



Laadunhallintajärjestelmän määrittely ja käyttöönotto, Naughty BRGR

Elias Faler

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Laadunhallintajärjestelmän määrittely ja käyttöönotto, Naughty BRGR

Elias Faler
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2019

Elias Faler

Laadunhallintajärjestelmän määrittely ja käyttöönotto, Naughty BRGR

Vuosi 2019 Sivumäärä 31

Opinnäytetyö toteutettiin kotimaisen elintarvike- ja ravintola-alan toimijan, Naughty BRGR Oy:n, toimeksiannolla ja se rajattiin koskemaan tavaramerkin alla toimivaa kivijalkaravintolatoimintaa. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin luoda laadunhallintajärjestelmä, jonka toimivuutta valvotaan auditointikäynneillä. Laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena oli varmistaa yhtenäinen ja tasalaatuinen palvelukokemus ja ruokatuote toimipaikasta riippumatta.

Opinnäytetyön teoriaosuus aloitettiin esittelemällä toimeksiantajan ravintolatoimintaa, fast casual -trendiä ja ravintola-alaa yleisesti luvussa kaksi. Alan esittelyn jälkeen esiteltiin ravintolatyön perusteita, työrooleja ja työnjakoa ravintolassa. Luvussa kolme käytiin läpi päivittäisjohtamista ja sen työkaluja ravintola-alalla sekä laatua. Toiminnan mittaamisen näkökulmasta nostettiin esille käsitteet asiakastyytyväisyys, tuottavuus ja tehokkuus. Luku neljä käsittelee laadunhallintaa ja auditointeja eli valvontatarkastuksia ja niiden eri tavoitteita. Näiden lisäksi luvussa viisi esiteltiin omavalvontaa ravintola-alalla. Keskeisistä aiheista muodostettiin kokonaisuus, joka oli kattava ja toimeksiannon kannalta merkityksellinen.

Toiminnallisessa osuudessa määriteltiin aluksi olennaiset roolit ja niiden vastuut toimeksiantoyrityksessä. Tämän jälkeen tutkailtiin toimintaan vaikuttavien sidosryhmien vastuita ja vaikutuksia. Seuraavaksi esiteltiin toimeksiantoyrityksessä käytössä olevia toimintamalleja ja työkaluja, joihin määriteltävät laatutavoitteet pohjautuivat. Toimintamallien ja työkalujen lisäksi toimeksiantoyrityksessä oli jo käytössä joitain laadunhallinnan menetelmiä, kuten omavalvontajärjestelmä ja asiakastyytyväisyysmittaukset, jotka sisällytettiin luotavaan laadunhallintajärjestelmään. Laadunhallintajärjestelmän lisäksi luotiin auditointijärjestelmä, jolla valvotaan laadunhallintajärjestelmän toimivuutta. Auditointijärjestelmä kokonaisuutena koostuu tarkastuskäynnin toimintaohjeista, tarkistuslistasta ohjeineen ja auditointiraportin koostamisohjeista. Auditointiprosessin toimintaohjeet luotiin mallintamalla.

Opinnäytetyön viimeisessä osuudessa, yhteenvedossa, esiteltiin opinnäytetyöprojekti kokonaisuudessaan tiivistetysti. Tämän lisäksi arvioitiin valmista tuotosta ja sen vastaamista toimeksiantoon. Toimeksiantajalle annettiin myös jatkokehitysehdotuksia yleisesti toiminnan ja valmiin tuotoksen osalta.

Asiasanat: Auditointi, Laadunhallinta, Päivittäisjohtaminen, Ravintola-ala

Elias Faler

Definition and Initialization of a Quality Management System, Naughty BRGR

Year	2019	Pages	31
------	------	-------	----

This thesis was executed as a commission for Naughty BRGR, a domestic restaurant and provisions industry actor. The thesis was restricted to only apply to the restaurants functioning under the Naughty BRGR trademark. The objective of the functional thesis was to create a quality management system and an audit system to supervise the functionality of the quality management system. The purpose of the quality management system is to ensure a coherent and homogenous service experience and food product regardless of the place of business.

The theoretical section begins with the introduction of the commissioner, the fast-casual trend, and basic knowledge of the restaurant industry. The next section focuses on work, working roles, and various divisions of work in the restaurant industry. After charting the before mentioned, the thesis proceeds to day-to-day management and tools in general use. The focus is on operating models and modelling. In addition, the section covers indicators, such as efficiency and productivity, that can be used to evaluate the functionality of the management and its tools. Other covered topics are quality and quality management. The primary stress is on defining obtainable and relevant quality goals and managing them. Audits are commonly used in supervising the functionality of the quality management system. The theoretical section of the thesis concludes with a review of food safety operations, such as in-house control and Hazard Analysis and Critical Control Points.

The empirical section of the thesis defines essential roles and liabilities in the restaurants of the commissioning company. The effects of external stakeholders, such as suppliers and cleaning services, were also considered. The following step was to chart operating models, guidebooks, and other tools of management already in use. In addition, the commissioning company has in use customer satisfaction and in-house control programmes, which were incorporated in the charting. A quality management system was created and quality goals were set based on the existing data. Furthermore, an audit system was created to supervise the functionality of the quality management system. The audit system consists of guidelines for auditing, a checklist, and directions for reporting the findings. The guidelines for auditing were created by modelling.

The final section of the thesis, Summary and Conclusions, summarizes the thesis process. Additionally, the section covers the evaluation of the finished output in comparison to the given commission. The commissioner was also offered proposals on how to improve the quality management system and its operations hereafter.

Keywords: Audit, Day-to-day Management, Quality Management, Restaurant Industry

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Kohdeyrityksen ja toimintaympäristön esittely	7
2.1	Ravitsemistoiminta Suomessa ja maailmalla	7
2.2	Osastot ja työtehtävät ravintolassa	9
3	Päivittäisjohtaminen ravintola-alalla	11
3.1	Päivittäisjohtamisen työkaluja	12
3.2	Työkalujen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä	14
4	Laadunhallinta	15
4.1	Laadunhallintajärjestelmät	16
4.2	Auditointikäynti valvontatyökaluna	18
5	Omavalvonta	20
5.1	Omavalvonnan rakenne	20
5.2	Omavalvonnan vaiheet	21
6	Laadunhallintajärjestelmän määrittely ja käyttöönotto	23
6.1	Tarkistuslista auditoidjalle	25
6.2	Auditointiprosessi	26
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	27
	Lähteet	29

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajalle laadunhallintajärjestelmä, jonka toimivuutta valvotaan auditointikäynneillä. Toimeksiantaja on kotimainen ravintola- ja elintarvikealan toimija, joka harjoittaa toimintaa tavaramerkillä Naughty BRGR. Saman tavaramerkin alla on myös myynnissä elintarvikkeita vähittäiskaupoissa. Opinnäytetyö on toiminnallinen ja rajattu koskemaan vain kivijalkaravintolatoimintaa.

Tarve järjestelmälle syntyi halusta varmistaa niin palvelun kuin ruokatuotteidenkin ensiluokkaisuus ja tasalaatuisuus ravintolatoimipaikasta riippumatta.

Ravintolaketjutoiminnassa saman tavaramerkin alla toimivien ravintoloiden oletetaan olevan laatutasoltaan ja tarjonnaltaan yhtenäisiä. Niin hyvät kuin huonotkin kokemukset heijastuvat asiakkaan silmissä koko tavaramerkkiin eikä pelkästään yksittäiseen toimipaikkaan. Siksi onkin tärkeää, että asiakkaiden odotuksiin vastataan ja mahdollisuuksien mukaan ne ylitetäänkin. Ravintola-alalla palvelu ja ruokatuote koostuvat usean eri työntekijän työpanoksesta ja niihin vaikuttavat lisäksi muun muassa raaka-aineiden vaihteleva laatu, joten prosessien hallinta vaatii kehittyneitä toimintatapoja ja työkaluja.

Opinnäytetyö alkaa toimeksiantajan esittelyllä, jonka jälkeen perehdytään työskentelyyn ravintola-alalla sekä työntekijöiden työtehtäviin ja keskinäiseen vastuunjakoon. Tämän jälkeen pääluvussa kolme esitellään ravintolatoiminnassa yleisesti käytössä olevia päivittäisjohtamisen työkaluja ja perehdytään johtamisjärjestelmiin ja -menetelmiin. Luvussa käydään läpi mihin toimintamalleja ja -ohjeita tarvitaan, mistä sellaisia on kannattavaa tehdä ja miten toimintoja mallinnetaan. Työkalujen toimivuutta tulee myös mitata eri tavoin. Toiminnan seurannan keskeisiksi mittareiksi nostettiin tehokkuus ja tuottavuus.

Seuraavaksi käsitellään laatua ja laadunhallintaa. Yritysten tulee määritellä tavoiteltava laadun taso ja sen tulee olla saavutettavissa sekä yhteydessä yrityksen strategiaan. Pääluvussa neljä tutustaan erilaisiin laadunhallinnan tapoihin ja laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen. Laadunhallintajärjestelmät ovat osa johtamisjärjestelmää. Kun laadunhallintajärjestelmä on rakennettu ja toimiva, tulee sen toimivuus ja tehokkuus testata. Tässä kohtaa esiin nousevat auditoinnit, tarkastuskäynnit, sekä niiden eri tyypit ja tavoitteet.

Tietoperustan viimeinen pääluku, luku viisi, käsittelee omavalvontaa. Luvussa perehdytään omavalvonnan rakenteeseen ja vaiheisiin sekä sen tavoitteisiin toiminnan turvallisuuden ja kehityksen takaajana. Omavalvonta on lakisääteisyuden lisäksi osa yrityksen laatuja järjestelmää, joten sen läpikäyminen on avainroolissa tavoitteen kannalta.

Luvussa kuusi raportoidaan toteutusvaiheen toiminnasta. Luvun alussa kerrotaan muun muassa toimintamallien ja asiakastyytyväisyyden mittauksen nykytilasta ja toteutumisesta

toimeksiantoyrityksessä. Tämän jälkeen esitellään opinnäytetyön valmis tuotos ja työkalut, joita tarvitaan toteutuksessa.

Viimeisessä luvussa, luvussa seitsemän, toimitetaan yhteenveto opinnäytetyöprosessista. Luvussa pohditaan, että vastaako valmis tuotos odotuksia ja arvioidaan sen käytettävyyttä. Lopuksi esitellään myös jatkotoimenpide-ehdotuksia toimeksiantajalle, jotta he voivat kehittää toimintaansa entisestään.

2 Kohdeyrityksen ja toimintaympäristön esittely

Naughty BRGR on suomalainen fast casual -ravintolaketju, joka harjoittaa toimintaa Suomessa viiden kivijalkaravintolan ja kesäisin tapahtumia kiertävän Naughty Foodtruck -ruokarekan voimin. Ajatus ravintolasta syntyi, kun perustajajäsen ja Top Chef -voittaja Akseli Herlevi osallistui vuonna 2015 Top Chef -tositelevisiokilpailuohjelman kaksintaistelujaksoon ja sai kilpailuaiheekseen burgerin. Sittemmin Herlevi osallistui samaisella reseptillä keväällä 2015 Street Helsinki EATS -katuruokatapahtumaan, jonka aikana Naughty BRGR -ruokakojusta myytiin kaksituhatta burgeria. Ennen tapahtumaa Herlevi julkaisi tiedotteen, jossa hän lupasi perustavansa burgeriravintolan, vauhdittaakseen ruokakojunsa suosiota. Ensimmäinen Naughty BRGR -burgeriravintola avattiin Helsinkiin Lönnrotinkadulle marraskuussa 2015. (Naughty BRGR 2018a; Naughty BRGR 2018b; Pajula 2017.)

Ravintolaketjun päämyyntiartikkeli on hampurilaiset, joiden lisäksi tarjolla on erilaisia lisukkeita kouruperunoista bataattiranskalaisiin ja salaatteihin sekä valikoima erilaisia virvokkeita halutunlaisen ateriakokonaisuuden luomiseksi. Lisukkeita voi halutessaan myös muokata, jolloin ne päällystetään erilaisilla kastikkeilla ja muilla täytteillä. Näiden lisäksi ruokalialta löytyy kuukausittain vaihtuva erikoisburgeri, jälkiruokavaihtoehtona juustokakkua ja lounasaikaan valikoimissa on myös pääruokasalaatti vapaavalintaisella täytteellä. (Naughty BRGR 2018a; Naughty BRGR 2018b.)

2.1 Ravitsemistoiminta Suomessa ja maailmalla

Ravitsemistoiminta määritellään toimialaluokituksen (Tilastokeskus 2008) mukaan seuraavasti: ”välittömästi nautittaviksi tarkoitettujen aterioiden ja juomien tarjoilu ravintoloissa, itsepalvelu- ja noutoravintoloissa, pikaruokan myyntipisteissä ja muissa sen kaltaisissa, joissa on yleensä asiakaspaikkoja”. Ravitsemistoiminta jaetaan alaluokkiin Ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta, Ateriapalvelut ja muut ravitsemispalvelut sekä Baarit ja kahvilat. Ravintolat ja vastaava ravitsemistoiminta -alaluokkaan kuuluvat ravintolat, kahvila-ravintolat ja ruokakioskit. Pikaruokaravintolat luokitellaan osaksi kahvila-ravintoloita. (Tilastokeskus 2008.)

Pikaruokaravintolalle tyypillistä ovat annosten edulliset hinnat, annosten tilaaminen ja noutaminen tiskiltä, vähäinen pöytiintarjoilu tai sen puuttuminen kokonaan ja

ruokatuotteiden valmistus pitkälle prosessoidusta raaka-aineista nopeasti ja standardisoidusti. Pikaruokatoiminnassa on läsnä niin isoja kotimaisia ja ulkomaisia ketjutoimijoita kuin myös yksittäisiä ravintolayrittäjiä tavallisista hampurilais- ja pizzaravintoloista aina etnisiin ravintoloihin, kuten itämaiset tai meksikolaiset ravintolat. Ketjutoiminnassa useat isot ketjut ovat määrittäneet toimintatavoille ja visuaaliselle ilmeelle yhtenäiset säännöt ja vaatimukset. Nämä koskevat muun muassa asiakaspalveluprosessia, työasua tai ravintolan ulkoista ilmettä. Tunnettuja suomalaisia pikaruokaketjuja ovat esimerkiksi Hesburger ja Kotipizza. (Forbes 2014; Koppinen ym. 2002, 347-350.)

Perinteisessä ravintolatoiminnassa asiakkaan palvelutilanne on saattanut alkaa jo pöytävarausta tehdessä. Paikan päälle ravintolaan saavuttaessa on tyypillistä, että henkilökuntaa on vastassa ja asiakas saatetaan istumapaikalleen. Ruokalistat ovat saatavilla valmiina pöydissä tai tarjoilija ojentaa ne. Ruokalistoissa esitellään ravintolan myynnissä olevat annokset, yleensä jaoteltuna esimerkiksi alku-, pää- ja jälkiruokiin sekä täsmennetysti vaikkapa pääruoat kala-, kana- ja liharuokiin. Tilaukset tehdään tarjoilijalle pöydässä istuen, eikä tiskillä seisoen. Ruoka-annokset tarjoillaan pöytään ja ne saatetaan vielä esitellä ennen ruokailun aloittamista. Tarjoilija siistii pöydän ja korjaa astiat ruokailun päätteeksi sekä joka ruokalajin välissä, jos asiakas tilaa useamman ruokalajin. Ruokailun päätteeksi asiakas tilaa laskun ja maksaa sen valitsemallaan maksutavalla. Maksun jälkeen asiakkaat poistuvat ravintolasta ja salihenkilökunta huomioi heidät. (Koppinen ym. 2002, 134-135 & 209-222.)

Fast casual on maailmanlaajuinen trendi, jonka vaikutukset ravintolatoimintaan ovat nähtävissä myös Suomessa. Ominaispiirteitä fast casual -trendille ovat panostus ruoan tuoreuteen ja laatuun, vastuullisuus sekä tyypillistä pikaruokaravintolaa viihtyisämpi sisustus. Ruoka valmistetaan nopeasti ja se on kohtuuhintaista, kuitenkin kalliimpaa kuin pikaruokaravintolassa. Fast casual -ravintolat sijoittuvatkin konseptiltaan pikaruokaravintolan ja perinteisen ravintolan välimaastoon, yhdistellen piirteitä molemmista. Palvelutapahtuma sijoittuu pikaruokaravintoloiden tapaan tiskille, mutta fast casual -ravintoloiden ruoka mielletään usein myös ravintosisällöllisesti paremmaksi kuin roskaruoaksikin toisinaan kutsuttu pikaruoka. Naughty BRGR:in lisäksi Suomessa toimii esimerkiksi fast casual -ketju Chalupa. (Forbes 2014; Työ- ja elinkeinoministeriö 2016b.)

Forbes-lehden artikkelin (2014) mukaan fast casual -ravintolayritykset ovat kasvattaneet markkinaosuuttaan Yhdysvalloissa tasaisesti vuosia, vallaten jalansijaa johtavilta pikaruokaravintolayrityksiltä. Artikkelissa kerrotaan myös erään yhdysvaltalaisen fast casual -ravintolaketjun keskiostoksen per vierailu olevan yli kolminkertainen verrattaessa tunnettuun pikaruokaravintolaketjuun vuonna 2013. Trendin suosion voidaan siis todeta olevan kasvussa ja mukailevan asiakkaiden kulutustottumusten kehittymistä.

2.2 Osastot ja työtehtävät ravintolassa

Ravintola-ala on työvaltainen palveluala eli palveluiden tuottaminen vaatii enemmän henkilökuntaa kuin esimerkiksi tavaran valmistaminen tehtaassa. Työskentely tapahtuu yleensä ryhmässä, joten joustavuus ja yhteistyökyky ovat tärkeitä ominaisuuksia. Palvelun tai palvelutuotteen valmistaminen vaatii pitkän palveluketjun, joka alkaa ennakkovalmisteluilla ja päättyy itse palvelutilanteen jälkeisiin jatkotöihin. Asiakkaan havaittavissa oleva osa, kuten illallistaminen ravintolassa, on riippuvainen kaikista muistakin palveluketjun vaiheista. (Koppinen ym. 2002, 14-15.)

Ravintola-alalla keskiössä ovat asiakkaiden lisäksi työntekijät. Tärkeitä arvoja ravintolamaailmassa ovatkin asiakaslähtöisyys ja tehokkuus. Tuotantoprosessin vaatiessa useampaa työntekijää, on työntekijöiden tyytyväisyys työhönsä ja halu tehdä parhaansa tärkeässä asemassa. Samalla kuitenkin lähtökohtana on täyttää asiakkaiden tarpeet ja vastata odotuksiin tavalla, joka johtaa kannattavaan ja tulokselliseen liiketoimintaan. Menestyvä ja vastuullinen liiketoiminta edellyttää kaikilta toimijoilta aina työntekijästä ylimpään johtoon sopimusten, säädösten ja yhteiskunnallisten velvoitteiden noudattamista. (Koppinen ym. 2002, 16-17.)

Ravintola-alalla henkilökunta, ja tämän myötä myös työtehtävät, voidaan jaotella karkeasti kahteen osaan: sali- ja keittiöhenkilökuntaan. Yksityiskohtainen työtehtävien ja vastuualueiden jako on yksikkö- ja organisaatiokohtaista, mutta perustyötehtävät ja nimikkeet ovat samankaltaisia kaikilla toimijoilla. Pienemmissä yksiköissä työntekijöiden tehtävänjako voi olla monipuolisempaa ja työntekijän olisi hyvä osata palveluketjun eri vaiheita kattavasti siirtäkseen tehtävästä toiseen joustavasti. Suuremmissa yksiköissä taas voi jokaiselle työntekijälle olla määriteltynä tarkasti oma työtehtävä ja vastuualue, josta ei paljolti poiketa. Ravintolayrityksen organisaatorakenteeseen vaikuttavat muun muassa yrityksen historia, perinteet, omistussuhteet ja kokoluokka. (Koppinen ym. 2002, 25.)

Salihenkilökuntaan kuuluvat muun muassa tarjoilijat, vuoropäälliköt ja ravintolapäällikkö. Salihenkilökunnan tehtäviin kuuluu ennen kaikkea asiakaspalvelu ja myyntityö, nimikkeestä huolimatta. Palveluketjun asiakkaalle havaittavissa olevassa osassa juurikin salihenkilökunta vastaa pitkälti asiakkaan palvelukokemuksen muodostumisesta, he ovat paikalla asiakasta varten. Salihenkilökunnan työ on pääpiirteittäin asiakkaalle näkyvää työtä, esimerkiksi pöytien kattaminen, annosten tarjoilu ja muu yleinen asiakaspalvelu tapahtuvat ravintolasalissa, jossa läsnä ovat myös asiakkaat. Salihenkilökunta on yleensä myös vastuussa ravintolan rahaliikenteestä. (Koppinen ym. 2002, 28-30.)

Tarjoilija työskentelee ravintolasalissa asiakkaiden parissa. Työtehtäviin kuuluu tilausten vastaanotto asiakailta ja niiden välittäminen keittiöön, ruoka-annosten ja juomien tarjoilu sekä ensisijainen vastuu ravintolasalin siisteydestä, kuten pöytien kattaminen ennen asiakasta

ja niiden siistiminen asiakkaiden jälkeen. Tarjoilijat myös kirjaavat myydyt tuotteet kassakoneeseen ja laskuttavat asiakkaat. Työ edellyttää kykyä järjestelmälliseen työskentelyyn, joustavuutta ja yhteistyöhalukkuutta. Vaihtoehtoisena työnimikkeenä voidaan käyttää esimerkiksi nimikettä kassatarjoilija. (Koppinen ym. 2002, 28-29.)

Vuoropäällikkö on tarjoilijoiden esimies. Vuoropäälliköt valvovat ja ohjaavat tarjoilijoiden työskentelyä ja asiakaspalvelua sekä toimivat eräänlaisina ravintolasalin myyntipäälliköinä. Työnkuvaan kuuluu tarjoilijoillekin ominaisia työtehtäviä, mutta myös niiden lisäksi esimerkiksi myynti- ja tarjousneuvottelut asiakkaiden kanssa sekä valmiiden tilausten toteuttaminen tilausmääräysten mukaisesti. Tarjoilijoiden päivittäinen asema- ja työnjako sekä toisinaan työvuorolistasuunnitelukin kuuluu vuoropäällikön työtehtäviin. Vuoropäällikön on tultava toimeen sekä asiakkaiden että henkilökunnan kanssa, omattava taloudellista ajattelukykyä ja olla vastuullinen. (Koppinen ym. 2002, 29.)

Ravintolapäällikkö on ravintolahenkilökunnan esimies. Ravintolapäällikkö suunnittelee ja johtaa tarjoilu- ja myyntityötä ravintolassa, vastaa ravintolan hankinnoista ja varastoinnista sekä seuraa ravintolan taloudellista kehitystä omaten halun päästä mahdollisimman hyviin tuloksiin. Ravintolapäällikkö vastaa usein myös uusien työntekijöiden valinnasta ja perehdytyksestä, joten hänen tulee osata hallita koko palveluketju prosesseineen jokaisen työntekijän ja työaseman osalta. (Koppinen ym. 2002, 30.)

Keittiöhenkilökuntaan voidaan luokitella kuuluvan keittiöapulaiset, kokit ja keittiöpäällikkö. He vastaavat muun muassa ruokatuotteiden valmistuksesta, ruokalistojen suunnittelusta ja päivityksestä sekä astiahuollosta. Keittiöhenkilökunnan esimies, kuten keittiöpäällikkö, vastaa usein myös raaka-ainetilauksista sekä raaka-aineiden varastoinnista ja toisinaan myös kustannuslaskennasta. Keittiöhenkilökunnan työ sijoittuu pääosin asiakastilojen ulkopuolelle ruoanvalmistustiloihin, vaikkakin siihen saattaa kuulua esimerkiksi ruoka-annosten esittelyä asiakkaille tai linjaston ylläpitoa salissa. (Koppinen ym. 2002, 26-27.)

Keittiöapulainen on osa suuremman ravintolayksikön henkilökuntaa. Keittiöapulaiset osallistuvat ruoanvalmistukseen, kuten esivalmistustöihin ja kypsentämiseen, ruokien annosteluun ja jakamiseen, keittiötilojen ja laitteiden huoltoon ja ylläpitoon sekä astiahuoltoon. Työssä toteutetaan usein työpistekiertoa ja keittiöapulaisen odotetaan siirtyvän nopeasti ja joustavasti eri työpisteiden välillä. (Koppinen ym. 2002, 26.)

Kokki on ravintolakeittiön perustyöntekijä. Kokit vastaavat lämpimien ja kylmien ruokien valmistamisesta ja raaka-aineiden esivalmistelusta ja -käsittelytöistä. Näiden lisäksi kokit vastaavat usein astiahuollosta, keittiötilojen puhtaanapidosta sekä raaka-ainetilausten ja muiden toimitusten vastaanottamisesta ja varastointitoimenpiteistä. Kokit ovat osallisena ruokalistojen ja annostilausten suunnittelussa ja heiltä edellytetäänkin raaka-aineiden ja valmistusmenetelmien hallintaa. Työ tapahtuu pääosin keittiössä ja takatiloissa, mutta

toisinaan kokit viimeistelevät, annostelevat tai esittelevät ruokia ravintolasalin puolella. (Koppinen ym. 2002, 26.)

Keittiöpäällikkö tai keittiömestari suunnittelee ja johtaa keittiön työtä. Keittiön toiminnasta vastaamisen ohella työtehtäviin kuuluu raaka-aineiden ja muiden tarvikkeiden hankinta sekä kustannuslaskenta. Keittiöpäälliköt suunnittelevat keittiöhenkilökunnan työvuorolistat ja ovat päävastuussa ruokalistasuunnittelusta. Keittiöpäälliköt toimivat käytännön työssä alaisensa tukena ja suorittavat samoja työtehtäviä. (Koppinen ym. 2002, 27-28.)

Ravintolan henkilökunta voidaan myös jaotella asiakaskontaktin perusteella ryhmiin ”front of the house” ja ”back of the house”. Front of the house, FOH, kattaa kaikki asiakaskontaktissa olevat työntekijät, kuten ravintolasalin esimiehen, asiakasemännän tai -isännän, tarjoilijat ja plokkarit eli astioita keräävät ja siisteydestä huolehtivat ravintolatyöntekijät. Back of the house, BOH, taasen kattaa kaikki tyypillisesti ei-asiakaskontaktissa olevat työntekijät, kuten keittiöpäällikön, esivalmistelijat ja kokit, ja heidän toimintansa. Tässä jaottelussa ravintolapäällikkö sekä ravintolan avaus- ja sulkutoimenpiteistä vastaavat esimiehet johtavat koko toimintaa, eikä heitä ole luokiteltu suoranaisesti osaksi kumpaakaan ryhmää. (Walker 2013, 256 & 267-268.)

Asiakaskontaktin mukaan jakaminen tuo toiminnan hahmottamiseen uuden näkökulman. FOH-henkilöstön vastuun voidaan katsovan alkavan jo ravintolan ja sen ulkotilojen houkuttelevuuden ja siisteyden ylläpidosta asiakkaita varten. Palvelukokemuksen luominen jatkuu läpi asiakkaan vierailun kaikkine vaiheineen aina pihasta poistumiseen saakka. FOH-henkilöstön pääasiallinen tavoite on paitsi palvella asiakkaita laadukkaasti niin toimia ravintolan liiketoimintaa edistävänä tiiminä tekemällä suosittavaa myyntiä ja toimimalla toistensa työpanosta täydentävästi. (Walker 2013, 256-261.)

BOH-henkilöstön tehtäviin kuuluvat jaon mukaan kaikki tyypillisesti asiakaskontaktin ulkopuolelle jäävät työvaiheet. Näitä ovat muun muassa ruoanvalmistus sekä raaka-aine- ja tarviketoimitusten tilaus ja vastaanotto. Vaikka BOH-henkilöstö ei olekaan suoranaisesti kontaktissa asiakkaan kanssa, on heidän työnsä merkittävässä osassa palvelukokemuksen luomisessa. Myös BOH-henkilöstö vaikuttaa toiminnallaan ravintolan liiketoiminnan kannattavuuteen. Heidän toimintaansa ohjataan usein tuotannonohjaustaulukoilla ja reseptiikalla sekä kouluttamalla. (Walker 2013, 267-273.) Lisää ravintolahenkilöstön johtamisesta seuraavassa luvussa.

3 Päivittäisjohtaminen ravintola-alalla

Eri yrityksillä on erilainen johtamisen tarve, joka vaihtelee muun muassa yrityksen koon tai toimialan mukaan. Yritys, joka työllistää vain muutamia henkilöitä, tarvitsee ainoastaan joitain välineitä, joilla helpottaa tiedonkulkua ja yhtenäistää toimintaa. Suuren,

kansainvälisen yrityksen johtaminen ja hallinta perustuvat tehokkaan ja kilpailukykyisen toiminnan takaamiseen. Tätä edistävät kehittyneet johtamisjärjestelmät ja -menetelmät sekä -käytännöt. Ison yrityksen johtaminen voidaan jakaa kolmeen osaan: strateginen johtaminen, operatiivinen johtaminen sekä suorituksen johtaminen. Päivittäisjohtaminen on osa suorituksen johtamista. Pienemmissä yrityksissä usein yrittäjä itse vastaa johtamisesta täysin. (Laurent 2006, 6-8.)

Strateginen johtaminen määritellään Karlöfin (2004) mukaan seuraavasti: ”nykyhetkessä tehtäviä päätöksiä ja toimenpiteitä tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi”. Strategisesta johtamisesta vastaavat yrityksen toimitusjohtaja ja hallitus eli ylin johto. Operatiivisella johtamisella taasen tarkoitetaan yrityksen strategian toimeenpanoa käytännössä. Operatiivisesta johtamisesta vastaavat esimerkiksi aluepäälliköt tai suurten toimipaikkojen johtajat eli keskijohto. Suorituksen johtaminen on kaikkien esimiesten ja johtajien työtä. Päivittäisjohtaminen on työntekijöiden työsuorituksen johtamista, jokapäiväistä ja arkista toimintaa, jolla tuotetaan palvelut asiakkaalle. Päivittäisjohtaminen painottuu ravintola-alan yrityksissä sitä enemmän mitä lähempänä asiakasta työ tapahtuu. (Laurent 2006, 8.)

Johtamisen tulisi ohjata työntekijöiden käyttäytymistä organisaation tavoitteiden mukaiseksi. Työnjohtaminen koostuu perinteisesti suunnittelusta, organisoinnista, opastamisesta ja hallinnasta. Ravintolatoiminnassa suunnittelulla voidaan viitata vaikkapa budjetin laatimiseen tai tavoitteiden asettamiseen tulevalle vuodelle. Organisointia ovat muun muassa työtehtävien jako, työroolien määrittäminen tai toimintatapojen yhtenäistäminen johtamistavoitteiden saavuttamiseksi. Opastamiseen kuuluu työntekijöiden suoran opastamisen lisäksi myös tiedottaminen odotuksista työsuoritusten ja organisaation tapojen suhteen. Hallinnalla viitataan hallittavissa olevien asioiden, kuten työntekijöiden työsuoritusten ja työskentelytapojen, hallitsemista toiminnan resurssien mukaisesti. (Reynolds & McClusky 2013, 311-312 & 314.)

Johtamisjärjestelmän merkitys kasvaa yrityksen koon mukana, koska työntekijämäärän kasvaessa tärkeä tieto ei enää välity suoraan ihmiseltä toiselle. Johtamisjärjestelmä, jossa eri ihmiset vastaavat strategisesta, operatiivisesta ja päivittäisjohtamisesta, tarvitaan johtamisen tueksi. Tiedonvälitys on johtamisjärjestelmän keskeinen tehtävä. Johtamisjärjestelmän avulla muun muassa asetetaan toiminnalle tavoitteita, huolehditaan toimivasta työnjaosta sekä ohjataan käytännön toimintaa. (Laurent 2006, 8-9.)

3.1 Päivittäisjohtamisen työkaluja

Yrityksen strategia toimeenpannaan kehittämällä toimintaa ohjaavia malleja, toimintamalleja. Toimintamallien täsmällisyyden tarve kasvaa aina asiakasta ja käytännön työtä lähestyttäessä. Päivittäisten työ- ja toimintaprosessien ohjaamiseksi tarvitaan

yksityiskohtaisia malleja ja ohjeita. Toimintamalleja hyödynnetään prosessien ohjaamisessa ja kehittämisessä, toimintaohjeiden avulla työntekijöitä voidaan perehdyttää ja valmentaa toimimaan halutulla tavalla. Toimintaohjeilla tavoitellaan työskentelyprosessiin toistuvuutta ja yhtenevää työskentelykokemusta jokaiselle työntekijälle. Toimintamallin ollessa liian väljä, ajaututaan helposti sekaannuksiin. Liian tiukka toimintamalli taas jähkistää toimintaa. Kuitenkin, työyhteisö, jossa toimintaa ei ohjata ollenkaan, on altis muun muassa tuhlaukselle ja huonolle asiakaspalvelulle, koska jokainen työntekijä toimii oman parhaan näkemyksensä mukaisesti. (Laurent 2006, 26-27.)

Toimintamallit kehitetään mallintamalla prosessi. Prosessista analysoidaan sen eri vaiheet sekä näiden vaiheiden yhteydet ja vaikutukset toisiinsa ja lopputulokseen. Mallintaminen kattaa sekä työsuorituksen vaiheiden yksityiskohtaisen kuvaamisen että työsuorituksen tai -prosessin kulun, tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden väljemmän kuvaamisen. Mallintamalla voidaan myös paikantaa prosessin sujuvuutta haittaavat vaiheet ja parannella niitä toimivammiksi. Toimintamallin muoto ja sisältö määrittyvät ohjattavan toiminnan mukaan. Asiakaspalveluprosessia tai valmistusprosessia mallintaessa tulee huomioida prosessiin vaikuttavat osatekijät sekä prosessien keskinäiset erot. Asiakaspalvelutilanteet ovat kahden ihmisen välisiä, muuttuvia tilanteita, jolloin työntekijöitä ohjataan muun muassa valmentamalla eikä niihin voi soveltaa liian yksityiskohtaisia ohjeistuksia. Yksityiskohtaisempia toimintamalleja ravintolatoiminnassa ovat esimerkiksi annoskortit, joiden tarkoituksena on varmistaa muun muassa ruokatuotteen tasalaatuisuus ja annokseen tarvittavien raaka-aineiden menekki. Ravintolatoiminnassa käytetään usein myös erilaisia tehtäväkortteja ja työohjeita, joissa on jaoteltu selkeästi eri työvuorojen työtehtävät. (Laurent 2006, 26-27 & 62-67.)

Toimintamalleja, kuten standardisoitu reseptiikka, hyödynnetään ravintolatoiminnassa yhdenmukaisuuden saavuttamiseksi ja johtamisen apuvälineenä. Niiden avulla voidaan määrittää ravintolan raaka-aineiden tarvetta raaka-ainetilausta tehdessä, aikatauluttaa työntekijän toimintaa ja varmistaa valmistusprosessin menevän oikein. Standardisoiduilla reseptiikoilla saadaan myös varmistettua lopputuotosten tasalaatuisuus ja yhtenäisyys. Etenkin ketjutoiminnassa asiakkaille muodostuu odotus vaikkapa ruokatuotteiden mausta, joten niiden tulisi maistua samalta kerrasta toiseen, toimipaikasta riippumatta. (Reynolds & McClusky 2013, 74.)

Toimintamallien lisäksi toimintaa ravintolassa voidaan johtaa muun muassa niin kutsutuilla tuotantoaikatauluilla. Tuotantoaikatauluissa ilmaistaan esimerkiksi päiväkohtainen tarve tietyn työpisteen tuotteiden osalta. Tarve perustuu myyntien ja myytävien tuotteiden ennakoarviontiin. Noudattamalla tuotantoaikatauluja voidaan välttää ali- ja ylituotantoa sekä niiden vaikutuksia, kuten asiakastytymättömyyttä tai liiallista hävikkiä. Tuotantoaikataulujen tueksi pidetään usein tuotantopalavereja, joissa esimiehet ja

työntekijät käyvät läpi esimerkiksi tulevaa päivää. Tuotantoaikataulut vaativat parikseen toimintamalleja, kuten reseptiikka, ollakseen toimivia työkaluja. (Reynolds & McClusky 2013, 170-171 & 198-200.) Ketjuravintolatoimijat käyttävät myös esimerkiksi tarkistuslistoja esimiesten toiminnan ohjaamiseen. (Walker 2013, 256.)

3.2 Työkalujen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä

Toimintamallien soveltamisen tuloksia hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Toiminnan tulee olla mitattavissa, jotta sitä voidaan arvioida ja siitä voidaan oppia. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä, jota kartoitetaan vaikkapa palautekyselyin, tai tuottavuusmittareita. Avainkäsitteitä tuottavuutta mitattaessa ovat tehokkuus ja tuottavuus. Tehokkuus muodostuu asiakkaan saamasta hyödystä ja tuottavuudesta. Palveluntuottajan on kyettävä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja tuottaa heille rahanarvoista hyötyä. Asiakkaan tulee kokea, että palvelun hinta ja siitä saatava hyöty ovat tasapainossa eli hinta-laatusuhteen tulee olla optimaalinen. Tuottavuus tarkoittaa toiminnan vaatimien panosten suhdetta toiminnasta saataviin tuotoksiin. Ravintolatoiminnassa panoksina voidaan pitää muun muassa annosten raaka-aineita ja henkilöstön työpanosta ja tuotoksena asiakkaan ruokailukokemusta ja koituvaa myyntivoittoa. Toiminnan tuotosten on oltava suuremmat kuin prosessin vaatimien panostusten, jotta toiminta on kannattavaa. (Laurent 2006, 27-29.)

Toimintamalleja käyttämällä työn laatu paranee. Työsuoritukset rutiininomaistuvat toistuvuuden myötä ja tarpeeton työ sekä virheet vähenevät. Kokeneemmat ja tottuneemmat työntekijät suorittavat työnsä nopeammin ja ovat tarkempia raaka-aineiden käyttäjiä, jonka myötä myös toiminnan tuottavuus paranee. Laatu ja tuottavuus kulkevatkin usein käsi kädessä. Toiminnan toistuvuus on mallintaessa avainasemassa; mitä vähemmän toistuvuutta, sitä vaikeampaa toimintaa on ennakkoon mallintaa. Tällöin laadunvarmistamisen tukena käytetään valmentamista, jossa työntekijä perehdytetään toimintaa ohjaaviin arvoihin, periaatteisiin ja tavoitteisiin. (Laurent 2006, 58-59.)

Laatuakaan ei kuitenkaan voi tai kannatakaan parantaa loputtomiin. Organisaation tulisi hahmottaa heidän strategialleen optimaalinen palvelun laatutaso, tähän vaikuttaa muun muassa kohdeasiakasryhmä. Laatutason katsotaan olevan yhteydessä yrityksen strategian lisäksi asiakkaiden odotuksiin ja näiden kahden tekijän katsotaan olevan riippuvaisia toisistaan. Hyvän laadun määritelmänä pidetään tilannetta, jossa asiakkaan odotukset vähintään täyttyvät, mutteivat kuitenkaan ylity liialti. Asiakkaiden odotusten liiallinen ylittäminen voi johtaa jatkuvaan noidankehään, jossa asiakas ei olekaan enää tyytyväinen laatutasoon, jos se ei parane kerrasta toiseen. Toisinaan liian hyvän laatutason ylläpitäminen ei enää palvele organisaation strategiaa tai ole kustannuksellisesti järkevää ylläpitää. (Grönroos 2009, 140-142.)

Kaupallisessa organisaatiotoiminnassa laatua johdetaan monen tekijän toimesta. Organisaation johto päättää tavallisesti tuotteiden ja palveluiden laatuvaatimuksista sekä miten niitä mitataan. Avainasemassa on kuitenkin lopputuotteen käyttäjä, asiakas. Laatu on kiinni asiakkaiden subjektiivisista kokemuksista ja niiden yhteneväisyyksistä. Tämän johdosta asiakaslähtöisyys onkin noussut trendiksi. Asiakkaiden ja johdon lisäksi laadusta vastaavat kaikki organisaation jäsenet. Laatua tuotetaan pitkin prosessia ja eri puolilla organisaatiota, jolloin sen valvominen yhden tekijän toimesta on lähes mahdotonta. Tämä koskee niin näkymättömän kuin näkyvänkin työn tekijöitä. (Grönroos 2009, 15-16 & 153-155.) Organisaatioiden laatujohtamista kutsutaan laadunhallinnaksi.

4 Laadunhallinta

Laadunhallinnalla tarkoitetaan organisaation tuottamien palveluiden ja tuotteiden laadun johtamista erinäisten toimintatapojen, työkalujen tai prosessien avulla. Laadunhallinnan keskiössä ovat organisaation asiakkaat ja muut keskeiset sidosryhmät, tavoitteena on saavuttaa jatkuva menestys säilyttämällä luottamus sekä täyttää vaatimukset ja odotukset. Laadunhallinta tulisi olla yksi jokaisen organisaation ensisijaisista kiinnostuksen kohteista. (SFS-EN ISO 9000:2015; Watkins & Orchiston 2016, 3-6.)

Laadunhallintaa voidaan ajatella joko ennakoivana tai reaktiivisena toimenpiteenä. Ennakoivalla laadunhallinnalla tarkoitetaan mallia, jossa asetetaan valmiit työskentelytavat kaikille valmistus- tai palveluprosessin vaiheille. Olettaen prosessien toimivan suunnitellusti, lopputulokset ovat johdonmukaisia. Reaktiivisessa laadunhallinnassa palvelu tai tuote on tarkastusvaiheessa jo valmis. Testauksella tai tarkastuksella siis varmistetaan tuotteen tai palvelun noudattavan asetettuja vaatimuksia tuottamisen jälkeen. (Watkins & Orchiston 2016, 3-6.)

Kumpikaan toimintatavoista ei yksinään ole järin toimiva. Ennakoivassa laadunhallinnassa jätetään huomioimatta lopputuotteen laadunvarmistus ja valmistusprosessissa mahdolliset ajan myötä esimerkiksi kuluvat tai likaantuvat osaset, jotka vaikuttavat lopputuloksen johdonmukaisuusajattelun luotettavuuteen. Reaktiivisessa laadunhallintatilanteessa havaittu puutos saattaa johtaa palveluprosessin uudelleenmuotoiluun tai valmiin tuote-erän hylkäämiseen virheen osalta, joka olisi voitu havaita tuotantovaiheessa. Molemmat mallit nojaavat myös ajatukseen, että prosessien parissa työskentelevät henkilöt noudattavat sovittuja toimintatapoja eivätkä poikkea niistä. Toimiva laadunhallintajärjestelmä on yhdistelmä sekä ennakoivia että reaktiivisia toimenpiteitä. Kaikille prosessin vaiheille määritellään ennakoivan mallin mukaisesti haluttuun lopputulokseen johtavat toimintatavat ja käytetään reaktiivisen mallin mukaisesti esimerkiksi lopputarkastuksia varmistamaan, että näin on toimittu. Yhtenäismallissa toimintatavat täydentävät toisiaan ja valmistusketjun tehokkuus ja laatu paranevat. (Watkins & Orchiston 2016, 3-6.)

4.1 Laadunhallintajärjestelmät

Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan hallintajärjestelmää, jolla johdetaan organisaation tuotteiden ja palvelujen laatua. Kansainvälinen standardisoimisjärjestö International Organization for Standardization, ISO, mainitsee laadunhallintajärjestelmistä seuraavaa (SFS-EN ISO 9000:2015): ”Laadunhallintajärjestelmä kattaa toiminnot, joilla organisaatio määrittelee tavoitteensa ja määrittää prosessit ja resurssit, joita tarvitaan haluttujen tulosten saavuttamiseen.” Laadunhallintajärjestelmä on osa organisaation johtamisjärjestelmää. Laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena on muun muassa auttaa organisaatiota saavuttamaan omat strategiset tavoitteensa, varmistaa asiakkaille tuotettavien tuotteiden ja palveluiden täyttävän asetetut vaatimukset ja tarjota mahdollisuus parempaan asiakastyytyväisyyteen. (SFS-EN ISO 9000:2015; Watkins & Orchiston 2016, 3-6.)

Laadunhallintajärjestelmää rakentaessa määritellään hyvät standardit, joihin laadunhallintajärjestelmän käyttö tähtää. Tuotteen tai palvelun standardoimiseksi tulee sille asettaa vaatimukset, jotka sen tulee täyttää. Vaatimusten tulee olla selkeitä, yksityiskohtaisia ja mitattavia. Asettaessa vaatimuksia laadun suhteen tulee huomioida niiden olevan kytköksissä organisaatioon ja sen asiakkaisiin. Tarkoituksena on täyttää asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien tarpeet ja odotukset tasolla, joka on kuitenkin saavutettavissa. Tuotteiden laadunhallinnassa tekniset vaatimukset voidaan jaotella esimerkiksi tuotantopanos-, tuotos- ja tuotantoprosessivaatimuksiksi joko valmiin tuotteen tai sen komponentin osalta. (Kemp 2005, 67-72; Watkins & Orchiston 2016, 11 & 13.)

Tuotantopanosvaatimuksella tarkoitetaan asetettua vaatimusta alihankkijalta hankittua raaka-ainetta kohtaan ennen sen hyödyntämistä omassa tuotantoprosessissa.

Tuotantopanosvaatimukset kohdistuvat muun muassa prosessissa käytettävien raaka-aineiden laatuun, kuten esimerkiksi pihvilihan alkuperään, pihvin kokoon ja muotoon tai pihvin raakapainoon ennen kypsentämistä. Tuotantopanosvaatimuksia voidaan mitata esimerkiksi punnitsemalla tai tarkastamalla koko. (Kemp 2005, 71-72.)

Tuotosvaatimukset kohdistuvat valmiiseen tuotteeseen. Tuotosvaatimuksena voidaan pitää esimerkiksi valmiin tuotteen kokonaispainoa tai odotusten mukaista toimivuutta.

Tuotosvaatimuksia voidaan mitata esimerkiksi punnitsemalla tai testikäyttämällä valmis tuotos. (Kemp 2005, 71-72.)

Tuotantoprosessivaatimuksella tarkoitetaan vaatimusta, joka kohdistuu tuotteen valmistusprosessiin eikä itse tuotteen raaka-aineisiin tai osiin. Tällaisia vaatimuksia voivat olla esimerkiksi raaka-aineen kypsennys tietyssä lämpötilassa tietyn ajan tai vaatimus keittiöhenkilökunnan päähineen käytöstä heidän käsitellessään pakkaamattomia elintarvikkeita. Tuotantoprosessivaatimuksien täyttymisen seuranta vaatii yleensä mittausta

tai vahvistusta prosessin aikana, eikä sitä voida suorittaa luotettavasti jälkikäteen. (Kemp 2005, 71-72.)

Edellä mainittuja vaatimuksia asettaessa tulee huomioida monia tekijöitä. Esimerkiksi tuotantoprosessin läpi kulkevan yksittäisen raaka-aineen, kuten pihvin, vaatimukset ja tulokset joka kohdassa vaikuttavat valmiin tuotekokonaisuuden, kuten hampurilaisen, lopputulokseen. Toisinaan vaatimusten toteutuminen voidaan varmistaa ainoastaan ennen käyttöä tai jatkokäsittelyä. Joitain vaatimuksia taasen ei voida arvioida ilman niin kutsuttua tuhoamistestiä, esimerkiksi hampurilaisen tuotosvaatimusten testaaminen maun osalta vaatii maistamista. Kun asiaankuuluvat tekijät on huomioitu, voidaan alkaa määrittelemään helpoimmat ja kustannustehokkaimmat tavat ja tarkistukset, joilla toimittaa haluttua laatua. (Kemp 2005, 72.)

Jokainen valmiille tuotteelle, sen komponentille tai prosessin vaiheelle asetettu vaatimus tulee olla nimetty, selkeästi ilmaistu ja tarkasti määritelty. Jokainen vaatimuksen piirre tulee olla yksikäsitteisesti ilmaistu, jokaisen piirteen tulee olla määriteltävissä tai mitattavissa ja myös virherajat on määriteltävä. Ilman selkeitä vaatimuksia ei virheitäkään voida määritellä. Virhe määritellään tyypillisesti asiaksi tai tilanteeksi, jolloin prosessi, komponentti tai valmis tuote ei vastaa vaatimustasoa. Vaatimusten määrittelyn jälkeen tulee tarkastella mahdollisia virheitä, niiden ilmaantuvuutta sekä virheen vakavuutta sen ilmaantuessa. Myös virheissä on eroja. Osaa virheistä voidaan tavoitella vain välttää, eivätkä ne tapahtuessaan koituisi suureksi ongelmaksi. Osaa virheistä taasen voidaan pitää niin pahana, että niiden toteutumismahdollisuudet tulee asettaa minimiin. (Kemp 2005, 73.)

Laadunhallinnassa tarkastusprosessia suunnitellessa tulee huomioida kaksi asiaa. Tarkastusprosessi tulee suunnitella erillään valmistusprosessista ja sen tulee olla kustannustehokas. Prosessit tulee pitää erillään, sillä suunnitteluprosessin aikana saattaa muodostua käsitys lopputuotteen vaatimuksista, joka on virheellinen. Jos tarkastusprosessi rakennetaan väärin muodostuneen käsityksen ympärille, ei virhettä havaita ja tarkastuksen läpäissyt lopputuote päätyy virheellisenä asiakkaalle. Kustannustehokkuus ilmenee tarkastusprosessissa valikoitumisena. Päätetään mitä tarkastetaan tai testataan, missä vaiheessa valmistusprosessia testi tai tarkastus suoritetaan ja miten testaus tai tarkastus suoritetaan. Tällöin tarkastuskulut eivät kasva hallitsemattoman suuriksi ja organisaatiolle ei synny liikaa lisäkuluja, jotka vaikuttaisivat myös tuotteen tai palvelun hintaan tai laatuun. (Kemp 2005, 74-75.)

Laadunhallintajärjestelmää käyttöönottaessa organisaation on määriteltävä ja varattava tarvittavat resurssit sekä varmistettava ylimmän johdon sitoutuminen. Ylin johto vastaa laatupolitiikan laatimisesta, sen sopimisesta organisaation tavoitteisiin ja vaatimusten täyttämisen sisällyttämisestä laatupolitiikkaan. Laatupolitiikan on oltava organisaation ja

olennaisten sidosryhmien tiedossa sekä saatavilla dokumentoituna tietona. Olennaisiin rooleihin liittyvät vastuut ja valtuudet on oltava määriteltynä ja tiedossa läpi organisaation. Laatupolitiikan pohjalta asetetaan laadunhallintajärjestelmälle laatutavoitteet. Laatutavoitteella tarkoitetaan palvelun tai tuotteen laadun tulosta tai päämäärä, joka on tarkoitus saavuttaa. Laatutavoitteet asetetaan asiaankuuluville toiminnoille ja prosesseille ja niiden tulee olla mitattavissa, niistä tulee viestiä ja niiden on oltava olennaisia tuotteen, palvelun tai asiakastytyväisyyden kannalta. (SFS-EN ISO 9000:2015; SFS-EN ISO 9001:2015.)

Laadunhallintajärjestelmän suorituskykyä mitattaessa organisaation on määriteltävä seurattavat ja mitattavat tekijät sekä menetelmät, joilla seuranta, mittaus, analysointi tai arviointi tehdään. Myös suorituskykyarviointien toteuttamisen ja tulosten arviointien ja analysointien tiheys aikavälillisesti on päätettävä. Arvioitavana ovat tyypillisesti muun muassa tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuus, asiakastytyväisyys sekä riskien ja mahdollisuuksien käsittelytoimenpiteiden vaikuttavuus. Suorituskykyarviointeja tehdään auditoimalla. (SFS-EN ISO 9001:2015.)

4.2 Auditointikäynti valvontatyökaluna

Auditointeja eli valvontatarkastuksia suoritetaan organisaatiotoiminnassa monesta eri syystä, kuten tilintarkastus tai laadunvalvonta. Auditoinnit voivat olla organisaation sisäisiä, jolloin organisaatio itse vastaa niiden toteuttamisesta, tai ulkoisia, kolmannen osapuolen toteuttamia. Sisäisten auditointien päämääränä on luoda organisaatiolle arvoa vähentämällä organisaation kuluja, parantaa organisaation kykyä toteuttaa missio ja vähentää luottamukseen perustuvien riskien määrää. Auditoinnissa osapuoli työskentelee yleensä yhteistyössä yrityksen johdon kanssa. Laatuauditointeja suoritetaan, jotta voitaisiin varmistua toiminnan vastaavaan asetettuja sisäisiä tai ulkoisia standardeja. Standardikeskeisessä auditointitavassa tulee osata standardien toteutumisen lisäksi havainnoida, josko niihin voisi tehdä mahdollisia parannuksia. Auditoidessa voidaan standardien toteutumisen lisäksi arvioida vaikkapa toimintaa tai prosesseja ja tukea organisaatiota määrittämään hyvä johtajuus tai paras mahdollinen käytäntö. (Kemp 2005, 127.)

Organisaatiotoiminnassa tehokkuus on tärkeää. Kulujen vähentäminen on kannattavaa, jos organisaatio pystyy suorittamaan samat toiminnot vähemmällä resursseilla. Auditoinnilla voidaan havaita toiminnassa hukkaan heitetyt resurssit ja vaiva sekä prosessin vaiheet, joissa on riski hukan syntymiseksi. Auditoinnit auttavat organisaatioita myös parantamaan kykyä toteuttaa missio, kuten myyntien tai markkinaosuuden kasvattaminen, välittämällä tietoa toiminnan tehokkuuden parantamiseksi. Tähän sisältyy riskien ja epäonnistumisen mahdollisuuden vähentäminen. Luottamukseen perustuvat riskit, kuten tietovuodot, voivat vahingoittaa organisaation mainetta tai altistaa sen juridisille toimenpiteille. Vastuunalaiseksi joutumisen riskiä voidaan arvioida auditoidessa ja tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin. Auditointien suorittajan, auditoijan, tulee pystyä suorittamaan työnsä puolueettomana.

Auditoijat eivät tavallisesti puutu tarkastustilanteessa toimintaan, vaan tutkailevat ja toimivat jälkikäteen johdon kanssa yhteistyössä mahdollisissa ongelmanratkaisu- ja kehitystilanteissa. Sisäisten auditointien tekijät pystyvät tarjoamaan keräämäänsä tietonsa organisaation johdon hyödynnettäväksi suoraviivaisesti, ilman säännöstelyn ja standardien liikakorostumista raportoinnissa. (Kemp 2005, 128-129.)

Auditoinnin tekijällä tulee olla selkeä tavoite tarkastuskäynnin taustalla ja tämä ohjaa koko auditoinnin etenemistä. Tarkastuskäynnin taustalla voi olla esimerkiksi tarkoitus vertailla työprosessien ja valmistustilojen yhteensopivuutta vallitsevien toimintaa ohjaavien lakien ja säädösten sekä yrityksen asettamien standardien kanssa. Tyypillisesti auditoijat tarkastelevat muun muassa hallintalaitteistoa, prosesseja, valmista tuotetta tai kaikkea edellä mainituista. Toimintaa arvioidaan vertaamalla tarkastuskäynnin aikaisia prosessitoimintoja sekä tilojen ja laitteiden kuntotasoa niiden oletettuun tai sovittuun tilaan. Auditoija analysoi ja mittaa tai arvioi toiminnot ja kuntotasot. Tarkastuskäynnin tulokset ilmoitetaan raportilla, josta niin mahdolliset virheet, puutteet tai eroavaisuudet kuin myös onnistumiset ja osaaminen käyvät ilmi. Laatuauditoinnin tulokset viestivät johdolle toiminnan tasosta ja standardien noudattamisesta. Kun auditoinnit suoritetaan tarkoituksena seurata, että noudatetaanko yhteisiä, sisäisiä toimintatapoja ja standardeja, on järkevää tehdä ne sisäisesti. Esimiesten ja työtä suorittavien työntekijöiden koulutus toimimaan standardien mukaisesti on kustannustehokasta ja auttaa saavuttamaan organisaation tavoitteet. (Kemp 2005, 130-133 & 135.)

Auditoinnin tulokset ilmoitetaan tavallisesti neljässä osassa, jotka ovat nykytila, vaatimukset, vaikutukset ja syy. Nykytila on auditoinnin aikainen mitattu tai arvioitu taso, jolla toiminta tai tilat ja laitteet ovat. Vaatimuksilla tarkoitetaan toimintaa ohjaavia, voimassa olevia lakeja, toimintatapoja ja standardeja. Vaikutuksilla viitataan mahdolliseen eroavaisuuteen nykytilan ja vaatimusten välillä sekä siitä koituviin seurauksiin. Lopuksi selvitetään mikä mahdollisen eroavaisuuden aiheutti. Syyn selvittäminen ei ole aina oleellista tai kustannustehokasta, eroavaisuuden aiheuttanut tekijäkin voi olla poistunut. Toisinaan on myös käytännöllisempää muokata vallitsevia toimintatapoja kuin saattaa toiminta nykyisesti vaaditulle tasolle. Tieto tavoitteiden vastaisesta toiminnasta tulee kuitenkin kirjata ja tuoda johdon tietoon puolueettomasti. Auditoinnin tuloksista koostettu auditointiraportti toimitetaan eteenpäin ja niitä hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Tulokset, joita ei voida hyödyntää parantamistarkoituksessa, ovat hyödyttömiä toiminnalle. Auditointiraportille tehdään toisinaan myös vastine, jossa käydään läpi auditoijan havainnot ja mahdolliset ehdotukset sekä tarjotaan omat ratkaisut ja sitoudutaan korjaamaan virheet esimerkiksi seuraavaan auditointiin mennessä. (Kemp 2005, 133-134.)

Valvontatarkastuksia suoritetaan myös viranomaisten toimesta. Suomessa elintarvikehuoneistoja tarkastetaan säännöllisesti elintarvikevalvontaa suorittavien

viranomaisten toimesta. Tarkastuksen tulokset julkistetaan kootusti ja yhtenäisesti Oiva-raportilla, joka toimijan tulee myös laittaa asiakkaiden nähtäväksi. Elintarvikealan toimijalle toimitetaan raportin yhteydessä myös tarkastuskertomus, jossa esitellään yksityiskohtaisemmin kaikki tarkastetut asiat. Oiva-asteikossa parhaimman arvosanan, oivallisen, saadakseen toiminnan tulee olla lainsäädännön vaatimusten mukaista sekä omavalvonnan ennaltaehkäisevää ja kattavaa toiminta huomioiden. (Evara 2016.) Lisää omavalvonnasta seuraavassa luvussa.

5 Omavalvonta

Elintarvikkeisiin voi liittyä useita riski- ja vaaratekijöitä. Ne voivat olla biologisia, fyysisiä tai kemiallisia. Biologinen riski- ja vaaratekijä on esimerkiksi elintarvikkeessa lisääntyvä tuholainen. Fyysisiä riski- ja vaaratekijöitä kutsutaan yleisesti vierasesineiksi. Tällaisia ovat vaikkapa käsittelyprosessin aikana ruokaan päätenyt laastari tai esivalmisteluvaiheessa huomaamatta jäänyt luunpala, joka päätyy valmiiseen annokseen. Kemiallisia riski- ja vaaratekijä ovat esimerkiksi elintarvikkeeseen päätenyt pesuaine tai allergeenien osalta puutteellinen pakkausmerkintä. Riski- ja vaaratekijöitä ovat myös terveydelle epäedullinen koostumus ja ruoan liiallinen tai liian vähäinen saanti. Elintarvikealan toimija huolehtii elintarviketurvallisuudesta omavalvonnan avulla. (Ruokatieto 2019a; Ruokatieto 2019b; Ruokatieto 2019d; Ruokavirasto 2019d.)

Omavalvonta on elintarvikealalla toimintaa harjoittavan toimijan oma järjestelmä, jonka avulla hallitaan toiminnan riskejä sekä pyritään varmistamaan itse elintarvikkeen, sen alkutuotantopaikan, elintarvikehuoneiston ja huoneistossa harjoitettavan toiminnan täyttävän niille asetetut vaatimukset ja olevan turvallista. Omavalvonta perustuu Elintarvikelakiin (L23/2006). Omavalvonta on osa yrityksen laatu-järjestelmää. Sen avulla yritys saa muun muassa täyden varmuuden tuotteidensa laadusta sekä niiden valmistus ja palvelu tehostuvat pitkällä aikavälillä. (Koppinen ym. 2002, 114; Ruokavirasto 2019b.)

5.1 Omavalvonnan rakenne

Omavalvontajärjestelmä koostuu tukijärjestelmästä, vaarojen tunnistamisesta ja arvioinnista, hallintakeinojen määrittämisestä ja lopuksi mahdollisesta HACCP-ohjelmasta. Toimijan tulee laatia omaan toimintaansa sopiva ja sen kokonaisuutena kattava suunnitelma.

Omavalvontasuunnitelman on oltava kirjallinen ja sitä tulee noudattaa ja päivittää. Sen tulisi olla mahdollisimman tarkka, mutta kuitenkin helposti toteutettavissa oleva. (Koppinen ym. 2002, 115; Ruokavirasto 2019b; Ruokavirasto 2019c.)

Tukijärjestelmän tarkoituksena on toimia perustana elintarvikkeiden turvallisuuden ja lakisääteisten vaatimuksen noudattamisessa. Näiden vaatimusten täyttymiseksi järjestelmään tulee sisältyä toimintatapoja ja hallintakeinoja, esimerkiksi kylmätilojen lämpötilan hallintajärjestelmä. Tarvittaessa vaarojen hallinnalle tulee kuvata seurantamenettelyt. On

määritettävä raja-arvot ja korjaavat toimenpiteet, joihin ryhdytään näiden raja-arvojen ylittyessä, esimerkiksi toimintamalli tilanteelle, jossa kylmäsäilytystilojen lämpötila ei vastaa asetettuja raja-arvoja. Tukijärjestelmä kattaa muun muassa elintarvikehuoneiston laitteiston ja välineet, tuotannon ja tuotanto-olosuhteisiin liittyvät toimintatavat sekä tuotetietoa ja jäljitettävyyttä koskevan omavalvonnan. (Ruokavirasto 2019c.)

Vaarojen tunnistaminen ja arviointi tehdään erikseen jokaiselle tuotteelle, tuoteryhmälle ja toiminnolle. Arvioidessa pohditaan mitä elintarviketurvallisuuden vaikuttavia vaaroja käsittelyprosessin työvaiheessa on sekä kuinka todennäköisiä ja vakavia kyseiset vaarat tai niiden toteutuminen on. Vaaroja voi liittyä pakkaustarvikkeisiin, varastointiin sekä valmistus- ja lisäaineisiin. Tämän lisäksi tulee huomioida tuotteen käyttäjäryhmät ja käyttötapa. (Evira 2008; Ruokavirasto 2019c.)

Hallintakeinojen määrittämävaiheessa laaditaan tunnistetuille, merkittävälle vaaroille keinot, joilla niitä hallitaan kaikissa niissä prosessin vaiheissa, joissa vaara on havaittu. Hallintakeinoiksi kutsutaan toimintatapoja, joilla elintarviketurvallisuutta uhkaavien vaarojen määrää saadaan vähennettyä hyväksyttävälle tasolle tai vaarat saadaan estettyä tai poistettua prosessista tai elintarvikkeesta kokonaan. Hallintakeinot voivat kohdistua vaikkapa valmistus- tai käsittelyprosessiin, esimerkiksi kuumentaminen tai jäähdytys, tai suoraan raaka-aineeseen ja sen ominaisuuksiin. Tuotetta tai sen tuotantoprosessia tulee muokata, jos merkittävälle vaaralle ei löydy hallintakeinoa eikä sitä hallita enää myöhemmässäkin tuotantovaiheessa. Jos vaaraa tai vaaroja voidaan hallita vain tietyssä työ- tai tuotantovaiheessa, voidaan kyseinen vaihe valita kriittiseksi hallintapisteeksi. Tuotantoprosessille, jossa todetaan kriittinen hallintapiste, tulee laatia kaikkien HACCP-periaatteiden mukaiset pysyvät menettelyt. (Evira 2008.)

HACCP on lyhenne sanoista Hazard Analysis and Critical Control Points, mikä tarkoittaa suomennettuna vaarojen arviointia ja kriittisiä hallintapisteitä. HACCP-periaatteiden mukaisesti kehitettyjä järjestelmiä käytetään omavalvonnassa tukijärjestelmän lisänä ennakoivasti tunnistamaan, arvioimaan ja hallitsemaan elintarviketurvallisuuden kannalta merkittäviä vaaroja. HACCP-periaatteita on seitsemän: vaarojen arviointi, kriittisten hallintapisteiden määrittäminen, kriittisten rajojen määrittäminen, kriittisten hallintapisteiden seurantakäytäntöjen laatiminen, korjaavien toimenpiteiden määrittäminen, todentamiskäytäntöjen laatiminen ja HACCP-ohjelman validointi sekä HACCP-asiakirjat ja tallenteet. (Evira 2008.)

5.2 Omavalvonnan vaiheet

Omavalvontasuunnitelmaa tehdessä huomioidaan valmiin tuotteen tarjoilu tai jälleenmyynti, kaikki raaka-aineiden käsittelyvaiheet ja toiminnan vaatimat tukitoiminnot. Käsittelyvaiheita ovat raaka-aineiden tilaus ja vastaanotto, säilytys ennen valmistusta tai muuta käsittelyä,

esivalmistus sekä raakojen tuotteiden käsittely ja kypsennys. Näiden vaiheiden lisäksi laaditaan erilliset suunnitelmat muun muassa siivoukselle sekä astia- ja jätehuolloille. (Koppinen ym. 2002, 115.)

Raaka-aineiden polku kohti asiakasta alkaa jo tilausvaiheessa. Ravintolahenkilökunta tilaa raaka-aineet omalta tavarantoimittajaltaan tarveperusteisesti. Toimitukset tarkastetaan vastaanottovaiheessa aistinvaraisesti tai mittaamalla. Tähän sisältyy muun muassa pakkausten kunnan tarkastus, laatutarkistukset, päiväysmerkintöjen tarkastaminen ja lämpötilatarkastukset. (Lampi, Luoma & Seppänen 2005, 40-41.)

Säilytys ennen valmistusta tai muuta käsittelyä käsittää ravintolan varastointikäytännöt. Varastointitilat voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: kuiva-ainevarasto, kylmiö ja pakastin. Kuiva-ainevarasto on tarkoitettu kuiville ja hyvin säilyville tuotteille. Tällaisia tuotteita ovat muun muassa pastat, kastikepohjat ja mausteet. Kylmiöt on tarkoitettu kylmäsäilytystä varten. Tuotteet, kuten tuore kala ja lihat säilötään kylmiössä. Pakastin on tarkoitettu pakastetuotteille. Kaikkia varastoja koskee osittain yhtenäiset toimintatavat. Mitään ei tule säilöä lattialla, tuotteiden tulee kiertyä varastossa oikein, säilytyslämpötiloja on seurattava ja ainoastaan elintarvikkeita saa säilyttää varastointitiloissa. (Koppinen ym. 2002, 110-112; Lampi ym. 2005, 40-41.)

Esivalmistuksen ja raakojen tuotteiden käsittelyn aikana tulee huomioida muun muassa eri raaka-aineiden sekoittaminen, käsittelyaika sekä työvälineiden puhdistus ennen seuraavaa vaihetta ristikontaminaation välttämiseksi. Raat ja kypsät tuote-erät tulee pitää erillään, kuten myös saman raaka-aineen eri valmistuserät. Läpi kaikkien käsittelyvaiheiden, käsihygienian ja työntekijöiden henkilökohtainen hygienia ovat tärkeässä roolissa. (Koppinen ym. 2002, 112-113; Lampi ym. 2005, 40-41.)

Kypsennysvaiheessa tulee huomioida kypsennysaika, kypsyyssaste ja kypsennetyin tuotteen sisälämpötila, oli sitten kyseessä lakiin tai käytäntöihin perustuva standardi tai asiakkaan toive. Esimerkiksi liharuokaa valmistaessa on huomioitava, onko kyseessä siipikarjan liha tai vaikkapa naudanliha ja toimittava sen mukaan. Sisälämpötilan ja kypsyyden tulee olla aina vähintään säädösten mukainen, toivoi asiakas mitä tahansa. Kypsennysvaiheessa tulee myös huomioida kypsennettyjen tuotteiden jäähtymisnopeus ja jälkikontaminaatiomahdollisuus. Kuumien tuotteiden jäähdytyksen tulisi tapahtua mahdollisimman nopeasti. (Koppinen ym. 2002, 112-113; Lampi ym. 2005, 40-41.)

Tarjoilu ja myynti kattavat valmiin ruokatuotteen myynnin eteenpäin pakattuna tai tarjoiltuna annoksena tai buffetista. Jos ruoka tarjoillaan annoksena, tulee kuumien annoksien olla niin sanotusti höyryävän kuumia ja kylmien annoksien kylmiä. Näin taataan sekä asiakastytyväisyys että elintarviketurvallisuus. Kylmä- tai lämpöhauteessa tarjolla olevien ruokien tulee olla lämpötilaltaan lämpötilan vaaravyöhykkeen ulkopuolella.

Lämpötilan vaaravyöhykkeeksi nimitetään lämpötilaskaalaa välillä + 6 °C - + 60 °C. Lämpöhauteessa olevien ruokien tulee olla säilytyslämmöltään vähintään + 65 °C. Kylmien tuotteiden tulee olla tarjoiluhetkellä lämpötilaltaan korkeintaan + 12 °C, mieluiten viileämpiä. Tuotteita saa säilyttää kylmä- tai lämpöhauteessa maksimissaan neljä tuntia. (Koppinen ym. 2002, 110-112; Lampi ym. 2005, 40-41 & 79; Ruokatieto 2019c.)

Siivous sekä astia- ja jätehuollot ovat tärkeitä tukitoimintoja elintarvikehuoneiston toiminnassa. Nämä kattavat ruoanvalmistuksessa, säilytyksessä ja tarjoilussa käytettävien astioiden puhtauden, kaiken huoneistossa tapahtuvan siivouksen ja toiminnan myötä syntyvän jätteen lajittelun ja hallinnan. Toiminnanharjoittajan pitää seurata astioiden pesu- ja huuhteluviesien lämpöä sekä huomioida erilliset siivous- ja jätehuoltosuunnitelmat osana omavalvontaa. Tavoitteena on toimittaa asiakkaalle hygieeninen ja turvallinen annos viihtyisässä ympäristössä. (Lampi ym. 2005, 40-41 & 78-79.)

6 Laadunhallintajärjestelmän määrittely ja käyttöönotto

Laadunhallintajärjestelmän määrittely aloitettiin selvittämällä työyhteisön jäsenten roolit toimipaikkatasolla. Toimipaikkojen organisaatorakenne on yksinkertainen ja sitä voidaan pitää ravintolayritykselle ominaisena. Toimipaikan esimiehenä toimii ravintolapäällikkö, joka vastaa operatiivisesta johtamisesta ja osallistuu käytännön työhön. Ravintolapäällikön lisäksi toimipaikasta löytyy tavallisesti apulaisravintolapäällikkö sekä yksi tai useampi vuoropäällikkö ja vuoromestari. Heidän lisäksi toimipaikoista löytyy niin sali- kuin keittiötyöntekijöitä.

Seuraavaksi kartoitettiin vastuut. Ravintolapäällikkö ja apulaisravintolapäällikkö ovat sekä salin että keittiön esimiehiä. Vuoropäälliköt vastaavat salin työnjohdosta oman vuoronsa aikana. Vuoromestarit ovat taasen keittiöhenkilökunnan esimiehiä. Keittiötyöntekijät ovat nimikkeeltään kokkeja ja vastaavat esivalmisteluista ja ruoanvalmistuksesta, keittiön puhtaanapidosta ja raaka-ainetoimituksista sekä varastoinnista. Ravintolasalin puolella työskentelevät kassatarjoilijat. He vastaavat yleisestä asiakaspalvelusta, ruokatuotteiden tarjoilusta sekä ravintolasalin siisteydestä ja viihtyvyydestä.

Oman työvoiman lisäksi, ravintolatoimipaikoilla on erinäisiä sidosryhmiä, joiden toiminta ja toiminnan laatu vaikuttavat yrityksen laadunhallintaan. Toimipaikkojen siivousta on ulkoistettu siivouspalveluyhtiöille ja tämän lisäksi tulee huomioida tietysti tavarantoimittajat ja pesulapalvelut. Kun laatutavoitteen saavuttamiseen vaikuttavat organisaation ulkopuoliset toimijat, ei toimitettuun laatuun voida luottaa sokeasti. Osa työ- ja hankintatehtävistä on kuitenkin ulkoistettu logististen syiden takia tai työtaakan helpottamiseksi, joten ei niiden tarkastamiseen ole kannattavaa resursoida liikaa vaivaa. Liian työläs tarkastusprosessi kolmannen osapuolen työ- tai toimituspanokselle vähentäisi toiminnan ulkoistamisesta saatua hyötyä. Muita olennaisia sidosryhmiä ovat muun muassa huoltoyritykset sekä

turvavalvomohenkilökunta ja kauppakeskustoimistot toimipaikoille, jotka sijaitsevat kauppakeskuksessa tai muissa liikekeskuksissa.

Olennaisten roolien vastuiden jälkeen asetettiin toiminnalle laatutavoitteet. Laatutavoitteet asetettiin muun muassa mukaillen organisaation käyttämää käsikirjaa, The Bookia. Siihen on kerätty organisaation työntekijöiden päivittäis- ja perustoimintojen kannalta keskeiset asiat, kuten valmiiden ruoka-annosten ja -tuotteiden reseptiikka sekä ohjeistuksia asiakaspalvelutyöhön. The Bookia käytetään myös muun muassa perehdyttäessä uusia työntekijöitä. Jokainen organisaation työntekijä saa kopion käsikirjasta omakseen työsuhteen alussa, joten siinä olevan tiedon voidaan myös todeta olevan koko organisaation tiedossa. The Book -käsikirjan lisäksi käytössä on ravintolatoiminnassa tyypillisiä työkaluja, kuten esivalmisteiden ja lisukkeiden valmistus- ja käsittelyohjeet keittiölle. Ohjeistukset kattavat perustoiminnot ja ovat yksiselitteisiä, mutta toiminta nojaa osaltaan myös esimiesten johtamiseen ja arviointeihin. Hyödyntämällä laatutavoitteiden asettamisessa jo vallitsevia ja tiedossa olevia toimintamalleja sekä ohjeita saadaan hallittua laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton vaatimien resurssien määrää. Toimintaa arvioidessa on osattava arvioida, että tukeeko esimiesten toiminta yrityksen näkemystä ja tavoitteita.

Laadunhallinnassa tulee huomioida myös lopputuotoksen käyttäjä, asiakas. Asiakastyytyväisyyttä kartoitetaan toimipaikoissa sijaitsevilla palautepöytäillä, jotka ovat osa HappyOrNot-palvelua. Asiakas voi ilmaista tyytymyksensä tason valitsemalla sitä vastaavan hymynaaman listauksesta ja halutessaan antaa muuta palautetta tai kirjoittaa avoimen palautetekstin. Tulokset koostetaan ja ne tallentuvat verkkopalveluun, josta niitä voi seurata ja tarkastella. HappyOrNot-palvelun tuloksia seurataan sekä toimipaikka- että organisaatiokohtaisella tasolla.

Opinnäytetyön tuotos ei suinkaan ole toimeksiantajan ensimmäinen askel laadunhallintaa kohti. Työntekijöiden valmentaminen yrityksen toiminta- ja palvelukulttuuriin on vahvaa ja heitä osallistetaan koko organisaatiota tehtävien päätösten tai suunnitelmien suunnitteluun ja tekoon. Toimeksiantoyrityksestä käyttöönotossa on mukana ylin johto toimitusjohtajaa myöten.

Lisäksi keskeistä laadunhallinnassa on paikallisten lakien ja säädösten noudattaminen. Viranomaisvaatimukseen perustuvien valvontasuunnitelmien tulee paitsi täyttää lainsäädännön vaatimukset, mutta keskittyä myös toiminnan laadun ja kannattavuuden parantamiseen. Kolme neljästä toimeksiantajayrityksen elintarvikeviranomaisen tarkastamasta kivijalkaravintolasta on saanut viimeisimmälle Oiva-raportilleen tulokseksi oivallisen eli parhaan arvosanan. Naughty Foodtruck -ruokarekka ja yksi tarkastetuista ravintoloista ovat saaneet arvosanakseen ”hyvä”, joka on Oiva-astekoissa toiseksi paras arvosana.

(Ruokavirasto 2019a.) Toimeksiantoyrityksellä on siis tarjota elintarviketurvallisuudenkin näkökulmasta hyvä pohja laadunhallinnan kehittämiseksi.

Käyttöön otettavan laadunhallintajärjestelmän toimivuutta testataan auditoimalla. Auditointiprosessia suunniteltaessa otettiin huomioon myös niin ketjutasolla päätetyt, toimipaikasta toiseen muuttumattomina pysyvät tekijät kuin myös tilanne- ja toimipaikkakohtaiset muuttuvat tekijät. Tällaisia ovat esimerkiksi ruokalistan tuotteen valmistaminen ja annoksen kasaus, jonka tulee olla yhtenäistä ja tasalaatuista kaikkialla. Varastointitilojen sijoittelua ja järjestystä eri toimipaikoissa tai palvelukontaktia työntekijän ja asiakaspalvelijan välillä taasen voidaan ohjata ja säädellä, mutta ne ovat alttiita muutoksille. Ravintolaketjun ruokalista suunnitellaan keskitetysti, joten toimipaikkakohtaista vaihtelua ei ole. Ruokalistasuunnittelun osallistuvat suunnitteluryhmän jäsenten lisäksi toimipaikkojen työntekijät. Ravintolat ovat myös sisustusteemaltaan yhteneväisiä, mutta eivät kuitenkaan identtisiä keskenään. Yhtenäisiä koko ketjussa ovat myös työasut. Työntekijöille toimitetaan työntekijän puolesta joko koko työasu, kengät pois lukien, tai vain osa siitä. Toimitettava työasukokonaisuus vaihtelee työtehtävän mukaan. Esimerkiksi kokilla tulee olla käytössä työnantajan toimittamat työpaita, -housut ja päähine, kun taas kassatarjoilija saa pitää omia housujaan osana työasua. Yritys huolehtii toimittamiensa varusteiden pesettämisestä ja huollosta, kunhan ne ovat palautettu sovittuun keräyspaikkaan. Kaikkien vaikuttavien tekijöiden selvittyä, auditointijärjestelmän luominen pystyi alkamaan.

Auditointijärjestelmä kokonaisuutena koostuu tarkastuskäynnin toimintaohjeista, tukena käytettävästä tarkistuslistasta ohjeineen ja ohjeista, kuinka tuloksista koostetaan raportti. Toimintaohjeet auditointiprosessille luotiin mallintamalla. Auditointiprosessista määriteltiin prosessin vaiheet ja työsuoritukset, jotka vaikuttavat haluttuun lopputulokseen. Lisäksi selkeytettiin auditointikäynnin kulku ja tavoitteet. Tarkistuslista ohjaa auditoinnin kulkua. Raportilta ilmenevät tarkastuskäynnin tulokset ja toiminnan nykytilanne. Tuloksia peilataan tavoitetasoon. Tulosten vaikutusten arviointi toimintaan kirjataan loppuraportille. Ohjeistukset auttavat auditoijaa toimimaan halutunlaisesti sekä varmistavat toiminnan ja tulosten objektiivisuuden ja jatkojalostamismahdollisuudet.

6.1 Tarkistuslista auditoijalle

Auditointiprosessin tueksi ja eräänlaiseksi rungoksi päädyttiin tekemään tarkistuslista auditoijalle. Tarkistuslistan avulla voidaan varmentua, että auditoija tarkkailee yrityksen auditointistrategian mukaisia kohteita ja raportoi niin puutteista kuin onnistumisistakin kohdennetusti haluttujen asioiden osalta. Tarkistuslistaa on helppo muokata strategian päivittyessä tai sitä voidaan jäsennellä, jos se ei toimi toivotulla tavalla.

Tarkistuslista on työkaluna hyvin yksinkertainen. Se koostuu joukosta väittämiä tai vaatimuksia, joiden yhteensopivuutta verrataan tarkastuksen aikaiseen tilanteeseen. Teksti

on lausemuodossa ja rivit edustavat yrityksen asettamia laatutavoitteita tai esimerkiksi lainsäädännön vaatimuksia. Yksi rivi on yksi väittämä tai vaatimus. Rivi merkataan tarkistetuksi merkkamalla valintaruutuun rasti tai klikkaamalla sitä. Jos nykytilanne ei ole yhteensopiva väittämän kanssa, kirjoitetaan siitä merkitykselliset asiat ”Huomioitavaa/korjattavaa”-kenttään. Samaan kenttään voi myös tehdä muita muistiinpanoja ja merkintöjä, kuten ”Ei koske tätä toimipaikkaa” tai ”Huolto tilattu”. Optimitalanteessa toimipaikan auditointihetken toiminta ja olosuhteet ovat täysin yhteensopiva tarkistuslistan väittämien ja vaatimusten kanssa. Täytetyt tarkistuslistat säilötään ja toimitetaan eteenpäin yrityksen laadunhallinnasta ja kehittämisestä vastaaville osapuolille.

Toimeksiantajalla on käytössä tablettitietokoneita ravintolatoimipaikoissa, joten tarkistuslistasta kehiteltiin versio, jota voi käyttää sellaisella. Tämän lisäksi tarkistuslista on mahdollista tulostaa paperiversiona tarvittaessa. Paperiversiota käytettäessä tosin tiedon välittäminen eteenpäin hankaloituu ja paperisten tarkistuslistojen säilytys ei ole yhtä käytännöllistä kuin tiedostomuotoisten tarkistuslistojen säilytys sähköisesti. Tarkastuslistan lisäksi toimeksiantajalle toimitetaan ohjeet listan käyttöön ja prosessin suorittamiseen.

6.2 Auditointiprosessi

Auditointiprosessiin sisältyy tarkistuslistan lisäksi oleellisesti auditoinnin vierailu tarkastettavassa toimipaikassa ja toiminnan sekä olosuhteiden arviointi. Tarkistusvierailut tehdään ennalta ilmoittamatta, jotta tulos on mahdollisimman objektiivinen.

Toimeksiantoyrityksen lauauditointien tavoitteena on varmistua yhtenäisten toimintamallien toteutumisesta, ylläpitää korkealaatuista elintarvikkeiden turvallisuutta ja laatua sekä parantaa asiakastyytyväisyyttä entisestään. Ketjutoiminnassa saman tavaramerkin alla toimivat toimijat mielletään kokonaisuudeksi, joten tasalaatuisuus ruokatuotteissa on avainasemassa. Tätä ohjataan muun muassa standardisoidulla reseptiikalla. Palvelutilanteiden osalta taasen liikaa mallintamista tulee välttää, jotta niistä ei tule kankeita ja palvelutilanne säilyttää aitoutensa.

Auditointikäynti aloitetaan esittäytymällä työvuorossa olevalle vastuuhenkilölle tai henkilöille ja kertomalla heille auditoinnista ja sen etenemisestä. Vastuuhenkilöt auttavat auditointia tarvittaessa ja opastavat tarvittavien dokumenttien tai vaikkapa varastointitilojen löytämisessä, mutta muutoin auditointi toimii itsenäisesti ja puolueettomasti. Auditointi saa reagoida toimipaikassa vallitsevaan tilanteeseen ja rytmittää tarkastuskäynnin vaiheita eri järjestyksessä kuin ne on listattu, jos tilanne niin vaatii. Esimerkiksi odottamattomaan ruuhka-aikaan saavuttaessa auditointi voi aloittaa tarkastuskierroksensa varastointitiloista keittiön sijaan, jotta hän ei itse vaikuta toimintaan. Vaikka auditoinnin toiminnan tulee olla puolueetonta, ei organisaatio hyödy yksinomaan virhehakuisten tarkastuskäynnin tuloksista.

Auditoija tarkastaa kaikki tarkistuslistan kohdat tarkastuskäynnillään. Tarkistuslistan kohdat ovat jaoteltu ryhmiin muun muassa elintarvikkeiden käsittelyvaiheiden mukaan. Auditoijan tulee tarkastuksen aikana huomioida onnistumisia ja keskittyä mahdollisuuksiin, jolloin toiminnalla oltaisiin saatu virhe korjattua. Mahdolliset virheet tai erot yhteensopivuudessa kirjataan ylös ja niistä otetaan mahdollisuuksien ja tarpeen mukaan valokuva liitteeksi. Kun kaikki kohdat on tarkistettu, ryhtyy auditoija koostamaan tuloksia raportiksi. Valmiin auditoinnin tulokset käydään läpi paikan päällä vastuuhenkilön kanssa ja valmis raportti lähetetään tarkastuskäynnin jälkeen toimipaikan ravintolapäällikölle ja ylimmän johdon edustajalle. Tarvittaessa ravintolapäällikkö kirjaa raportille vastineeksi toimintaan tehtävät korjaukset ja niiden aikataulun ja toimittaa vastineensa ylimmän johdon edustajalle. Korjausten tulee olla tehtynä viimeistään seuraavaan tarkistuskertaan mennessä. Auditointitiheydeksi asetetaan aloitusvaiheessa yksi käyntikerta joka vuosineljänneksen aikana. Vuosineljänneksiä ovat aikavälit tammikuu-maaliskuu, huhtikuu-kesäkuu, heinäkuu-syyskuu ja lokakuu-joulukuu.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyö oli toiminnallinen ja käsitteli rajattua osaa toimeksiantajan, Naughty BRGR -tavaramerkin alla toimivan yrityksen, yritystoiminnasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli määritellä ja käyttöönottaa toimeksiantajan kivijalkaravintoloissa laadunhallintajärjestelmä, jonka toimivuutta valvotaan auditoidulla. Laadunhallintajärjestelmän laatuavoitteet pohjautuivat organisaation jo käytössä oleviin toimintatapoihin ja materiaaleihin. Valvontatyökaluna käytettävä auditointijärjestelmä koostui tarkistuslistasta, auditointiohjeistuksesta ja raportointiohjeesta, jotka ovat opinnäytetyön salaisena liitteenä.

Opinnäytetyön teoriaosuuteen kerättiin informaatiota yleisistä työtehtävistä ja toiminnan ohjauksessa käytettävistä työkaluista ravintola-alalla sekä tutustuttiin laatuun ja laadunhallintaan. Näiden lisäksi teoriaosuudessa kerrottiin omavalvonnasta, joka on lakisääteinen ja toimintaa ohjaava järjestelmä elintarvikealalla toimintaa harjoittavien toimijoiden keskuudessa. Teoriaosuutta muodostaessa havaittiin kuinka keskeiset tekijät eli asiakastyytyväisyys, tuottavuus, tehokkuus, laatu ja turvallisuus ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. Nämä tekijät ilmenivät myös osaltaan jokaisessa teoriaosuuden pääluvussa.

Toiminnallinen osuus kattoi sekä laadunhallinta- että auditointijärjestelmien muodostumisen ja kertoi mistä opinnäytetyön tuotos koostuu. Toiminnallisessa osuudessa myös kuvailtiin mihin tarve auditointijärjestelmän työkaluille perustuu ja miten auditointiprosessi etenee. Toiminnallisessa osuudessa valmistunut tuotos toimitettiin toimeksiantajalle.

Tuotosta voidaan hyödyntää ja ottaa käyttöön sellaisenaan tai muokata tarvittaessa käyttöön sopivammaksi nyt tai myöhemmin. Kehitysehdotus tuotoksen jalostamisen kannalta on sen siirtäminen verkkoversioksi, jolloin tiedonsiirto ja -käsittely sekä kuvaliitteiden lisääminen

helpottuvat ja prosessista saadaan enemmän hyötyä. Toimeksiantaja voisi myös hyötyä vielä enemmän tuotoksesta, jos rutiininomaisia, päivittäin toistuvia toimintoja mallinnettaisiin enemmän ja ne tuotaisiin tämän jälkeen henkilökunnan tietoon. Eroavaisuuksia toimintatavoissa eri vastuuhenkilöiden työvuorojen aikana voidaan karsia kehittämällä lisää päivittäisjohtamisen työkaluja toiminnan tueksi. Määrittelemällä seurattaville asioille oikeat toimintatavat tai tahtotilat on helpompi arvioida työsuoritusten tehokkuutta ja työn laatua.

Kokonaisuutena opinnäytetyö tuotoksineen vastasi toimeksiannolle annettua tavoitetta.

Opinnäytetyö käsitteli tuotoksen kannalta keskeisiä aiheita ja muodosti niistä kokonaisuuden.

Toimeksiantaja sai opinnäytetyön päätteeksi valmiin tuotoksen ja ehdotuksia sen kehittämiseksi ja toiminnan jalostamiseksi entisestään.

Lähteet

Painetut

Grönroos, C. 2009. Suomentaja Tillman, M. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Kemp, S. 2005. Quality Management Demystified. E-kirja. New York: McGraw-Hill Professional Publishing.

Koppinen, S., Kumpulainen, E., Lehto, M., Manninen, L., Mustonen, P., Niskanen, N., Pettilä, L., Salmi, K. & Viitala, M. 2002. Peti & safka: Hotelli- ja ravintola-alan perusteet. Helsinki: Tammi.

L23/2006. Elintarvikelaki.

Lampi, R., Luola, M. & Seppänen, H. 2005. Elintarvikkeet ja ruoanvalmistus. 10. painos. Helsinki: WSOY.

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Reynolds, D. & McClusky, K. 2013. Foodservice Management Fundamentals. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

SFS-EN ISO 9000:2015. 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. 3. painos. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

SFS-EN ISO 9001:2015. 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. 5. painos. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

Walker, J. 2013. Introduction to Hospitality. 6th edition. Upper Saddle River: Pearson Education.

Watkins, S. & Orchiston, N. 2016. ISO 9001:2015 - A Pocket Guide. Ely, UK: IT Governance Publishing.

Sähköiset

Evira. 2008. HACCP-järjestelmä, periaatteet ja soveltaminen. (Eviran ohje 10002/2). Viitattu 31.3.2019. https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/tietoa-meista/asiointi/oppaat-ja-lomakkeet/yritykset/elintarvikeala/omavalvonta/eviran_ohje_10002_haccp.pdf

Evira. 2016. Elintarvikevalvontatietojen Oiva-julkistamisjärjestelmä. Viitattu 23.4.2019.

<https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/yriytykset/elintarvikeala/elintarvikealan-yhteiset-vaatimukset/eviran-ohje-10504.pdf>

Forbes 2014. How The Fast Casual Segment Is Gaining Market Share In The Restaurant Industry. Viitattu 26.2.2019.

<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/06/23/how-the-fast-casual-segment-is-gaining-market-share-in-the-restaurant-industry/#11e1d2b6bfe5>

Naughty BRGR. 2018a. Historia. Viitattu 18.2.2019.

<https://www.naughtybrgr.com/about/?lang=fi>

Paljakka, E. 2017. Herlevi haastaa Hesen: ”Suomen burgeripääkaupungin paras fast casual -ravintola”. Viitattu 25.2.2019. <https://www.iltalehti.fi/pippuri/a/201705102200129139>

Ruokatieto. 2019a. Biologiset vaaratekijät. Viitattu 29.3.2019.

<https://www.ruokatieto.fi/ruokakasvatus/lupa-kokata-elintarvikehygienian-perusteet/elintarvikkeiden-hygieniaa-uhkaavat-tekijat/biologiset-vaaratekijat>

Ruokatieto. 2019b. Kemialliset vaarat. Viitattu 29.3.2019.

<https://www.ruokatieto.fi/ruokakasvatus/lupa-kokata-elintarvikehygienian-perusteet/elintarvikkeiden-hygieniaa-uhkaavat-tekijat/kemialliset-vaarat>

Ruokatieto. 2019c. Lämpötilat elintarvikkeiden käsittelyssä. Viitattu 23.4.2019.

<https://www.ruokatieto.fi/ruokakasvatus/lupa-kokata-elintarvikehygienian-perusteet/elintarvikkeiden-hygieneninen-kasittely/lampotilat-elintarvikkeiden-kasittelyssa>

Ruokatieto. 2019d. Vierasesineet. Viitattu 29.3.2019.

<https://www.ruokatieto.fi/ruokakasvatus/lupa-kokata-elintarvikehygienian-perusteet/elintarvikkeiden-hygieniaa-uhkaavat-tekijat/vierasesineet>

Ruokavirasto. 2019a. Oiva-hymy. Viitattu 16.5.2019. <https://www.oivahymy.fi/hae-yriytyksia/#text=Naughty%20BRGR&>

Ruokavirasto. 2019b. Omavalvonnan periaatteet. Viitattu 29.3.2019.

<https://www.ruokavirasto.fi/yriytykset/elintarvikeala/elintarvikealan-yhteiset-vaatimukset/omavalvonta/omavalvonnan-periaatteet/>

Ruokavirasto. 2019c. Omavalvonnan rakenne. Viitattu 29.3.2019.

<https://www.ruokavirasto.fi/yriytykset/elintarvikeala/elintarvikealan-yhteiset-vaatimukset/omavalvonta/omavalvonnan-periaatteet/omavalvonnan-rakenne/>

Ruokavirasto. 2019d. Omaevalvonta. Viitattu 29.3.2019.

<https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/elintarvikeala/elintarvikealan-yhteiset-vaatimukset/omavalvonta/>

Tilastokeskus. 2008. Toimialaluokitus TOL 2008. Viitattu 23.3.2019.

<http://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/kasikirja.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016a. Raportti: Ruokamatkailu ja digitaalisuus ravitsemispalveluiden kehittämiskohteita. Viitattu 25.2.2019. https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/raportti-ruokamatkailu-ja-digitaalisuus-ravitsemispalveluiden-kehittamiskohteita

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016b. Ravitsemistoiminta: Toimialaraportti ennakoi liiketoimintaympäristön muutoksia: Näkemyksestä menestystä. Viitattu 25.2.2019

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79841/1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf?sequence=1

Julkaisemattomat

Naughty BRGR. 2018b. The Book. Helsinki.