

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko.

Restonomi

2016

Anna Malkamäki

LEAN- JOHTAMISFILOSOFIA HOTELLIN VASTAANOTTOTOIMINNOISSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko. | Restonomi

Opinnäytetyön valmistumisajankohta | Sivumäärä

Telle Tuominen

Anna Malkamäki

LEAN-JOHTAMISFILOSOFIA HOTELLIN VASTAANOTTOTOIMINNOISSA

Hotellin vastaanoton toiminnot ovat hyvin keskeisessä asemassa asiakastytyväisyyden kannalta. Ne linkittyvät siten myös koko organisaation tekemään tulokseen. Vastaanotto on yleensä ensimmäinen kontakti asiakkaaseen, ja asiakas saa ensivaikutelman kokonaiskuvasta sen toimivuuden kautta. Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi Glo Hotel Art Helsingissä.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään palveluprosessien kehittämiseen Leanin näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, onko Lean-johtamisfilosofiasta hyötyä hotellin vastaanottopalveluissa. Teoriaosuudessa selvitetään mitä Lean on, sen historiaa, työkaluja, menetelmiä ja tavoitteita.

Tutkimusmenetelminä käytettiin työntekijöiden haastattelua ja havainnointia, pyrkimyksenä nostaa esille ongelmakohtia työntekijän näkökulmasta. Leanissa kaikki lähtee siitä, että pienetkin ongelmat käsitellään ja näin pyritään jatkuvaan parantamiseen. Toimeksiantajan vastaanottoprosessit ovat lähtökohtaisesti hyvin ammattimaisia ja toimivia, mutta tässä opinnäytetyössä pureudutaan nimenomaan asiakkaalle näkymättömiin taustatoimintoihin. Niiden toimiminen edesauttaa vastaanottoprosessien kehittymistä vieläkin paremmiksi.

Havainnointi toteutettiin kahdessa vaiheessa, ensimmäinen kesällä 2016 oman työskentelyn lomassa. Toinen havainnointi tapahtui haastattelujen jälkeen, kun selvitettiin, tapahtuvatko työntekijöiden mainitsemat asiat myös todellisuudessa. Haastatteluissa nousi esille asioita, jotka aiheuttavat hukkaa. Juuri tätä hukkaa Lean pyrkii poistamaan. Haastattelun ja havainnoinnin pohjalta tein muutaman ratkaisuehdotuksen, joilla helpotetaan vastaanottohenkilökunnan työtä. Nämä liittyvät etenkin varastojen ylläpitoon. Toinen palaverissa tai kehityskeskusteluissa käyttöön otettavat Kaizen -kysymykset, joilla ylläpidetään jatkuvaa toimintojen kehittämistä. Opinnäytetyö itsessään tullaan luovuttamaan toimeksiantajalle. Tätä tullaan käyttämään henkilökunnan perehdyttämisen- ja kouluttamismateriaalina. Opinnäytetyön tekemisen aikana syntyi myös muutamia käytännön ideoita, joita toteutetaan parhaillaan.

ASIASANAT:

Hotelli, vastaanotto, henkilökunta, prosessit, Lean, toimintastrategia, asiakaspalvelu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management

2016 | Total number of pages

Telle Tuominen

Anna Malkamäki

LEAN AT THE HOTEL RECEPTION'S OPERATIONS

From customer satisfaction's point of view, the hotel reception's functions are in a very important role. They are linked to the profit of the whole organization. Front desk or reception is usually the first contact to the customer. Customer gets the first impression of the whole organization and big part of the overall experience through reception services. The thesis was commissioned by Glo Hotel Art in Helsinki.

This thesis focuses on the developing of the service processes from the point of view of Lean. The aim is to find out if Lean management is usable in hotel reception services. The theoretical framework of the thesis consists of clarifying the concept of Lean and its history, tools, methods and objectives.

Research methods which were used were interviews of the employees and observing while working in the reception myself. The aspiration was to find out the problems in the reception processes from the employee's point of view. In following Lean principles, the key is to find even the smallest problems and solve them immediately. Lean aims at continuous improvement of operations. The processes in the reception are in principle very professional and functional but in this thesis, the background functions which are invisible for the customer are the most important ones.

The observation was accomplished in two parts. The first part was in the summer 2016 while working in the reception. The second observation was held after the interviews. The aim was to investigate if the issues which were discussed during the interviews, were taking place in the real life as well. The thesis itself will be given to the commissioned hotel. It will be used as an introduction and training material of the personnel. As a result of the thesis there some practical ideas came up and will be put into practice as well.

KEYWORDS:

Hotel, reception, staff, process, Lean, operation strategy, customer service

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn tavoite ja taustat	6
1.2 Toimeksiantaja	7
1.3 Vastaanottovirkailijan työ	8
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	10
2.1 Haastattelut	10
2.2 Havainnointi	11
3 PALVELUN LUONNE	13
3.1 Palvelun laatu	13
3.2 Arvon tuottaminen asiakkaalle ja lisäarvo	14
3.3 Palveluprosessit	15
4 LEAN- AJATTELU JA SEN MERKITYS VASTAANOTTOTOIMINNOISSA	16
4.1 Historia	17
4.2 Tehokkuus	18
4.2.1 Resurssitehokkuus	19
4.2.2 Virtaustehokkuus ja prosessit	19
4.2.3 Arvon tuottaminen ja tarpeen tunnistaminen	20
4.3 Tehottomuus ja hukka	24
5 LEAN-AJATTELUN SOVELTAMINEN VASTAANOTTOTOIMINNOISSA	29
5.1 Henkilökunnan sitouttamisen tärkeys	30
5.2 Käyttöönoton edellytykset ja perehdytys	30
5.3 Haastattelujen ja havainnoinnin tulokset	31
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	33
LÄHTEET	37

LIITTEET

Liite 1. Henkilökunnan haastattelukysymykset

Liite 2. Kaizen-coaching kysymykset

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Lean-johtamisfilosofian periaatteet ja niiden soveltaminen hotellin vastaanottoimintoihin. Opinnäytetyössä tutkitaan, onko Leanista, sen työkaluista, arvoista ja menetelmistä hyötyä hotellialalla, ja voidaanko näitä ylipäättään soveltaa hotellin palvelutoiminnoissa. Tavoitteena on kokonaisvaltaisen Lean ajattelun sisäistäminen hotellin vastaanottohenkilökunnalle ja etenkin esimiehille. Toimeksiantajana tälle opinnäytetyölle on Glo Hotel Art Helsingissä.

1.1 Työn tavoite ja taustat

Lean johtamisfilosofiana ja toimintastrategiana on ajankohtainen aihe, etenkin tämän päivän vaikeassa taloustilanteessa. Sitä on käytetty teollisuuden puolella jo vuosikymmeniä, ja se leviää yritysten parissa monialaisesti koko ajan. Koska Lean pääpiirteittäin on kannattavuuden ja tehokkuuden jatkuvaa parantamista, sopii se hyvin myös palvelualoille. Palvelualoilla on kuitenkin herätty hitaasti Lean-menetelmien hyödyntämiseen.

Lean tarkoittaa virtauksiin, eli tässä tapauksessa asiakkaisiin, keskittymistä ja organisaatioiden kehittämistä. Sen mukaan kokonaisuuksien hahmottaminen ja asiakkaiden tarpeisiin keskittyminen on hyvin tärkeää. Pääpiirteissään Lean poistaa hukkaa ja lisätyötä, se on joukko menetelmiä ja sääntöjä. Tässä opinnäytetyössä nähdään kuitenkin Lean nimenomaan johtamisfilosofiana, kulttuurina ja arvoina.

Jotta organisaatio voisi olla Lean, täytyy sen tarkastella liiketoimintastrategiaansa ja miettiä, mitä arvoa se haluaa asiakkaalle luoda ja mitkä sen operatiiviset tavoitteet ovat. Yritys ei voi olla Lean, mikäli se ei tarvittaessa muuta toimintastrategiaansa.

Opinnäytetyössä esitellään ensin toimeksiantaja, Glo Hotel Art, ja sen jälkeen käydään läpi Leanin teoriaa ja kerrotaan tutkimusmenetelmistä. Henkilökunnan haastattelun ja vastaanottotyön ohessa tapahtuvan havainnoinnin perusteella esitetään ehdotuksia Lean-kulttuurin luomiselle hotellin vastaanottohenkilökuntaan. Tavoitteena on selvittää, onko Lean – johtamisfilosofian käytöstä hyötyä hotellin vastaanottoiminnoissa. Tavoitteena ei ole välttämättä kehittää suoria ratkaisuja hotellille, vaan saada henkilökunta ja esimiehet kehittämään itse omaa toimintaansa ja innostumaan Lean-kulttuurista.

1.2 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja tälle opinnäytetyölle löytyi työharjoittelupaikasta. Lifestyle-hotelli GLO Hotel Art kuuluu GLO Hotellit Oy - hotelliketjuun, joka puolestaan on osa Kämp Collection Hotelsia (entinen Kämp Group). Pääkaupunkiseudulla toimiva suomalainen hotelli- ja ravintolakonserni työllistää yli 400 ihmistä, ja sen liikevaihto on yli 50 miljoonaa euroa. GLO Hotellien lisäksi konserniin kuuluvat Helsingin huippuhotellit Lilla Roberts, Klaus K, Hotel Fabian ja Hotel Haven ravintoloihin sekä Kämp Spa. Kesällä 2017 aukeaa uusi luksushotelli St. George. Konsernin kansainvälisestikin tunnetuin hotelli on vuonna 1887 perustettu Hotel Kämp. (Kämp Collection Hotels 2016.)

Muita GLO-hotelleja ovat GLO Kluuvi, GLO Sello ja GLO Airport. Ne kaikki sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. GLO Art on rakennettu yli 100 vuotta vanhan Art Nouveau-tyylisen rakennuksen ympärille. Päärakennuksessa sijaitsevat vastaanottotilat, aulabaari, ravintola, sekä kokous- ja juhlatilat. Modernit hotellihuoneet on rakennettu ympäröiviin rakennuksiin ja niihin on kulku päärakennuksen kautta. Hotelli on uusittu vuonna 2012 ja vaihtoi silloin nimeä Palace Kämp Hotel Linnasta GLO Hotel Artiksi.

Linnan aikana käytössä oli neljäkymmentä hotellihuonetta, ja laajennuksen ja nimenmuutoksen myötä hotellihuoneita on nyt 171, neljässä eri huoneluokassa. Huoneluokat ovat pieni kahden hengen huone GLO Smart, suurempi kahden

hengen huone GLO Comfort, Luxe ja Sviitti. Huoneluokat eroavat toisistaan koon ja huonevarustelun mukaan.

Muita palveluita ovat oma ravintola GLO Art Kitchen, läheinen kuntosali, pysäköintihalli ja persoonalliset kokous- ja juhlatilat. (Glo Hotels 2016.)

Vastaanotossa työskentelee kerrallaan kaksi vastaanottovirkailijaa. He huolehtivat myös aulabaarin toiminnasta, ainoastaan kiireisinä aikoina aulabaarissa on baarityöntekijä. Vuoropäälliköitä on yksi, vastaanottopäällikkö on vastuussa vastaanoton toiminnasta, ja koko hotellin ja ravintolan toiminnasta vastaa General Manager.

1.3 Vastaanottovirkailijan työ

Hotellihuone on hotellin ydintuote. Se on se tuote, jonka vuoksi asiakas ostaa palvelun yritykseltä. Jotta se voisi vastata kaikkia asiakkaan tarpeita ja odotuksia, se tarvitsee myös muita palveluita ympärilleen. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 86.)

Vastaanottovirkailijan työ on useimmiten kiireistä, sillä se on usein talon toiminnan keskipiste. Siinä yhdistyvät useat eri toiminnot kuten kassapalvelut, neuvonta, puhelinkeskus sekä tavaran ja henkilöiden vastaanotto. Vastaanotossa hoidetaan myös ulkoista ja sisäistä viestintää, sekä välitetään informaatiota eri osastoille. Lisäksi vastaanotossa asioi useita henkilöitä samanaikaisesti. Joissain yrityksissä vastaanottovirkailija hoitaa myös osittain tai kokonaan myyntipalvelun tehtäviä. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 106-108).

Olen itse koulutukseltani vastaanottovirkailija, ja työskentelen toimeksiantoyrityksessä. Yllämainittujen työtehtävien lisäksi vastuullemme kuuluu myös aulabaarin toiminta ja lukuisia eri taustatöitä. Tehtävät on jaettu työntekijöiden kesken muun muassa vastuualueisiin (perehdytys, matkatoimistojen komissioiden tarkistus, tavaroiden tilaaminen, inventaario ja niin edelleen) ja lisäksi jokaisella vuorolla on oma check-listansa, joka koostuu erilaisista päivittäisistä ja viikoittaisista työteh-

tävistä. Työvuorossa on kerrallaan aina kaksi vastaanottovirkailijaa, yöllä vuorossa on vain yksi. Ruuhka-aikoina, ennalta määrättyinä ajankohtina, aulabaarissa on työntekijä. Vastaanotto on auki läpi vuorokauden.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelminä havainnointia ja haastattelua. Opinnäytetyöhön kuuluvat lähtötilannehaastattelut, ja haastateltavina toimivat vastaanoton työntekijät. Havainnointi toteutetaan suorittavan vastaanottotyön lomassa.

Palveluita tutkittaessa laadulliset ja määrälliset tutkimukset, eli kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimukset, ja niistä saatu tieto, usein täydentävät toisiaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein tilastollisia menetelmiä, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiöitä. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että annetaan tilaa tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille (Tuulaniemi 2011, 143–144). Opinnäytetyössä käytetään siis kvalitatiivista tutkimusta, jonka menetelminä käytetään haastattelua ja havainnointia.

2.1 Haastattelut

Koska monet Lean-tutkijat, muun muassa Liker ja Tuominen, määrittelevät kahdeksanneksi hukan muodoksi (ks. kpl 4.4) työntekijän luovuuden menettämisen, on haastattelemalla pyritty siihen, että työntekijöiden ääni saataisiin kuuluviin. Työntekijöillä on käytännön tietoa ja kokemusta prosessien toimimisesta.

Haastattelu on hyvä menetelmä etsittäessä vastaanottotyön ongelmakohtia, sillä työntekijät itse pääsevät kertomaan mielipiteensä itseään koskevista asioista. Haastattelun etuna on, että aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen mukaan ja vastaajia myötäillen. Siinä on myös mahdollisuuksia tulkita vastauksia. Haastattelussa halutaan korostaa sitä, että vastaaja nähdään subjektina, ja hänelle annetaan mahdollisuus tuoda itseään esille. (Hirsjärvi ym. 2009, 207-208.) Tässä tapauksessa haastateltava pääsee kertomaan työtään koskevia asioita. Vastaajat on myös helppo saada tutkimukseen mukaan, esimerkiksi tässä tutkimuksessa haastattelut ovat tapahtuneet työaikana työpaikalla. Etuna on myös se, että haastatteluhetki on kesken työpäivän, ja yleensä tapahtumat ja vuoron

tehtävät ovat tuoreessa muistissa. Haastattelussa voidaan myös syventää saatavia tietoja esittämällä lisäkysymyksiä (Hirsjärvi ym. 2009, 207-208).

Huonoina puolina voidaan pitää sitä, että haastattelijan rooliin ja tehtäviin koulutautuminen ja perehtyminen vievät aikaa, kuten myös haastattelut. Siihen voi sisältyä virhelähteitä, jotka voivat aiheutua niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin. Haastateltava voi kokea tilanteen uhkaavaksi tai pelottavaksi tai hän voi antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastattelu on kuin keskustelua, jossa kuitenkin haastattelijah ohjaa keskustelua ja se on ymmärrettävä systemaattisen tiedonkeruun muotona. Strukturoidussa, eli lomakehaastattelussa käytetään lomaketta apuna. Kysymysten esittämisjärjestys on määrätty. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-208.)

Haastattelun kysymykset on laadittu siten, että pystyttäisiin saamaan selville mahdollisia pullonkaulojen syntymiseen johtavia tekijöitä ja mihin aikaan päivästä tai viikosta niitä syntyy. Halutaan selvittää myös sitä, minkä työntekijät kokevat kiireenä ja voisiko asiakkaan läpimenoaikaa jotenkin lyhentää poistamalla hukkaa. Sama kysymys kysytään eri tavalla monia kertoja, jotta mahdollisimman moni asia nousisi esille. Haastattelun vastauksien pohjalta voidaan tehdä parannuksia toimintatapoihin. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Haastateltavina toimivat vastaanoton työntekijät. Heitä oli kahdeksan henkilöä, osa täysiaikaisessa työsuhteessa olevia ja osa osa-aikaisessa työsuhteessa olevia. Haastattelut toteutettiin heti työntekijän vuoron jälkeen, jotta työtä koskevat asiat olisivat mahdollisimman hyvin mielessä. Haastattelutilana toimi vastaanoton takahuone, ja haastattelutilanteessa olivat läsnä ainoastaan haastattelijah ja haastateltavana oleva työntekijä. Haastattelukysymykset löytyvät liitteenä 1 opinnäytetyön lopusta.

2.2 Havainnointi

Oman työn ohella sekä vastaanoton töitä ulkopuolelta seuraamalla tapahtuvan havainnoinnin avulla saadaan selville, toimivatko työntekijät niin kuin he sanovat

toimivansa, ja nousevatko mahdolliset ongelmakohdat esille. Tieteellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua, ja monilla tieteenaloilla on omat havainnointimenetelmänsä. Havainnoinnin avulla voidaan saada suoraa ja välitöntä tietoa yksilöiden ja organisaation toiminnasta. (Hirsjärvi ym. 2009, 212–213.) Vastaanoton työ etenkin kiiretilanteissa on vaikeasti ennakoitavissa ja tilanteet muuttuvat nopeasti, sekä siinä ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Koska Lean-ajattelutapa pyrkii poistamaan hukkaa ja ongelmatilanteita, on havainnointi hyvä menetelmä löytämään ne.

Havainnointimenetelmien haittana voi olla se, että tutkija saattaa häiritä tilannetta, ja tilanteen kulku voi siitä syystä muuttua (Hirsjärvi ym. 2009, 213). Näin ollen havainnointi myös oman työn lomassa on hyvä keino välttää tätä. Opinnäytetyössä käytetään siis kahta havainnoinnin lajia, systemaattista ja osallistuvaa havainnointia. Systemaattista havainnointia voi tehdä esimerkiksi työpaikoilla, kun halutaan tutkia työn rationalisointia ja toiminnan tehokkuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 215).

Tässä opinnäytetyössä käytettiin ”tsekkauslistaa”, jossa on lueteltu toiminnot ja havainnoitsija merkitsee, esiintyykö listassa oleva kohta tietyn ajanjakson kuluessa vai ei. Tässä opinnäytetyössä havainnointijaksoina ovat aamu- ja iltavuorot erikseen. Lista kootaan haastattelun pohjalta nousseiden aiheiden pohjalta, ja tutkitaan, tulevatko asiat todellisuudessa esille myös tämän työvuoron aikana, sekä nouseeko mahdollisesti muita ongelma-kohtia esille. Havainnointilomaketta ei julkaista tässä opinnäytetyössä, koska esille nousi liiketoiminnallisia asioita, joita halutaan pitää organisaation omana tietona.

3 PALVELUN LUONNE

Palvelua voidaan katsoa joko kuluttajan tai tuottajan näkökulmasta. Tuottajan näkökulmasta se on tapahtumien ja prosessien tulos. Siihen voi sisältyä jokin konkreettinen tuotos tai tuote, mutta pääasiassa palvelu on aineetonta. Se on toimenpiteiden sarja, joka tuottaa asiakkaalle hyötyä. Välillä asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen enemmän ja välillä vähemmän. Asiakas tuo kuitenkin palveluun aina hallitsemattoman ja joskus yllätyksellisen osuuden. Palvelun tuottaja voi pyrkiä saamaan asiakkaan toimimaan haluamallaan tavalla. (Kinnunen 2003, 7).

3.1 Palvelun laatu

Palvelu on monimutkainen ilmiö, jolla on monia tarkoituksia. Se voi vaihdella henkilökohtaisesta palvelusta palveluna tuotteeseen tai tarjoukseen. Kone tai melkein mikä tahansa tuote voidaan muuttaa palveluksi, jos myyjä tai tuottaja pystyy vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin ja heidän välillään syntyy vuorovaikutusta. (Grönroos 2007, 52–53.)

Monimutkaisen luonteen ansiosta myös palvelun laatu on monisäikeinen asia. Tuotteiden laatu liittyy läheisesti niiden teknisiin ominaisuuksiin. Usein laadun parantaminen mainitaan määrittelemättä mitä laadulla tarkoitetaan, kuinka asiakkaat kokevat sen ja kuinka sitä edistetään. Määrittely voi tällöin jäädä liian kapealaiseksi. Yleensä asiakkaat kokevat palvelun laadun paljon laajemmin kuin vain teknisiin seikkoihin paneutuen. Tulee aina muistaa, että laatu on tärkeä sellaisena, kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 2007, 98–100.)

Koettuun palvelun laatuun liittyy olennaisesti se, mitä asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilön välisessä vuorovaikutuksessa eli palvelutapaamisessa tapahtuu. Palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, teknillinen ja toiminnallinen laatu, eli lopputulosulottuvuus ja prosessitulottuvuus. Teknillinen laatu kuvaa sitä, mitä asiakkaalle loppujen lopuksi jää käteen palvelukokemuksesta, ja toiminnallinen sitä, miten se hänelle tuotetaan. Myös yrityksen imago vaikuttaa koettuun kokonaislaatuun. Jos esimerkiksi asiakkaalla on myönteinen ennakkokäsitys yrityksestä,

niin hän saattaa antaa pienet virheet helpommin anteeksi ja ne eivät vaikuta hänen mielestään laatuun. (Grönroos 2007, 100–101.)

3.2 Arvon tuottaminen asiakkaalle ja lisäarvo

Kuten edelläkin on jo todettu, arvot ovat Leanin tärkein perusta. Arvon luominen on kuitenkin myös palveluyrityksen perustehtävä. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan arvon saamisesta. Yrityksen omistajat määrittelevät yrityksen perustehtävät, eli sen, minkä tyyppistä arvoa yritys haluaa tuottaa asiakkailleen. Sillä tarkoitetaan hinnan ja hyödyn välistä suhdetta. Arvo ei ole välttämättä suoraan rahallista arvoa, vaan asiakkaan kokema hyödyllisyys. Se on aina suhteessa aikaisempiin kokemuksiin, se on aina siis suhteellista. (Tuulaniemi 2013, 30–31.) Kallis tuote ei välttämättä tarkoita parempaa arvoa. Edullinen tuote tai palvelu voi tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa, jos sillä on parempi hinta-laatusuhde. (Tuulaniemi 2013, 32.)

Yrityksen asiakkailleen antama arvolupaus on liiketoiminnan yksi keskeisimmistä asioista. Se määrittelee, kuinka erottua kilpailijoista, ja kertoo tiivistetysti mitä asiakkaille tarjotaan. (Tuulaniemi 2013, 33.) Kämp Collection Hotelsilla se on ”We enrich the lives of our Community” (Kämp Collection Hotels 2016). Tästä voi vetää johtopäätöksenä, että yritys haluaa rikastuttaa ihmisten elämää, luoda kokemuksia ja elämyksiä.

Lisäarvon tuottaminen kuuluu monien yritysten strategiaan tavoitteisiin. Lisäarvo syntyy siitä, kun asiakkaalle lisätään palvelusta saatua ja koettua hyötyä. (Tuulaniemi 2013, 38.) Majoitusalaalla lisäarvoa voi tuottaa esimerkiksi huomioimalla takaisin palaavaa asiakasta. Kun kirjaa ylös hänen mieltymyksensä, esimerkiksi huonetoiveensa, ja toteuttaa ne seuraavan majoituksen yhteydessä, asiakkaalle on tuotettu lisäarvoa.

3.3 Palveluprosessit

Jotta voi ymmärtää Leania, tulisi ensin ymmärtää prosessit ja prosessijohtaminen. Lean ei voi olla erillisenä organisaation toiminnasta. Sen on tuotettava asiakkaalle arvoa tuottavia prosesseja ja sen lähtökohtana on organisaation muutoksentarve. Tuomisen mukaan tämän mallin käyttäminen ei voi olla pelkkä itseisarvo, vaan sen tulisi tukea yrityksen päivittäistä toimintaa sekä olla strategisesti linjassa tulevaisuuden tavoitteiden kanssa. Näin ollen yrityksen tulee tuntea missio, visio, arvot ja strategia sekä tavoitteet, joihin pyritään. Ne luovat pohjan Leanin kehittämiseksi. (Tuominen 2010c, 4.)

Erilaisista työvaiheista koostuvaa tapahtumasarjaa kutsutaan prosessiksi. Niissä syntyy jokin palvelu tai tuote, ja on olennaista, että asiakas toimii siinä keskeisenä tekijänä. Asiakastyytyväisyys, eli asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttyminen, on yksi prosessin toimivuuden mittareista. (Pesonen 2007, 129.)

4 LEAN- AJATTELU JA SEN MERKITYS VASTAANOTTOTOIMINNOISSA

Lean on käsite, jonka tutkijat kehittivät seuratessaan Toyotaa ja sen tehokkuutta. Tutkijat James P. Womack, Daniel T. Jones ja Daniel Roos, *Machine that Changed the World*-kirjan kirjoittajat, perustivat kirjansa tutkimustyöhön. He tutkivat Toyotan tapaan toimia ja tutkivat samalla Toyotan historiaa. Heidän mukaansa Lean koostuu seuraavista periaatteista: Tiimityö, viestintä, resurssien tehokas hyödyntäminen ja hukun poistaminen, sekä jatkuvat parannukset. (Modig & Åhlström 2013, 79.) Näin ollen sen voi ajatella olevan käytännössä maalaisjärjen käyttöä. Se on ongelmien tunnistamista ja niiden systemaattista ratkaisemista. Ratkaisut suunnitellaan yhdessä työyhteisön kesken ja ne vakiinnutetaan käytäntöön. Asiat oikein tekemällä saadaan tyytyväisiä asiakkaita, ja täten syntyy tuloa.

Kirjallisuuden lisääntymisen myötä myös Lean on kehittynyt. Niin tutkijat kuin organisaatiotkin ovat kehittäneet siitä itsenäisen konseptin. Leania on sovellettu tuotannon lisäksi muihinkin toimintoihin hyvin laaja-alaisesti. Kuitenkaan yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei ole vielä, vaikka Lean onkin levittäytynyt kaikkialle. Joidenkin lähteiden mukaan se on abstrakti asia: asennoituminen, filosofia, kulttuuri ja periaate. Toisissa lähteissä se on konkreettisempi asia: menetelmä, työskentelytapa ja työkalu. Käsitteen epäjohdonmukainen määrittely ja pirstoutuminen ovat ongelma sekä tutkijoille että käytännön ihmisille, sillä koko ajan lisääntyvässä tiedossa saattaa olla kyse aivan eri asioista. (Modig & Åhlström 2013, 84–85.)

Toyotan perusarvot tulevat esille kirjassa *The Toyota Way*. Teos on myös Leanin arvojen perusta. Arvot on jaettu kahden otsikon alle:

1. Jatkuvat parannukset

- Haasteet – laaditaan pitkäjänteinen visio ja kohdataan haasteet rohkeasti ja luovasti.
- Kaizen (jatkuvat parannukset) – toimintaa parannetaan jatkuvasti kehityksen ja innovaation takaamiseksi.
- Genchi Genbutsu (mene katsomaan) – tosiasiat selvitetään suoraan lähteestä, jotta oikeat päätökset voidaan tehdä heti. Sen jälkeen asiasta muodostetaan yhteinen näkemys ja tavoite toteutetaan nopeasti.

2. Kunnioitus ihmisiä kohtaan:

- Kunnioitus – kunnioitetaan toisia. Tehdään kaikki toisten ymmärtämiseksi, otetaan vastuuta ja tehdään töitä, jotta keskinäinen luottamus saavutettaisiin
- Yhteistyö – rohkaistaan muita henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittämiseen, kerrotaan kehittymismahdollisuuksista toisille ja maksimoidaan yksilön ja tiimin tulokset.

(Modig & Åhlström 2013, 82.)

4.1 Historia

Toyotan perustaja Kiichiro Toyoda loi yritykselleen ensimmäisen tukipilarin, ”just-in-time”- filosofian, isänsä alun perin omaan tekstiilituotantofirmaan luoman filosofian pohjalta. Hän oli lanseerannut vuonna 1896 automatisoidut kangaspuut, joissa oli toiminto, joka pysäytti tuotannon, kun lanka katkesi. Näin oli mahdollista määritellä, analysoida ja eliminoida ongelma välittömästi. Just-in-time tarkoitti sitä, että karsittiin varastoja ja tuotettiin vain sitä, mitä asiakas halusi. Näin luotiin tuotantoon virtaus, jossa jokaisen tuotteen tuli virrata sujuvasti tuotannon läpi.

Toisen maailmansodan jälkeen Japanissa oli suuri resurssipula. Sen teollinen kehitys oli länsimaita jäljessä, ja raaka-aineista oli pulaa suurten kuljetuskustannusten ja niukkojen omien voimavarojen vuoksi. Resurssien niukkuudesta joh-

tuen Toyota joutui kehittämään uuden tavan tehokkuuden lisäämiseen. Resurs-sipulan johdosta se alkoi keskittyä virtaustehokkuuteen. Toyota korosti oikean teknologian ja raaka-aineiden käyttöä. Tuotettiin ainoastaan sitä mitä asiakas tar-vitsi, ja juuri oikea määrä. Asiakkaan tarpeet kartoitettiin tarkasti, ja informaatio kuljetettiin nopeasti tuotantovaiheiden läpi, ja alihankkijoilta tilattiin oikea määrä raaka-aineita. Läheisellä vuorovaikutuksella asiakkaan kanssa pystyttiin kehittä-mään toivotunlaisia tuotteita. (Modig & Åhlström 2013, 70–72.)

Toinen pyrkimys oli varmistaa valmistettujen tuotteiden tehokas jakelu. Vältettiin keskeneräisiä tuotteita ja valmiiden tuotteiden varastointia, johon olisi kulunut re-sursseja varastoinnin muodossa. Tavoitteena oli hankkia raaka-aineet, valmistaa tuote, ja toimittaa se asiakkaalle nopeasti. Toyotan tavoitteeksi tuli siis maks-i-moida prosessin virtaustehokkuus. Kaikki ”hukan” muodot karsittiin pois. Yritys määritteli seitsemän hukan muotoa, ja yhteistä niille oli se, että ne hidastivat tuo-tantovirtausta, eivätkä tuottaneet arvoa tuotteelle tai asiakkaalle. (Modig & Åhl-ström 2013, 74.)

Koska Toyotalla ei ollut varaa toimittaa asiakkaille puutteellisia tai viallisia tuot-teita, tuotannonohjauksesta ja laadunvalvonnasta tuli erittäin tärkeitä asioita. Työntekijät ottivat vastuun kokonaisuudesta ja laadusta ja siitä, että kaikki tehtiin alusta asti oikein. Ongelmia pidettiin myönteisinä asioina, ja niitä pidettiin kehiti-tämisen ja parantamisen perustana. Ongelma piti tunnistaa, analysoida ja poistaa heti lopullisesti. Virhettä ei saanut päästää asiakkaalle asti. (Modig & Åhlström 2013, 76.) Toyotan menestys kuitenkin perustuu yhtiön ydinfilosofiaan, ihmisten motivoimiseen ja sen kykyyn kehittää johtajia ja ylläpitää oppivaa organisaatiota (Liker 2004, 6).

4.2 Tehokkuus

Leanin oppien mukaan tehokkuutta on kahta erilaista, virtaus- ja resurssitehokkuutta (Modig & Åhlström 2013, 7). Seuraavissa kappaleissa kerrotaan näiden kahden tehokkuuden erot.

4.2.1 Resurssitehokkuus

Resurssitehokkuus on tavallisin ja perinteisin tehokkuuden muoto. Se on arvoa tuottavien resurssien mahdollisimman tehokasta hyödyntämistä. Teollisuuden kehitys onkin pohjautunut resurssien tehokkuuden parantamiseen. Käytäntönä on, että tehtävä pilkotaan moneen eri osaan ja sen suorittavat eri henkilöt, osastot tai jopa eri organisaatiot. Toinen käytäntö on ollut mittakaavaetujen, eli volyymin, tavoittelu. Tehtävät niputetaan yhteen niin, että henkilöt, osastot tai organisaatiot tekevät toistuvasti samanlaisia tehtäviä. Näin tehostamisella on saatu vaikutuksia yksikkökustannuksiin. Resurssien tehokas hyödyntäminen on tehokkuusmittauksen ja -tarkastelun lähtökohta. Se on myös lähtökohta eri alojen organisaatioiden muodostamisessa, ohjaamisessa ja johtamisessa.

Resurssitehokkuudessa korostetaan tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvittavia resursseja; fyysisiä resursseja, kuten toimitiloja, laitteita ja tuotteita, tai henkilöresursseja, kuten henkilökunta eri osastoilla. Siinä mitataan, kuinka paljon joltain resurssia käytetään suhteessa tiettyyn ajanjaksoon. Resurssien käytön tehokkuus on taloudellisesti hyvin järkevää, ja siihen kannattaa pyrkiä kaikessa toiminnassa. Tappiota, joka syntyy resurssien tehottomasta käytöstä, kutsutaan vaihtoehtoiskustannukseksi. Tällöin resursseihin käytetty raha tulisi käyttää johonkin muuhun. (Modig & Åhlström 2013, 9-11.)

Monet organisaatiot keskittyvät virtaustehokkuuden sijaan resurssitehokkuuteen, ja siitä tulee usein päätarkoitus. Se voikin olla asiakkaan kannalta ongelmallista. Jos organisaatio keskittyy liikaa resurssitehokkuuteen, sen tuloksena voi syntyä uusia tarpeita, joihin tarvitaan taas lisää resursseja. Virtaustehokkuuteen tähtäävässä organisaatiossa näitä tarpeita ei synny. (Modig & Åhlström 2013, 47.)

4.2.2 Virtaustehokkuus ja prosessit

Virtaustehokkuudessa keskitytään jalostettavaan yksikköön; palveluissa asiakkaaseen ja teollisuudessa tuotteeseen (Modig & Åhlström 2013, 7). Leanissa

keskitytään virtaustehokkuuteen. Se syntyy prosesseissa. Esimerkkeinä voi mainita kehitys-, palvelu- tai tuotantoprosessit. (Modig & Åhlström 2013, 17.) Prosessit sisältävät erilaisia toimintoja. Ne voidaan jakaa arvoa tuottaviksi toiminnoiksi ja arvoa tuottamattomiksi toiminnoiksi. Kun virtaustehokkuutta korostetaan, kaikki arvoa tuottamattomat toiminnot poistetaan ja jäljelle jäävät vain arvoa tuottavat toiminnot.

Prosessit määräytyvät virtausyksikön, esimerkiksi asiakkaan, mukaan. Se, mitä prosessissa viedään eteenpäin, kutsutaan virtausyksiköksi. Se voi olla materiaalia, informaatiota tai ihmisiä. Prosessit on tärkeä määritellä virtausyksikön näkökulmasta, jotta myös virtaustehokkuutta voidaan ymmärtää. Monet organisaatiot määrittelevät prosessin itse toiminnan mukaan, mikä tarkoittaa sitä, että asiakasnäkökulma unohtuu. Prosessin rajojen määrittely on tärkeää, koska se vaikuttaa läpimenoajan mittaamiseen. Se on aika, joka virtausyksiköltä kuluu, kun se etenee prosessin alusta loppuun. Se on yksi virtaustehokkuuden laskemisessa tarvittavista komponenteista. Myös tässä on tärkeää omaksua virtausyksikön näkökulma. Prosessin ja läpimenoajan pituuden määrittely on tärkeää, jotta voi havaita kaikki ongelmakohdat ja sitä kautta voi luoda esimerkiksi uusia palveluinnovaatioita (Modig & Åhlström 2013, 19–22.)

4.2.3 Arvon tuottaminen ja tarpeen tunnistaminen

Arvo ja tarve ovat virtaustehokkuuden ulottuvuudet. Arvon sisältö täytyy määrittää jälleen virtausyksikön, tässä tapauksessa asiakkaan, näkökulmasta. Tärkeintä on aika, jolloin asiakas saa arvoa. Näitä ovat toiminnot, joiden aikana virtausyksikkö jalostuu tai etenee prosessissa. Arvoa tuottamattomassa toiminnossa virtausyksikkö taas ei jalostu, esimerkiksi jos asiakas joutuu jonottamaan tai jos tuote seisoo turhaan varastossa ja menee pilalle. Arvo määräytyy asiakkaan näkökulmasta. On tärkeä ymmärtää ja määritellä, kuka on asiakas. Kun virtausyksikkönä on asiakas, on tärkeä ymmärtää välittömän ja välillisen tarpeen

ero. (Modig & Åhlström 2013, 23-24.) ”Asiakkaan kokema arvo on hyödyn ja hinnan välinen suhde. Siispä tuotteen hinnan laskiessa tai asiakkaan kokeman hyödyn kasvaessa tuotteen arvo lisääntyy. Tuotteen lisäarvo on siis kilpailutekijä.” (Tuulaniemi 2011, 37.)

Välittömässä tarpeessa on usein kyse konkreettisesta tuloksesta ja välillisessä tarpeessa kokemuksesta. Asiakkaan kannalta on tärkeää kiinnittää molempiin huomiota. Virtaustehokkuus on arvoa tuottavien toimintojen summa suhteessa läpimenoaikaan. Nopein mahdollinen palvelu ei aina tuota asiakkaalle tarpeeksi arvoa. (Modig & Åhlström 2013, 25.) Esimerkiksi hotellissa asiakas varaa hotellihuoneen. Jos hän kuitenkin varaa sviitin, tyydytetään silloin välitön tarve (majoitus) ja välillinen tarve (elämys). Välillisen tarpeen, esimerkiksi jonotustilanteessa, voisi tyydyttää keksimällä asiakkaalle tällöin jotain erityistä tekemistä. Esimerkiksi ryhmät voivat täyttää valmiiksi majoituskortteja tai asiakas voidaan ohjata baarin puolelle, kun vastaanotossa on ruuhkaa (tämä toimii ainoastaan silloin, kun baarissa on työntekijä), ja niin edelleen.

Nopein mahdollinen palvelu ei aina tuota asiakkaalle tarpeeksi arvoa (Modig & Åhlström 2013, 26). Joku asiakas saattaa haluta jutella vastaanottohenkilökunnan kanssa kokemuksistaan lentomatalla, kysellä kaupungin menovinkkejä kaikessa rauhassa ja ottaa vielä oluen aulabaarista ennen kuin menee huoneeseen. Joku arvostaa sitä, että huone on mahdollisimman lähellä ulko-ovea ja vastaanottoa ensimmäisessä kerroksessa ja toinen mahdollisimman korkealla ja viimeisessä nurkassa. Kaikki nämä toiminnot pidentävät läpimenoaikaa, mutta tuovat arvoa prosessiin, ja myös virtaustehokkuus paranee. Asiakkaan tarpeet sanelevat aina sen, mitä virtaustehokkuus on (Modig & Åhlström 2013, 26).

Virtaustehokkuudessa on siis kyse siitä, kuinka suuri osuus arvoa tuottavilla toiminnoilla on läpimenoajasta. Siinä ei ole kyse arvoa tuottavien toimintojen nopeuttamisesta vaan arvoa tuottamattomien toimintojen karsimisesta. On myös

kyse ”oikean” nopeuden määrittämisestä, oikea nopeus asiakkaalle sekä työntekijälle, ja asiakkaan saaman arvon maksimoimisesta löytämällä oikea tasapaino. (Modig & Åhlström 2013, 27-28).

Prosessien toimintaa säätelee niin kutsuttu pullonkaulojen laki. Se selittää, miksi organisaatioiden on hankala saada virtauksiaan tehokkaiksi. Palvelupolun, jonkin tietyn prosessin, varrella on usein pysähdyksiä, joihin muodostuu jonoja, pullonkauloja. Ne ovat prosessin vaiheita, tai yksittäisiä toimintoja, jotka rajoittavat läpimenoaikaa. Tämän lain mukaan prosessin läpimenoaika riippuu siitä prosessin vaiheesta, jonka jaksoaika on pisin, ja jossa läpivirtaus on pienintä. Pullonkaulaprosesseilla on kaksi ominaisuuspiirrettä; muodostuu jono (siitä huolimatta virtaako prosessin läpi materiaalia, informaatiota vai ihmisiä) ja sen jälkeen tulevat prosessin vaiheet joutuvat odottamaan vuoroaan, joten niitä ei päästä hyödyntämään täysin. Pullonkaulat siis lisäävät läpimenoaikaa, koska käsittelyä odottavista virtausyksiköistä muodostuu jono. Läpimenoajan piteneminen ei tuota arvoa, koska kyse on odottamisesta. Suureen virtaustehokkuuteen pyrittäessä pullonkauloja täytyy karttaa. Pullonkaulojen syntymiseen on kaksi syytä. Ensinnäkin prosessin vaiheet täytyy tehdä tietyssä järjestyksessä. Toinen syy on se, että prosesseissa on vaihteluita ja eri virtausyksiköillä menee prosessin vaiheisiin eri aika. Vaihteluista on mahdotonta päästä eroon, ja se vaikuttaa prosesseihin ja virtaustehokkuuteen negatiivisesti. (Modig & Åhlström 2013, 37–39). Tätä esiintyy nimenomaan vastaanotossa joka ikinen päivä, kellonajasta riippumatta.

Toinen prosessien toimintaan vaikuttavista laeista on laki vaihtelun, resurssitehokkuuden ja läpimenoajan välisestä yhteydestä. Avaintekijänä on vaihtelun suuri vaikutus virtaustehokkuuteen. Se vaikuttaa organisaatioiden kykyyn yhdistää hyvä resurssitehokkuus ja hyvä virtaustehokkuus. Vaihtelun syyt voidaan luokitella kolmeen luokkaan; resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. Vaihtelua voivat aiheuttaa resurssit, eli esimerkiksi koneet, jotka menevät epäkuuntoon. Jotkin käyttöjärjestelmät voivat olla hitaita, ja kokenut henkilökunta hoitaa asiat nopeammin kuin aloittelijat. Virtausyksikköinä jotkut asiakkaat tarvitsevat esimerkiksi enemmän neuvoja kuin toiset, tavarat ovat hukassa jne. Vaihtelua aiheuttavia

ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kausiluontoinen kysyntä. (Modig & Åhlström 2013, 37–39).

Vaihtelun ymmärtäminen ja sen mukanaan tuomien asioiden ratkaiseminen on erittäin tärkeää vastaanoton työssä. Vaihtelua esiintyy päivittäin, ja tapahtumia on vaikea ennustaa. Vaikka tiedetään tulevien asiakkaiden määrä, viime hetken huonevarauksia voi syntyä, kuten myös peruutuksia. Jos tulijoita on paljon, todennäköisesti heidän sisäänkirjautumiseenkin menee paljon aikaa. Toisaalta he voivat tulla tasaisesti pitkin päivää, ja joskus isoina ryppäinä. Turistiryhmät tulevat isona ryhmänä, mutta heidän sisäänkirjautumisprosessiinsa ei yleensä mene kauaa aikaa, koska heistä on etukäteen jo niin paljon tietoa, että heidän tuloansa on voitu valmistella etukäteen, muun muassa katsoa valmiiksi huoneet ja tehdä huoneavaimet. Heillä on myös matkanjohtaja mukanaan, joka opastaa asiakkaitaan. Hotellissa ei voida yleensä tietää, koska ihmiset saapuvat.

Vaihteluiden välillä on yhteys. Käsittelyajan vaihtelu aiheuttaa vaihtelua toisen vaiheen aloitusaikaan. Kaikissa prosesseissa ilmenee vaihtelua, etenkin, jos virtausyksiköt ovat ihmisiä. Kaikki ihmiset ja heidän tarpeensa ovat erilaisia. Ihmisten käsittelyä ei voida vakioda samalla tavalla kuin materiaalin tai informaation (Modig & Åhlström 2013, 39).

Leanissa virtaustehokkuus määritellään uudeksi tehokkuuden muodoksi, jossa huomio kääntyy pois resurssitehokkuudesta. Virtaustehokkuudessa se kohdistuu jalostettavaan yksikköön. Palveluissa se on asiakas, jonka tarpeita täytetään erilaisin toiminnoin. Toisin sanoen virtaustehokkuuden päähuomio on yksikössä, joka virtaa organisaation läpi. (Modig & Åhlström 2013, 45.) Hotellissa esimerkiksi voisi olla se, kun asiakas kirjautuu sisään ja pääsee huoneeseen. Asiakas saapuu hotelliin, jonka vastaanotossa on jonoa. Hän jonottaa x minuuttia, jotta pääsee palveltavaksi. Sisäänkirjautumisprosessi kestää x minuuttia, kaikki sujuu hyvin (tekniikka pelaa, huone heti saatavilla jne.). Hänet opastetaan huoneeseen, jonka hän löytää helposti, eikä se ole kaukana vastaanotosta. Huone on siisti ja

asiakas on siihen tyytyväinen, ja hän pääsee tyytyväisenä majoittumaan. Aikaa tähän meni kaiken kaikkiaan x minuuttia.

Arvoa tuottavaa aikaa tästä oli palveltavana oltu aika, arvoa tuottamatonta se, jonka asiakas joutui odottamaan. Virtaustehokkuustarkastelussa arvo määräytyy virtausyksikön, eli tässä tapauksessa asiakkaan, näkökulmasta, eli sen ajan mukaan, jona asiakas saa arvoa. Organisaation tasolla virtausaika osoittaa, miten hyvin se jalostaa virtausyksiköitään; saavatko yksiköt arvoa, vai seisovatko ne tyhjän panttina. (Modig & Åhlström 2013, 45.)

Kumpi näistä sitten on tärkeämpi? On tärkeää käyttää resursseja tehokkaasti, mutta on myös täytettävä tehokkaasti asiakkaan tarpeet. Hyvän kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden takaamiseksi tarvitaan sekä resurssi- että virtaustehokkuutta. Näiden yhdistäminen on haasteellista, sillä siihen vaikuttaa organisaation toiminta. (Modig & Åhlström 2013, 15.)

4.3 Tehottomuus ja hukka

Tehottomuuden lähteitä ovat pitkät läpimenoajat, useat virtausyksiköt ja uudelleen aloittamisen tarve. Pitkä läpimenoaika saattaa synnyttää uusia tarpeita. Kun tarvetta ei pystytä tyydyttämään tai täyttämään, syntyy uusia tarpeita ja ne puolestaan synnyttävät uusia tarpeita. Syntyy siis ketjureaktio. Jos asiakas esimerkiksi tarvitsee majoitusta ja hän varaa hotellihuoneen, voidaan tätä pitää ensisijaisena tarpeena. Jos prosessi venyy, ja asiakas ei saakaan huonetta sovittuun aikaan, syntyy toissijaisia tarpeita, esimerkiksi hänelle voi tulla nälkä tai hän tarvitsee tekemistä. Vastaanottohenkilökunta koittaa keksiä hänelle tekemistä tai etsiä hänelle ruokapaikkaa. Jos vaikka henkilökunnan ehdottama paikka onkin kiinni tai asiakas ei saa sieltä toivomaansa ruokaa, asiakas voi pettyä, mistä aiheutuu uusia toissijaisia tarpeita. Näin asiakkaat pitäisi taas saada tyytyväisiksi. Epäonnistuminen asiakkaan ensisijaisen tarpeen tyydyttämisessä voi panna alulle syy-seurausketjun, joka synnyttää uusia toissijaisia tarpeita. (Modig & Åhlström 2013, 48.)

On tärkeää pystyä hoitamaan asiakkaan ongelmat heti, jotta hän pysyy tyytyväisenä, ja jotta harmi ei ehdi kasaantua. Monesti työssäni olen huomannut, että jos asiakkaalla on jotain huomautettavaa esimerkiksi huoneesta, ja jos ongelmaa ei heti korjata niin koko kokonaiskuva hotellista saattaa muuttua. Myös työntekijän näkökulmasta on tärkeää pystyä hoitamaan asiat ”pois alta” heti, koska jos hoitamattomia asioita kasaantuu, myös stressin määrä saattaa lisääntyä. Jos ongelman ratkaisu joudutaan siirtämään eteenpäin jollekin toiselle henkilölle, saattaa tulla informaatiokatkoksia.

Pitkästä läpimenoajasta seuraa siis joukko muita ongelmia. Se aiheuttaa odottamista, joka vaikuttaa asiakkaisiin (ja työntekijöihin) kielteisesti, ja saa heidät tuntemaan ikävystymistä, turhautumista ja ärtyneisyyttä. Jos työntekijät kohtaavat tätä usein, se vaikuttaa negatiivisesti tarmokkuuteen ja inspiraatioon. He voivat alkaa unohtella asioita ja lakata välittämästä työhön kuuluvista asioista. Kielteisistä seurauksista tulee haasteita ja ongelmia, jotka organisaation on hoidettava, mikä taas vaatii uusia resursseja ja toimintoja. (Modig & Åhlström 2013, 50.) Toinen tehottomuuden lähde on tarve hoitaa monta asiaa samanaikaisesti, kun on monta virtausyksikköä. Liian monen asian samanaikaisella hoitamisella voi olla negatiivisia seurauksia. (Modig & Åhlström 2013, 51.) Tämä on hyvin luonteenomaista vastaanottovirkailijan työssä. Asiakkaita on paljon ja heillä on päällekkäisiä tarpeita ja ongelmia mitä pitää hoitaa; puhelin soi, sähköposteihin pitää reagoida, ja hotellin toisilla osastoilla saattaa olla asiaa vastaanottoon. Tällöin asioiden priorisointi on erityisen tärkeää.

Jos hotellin henkilökunta joutuu käsittelemään suurta asiakasjoukkoa samaan aikaan, on vaarana, että yksittäiset asiakkaat kokevat jäävänsä muiden varjoon. Hotellin voi olla vaikea ottaa jokainen yksittäinen asiakas vastaan kaikessa rauhassa, kun jonossa odottaa monta väsynyttä asiakasta. Kokonaiskuva voi kadota, ja kohtaaminen jäädä persoonattommaksi. Pettyneiden asiakkaiden saaminen hyvälle tuulelle vaatii taas lisäresursseja. Kun asiakaspalvelija joutuu

hoitamaan monta asiaa samanaikaisesti, on vaarana, että hän alkaa unohtella asioita ja tekemään virheitä.

Liian monen asian samaan aikaan hoitaminen luo toissijaisia tarpeita. Koska resurssitehokkaan organisaation tehtävänä on varmistaa, että työtä on aina ja siitä ei ole ikinä pulaa, niin vaarana on, että keskeneräisten virtausyksiköiden määrä kasvaa. Kun asiat eivät ole enää hallinnassa, se aiheuttaa turhautumista ja stressiä. Tällöin kokonaiskuvan muodostaminen on vaikeampaa, ja ongelmia ei välttämättä havaita keskeneräisten töiden seasta. Näin ollen organisaatio joutuu investoimaan ylimääräisiin resursseihin ja kehittämään toimintoja niin, että suuren virtausyksikkömäärän käsittely onnistuu. Nämä toissijaiset tarpeet syntyvät vain siksi, koska henkilökunnan on käsiteltävä suurta määrää virtausyksiköitä. (Modig & Åhlström 2013, 52-54.)

Resurssitehokkuuteen keskittyvässä organisaatiossa kolmas tehottomuuden lähde liittyy tarpeeseen aloittaa tehtävä moneen kertaan uudelleen. Jos esimerkiksi hotellissa on kiire, ja sähköposti on täynnä viestejä, viestin lukeminen täytyy aloittaa monta kertaa alusta ja joutuu ehkä tarkistamaan tietoja moneen kertaan ja pohtimaan jonkin asian merkitystä useaan kertaan. Aika ja energia, joka käytetään työn luokitteluun ja järjestämiseen, aiheuttaa viivästyksiä. Se tarkoittaa, että joudumme palaamaan samojen tietojen pariin kerta toisensa jälkeen. Mitä vähemmän meillä on kerrallaan hoidettavia asioita, sen helpompi niihin on keskittyä. Tehtävän uudelleen aloittaminen voi tarkoittaa myös sitä, että tehtävä siirretään henkilöltä toiselle. Asiakas turhautuu, kun hänet esimerkiksi yhdistetään puhelimesta eteenpäin aina uudelle henkilölle ja hänen asiansa hoitaminen lykääntyy. (Modig & Åhlström 2013, 54-55.) Vastaanottotyössä on niin paljon samanaikaisesti tapahtuvia asioita, ja kaikki koneella tapahtuva työ tehdään vastaanottotiskillä, joten uhkana on, että keskittymistä vaativat työt keskeytyvät monta kertaa.

Koska uudelleen aloittaminen tarkoittaa virtausyksikön käsittelyn keskeytymistä, seurauksena saattaa olla toissijaisia tarpeita. Asioiden unohtelu pakottaa aloittamaan tehtävän uudelleen. Työntekijöistä tekee tehottomia nimenomaan henkisen

sietokyvyn rajallisuus. Informaatiota on vaarassa hukkuu, mikä johtaa virheisiin, huolimattomiin siirtoihin ja sitä kautta ongelmiin ja isompaan työtaakkaan. Asiakkaan toissijaisia tarpeita muodostuu siksi, koska organisaatio epäonnistuu ensisijaisen tarpeen tyydyttämisessä. Asiakkaalle syntyvät toissijaiset tarpeet ovat haitallisia, koska ne teettävät lisätyötä, eivätkä tuota asiakkaalle arvoa. Voisi luulla, että asiakas saa lisäarvoa, kun pitkittyneen palveluprosessin myötä asiakas saadaan tyytyväiseksi. Näin ei kuitenkaan ole, sillä asiakkaan ongelma olisi pitänyt saada hoidettua saman tien ja tähän lisätyöhön menevä aika käytettyä muiden asiakkaiden palvelemiseen. Lisätyö on hävikkiä. (Modig & Åhlström 2013, 58-60.)

Hukan muodot (Liker 2007, 88):

Hukan muoto	
Ylituotanto	tuottamalla liikaa tavaroita tai palveluja mitä tarvittaisiin, syntyy liikaa hukkaa, -> tarpeeton henkilökunnan palkkaaminen sekä varastointi- ja kuljetuskustannukset
Odottelu	Aika, joka kuluu, kun odotetaan seuraava työvaihetta, asiakasta jne.
Kuljettaminen	keskeneräisen työn kuljettelu (esimerkiksi työntekijältä toiselle) tai materiaallinen siirtely varastosta toiseen.
Tarpeeton käsittely	Huonon työkalun tai suunnittelun vuoksi jopa koko prosessi voi olla turha. Voidaan tuottaa laadukkaampi tuote kuin on välttämätöntä.

Varastointi	Materiaalien / tuotteiden liian suuri määrä varastossa. Voi aiheuttaa hukkaa esimerkiksi pilalle mennessään ja lisätyötä tavaroiden sijoittelussa.
Tarpeeton liikkuminen	Turha liike, minkä työntekijä joutuu tekemään työn aikana, esimerkiksi tavaroiden etsiminen, kurkottaminen ja pinoaminen.
Viat	Viallisen osan tai palvelun tuottaminen, korjaaminen, uudelleen työllistäminen tai työn uudelleen aloittaminen
Ideoiden ja luovuuden käyttämättä jättäminen	Työn suorittajalla saattaa olla parhaimmat kehitysehdotukset.

5S – menetelmä hukan poistoon

Yksi menetelmä hukan poistoon on 5S-työkalu. Se on Toyotan kehittämä ja auttaa eliminoimaan hukasta syntyviä virheitä, vikoja ja vahinkoja.

1. Sorttaus – poistetaan työalueelta kaikki tavara, jota ei tarvita ko. työtehtävään
2. Sijoittelu – kaikilla tavaroilla on oma paikka ja ne löytyvät omilta paikoiltaan.
3. Siivous – kaikki järjestyksessä ja siistinä.
4. Standardointi – edellisten kohtien tulos, päivittäiset rutiinit
5. Sisukkuus – jatkuva parantamisen prosessi.

Jotkut organisaatiot sekoittavat Leanin ja 5S:n, joillekin 5S on yhtä kuin Lean. Täytyy kuitenkin muistaa, että 5S on vain tasaisen virtauksen tueksi kehitetty työkalu. (Liker 2007, 150-152.)

5 LEAN-AJATTELUN SOVELTAMINEN VASTAANOTTOTOIMINNOISSA

Leanin toimintastrategian toteuttaminen on valtava haaste. Resurssitehokkaan organisaation muuttaminen virtaustehokkaaksi vaatii koko organisaation ja työntekijöiden ajatusmaailman muuttamista. Johtamiseen kohdistuu suuria vaatimuksia, sillä työntekijät pitäisi saada pohtimaan koko ajan, miten virtausta voisi parantaa ja ennen kaikkea, miten omaa työntekoa voisi parantaa. (Modig & Åhlström 2013, 157.) Työntekijöitä ei voi jättää yksin tämän asian kanssa, vaan johtajien ja esimiesten pitäisi pystyä keksimään ja antamaan työkaluja työntekijöille siitä, miten he voisivat kehittää toimintaansa.

Tarkoituksena on saada työntekijät itse kehittämään toimintatapojaan jatkuvasti. He saavat itse miettiä parannuksia omaan työhönsä. Tavoitteena on löytää jokaisen työntekijän vahvuudet ja näin asettaa heidät tekemään oikeita tehtäviä organisaatiossa. Kun työntekijät saadaan mukaan kehittämiseen, se takaa paremman sitoutumisen, priorisoinnin ja paremmat ratkaisut. (Laaksoharju 2016.)

Esimerkkeinä Lean-ajattelun vaatimista muutoksista voivat olla organisaatiorakenteen muutokset, kannustusjärjestelmän kehittäminen, urakehitysvaihtoehtojen luominen ja rekrytointijärjestelmän kehittäminen. Täytyy muistaa, että Lean ei ole prosessi, joka alkaa jostain ja päättyy jonnekin, vaan se on matka, joka ei pääty milloinkaan. Kehitettävää on aina ja ongelmia on aina. Lean antaa toteuttamiseen erilaisia keinoja: periaatteita ja arvoja, työkaluja ja menetelmiä. Niitä on abstrakteja ja konkreettisia, sekä yksityiskohtaisia että yleisiä. (Modig & Åhlström 2013, 159-157.)

5.1 Henkilökunnan sitouttamisen tärkeys

Keskeistä tuloksen tekemisen kannalta palvelualalla on asiakaskeskeisyys. Olen-
naista on kuunnella, sopeutua ja oppia. Tähän on otettava mukaan koko henkilö-
kunta ja asiakkaat. Nykyaikana henkilökunnan kehittämisen avulla pyritään pie-
nentämään kustannuksia ja lisäämään myyntiä ja voittoja. Jos kustannuksia pie-
nennetään ainoastaan henkilökustannuksia vähentämällä, vaikuttaa se usein
suoraan palvelun laatuun, toiminnan joustavuuteen ja tuote- tai palvelukehityk-
seen. Henkilöstön on pystyttävä toimimaan oma-aloitteisesti ja nopeasti, jotta se
pystyisi vastaamaan ulkoapäin tuleviin muutosvaateisiin. Henkilökunnan luovuu-
delle ja omalle harkinnalle ei jää liikkumavaraa, jos työtehtävät on suunniteltu liian
jäykkien periaatteiden pohjalta. Yhteistyöhön perustuvat johtamismallit edellyttä-
vät henkilökunnan parempaa sitoutumista organisaatioon ja sen päämääriin. (Sa-
rala & Sarala 2001, 27.)

Muutosvastarintaa esiintyy siellä missä tehdään muutoksia. Sitä syntyy, kun hen-
kilökunnalle ei ole kerrottu tarpeeksi selkeästi muutoksen syistä ja syntyy epäi-
lyksiä. Muutosvastarinnan oireita ovat esimerkiksi negatiivisuus, passiivisuus ja
kriittisyys. Muutosvastarinnalla on kuitenkin myös positiivinen näkökulma, sillä se
estää liian hätäiset ratkaisut. Se myös pakottaa perustelemaan lisää tehtyjä pää-
töksiä ja uusi toimintatapoja. (Kukkola 2015.)

Osaaminen on työntekijän kykyjen summa, hänen tietonsa ja taitonsa, kokemuk-
sensa, älykkyytensä ja persoonallisuutensa. Siihen sisältyy myös hänen kykynsä
oppia, ja halu käyttää koko potentiaalinsa. (Oliver & Pressey 2007, 293).

5.2 Käyttöönoton edellytykset ja perehdytys

Monet yritykset toteuttavat Leania melko pintapuoleisesti. Ne keskittyvät liikaa
Leanin työkaluihin, kuten 5S, ymmärtämättä sitä, että Leanin on ulotuttava koko
organisaatioon. Etenkin johtajien on sitouduttava päivittäisiin operaatioihin ja jat-
kuvaan parantamiseen. (Liker 2004, 7.)

Kuten aiemmin on todettu, Lean rohkaisee esimiehiä antamaan vastuuta työntekijöille. Glo Artissa on pitkään ollut työntekijöillä henkilökohtaiset vastualueet, joihin liittyviin asioihin he saavat itse vaikuttaa ja esittää ratkaisuja. Vastaanotto-työn luonne myös pakottaa tekemään välillä itse nopeita ja isoja päätöksiä. On kuitenkin tärkeää, että työntekijöiden ongelmanratkaisutaitoja kehitettäisiin edelleen. Hyviä tilanteita voisivat olla esimerkiksi palaverit, joita vastaanoton henkilökunnalla on kuukausittain.

5.3 Haastattelujen ja havainnoinnin tulokset

Tässä kappaleessa esiin nousseita kohtia käsitellään vain pintapuolisesti, jotta hotellin liiketoiminnalliset seikat pysyisivät yrityksen sisällä. Haastatteluissa nousi esiin kaikki hukan muodot. Haastatteluissa ilmeni tärkeänä seikkana se, että jokainen työntekijä ottaa vakavasti työhönsä liittyvät ongelmakohdat ja on valmis puuttumaan niihin. Kysymykset oli asetettu siten, että mahdollista hukkaa tulisi esiin mahdollisimman paljon, ja pienimmätkin ongelmakohdat saataisiin esille. Tässä koen onnistuneeni hyvin, sillä vaikka kysymys aina tavallaan toisti itseään, haastateltavilta saatiin uusia vastauksia. Varsinaisesti keskeisissä palveluprosesseissa ja työkalujen toimivuudessa ei noussut esiin ongelmia. Kehitettävää löytyi lähinnä pienistä taustatoiminnoista, kuten töiden esivalmisteluista. Toisaalta resurssipula etenkin kiireaikoina nousi vahvasti esiin. Myös tiimityön tärkeys ja hotellin kaikkien osastojen välinen kommunikointi nousivat usean haastateltavan kohdalla haasteena.

Kuten aiemmin on todettu, vaihtelu on vastaanottotyössä läsnä koko ajan ja se nousi esiin usean haastateltavan kohdalla. Ruuhkapiikkejä on vaikea ennustaa etukäteen ja se saattaa aiheuttaa kiirettä vastaanotossa. Ruuhkaa aiheuttavia syitä löytyi sekä hotellin sisäisistä toiminnoista että ulkoisista tekijöistä, johon on vaikea vaikuttaa. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi sääolot, taksikusmien käyttäytyminen (ottaako oikean asiakkaan kyytiinsä, noutaako hänet aulasta jne.) ja tarantoimittajien tai työmiesten opastus talossa.

Havainnoinnissa, jonka tarkoituksena oli todentaa haastatteluissa esille tulleet ongelmakohdat, voitiin vahvistaa nämä kaikki. Näiden lisäksi nousi esille tavaroiden sijoittelun tärkeys. Jotkin tavarat on varastoitu epäloogisesti ja niiden hakemiseen kuluu liikaa aikaa.

Uudelleen aloittamisen tarve nousi esiin havainnoinnissa. Vastaanotossa kaikkein tärkein tehtävä on tietysti palvella asiakasta. Asiakas voi olla yhteydessä joko kasvotusten, meilitse tai puhelimitse. Tämän lisäksi on kaikki taustatyöt, jotka suoritetaan tietokoneella, tai joudutaan poistumaan työpisteeltä esimerkiksi hotellihuoneeseen tai varastoon. Jokin keskittymistä vaativa, esimerkiksi laskunkorjaus tai sähköposti, saattaa keskeytyä useasti ja sen uudelleen aloittaminen vie taas aikaa.

Haastatteluiden ja havainnoinnin pohjalta nousi esiin muutamia kehitysehdotuksia, jotka on esitelty seuraavassa kappaleessa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Edellä esiin nousseiden asioiden pohjalta henkilökunnan perehdytyksen tärkeys korostuu. Heti ensimmäisestä päivästä lähtien tulisi henkilökunnalle esittää yrityksen arvot, ja tietenkin Leanin arvot. Heille täytyy painottaa sitä, että organisaatio on Lean, ja se tarkoittaa jokaisen henkilökunnan, tässä tapauksessa vastaanottohenkilökunnan, jäsenen perehtymistä joko tähän opinnäytetyöhön tai muuhun Lean oppaaseen.

Lean-ajattelutapaa voisi tuoda henkilökunnan tietoon konkreettisesti siis jo edellä mainituissa palavereissa. Tiimityön kehittämistä, ongelmanratkaisutaitoa ja Lean-ajattelutavan sisäistämistä voisi harjoittaa esimerkiksi yksinkertaisilla ryhmätöillä tai pienryhmissä keskustelemalla, käyttämällä apukysymyksiä, joita nousi esille haastattelujen kautta. Käytämmekö resursseja tehokkaasti? Ovatko työntekijät tehokkaasti työllistettyjä? Teemmekö turhia asioita, teemmekö niitä väärään aikaan tai väärässä järjestyksessä? Joudummeko tekemään paljon lisätoimia virheiden takia? Näihin kysymyksiin vastaamisen jälkeen pohditaan ratkaisuja yhdessä ja tehdään kooste, joka toimitetaan kaikille vastaanotossa työskenteleville henkilöille ja esimiehille.

Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on tärkeää. Se on sitä etenkin hotellin tyyppisessä palveluyrityksessä. Hotellin pitää pystyä ennakoimaan asiakkaiden tarpeet, mitä tarvitaan, milloin tarve syntyy ja minkä määrän asiakas tarvitsee. Tarpeiden tarkka ennakointi on kuitenkin mahdotonta. (Modig & Åhlström, 103.) GLO Artin vastaanoton toiminnoissa tulee arkisen työn ohessa monia tällaisia tilanteita. Jos ajatellaan asiakkaan majoittumista palvelupolkuna, niin tarpeiden tunnistaminen alkaa jo siitä hetkestä, kun asiakas kontaktoi hotellia esimerkiksi ensimmäisen kerran sähköpostitse. Oletetaan, että asiakas haluaa tehdä huonevarauksen suoraan hotellista sähköpostitse. Asiakkaalle on muista kiireistä huolimatta vastattava mahdollisimman pian, jotta hotelli ei menetä häntä mahdollisesti toiselle hotellille, jonne hän on myös saattanut tehdä majoituskyselyä. Vastaanottotyöntekijän on tehtävä päätös, siirtääkö hän majoituskyselyn myyntipalvelulle vai vastaako siihen itse. Jos kysely on tehty yleisellä tasolla kysyen majoittumisen

hintaa tiettyinä ajankohtana, vastaanottovirkailijan on vaikea tunnistaa asiakkaan todellinen tarve. Onko hän valmis maksamaan isommasta huoneluokasta? Tarvitseeko hän lyhyelle majoittumisella ainoastaan pientä huonetta ilman lisämukavuuksia?

Asiakas varaa huoneen ja kysyy ohjeita, kuinka päästä hotellille. On taas hyvä antaa asiakkaalle kaikki mahdollinen tieto, jotta asiakas saa heti tarpeensa tyydytettyä. Kun asiakas saapuu hotellille, on hyvä käydä hänen kanssaan vielä varaus läpi ja keskustella mahdollisesta huoneluokan korotuksesta, koska asiakkaan tarve on saattanut muuttua. Näin tehden hotelli saa kalliimpia, ylempien huoneluokkien huoneita myytyä (mikäli tietysti huoneita on sisäänkirjautumisen yhteydessä jäljellä) ja pienempiä huoneita vapautuu myyntiin.

Vastaanottohenkilökunnan vastuulla on myös aulabaarin toiminta. Se lisää oman haasteensa jokapäiväiseen työhön. Myyntituotteiden kierron ja kannattavuuden takia olisikin hyvä ottaa vastaanoton henkilökunta tiiviimmin mukaan tuotteiden ja valikoiman kehittämiseen. He kuitenkin ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja tuntevat heidän tarpeensa paremmin. Heiltä asiakkaat kysyvät tuotteiden saatavuudesta. Haastattelujen ja havainnoinnin perusteella nousi aulabaarin tuotteiden tuntemisen osaamattomuus ja aulabaarin puutteellinen varustelu. Kaikki eivät osaa tai eivät halua varustella baaria.

On erityisen tärkeää, että tavarat ovat oikeilla paikoillaan, oli sitten kyse vastaanottotyössä tarvittavista toimistotarvikkeista tai aulabaarin juoma- ja ruokatuotteista. Onnistuin haastattelutilanteen pohjalta löytämään prosessien solmukohtia, pullonkauloja, ja havainnoinnin perusteella vahvistamaan ne. Oli mielenkiintoista saada työntekijät itse pohtimaan ja osittain jopa löytämään ratkaisuja omaan ja kollegan työhön. Monessa vastauksessa korostui viestinnän tärkeys, valmistelun tärkeys ja yhteistyön tärkeys. Kaikki ymmärtävät, että virheet tuottavat lisätöitä. Monia asioita tehdään vastaanotossa oikein. Kuitenkin parantamisen varaa on tehokkuudessa ja asioita voisi tehdä tarkemmin.

Haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta käy ilmi, että vastaanottotyössä nousevat esille juurikin Leanin kaikki hukan muodot. Havainnointi tuki haastattelukysymyksistä saatuja vastauksia. On hienoa huomata, että itse palveluprosesseissa, henkilökunnan teknisessä osaamisessa ja teknisten järjestelmien toimivuudessa ei noussut esiin suuria ongelmakohtia. Ne ovat lähinnä työn luonteesta ja vaihtelevuudesta aiheutuvia. Täytyy ottaa huomioon myös se, että aina uusien työntekijöiden tullessa taloon myös virheitä voi sattua enemmän ja virtaustehokkuus voi kärsiä rutiinin puutteen vuoksi. Juuri tästä syystä perehdytyksen tärkeä rooli korostuu.

Opinnäytetyön tekemisen aikana on annettu ehdotuksia, joista osa on jo toteutettu, osaa ollaan työstämässä ja osa annetaan ehdotelminä, jotka voi toteuttaa myöhemmin. Jokaiselle työkoneelle on luotu ”Helsinki-info”, jota työntekijät saavat itse päivittää. Sieltä löytyy jokaiselle päivälle menovinkkejä. Se on aina avoimena koneella, ja asiakkaan kysyessä neuvoa meillä on heti hänelle vastaus. Vuoropäällikön kanssa olemme ottaneet tehtäväksi aulabaarin tuotevalikoiman parantamisen. Listalta on poistettu huonosti myyviä tuotteita. Tähän liittyy myös varastoiden ja säilytystilojen sortteeraus ja baarin varastointia ja varustelua helpottavan lomakkeen tekeminen.

Aulabaarin Micros-kassajärjestelmään on unohtunut vanhoja tuotenäppäimiä, jotka hidastuttavat etenkin uusien työntekijöiden ja tuuraamassa olevan lisätyövoiman työtä. Tuotteita on hankala löytää, kun niitä on niin paljon. Microksen käyttöoikeudet ovat tällä hetkellä yhdellä henkilöllä, joka ei edes työskentele vastaanotossa. Hänellä kestää aina liian kauan saada muutoksia tehtyä. Joko vuoro- tai vastaanottopäälliköllä pitäisi olla käyttöoikeudet, jotta hän voisi muokata tuotteita aina kun tarpeellista.

Näiden lisäksi työn alla on takahuoneen ja vastaanoton tiskin laatikoiden ja säilytystilojen järjestäminen ja sellaisen systeemin luominen, että ne pysyisivät aina hyvässä kunnossa. Tähän liittyy ehdotus, että jokaisen vuoron check-listoja päivitetäisiin useammin. Jokaisessa vuorossa on omat tehtävälistat, joita seuraamalla kaikki vuoron tehtävät tulevat varmasti tehtyä. Vanhoihin toimintatapoihin ei saa liiaksi juuttua, vaan on mietittävä, kuinka työtehtäviä voisi helpottaa jatkuvasti.

Kehityskeskusteluihin tai vastaanoton kuukausipalaveriinkin ehdotan Kaizen-kysymysten käyttöönottoa. Ne löytyvät tämän opinnäytetyön liitteestä 2. Kaizen on japanilainen termi, joka tarkoittaa jatkuvaa parantamista. Toyota on kehittänyt sen opettaakseen työntekijöille taitoja toimia ryhmissä, ratkaista ongelmia, dokumentoida ja parantaa prosesseja, sekä opettaa itseohjautumista. (Laaksoharju 2016 & Liker 2007, 23.) Näiden kysymysten avulla saataisiin työntekijät pohtimaan työtään uudesta näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön pohjalta on hyvä antaa esimiehille työkaluja Leanin oppien syventämiseen ja jatkuvaan kehitykseen. Ensimmäinen askel otetaan kevään kehityskeskusteluissa ja vastaanoton kuukausipalaverissa, joissa opinnäytetyö esitellään tuloksineen ja pohdintoineen, ja aletaan sopia yhteisistä pelisäännöistä tästä eteenpäin. Henkilöstölle annetaan tämä opinnäytetyö Lean käsikirjana. Tiiminä suunnitellaan yhdessä tarkasti menetelmät, työkalut ja prosessit perusteluineen. Kaikkien ääni otetaan kuuluviin. Toivottavasti sen pohjalta myös päästäisiin kehittämään kehityskeskusteluja ja perehdyttämistä. Kaikkein tärkein asia on kuitenkin saada henkilökunta ymmärtämään, miksi ja ketä varten tätä tehdään. Esiemiesten tuen olen saanut jo taustalle.

Työn tavoitteena oli selvittää, onko Lean – johtamisfilosofian käytöstä hyötyä hotellin vastaanottoiminnoissa. Hankitun teorian tiedon, tutkimusmenetelmien käytön, ja tekijän omakohtaisen kokemuksen perusteella pystyttiin toteamaan, että tämänkaltaisen ajattelumallin käyttöönotolla pystyttäisiin poistamaan hukasta aiheutuvaa lisätyötä ja sitä kautta lisäämään työtyytyväisyyttä. Prosesseja pystyttäisiin selkiyttämään ja sitä kautta myös asiakastytytyväisyys kasvaisi entisestään. Opinnäytetyön tekemisen aikana pystyttiin myös tuomaan käytännön ehdotuksia ja muutamia suoria ratkaisuja esille nousseihin ongelmakohtiin.

LÄHTEET

Ceriffi Oy. 2015. Viitattu 23.9.2016. <http://www.ceriffi.fi/palvelut/kahdeksanhukan-muotoa>.

GLO Hotels Oy. 2016. Viitattu 19.9.2015 ja 3.10.2016. <http://glohotels.fi/hotellit/glo-hotel-art>.

Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition: Wiley.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu, 1.painos. Vantaa: WSOY.

Kukkola, E. 2015. Muutosjohtaminen 4: Muutosvastarinnan voittaminen. Viitattu 1.10.2016 <https://peruspeliajohtaja.com/2015/11/21/muutosjohtaminen-4-muutosvastarinnan-voittaminen/>.

Kämp Collection Hotels Oy. 2016. Viitattu 3.10.2016. <http://www.kampcollection-hotels.com/fi/kamp-groupin-arvot/> .

Laaksoharju, K. 2016. Valmentava johtaminen. Viitattu 19.5.2016. <http://www.laaksoharju.fi/lean-valmennus>.

Liker, J.K. 2004. Toyotan tapaan. Helsinki: A Bonnier Group Company.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean, Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Bookwell Oy.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 3. Painos. 2007. Majoitustoiminta ja Palveluosaaaminen. Vantaa: Dark Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. 7. Painos. 2001. Oppiva organisaatio. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Tuominen, K. 2010. Lean – Tehoa ja laatua hukan vähenemiseen. Juva: WS Bookwell oy.

Tuulaniemi, J. Palvelumuotoilu. 2011. Helsinki: Talentum.

Grant, P. Bisnespsykologia.2007. Helsinki: Edita.

Henkilökunnan haastattelukysymykset

- Palveluprosesseissa esiintyy aina pullonkauloja – syntyy jonoja. Mistä nämä voisivat johtua?
- Onko jotain tiettyä kellonaikaa / aikaa päivästä jolloin on usein kiire?
- Miksi koet, että on kiire?
- Miten alat toimia, kun tulee kiire?
- Koetko kiireen stressaavana?
- Minkälaisista asioista kiire koostuu tai mikä sen aiheuttaa?
- Onko jokin tietty asiakastyppi joka ”aiheuttaa” kiirettä? Minkälaiset tilanteet?
- Toistuuko jokin ”turha” asia? tuntuuko että jokin asia ei useasti toimi tai on hukassa tms.?
- Miten sinun mielestäsi kiiretilanteita voisi välttää?
- Miten niihin voi valmistautua etukäteen?
- Miten hyvässä kiiretilanteessa palveluprosessit toimivat?

Kaizen coaching - kysymykset

- Minkälaisten haasteiden kanssa sinä painit tällä hetkellä?
- Mikä on tavoiteltava toimintamallinne?
- Miten toimitte tällä hetkellä?
- Mitä esteitä olette tunnistaneet?
- Minkä esteen parissa teette työtä tällä hetkellä?
- Mitä toimenpiteitä olette viimeksi kokeilleet?
- Minkä tuloksen uskoitte saavanne?
- Mitä tapahtui?
- Mitä opitte?
- Mikä on seuraava askeleenne?
- Miten aiotte tämän toteuttaa?
- Kuka tekee mitä?
- Mitä toivotte tämän tuloksena?
- Koska voimme yhdessä arvioida tämän toimenpiteen vaikutuksia?