

Ravintolan palvelukonseptin kehittäminen
päivittäisjohtamisen avulla. Esimerkkinä
ravintola Johannes



Peltonen, Aki

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Ravintolan palvelukonseptin kehittäminen
päivittäisjohtamisen avulla. Esimerkkinä ravintola
Johannes

Aki Peltonen
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2010

Aki Peltonen

Ravintolan palvelukonseptin kehittäminen päivittäisjohtamisen avulla. Esimerkkinä ravintola Johannes

Vuosi	2010	Sivumäärä	50
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön pääongelmana tutkittiin, miten päivittäisjohtamisen avulla voidaan kehittää ravintolan palvelukonseptia. Esimerkkinä oli ravintola Johannes. Ravintola Johannes tilasi tämän opinnäytetyön kehittääkseen palvelukonseptiaan päivittäisjohtamisen avulla. Teoriaosuuden alaongelmina opinnäytetyössä on strategian tarkoitus, palvelukonseptin määrittäminen, päivittäisjohtaminen ravintolassa sekä siihen liittyvät työkalut kuten perehdytysopas, työnkuvaukset ja ravintolan info-kansio.

Tutkimukselle kerättiin taustatueksi teoriaa palvelukonseptista sekä strategiasta. Itse tutkimus tehtiin käyttämällä strukturoimatonta tutkimushaastattelua. Haastatteluihin valittiin kuusi ravintolan toimintaan oleellisesti vaikuttavaa henkilöä. Haastatteluiden kautta saadun aineiston avulla valmistettiin ravintolan henkilökunnan työnkuvaukset, perehdytysopas sekä ravintolan info-kansio, joka sisältää tärkeää tietoa ravintolan toiminnasta ja säännöistä.

Ravintolan info-kansion avulla työntekijät voivat tarkistaa työnkuvauksia tai muita ravintolan tietoja sekä työhön liittyviä asioita. Kansiota löytyvät myös ravintolan käyttäytymissäännöt, henkilökuntaedut, organisaatiokaavio sekä pelastussuunnitelma. Kansioon lisätty perehdytysopas helpottaa myös uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja takaa kaikille samantasoisesta perehdytyksen. Noudattamalla perehdytysopasta ei uudelle työntekijälle jää epäselväksi, miten ravintolassa toimitaan erilaisissa tilanteissa. Päivittämällä kansiota esimiehet säästävät jatkuvilta epätietoisuuksilta jatkossa, ja tämä vapauttaa heitä muihin tehtäviin. Kansion päivittäminen on jatkossa tärkeää myös sen toimivuuden kannalta. Ravintolassa tapahtuu muutoksia melko usein, joten päivittämällä kansiota sinne ei jää vanhoja ja jo pois käytöstä olevia toimenpiteitä.

Ravintolan info-kansiosta on saatu myös paljon positiivista palautetta sen sisällöstä sekä asianmukaisuudesta. Siitä on ollut apua ravintola Johanneksen henkilökunnan päivittäisrutiineista suoriutumisessa. Myös työnkuvausten olemassaolo on helpottanut henkilökunnan toimintaa.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, konsepti, perehdyttäminen, työnkuva

Aki Peltonen

Improving the service concept of a restaurant with daily management. Example restaurant Johannes

Year	2010	Pages	50
------	------	-------	----

This is a functional thesis. The main issue explored in this thesis was how to improve the service concept of a restaurant with daily management. Restaurant Johannes was used as an example. Restaurant Johannes ordered this thesis to improve the service concept of the restaurant. The sub issues for the theoretical section are the meaning of strategy, determining a service concept, daily management in a restaurant and means of daily management such as a restaurant info, introduction manual and job descriptions.

The thesis includes different theories like strategies and service concepts found from literature and other strategies from the same subject in other thesis. Theme interviews were used in solving the main issue in the thesis. Six of the employees of restaurant Johannes including waiters, shift manager, development manager, personnel manager and the hotel manager were chosen for the interviews. The restaurant info, which includes the job descriptions, the introduction manual and other vital info about the restaurant, was produced with the help of the material obtained from the interviews and from literature in theories from service concepts.

With the help of the restaurant info employees can easily process daily errands and save a lot of time. By using the introduction manual step by step every new employee will also save time. Uncertainty among the employees should be reduced due to the restaurant info.

After being in use for two months (starting from 1.4.2010), the restaurant info has got a lot of good feedback from the employees. With the help of it, daily working has become easier and less stressful. The personnel should keep updating the restaurant info so that it will be updated in the future.

Key words: daily management, job description, service concept, strategy

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Pääongelma ja alaongelmat	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	9
1.3	Keskeiset käsitteet	9
1.4	Aikaisemmat tutkimukset	8
2	Kohdeorganisaatio: Hanasaari - ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus	9
2.1	Hanasaari - ruotsalais-suomalaisen kulttuurikeskuksen organisaatiokaavio....	10
2.2	Ravintola Johannes	10
2.2.1	Strategia	11
2.2.2	Arvot	11
2.2.3	Tavoitteet	12
3	Palvelukonsepti osana organisaation strategiaa	12
3.1	Strategian käsitteet	12
3.2	Strategiatyypit	13
3.3	Strategiakartat	14
3.4	Palvelukonsepti	15
3.4.1	Palvelun määritelmä.....	15
3.4.2	Palvelukokonaisuus: Ydin- ja oheispalvelut.....	15
3.4.3	Palvelun rakenne	17
3.4.4	Palvelukonsepti ja palveluntuottamisjärjestelmä.....	17
4	Henkilöstöjohtaminen ravintolassa	18
4.1	Päivittäisjohtaminen ravintolassa.....	19
4.2	Hyvän esimiehen tunnusmerkit.....	19
4.3	Esimiehen työkalut päivittäisjohtamisessa	20
4.3.1	Työnkuvaukset johtamisen välineenä.....	20
4.3.2	Perehdytysopas johtamisen välineenä.....	20
4.3.3	Ravintolan info-kansio johtamisen välineenä	21
4.3.4	Tehokkuusmittarit, benchmarking ja tilanteenmukainen johtaminen	21
5	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi	22
5.1	Tutkimushaastattelut apuna ravintolan palvelukonseptin kehittämisessä	23
5.1.1	Strukturoimattoman haastattelun edut	24
5.1.2	Haastateltavien valinta.....	24
5.2	Tutkimusaineiston analysointi	25
6	Tutkimuksen tulokset, kehitysideoita ja jatkotoimenpiteet.....	25
6.1	Tutkimustulokset	25
6.2	Palvelukonseptin kuvaus.....	28
6.3	Ravintola Johanneksen info-kansio	30

6.4 Ravintola Johanneksen työkuvaukset ja perehdytysopas	31
6.5 Kehittämismahdollisuudet ja jatkotoimenpiteet.....	32
7 Yhteenveto ja johtopäätökset	32
8 Pohdinta	33
Lähteet	34
Kuvat ja kuviot	36
Liitteet.....	37

1 Johdanto

Hanasaari - ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus tilasi tämän opinnäytetyön ravintola Johanneksen palvelukonseptin kehittämiseksi. Tämän opinnäytetyön tehtävä on kartoittaa Hanasaaren ravintola Johanneksen palvelukonsepti ja selvittää, miten ravintola Johanneksen palvelukonseptia voidaan kehittää päivittäisjohtamisen avulla. Tutkimushaastatteluista saadun laadullisen aineiston sekä henkilökunnan avulla suunnitellaan työnkuvaukset ja perehdytysopas ravintolan työntekijöille, joiden on tarkoitus parantaa päivittäisjohtamista ja uusien työntekijöiden perehdytystä ja työhön valmistautumista. Lisäksi on tarkoitus luoda ravintola Johannekseen ravintolan info-kansio, jossa on ravintolan ja Hanasaaren esittelyä sekä päivitettyt työnkuvaukset ja perehdytysopas, joiden avulla uudet työntekijät perehdytetään työskentelemään Hanasaaren arvojen ja ravintolan Johanneksen tavoitteiden mukaisesti. Info-kansio sisältää myös ravintolan säännöt ja toimintatavat sekä yleistä tietoa työntekijöille. Tutkimuksen tuloksena saadaan myös tutkimushaastatteluiden avulla kehitysideoita, joilla parannetaan ravintola Johanneksen palvelukonseptia.

1.1 Pääongelma ja alaongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten ravintola Johanneksen palvelukonseptia voidaan kehittää päivittäisjohtamisen avulla. Tällä hetkellä ravintola Johanneksen palvelukonseptia ei ole tarkasti määritelty, eikä sillä ole täysin johdonmukaista toteutusta. Hanasaari - ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus tilasi tämän opinnäytetyön selvittämään, miten ravintola Johanneksen palvelukonseptia voi kehittää päivittäisjohtamisen avulla.

Opinnäytetyön pääongelma:

- Miten päivittäisjohtamisella voidaan kehittää ravintola Johanneksen palvelukonseptia?

Teoriaosan alaongelmat:

- Mitkä ovat strategian käsitteet? (alaluku 3.1)
- Miten palvelukonsepti määritellään? (alaluku 3.4.1)
- Mitä on päivittäisjohtaminen ravintolassa? (luku 4.1)
- Mitä ovat työnkuvaukset? (alaluku 4.3.1)
- Mikä on perehdytysopas? (alaluku 4.3.2)
- Mikä on ravintolan info-kansio? (alaluku 4.3.3)

Empiirisen osan alaongelmat:

- Millainen on ravintola Johanneksen palvelukonsepti? (alaluku 6.2)
- Millainen on ravintola Info - kansio? (alaluku 6.3)
- Millainen on ravintolan työntekijöiden perehdytysopas? (alaluku 6.4)

- Millaiset ovat ravintolan henkilökunnan työnkuvaukset? (alaluku 6.4)

1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Aiheesta on paljon aikaisempia tutkimuksia opinnäytetöiden muodossa. Opinnäytetyöhön oli muutamasta apua taustatukena sekä hahmottamaan haastattelujen kulkua. Aiemmat opinnäytetyöt tutkivat palvelustrategiaa ja asiakastyytyvää ja erään yrityksen nykytilan kartoitusta sekä palvelukonseptisuunnitelmaa. Myös palvelustrategia koskee tätä opinnäytetyötä, sillä palvelukonseptin luomiseksi täytyy tietää organisaation strategia ja tästä löytyi hyvää tietoa muista opinnäytetöistä.

Palvelukonseptoinnista sekä palvelustrategiasta on aikaisemmin tehty useita opinnäytetöitä. Näistä muutamia sivuavat tämän opinnäytetyön aihetta. TTK:n Saha Kokous- ja juhlatila opinnäytetyössä (Elovaara 2009) tuotettiin toimiva palvelukonsepti kyseiselle organisaatiolle. Myös Hämeenlinnan Prisman S-Pankkipalveluiden palvelustrategiaa sekä asiakastyytyvää tutkinut opinnäytetyö (Saarinen 2009) sisälsi otteita organisaation strategian tutkimisesta. Nykytilan kartoitusta on tutkittu ainakin yhdessä aikaisemmassa opinnäytetyössä (Sara 2009). Tässäkin opinnäytetyössä tosin on kyseessä aivan eri alan yritys ja palvelu.

Perehdytysoppaita eri alojen yrityksille on tehty myös useita kymmeniä opinnäytetöiden muodossa. Perehdytyskansio hotelli Levitunturin vastaanottoon (Moskari 2009), vuokratyövoiman perehdyttäminen (Vapaala 2006) sekä perehdytyskansio ravintola Ranchiin (Ulander 2007) opinnäytetyöt sisälsivät kaikki tärkeää ja olennaista tietoa perehdyttämisestä palvelualalla. Alla on listattuna aikaisemmin aiheesta tehtyt opinnäytetyöt (Taulukko 1).

Tekijä ja vuosi	Opinnäytetyön nimi
Elovaara, Mirka. 2009	Palvelukonseptisuunnitelma : Case TTK Saha Kokous- ja juhlatila.
Moskari, Sanna. 2009	Perehdytyskansio hotelli Levitunturin vastaanottoon.
Saarinen, Linda. 2009	Palvelustrategia ja asiakastyytyväisyys Hämeenlinnan Prisman S-Pankkipalveluissa.
Sara, Milla. 2009	Julkaisujärjestelmän nykytilan kartoitus: tapaus Web-to-print.
Ulander, Katja. 2007	Perehdytyskansio ravintola Ranchiin.
Vapaala, Mirka. 2006	Vuokratyövoiman perehdyttäminen

Taulukko 1: Aikaisemmat opinnäytetyöt

1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä ovat strategia, palvelukonsepti sekä päivittäisjohtaminen. Näihin syvennytään lisää luvussa kolme ja neljä. Päivittäisjohtamiseen liittyviä termejä ja työkaluja ovat mm. työnkuvaukset ja perehdytysopas ja ravintolan info-kansio. Niistä tarkemmin kerrottuna luvussa kuusi.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu neljästä osasta, joissa esitellään tutkimuksen eri alueet. Ensimmäinen osa koostuu johdannosta sekä ensimmäisestä luvusta, joiden avulla lukija ymmärtää opinnäytetyön tarkoituksen sekä keskeiset käsitteet. Myös aiemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset tulevat lukijalle tutuiksi tässä osassa.

Toinen osa sisältää kohdeorganisaation esittelyn. Samassa osassa on esitetty myös organisaation tarkoitus sekä siihen kuuluvan ravintolan strategia, arvot ja tavoitteet (luku 2).

Kolmannessa osassa tutustutaan strategian ja palvelukonseptin käsitteisiin sekä todetaan niiden merkitys toimivan ja kannattavan ravintolan kannalta (luku 3). Seuraavana lukija tutustuu myös henkilöstöjohtamisen saloihin ja hyvän esimiehen ominaisuuksiin (luku 4).

Neljänten ja viimeiseen osaan kuuluvat luvut 5-6 eli tutkimusmenetelmät ja työnkulun selvitys sekä tutkimustulosten ja kehitysideoiden läpikäynti. Tutkimusmenetelmien valintaa perustellaan niiden hyötyjen ja haittojen kautta, joista lopulta päädyttiin käyttämään tutkimushaastattelua ravintolan nykyisen palvelukonseptin tilan selvittämiseksi. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena ovat ravintolan info-kansio, työnkuvaukset ja perehdytysopas. Kansioon on koottu kaikki irrallaan olleet palvelukonseptin osaset ja lisätty työnkuvaukset sekä perehdytysopas. Luvussa kuusi tutkitaan myös mahdollisten jatkotoimenpiteiden tarpeellisuutta.

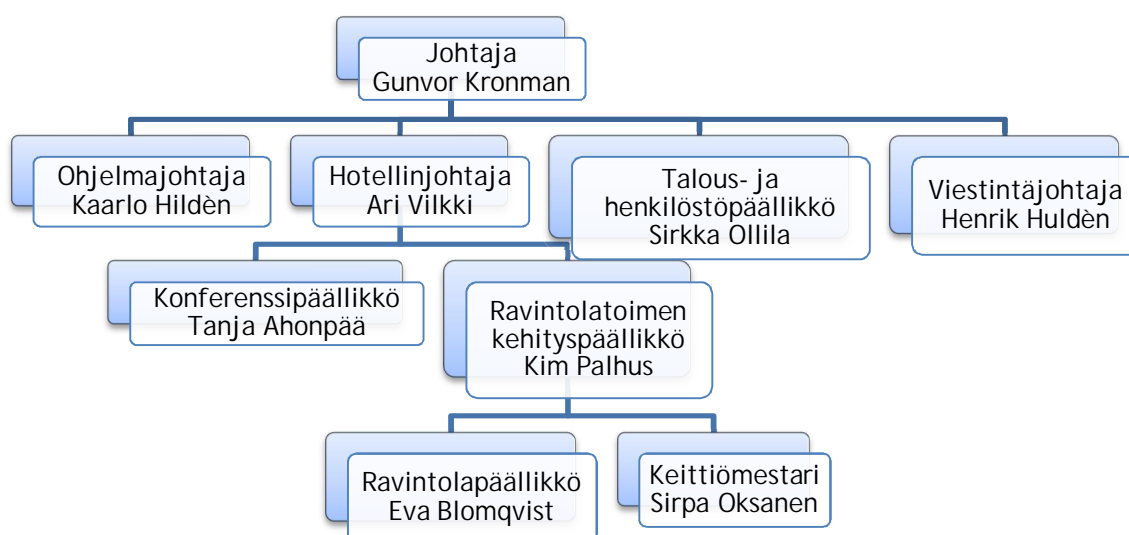
2 Kohdeorganisaatio: Hanasaari - ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii Hanasaaren ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus, jonka tehtävänä on edistää ja kehittää Suomen ja Ruotsin välistä yhteistyötä kaikilla osa-alueilla. Hanasaari - ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus järjestää erilaisia kokouksia ja tapahtumia sekä kursseja, seminaareja ja projekteja. Lisäksi se käsittää myös hienon merellisen hotellin, kokoustilat ja laadukkaan ravintolan, joissa järjestetään lukuisia yritysten erilaisia kokouksia ja seminaareja. Hanasaari - ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus on itsenäinen toimija, jonka hallinnollinen päämies on Suomalais-ruotsalainen

kulttuurirahasto. Hanasaari - ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus perustettiin 1975 ja sen vihkivät käyttöön kuningas Carl XVI Gustav ja presidentti Urho Kekkonen 1.6.1975. (Hanaholmen 2009a.)

2.1 Hanasaari - ruotsalais-suomalaisen kulttuurikeskuksen organisaatiokaavio

Hanasaaren johtajana toimii Gunvor Kronman. Ohjelmajohtajana toimii Kaarlo Hildèn, hotellinjohtajana Ari Vilkki, talous- ja henkilöstöpäällikkönä Sirkka Ollila sekä viestintäjohtajana Henrik Huldèn. Hotellinjohtajan alaisuudessa työskentelevät konferenssipäällikkö Tanja Ahonpää sekä ravintolatoimen kehityspäällikkö Kim Palhus. Ravintolan sekä ravintolapäällikkö Eva Blomqvistin että keittiömestari Sirpa Oksasen toiminnasta vastaa ravintolatoimen kehityspäällikkö. Alla oleva kuvio osoittaa organisaation hierarkian. (Kuvio 1)



Kuvio 1: Hanasaari - ruotsalais-suomalaisen kulttuurikeskuksen organisaatiokaavio. (Hanaholmen 2009a.)

2.2 Ravintola Johannes

Organisaatioon kuuluva Ravintola Johannes on merihenkinen ja laadukas muuntautumiskykyinen ravintola. Ravintolan henkilökunta järjestää niin aamiaiset, lounaat, juhlaillalliset ja cocktailtilaisuudet kuin häät sekä à la carte -ruokailut. Myös suurempien kokousten järjestäminen on mahdollista, sillä saliin voidaan kattaa yhtäaikaisesti jopa 240 asiakaspaikkaa. Ravintolaan voi poiketa kuka tahansa syömään tai nauttimaan virvokkeita. Ravintola pyrkii tarjoamaan laadukkaita kotimaisia lähellä tuotettuja raaka-aineita. Upean sijaintinsa ansiosta Hanasaareen pääsee helposti sekä Helsingistä että Espoosta. (Hanaholmen 2009b). Alla kuvat Hanasaaren sijainnista.



Kuva 1: Hanasaari kartalla (Hanaholmen 2009c). Kuva 2: Helikopterinäkymä Hanasaaresta (Hanaholmen 2009c).

2.2.1 Strategia

Ravintolan tavoite on jatkuvan asiakastyytyväisyyden parantaminen ja kanta-asiakkuuksien vahvistaminen sekä muista alueen palveluntarjoajista erottuminen. Ravintolan materiaalit ovat kaikki pohjoismaisia ja keittiössä pyritään käyttämään mahdollisimman paljon suomalaisia toimittajia eli suositaan kotimaisuutta. Myös ravintolan menuissa kielessä näkyy suomi-ruotsi-englanti. Henkilökunnan kaksikielisyys on myös suuri valttikortti. Ravintola on siis tärkeä osa Hanasaari - ruotsalais-suomalaisen kulttuurikeskuksen strategiaa, mutta sen pitää sopia tämän omaan strategiaan. Eli ravintolan tavoitteet tulee olla yhtenäisessä linjassa sen strategian kanssa. (Vilkki 2010.)

Ravintolan tulisi seurata aikaansa ja olla edelläkävijä. Henkilökunnan tulee tietää, mitä asiakas haluaa ja mitä tämä on valmis siitä maksamaan, ravintolan tulee siis vastata asiakkaan odotuksia. (Palhus 2010.)

2.2.2 Arvot

Myös arvot vastaavat koko organisaation yhteisiksi asetettuja linjoja. Arvoihin kuuluvat yhteistyökykyisyys, kehittämishalukkuus sekä laatutietoisuus. Yhteistyökykyä tapahtuu talon sisällä sekä ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Näin saadaan organisaation tehtävät tehtyä sekä saavutetaan taloudelliset tavoitteet. (Strategia 2009-11 pähkinänkuoressa. 2008).

Laatutietoisuus esiintyy henkilökunnan pyrkimyksellä parhaaseen mahdolliseen laatuun kaikissa toiminta-alueissaan. Kaikki pyritään järjestämään vastaamaan asiakkaan tarpeita ja vaatimuksia. Laatutietoisuus näkyy myös organisaation varustelussa, kokoustiloissa on käytössä kehittyneet kokousvälineet, hotellin huoneet ovat moderneja sekä ravintolan sisustus on kotimaista designia. (Strategia 2009-11 pähkinänkuoressa. 2008.)

2.2.3 Tavoitteet

Hanasaari - ruotsalais-suomalaisella kulttuurikeskuksella on tavoitteina käyttöasteen eli kannattavuuden ja oman aktiivisuuden parantaminen. Omavalvonnan sekä perehdytyksen puutteiden kehittäminen ja henkilökunnan koulutukseen satsaaminen kuuluvat myös alkaneen vuoden tavoitteisiin. Epävirallisena tavoitteena ravintolalla on olla Espoon paras ravintola 2010. (Vilkki 2010; Palhus 2010.)

Ravintolan toiminnan tulee olla kestävä kehityksen tavoitteiden mukaista. Tavoitteena on myös parantaa tunnettuutta Helsingin lisäksi muualla Suomessa ja Ruotsissa. Hanasaari - ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus tuotemerkkinä kasvattaa asemaansa ja arvoaan sekä henkilökunnan että kohderyhmienkin keskuudessa. (Strategia 2009-11 pähkinänkuoressa. 2008.)

Kehittämisen tavoitteita on kuitenkin näiden lisäksi kaikilla osa-alueilla. Uusien asiakkaiden hakeminen, iltatoiminnan kehittäminen, ruokatuotteen suuntaaminen enemmän tavalliselle kuluttajalle eikä vain hotellin tai kokousvieraita varten tulee olemaan erittäin tärkeä tekijä tulevana vuonna. Myös ravintolan markkinoinnin tulisi olla näkyvämpää, räväkämpää ja houkuttelevampaa. (Palhus 2010.)

3 Palvelukonsepti osana organisaation strategiaa

Palveluiden tuotteistaminen on tärkeää, jotta yrityksen tuottamat palvelut olisi helpompi organisoida ja samalla yritys voi ylläpitää haluttua palvelun laatua ja tasoa.

Palvelukonseptointiin liittyy myös yrityksen strategia, miten se toimii markkinoilla ja kuinka sen on tarkoitus pärjätä kilpailussa muita yrityksiä vastaan. Seuraavissa alaluvuissa tutustutaan strategian, palvelun ja henkilöstöjohtamisen käsitteisiin.

3.1 Strategian käsitteet

Varhaisimpia strategian esiintymismuotoja tiedetään olevan kreikan kielestä kenraalia tarkoittavalla Stratigos-sanalla. Se koostui sanoista "stratos"-armeija, sekä "agein"-johtaa. Antiikin Kreikasta tutut strategit pyrkivät tiedoillaan ja taidoillaan poliittisiin sekä sotilaallisiin tavoitteisiin, säilyttämään rauhaa ja säilyttämään puolueettomuutta tai valtasuhteita ennallaan. (Karlöf 2004, 19.)

Strategialle ei ole olemassa nykyään yhtä oikeaa selitystä. Strategia käsitetään monella eri tavalla. Esimerkiksi (Karlöf 1996, 13-15) käsittää strategian merkitsevän päämäärähakuista

sekä suunniteltua työtä, jolla pyritään menestyksellisyyteen. Hän korostaa myös strategian olevan yhteydessä sijoituksiin pidemmällä aikavälillä. Lisäksi (Karlöf 2004, 136) määrittelee strategiaa nykyhetkessä tehtäviksi päätöksiksi ja toimenpiteiksi, joiden on jatkossa tarkoitus varmistaa menestystä. Strategiaa hän pitää myös ihmisten johtamistapana. Strategia on myös pyrkimystä tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista osaamista.

Strategia on myös toiminnan järjestämistä. Strategia kuuluu kaikkeen organisoituun toimintaan. Organisaatiolla on syy olemassaoloonsa ja sillä on strategia tehtävänsä toteuttamiseksi. Strategiaa pidetään olennaisena myös yritysten kehittämisen kannalta. (Karlöf 1996, 16-19.)

3.2 Strategiatyypit

Nykypäivän yritysmaailmassa on tärkeää, että kaikilla yrityksillä on omat strategiansa, joilla nämä ovat valmiita astumaan kilpailuun muiden alan yritysten kanssa. Erilaisia strategiamalleja ja -tyyppejä on lukuisia ja seuraavaksi tutustumme muutamaa olennaiseen strategiatyyppiin kuten differentiststrategia, kilpailustrategia, tekninen strategia, horisontaalinen strategia ja puolustusstrategia. (Porter 1991, 13.)

Differentiststrategian tavoitteena on tuottaa asiakkaalle arvoa tavalla, jota muut kilpailijat eivät pysty tuottamaan. Tarkoituksena on siis erottua kilpailijoista positiivisesti. Esimerkiksi tavallisesta kilpailevasta ravintolasta voidaan erottautua positiivisesti tarjoamalla etuja, tunteita tai parempaa laatua tuotteissaan tai palveluissaan. (Porter 1991, 186.)

Kilpailustrategian tehtävänä on selvittää yritykselle oikea ala, jolla sen kannattaa kilpailla muita alan vaikuttajia vastaan. Vaikka yritys omaisi mahtavan kilpailuaseman, voi valittu toimiala olla niin heikko, ettei sillä kannata jatkaa, vaan vaihtaa kannattavammalle alalle. Tästä johtuen kilpailuasema voi heiketä hetkellisesti, mutta pitkällä tähtäimellä siirto voi olla kannattava. (Porter 1991, 13.)

Teknisellä strategialla kuvataan, kuinka yritys suhtautuu tekniikan käyttöön ja kehittämiseen. Tekninen strategia on olennainen osa yrityksen kokonaisstrategiaa. Luomalla uutta ja parantamalla vanhoja menetelmiä saadaan alan kilpailijoita vastaan suuri etu. Teknisessä strategiassa keskitytään muun muassa selvittämään, miten tekniikoita voidaan kehittää. Teknisen strategian tulee myös tukea yrityksen kehittymistä ja edistää sen pysyvää kilpailuetua. (Porter 1991, 217.)

Horisontaalinen strategia sovittaa yhteen samankaltaisilla aloilla toimivien liiketoimintayksiköiden tavoitteet ja strategiat. Horisontaalinen strategia sisältää myös

näiden jo toimivien yksiköiden sekä mahdolliset uudet alavaltaukset, joilla olisi käyttöä yhteiskäyttömahdollisuuksien ansiosta. Kyseinen strategia tulisi yleensä laatia koko yrityksen tasolla eikä vain yhden yksikön keskuudessa. (Porter 1991, 432.)

Puolustusstrategian tarkoituksena on tehdä yrityksestä vähemmän altistuva ulkopuolisten yritysten hyökkäyksille tai aluevaltauksille. Sen tarkoitus on myös ohjata hyökkäykset muihin saman alan yrityksiin tai vähentää niiden voimaa. Puolustusstrategian tarkoituksena ei siis ole lisätä kilpailuetua vaan tehdä siitä entistä vankempi ja tukevampi. Ollakseen kannattava, vaatii puolustusstrategia investointeja, mikä voi näkyä yrityksen tuloksessa lähitulevaisuudessa. Investoinnin syy on kuitenkin parantaa tulosta pitkällä tähtäimellä. (Porter 1991, 569-570.)

3.3 Strategiakartat

Yrityksillä ja organisaatioilla on kaikilla omat tavoitteet ja keinot saavuttaa ne. Näiden selventämiseksi käytetäänkin usein strategiakarttoja. Yleisesti voidaankin koota pyramidin muotoon yrityksen olemassaolon syy, yritykselle tärkeät asiat, näkymän toivotusta yrityksestä sekä yrityksen toimintasuunnitelman. Kuviossa 2 perustana yritykselle toimii yrityksen olemassaolon syy. Yritystä perustettaessa ainakin seuraavat asiat tiedetään. (Kaplan & Norton



Kuvio 2: Yrityksen strategiakartta (Kaplan ym. 2004, 55).

3.4 Palvelukonsepti

Seuraavissa alaluvuissa selvitetään palvelun ja palvelukokonaisuuden käsitteet sekä selvennetään myös palvelun rakenne ja erot ydin- ja oheispalveluiden välillä. Myös palvelukonseptin ja palveluiden tuottamisjärjestelmän toiminnot käydään läpi.

3.4.1 Palvelun määritelmä

Palvelu on toimenpiteitä, prosesseja ja suorituksia sekä tapahtuma tai sarja joko enemmän tai vähemmän aineetonta tapahtumista, joka tapahtuu normaalisti asiakkaan ja palvelutyöntekijän ja/tai palveluntuottajan fyysisten tuotteiden tai toimintojen välillä. Näitä palveluita tarjotaan ratkaisuksi asiakkaan tarpeisiin. (Grönroos 2009, 76.)

Useimmiten palvelualan ammattilaiset käsittävät palvelusektorin sisältävän kaikkia taloudellisia toimenpiteitä joiden tuotos ei ole fyysinen tuote tai palvelu, eli se käytetään samaan aikaan kuin tuotetaan. Tuote on aineellinen ja fyysinen objekti tai esine, joka voidaan valmistaa ja siirtää; se on konkreettisesti olemassa ja sitä voidaan käyttää myöhemmin. Palvelu on aineeton ja häviävä. Se on tapahtuma tai prosessi, joka luodaan ja kulutetaan samanaikaisesti tai lähes samanaikaisesti. Palvelua ei voida säilyttää mutta sen vaikutus säilyy. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 4.)

Grönroos (2009, 76-81) määrittelee palvelun myös monimutkaiseksi tapahtumaksi. Hänen mielestään palveluun liittyy usein myös vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan kesken. Palveluita hänen mukaansa kuitenkin yhdistää kolme piirrettä. Ensinnäkin prosessit koostuvat toiminnoista, aineeton palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti sekä samalla tapahtuu vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan kesken.

3.4.2 Palvelukokonaisuus: Ydin- ja oheispalvelut

Fyysinen palvelu voidaan selvästi ja yksiselitteisesti kuvata sen tuntomerkkien ehdoilla: koko, osat, materiaalit jne. Aineetonta palvelua ei voida helposti määritellä tai esittää ennen ostoa. Yksi tapa käsittää tarjottava palvelu on käyttää fyysistä tuotetta vertauskuvana ja listata mahdollisimman tarkasti mitä on tarjolla ja tai mitä saavutetaan suorittamalla palvelu. Hyvä nyrkkisääntö on listata tässä vaiheessa kaikki tapahtumat, joissa ollaan kontaktissa asiakkaan kanssa. Esimerkiksi lentokonematkustamisen yhteydessä voidaan aloittaa varauksen teosta, josta voidaan jatkaa lentokentälle saapumiseen ja lähtöselvityksen löytämiseen ja sitä kautta lähtöselvitykseen. (Normann 2007, 75-76.)

Kun prosessit on tuotteistettu, voidaan palata taaksepäin ja pohtia halutun tuloksen saavuttamiseksi välttämättömien prosessien kehittämistä. Tarkastelemalla tarjolla olevaa palvelua näin, saadaan kuva palvelukokonaisuudesta - tarjottujen palveluiden ja tuotteiden yhtälöstä. Joskus joku tuotteista tai kontakteista on tärkeämpi kuin muut. Lentopalvelussa itse matkustajan kuljetus paikasta A paikkaan B on tärkeämpi kuin lentokentän siisteys. Syy matkustamiseen on juuri matkustaminen, ei siistin lentokentän ihailu, vaikka se tekisikin matkustamisesta mukavampaa. Vastaavissa tapauksissa voimme erottaa ydinpalvelun ja sitä auttavat oheispalvelut, jotka ovat kaikki palvelukokonaisuuden osasia. (Normann 2007, 76.)

Kuitenkaan ero ydinpalvelun ja oheispalveluiden välillä ei aina ole täysin selvä. Etenkin kilpailevien yritysten ydinpalvelujen ollessa samankaltaisia, asiakkaan valintaan saattaa vaikuttaa tarjottavat oheispalvelut. Esimerkkejä löytyy niin vakuutus-, konsultointi- ja lentoalalta. Tämänkaltainen tilanne johtaa usein yritysten kilpailuun oheispalveluiden tarjoamisesta, joka sisältää äänettömän yhteisymmärryksen kilpailijoiden kesken siitä, että ydinpalvelun laatu ja edistäminen eivät välttämättä ole niin tärkeitä tai arvokkaita, koska kilpailijat saattavat toteuttaa vastaavan vastavedon. Esimerkiksi bensiinin toimittajat eivät kilpaile bensiinin hinnalla, vaan tankkauksen ohessa tarjottavien palveluiden avulla, mm. aukioloajat, kanta-asiakkuudet jne. Asiakkaan kokemus ja arviointi saamastaan palvelukokonaisuudesta määräytyy kahden tekijän mukaan:

- palvelukokonaisuus sisältää kaikki osat (ydinpalvelu ja oheispalvelut), joita hän palvelulta odottaa saavansa ja
- hänelle tärkeiden asioiden laatu ja laajuus odottamassaan palvelussa (Normann 2007, 76).

Niinpä asiakas voi olla pettynyt esimerkiksi lentokentän baariin, koska sitä ei ole, se toimii huonosti tai ei muuten vastaa hänen odotuksia. Palvelun arvostelussa asiakas on tapojen ja ennakkoluulojen vangitsema. Esimerkiksi kukaan ei odota fine dining- palvelua McDonalds'ssa ja silti siellä saatu palvelun laatu voi olla erinomaista. Kuluttajina olemme niin ohjattuja tapojen ja ennakkoluulojen ansiosta, että harvoin huomaammekaan ansiokasta palvelua. Mennessämme hyvään ravintolaan odotamme palvelun ja ruoan olevan ensiluokkaista. Saadessamme hyvää ja tavanomaista palvelua hyväksymme sen mukisematta. Huomaamme vain huonon palvelun tai sen puutteen paljon herkemmin kuin normaalin hyväksyttävän palvelun. Hyväksymme odottamamme palvelun laadun tai sen ylittämisen mutta sen alittaminen aiheuttaa välittömästi reaktiota. (Normann 2007, 77-78.)

Asiakkaan odotuksiin vastaaminen onkin palveluyritysten suurin haaste. Siksi yritysten tulisi miettiä kahdesti, ennen kuin lisäävät oheispalveluita tai korottamalla tietyn osa-alueen palvelun tasoa. On helppo korottaa odotuksia, mutta niitä on paljon vaikeampi laskea takaisin

vanhalle tasolle. Lisäksi yrityksen on varmistettava, että se pystyy hoitamaan hyvin uuden oheispalvelun ilman, että ydinpalvelu kärsii siitä. Liian suurien tavoitteiden asettaminen voi viedä pysyvästi yrityksen uskottavuuden asiakkailta. Nykyään yritykset kaatuvat liian monien oheispalveluiden kuoppaan. Näin yritys etäännyy sen ydinpalvelusta sekä saattaa hankaloittaa palveluntuottamisprosessia luultua enemmän lisäkustannusten ohella. (Normann 2007, 79.)

3.4.3 Palvelun rakenne

Palvelu voi koostua eri osasista. Yleisessä käytössä on Sasser, Olsen & Wyckoff (1978) laatima luokittelu, jonka mukaan palvelun tarjonta voi sisältää kolmenlaisia osasia, jotka ovat:

1. Mahdollistavat tavarat (fyysisiä asioita kuten ruoka ravintolassa tai laitteisto tietokonekaupassa);
2. Selvät aineelliset tai fyysiset hyödyt;
3. Pääteltävissä olevat aineettomat tai psykologiset hyödyt. (Normann 2007, 80.)

3.4.4 Palvelukonsepti ja palveluntuottamisjärjestelmä

Neljä palvelukokonaisuuden tärkeintä osatekijää ovat:

- Erikoistunut taito palvelujen tuottamiseen
- Yhteydet ja sosiaaliset suhteet
- Siirtyminen tieto-osaamiseen
- Palvelutuotteen johtaminen ja järjestely

Palvelukonsepti sisältää yhdistelmän useita näistä tai joskus jopa kaikki neljä (Normann 2007, 81.)

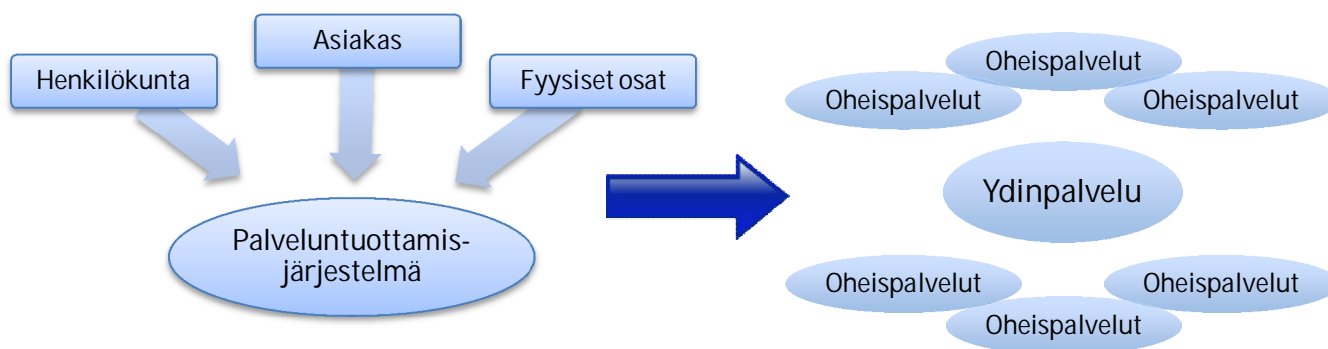
Erikoistuneet palveluyritykset, jotka pärjäävät omilla erityistaidoilla, kilpailevat keskenään ja asiakkaiden kesken. Ravintola kilpailee siis myös kotikokkien ja työpaikkaruokailun kanssa. Jotta tämänkaltainen yritys voisi levittäytyä kilpailualueille, tulee sen tuottaa parempia ja halvempia palveluita kuin kilpailijat. Tämänkaltaisen palveluyrityksen tuleekin näiden palveluiden tuottamiseksi todistaa olevansa kannattavampi vaihtoehto kuin, että asiakas tuottaisi saman palvelun muualla tai itse. (Normann 2007, 82.)

Kuten edellä yrityksen tulee yhdistää asiakkaita ja muita resursseja uusilla tavoilla. Monista potentiaalisista tämänkaltaisista palveluiden yhdistämideoista kieltäytytään julkisella sektorilla. Tulevaisuudessa palvelujen yhdistäminen tulee kuitenkin olemaan suuressa osassa kehitystä. Myös yritykset, jotka tarjoavat jotain tiettyä tieto-osaamista, voivat nykypäivänä

selviytyä, koska heidän tieto-osaaminen on muihin yrityksiin nähden ylivoimaista tai muuten paljon kattavampaa tai parempaa. Moni palveluyritys joutuukin siirtyessään palvelun tarjoajasta toimittajaksi sisällyttämään paljon tieto-osaamista palvelukokonaisuuteensa. (Normann 2007, 83.)

Palvelutuotteen johtaminen ja järjestely on tämän päivän trendi, eli palveluyritykset myyvät enemmänkin johtamisjärjestelmiä kuin johtamispalveluita. Palveluyritysten kehittyminen perustuukin aikaisempaa parempaan tietoisuuteen, mitä hyvä johtamisjärjestelmä pitää sisällään. (Normann 2007, 84-85.)

Palvelukonseptia voi olla vaikea erottaa muista osatekijöistä palvelujärjestelmässä. Koska asiakas itse osallistuu palvelutapahtumaan, hän arvioi kaiken kokemansa palvelujärjestelmästä. Tästä syystä palvelukonseptin ja palvelukokonaisuuden kaikki osatekijät vaikuttavat asiakkaan kokemukseen. Henkilökunta, käytetyt menetelmät ja työkalut vaikuttavat asiakkaaseen samanaikaisesti. Henkilökunta, palvelun fyysiset osat sekä asiakas itse tuottavat palveluntuottamisjärjestelmän, joka on yhteydessä palveluyrityksen palvelukonseptiin. Tähän yhteyteen tutustutaan tarkemmin kuviossa 3. (Normann 2007, 86-87.)



Kuvio 3: Palvelukonsepti ja palveluntuottamisjärjestelmä (Normann 2007, 87).

4 Henkilöstöjohtaminen ravintolassa

Oikea henkilöstöjohtaminen ja hyvä esimiestyö ovat tärkeitä ja erittäin ratkaisevassa roolissa ravintolan toimivuuden ja henkilökunnan viihtyvyyden kannalta. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään henkilöstö- ja päivittäisjohtamista ravintolassa ja niihin liittyviä käsitteitä sekä päivittäin käytössä olevia johtamisen työkaluja.

4.1 Päivittäisjohtaminen ravintolassa

Päivittäin tapahtuva johtaminen on työsuoritusten, päivittäisten organisaation palvelujen tuottamista asiakkaalle, valvomista ja johtamista. Organisaation johtamisjärjestelmä kasvaa pienemmästä suurempaan yritykseen siirryttäessä. Johtamalla henkilökuntaa välitetään tietoa muille työntekijöille, asetetaan tavoitteita toiminnalle sekä ohjataan käytännön toimia. (Laurent 2006,8.)

Ravintolassa se vastaa mm. tarjoilijoiden ja kokkien työn seuraamista ja johtamista. Esimies voi olla toimistotyöskentelyyn paneutuva tai salissa muiden alaiensa keskuudessa työskentelevä tämän arvomaailmasta riippuen. Johtamisen tulisi olla kuitenkin sujuvaa ja tuottoisaa hyvien asiakassuhteiden ylläpitoon ja uusien hankkimiseen. Esimiehen työ keskittyy siis asiakkaisiin, tuotteisiin, palveluihin ja toimintatapoihin. Henkilökunnan johtaminen on myös sen sijoittamista ja järjestelemistä tarpeen mukaan. Töiden jakaminen ja parhaiden saatavilla olevien työntekijöiden palkkaaminen ja työhyvinvoinnin ylläpito ovat myös tärkeitä päivittäisiä esimiehen toimia. (Laurent 2006, 125.)

4.2 Hyvän esimiehen tunnusmerkit

Hyvän esimiehen tulee taitaa tehtävänsä ja myös tiedostaa ne. Hänen tulee osata käyttää valtaansa oikein ja aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Johtajan tehtävä on johtaa. Hänen tulee pystyä päättämään asioista ja tekemään selkeitä ratkaisuja. (Järvinen 2005,13.)

Osaavan ja henkilökunnastaan kiinnostuneen esimiehen tunnistaa tämän esimerkillisestä johtamisesta. Hän osaa auttaa alaisiaan, antaa esimerkillään muille aihetta parantamiseen ja hoitaa myös ikävät työt rutiinilla päivittäin marisematta turhia. Hyvä esimies on myös erittäin yhteistyökykyinen ja avoin uusille tuulille. (Laurent 2006,39.)

Onnistuneen esimiestoiminnan takana on luja luottamussuhde työntekijän ja esimiehen välillä. Molemmat luottavat toistensa tekemisiin ja alaiset tietävät esimiehen olevan oikeudenmukainen heitä kohtaan. Tähän esimiehet pyrkivät olemalla rehellisiä, johdonmukaisella toiminnalla, asiallisella käyttäytymisellä, aidolla välittämisellä sekä pitämällä sanansa. Myös työntekijöiden inspirointi ja kannustaminen ovat erittäin tärkeitä ominaispiirteitä hyvällä esimiehellä. (Laurent 2006,45.)

Ylläpitääkseen hyvää alais-esimiessuhdetta esimiehen tulee olla vilpittömän ja tunnollisen sekä itseään että alaisiaan kohtaan. Tuntiessaan itsensä ja ollessaan voimissaan esimies voi parhaimmillaan toimia esikuvana alaisilleen sekä asiakkaille. Toisin sanoen tämän tulee osata johtaa itseään ja tietää rajansa. (Laurent 2006,45.)

4.3 Esimiehen työkalut päivittäisjohtamisessa

Näiden työkalujen tehtävänä on auttaa sekä esimiehiä että työntekijöitä toimimaan tehokkaasti työyhteisöissään, arvioimaan ja oppimaan sekä kehittämään päivittäistä työntekoaan. (Laurent 2006, 82.)

Esimiehen työkaluja päivittäisjohtamisessa ovat mm. tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena valmistuvat ravintolan info-kansio, työnkuvaukset ja perehdytysopas. Info-kansio tulee sisältämään paljon tärkeää tietoa ravintolan ja Hanasaaren kulttuurikeskuksen toiminnasta, palveluista, sääntöjä, arvoja sekä tavoitteita. Nämä uuden työntekijän tulisi tietää, jotta voisi palvella asiakkaita kulttuurikeskuksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Ravintolan tiloissa säilytettävästä info-kansiosta uusi työntekijä voi itsenäisesti työaikanaan tutkia ja selvittää asioita ravintolan toiminnasta, jotka ovat saattaneet jäädä hämäräksi perehdytyksen lomassa. Muita työkaluja esimiehen päivittäisjohtamisessa voivat olla mm. benchmarking, tehokkuusmittarit ja tilanteenmukainen johtaminen.

4.3.1 Työnkuvaukset johtamisen välineenä

Monet yritykset laativat nykyään työtehtäviinsä työnkuvaukset, jotta tiedettäisiin paremmin mitä työ vaatii. Työn suorittamiseen tarvittavat tiedot, koulutus, mahdolliset kielelliset taidot sekä muu osaaminen on olennaista tietoa työnkuvauksissa. Erilaiset työt voivat olla työntekijöille raskaampia kuin toiset ja niiden suorittamiseen voidaan tarvita erityisiä tietoja sekä taitoja. Esimerkiksi tietyn koulutuksen omaavat henkilöt soveltuvat omaa koulutusta vaativaan työhön paremmin kuin kouluttamattomat työnhakijat. (Viitala 2002, 141.)

Myös työn arvioimisen kannalta on tärkeä tietää mitä työn suorittaminen työntekijältä vaatii. Työn tarkoitus ja tavoitteet, mahdollisten työvälineiden ja laitteiden osaaminen ja hallinta, rutiinit ja mahdolliset esteet työn suorittamiseksi tulisi myös mainita työnkuvauksissa. Työnkuvaukset voivat perustua työntekijältä saatuihin tietoihin tai yritykset voivat laatia ne ennen työntekijän palkkaamista selvittääkseen paremmin työn vaativuus ja rajoitukset. (Viitala 2002, 140-143.)

4.3.2 Perehdytysopas johtamisen välineenä

Uuden työntekijän perusteellinen perehdyttäminen on tärkeää ja olennaista jokaisen yrityksen toiminnassa. Monessa yrityksessä onkin käytössä perehdytysuunnitelma tai -opas, jonka avulla perehdyttäjät perehdyttävät uuden työntekijän. Käyttämällä olemassa olevaa perehdytysopasta kaikki työntekijät saavat saman perehdytyksen ja aloittavat samalta tasolta työntekijöinä yrityksessä. Perehdytysoppaan avulla perehdytyksen taso ja laatu pysyy samana.

Perehdytyksen jälkeen työntekijän tulisi tietää ja hallita organisaation peruspiirteet, toimintatavat, arvot, liikeidea, tavoitteet, tuotteet, työskentelymenetelmät ja käytettävien koneiden hallinta. Kuitenkin usein ilman perusteellista perehdytystä uusi työntekijä saattaa jäädä ilman jotain edellä mainituista tiedoista. Siksi uusien työntekijöiden perehdyttämisen tulisi olla organisoitua toimintaa. (Viitala & Jylhä 2008, 236.)

Hyvin ja ajoissa suoritettu uuden työntekijän perehdyttäminen ennalta ehkäisee työntekijän tiedottomuudesta johtuneet virheet. Perehdytys saattaa kestää yrityksestä riippuen tunneista ja päivistä jopa viikkojen kestosiin perehdytysjaksoihin. Mitä perusteellisempi perehdytys, sitä paremmat valmiudet työntekijällä on tehdä töitä yrityksen hyväksi parhaalla mahdollisella tavalla. (Kauhanen 2003, 87, 146-147.)

4.3.3 Ravintolan info-kansio johtamisen välineenä

Ravintolan info-kansion avulla säästytään ongelmatilanteilta, joissa esimerkiksi uusi työntekijä ei osaa vastata asiakkaan kysymykseen kyseisestä organisaatiosta tai työntekijä ei osaa palvella asiakkaita organisaation etujen mukaisesti. Ravintolan info-kansio sisältää niin tietoa kyseisestä organisaatiosta, ravintolan yhteystietoja, aukioloajat, järjestyssäännöt, käyttäytymistavat, asiakaspalvelun pääpiirteet sekä muuta olennaista tärkeää tietoa organisaatiosta. (Palhus 2010.)

Ravintolan info-kansio on hyvä tuki myös vakituisen henkilökunnan työntekoon. Myös vakituinen henkilökunta voi tarkistaa kansiosta unohtuneita tai epäselviksi jääneitä asioita. Kansion on työntekoa ohjaava ja suuntaa-antava. Sitä ei tarvitse noudattaa orjallisesti, vaan enemmänkin terveen järjen kanssa tilannekohtaisesti. Se pitää sisällään myös edellisissä luvuissa mainitut perehdytysoppaan sekä työnkuvaukset. Näiden lisäksi info-kansioon kuuluvat myös organisaation toimintasuunnitelmat viestintästrategia sekä pelastussuunnitelma että organisaatiokaavio. (Palhus 2010.)

4.3.4 Tehokkuusmittarit, benchmarking ja tilanteenmukainen johtaminen

Esimiehillä on käytössään useita erilaisia tehokkuuden mittaamiseksi suunniteltuja menetelmiä. Kuukausittain tehtävä tuloslaskelma ei välttämättä kerro päivittäisistä muutoksista. Esimerkiksi henkilöstökulut voivat vaihdella 15 - 80 % liikevaihdosta päivittäin. Siksi on tärkeää seurata ja mitata päivittäisiä tehoja. Mittareita ovat muun muassa myyntikate, jolla selvitetään, mitä mistäkin tapahtumasta jää yritykselle voittoa. Työtehokkuudella selvitetään yksittäisten työntekijöiden yritykselle tuomaa valuuttaa. (Laurent 2006, 73-74.)

Benchmarkingin avulla pystytään myös parantamaan tehokkuutta. Sanana Karlöf (1996, 131) kuvaa benchmarkingin merkitsevän esikuvien järjestelmällistä tutkimista. Muutosta vastustavat ja sen puolesta taistelevat kilpailevatkin omien aatteiden puolesta, tosin vain muutosta vastustavat joutuvat todistelemaan, miksi ei pitäisi tapahtua muutosta, sillä muutosta ajavat käyttävät menetelmiä, jotka on jo koettu toimiviksi ja tosiksi. Benchmarking on ikään kuin vertailemista omaa toimintaa toisen yrityksen toimintaan.

Jotta työyhteisö voisi kehittyä, tulee sitä arvioida jatkuvasti. Arviointi koostuu tehokkuusmittareista, esimiehiltä ja henkilökunnalta sekä asiakaspalautteesta saatuun tietoon palvelun laadusta. Niin kutsutun vertailuverkoston avulla yritykset pitävät yllä jatkuvaa oman työyhteisön sekä ulkopuolisten työyhteisöjen seurantaa, jonka avulla he voivat parantaa omaa tehokkuuttaan. Naapurissa toimivan samankaltaisen yrityksen tehdessä parempaa tulosta on selvää, että oma yritys voi myös parantaa ja kehittää toimintatapojaan. (Laurent 2006, 86-88.)

Johtamisessa, valmentamisessa sekä ohjaamisessa on tärkeä ottaa huomioon työntekijän valmiudet. Kaikilla ne saattavat olla hieman erilaiset, joten yksilöiden huomioiminen on tärkeää hyvän työmoraaalin saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Ammattilainen ja aloitteleva palvelualan työntekijä vaativat erilaista johtamista. Aloittelevalle työntekijälle on tärkeää saada paljon tukea ja apua uusissa tehtävissä. Kokenut työntekijä pärjää jo helpommin yksinkin eikä välttämättä tarvitse "kädestä-kiinni" periaatteella toimivaa ohjausta. (Laurent 2006, 104.)

5 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tässä opinnäytetyössä kerättiin empiiristä aineistoa. Aineistoa kerättiin haastattelemalla organisaation henkilökuntaa organisaation johtajasta ravintolan henkilökuntaan. Strukturoimatonta tutkimushaastattelua pidettiin parhaana mahdollisena aineistonkeräysmenetelmänä, sillä haastattelemalla useita saman organisaation eri tasolla työskenteleviä työntekijöitä saatiin kokonaiskuva ravintolan toiminnasta. Henkilökunnan omat kokemukset kertoivat hyvin ravintolan palvelukonseptin nykytilan.

Laadullista aineistoa on tietävästi erittäin paljon tarjolla, ja siksi tulisi aineisto rajata mahdollisimman tarkasti. Pienellä aineistolla aloittaminen ja siitä siirtyminen suurempaan on hyvä tapa laajentaa tutkimusta. Liika tieto voi vaikeuttaa tutkimustulosten arvioimista. Tarvittaessa lisää aineistoa voidaan kerätä myöhemmin. Tutkimuksessa käytettävä aineisto rajattiinkin koskemaan vain henkilökuntaa sekä johtajia. Asiakkaita ei tässä tutkimuksessa tutkittu, joten tulokset olisivat hyvinkin työyhteisöä kuvaavia. Näin tutkimus keskittyi

olennaisen tutkimiseen eli henkilökunnan tulkintoihin ravintola Johanneksen palvelukonseptista. (Eskola & Suoranta 2005, 64.)

5.1 Tutkimushaastattelut apuna ravintolan palvelukonseptin kehittämisessä

Tutkimushaastatteluilla kerätty laadullinen aineisto on hyvin yleinen tapa kerätä aineistoa. Tutkimushaastattelun avulla selvitetään keskustelun merkeissä, mitä haastateltava ajattelee. Tutkimushaastattelussa kysytään suoraan tutkittavaan aiheeseen liittyviä kysymyksiä ja saadaan tarkkoja vastauksia, toisin kuin mahdollisesti kyselylomakkeella. (Eskola & Suoranta 2005, 85.)

Tutkimushaastatteluissa henkilöihin ollaan yleensä suorassa vaikutuksessa, mikä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen itse tilanteessa. Haastateltavaa voidaan myös lukea niin sanotusti "rivien välistä", eli syyt tietynlaisiin vastauksiin voidaan selvittää helpommin. Haastatteleamalla tutkija pääsee myös paremmin selville tutkitusta aiheesta. Haastateltavan omat henkilökohtaiset kokemukset voivat tuoda uusia ideoita ja mielikuvia tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008,34.)

Tutkimushaastattelujen käyttöä kyselylomakkeen sijasta perusteltiin myös sillä, että lomakkeella saatavat tiedot eivät välttämättä auta tutkimuksessa niin paljon kuin suoralla haastattelulla saadut vastaukset. Kyselylomaketta ei myöskään käytetty, sillä kaikkiin lähetettyihin kyselylomakkeisiin ei välttämättä olisi vastattu. Sopimalla haastateltavan kanssa etukäteen tutkimushaastattelun ajankohta varmistettiin tutkimuksen kannalta tärkeän tiedon saanti. Myös tutkimushaastattelujen toteutus henkilökunnan työaikana helpotti huomattavasti. Työajan ulkopuolella kiinnostus työpaikan asioihin olisi ollut huonompi. Lisäksi lomakkeisiin vastaaminen saatetaan kokea nykyään hieman epämukavaksi, sillä luullaan, että vastauslomakkeista kerätään henkilökohtaisia tietoja. (Hirsjärvi ym. 2008,36.)

Opinnäytetyössä käytettiin myös henkilökohtaista työn seuraamista. Kaiken tiedon perustuessa todellisuudesta tehtyihin havaintoihin oli myös tärkeä käyttää tätä menetelmää tiedon keräämiseksi. Havainnointia tapahtui ravintolan salissa ja keittiössä seuraamalla ravintolahenkilökunnan työntekoa normaaleissa työtilanteissa. Näin saatiin myös tietoa henkilökunnan päivittäisestä toiminnasta ja sen laadusta. Satunnaisia havainnoiteja ei kuitenkaan kirjattu, sillä ne vain täydensivät haastatteluiden antamia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2008,37.)

5.1.1 Strukturoimattoman haastattelun edut

Strukturoimattoman tutkimushaastattelun avulla saadaan tutkittavan kohteen henkilökunta tuntemaan itsensä tärkeäksi ja heidän mielipiteensä ja tuntemuksensa asioista ovat merkityksellisiä. Haastattelun hyviä puolia koottuna oheiseen kuvioon (Kuvio 4).

Strukturoimattoman tutkimushaastattelun etuja
<ul style="list-style-type: none"> - Korostetaan haastateltavaa yksilöllisenä, jolla on merkitystä organisaatiossa - Saadaan perusteluja vastauksille ja kuvaavia esimerkkejä - Haastattelu antaa paljon enemmän tietoa kuin kyselylomake - Sopii käytettäväksi, kun on kyseessä pieni otos organisaation toiminnasta - Paremmat mahdollisuudet motivoituneisiin vastauksiin kuin kyselylomakkeella

Kuvio 4: Strukturoimattoman tutkimushaastattelun etuja (Hirsjärvi ym. 2008,35-36).

Strukturoimaton haastattelu on kuin kävisi keskustelua haastateltavan kanssa. Saatujen vastausten perusteella jatketaan haastattelua haluttuun suuntaan. Strukturoimaton haastattelu antaa mahdollisuuden muuttaa haastattelun suuntaa missä vaiheessa tahansa. Eksyttäessä halutusta asiasta voidaan siihen palata napakalla kysymyksellä aiheesta jättämällä edellinen vastaus hieman varjoon. Aivan kuten keskustelemallakin ihminen ohjaa toista haluamaansa suuntaan. (Hirsjärvi ym. 2008,45.)

Strukturoimattomat tutkimushaastattelut suunniteltiin niin, että saatiin kerättyä aineisto, jonka avulla voitaisiin tehdä tutkittavaa kohdetta koskevia päätöksiä. Kysyttiin siis ravintolan kokonaiskuvasta, henkilökunnan perehdyttämisestä, esimiestoiminnasta, ravintolan arvoista, strategiasta sekä tavoitteista. Näistä kysymyksistä saadut aineistot edesauttavat suuresti palvelukonseptin selvittämisessä sekä perehdytysoppaan ja työnkuvausten suunnittelussa. (Hirsjärvi ym. 2008,66.)

5.1.2 Haastateltavien valinta

Haastateltaviksi valittiin henkilökuntaa organisaation ylimmästä johdosta ravintolan tarjoilijoihin. Näin saatiin kokonaisvaltainen käsitys siitä, mitä ravintolassa tapahtuu tai tulisi tapahtua. Haastatteluihin otettiin organisaation johtaja, jolta saataisiin vastaukset, joita alaisten vastausten tulisi myötäillä, jotta asiat olisivat edes jotenkin niin kuin pitäisi. Hotellin johtajalta saadut vastaukset tarkentuvat ravintolan toimintaan. Ravintolan kehityspäälliköltä saataisiin myös ajankohtainen näkemys tilanteesta. Ravintolan esimiehistä haastateltiin ravintolapäällikköä. Häneltä saataisiin päivittäistä toimintaa kuvaavia vastauksia. Viimeisenä

haastateltiin myös muutamaa vakituista tarjoilijaa sekä ravintolassa käytettäviä extroja, eli ulkopuoliselta taholta hankittua työvoimaa kokonaiskuvan selkeyttämiseksi.

Haastatteluja kertyi yhteensä kuusi, joista neljä haastateltavaa työskentelee esimiesasemassa ravintola Johanneksessa. Haastattelut tapahtuivat kaikki Hanasaari - ruotsalais-suomalaisessa kulttuurikeskuksessa henkilökunnan työaikana tammi-helmikuussa 2010. Haastatteluiden kesto vaihteli reilusta yhdestä tunnista puoleen tuntiin. Taltiointi tapahtui kirjaamalla haastateltavien vastaukset tietokoneelle haastattelun aikana. Haastateltavia oli yhteensä kuusi, joista kolme työskentelee esimiesasemassa ja kolme ravintolan salin puolella.

5.2 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen analysointi on aineiston tarkastelemista kokonaiskuvana. Analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä sekä tutkimusongelman ratkaisemisesta. Aineistoa tarkastellessa on tärkeää keskittyä vain tutkimuksen kannalta olennaiseen haastatteluista saatuun tietoon. Tutkimusongelman ratkaisuna voidaan nähdä ratkaisu tutkittuun ongelmaan tai selityksiä ongelman olemassaololle ja jatkotoimenpiteitä ongelman poistamiseksi. (Alasuutari 2007, 38-44.)

Strukturoimattomien tutkimushaastatteluiden aineisto analysoitiin kirjoittamalla kaikki haastattelut puhtaiksi ja keräämällä samat aineistot vuoron perään kaikista haastatteluista. Haastateltavilla oli kaikilla muutama yhteinen kysymys ja loput liittyivät näiden työnkuviin ja työntekoon Hanasaareissa. Liitteenä tutkimushaastatteluiden kysymykset. (Liite 1: Tutkimushaastatteluiden kysymykset)

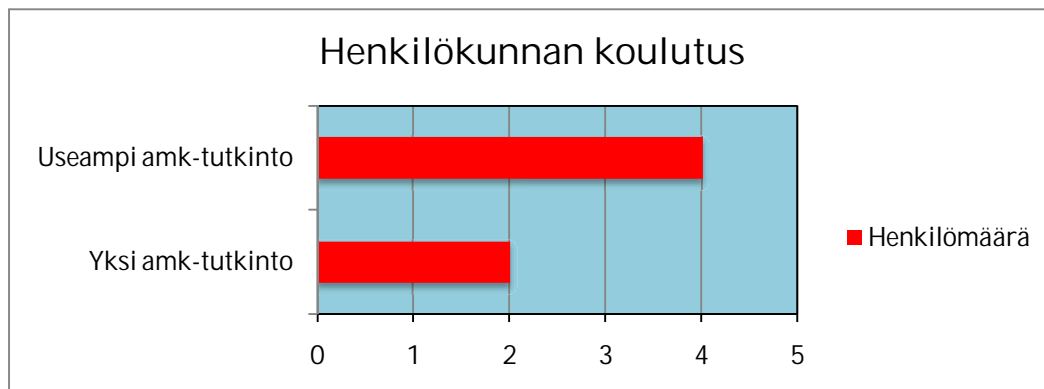
6 Tutkimuksen tulokset, kehitysideat ja jatkotoimenpiteet

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia ja esitellään kehitysideoita ravintola Johanneksen palvelukonseptin kehittämiseksi.

6.1 Tutkimustulokset

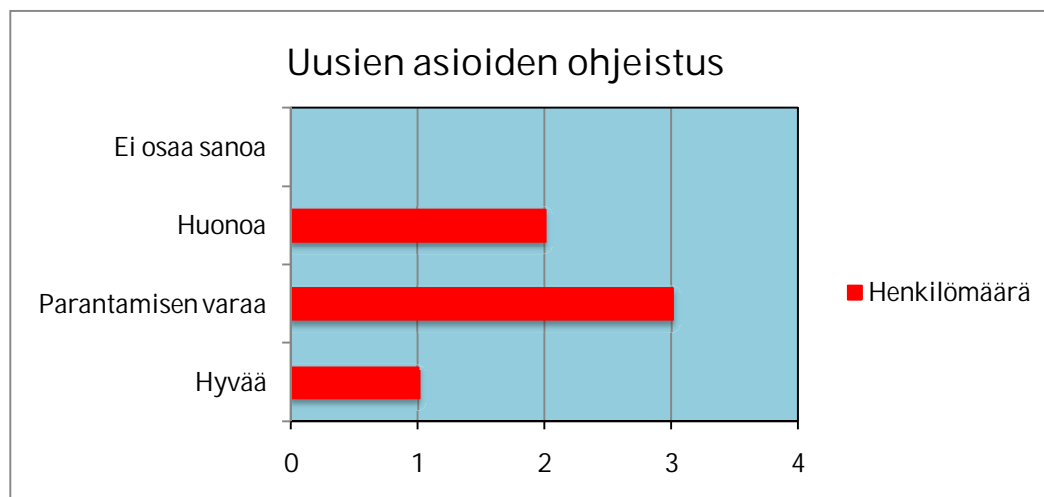
Tutkimushaastatteluiden analysoinnin tuloksina selvisi ensinnäkin henkilökunnan korkea koulutustaso. Ravintolassa arvostetaan koulutusta, mikä onkin synynä siihen, että lähes kaikki ravintolan työntekijät ovat korkeakoulutaitoisia ja kaikki haastateltavat olivat käyneet ainakin yhden korkeakoulututkintoon oikeuttavan koulutuksen.

Korkea koulutustaso on omiaan takaamaan asiakaspalvelun virheettömyyden ja henkilökunnan luotettavuuden. Näin henkilökunnan korkeaa koulutustasoa perusteli ravintolatoimen kehityspäällikkö. Korkea koulutustaso selviää myös alla olevasta kuviosta. (Kuvio 5).



Kuvio 5: Henkilökunnan koulutus

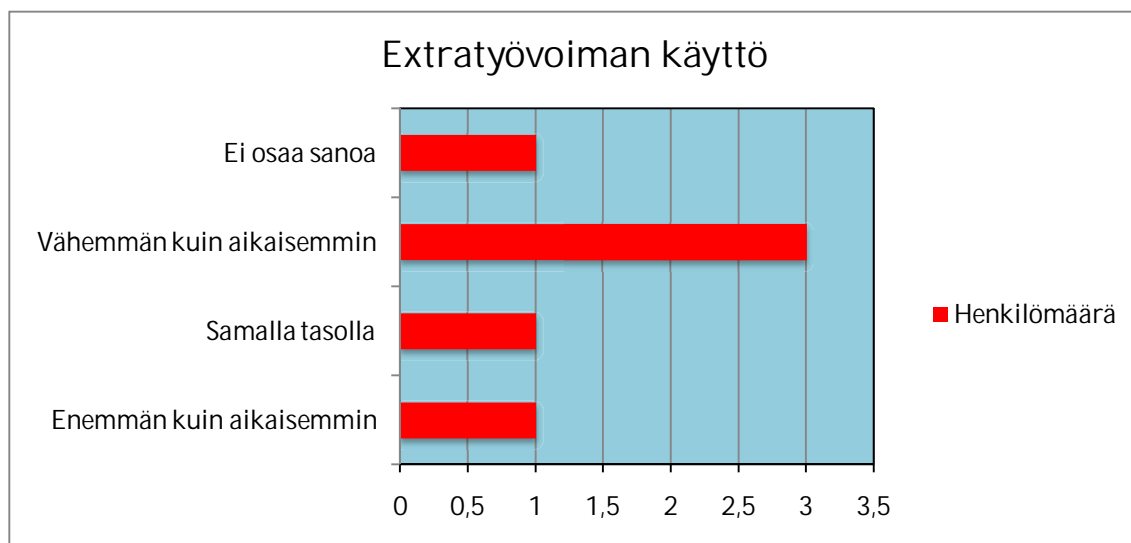
Haastatelluista puolet oli sitä mieltä, että uusien asioiden ohjeistaminen ravintolassa oli joko huonoa tai siinä olisi parantamisen varaa. Vain yhden haastatellun mielestä uudet asiat ohjeistetaan tarpeeksi hyvin. (Kuvio 6).



Kuvio 6: Uusien asioiden ohjeistus

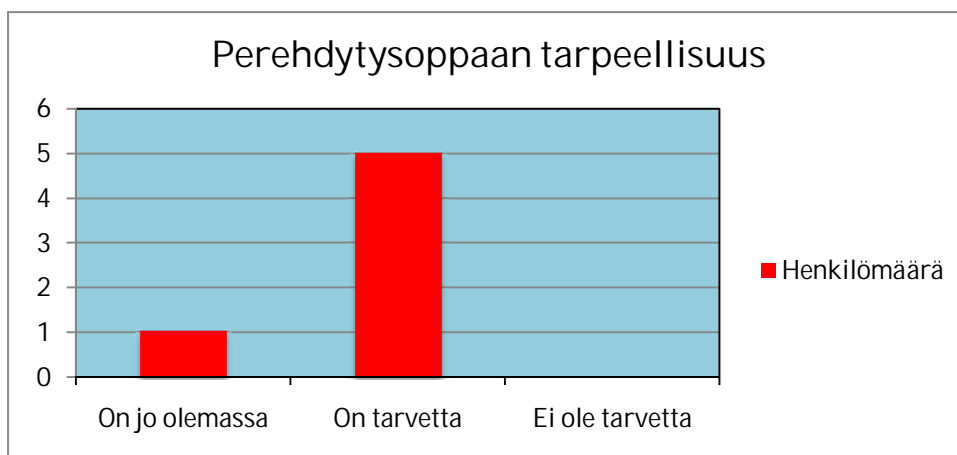
Extratryövoimasta kysyttäessä vastaukset jakoutuivat hieman. Yksi vastaajista ei osannut sanoa, miten extratryövoiman käyttö olisi muuttunut, koska hän ei vastannut extratryövoiman käytöstä. Enemmistö vastaajista eli kolme näki extratryövoiman käytön vähentyneen viime vuodesta. Yksi vastaajista näki sen kuitenkin kasvaneen, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että

vuoron aikana kaikille työntekijöille ei riitä töitä. Yksi vastaajista totesi extratyövoiman käytön pysyneen samalla tasolla kuin viime vuonna. (Kuvio 7).



Kuvio 7: Extratyövoiman käyttö

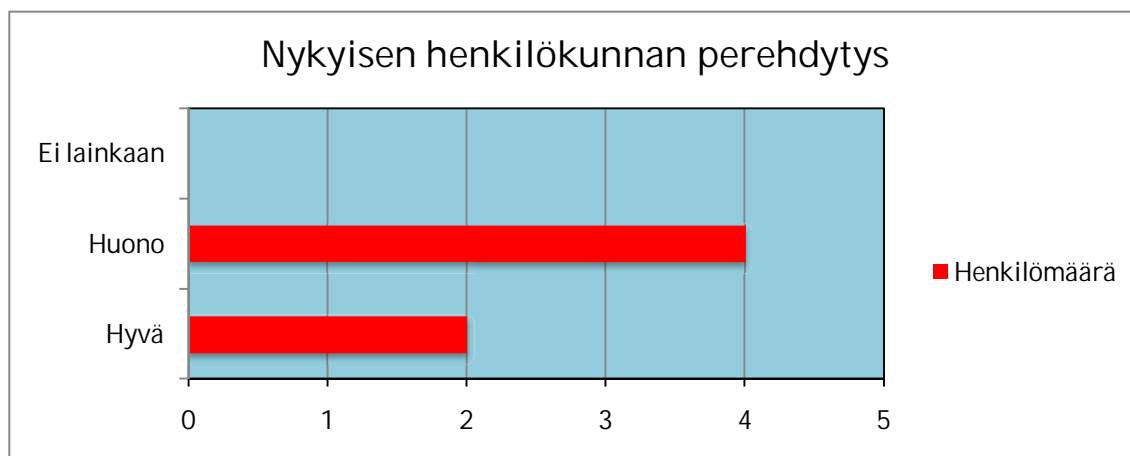
Tutkimushaastattelut osoittivat myös perehdytysoppaan tarpeellisuuden. Yksi vastaajista kertoi perehdytysoppaan jo olevan olemassa. Löysimme sen Hanasaaren intrasta, mutta se ei ollut ajan tasalla ravintolan henkilökunnan osalta. Loput haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että perehdytysopas tulisi olla olemassa ja sille olisi tarvetta. Tulos oli melko odotettu ja selkeä. (Kuvio 8).



Kuvio 8: Perehdytysoppaan tarpeellisuus

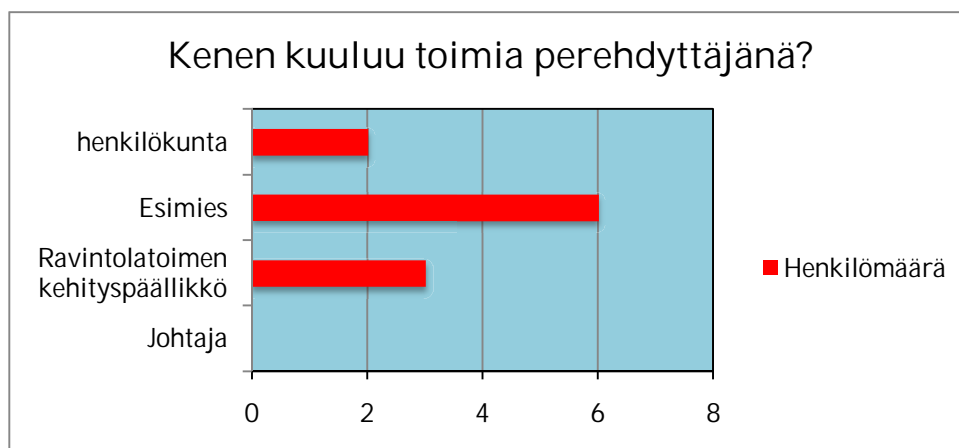
Haastateltavilta kysyttiin, miten nykyinen henkilökunta on perehdytetty ja vastaukset jakaantuivat taas puolesta ja vastaan. Kaksi vastaajaa oli mielestään saanut hyvän

perehdytyksen. Neljä vastaajista koki puolestaan jääneensä joko kokonaan vaille tai saaneensa hyvinkin suppean ja huonon perehdytyksen. (Kuvio 9).



Kuvio 9: Nykyisen henkilökunnan perehdytys

Perehdyttäminen on kaikkien haastateltavien mielestä esimiehen tehtävä. Lisäksi kolme vastaajista sanoi sen kuuluvan sekä esimiehelle että ravintolatoimen kehityspäällikölle. Kaksi vastaajista koki perehdyttämisen kuuluvan myös henkilökunnalle. Hän perusteli vastaustaan sillä, että näin kaikki osallistuvat uuden työntekijän perehdytykseen ja samalla tutustuvat tähän työaikana. (Kuvio 10).

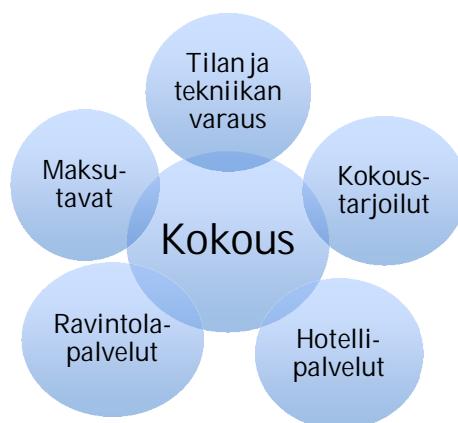


Kuvio 10: Kenen kuuluu toimia perehdyttäjänä?

6.2 Palvelukonseptin kuvaus

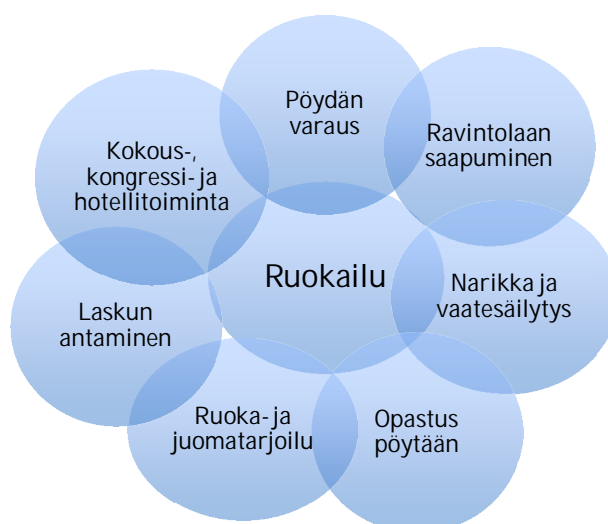
Hanasaaren ruotsalais-suomalaisen kulttuurikeskuksen ravintola Johanneksen palvelukonsepti koostuu Hanasaaren kokous-, hotelli- ja ravintolapalveluista. Nämä ovat osa kokonaisuutta,

joka palvelee Hanasaaren tarkoitusta. Ravintolan palvelukonseptin ideana on tarjota asiakkailleen ainutlaatuinen miljöö tapahtumien, seminaarien ja kokousten järjestämiseen kotimaisen ruoan ja ensiluokkaisen sekä virheettömän palvelun kera. Ravintolan tavoite on olla tuottava ravintola, johon asiakkaat voivat tulla nauttimaan talon antimista vaivatta.



Kuvio 11: Kokous- ja hotellipalvelujen ydin- ja oheispalvelut

Kokous- ja hotellipalvelut tarjoavat kulttuurikeskuksen asiakkaille mahdollisuuden järjestää ja osallistua erilaisiin tilaisuuksiin. Hotellia voi käyttää, vaikkei olisi kokouksiin tai muihin tilaisuuksiin osallistumassakaan. Erilaiset kokous- ja hotellipaketit ovat myös asiakkaiden saatavilla. Kauempaa saapuvat asiakkaat voivat rentoutua yön yli hotellin moderneissa pohjoismaisin kalustein varustetuissa huoneissa valmistautuen tulevaan tapahtumaan.



Kuvio 12: Ravintola Johanneksen ydin- ja oheispalvelut

Ravintolan palvelukonseptin ydinpalveluna on asiakkaan ruokailu ravintolan tiloissa. Oheispalveluina asiakkaalle tarjotaan juuri kokous-, kongressi- ja hotellitoimintaa. Asiakkaan

palvelu alkaa pöydän varauksesta ja jatkuu asiakkaan saapuessa ravintolaan. Ravintolassa asiakkaalle tarjotaan erilaisia oheispalveluita kuten vaatesäilytys, pöytään opastaminen sekä ruokatarjoilun lisäksi eri juomatarjoiluja. Ruokailun päätteeksi asiakas voi maksaa laskun heti tai ottaa sen huoneen laskuun. Myös laskun jättäminen laskutukseen on mahdollista. Näillä kaikilla tavoilla pyritään pitämään asiakas tyytyväisenä ja ylittämään tämän odotukset kaikilla osa-alueilla. Tyytyväinen ja iloisesti yllättynyt asiakas palaa uudestaan ravintolaan melko varmasti.

Ravintolan oheispalveluiden siivittämänä ravintola pyrkii erottumaan kilpailijoistaan tarjoamalla pohjoismaista ruokaa ja liittämällä neljä eri vuoden aikaa neljä kertaa vuodessa vaihtuvaan ruokalistaan. Kotimainen design ja ruotsalais-suomalainen 1970-luvun henki ja -ilme näkyvät myös selvästi esillä olevassa sekä taiteessa että sisustuksessa. Näiden lisäksi ravintolasta on erinomaiset kulkuyhteydet Espooseen ja Helsinkiin. Ravintolan kaksikielisyys palvelee asiakkaiden tarpeita erinomaisesti.

Ny Nordisk Mat -hanke näkyy myös ravintolan ruokalistoilla. Paljon kalaa ja lähellä tuotetut kotimaiset tuotteet kertovat kotimaisuuden suosimisesta. Toteuttaakseen ravintolan tavoitteet henkilökunta on lähes kauttaaltaan korkeakoulutuksen omaavaa ja erittäin laatu-tietoista. Ensiluokkainen ja virheetön palvelu kruunaa asiakkaan ruokailutapahtuman.

Oikeanlaisella päivittäisjohtamisella ravintola pyrkii tavoitteiden saavutukseen ja jopa ylittämään näitä mahdollisuuksien mukaan. Johtamisen vastuuta on jaettu esimiesten kesken, joten kenenkään harteilla ei ole yksin kantaa vastuuta koko ravintolasta. Läsnä olevat esimiehet ohjaavat ja opastavat alaisiaan päivittäistöissä. Henkilökunnan tiimityöskentely ja yhteishenki tuovat esille ravintolan parhaat puolet, eli tunnelmallisuuden sekä kiireettömän palvelun. Myös henkilökunnan yleisesti myönteinen suhtautuminen muutoksiin on positiivista ja helpottaa muutoksessa työskentelyä. Henkilökunnan joustavuus työvuoroissa on myös tärkeää, koska ruuhkahuippuja ja hiljaisia päiviä voi sattua yllättävänkin pienellä varoitusajalla.

Tehokkuusmittareilla varmistetaan tuottava ja kannattava toiminta. Suurten kausivaihteluiden takia ravintolassa käytetään melko paljon ekstraräyövoimaa. Näitä ekstraräyöläisiä perehdytetään tarpeen mukaan ja pyritään ottamaan samat työntekijät uudestaan. Tällä säästetään uusien työntekijöiden perehdytykseen kuluva-aikaa ja rahaa.

6.3 Ravintola Johanneksen info-kansio

Tutkimuksen tuloksena oli myös ravintolan info-kansio. Sen tehtävänä on helpottaa ravintolan esimiesten päivittäisjohtamista ja myös auttaa uusia työntekijöitä tutustumaan ravintolan ja

kulttuurikeskuksen toimintaan. Tähän kansioon sisällytettiin kaikki se oleellinen tieto ravintola Johanneksen ja Hanasaari - ruotsalais-suomalaisen kulttuurikeskuksen toiminnasta, mikä uuden työntekijän tarvitsee tietää.

Kansion laatiminen alkoi tulevan sisällysluettelon muokkaamisesta. 40-sivuisen kansion sisältö alkaa Hanasaari - ruotsalais-suomalaisen kulttuurikeskuksen esittelystä ja tarvittavista oheistiedoista. Tätä seuraa ravintola Johanneksen esittely, aukioloajat yhteystiedot sekä saatavilla olevat palvelut. Kun nämä tiedot ovat uuden työntekijän hallussa, tulisi hänen myös tietää, miten ravintola Johanneksessa käyttäydytään ja toimitaan, eli työntekijän vastuut ja valtuudet tulee myös esittää. Työskentelytapoja ja asiakaspalveluun liittyviä käsitteitä seuraa työpaikan järjestyssäännöt, työturvallisuus, perehdytysopas, työnkuvaukset sekä organisaation toimintasuunnitelma että viestintästrategia. Kansion lopussa on myös pelastussuunnitelma sekä organisaatiokaavio. (Liite 2: Ravintola Johanneksen info-kansion sisällysluettelo)

6.4 Ravintola Johanneksen työnkuvaukset ja perehdytysopas

Päivittäisjohtamista helpottavat työnkuvausten ja perehdytysoppaan olemassaolo. Ravintolan info-kansioon sisällytettiin siksi myös ravintolan henkilökunnan työnkuvaukset sekä perehdytysopas uusille työntekijöille. Työnkuvaukset ovat kansiossa helpottamassa arkisia ja päivittäisiä toimenpiteitä. Kansiosta henkilökunta voi tarpeen tullen selvittää oman työnkuvansa ja toimia sen mukaisesti. Työnkuvaukset suunniteltiin yhdessä ravintolatoimen kehityspäällikön kanssa. Niiden kuului sisältää kaikki ravintolan henkilökunnan nimikkeet ja niille kuuluvat tehtävät ja vastuualueet. (Liite 3: Ravintola Johanneksen henkilökunnan työnkuvaukset)

Perehdytysopasta on jatkossa tarkoitus käyttää uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Perehdytykseen kuuluu myös perehdytyslista, jossa työntekijä sekä perehdyttäjä käyvät listalta läpi tärkeimmät ja oleellimmat ravintolan toimintaan liittyvät asiat, mihin sitten merkitään päivämäärät ja allekirjoitukset asioiden läpikäynnin päätteeksi. Näin varmistetaan, että työntekijä on saanut tarpeellisen tiedon ja koulutuksen toimimaan ravintolan tapojen ja tavoitteiden mukaisesti. Perehdytysoppaan suunnittelussa avusti ravintolapäällikkö ja ravintolatoimen kehityspäällikkö. Perehdytyslistan avulla perehdyttäjä selvittää uudelle työntekijälle kaiken tarpeellisen, jotta tämä voi työskennellä organisaation etujen mukaisesti. (Liite 4: Ravintola Johanneksen uusien työntekijöiden perehdytysoppaan sisällysluettelo), (Liite 5: Perehdytyslista)

6.5 Kehittämismahdollisuudet ja jatkotoimenpiteet

Haastatteluista saadusta aineistosta löytyi myös paljon kehittämisen arvoisia ongelmakohtia ravintolan toiminnassa. Esimerkiksi henkilökunnan nykyistä muutosvastaisuutta voitaisiin kehittää muutosta tukevaksi ja muutoksen näkemisen positiivisena. Myös henkilökunnan koulutusta organisaation tietojärjestelmien käytöstä nähtiin kehittämisen arvoisena asiana. Yksi ehkä eniten esille tulleista ongelmakohtista oli tiedonkulku johdolta muulle henkilökunnalle. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat ajoittaisista tietokatkoksista henkilökunnan keskuudessa. Myös perehdytyksen puutteiden kehittäminen koettiin tärkeänä.

Lisäksi ravintolan tulisi hakea aktiivisemmin uusia asiakkaita ja kehittää iltatoimintaansa. Näin saataisiin hotelliin asiakkaille enemmän vastinetta rahoille ja mahdollisia uusia asiakkaita. Samalla tulisi kehittää ravintolan ja hotellin markkinointia räväkämmäksi ja houkuttelevammaksi. Vanhojen asiakkaiden säilyttämiseksi myös niihin tulisi kiinnittää huomiota. Asiakkaan tulisi saada aina kaikki tarvitsemansa ja ansaitsemansa huomio ravintolassa asioidessaan. Asiakaspalvelun ei tulisi kärsiä henkilökunnan kesken käydyistä keskustelutuokioista.

Jatkotoimenpiteinä ravintolan info-kansiota tullaan päivittämään tietyin väliajoin tai aina kun jokin kansiossa olevista tiedoista muuttuu oleellisesti. Kansion päivittäminen edesauttaa uusia työntekijöitä myös jatkossa. Myös vakituinen henkilökunta tulee tutustumaan info-kansion sisältöön ja siitä voi olla hyötyä myös heille. Jatkossa ravintolan ja muun organisaation henkilökunta tulee parantamaan tiedonkulun ongelmakohtia ja pyrkii tietokatkosten vähentämiseen.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten ravintolan palvelukonseptia voidaan kehittää päivittäisjohtamisen avulla. Esimerkkinä opinnäytetyössä käytettiin ravintola Johannesta, johon oli tarkoitus luoda ravintolan info-kansio, joka sisältäisi ravintolan manuaalin, uusien työntekijöiden perehdytysoppaan sekä henkilökunnan työnkuvaukset.

Opinnäytetyön tutkimustuloksina saatiin eheytettyä ravintolan palvelukonseptia, tuotettua ravintolan info-kansio, ravintolahenkilökunnan työnkuvaukset sekä perehdytysoppas esimiesten avuksi uusille työntekijöille. Tutkimushaastatteluiden tuloksena on myös paljon kehitysideoita nykyiseen konseptiin. Kehitysajat ovat kuitenkin pintahiomisen kaltaisia, sillä kaikkien haastateltujen vastausten perusteella ravintola toimii asiallisesti ja asiakasystävällisesti.

Valmis ravintolan info-kansio otettiin käyttöön ravintola Johanneksessa 21.3.2010 ja sen jälkeen se on saanut paljon positiivista palautetta opinnäytetyön ohjaajalta ja ravintolan henkilökunnalta. Tutkija oli siis onnistunut opinnäytetyössään kehittämään ravintolan palvelukonseptia päivittäisjohtamisella käyttäen päivittäisjohtamisen työvälineinä perehdytysopasta, työnkuvauksia sekä info-kansiota, josta henkilökunta saa kaiken tarvittavan tiedon yrityksen vaatiman asiakaspalvelun tason ylläpitämiseksi.

Hyvän ja positiivisen palautteen ansiosta voidaan todeta opinnäytetyön onnistuminen ongelmanratkaisussa. Ravintolan info-kansiosta on selvästi ollut hyötyä palvelukonseptin kehittämisessä, sillä se on auttanut henkilökuntaa päivittäisissä töissä. Voidaan myös todeta, että kansion jatkuva päivittäminen ja ajan tasalla pitäminen tulee pitämään sitä tärkeänä osana päivittäisjohtamista ravintola Johanneksessa myös tulevaisuudessa.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön aiheen valinnassa helpotti paljon tutkijan harjoittelun toteutuminen Hanasaari - ruotsalais-suomalaisessa kulttuurikeskuksessa ravintola Johanneksen palvelukonseptin kehittäjänä. Harjoittelun aikana opinnäytetyöstä keskusteltiin paljon ja työhön saatiin hyvin sisältöä keräämällä alan kirjallisuudesta palvelukonseptointiin, strategiaan sekä päivittäisjohtamiseen liittyvää aineistoa.

Myös ravintolassa tehdyt tutkimushaastattelut olivat erinomainen keino selvittää ravintolan palvelukonseptin nykytilaa, siinä piileviä hyviä puolia sekä myös huonoja seikkoja, joihin tämän työn avulla puututtiin.

Työnteko sujui harjoittelun aikana tammi-maaliskuussa 2010 nopeaan ja sujuvaan tahtiin. Kuitenkin harjoittelun päätyttyä työnteko hidastui. Syinä tähän olivat koulun jatkuminen sekä paluu työelämään, jolloin aikaa kirjoittamiselle ja aineistoon tutustumiselle jäi paljon vähemmän. Onneksi opinnäytetyö saatiin näin lopulta valmiiksi ennen pitkää kesätaukoa opiskelusta.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 6. painos. Vaajakoski: Gummerus kirjapaino.

Elovaara, M. 2009. Palvelukonseptisuunnitelma: Case TKK Saha Kokous- ja juhlatila. Laurea ammattikorkeakoulu.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. 2006. Service Management. 5. painos. Singapore: McGraw-Hill Education.

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

Hanasaari - ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus. 2008. Strategia 2009-11 pähkinänkuoressa.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Järvinen, P. 2005. Onnistu esimiehenä. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Karlöf, B. 1996. Strategiasuunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen. Helsinki: Edita Prima.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. painos. Vantaa: WSOY.

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

Moskari, S. 2009. Pehdytyskansio hotelli Levitunturin vastaanottoon. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Normann, R. 2007. Service Management. 3. painos. Hants: British Library Cataloguing in Publication Data.

Palhus, K. Ravintolan kehityspäällikön haastattelu 4.2.2010. Hanasaari - ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus. Espoo.

Porter, M. 1991. Kilpailuetu - Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Saarinen, L. 2009. Palvelustrategia ja asiakastytyväisyys Hämeenlinnan Prismän S-pankkipalveluissa. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Sara, M. 2009. Julkaisujärjestelmän nykytilan kartoitus: tapaus Web-to-print. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Ulander, K. 2007. Pehdytyskansio ravintola Ranchin työntekijöille. Kajaanin ammattikorkeakoulu.

Vapaala, M. 2006. Vuokratyövoiman pehdyttäminen. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen. 1.-3. painos. Helsinki: Edita Prima.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. 2. painos. Helsinki: Edita Prima.

Vilkki, A. Hotellinjohtajan haastattelu. 20.1.2010. Hanasaari - ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus. Espoo.

Sähköiset lähteet:

Hanaholmen 2009a. Esittely. Viitattu 9.2.2010.
<http://www.hanaholmen.fi/fi/hanasaaresta/esittely>

Hanaholmen 2009b. Ravintola-Johannes. Viitattu 9.2.2010.
<http://www.hanaholmen.fi/fi/ravintola/ravintola-johannes>

Hanaholmen 2009c. Näin tulet Hanasaareen. Kuvat: 1,2. <http://www.hanaholmen.fi/nain-tulet-hanasaareen#cykel%20>

Kuvat kuvat ja taulukot

Kuva 1: Hanasaari kartalla (Hanaholmen 2009).....	11
Kuva 2: Helikopterinäkymä Hanasaaresta (Hanaholmen 2009).....	11
Kuvio 1: Hanasaari - ruotsalais-suomalaisen kulttuurikeskuksen organisaatiokaavio. (Hanaholmen 2009.)	10
Kuvio 2: Yrityksen strategiakartta (Kaplan ym. 2004, 55).	14
Kuvio 3: Palvelukonsepti ja palveluntuottamisjärjestelmä (Normann 2007, 87).	18
Kuvio 4: Strukturoimattoman tutkimushaastattelun etuja (Hirsjärvi ym. 2008, 35-36.) ..	24
Kuvio 5: Henkilökunnan koulutus.....	26
Kuvio 6: Uusien asioiden ohjeistus.....	26
Kuvio 7: Extratyövoiman käyttö	27
Kuvio 8: Perehdytysoppaan tarpeellisuus.....	27
Kuvio 9: Nykyisen henkilökunnan perehdytys	28
Kuvio 10: Kenen kuuluu toimia perehdyttäjänä?	28
Kuvio 11: Kokous- ja hotellipalvelujen ydin- ja oheispalvelut	29
Kuvio 12: Ravintola Johanneksen ydin- ja oheispalvelut.....	29
Taulukko 1: Aikaisemmat opinnäytetyöt.....	8

Liitteet

Liite 1: Tutkimushaastattelujen kysymykset	38
Liite 2: Ravintola Johanneksen info-kansion sisällysluettelo.....	40
Liite 3: Työnkuvaukset	42
Liite 4: Perehdytysoppaan sisällysluettelo	48
Liite 5: Perehdytyslista	50

Liite 1: Tutkimushaastattelujen kysymykset

Henkilöstöpäällikölle:

1. Koulutustausta?
2. Mikä on henkilöstöpäällikön rooli?
3. Miten osallistut ravintola Johanneksen toimintaan?
4. Kuinka henkilökunta perehdytetään työhön?
5. Kuka suunnittelee ja toteuttaa perehdytyksen?
6. Miten työntekijät valitaan Johannekseen?
7. Käytetäänkö samoja extroja vai onko vaihtuvuutta paljon?
8. Onko extrojen käyttö kannattavaa?
9. Miksi käytetään extroja?
10. Onko henkilökunnalla ja extroilla olemassa oheistusta, josta voi tarkistaa päivittäisiä toimia?

Hotellinjohtajalle:

1. Koulutustausta?
2. Mitkä ovat Hanasaaren arvot?
3. Mitkä ovat Hanasaaren visiot tulevalle vuodelle?
4. Mikä on ravintolan strategia?
5. Mikä on hotellinjohtajan rooli päivittäisessä toiminnassa?
6. Miten vaikutat Ravintola Johanneksen toimintaan?
7. Millainen hotellinjohtaja olet?
8. Visiot hotellin ja ravintolan toiminnalle 2010?
9. Onko nykyisellä henkilökunnalla olemassa ohjeistus, josta voi tarkistaa tarvittaessa päivittäisiä toimia?

Ravintolapäällikölle:

1. Koulutustausta?
2. mikä on saliesimiehen rooli päivittäisessä toiminnassa?
3. Mitkä ovat Johanneksen arvot?
4. Mikä on ravintolan strategia?
5. Mitä tavoitteita Ravintola Johanneksella on alkaneelle vuodelle?
6. Miten uudet työntekijät tai extrat perehdytetään?
7. Kuka suunnittelee perehdytyksen ja kuka perehdyttää?
8. Mikä on vaikeinta esimiehen tehtävää?
9. Miten eroat tavallisesta henkilökunnasta?
10. Miten varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys?
11. Miten salihenkilökunnan ja keittiön välinen yhteistyö toimii?
12. Millainen esimiehen pitäisi olla?
13. Kuinka ravintolan henkilökunnan työkykyä pidetään yllä? Eli mitä työ toimintaa täällä on?
14. Käytetäänkö ravintolassa tehokkuusmittareita?
15. Miten teidät on perehdytetty työhön?
16. Päivittäinen työnjako?
17. Onko nykyisellä henkilökunnalla olemassa ohjeistus, josta voi tarkistaa tarvittaessa päivittäisiä toimia?

Henkilökunnalle:

1. Koulutustausta?
2. Mikä on henkilökunnan rooli päivittäisessä toiminnassa?
3. Mitkä ovat henkilökunnan arvot?
4. Miten extratyövoiman käyttö on onnistunut?
5. Miten extrat ohjeistetaan?
6. Tekeekö extrat eri töitä kuin vakituiset?
7. Mikä on esimiehen rooli päivittäisessä toiminnassa?
8. Kuinka tärkeä on alaisten luottamus esimiehen tietä/taito-osaamiseen?
9. Miten teidät on perehdytetty työhön?
10. Miten yhteistyö keittiön kanssa toimii?
11. Miten varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys?
12. Ohjeistetaanko uudet asiat tarpeeksi hyvin?
13. Onko olemassa ohjeistusta, josta voi tarkistaa päivittäisiä toimia?

Kehityspäällikölle:

1. Koulutustausta?
2. Työtehtävät?
3. Miten vaikutat ravintola Johanneksen toimintaan?
4. Mikä on esimiehen rooli päivittäisessä toiminnassa?
5. Miten henkilökunta perehdytetään työhön?
6. Kuka suunnittelee ja toteuttaa perehdyttämisen?
7. Ohjeistetaanko uudet asiat tarpeeksi hyvin?
8. Kulkeeko tieto päättäjiltä henkilökunnalle hyvin?
9. Käytetäänkö samoja extroja vai onko vaihtuvuutta paljon?
10. Onko extrojen käyttö kannattavaa?
11. Miksi käytetään extroja?
12. Mikä on ravintolan strategia?
13. Mitä tavoitteita ravintolalla on tälle vuodelle?
14. Onko nykyisellä henkilökunnalla olemassa ohjeistus, josta he voivat tarkistaa tarvittaessa päivittäisiä toimia, esim. työnkuvaukset?
15. Käytetäänkö ravintolassa tehokkuusmittareita?
16. Miten nykyistä ravintolan toimintaa voisi kehittää?

Liite 2: Ravintola Johanneksen info-kansion sisällysluettelo

Ravintolan info-kansion sisällysluettelo

1. Hanasaari - ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus
 - 1.1 Keskuksen arvot
 - 1.2 Toiminnan tavoitteet
 - 1.3 Rakennus ja ympäristö
2. Ravintola Johannes
 - 2.1 Ravintola Johanneksen palvelut ja toiminnot
 - 2.2 Ravintolan osoite ja yhteystiedot
 - 2.3 Aukioloajat
3. Työntekijänä ravintolassamme
 - 3.1 Työntekijän vastuu ja valtuudet
 - 3.2 Työskentelytavat
 - 3.3 Kuinka kehittää omaa työtä
 - 3.4 Henkilökuntaedut
 - 3.5 Koulutus
4. Asiakaspalvelu
 - 4.1 Myymisen taito
 - 4.2 Asiakaspalveluketju
 - 4.2 Reklamaatioiden käsittely
 - 4.3 Asiakaspalautelomake
5. Työpaikan järjestyssäännöt
 - 5.1 Henkilökunnan olemus
 - 5.2 Käyttäytyminen
 - 5.3 Työvuoroon saapuminen
 - 5.4 Aktiivisuus ja oma-aloitteisuus
 - 5.5 Ruokailu ja tauot
 - 5.6 Poissaolot
 - 5.7 Työterveyshuolto
 - 5.8 Työmatkat
 - 5.9 Työvuorojen vaihtaminen ja joustot
 - 5.10 Työnantajan omaisuuden kunnioittaminen
6. Työturvallisuus
 - 6.1 Pelastussuunnitelma
 - 6.2 Vastuuhenkilöt
7. Perehdytysopas
 - 7.1 Perehdystyslista

8. Työnkuvaukset
9. Kokous-, hotelli- ja ravintolatoiminnan toimintasuunnitelma 2009-2011
10. Hanasaaren viestintästrategia
11. Organisaatiokaavio
12. Pelastussuunnitelma

Liite 3: Työnkuvaukset

Työnkuvaukset

Työnkuvauksen sisältö

Työnkuvauksessa määritellään henkilön asema ja tehtävät vastuualueella. Kuvauksessa määritellään tehtävän tarkoitus, tulostavoitteet, vastuualueet ja toimivalta.

Tehtäväkuvauksessa ei kuvata henkilöä vaan tehtävää. Työnkuvaus sisältää kaiken tehtävän tarkoitukseen, tavoitteisiin ja sisältöön oleelliset piirteet. Kuvaus sisältää myös merkittävät sijaisuudet ja niihin sisältyvät tehtävät.

Toimen hoitamisen perusvaatimukset

Lyhyt kuvaus niistä tiedoista ja taidoista, joita tehtävän menestyksellinen hoitaminen vähintään edellyttää. Esitetään myös tehtävän edellyttämä kokemus, jonka tehtävän normaalisuoritustason hallinta vaatii. Lyhyt kuvaus tehtävään kuuluvista tavanomaisista vaatvuuskriteereistä olennaisesti poikkeavista erikoisvaatimuksista. Tehtävään liittyvät mahdolliset tavanomaisuudesta poikkeavat kuormitukset. Mahdolliset kielelliset vaatimukset kotimaisen kielitaidon lisäksi.

Ravintola Johanneksen toiminimikkeet:

Keittiö

Kokki

Keittiöapulainen

Keittiömestari

Sali

Tarjoilija

Ravintolapäällikkö

Työnkuvaukset alkaen seuraavalta sivulta.

Tehtäväkuva	
Tehtävän nimi	Kokki
Yksikkö tai osasto	Kokous-, hotelli- ja ravintolapalvelut
Tehtävänhoitajan nimi	
Välittömän esimiehen tehtävä	Keittiömestari
Tehtävänhoitajan sijaisen nimi	
Sijaisuustoimet (ketä sijaistaa)	
Tehtävän tarkoitus	Ruoanvalmistustehtävät annettujen ohjeiden sekä asetettujen tavoitteiden mukaisesti
	<p>Ruoanvalmistus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimii keittiössä operatiivisesta ruokatuotannosta vastaavana työvuoronsa aikana - Noudattaa annettuja ohjeita - Vastaa esimiehen poissa ollessa itsenäisesti työvuorostaan - Noudattaa omavalvonta- ja siivoussuunnitelmaa <p>Taloudellinen ja toiminnallinen tulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Noudattaa työaikasiunnitelmaa - Seuraa raaka-aineiden käyttöä ja kiertoa - Tavarantoimitusten vastaanotto ja tarkistaminen - Inventoinnissa avustaminen <p>Asiakaspalvelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Varmistaa asiakkaalle tavoitteiden mukaisen laadun niin tuotteissa, kuin palveluissa - Pukeutuu ja huolehtii tilojen siisteydestä ohjeistuksen mukaisesti <p>Yhteistoiminta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työntekijä edistää omalla toiminnallaan Hanasaaren eri osastojen yhteistoimintaa ja sen kehitystä - Osallistuu tarpeen vaatiessa toisen osaston työtehtäviin - Toiminnallaan edistää Hanasaaren perustehtävää
Vastuut/Toimivaltuudet	Oman työsuorituksensa varmistaminen annettujen ohjeiden ja määräysten mukaan
Tehtävään liittyvä yhteydenpito	<p>1 Sisäiset asiakkuudet Kaikki Hanasaaren ulkoiset ja sisäiset asiakkaat</p> <p>2 Yhteydet Hanasaaren ulkoisiin asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin Oppilaitokset</p>
Tehtävän vaatimat perusvaatimukset	<p>1 Koulutus ja/tai kokemus Kokki tai vastaava koulutus</p> <p>2 Erikoisvaatimukset Hygieniapassi</p>
Allekirjoitus	Paikka ja aika
	Tehtävän hoitajan allekirjoitus

Tehtäväkuva	
Tehtävän nimi	Keittiöapulainen
Yksikkö tai osasto	Kokous-, hotelli- ja ravintolapalvelut
Tehtävänhoitajan nimi	
Välittömän esimiehen tehtävä	Keittiömestari
Tehtävänhoitajan sijaisen nimi	
Sijaisuustoimet (ketä sijaistaa)	Kokkia tai astiahuoltoa
Tehtävän tarkoitus	Astiahuolto ja ravintolan siivoustoimet
	<p>Puhtaanapito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Omavalvontaohjeistuksen mukainen astiahuolto - Astianpesukoneen sekä tiskiosaston siisteydestä huolehtiminen omavalvontaohjeistuksen mukaan - Henkilökunnan työvaatehuolto - Lastauslaiturin ja varastotilojen siisteydestä vastaaminen - Muut työnantajan osoittamat tehtävät - Osallistuu koko keittiöosaston siisteydestä huolehtimiseen - Vastaa työvuorostaan itsenäisesti esimiehen poissa ollessa <p>Taloudellinen ja toiminnallinen tulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seuraa astianpesukoneen pesuaineen kulutusta - Toimii siivoussuunnitelman mukaisesti - Tavarain vastaanotto ja tarkistaminen <p>Asiakaspalvelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimii tehtävässään asiakasmäärien ja tarpeiden mukaan - Huolehtii ravintolan yleisestä siisteydestä tiimin kanssa - Huolehtii ravintolan sisäisistä ja ulkoisista asiakkaista - Henkilökunnan ruokailutilojen siisteys, aamiainen ja lounas <p>Yhteistoiminta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työntekijä edistää omalla toiminnallaan Hanasaaren eri osastojen yhteistoimintaa ja sen kehitystä - Osallistuu tarpeen vaatiessa toisen osaston työtehtäviin - Toiminnallaan edistää Hanasaaren perustehtävää
Vastuut/Toimivaltuudet	Noudattaa ravintolan omavalvonta- sekä siivoussuunnitelmaa
Tehtävään liittyvä yhteydenpito	1 Sisäiset asiakkuudet Kaikki osastot sekä henkilökunta
Tehtävän vaatimat perusvaatimukset	1 Koulutus ja/tai kokemus Peruskoulutus siivous- ja puhtaanapitopalveluista 2 Erikoisvaatimukset Hygieniapassi
Allekirjoitus	Paikka ja aika
	Tehtävän hoitajan allekirjoitus

Tehtävänkuva	
Tehtävän nimi	Keittiömestari
Yksikkö tai osasto	Kokous-, hotelli- ja ravintolapalvelut
Tehtävänhoitajan nimi	
Välittömän esimiehen tehtävä	Ravintolatoimen kehityspäällikkö
Välittömän esimiehen nimi	
Tehtävänhoitajan sijaisen nimi	
Sijaisuustoimet (ketä sijaistaa)	Kokkia, Ravintolapäällikköä
Tehtävän tarkoitus	Ravintola Johanneksen ruokatuotannon johtaminen
	<p>Työnjohto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimii keittiöhenkilökunnan esimiehenä - Vastaa siitä, että henkilökunnalla tarpeelliset ohjeet - Laatii ja raportoi työvuorosuunnittelusta - Kartoittaa työvoiman tarpeen ja varaa sen - Valvoo, opastaa ja ohjaa henkilökuntaa - Vastaa osastonsa tiedonkulusta ja tiedottamisesta - Seuraa omavalvonta- ja siivoussuunnitelman noudattamista <p>Taloudellinen ja toiminnallinen tulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seuraa budjettia kaikessa toiminnassa - Vastaa tavaratilauksista ja tuotteiden varastoinnista - Tavarantoimitus ja tarkistaminen - Suorittaa ja vastaa ravintolan inventoinneista - Vastaa tavara- ja materiaalihankinnoista <p>Asiakaspalvelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Varmistaa asiakkaille tavoitteiden mukaisen laadun niin tuotteissa, kuin palveluissa - Tuntee asiakkaiden tarpeet ja kehittää toimintaa sen mukaan <p>Yhteistoiminta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osallistuu ja on aktiivinen osastopalavereissa - Verkottuu niin sisäisten- kuin ulkoistenkin asiakkaiden kanssa - Toiminnallaan edistää Hanasaaren perustehtävää
Vastuut/Toimivaltuudet	Vastuu keittiön operatiivisesta toiminnasta Asetetun tehtävän edellyttämät valtuudet
Tehtävään liittyvä yhteydenpito	1 Sisäiset asiakkuudet Kaikki Hanasaaren osastot sekä asiakkaat. Tavarantoimittajat 2 Yhteydet Hanasaaren ulkoisiin asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin Jatkuva verkostoituminen ja ylläpito
Tehtävän vaatimat perusvaatimukset	1 Koulutus ja/tai kokemus Keittiömestarin, restonomin tai vastaava koulutus. Vähintään 5 v. Kokemus MaRa-alalta 2 Erikoisvaatimukset kielitaito, joustavuus, innovaativisuus, luovuus, neuvottelutaidot, suunnitelmallisuus, henkilöstöhallinta ja asiakkaiden tarpeiden tuntemus
Allekirjoitus	Paikka ja aika
	Tehtävän hoitajan allekirjoitus

Tehtävänkuva	
Tehtävän nimi	Tarjoilija
Yksikkö tai osasto	Kokous-, hotelli- ja ravintolapalvelut
Tehtävänhoitajan nimi	
Välittömän esimiehen tehtävä	Ravintolapäällikkö
Välittömän esimiehen nimi	
Tehtävänhoitajan sijaisen nimi	
Sijaisuustoimet (ketä sijaistaa)	
Tehtävän tarkoitus	Toimii itsenäisesti ja oma-aloitteisesti ravintolan kaikissa asiakastapahtumissa myynti-, järjestely- ja palvelutehtävissä
	<p>Tarjoilutyö:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vastaa työvuorossaan operatiivisesta asiakaspalvelusta - Noudattaa annettuja ohjeita - Vastaa esimiehen poissa ollessa itsenäisesti työvuorostaan - Järjestele ja somistaa salia ja muita tiloja tilaisuuksien tarpeen mukaan <p>Taloudellinen ja toiminnallinen tulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Noudattaa työaikasunnitelmaa - poikkeamat esimiehen suostumuksella - Pyrkii toimillaan saamaan lisämyyntiä - Tavarain vastaanotto ja tarkistus ja varastojen järjestys ja siivous - Inventoinnissa avustaminen <p>Asiakaspalvelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Varmistaa asiakkaille tavoitteiden mukaisen laadun niin tuotteissa, kuin palveluissa - Pukeutuu ja huolehtii tilojen siisteydestä ohjeistuksen mukaisesti <p>Yhteistoiminta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työntekijä edistää omalla toiminnallaan oman sekä Hanasaaren eri osastojen yhteistoimintaa ja sen kehitystä - Osallistuu tarpeen vaatiessa toisen osaston tehtäviin
Vastuut/Toimivaltuudet	Suorittaa tehtävänsä annettujen ohjeiden, atilasmääräysten sekä yhteisesti sovittuja toimintatapoja noudattaen. Työvuorosta itsenäisesti vastatessaan on valtuutettu tekemään päätöksiä tilanteen niin vaatiessa
Tehtävään liittyvä yhteydenpito	1 Sisäiset asiakkuudet Kaikki Hanasaaren osastot 2 Yhteydet Hanasaaren ulkoisiin asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin
Tehtävän vaatimat perusvaatimukset	1 Koulutus ja/tai kokemus Tarjoilijan- tai ravintolan asiakaspalvelukoulutus 2 Erikoisvaatimukset kielitaito: Suomi, ruotsi ja englanti
Allekirjoitus	Paikka ja aika
	Tehtävän hoitajan allekirjoitus

Tehtävänkuva	
Tehtävän nimi	Ravintolapäällikkö
Yksikkö tai osasto	Kokous-, hotelli- ja ravintolapalvelut
Tehtävänhoitajan nimi	
Välittömän esimiehen tehtävä	Ravintolatoimen kehityspäällikkö
Välittömän esimiehen nimi	
Tehtävänhoitajan sijaisen nimi	
Sijaisuustoimet (ketä sijaistaa)	
Tehtävän tarkoitus	Ravintolapäällikkö vastaa ravintolan asiakaspalvelusta, työnjohdosta sekä ravintolan hankintatoimesta kokonaisvaltaisesti. Laatii työvuorolistat ja palkkaa vuokratyövoimaa tarpeen mukaan
	<p>Työnjohto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimii salihenkilökunnan esimiehenä ja vastaavana hoitajana. Vastaa siitä, että ohjeita noudatetaan - Laatii ja raportoi työvuorosuunnittelusta - Kartoittaa ekstratyövoiman tarpeen ja varaa sen - Valvoo, opastaa ja ohjaa henkilökuntaa - Vastaa osastonsa tiedonkulusta ja tiedottamisesta <p>Taloudellinen ja toiminnallinen tulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seuraa budjettia kaikessa toiminnassa - Vastaa tavaratilauksista ja tuotteiden varastoinnista - Tavarantoimitusten vastaanotto ja tarkistaminen - Suorittaa ja vastaa ravintolan inventoinneista <p>Asiakaspalvelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Varmistaa asiakkaille tavoitteiden mukaisen laadun niin tuotteissa, kuin palveluissa - Toimii aktiivisena asiakaspalvelun sekä lisämyynnin kehittäjänä - Tuntee asiakkaiden tarpeet ja kehittää toimintaansa sen mukaan <p>Yhteistoiminta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osallistuu ja on aktiivinen osastopalaverissa - Verkottuu niin sisäisten- kuin ulkoistenkin asiakkaiden kanssa - Toiminnallaan edistää Hanasaaren perustehtävää
Vastuut/Toimivaltuudet	Varmistaa palvelujen ja toiminnan laatu. Toimii ravintolalle asetettujen kaikkien tavoitteiden mukaisesti.
Tehtävään liittyvä yhteydenpito	1 Sisäiset asiakkuudet Kaikki Hanasaaren sisäiset ja ulkoiset asiakkuudet 2 Yhteydet Hanasaaren ulkoisiin asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin Tavarantoimittajat, varatyövoima, oppilaitokset ja alan yritykset
Tehtävän vaatimat perusvaatimukset	1 Koulutus ja/tai kokemus Restonomin tai vastaava koulutus. Vähintään 5 v. Kokemus HoReCa-alalta 2 Erikoisvaatimukset kielitaito, joustavuus, täsmällisyys, henkilöstöhallinta ja asiakkaiden tarpeiden tuntemus
Allekirjoitus	Paikka ja aika
	Tehtävän hoitajan allekirjoitus

Liite 4: Perehdytysoppaan sisällysluettelo

Hanasaaren kokous-, hotelli- ja ravintolapalveluiden uusien työntekijöiden perehdytys

Vakituiset työntekijät

Perehdytyksen hoitaa yhteistyönä työntekijän lähin esimies ja ravintolatoimen kehityspäällikkö.

1. Työntekijän vastaanottaminen ja työnopastus
 - a. Työpisteen valmistelu ja asianmukaisten työvälineiden hankinta
 - I. Työvaatteet
 - b. Uuden työntekijän vastaanottaminen ja työpisteeseen tutustuminen
 - c. Talon tavat
 - I. Kulkureitit
 - II. Sosiaalitilat
 - III. Palkanmaksuun liittyvät asiat
 - IV. Työterveyshuolto
 - V. Henkilökuntaedut
 - VI. Työturvallisuuteen liittyvät ohjeet: pelastusuunnitelma
 1. Ohjeet tapaturman sattuessa
 2. Ensiapu
 3. Paloturvallisuus
 - VII. Yhteiset laadulliset kriteerit
 - d. Työntekijän esittelykierros talossa
 - I. Hanasaaren toiminnan esittely
 - II. Talon historia ja arkkitehtuuri
 - III. Ohjelmatoiminta ja taide
 - e. Perehdytys varsinaisiin työtehtäviin
 - I. Ravintola info
 - II. Perehdytyslista
 - III. Työaika ja tauot
 - IV. Työasu
 - V. Koneiden ja laitteiden käyttöohjeet

Tilapäiset työntekijät

Perehdytyksen hoitaa yhteistyönä työntekijän lähin esimies ja ravintolatoimen kehityspäällikkö.

1. Uuden työntekijän vastaanottaminen ja työpisteeseen tutustuminen
 - a. Talon tavat
 - I. Kulkureitit
 - II. Sosiaalilat
 - b. Talon esittely
 - I. Tuotteet ja palvelut
 - II. Tutustuminen muihin kokous-, hotelli- ja ravintolapuolen työntekijöihin
 - III. Asiakkaat
 - IV. Hanasaaren yleistiedot ravintola infosta
 - c. Perehdytys varsinaisiin työtehtäviin
 - I. Ravintola info
 - II. Perehdytyslista
 - III. Työaika ja tauot
 - IV. Työasu
 - V. Koneiden ja laitteiden käyttöohjeet
 - VI. Työturvallisuuteen liittyvät ohjeet

Liite 5: Perehdytyslista

Perehdytyslista Ravintola
Johanneksen työntekijöille

Vuosi _____

Perehdyttävän nimi

Perehdyttäjän nimi

PERUSTIEDOT	Pvm.	Allekirjoitus
Omavalvonnan läpikäynti		
Hygieniapassi		
HENKILÖKUNTA PELISÄÄNNÖT		
Henksutilat/WC:t		
Tupakointi, tauot, ruokailu		
Henkilökunnan edut/ostot		
Työterveydenhuolto		
Salmonellatodistus		
Työvuorolistat, palkka, toiveet		
Sairausloma ilmoitusmenettely		
Muut poissaotot/myöhästymiset		
Järjestyssäännöt		
Luottamuksellisuus		
ASIAKASPALVELU		
Puhelimeen vastaaminen		
Tarjoilutavat		
Vaikeat asiakastilanteet		
Asiakastilat+WC:t		
Ravintola		
Laadun varmistus		
VARASTOT		
Tavaran vastaanotto		
Kuormakirjojen tarkistus		
Reklamaatiot, kenelle?		
Aistinvarainen tarkkailu		
FIFO ja varastointi		
Roskien käsittely		
TURVALLISUUS		
Häiriköivät asiakkaat		
Ryöstö		
Paloturvallisuus		
Ensiapu		
Tulipalo		

KASSA	Pvm.	Allekirjoitus
Näppäimet		
Maksutavat		
Pankki-luottokortit		
Lounassetelit		
Ulkomaiset kortit		
Henksualet		
Kuittirullien vaihto		
Rahansäilyntä		
ELINTARVIKEHYGIENIA		
Lait, käytänteet ja puhdistus		
Pesuaineet		
Yleisimmät mikrobit		
Raja-arvot, ennaltaehkäisy		
Ruokamyrkytykset		
HENKILÖKOHTAINEN HYGIENIA		
Henkilökohtainen puhtaus		
Käsien pesu & desinfiointi		
Työväteiden puhtaus ja silytys		
PUHTAANAPITO		
Kassa		
Sali		
Keittiö		
Siivousohjelma		
OMAVALVONTA		
Ohjekirja		
Seurantalomakkeet		
Jätehuolto		
Suojavälineet		
Toimintatavat		