

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / markkinointi

Elina Mäkelä

TEHTÄVÄKORTIT JA PALVELUN LAATU – CASE RAVINTOLA HELLO!

KOTKA

Opinnäytetyö 2012

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

#### Markkinointi

Mäkelä, Elina	Tehtäväkortit ja palvelun laatu – Case Ravintola hello! Kotka
Opinnäytetyö	31 sivua + 9 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Liisa Luotonen
Toimeksiantaja	Osuuskauppa Ympyrä, Sokos Hotel Kotkan Seurahuone, Ravintola hello! Kotka
Maaliskuu 2012	
Avainsanat	palvelun laatu, tehtäväkortit, asiakaspalvelu

Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa Ravintola hello!:n palvelun laatua tehtäväkorttien avulla. Työn teoriaosuudessa käsitellään palveluprosessia ja sen monitahoisuutta, palvelun laatukuiluja sekä asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Lisäksi pohditaan tehtäväkorttien vaikutuksia muihin yrityksen toimintoihin, esimerkiksi perehdyttämiseen.

Opinnäytetyö sisältää tehtäväkorttien laadinnan ja käyttöönoton, sekä alustavia kokemuksia niiden käytöstä. Tehtäväkorttien toivottiin tekevän työtehtävien kierrättämisestä sujuvampaa ja olevan avuksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Tehtäväkorttien avulla palveluprosessi saadaan keskeytyksettömäksi ja säästetään eri osapuolien resursseja. Jokainen ravintolan työvuoro on eritelty tehtäväkorteissa omaksi vastuualueekseen. Näin varmistetaan, että kaikki tarvittavat työtehtävät tulee suoritettua. Tehtäväkortteja voi käyttää tarkistuslistana, ja esimieskin voi paremmin luottaa siihen, että kaikki työntekijät hoitavat omat tehtävänsä.

Tehtäväkortteja tullaan jatkossa päivittämään säännöllisesti, jotta ne säilyttävät luotettavuutensa ja ajantasaisuutensa. Tehtäväkortit ovat jatkuvasti esillä henkilökunnan tiloissa sekä Ravintola hello!:n kansiossa. Jatkossa henkilökunnan kokemuksia tehtäväkorteista voisi tutkia laajemmin kuin tässä opinnäytetyössä.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

MÄKELÄ, ELINA

Task cards and service quality – case Restaurant hello!  
Kotka

Bachelor's Thesis

31 pages + 9 pages of appendices

Supervisor

Liisa Luotonen, senior lecturer

Commissioned by

Osuuskauppa Ympyrä, Sokos Hotel Kotkan Seurahuone,  
Ravintola hello!

March 2012

Keywords

service quality, task cards, customer service

The target of this thesis was to improve service quality at Restaurant hello! with task cards. The theoretical part considers the service process and its multi formality, the service quality gaps and quality of service experienced by the customer. In addition, there is taken into account task cards impact on other business functions, such as orientation.

The thesis contains the task cards in the development and updating, as well as initial experiences with their use. Task cards make job circulation smoother and to are helpful in the orientation of new staff. With task cards the service process will be uninterrupted, and save resources for the various parties. Each shift is specified in the task cards with a separate area as the liability, this will ensure that all necessary tasks are accomplished. Task cards can be used as a checklist, and the supervisor can be better assured that everyone performs their provided functions. Task cards will continue to be updated on a regular basis in order to maintain the reliability and up to date. Task cards are a constant presence in the staff facilities and Restaurant hello!'s file. In the future, the staff experiences of task cards could be studied more extensively than in this thesis.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn tarkoitus	6
1.2	Yrityksen esittely	6
2	TEHTÄVÄKORTTIEN MERKITYS ASIAKASPALVELUSSA	8
2.1	Tehtäväkorttien tavoitteet	8
2.2	Perehdyttäminen	8
2.3	Muut palvelun laatuun vaikuttavat tekijät	9
3	PALVELUN LAATU	10
3.1	Määritelmä	10
3.2	Palveluiden ominaispiirteitä	12
3.3	Totuuden hetki	12
3.4	Laatukuilu	14
3.4.1	Johdon näkemyksen kuilu	15
3.4.2	Laatuvaatimusten kuilu	15
3.4.3	Palvelun toimituksen kuilu	16
3.4.4	Markkinointiviestinnän kuilu	16
3.4.5	Koetun palvelun laadun kuilu	17
3.5	Palvelun laadun merkitys yritykselle	17
4	ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA PALVELUN LAATU	18
4.1	Laadukkaan palvelun kriteerit	18
4.2	Tyytyväisyyslaatu	20
4.3	Vuorovaikutus	21
5	TEHTÄVÄKORTIT	22
5.1	Tehtäväkorttien laatiminen	22
5.2	Tehtäväkorttien käyttöönotto	24
5.3	Sisäinen tiedottaminen tehtäväkorteista	25

5.3.1	Ilmoitustaulutiedote	26
5.3.2	Sosiaalinen media	26
5.4	Kokemuksia tehtäväkorteista	27
5.5	Tehtäväkorttien tulevaisuus	28
6	YHTEENVETO JA POHDINTA	29
6.1	Yhteenveto	29
6.2	Jatkotutkimus- ja kehitysehdotuksia	29
LÄHTEET		
LIITTEET		
Liite 1. Tehtäväkortit		
Liite 2. Kysymyspohja tehtäväkorttien arvioimiseksi		

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tarkoitus

Opinnäytetyöni tarkoitus on tehdä tehtäväkortit nykyiseen työpaikkaani Ravintola hello!:on ottaa ne käyttöön, sekä tutkia niiden vaikutusta palvelun laatuun. Menetelmänä käytän omaa havainnointia. Tehtäväkortit pystyin tekemään oman kokemukseni perusteella, olen työskennellyt Ravintola hello!:ssa (entinen Ravintola Bepop) yli seitsemän vuotta, aloittaen saliapulaisena, nyttemmin tarjoilijana ja varavastaavana. Tehtäväkorteissa keskitytään ravintolan avaamisen ja sulkemisen edellyttämiin työtehtäviin, siten että jokaisella työvuorolla on oma vastuualueensa. Samalla kortit toimivat muistilistana, josta jokainen voi tarkistaa, jäikö jotakin tekemättä. Niitä voidaan hyödyntää myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, ja ne helpottavat työtehtävien kierrätystä. Tehtäväkortit ovat salattuja liikesalaisuuksien säilyttämiseksi, samoin kuin henkilöiden nimet yksityisyyden suojaamiseksi, siksi niitä ei julkaista opinnäytetyöni liitteenä.

Sisäisellä viestinnällä on suuri painoarvo tehtäväkorttien käyttöönotossa, asiakkaat eivät voi saada parempaa palvelua, jos työntekijät eivät sitä heille tarjoa. Esimiestason taas tulee antaa alaisilleen käyttöön keinot ja puitteet hyvän palvelun tuottamiseen. Tavoitteena on saada Ravintola hello!:n palvelun laadun tasoa korkeammalle, ja palveluprosessi sujuvammaksi ja keskeytyksettömäksi. Näihin ongelmiin etsitään ratkaisua tarkastelemalla palvelun laatua eri näkökulmista.

## 1.2 Yrityksen esittely

Ravintola hello! on yksi Sokos Hotel Kotkan Seurahuoneen monista ravintoloista. Sokos Hotel Kotkan Seurahuoneella on käytettävissä 168 huonetta, kolme tilausaunaa, 80-paikkainen autotalli, kokoustilat jopa 380 henkilölle, sekä neljä ravintolaa todella kattavine aukioloaikoineen. Sokos Hotel Kotkan Seurahuone kuuluu Sokos Hotels – ketjuun ja toimii Osuuskauppa Ympyrän alaisuudessa. Tälläkin hetkellä Osuuskaupat Ympyrä ja Ympäristö käyvät neuvotteluja yhdistymisestä, ja jos tämä yhdistyminen toteutuu, saataisiin yhden suuremman Osuuskaupan alaisuuteen peräti kaksi Sokos Hotellia sekä kaksi Ravintola Amarilloa. Nähtäväksi jää, millaisia

vaikutuksia yhdistymisellä olisi ravintoloiden organisaatioon. Ravintola hello!:n kannalta suurin organisaatiomuutos tapahtui vuonna 2010, kun se irtaantui Bepop-ravintoloiden ketjusta. Tämä tarkoitti sitä, että ravintola sai vapaammin vaikuttaa omiin tarjouskampanjoihinsa, sekä teemailtojen sisältöön, toisaalta esimerkiksi ketjulta saadut valmiit mainospohjat jäivät saamatta. Ravintola hello! on tällä hetkellä ainoa tämän niminen ravintola, aika näyttää, muodostuuko siitä oma ketjunsä vai jatkaako se itsenäisenä. (Sokos Hotels-ketjun Internet-sivu, 5.3.2012)

Syksyllä vuonna 2011 ravintoloissa Amarillo ja hello! tehtiin mittava remontti, tässä yhteydessä entinen Ravintola Bepop (sisältäen suomipop-osaston) muuttui nykyiseksi Ravintola hello!:ksi (sisältäen rock-osaston), samalla se liitettiin Ravintola Amarillon alaisuuteen. Vaikka Ravintolat hello! ja Amarillo kuuluvatkin nyt samaan tulosyksikköön, ovat niiden toiminnot jokseenkin erillään toisistaan. Molemmilla ravintoloilla on esimerkiksi omat varastotilansa, ja vaikka Ravintola Amarillossa on olemassa oma perehdytyskansionsa, ei siinä juurikaan mainita Ravintola hello!:a koskevia asioita. Tästä syystä olikin mielestäni tarpeellista tehdä Ravintola hello!:on omat tehtäväkorttinsa, jotka sisältävät piirteitä perehdytyskansiosta sekä jopa laatukäsikirjasta.

Ravintola hello!:ssa työskentelee samanaikaisesti maksimissaan 8 työntekijää (tämän lisäksi tietysti järjestyksenvalvojat sekä dj:t), mutta koska se on auki vain kahtena iltana viikossa, perjantaisin ja lauantaisin kello 22.00 - 04.00, se ei mitenkään pysty työllistämään henkilökuntaansa kokoaikaisesti. Valtaosa henkilökunnasta onkin opiskelijoita, jotka työskentelevät osa-aikaisesti, tai sitten henkilökunta työllistyy arkipäivisin Ravintola Amarillossa. Kaikkiaan Ravintola Amarillon kirjoilla on yli 30 työntekijää joista noin puolet suorittaa työtehtäviä myös Ravintola hello!:ssa. Työtehtäviä kierrätetään melko paljon, se on sekä henkilökunnan että ravintoloiden johdon toive sekä etu. Tehtäväkorttien tarkoitus on saada työtehtävästä toiseen siirtymisen sujumaan ongelmitta.

## 2 TEHTÄVÄKORTTIEN MERKITYS ASIAKASPALVELUSSA

### 2.1 Tehtäväkorttien tavoitteet

Ravintola hello!-ssa tehtäväkorttien toivottiin helpottavan työtehtävien kierrätystä työntekijöiden kesken. Esimerkiksi sairastapauksissa sijainen on helpompi löytää kun jokaiseen työvuoroon kuuluvat tehtävät ovat selvillä. Tehtäväkorteista uskottiin saatavan hyötyä myös uusista työntekijöistä perehdytettäessä. Nykyään yhä useammat palveluyritykset, ravintolat mukaan lukien, katsovat tarpeelliseksi koota laatukäsikirjan. Tehtäväkortit sisältävät piirteitä myös laatukäsikirjasta, ja ne voisivat toimia pohjana laatukäsikirjalle. Yrityksillä tulisi olla selkeästi määritelty toiminta-ajatus eli missio, jolloin yrityksen kaikki toiminta tähtää tähän yhteiseen tavoitteeseen. Laatukäsikirjat vastaavat tähän kysymykseen, ja niissä myös määritellään miten haluttuun lopputulokseen päästään. Ravintola hello! haluaa nostaa palvelun laadun tasoa ja saada palveluprosessin tehokkaammaksi ja sujuvammaksi, ja tässä tapauksessa tavoitteeseen pyritään tehtäväkorttien avulla.

Tehtäväkorttien tarkoituksena on myös varmistaa, että drinkkien valmistamisen ja alkoholijuomien oikeaoppiseen myymisen edellyttämät tarvikkeet ovat helposti saatavilla, jotta palveluprosessi ei hidastu. Anniskeluravintolan yksittäinen asiakaspalvelutapahtuma on kestoaltaan lyhyt, asiakkaat eivät halua käyttää yhden juoman odottamiseen edes 15 minuuttia. Tarvikkeiden puutteellisuus voi antaa työntekijästä aiheettomasti ammattitaidottoman kuvan, jolla on huomattava vaikutus asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Turha raaka-aineiden tai tarjoiluastioiden etsiminen on huonoa ajankäyttöä paitsi asiakkaalle ja työntekijälle, myös työnantajalle. Tehty myynti/työtunti eli työteho kasvaa kun ajankäyttöä kehitetään.

### 2.2 Perehdyttäminen

Uudet työntekijät tulee aina perehdyttää hyvin, siitä hyötyvät työnantaja, työyhteisö ja tietysti uusi työntekijä itse. Perehdytyksen tulisi sisältää yrityksen ja sen toimintatapojen lisäksi työtovereiden esittelyn, sekä uusiin työtehtäviin opastamisen. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan kertomaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ennen uuden työtehtävän aloittamista. Työhön



opastuksen yhteydessä uudelle työntekijälle kerrotaan hänen vastuualueensa ja valtuutensa, opastetaan käyttämään työtehtävissä tarvittavia laitteita ja kerrotaan yhteyksistä asiakkaisiin. (Tervetuloa työelämään!.)

Ravintola hello!:ssa ei ole perehdytyskansiota, mutta tehtäväkorttien katsottiin vastaavan paremmin jo yrityksen palveluksessa työskentelevien sekä tulevien työntekijöiden tarpeita. Ravintola Amarillolla on oma perehdytyskansio, mutta koska se on laadittu ennen kuin Ravintola hello! liitettiin Ravintola Amarilloon, ei tämä perehdytyskansio tietenkään sisällä Ravintola hello!:a koskevia asioita. Uudet työntekijät voisivatkin aloittaa tutustumalla Ravintola Amarillon perehdytyskansioon, joka sisältää yleistä tietoa S-Ryhmästä, Osuuskauppa Ympyrästä ja Sokos Hotel Kotkan Seurahuoneesta. Omaksuttuaan nämä tiedot uudet työntekijät voisivat tutustua tehtäväkortteihin ennen ensimmäistä työvuoroaan Ravintola hello!:ssa. Uudet työntekijät rekrytoidaan Ravintola Amarilloon, jossa he myös aloittavat työskentelyn, ja tietojen ja taitojen karttuessa he voivat mahdollisesti tehdä työvuoroja myös Ravintola hello!:ssa.

### 2.3 Muut palvelun laatuun vaikuttavat tekijät

Ravintola hello!:n ja Amarillon työntekijöitä kannustetaan lisämyyntiin. Lisämyynnin toteutuminen vaikuttaa tietyn prosenttimäärän verran vuosittain maksettavaan tulospalkkioon. Asiakas kokee lähes poikkeuksetta tämän lisämyynnin erinomaisena palveluna, joidenkin mielestä se voi tuntua tyrkyttämiseltä. Työnantajan toiminnastaan saama tulos kasvaa ja henkilökunta palkitaan hyvästä suorituksesta ja palvelun kokonaislaatu kasvaa. Työntekijöitä tulisi säännöllisesti kouluttaa, uusia työntekijöitä perusasioihin ja kokeneempia työntekijöitä muistin virkistämiseksi ja uusien ideoiden kehittelyä ajatellen. Usein ravintola-alalla päästään nauttimaan koulutuksen annista myös iltaohjelman muodossa. Henkilökunnan yhteisillä illanvietoilla on positiivinen vaikutus työpaikan yleiseen ilmapiiriin, minkä asiakaskin helposti vaistoo.

Mielestäni ravintola-ala on erityisen altis kouluttamattomille työntekijöille, ajatellaan että kuka tahansa kykenee työskentelemään ravintolassa. Koulutettua henkilöstöä ei läheskään aina ole saatavilla, ja erityisesti monet nuoret rahoittavat opiskelunsa työskentelemällä ravintola-alalla loma-aikoina, jotka ovat ravintoloiden sesonkia.

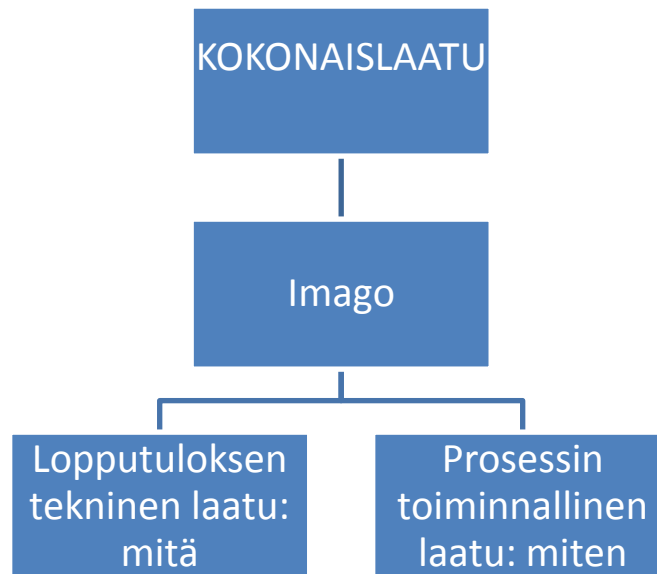
Tällaisissa tapauksissa työhön perehdyttämisen merkitys kasvaa, ja kokeneemmilta työntekijöiltä saadut neuvot ovat korvaamattomia. Tehtäväkortit auttavat siis ravintola-alalle kouluttautumatonakin henkilöä työskentelemään ravintolassa.

### 3 PALVELUN LAATU

#### 3.1 Määritelmä

Jokainen palveluyritys pyrkii toiminnoissaan hyvään laatuun, ilman hyvää laatua ei voi menestyä. Palveluyrityksissä asiakkaan kokemus määrittää laadun, hänen mielipiteensä on ensiarvoisen tärkeä. Suurin vastuu hyvästä palvelun laadusta on tietysti esimiehellä, hän valitsee näkökulman josta laatua lähestytään, lähtökohtana ovat kuitenkin aina organisaation arvot ja perustehtävä. Esimies tekee nämä asiat tunnetuksi henkilökunnan keskuudessa ja sitouttaa heidät siihen. Erityisen tärkeää on myös ymmärtää että hyvä palvelun laatu ei ole koskaan täysin valmis, vaan sitä tulee kehittää ja opiskella jatkuvasti. Esimiehen olisi hyvä herättää henkilöstönsä pohtimaan mitä todella on hyvä palvelun laatu, ja saada heidät asettumaan asiakkaan paikalle palveluprosessin kulussa. Henkilökunnan tyytyväisyydellä on myös oma vaikutuksensa palvelun laatuun, tyytymätön henkilökunta ei voi tuottaa laadukasta palvelua. (Lämsä, Uusitalo 2002, 22.)

Palvelun laatu on monitahoinen käsite, siihen vaikuttavat monet eri asiat, ja jokainen asiakas kokee palvelun omalla tavallaan, ja usein myös osallistuu itse palvelun tuottamiseen. Palvelut tuotetaan asiakkaan tilauksesta hänen senhetkiseen tarpeeseensa, joten niitä on mahdotonta varastoida, ja näin ollen on hankalaa varmistaa palveluiden toistuva täsmälleen samanlainen muoto. Palvelun tarjoajan on sisäistettävä, mitä seikkoja asiakkaat saamassaan palvelussa arvostavat, ja markkinoitava nämä asiat alaisilleen. Alaiset puolestaan voivat palvelutehtäviä suorittaessaan pyrkiä täyttämään asiakkaan odotukset parhaalla mahdollisella tavalla. (Grönroos 1998, 59.)



Kuva 1. Palvelun kaksi laatu-ulottuvuutta (Grönroos 1998, 65)

Usein ajatellaan, että palvelun laadulla tarkoitetaan vain yrityksen tarjoamaa ratkaisua asiakkaan ongelmaan, esimerkiksi ravintolan asiakkaan ongelmana on nälkä ja jano, ja hän saa ongelmaansa ratkaisuksi ruokaa ja juomaa. Kuten kuvasta 1 näkyy, palvelun laadulla on kuitenkin muitakin ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat asiakkaan lopullisen mielipiteeseen palvelun kokonaislaadusta. Merkittävää on myös se, miten tämä tekninen laatu eli palveluprosessin lopputulos asiakkaalle välitetään. Ravintoloissa vaikuttavia tekijöitä ovat henkilökunnan saavutettavuus, ulkoinen olemus, käytös sekä työtehtävistä suoriutuminen eli ammattitaito. Asiakkaiden kiireisyys asettaa myös palvelun nopeuden entistä suurempaan asemaan. Kokonaislaadun voidaan todeta muodostuvan monista eri seikoista, teknisestikin heikosti suoritettu palveluprosessi voi saada asiakkaalta kiitettävää palautetta, jos siihen on reagoitu asianmukaisella tavalla ja viivytyksettä, sekä muut em. seikat on hoidettu kiitettävästi. (Grönroos 1998, 62.)

Asiakkailla on erilaisia odotuksia eri yrityksiä kohtaan, esimerkiksi pikaruokaravintoloista haetaan erilaista palvelua kuin gourmet-ravintoloista. Yrityksen imagolla on suurin vaikutus asiakkaan ennakko-odotuksiin, ja jos yrityksen imago on positiivinen ja realistinen, ovat asiakkaan odotuksetkin yleensä kohtuulliset. (Grönroos 1998, 62.)

### 3.2 Palveluiden ominaispiirteitä

Palvelut eroavat tuotteesta siten, että ne eivät ole käsin kosketeltavissa, eikä niitä voi varastoida. Niitä ei myöskään voi erottaa palveluntarjoajasta, eikä ole mahdollista antaa takuuta palvelun samankaltaisuudesta eri palvelukerroilla. Palvelut myös kestävät tietyn ajan, johon ei juurikaan voi vaikuttaa. Palveluiden hinnoittelu sekä inventointi on vaikeaa, eikä palveluja voi patentoida. (Learn marketing, 6.3.2012)

Nykyään ravintoloiden asiakkaat arvostavat yhä enemmän palvelun laatua ja nopeutta, sekä sitä, että henkilökunta on iloista ja ammattitaitoista. Ystävän tai tuttavan suosittelemaan ravintolaan astutaan sisään positiivisin mielin, mikä asettaa yritykselle suotuisimmat lähtökohdat täyttämään asiakkaan toiveet ja vaatimukset. (Learn marketing, 6.3.2012)

### 3.3 Totuuden hetki

Totuuden hetkeksi kutsutaan sitä tilannetta, jolloin asiakas saapuu palveluntarjoajan luo hakemaan ratkaisua ongelmaansa. Palveluntarjoajan on onnistuttava kerralla, esimerkiksi ravintola ei voi lähettää asiakkaalle kotiin uutta juomaa epäonnistuneen tilalle. Jälkikäteen ei myöskään voi tervehtiä tai hyvästellä asiakasta, tai lausua kohteliaisuussanoja. Tehokkaampaa ja edullisempaa on myös onnistua kerralla, sillä mikään ei takaa sitä, että asiakas tulisi toistamiseen asioimaan samalle palveluntarjoajalle, jotta tämä saisi mahdollisuuden uuteen totuuden hetkeen. Vaikka täydelliseen laatuun tulisikin aina pyrkiä, tulee hyväksyä myös se tosiseikka, että täydellisyyteen päästään vain harvoin. Tärkeämpää onkin suunnitella jo etukäteen, miten tällaisissa tilanteissa toimitaan. Asiakas voi olla virhetilanteessakin jopa erittäin tyytyväinen, jos sen edellyttämät toimenpiteet on suoritettu kiitettävästi ja viivytyksettä. Kaikkein kallein ratkaisu yrityksen kannalta on saada jo kerran lähtenyt asiakas palaamaan takaisin. (Aarnikoivu 2005, 93.)

Palvelutapahtumaan vaikuttavat monet eri tekijät; asiakas ja tämän odotukset, asiakaspalvelija ja hänen ammattitaitonsa, persoonansa, taustansa sekä palveluasenne, yritys ja sen imago sekä ympäristö, johon palvelutapahtuma sijoittuu. On mahdotonta pitää kaikki nämä tekijät muuttumattomina, joten palveluprosessi on joka kerran

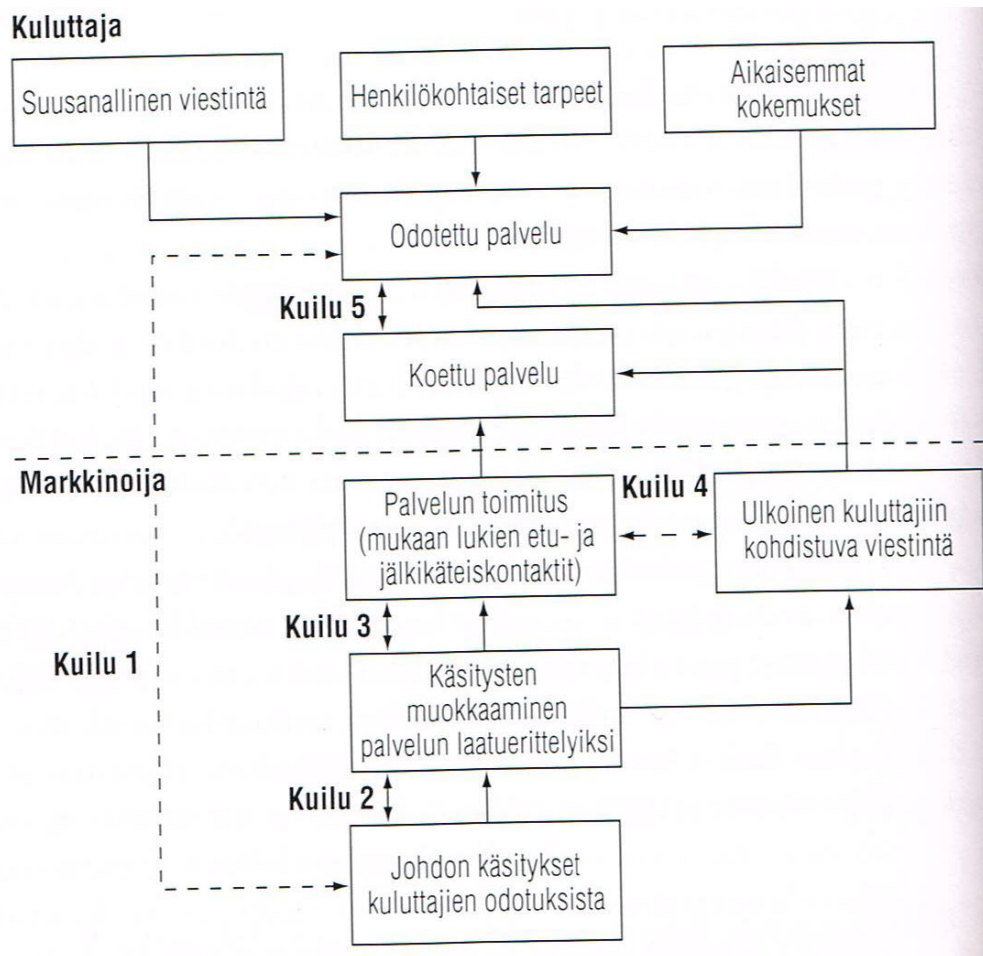
hieman erilainen. Erittäin suuri merkitys on asiakkaan mielikuvalla yrityksestä, jos hän on kuullut siitä hyvää, ovat odotuksetkin korkealla. Tällöin ensivaikutelma joko tukee asiakkaan alkuperäistä mielikuvaa, tai on täysin päinvastainen. Asiakas kertoo kokemuksistaan tuttavilleen, valitettavasti suurella todennäköisyydellä jos kokemukset ovat huonoja, ja yrityksen maine rakentuu taas uusien potentiaalisten tai jo olemassa olevien asiakkaiden mielissä. Asiakas voi kokea useitakin totuuden hetkiä palveluprosessin aikana, tai esimerkiksi ravintolassa hän tilaa illan aikana useita eri juomia. Palveluprosessi tulisi suunnitella etukäteen ja kartoittaa todennäköisimmät ongelmakohdat ja niihin reagoiminen, jotta totaalisilta epäonnistumisilta välttyttäisiin. (Aarnikoivu 2005, 93.)

Palveluketjua voidaan kehittää analysoimalla totuuden hetkiä, mieluiten koko työryhmän näkemykset huomioiden. Aluksi tarkastellaan nykytilaa ja palveluvisiona sekä sitä, miten kukin nämä asiat tulkitsee. Useita eri näkökulmia yhdistämällä saadaan kattava kokonaiskuva. Tämän jälkeen palvelun laatua aletaan kehittää, aloittaen tuloksen kannalta tärkeimmästä, vaikka se olisikin laaja ja hankala kehityskohde. Näitä vaiheita seuraa henkilökohtainen kehittyminen, joka tarkoittaa henkilökunnan käytöksen ja toimintatapojen muutosta, mahdollisesti hyvän tai tyydyttävän palvelun laadun nostamista kiitettävälle tasolle. Koko kehittämisprosessin ajan on tärkeää, jotta niin alaiset kuin esimieskin ovat sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen. Esimiehen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että hän voi luottaa alaistensa toimivan yhteisen tavoitteen hyväksi silloinkin kun ei itse ole paikalla. (Wiskari 2009, 131.)

Tehtäväkorttien käyttöönoton myötä esimies voi paremmin luottaa alaistensa toimivan yhdessä sovittujen ohjeiden mukaisesti. Lisäksi tehtäväkorteissa on vastaus sellaisiin tilanteisiin, jolloin alaiset muuten kääntyisivät esimiehensä puoleen, esimerkiksi leikattavien hedelmien määrään. Uudet työntekijät voivat tarkistaa niistä asioita, jotka eivät perehdytystilanteessa ole jääneet mieleen. Esimiehen resursseja säästyy muihin työtehtäviin, eikä hänen tarvitse aina tarkistaa, ovatko alaiset suorittaneet kaikki vaadittavat työtehtävät.

### 3.4 Laatukuilu

Kuvassa 2 on esitetty kuiluanalyysimalli, josta on apua laatuongelmatilanteissa sekä palvelun laadun parantamiskeinoja etsittäessä. Kuvan yläosassa on esitetty asiakkaaseen eli kuluttajaan liittyviä seikkoja, alaosassa puolestaan palvelun toimittajaan ja markkinoijaan liittyviä. (Grönroos 2003, 146)



Kuva 2. Käsitteellinen palvelun laadun malli – kuiluanalyysimalli (Grönroos 2003, 146)

Laatukuiluja on olemassa viittä eri tyyppiä, joista kerron edempänä tarkemmin. Laatukuilut ovat perusrakenteen osien välisiä poikkeamia, eli palveluprosessin osapuolilla on erilaiset odotukset ja näkemykset palvelun laadusta tai siitä, mitä sen tulisi olla. Yleisimmin laatukuilut aiheutuvat laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuudesta. Viides ja samalla viimeinen kuilu on lopullinen vaihtoehto,

jos odotettu ja koettu palvelun laatu eivät kohtaa. Tämä vaihtoehto on tietysti seurausta muista palveluprosessin mahdollisista laatukuiluista. (Grönroos 2003, 146.)

#### 3.4.1 Johdon näkemyksen kuilu

Yrityksen johdolla voi olla puutteelliset näkemykset laatuodotuksista, se ei välttämättä ole tiedostanut palvelutilanteiden kilpailun vaatimuksia. Tähän voivat olla syynä esimerkiksi liian monikerroksinen organisaatio, heikko tiedonkulku organisaatiolta johdolle, tekemättömät kysyntäanalyysit tai niiden virheellinen tulkinta. (Grönroos 2003, 146.)

Radikaalein ratkaisukeino ongelmaan on johdon korvaaminen uudella, joskin tämä on onneksi melko harvinainen tilanne. Usein riittävä toimenpide on tehostaa sisäistä tiedonkulkua asiakaskontakteihin ja markkinatutkimusten tuloksiin liittyen, tai ylipäänsä tehdä näitä tutkimuksia. Muutokset yrityksen organisaatorakenteessa ovat kuitenkin mahdollisia. Tehokkaan sisäisen viestinnän avulla johto saa oikean käsityksen palvelukilpailun vaatimuksista sekä asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Asiakkaiden odotuksia voidaan selvittää erilaisin kyselytutkimuksin, jolloin saatu informaatio ei olisi vain suusanallisen viestinnän varassa. (Grönroos 2003, 146.)

#### 3.4.2 Laatuvaatimusten kuilu

Laatuvaatimusten kuilu syntyy, kun johdon laatuodotusnäkökymykset ja palvelun laatuvaatimukset eivät kohtaa. Syitä tähän voivat olla puutteellinen organisaation tavoiteasettelu, virheet suunnittelussa, tai liian vähäinen suunnittelu. Suunnittelussa mahdollisesti esiintyvät ongelmat ovat riippuvaisia ensimmäisen kuilun suuruudesta. Suunnittelussa voi kuitenkin esiintyä virheitä, vaikka asiakkaiden odotukset olisikin tiedostettu riittävän hyvin, palvelun laatua ei kuitenkaan ole asetettu tärkeimmäksi arvoksi. (Grönroos 2003, 147.)

Merkittävimpana ratkaisukeinona on laittaa asiat oikeaan tärkeysjärjestykseen. Nykyään asiakkaat arvostavat saamaansa palvelua erittäin suuresti. Jos saatu palvelu ei miellytä, he äänestävät jaloillaan eli siirtyvät asioimaan muualle. Yrityksen asenteet heijastuvat johdon näkökymyksistä, joten varsinkin heidän tulisi olla erittäin sitoutuneita

palvelun laatuun. Suunnitteluprosessissa johdon tulisi olla tiiviissä yhteistyössä palveluja toimittavien henkilöiden kanssa, jotta heidätkin saadaan sitoutettua asetettuihin palvelun laatuvaatimuksiin. Vaatimusten tulisi olla kohtuullisia, ja sisältää mahdollisimman vähän riskejä, tämä edesauttaa työntekijöiden joustavuutta ja sitä kautta myös parantaa palvelun laatua. (Grönroos 2003, 147.)

Ravintola Amarillossa saatuja asiakaspalautteita käydään läpi palaverissa. Hyvistä suorituksista annetaan tunnustusta, ja hieman huonommin onnistuneita palvelutapahtumia analysoidaan yhdessä, ja pohditaan miten ne olisi voitu ehkäistä. Palaverissa yhteisesti sovitut toimintatavat pyritään siirtämään tehtäväkortteihin, jotta jokainen voisi ne sieltä tarpeen vaatiessa tarkistaa. Esimerkiksi jos sitruunat ovat loppuneet kesken illan, voidaan pohtia, onko tehtäväkorteissa mainittu määrä riittävä, vai tulisiko sitruunoita jatkossa leikata enemmän.

### 3.4.3 Palvelun toimituksen kuilu

Jos työntekijät eivät hyväksy annettuja laatuvaatimuksia, tai ne ovat heidän mielestään liian monimutkaisia eivätkä vastaa yrityksen toimintaperiaatteita, eivät he myöskään sitoudu noudattamaan näitä vaatimuksia. Jos sisäisessä markkinoinnissa tai johtamisessa on puutteita, tai yrityksen toimintaympäristö ei edistä hyvän palveluprosessin toteutumista, jäädytään laatuvaatimuksissa helposti annetun tason alapuolelle. (Grönroos 1998, 104.)

Harvoin laatuvaatimusten alittamiseen on johtanut vain yksi edellä mainituista syistä, tämä tekee myös ongelmatilanteen korjaamisesta todella haastavaa. Palvelun laatua tulee tietenkin valvoa, ja onnistuneesta suorituksesta annettu positiivinen palaute tai jopa palkkio kannustaa yrittämään entistä parempaan suoritukseen, mutta näitä valvonta- ja palkitsemiskeinoja mietittäessä tulisi huomioida laatuvaatimukset. (Grönroos 1998, 104.)

### 3.4.4 Markkinointiviestinnän kuilu

Markkinointiviestinnässä annettujen lupauksen tulisi olla johdonmukaisia toimitetun palvelun suhteen, sillä jos näin ei ole, syntyy markkinointiviestinnän kuilu.



Markkinoinnissa tulee helposti luvattua asiakkaille enemmän kuin todellisuudessa pystytään heille antamaan, vaikka näin käytännössä varmistetaan asiakkaan tuleva pettymys saamaansa palveluun. Kannattavampaa on luvata mieluummin liian vähän, jolloin asiakkaan odotukset voidaan helposti ylittää, vaikka omaa palveluaan ei kannata väheksyäkään. (Grönroos 2002, 150.)

Markkinointiviestintä tulisi suunnitella yhteistyössä palvelutuotannon kanssa, jotta yrityksen todelliset resurssit ovat selvillä molemmille osapuolille. Yhteistyö markkinointikampanjoiden suunnittelussa auttaa myös sitouttamaan kaikki osapuolet kampanjoissa esitettyihin lupauksiin. (Grönroos 2003, 150.)

### 3.4.5 Koetun palvelun laadun kuilu

Tämä viides ja viimeinen kuilu muodostuu, kun koettu palvelun laatu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun laadun kanssa. Seurauksena voi olla jopa liiketoiminnan menetys, mutta vähintäänkin laatuongelmia ja huonoa laatua, negatiivinen vaikutus yrityksen imagoon sekä kielteinen suusanallinen viestintä. (Grönroos 2003, 151.)

Kuilu voi muodostua myös positiivisena, jolloin koettu palvelun laatu on jopa odotettua parempaa, tällöin vaikutuksetkin ovat tietysti positiivisia. Tähän viidenteen kuiluun voivat johtaa mitkä tahansa syyt aiemmin esitellyistä neljästä kuilusta, tai syyt, joita siellä ei ole edes mainittu. Kuiluanalyysi auttaa löytämään syyt laatuongelmiin, ja antaa myös keinoja kuilujen täyttämiseen. Kuilut auttavat määrittämään johdonmukaisia strategioita laatuarvioiden kehittämiseksi ja asiakkaiden tyytyväisyyden lisäämiseksi. (Grönroos 2003, 151.)

### 3.5 Palvelun laadun merkitys yritykselle

Kiitettävä palvelun laatu tuo yritykselle monia etuja, tuottavuus kasvaa ja sen mukana tietysti saatu voitto kasvaa myös. Esimerkiksi hyvä palvelun laatu vähentää hävikkikustannuksia ja reklamaatioita ja varastoon sitoutunut pääoma on aiempaa pienempi. Tietysti yrityksen imago kohentuu ja sitä kautta olemassa olevat asiakkaat säilyvät ja palvelun kustannukset laskevat. Myynnin kasvaessa ja kustannusten

laskiessa yritys on kannattavampi ja tulevaisuudennäkymät ovat paremmat, mikä tekee henkilökunnastakin tyytyväisempää ja sitoutuneempaa. (Grönroos 2003, 303.)

Palvelun laadun kehittämisprosessit voivat epäonnistua, jos niitä lähestytään vääristä lähtökohdista. Yrityksen johto voi ajatella, että palvelun laadun parantaminen vaatii vain koneiden ja laitteiden uusimista, tai että se on lyhytkestoinen projekti. Palvelun laadun kehittämisprosessille ei voida asettaa aikarajoja, vaan sen tulisi olla jatkuvaa, ja koko yrityksen henkilöstön täytyy olla sitoutunutta siihen. Yrityksen johdon vastuulla on tarvittaessa palauttaa henkilökunnan mieleen yhteinen päämäärä, laadukas palvelu. (Grönroos 2007, 112.)

Suosittelu on hyvä keino lisätä myyntiä, vieläpä niin että asiakas kokee sen loistavana palveluna. Esimerkiksi ruokaravintolassa asiakkaan syötyä pääruoan tulee häneltä ehdottomasti kysyä, maistuisiko jälkiruoka. Merkittävän usein asiakas myös tilaa jälkiruoan ja ehkäpä vielä kahvinkin, ravintola puolestaan tekee arvokasta lisämyyntiä. Kotkan Seurahuoneen ravintoloissa työntekijöitä kannustetaan lisämyynnin tekemiseen erilaisin myyntikilpailuin sekä tulospalkkiolla.

Ravintola Amarillossa ruokaravintolan puolella on käytössä palautelomake, joka asiakkaalla on mahdollisuus täyttää jokaisen ruokailunsa yhteydessä. Yksi palautelomakkeen kohdista koskee asiakkaan tyytyväisyyden varmistamista ruokailun aikana. Tämä asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen olisi hyvä sisällyttää myös tehtäväkortteihin, jotta kaikki työntekijät muistaisivat sen myös tehdä. Asiakas kokee sen lisäarvona palveluprosessissa, ja samalla on mahdollisuus tehdä lisämyyntiä, jos asiakas tarvitsee lisää ruokajuomaa.

## 4 ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA PALVELUN LAATU

### 4.1 Laadukkaan palvelun kriteerit

Työntekijän ammattimaisuus ja hänen taitonsa vaikuttavat merkittävästi palveluprosessin lopputulokseen. Kyseessä on teknisen laadun ulottuvuus, joka kattaa myös työnantajan tarjoamat järjestelmät ja fyysiset resurssit. Työntekijän täytyy lisäksi osata hyödyntää näitä työskentelyn apuvälineitä oikeaoppisesti, ja tähän taas

työnantaja on velvoitettu hänet kouluttamaan. Työntekijän käytöksen ja asenteiden tulee olla palvelualalle soveltuvat, jotta asiakas voi tuntea, että hänen ongelmaansa todella halutaan löytää ratkaisu. Yrityksen arvot ja tulevaisuudennäkymät vaikuttavat myös työntekijöiden asenteeseen. Yrityksen tarjoamat palvelut tulisi saattaa helposti asiakkaan saataville, aukioloajat tulisi miettiä segmentoidun kohderyhmän tarpeiden mukaisesti, samoin kuin sijainti. Työntekijöiden tulisi olla helposti lähestyttäviä ja ystävällisiä, perusasioista lähtien, esimerkiksi jokaiselle palveluyrityksen työntekijälle asiakkaan tervehtiminen tämän saapuessa on itsestäänselvyys. (Grönroos 2003, 123.)

Hyvämaineisen yrityksen on vaivatonta ylläpitää nykyisiä asiakassuhteitaan, ja jopa hankkia uusia. Suusanallisen viestinnän arvoa ei kannata väheksyä, asiakkaat kertovat eteenpäin positiivisista sekä negatiivisista kokemuksistaan, valitettavasti vieläpä useammin negatiivisista. Tällaiset asiat muodostavat osaltaan yrityksen imagon, mutta siihen voi yrittää itsekin vaikuttaa markkinoinnilla. Yrityksen imago kertoo myös siitä, kuinka paljon asiakkaat yritykseen luottavat. Asiakkaan on voitava olla varma, että niin yrityksen johto kuin sen työntekijätkin pitävät sanansa, ja toimivat kaikissa tilanteissa asiakkaan edun mukaisesti. Asiakas maksaa palvelusta, ja odottaa saavansa rahoilleen tietynlaisen vastineen. Toki yritys pyrkii toiminnallaan palveluprosessin kiitettävään laatuun, mutta koska prosessissa on mukana ihmisiä, niin asiakkaat kuin työntekijätkin, virheitä sattuu. Virhetilanteissa tärkeintä onkin tilanteen korjaaminen ennalta suunnitellulla tavalla sekä mahdollisten vahinkojen korvaaminen asiakkaalle. Asiakkaan luottamus yritystä kohtaan voi virhetilanteen jälkeen olla jopa suurempi kuin ennen sitä, sillä hän tietää, että tapahtuipa mitä tahansa, yrityksellä on tilanteeseen ratkaisu. (Grönroos 2003, 123.)

Yrityksen johdon tulisi yhdessä henkilökunnan kanssa käydä läpi yleisimmät palveluprosessissa ilmenevät virhetilanteet ja niiden käsittely. Esimerkiksi asiakkaan ollessa tyytymätön tilaamansa juoman tai ruoka-annoksen laatuun hänelle voidaan tarjota korvaava tuote tilalle tai hyvittää asia jotenkin muuten. Paras keino on tietysti löytää asiaan ratkaisu paikan päällä. Kotkan Seurahuoneen ravintoloissa yleisen käytännön mukaisesti kutsutaan vuorovastaava paikalle. Tämä voi kuitenkin kestää jonkin aikaa, jos hänellä on samanaikaisesti jokin muu tehtävä hoidettavanaan. Tehtäväkortteihin voisi lisätä osion, jossa eriteltäisiin näitä yleisimpiä ongelmatilanteita, ja kerrottaisiin niihin ratkaisu. Melko usein jo asian pahoittelu

riittää eikä asiakas tarvitse muuta korvausta. Asiakaspalvelijan asenteella on tässä kohtaa suuri merkitys, hänen tulee viestiä olevansa asiasta aidosti pahoillaan, jolloin asiakaskin kokee tullessa kuulluksi.

## 4.2 Tyytyväisyyslaatu

Helposti kuvitellaan, että tyytyväinen asiakas merkitsee varmaa asiakassuhdetta. Näin ei kuitenkaan ole, vaan asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat niin tyytyväisyystekijät kuin tyytymättömyystekijät. Näiden kahden tekijän välillä toteutuu 80 - 20-sääntö, eli 80 prosenttia kokemuksista vähintäänkin täyttävät asiakkaan odotukset, kun taas 20 prosenttia kokemuksista jättävät asiakkaalle jotakin huomautettavaa. Myös näiden vaihtoehtojen sisällä toteutuu 80 - 20-sääntö, esimerkiksi 80 prosenttia tyytymättömyystekijöistä on niin merkityksettömiä, että asiakas ei vaivaudu niistä reklamoimaan, jolloin ne eivät myöskään tule yrityksen johdon tietoon. Vastaavasti vain 20 prosenttia tyytyväisyystekijöistä saa asiakkaan antamaan niistä erityistä positiivista palautetta, suurin osa tyytyväisyystekijöistä jää vaille yrityksen johdon huomiota. (Rope 2001, 169 – 173.)

Nämä luvut eivät ole tarkkoja, vaan kertovat keskimääräisen jakauman tyytyväisyystekijöiden välillä. Yritykset ja asiakkaat ovat yksilöitä, jotkut asiakkaat esimerkiksi reklamoivat herkemmin kuin toiset, ja jotkut tuntuvat suorastaan hakevan tilanteita joista löytyisi jotakin huomautettavaa, valitettavan usein negatiivista. Vaikka yritykset pyrkivätkin toiminnallaan täydelliseen asiakastyytyväisyyteen, sitä ei voida koskaan saavuttaa, palveluyrityksissä vuorovaikutussuhteen molemmat osapuolet ovat ihmisiä, joille sattuu virheitä. Asiakkailla on myös erilaiset mieltymykset, toisen mielestä loistava palvelu saattaa toisen mielestä olla ärsyttävää tyrkyttämistä. (Rope 2001, 169 -173.)

Yritykset ovat alkaneet 1990-luvulla ottaa käyttöön erilaisia laatujärjestelmiä (esimerkiksi ISO 9001 ja ISO 9002). Niillä ei ole suoraan vaikutusta asiakastyytyväisyyteen, vaan ne ovat ennemminkin tuotantolaatujärjestelmiä, jotka pyrkivät estämään yritysten toimintavirheitä. Nämä toimintavirheet puolestaan aiheuttavat lähes poikkeuksetta asiakkaalle tyytymättömyystekijän. Erilaiset

laadunhallintajärjestelmät ovat yleistyneet yritysten keskuudessa, ja niitä on alettu kutsua laatukäsikirjoiksi. (Rope 2001, 169 – 173.)

### 4.3 Vuorovaikutus

Yritys sekä sen työntekijät ja asiakas, eli palveluntarjoaja ja kuluttaja ovat palveluprosessissa vuorovaikutuksessa keskenään, ja kaikilla palveluprosessin tapahtumilla on vaikutusta siihen, millaiseksi asiakas kokee saamansa palvelun laadun. Asiakas samaistaa saamansa palvelun siihen henkilöön, joka hänelle kyseisen palvelun tarjoaa. Yksi henkilö saattaa muodostaa asiakkaan koko mielikuvan yrityksestä, jonka kanssa hän asioi. Vuorovaikutuksen sujussa hyvin asiakas mieltää koko palveluprosessin sujuneen kiitettävästi. Palveluprosessin aikana asiakas saattaa olla vuorovaikutuksessa muidenkin kuin yrityksen työntekijöiden kanssa, esimerkiksi toisten asiakkaiden kanssa. Myös automaattien käyttäminen ja erilaisten lomakkeiden täyttäminen lasketaan vuorovaikutukseksi. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 44.)

Ravintoloissa yksi tärkeimpiä syitä palvelun hakemiseen ovat kontakti muiden asiakkaiden kanssa. Palveluprosessin voidaan jopa katsoa epäonnistuneen, jos ravintolassa on hyvin vähän muita asiakkaita, eikä kontaktia heihin saada. Jos asiakas kokee jonkin vuorovaikutustekijän epämiellyttävänä tai vaikeana käyttää, esimerkiksi ravintolassa liian päihtynyt asiakas käyttäytyy häiritsevästi muita asiakkaita kohtaan, koko palveluprosessin laatu kärsii. (Pesonen ym. 2002, 45.)

Henkilöstö sitoutuu paremmin työpaikkaansa ja sen sääntöihin ja arvoihin, jos he saavat olla mukana vaikuttamassa niihin, ja kokevat että asioista tiedotetaan heille avoimesti. Henkilöstölle on myös tärkeää tuntea olevansa osa yrityskokonaisuutta, ja että yrityksen onnistuminen tapahtuu heidän suorittamiensa tehtävien kautta. Avoin keskustelu ongelmista ja niiden ratkaisujen pohtiminen saa henkilöstön tuntemaan, että heihin luotetaan ja heidän mielipiteellään on merkitystä. Hyvistä ideoista voi myös palkita, eikä palkitsemisen tarvitse aina olla rahaa tai materiaa, vaan suullisesti tai kirjallisesti annettu tunnustus työyhteisön keskuudessa voi saada työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi. (Rope 2000, 100 – 105.)

Itse olen kokenut, että S-ryhmän henkilöstölleen tarjoamat edut ovat merkittäviä, ja keskitän ostoksenikin alennusten ja bonuksen takia S-ryhmän toimipaikkoihin. Minulle on myös luonnollista tiedustella asiakkailta, sattuisiko heillä olemaan vihreää S-Etukorttia, koska koen itsekin hyötyväni kortin käytöstä.

## 5 TEHTÄVÄKORTIT

### 5.1 Tehtäväkorttien laatiminen

Olen tehnyt Ravintola hello!-ssa paljon avausvuoroja, joten pystyin tekemään tehtäväkortit omaan kokemukseeni pohjautuen. Avausvuoro tarkoittaa työvuoroa, joka alkaa ennen ravintolan avaamista ja sisältää valmistelevia työtehtäviä hedelmien leikkaamisesta tuolien järjestelyyn. Olen myös aloittanut työskentelyn Ravintola hello!-ssa saliapulaisena, joten tiedän myös, mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu. Lisäksi tein muistilistan viikoittaista täyttövuoroa eli roudausta varten. Olen satunnaisesti havainnut työntekijöiden olevan epätietoisia siitä, mikä lopputyö kuuluu kenellekin. Lopputöitä ovat esimerkiksi pöytien ja tuolien pyyhkiminen tai työpisteiden siistiminen. Nämä ovat työtehtäviä, jotka tulee suorittaa ennen työvuoron lopettamista ja ravintolan sulkemista. Tehtäväkorteissa ratkaisin ongelman sitomalla esimerkiksi työpisteiden puhdistuksen työvuorolle, joka alkaa kello 22.00, ja pöytien ja tuolien pyyhkimisen työvuorolle, jonka alkamisajankohta on kello 22.30 jälkeen. Näin jokaisella on oma vastuualueensa, jonka voi tarvittaessa tarkistaa tehtäväkortista.

Suurin muutos aikaisempiin toimintatapoihin näkyy juuri lopputöissä, Ravintola hello!-ssa on ollut tapana, että jokainen siistii oman työpisteensä työvuoron päätteeksi ja siirtyy sitten pyyhkimään pöytiä. Tehtäväkorttien myötä työpisteiden siistiminen on keskitetty yhdelle työntekijälle (yksi kumpaakin baaritiskiä kohden), ja pöytien pyyhkiminen on työntekijöiden määrästä riippuen yhden tai kahden henkilön vastuulla. Sarjatyö on lähes aina tehokkaampaa kuin toimintojen hajauttaminen. Tässäkin tapauksessa oletuksena on, että kaikki saisivat lopetettua työvuoronsa työvuorolistan mukaan klo 4.00, eli oman vastuualueensa hoidettuaan henkilö on velvollinen avustamaan työtovereitaan. Moni kokee uuden työtehtävän suorittamisen epämieluisana, mutta jokaisen tulisi muistaa, että mitä monipuolisemmin hän pystyy suorittamaan eri työtehtäviä, sitä arvokkaampi työntekijä hän on työnantajalle.

Tehtäväkorttien laatimista edelsi Ravintola hello!:n varaston perusteellinen siivous ja uudelleen organisointi. Turhia tavaroita heitettiin pois, hyllyt pyyhittiin ja niiden reunaan merkittiin tuotteiden nimet ja kappalemäärät. Varastossa olevien tuotteiden määrää saatiin karsittua ja järkeistettyä ja poistuville tuotteille varattiin oma hyllynsä. Nyt kaikkien on helppo nähdä, mitä varastoon tulisi hakea ja kuinka paljon. Tällä tavoin varmistetaan kaikkien tuotteiden jatkuva saatavuus. Ravintola hello! hakee tarvitsemansa tuotteet Ravintola Amarillon varastosta, johon tuotteet tilataan keskitetysti. Valikoima näillä kahdella ravintolalla on lähes yhdenmukainen.

Minulla ja yhdellä kollegallani on vastuualueena Ravintola hello!:n viikoittainen täyttö ja muut ravintolan avaamista helpottavat ja nopeuttavat toimenpiteet. Olemme saaneet esimieheltämme Ravintola Amarillon ja hello!:n ravintolapäälliköltä luvan käyttää tähän maksimissaan neljä työtuntia viikossa, mutta melko usein olemme saaneet tehtävät suoritettua arkityövuoron yhteydessä. Olen kokenut, että saamamme lisävastuu tekee työskentelystä mielekkäämpää ja toisaalta helpottaa esimiehemme työtä, onhan hänellä vastuullaan kaksi ravintolaa.

Aloitin jakamalla työvuorot niiden alkamisajankohdan ja työpisteen mukaan, esimerkiksi hello! avaus 1 (alkamisaika klo 20.30), ja liitin niihin juoksevan järjestysnumeron. Suurin hyöty tehtäväkorteista on juuri avausvuoroja tekeville, mutta jokaisen työvuoron kohdalla on erikseen mainittu siihen kuuluvat lopputyöt.

Tarjoilijoiden lisäksi Ravintola hello!:ssa työskentelee viikonloppuisin kaksi saliapulaista eli plokkaria, joiden työtehtävät jaoin niin, että ensiksi työvuoroon tuleva hoitaa kuorman hakemisen varastosta, ja jälkimmäisenä työvuoron aloittava vie illan päätteeksi pullokuorman varastoon. Plokkareiden tehtäväkortit sisältävät myös ohjeistuksen pullojen viemisestä. Tehtäväkorteissa on myös mainittu helposti unohtuvia pikkuseikkoja, kuten lastauslaiturin ja sen ympäristön siisteydestä huolehtiminen. Tälläkin asialla on paljon painoarvoa, sillä Ravintola hello!:n lastauslaituri sijaitsee hotellin autotallin sisäänkäynnin välittömässä läheisyydessä, ja on näin ensimmäinen asia, jonka asiakas huomaa saapuessaan hotelliin. Huolehtimalla alueen siisteydestä asiakkaalle annetaan heti hyvä ensivaikutelma Sokos Hotel Kotkan Seurahuoneesta ja sen lukuisista ravintoloista.

Tehtyäni tehtäväkorttien ensimmäisen version tarkastelimme sitä yhdessä erään kollegani kanssa. Me molemmat teemme paljon avausvuoroja, ja sain häneltä hyviä ehdotuksia tehtäväkortteihin tarvittavista lisäyksistä. Tehtyäni nämä lisäykset lähetin tehtäväkortit esimiehelleni Ravintola Amarillon ja hello!:'n ravintolapäällikkö), ja sain myös häneltä muutamia parannusehdotuksia. Seuraavana viikonloppuna vein tulostamani tehtäväkortit Ravintola hello!:'n alustavaa koekäyttöä varten. Useat työntekijät osoittivat kiinnostusta tehtäväkortteja kohtaan, ja sain hyvää palautetta niiden kattavuudesta. Huomasin kuitenkin, että joitakin lisäyksiä olisi vielä tehtävä, jotta tehtäväkorteista tulisi tarpeeksi kattavat.

Lopulta tein noin viisi kertaa muutoksia ja tarkennuksia tehtäväkortteihin. Käytännössä havaitsin itselleni itsestään selvien työtehtävien olevan joillekin muille täysin vieraita. Tehtäväkorteissa työtehtävät on esitetty loogisessa järjestyksessä, ja jaettu pienempiä vastuualueita eri työvuoroa suorittaville. Mikään ei estä työntekijöitä vaihtamasta tehtäviä keskenään tai tekemään niitä eri järjestyksessä, tärkeintähän on, että kaikki tehtävät on suoritettu annetun ajan puitteissa. Ei siis ole vain yhtä oikeaa tapaa päästä haluttuun lopputulokseen.

## 5.2 Tehtäväkorttien käyttöönotto

Alustavan koekäytön ja viimeisten lisäyksien jälkeen tehtäväkortit saatiin virallisesti otettua käyttöön. Olin sopinut esimieheni kanssa, että eräs kollegani Ravintola Amarillosta tulisi koekäyttämään tehtäväkortit avauksen osalta, koska hänellä ei ollut ennakkokäsitystä siitä, mitä kaikkea Ravintola hello!:'n avaus pitää sisällään. Kollegallani oli kaksi avausvuoroa kahden viikon välein, ja minä olin kyseisissä vuoroissa toinen avausvuoron työntekijöistä. Ensimmäinen avausvuoro saatiin ripeästi käyntiin käytyämme ensin tehtäväkortteja läpi.

Havaitsin, että tehtäväkorteissa mainitsemani hedelmien ja vaniljapullojen määrät oli merkitty minimimäärinä ja niitä kannattaisi hieman nostaa, jotta varmistettaisiin tuotteiden saatavuus koko illalle. Tässä vaiheessa olin tulostanut ja laminoinut vasta yhden erän tehtäväkortteja, ja ne olivat kansiossa. Tämä osoittautuikin hyväksi ratkaisuksi, sillä muutamia muutoksia oli vielä tehtävänä. Kahden viikon kuluttua



olimme taas yhteisessä avausvuorossa, tällä kertaa tehtäväkortit olivat suunnitellusti esillä kolmessa eri paikassa, ja tämä ratkaisu todettiin riittäväksi.

### 5.3 Sisäinen tiedottaminen tehtäväkorteista

Sisäisellä viestinnällä on kaksi merkittävää pääkanavaa, paperinen viestintä tai verkkoviestintä sekä näiden lisäksi henkilökohtainen ja suusanallinen viestintä. Tehtäväkortit tuotiin henkilökunnan tietoisuuteen paperisena versiona, osaksi siksi ettei henkilökunnalla ole käytössään työnantajan tarjoamia sähköpostiosoitteita, mutta paperinen versio on myös kaikkien saatavilla yhtäaikaisesti ja jatkuvasti, jolloin viestintä on tasapuolista kaikkia kohtaan. Sisäinen viestintä tavoittaa osapuolet parhaiten yhteisen neuvottelun kautta. Kun kaikki ovat osallisia ja saavat vaikuttaa viestin sisältöön mahdollisuuksien mukaan, kasvaa kaikkien mielenkiinto viestittävää asiaa kohtaan. Sisäisen viestinnän toteutumista voidaan tutkia erilaisin mittarein. (Tervola 2012) Tässä tapauksessa käytettiin kyselylomaketta, jolla saatiin kokemuksia tehtäväkorttien hyödyllisyydestä käytännön työtehtävissä.

Tehtäväkorttien saattaminen osaksi henkilökunnan päivittäistä työntekoa vaatii tehokasta sisäistä viestintää. Sisäinen viestintä on erittäin tehokas johtamisen työkalu, mutta tulisi muistaa että yrityksen johdon täytyy olla sitoutunut siihen, ja varmistaa että välitettävä viesti on riittävän selkeä, eikä sisällä vain hienoja ammattitermejä.

Sisäiseen viestintään turvaudutaan useimmiten kriisitilanteissa, vaikka suurin hyöty siitä saadaan juuri kriisien ehkäisemisessä, jolloin myös luodaan pohja ja luottamus koko sisäistä viestintää kohtaan. Lisäksi tehokas sisäinen viestintä ehkäisee yrityksen imagon kannalta haitallisten huhupuheiden ja väärän tiedon leviämisen. (Tervola 2012)

Läheskään kaikki tehtäväkortteja käyttävät henkilöt eivät tarvitse niin yksityiskohtaista opastusta kuin tehtäväkortit tarjoavat, mutta ajatuksena on, että niiden avulla vähemmän kokeneemmat työntekijät selviävät mistä tahansa työvuoron osa-alueesta. Lisäksi tottuneempi työntekijä voi käyttää niitä tarkistuslistana, jolloin pieninkään tehtävä ei jää suorittamatta.

### 5.3.1 Ilmoitustaulutiedote

Ilmoitustaulu on kanavana varsin perinteinen ja sitä käyttävät sisäisessä viestinnässään lähes kaikki yritykset, joiden henkilöstö ei työskentele tietokoneilla päivittäin. Ilmoitustaulutiedotteen huonona puolena on, että se todellakin on kaikkien nähtävillä, myös yrityksen ulkopuolisten henkilöiden. Ilmoitustaulutiedote muistuttaa pitkälti uutista, ja hyvin usein se sisältää ohjeita tai tiedotteita työhön tai esimerkiksi työnantajan järjestämään harrastustoimintaan liittyen. Ilmoitustaulutiedotteisiin olisi hyvä lisätä päivämäärä, jolloin tiedotteen saa poistaa, jotta ilmoitustaulun siistinä ja ajan tasalla pitäminen helpottuu. Asemointi on hyvin vapaata, kaikki poikkeavat muodot ja värit tekevät ilmoitustaulutiedotteesta helpommin kiinnostusta herättävän. (Kylänpää & Piirainen 1999, 87.)

Koska Ravintola hello!-ssa henkilökunnalla ei ole käytössään työpaikan omaa sähköpostiosoitetta, eikä liiemmin aikaa tai mahdollisuutta tietokoneen tai sähköpostin käyttöön työajalla, päädyin laittamaan tehtäväkortit esille paperisena versiona. Kiinnitin erityistä huomiota fontin kokoon ja malliin, alleviivauksiin, asetteluun sekä siihen, että yleisilme säilyisi selkeänä ja lyhyehkönä. Tehtäväkortit tulostettiin paperille (jokainen työvuoro omalle liuskalleen), leikattiin sopivan kokoisiksi ja laminoitiin. Kiinnitin tehtäväkortteja esimerkiksi tiskikoneen läheisyyteen, kumpaankin myyntipisteeseen pistettä käsittelevät kortit, sekä varastoon, jossa henkilökunnalla on mahdollisuus säilyttää ulkovaatteitaan. Ravintola hello!-n tiskinurkkauksen seinällä on esillä ajankohtaisia tiedotteita kampanjoista ja esiintyjistä, joten työntekijät ovat tottuneet etsimään sieltä työtehtäviinsä liittyvää informaatiota. Lisäksi tehtäväkortit löytyvät kokonaisuudessaan erillisestä kansiota, joka sijaitsee tiskinurkan hyllyllä. Kaikki eivät kuitenkaan aina ehdi lukea kansiota ja siellä olevia tiedotteita, joten koin tehokkaimmaksi keinoksi sijoittaa tehtäväkortit seinälle kaikkien näkyville ja helposti saataville, kuitenkin niin että ne eivät ole asiakkaiden nähtävillä.

### 5.3.2 Sosiaalinen media

Tarvittaessa aion hyödyntää myös sosiaalista mediaa, tässä tapauksessa Facebookia, jos vaikuttaa siltä, että tehtäväkortit jäävät useimmilta kollegoilteni kokonaan

huomioimatta. Mikäli S-ryhmän tietoturva-ohjeet sallivat, aikomuksena olisi perustaa suljettu sivusto Facebookiin ja kutsua osallisiksi ne työntekijät, joita tehtäväkortit koskevat (kaikki ovat kirjautuneita Facebookiin jo entuudestaan) ja velvoittaa heidät lukemaan tehtäväkorttien sisältö sivustolta. Luettuaan materiaalin jokaisen tulisi kommentoida sitä niin, että kommentista käy ilmi, että henkilö on todella sisäistänyt niissä olevat asiat. Kaikkien käytyä jättämässä kommenttinsa sivustolle, olisi koko henkilökunnalle tarjolla virkistysilta, työnantajan kustannuksella tietenkin.

Henkilökunnan yhteisillä tapahtumilla on lisäksi ryhmähenkeä kohottava vaikutus, mikä taas vaikuttaa positiivisesti työtehoon. Jatkossa sivustoa voidaan käyttää myös muista ajankohtaisista asioista tiedottamiseen.

#### 5.4 Kokemuksia tehtäväkorteista

Laadin koekäytön jälkeistä haastattelua varten kysymyspohjan tehtäväkortteja työssään käyttäville henkilöille. Noin puolet tehtäväkortteja aktiivisesti käyttävistä henkilöistä vastasi kysymyksiin, heidän joukossaan oli sekä säännöllisesti että satunnaisesti työvuoroja tekeviä. Vastaajien joukossa oli plokkareita eli ravintola-apulaisia, tarjoilijoita sekä varavastaava-vuoroja tekeviä henkilöitä. Kysymykset käsittelivät tehtäväkorttien sijoittelua ravintolassa, niiden ulkoasua ja kattavuutta, sekä yhteyttä palvelun laadun tasoon. Lisäksi monet tutustuivat tehtäväkortteihin oma-aloitteisesti ja kertoivat suullisesti mielipiteitään.

Pyrin jakamaan kyselylomakkeen mahdollisimman eri lähtökohdista tuleville työntekijöille, jotta saataisiin kattavampi kokonaiskuva tehtäväkorteista. Kaikkien kyselylomakkeen täyttäneiden henkilöiden mielestä tehtäväkortit olivat helposti saatavilla ja niiden ulkoasu oli selkeä. Ainoa parannusehdotus oli tärkeimpien työtehtävien korostaminen huomioväreillä. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että tehtävät oli esitetty loogisessa järjestyksessä, ja jokainen oli myös huomannut palvelun laatuun välittömästi vaikuttavat tekijät. Turvallisuuskin korostui vastaajien mielestä merkittävästi tehtäväkorttien myötä.

Yksi vastaajista ei havainnut yhteyttä palvelun laadun kehittymiseen asiakkaan näkökulmasta. Hänen mielestään niistä oli hyötyä vain ravintolan avausvuorossa

työskentelevälle henkilölle. Keskustelimme asiasta hänen kanssaan, ja selvensin palveluprosessin kulkua ja työtehtävien vastuualueiden jakamisesta saatavia hyötyjä, ja hän totesikin ettei ollut ajatellut asiaa näin pitkälle.

## 5.5 Tehtäväkorttien tulevaisuus

Jatkossa tehtäväkortteja on tarkoitus käyttää osana jokapäiväistä työskentelyä sekä antaa ne luettavaksi uusille työntekijöille perehdytyksen yhteydessä. Tällä hetkellä minä hoidan tehtäväkorttien saattamisen ajan tasalle tehtävankuvausten mahdollisesti muuttuessa, mutta kokonaisuudessaan tehtäväkortit tullaan tarkistamaan vähintään kaksi kertaa vuodessa: ennen pikkujoulukautta sekä ennen kesäsesonkia. Seuraavan kerran tehdessäni muutoksia tehtäväkortteihin tulen lisäämään ison ja näkyvän otsikon ja korostamaan myös jo olemassa olevia pienempiä otsakkeita ja lopuksi lisään, että vastaan mielelläni kaikkiin mieltä askarruttaviin kysymyksiin, kuten tiedotteen laatijan kuuluukin. Olen toimittanut tehtäväkortit myös sähköisessä muodossa työnantajalleni, jotta joku muu voi jatkaa tehtäväkorttien kehittämistä minun mahdollisesti siirtyessäni muihin työtehtäviin.

Ravintola Amarillossa lanseerattiin kokonaan uusi palvelumalli ravintolan remontin yhteydessä vuonna 2011 syksyllä ja uutta palvelumallia varten ruokaravintolaan tehtiin tehtäväkortit. Ne poikkeavat Ravintola hello!-n tehtäväkorteista käsittäen lähinnä työtehtävien roolijaon ruokaravintolassa ruuhka-aikaan. Samaa työtehtävää suorittavia työntekijöitä voi olla useita, jolloin jokainen toimii omalla alueellaan. Ravintola Amarilloon kaivattaisi mielestäni tehtäväkortteja tai jonkinlaista tarkistuslistaa myös baaria ja yökerhoa koskevia työvuoroja ajatellen. Saliapulaiset eli plokkaritkin hyötyisivät selkeästä ohjeistuksesta, joka heidän kohdallaan on erityisen tärkeää, koska heidän vastuullaan on koko ravintolan siisteys ja samalla se, millaisen mielikuvan asiakkaat saavat ravintolasta. Usein saliapulaisena aloittavalla työntekijällä ei ole aiempaa koulutusta tai työkokemusta ravintola-alalta, mutta lähes puolet saliapulaisista ylennetään jossakin vaiheessa tarjoilijan tehtäviin. Tässä tapauksessa huolella tehty opastus ja perehdytys ovat äärimmäisen tärkeässä asemassa. Lisäksi kokeneemmat saliapulaiset opettavat usein vasta-alkajia, ja on kaikkien etu, että työtehtäviin opastetaan alusta alkaen oikealla tavalla.

## 6 YHTEENVETO JA POHDINTA

### 6.1 Yhteenveto

Ravintola hello!-n palvelun laatua haluttiin parantaa, tässä tapauksessa tehtäväkorttien avulla. Tehtäväkorteilla on merkitystä työtehtävien sujuvuuteen, henkilökunnan ammattitaitoon ja tietysti palvelun laatuun. Palvelun laadun kasvaessa asiakastyytyväisyyskin kasvaa. Tehtäväkorteista löytyy ratkaisukeinoja laatukuilujen ehkäisemiseksi sekä totuuden hetkissä onnistumiseen.

Ravintola hello!-on laadittiin tehtäväkortit työtehtävien sujuvuuden lisäämiseksi, ja sitä kautta parantamaan palvelun laatua. Tehtäväkorttien myötä raaka-aineiden saatavuus, ja tätä kautta myös hävikki, saadaan optimaaliselle tasolle. Kaikki kolme osapuolta, asiakas, työntekijä sekä yritys, myös säästävät arvokasta aikaa, kun tavarat ovat helposti saatavilla. Lisäksi yritys sekä työntekijä antavat itsestään ammattimaisemman kuvan, kun palvelutapahtumaan ei tule turhia katkoksia.

Tehtäväkortit otettiin hyvin vastaan, monet työntekijät lukivat niitä pyytämättä ja kertoivat mielipiteitään. Suorittamassani kyselytutkimuksessa ei ilmennyt korjaustoimenpiteitä, ja tehtäväkorttien tasoon oltiin varsin tyytyväisiä.

### 6.2 Jatkotutkimus- ja kehitysehdotuksia

Sokos Hotel Kotkan Seurahuoneen kaikissa ravintoloissa mitataan henkilöstön tyytyväisyyttä vuosittain. Tämä on hyvä käytäntö, ja seuraavan kerran tyytyväisyystutkimusta tehtäessä voisi sinne lisätä muutaman kysymyksen koskien tehtäväkortteja ja henkilöstön käsitystä palvelun laadusta sekä omasta että asiakkaan näkökulmasta.

Henkilöstöä tulisi kouluttaa säännöllisesti, ammatillisen pätevyyden ja työvireyden ylläpitämiseksi. Henkilökunnan ollessa ikäjakaumaltaan nuorehkoa myös vaihtuvuus on suurta, joten uusia ja kouluttamattomia työntekijöitä on jatkuvasti. Jonkinlaisen drinkkioppaan tekeminen voisi olla hyödyllistä, tälläkään hetkellä koko henkilöstö tuskin tekee kaikkia juomia samalla reseptiikalla, uusille työntekijöille kaikki klassikko-drinkit eivät ole entuudestaan tuttuja. Drinkkioppaan tulisi sisältää

yleisimpien drinkkien eli juomasekoitusten raaka-aineet, valmistusohjeet, hinnat ja koodit joilla ne löytyvät kassajärjestelmästä. Uusia työntekijöitä varten voisi myös laittaa ohjeistuksen, mistä raaka-aineista voi rakentaa asiakkaalle drinkin, jos hän tilaa ”jotakin kirpeää”.

Asiakkaiden tyytyväisyyttä mitataan myös säännöllisesti, Ravintola Amarillossa vielä useammin kuin Ravintola hello!:ssa. Asiakastytyväisyystutkimukset toteutetaan sähköisesti, koska asiakkaat ovat usein Ravintola hello!:ssa alkoholin vaikutuksen alaisena, eivätkä jaksakaan keskittyä kysymyksiin vastaamiseen. Kanta-asiakasjärjestelmän kautta heitä voidaan helposti lähestyä sähköisesti, ja he voivat täyttää kyselylomakkeen silloin, kun se heille sopii. Usein vastaajien kesken arvotaan jokin palkinto, jotta saataisiin kannustettua mahdollisimman moni vastaamaan kyselyyn. Seuraavan kerran asiakastytyväisyystutkimuksen ollessa ajankohtainen, voisi sinne lisätä muutaman kysymyksen palvelun laadusta. Asiakkaiden näkemyksiä palvelun laadusta voisi tiedustella aluksi yleisellä tasolla ja sitten heidän kokemuksistaan Ravintola hello!:ssa. Saatujen vastausten perusteella voidaan valita tulevat kehityskohteet, ja kenties suunnitella henkilöstön tulevia koulutuksia näiden kehityskohteiden pohjalta.

Tehtäväkortit onnistuivat mielestäni hyvin, ja niistä on ollut hyötyä etenkin Ravintola hello!:n avausvuorossa työskenteleville. Opinnäytetyöstäni selviää tehtäväkorttien yhteys palvelun laatuun, ja siinä esitellään muitakin tehtäväkorteista saatavia hyötyjä. Aihetta olisi voinut käsitellä laajemminkin, ja kysellä kokemuksia tehtäväkorteista koko henkilökunnalta, mutta rajallisen aikatauluni takia minulla ei ollut tähän mahdollisuutta. Pidemmällä aikavälillä olisi voinut tutkia, tapahtuiko asiakkaiden kokemassa palvelun laadussa muutosta parempaan tehtäväkorttien käyttöönoton jälkeen.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005 Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2003. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing. England, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Järvinen, O. Haastattelu sähköpostitse 27.1.2012.

Kylänpää, E. & Piirainen, E. 1999. Liike-elämän kirjallinen viestintä. Jyväskylä: Gummerus Oy:n kirjapaino.

Learn Marketing. Service marketing. Saatavissa: <http://www.learnmarketing.net/servicemarketing.htm> [viitattu 6.3.2012].

Lämsä, A-M., Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pesonen, H.-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rope, T. 2000. 100 keinoa tehostaa liiketoimintaa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Tervetuloa työelämään! Perehdyttäminen. Saatavissa: <http://www.tyoelamaan.fi/fi-fi/perehdyttaminen/> [viitattu 7.4.2012].

Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Talouselämä 3.12.2008.

Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a205777>

3 [viitattu 3.3.2012].

Sokos Hotels -ketjusta tietoa. Sokos Hotels -ketjun internet-sivut. Saatavissa:

<http://www.sokshotels.fi/hotellit/kotka/ravintolat/> [viitattu 5.3.2012].

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Helsinki: Talentum.