

Minka-Maaria Jaaranen

”YHDESSÄ HYVÄÄ”
Hyvin toimiva työyhteisö Ravintola Kiesassa

Opinnäytetyö
Palveluliiketoiminta YAMK


Joulukuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <h1 style="margin: 0;">MAMK</h1> <p style="margin: 0;">University of Applied Sciences</p> </div>	Opinnäytetyön päivämäärä 11.12.2014				
Tekijä Minka-Maaria Jaaranen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Restonomi YAMK Palveluliiketoiminta				
Nimeke ”Yhdessä hyvää”- Hyvin toimiva työyhteisö Ravintola Kiesassa					
Tiivistelmä <p>Ravintola Kiesa kuuluu osana Pohjois-Karjalan Ammattiopisto, Joensuu, Palvelujen toimintaan. Oppilaitoksen tavoitteena on kouluttaa opiskelijoita, joilla on hyvät tiedot ja taidot kokin ja tarjoilijan työhön. Ravintola Kiesa oppimisympäristönä mahdollistaa taitojen harjoittelun. Kiesassa on toimivat uudet tilat ja laitteet sekä osaava ja koulutettava henkilökunta. Haasteen Kiesan toiminnalle luovat jatkuvasti vaihtuvat opiskelijaryhmät opettajineen. Ratkaisua haetaan kysymyksiin: kuinka yhteistyö saadaan saumattomaksi ja miten hyvin toimiva työyhteisö auttaa tavoitteiden saavuttamisessa?</p> <p>Tämän opinnäytetyön alussa on käsitelty prosessiajattelun teoriaa sekä työn kannalta keskeisimpiä käsitteitä hyvästä työyhteisöstä ja yhteistyöstä. Sen jälkeen on käsitelty lyhyesti Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymää toimintaympäristönä ja siitä edetty kuvaamaan ravintola Kiesaa toimintaympäristönä. Kehittämistehtävä on toteutettu tapaustutkimuksena. Keväällä 2014 toteutettiin kvantitatiivisia tyytyväisyyskyselyjä ravintola-asiakkaille, opiskelijoille ja työssäoppimispaikkojen edustajille. Kyselyjen tavoitteina oli selvittää senhetkinen tilanne ja mitä odotuksia eri ryhmillä oli ravintola Kiesan toiminnalle. Kiesan lounasasiakkaat olivat pääpiirteissään tyytyväisiä saamaansa palveluun sekä ruokaan. He toivoivat lisää tietoa esimerkiksi ruoka-annosten ravintosisällöistä sekä entistä ripeämpää palvelua johtuen lounastaukojensa rajallisuudesta. Työssäoppimispaikkojen vastaajien palaute oli myös hyvin myönteistä. He olivat hyvin tyytyväisiä yhteistyöhön oppilaitoksen kanssa sekä opiskelijoiden motivaatioon. Työssäoppimispaikkojen edustajat odottivat oppilaitoksessa harjoiteltavan nykyistä enemmän ammatillisia perusasioita kuten omavalvontaa, tekniikoita ja tuotetunemusta. Opiskelijoilta tuli kehittämiskohteita, joista mainittakoon tasa-arvoisuus työnjaossa, ravintola Kiesassa työvuorojen määrä sekä vuorovaikutus muiden opiskelijaryhmien kanssa. Palauteiden ja prosessikuvausten perusteella muodostui suurimmaksi kehittämiskohteeksi yhteistyö, jota parantamalla tavoitellaan entistä parempaa lopputulosta. Kehittämällä työyhteisöä kohti avoimuutta ja välittömyyttä, tavoitellaan ilmapiirin kohottamista ja sitä kautta opiskelijoiden innostamista sekä kannustamista heidän itsensä kehittämiseen ja tulevan ammattinsa hallintaan.</p>					
Asiasanat (avainsanat) Ammatilliset perustutkinnot, kehittäminen, yhteistyö, työhyvinvointi, prosessi					
Sivumäärä 77+9	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none;">Kieli</td> <td style="border: none;">URN</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">suomi</td> <td style="border: none;"></td> </tr> </table>	Kieli	URN	suomi	
Kieli	URN				
suomi					
Huomautus (huomautukset liitteistä)					
Ohjaavan opettajan nimi Tiina Tuovinen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, Pohjois-Karjalan Ammattiopisto, Joensuu, Palvelualat				

DESCRIPTION

		Date of the master's thesis 11.12.2014
Author(s) Minka-Maaria Jaaranen	Degree programmer and option Master's Degree in Hospitality Management	
Name of the master's thesis The well-functioning working community in restaurant Kiesa		
Abstract <p>The purpose of restaurant Kiesa, governed by North Karelia Municipal Education and Training Consortium, is to train students to achieve good skills and knowledge working as a cook and waiter. As an educational environment Kiesa makes it possible to train these skills. It has functional modern facilities, equipment and competent personnel. Constantly changing student groups and teachers create a challenge in operating restaurant Kiesa. How could co-operation become seamless and how a well-functioning working community can help to achieve the set goals?</p> <p>This thesis has first dealt with process thinking theory and then vital terms concerning working community and co-operation. North Karelian communal educational group and restaurant Kiesa as a working environment have also been described briefly.</p> <p>The developing project was implemented as a case study. In spring 2014 quantitative customer satisfaction questionnaires were distributed to restaurant customers, students and representatives of the on-the-job-learning placements. The purpose was to look into the whole situation at the moment and find out the expectations of Kiesa's actions in different groups.</p> <p>Kiesa's lunch customers were mainly satisfied with the food and service. Additional information about the nutritional values of the portions was needed. Faster service was also preferred because the lunch break is short. The feedback from representatives of the on-the-job-learning placements was positive. They were very happy with the co-operation with the school and students' motivation. They expected more training in the school about basic vocational skills such as techniques, product knowledge and HACCP.</p> <p>Students pointed out some developing points in Kiesa's actions. For example, equality in the distribution of work, the amount of shifts in Kiesa and communication with other student groups in Kiesa. The Feedback and process descriptions pointed out co-operation as a major developing point. Improving co-operation is important in achieving better result. By developing working community towards open-mindedness and spontaneity we are reaching towards better atmosphere and thus encouraging students to educate themselves and control their profession.</p>		
Subject headings, (keywords) Finnish National Board of Education, developing, cooperation, well-being at the work, process		
Pages 77+9	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Tiina Tuovinen	Master's thesis assigned by North-Karelia Municipal Education and Training Consortium, North Karelia College Joensuu, Services	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	6
2 TOIMIVA TYÖYHTEISÖ	7
2.1 Työn teoreettinen viitekehys	7
2.2 Yhteistyön käsite	9
2.3 Houkutteleva työyhteisö yhteistyön avulla	11
2.4 Esimiestyön merkitys yhteistyön luomisessa.....	15
2.5 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.....	19
2.6 Työhyvinvoinnin merkitys tavoitteiden toteutumiseen.....	20
2.7 Hyvinvoivan työyhteisön merkitystä tukevia tutkimustuloksia.....	24
3 PROSESSIT KEHITTÄMISEN APUVÄLINEENÄ	26
3.1 Prosessiajattelun määrittely.....	26
3.2 Prosessikuvauksen tarkoitus.....	26
3.3 Prosessin kuvaus	27
3.4 Prosessit johtamisen apuvälineenä.....	27
4 CASE: POHJOIS-KARJALAN KOULUTUSKUNTAHTYMÄ, RAVINTOLA KIESA	28
4.1 Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä toimintaympäristönä.....	28
4.2 Ravintola Kiesa toimintaympäristönä	30
5 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN.....	33
5.1 Kehittämistyön tavoite	33
5.2 Tapaustutkimus kehittämistyön lähestymisstrategiana	33
5.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi	34
5.4 Ravintola Kiesan ydinprosessin kuvaus; laadukas ruoka asiakkaalle.....	38
6 RAVINTOLA KIESAN ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYT	41
6.1 Kyselyiden tarkoitus, tavoite sekä käytetyt menetelmät	41
6.2 Ravintola Kiesan lounasasiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia....	42
6.3 Työssäoppimispaikkojen tyytyväisyyskyselyn tuloksia	45
6.4 Opiskelijoiden tyytyväisyyskyselyn tuloksia ravintola Kiesassa työskentelystä	49
6.5 Tyytyväisyyskyselyjen yhteenveto	56
7 KEHITTÄMISTOIMENPITEITÄ.....	59
7.1 Ravintola Kiesan liiketoimintasuunnitelma	59

7.1.2	Toiminta-ajatus	59
7.1.3	Liikeidea	61
7.1.4	SWOT-analyysi.....	65
7.2	Työhyvinvointitoiminnan hoitaminen ja kehittäminen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä	66
8	POHDINTA	70
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	
	1 Kiesan asiakastyytyväisyyskysely 2014	
	2 Työssäoppimispaikkojen asiakastyytyväisyyskysely 2014	
	3 Opiskelijoiden tyytyväisyyskysely Ravintola Kiesassa harjoittelemisesta 2014	

1 JOHDANTO

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on suuri koulutuksenjärjestäjä, jolla on toimipisteitä seitsemässä kunnassa Pohjois-Karjalan alueella. Pohjois-Karjalan Ammattiopisto, Joensuu, Palvelut on yksi Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän oppilaitoksista. Ravintola Kiesan toiminta on Ammattiopisto, Joensuu, Palveluiden liiketoimintaa. Tämän opinnäytetyön tekijä toimii Kiesan ravintolavastaavana. Ravintola Kiesan toiminta-ajatuksena on mahdollistaa opiskelijoille aitoja oppimistilanteita ruoanvalmistuksesta tarjoiluun. Ravintolatoiminta on yhtä aikaa sekä liiketoimintaa että opetusta. Opetuksen ja liiketoiminnan yhteisenä tavoitteena on kouluttaa opiskelijoita, joilla on hyvät tiedot ja taidot kokien ja tarjoilijan työhön. Ravintola Kiesa oppimisympäristönä mahdollistaa taitojen harjoittelun. Kiesassa on toimivat uudet tilat ja laitteet sekä osaava ja koulutettava henkilökunta. Haasteen Kiesan toiminnalle luovat jatkuvasti vaihtuvat opiskelijaryhmät opettajineen sekä kirjoittamattomat odotukset, joita ravintola toiminnalle kohdistui ravintola asiakkaiden, opiskelijoiden ja työssäoppimispaikkojen toimesta.

Keväällä 2014 toteutettiin tyytyväisyyskyselyjä ravintola Kiesan asiakkaille, opiskelijoille ja työssäoppimispaikan edustajille. Kyselyjen tavoitteina oli selvittää senhetkinen tilanne ja mitä odotuksia eri ryhmillä oli ravintola Kiesan toiminnalle. Kyselyjen palautteiden analysoinnin sekä prosessikuvausten perusteella muodostui suurimmaksi kehittämiskohteeksi yhteistyö, jota parantamalla tavoitellaan entistä parempaa lopputulosta. Hyvin toimivan työyhteisön peruspilareista muodostui tämän kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys. Tämän opinnäytetyön alussa on käsitelty prosessiajattelun teoriaa sekä työn kannalta keskeisimpiä käsitteitä hyvästä työyhteisöstä ja yhteistyöstä. Sen jälkeen on käsitelty lyhyesti Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän toimintaa, minkä jälkeen on kuvattu ravintola Kiesaa toimintaympäristönä.

Kehityskohteen määrittelyn jälkeen ravintola Kiesan liiketoimintasuunnitelma päivitettiin ja kirkastettiin missio eli se, miksi ravintola on olemassa. Opinnäytetyön lopuksi on käsitelty Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä tehtäviä toimenpiteitä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä työilmapiiriä ja työyhteisön yhteistyötä on kehitetty systemaattisesti kouluttamalla esimiehiä esimerkiksi työsovittelukoulutuksin, palautteenanto- sekä dialogikoulutuk-

sin sekä osallistumalla kestävän kehityksen sertifikaattiprosessiin. Koulutusten teoria on viety käytännön tasolle erilaisten harjoitusten ja tehtävänantojen avulla.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on kehittämisasiakirjassaan asettanut tavoitteeseen osallistua Suomen parhaat työpaikat -tutkimukseen, joten työyhteisön kehittäminen ja yhteistyön parantaminen tukevat olennaisesti tämän tavoitteen saavuttamista. Yhteistyön parantaminen työyhteisössä lähtee liikkeelle jokaisesta työntekijästä omalta osalta; vain omaa käytöstä suhteessa muihin voi muuttaa. Yhteistyö ja työyhteisön avoin ilmapiiri ovat avainasemassa työhyvinvoinnin luomisessa sekä entistä paremman lopputuloksen saavuttamisessa. Kehittämällä työyhteisöä kohti avoimuutta ja välittömyyttä, tavoitellaan ilmapiirin kohottamista ja sitä kautta opiskelijoiden innostamista sekä kannustamista heidän itsensä kehittämiseen ja tulevan ammattinsa hallintaan. Tässä kehittämistehtävässä haetaan ratkaisua kysymykseen, millainen on toimiva työyhteisö ja yhteistyö.

2 TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

2.1 Työn teoreettinen viitekehys

Hyvin toimivan työyhteisön rakenteet (kuvio 1) tukevat työn tekemistä eli työ on määritetty oikein ja työ on selkeä, työn teon edellytykset ja resurssit ovat asianmukaiset sekä työympäristö on viihtyisä ja turvallinen. Hyvin toimivassa työyhteisössä jokainen työntekijä on tietoinen omasta tehtäväkuvastaan ja siitä mitä häneltä odotetaan. Yhteisesti sovitulla pelisäännöllä on määritelty rajat, vastuut ja vapaudet. Johdon tehtävänä on tukea kaikenlaista oppimista ja kehittämistä. (Kaivola & Launila 2007, 136.)

Yhteistyön tavoitteena on entistä paremman lopputuloksen, asiakastyytyväisyyden lisäksi, luoda hyvä työilmapiiri. Tavoitteena on luoda houkutteleva työyhteisö, joka on sosiaalisesti vastuullinen, tavoitteellinen ja työstään innostunut. Nämä asiat syntyvät hyvästä yhteishengestä, yhdessä toimimisesta ja toisten auttamisesta sekä päämäärätietoisuudesta ja tavoitteellisuudesta. (Kuvio 2.) Houkuttelevuus näkyy työntekijöiden keskinäisenä kunnioituksena sekä strategisten sidosryhmäkumppaneiden ja palveluja käyttävien asiakkaiden osoittamana kiinnostuksena. (Virtanen 2005 12, 64–71.)



KUVIO 1. "Yhdessä hyvää" ravintola Kiesassa



KUVIO 2. Yhteistyöhön vaikuttavia asioita

2.2 Yhteistyön käsite

Yhteistyötä on tutkittu monilla eri tieteenaloilla erilaisista lähtökohdista käsin. Ilmiönä ja käsitteenä yhteistyö on hyvin haastava ja monella tavalla ymmärretty. Yhteistyöllä tarkoitetaan muun muassa tiedon tai materiaalien jakamista, yhteisten tavoitteiden toteuttamista, yhdessä työskentelyä, konfliktin- tai ongelmanratkaisutapaa tai pitempään jatkuvaa vuorovaikutusta. (Lewis 2006, 200.)

Michael Argyle, (1991) on määritellyt yhteistyön seuraavasti: ”yhteistyö on koordinoitua toimimista yhdessä työssä, vapaa-aikana tai sosiaalisissa suhteissa yhteisten tavoitteiden eteen, siinä toteutuu yhdessä toimimisen ilo ja sosiaaliset suhteet vahvistuvat”. Tämän määritelmän mukaan yhteistyössä tunnustetaan yhteinen tavoite ja pyritään saavuttamaan se mahdollisimman tehokkaasti ja onnistuneesti. Yhteistyö ei ole pelkästään toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan siinä korostuvat oleellisesti sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus. Yhdessä toimiminen on usein palkitsevaa ja hyvällä yhteistyöllä saadaan parempia tuloksia aikaiseksi. (Isoherranen 2008, 27.)

Miksi yhteistyötä tehdään? Usein yhteistyötä tiivistetään etenkin muutostilanteissa ja ulkoisen uhkan uhatessa. Toiset muutokset tulevat ja menevät ja niiden merkitys saattaa paljastua vasta pitkänkin ajan kuluttua. Toiset muutokset puolestaan muuttavat elämää nopeasti ja näkyvästi. Se, miten ihmiset reagoivat muutokseen, vaihtelee hyvinkin paljon. Yleensä ihmisten on helpointa hyväksyä muutokset, joiden tarpeen hän itse on oivaltanut. Muutoksessa on usein kyse tulevaisuudesta ja sen tuntemattomuudesta, mikä aiheuttaa pelon ja epävarmuuden tunteita. Kehittämistyössä tulisi osata hyödyntää henkilökunnan vuosien saatossa hankittua yhteistä osaamista, jota sovitetaan uuteen tilanteeseen. Nämä yhteiset kokemukset työyhteisössä rakentavat puolestaan luottamuksen ilmapiiriä, joka taas vahvistaa yhteisöä epävarmoissa ja ennakoimattomissa tilanteissa. (Takatalo 2010, 13–14.)

Organisaatiokäsitys muodostuu organisaation sisäisistä ja yhteiskunnassa vallitsevista näkemyksistä, uskomuksista, mielikuvista ja teorioista. Se ohjaa organisaation toimintaa, rakennetta ja tiedon käsittelyä. Organisaatiokäsitykset peilautuvat oleellisesti johtamistapoihin. Oleellista on, että organisaatiokäsitykset elävät ajassa, joten ne muuttuvat sen mukaisesti. Kaivola ja Launilan, (2007, 21–25.) mukaan organisaationäke-

mykset voidaan jakaa mekaanisiin ja vuorovaikutuksellisiin organisaationäkemyksiin. Mekaanisessa organisaationäkemyksessä organisaatio nähdään koneena, jota voidaan tarkastella sen eri osien kautta. Toimintaa voidaan ohjata, hallita ja ennustaa helposti ja rationaalisuus sekä teknisyys ovat keskeisessä roolissa. Tässä ajattelutavassa ”totuudet” löytyvät mittaamalla sekä tilastojen avulla. Organisaatio rakentuu hyvin hierarkkisesti ja johtamisessa korostuu määräysten ja valvonnan kautta autoritaarisuus. Työntekijöiden käyttäytyminen pohjautuu rooleihin, joten omana itsenä oleminen ja avoin vuorovaikutus ovat vierasta. Vuorovaikutuksellisen organisaationäkemyksen mukaan organisaatio on liiketilassa oleva vuorovaikutussuhteisiin perustuva kokonaisuus. Yhtä totuutta ei ole, vaan jokainen näkökulma on yhtä arvokas, oikea ja tärkeä. Keskusteluissa pyritään kohti dialogia, joissa hyväksytään ihmisten erilaisuus. Työntekijä nähdään anteliaana, yhteistyöhaluisena ja merkityshakuisena.

Työorganisaatioissa työyhteisön jäsenet ovat yhä riippuvaisempia toisistaan, koska menestymisen edellytyksenä on onnistunut yhteistyö eri toimijoiden kesken. Asiakaslähtöistä yhteistyötä, jossa on mukana useita asiantuntijoita, kutsutaan moniammatilliseksi yhteistyöksi. Moniammatillisessa yhteistyössä asiantuntijoilla on yhteinen tehtävä suoritettavana ja jotta he pääsevät tavoitteeseen, heidän tulee yhdistää tietonsa ja osaamisensa. Yhteistyö perustuu siis kokonaisuuden hallintaan ja oman työn merkityksen ymmärtämiseen lopputuloksen syntymisessä. Moniammatillinen yhteistyö vaatii kaikilta osapuolilta avointa mieltä sekä kykyä itsensä johtamiseen. Yhteistyön tavoitteena on luoda yhteisiä kehittymisen tilanteita, jotka haastavat ajattelua sekä rakentavat sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Yhteistyön edellytyksenä on mm. ihmettelämisen taito ja sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen sekä muutosten näkeminen mahdollisuuksina. Yhteistyötä ja osaamisympäristöjen kehittymistä tukevat toisen kuunteleminen, arvostelusta luopuminen, erilaisuuden näkeminen voimavarana, tahto kasvaa ja kehittyä ihmisenä sekä muiden kasvun tukeminen. (Isoherranen 2008, 29–47; Kainola & Launila 2007, 8.)

Mikä on yhteistyön ja kumppanuuden ero? Kumppanuudessa korostuvat hyvät suhteet, yhdessä tekeminen sekä toisen auttaminen. Hyvin toimivassa kumppanuudessa yhden menestys on toisen etu. Kumppanuuteen liittyy vahvasti osapuolten välinen syvä luottamus. Yhteistyö on yhdessä tekemistä yhteisen tavoitteen mukaisesti. Yhteistyöhön ei välttämättä liity samanlaista syvää vuorovaikutusta ja toisesta huolehti-

mista kuin kumppanuuteen. Yhteistyö voi kehittyä ajan mittaan kumppanuudeksi. Kumppanuuden ja yhteistyön eroa voidaan verrata keskustelun ja dialogin eroon. Keskustelussa puhutaan vuorotellen, kun dialogissa puolestaan korostuu toisen ihmisen asioille antamien merkitysten ymmärtäminen sekä yhteisen tiedon rakentaminen. (Takatalo 2010, 55.)

2.3 Houkutteleva työyhteisö yhteistyön avulla

Hyvän yhteistyön tavoitteena on entistä paremman lopputuloksen, asiakastyytyväisyyden lisäksi, luoda houkutteleva työilmapiiri. Houkutteleva työyhteisö on sosiaalisesti vastuullinen, tavoitteellinen ja työstään innostunut. Nämä asiat syntyvät hyvästä yhteishengestä, yhdessä toimimisesta ja toisten auttamisesta sekä päämäärätietoisuudesta ja tavoitteellisuudesta. Houkuttelevuus näkyy työntekijöiden keskinäisenä kunnioituksena sekä strategisten sidosryhmäkumppaneiden ja palveluja käyttävien asiakkaiden osoittamana kiinnostuksena. (Virtanen 2005 12, 64–71.)

Houkuttelevassa työyhteisössä on jatkuva tarve kehittää ja parantaa toimintaa sekä lukea hiljaisia signaaleja. Työyhteisössä eletään jo pitkälti tulevaisuudessa ja ollaan usein edelläkävijöitä. Tällaisen työyhteisön johtajat katsovat hyvinkin pitkälle tulevaisuuteen. Hyvä tunne, jonka rakentamisessa esimiesten esimerkki on ratkaisevassa roolissa, on merkittävä tekijä houkuttelevassa työyhteisössä. Hyvään tunteeseen työyhteisössä liittyvät oleellisesti työnilo, arvostuksen kokeminen, vaikuttavuus ja palkitsevuus. Työyhteisössä hyväksytään erilaisuus ja eriävät mielipiteet sekä osataan käsitellä ristiriitatilanteet sitä mukaa kun niitä tulee esille. Tavoitteena on pyrkimys avoimen ja välittömän ilmapiirin luomiseen työyhteisössä. Kun johtamisen toimintatavat ovat kunnossa ja johtaja tehtäviensä tasalla, voi silloin koko työyhteisö hyvin. Johdon esimerkin kautta edistetään koko työyhteisön hyvinvointia sekä luodaan aitoa tulosten-tekokulttuuria. (Virtanen 2005, 64–71; Sara-aho & Väisänen 2014.)

Professori Ralph D. Stacey pitää organisaatioelämän tärkeimpinä ulottuvuuksina puhumista ja kuuntelemista. Nykyisin johtamismalli perustuu systeemiteoriaan, jonka mukaan johtaja esittelee arvot, missiot ja visiot ja pyrkii saamaan muut omaksumaan ne, jolloin johtaja on tilanteen ulkopuolella. Kompleksisuusteorian mukaan organisaatio koostuu vuorovaikutussuhteiden prosesseista, johon jokainen työyhteisön jäsen

vaikuttaa omalta osaltaan. Tähän ajattelumalliin pohjautuen johtajan rooli on olla osa vuorovaikutuksen verkostoa eli kansankielellä sanottuna johtaja on yksi meistä. (Kaivola & Launila 2007, 26–27.)

Toimivan työyhteisön elementit Kaivola ja Launilan (2007, 134) mukaan ovat seuraavat:

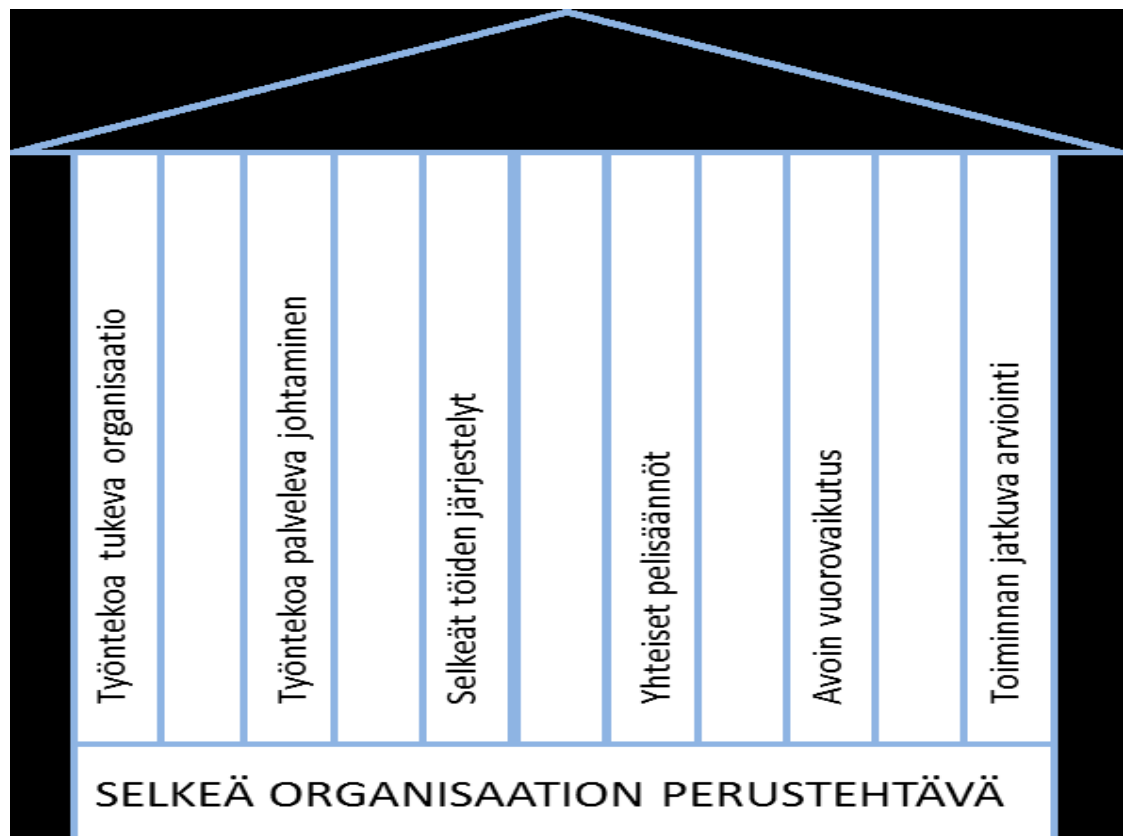
- kyllin hyvä johtajuus
- kyky käsitellä ristiriitoja ja ongelmia
- halu oppia ja kehittyä
- toimivat rakenteet ja riittävät resurssit
- elävä yhteinen visio ja strategia
- avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku
- positiivinen yhteisöllisyys.

Toimiva yhteistyö on kokonaisuus, jossa sen jokainen osa on vuorovaikutuksessa toisiinsa. Työyhteisö, joka toimii hyvin, saa aikaan hyviä tuloksia ja pärjää kaikissa tilanteissa. Hyvin toimiva työyhteisö pystyy työskentelemään luovasti ja vastaamaan toimintaympäristön asettamiin muutoksiin. Hyvä työyhteisö tukee yksilön hyvinvointia ja jaksamista vetäen puoleensa osaavia työntekijöitä. Hyvän työpaikan tunnusmerkkejä ovat mm. välittäminen, luottamus, avoimuus, arvostus, hyväksyntä, yhteisöllisyys, vastuunotto sekä avoin vuorovaikutus. Hyvän työyhteisön luominen vaatii aikaa ja kaikkien yhteistä panostusta. (Kaivola & Launila 2007, 133–134, 138–139.)

Organisaation toiminta perustuu toiminta-ajatukseen eli siihen, miksi yritys on olemassa. Hyvin toimivassa työyhteisössä toiminta perustuu perustehtävään ja jokainen sen jäsenistä tiedostaa oman asemansa kokonaisuudessa. Työntekijöiden tulee olla selvillä yhteisistä ja yksilöllisistä tavoitteista. Avoin vuorovaikutus on hyvin toimivan organisaation perusta. Jotta pysytään perustehtävässä ja työ sujuu hyvin, vaaditaan jatkuvaa vuorovaikutusta organisaation eri ammattiryhmien välillä. Vuorovaikutusta tarvitaan mm. uusien ideoiden kehittämisessä, oppimisessa ja tiedon siirtämisessä. Toimintoja ohjaa yhteinen visio ja strategia, joiden avulla työyhteisön on mahdollista ennakoida tulevaa ja olla selvillä toimintaympäristönsä muutoksista. Arvot ja strategia saadaan elämään vuorovaikutuksen kautta. Hyvin toimivassa työyhteisössä on vallalla positiivinen yhteisöllisyys eli ilmapiiriä leimaa yhteenkuuluvuuden tunne sekä yhtei-

söllisyys ja työntekijöiden suhteet perustuvat luottamukseen. Avoimuus työyhteisössä näkyy myös innovatiivisuutena, innokkuutena ja erilaisuuden hyväksyntänä. Avoin kommunikointi on edellytyksenä ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyyn ja ratkaisujen löytymiseen. Ristiriitatilanteet kuuluvat myös työhön aina, kun on kysymys ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Oleellista asioiden selvittämisessä onkin se, kuinka asiat opitaan työyhteisössä käsittelemään ja kuinka nopeasti asiat otetaan esille. (Kaivola & Launila 2007, 134–137; Paasivaara & Nikkilä 2010, 18–21; Sara-aho & Väisänen 2014.)

Hyvin toimivan työyhteisön rakenteet (kuvio 3.) tukevat työn tekemistä eli työ on mitoitettu oikein ja työ on selkeä, työnteon edellytykset ja resurssit ovat asianmukaiset sekä työympäristö on viihtyisä ja turvallinen. Hyvin toimivassa työyhteisössä jokainen työntekijä on tietoinen omasta tehtäväkuvastaan ja siitä mitä häneltä odotetaan. Yhteisesti sovituille pelisäännöillä on määritelty rajat, vastuut ja vapaudet. Johdon tehtävänä on tukea kaikenlaista oppimista ja kehittämistä. (Kaivola & Launila 2007, 136.)



KUVIO 3. Hyvin toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen, 2008, 85.)

Hyvän työyhteisön avaimet Cantellin (2011, 296 - 298.) mukaan ovat

1. *Ammatillisuus*

Työntekijän täytyy olla tietoinen ja hyvällä tavalla ammattiyllpeä. Ammatillisuuteen kuuluu olennaisesti, että osaa erottaa työasiat ja muut asiat toisistaan sekä osaa suhtautua asioihin asianmukaisella tunnelatauksella.

2. *Avoimuus*

Hyvässä työyhteisössä on luotu mahdollisuuksia keskusteluille, joissa jokainen pystyy sanomaan, mitä ajattelee. Asioista tiedotetaan kaikille ja riittävän ajoissa. Tärkeää on, että työyhteisössä ei synny kuppikuntia, vaan jokainen voi liittyä seuraan riippumatta siitä, mitä työtä organisaatiossa tekee.

3. *Epätäydellisyys*

Työyhteisössä hyväksytään virheet ja epäonnistuminen. Täydellisyys tavoittelu ja tyytymättömyys toimintaan vievät voimavaroja. Pyritään iloitsemaan siitä mitä tehdään, vaikka se ei aina olisikaan täydellistä.

4. *Erilaisuuden kunnioittaminen*

Erilaisuus on voimavara, jokainen saa olla sellainen kuin on, ainutlaatuinen.

5. *Luottamus*

Työyhteisössä tavoiteltavaa on luottamuksen ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä saa luottaa itseensä, työkaveriinsa sekä johtajaansa. Kukaan ei ole työpaikan ainoa osaaja, vaan toisiin luottamalla työmäärä tasoittuu tasapuolisesti. Kielteistä ilmapiiriä työpaikalle luo toisen työn tarkkaileminen ja vahtiminen. Saavutetun luottamuksen pitäminen on ensiarvoisen tärkeää eli tehdään, kuten on sovittu ja luvattu.

6. *Oikeudenmukaisuus johtamisessa*

Pelisäännöt on sovittu ennakkoon ja niiden mukaan toimitaan. Hyvä johtaja keskustelee, kannustaa ja kiittää työntekijöitään sekä kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Hyvä johtaja luottaa henkilökuntaansa, jakaa vastuuta ja etsii ratkaisuja ongelmiin.

7. *Ratkaisukeskeisyys*

Jokainen työyhteisön jäsen kokee olevansa vastuussa ratkaisun löytämisestä. Konfliktitilanteessa ei etsitä syyllisiä, vaan etsitään konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia parannuskeinoja asioihin.

8. *Rohkeus*

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus olla oma itsensä ja sanoa omat mielipiteensä. Tarvitaan rohkeutta esimerkiksi tarttua epäkohtiin, tehdä ehdotuksia tai puolustaa työkaveria.

9. *Tasa-arvoisuus*

Hyvin toimivassa työyhteisössä kaikkia ihmisiä kohtaan suhtaudutaan tasapuolisesti riippumatta sukupuolesta, ammattiasemasta tai uskonnosta. Täytyy tiedostaa, että kaikilla työyhteisössä on kuitenkin yhteinen päämäärä.

10. *Tulevaisuuskeskeisyys*

Kaikessa kehittämisessä tulee katsoa taaksepäin, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Perinteet ovat hyvästä, mutta niihin ei saa takertua, jos ne eivät enää ole toimivia. Toisaalta muutokset eivät saa olla itsetarkoitus.

11. *Vuorovaikutustaidot*

Hyvän työyhteisön jäsenet osaavat kuunnella muita sekä perustella omia näkemyksiään asiallisesti. Uusia ideoita ei tyrmätä heti, vaan punnitaan ja perustellaan.

12. *Ystävällisyys ja hyväntuulisuus*

Myönteinen ilmapiiri työpaikalla antaa voimia ja vaikuttaa koko työyhteisöön. Hymy auttaa jaksamaan.

Työyhteisön kehittämisen apuvälineeksi muutamia pohdittavia asioita:

- 1 Toteutuvatko hyvän työyhteisön toimintaperiaatteet työpaikallamme? Missä olisi parannettavaa? Perustelu.
- 2 Mitä toimintaperiaatteista pidät tärkeimpinä?
- 3 Luodaan yhteiset toimintaperiaatteet.
- 4 Lista asioista, joissa olet hyvä työyhteisön jäsenenä.
- 5 Laadi suunnitelma, jossa ehdotat konkreettisia tekoja oman työyhteisön ilmapiirin parantamiseksi.

2.4 Esimiestyön merkitys yhteistyön luomisessa

Vaikuttaminen on vuorovaikutusta; tiedon vaihtaminen ja kulku sekä ymmärryksen syntyminen ovat vuorovaikutusta. Ihmisten väliset suhteet, verkostot, siteet ja luottamus kehittyvät ja kasvavat sen myötä, mitä enemmän ihmisten välillä tapahtuu työyhteisössä vuorovaikutusta, sitoutumista ja yhteistyötä. (Kärkkäinen 2005, 133.)

Organisaation johto on avainasemassa hyvin toimivassa työyhteisössä. Hyvän johtajuuden tärkeimpinä tunnusmerkkeinä ovat oikeudenmukaisuus ja avoimuus, jotka ovat luomassa turvallisuutta työyhteisössä. Luomalla avoin ilmapiiri työyhteisöön rohkais- taan työntekijää olemaan oma itsensä ja löytämään tukea itselleen vuorovaikutuksesta toisen kanssa. Välitön palautteen vastaanottaminen ja antaminen kuuluvat oleellisesti avoimen työyhteisöön. Palautteen antaminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille ja virheiden tekeminen mahdollistetaan eli virheet käsitellään avoimesti ja niistä otetaan oppia, ei vain etsitä syyllisiä. Hyvän työyhteisön esimiehet ja johto ovat suunnannäyt- täjiä, rohkaisijoita ja innostajia, joiden tehtävänä on luoda parhaat edellytykset työn tekemiselle. Hyvässä johtamisessa korostuvat vuorovaikutus, yhteistyö ja koko työyh- teisön osallistaminen. Kuuntelu ja läsnäolo ovat tärkeässä roolissa johtamisessa. (Kai- vola & Launila 2007, 137–138.)

Hyvä esimiestyö on ihmisten ja toiminnan johtamista oikeudenmukaisella tavalla. Hyvä ryhmähenki puolestaan pohjautuu työyhteisön jäsenten keskinäiseen luottamuk- seen ja ilmenee avoimena vuorovaikutuksena sekä työyhteisötaitoina. Tärkeää on, että työkaverille ollaan valmiita tarjoamaan tukea ja apua, arvostetaan muita työntekijöitä sekä otetaan yhteisesti vastuuta työn tuloksesta. Toimivassa työyhteisössä hyväksy- tään ihmisten erilaisuus ja pidetään sitä vahvuutena. Tutkimusten mukaan innovatiivi- suutta edistävää on se, että työyhteisö koostuu erilaisista ja eri-ikäisistä ihmisistä. (Manka ym. 2010, 8.)

Tieto ja osaaminen ovat organisaation olennainen voimavara ja kilpailuedun perusta. Aineellisia ja taloudellisia voimavaroja on saatavilla suhteellisen helposti, kun on hy- vä liikeidea. Niukkuutta puolestaan on osaavista työntekijöistä, jotka kykenevät luo- maan, kehittämään ja käyttämään hyödykseen osaamistaan. Osaavien ihmisten rekry- tointi voi olla helppoa, mutta heidän pitämisenä on haaste organisaation johdolle. (Lehti & Leskinen 2004, 4.)

Nopeassa muutoksessa hyväkään osaaminen ei riitä, vaan tärkeää on osaamisen jatku- va päivittäminen. Osaamisen jatkuva huoltaminen puolestaan edellyttää osaamisstra- tegiaa, joka on osa liiketoimintastrategiaa. Se kattaa ihmisten osaamisen ohella myös ne prosessit, laitteet ja olosuhteet, joiden avulla ihmisten osaamista voidaan hyödyntää

ja yhdistää uudeksi osaamiseksi. Erittäin tärkeää on myös sellaisen yrityskulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen, joka tukee tiedon jakamista ja jatkuvaa oppimista. (Lehti & Leskinen 2004, 12.)

Osaamisen johtaminen tarkoittaa osaamisen jakamisprosessin johtamista ja organisaation oppimisen tukemista. Organisaation oppiminen on institutionaalistava prosessi, jonka kautta henkilön yksilöllinen tieto muuttuu organisaation yhteiseksi tiedoksi. Prosessi käsittää ulkoistamisen, objektivoivan ja sisäistävän vaiheen. Ulkoistamisvaiheessa henkilökohtaista osaamista tai tietoa vaihdetaan muiden kanssa. Objektivoivassa vaiheessa jaetusta tiedosta tulee organisaation yhteistä tietoa. Tämä tapahtuu vain silloin, kun jaettu tieto on hyväksytty yhteisesti. Sisäistävässä vaiheessa yksilö saa tietoa organisaatiolta. (Lehti & Leskinen 2004, 12.)

Työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen tarkoittaa esimiehen kannalta luopumista perinteisestä vallankäytöstä ja ottamista itselleen mahdollistajan roolin. Silloin johtajan on luotettava alaisiinsa ja heidän kykyihinsä ratkaista ongelmia. Johtamiselta edellytetään delegointia ja tarvittaessa käytäntöjen muutoksia. Organisaation tulisi olla matala, henkilöstön osallistuvaa ja näkemykset toiminnan päämääristä yhteisiä. (Vähämäki 2005, 64.)

Ollakseen oppiva organisaatio, tiedon hankkiminen, tiedon jakaminen ja tiedon kehittäminen ovat organisaatiolle arkipäivää. Pelkällä johtamistyyllillä ei voida edistää osaamisen jakamista, koska ihmiset jakavat osaamistaan silloin, kun siitä on heille todellista hyötyä heidän päivittäisissä työtehtävissään. Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, miten hyvin osaamista jaetaan; luottamus ja lojaalisuus edistävät tiedon jakamista. Osaamisen jakamista voidaan tukea myös palkitsemisella. Osaamisen jakaminen ei ole kuitenkaan tavoite itsessään. Organisaatiot tukevat usein yksilöiden ja ryhmien oppimista, mutta harvoin organisaation oppimista. Suurin syy tähän on kollektiivisen sitoutumisen ja todellisen hyödyn puute. Esimiehet ovat tässä merkittävässä roolissa toimiessaan esimerkkinä ja raivatessaan esteitä kollektiivisen osaamisen jakamisen tieltä. Onnistuakseen osaamisen jakamisessa organisaation johdon täytyy tiedostaa sosiaalisen pääoman merkitys ja investoida siihen. Sosiaalisen pääoman vaikutus tarkoittaa sitä, kuinka muun muassa organisaation erilaiset verkostot, prosessit,

rakenteet ja tiedonkulkukanavat vaikuttavat osaamisen jakamiseen joko sitä tukevana tai ehkäisevänä. (Lehti & Leskinen 2004, 9.)

Tulevaisuudessa kilpailuetu syntyy johtamisesta, joka kykenee nykyistä strategista johtamista laajemmin muodostamaan ja jakamaan organisaation toimintaa ohjaavan vision. Ihmisten johtaminen korostuu asioiden johtamisen sijaan. Hierarkkinen, kaikkea kontrolloiva johtamistyyli ja organisaatorakenne on unohdettava. Esimies tulee olemaan parhaimmillaan mahdollistaja ja kannustaja. Samoin opetuksen puolella opettajan muuttuminen tiedon siirtäjistä mahdollistajaksi ja kannustajaksi tunnustetaan, mutta tämän ajattelutavan sisäistämiseen ruohonjuuritasolla on vielä matkaa. Substanssi etusijalla tuntuu koskevan opettajien lisäksi muitakin asiantuntija-ammattajeja. Oppija- tai työntekijäkeskeisyyden vahvistaminen ei tarkoita opettajan tai johtajan merkityksen katoamista, vaan roolin muuttumista mahdollistajaksi. Johtajan tehtävänä on luoda ihanteelliset resurssit toiminnalle sekä motivoida henkilökuntansa toimimaan itsenäisesti, itseohjautuvasti. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa pitää huomioida, että sillä ei tarkoiteta omaan onneensa jättämistä. Itseohjautuva työntekijä tai opiskelija tarvitsee vahvaa ohjausta. (Juva 2011, 29, 35.)

Nykyaikana useasti työtehtävät eivät ole enää tarkasti määriteltyjä. Päämäärä on tiedossa, mutta tavoitteeseen pääsemiseksi ei ole tarkkoja ohjeita. Silloin tarvitaan ”yhteen hiileen puhaltamista”, luottamusta ja muiden kannustamista. Lopputulokseen voi siis päästä monin eri tavoin, siksi improvisointi, luovuus ja luoviminen ovat tärkeitä työvälineitä ja menestyksen avaimia. Näiden taitojen käyttäminen vaatii vahvaa perusteiden ja teorian osaamista. (Juva 2011, 9, 31, 41.)

Luovuus ja innovaatiot vaativat luottamuksellisen ilmapiirin. Vain sellaisessa ympäristössä, jossa hyväksytään erilaisuus ja virheet, voidaan luoda jotain uutta. Perinteisesti on arvostettu vain oikeassa olemista ja näin virheistä on tullut ”peikkoja”. Pelätään epäonnistumista ja muiden reaktiota, jolloin ei uskalleta tehdä poikkeavia ratkaisuja. Oppimisessakin palkitaan onnistumisesta, arvokkainta on saada korkeita arvosanoja kokeista ja olla vastaamatta väärin kysymyksiin. Oppiminen muuttuu suorittamiseksi sisäistämisen ja innostuksen kustannuksella. Työpaikalle ja kouluyhteisöön tulisi luoda sellainen kulttuuri, että virheitä saa tehdä, koska virheen tekemisestä syntyvä oivallus on yksi suurimmista oppimiskokemuksen vahvistajista. Ilmapiirin ja

kulttuurin luomisessa johtaja on suuressa roolissa. Virheistä oppii -asenne kuitenkin vaatii sen, että virheisiin palataan myöhemmin, ja ne käydään läpi yhdessä. (Juva 2011, 9, 31, 41.)

Työhyvinvointi perustuu oleellisesti hyvään johtamiseen. Tärkeää on, että yrityksen tavoitteet on määritelty, ja ne on myös käsitelty henkilöstön kanssa. Henkilöstön ollessa niistä tietoisia ja ymmärtäessä työnsä yhteyden yrityksen tavoitteisiin, syntyy motivaatiota ja sitoutumista tavoitteisiin. Arvostetuksi tuleminen, oikeudenmukainen kohtelu ja täysivaltaisuus työyhteisön jäsenenä ovat myös tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Manka ym. 2010, 9.)

2.5 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Työyhteisön kehittymisen ja kasvun elinehtona on avoin palautekulttuuri. Palaute on välttämätöntä oppimisen, kehittymisen ja itsetunnon vahvistumisen kannalta. Organisaation kehittyminen vaatii hyvän palautekulttuurin työyhteisössä. Palautekulttuurin kehittyminen puolestaan vaatii tuntemista, avoimuutta, luottamusta ja turvallisuutta. (Erämetsä 2003, 237.)

Palautteen antaminen sekä vastaanottaminen ovat tärkeitä motivointikeinoja työelämässä. Palaute voi olla siis positiivista tai rakentavaa palautetta. Positiivinen palaute näyttää sen, miten palautteen antaja arvostaa palautteen saajaa. Se kertoo myös, kuinka tyytyväisiä työntekijän työpanokseen ollaan. Paras tulos saadaan, kun palaute annetaan välittömästi tilannekohtaisesti. Palautteen annossa on etua, jos tuntee palautteen saajan, sillä toiset pitävät julkisesta palautteesta, toiset taas eivät halua olla esillä millään tavalla työyhteisössä. (Hyppänen 2007, 141.)

Rakentava palaute kertoo tyytymättömyydestä työntekijän työpanokseen. Palautteen tarkoituksena on rakentavasti keskustella siitä, miten jokin asia voitaisiin tehdä toisin. Rakentava palaute tulee antaa aina kahden kesken, näin annetaan molemmille osapuolille mahdollisuus keskustella asiasta. (Hyppänen 2007, 141; Rauramo 2012, 135–136.)

Positiivisen palautteen tehtävänä on vahvistaa oikeiden asioiden tekemistä sekä itsetunnon ja yhteishengen nostamista. Positiivinen palaute tuntuu mukavalta; jokainen meistä tarvitsee hyväksyntää, arvostusta ja kiitosta. Positiivinen palaute vahvistaa työyhteisöä ja antaa voimia jaksamaan vaikeiden asioiden yli. Miksi positiivinen palaute on vaikeaa ottaa vastaan? Usein positiivisen vastaanottamisen vaikeus liittyy suomalaiseen vaatimattomuuteen, nöyryyteen tai huonoon itsetuntoon. Toisinaan kyse voi olla myös perfektionismista. Positiivisen palautteen vastaanottamista voi harjoitella antamalla itselleen hyvää palautetta onnistumisista, näin toisen antama palaute on helpompi hyväksyä ja olla iloinen omasta onnistumisesta. (Erämetsä 2003, 237–224.)

Rakentava palaute on yrityksen yritykselle hyvin tärkeää, mutta usein sen vastaanottamisessa monella on opittavaa. Rakentavan palautteen avulla mahdollistetaan yksittäisen henkilön sekä työyhteisön oppiminen, kehittyminen ja kasvaminen. Vaikeiden asioiden esille ottaminen on vaikeaa, koska pelätään toisen reaktiota. Palautteen antaminen ei ole vain esimiehen tehtävä, vaan avoimen yhteishengen luomiseksi se on jokaisen työyhteisön jäsenen velvollisuus. Palautteen antaminen ilmaisee myös toisen työn arvostuksesta. (Erämetsä 2003, 238, 242; Helin 2000, 31.)

2.6 Työhyvinvoinnin merkitys tavoitteiden toteutumiseen

Työhyvinvointiin kuuluu laaja-alaisesti ymmärrettynä yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointi rakentuu useasta palasesta eli hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Tutkimusten mukaan työhyvinvointia lisäävät omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen sekä palaute ja keskinäinen luottamus. (Manka ym. 2010, 7.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat professori Mankan mukaan viisi osatekijää (kuvio 4); ihminen itse, organisaatio, esimiestoiminta, ryhmähenki ja työ. Ihminen itse vaikuttaa työhyvinvointiin asenteillaan, jotka ovat suhteellisen pysyviä käyttäytymisemme vaikuttavia tekijöitä. Niiden perusteella ihminen havaitsee ympäristönsä ja tulkitsee sen tapahtumia, minkä takia jokainen näkee työpaikkansa hieman eri tavoin. Myös

persoonallisuutemme, osaaminen sekä terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat oleellisesti työhyvinvoinnin kokemiseen. Ihmisen persoonallisuuteen kuuluva sisäinen voimavara on elämänhallinnan tunne. Sen avulla työntekijän on mahdollista kohdata vaikeita tilanteita sekä vähentää niihin liittyviä ahdistuksen ja turvattomuuden tunteita. Hallinnan tunteeseen sisältyy aktiivisuus, myönteisyys, sinnikkyys sekä kuuntelemisen taito, jotka ovat tärkeitä työelämävalmiuksia eli alaistaitoja. Kasvumotivaatiolla tarkoitetaan ihmisen halua jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Työn haasteellisuus, vapaus sekä työryhmän ja esimiehen tuki edistävät halua itsensä kehittämiseen. Työkykyyn vaikuttavat oleellisesti työn henkinen ja fyysinen rasittavuus, työstä palautumisen mahdollisuus, terveydentila, ravitsemuksen laatu sekä unen määrä. Hyvällä fyysisellä kunnolla voi jokainen vaikuttaa omaan jaksamiseensa. (Manka ym. 2007, 5.)

Tavoitteellisessa organisaatiossa tunnetaan visio, strategia ja arvot. Visio on tahtotila, johon organisaatiota halutaan suunnata ja strategiat puolestaan ovat keinoja, joilla toimintaa ohjataan. Työhyvinvointiin organisaatiossa vaikuttavat organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään. Arvot ovat yhteisiä toiminnan pelisääntöjä. (Manka ym. 2007, 5.)

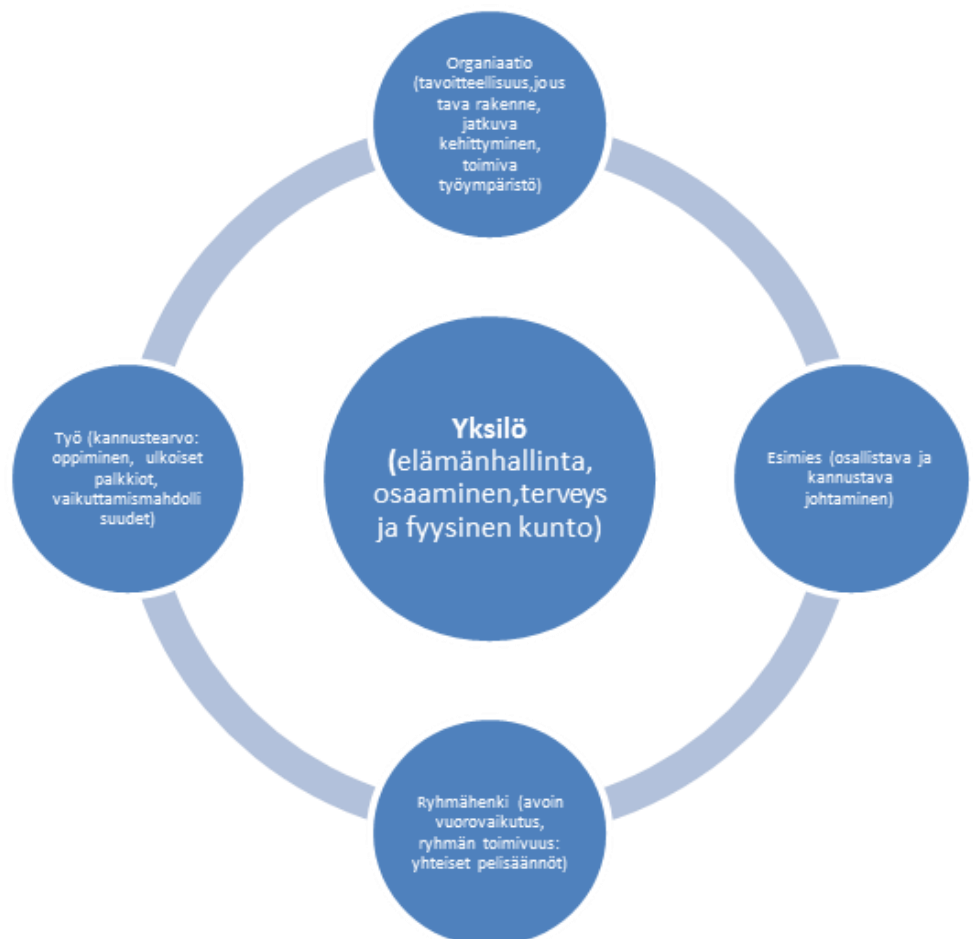
Työyhteisön tavoitteiden tulee olla kaikkien jäsenten tiedossa, jotta jokainen tietää oman osuutensa niiden toteuttamisessa. Organisaation etuna on nopea reagointikyky muutostilanteissa. Työprosesseja ei työn luonteen muuttuessa ole mahdollista välittömästi kontrolloida, joten siksi tarvitaan luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuva toimintakulttuuri. (Manka ym. 2007, 6.)

Osaamisesta tulee tärkeä kilpailutekijä, koska muita tuotannontekijöitä on mahdollista kopioida. Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, mikä edellyttää kuitenkin sitä, että organisaatio tunnistaa osaamisensa ytimen ja tulevaisuuden vaatimukset. Myös työympäristöllä on oma vaikutuksensa ihmisen hyvinvointiin, siksi työtilojen ja apuvälineiden on oltava kunnossa. (Manka ym. 2007, 6.)

Esimiehen tehtävänä työyhteisössä on saada työntekijänsä motivoitumaan organisaation tavoitteisiin. Tärkeään osaan nousee vuorovaikutteisuus: kuunteleminen, kannus-

taminen ja luottamuksen rakentaminen. Esimiehen on osattava nähdä tulevaisuuden suuret linjat ja luoda edellytykset uudistumiselle. Hyvään työhön sisältyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtä koskevaan tavoitteiden asetteluun sekä pelisääntöihin. Kannustearvo tarkoittaa työn sisällön monipuolisuutta ja uusien asioiden oppimismahdollisuuksia. Hyvästä työstä syntyy hallinnan tunne, joka puolestaan vähentää stressiä, sairastamisriskiä ja motivaation puutetta. (Manka ym. 2007, 6.)

Hyvä ryhmähenki syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta sekä luottamuksesta. Se ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan jokainen työntekijä haluaa kuitenkin tehdä järkevää ja merkityksellistä työtä. Tuloksellisuutta on mahdollista lisätä työn kehittämisellä ja suunnittelulla sekä yhteisellä vastuulla tavoitteiden saavuttamisesta. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 6.)



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 8).

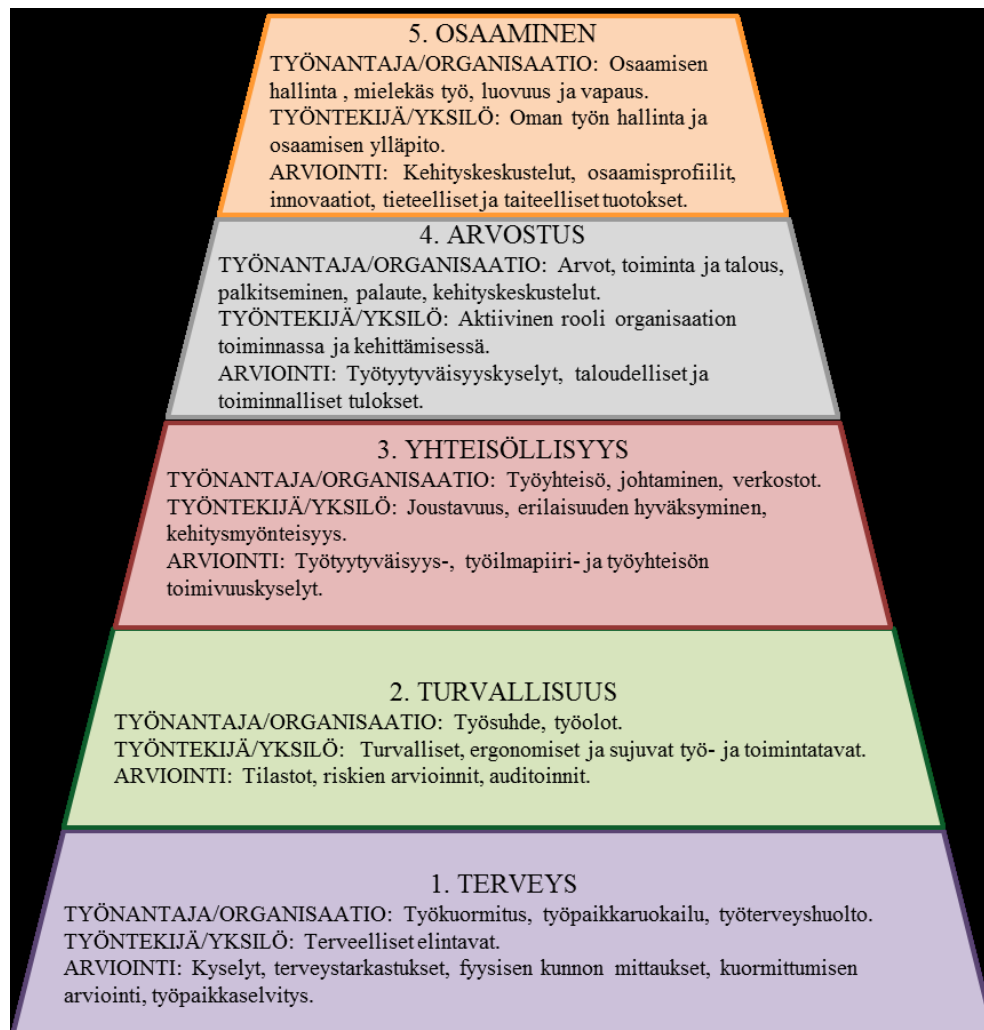
Työhyvinvointi on positiivista työelämän laatua, johon vaikuttavat kaikki työhön, työntekijään, johtamiseen, työyhteisöön ja koko organisaatioon vaikuttavat tekijät.

Työhyvinvointi ei synny siis pelkästään yhteisten tyhy-päivien myötä eikä sitä voi rahalla ostaa; työhyvinvointia tuottavat hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö. Hyvinvoivassa työyhteisössä jokaisella on mahdollisuus kehittää osaamistaan, työn merkitys ja tavoitteet ovat selkeät sekä vuorovaikutus ja palautteenantokulttuuri kuuluvat arkipäivään. Työntekijä, joka kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja säädellä omaa työskentelyään, kestää työn kuormitusta paremmin. Työn mielekkyyden kokemus on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä. Kun henkilöstö voi hyvin, saadaan organisaation todelliset voimavarat käyttöön, näin saadaan aikaan hyviä tuloksia ja pärjätään kaikissa tilanteissa. Hyvään työpaikkaan liittyy tunne, että kuuluu siihen olennaisena osana ja tärkeänä työntekijänä. (Kaivola & Launila 2007, 127–132; Kärkkäinen 2005, 131–133.)

Työyhteisö vaikuttaa siihen, miten työhyvinvointia luodaan työyhteisöön ja millainen työkuulttuuri työpaikalle luodaan. Ilmapiiri syntyy ihmisten välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen seurauksena osana jokapäiväistä toimintaa. Työhyvinvointia ja työssä viihtymistä tukevat positiivinen yhteisöllinen ilmapiiri, jonka luominen lähtee jokaisesta työntekijästä itsestään. Työhyvinvointia voidaan parantaa erilaisin toimenpitein esimerkiksi esimies- ja työyhteisövalmennuksin tai työnohjauskein. Tärkeitä asioita työhyvinvoinnin kannalta ovat ergonomiasta ja työturvallisuudesta huolehtiminen sekä työterveyshuollon toimivuus. Lisäksi hyvinvointia ja jaksamista tukevat liikunta- sekä kulttuuriharrastukset, joita työnantajan kannattaa tukea. Työhyvinvointia kehitettäessä kyse on työn hallinnasta. Tavoitteena on luoda sellaiset johtamis- ja toimintamallit, jotka takaavat sen, että työntekijä pysyy mukana työn muutoksessa. Työnantajan tulee varmistaa myös se, että työympäristö on motivoiva ja työntekijät pystyvät tekemään yhteistyötä ja oppimaan jatkuvasti uutta. (Kaivola & Launila 2007, 132; Kärkkäinen 2005, 133–135.)

Rauramo (2012, 12–13.) kuvaa työhyvinvointia porrasmallisena kokonaisuutena (Kuvio 5). Nämä työhyvinvoinnin portaat pohjautuvat Maslow'n kehittämään motivaatio-teoriaan, joka koostuu viidestä portaasta. Maslow'n tarvehierarkiassa on viisi tarvetta, joita voidaan kutsua perustarpeiksi; fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Porrasmallin tavoitteena on löytää työhyvinvointiin liittyviä keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja. Jokaiselle portaalille on koottu keskeisiä tekijöitä niin yksilön kuin organisaation näkökul-

masta. Porrasmallin avulla voidaan kehittää organisaation, työyhteisön ja yksikön omaa työhyvinvointia porras portaalta.



KUVIO 5. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15).

2.7 Hyvinvoivan työyhteisön merkitystä tukevia tutkimustuloksia

Useat tutkimustulokset tukevat hyvän työyhteisön ja yhteistyön vaikuttavan oleellisesti parempien lopputulosten saavuttamiseen. Professori Kirsimarja Blomqvistin mukaan työhyvinvoinnin ja tehokkuuden ei tarvitse olla ristiriitaisia tavoitteita. Myös tuloshakuisten yritysten kannattaa panostaa alaistensa hyvinvointiin ja työyhteisön sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden tukemiseen. Kun panostetaan vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, saadaan käyttöön suurempi osa organisaation sisäisistä sekä työntekijöiden verkostoissa olevista resursseista. Keskeisenä elementtinä työyhteisön vuorovaikutuksessa ja hyvinvoinnissa on luottamus. Samanlaisiin päätelmiin on päätynt

myös Elina Kurronen Pro gradu-tutkielmassaan ”Myönteinen organisaatiokulttuuri: tutkimus organisaation kehittämisestä”. Luottamusta on oleellisessa osassa yrityksen kaikissa toiminnoissa ja kaikilla tasoilla, missä toimijoiden yhteistyö on tärkeää. Luottamuksen merkitys on sitä suurempi, mitä tärkeämpi merkitys on työyhteisön tehokkaalla tiedon vaihdannalla, sitoutumisella, oppimisella ja yhteistyöllä. Luottamuksen merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, mihin sisältyy epävarmuutta ja haavoittuvaisuutta. Kaikki sosiaalinen toiminta ja organisoituminen edellyttävät jossain määrin luottamusta. (Blomqvist 2006, 1.)

Toimintatapamuutosten yhteys tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen paranemiseen -tutkimuksen mukaan työ-, organisaatio- ja johtamiskäytännöllä on selvä yhteys tuloksellisuuden ja työelämän laadun paranemiseen. Tutkimuksen mukaan tuloksellisuuden ja työelämän laadun paraneminen samanaikaisesti olivat yhteydessä henkilöstön ja johdon aktiiviseen osallistumiseen kehittämishankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen sekä heidän tiivis sisäinen yhteistyö prosessin aikana. Tutkimuksen tuloksissa korostetaan johtamisen merkitystä organisaation menestystekijänä, enenevässä määrin esimiehiltä tarvitaan henkiseen sitoutumiseen, vuorovaikutukseen ja välittämiseen liittyviä johtamistaitoja. Yhteistyöllä voidaan saada uusia näkökulmia ja ideoita sekä edistää tiedonkulkua ja nopeampaa uudistumista. Lisäksi yhteistyöllä voidaan lisätä ymmärrystä omasta organisaatiosta ja sen tilasta. Tietoisuuden lisääntyessä, yrityksen on mahdollista tarjota entistä laadukkaampia ja eri asiakkaille sopivampia sekä kokonaisvaltaisempia tuotteita tai palveluita. Näin yritys voi saada itselleen selkeän kilpailuedun. (Ramstad 2014, 26, 38–39.)

Tutkija Arto Virkkunen kuvaa väitöskirjassaan, että lopulta ratkaisevin kasvatusvaikutus on opettajan tai ohjaajan persoonalla. Persoonalliset piirteet, kuten ohjaajan aitous olla oma itsensä, helposti lähestyttävyyys, kyky, halu ja aktiivisuus itse lähestyä oppilaitaan sekä kyky reflektointiin sekä oman työnsä kehittämiseen, antavat pohjan opiskelijoiden kasvulle ja keskinäiselle toiminnalle. *Avoin ilmapiiri* on edellytys monimuotoiselle opetukselle sekä opiskelijoiden innostuneelle osallistumiselle. Se, että opettaja on ”oman työnsä herra” ja osaaja edellyttää mahdollisuuksia toteuttaa ja kehittää itsensä näköistä opetusta. (Virkkunen 2011, 232– 233.)

Vuorovaikutteinen johtajuus -tutkimuksen mukaan nuorille on oleellista työssä jaksamisessa etenkin työn organisointi ja se, että heidät otetaan työyhteisössä huomioon sekä tunne siitä, että he saavat riittävästi tukea ja ohjausta. Keski-ikäiset puolestaan painottivat tutkimuksen mukaan avoimen keskustelun merkitystä työyhteisössä sekä arvostavaa esimiestyötä, kun taas nuoret ja vanhemmat korostivat enemmän omien näkemysten huomioon ottamista. (Nuutinen ym. 2013, 55.)

3 PROSESSIT KEHITTÄMISEN APUVÄLINEENÄ

3.1 Prosessiajattelun määrittely

Prosessi-termiä käytetään useissa eri merkityksissä. Mitä tahansa kehitystä tai muutosta voidaan pitää prosessina. Myös mikä tahansa toiminta voidaan ymmärtää prosessiksi. Prosessi sanana on laaja ja menettää merkityksensä, jos sitä ei rajaa tai avaa riittävästi. Laamanen (2001, 19–20.) rajaa prosessin liiketoimintaprosessiksi ja määrittelee käsitteen seuraavasti: ”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset”. Prosessin käsite koostuu siis toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta. Tähän liittyy myös suorituskyky. Prosessiajattelussa saadun palautteen hyödyntäminen on tärkeässä roolissa. Prosesseissa lähtökohtana on ajatus jostakin pysyvästä ja toistuvasta, jota voidaan mallintaa ja edelleen kehittää.

3.2 Prosessikuvauksen tarkoitus

Prosessikuvausta on mahdollista hyödyntää organisaation toiminnan kehittämisen apuvälineenä. Prosessien avaamisen taustalla onkin usein tarve kehittää organisaation toimintoja. Kehitystyön lähtökohtana on se, että tunnemme toimintaympäristön, jossa toimimme. Tämä tarkoittaa sitä, että tunnemme kilpailijamme, asiakkaamme, oman organisaatiomme sekä olemme tietoisia myös siitä, mitä alalla nyt ja tulevaisuudessa tapahtuu. Organisaation menestys pohjautuu herkkään systeemiin, jonka suorituskyky kehittyy prosesseissa. (Laamanen 2001, 13–14.)

Prosessien kuvausten avulla tavoitteena on luoda järjestystä kaaoksen keskelle. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttaa kokonaisuuksien ymmärtämisessä ja mahdollistaa työn kehittämisen sekä itseohjautuvuuden. Prosessikuvauksia tehdessä sivutuotteena syntyy usein ymmärrys ja arvostus toisen tekemää työtä kohtaan. (Laamanen 2001, 23.)

3.3 Prosessin kuvaus

Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista. Aluksi mietitään miten, ja millaisilla tuotteilla ja palveluilla tarpeet on mahdollista tyydyttää. Sen jälkeen suunnitellaan prosessi eli toimenpiteet ja resurssit, joiden avulla saadaan aikaan halutunlaiset tuotteet ja palvelut. Lopuksi selvitetään mitä syötteitä eli tietoja ja materiaaleja tarvitaan prosessin toteuttamiseen sekä mistä ne on mahdollista hankkia. (Laamanen 2001, 21–22.)

Tavaroita valmistavien yritysten on suhteellisen helppoa kuvata tavaran valmistus prosesseina. Puolestaan palveluita tarjoavien yritysten prosessikuvaukset ovat haasteellisia johtuen mm. asiakkaiden ja ihmisten erilaisuuksista sekä tilannesidonnaisuudesta. Haasteena palveluprosessien kehittämisessä on saada palvelutilanne toimimaan niin, että asiakas lähtee aina tyytyväisenä ravintolasta. Prosessien tavoitteena on tuoda järjestystä kaaokseen eli prosessien kuvaamisen ja tunnistamisen kautta pystytään paremmin ymmärtämään kokonaisuus sekä se mahdollistaa työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. (Laamanen 2001, 23.)

3.4 Prosessit johtamisen apuvälineenä

Mitä on johtaminen? Laamasen (2001, 25.) mukaan johtaminen on mm. vision luomista, arvojen kirkastamista, esimerkillistä toimintaa, suunnitelmien ja päätösten tekemistä, poikkeamiin ja ei-haluttuun toimintaan puuttumista, innostamista, kannustamista sekä palkitsemista. Mitä organisaatiossani sitten pitäisi johtaa: toimintajärjestelmiä, osaamista vai ihmissuhteita. Toimintajärjestelmän tunteminen on organisaation keino saavuttaa sen päämäärät eli päämäärät on tiedostettava ennen kuin toimintajärjestelmää pystytään kehittämään. Kun tavoitteet ovat tiedostettuna, herää kysymys,

kuinka meidän on toimittava, jotta tavoitteet saavutetaan. Prosessien tehtävänä on kuvata sitä toimintojen sarjaa, jonka avulla käytännössä saavutetaan yrityksen tulokset. Prosessikuvauksia tarkastelemalla pystytään löytämään yrityksen kriittiset pisteet tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Prosessijohtamiseen siirryttäessä aloitetaan muutos tunnistamalla yrityksen prosessit ja kuvaamalla ne prosessikaavioina. Laamanen rajaa prosessit ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessit palvelevat suoraan ulkoista asiakasta ja tukiprosessit luovat edellytykset tehokkaalle toiminnalle. Ydinprosesseille on tyypillistä se, että niissä jalostetaan tuotetta. Prosesseja kuvatessa on huomioitava, että ei yritetä kuvata prosessia liian yksityiskohtaisesti, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen vaikeutuu ja osaoptimoinnin vaara kasvaa. On mahdollista, että osa prosesseista nimetään avainprosesseiksi, mikä korostaa niiden yhteyttä yrityksen ydinsaamiseen ja kriittisiin menestystekijöihin sekä tekee niistä ensisijaisia seuraamis- ja kehityskohteita. (Laamanen 2001, 33.)

Siirtymisen vaiheita prosessien verkon johtamiseen:

1. tunnista prosessit
2. organisoi kehitystyö ja kuvaa 2 - 4 prosessia
3. organisoi toiminta prosessien mukaisiksi (analysointi, viestintä, mittaaminen, verkostojen perustaminen, auditointi jne.)
4. paranna prosessia jatkuvasti (Laamanen 2001, 34.)

4 CASE: POHJOIS-KARJALAN KOULUTUSKUNTAHTYMÄ, RAVINTOLA KIESA

4.1 Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä toimintaympäristönä

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on 13 kunnan muodostama koulutus- ja kehittämisorganisaatio. Jäsenkuntia ovat Iloantsi, Joensuu, Juuka, Kitee, Kontiolahti, Lieksa, Liperi, Nurmes, Outokumpu, Polvijärvi, Rääkkylä, Tohmajärvi ja Valtimo. Jäsenkuntien väkiluku on noin 168 600. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän päätehtävänä on kehittää ammatillista osaamista työelämä- ja yksilölähtöisesti Pohjois-

Karjalan hyväksi. Toiminta kattaa koko maakunnan alueen. Koulutusta ja muuta palvelutoimintaa toteuttavat Pohjois-Karjalan ammattiopistot Joensuussa, Kiteellä, Lieksassa, Niittylahdessa, Nurmeksessa, Outokummussa ja Valtimolla sekä Pohjois-Karjalan Aikuisopisto. Opiskelijoita koulutusyksiköissä on noin 7750 ja henkilökuntaa on noin 1050, josta opetushenkilöstöä on 650 henkilöä. (Organisaatioesittely, 2013.)

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tavoitteena on olla ammatillisen osaamisen mestareita. Keskeisiä koulutusmuotoja ovat: ammatillinen peruskoulutus, ammatillinen aikuiskoulutus, oppisopimuskoulutus, vapaa sivistystyö sekä kesäyliopistotoiminta. Koulutuskuntayhtymä on myös mukana Humanistisessa ammattikorkeakoulutuksessa. (Organisaatioesittely, 2013.)

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän johto laatii kolmeksi vuodeksi kehittämissiisikirjan, jota on henkilöstön mahdollista kommentoida ennen hyväksyntää. Siihen on kirjattu tärkeimmät asiat, jotka vaikuttavat tulevan kolmen vuoden aikana ja mihin suuntaan organisaatio on menossa. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän oppilaitosten toiminta pohjautuu yhteisiin arvoihin, missioon ja visioon:

Arvo

Toimintaamme ohjaava arvo on vastuullisuus.

Missio

Valmennamme opiskelijoista vastuullisia osaajia ja kehitämme työelämää edistääksemme hyvinvointia ja alueen menestystä.

Visio

Olemme erinomaisista oppimistuloksista ja osaamisesta tunnettu kansallinen ja kansainvälinen menestyjä.

Seuranta: PKKY:n tuloksellisuusmittariston tulokset, kansalliset oppimistulosarvioinnit, kilpailuissa menestyminen, kansainvälisen toiminnan määrä ja laatu sekä CIMO:n selvitykset ja arvioinnit.

Henkilöstön osaaminen ja työkyky

Luomme kuntayhtymään toimivat ja tarkoituksenmukaiset osaamisen johtamisen käytänteet koko henkilöstön erinomaisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Jokainen vakituinen opettaja uudistaa osaamistaan työelämäjaksolla strategiakauden aikana ja osallistuu ammatillisen koulutuksen pedagogiikan kehittämiseen.

Mahdollistamme henkilöstön kansainvälisyysosaamisen kehittymisen.

Luomme elämänvaihejohtamiseen ja työkiertoon kannustavat tavoitteet ja käytänteet.

Teemme jatkuvasti toimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Käytämme henkilöstön osaamisen kehittämiseen, työterveyshuoltoon ja työhyvinvoinnin kehittämiseen vuosittain yhteensä 5 prosenttia henkilöstömenoista.

Kehitämme tulospalkkausta.

Osallistumme Suomen parhaat työpaikat -tutkimukseen strategiakauden aikana.

Seuranta: työolobarometrin tulokset, PKKY:n tulokellisuusmittariston henkilöstön aikaansaannoskyvyn tulokset ja henkilöstön sairauspäivien lukumäärä. (Kehittämisasiakirja 2012 – 2015, 2, 4.)

4.2 Ravintola Kiesa toimintaympäristönä

Ammattiopisto, Joensuu, Palvelualueihin kuuluvat Kauppa ja hallinto, Sosiaali- ja terveysala sekä Hotelli- ja ravintola-ala. Niskalan toimipisteessä toimii hotelli- ja ravintola-alan hallinnoimana Ravintola Kiesa. Ravintola Kiesan päätehtävänä on luoda opiskelijoille aitoja oppimistilanteita.



KUVA 1. Asiakkaiden ravintolasali.
(Jaaranen 2014)



KUVA 2. Opiskelijoiden ravintolasali.
(Jaaranen 2014)

Opetusravintolan toiminta on muuttunut ja vaihtanut fyysistä paikkaansa vuosien varrella. (Taulukko 1.) Perustoiminta-ajatus on pysynyt samana eli opiskelijat saavat aidon oppimisympäristön harjoitellakseen kokin tai tarjoilijan perustaitoja. Vuodesta 1999 Kiesa on sijainnut Niskalan toimipisteessä. Tällöin samassa rakennuksessa toimi Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu sekä Joensuun ammatti-instituutti. Kiesa oli varsinaisesti Otsolan toimipisteen hallinnoima yksikkö ja sijaitsi toisen yksikön kupeessa. Saman rakennuksen toisessa kerroksessa sijaitsi toinen ravintola (Rosmariini), joka oli tarkoitettu opiskelijaruokailun toteuttamiseen.

Vuonna 2011 tehtiin Niskalan yksikköön suuri remontti, joka oli pitkällisen suunnittelun tulos. Tällöin tuotantokeittiöt päätettiin yhdistää toiminnan tehostamiseksi. Vanhan opiskelijaruokalan tiloihin saneerattiin ravintolasali (kuvat 1, 2) sekä keittiö. Nykyisin ravintola Kiesassa toteutetaan monenlaisia palveluita; aamukahvi, neljä eri lounasvaihtoehtoa (pöytiin tarjoiltuna sekä noutopöydästä), iltapäiväkahvi, tilaustarjoilu, myymäläpalvelut (kuvat 3, 4). Tarkoituksena kaikessa toiminnassa on, että opiskelijat saavat tehdä ”oikeita” tuotteita ja palveluita ”oikeille” asiakkaille.

TAULUKKO 1. Ravintolatoimintakonseptin muutos 1999 – 2014 Niskalassa

Ruokapalvelut	MISTÄ? 1999	MINNE? 2014
Kenelle ja miksi palveluja, mihin tarpeeseen?	<p><i>Ravintola Rosmariini</i> ruokapalvelujen toimintaa, opiskelijoita varten, asiakasmäärä 100.</p> <p><i>Ravintola Kiesa</i> opetuksen työtoimintaa lähialueen työpaikkaruokailijoille ja omalle henkilökunnalle.</p> <p>Lounasasiakasmäärä 30 - 70,</p> <p>Lisäksi tilaustarjoilu.</p>	<p>Yksi yhdistetty ravintola Kiesa, jossa asiakkaina ovat opiskelijat, henkilökunta ja ulkopuoliset asiakkaat.</p> <p>Opiskelijamäärät 200 - 300</p> <p>Ulkopuoliset asiakkaat 70</p> <p>Lisäksi tilaustarjoilut</p>
Mitä palveluja?	<p>Rosmariini: aamupuuro, aamu - ja iltapäiväkahvit, lounas noutopöytä, opiskelijoille</p> <p>Kiesa: Lautatarjoiluna lounas ulkopuolisille, tilaustarjoiluja, kokouspalveluita</p>	<p>Yhdistetty Kiesa, edellisten toimintojen lisäksi avattu uusi kahvila-myymä Saino, josta saa ostaa mukaan opiskelijoiden tekemiä tuotteita</p>

<p>Miten toiminta organisoitu, työ jaettu, miten johdettu?</p>	<p>Rosmariini: Rehtori – Ruokapalvelupäällikkö - ruokapalveluesimies – henkilökunta</p> <p>Kiesa: Rehtori- koulutusjohtaja – koulutuspäällikkö- ravintolavastaava – henkilökunta</p>	<p>Kiesa: rehtori – koulutusjohtaja – ravintolavastaava - henkilökunta</p>
<p>Miten? Millä tiedoilla, välineillä, työkäytännöillä, säännöillä, budjetilla ja henkilöstöllä?</p>	<p>Rosmariini: Henkilömäärä 2-3, Vanhat laitteet, oma budjetti, jonka laati ruokapalvelupäällikkö</p> <p>Kiesa: Henkilömäärä 2 vanhahkot laitteet, oma budjetti, jonka laati koulutusjohtaja</p>	<p>Kiesa: Henkilömäärä 4 Saino: Henkilömäärä 1</p> <p>Uusinta teknologiaa olevat laitteet; induktioliedet, keittopata, jäädytyshuone, self cooking center, sirkulaattori, pacojet</p> <p>Budjetin laatii 2014 alkaen koulutusjohtaja</p> <p>Toimintojen yhdistämisen avulla säästetään tila- ja hallintokuluissa.</p>



KUVA 3. Kahvila Saino. (Partanen 2014)



KUVA 4. Kahvila Sainon vitriinituotteita. (Partanen 2014)

5 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN

5.1 Kehittämistyön tavoite

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli tehdä aitoon toimintaympäristöön aitoja kehittämistoimenpiteitä niin, että toimenpiteet tulevat konkreettisesti käytäntöön. Ravintola Kiesan toiminta on yhtä aikaa sekä liiketoimintaa että opetusta. Kehittämistyön tavoitteena oli kirkastaa ja päivittää ravintola Kiesan liiketoimintasuunnitelma sekä kirkastaa visio ja missio, eli onko painotus opetuksessa vai liiketoiminnassa. Toisena haasteena ravintolan toiminnalle oli odotukset, joita tuli opiskelijoilta, ravintolan asiakkailta sekä työssäoppimispaikoilta. Kehittämistyön toisena tavoitteena oli saada selville, mitä eri tahojen odotukset Kiesan toiminnalle olivat.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä oli kehittämisasiakirjassaan asettanut tavoitteeseen osallistua Suomen parhaat työpaikat -tutkimukseen, joten työyhteisön kehittäminen ja yhteistyön parantaminen tukivat olennaisesti tämän tavoitteen saavuttamista. Tavoitteena oli löytää ratkaisuja kysymykseen, millainen on toimiva työyhteisö ja yhteistyö.

5.2 Tapaustutkimus kehittämistyön lähestymisstrategiana

Kehittämisen kohdetta on mahdollista lähestyä monin eri tavoin. Lähestymistavaksi voidaan valita tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, innovaa-

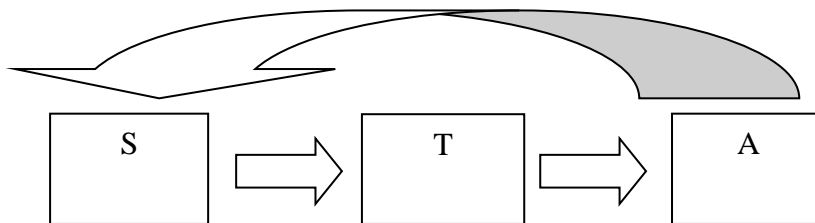
tioiden tuottaminen tai ennakointi- ja verkostotutkimus. Tämän kehittämistyön tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi silloin, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisideoita. Tutkimuksen kohde voi olla yritys tai sen osa. Tapaustutkimuksessa tuotetaan tietoa nykyhetkessä tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen avulla on pyrkimys tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tapaustutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistykseen, vaan kehittämistyössä tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym.2009, 51–53.)

Tapaustutkimuksen tyypillinen piirre on, että erilaisia menetelmiä käyttäen saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa niin määrällisin kuin laadullisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Tapaustutkimuksen toteuttamisen menetelmiksi soveltuvat hyvin myös aivoriihityöskentely, benchmarking ja erilaiset ennakoinnin menetelmät. Tässä kehittämistyössä menetelminä on käytetty kvantitatiivista kyselytutkimusta, prosessianalyysia sekä aivoriihityöskentelyä. Lisäksi kokouskäytäntöihin on otettu mukaan osallistavia menetelmä, kuten puhekapulan käyttö puheenvuorojen jaossa. (Ojasalo ym. 2009, 55.)

5.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

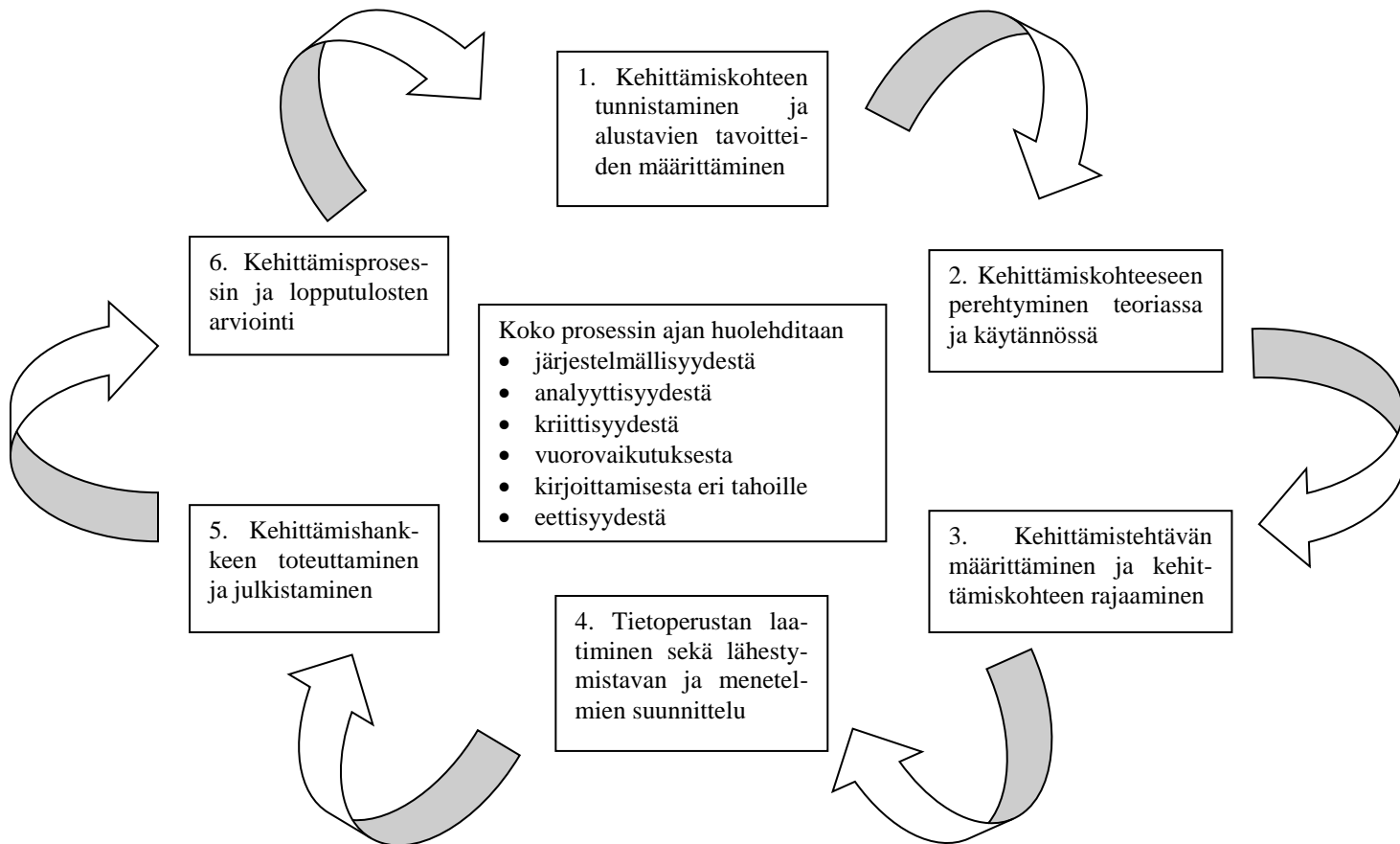
Tutkimuksellista kehittämistyötä kuvataan usein prosessina eli toisiaan seuraavien vaiheiden kautta, koska kehittäminen vie aikaa ja koostuu selkeistä vaiheista. Prosessitarkastelu auttaa toimimaan järjestelmällisesti ottaen huomioon asiat, jotka kussakin vaiheessa on oleellisia ja tehtävä ennen seuraavaa vaihetta. Kehittämistyö voidaan jäsentää yksinkertaiseksi muutostyön prosessiksi (kuvio 6). Ensimmäisessä vaiheessa (S) selvitetään kehittämishaaste sekä niitä koskevien tavoitteiden asettaminen sekä suunnitelma siitä miten tavoitteisiin päästään. Toisessa vaiheessa (T) toteutetaan suunnitelma ja kolmannessa vaiheessa (A) arvioidaan miten muutostyössä on onnistuttu. Tässä työssä on keskitytty ensimmäiseen ja toiseen vaiheeseen. Muutos vie ai-

kaa ja tässä vaiheessa on liian aikaista arvioida saatuja tuloksia. (Ojasalo ym. 2009, 22–23.)



KUVIO 6. Muutostyön prosessi; S= suunnittelu, T = toteutus ja A = arviointi (Ojasalo ym. 2009, 23.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö voidaan kuvata prosessimallin avulla. (Kuvio 7.) Lähtökohtana kehittämishankkeessa ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämishanketta suunniteltaessa on syytä miettiä tarkkaan, mitä hankkeelta odotetaan ja mitä odotukset merkitsevät. Kun kehityskohde on tunnistettu, perehdytään aiheeseen liittyvään tietoon. Tässä vaiheessa oleellista on löytää näkökulma, josta asiaa käsitellään. Kohteena olevasta organisaatiosta ja toimintaympäristöstä kootun tiedon avulla määritellään tarkempi kehittämistehtävä sekä rajataan kehittämisen kohde. Tämän jälkeen pystytään määrittelemään laajempi näkökulma, josta kehitettävää ilmiötä lähestytään. Menetelmälliset ratkaisut voivat olla hyvin monenlaisia tavanomaisista tutkimusmenetelmistä aivoriihihityöskentelyyn. Tavoitteena on käytännönläheinen työyhteisön kehittäminen, siksi menetelmällisiltä ratkaisuilta vaaditaan paljon enemmän kuin ilmiön kuvaamista, selittämistä tai ennustamista. Menetelmällisten ratkaisujen tuleen edesauttaa organisaation syvällisen tuntemuksen lisäksi työyhteisön tietämyksen jakamista ja yhteisiä tiedontuottamistapoja esimerkiksi erilaisia keskusteluja. Tulosten jakaminen työyhteisölle koko prosessin ajan on tärkeää. Prosessin viimeinen vaihe on kehittämistyön arviointi. Arvioinnin on tarkoitus kohdistua sekä kehittämisprosessiin että sen tuotoksiin. (Ojasalo ym. 2009, 24 –26.)



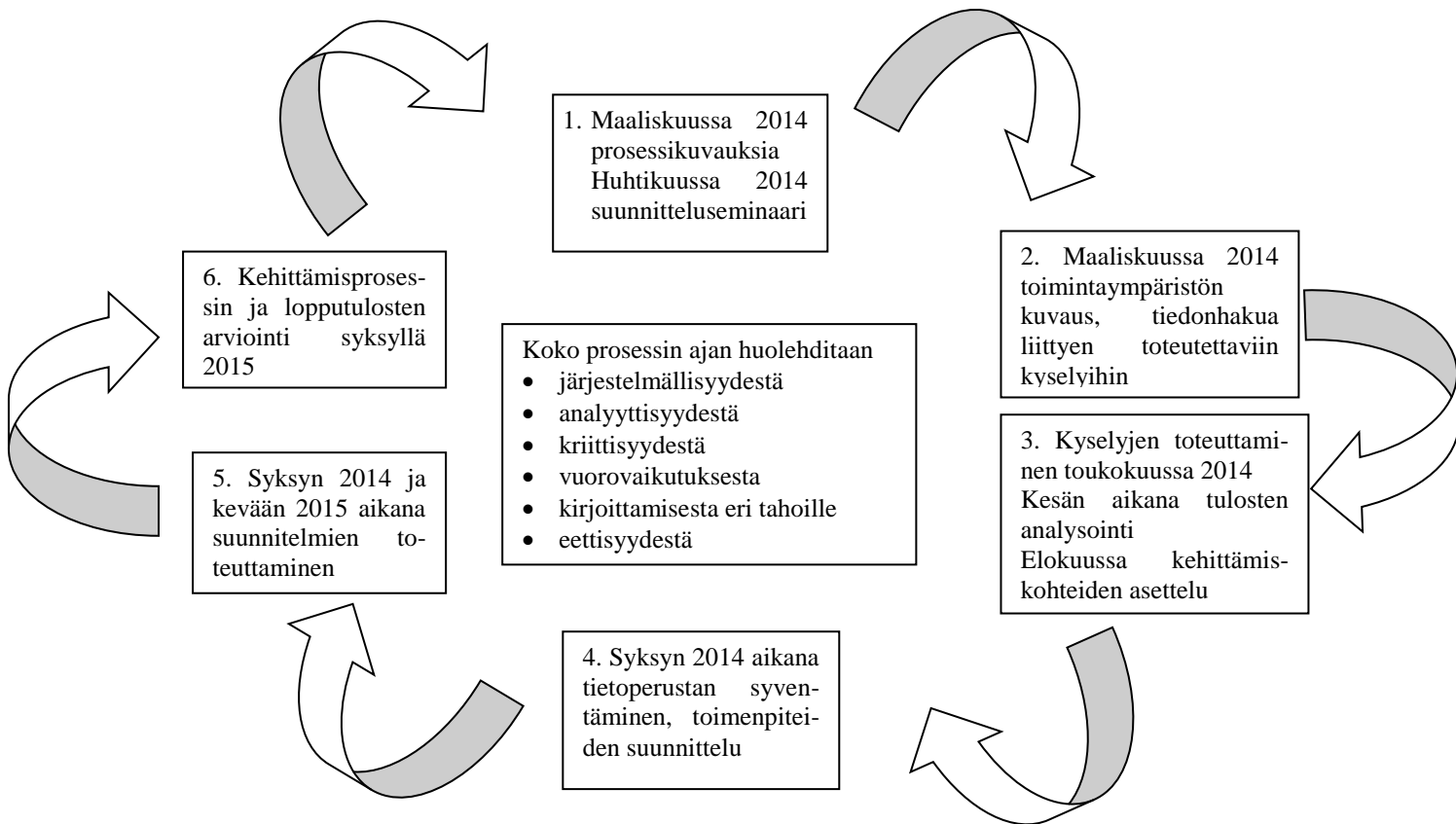
KUVIO 7. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi. (Ojasalo ym. 2009, 24.)

Kuviossa 8 kuvataan kehittämistyön etenemistä tutkimuksellisen kehittämistyön prosessikaavion avulla. Kehittäminen aloitettiin maaliskuussa 2014, jolloin tehtiin prosessikuvauksia ravintola Kiesaan. Prosessikuvauksista nousivat esille opetuksen tuomat haasteet eli useasti vaihtuvat opiskelijaryhmät sekä noviisien harjoittelu ammattiin. Lisäksi nousivat esille haasteena monelta suunnalta tulevat odotukset ravintola Kiesan toimintaa kohtaan eli opiskelijoiden, vanhempien, asiakkaiden, tulevien työpaikkojen, opettajien ja oppilaitoksen johdon odotukset. Prosessikuvauksissa ilmenneisiin ”aukkoihin” perustuen, haluttiin saada selville mitä kaikki kirjoittamattomat odotukset todella olivat. Toukokuussa 2014 toteutettiin asiakastyytyväisyyskyselyjä asiakkaille, työssäoppimispaikoille sekä opiskelijoille. Näiden kyselyjen tavoitteena oli siis kartoittaa ravintola Kiesaan kohdistuvia odotuksia sekä laatia niiden perusteella kehittämiskohteet. Saadut tulokset analysoitiin kesän 2014 aikana.

Saatuja tyytyväisyyskyselyjen tuloksia käytiin läpi useaan kertaan oppilaitoksen esimiesten eli rehtorin, koulutusjohtajan, koulutuspäällikön ja Kiesan ravintolavastaavan kesken. Yhteisten palaverien tavoitteena oli löytää keskeiset ongelmakohdat ja suunta, mihin toimintaa halutaan ohjata. Tässä vaiheessa kirkastettiin visio, missio ja ravintolatoiminnan liikeidea. Kun pohjatyö kehittämiskohteille oli tehty, palautteita käytiin läpi oppilaitoksen opetus- ja keittiöhenkilökunnan kanssa aivoriihimenetelmää käyttäen. Näin pyrittiin saamaan kehittämiskohteille konkreettisia toimenpide-ehdotuksia.

Elokuussa 2014 tuloksia käsiteltiin erilaisin kokoonpanoin useaan kertaan; tavoitteena oli valita tärkeimmät kehittämiskohteet ja -toimenpiteet. Moni kehittämiskohteista liittyi varsinaiseen opetukseen ja opetushenkilöstö lähti viemään niitä asioita eteenpäin. Ravintolatoiminnan kannalta keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousivat vuorovaiikutustaidot, tiedottaminen, luottamus, kannustus, palautteenanto sekä avoin ja innostava ilmapiiri. Näitä kaikkia kehittämiskohteita yhdistäviksi tekijöiksi muotoutuivat toimiva työyhteisö ja yhteistyö. Syksyn 2014 aikana kirjoitin kehittämistyön teoriaosion sekä vietin eteenpäin konkreettisia kehittämistoimenpiteitä työyhteisössä, kuten puhekapulan käyttöä palavereissa.

Marraskuussa 2014 koko koulutuskuntayhtymän henkilöstö osallistui Suomen parhaat yritykset -kyselyyn. Suomen parhaat yritykset -kyselyn tulokset antavat arvokasta tietoa siitä, millä tasolla työntekijät arvostavat tällä hetkellä Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymää työnantajana. Työyhteisön kehittäminen jatkuu edelleen. Uusia kyselyjä tehdään opiskelijoille, työssäoppimispaikoille, ravintolan asiakkaille sekä henkilökunnalle vähintään kerran vuodessa. Kyselyistä saadaan selville arvokasta tietoa siitä, mitä asioita tehdään oikein ja mihin asioihin tarvitaan parannuksia. Palautteista nostetaan keskeisimmät kehittämiskohteet ja suunnitelmat asioiden korjaamiseksi tai parantamiseksi. Syksyllä 2015 olisi tarkoitus tehdä uusi kysely oppilaitoksen henkilökunnalle siitä, kuinka he viihtyvät työssään ja miten he kokevat työyhteisön ilmapiirin muuttuneen kuluneen vuoden aikana, näin olisi mahdollista saada tietoa kuinka toteutetut kehittämistoimenpiteet ovat onnistuneet.

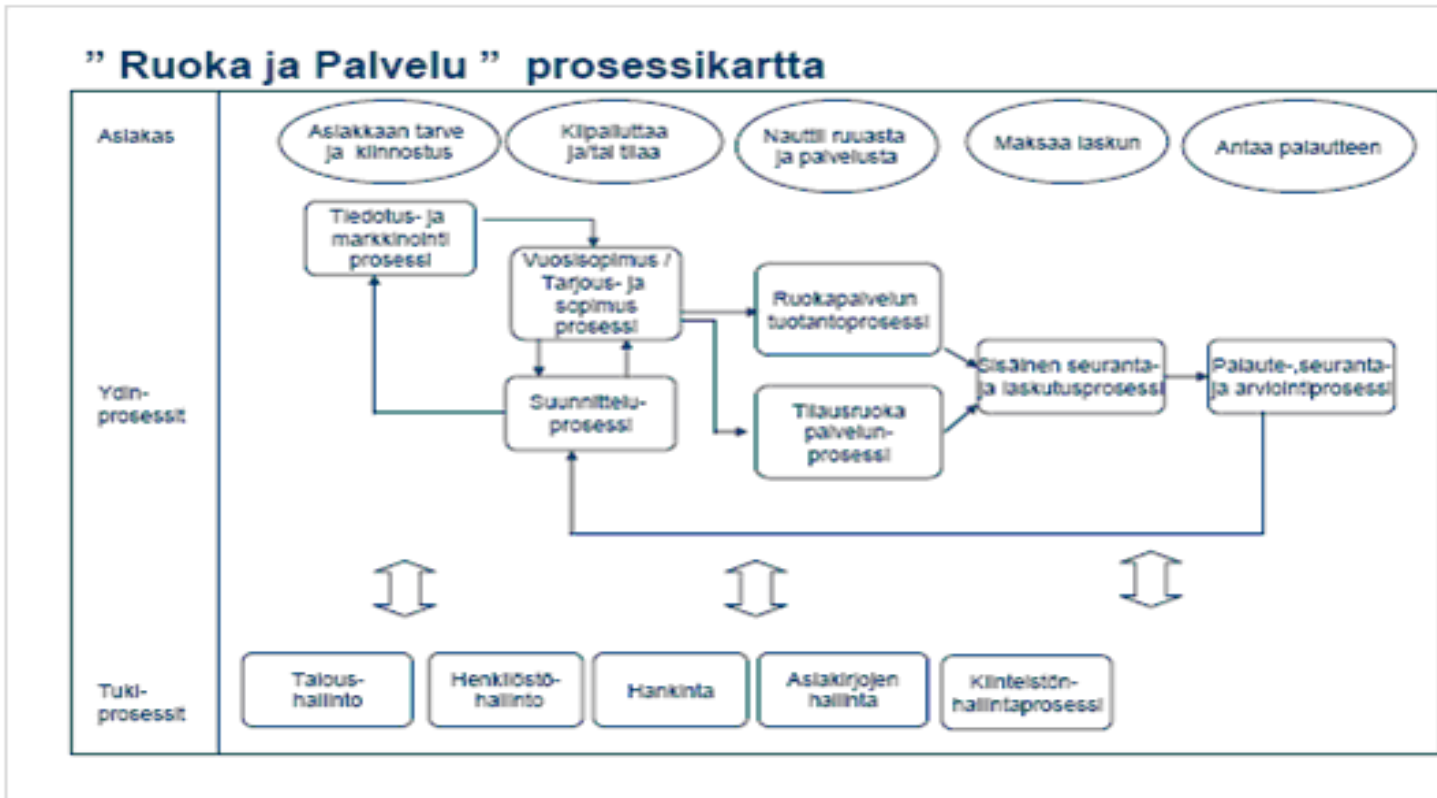


KUVIO 8. Kehittämistyön eteneminen

5.4 Ravintola Kiesan ydinprosessin kuvaus; laadukas ruoka asiakkaalle

Ammattikeittiöiden prosessit koostuvat useista vuorovaikutteisista ydin- ja tukiprosesseista. Sivonen ja Työppönen (2006, 21.) ovat kuvanneet ruokapalvelujen laadun käsikirjassa ruokapalveluorganisaatioon liittyvät prosessit. Käsikirjassa ruokapalvelujen ydinprosesseiksi määritettiin seuraavat prosessit (kuvio 9):

1. Tiedotus- ja markkinointiprosessi
2. Vuosisopimus / tarjous ja sopimusprosessi
3. Suunnitteluprosessi
4. Ruokapalvelun tuotantoprosessi
5. Tilausruokapalvelun prosessi
6. Sisäinen seuranta ja laskutusprosessi
7. Palaute-, seuranta- ja arviointiprosessi



KUVIO 9. Ruokapalvelun ydinprosessit (Sivonen & Työppönen 2006, 21.)

Alla olevan kaavion (kuvio 10) avulla on kuvattu Ravintola Kiesan ruokapalvelun tuotantoprosessia ydinprosessina. Ravintola Kiesan tavoitteena on tuottaa asiakkaalle laadukas ruoka siten, että asiakas lähtee ravintolasta tyytyväisenä.



KUVIO 10. Ruokapalvelun tuotantoprosessi.

Tämä kehittämistyö aloitettiin tekemällä prosessikuvauksia. Prosessikuvausta pohdittaessa tultiinkin ensimmäisen ongelman eteen: miten rajataan? Se, että asiakas lähtee ravintolasta tyytyväisenä, on monen tekijän summa ja verkostomaisesti kaikki asiat nivoutuvat toisiinsa. Ydinprosessin oleelliset vaiheet kirjattiin. Sen jälkeen kuvattiin prosessin päävaiheet omina prosesseinaan. Tämän jälkeen työyhteisössä pohdittiin, mitkä asiat toimivat ja mitkä ei toimi. Pääasiassa ydinprosessi oli toimiva, mutta ongelmia tuntui silti olevan. Varsinaisesti ne eivät tulleet esille ydinprosessista vaan jostakin muusta eli siitä, kuinka opetus saadaan sulautettua saumattomasti liiketoimintaan. Kiesan toiminta-ajatuksena on hyvän ruoan tarjoamisen lisäksi luoda opiskelijalle aito oppimistilanne, joten opiskelijat opettajan ja ammattihenkilökunnan avustamana hoitavat ravintolan liiketoimintaa. Ongelmia syntyy kun opiskelijaryhmien vaihtuvuus on suurta. Käytännössä opiskelijaryhmiä on 12 ja ryhmissä keskimäärin 16 opiskelijaa. Lukuvuodet koostuvat kahdeksan viikon jaksoista, joita tulee vuoden ajalle 5. Ryhmät vaihtuvat keskimäärin kaksi kertaa viikossa ja ryhmän mukana vaihtuu pääsääntöisesti myös opettaja. Tästä voi helposti päätellä, että vaihtuvuus on suurta ja haasteeksi nousee tasalaatuisuuden pysyminen, etenkin kun kyseessä ovat noviisit.

Opetuksen ja ohjaamisen merkitys nousee ravintola Kiesan toiminnassa hyvin merkitykselliseen rooliin.

Ravintola Kiesan toiminnalle kohdistui monelta suunnalta kirjoittamattomia vaatimuksia ja odotuksia. Prosessikuvauksista nousi esille tarve kartoittaa eri kohderyhmien eli ravintolan asiakkaiden, opiskelijoiden ja työssäoppimispaikkojen odotukset Kiesan toiminnalle. Lisäksi nousi tarve kirkastaa ravintola Kiesan toiminta-ajatus ja tavoite; onko painopiste liiketoiminnassa vai opetuksessa.

6 RAVINTOLA KIESAN ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYT

6.1 Kyselyiden tarkoitus, tavoite sekä käytetyt menetelmät

Ravintola Kiesaan kohdistuu paljon vaatimuksia toisaalta ravintolan asiakkailta, toisaalta opiskelijoilta, jotka ovat saamassa ravintolassa oppia ja kolmanneksi työelämältä, joita varten opiskelijoita koulutetaan. Ravintola Kiesan toiminta on ollut tasapainottelua vaatimusten keskellä. Työyhteisön kehittämisessä olennaista on tiedostaa, mitkä ovat ravintolatoiminnalle asetetut odotukset. Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta, jossa tarkoituksena on tutkia vain yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta (Tapaustutkimus).

Yksi tutkimuksessa eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä on kysely. Kyselytutkimuksen etuna on se, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja se on menetelmänä melko tehokas ja nopea. Kyselyn heikkoutena on tuotetun tiedon pinnallisuus. Kiesaan kohdistuvia odotuksia tutkittiin kvantitatiivisen eli määrällisen kyselytutkimuksen avulla. Keväällä 2014 kartoitettiin alkutilanne eli tehtiin kysely opiskelijoille, työssäoppimispaikoille sekä ravintolan asiakkaille siitä, mitkä asiat toimivat ja missä asioissa tarvitaan parannusta. Kyselyjen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat Ravintola Kiesalle kohdistuvat odotukset. Odotusten selvittyä, oli tavoitteena miettiä, kuinka odotukset voidaan täyttää ja mihin suuntaan ravintolan toimintaa halutaan kehittää, sekä kuinka pystytään olemaan aikaa edellä ja kouluttamaan tulevaisuuden työntekijöitä aidoissa toimintaympäristöissä. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Kyselyt toteutettiin internet-pohjaisella Google Drive -ohjelmalla, johon syötettiin kysymykset sekä valittiin arviointiasteikko. Arviointiasteikoksi valittiin 1 - 4, koska haluttiin saada vastauksista selville onko suhtautuminen kysytyihin asioihin enemmän positiivista vai negatiivista. Kyselypohjan tietojen syöttämisen jälkeen tiedosto tallennettiin ja kyselykaavakkeet testattiin lähettämällä ne muutamalle testihenkilölle. Saatujen parannusehdotusten perusteella tehtiin kyselykaavakkeisiin korjaukset. Kun kaavakkeet olivat lähettämiskelpoisia, lähetettiin kaikille oppilaitoksen kirjoilla oleville hotelli-ravintola- ja cateringalan opiskelijoille Wilman kautta vastauslinkki palautekyselyyn. Ravintolassa kysely toteutettiin siten, että asiakkaan lopetettua ruokailun, tarjoilija meni iPadin kanssa asiakkaan luo ja pyysi häntä vastaamaan kyselyyn. Ravintolan asiakkailta palautetta pyydettiin kolmen päivän ajan. Työssäoppimispaikoille lähetettiin sähköpostitse vastauspyyntö kyselyyn sähköpostissa olevan linkin kautta. Työssäoppimispaikoilta tuli melko vähän vastauksia, joten sovin työpaikoille vierailuaikoja ja pyysin työpaikkaohjaajia antamaan palautteensa iPadilla. Opiskelijoille laitettiin Wilman kautta muutaman kerran muistutusviestejä, jotta palautteen antaminen ei pääsisi unohtumaan.

Google Drive -ohjelma laski vastauksista keskiarvot, kokosi avointen vastausten yhteenvedon sekä piirsi graafisia kuvia. Sen jälkeen palautteet kirjoitettiin sanalliseen muotoon, vastauksen luokiteltiin ja palautteista tehtiin yhteenveto. Tämä taso tulosten analysoinnissa oli tämän kehittämistyön kannalta riittävä, koska kyselyn tavoitteena oli selvittää ravintolatoimintaan kohdistuvat odotukset sekä kartoittaa asiakkaiden tyytyväisyystaso sillä hetkellä.

6.2 Ravintola Kiesan lounasasiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia

Kysely ravintolan asiakkaille toteutettiin keväällä 2014. (Liite 1.) Kolmen päivän ajan lounaan jälkeen asiakkaita pyydettiin vastaamaan sähköisesti muutaman minuutin kestävään kyselyyn. Kyselyyn vastasi 63 ravintola Kiesan 113:sta lounasasiakasta eli vastausprosentti oli 55 %. Vastausprosentissa on huomioitavaa, että asiakkaista osa käy päivittäin ruokailemassa ravintolassa. Vastaajista naisia oli 70 prosenttia ja 30 prosenttia miehiä. Ravintola Kiesan asiakaskunta koostuu omasta henkilökunnasta 32 %, työssäkäyvistä lähialueen yritysten lounasasiakkaista 37 % sekä muista asiakkaista

32 %, joista suurin osa on lähialueen eläkeläisiä. Vastaajista 35 % käy lounaalla 4 - 5 kertaa viikossa ja neljäsosa vastaajista käy ravintola Kiesassa lounaalla satunnaisesti.

Vastaajat pitivät lounaspaikan valinnassa tärkeimpänä ominaisuutena ruoan makua, toiseksi tärkeimpänä ravintolan sijaintia ja kolmanneksi tärkeimpänä asiakaspalvelijan ystävällisyyttä ja kohteliaisuutta. Myös hinta ja palvelun nopeus olivat vastaajien mielestä tärkeitä asioita lounaspaikan valinnassa.

Asiakailta kysyttiin, kuinka he arvioivat ravintolan onnistumista palvelun nopeudessa, opiskelijoiden ystävällisyydessä, henkilökunnan ystävällisyydessä, opiskelijoiden palvelualltiudessa, henkilökunnan palvelualltiudessa, ruoan maussa sekä ruokannosten ulkonäössä. Vastaajat käyttivät asteikkoa 1 – 4 (1 heikko ja 4 erinomainen). Palvelun nopeuteen vastaajista 57 % antoi arvosanan 3 ja erinomaisen kolmasosa vastaajista. Kolme vastaajaa arvioi onnistumisen palvelun nopeudessa olevan heikkoa. Sekä opiskelijat että henkilökunta saivat ystävällisyydestä 95 prosentilta vastaajista arvosanan 3 – 4. Opiskelijoiden palvelualltiudessa oli vastaajien mukaan kehitettävää; kymmenen vastaajaa oli sitä mieltä, että opiskelijoiden palvelualltius on heikkoa tai melko heikkoa. Puolet vastaajista piti opiskelijoiden palvelualltiutta hyvänä ja kolmasosa erinomaisena. Henkilökunnan osalta palvelualltius arvioitiin olevan erinomaista 59 %, hyvää 32 % ja vain 10 % vastaajista antoi arvosanan 2. Kyselyyn vastanneista 60 % piti ruoan makua erinomaisena ja 38 % hyvänä, vain yhden vastaajan mielestä ruoan maussa olisi parannettavaa. Samoin ruoan ulkonäköön oltiin erittäin tyytyväisiä (41 vastaajaa antoi arvosanan 4 ja loput 22 arvosanan 3). Suurimman osan (90 %) mielestä ruokien annoskoot ovat sopivia. Myös ruokalistan vaihtelevuuteen oltiin hyvin tyytyväisiä; puolet vastaajista antoi arvosanan 3 ja 43 % arvosanan erinomainen. Vastausten perusteella kolme tärkeintä asiaa, joissa ravintola Kiesassa on onnistuttu, ovat ruoan maku, asiakaspalvelijan ystävällisyys ja kohteliaisuus sekä hinnoittelu.

Asiakkaat odottivat lounasruoalta maukkautta, monipuolisuutta ja terveellisyyttä. Myös aitojen raaka-aineiden käyttöä arvostettiin. Useimmista palautteista nousi esille ruoan keveyden tärkeys; toivottiin olevan tarjolla runsaasti kasviksia, salaatteja ja keittoja sekä huomioimaan lounaan energiasisällöt. Osa vastaajista arvosti lounasruokailussa erityisesti asiakkaan oman valinnan mahdollisuutta esimerkiksi perunan tai

riisin osalta. Myös luomu- ja lähiruokaa toivottiin käytettävän näkyvämmiin. Jälkiruokiin oltiin erittäin tyytyväisiä.

Kyselyyn vastanneet lounasasiakkaat eivät halunneet syödä lounaalla rasvaisia ja raskaita, eivätkä lisäaineita sisältäviä ruokia. Kyselyssä nousi esille vain muutama ruokalaji, joita osa vastaajista ei halua nauttia lounaallaan. Näitä olivat maksa- ja munuaisruoat sekä herkkusieniä sisältävät ruoat.

Kysyttäessä, mihin asioihin asiakkaat haluaisivat parannuksia, kaksi viidestä vastaajasta halusi tietoa esimerkiksi ruoka-annoksen ravitsemuksellisesta koostumuksesta sekä suositusarvoista. Avoimista vastauksista kävi ilmi, että asiakkaat toivovat erityisesti ripeyttä tarjoilijaopiskelijoilta; *”lounastunti on niin lyhyt, pitäisi ruoka saada pöytään nopeasti.”*, *”työpaikkaruokailussa toivoisi sujuvaa ja nopeaa palvelua ilman turhaa odottelua ruokalajeissa jotka ovat tiettävästi jo valmiina”*, *”työpaikkaruokailu tapahtuu kellokortilla joten jokainen minuutti on arvokasta aikaa”*. Lisäksi tarjoilijaopiskelijoilta toivottiin tilanteen jatkuvaa hallintaa ja haltuunottoa; puuttuuko pöydästä jotakin, onko syöjiä tullut lisää, missä vaiheessa asiakkaan ruokailu on tai tarvitseeko asiakas jotain. Vesikannut toivottiin jätettävän pöytiin. Ruoka-annosten annoskoot vaihtelevat välillä paljonkin; toisinaan annoskokojen koetaan olevan liian suuria. Vastaajat toivoivat valinnanmahdollisuutta sekä mahdollisuutta hakea ruokaa lisää. Kahdessa vastauksessa toivottiin aukioloajan jatkamista klo 14 saakka ja iltataukioloaikoja teemoittain esim. pihvi ja viini. Hymyileviä kasvoja toivottiin olevan enemmän. Yksi vastaajista koki tuolien olevan epämukavat istua.

Kysyttäessä, millaisia palveluita vastaajat haluaisivat ravintola Kiesassa tulevaisuudessa, edellä mainittujen parannusehdotusten lisäksi esille nousi noutopöytäruokailun mahdollisuus, suositusviinit lounaalle, kesä- ja iltataukioloajat sekä kokemuksellisuus, esimerkiksi musiikinopiskelijoiden harjoituksia ravintolassa. Muutoin vastaajat olivat tyytyväisiä nykyiseen toimintaan. Puolet vastaajista antoi arvosanan 3 ja puolet arvosanan erinomainen. Kaikki vastaajat suosittelisivat ravintolan palveluita muille.

Vapaa sana -osiossa tuli asiakkailta paljon kannustavaa palautetta: *”Opiskelijoille tsemmiä hommaan, ei meitä asiakkaita tarvitse jännittää :). Kiitos ystävällisyydestänne!”* (Kuva 5) Palautteiden perusteella asiakkaat olivat tyytyväisiä asiakaspalveluun ja ruo-

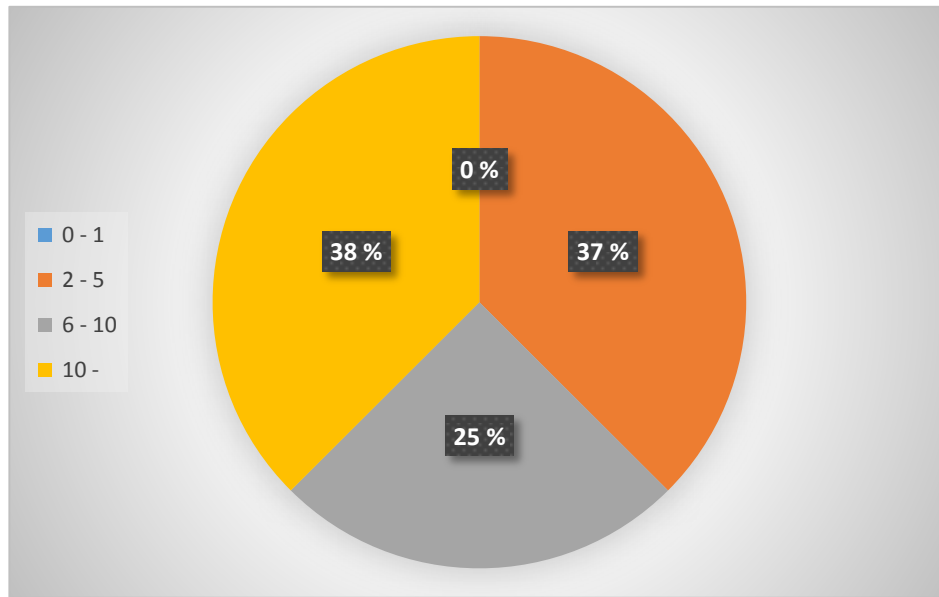
kaan, erityisesti salaattipöydän antimiin sekä jälkiruokapöytään. Kehitettävää nähtiin tarjoilijoiden nopeudessa, etenkin asiakkaan huomioimisessa. Yksi iso kehittämiskohde, joka nousi palautteistakin esille, oli tupakointi oppilaitoksen ulkopuolella olevilla kaduilla. Tupakointi koettiin epämiellyttäväksi ja ympäristö epäsiistiksi.



KUVA 5. Opiskelija asiakaspalvelutilanteessa (Partanen 2013)

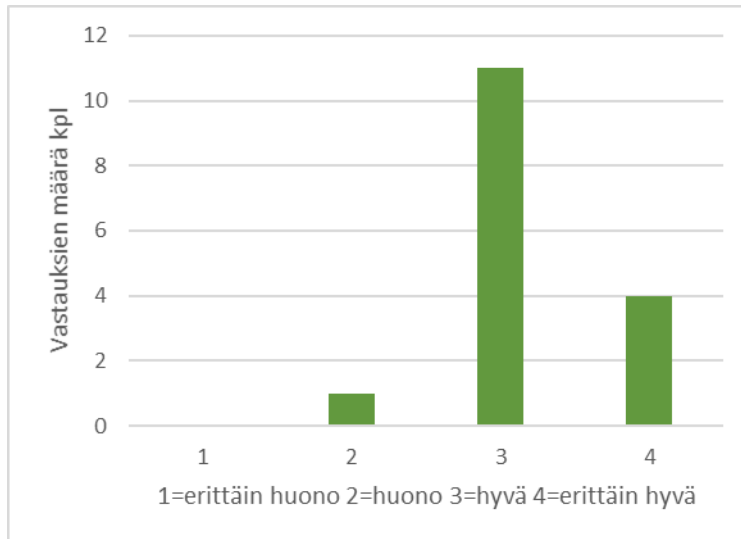
6.3 Työssäoppimispaikkojen tyytyväisyyskyselyn tuloksia

Vastaajiksi kyselyyn valittiin Wilman työssäoppimispaikkojen rekisteristä kaikki ne ravintolat ja kahvilat Joensuun keskustassa, joihin oli sähköpostiyhteistiedot. Kahdeksankymmenen neljälle työssäoppimispaikalle lähetettiin sähköpostitse sähköisesti vastattava kysely. (Liite 2.) Lisäksi kiertäessäni työssäoppimispaikoilla pyysin ohjaajaa vastaamaan kyselyyn mukana olleen iPadin avulla. Työssäoppimispaikoille suunnattuun kyselyyn saatiin kuusitoista vastausta työpaikkaohjaajilta eli vastausprosentti oli 66. Vastaajista naisia oli 12 ja miehiä neljä. Työssäoppimisen ohjaajista 12 oli tarjoilijaopiskelijoiden ohjaajia ja 4 kokkiopiskelijoiden ohjaajia. Toimipaikoista 76 % oli à la carte- ja lounasravintoloita ja loput kahviloita ja juoma-/seurusteluravintoloita. Vastanneiden toimipaikkojen asiakaspaikkojen määrä oli kolmella ravintolalla neljästä yli 100 paikkaa. Vastanneissa työssäoppimispaikoissa kuluvan lukuvuoden aikana (kuvio 11) oli ollut kuudessa paikassa kahdesta viiteen opiskelijaa, neljässä paikassa kuudesta kymmeneen opiskelijaa ja kuudessa paikassa yli kymmenen opiskelijaa.

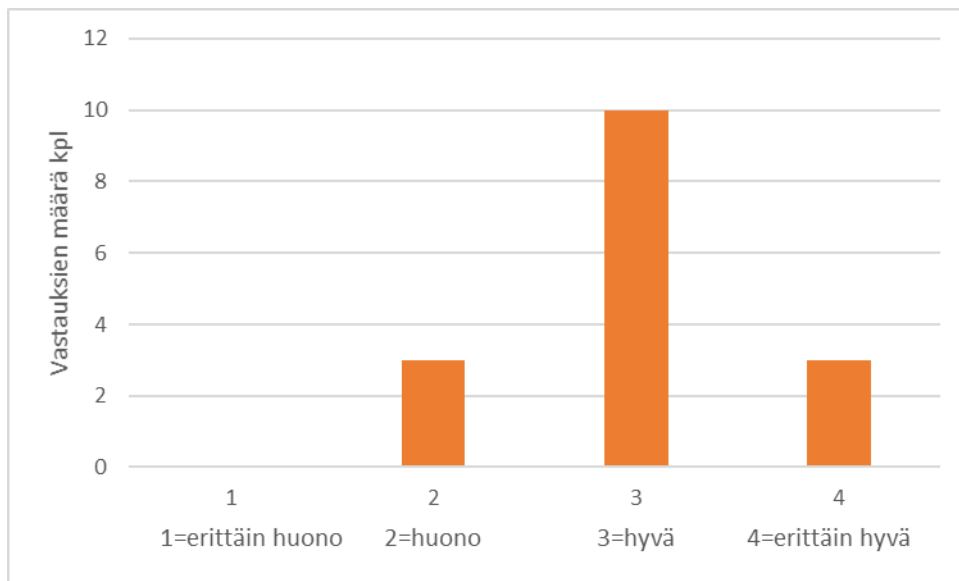


KUVIO 11. Opiskelijoiden määrä työssäoppimispaikalla kuluvan lukuvuoden aikana

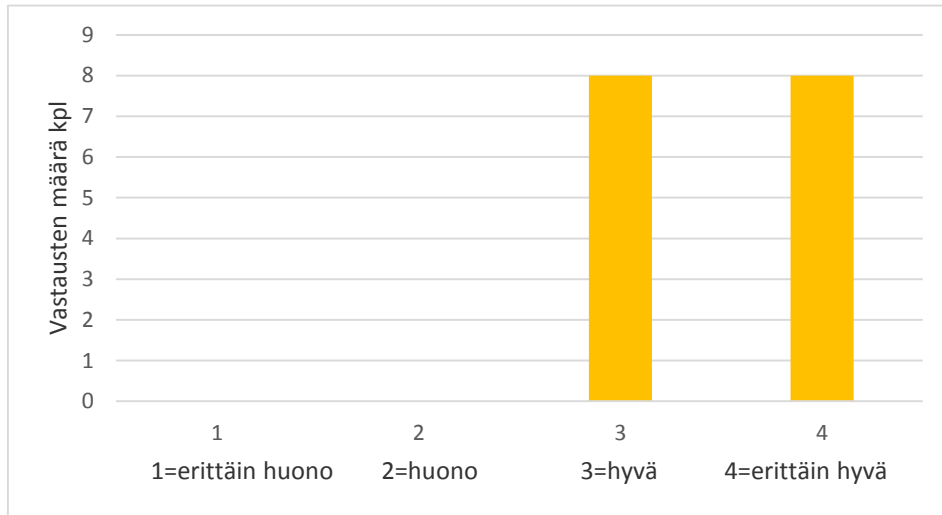
Kyselyssä kartoitettiin työssäoppimisen ohjaajan tyytyväisyyttä opiskelijoiden motivaatioon, opiskelijoiden osaamistasoon sekä opettajan työssäoppimisen ohjaamiseen. Vastausten asteikko oli 1 - 4 (1 ei lainkaan tyytyväinen, 4 erittäin tyytyväinen). Vastajat olivat opiskelijoiden motivaatioon (kuvio 12) tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä, vain yksi vastaaja oli tyytymätön. Myös opiskelijoiden osaamistasoon (kuvio 13) oltiin tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä, kolme vastaajaa oli osaamistasoon tyytymättömiä. Opettajan osuuteen työssäoppimisen ohjauksessa (kuvio 14) oltiin tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä.



KUVIO 12. Opiskelijoiden motivaatiotaso.



KUVIO 13. Opiskelijoiden osaamistaso



KUVIO 14. Opettajien ohjaaminen

Kyselyssä kysyttiin, millaisia taitoja tulisi harjoitella oppilaitoksessa enemmän. Vastausten perusteella kokeilta toivottiin harjoitusta perussiisteyteen sekä omavalvontaan liittyviin asioihin sekä raaka-aineiden tuntemukseen ja käsittelyyn. Erityisruokavalioiden tuntemusta toivottiin opiskelijoilla olevan nykyistä enemmän.

Tarjoilijoilta vaaditaan sitä, että heidän täytyy osata vastata rahasta takaisin ilman kassakonetta, eli päässä laskutaitoa ja käytännönmatematiikkaa toivottiin olevan enemmän. Oppilaitoksessa toivottiin harjoiteltavan vielä enemmän tarjoilutekniikkaa (tarjottimen käyttöä, kolmen lautasen kantamista), teittelyyn tärkeyden korostamista, alkoholilainsäädännön kertaamista sekä juomasekoitusten perusteita. Lisäksi puutteita on ollut opiskelijoilla erityisruokavalioiden tuntemisessa sekä tuotetuntemuksessa, myös alakohtaista kielitaitoa toivottiin harjoiteltavan koulussa enemmän.

Yleisiä kehittämisen kohteita sekä kokeille että tarjoilijoille olisi vastanneiden mukaan ”kellon harjoittelemisessa”, työaikojen noudattamisessa ja kiireen ”hallitsemisessa”. Toisin sanoen opiskelijan tulee osata arvioida ja suunnitella oma työvuoronsa ja tietää mitä milloinkin pitää olla valmiina ja myös pysyä aikataulussa. Vastaajien mukaan uutena ilmiönä työelämässä on lisääntyvissä määrin näkyvä puhelimen (some) käyttö työaikana. Vastaajien mielestä tämä on ongelma, ja sitä ei yleisesti hyväksytä työaikana. Koulussa olisi hyvä harjoitella myös enemmän valmistumisen jälkeistä työnhakua ja opiskelijoille tulisi kertoa työnantajille kohdistetuista tukimahdollisuuksista palkka-

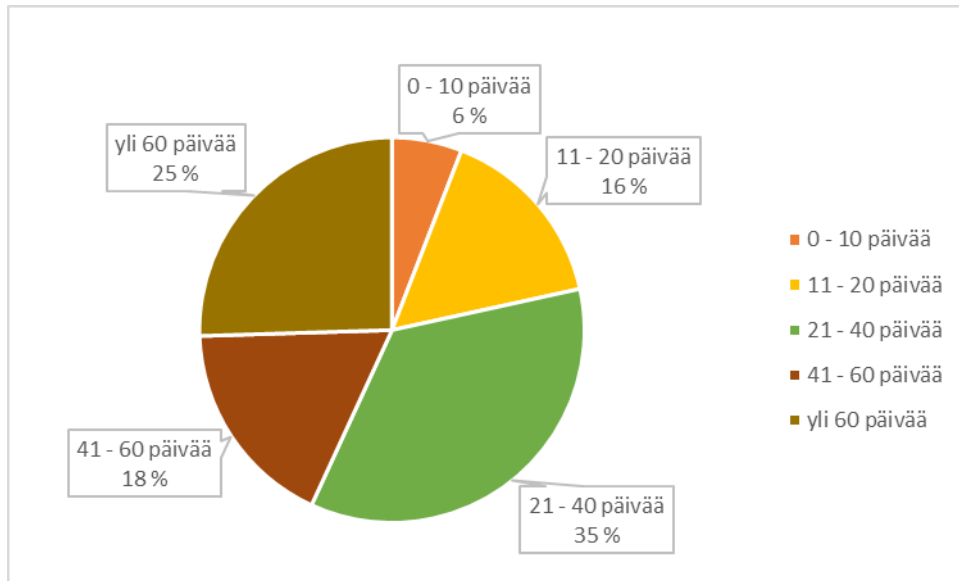
kustannuksiin. Yleisiin toimintatapoihin työyhteisössä toimimisessa ja sosiaalisten taitojen opettamiseen toivottiin kiinnitettävän erityistä huomiota oppilaitoksessa.

Vapaa sana -osion kommentit työssäoppimispaikoista olivat hyvin positiivisia. Opiskelijoihin sekä yhteistyöhön opettajien kanssa oltiin tyytyväisiä. Yhden vastaajan mielestä ”työssäoppimisjaksot ovat olleet antoisia myös työpaikkaohjaajalle, itsekin oppii koko ajan uutta”. Positiivinen palaute oppilaitoksen opettajille oli myös ”hyviä ammattilaisia koulutatte” -kommentti.

Kehittämiskohteena nousi esille pienyrittäjän näkökulman korostaminen opiskelijoille. Yrittäjän näkökulmasta opiskelijan tulee olla valmis tekemään ravintolan kaikkia töitä sekä olla oma-aloitteinen ja ahkera. Yhden palautteen mukaan ”usein harjoittelijat jumahtavat kassalle eivätkä tee mielellään muuta. He eivät usein ole halukkaita tekemään monipuolisesti kaikkea, vaikka nykyään etenkin pienissä paikoissa on erittäin tärkeitä halu tehdä kaikkea tarvittavaa...”. Arviointiasteikko toivottiin palautettavan viisiportaiseksi useammassakin palautteessa.

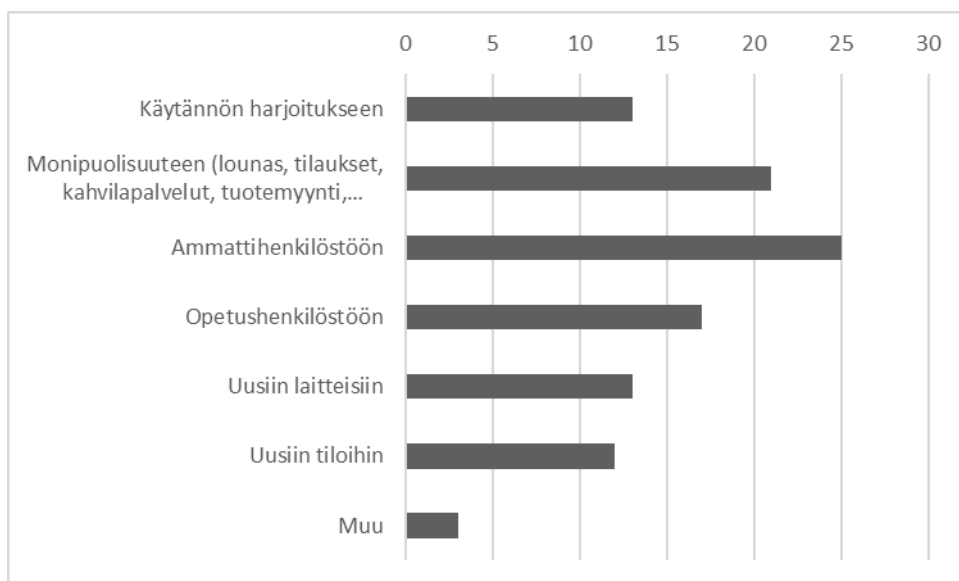
6.4 Opiskelijoiden tyytyväisyyskyselyn tuloksia ravintola Kiesassa työskentelystä

Opiskelijoiden tyytyväisyyskysely ravintola Kiesassa työskentelystä (liite 3) lähetettiin sähköisesti kaikille oppilaitoksessa oleville opiskelijaryhmille. Vastausajankohta oli huono, koska moni ryhmä oli työssäoppimassa, joten he eivät silloin käytä aktiivisesti Wilmaa. Kyselyyn vastasi yhteensä 52 opiskelijaa, joista kokkien vastauksia oli 29 ja tarjoilijoiden 23, vastausprosentti oli 42. Vastaajista miehiä oli 13 ja naisia 39 opiskelijaa. Opiskelijoista 29 % oli 1. vuosikurssilta, 35 % 2. vuosikurssilta, 35 % 3. vuosikurssilta ja 2 % 4. vuosikurssilta. Kolmasosa opiskelijoista on ollut Kiesassa töissä kuluneen lukuvuoden aikana 21 – 40 päivää (kuvio 15).

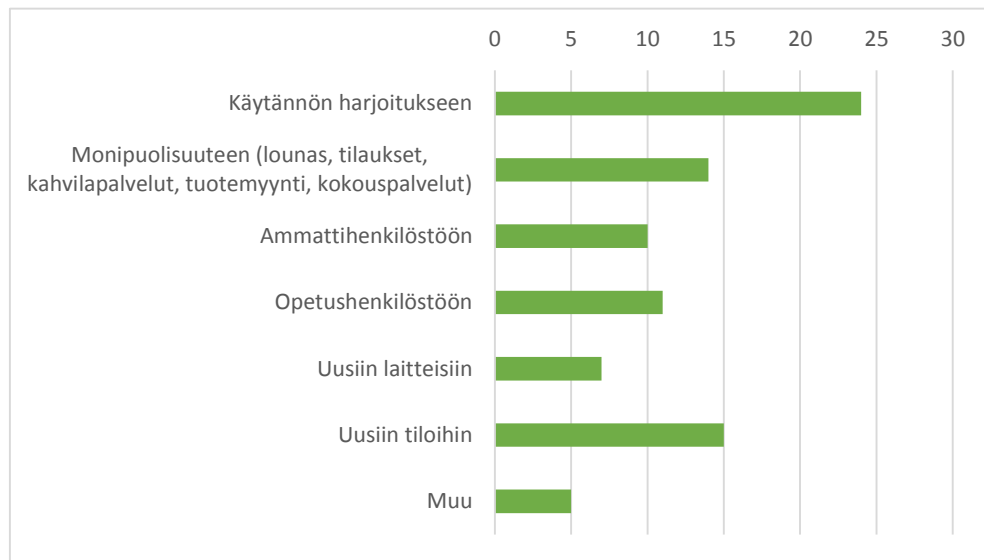


KUVIO 15. Kiesassa tehtyjen työpäivien määrä

Opiskelijoilta kysyttiin, kuinka tyytyväisiä he ovat käytännön harjoitteluun Kiesassa (kuvio 16), mihin he ovat erityisen tyytyväisiä ja mihin eivät ole tyytyväisiä (kuvio 17). Opiskelijoista puolet oli kyselyn vastausten perusteella tyytyväisiä Kiesassa käytännön harjoitteluun ja kolmasosa ei ollut tyytyväisiä harjoitteluun. Neljä henkilöä antoi arvosanaksi 1 ja kolme henkilöä arvosanan 4. Kolme asiaa, joihin vastaajat olivat tyytyväisimpiä, olivat ammattihenkilöstö, harjoittelun monipuolisuus sekä opetushenkilöstö. Kolme asiaa, joihin opiskelijat olivat tyytymättömiä, olivat käytännön harjoitus, uudet tilat sekä harjoituksen monipuolisuus.



KUVIO 16. Mihin olet tyytyväinen Kiesassa harjoittelussa?



KUVIO 17. Mihin olet tyytymätön Kiesassa harjoittelussa?

Kyselyyn vastaajat olivat perustelleet hyvin tyytymättömyytensä syyt. Opiskelijoiden mielestä uudet ruokailutilat ovat opiskelijoille ja lounasasiakkaille liian pienet ja Kiesan keittiössä on heidän mielestään ahdasta. Vastaajien mielestä liian suurten luokkakokojen takia kaikille ei ole tekemistä ja tilat käyvät ahtaiksi. Opiskelijoiden mielestä töiden jakaminen oli epätasapuolista; *”samat ihmiset tekevät vaativimmat tehtävät, jolloin muut tekevät joka päivä pullaa / leipää tai tiskaavat”*. Yhden vastaajan mielestä uunit olivat vaikeita käyttää. Opiskelijat kokivat Kiesan osuuden opinnoista olevan liian suuri, ja he kokivat menettävänsä työssäoppimista oppilaitoksen ulkopuolella tai opetuskeittiövuoroja Kiesan kustannuksella. Vastaajat toivoivat pääsevänsä vaikuttamaan Kiesan ruokalistaan ja opettelemaan tilauslistojen ja ohjeiden suunnittelua sekä tekemistä.

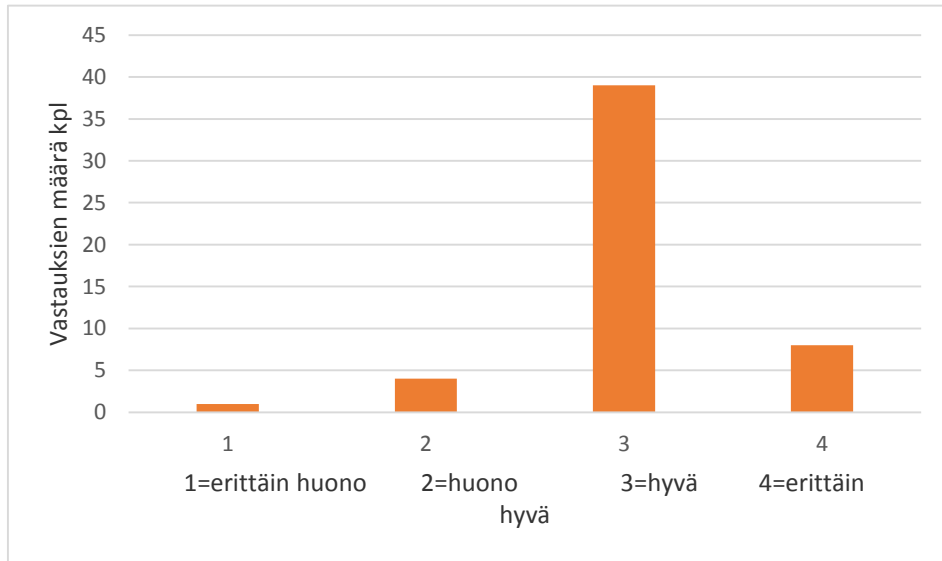
Opiskelijan kokemuksia ravintolasalin puolelta: *”En pidä Kiesassa olosta juuri lainkaan sillä heti ensimmäisenä päivänä henkilökunnan edustaja käyttäytyi minua kohtaan ikävästi, eikä ilmeisesti halunnutkaan ymmärtää että ei ensimmäisenä päivänä voi osata täydellisesti kaikkea. Muutenkin Kiesassa on ikävä olla. Kiesa on liian lähellä opiskelijaravintolaa, baaritiski on liian pieni, kassaa on hankala käyttää, (joskus opettajatkään eivät itse osaa käyttää niitä) tuntuu kuin koko ajan olisi hirveä paine, ei pysty tekemään luonnollisesti tilauksia yms. Vaikka sanotaankin että olette oppimassa ja ei vaadita täydellisyyttä, niin ei kyllä tunnu että olisin oppimassa. Nimenomaan*

pitäisi tehdä kaikki niiiiiin täydellisesti että se stressaa aika paljon. En haluaisi aamulla nousta sängystä ylös jos tiedän että on Kiesa-päivä. Topissa ollessa asia on aivan eri ja siellä oppiiikin asioita, toisin kuin Kiesassa. Varsinkaan kun ei ole saanut kunnan opetusta kaikkeen ja silti oletetaan että osaat tehdä kaiken nopeasti, täydellisesti, neuvoja kysymättä.”

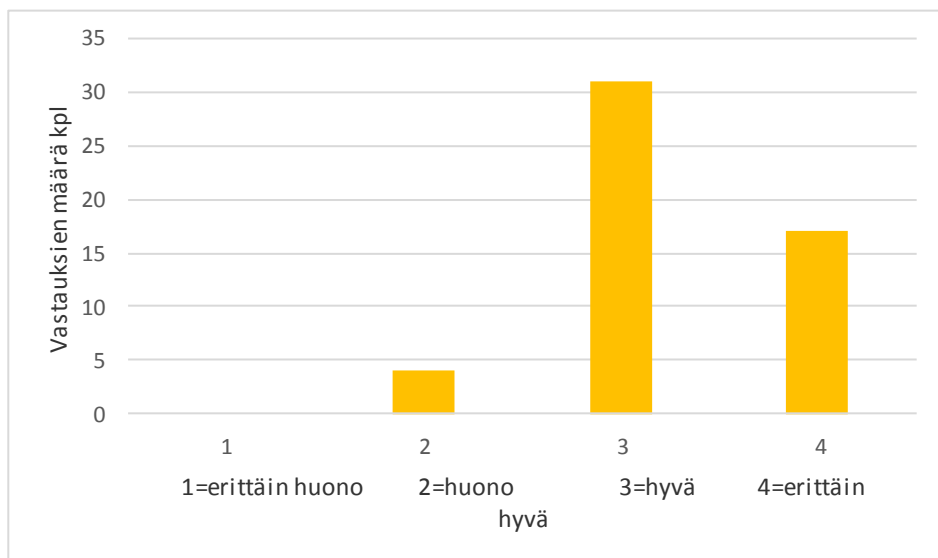
Kehittävää palautetta annettiin opettajien ja henkilökunnan kassankäyttötaidoista, turhasta hätäilystä ja hoputtamisesta, siitä, että apu ei ole jatkuvasti saatavilla, sekä vääristä tilausmääräyksistä. Osa vastaajista koki olevansa tilanteissa yksin, ”*opettaja ei ikinä ole paikalla auttamassa, jouduimme selviämään kiireessä täysin ilman opettajan apua.*” Palautteista nousi esille se, että opiskelijat kokivat iltatilausten jakautuvan epätasaisesti muutamalle ihmiselle. He ehdottivat ratkaisuksi, että iltatilaukset ja kahvitukset tulisi jakaa kaikille eikä vain muutamalle. Opiskelijat haluaisivat vapauksia sisustaa ja koristella Kiesaa haluamallaan tavalla. Eräs vastanneista kuvasi Kiesassa työskentelyään seuraavasti: ”*Päivät Kiesassa ei hirveästi eroa toisistaan sen takia se tuntuu välillä tylsältä.*”

Opiskelijoilta kysyttiin heidän omaa osuuttaan ja osaamistasoaan Kiesan palveluprosessin onnistumisessa eli kysyttäviä ominaisuuksia olivat nopeus, ystävällisyys, palvelualttius, ruoan maku, ruoan ulkonäkö, annoskoko, opiskelijoiden välinen yhteistyö sekä motivaatio. Opiskelijat antoivat itselleen nopeudesta (kuvio 18), ystävällisyydestä (kuvio 19), palvelualttiudesta (kuvio 20), ruoan mausta, ruoan ulkonäöstä ja annoskoosta arvosanat 3 – 4 vaihteluvälillä 85 - 93 % eli he kokivat onnistuvansa hyvin ja tekevänsä asiat hyvin. Yhteistyöstä (kuvio 21) vastaajista 54 % antoi arvosanan 3, 32 % arvosanan 2, 8 % arvosanan 1 ja 6 % arvosanan 4. Motivaation (kuvio 22) kohdalla vastaajista 3 antoi arvosanan 1, 11 arvosanan 2, 32 arvosanan 3 ja 6 arvosanan 4. Kuvioissa 1 ja 2 on pylväsdiagrammeihin ilmaistu opiskelijoiden oma kokemus osuudestaan. Arviointiasteikko on 1 – 4 (1 heikko ja 4 erinomainen). Keskimmaisessä sarakkeessa on vastaajien määrä ja kolmannessa sarakkeessa vastaajien määrä prosentteina.

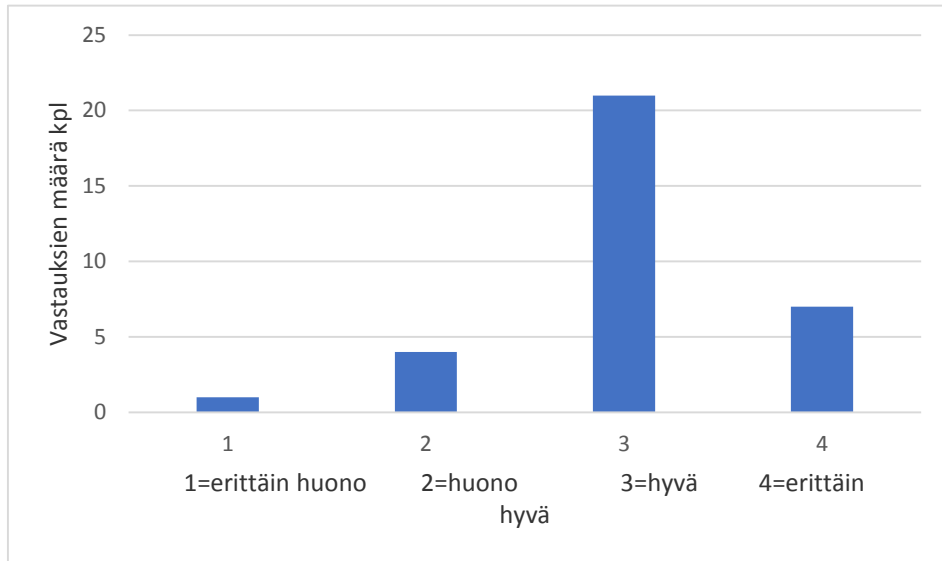
Kuinka itse arvioisit omaa osaamistasi tällä hetkellä palveluprosessin onnistumisessa.



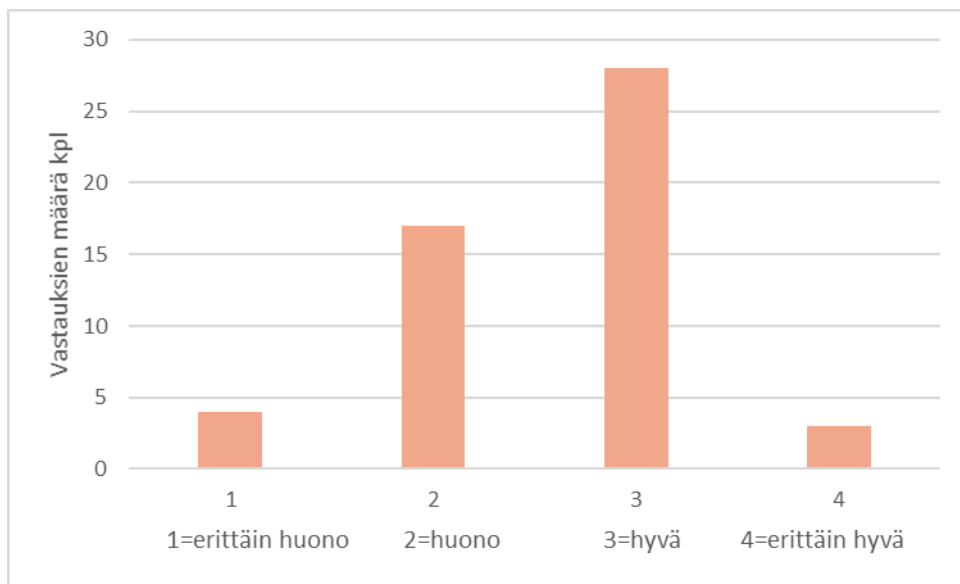
KUVIO 18. Palvelun nopeus



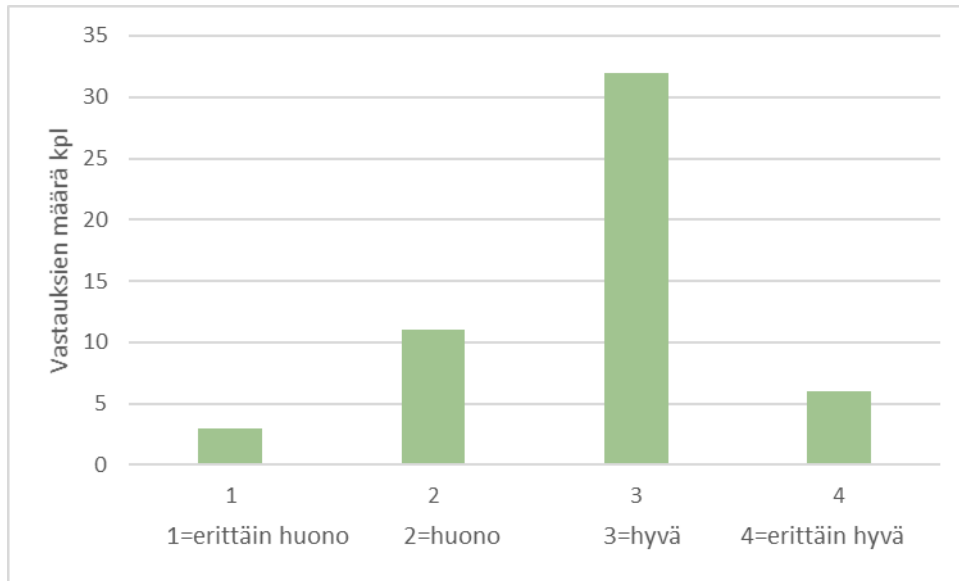
KUVIO 19. Palvelun ystävällisyys



KUVIO 20. Palvelualltius



KUVIO 21. Yhteistyö



KUVIO 22. Oma motivaatio.

Opiskelijoilta kysyttiin, kuinka he kehittäisivät Kiesan toimintaa. Vastaajat toivoivat opiskelijoille enemmän mahdollisuuksia päästä vaikuttamaan Kiesan toimintaan ja harjoittelemaan myös ohjeiden tekoa, suunnittelua ja tilauslistojen tekemistä. Yhtenä kehitysideana oli, että samalla kokkiryhmällä voisi olla aina sama tarjoilijaryhmä, jolloin salin ja keittiön välinen yhteistyö sujuisi paremmin. Osa vastaajista toivoi tasapuolisuutta työnjakoon ja tarkempaa seurantaa yksilöiden tekemiseen ja tekemättömyyteen. Myös palautetta hyvin tehdystä työstä kaivattiin ja kiitosta, kun on hoitanut astiahuoltoa koko päivän. Ruokalistaan ehdotettiin lisäksi muutama muukin alkuruoka keiton ja salaatin lisäksi. Ryhmäkokoihin toivottiin kiinnitettävän huomiota, ”Kiesassa tulisi toimia pienryhmissä enintään 6 opiskelijaa kerrallaan”. Joku koki opiskelija-ruoanvalmistuksen vähäarvoisempaan ja toivoi sen jätettävän ”ihan siihen erikoistuneille, eikä viedä tulevilta kokeilta intohimoa ruuanlaittoon”. Yksi vastaajista ehdotti jokaisen opiskelijan kantavan oman vastuunsa ja pyrkiä ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti.

Osa vastaajista toivoi luottamusta tarjoilijoiden osaamiseen, ”jolloin tarjoilu olisi sujuvampaa, kun opiskelijoiden annettaisiin tehdä tilaukset rauhassa, eikä hoputeta vierellä”. Opettajien ja muun henkilökunnan tulee osata käyttää kassakonetta paremmin. Vastaajien mielestä ruokalassa on toisinaan ahdasta, etenkin jos takapöydät on varattu muille asiakkaille. Vastaajista 35 oli tyytyväisiä Kiesassa työskentelyyn, 4 henkilöä

oli erittäin tyytymättömiä, tyytymättömiä oli 10 vastaajaa ja kolme vastaajista oli erittäin tyytyväisiä.

Vapaa sana -osion palaute opiskelijoilta oli henkilökunnalle pääsääntöisesti positiivista, toivottiin kuitenkin, että annettaisiin opiskelijoille tilaa tehdä ja oppia asioita itse, ilman varmistelua ja ”niskaan huohotusta”. Suurimmat kehittämisen kohteet koettiin töiden tasapuolisessa jakautumisessa sekä yhteistyössä eri luokkien opiskelijoiden kanssa. Useammasta palautteesta nousi esille, että yhteistyö tarjoilijaopiskelijoiden ja kokkiopiskelijoiden välillä ei aina toimi ongelmitta. Muutama esimerkki vastauksista yhteistyöhön liittyen: *”Kokit voisivat olla ystävällisempiä tarjoilijoille ja muillekin opiskelijoille.”*, *”Kokit voisivat ottaa enemmän kontaktia kun tilataan ruokia. Olevinaan ottivat tilauksen vastaan, ja kun menee hakemaan ko. ruuan, niin kaikki katsovat suu auki että mitä?”* Yhdessä vastauksessa opiskelija oli pettynyt siihen, että Kiesavuoroja oli hänen mielestään ihan liikaa, jolloin hän koki jääneensä paitsi monesta muusta asiasta, kuten ulkomaanvaihdoista tai opetuskeittiövuoroista. Palautetta tuli myös liian suurista ryhmistä, jolloin tekemistä ei ollut riittävästi.

6.5 Tyytyväisyyskyselyjen yhteenveto

Palautteiden yhteenvetona; ravintolan asiakkaat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamaansa ruokaan ja palveluun, samoin työssäoppimispaikat opiskelijoiden osaamistasoon, motivaatioon ja työssäoppimisen ohjaamiseen. Palautteista nousi toki hyviä kehittämisideoita, joihin pystymme jatkossa kiinnittämään huomiota ja korjaamaan tilanteita. Suurin kehittämisen kohde nousi kuitenkin opiskelijoiden yleisestä tyytymättömyydestä oppilaitoksessa opiskelusta. Harjoittelua Ravintola Kiesassa koettiin olevan liikaa. Samansuuntaiset tulokset näkyivät oppilaitoksen tekemässä päättökyselyssä, jossa oli myös nostettu kehittämiskohteeksi Kiesa-jaksojen lyhentäminen. (Päättökysely 2014.)

Taulukkoon 2 on koottu yhteenveto Kiesan asiakkaiden, opiskelijoiden sekä työssäoppimispaikkojen kehittämiskohteista sekä toimenpiteistä kehittämiskohteiden korjaamiseksi. Kehittämistoimenpiteiksi nousivat vuorovaikutustaidot, tiedottaminen, luottamus, kannustus, palautteenanto sekä avoin ja innostava ilmapiiri. Näitä kaikkia asi-

oita yhdistäväksi tekijäksi nousi toimiva työyhteisö ja yhteistyö. Edellä mainituista asioista tuli tämän kehittämistyön teoreettinen viitekehys. (Kuvio 23.)

TAULUKKO 2. Yhteenveto kehittämiskohteista

Lounasasiakkaat: Kehittämiskohteet	Opiskelijat: Kehittämiskohteet	Työssäoppimis- paikat: Kehittämiskohteet	Kehittämistoi- menpiteet / eh- dotukset
Ruoka-annosten ravitsemuksellinen sisältö näkyvässä Annoskoot tasalaatuisia Valinnanmahdollisuus esim. lisäkkeet annoksiin tai noutopöytäruokailumahdollisuus Ripeyttä tarjoiluun: selkeyttä pöytäjaossa, asiakkaiden huomiominen, tarjoilutilanteen hallinta alusta loppuun saakka Suositusviinit pöytiin Kokemuksellisuus esim. musiikinalan hyödyntäminen, elävää musiikkia Tupakointi ja syljeskely pääportilla	Ruokailu- ja keittiötilat liian pieniä tai ryhmät liian suuria Töiden jako epätasapuolistaa Ruokalistasuunnittelua, ohjeiden ja tilauslistojen tekoa Vapaat kädet salin koristelussa Henkilökunnan kassan käyttötaidot Henkilökunnan painostus Iltatilaisuuksien epätasainen jakautuminen Yhteistyön parantaminen kokkien ja tarjoilijoiden välillä Alkuruokavaihtoehtoja rinnalle useampia	Perussiisteys, omavalvonta Raaka-ainetuntemus ja käsittely Erityisruokavalioiden tuntemus sekä tuotetuntemus Käytännönmatematiikan hallintaa, rahastavastaaminen ilman kassakonetta Tarjoilutekniikkaharjoituksia (tarjottimen käyttö, lautasten kantaminen) Alkoholinlainsäädäntö Teitittelyn korostaminen Kielitaito Ajanhallinta Puhelimen käyttö työssä Yrittäjyysopintoja Sosiaalisten taitojen harjoittelu Työnhakuharjoitukset	<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutustaitojen harjoittelu • Asioiden tiedottaminen / tiedonjako • Opiskelijoille kokemus, että voivat vaikuttaa omaan työhönsä (Luottamus opiskelijaan) • Kannustavan palautteen antamisen tärkeys • Virheistä oppimisen mahdollisuus • Innostavan ilmapiirin luominen • Paineensietokyvyn kehittäminen • ”Kokki / tarjoilijaryhmäparit”

Kyselystä saamista palautteista nousi monta kehittämissideaa oppilaitokselle. Opetushenkilöstö lähti heti palautteiden käsittelyjen jälkeen pohtimaan tiimeissään, kuinka vievät asioita eteenpäin, jotta pääsisimme parempiin tuloksiin. Opetushenkilöstö tulee

pyytämään palautetta työelämäedustajilta jokaisen jakson päätyttyä, jotta oppilaitoksessa voidaan tehdä tarvittavia korjaustoimenpiteitä.

Yksittäisenä asiana nousi asiakkailta tullut kehittämiskohde tupakoinnista oppilaitoksen ympärillä olevilla kaduilla. Tämä asia juontaa juurensa lakimuutoksesta (Tupakkalaki 2010.), jossa kiellettiin tupakointi oppilaitoksen alueella. Siihen saakka oppilaitoksen alueella sai olla tupakointikatos. Uusi lakimuutos aiheutti sen, että tupakkakatokset purettiin ja opiskelijat siirtyivät tupakoimaan oppilaitoksen tontin ulkopuolelle eli kaduille. Tämä aiheutti sen, että tupakointi on näkyvää, avointa ja ympäristö epäasiallisen näköinen. Hyvää ratkaisua asiaan on vaikea löytää, koska oppilaitos ei voi kieltää opiskelijoita poistumasta tauoilla alueelta ja koska kadut eivät ole oppilaitoksen, ei voida myöskään kieltää siinä tupakointia. Mitä sitten on tehty? Opiskelijaryhmät siivoavat kaksi kertaa viikossa oppilaitoksen ympärillä olevat katujen varret, ja jokaisen ryhmän kanssa on käyty ryhmänohjaajan tunneilla keskustelua tupakoinnista ja miltä se näyttää asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi henkilökunnan tehtävänä on puuttua epäasialliseen käytökseen ja viedä asia tarvittaessa eteenpäin, mikäli huomautus asiasta ei tehoa.

Ongelmia pohdittaessa mietittiin myös sitä, mikä ravintola Kiesassa toimii ja on hyvin, eli Kiesassa on uudet, toimivat tilat ja laitteet, hyvä työilmapiiri. (Kuvio 23.) Puitteet ovat kunnossa, mutta mikä on ongelmia aiheuttava tekijä? Pitkällisten pohdintojen jälkeen ongelmia aiheuttavaksi tekijäksi nousi monessa tapauksessa suuri määrä jatkuvasti vaihtuvaa ”henkilökuntaa”. Hotelli- ja ravintola-alan opiskelijoita on Joensuuissa noin 300, joista lähes jokainen on vuoden aikana oppilaitoksen ravintolassa töissä hieman erimittaisia ajanjaksoja jaksotusten mukaan. Sen lisäksi, että opiskelijaryhmät vaihtuvat useasti, myös opiskelijat ovat noviiseja; suurimmalla osalla opiskelijoista taustalla on peruskoulu. Nämä ominaisuudet kuuluvat oleellisena osana toimintaamme, joten niitä ei voi kutsua ongelmiksi, täytynee kutsua niitä haasteiksi. Nämä edellä esitetyt ravintolatoiminnan haasteet ovat myös kriittiset pisteemme. Millä keinoilla pystymme parantamaan opiskelijoiden motivaatiota ja työssä viihtyvyyttä? Tätä kysymystä pohdittaessa avainsanaksi nousi jälleen hyvin toimiva työyhteisö ja yhteistyö. Se, mihin voimme oleellisesti vaikuttaa, on oma itsemme ja oman käyttäytymisemme kautta myös toisiimme. Kun työyhteisön jäsenet voivat hyvin, pystytään moti-

voimaan ja positiivisen ilmapiirin kautta kannustamaan opiskelijoita entistä parempiin tuloksiin.



KUVIO 23. "Yhdessä hyvää" ravintola Kiesassa

7 KEHITTÄMISTOIMENPITEITÄ

7.1 Ravintola Kiesan liiketoimintasuunnitelma

7.1.2 Toiminta-ajatus

Oppilaitoksen ravintolatoiminnan tarkoituksena on luoda aitoja, työelämälähtöisiä oppimistilanteita opiskelijoille. *Tavoitteena on osaavien ammattilaisten kouluttaminen työelämää varten.* Ravintola Kiesan toiminta koostuu kahdesta osa-alueesta: opiskelijaruokailusta ja liiketoiminnasta. Opiskelijaruokailuun liittyen Ravintola Kiesa tuottaa

kahvilapalveluita sekä lounaspalveluita oppilaitoksen opiskelijoille. Liiketoiminnan osalta Ravintola Kiesa tuottaa laadukkaita ruoka-, juoma-, kokous- ja juhlapalveluja pääosin Joensuun alueen yksittäisille asiakkaille sekä yrityksille ja yhteisöille.

Kahvila Saino kuuluu Ravintola Kiesaan ja sen toiminta-ajatuksena on tuottaa laadukkaita kahvilapalveluita opiskelijoille, henkilökunnalle sekä yksittäisille asiakkaille. Asiakkaille mukaan myytävä ruoka on oleellisessa roolissa Kahvila Sainon toiminnassa.



KUVA 6. Tilaustarjoilua, alkuruokapöytä (Selkimäki 2013)

Ravintolan tehtävänä on tarjota opiskelijoille ”aitoja” oppimismahdollisuuksia ravitsemispalvelualalla tarvittavista tiedoista ja taidoista, joita ovat:

Asiakaspalvelun koulutusohjelma;

- Majoitus- ja ravitsemispalveluissa toimiminen, 1. vuonna
- Asiakaspalvelu ja myynti, 2.vuonna
- Annosruokien ja juomien tarjoilu 3. vuonna
- Lisäksi ”omia polkuja kulkevilla” opiskelijoilla on mahdollisesti opintoja mm. Kahvilapalvelut, À la Carte -tarjoilu sekä Tilaus- ja juhlaruokien tarjoilu (kuva 6)

Kokin koulutusohjelma;

- Majoitus- ja ravitsemispalveluissa toimiminen, 1. vuonna
- Lounasruokien valmistus, 2. vuonna
- Annosruokien valmistus, 3. vuonna

- Lisäksi ”omia polkuja kulkevilla” opiskelijoilla on mahdollisesti opintoja mm. Kahvilapalvelut, À la Carte -ruoanvalmistus sekä Tilaus- ja juhlaruokien valmistus sekä Suurkeittiön ruoanvalmistus

7.1.3 Liikeidea

Liikeidea on perusta yrityksen menestymiselle. Liikeidea on lyhyt kuvaus siitä, miten yrityksen on tarkoitus olla tuottava. Tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen tulee olla yhteensopivia ja keskenään tasapainossa. Liikeidea tulee voida kehittää ja uudistaa jatkuvasti vielä yrityksen perustamisen jälkeenkin. Liikeidea vastaa kysymyksiin, kenelle, mitä ja miten. Liikeideaan on kirjattu yrityksen imago eli millaista laatua yritys haluaa toiminnallaan viestiä sekä kartoitetaan yrityksen kanssa samoista markkinoista kilpailevat yritykset. Liikeidea päivitettiin ravintola Kiesan osalta syksyllä 2014. (Alikoski ym. 2013, 34.)

Kenelle?

- opiskelijat
- oppilaitoksen henkilökunta
- lounastarjoilussa lähiympäristön ja Joensuun keskustan yritysten henkilöstö ja heidän mahdolliset asiakkaansa
- lähiympäristön asukkaat
- tilausravintolatoiminnassa (kuva 7) oman organisaation edustustarjoilut, yritysten ja järjestöjen tilaisuudet sekä muut esim. perhe- ja sukujuhlia järjestävät tahot sekä yliopisto sidosryhmineen



KUVA 7. Tilaustarjoilussa kattaus asiakkaille (Selkimäki 2013)

Mitä?

- neljä erihintaista lounasvaihtoehtoa pöytiin tarjoiltuna
- opiskelijoille lounas noutopöydästä
- aamupuuro
- kahvilatuotteita
- tilauksissa asiakkaan toivomusten mukaisia ruokailu- ja kahvitarjoiluvaihtoehtoja
- teema-aikoina teeman mukaisia tuotteita
- vaihteleva juomavalikoima A-oikeuksien mukaan seuraavista juomaryhmistä; punaviinit, valkoviinit, kuohuviinit, portviinit, sherryt, maustamattomat viinat, gininit, konjakit, brandyt, viskit, liköörit, oluet, siiderit, long drink -juomat, alkoholitottomat juomat, mikserit, virvoitusjuomat
- Sainon kahvilatuotteet: sekä makeat että suolaiset kahvileivät
- Kahvila Sainon asiakkaalle mukaan myytävät tuotteet vaihtelevat opetussuunnitelman ja opintojakson mukaan

Miten?

- ruoan ja juoman valmistus sekä tarjoilu oppilastyönä kunkin ryhmän vastaavan opettajan sekä ammattihenkilöstön opastuksella ja valvonnassa Kiesan valmistuskeittiössä
- mahdollisuuksien mukaan hyödynnetään opetuskeittiöissä valmistettuja tuotteita (sovittu ennakkoon)

- ruoka- ja kahvileipätuotteiden valmistus paikan päällä
- tarjoilujärjestelmänä eri tarjoilutapoja tilanteen ja oppimistavoitteiden mukaisesti; lounaalla pääsääntöisesti pöytiintarjoilu
- tarvittaessa baaritarjoilua
- Sainon kahvilatuotteita sekä myymälätuotteita valmistetaan myyntiin oppilaitoksen Peltolan yksikön leipomosta, Niskalan neljästä opetuskeittiöstä sekä Kiesan valmistuskeittiöstä

Aukioloajat:

- aamupuuro klo 7.45 – 10.00
- kahvilapalvelut klo 8.45 – 13.30
- lounas arkisin klo 10.30 – 13.30
- opiskelijoiden lounas klo 10.30 – 12.30
- tilaukset klo 08.00 – 02.00
- Kahvila Saino klo 13.00 – 17.00

Tilat:

- Kiesan Opiskelijaravintolasalissa on 80 asiakaspaikkaa ja lounasasiakkaille suunnatussa tilassa on 74 asiakaspaikkaa.
- Kahvila Sainossa on 40 asiakaspaikkaa ja 18 henkilölle kabinettitila Näkysä sekä terassi, jossa on paikat 24 henkilölle.
- kaikki edellä mainitut tilat ovat anniskelualueita. Lisäksi tarjoilua anniskelualueen voidaan harjoittaa auditorion aulassa
- tilaisuuden luonteen ja asiakasmäärän mukaan on tarvittaessa mahdollista käyttää ravintolasalin läheisyydessä olevia luokkatiloja ruokailun toteuttamiseen

Lounaan tarjoilu:

Tarjoilujärjestelyissä pyritään yksilölliseen, monipuoliseen ja oppimisen tavoitteiden mukaiseen asiakaspalveluun. Pääasiassa tarjoilutapana on lautastarjoilu, mutta myös muita tarjoilutapoja käytetään toteutus suunnitelman mukaisesti.

Asiakkaan saapuessa ravintolaan hänet opastetaan pöytään ja otetaan tilaus vastaan. Asiakas palvellaan perinteisen tarjoilujärjestyksen ja palveluetiketin mukaisesti oikeita tarjoilutapoja noudattaen. Teitittelyn tärkeyttä ja yleistä kohteliaisuutta ei voi liiaksi korostaa harjoittelussa.

Valittavana on neljä erilaista lounaskokonaisuutta:

”Kotiruoka”, jossa alkuruokana joko keitto tai salaattia salaattipöydästä, lämminruoka lihasta tai kalasta, jälkiruoka tai kahvi; hinta 8,30 €

”Kasvisruoka”, jossa alkuruokana joko keitto tai salaattia salaattipöydästä, lämminruoka kasviksista, jälkiruoka tai kahvi; hinta 8,30 €

”Keittolounas”, jossa alkuruokana salaattia salaattipöydästä, pääruokakeitto, kahvi; hinta 7,10 €

”Kiesan lounas”, jossa alkuruokana keitto tai salaattia salaattipöydästä, lämminruoka lihasta tai kalasta, jälkiruoka ja kahvi; hinta 13,20 €

Laskutus hoidetaan pöydässä välittömästi ruokailun jälkeen.

Ruokalistat:

Päivän ruokalistat viedään asiakkaalle pöytään. Viikoittaiset listat ovat asiakkaan saatavilla viimeistään edellisenä perjantaina joko sähköisesti tai paperisena. Kiesan internet-sivuilla ja sähköisellä työpöydällä on näkyvillä opiskelijoiden sekä lounasasiakkaiden ruokalista. Ruokalista on näkyvillä myös ravintolassa info-TV:ssä.

Opiskelijalounas tarjotaan pääsääntöisesti noutopöydästä. Tilanteen mukaan voidaan ruoka tarjoilla myös lautasannoksina pöytiin.

Tilaustarjoilut hinnoitellaan tapauskohtaisesti ottaen huomioon asiakasmäärä, ajan-kohta, haluttu menu, tarjoilutapa sekä muut erityistoiveet.

Imago

- tavoitteena on saavuttaa mielikuva monipuolisesta, valinnanvaraa asiakkaalle tarjoavasta ja henkilökohtaiseen palveluun perustuvasta toiminnasta

- mielikuva tuotteista: terveellistä, monipuolista, tuoretta ja itse valmistettua, uniikkia
- mielikuva palvelusta: joustavaa, henkilökohtaista, kohteliasta ja alan perinteitä kunnioittavaa
- hinta-laatusuhteen on oltava asiakkaalle kilpailukykyinen

Kilpailijat

- yliopiston ja Tiedepuiston ravintolat
- keskustan lounasravintolat; mm. PKO:n ravintolat, Jecika, Aada, Astoria, Kerubi, Kreetta, Elias, Teatteriravintola, Sulo, Hyve&Pahe, Surakan baari, kahvilat, joissa tarjolla keittolounasta salaatteineen, Martina
- tilausravintolat Kimmel, Aada, Teatteriravintola, Amica, Elias, PKO, Martina, Kielo

Lisäksi on huomioitava, että kaikki edellä mainitut kilpailijat ovat myös ravintola Kiesalle erilaisissa tilanteissa hyviä yhteistyökumppaneita.

7.1.4 SWOT-analyysi

Yrityksen on hyvä pohtia liikeideansa toimivuutta myös SWOT-analyysin kautta, jossa arvioidaan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhkatekijät. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, jota arvioidaan suhteessa kilpailijoihin. Mahdollisuudet ja uhat puolestaan ovat toimintaympäristössä ja tulevaisuudessa tapahtuvia tekijöitä. Ravintola Kiesan osalta SWOT-analyysi päivitettiin syksyllä 2014. (Potkuri 2007, 8.)

Mahdollisuudet

- hyvät mahdollisuudet menestymiseen johtuen kysyntäpotentiaalista, markkina-tilanteen seuraamiskyvystä ja reagoitiherkkyydestä
- sijainti hyvä
- uudet, nykyaikaiset tilat
- hyvä maine

Uhkatekijät

- paljon kilpailijoita lähiympäristössä
- vaara menettää yhteistyömahdollisuuksia alan yrittäjien kanssa, kilpailuneutra-
liteetti

Vahvuudet

- viihtyisyys
- fyysiset tilat kunnossa
- aukioloaikojen säännöllisyys
- opiskelijaryhmien välinen joustava työnjako ja kaikkien toimintojen sujuvuus vaikuttavat ratkaisevasti koko ravintolaorganisaation tehokkuuteen ja ilmapiiriin

Heikkoudet

- jatkuvasti vaihtuva henkilökunta
- noviiseja työntekijöitä

7.2 Työhyvinvointitoiminnan hoitaminen ja kehittäminen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän henkilöstön työhyvinvoinnin hoitaminen ja kehittäminen perustuvat:

- PPKY:n Kehittämissasiakirjaan 2012 – 2015
- PPKY:n henkilöstöstrategiaan ja tasa-arvosuunnitelmaan
- PPKY:n vuosittaisiin yhteisiin kehittämisen painopisteisiin
- AMOJp:n toiminta- ja taloussuunnitelmaan ja talousarvioon
- Oppilaitoskohtaiseen työsuojelun toimintasuunnitelmaan ja
- Pkky:n työhyvinvointiohjelmaan
- Pkky:n työterveyssuunnitelmaan (Työhyvinvointisuunnitelma 2014, 2).

Henkilöstö on otettu mukaan kehittämistyöhön. Kaikenlaista kouluttautumista tuetaan: esimiehiä on koulutettu järjestelmällisesti mm. esimiesvalmennuksin, työsovittelukoulutuksin ja palautteenantokoulutuksin. Koko Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän

esimiesten yhteisiä dialogeja on vähintään kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelujen avulla henkilöstöä kannustetaan ja jopa veloitetaan kouluttautumaan ja kehittämään ammattitaitoaan. Opetushenkilöstö on veloitettu käymään työssäoppimassa vähintään yhden työelämäjakson kolmen vuoden aikana. Keittiöhenkilökunnalle järjestetään noin neljä kertaa vuodessa tuotekoulutusta. Kannustejärjestelmänä on tulospalkkaus, jossa tiiminjäsenten on mahdollista saada kahden viikon palkka, jos asetetut tavoitteet toteutuvat. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän laatimassa kehittämissiisakirjassa tavoitteeksi on asetettu strategiakaudella osallistua Suomen parhaat työpaikat -tutkimukseen. Työyhteisön kehittäminen, yhteistyön parantaminen, tukee tämän tavoitteen saavuttamista oleellisesti.

Pohjois-Karjalan ammattiopistossa on laadittu työhyvinvointisuunnitelma Työterveyslaitoksen mallin mukaisesti siten, että työhyvinvointitoiminta käsittää seuraavat osa-alueet ja toimintamuodot:

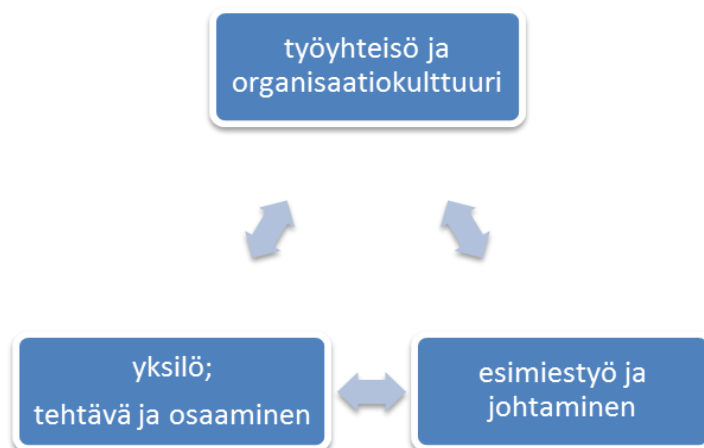
1. Työyhteisön ja organisaation kehittäminen
2. Osaamisen kehittäminen
3. Terveiden ja toimintakyvyn kehittäminen
4. Työympäristön kehittäminen; työsuojelu ja turvallisuus
5. Työyhteisöllisyyden lisääminen, virkistystoiminta. (Työhyvinvointisuunnitelma 2014, 2.)

Työhyvinvoinnin huomioiminen ja kehittäminen ovat kiinteä osa jokapäiväistä arjen yhteistyötä Pohjois-Karjalan ammattiopistossa. Jokainen työyhteisön jäsen on omalta osaltaan vastuussa niin omasta kuin työyhteisön työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi syntyy siitä, että edellytykset työn tekemiseen ovat kunnossa. Työyhteisössä opetellaan yhdessä tunnistamaan sekä hyvinvoinnista että pahoinvoinnista kertovat signaalit sekä reagoimaan niihin yhdessä sovitulla tavalla. Tavoitteena on kehittää työyhteisön sääntöjä konkreettisiksi toimintaohjeiksi. (Työhyvinvointisuunnitelma 2014, 2.)

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä on tehty työhyvinvointisuunnitelma, jonka tavoitteena on kehittää kokonaisvaltaisesti työhyvinvoinnin osa-alueita. (Kuvio 24.) Mikään suunnitelma ei toimi, jos kaikki sen jäsenet eivät ota vastuuta oman työhyvinvointimme kehittämisestä. Jokaisen jäsenen tulee olla aktiivinen omassa asiassa itsensä, työyhteisön ja esimiesten kanssa. Yhteisöllisyys ja työhyvinvointi eivät synny

synnyttämättä, vaan yhdessä olemalla, puhumalla, kokemalla, tekemällä ja juhlimalla. Puhuttaessa yhteisössä vallitsevasta me-hengestä tarkoitetaan tällä vallitsevaa yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisöllisyyden tunne syntyy vain luottamuksen ja vastavuoroisuuden normien leimaamassa yhteisössä. Yhteisön vahvuutena on luottamus ja yhteistyö. Luottamusta puolestaan kuvastaa avoimuuden ilmapiiri. Työyhteisössä vallitseva avoimuus on pitkälti esimiesten persoonan vaikutusta. (Työhyvinvointisuunnitelma 2014, 3; Virkkunen 2011, 123.)

Työyhteisössä jatkuu esimies- ja alaistaitojen, organisaatiokulttuurin ja henkilöstön toiminnan kehittäminen. Esimiehet ovat saaneet työyhteisösovittelukoulutuksia, palautteenantokoulutuksia sekä erilaisia esimiesvalmennuksia. Esimiesten johdolla tavoitteena on sellaisen organisaatiokulttuurin luominen, jossa henkilöstö kokee kannustusta, arvostusta, luottamusta, tukea, iloa sekä oman työnä merkitykselliseksi. Koulutusten sisältöjä on otettu käytäntöön soveltuvien osin. Työyhteisösovittelukoulutuksen menetelmällisenä antina mainittakoon puhekapulan käyttö palavereissa. Tämä tarkoitti sitä, että kaikki palaveriin osallistujat istuivat ympyrässä ja vain henkilö, jolla on puhekapula, sai puhua. Muiden tehtävänä oli kuunnella, jokainen sai vuorollaan puhekapulan. Menetelmänä puhekapulan käyttö aiheutti ryhmässä osallistumista ja sitoutumista käsiteltävään aiheeseen intensiivisemmin. Lisäksi jokaisen saadessa puheenvuoron, ymmärrys toisen mielipiteestä kehittyi, tämä aiheutti luottamuksen syntymisen työyhteisön jäsenten välille. (Sara-aho & Väisänen 2014, 10; Työhyvinvointisuunnitelma 2014, 4.)



KUVIO 24. Työyhteisön ja organisaation kehittäminen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä

Työyhteisön ja organisaatiokulttuurin kehittäminen jatkuu dialogisen/restoratiivisen opiskelu- ja työyhteisön luomisena. Tavoitteeseen pyritään yhteistyössä ”Tuloksellisuus johtamiskulttuurina ja dialogisuus menetelmänä” -hankkeen kanssa. Kehittämisen viitekehyksenä on sekä valmentava/dialoginen johtaminen että opettajuus. Kehitystyö etenee määrittelemällä tavoitteet ja toimenpiteet kannustavan ja rakentavan dialogikulttuurin kehittämiseksi kaikilla yhteistyötasoilla; esimies – alaissuhde, henkilöstön välillä, opettajan ja opiskelijan välinen vuorovaikutus, opiskelijoiden välillä sekä yhteistyö työelämän, huoltajien ja sidosryhmien kanssa. Lisäksi yhteisöllisyyttä ja rakentavaa ilmapiiriä pyritään luomaan erilaisin koulutuksin, jotka tukevat näitä asioita, esimerkiksi palautteen anto-, varhaisen puuttumisen- tai työsovittelukoulutuksin. Tavoitteiden toteutumista mitataan ja seurataan oppilaitos- ja työyksikkötasolla työolobarometrilla. (Työhyvinvointisuunnitelma 2014, 5.)

Työyhteisöllisyyttä pyritään lisäämään erilaisilla yhteisillä tilaisuuksilla, joita ovat mm. tyhy-päivät, erilaiset tapahtumat ja pikkujoulut. Kaikkia henkilöstön jäseniä kannustetaan osallistumaan yhteisiin tapahtumiin ja heille tarjotaan mahdollisuuksia yhteisölliseen liikkumiseen sekä fyysisen työkyvyn säilyttämiseen. Yksiköt voivat vapaasti suunnitella omaa työhyvinvointitoimintaansa yksikön työhyvinvointisuunnitelman mukaisesti siten, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallistua toimintaan. (Työhyvinvointisuunnitelma 2014, 7.)

Koko työyhteisön työhyvinvoinnin kehittymistä seurataan vuosittain toteutettavan työolobarometrin avulla, työterveyshuollon keräämillä henkilöstöä kuvaavilla tilastoilla, esimerkiksi sairauspoissaolotilastoilla sekä muilla henkilöstökyselyillä. Lisäksi seurataan henkilöstön eläköitymisiä sekä henkilöstön vaihtuvuutta. Joka kolmas vuosi toteutetaan työsuojelun riskikartoitus, jonka tulosten perusteella nostetaan esille kehittämistoimenpiteet. Yksittäisen työntekijän työhyvinvointia käsitellään vuosittain kehityskeskusteluissa sekä tarvittaessa työterveyshuollossa. (Työhyvinvointisuunnitelma 2014, 8.)

8 POHDINTA

Työyhteisön tutkiminen ja kehittäminen on hyvin pitkäjänteistä toimintaa. Vallitsevan toimintakulttuurin ja käytäntöjen sovittaminen muutosten vaatimalla tavalla edellyttää työyhteisöltä kärsivällisyyttä ja yhteistä tahtoa. Tahto kehittyy muutostarpeiden tiedostamisesta ja kärsivällisyyttä puolestaan voi vahvistaa toteuttamalla uudistus vaiheittain, jolloin tavoite on jaettu pienempiin tavoitteisiin. Pohjois-Karjalan Ammattiopisto, Joensuu, Palvelut on vuosien ajan ollut suurten ”muutosten vallassa”, kun tiloja on remontoitu, toimintaa siirretty, keittiöitä yhdistetty ja toimenkuvia muotoiltu. Uusien toimintatapojen luominen ja uusien tilojen käyttöönotto on vienyt usean vuoden. Työyhteisön kehittämistyön ajankohta oli juuri oikea, koska ravintola Kiesan fyysisen tilan muutostyöt olivat ohi ja toiminta oli muotoutunut toimiviksi käytänteiksi.

Kehittämistyöni aihetta valitessani tärkein tavoitteeni oli se, että kehittämistyö on työyhteisölle merkityksellinen eli tavoitteenani oli saada aikaan konkreettista kehitystä työyhteisössä. Koen onnistuneeni tämän tavoitteen saavuttamisessa perustuen työnantajan positiiviseen palautteeseen kehittämistyöstäni. Lisäksi ilahduttavaa oli havaita, kuinka kannustavasti ja positiivisesti ravintola Kiesan henkilökunta suhtautui työyhteisön kehittämiseen ja sitoutuivat siihen. Kehittämistyöllä oli merkityksellinen osuus ravintola Kiesan tietoiselle työilmapiirin kohottamiselle. Kehittämistyön myötä ravintola Kiesassa keskustellaan asioista avoimesti sekä välittömästi. Keskustelujen myötä ravintolahenkilökunnan välille on kehittynyt luottamus.

Keskeisenä kehittämistoimenpiteenä tässä kehittämistyössä oli ravintola Kiesan toiminta-ajatuksen ja liikeidean päivittäminen eli ravintolatoiminnan tavoitteiden kirkastaminen; onko toiminta liiketoimintaa vai opetusta. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän kehittämisasiakirjan mission mukaisesti oppilaitoksen tehtävänä on valmentaa opiskelijoista vastuullisia osaajia. Ravintola Kiesan tarkoituksena on luoda aitoja ja työelämälähtöisiä oppimistilanteita opiskelijoille. *Tavoitteena on siis osaavien, vastuullisten ammattilaisten kouluttaminen työelämää varten.* Mission kirkastaminen auttoi oleellisesti kehittämiskohteiden sekä tavoitteiden asettelussa.

Keväällä 2014 tehtyjen asiakaspalautteiden perusteella, keskeisimmiksi kehittämis-kohteiksi tulivat: vuorovaikutustaidot, tiedottaminen, luottamus, kannustus, palautteenanto sekä avoin ja innostava ilmapiiri. Syntyi oivallus, että näitä kaikkia asioita yhdistävä tekijä on toimiva työyhteisö ja yhteistyö. Se, että opiskelijat saadaan motivoitua ja innostettua aidosti kiinnostumaan tulevasta ammatistaan, tarvitaan hyvin toimiva, välitön ja kannustava oppimisympäristö. Täten koko henkilöstön työhyvinvointi ja positiivinen asenne ovat ratkaisevassa asemassa tavoitteen toteutumisessa. Tavoitteena on luoda koko oppilaitokseen välitön, avoin ja kannustava työilmapiiri, jossa jokainen työntekijä kantaa oman vastuunsa. Organisaatiokulttuurin muutos ei tapahdu hetkessä, joten kehitystyö on jatkuvaa ja jokaisen työyhteisön jäsenen tulee sitoutua yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Yhteistyötä tekemällä harjoitellaan vuorovaikutustaitoja eli avoimuutta, kommunikointitaitoja, palautteen vastaanottamista ja antamista, ristiriitatilanteiden käsittelyä, toisen työn arvostamista ja erilaisuuden hyväksymistä. Näitä vuorovaikutustaitoja harjoitellaan tietoisesti erilaisten koulutusten avulla, esimerkiksi palautteenanto- ja työyhteisökoulutukset. Työyhteisön kehittämisessä organisaation johdolla on ratkaiseva rooli saada työntekijät mukaan hyvän työyhteisön luomiseen. Hyvän työyhteisön luominen vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa ja siihen on mahdollista pyrkiä yhteisillä arvoilla, hyväksytyillä säännöillä, avoimella ja innovatiivisella vuorovaikutuksella sekä osallistavalla päätöksenteolla.

Yhteistyön tekeminen vaatii aikaa ja tahtoa. Toiminta ravintola Kiesassa on hektistä ja yhteistyö on pääasiassa yhdessä tekemistä. Konkreettinen yhdessä tekeminen tarvitsee tuekseen myös aikaa yhteisille keskusteluille ja suunnitteluille opiskelijaryhmien, opettajien ja henkilökunnan kesken. Arjen kiire ja tiukentuneet resurssit ovat kaventaneet yhteiseen suunnitteluun käytettävän ajan liian pieneksi. Jatkossa on kiinnitettävä huomiota siihen, että yhteisille keskusteluille varataan riittävästi aikaa.

Kehittämistyötä tehdessäni käytin paljon aikaa nykytilanteen kartoitukseen, jotta ymmärrys kuntayhtymätasolla selkiytyy. Havaitsin, että monia asioita toteutetaan vain siksi, koska niin on ohjattu tekemään. Toteuttavalla henkilöstöllä ei ole tarkkaa ymmärrystä tai kokonaiskuvaa siitä, miten päätöksiin on päädytty ja mikä on tavoite. Etenkin silloin, kun halutaan henkilöstön sitoutumista, niin taustojen ja kokonaisuuksien hahmottaminen ja selkeyttäminen on ensisijaisen tärkeää.

Kehittämistyö eteni kehittämisprosessin mukaisesti aikataulussa. Haasteen kehittämistyölle aiheutti työn jäsentäminen annettujen ohjeistusten mukaiseksi. Paljon puhutaan innovatiivisuudesta, hiljaisten signaalien löytämisestä tai uuden kehittelystä. Muokattaessani kehittämistyötä annettuun muottiin heräsi kysymys: mikä ”tappaa” innovatiivisuuden? Vastaukseksi kysymykseeni sanoisin: tarkat ohjeet ja tiettyyn malliin ”pakottaminen”.

Mitä tekisin toisin? Opiskelijoiden tyytyväisyyskyselyn vastausprosenttia olisi saatu suuremmaksi jos vastaaminen olisi toteutettu ryhmänohjaajatunnilla, jolloin jokainen olisi antanut oman vastauksensa. Toisaalta toteutetun kyselyn tulokset olivat samansuuntaisia keväällä 2014 toteutetun päättökyselyn kanssa, joten saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina. Työssäoppimispaikkojen tyytyväisyyskyselyn otannassa olisi pitänyt käyttää kokonaisotantaa, jotta jokaisella työssäoppimispaikalla olisi ollut mahdollisuus vastata kyselyyn. Vuoden 2013 työnantajapalautteen yhdeksään vastaajaan verrattuna tähän kehittämistehtävään liittyvään palautteeseen saatiin kuitenkin 16 vastausta (Pkky, työnantajapalaute 2013). Oleellista ei mielestäni olekaan vastaajien määrä, vaan avoin ja välitön yhteys työssäoppimispaikkojen ja oppilaitoksen välillä, jotta palaute annetaan suoraan ja välittömästi.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä kouluttaa henkilöstöään hyvin paljon. Tietoa ja osaamista hankitaan systemaattisesti, mutta kuinka tietoa osataan soveltaa ja ottaa käyttöön omaan toimintaan, vai pitäydytäänkö kuitenkin entisessä? Tästä nousikin seuraava tutkimusaihe; kuinka suuressa organisaatiossa jalkautetaan tehokkaasti uudet toimintatavat tai -käytänteet? Toinen ajatuksia herättävä, tähän aikaankin liittyvä, asia on jatkuva epävarmuus töiden jatkumisesta. Yhteistoimintaneuvottelut ovat arkipäivää monessa yrityksessä. Vaikka työyhteisö voi hyvin niin, kuinka jatkuva epävarmuus vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja yrityksen tuloksellisuuteen?

LÄHTEET

Alikoski, Risto, Hakonen, Marika, Viitasalo Jari 2013. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro.

Argyle, Michael 1991. Cooperation. The basis of sociability-Routledge. London.

Blomqvist, Kirsimarja 2006. Työn tuuli aikakausikirja. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Kauppatieteiden osasto ja Technology Business Research Center. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. PDF-dokumentti. http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 1.11.2014

Cantell, Hannele 2011. Vaikeat vanhemmat, kurjat kollegat? Ratkaiseva vuorovaikutus aikuisten kesken. Juva: PS-kustannus.

Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.

Helin, Kari 2000. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Isoherranen, Kaarina, Rekola Leena & Nurminen Raija 2008. Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Jaaranen, Minka 2014. Kuvamateriaalia, ravintola Kiesan ruokasali. Kevät 2014. Ravintolavastaava. Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä.

Juva, Kirsi 2011. Oivallus-hanke, loppuraportti. PDF-dokumentti. http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/Oivallus_loppuraportti_web.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 6.9.2012.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.

Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kehittämissasiakirja 2012 – 2015, 2011. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. PDF-dokumentti. <http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/hallinto/saannot-ohjeet.htx.i433.pdf>. Päivitetty 8.12.2011. Luettu 15.3.2013.

Kurronen, Elina 2011. Myönteinen organisaatiokulttuuri: tutkimus organisaation kehittämisestä. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos, hallintotiede. PDF-dokumentti.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83128/gradu05542.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.11.2014.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona -ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen laatuokeskus.

Lehti, Terttu & Leskinen, Päivi. Case ABB Oy Service. Toim. Ojala Leenamajja, Jaskari Johanna ja Vartiainen Matti 2004. Oppivien organisaatioiden tunnuspiirteet. Teknillinen korkeakoulu Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. PDF-dokumentti. http://tuta.aalto.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/oppivien_org_tunnuspiirteet_final.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 3.3.2013.

Manka, Marja-Liisa, Kaikkonen, Maija-Leena & Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. PDF-dokumentti.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 14.10.2014.

Manka, Marja-Liisa, Hakala, Liisa, Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampereen yliopisto Johtamis-

korkeakoulu. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. PDF-dokumentti.
http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf. Ei päivitystietoa
 Luettu 13.10.2014.

Nuutinen, Sanna, Heikkilä-Tammi, Kirsi, Manka, Marja-Liisa & Bordi, Laura 2013.
 Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten
 johtamisessa kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.
 Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. PDF-dokumentti.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>. Ei päivitystietoa.
 Luettu 14.10.2014.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetel-
 mät. uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOYpro Oy

Organisaation esittely 2013. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. WWW-
 dokumentti. <http://www.pkky.fi/pkky>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.11.2014.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Hel-
 sinki: Nord Print Oy.

Partanen, Tuomas 2014. Kuvamateriaalia, kahvila Saino ja tuotteita. Kevät 2014. Tie-
 to- ja viestintätekniikan tuottaja. Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä.

Pkky, työnantajapalaute 2013. Excel-tiedosto. [http://pkky-
 sharepoint/materiaalipankki/layouts/xlviewer.aspx?id=/materiaalipankki/Documents/
 Kehittaminen/Kyselyt/Tyonantajapalaute](http://pkky-sharepoint/materiaalipankki/layouts/xlviewer.aspx?id=/materiaalipankki/Documents/Kehittaminen/Kyselyt/Tyonantajapalaute). Luettu 14.11.2014. Sivusto vaatii käyttäjä-
 tunnuksen. (sisäinen asiakirja)

Potkuri 2007. Liiketoimintasuunnitelman ohjeistus. Turun seudun yrityspalvelukes-
 kus. WWW-dokumentti.
[http://www.potkuri.fi/public/download.aspx?ID=102565&GUID=%7BFEE96358-
 EC36-4541-AC19-C3C3191358D6%7D](http://www.potkuri.fi/public/download.aspx?ID=102565&GUID=%7BFEE96358-EC36-4541-AC19-C3C3191358D6%7D). Ei päivitystietoa. Luettu 7.11.2014

Päättökysely 2014. Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu palvelut. Excel-tiedosto. http://pkkysharepoint/pkky_yksikot/ammattiopisto_joensuu_palvelut/tyotilat/amojp_tyotila/. Ei päivytystietoa. Luettu 13.10.2014. Sivusto vaatii käyttäjätunnuksen. (sisäinen asiakirja)

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Ramstad, Eise 2014. Toimintatapamuutosten yhteys tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen paranemiseen. Työpoliittinen Aikakausikirja 2/2014. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Selkimäki, Minna 2013. Kuvamateriaalia, ravintola Kiesan kattauksia. Syksy 2013. Opiskelija. Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymä.

Sivonen, Sirpa & Työppönen, Kaj 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Laadun kehittäjän käsikirja. Efeko Oy.

Takatalo, Erkki 2010. Toimiva työyhteisö. Näkökulmia opistotyön kehittämiseen. Kansanvalistusseura. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tapaustutkimus. Jyväskylän yliopisto. Avoimen yliopiston Koppa. WWW-dokumentti.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>. Ei päivytystietoa. Luettu 14.10.2014

Tupakkalaki 693/2010. WWW-dokumentti.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1976/19760693?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tupakointi>. Ei päivytystietoa. Luettu 8.11.2014

Työhyvinvointisuunnitelma 2014. Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu palvelut. PDF-tiedosto.

http://pkkysharepoint/pkky_yksikot/ammattiopisto_joensuu_palvelut/tyotilat/amojp_tyotila/Muu%20materiaali/. Päivitetty 26.11.2013. Luettu 13.10.2014. Sivusto vaatii käyttäjätunnuksen. (sisäinen asiakirja)

Sara-aho, Ulla & Väisänen, Harri 2014. Työyhteisösovittelukoulutus, Pkky. Koulutusmateriaali.

Virkkunen, Arto 2011. Liikunnanopettaja sosioeettisenä kasvattajana. PDF-tiedosto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/25680/liikunna.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoa. Luettu 14.11.2014

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vähämäki, Maija 2005. Oppivan organisaation kehittyminen pk-yrityksessä. PDF-tiedosto. http://info.tse.fi/julkaisut/kr/Kre9_2005.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 10.3.2013

LIITE 1(1)

Kiesan asiakastyytyväisyyskysely 2014

14.10.2014

Kiesan asiakastyytyväisyyskysely 2014

Auta meitä kehittämään palveluitamme ja vastaa kyselyymme. Vastanneiden kesken arvomme 6 kpl Kiesan lounaslahjakortteja. Kysely päättyy tiistaina 27.5.2014.

***Pakollinen**

Taustatietoja *

Mihin ikäryhmään kuulutte?

- alle 15 vuotta
- 15 - 25 vuotta
- 26 - 35 vuotta
- 36 - 45 vuotta
- 46 - 55 vuotta
- 56 - 65 vuotta
- 66 - 75 vuotta
- 76 -

*

Sukupuoli

- Nainen
- Mies

*

Asiakasryhmä

- Työpaikkaruokailu (sopimusruokailu)
- Pkky henkilökunta
- Muu asiakas

*

Kuinka usein käytätte ravintola Kiesan palveluita

- 4 - 5 kertaa viikossa
- 2 - 3 kertaa viikossa
- Kerran viikossa
- Kerran kuussa tai harvemmin
- Ensimmäinen kerta

Mitä pidät tärkeimpinä ominaisuuksina lounaspaikan valinnassa? *

Valitse kolme tärkeintä ominaisuutta

- Ravintola sijainti
- Aukioloajat
- Hinta
- Asiakaspalvelijan ystävällisyys ja kohteliaisuus

LIITE 1(2)

Kiesan asiakastytyväisyyskysely 2014

14.10.2014

- Palvelun nopeus
- Ruoan maku
- Ruoan määrä
- Eettinen valinta; lähiruoka, luomuruoka
- Muu:

Miten arvioit onnistumistamme *

Palvelun nopeus

1 2 3 4

Heikko Erinomainen

*

Tarjoilijaopiskelijoiden ystävällisyys

1 2 3 4

Heikko Erinomainen

*

Ravintola henkilökunnan ystävällisyys

1 2 3 4

Heikko Erinomainen

*

Tarjoilijaopiskelijoiden palveluattitus

1 2 3 4

Heikko Erinomainen

*

Henkilökunnan palveluattitus

1 2 3 4

Heikko Erinomainen

*

Ruoan maku

1 2 3 4

Heikko Erinomainen

*

Ruoka-annosten ulkonäkö

1 2 3 4

Heikko Erinomainen

LIITE 1(3)

Kiesän asiakastytytyväisyyskysely 2014

14.10.2014

*
Ruoka-annosten annoskoko

- Sopivia
 Liian pieniä
 Liian suuria

Ruokalista *

Kuinka tyytyväinen olette ruokalistan vaihtelevuuteen?

1 2 3 4

En lainkaan tyytyväinen erittäin tyytyväinen

Mitä ruokia haluatte nauttia lounaalla?

Mitä ruokia ette halua nauttia lounaalla?

Missä asioissa olemme mielestänne onnistuneet? *

Valitse kolme tärkeintä

- Aukioloajat
 Hinta
 Asiakaspalvelijan ystävällisyys ja kohteliaisuus
 Palvelun nopeus
 Ruoan maku
 Ruoan määrä
 Eettinen valinta; lähiruoka, luomuruoka
 Muu:

Mihin asioihin haluaisitte parannusta? *

- Aukioloajat
 Asiakaspalvelijan ystävällisyys ja kohteliaisuus
 Ruoan maku
 Ruoan määrä

LIITE 1(4)

Kiesan asiakastytytyväisyyskysely 2014

14.10.2014

Tietoa esim. ruoka-annosten ravitsemuksellinen sisältö

Muu:

Edelliseen kysymykseen liittyen, millaista parannusta kaipaatte valitsemaanne aiheeseen?

Milaisia palveluita haluaisitte ravintolassamme tulevaisuudessa?

Minkä kokonaisarvosanan annatte ravintolan toiminnalle?

1 2 3 4

Heikko Erinomainen

Suosittelisitko palveluitamme muille? *

Kyllä

En

Vapaa sana

Arvontaa varten voitte jättää tähän yhteystietonne: nimi, puhelinnumero ja sähköpostiosoite

Työssäoppimispaikkojen tyytyväisyyskysely 2014

*Pakollinen

Taustatietoja *

Toimiala

- A la carte ravintola
- Lounasravintola
- Juoma- / seurusteluravintola
- Viihderavintola
- Liikenneasema
- Kahvila
- Muu:

*

Kuinka monta asiakaspaikkaa ravintolassanne on?

- alle 20
- 21 - 50
- 51-100
- 101-200
- 201-

*

Vastajaajan sukupuoli

- Nainen
- Mies

*

Kuinka monta opiskelijaa Teillä on ollut kuluvan lukuvuoden aikana (syksy 2013-keväät 2014) työssäoppimassa?

- 0 - 1
- 2 - 5
- 6 - 10
- 10 -

*

Ohjaus

- Kokkiopiskelijoiden ohjaaja
- Tarjoilijaopiskelijoiden ohjaaja

*

LIITE 2(2)

Työssäoppimispaikkojen tyytyväisyyskysely 2014

14.10.2014

Kuinka tyytyväinen olette opiskelijoiden opiskelumotivaatioon

1 2 3 4

En lainkaan tyytyväinen Erittäin tyytyväinen

*

Kuinka tyytyväinen olette opiskelijoiden osaamistasoon?

1 2 3 4

En lainkaan tyytyväinen Erittäin tyytyväinen

*

Kuinka tyytyväinen olette opettajan työssäoppimisen ohjaamiseen?

1 2 3 4

En lainkaan tyytyväinen Erittäin tyytyväinen

Millaisia taitoja oppilaitoksessa tulisi harjoitella enemmän?

Vapaa sana

Lähetä

100 % Sait sen valmiiksi.

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Palvelun tarjoaa Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.
 Google Forms [innoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Lisäehdot](#)

OPISKELIJOIDEN TYYTYVÄISYYSKYSELY RAVINTOLA KIESASSA

OPISKELIJOIDEN TYYTYVÄISYYSKYSELY RAVINTOLA KIESASSA

***Pakollinen**

Taustatietoja *

Suuntautumisvaihtoehto

- Tarjoilija
 Kokki

*

Sukupuoli

- Nainen
 Mies

*

Vuosikurssi

1.
 2.
 3.
 4.

Kuinka monta päivää olet ollut Kiesassa kuluvan lukuvuoden aikana (syksy 2013-keväät 2014)?

- 0 - 10 päivää
 11 - 20 päivää
 21 - 40 päivää
 41- 60 päivää
 yli 60 päivää

*

Kuinka tyytyväinen olet Kiesassa käytännön harjoituksiin?

1 2 3 4

En lainkaan tyytyväinen Erittäin tyytyväinen

*

Mihin olet Kiesassa erityisen tyytyväinen? Valitse kaksi

- Käytännön harjoitukseen
 Monipuolisuuteen (lounas, tilaukset, kahvilapalvelut, tuotemyynti, kokouspalvelut)
 Ammattihenkilöstöön
 Opetushenkilöstöön

LIITE 3(2)

OPISKELIJOIDEN TYYTYVÄISYYSKYSELY RAVINTOLA KIESASSA

14.10.2014

- Uusiin laitteisiin
- Uusiin tiloihin
- Muu:

Mihin et ole Kiesassa tyytyväinen?

- Käytännön harjoitukseen
- Monipuolisuuteen (lounas, tilaukset, kahvilapalvelut, tuotemyynti, kokouspalvelut)
- Ammattihenkilöstöön
- Opetushenkilöstöön
- Uusiin laitteisiin
- Uusiin tiloihin
- Muu:

Perustele mihin et ole tyytyväinen Kiesassa.

Kuinka itse arvioisit omaa osaamistasi tällä hetkellä palveluprosessin onnistumisessa. *

Palvelun nopeus

1 2 3 4

Heikko ○ ○ ○ ○ Erinomainen

Ystävällisyys

1 2 3 4

Heikko ○ ○ ○ ○ Erinomainen

Palveluaalttius (tarjoilija vastaavat)

1 2 3 4

Heikko ○ ○ ○ ○ Erinomainen

Ruonan maku (vain kokeille)

1 2 3 4

Heikko ○ ○ ○ ○ Erinomainen

Ruoka-annosten ulkonäkö (vain kokeille)

LIITE 3(3)

OPISKELIJOIDEN TYYTYVÄISYYSKYSELY RAVINTOLA KIESASSA

14.10.2014

	1	2	3	4	
Heikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erinomainen

Ruoka-annosten annoskoko (vain kokeille)

	1	2	3	4	
Heikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erinomainen

*
Tarjoilijoiden ja kokkien yhteistyö

	1	2	3	4	
Heikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erinomainen

*
Oma motivaatio opiskeluun

	1	2	3	4	
Heikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erinomainen

Miten tai mitä kehittäisit Kiesan toimintaa tulevaisuudessa?

*
Minkä kokonaisarvosanan antaisit Kiesassa harjoittelulle?

	1	2	3	4	
Heikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erinomainen

Vapaa sana