Huolehtii tarjoilutilausten tulostamisesta (sähköposti) tilausseinälle keittiöön.

Osallistuu lounaan aikana asiakaspalvelun onnistumiseen.

Osallistuu tilanteen mukaan muihin ravintolan työtehtäviin.

Huolehtii omavalvonnan mukaisista mittauksista (jääkaapit, pakastin) ja kirjaa ne omavalvontalomakkeelle.

Viimeistään kuukauden viimeisenä päivänä;

Tekee yhteenvetön siviilipalvelusmiesten ruokailusta ja laskuttaa ruokailut sisäisesti. Laskuttaa kaikki avoimet laskut.