

**Täällä on joku ylimääräinen: asiakas.**

**Asiakaspalveluasenteet uusiksi ravintola Spaghetteriassa**

Sanna Mansikka

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-  
johdon koulutusohjelma

2014



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Sanna Mansikka</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> RHM19</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Täällä on joku ylimääräinen: asiakas. Asiakaspalveluasenteet uusiksi ravintola Spaghetteriassa.</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 68+ 8</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Timo Moilanen</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on osoittaa, kuinka suuri merkitys esimiestyöllä ravintolan asiakaspalvelun laadukkuuteen on ja kuinka suuri merkitys vastaavasti laadukkaalla asiakaspalvelulla on ravintolan liiketoiminnan ja -vaihdon kehitykseen. Työ käsittelee esimiestyön näkökulmasta ravintola Spaghetterian asiakaspalvelun laadun kehittämisprosessia vuosina 2011 ja 2012. Työn materiaalina on käytetty kirjallisuuden lisäksi ravintolan tuloslaskelmasta saatuja tunnuslukuja, laatumittaus- ja työtyytyväisyystutkimuksien tuloksia sekä omia havainnoitajani toimipaikan ravintolapäällikkönä. Työssä käydään läpi kahden vuoden aikajaksolta ravintolassa laadun parantamisen eteen tehdyt toimenpiteet sekä niiden avulla saavutetut tulokset.</p> <p>Ravintola Spaghetteria on vuonna 1999 ravintola Papa Giovannin yhteyteen perustettu pastaravintola, joka jäi toimimaan uniikkiliikeidearavintolaksi HOK-Elannon ravintola-toimialalle Papa Giovannin suljettua ovensa vuoden 2010 alussa. Vuosia toisen ravintolan alalaskentapaikkana toimiminen näkyi Spaghetterian toiminnassa liiketoiminnan kehityksen heikkenemisenä ja henkilökunnan epämotivoitumisena työtehtäviinsä. Vuonna 2011 ravintolapäällikön vaihdoksen yhteydessä ravintolassa päätettiin toteuttaa brändinkirkastuprojekti, jonka tavoitteena oli saada kehitettyä niin liikeidea, liiketoimintaa kuin ravintolan omia prosesseja.</p> <p>Vaikka työssä on havainnoitu vain yhden yksittäisen ravintolan toimintaa, voi tutkimuksen tärkeimpiin kysymyksiin, esimiestyön vaikutusta asiakaspalvelun laatuun ja asiakaspalvelun laadun vaikutusta ravintolan liikevaihtoon, saatuja vastauksia käyttäen ravintola-alalle melko yleistä. Esimiestyöllä on suora merkitys henkilökunnan työmotivaatioon ja sitä kautta ravintolan asiakaspalvelun laatuun. Ravintolan hyvälaatuinen asiakaspalvelu puolestaan tuo kanta-asiakkuuksia ja sitä kautta lisää liikevaihtoa, joten asiakaspalvelun laadulla on suora merkitys myös ravintolan myynnin kehitykseen. Työn tutkimusmenetelmänä on käytetty osallistuvaa havainnointia. Raportointimalliksi on valittu vetoketjumalli, joka nivoo työssä rinnakkain kulkevat teorian ja empirian.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Liikeidea, kehitystyö, asiakaspalvelu, asenne, palveluosaaminen</p>	

Degree programme in hotel and restaurant management

<p><b>Authors</b> Sanna Mansikka</p>	<p><b>Group or year of entry</b> RHM19</p>
<p><b>The title of thesis</b> THERE IS SOMEONE EXTRA IN HERE: A CUSTOMER. A RENEWAL OF CUSTOMER SERVICE ATTITUDES IN SPAGHETTERIA THE RESTAURANT.</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 68+8</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Timo Moilanen</p>	
<p>This bachelor's thesis examines the importance of the supervisor's work influencing the quality of the restaurant's customer service and thereby the influence of the quality service on the sales of that restaurant. This thesis deals from the manager's point of view a quality development process of customer service in the restaurant Spaghetteria during the years 2011 and 2012. As a material for this thesis has been used literature, quality of service- and work-contentmentstudy results and results of my own observation as a restaurant manager of the place.</p> <p>This thesis goes through a time period of two years during which the restaurant did procedures on developing the quality of customer service and what kind of results were achieved.</p> <p>Restaurant Spaghetteria was founded in 1999 together with restaurant Papa Giovanni, and after Papa Giovanni closed it's doors in the beginning of 2010, Spaghetteria continued as an unique brand restaurant within HOK-Elanto's restaurant domain. After years spent as another restaurant's brand on the side, Spaghetteria was struggling with weakly developing business and un-motivated staff. In 2011 during an exchange of a restaurant manager, it was decided to kick off a brand's fresh up project, which aimed to develop the business concept, business itself and the processes needed in the restaurant's daily routines.</p> <p>Although the observation in this thesis is based on only on activity of one restaurant, can the results of the examination's most importants questions, the effect of the work of the supervisor and the effect of the customer service's quality on sales, be used in restaurant business quite generalized.</p> <p>The work of the supervisor has a straight effect on the motivation of the staff and there for straight effect on the restaurant's customer service quality. Good qualified customer service for one brings in regular customerships and there for more sales, so the quality of service has a straight influence on the money coming in the restaurant. This thesis has been built on participating observation. The rapport type is so called zipper type, which puts together theory and empiric study that walk through this thesis side by side.</p>	
<p><b>Key words</b> Business idea, development work, customer service, attitude, service know-how</p>	

# Sisällys

1 Johdanto .....	2
2 Tavoitteena kannattava liiketoiminta .....	7
2.1 Lähtökohdat .....	11
2.2 Kestävää taloa ei rakenneta hiekalle – perusteet kuntoon .....	14
2.2.1 Esimiestyö.....	16
2.2.2 Osaaminen ja toimintaohjeet .....	19
2.2.3 Pelisäännöt.....	22
2.2.4 Tiedonkulku ja viestintä .....	24
2.2.5 Motivointi, palaute ja kannustaminen .....	27
2.2.6 Työtyytyväisyys.....	31
2.2.7 Tehokas ryhmä.....	33
3 Esimiestyö toiminnan esimerkkinä .....	36
3.1 Millainen on hyvä esimies? .....	38
3.2 Muutosjohtamisen haasteet.....	40
3.3 Valmentava johtaminen .....	47
4 Arvokas asiakas.....	50
4.1 Laatu asiakaspalvelussa .....	53
4.2 Asiakaspalveluvalmennus ja myyntikilpailut osaamisen kehittämistä tukemassa.....	55
4.3 Ryhmäkehityskeskustelu .....	58
4.4 Laatumittaukset ja asiakastytyväisyys .....	59
5 Pohdintaa ja johtopäätökset.....	62
5.1 Henkilökunta.....	64
5.2 Esimiehet ja johtaminen .....	65
5.3 Oma kehitykseni esimiehenä.....	67
5.4 Tärkeimmät päätelmät .....	68
Lähteet .....	69
Litteet .....	72

# 1 Johdanto

Ravintolaliiketoiminta on jopa menestyvimmässä ravintolassa joka ikinen päivä haastavaa ja yllätyksellistä. Se vaatii jatkuvaa muutosvalmiutta ja reagointia parhaillaan tapahtuvaan. Ravintolan esimiehiltä toivotaankin usein työpaikkailmoituksissa positiivista asennetta, kovaa paineensietokykyä, hyviä vuorovaikutustaitoja sekä tarkkaa numeropäätä ravintolan tunnuslukujen seuraamista ja kehittämistä varten. Nämä ominaisuudet ovat tottakai hyvä ja varmuutta luova lähtökohta ravintolaa johtamaan lähdetessä, mutta minkälaisia muita ominaisuuksia ja pelimerkkejä tulisi löytyä takataskusta, mikäli ravintolassa onkin paikan päällä vastassa voitokkaan liiketoiminnan ja tyytyväisen asiakaskunnan sijaan ajan hermolta pudonnut ravintolaliiketoiminta, jonka seurauksena kulkee lukuisia laadullisia ongelmia, tapoihinsa kangistunut ja uuden oppimisen ilon unohtanut henkilökunta sekä liiketulos, joka tarvitsisi pikaista tekohengitystä pärjätäkseen Helsingin ydinkeskustan ravintolamellakassa?

Ravintolatoimintaa suunniteltaessa täytyy tiedostaa ja ymmärtää yrittämisen vaatimukset ja haasteet – onko oma ravintolaliikeidea hyödyntämiskelpoinen? Miten pärjätä kovassa kilpailussa? Mistä löytää tarvittavat voimavarat toiminnan täysipainoiseen toteutukseen? Koska ravintola-alan ominaispiirteitä etenkin pääkaupungissa ovat kova kilpailu asiakkaiden suosiosta, alan jatkuva muutostila sekä asiakkaiden mieltymysten jatkuva vaihtelu, suhdanneherkkyys sekä tarjottavan tuotteen korostunut merkitys, on ravintola-alalla menestymisen avain usein nimenomaan toiminnan huolellisessa suunnittelussa.

Ravintolan liikeidean tulisi vastata kysymyksiin kenelle, miten ja millä imagolla, sekä olla konkreettinen kuvaus yrityksen tavasta menestyä valitulla toiminta-alueella. Parhaimmillaan liikeidea on jotain vain tälle ravintolalle ominaista, ainutlaatuisen ylivoimaista osaamista. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 8-30.)

Hyväkin liikeidea on kuitenkin syytä tarkastella säännöllisesti vuosien saatossa ja arvioida mahdollisimman objektiivisesti, tulisiko liikeidea päivittää tai toimintamalleja muuttaa. Me neekö meillä hyvin? Vastaako liikeidea edelleen ravintolan asiakaskunnan tarpeita? Onko asiakaskohderyhmä toivotunlainen? Onko ravintola kilpailukykyinen? Tuottaako tämä ravintola riittävän paljon?

Ravintolan palvelutapahtuman aikana syntyy asiakkaan ja palvelun eri osatekijöiden välillä lukemattomia kohtaamisia – ”totuuden hetkiä”- joissa asiakas silmänräpäyksessä arvioi yrityksen liikeidean eri osien yhteensopivuuden sekä lupauksen ja todellisuuden välisen kuilun (Hiekkataipale, Keränen & Soininen 2002, 16). Koska palvelut ovat luonnostaan suhdekeskeisiä, liiketoiminnan johtaminen palvelunäkökulmasta helpottuu, jos asiakashallinnassa omaksutaan suhdelahtoinen ajattelutapa (Grönroos 2009, 16).

Liiketoiminnan suunnittelu ja sen ohjaus määrää sen, mitkä tavoitteet ovat yritykselle tärkeitä, miten niihin edetään ja miten eteneminen vastuutetaan toteutumisen varmistamiseksi. Suunnitelmien toteuttamisen edellyttämät toimenpiteet toteutetaan olemassa olevien toimintatapojen mukaisesti. Tämä systematiikka vuodesta toiseen toteutuessaan nostaa kynnystä muutoksen havaitsemiselle tai sen läpiviennille ja kauan tällaisessa paikallaan polkeneet organisaatiot ovat kaivaneet itselleen jo niin syvät poterot siloihinsa, ettei kukaan näe poteronsa reunan yli. Henkilökuntaa on koulutettu näiden asemien ja rajojen puolustamiseen ja kaikkia uusia asioita tarkkaillaan ja arvioidaan. Ollaan kiinteissä asemissa, jäykissä rakenteissa. Tähän tilanteeseen päteeikin hyvin vanha sanonta: ”Ei se uuden oppiminen, vaan se vanhasta pois oppiminen.” (Hellman & Värilä 2009, 91).

Tässä opinnäytetyössä tarkastelussa oleva ravintola Spaghetteria on vuodesta 1999 saakka Helsingin ydinkeskustassa, Keskuskadun WTC Plazalla toiminut italialainen pastaravintola. Vuoteen 2010 Spaghetteria toimi osana ravintola Papa Giovannia tämän alakerrassa yhdessä kahvila Caffé Giovannin kanssa, mutta kun Papa Giovanni suljettiin vuokrasopimussyistä, jäi Spaghetteria toimimaan HOK-Elannon ravintolatoimialalle uniikkiliikeidearavintolana samalla kun Caffé Giovanni konvertoitiin S-Ryhmän ketjukahvila Coffee Houseksi.

Usean vuoden ajan suuremman ravintolan eräänlaisena alayksikkönä toimiminen näkyi muun muassa ravintolan sinänsä hyvän ja aina erittäin trendikkään liikeidean paikoilleen jämähtämisenä sekä ravintolan kuluneessa ja nuhjuisessa miljöössä, josta nykyhetki oli päässyt ajamaan ohitse. Toimenpiteitä liiketoiminnan pelastamiseksi oli tehtävä.

Liiketoiminnan elvyttämiseksi ja liikutuloksen kääntämiseksi jälleen voittoisaksi oli selvää, että rohkeitakin muutoksia oli uskallettava tehdä. Ravintolan liikeidea tulisi melko kaikenkattavasti kirkastaa, jotta yksinkertainen mutta toimiva ravintola saataisiin palautettua takaisin myös asiakkaiden suosioon. Innottomaksi valahtanut asiakaspalvelu olisi saatava vastaamaan mielikuvaa välittömästi, italialaisesta toritunnelmasta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on osallistuvan havainnoimisen ja sen avulla saatujen tuloksien avulla osoittaa, kuinka suuri merkitys esimiestyöllä ravintolan asiakaspalvelun laadukkuuteen on ja millainen vaikutus asiakaspalvelun laadukkuudella puolestaan on ravintolan liiketoiminnallisen tuloksen kannalta. Työ on kirjoitettu oivalluttavana vetoketjumallina, joten tietoperusta ja käytännön työ eli empiria etenevät rinnakkain läpi työn.

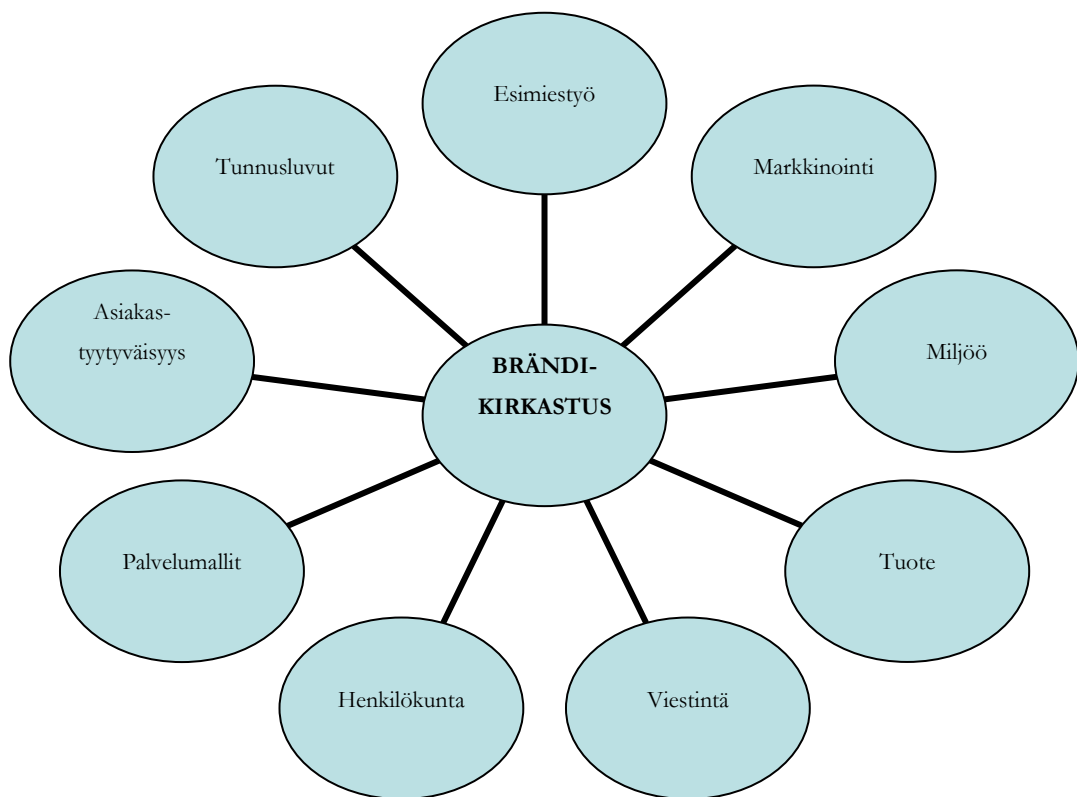
Työn tunnuslukuja tarkasteltaessa on syytä huomioida, että Spaghetteria toimi puoliksi jaetussa liiketilassa yhdessä kahvilan kanssa ja ravintolat toimivat yhtenä laskentapaikkana. Tämän vuoksi tässä työssä esitetyt myynti-indeksit, liikevaihdon- ja operatiivisen tuloksen eurot ovat kahden ravintolan yhteenlaskettuja lukuja, sillä ravintolat olivat samaa laskentapaikkaa ja luonnollisesti myös Coffee Housessa samaan aikaan tehty vastaava toiminnan kehitystyö vaikuttaa tuloksiin. Tunnusluvut ja tulokset ovat kuitenkin työn lähtökohdasta työn tuloksien esittelyyn saakka vertailukelpoisia, sillä ravintola ja kahvila toimivat yhtenä yksikkönä vuoden 2010 alusta saakka. Sama henkilökunta työskenteli molemmilla puolilla ja tekemiset olivat samoja liiketilan molemmilla puolilla. Coffee House päätettiin rajata tästä työstä pois paitsi työn jo valmiiksi erittäin laajan aiheen ja siitä aiheutuvan haastavan rajauksen vuoksi, myös siksi, että Coffee House oli Spaghetteriasta poiketen ketjuravintola ja Spaghetteriassa toteutetuista palvelu- ja toimintamalleista vain osaa voitiin soveltaa ketjuravintolan palvelumalleihin ja toimintatapoihin.

Työ päätettiin rajata käsittelemään ravintolan asiakaspalvelua esimiesnäkökulmasta sekä toimipaikan asiakaspalveluun liittyviä toimintamallimuutoksia kuten henkilökunnan koulutusprosessia uudenlaisen työyhteisön toimintaan. Kokonaisuutena koko toteutettu brändin kirkastusprosessi olisi ollut liian laaja aihe käsiteltäväksi yhdessä opinnäytetyössä ja työ olisi jäänyt hieman pintaraapaisuksi kaikesta siitä, mitä ravintolassa kahden vuoden aikana tapahtui ja minkälaista työtä ravintolan toiminnan kehittämisen eteen tehtiin.

Työssä on käytetty tietolähteinä esimiestyötä ja asiakaspalvelua käsittelevää kirjallisuutta, S-Ryhmän ja HOK-Elannon erilaisten laadullisten tutkimusten tuloksia, Spaghetterian kirjjanpidollisia tunnuslukuja sekä omaan kokemukseeni ja havainnointiini perustuvaa tietoa Spaghetterian ravintolapäällikkönä. Asiakaspalvelumallien ja niihin liittyvien toimintatapojen päivittäminen oli kokonaisuutena suurin liikeidean kirkastamiseen ja laadullisen kokonaisuuden parantamiseen tähdänneistä tekemisistä. Koska myös tämä osio oli kahden vuoden kehitysprojektin aikajaksolla toteutettua tekemistä, työtä on rajattu tältäkin osin huomattavasti ja valinnut päätutkimuskohdiksi

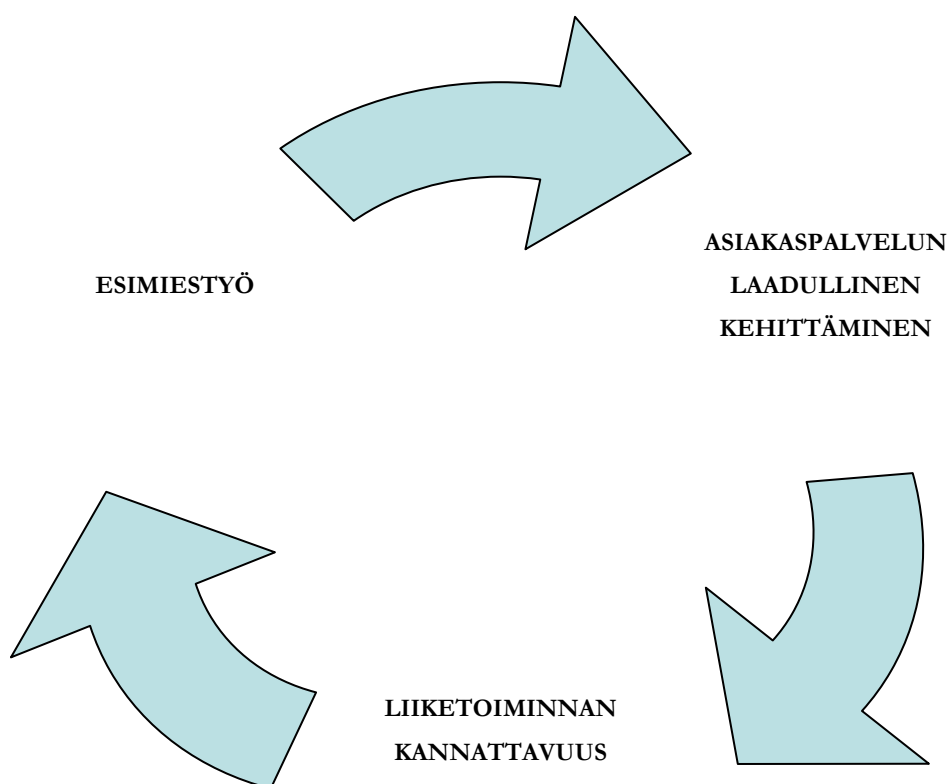
- asiakaspalvelun vaikutuksen liiketoimintaan
- esimiestyön vaikutuksen asiakaspalvelun laatuun
- asiakaspalvelukulttuurin suurimmat muutokset
- aikaansaadut laadulliset ja taloudelliset tulokset

Kuvio 1 havainnollistaa koko brändinkirkastusprojektin laajuutta sekä ravintolan toiminnan pääosa-alueita, jotka tuli huomioida, arvioida uudelleen tai uudistaa täysin projektin aikana.



Kuvio 1. Ravintolan liikeideapäivitykseen ja brändin kirkastamiseen liittyviä osa-alueita

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ravintolapäällikön silmin kahden vuoden aikajaksolla henkilökunnan motivoimisen, kouluttamisen ja asiakaspalvelun laadun kehittämisen näkökulmasta, millaisia kehitystoimenpiteitä, muutoksia ja ratkaisuja ravintola Spaghetterian liikeidean kirkastus vaati sekä millaisia tuloksia milläkin tekemisellä saatiin aikaiseksi. Työn tulokset ja johtopäätökset tarjoavat mielestäni erityisesti laadullisten ongelmien kanssa painivalle tai muutosjohtamisen pyörteissä olevalle esimiehelle muutamia yksinkertaisia työkaluja henkilökunnan osaamisen johtamiseen. Työ toivottavasti tarjoaa myös mahdollisuuden nähdä toteutuneiden tulosten ja niiden analysoinnin avulla, kuinka olennaista työyhteisössä henkilökunnan itsensä tärkeäksi kokeminen on, sekä kuinka tärkeää kokonaisuuden kannalta sen ymmärtäminen ja kunnioittaminen esimiestyössä on. Kuvio 2 kuvaa tässä työssä käsiteltäviä pääteemoja ja niiden vaikutusta toisiinsa.



Kuvio 2. Opinnäytetyössä käsiteltävät pääteemat ja niiden vaikutus toisiinsa

## 2 Tavoitteena kannattava liiketoiminta

Hotelli- ja ravintola-alan yritysten toiminta-ajatuksena on tuottaa työhön ja vapaa-aikaan liittyviä majoitus- ja ravitsemispalveluja kotimaisille ja kansainvälisille asiakkaille. Erottuakseen kilpakumppaneita ainutlaatuisemmiksi ja ylivoimaisemmiksi yritykset perustavat toimintansa erilaisiin liikeideoihin. Liikeideassa määritellään halutut asiakasryhmät ja yrityksen tuotteet ja palvelut. Liikeidea kuvaa myös toimintatavat, joilla tuotteet sekä mielikuvat tuotetaan, joiden varassa asiakas pitää parhaana juuri tätä yritystä – ja tulee jopa kanta-asiakkaaksi. (Hiekkataipale, Keränen & Soinen 2002, 9.) Toiminta-ajatus eli missio kertoo organisaation perustehävän ja vastaa kysymykseen, miksi organisaatio on olemassa. Kysymys on hyvin pitkälle siitä, mitä asiakkaiden, kansalaisten tai jäsenistön tarpeita pyritään tyydyttämään. (Järvinen 2012, 13.)

Palveluyrityksiä – varsinkin ravintolayrityksiä – käsiteltäessä täytyy ottaa huomioon joitain niille ominaisia piirteitä. Palveluyritys eroaa monella tapaa tuotantohyödykkeitä tarjoavasta yrityksestä, joten on ymmärrettävää, mistä palvelussa on varsinaisesti kysymys. Palvelutalouden merkityksen kasvaessa tarkastelee menestyvä yritys liiketoimintaansa ja asiakassuhteitaan palvelunäkökulmasta. Se keskittyy siis palveluun: asiakas on aina oikeassa, asiakas on kuningat. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 16.)

Spaghetterian liikeidean ydin oli olla

- voimakkaasti italialaishenkinen ja kaupunkilainen
- laadukas
- ajaton
- rento ja iloinen

Tällä yksinkertaisella, toritunnelmaisella liikeidealla ja italialaisen keittiön perusruokia tarjoamalla tähdättiin erityisesti naisiin; aktiivisiin kaupunkilaisiin, keskustassa ostoskierroksilla oleviin sekä ystävä- ja harrastusporukoihin. Toinen tärkeä ja merkittävän suuri kohderyhmä ravintolalle oli lounasasiakkaat, joille Spaghetterian helposti lähestyttävä sijainti ydinkeskustassa ja italialainen, nopea lounas toimivat houkuttimina käyttäen ravintolan palveluita. (Spaghetteria, brändikäsikirja.)

Molemmat näistä suurimmista käyttäjäryhmistä pidettiin edelleen tärkeimpinä kohderyhminä myös liikeideaa kirkastettaessa ja toimintaa päivittäessä. Esimerkiksi naisia huomioitiin erityisesti ruokalistauudistuksessa kevyemmällä annosvaihtoehdoilla, paljon toivotulla täysjyväspaghetilla sekä kuohuviinipohjaisilla drinkkeillä. Lounasruokailijoiden mielenkiintoa pidettiin yllä lounaslistan päivityksen lisäksi viikoittain vaihtuvilla, lounaslistan ulkopuolisilla keittiömestarin suositusannoksilla. Näissä pyrittiin huomioimaan asiakkaiden esittämiä ehdotuksia ja toivomuksia ruokatuotteen suhteen.

Kehittäminen perustuu kaikkien muutoksessa mukana olevien aitoon osallistumiseen. Kehittäminen perustuu aina systemaattisten havaintojen avulla kerättyyn tietoon organisaation toiminnasta. Käytännössä tämä merkitsee, että sekä ennen kehittämistä että sen aikana on koko ajan diagnosoitava sitä, miten asiat toimivat. Kehittämisen ohjauksen tueksi tarvitaan palautetietoa. (Honkanen 2006, 15.) Menestyvän palveluyrityksen tulisikin pyrkiä olemaan kehittyvä ja uudistuva, realistinen tavoitteissaan, kilpailukykyinen, asiakaslähtöinen, laatuorientoitunut, ammattitaitoinen ja muuntautumiskykyinen. Sitoutunut henkilökunta, hyvin sisäistetyt perusarvot ja selkeä liikeidea ovat elinehtoja. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 16.)

Yritysten liiketoiminta koostuu kolmen keskeisen tekijän – yrityksen, tuotteen ja asiakkaan – vuorovaikutuksesta. Eri aikoina näiden tekijöiden rooli ja merkitys on vaihdellut. Aikanaan johdon huomio kohdistui yrityksen tuotantoon ja henkilöstöön, sen jälkeen tuotteisiin, nyt keskeisenä johtamisen kohteena on asiakas. Aiemmin on riittänyt osaaminen kunkin osatekijän suhteen, jatkossa menestyminen edellyttää erityisesti niiden taitavaa ja kokonaisvaltaista yhdistämistä; liiketoiminnan ydindynamiikan hallitsemista. (Hellman & Värilä 2009, 15.)

Tuloksen ja kannattavuuden aikaansaamiseksi on yrityksen osattava mitoitaa ja kohdistaa resurssit järkevästi ja oikein. Ruutia saa polttaa vain silloin, kun saalis on näkyvissä. Asiakkaiden erilaiset tarpeet on pystyttävä tunnistamaan ja ottamaan huomioon koko yrityksen toiminnassa. (Lecklin 2006, 95.) Tuloksellisuudella ja vaikuttavuudella tarkoitetaan toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta ja vaikuttavuutta. Tuloksellisella toiminnalla saavutetaan haluttuja vaikutuksia. Tuloksellisuus tarkoittaa onnistumista asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa eri tasoilla. (Perkka- Jortikka 2005, 34.)

Yrityksen tavoitteet ovat välietappeja matkalla kohti vision toteutumista. Strategiset valinnat ohjaavat tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden toteutumista seurattaessa voidaan havaita, toteutuuko strategia, ja jos toteutuu, niin kuinka hyvin. Siksi tavoitteet onkin usein sidottu aikaan – ne projisoidaan tulevaisuuteen, esimerkiksi yhden, kolmen tai viiden vuoden päähän. ( Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 31.) Jotta laatu voi toimia yrityksen menestystekijänä, se on vietävä läpi koko yrityksen perusarvoista lähtien. Perusarvoilla tarkoitetaan niitä perimmäisiä asioita, joiden ympärille koko toiminta rakennetaan. Ne ovat vallitsevia uskomuksia ja ”pyhiä” periaatteita, jotka pysyvät, vaikka maailma ympärillä ja sen mukana yritys muuksi muuttuisivat. ( Lecklin 2006, 35.)

Ravintolan johtaminen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä edellyttää niin ulkoisen tiedon aiempaa kattavampaa huomioimista kuin taitavaa sisäisen ja ulkoisen tiedon yhdistämistä. Tämä edellyttää johdolta jalostunutta ymmärrystä siitä, mitä yrityksen sisällä tapahtuu ja miten sen ulkopuolinen ympäristö kehittyy sekä erityisesti ymmärrystä siitä, mikä on sisäisten ja ulkoisten tekijöiden keskinäinen suhde. Ymmärryksen lisäksi ravintolan johtamisessa tarvitaan tarkkoja lukuja ja mitattavuutta. Menestyvällä yrityksellä tulee olla taitoa mitata, aistia ja tulkita ympäristön – erityisesti asiakkaiden – muutosta ja vaikutuksia. (Hellman & Värilä 2009, 20.)

Liiketoimintayksikön johtamiseen ja esimiestyöhön kuuluu oleellisena osana toiminnan ja tulosten havainnointi ja seuranta. Havainnoimalla työyhteisön toimintaa esimies pysyy perillä yksikkönsä yleistilanteesta. Mikäli suunnitteluvaiheessa on määritelty seurattavat asiat ja tavoiteluvut, esimiehen on helppo pitkin vuotta seurata toteutuneita lukuja suhteessa budjetoi-tuihin. Motivaation ja sitouttamisen kannalta on tärkeää, että esimies seuraa yhdessä henkilökuntansa kanssa tunnuslukujen kehitystä. ( Hyppänen 2007,89.)

Yrityksen kannattavuus viimeisen viivan alla on aina sama, lasketaan se mistä näkökulmasta tahansa. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, etteikö kannattavuuteen voisi vaikuttaa. Kun liiketoimintaympäristö ja yrityksen liiketoiminta muuttuvat, muuttuvat myös kannattavuustekijät. Toiset menettävät tehoaan ja uusia tulee tilalle. Kannattavuusajattelussa on kuitenkin pikkuhiljaa tultu tilanteeseen, jossa perinteisen kannattavuuden rinnalle tuodaan asiakaskannattavuus tarkasteltavaksi. ( Hellman & Värilä 2009, 117- 118.)

Menestyvissä yrityksissä henkilöstösuunnittelu on osa yrityksen strategista suunnittelua ja se on kytketty tukemaan lyhyen ja pitkän aikavälin liiketoimintatavoitteiden saavuttamista. Alueita, joilla henkilöstösuunnittelulla voidaan vaikuttaa toiminnan ja työntekijöiden henkilökohtaiseen laatuun ovat esimerkiksi henkilöstön valinta, osaaminen ja pätevyys, työolosuhteet, motivointi ja yhteistoiminta. (Lecklin 2006, 215.)

Taloudellinen menestys on johtamisen tärkein tavoite. Ihmisten johtamisessa kiinnitetään huomiota siihen, minkälaisella osaamisella, motivaatiolla ja asenteella voidaan toimia ja kehittää työskentelytapoja niin, että lopputuloksena ovat ne palvelut ja tuotteet, jotka asiakas haluaa. (Hyppänen 2007, 98.) Ravintola-alalla haasteena on löytää paitsi kaikkialla ja jokaisella alalla haluttuja tunnollisia, nopeasti oppivia ja ammattilajeita yksilöitä, lisäksi sosiaalisesti ulospäin suuntautuneita ja verbaalisesti lahjakkaita tarjoilijoita. Ainoastaan tekemästään työstä ylpeä, puhuva tarjoilija on ravintolalle tuottoisa.

Ilman päämäärätietoista johtamista jokainen työyhteisö ajautuu lopulta työn maailmasta yhä pysyvämmiin sisäiseen maailmaansa. Itse asiassa on helppo kuvitella, mitä tapahtuisi työyhteisössä, josta puuttuu kokonaan esimies. Alkuun työyhteisö saattaisi tehdä työtään innostuneessa hengessä, mutta jossakin vaiheessa heräisi erimielisyyksiä siitä, mitä tehdään, mihin suuntaan mennään ja kuinka tehtävät jaetaan. Luonnollisesti tässä tilanteessa joku tai jotkut pyrkisivät voimakkaasti ottamaan kantaa asioihin ja sitä kautta johtamaan ryhmää. Se kuitenkin herättäisi uusia erimielisyyksiä siitä, että joku yrittää hallita toisten mielestä liikaa. Näiden sisäisten ristiriitojen johdosta työyhteisön energia alkaisi suuntautua yhä enemmän keskinäisiin kahnauksiin varsinaisen perustehtävän sijaan. Ryhmädynamiikasta seuraa se, että johtamistehtävä on erittäin tärkeä työryhmän tehokkaan toimintakykyisyyden kannalta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että ajatus niin sanotusta täysin itseohjautuvasta tiimistä on mahdoton: ryhmätoiminnan lainalaisuuksien huomiotta jättäminen tiimityössä on sama kuin painovoimain unohtaminen lentokonesuunnittelussa. (Järvinen 2005, 57.)

Esimiehen on löydettävä parhaat tavat jakaa työt henkilökunnan kesken ja huolehdittava siitä, että työntekijät tekevät oikeita asioita oikein (Hyppänen 2007, 71). Esimiehen on myös tärkeää osata toimia itse työyhteisössään esimerkkinä ja asettaa omalla toiminnallaan tehdyille työlle hyväksytyin suorituksen ehdoton alaraja sekä valvoa sen toteutumista, puuttua alisuorituksiin ja palkita hyvistä onnistumisista.

## 2.1 Lähtökohdat

Liiketoiminnan kehittämisprosessin ja brändin kirkastustyön alkumetreillä, vuoden 2010 joulukuun päätteeksi, ravintola Spaghetterian liikevaihto oli kehitysindeksillä 96 edelliseen vuoteen 2009 peilattuna ja ravintolan lopullinen, operatiivinen liiketulos kuluneelta vuodelta oli -8785 €. Haamuasiakas-laatumittauksessa ravintolan tulos kumulatiivisesti koko vuoden osalta oli 68/100 pistettä. Petrattavaa oli erityisesti asiakaspalveluun liittyvissä perusasioissa: asiakkaan huomioimisessa ja -vastaanottamisessa, ravintolan tuotteiden tuntemuksessa ja asiakkaalle välittyvästä tunnelmasta henkilökunnan kesken. (Spaghetteria, tulokortti.)

Työtyytyväisyys sitä vasten oli vuonna 2010 huippuluokkaa. Henkilökunta koki työporukansa hyväksi ja työnteon mukavaksi ja viihtyisäksi, vaikkei toimintatavoista, pelisäännöistä tai laatukriteereistä ollutkaan selkeitä ja yhteisiä, kiinnipidettyjä sopimuksia. Henkilökunnalle ei ollut asetettu konkreettisia tavoitteita työskentelyyn. Tulosten saavuttamista seurattiin yhdessä henkilökunnan kanssa hyvin yleisellä tasolla ja tarvetta parempaan tsemppaamiseen toiminnan laadukkuuden ja liikutuloksen parannuksen eteen käsiteltiin hieman sivulauseina henkilökunnan palaverissa. Henkilökunta ei ollut tietoinen ravintolan liiketoiminnan todellisesta taloudellisesta tilasta. Valtaosa henkilökunnasta ei ollut tietoisia siitä, mistä ravintolan tavallisimmat tunnusluvut, kuten myyntikate tai operatiivinen liiketulos, muodostuvat tai millaiset seikat ja tekemiset niihin voivat vaikuttaa.

Spaghetteriassa oli ehditty tottua siihen, että työsuorituksiin ei puoleen tai toiseen pääsääntöisesti puututtu. Jokainen teki työtään omaan tahtiinsa, omalla tavallaan ja oman, kirjavan laatukäsitteensä mukaisesti. Tämä ei missään tapauksessa ollut seurausta välinpitämättömästä tai huolettomasta johtamisesta. Ravintola oli pidemmän aikaa toiminut ensin suuremman ravintolan alalaskentapaikkana, jonka sulkeuduttua seurasi epävarmuus myös Spaghetterian sulku-uhan sekä yt- neuvotteluiden keskellä. Näiden seurauksena aiheutui henkilökunnan epämotivoituminen työntekoon ja kyllästyminen ympäröivään epätietoisuuteen tulevasta.

Spaghetterian epävarausta tilannetta henkilökunnan kesken myös edesauttoi vaikeutumaan lukuisat esimiesmuutokset pääravintola Papa Giovannin sulkeuduttua sekä siitä seuranneet puutteet asettaa henkilökunnalle selkeät rajat ja vaatimukset muutostilanteessa, jossa ravintolan toimintaa uudistettiin ja sääntöjä olisi kaivattu kipeästi toiminnan laadun säilyttämiseksi.

Selkeiden toimintaohjeiden ja työpaikan yhteisten pelisääntöjen puute oli luonut työyhteisön kesken runsaasti sisäistä kitkaa, sillä osa henkilökunnasta koki tekevänsä muita enemmän tai muiden pääsevän itseään helpommalla samoista työtehtävistä. Työvuorolistaa tarkasteltaessa henkilökunta rankkasi hyviä, helppoja ja huonoja työvuoroja sillä perusteella, kenen kanssa vuorossa oltiin. Palautteen anto ei sujunut rakentavassa hengessä, vaan henkilökunta koki, että virheistä ilkeiltiin työtovereiden toimesta ja usein selän takana niin, että tehty virhe sai täysin kohtuuttomat mittasuhteet pukuhuonetarinoitilisien ansiosta.

Selkeiden sääntöjen, vastuiden ja toimintamallien puute paistoi lisäksi valitettavan paljon ravintolan toiminnasta läpi asiakasrajapintaan saakka, sillä Spaghetteriaan palautui tiheään tah-tiin negatiivisia asiakaspalautteita, jotka koskivat pääsääntöisesti nimenomaan asiakaspalvelun laadullisia puutteita. Henkilökunnan kesken oli päässyt muovautumaan välinpitämättömyy-den kulttuuri niin asiakkaita, ravintolan puitteita kuin työsuorituksiakin kohtaan ja pääpaino työskentelyssä oli vääristynyt sisäänpäin kääntyneeseen hauskanpitoon, jota asiakkaat häirit-sivät.

Haastavaa Spaghetterian henkilökunnan asiakaspalvelussa oli erityisesti puutteellinen myyn-tiasenne, sillä asiakkaan huomioinnista tai suosittelevasta myynnistä alettaessa puhumaan jokainen työntekijä hiljeni, käänsi katseensa muualle tai alkoi kyllästyneenä kaivelemaan kyn-nenalusiaan. Spaghetterian brändikäsikirjaan kirjattu asiakaslupaus ”rento ja ystävällinen” eivät kuvastaneet henkilökunnan olemusta. Suositteleva myynti ja rennon välitön asiakaspal-velu tuntuivat henkilökunnasta tyrkyttämiseltä ja tietysti ylimääräiseltä lisätyöltä. Suosittele-vaa myyntityötä ei osattu ajatella osoituksena ammattitaidosta ja ammattiyylpeydestä, vaan esimiesten keksimänä kiusantekona henkilökunnalle. Ongelmallisinta tässä asetelmassa oli erityisesti se, että asiakkaan edes neutraalin palvelemisen sijaan henkilökunnan asiakaspal-velu lähenteli tylyä suoraviivaisella puhetavalla, jossa asiakkaalle vastattiin tiukasti ja tuimas-ti yksisanaisin lausein.

Mikään työyhteisö tai tiimi ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. Tarvitaan joku henkilö, jonka tehtävänä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat jatkuvasti kunnossa. Tämän tehtävän merkitys korostuu nopeutuvassa muutoksessa: esimiehen velvollisuutena on ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voisi toimia tavoitteellisesti. Henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen eivät ole irrallisia tälle tehtävälle. Ilo ja halu tehdä töitä syntyy, kun työntekijät kokevat, että tavoitteet voidaan saavuttaa tai jopa ylittää. (Järvinen 2003, 27.)

Ylläoleva Järvisen toteama todettiin hyvin konkreettisesti todeksi myös Spaghetterian henkilökunnan kesken brändikirkastuksen ja asiakaspalvelun laadun kehittämissuunnitelman edetessä ja tuodessaan mukanaan välttämättömän toimintamalli- ja asennemuutoksen. Henkilökunnan työmotivaatio kasvoi uuden oppimisen ja oman osaamisen kehittymisen myötä, innokkuus ja oma-aloitteisuus astuivat ”vain töihin paikalle saapumisen” tilalle ja sisäpiirin hauskanpitoon saatiin sisällytettyä tavoitteellista toimintaa ja mikä tärkeintä, asiakas.

Tämä saavutettu tunnelma pystyttiin todentamaan vuoden 2011 työtyytyväisyysmittauksessa, joka ylisi yli vuoden 2010 jo erinomaisella tasolla olleen kokonaisarvosanan. Erityistä kehitystä henkilökunta koki tapahtuneen tavoitteiden selkeydessä, esimiestyössä ja työn mielekkyydessä. Suurin kiitos haastavan ensimmäisen kehitysvuoden esimiestyöstä saatiin samalla konkreettisesti näinä kyseisinä tutkimustuloksina, jotka ovat tarkemmin luettavissa luvussa 2.2.6.

Ensisijaisen tärkeä tehtävä, työyhteisön kokoaminen takaisin yhdeksi joukkueeksi sen täydellisen hajottamisen ja erilleen repimisen jälkeen, saatiin aikaiseksi paitsi aiemmasta muotista selkeästi poikkeavilla henkilöstövalinnoilla, myös luomalla selkeät ja yksinkertaiset pelisäännöt ja yhdenmukaiset toimintatavat värikkään ja persoonarikkaan työyhteisön toiminnan kehityksiksi. Tämän opinnäytetyön edetessä käymme läpi kaiken sen, millaisin toimenpitein, tekemisillä ja muutoksilla tähän tulokseen tuosta lähtökohdasta asiakaspalvelun laadun kehittämisessä päästiin.

## 2.2 Kestävää taloa ei rakenneta hiekalle – perusteet kuntoon

Tiimin toimintaa tulee arvioida, oli se sitten esimiehen itsensä palkkaama tai edelliseltä esimieheltä peritty. Onko tiimini sellainen kuin haluan sen olevan? Minkälaista osaamista on jo olemassa, minkälaista tarvitaan? (Friedman & Yorio 2006, 62.)

Uutta tiimiä koottaessa ensimmäinen kysymys on luonnollisesti se, että millä perusteella tiimin jäsenet valitaan. Tähän valintaan vaikuttavat ainakin tiimin perustehtävä, tavoitteet ja tiimiytämisen perusmalli. Konkreettisimmin tiimin jäsenten valinnassa joudutaan miettimään näiden osaamista, kokemusta ja miten he persoonina istuvat tiimiin muiden kanssa. (Honkanen 2006, 236.)

Menestyminen omassa työssä ja työyhteisön parissa vaatii oikeanlaisen palveluasenteen omaksumista. Jokaisen tulisi uhrata aina silloin tällöin tuokio sen miettimiseen, miten voi luoda hyvää työympäristössä ja miten työtovereihin suhtautuu. Asenne työpaikalla ei ole yksityisasia. (Vuorio 2008, 29.) Sitoutuminen tarkoittaa, että henkilö hyväksyy tavoitteen tai tehtävän ja antaa panoksensa sen saavuttamiseen. Sitoutumisen oivalluksen voi synnyttää pienikin asia kuten onnistumisen jälkeinen mielihyvä tai mieltä lämmittävä palaute asiakkaalta tai työtovereilta. (Åberg 2006, 30.)

Uuden henkilön työhönotto eli rekrytointi on vaativa toimenpide. Siihen sisältyy sekä sisäisiä että ulkoisia kustannuksia, kuten rekrytointi-ilmoitus tai perehdytykseen käytetty aika. Mikäli mukaan lasketaan myös mahdolliset menetetyt tulot työn tuottavuudessa, summa on vielä huomattavasti suurempi. (Hyppänen 2007, 176.) Rekrytoinnin onnistuminen on loppujen lopuksi vähintään yhtä paljon kiinni yhteisöllisistä prosesseista kuin rekrytoitavan henkilön kyvyistä, osaamisesta tai muista sellaisista henkilökohtaisista ominaisuuksista ( Sundvik 2006, 151). Ravintola-alan työtehtäviin rekrytoidessa on otettava erityisen paljon huomioon henkilön persoonallisuuden sopivuus liikeideaan ja toimintaympäristöön olemassa olevan ammattitaidon tai mahdollisen kehittämispotentiaalin lisäksi.

Spaghetteriaan lähdettiin tietoisesti rekrytoimaan erittäin ulospäin suuntautuneita, reippaita yksilöitä ja suuria persoonallisuuksia. Koska hakijakunta oli pääsääntöisesti hyvin nuorta, puuttuvaa jo olemassa olevaa ammattitaitoa haettiin korvaamaan rempseä asenne, kova halu oppia ja mutkaton ote työntekoon.

Usein on luonnollista, että esimiehen vaihdos aiheuttaa henkilökunnan kesken tunnekuohuntaa ja järjestyttää työyhteisön tuttuja ja opeteltuja rutiineja. Esimiehen vaihdos saattaa saada yksittäisen työntekijän myös tarkastelemaan työyhteisöään, työpaikkaansa tai omia uratoiveitaan aiempaa kriittisemmin tai uudesta näkökulmasta. Ei ole myöskään tavatonta, että uuden esimiehen tavat työskennellä, johtaa tai hänen edeltäjästään eriävät vaatimukset työsuoritus-ten hyväksytystä tasosta saavat työntekijän avaamaan sunnuntailiitteen avoimet työpaikkailmoitukset ja hakeutumaan itselleen sopivammalta tuntuviin uusiin tehtäviin.

Uusi esimies saattaa myös asettaa vaatimustason työn suorituksesta uudelleen tasolle ja vaatia aiemmasta poikkeavaa asennetta ja suhtautumista työntekoon. Tällöin voidaan myös joutua tilanteeseen, jossa esimies joutuu irtisanomaan muutoshaluttoman työntekijän esimerkiksi jatkuvan sopimattoman käytöksen, tahallisen ohjeiden vastaisen menettelyn tai työtehtävien jatkuvan laiminlyönnin vuoksi.

Spaghetteriassa henkilöstömuutokset olivat brändikirkastuksen ensimmäisenä vuonna 2011 poikkeuksellisen raskaat ja henkilökunnasta vaihtui noin kaksi kolmasosaa. Esimiehet joutuivat tosissaan sovittamaan palapelin palasia yhteen pohdittaessa henkilökunnan jo olemassa olevaa osaamista ja sitä, mitä osaamista ja millaisia henkilöitä Spaghetteriasta puuttui vaadittavan kehityksen saavuttamisen eteenpäin viemiseksi ja ravintolan toiminnan eheyttämiseksi.

Vaatimustasoa nostettaessa ja muutosten ensiaskeleita otettaessa erityisesti senhetkisen henkilökunnan uudemmat jäsenet kokivat suurinta tarvetta muutosvastarinnan osoittamiseen. Vuosikausia ravintolassa työskennelleet olivat ehtineet kokea monenlaista johtamista ja työskennellä monentylysten esimiesten kanssa, eivätkä hätkähtäneet uudemman henkilökunnan tavoin yhtä dramaattisesti tulevia muutoksia, mutta eivät myöskään pystyneet säilyttämään täysin neutraalia asennetta tunteita nostattavassa asetelmassa. Negatiivisten ennakoasenteiden kampittaminen osoittautui esimiehille odotettua suuremmaksi haasteeksi etenkin ensimmäisen muutosvuoden 2011 aikana. Suurin rekrytointimyllerrys käytiin läpi vuonna 2011 ja tämän seurauksena Spaghetteriassa vaihtui kaksi vuoro-esimiestä kolmesta, kaksi kokkia viidestä ja viisi tarjoilijaa seitsemästä. Prosessi oli raskas ja painoi luonnollisesti tunnelmaa työyhteisössä alaspäin sekä vaikutti yksilöiden työsuoritus-ten kuormittavuuteen, kun uutta henkilökuntaa perehdytettiin jatkuvasti lisää ja vanha, paikoilleen jäävä henkilökunta koki menettävänsä paitsi olemassa ollutta osaamista, myös ystäviään työyhteisöstä.

Hetkellinen osaamistason romahdus vaikutti yleiseen ilmapiiriin ja vanhaa henkilökuntaa oli paikoitellen hyvin haastavaa saada tutustumaan uuteen henkilökuntaan kuppikuntien muodostumisen välttämiseksi. Henkilökunta oli halutonta vastaanottamaan uusia jäseniä, jotka toimivat alusta lähtien uusien toimintamallien mukaisesti ja kadottivat tahattomasti toiminnallaan entisestään vanhoja toimintatapoja työyhteisöstä.

Henkilökunnan yhtäkkisen vaihdoksen mukanaan tuoman lähtöosaamistason hetkellinen lasku myös näkyi myös ravintolan laadullisen tason täysipainoisena, täydellisenä romahduksena ja negatiivisten asiakaspalautteiden piikkinä. Lähes koko henkilökunnan kattanut masaperehdytys otti aikansa näyttääkseen tuloksia eikä ravintolan ovelle voinut laittaa lappua luukulle sisäisten haasteiden vuoksi. Tämä puolestaan loi paineita esimiehille saada toiminnan laadullinen taso pikaisesti takaisin nousuun ja kaaoksen ainekset korjattua, ennen kuin negatiivisen asiakaspalautteiden tulva kiirisi myös WTC Plazan ulkopuolelle ja aiheuttaisi lisävahinkoa ravintolan maineelle puskaradion kautta.

Esimiestyön ja avoimen kommunikaation merkitys tämän kaltaisessa tilanteessa on valtava. Vaikka esimiehen ensisijainen tehtävä onkin ajatella yrityksen etua ja tuottavuutta, myös ihmillisuus ja ymmärrys henkilökunnan suuntaan on tärkeää muistaa ihmisten kanssa työskennellessä. Asioista oli lupa keskustella ja niin hyvistä kuin huonoistakin tuntemuksista sanoa ääneen, jotta uudelleen muovautuva henkilökunta saataisiin toimimaan yhteen ja ravintolasta kadoksissa ollutta oikeanlaista palveluasennetta päästäisiin yhteistuumissa palauttamaan entistä ehommalla joukkueella.

### **2.2.1 Esimiestyö**

Esimies on esikuva, jonka toimintaa ja edesottamuksia seurataan tarkasti. Tavasta toimia otetaan mallia sekä hyvässä että pahassa. Omalla toiminnallaan esimies voi lisätä tai heikentää uskottavuuttaan: jos toimii vastoin puheitaan ja alaisilleen asettamia vaatimuksia, ei luo kuvaa vahvasta johtajasta. (Pentikäinen 2009, 13.) Esimiestyö vaatii nopeutta, joustavuutta, uudistumista ja tehokkuutta, mutta samalla myös tilannetajua ja herkkyyttä. Esimiehen toimeenpanokyky tulee esille esimerkiksi siinä, että erilaisille toimenpiteille tehdään suunnitelmat, niille varataan riittävästi aikaa ja esimies ryhtyy ripeästi toimiin, tekee tarvittavia päätöksiä, antaa selkeitä tehtävänantoja ja seuraa aikaansaannoksia. (Hyppänen 2007, 250-257.)

Jotta yrityksestä voi tulla laatuyritys, on perusedellytys, että esimiehet sitoutuvat laatuun. Sitoutuminen merkitsee sitä, että johto on valmis käyttämään aikaa ja rahaa laadunkehittämiseen, että se on itse aktiivinen eivätkä laatuhankeet jää tuloslukujen tarkastelun varjoon. (Lecklin 2006, 56.) Esimieskin tarvitsee vahvan luottomiehen tai -naisen, jotta hänellä olisi sparrauskumppani, jonka kanssa käsitellä vaikeitakin asioita objektiivisesti ilman vanhan johdon havaintosuodattimia. Uudelleensuuntaamishankkeissa tahtoo johdoltakin usein usko loppua. Siksi on tärkeää, että lähellä on henkilö, jonka kanssa uskoa voi vahvistaa. (Hiltunen 2011, 219.)

Johtaminen on organisaation ohjausta, neuvomista ja opastamista toiminta-ajatuksen pohjalta päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi sidosryhmät huomioiden. Johtamisjärjestelmä mahdollistaa suunnitelmallisen, johdonmukaisen ja systemaattisen tavan johtaa organisaatiota. Yhden henkilön on mahdotonta olla aina läsnä tai tavoitettavissa, ohjaamassa, neuvomassa ja opastamassa henkilöstöä. Tämän vuoksi esimiesten on hyvä ennakkoon suunnitella, ohjeistaa ja käyttöönottaa yhdenmukaiset menettely – ja soveltamistavat organisaation johtamiseksi. Tämä mahdollistaa yhdenmukaisen johtamisen ja tehokkaan toiminnan. (Lecklin & Laine 2009, 115.) Erityisesti uusi esimies on jokaiselle sekä järkeä että tunteita koskettava kokemus. Jokainen pohtii itsekseen ja yhdessä millainen uusi esimies mahtaa olla, mikä muuttuu ja miten hänen kanssaan ylipäänsä tulee toimeen. (Juholin 2008, 213.)

Esimiestyön ollessa tärkein liikkeellepanija toimintamallien uudistamisessa, myös esimiestiimi koottiin Spaghetteriassa täysin uudelleen keittiön esimiehiä, keittiö- ja vuoromestaria, lukuun ottamatta. Ravintolapäällikkö toi mukanaan edellisen toimipaikkansa luottohenkilöt vuoropäälliköiksi vahvistamaan Spaghetterian hajonnutta esimiestiimiä. Keittiömestari ja vuoromestari vastuutettiin aiempaa tiukemmin paitsi keittiöhenkilökunnan ja -tuloksen johtamiseen, myös salitoiminnan kehittämisen osallistumiseen. Salin ja keittiön saumaton yhteistyö on ravintolan toiminnan kannalta äärimmäisen ratkaisevaa, joten myös esimiesten tasarvoisuus ravintolan operatiivista työskentelyä koskevissa päätöksenteoissa on tärkeää.

Esimiehet kokoontuivat kerran kahdessa kuukaudessa esimiespalaveriin, jossa etenkin alkuvaiheessa käsiteltiin pääsääntöisesti näiden palaverien välillä ravintolan päivittäisessä toiminnassa havaittuja virheellisiä tai puutteellisia toimintamalleja, esiin tulleita ongelmatilanteita toimintamallien tai henkilökunnan kanssa sekä mahdollisia korjausta vaativia asenteita.

Palaverissa käytiin läpi henkilökunnan osaamisen kehittymistä ja sen seuraamista.

Esimiesten havaintoja työyhteisön osaamistason kehityksestä vertailtiin ja havaintojen pohjalta tehtiin suunnitelmia sen eteenpäin viemiseksi vaadittavista toimenpiteistä, kuten myyntivalmennuksista tai tehtäväkorttien täsmentämisistä.

Spaghetterian esimiesten kesken luotiin heti kehitysprojektin alkumetreillä yhteiset toimintatavat päivittäiseen vuoronjohtamiseen, jotta jokainen esimies sitoutui puuttumaan poikkeamiin ja ongelmatilanteisiin työvuoron aikana samalla tavalla; ensin ohjaamalla työntekijän toimintatapaa oikeaksi ja ongelman siitä huolimatta jatkuessa puhutteluun kahden kesken. Tavoitteena oli työntekijältä kysymyksiä esittämällä saada esille oivallus siitä, miksi vääränlainen toimintatapa haittaa koko työyhteisön kehittymistä.

Tämän ohjaavan johtamistavan jalkauttamista helpotti valtavasti kahden vuoropäällikön aiempi työhistoria ravintolapäällikön alaisuudessa, sillä yhteinen askelkuvio oli helppo sovittaa keittiöesimiesten kanssa yhteen, kun hyväksi koettuja toimintamalleja oli jo olemassa ja niitä pystyi soveltamaan nykytilanteeseen. Henkilökunnalta toivottiin oivalluksien kautta ammattitylpeyden löytymistä ja ammattitylpeyden tunteen vahvistumista saadun palautteen ja aikaansaadun kehityksen myötä.

Tärkeää oli myös, että jokainen esimies niin salissa kuin keittiössä osoitti omalla työsuorituksellaan henkilökunnalle esimerkkiä siitä, kuinka työyhteisössä jatkossa toimittaisiin ja minkälaisiin työsuorituksiin jokaisen henkilökunnan jäsenen tulisi kyetä. Erityisen tärkeänä esimiestyön perusteita luotaessa pidettiin, että toiminta olisi jatkuvasti johdonmukaista ja jokainen esimies seisoi samalla linjalla muutoksen läpiajossa ilman, että kukaan heittäytyisi häijyksi tai ilkeäksi esimieheksi jo valmiiksi haastavassa ja tulenarassa tilanteessa. Yksi pääperiaatteista johtamisessa ja toimintamallien muutosten läpiviennissä oli, ettei henkilökunnalta vaadittu mitään, mitä esimiehet eivät itse työsuorituksessaan toteuttaneet tai mitä esimiehet eivät olisi pystyneet omalla esimerkillään henkilökunnalle todentamaan.

Tavoitteena oli toimia valmentavina esimiehinä, kannustaa henkilökuntaa jatkuvasti parempaan suoritukseen ja olla läsnä yhdessä henkilökunnan kanssa ravintolan arjessa. Esimiestyötä, johtamisen malleja ja niiden vaikutuksia Spaghetterian asiakaspalvelun laadukkuuden kehittämiseen käydään läpi tarkemmin luvussa kolme.

## 2.2.2 Osaaminen ja toimintaohjeet

Osaaminen on tietoa, taitoa ja tahtoa. Osaamisen johtamisella varmistetaan, että yritys kehittää niitä osaamisalueita, jotka ovat tarpeellisia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tulee tukea alaistensa oppimista päivittäisessä johtamisessaan. (Hyppänen 2007, 96-97.) On selvää, että työryhmä tarvitsee toimiakseen hyvin sekä piilevää että näkyvää tietotaitoa. Parhaimmillaan tilanne on, kun vanhat konkarit ja uuden tiedon osaajat yhdistävät tietonsa ja kokemuksensa. (Åberg 2006, 42.)

Jatkuvat muutokset ja uudistukset tekevät entistä tärkeämmäksi sen, että työpaikalla on riittävän selkeät toimintaohjeet ja mallit, jotta tiedetään miten kulloinkin toimitaan. Tämä on yhtä tärkeää niin vanhojen kuin uusienkin työntekijöiden kannalta. Lisäksi hyvin suunniteltu työhön perehdytys on ehdottoman tärkeä asia, jota ilman työpaikka ei voi toimia kitkatta. (Järvinen 2005, 38.) Erityisesti palvelualoilla kannattaa katsella liiketoimintaa mahdollisimman usein asiakkaan silmin, sillä useimmat toiminnan puutteet näkyvät asiakkaalle asti (Hiltunen 2011, 219). Yrityksessä tulee aikaansaada sellainen tapa toimia, joka tuottaa laadukkaita palveluita ja tuotteita. Toimintatavan tulee olla helposti ohjattava ja riittävän ennustettava. (Hätönen 1999, 17.)

Toiminnan perusedellytysten epäselvyys vaikuttaa ryhmän toimintakulttuuriin. Tavoitteettomuus, vastuualueiden täsmentämättömyys ja yhteisten toimintamallien puute saavat aikaan sen, että ryhmän jäsenten välisten suhteiden merkitys ylikorostuu ja esimiehen työstä tulee valvontaa ja kontrollia. Yhtäkkiä ryhmä kaipaa vetäjältään selkeää roolia, ja aiemmin itsestään selvinä pidetyt rutüinityöt kaipaavat uudelleenorganisointia. (Grönroos 2009, 89.) Yksittäisen jäsenen on suuressa yrityksessä yhä vaikeampi nähdä kokonaisuus ja oma roolinsa sen rakentamisessa (Åberg 2006, 50). On luonnollisesti tärkeää, että johto ja esimiehet asettavat henkilöstölle tavoitteita, innostavia visioita ja luovat tulevaisuuden uskoa. Nämä eivät kuitenkaan saa olla ylimitoitettuja: jos ihmisten johtaminen nojaa epärealististen suunnitelmien, katteettomien lupauksen, kaunistelevien mielikuvien tai suoranaisten valheiden varaan, ei niillä kauaa menesty. (Järvinen 2011, 20.)

Esimiehen tulee tiimityössä viime kädessä varmistaa, että yksilöt tietävät henkilökohtaiset vastuu- ja tehtäväalueensa. Tämä ei ole tärkeää pelkästään töiden järjestelyiden kannalta, vaan myös työntekijöiden työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Ihmisen on nimittäin vaikea motivoitua ja suhtautua vastuullisesti sellaisiin tehtäviin, joita ei ole määritelty riittävän henkilökohtaisesti. (Järvinen 2005, 36.) Esimiehen on tunnistettava jokaisen alaisensa tyypillisimmät luonteenpiirteet ja löydettävä hänen vahvuutensa ja heikkoutensa. Tämä ei välttämättä ole lainkaan helppo tehtävä, koska alaiset eivät ehkä ole tottuneita pohtimaan omia kykyjään ja ominaisuuksiaan (Pentikäinen 2009, 47).

Johtamisen lähtökohtana on usko ihmisten suoriutumiseen ja luottamus heidän vastuunkantoonsa, mutta esimies myös huomioi, että alaisille voi työssään tulla vastaan monenlaisia ongelmia sekä avun, ohjauksen että tuen tarvetta. Toisin sanoen esimiehen luottamus ei merkitse sinisilmäistä kuvittelua, että kaikki ihmiset toimisivat ja työt sujuisivat aina sovitusti ja ongelmitta ilman ristiriitoja, virheitä tai väärinkäsityksiä. (Järvinen 2011, 37- 38.)

Roolien selkeys on yksi keskeisimpiä tiimien menestystekijöitä, sillä organisaatiomuutoksessa roolijako muuttuu usein merkittävästi. Tiiminjäsenten ja vetäjien roolijaon ja vastuiden epäselvyys aiheuttaa hämmennystä ja vastarintaa. Tehtävien päällekkäisyydestä voi muodostua hankala jokapäiväinen ongelma, jos useat ihmiset kokevat samat tehtävät velvollisuudekseen ja sen seurauksena jotkut asiat jäävät kokonaan hoitamatta. Parhaat tiimit yleensä määrittelevät mitä tehdään, milloin tehdään, kuka tekee, miten hyvin tekee ja kuinka nopeasti tekee. (Perkka- Jortikka 2005, 95.) Paras ja toimivin ryhmä koostuu erilaisista ihmisistä. Eri näkökulmat ja eri lähestymistavat rikastavat keskustelua ja synnyttävät uusia ajatuksia. Esimiehen on tärkeää tiedostaa ryhmän monipuolisuuden merkitys. (Pentikäinen 2009, 55.)

Toimivat rutiinit varmistavat palvelun perustason. Ne vaativat panostusta – työtä, suunnittelua, välineitä, valvontaa ja koulutusta. Toimivat rutiinit antavat tilaa ja aikaa uuden kehittämiseksi. (Pitkänen 2006, 175.) Toimintaan liittyvien roolien ja vastuunjaon selkeys liittyy ryhmän tuloksenteikomahdollisuuksiin erityisesti siksi, että jäsenillä pitää olla tietoa siitä, mitä heiltä yksilöinä halutaan ja mikä heidän paikkansa ryhmässä on. Roolien ja vastuiden tarkka kuvaus ei kuitenkaan tarkoita suojeltavien reviirien luomista ja toiminnan kahlitsemista ennalta määrättyihin uomiin. Päinvastoin. Kun eri toimenkuvat täsmennetään, vapautetaan energiaa ”paikata” tarpeen tullen muiden vastuualueita. (Havunen 2004, 58- 59.)

Näistä yllämainituista seikoista myös Spaghetteriassa pyrittiin saamaan kiinni mahdollisimman nopealla aikataululla. Toimintaohjeet ja toimintamallit tahdottiin sanallisen perehdytyksen ja opastuksen lisäksi selkeyden vuoksi tehdä myös kirjallisiksi. Esimiesten toimesta pohdittiin ja kirjoitettiin puhtaaksi tehtäväkortit salin aamuvuoroon, välivuoroihin, iltavuoroihin, baarivuoroon sekä saliapuvuoroon. Korteissa eriteltiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkasti, mitkä tehtävät vähintään jokaiseen työvuoroon kuuluivat, mikä alue ravintolasta oli minkäkin vuoron vastuulla ja mitä tekemisiä kukin vuoro sisälsi. Kortit jaettiin henkilökunnalle henkilökuntapalaverissa, jossa korttien sisältö käytiin yhdessä läpi. Lisäksi ne asetettiin näkyviin ilmoitustaululle ja henkilökunnan infokansioon, jotta kortit olivat aina nähtävillä.

Tehtäväkorttien tueksi luotiin myös työvuorojen tärkeimpien tehtävien tarkistuslistat, jonne henkilökunta pystyi ruksittamaan itselleen tehdyt esivalmisteluihin tai siisteyteen liittyvät työtehtävät ja näin itsekkin seuramaan, että kaikki sovitut tehtävät hoidetaan sovitussa aikataulusa päivän aikana. Henkilökunnalle pyrittiin jakamaan vastuuta päivittäisten työtehtävien hoitamisessa ja pönkittämään näin heidän käsitystään omasta osaamisestaan.

Tehtäväkortteja käytettiin apuna uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, jotta vuorokohtaisen työtehtävien ja vastuiden hahmottaminen olisi alusta lähtien mahdollisimman selkeää ja toimintatavat tulisivat nopeammin tutuiksi, kuin että kukin perehdyttäjä vuorollaan kertoisi, mitä seuraavaksi tulisi tehdä. Perehdytykseen varattiin aikaa neljä työvuoroa, joissa uusi työntekijä oli kokonaan ylimääräisenä salityöntekijänä vuorossa hänelle nimetyn perehdyttäjän kanssa, sillä lukuisten perehdytyksien myötä huomattiin myös, että oli tärkeää antaa uudelle työntekijälle nimetty tutor. Näin saatiin jaettua henkilökunnalle paitsi uudenlaista vastuuta, mutta pystyttiin myös takaamaan uudelle työntekijälle johdonmukaisempi ja laadukkaampi perehdytys, kun koulutuksesta oli vastuussa yksi ihminen sen sijaan, että jokainen kertoo ohimennen hieman jostakin.

### 2.2.3 Pelisäännöt

On tärkeää, että organisaation arvot ja eettiset toimintaperiaatteet ovat selkeästi määriteltyjä, mutta se on vain alkua niiden saamisessa kiinteäksi osaksi yrityksen toimintakulttuuria. Kun on määritelty, mikä on tai ei ole hyväksyttävää, pitää suunnitella ja sopia, mitkä ovat ne pelisäännöt, joiden perusteella organisaatio huomioi oikeita asioita tekeviä työntekijöitä. (Perkka-Jortikka 2005, 20.)

Esimiehen on tärkeää pitää mielessä, ettei työyhteisö ole mikään parlamentti, jossa demokraattisesti ja viime kädessä äänestämällä päätetään, mitä kulloinkin tehdään vai tehdäänkö mitään. Esimiehellä on työnjohto-oikeus ja –velvollisuus ja sitä hänen on myös tärkeä käyttää. Organisaatiot tarvitsevat pelisäännöt siitä, miten toimitaan erilaisissa tilanteissa. Näiden sääntöjen tulisi olla riittävän selkeitä ja yksinkertaisia, jotta kaikki tietävät mikä kulloinkin on ensisijaista, miten työt hoidetaan, miten asioita viedään eteenpäin, kuinka ja missä ongelmia ratkotaan ja miten työtä arvioidaan ja palkitaan. (Järvinen 2005, 37.) Esimies voi omalla toiminnallaan olla luomassa ihannetyöpaikan käytäntöjä kohtelemalla henkilökuntaa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, pitämällä säännöllisesti kehityskeskusteluja, järjestämällä yhteisiä palaverieita, joissa viestitään monipuolisesti ja riittävästi, kehitetään yhdessä ja seurataan asioiden kehittymistä. (Hyppänen 2007, 152.)

Pelisäännöt ovat yhdessä sovittuja toiminta- ja käyttäytymistapoja. Niillä saadaan rakennettua yhteinen tapa toimia sekä arvioida onnistumista. Pelisäännöt kuvaavat huipputasolla olevaa toimintaa tai käyttäytymistä, ne ovat yksiselitteisiä ja mitattavissa. Pelisääntöjen yhteisellä rakentamisella saadaan porukka havaitsemaan yhteistyön ja hyvän vuorovaikutuksen merkitys sekä nostettua esiin huonoja toimintatapoja. Pelisäännöt koskevat samalla tavalla jokaista, niin esimiestä kuin työntekijääkin. (Konttinen & Skyttä 2010, 216.) Ryhmän pelisääntöjen selvyys tai epäselvyys vaikuttaa omalta osaltaan ryhmän tuloksentelekykyyn. Kun ryhmässä tiedetään, mitkä ovat pelikentän rajat ja mahdollisuudet, voidaan niiden avulla tehdä luovia ja mahdollisesti totutun tason ylittäviä tuloksia. Selvät pelisäännöt ohjaavat toimintaa tiettyihin uomiin luomalla samankaltaisuutta ja ennustettavuutta. (Havunen 2004, 64- 65.)

Säännöt ja yhtenäiset toimintatavat olivat olleet hyvin häilyvä raja Spaghetterian arjessa. Koska tällaisen opitun suunnan muuttaminen on hyvin haastavaa, aikaa vievää ja jatkuvaa valvontaa vaativaa, työ aloitettiin kutsumalla yhtiön henkilöstöresurssipäällikkö vierailemaan Spaghetterian henkilökuntapalaveriin. Hänen toimestaan läpikäytiin kaikki yhtiön toimialalajuiset säännöt, toimintatavat ja yhteiset linjaukset, jotka loivat luonnollisesti pohjan myös toimipaikan omille säännöille.

Henkilökunnalle annettiin mahdollisuus kysellä henkilöstöresurssipäälliköltä paitsi sääntöihin ja toimintatapoihin, myös ylipäänsä mieltä askarruttaneisiin työyhteisön toimintaan liittyviä asioita. Näin pyrittiin luomaan reunat toiminnalle ja saattamaan työpaikan pelisääntöjen palauttaminen alkuun niin, että väärältä tiedolta ja kuulopuheiden mukaan toiminnalta vältyttiin tuomalla tieto henkilökunnalle suoraan riittävän viralliselta taholta. Palaverissa käytiin myös läpi sääntöjen noudattamatta jättämisestä seuraavia sanktioita sekä työnjohdollisia seuraamuksia, jotta henkilökunta ymmärtäisi asian vakavuuden.

Vaikka esimies viime kädessä sanookin johtamassaan yhteisössä viimeisen sanan, etenkin toimintamallien luomisessa kuunneltiin henkilökuntaa ja yritettiin kerätä palautetta siitä, miten työn suorittaminen oli helpottunut tai hankaloitunut uusien toimintatapojen myötä. Vaikka yksittäisiä tekemisiä hiottiinkin toimivammiksi useaan otteeseen palautteiden sekä omakohtaisten kokemusten kautta, henkilökunta koki alkukupiulujen jälkeen työn kuormittavuuden pienentyneen erityisesti henkisesti. Pitkään ravintolassa työskennellyt tarjoilija kertoi kehityskeskustelussa jaksavansa työssään paremmin, kun tavoitteet ja säännöt toiminnalle olivat selkiytyneet ja tietyt tehtävät tehtiin aina tiettyinä aikoina päivästä. Hän oli monen muun tavoin kokenut raskaaksi aiemman epävarmuuden töihin saapuessa siitä, mitä oli vastassa, sillä yksilöiden työtehtävien hoitamisen tasalaatuisuus vaihteli suuresti ja siitä seurasi jatkuva epätasa-arvoisuus samojen työtehtävien hoitamisessa.

Yhteiset toimintamallit sekä selkeät säännöt siitä, miten työyhteisössä käyttäydytään toivat Spaghetterian henkilökunnan keskuuteen uudenlaista yhteistyötä. Se sai myös henkilökunnan huomaamaan, kuinka paljon helpompaa ja mielekkäämpää työskentely oli kun toiminnalla oli tavoitteet ja niille luodut puitteet. Koska alusta alkaen alleviivattiin myös sitä, etteivät esimiehet ole palautteen tai pelisääntöjen yläpuolella, työyhteisössä toiminta koettiin tasa-arvoisemmaksi kuin aiemmin.

## 2.2.4 Tiedonkulku ja viestintä

Onnistuneen viestinnän lähtökohta ja perusedellytys on, että lähettäjä on muotoillut sanoman siten, että vastaanottaja ymmärtää sen. Lisäksi auttaa, jos sanoma on kiinnostava ja hyvin esillepantu. (Åberg 2006, 85.) Henkilöstötyytyväisyysmittauksissa suurena kehityskohteenä nousee usein esille riittämätön tiedonkulku. Johdon mielestä viestintä toimii hyvin, mutta työntekijät kokevat sen puutteelliseksi. Henkilöstön aktivointi on tärkeä suunnitelmien toteutumisen onnistumiseksi. Avoin kommunikaatio edistää positiivista työilmapiiriä ja estää epämääräisten huhujen syntymisen. (Lecklin & Laine 2009, 197.)

Elisa Juholin (2008) kuvaa työyhteisöviestinnän, työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspilareita seuraavasti:

1. Isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti, niistä keskustellaan ja varmistetaan ymmärrys. Se ei aina tarkoita, että asioista ollaan samaa mieltä ja että ne hyväksytään. Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa.
2. Ajantasainen tieto on koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla, ja jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa.
3. Tunnelma on rento ja vapaamuotoinen, jokainen uskaltaa puhua ja esittää näkemyksiään ja kokemuksiaan, kysyä ja kyseenalaistaa.
4. Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä on mahdollista jokaiselle.
5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä; se mahdollistuu mutkattoman viestinnän kautta. Tähän sisältyy monisuuntainen ja jatkuva palaute.
6. Työnantajamaine on osa jokaisen työtä. Jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä.

Parhaaseen mahdolliseen ryhmätoimintaan pyrittäessä pitäisi pystyä löytämään sellainen kommunikaatorakenne, jossa tieto nopeasti, virheettömästi ja jäännöksettä kasautuu yhteen pisteeseen, mutta sen ohella myös leviää niin, ettei kukaan jää syrjään tiedonvälityksestä (Grönroos 2009, 82).

Tiedonkulku oli havaittu Spaghetteriassa ongelmalliseksi ja henkilökunta koki, että tieto kulki usein rikkinäisen puhelimen periaatteella; alkuperäinen asia muutti sisältöään täysin kulkiesaan suusta suuhun ennen kuin se saavutti viimeisen kuulijan. Ajankohtaisia asioita tai toiminnallisia ohjeita kirjoitettiin kyllä henkilökunnan nähtäville hyvin ilmoitustaululle, mutta näiden samojen ajankohtaisten asioiden kunnollinen läpikäynti yhdessä henkilökunnan kanssa esimerkiksi palavereissa ontui. Tähän tartuttiin kiinni kehitysaikoina, sillä vaikka elävissä ravintolassa jatkuvasti ilmeneekin uusia huomioita, kommentoitavaa ja parannusehdotuksia, on niistä tärkeimmät ja henkilökunnan työskentelyn kannalta oleellimmat syytä olla kirjoitettuna tekstinä henkilökunnalle tiedoksi ja kerrattava tärkeimmät asiat yhteisesti kasvatusten henkilökunnan kanssa.

Tiedonkulkua henkilökunnalle tehostamaan koottiin infokansio, joka sijoitettiin henkilökunnan ruokailu- ja taukotilaan. Kansioon kirjoitettiin viikkotiedotetta, jossa käsiteltiin paitsi toimipaikan ajankohtaisia tapahtumia, myös toimipaikan sisäisiä asioita kuten esiin tulleita toimintamalliongelmia ja ohjeistettiin samalla, kuinka jatkossa toimitaan oikeaoppisemmin. Kansioon liitettiin kuvat ajankohtaisista kampanjamateriaaleista tai etukupongeista sekä niihin liittyvistä kassaohjeista. Jokakuisen henkilökuntapalaverin puhtaaksi kirjoitettu pöytäkirja liitettiin muistia virkistämään kansioon. Lisäksi kansioon liitettiin toimipaikan perehdytysopas, jotta sen sisältämä tieto olisi myös helposti saatavilla tarvittaessa. Näin henkilökunnalla oli mahdollisuus aina töihin tullessaan tarkistaa, oliko jotain uutta työtä koskevaa tietoa tarjolla ja saada työhön liittyvät asiat pitkälläkin aikavälillä tietoonsa ilman, että jokainen on kuullut ja ymmärtänyt asiaa hieman eri tavoin. Lisäksi henkilökunnalla oli lupa liittää kansioon omia tiedotteitaan, sillä tiedonkulun parantamiseksi henkilökuntaa itseään pyrittiin myös aktivoimaan asian suhteen.

Kestoltaan kahden tunnin mittaiset, palkalliset henkilökuntapalaverit pidettiin täsmällisesti kerran kuukaudessa. Niissä käytiin yhdessä koko henkilökunnan kanssa läpi jo sovittuja toimintamalleja, tehtäväkortteja, kuukauden aikana vastaanotettuja asiakaspalautteita ja niiden vaatimia toimenpiteitä sekä ravintolan toimintaa koskevia ajankohtaisia asioita. Ravintolan sen hetkistä tulosta verrattuna edellisvuoteen ja budjetettiin, sekä operatiiviseen tulokseen vaikuttavia tekijöitä käytiin läpi jokaisen palaverin alussa. Jokaisessa palaverissa käytiin myös läpi, millä tavoin henkilökunta voisi toimipaikan asioihin ja tunnuslukuihin omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Tärkeimpien tunnuslukujen merkitykset avattiin henkilökunnalle yhä uudestaan, jotta tieto lukujen muodostumisesta ja merkityksestä kokonaistulokselle jäisi mieliin.

Henkilökunnan kanssa käytiin aktiivisesti läpi tavoitteita ja tapoja saavuttaa niitä. Käyttämällä konkreettisia esimerkkejä ravintolan arjesta ja tarjoilijoiden toiminnasta pyrittiin avaamaan henkilökunnan silmiä siihen, että jokaisen työpanos on todellakin elintärkeä ja yhdenkin ihmisen kiinnostuksen puute yhteistä tavoitetta kohtaan voi tappaa tuloksen saavuttamisen koko muulta henkilökunnalta.

Palavereihin pyrittiin luomaan avoin, keskusteleva ilmapiiri ja kannustaa henkilökuntaa osallistumaan keskusteluun sekä tuomaan rohkeasti omia mielipiteitään esiin, jotta mahdollisesti tunteita nostattaneet käsittelyssä olleet asiat eivät olisi päätyneet vain käytäväkeskusteluun esimiesten selän taakse, vaan tulleet yhteisesti käsitellyiksi ja annetut mielipiteet huomioon otetuiksi.

Palavereista pyrittiin alusta lähtien poistamaan valloillaan ollut käsitys siitä, että kahdeksi tunniksi saavutaan paikalle kuuntelemaan ravintolapäällikön monologia. Henkilökuntaa haastettiin osallistumaan heittelemällä kysymyksiä, väitteitä ja kyseenalaistuksia. Palavereista saatiin hitaan alkulämmittelyn jälkeen kehittymään vuorovaikutteisia tilanteita, joissa päästiin keskustelemaan ja käsittelemään jokaista koskevia asioita yhdessä. Ajan kuluessa ja työyhteisön tunnelman rentoutuessa henkilökunnan toimesta uskallettiin esittää eriäviäkin mielipiteitä ja aikaan saatiin myös äänekkästä erimielistä keskustelua. Tämä oli myös hyvin tärkeää henkilökunnan yhteishengen kannalta, sillä missään tapauksessa tarkoitus ei ollut saada kaikkia olemaan yksimielisiä sokeasti. Mielipiteitä kaivattiin, niitä kuunneltiin ja erilaisuudelle opetettiin antamaan tilaa.

Spaghetterian sisäisen viestinnän kehittyessä myös yhdessä oppimisen ja oman osaamisen jakaminen työkaverin kanssa kehittyi minäkeskeisestä suorittamisesta me-keskeisempään työsuoritukseen. Työyhteisön yhteishenki tiivistyi ja toisenkin onnistumisesta iloittiin – kollegan menestys jossakin tehtävässä osattiin hiljalleen nähdä muunakin kuin uhkana omalle etenemiselle. Yhteisiin tavoitteisiin pääseminen tiiminä tuki yhteisön positiivista kehittymistä ja seuraavassa luvussa käsiteltävällä palautteella ja sen monisuuntaisuudella on suuri merkitys.

## 2.2.5 Motivointi, palaute ja kannustaminen

Työmotivaatio syntyy usein työn merkityksestä. Yksi keskeisimmistä keinoista, millä esimies voi vaikuttaa ihmisten työmotivaatioon, on kertoa alaisilleen, miksi heidän työnsä on tärkeää. Työntekoa innostavat myönteiset kokemukset syntyvät silloin, kun ihmiset pääsääntöisesti onnistuvat ja suoriutuvat hankalista tehtävistään. Onnistumiskokemukset tuovat ihmiselle sisäisen hyvänolon ja tyydytyksen tunteen sekä motivoivat häntä ponnistelemaan jatkossakin. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa, että esimiehen tehtävänä on luoda henkilöstölleen puitteet ja mahdollisuudet, jotta he voivat selvitä työtehtävistään ja sitä kautta kokea onnistumisen tuomaa tyydytystä. (Järvinen 2005, 30-31.)

Motiivi on vaikutin, jokin seikka joka saa pyrkimään tiettyihin päämääriin. Motivoitunut on silloin, kun jokin vaikutin saa yksilön toimimaan. Motivaation tilalle on ehdotettu suomen-nosta *hinku*. Motiivi voi olla aineellinen, esimerkiksi palkka. Se voi olla myös aineeton, esimerkiksi tunnustus. Sekä palkkion saanti että rangaistuksen pelko motivoivat. Keppi ja porkkana toimivat. (Åberg 2006, 28.)

Motivaatio on sisäinen tunnetila, joka ohjaa ja virittää käyttäytymistämme. Motivaatio saa aikaan sitoutumisen aktiiviseen ja oma-aloitteiseen aikaansaamiseen, saavuttamiseen. Se näkyy tunteen palona, jolle mikään vaikeus ei ole ylitsepääsemätön. (Konttinen & Skyttä 2010, 38.) Motivoinnilla huolehditaan henkilökunnan hyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä. Asiakaspalveluhenkilöstön kannalta esimerkiksi tehtävien vuorottelu, laajemman työkokonaisuuden hallinta ja stressitekijöiden vähentäminen ovat huomioonotettavia asioita. Välitön palkitseminen ja tunnustukset hyvistä työsuorituksista kuuluvat asiaan. Palkkioita voidaan sitoa esimerkiksi asiakastytyväisyyteen liittyviin laatumittareihin kuten asiakastytyväisyystuloksiin. (Lecklin 2006, 119.)

Motivointi on jotain, jota joku tekee saadakseen jonkun toimimaan. Se on pyrkimys toisen käyttäytymisen muuttamiseen vetoamalla seikkoihin, joiden arvellaan olevan yksilön vaikuttimiaan. Motivoituneisuus puolestaan on yksilön piirre: olen motivoitunut, kun jokin seikka saa minut toimimaan. (Åberg 2006, 29.)

Johdon tärkein tehtävä on henkilökunnan motivointi ja sitouttaminen johtamisjärjestelmän toteuttamiseen sekä suorittamaan organisaation vastuulla olevat päivittäiset toiminnot ja tehtävät tehokkaasti, ajallaan ja hyvin. Motivoida voi lukemattomilla erilaisilla keinoilla. Tärkeätä on kuitenkin muistaa, että henkilöstöä palkattaessa on tehty sopimus, jonka sinänsä tulisi motivoida ja sitouttaa henkilö sovittujen tehtävien suorittamiseen. (Lecklin & Laine 2009, 183.) Organisaation yksi tärkeimmistä menestystekijöistä on henkilökunnan innostus ja motivaatio (Pesonen 2007, 69).

Palaute on vuorovaikutteinen tilanne, jossa ovat mukana palautteen antaja ja palautteen vastaanottaja. Palaute on olennainen osa työyhteisön elämää ja elinehto sekä työyhteisön että yksilöiden kasvulle ja oppimiselle. Emme pysty kehittymään, ellemmme saa tietää, missä olemme onnistuneet tai missä olemme epäonnistuneet. Palaute on ja sen pitääkin olla vaihtelevaa. Skaala ulottuu kiitoksista ja kehumisesta neutraaliin toteamukseen ja arvostelevaan kritiikkiin, moitteisiin tai varoituksiin. Jokaiselle on paikkansa työyhteisössä, sillä palautekäytännöt perustuvat onnistumisiin, epäonnistumisiin ja hyvään etenemiseen työn ja annettujen tehtävien suorittamisessa. (Juholin 2008, 243- 247.)

Tutkimusten mukaan palautteen puuttuminen on suomalaisen työyhteisön perusheikkous ja esimiesten suurimmaksi kehityskohteeksi mainitaan palautteen antaminen. Jokainen kaipaa tietoa siitä, miten onnistuu työssään. Palautteella voi ohjata ja kehittää yksilöä haluttuun suuntaan. Alaiset pystyvät panostamaan oikeisiin asioihin ainoastaan silloin, kun he tietävät mitä heiltä odotetaan. (Pentikäinen 2009, 141.) Palautetaidot ja niiden siirtyminen osaksi toimintatapaa, kulttuuria, on välttämätön muutosedellytys. Palaute on työyhteisön kehittymisen ja kasvun elinehto. (Erämetsä 2003, 237.)

Palautteen tulisi olla mahdollisimman konkreettista. Myönteistä palautetta tulisi antaa aina, kun siihen on aihetta. Myönteinen palaute kolahtaa parhaiten silloin, kun toinen itsekin sitä mieltä, että nyt meni hyvin. Kielteinen palaute tulisi antaa rakentavassa hengessä. Kukaan ei ole erehtymätön. Mikään ei myöskään lamauta niin paljon, kuin jatkuva kielteinen palaute. Rakentavassa palautteessa ei etsitä syyllisiä vaan sitä, miten asiat voisi tehdä eri tavalla, jotta asiat ensi kerralla sujuvat. Tämä on eräs oppivan organisaation peruseräpäätteistä: virheistä oppii. (Åberg 2006, 162.)

Palautetta voi antaa ryhmälle tai henkilökohtaisena. Tulosten julkaisuajankohdat sekä merkittävien tavoitteiden saavuttamiset ovat luonnollisia hetkiä ryhmäpalautteen antamiselle. Yhteinen onnistuminen on loistava tilaisuus kohottaa yhteishenkeä ja vahvistaa uskoa omaan tekemiseen ja omiin kykyihin. (Pentikäinen 2009, 142.)

*Neutraali palaute* on niin yleistä, ettei sitä välttämättä edes miellä palautteena. Sanat ”ihan ok” ja ”ihan jees” ovat niin usein lausuttuja, että niihin turtuu. Neutraalin palautteen voi tulkita heikoksi tai mitäänsanomattomaksi. *Kiitoksen antaminen ja kebuminen* on helppoa siinä mielessä, että kiittäminen on miellyttävämpää kuin moite. *Kannustavaa palautetta* tarvitaan silloin, kun tehtävä tuntuu vaikealta tai suoritus ei ole toistaiseksi mennyt aivan nappiin. Oman osaamisensa ja suorituksensa kanssa kamppaileva janoaa kannustavaa palautetta pienistäkin onnistumisista. Asioihin tai työsuoritukseen *puuttuminen* kertoo siitä, että työyhteisössä ollaan ajan tasalla. Puuttuminen on siinä mielessä vaikea laji, että se voidaan tulkita loukkaavaksi ja epäluottamuksen osoittamiseksi tai sitten paremmassa tapauksessa toimenpiteeksi, jota on odotettu. *Korjaava palaute* on paikallaan silloin, kun jotain on jo päässyt tapahtumaan ja asiat ovat menneet pieleen jossain määrin. Korjaava palaute vaatii jämäkkyyttä. On sanottava selkeästi, missä on tehty virheitä, minkä kokoluokan virheitä ne ovat ja millaisia seurauksia niillä on. Korjaavaa palautetta ei anneta julkisesti, mikäli se koskee henkilökohtaista suoritusta. (Juholin 2008, 249- 250.)

Jos korjaava palaute jää antamatta, se voidaan tulkita työyhteisössä hiljaiseksi hyväksynnäksi ei-hyväksyttävälle toiminnalle. Se, antaako jossakin tilanteessa korjaavaa palautetta vai ei, vaikuttaa työyhteisön kulttuuriin myös pidemmällä aikavälillä. Jos kaikki tietävät, että huonoihin suorituksiin tai sovitun vastaiseen toimintaan puututaan, niin sitä tietenkin vältetään. Heikkoon toimintaan puuttumatta jättäminen on vahva viesti koko organisaatiolle. (Hiltunen 2011, 128.) Jos työntekijä ei ole saavuttanut tavoitteitaan, on erityisen tärkeää selvittää tilanteen syyt. Erityisen tärkeä on myös tarkastella, onko tavoitteet alun perin asetettu riittävän selkeästi, nimittäin on tärkeää muistaa, että kaikki arviointi nojaa ymmärrettäviin ja järjkeviin kriteereihin: jos tehtävät ja tavoitteet ovat olleet alun alkaen epämääräisiä, niiden saavuttamisen arvioinnilta putoaa pohja. (Järvinen 2005, 45.)

Kuten jo aiemmin tekstissä mainitaan, kuukausittaisissa henkilökuntapalaverieissa otettiin tavaksi käydä läpi ravintolan edellisen kuukauden toteutuneet tunnusluvut sekä asetettiin tavoitteet alkaneelle kuukaudelle. Henkilökunnan kanssa käytiin läpi, missä tuloksen suhteen oli onnistuttu, missä pitäisi kehittyä ja millä tekemisillä seuraavassa kuussa päästäisiin tavoitteisiin kiinni.

Esimiehet opettelivat antamaan positiivista palautetta hyvistä suorituksista aina kun siihen oli hiemankin aihetta satunnaisesti ohi kävellessä muistetun neutraalin ”hyvää duunia”-lausahduksen sijaan. Hyviä suorituksia nostettiin julkisesti muun henkilökunnan tietoon henkilökuntapalaverieissa ja heitä palkittiin spontaanisti hyvistä työsuorituksista myös antamalla satunnaisesti palkintomateriaa, kuten elokuvalippuja tai viinipullo. Lisäksi jokaisessa henkilökuntapalaverissa palkittiin kuluneen kuukauden myyntikilpailun voittanut kuukauden myyntitykki. Henkilökunnan motivaatio työn suorittamiseen kasvoi itseluottamuksen ja osaamisen lisääntymisen mukana ja tästä saatiin myös faktaa luettavaksi vuoden 2011 työtyytyväisyystutkimustuloksissa, jossa oma työ koettiin hyvin tärkeäksi. Usko esimiehiltä henkilökunnan osaamiseen oli tärkeää kehityksen kannalta.

Palkitsemisen, kannustamisen ja kehumisen vastapainona esimiesten kesken pidettiin tiukasti kiinni sovittujen toimintamallien ja pelisääntöjen mukaisesta toiminnasta. Etenkin muutosten alussa jatkuva rakentavan palautteen anto ja hyvien suoritusten puute tuntui raskealta ja epäkiitolliselta esimiestyöltä, mutta toiminnan edetessä muutoksen vaatinut tiukka linja kannatti. Päivittäisen rakentavan palautteen sijaan saavutettiin ensin neutraalin palautteen tilanne ja siitä edettiin pian edellä mainittuun tilanteeseen, jossa esimiehet saivat etuoikeuden antaa positiivista palautetta aktiivisesti ja motivoida näin oppimaan innostunutta henkilökuntaa kehittymään eteenpäin.

Rakentavan palautteen antamatta jättäminen tai alisuorituksien hyväksyminen olisivat hidastaneet Spaghetterian toiminnan uudistuksen suunnan kääntämistä valtavasti. Se olisi paitsi viestinyt henkilökunnalle, ettei muutoksiin oltu ryhdytty tosissaan, myös sitä, etteivät esimiehet tosissaan valvo työsuoritusten tason kehittymistä päivittäin. Johdonmukaisella puuttumisella, rakentavalla palautteella sekä positiivisella palautteella viestittiin ennen kaikkea sitä, että esimiehet olivat jatkuvasti ajan hermolla siitä, mitä ravintolassa tapahtui ja kenen henkilökunnan jäsenen kehitys oli missäkin vaiheessa.

## 2.2.6 Työtyytyväisyys

Työpaikkojen ilmapiiri on paljon puhuttu aihe, jota on tieteellisesti tutkittu viime vuosisadan puolestavälistä lähtien. Ihmiset ovat tunnelman tekijöitä, siis meistä jokainen. Esitämme toiveita ja odotuksia siitä, miten muiden pitäisi käyttäytyä ja toimia, ja usein tunnistamme myös oman roolimme muiden tunnelmiin. Tunnelma on siis ihmisten välinen tai keskinäinen asia. Moni kokee hyvinvointinsa lisääntyneen, kun työpaikalla voi olla oma itsensä ja uskaltaa tulla esiin omaa persoonaansa. Tunnelmassa esimiehellä on edelleen tärkeä rooli siitä huolimatta, että jokainen yksilö on tunnelman tekijä. Huumori ja nauru kuuluvat hyvään työyhteisöön. Hyvinvoiva ihminen nauttii työstään ja saa aikaan tuloksia. Hyvinvoiva työyhteisö on tuloksekas työyhteisö. (Juholin 2008, 159-163.) Hyvinvoivan työyhteisön jäsenet ovat useimmiten myös työhönsä tyytyväisiä yrityksen edustajia.

Esimiehen rooli työyhteisön hyvinvoinnin vaalimisessa on äärimmäisen tärkeä. Toisaalta esimiehen tulee seurata työyhteisön henkistä kuntoa, valmentaa alaisia kestäämään jatkuvaa muutosta sekä järjestää apua ja tukea sitä tarvitseville. Toisaalta esimiehen tehtävä on pitää työyhteisö ajan tasalla järjestämällä heille jatkuva mahdollisuus seurata kehitystä. (Pentikäinen 2009, 59.) Työtyytyväisyys on mielenkiintoinen käsite, koska se on henkilön kokemus työyhteisön ilmapiiristä, työstä ja työnteon mahdollisuuksista. Työtyytyväisyys on siis jotain, joka koetaan yksilön pään sisällä, mutta siihen vaikuttaa työyhteisön tila, joten myös sen parantaminen on koko työyhteisön yhteinen tehtävä. (Huittinen 2012, internet.)

HOK-Elannon ravintolatoimialan joka vuotinen työtyytyväisyystutkimus vuoden 2011 syksyllä todensi Spaghetteriassa tehtyjen muutosten ja läpikäydyn myllerryksen kannattavuuden ja saavutetut tulokset: Spaghetterian työtyytyväisyyden yhteenlaskettu arvosana oli 74 ja lähes jokaisella toiminnan alueella koettiin menneen eteenpäin. Selkeät pelisäännöt, tavoitteet ja yhtenäiset toimintamallit olivat alkumetrieni kipuilusta huolimatta luoneet varmuutta ja turvaa työyhteisön toimintaan. Henkilökunta koki saavansa myös äänensä kuuluviin työpaikan toimintaa koskevissa asioissa aiempaa tehokkaammin sekä esimiestoiminnan olevan oikeudenmukaista ja tarkoituksellista.

Spaghetterian suurimmat kehittyjät työtyytyväisyydessä edellisvuoteen verrattuna olivat

- Työvuorojen suunnittelun tarkoituksenmukaisuus (4,67)
- Oma-aloitteisuuden ja vastuunoton tukeminen (4,67)
- Toiminnan tavoitteellisuus (4,47)
- Työn mielekkyys (4,56)
- Esimiestoiminta (4,67)
- Esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus (4,83)
- Tietämys työsuoritusten arvioinnista (4,83)
- Työtä koskevien ideoiden ja parannusehdotusten huomioonottaminen (4,5)
- Hyvä ilmapiiri (4,83)

Sulkuihin merkityt arvosanat ovat kokonaispisteitä, jotka työtyytyväisyystutkimuksessa on asetettu asteikoille 1-5, yhden ollessa matalin ja viiden korkein tulos.

Vastaavasti edellisvuoteen nähden takapakkia olivat henkilökunnan mielestä ottaneet:

- Viestinnän riittävyys tavoitteiden toteutumisesta (4,33)
- Esimiehen antama kiitos hyvästä työsuorituksesta (4,33)
- Yhteistyön joustavuus ja tehokkuus (4,17)
- Tuntemus omien voimavarojen riittävydestä (4,67)

Vuodesta 2010 huonontuneet arvosanat kulkevat selkeässä linjassa ravintolassa tehtyjen muutosten ja henkilökunnan aiempaan totutusta pois oppimisen kanssa; raskas vuosi ja aiempaa tiukemmalle vedetty tehokkuusvaatimus verotti tuntemusta omien voimavarojen riittävydestä henkilökunnan kesken. Uusia toimintatapoja jalkauttaessa esimiesten ottama tiukka linja tekemisten valvonnassa ja korjaavan palautteen antamisessa painoi henkilökunnan vaakakupissa vastapainoksi annettua positiivista palautetta enemmän ja he kokivat kaipaavansa enemmän tunnustusta hyvistä työsuorituksista.

Vaikka viestintään ja yhteistyöhön panostamiseen oli yritetty paneutua ja niiden tehokkuuteen kiinnittää muutosten pyörteissä erityistä huomiota, arvosanat näiden tekemisten kohdalla jäivät kuitenkin selkeästi vuoden 2010 tuloksista.

Vastaavasti vuodesta 2010 selkeästi eniten parantuneet tulokset antoivat selkeää viestiä niiden tekemisten onnistumisesta, joiden parissa esimiehet olivat kaikista eniten joutuneet painimaan. Samalla tavalla kun selkeät säännöt ja toimintamallit luovat varmuutta, selkeät tavoitteet luovat työyhteisöön intoa suoriutua työtehtävistä tavoitteiden mukaisesti ja ylittää odotukset. Onnistuminen puolestaan lisää työn mielekkyyden tuntua.

### **2.2.7 Tehokas ryhmä**

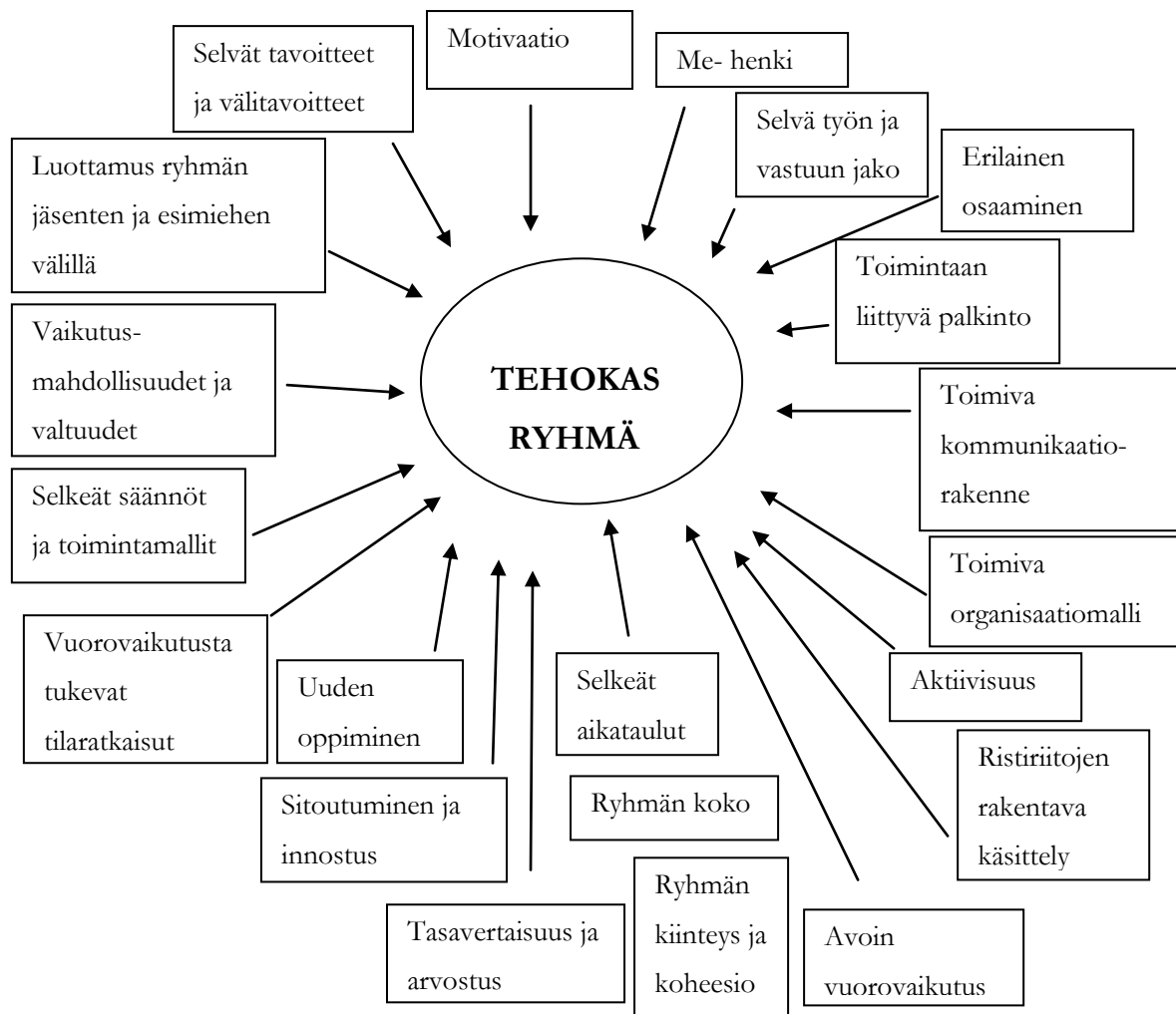
Ryhmien merkitys ihmisen kehityksessä on suuri niin yksilölle kuin koko lajillekin, sillä ryhmät ovat historiallisestikin olleet yksi nykyihmisen elintapojen perusmuodoista. Toimimme erilaisissa ryhmissä hyvin suuren ajan elämästämme ja pidämme sitä itsestäänselvyytenä ilman, että sen kummemmin kiinnostumme ryhmistä tai siitä, miten ne meihin vaikuttavat. (Havunen 2004, 21.) Ihmiset ja asiat yhdessä luovat tunnelmaa. Rentoon ilmapiiriin vaikuttaa myös se, että henkilökunta on keskenään samanhenkistä, mikä ei välttämättä tarkoita samanaista. (Juholin 2008, 163.) Ihmisten erilaisuus on juuri erilaisten yhteisöjen ja ryhmien, myös johtoryhmien, rikkaus. Erilaisuudessa on inhimillistä voimaa sekä mahdollisuuksia. (Perkka-Jortikka 2005, 14.)

Yhteisöllisyys on yhteisön tai ryhmän henkinen tila, joka määrittää ja ilmentää ihmisten käyttäytymistä toisiaan kohtaan. Yhteisöllisyys ehtii muodostua ihmisten välille jokaisessa pidempään yhdessä toimineessa ryhmässä. Positiivisen yhteisöllisyyden vallitessa on helppo tuntee kuuluvansa joukkoon, tulla ryhmään mukaan ja osallistua sen toimintaan. Myönteisessä hengessä toimiva ryhmä hyväksyy erilaisuutta ja samalla mahdollistaa yksilöiden sekä luovan toiminnan yksin ja ryhmässä. Negatiivinen yhteisöllisyys vaatii enemmän ponnistelua, kielteisten tunteiden ja hämmennyksen, joskus ahdistuksenkin käsittelyä. Negatiivista yhteisöllisyyttä edistävät käsittelemättömät ristiriidat ja kielteisten tunteiden, kuten vihan, katkeruuden, epäluottamuksen ja pelkojen ylläpitäminen. (Perkka-Jortikka 2005, 39.)

Mitä suurempi motivaatio on kuulua johonkin ryhmään, sitä todennäköisempää on, että myös asenteet muuttuvat ryhmän muiden jäsenten asenteiden mukaisiksi. Käytännössä siis ryhmä, johon yksilö tuntee vetovoimaa ja johon hän haluaa kuulua, saattaa vaikuttaa hänen asenteisiinsa hyvin voimakkaasti. (Havunen 2004, 23.) Yhteisöllisyyttä rakentaa ja vahvistaa avoin keskustelukulttuuri sekä mahdollisuus ja uskallus ilmaista itseään ja olla oma itsensä, olla hyväksytty sellaisena kuin on (Juholin 2008, 48). Terävöittämällä ryhmän tavoitetta ja yksilön vastuuta sen saavuttamiseksi saadaan vääjäämättä aikaan vuorovaikutusta, joka puolestaan parantaa ryhmän mahdollisuuksia saavuttaa haluttu tulos (Havunen 2004, 38).

Hyvin toimivassa ryhmässä ajatellaan muita. *Positiivisella riippuvuudella* ryhmän jäsenten välillä tarkoitetaan ryhmän jäsenten tietoisuutta siitä, että he voivat saavuttaa päämäärän vain toimimalla yhdessä; kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta. Toinen ryhmän laadullinen tulostekijä on *vastuullisuus*, joka viittaa ryhmään annettavien panosten yhteismitallisuuteen. Kukaan ei voi olla vapaamatkustaja, vaan kaikkien on annettava oma osuutensa ryhmän toimintaan. Kolmas ryhmän tuottavuuteen vaikuttava perustekijä on *kannustava vuorovaikutus* ryhmän jäsenten kesken. Tällä tarkoitetaan ryhmän keskinäistä kannustusta tehtävien suorittamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Neljäntenä tekijänä vaikuttavat *sosiaaliset taidot*, sillä ryhmäläisten pitää hallita pienryhmätyöskentelyyn ja ihmisten väliseen toimintaan liittyviä taitoja ja olla myös motivoituneita käyttämään niitä. (Havunen 2004, 35.)

Kuviossa 3 on käytetty Havusen (2004, 36) kuviota havainnollistamaan, millaisia kaikenlaisia osatekijöitä tehokkaan ryhmän muodostumiseen vaaditaan ja millaisilla tekemisillä työyhteisö tai esimies voivat ryhmädynamiikkaansa vaikuttaa positiivisesti. Spaghetteriassa heti aluksi luodut selkeät säännöt ja toimintamallit, selvät tavoitteet, avoin vuorovaikutus ja toimiva organisaatiomalli vaikuttavat kuvionkin mukaan vahvasti siihen, kuinka tehokasta ryhmän toiminta voi olla.



Kuvio 3. Tehokkuus on monesta osatekijästä kiinni (Havunen 2004, 36)

### 3 Esimiestyö toiminnan esimerkkinä

Johtamista koskeva yleisimmin esitetty kysymys kuuluu, millainen on hyvä esimies. Mitä ominaisuuksia ja taitoja johtaminen vaatii? Voiko kenestä tahansa tulla hyvä esimies vai vaatiiko se joitain luontaisia ominaisuuksia? (Järvinen 2001, 13.) Millaisia ominaisuuksia alati muuttuvan ravintolaliiketoiminnan johtamiseen vaatii? Onko minusta ravintolapäälliköksi?

Tämän päivän johtamisessa esimiesten pitää tietää paljon lainsäädännöstä, liiketoiminnasta, työn substanssista, sähköisistä järjestelmistä, taloudesta, hallinnosta ja ennen kaikkea ihmisten toiminnasta. Jos johtaminen ei perustu tietoon, laaja-alaiseen ymmärrykseen ja tosiasioihin, vaan luuloihin ja olettamuksiin, organisaatiossa ajaudutaan yhä nopeammin virheellisiin päätöksiin, ongelmiin ja epäonnistumisiin. (Järvinen 2011, 20.) Esimiehen rooli on voimakkaassa murrosvaiheessa. Auktoriteetin, käskijän, työnjohtajan ja valvojan roolit väistyvät, ja esimiehiltä vaaditaan uusia taitoja ja ominaisuuksia. Valmentaja, esteiden poistaja, kommunikoija, rohkaisija, esimerkki ja kannustaja ovat esimiehen uusia roolihahmoja, joilla joukkue on saatava pelaamaan yhteen parhaalla mahdollisella tavalla. (Lecklin 2006, 247.)

Esimiesosaaminen on laaja kokonaisuus, joka sisältää monia velvollisuuksia, vastuuta ja osaamisen alueita. Se on hyvää henkilöstöjohtamista, jossa osataan toimia sekä yksilöiden että ryhmien kanssa. Se on osaamista, jonka avulla selvittää lakipykälien parissa, liiketoiminnan paineissa ja erilaisissa muutostilanteissa. Se on asiakas- ja verkkosuhteista vastaamista. Esimiestyö on johtamista. (Hyppänen 2007, 7.) Johtaminen merkitsee esimerkillisyyttä. Esimiehen pitää näyttää mallia siitä, miten työpaikalla toimitaan ja käyttäytyään. Esimiehellä ei todellakaan ole perusteita vaatia täsmällistä, ystävällistä tai rehellistä käyttäytymistä alaisiltaan, jos hän ei itsekään toimi niin. Esimiehen ammatillinen asenne ja käyttäytyminen erottaa esimiesroolin selvimmin muista työpaikan rooleista. Esimiestehtävässä toimivan pitää muuta henkilöstöä enemmän kyetä hillitsemään henkilökohtaisia tarpeitaan ja tunteitaan. (Järvinen 2011, 144-145.)

Esimiehen kannalta hyvän ja laadukkaan johtamistavan omaksuminen ja sen hallinta tuottaa mahdollisuuden pysyä urallaan ja edetä sillä ( Hiltunen 2011, 24). Hyvillä esimiehillä on realistinen kuva itsestään ja terve itsetunto. He tuntevat omat vahvuutensa, mutta ovat myös tietoisia heikkouksistaan. (Pentikäinen 2009, 17.) Johtajuus on johtamisen ja esimiestyön keskeistä aluetta, sen inhimillinen ulottuvuus. Johtajat rohkaisevat ja kannustavat yksiköidensä työntekijöitä, motivoivat, innostavat, ohjaavat, arvioivat, kehittävät, neuvovat, tukevat eteenpäin ja määrittelevät tavoitteita. (Viitala 2002, 14.) Johtajuus on omien henkilökohtaisten vahvuuksiemme avulla ihmisten sydämen ja järjen voittamista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Johtajuustuntemus edellyttää itsetuntemusta ja itsetuntemuksen paras peili on vuorovaikutus.(Perkka-Jortikka 2005,6.) Johtajan pitää oman ja yrityksen uskottavuuden takia noudattaa yritykselle määritellyjä periaatteita, sääntöjä ja ohjeita kirjaimellisesti, mutta se ei vielä riitä. Johtajan pitää myös toimia esimerkkinä hyvästä johtamisesta ja pitää kiinni yleisistä eettisistä periaatteista. (Hiltunen 2001, 142.)

Kun sanotaan, että esimiehen rooli on täysin epäinhimillinen ja häneen suunnataan täysin kohtuuttomia odotuksia, se pitää täysin paikkansa. Esimiehen pitää tehdä itselleen selväksi, miten hän ymmärtää esimiehen roolin, miten tärkeä tehtävä se on henkilöstön ja organisaation kannalta ja miten täyttää siihen kohdistuvat odotukset. (Järvinen 2011, 142.) Esimiestehtävässä onnistumisen kannalta on tärkeää hallita kokonaisuuksia. Esimiehen on ymmärrettävä roolinsa ja tunnettava erilaisia johtamistyytlejä, osattava viestiä henkilökunnalle organisaation suunnitelmat ja kytkeä ne jokapäiväiseen työhön sekä ymmärrettävä muutosten vaikutukset henkilökunnan tunnetiloihin. ( Hyppänen 2007, 21.)

Esimiehen toiminnan merkitystä työpaikan menestystekijänä ei voi liikaa korosta. Johtamisen merkitys vain kasvaa, kun työnteon olosuhteet ja tavoitteet muuttuvat vaativammiksi. Esimiehen on tärkeä tiedostaa, että hän on aina alaistensa silmissä auktoriteetti. Esimies, joka ei halua toimia saamansa vallan käyttäjänä, ei voi menestyä tehtävässään. Esimiehen henkilökohtaisena tehtävänä on oppia käyttämään valtaansa johtamiensa henkilöiden ja yrityksen parhaaksi. (Järvinen 2001, 10- 19.)

### 3.1 Millainen on hyvä esimies?

Esimiehen rooliin vaikuttavat työyhteisön odotukset sekä esimiehen osaaminen ja persoona (Hyppänen 2007, 9). Jokainen esimies on siis omanlaisensa yksilö. Johtaminen voi olla pelottavaa. Se voi olla kutkuttavan jännittävää, mutta toisaalta todella rasittavaa. Juuri kun saatu vapaus, vastuu ja arvostus nostavat pilviin, vainoharhaisuus, pelko ja ahdistus romahduttavat takaisin maan pinnalle. Niin kuin kaikessa, johtajan asemassa on huippunsa ja huonot hetkensä. (Friedman & Yorio 2006, 14.)

Esimiehen työ ei ole helppoa. Esimies kohtaa lukuisia vastoinkäymisiä ja jopa epäonnistumisia. Työ on yksinäistä etenkin tiukoissa paikoissa, koska kukaan ei voi täysin samaistua esimiehen tilanteeseen ja haasteiden yksityiskohtiin. Vastoinkäymisiä on opittava kestämään. Esimiehen itsetunto joutuu jatkuvasti koetukselle, minkä vuoksi sen on oltava kunnossa. Esimies, jolla on heikko itsetunto, sortuu liian helposti korostamaan omaa asemaansa, mikä johtaa usein määräilyyn ja hyökkäävyyteen. Nämä yleisimmin käytetyt puolustusmekanismit synnyttävät uusia ongelmia ja negatiivisuuden kierre on valmis. (Pentikäinen 2009, 16.) Hyvä esimies osaa suhtautua työasioihin työminänsä roolissa, eikä suhtaudu työyhteisön tapahtumiin henkilökohtaisesti tai tunteella.

Esimiehet kokevat välillä suoranaista avuttomuutta yrittäessään saada haltuunsa monimutkaisia asiakokonaisuuksia ja ratkaista, mitä tietoa, keille, milloin ja missä muodossa pitäisi jakaa. Suoranaisia painajaisia tuottavat tilanteet, joissa esimiehellä ei ole suoranaisia vastauksia kaikkiin mahdollisiin kysymyksiin. Moni esimies joutuu yksin harkitsemaan ja tekemään päätökset ilman yhteisiä linjauksia. (Juholin 2008, 206.) Muuttuvassa työelämässä esimiestä koettelevat työyhteisöjen käytännön vuorovaikutuskentässä tuttujen ja koettujen ryhmätilanteiden lisäksi erilaiset kulttuurien yhteentörmäykset sekä jatkuva epävarmuustila muutosten keskellä. Esimies on monenlaisten vaatimusten ristipaineessa: tulos- ja tehokkuusvaatimukset on määriteltävä ja sovellettava käytäntöön, yhteisdynamiikkaa ja motivointia ylläpidettävä, rekrytoitava sekä kohdattava ennakoimattomia muutoksia. (Perkka- Jortikka 2005, 175.) Johtajakaan ei ole teräsmies, jonka selästä kaikki kritiikki ja murheet valuvat kuin vesi hanhen selästä (Hiltunen 2011, 285).

Johtajan työhön liittyy monia kielteisiä ja kuormittavia tekijöitä, joiden kanssa pitää tulla toimeen ja joita pitää sietää. Mitä pidempään työtilanne ja oma jaksaminen säilyvät myönteisinä, sitä paremmin kykenee vastaamaan kuormittaviin haasteisiin. (Perkka- Jortikka 2005, 175.) Esimies voi omalla toiminnallaan olla luomassa ihanne työpaikan käytäntöjä kohtelemalla henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, pitämällä säännöllisesti kehityskeskusteluja, järjestämällä yhteisiä palaveriteita, joissa viestitään monipuolisesti ja riittävästi, kehitetään yhdessä ja seurataan asioiden kehittymistä. (Hyppänen 2007, 152.)

Viestintä on tärkeä osa johtajuutta. Esimiehen ja työnjohtajan tulee haluta ja osata viestiä alaistensa kanssa. Viestintä on kaksisuuntaista, joten siinä pitää osata myös kuunnella. Esimiehen tulisi kyetä käynnistämään dialogi alaistensa kanssa. (Grönroos 2009,489.) Hyvä johtaja motivoi ja inspiroi ihmisiä, jotta he haluavat tehdä mitä pitää tehdä. Hän ymmärtää, mikä motivoi ihmisiä sekä yksilöinä että yhteisöinä tekemään ja kehittämään työtään. Henkilökohdainen vaikutusvalta on kykyä vaikuttaa toisen arvoihin, uskomuksiin ja käyttäytymisiin tarvitsematta turvautua autoritaarisuuteen. (Perkka- Jortikka 2005, 178.)

Esimiehen tärkein piirre omasta katsontakannastani on kyky katsoa peiliin ja lähteä hakemaan selitystä vallitsevalle tilanteelle ensin omasta toiminnastaan ennen syyn etsimistä muualta. Esimies, joka ei näe oman toimintansa seurauksia työyhteisössään niin positiivisessa kuin negatiivisessakaan mielessä, ei pysty kehittymään ammatillisesti. Omaa työskentelyä ja toimintaa on osattava katsoa kriittisesti, jotta voi tarkastella työyhteisön osaamista. Esimiehen tulisi osata kysyä itseltään säännöllisesti, toimiiko hän niin kuin toivoisi oman esimiehensä toimivan, ajaako hän eteenpäin sellaisia asioita jotka ovat tärkeitä, uskooko hän itse niihin ja osaahan hän huomioida työryhmänsä erilaisen osaamisen ja johtaa sitä oikeaan suuntaan työryhmäänsä motivoiden.

Millainen esimies minä olen? Toiminko yrityksen edun mukaisesti? Olenhan päätöksissäni inhimillinen? Spaghetterian toiminnan kehityksen eri vaiheissa kukin ravintolan esimiehistä joutui vuorollaan pohtimaan omaa esimiestoimintaansa, sen oikeudenmukaisuutta, tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta. Siinä missä henkilökunta koki toiminnalliset muutokset raastavina ja ajoittain epäreiluinaakin, oli esimiesten tehtävä raskas erityisesti henkisellä tasolla, sillä ympäröivä muutosten aiheuttama negatiivisuus ja paine henkilöitiin luonnollisesti nimenomaan esimiehiin.

### 3.2 Muutosjohtamisen haasteet

Itse asiassa emme ole lainkaan vapaita valitsemaan, haluammeko muutosta vai emme. Sitä ei voi välttää. Ainoa asia, minkä voimme itse päättää, on tapa suhtautua muutokseen. Ensinnäkin, on tärkeää ymmärtää, että muutos tai meitä koskevaa muutosta johtava ihminen ei ole vihollisemme. Toiseksi tämän päivän muutokset edellyttävät, että meistä jokaisesta tulee innokas oppija. (Perkka- Jortikka 2005, 116.)

Muutos koettelee herkästi ainakin hetkellisesti yksilön työmotivaatiota ja sitoutumista. Tämän seurauksena saatetaan menettää hyviä työntekijöitä ja toiminnan laatu ja joustavuus saattavat kärsiä. (Sundvik 2006, 120.) Muutos on harvoin pelkästään hyvä tai paha, mutta se mitä muutoksesta seuraa, näyttäytyy usein kehityksenä tai pelkona olemassa olevan romahamisesta (Havunen 2004, 90). Muutos vaatii usein suunnatonta sinnikkyyttä. Juuri silloin, kun alkaa väsyttää ja epäusko valtaa alaa, vaaditaan muutoksenviejiltä vääjäämätöntä uskonvalamista. (Erämetsä 2003, 216.) Esimiehiltä tämä vaatii aitoa uskoa muutoksen mukanaan tuomiin parannuksiin ja tukevaa seisomista muutospäätösten takana.

Muutos on ennen kaikkea tekoja muuta myös sanoja ja puhetta, siis viestintää. Muutos tehdään näkyväksi nimenomaan viestinnällä, jolla on kolme aikaulottuvuutta: *mennyt*, jotta tiedostetaan mikä on muuttunut, *nykyhetki* on muutosviestinnässä läsnä tässä ja nyt kertomassa miksi teemme asioita niin kuin teemme sekä *tulevaisuus*, joka on tärkeä siksi, että tavoitteet ja visiot pysyvät kirkkaina mielessä ja työyhteisössä vallitsee yhteinen näkemys siitä, mihin ollaan menossa. (Juholin 2008, 130-131.)

Liikkeen johtaminen on muutoksen johtamista, koska tavoitetilä on jotain muuta kuin nykytilä. Visio ja tavoitteet asetetaan lisäksi yleensä tavalla tai toisella haastaviksi, jolloin entisen kaltainen ponnistelu ei riitä. (Åberg 2006, 126.) Kaikki johtaminen tähtää pohjimmiltaan siihen, että johdettava muuttaa omaa toimintaansa jollakin tavalla. Kaikki johtaminen on siksi loppujen lopuksi muutosjohtamista. (Hiltunen 2011, 68.) Johtajuuden yhteisöllinen ymmärrys työyhteisöissä sekä johtajan omat käsitykset johtamisesta ja siihen liittyvästä vallasta ovat yhteydessä jokaiseen vuorovaikutussuhteeseen työyhteisössä. Yhteisön tunne-elämän keskus asettuu useimmiten johtajan ympärille ja johtajan tehtävä on tarpeen mukaan tasapainottaa ylikuumentunutta tunne-elämää. (Perkka- Jortikka 2005, 48.)

Esimies on työnantajan roolissa myös muutostilanteessa. Se tarkoittaa, että esimies luo edellytyksiä johdon tekemille päätöksille ja varmistaa omalta osaltaan muutosten toteutumisen parhaalla mahdollisella tavalla. (Hyppänen 2007, 321.) Esimiehen suhtautuminen muutoksiin alaisten edessä ja esimiehen tapa viestiä aiheesta vaikuttavat valtavasti siihen, miten alaiset muutoksen tarpeellisuuden kokevat.

Muutoksen tai kriisin vahvuuden kokemus on melko yksilöllinen asia. Yrityksen johto voi hahmottaa, että yritys on syvässä taloudellisessa kriisissä, mutta yksittäinen henkilökunnan jäsen ei tunnista mitään ongelmaa. Muutoksen yksilöllisyys on esimiehelle aina suuri haaste. Meillä kun on taipumus ajatella, että kaikki muut tuntevat ja tietävät asiat samalla tavalla kuin me itse. (Hiltunen 2011, 65- 66.) Tietämättömyys ja ymmärryksen puute aiheuttavat muutosvastarintaa. Voi olla, että koko asia on käsitetty väärin. Mikäli muutosta viedään läpi perustelematta ja epätäsmällisesti, on jopa todennäköistä, että ihmiset ymmärtävät väärin muutokset vaikuttimet ja johdon motiivin muutokseen. (Erämetsä 2003, 193.) Tämä aiheuttaa helposti soraääniä muutoksen tarpeellisuudesta.

Kun organisaation johtamiskulttuuria muutetaan, on oleellista kertoa henkilöstölle, miksi nyt korostuvat erilaiset asiat kuin ennen. Samalla voi kertoa henkilöstöön kohdistuvista odotuksista ja uudenlaisista toimintatavoista. (Hyppänen 2007, 222.) Suunnitteluvaihe on muutosprosessin tärkein työvaihe. Selkeät tavoitteet ja etenemissuunnitelmat auttavat hallittuun muutoksen johtamiseen. Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi on yksi muutoksen suunnittelun tärkeä osa-alue. Muutos herättää työntekijöissä erilaisia ajatuksia ja tunteita, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen ja sitä kautta heijastuvat koko työyhteisön toimintaan. (Sundvik 2006, 148.) Avoin ja jatkuva tiedottaminen helpottaa myös esimiehen omaa arkea muutosjohtamisen arjessa henkilökunnan kesken, sillä aktiivinen tiedottaminen vähentää käytäväpuheita ja siitä seuraavaa epävarmuutta tulevista päätöksistä ja tekemisistä.

Muutosvastarintaan on monia syitä, usein pelkästään mukavuudenhalusta vierastetaan uusia ja tuntemattomia asioita. Työntekijät pelkäävät työpaikkansa menettämistä, esimiehet oman statuksensa heikkenemistä ja niin edelleen. Henkilökunta on saatava tajuaamaan, että entinen meno johtaa ongelmiin ja muutos on välttämätön. Selkeät tavoitteet ja avoin kommunikaatio auttavat tehoavat tähän esteeseen. (Lecklin 2006, 241.)

Viestinnällä ja esimiehen läsnäololla on suuri merkitys ihmisten hyvinvoinnille ja jaksamiselle muutosten keskellä. Tärkeää on, että esimies on läsnä ja tavoitettavissa. (Hyppänen 2007, 231.) Tärkeää on myös, että esimiehellä on aikaa ja kiinnostusta vastailla muutosta koskeviin kysymyksiin, keskustella aiheesta henkilökunnan kanssa ja muistaa, että muutoksen pelko on loppujen lopuksi hyvin inhimillistä.

Muutoksen vastustajia ei kannata ryhtyä voimaperäisesti vaientamaan, sillä heilläkin voi olla hyödyllisiä näkemyksiä, kunhan heitä vain kuunnellaan. Muutosvastarintaan kannattaakin ottaa neutraali tai jopa myönteinen asenne. (Juholin 2008, 135-136.) Muutosjohtamisen tärkeitä periaatteita ovat myönteisyys, tehokkuus ja arvostus. Muutoksen läpivieminen on johtajan työtä, jossa on riskinsä ja jännitteensä. (Perkka- Jortikka 2005, 117.) Kun mahdolliset muutostilanteen aiheuttamat riskit ja näiden vaikutukset on kartoitettu, on helpompi pohtia, mihin asioihin voimavarat on järkevintä käyttää (Sundvik 2006, 149). Positiivisuuden säilyttäminen jatkuvien vastaväitteiden ja negatiivisuuden keskellä saattaa olla haastavaa ja voimia vievää, mutta esimiehen kärsivällisyys palkitaan muutoksen loppuvaiheessa.

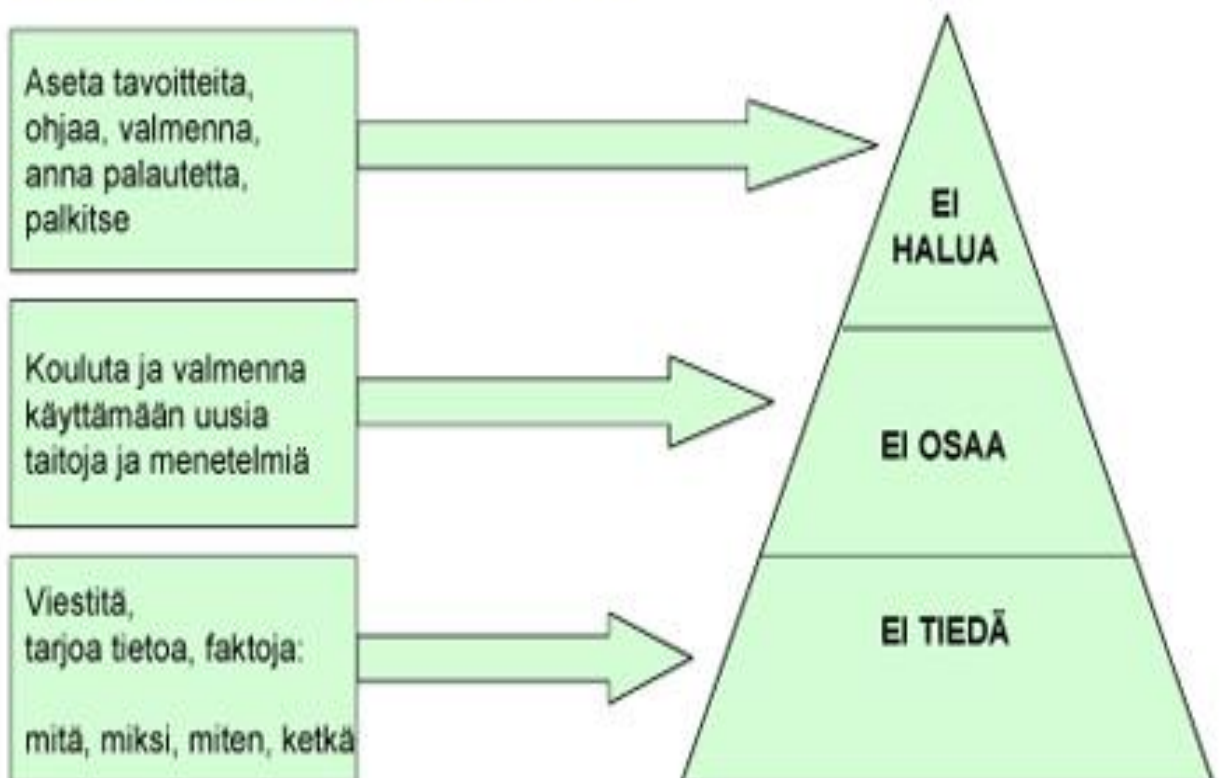
Yritysten kannattaa toki pyrkiä nopeuttamaan siirtymistä muutosvastarinnasta muutoksen hyväksymiseen ja muutoshalukkuuden kautta muutoksen läpiviemiseen tähtäävään toimintaan. Kyse on pitkälti prosessin nopeudesta, mutta ei kuitenkaan niin, että sen tulisi olla äärimmäisen nopea, jolloin se ei ehtisi olla itseään muutosta jalostava voima. (Erämetsä 2003, 99.) Muutoksen tulisi olla siis hyvin suunniteltu ja sen vaiheet mietitty etukäteen perusteellisesti, jotta itse muutoksen toteuttaminen ja läpivieminen sujuisi mahdollisimman kivuttomasti ja sulavasti.

Koska muutoksella on tarkoitus ja tavoite, sillä on myös erilaisia aikarajoja. Muutos voi olla nopeasti toteutettava projekti, jolle on selkeä tavoiteaika. Yhtä hyvin se voi olla prosessi, jonka päätepistettä ei varmasti tiedetä. ”Mitä tapahtuu ja milloin” on ehkä useimmiten esitetty kysymys, kun muutoksia on tuloillaan tai meneillään. Aikajänteen esittäminen henkilökunnalle onkin yksi muutosviestinnän keskeisiä kohteita. Se, mikä on tavoitetila esimerkiksi kolmen vuoden päästä antaa raamit sille, missä pitää olla ensi vuonna. Siitä puolestaan seuraa käsitys siitä, mitä lähikuukausina tapahtuu ja mitä yksilöiltä ja tiimeiltä vaaditaan tai odotetaan. (Juholin 2008, 129.)

Asenteiden muuttamiseen tarvitaan henkilökohtaista vaikuttamista. Asenteet eivät muutu hetkessä. Tarvitaan aikaa asenteiden kypsyttelyyn. Tällöin kannattaa käyttää apuna toistamista. Se auttaa pitämään asiaa esillä. Toistaminen on tehokasta, jos pystyy perustelemaan asian aina eri tavoin. (Åberg 2006, 137-139.) Pahimmatkin muutosvastarinnan kiisket saattavat sitoutua hyvin kiinteästi muutokseen, kunhan ovat sen ostaneet. On tärkeää tiedostaa ja tunnistaa muutosvastarinnan olemassaolo ja taso. Tulee pyrkiä siihen, että muutoksen matkalle jää mahdollisimman vähän padottuja negatiivisia muutostunteita. Positiivisia tunteita voidaan vahvistaa koko matkan ajan. (Erämetsä 2003, 100-101.)

Muutosvastarinnan tasot- kuvio havainnollistaa pyramidissa muutosvastarinnan erilaisia tasoja sekä keinoja, joilla esimies voi toiminnallaan edesauttaa muutosvastarinnan taittumista positiiviseen muutosajatteluun. Kuvioista voi todeta myös sen, että muutosvastarintaa johdetaan aktiivisella ja monipuolisella viestinnällä.

## Muutosvastarinnan tasot

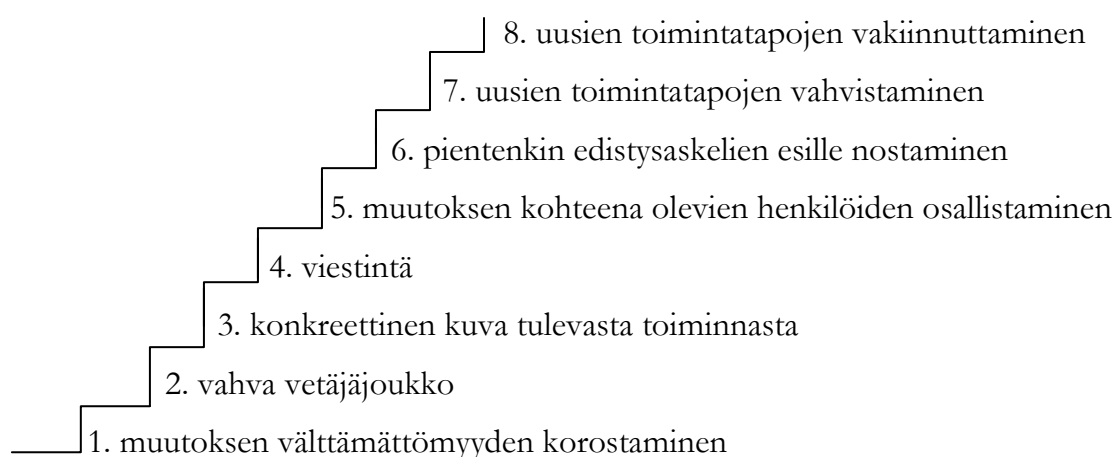


Kuvio 4. Muutosvastarinnan tasot (Valtiokonttori 2012)

Jos tavoitellaan henkilökunnan sitoutumista johonkin uuteen, se syntyy parhaiten dialogin kautta. Silloin, kun voi itse osallistua asioiden käsittelyyn ja tuoda esiin omia ratkaisuja ja näkemyksiä, pystyy paremmin hyväksymään kipeätkin ratkaisut. Ihanteellinen muutoksen käsittely lähtee siitä, että käydään perusteellisesti lävitse se, mihin tarvittava, suunnitteilla oleva tai päätetty muutos perustuu ja mitä sillä haetaan. (Juholin 2008, 128.) Myönteinen sosiaalinen vuorovaikutus on avain muutoshenkisyyteen. Hyvät ja kestävät vuorovaikutussuhteet lujittavat sopimuksia ja luottamusta. Muutoshyväksyntää vahvistavia tekijöitä ovat muun muassa turvallisuuden tunne, pätevä työnjohto, luottamus, riittävä informaatio ja hyvä ajoitus. (Perkka-Jortikka 2005, 116-119.)

Henkilökunnan kuunteleminen, ajan varaaminen keskustelua ja kuuntelua varten sekä jatkuva havainnointi muutoksen mukanaan tuomasta kehityksestä ja käytöksestä on ratkaisevan tärkeää muutoksen onnistuneessa läpiviennissä. Henkilökunta, joka kokee tulleen kuunnelluksi, ymmärretyksi ja tueksi muutoksen eri vaiheissa kokee muutoksen positiivisemmin ja suhtautuu siihen nopeammin myönteisesti, kuin henkilökunta, joka jää muutoksen läpivien- nin vaiheessa yksin tai epätietoisuuden tilaan. Muutos on lopulta uskon asia: ihmisten on alettava uskoa siihen, että se, mihin aiemmin uskottiin, minkä ajateltiin olevan oikein ja pahimmillaan ikuista, ei ollutkaan. heidän on alettava uskoa, että uusi on paremmin, uudessa on mahdollisuudet. Motivoituneen ilmapiirin ja yrityskulttuurin rakentaminen on välttämätöntä, oli suuria muutoksia tai ei. (Erämetsä 2003, 201- 208.)

Hyppänen (2007) kuvaa muutosjohtamisessa onnistumisen kahdeksaa askelta seuraavasti :



Kuvio 5. Muutosjohtamisessa onnistumisen kahdeksan askelta

Muutoksenviejien tärkeimpiä tehtäviä on uskon valaminen. Se on lähellä tahtomaan motiivimista. On makuasia, syntykö ensin usko siihen, että muutos on mahdollista ja että me pystymme siihen, vai vaaditaanko ensin tahtoa kulkea siihen suuntaan. (Erämetsä 2003, 200.) Varmaa on kuitenkin se, että muutoksenviejän on ensisijaisen tärkeää osoittaa itse uskovansa muutettavaan asiaan, jotta myös ympärillä olevat ihmiset pystyvät suhtautumaan muutokseen myönteisesti.

Spaghetteriassa muutoksen johtamisen vaiheet etenivät hyvinkin edellä kuvatuunlaisesti; aluksi henkilökunta oli kielteisellä ja hieman ahdistuneellakin kannalla tulevaa kohtaan. Tämä on sinänsä hyvin ymmärrettävää, sillä pidetyn ja tutuksi tulleen esimiehen vaihtumisen lisäksi tiedossa oli toimintamallien kokonaisvaltainen muuttuminen ja erilaisten omien vapauksien poistuminen. Tilalle olivat tulossa uudet säännöt, uusi esimies ja epävarmuus oman osaamisen riittävydestä muuttuvassa työympäristössä. Myös henkilökunnan kokema pelko oman työpaikan, oman toimenkuvan ja oman toimeentulon puolesta oli luonnollinen reaktio ympärillä tapahtuvan, kaikkea koskevan muutoksen myllertäessä.

Nämä edellä mainitut tunnetilat ja niihin vaikuttaneet tekijät aiheuttivat muutoksen alkuvaiheilla runsaasti konfliktitilanteita, kun henkilökunnan jäsenten kesken oli vaikeuksia hyväksyä muutossuunnitelmia ja myöntää oman menneen ja nykyisen toimintansa vaikutuksia tuleviin muutoksiin. Toimintamallien muutoksen käynnistyksen alkuvaiheessa henkilökunnan vaihtuvuus puhui puolestaan siitä, millaisilla asenteilla tulevia muutoksia oltiin valmiit ottamaan vastaan. Vaikka tapa suhtautua muutoksiin onkin yksilökohtainen ja etenkin alkujärkytyksen tohinassa negatiivinen lähtökohta muutokseen sopeuduttaessa on inhimillistä, joukkovastustamisen voimakkuuden aste yllätti.

Esimiehillä oli suuria haasteita käsitellä tunnekuohuista henkilökuntaa yhdessä aiemmin sovitulla positiivisella ja perustelevalla asenteella, sillä tunneryöpyt henkilökunnan suunnalta äityivät ajoittain hyvin henkilökohtaisillekin tasoille. Tilanne oli henkisesti raskas ja vei voimavaroja uskoa valoon tunnelin päässä. Sain ravintolapäällikön asemassa kokea myös oman erityisen osani esimiehen kohdistuvista muutosvastarinnan aiheuttamista vihantunteista, ja olen tajunnut vasta jälkeinpäin joutuneeni melkoisen henkisen koettelemuksen eteen yksilöiden kanssa, joilla ei ollut aikomustakaan lähteä mukaan toiminnan kehitykseen ja toimintatapojen muutokseen yhteisen maalin saavuttamiseksi.

Järjestelmällinen toimintatavoista luistaminen, tehtävien rimaa hipova suorittaminen ja kovaan ääneen jo tehtyjen päätösten ja sopimusten kyseenalaistaminen ja mitätöiminen vain kolmen työyhteisön jäsenen osalta riitti hidastamaan muutoksen läpiviemisen kehittymistä ja edistymistä koko työyhteisön osalta. Se söi esimiesten jaksamista, uskoa ja energiaa luoda perusteita muutokselle, joka oli jokaisesta näkökulmasta katsottuna välttämätön. Positiivisen viestintätavan säilyttämistä helpotti kuitenkin se, että tilanne oli kaikessa kaoottisuudessaan niin raskas koettelemus, ettei sitä ehtinyt käsittelemään oman päänsä sisällä kunnollisesti ennekuin vasta tilanteen jo rauhoituttua ja toiminnan suunnan muututtua. Silloin menneeseen vaikeaan tilanteeseen oli jo helpompi suhtautua kasvattaneena kokemuksena, eikä musertavana kritiikkinä omaa ammattitaitoa kohtaan.

Myös jatkuva ja johdonmukainen perustelu esimiehiltä siitä miksi, miten ja millä tavoin muutosta toteutetaan auttoivat tilannetta tasoittumaan henkilökunnan kanssa, jotka olivat kuvion 4. osoittaman muutosvastarinnan vaiheet – pyramidin alimmalla tasolla, ”ei tiedä”. Negatiivinen energia leviää jo valmiiksi tulenaroissa muutostilanteissa positiivista helpommin, ja tämä koettiin Spaghetteriassa hyvin konkreettisesti eikä ahdistuneisuuden ja epäuskon kehitysvaiheesta tahdottu päästä eteenpäin. Ravintolan toiminnan kehittämisen ja muutoksen johtamisen läpiviemisen takaamiseksi jouduttiin tekemään esimiehille aina yhtä raskaita työnjohdollisia päätöksiä katsomalla suurta kuvaa ja koko työyhteisön etua.

Kolmen ihmisen päivittäisen, periaatteellisen negatiivisen asenteen poistuttua ravintolasta toiminta nytkähti yhtäkkiä kuin pikakelauksella eteenpäin. Yhtäkkiä oltiin vaiheessa, jossa henkilökunta oli muutoksista hieman hämillään, kokivat luopumisen tuskaa paitsi vanhoista rutiineista, myös useista työtovereista sekä turhautuivat helposti ja nopeasti uutta opetellesaan. Yhtäkkiä esimiehiltä vaadittiin jatkuvan perustelun sijaan jatkuvaa valmiutta opettaa, ohjata ja valmentaa yksilöiden toimintaa päivittäisessä arjessa. Aktiivinen ja järjestelmällinen viestintä edesauttoi suunnan muuttumista paljon, sillä henkilökunnan ollessa jatkuvasti tietoisia mitä oli jo tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä tulee tapahtumaan, epävarmuus omasta statuksesta vähenee. Esimiehet olivat päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa aktiivisesti läsnä ja esimiehet korostivat henkilökunnalle olevansa paikalla heitä varten, jotta luottamus esimiehiin saataisiin kasvamaan.

Henkilökuntaa koulutettiin, ohjattiin ja neuvottiin uusien asioiden äärellä kärsivällisesti ja tiedostaen, että ainoastaan huolellinen perehdytys ja opettaminen toisivat pidemmällä tähtäimellä hyviä tuloksia. Uudesta osaamisestaan innostunutta henkilökuntaa oli hyvin palkitsevaa opettaa, etenkin tilannetta edeltäneen myllerryksen jälkeen. Tavoitteet olivat tärkeä porkkana opitun uuden tekemisen jalkauttamisessa, sillä konkreettiset luvut tai asiakaspalautteet ääneen kerrottuina motivoivat henkilökuntaa selvästi, suoriutumaan paremmin ja hyödyntämään omaa ammattitaitoaan.

Onnistumisien ja oppimisen tunnistamisen seuranta loi henkilökuntaan uskoa omaan tekemiseensä, joka alkoi näkyä innostuksena ja luovuutena työsuorituksissa. Tunnelma ravintolassa oli keventynyt ja henkilökunnalla oli voimakas tahtotila näyttää osaamisensa. Negatiiviset asiakaspalautteet vähenivät lyhyen ajan sisällä radikaalisti ja ilmapiiri työpaikalla oli muuttunut: ravintolassa naurettiin. Asennemuutos henkilökunnan suunnalta tuntui pitkän puurtamisen jälkeen tapahtuneen kuin huomaamatta yhdessä yössä ja sen käsittäminen todelliseksi vei hetken.

### **3.3 Valmentava johtaminen**

Esimiehistä pyritään kehittämään valmentajia, jotta he voisivat auttaa alaisiaan saavuttamaan toiminnan tavoitteita. Esimiehen tehtävänä on entistä enemmän ryhmän tehtävien selventäminen ja tukeminen sen sijaan, että hän varmistaisi tavoitteiden saavuttamisen valvomalla ja tarkistamalla. Valmentajan tehtävänä on auttaa ihmisiä motivoitumaan varmistamalla fyysisten ja henkisten voimavarojen riittävyys. Kysymys on siis yksinkertaisesti siitä, miten esimies tukee yksilöiden ja ryhmän kehitystä matkalla tavoitteisiin. (Havunen 2004, 15.)

Hyvän palvelun johtamista edistetään palvelukeskeisellä johtajuudella. Tämä pitää sisällään esimiesten ja työnjohtajien asenteet asemaansa ja alaisiaan kohtaan. Johdon on kannustettava alaisiaan, annettava heille virikkeitä ja mukautettava johtamisensa heidän mukaansa. Todelliset palvelukulttuurille ominaiset arvot eivät leviä läpi organisaation eivätkä pysy voimassa ilman kaikkien esimiesten ja työnjohtajien neuvoja ja tukea. (Grönroos 2009, 489.)

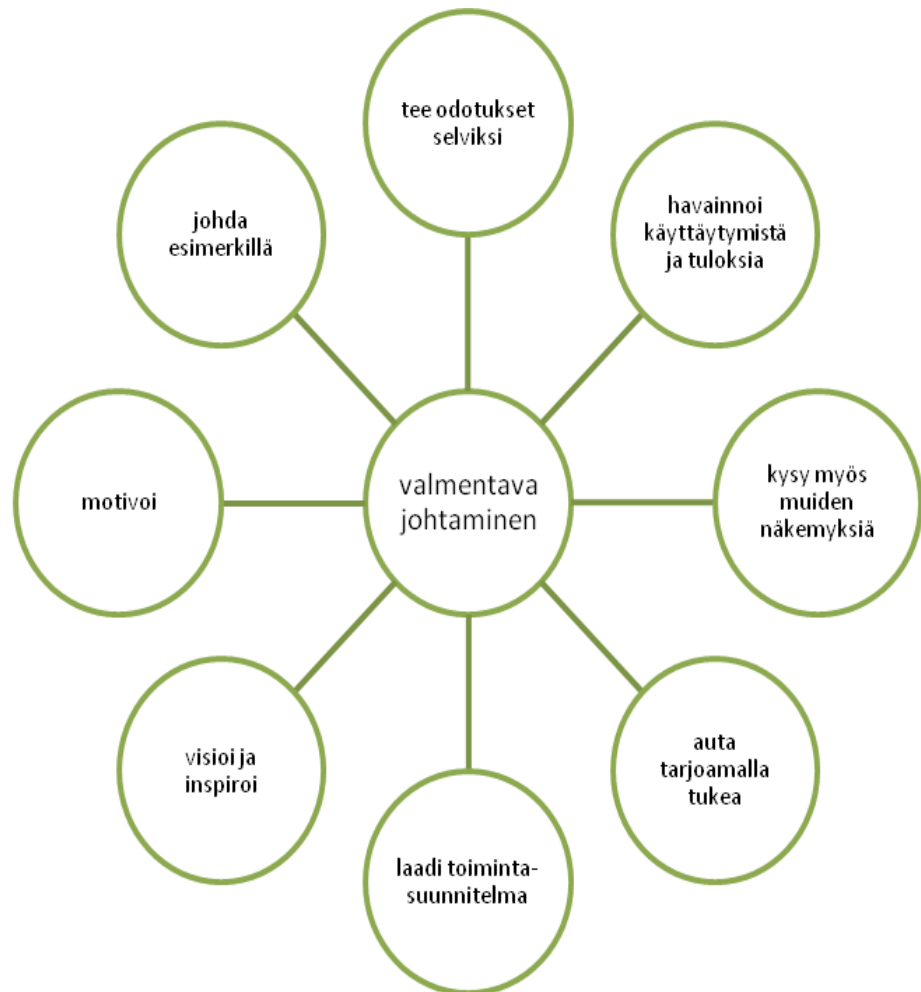
Esimiehen on valmennettava joukkuettaan paitsi tekemään nykyiset työtehtävänsä ammattitaidolla myös varautumaan edessä mahdollisesti oleviin uudistuksiin (Pentikäinen 2009, 59). Ongelmallista tuloksettuuteen valmentamisessa on se, että vaikuttavia tekijöitä on paljon ja ettei huippuryhmä valmistu yhdessä yössä. Kehittäminen vaatii pitkäaikaista, johdonmukaista ja järjestelmällistä työtä ryhmän toimintaan vaikuttavien asioiden ja ihmisten kanssa. (Havunen 2004, 36.)

Kuten edellä työssä on mainittu, esimiestyön tärkeimpiä tavoitteita Spaghetteriassa oli antaa henkilökunnan kehityksen tapahtua kannustamisen ja opettamisen, ei pakottamisen ja hampaiden kiristelyn kautta. Selkeät pelisäännöt ja toimintatavat tuovat henkilökunnalle turvallisuuden tunnetta ja antavat varmuutta omaan tekemiseen. Ne myös tähtäävät siihen, että opittuaan perustoimintamallit ja omaksuttuaan ravintolan perusrutiinit, henkilökunnan jäsenet lähtisivät kehittämään osaamistaan eteenpäin tuttujen rutiinien avulla ja niiden turvin. Esimiesten tehtävänä oli tukea tätä kehittymistä näyttämällä mallia, opettamalla uutta, korjaamalla puutteellisia toimintatapoja sekä kannustaa ja kehua onnistumisia.

Henkilökunnalle opetettiin, mistä ravintolan tulos koostui, jotta oman työn ja yksilöpanoksen tärkeyttä oli helpompi suhteuttaa kokonaiskuvaan. Henkilökunnan ideoita ja mielipiteitä ravintolan asioihin huomioitiin ja heidän ehdotuksiaan päivittäisen toiminnan kehittämiseen kuunneltiin, sillä myös esimiehen kiinnostuksella alaistensa ideoita kohtaan on merkittävä vaikutus siihen, kuinka tärkeäksi henkilökunta tekemänsä työn kokee. Haastavaa tästä tietyllä tavalla teki se, että suuren henkilökunnan joukossa ainoastaan muutamilla yksilöillä oli säännöllisesti hyviä ehdotuksia kymmentä keskinkertaista tai toteuttamiskelvotonta kohtaan, joten esimiesten oli oltava tarkkana myös siinä, ettei kukaan kokenut itseään ja ehdotuksiaan syrjityksi tai että jotakin toista olisi suosittu ehdotusten toteutuksessa.

Valmentavan johtamisen keskeisiä ajatuksia on esimiehen läsnäolo henkilökuntaa varten. Esimies johtaa esimerkillään, motivoi, visioi ja inspiroi. Esimies tarjoaa apua ja tukea, mutta jättää tilaa henkilökunnan omalle ajattelulle eikä toimi vastausautomaattina. Valmentava esimies kysyy ja kuuntelee henkilökuntansa mielipiteitä ja toiveita siitä, miten työyhteisön toimintaa voisi kehittää. (Kuvio 6)

Valmentavan esimiestyön ydinajatuksena Spaghetteriassa oli saada aikaiseksi mahdollisimman itseohjautuva henkilökunta, jolle pystyisi jakamaan vastuuta ja jolle saisi antaa enemmän kiitosta kuin rakentavaa palautetta. Tähän luonnollisesti jokainen esimies varmasti toivoo oman yksikkönsä kanssa pääsevänsä ja tällaiseen tilaan jokainen esimies varmasti tähtää, mutta Spaghetteriassa tämän tavoitteen eteen tehtiin paljon pitkäjänteistä ja johdonmukaista esimiestyötä, jonka tuloksena saatiin upea henkilökunta.



Kuvio 6. Valmentavan johtamisen ydintekemiset (Havunen, 2004)

## 4 Arvokas asiakas

Palveluorganisaatiossa tarvitaan vahva ja vakiintunut kulttuuri, joka edistää hyvän palvelun ja asiakaskeskeisyyden arvostusta. Tämä johtuu palvelujen tuotannon ja kulutuksen luonteesta. Tavallisesti palvelun tuotantoa ei voi vakioida yhtä täydellisesti kuin kokoonpanolinjaa, koska inhimillinen panos on suuri ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakkaita ja heidän käyttäytymistään ei myöskään voi vakioida eikä ennalta määrätä. Tilanteet vaihtelevat, minkä vuoksi tarvitaan selkeä palvelukeskeinen kulttuuri, joka kertoo työntekijöille, kuinka suhtautua uusiin, ennakoimattomiin ja jopa hieman hankaliin tilanteisiin. (Grönroos 2009, 481.)

Kaikki meistä, jotka olemme palvelutehtävissä, olemme myös kaikki asiakkaita. Niinpä jokaisella meistä on käsitys siitä, millä tavalla hyvä palvelu tulee hoitaa. Palvelu merkitsee asennetta. Vastuu yrityksen menestyksestä on jokaisen myyjän ja asiakaspalvelijan harteilla päivittäin. Menetelmät ovat selkeitä ja yksinkertaisia, kuten perusasiat yleensäkin. Ne on sen vuoksi myös helppo unohtaa. (Töytäri & Lundberg 2010, 32.) Pelkkä innostus ei riitä menestykseen. Tarvitaan myös osaamista, välineitä ja toimintaa oikeaan suuntaan (Pitkänen 2006, 27).

Kuulostaa yksinkertaiselta ja selkeältä, eikö? Asiakaspalvelu ravintola-alalla on muuttunut vuosikymmenten saatossa kassatarjoilijoiden hymyilykiellosta ja tiukasta asialinjasta salitarjoilijoiden vaatimukseen olla iloisia, hymyileviä ja paikalla juuri sitä tärkeintä, asiakasta varten. Yrityksen liiketoiminnan kannalta tämä saattaa nykyään kuulostaa itsestään selvyydeltä, mutta tosiasiasa luontaisesti palveluultista ja positiivisesti persoonallista tarjoilijaa on yhä vaikeampaa löytää etenkin ketjuravintolamaailmassa. Hyvää henkilökuntaa on toki saatavilla, mutta oman työurani aikana olen useaan otteeseen saanut huomata, että henkilökunnan kaiken potentiaalin ja palvelumotivaation esiin kaivaminen vaatii usein lukuisia tunteja koulutusta, perehdytystä ja asennetarkistusta.

Pätevä, ammattitaitoinen, liikeideaa toteuttava henkilökunta on ravintola-alan ainainen haaste, sillä palvelutuote on pidettävä tasalaatuisena (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 24). Henkilökunta on avainasemassa, kun palvelualan yrityksissä rakennetaan yritykselle menestyksellistä yrityskuvaa.

Ystävällisellä palvelulla on mahdollista erottua kilpailijoista ja saada asiakas tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi. ( Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 56.) Menestyminen omassa työssä ja työyhteisön parissa vaatii oikeanlaisen palveluasenteen omaksumista. Tieto, taito ja osaaminen ovat nekin välttämättömiä, mutta etenkin palvelualoilla on tärkeää suhtautua tunnetasolla sekä asiakkaisiin että työtovereihin. ( Vuorio 2008, 29.) Vain ”täällä töissä käyvät” vahingoittavat asenteellaan helposti koko työyhteisön palveluasennetta tai yhteishenkeä, sillä hällävälä- asenne paitsi tarttuu helposti, herättää muussa henkilökunnassa myös luonnollisesti kysymyksiä siitä, miksi itse pitäisi suoriutua kiitettävästi ja nähdä vaivaa, jos toisenkaan ei tarvitse. Esimiesten läsnäolo, ohjaaminen ja ajoissa puuttuminen on tällaisissakin tapauksissa erittäin ratkaisevaa työyhteisön toiminnan kehittymisen kannalta.

Asiakaspalvelu on aina toimintaa, johon asiakas osallistuu. Se on vuorovaikutustilanne, jossa asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä on välitön kontakti. Palvelu on aineetonta, joten sitä on vaikea vakioida. (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 47.) Toinen palveluja määrittävä ominaisuus on se, että sitä ei voi varastoida tai valmistaa etukäteen. Tarjoilijan on vaikea olla kohtelias asiakkaalle ennen palvelutilannetta, asiakkaan kohtaamista. Palvelu on luonteeltaan häviävä – käyttämättä jäänyt potentiaalinen palvelutilanne on menetetty mahdollisuus. (Aho-  
nen, Koskinen & Romero 2003, 17.)

Asiakaspalvelu on kontaktilaji. Se merkitsee sitä, että asiakaspalvelijan tulee saada asiakkaaseen henkilökohtainen yhteys. Palvelutilanteet ovat kaikki erilaisia ja sen vuoksi asiakkaan kohtaamiseen ei voi rakentaa yksiselitteistä mallia, jonka mukaan toimia. Juuri tämä tekee asiakaspalvelun kiehtovaksi, haastavaksi ja samalla vaikeaksi. ( Töytäri & Lundberg 2010,170-171.) Myyntityö vaatii tekijältään paljon. Asiakaspalvelijalla ei juuri ole varaa löysäilyyn, sillä jokainen kontakti pitää hoitaa hyvin. Asiakaspalvelijan työ edellyttää keskittymiskykyä, halua ja taitoa keskustella ihmisten kanssa. Myös stressinsietokyky on tarpeen. ( Vuorio 2008, 22.)

Hyvä palvelu voi joskus olla ylivoimaisen vaikeaa. Monissa yrityksissä palvelutoiminnoissa podetaan kroonista resurssipulaa. Kassavirtojen ehtyessä henkilökuntaa on vähennetty, toimintaa ulkoistettu ja tehokkuutta parannettu. Kun henkilökuntaa ei ole tarpeeksi, asiakaspalvelijat ovat lujilla. Kaikkia asiakkaita ei ehditä palvelemaan eikä ainakaan ajoissa. ( Töytäri & Lundberg 2010, 32- 33.)

Ehkä suurin haaste itsetunnolle ja ammattitilalle on rutinoituminen. Rutinit vievät innostumisen ja onnistumisen tunteen halun. Kun rutiinien suoritus nousee tärkeimmäksi asiaksi, kohtaamamme ihmiset ja asiakkaat sekä työtehtävien todellinen merkitys jää sivuseikaksi. (Vuorio 2008, 31.) Asiakkaan kohtaamisessa tarvitaan kosolti tunneälyn taitoja, sosiaalista kyvykkyyttä, semioottista herkkyyttä, pelisilmää, tilannetajua, kykyä priorisoida asioita ja kohdentaa huomio oleelliseen. Asiakaspalvelijan täytyy olla kärsivällinen, positiivinen, empaattinen, hyvä kuuntelija ja samaan aikaan johtaa suvereenisti myynti – ja kohtamistilannetta. (Töytäri & Lundberg 2010, 46.) Asiakaspalvelijan tehtävä on tiedostaa oma sosiaalinen tyyliensä. Sen jälkeen hän pyrkii tunnistamaan kulloisenkin asiakkaan tyylin ja ottamaan sen huomioon omassa käyttäytymisessään. (Vuorio 2008, 89.)

Palvelukokemus on asiakkaalle aina subjektiivinen. Vaikka asiakaspalvelija olisi omasta mielestään onnistunut hyvin, asiakas saattaa tuntea, että palvelu oli huonoa tai korkeintaan tyydyttävää. Vaikka asiakaspalvelija noudattaisi yrityksen palvelukäsikirjaa kuinka tarkkaan, on hän epäonnistunut, ellei asiakas ole tyytyväisempi palvelutapahtuman jälkeen kuin oli ennen palvelutapahtumaa. (Töytäri & Lundberg 2010, 81- 82.) Parhainkin tuote ja palvelu jäävät myymättä, jos työn-tekijöiden palveluasenne on hukassa. Huono palvelu karkottaa asiakkaan toiseen yritykseen ja ikävät asiointi-kokemukset jaetaan helposti niin tuttaville kuin netin keskustelupalstoille. Kun halutaan aidosti auttaa ja ratkaista asiakkaan ongelma, puhutaan asiakaspalvelutaidosta, joka on markkinoiden yksi tärkeimmistä kilpailuvalteista. (Papinaho, 2011.)

Asiakkaita on monenlaisia eivätkä he kaikki ole aina oikeassa. Ei kuitenkaan ole tärkeää, kuka on oikeassa ja kuka väärässä, on tärkeää pyrkiä myönteiseen lopputulokseen niin asiakkaan kuin muidenkin ihmisten kanssa toimiessa. Siksi hankalakaan asiakas ei saisi lähteä pois vihaisena. Tässä mielessä asiakas on aina kuningas ja asiakaspalvelija kohtelee häntä sellaisena. Ammatilainen osaa miettiä, mikä nyt olisi järkevää tai mitä tässä hankalassa tilanteessa kannattaa sanoa tai tehdä – tai jättää tekemättä. (Pitkänen 2006, 155.) Asiakkaistaan kiinnostuneet palveluhenkiset työntekijät tekevät asiakkaan hyväksi enemmän, ovat kohteliaampia ja joustavampia, pyrkivät löytämään sopivia ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin ja tekevät kaikkensa korjatakseen tilanteen, kun jokin on mennyt pieleen tai on tapahtunut jotakin odottamatonta. (Grönroos 2009, 483.)

Myyntityössä on hyvä oppia säätelemään omia tunnereaktioitaan niin, että pystyy hallitsemaan erilaiset tilanteet ja siirtymään seuraavaan myyntiprosessiin normaalissa tunnetilassa (Vuorio 2008, 22). Vaikka kaikessa asiakaspalvelutyössä kohdataan hankaliin asiakastilanteisiin, luo ravintola-alan palvelutilanteisiin tulenerkkyyttä se, että asiakkaat saattavat olla usein alkoholin vaikutuksen alaisena ja näin ollen heidän harkintakykynsä saattaa olla normaalia heikompi.

Laatu saattaa käsitteenä olla hankala ymmärtää – varsinkin palveluiden laatu. Kuitenkin juuri palveluyritykselle laadun merkitys saattaa olla suurempi kuin tavaroita tuottavalle yritykselle. Tämä johtuu muun muassa siitä, että asiakas kokee palveluprosessin kokonaisuutena, eli hän pääsee arvioimaan niin työn tuloksen kuin sen tuottamisenkin. Palvelutapahtumissa asiakas tapaa palveluntarjoajan, jonka tulee osoittaa asiakkaallensa palvelujensa laatu. Laajasti ymmärtäen palvelun laadulla voidaan tarkoittaa koko palveluorganisaation toiminnallaan ja olemuksellaan aikaansaamia laatukäsityksiä. ( Ahonen, Koskinen & Romeron 2003, 23.)

Asiakaspalvelun laatua yrityksen asettamin kriteerein voidaan kuitenkin mitata esimerkiksi haamuasiakas- mittauksin, joissa yrityksen tehtävään palkkaama tavallinen kuluttaja käy ravintolassa asiakkaana ja tarkkailee yrityksen ennalta määrittelmiä seikkoja palvelussa, tuotteessa ja miljöössä. Havainnoistaan ja ravintolassa kokemastaan haamuasiakas raportoi takaisin yritykselle täytetyn vastauslomakkeen muodossa, jota ravintolan esimiehet puolestaan voivat käyttää työkalunaan ravintolan laadullista kehitystä suunnitellessaan ja jalkauttaessaan. (Liite 1) Spaghetterian haamuasiakas-mittausten tuloksia käsitellään tarkemmin luvussa 4.4.

#### **4.1 Laatu asiakaspalvelussa**

Laatukäsitteellä on monta erilaista tulkintaa eri tarkastelunäkökulmista riippuen. Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaiden tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatuun liittyy myös tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen, niin nopeasti kuin kehitys sen sallii. (Lecklin 2006, 18.) Laadun tuottaminen rakentuu yksityiskohdista ja niiden hallinnasta. Asiakkaan kokemus syntyy palvelun saatavuudesta henkilökohtaiseen kohtaamiseen, palvelutapahtuman asianmukaisesta hoidosta, asiantunte-  
muksesta ja jälkihoidosta. Asiakkaiden kokema laatu rakentuu sille, kuinka yrityksessä onnistutaan vuorovaikutustilanteessa.

Korkeatasoinen palvelu lisää asiakkaiden luottamusta yritykseen. Tämä nostaa ostajanturvallisuuden tunnetta, joka on kaiken kaupankäynnin perusta. Asiakaspalvelijan tulee osoittaa kunnioituksensa asiakkaalle aidosti, mutta liioittelematta. Kaavamainen ja näennäinen palvelu on falskia ja siitä jää nopeasti kiinni. Valmiiden palvelukäsikirjoitusten aika on ohi, sillä asiakas toimii kuin elokuvatuottaja, joka tyytymättömänä repii käsikirjoituksen tuhanneksi silpuksi. (Töytäri & Lundberg 2010, 81- 87.) Palvelun laatua on asiakkaan tilanteen mukainen toiminta. Palvelussa on toimittava vaihtelevasti ja luovasti (Pitkänen 2006, 7).

Asiakkaalla on aina etukäteisodotuksia. Hänellä on jokin mielikuva yrityksestä ja sen palvelun laadusta jo ennen varsinaista palvelutapahtumaa. Hänellä voi olla aiempia kokemuksia tai hänen ajatuksiinsa ovat saattaneet vaikuttaa muiden ihmisten mielipiteet tai mainonta. Laatumielikuva syntyy kaikista näistä tekijöistä. (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 49.) Asiakkaiden odotukset ovat liikkuva maali. Aikaa myöten vaatimustaso ja odotukset yleensä kasvavat. Asiakastyytyväisyyteen pyrkiessään yrityksen tulisi pystyä täyttämään tai ylittämään omat lupauksensa ja asiakkaiden odotukset. (Lecklin 2006, 91.)

Asiakkaan kokema laatu sanelee hyvin pitkälle kannattavuuden. Niinpä palvelukeskeisyys parantaa palvelun laatu, joka puolestaan edistää kannattavuutta. Tämä myönteinen prosessi jatkuu spiraalin tavoin, koska kannattavuuden paraneminen antaa keinoja palvelukeskeisyyden ylläpitämiseksi ja jatkokehittämiseksi. (Grönroos 2009, 483- 484.) Nykyään kuluttajien tiedonhaku on yhä enenevässä määrin siirtynyt internetiin ja ystäviltä kuultuihin arvioihin, jotka ovat molemmat ravintolaliiketoiminnan kannalta hieman kinkkisiä tiedonvälitystapoja.

Etenkin ravintolakomentointi internetin keskustelupalstoissa ja tavallisten asiakkaiden itsensä kirjoittamia ravintola-arvioita sisältävä Eat.fi – sivusto ovat havaintojeni mukaan siirtyneet muutamassa vuodessa ravintolasuosituksista ja rakentavaa palautetta sisältävistä huomioista hyvin negatiivissävytteiseen tapaan kommentoida ravintolakokemuksia ja positiivisia palautteita etenkin ketjuravintoloille on hyvin niukassa. Olen usein sivustoa lukiessani pohtinut, ovatko kuluttajat nykyään vain kovin paljon vaativampia ja tietoisempia siitä, mitä vastinetta rahalle tulisi saada kuin aiemmin, vai onko suhtautuminen Suomen vahvasti ketjuuntuneeseen ravintolaliiketoimintaan vain kyllästyttänyt kuluttajat siihen pisteeseen, että ravintolakokemusta arvioidessa on vain luonnollisempaa etsiä epäkohdat ja kömmähdykset, kuin mahdolliset pienet onnistumiset ja elämykset?

Laatu ei synny pelkästään hyvästä johtamisesta, hienoista tekniikoista ja toimivista prosesseista, vaan sen takana ovat aina inhimilliset tekijät. Paras tae laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilökunta. Henkilökunnan tulee mieltää korkea laatutaso tavoitteeksi ja asennoitua toimimaan niin, että siihen päästään. (Lecklin 2006, 213 -214.) Asiakkaan palveleminen liiketoiminnassa on viimeinen ja ratkaiseva lenkki. Jos tuote on kunnossa ja sitä on varastossa, se on oikein hinnoiteltu ja asiakas on saatu se äärelle, voi taitamaton toiminta tuhota koko kaupan. Jos palveluporukka menee aina sieltä, missä aita on matalin – tai mieluiten jo valmiiksi nurin – on turha haikailla tuottavan bisneksen perään. (Töytäri & Lundberg 2010, 32.) Asiakkaan tilanteeseen eläytyminen ja siitä innostuminen on kaiken liiketoiminnan tärkeimpiä lähtökohtia (Pitkänen 2006, 153).

Spaghetteriassa kummallinen ongelma oli, että puhelias ja eloisa henkilökunta vakavoitui ja lukkiutui asiakkaiden eteen astuttaessa ja heidän persoonallisuutensa varisi työnaamion taakse. Asiakaspalautteet koskivat usein asiakaspalvelun laatua; asiakkaat kokivat sen tylynä, välinpitämättömänä ja ammattitaidottomana. (Liite 2)

## **4.2 Asiakaspalveluvalmennus ja myyntikilpailut osaamisen kehittämistä tukemassa**

Palvelualalla elämyksellisyydellä on tärkeä merkitys ja yksilöllisyys on huomioitava. Sarjatuotannon periaatteet eivät sellaisenaan sovellu, sillä palvelussa samanlaisuus ei merkitse hyvää laatua. Konemainen massakohtelu on välinpitämättömyyttä ja voi suututtaa asiakkaan. (Pitkänen 2006, 25.) Palvelutilanteita, joissa asiakas on läsnä, voidaan kutsua niin sanotuiksi ”totuuden hetkiksi”. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas ja palvelun tekijä kohtaavat aidosti, kasvotusten tai laitteiden välityksellä ja juuri sillä hetkellä syntyy palvelu tai palvelutuote. Totuuden hetkellä asiakas tekee havaintoja. Hän näkee, kuulee tai kokee palveluorganisaation ja palveluhenkilön toiminnan, olkoon se hyvää tai huonoa. Totuuden hetkeä ei voi perua, sitä ei voi toistaa, se on ollut ja mennyt. Palvelutilanteen täytyy siis onnistua ensimmäisellä yrittämällä joka kerta. (Pesonen 2007, 26-34.) Totuuden hetken käsite merkitsee sananmukaisesti sitä, että palveluntarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu (Grönroos 2009, 111).

Todellisuudessa asiakas kokee koko joukon totuuden hetkiä ollessaan palveluorganisaation asiakkaana. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi on suunniteltava ja toteutettava niin, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä pääse syntymään. Jos laadussa on ollut ongelmia, on liian myöhäistä ryhtyä korjaustoimiin. Sitä varten on luotava uusi totuuden hetki. (Grönroos 2009,111.) Kouluttamalla henkilökuntaa voidaan täyttää hyvän palvelun osaamis- ja asenne edellytykset. Mitä osaavampi ihminen on, sitä helpompaa hänen on asennoitua myönteisesti tiettyyn ilmiöön. On tärkeää tajuta, että asenteita voi harvoin muuttaa ilman tietoa. (Grönroos 2009, 491.) Yksi menestyksen perusteista on kyky ylittää tavoitemyönteiseen tunnetilaan. Kun työyhteisö kokee yhteiset asiat merkityksellisiksi, syntyy tavoitteita tukevia positiivisia tunteita (Töytäri & Lundberg 2010, 225).

Henkilökunnan palveluasenteita herättämään päätettiin pitää asiakaspalvelukoulutus. Koulutuksen ydinagenda oli saada aikaiseksi henkilökunnalle ahaa-elämys siitä, että onnistumiseen omassa työssä vaaditaan ainoastaan kykyä palvella asiakkaita niin, kuin toivoisi itseään palvelutavan ravintolassa. Tarkoituksena oli päästä käsiksi perusasioihin ja niiden toteuttamiseen sen sijaan, että koulutuksessa olisi käsitelty korkealentoisia myyntipuheita tai samppanjanapullon avaamista sapelilla. Ajatuksena oli käydä läpi tuotteita, asiakaspalvelutoiveita ja tehdä ryhmätehtävinä läpi kuvitteellisia asiakaspalvelutilanteita, joissa opeteltiin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, olemaan läsnä asiakaspalvelutilanteessa sekä siinä ohella suorittamaan se kaikista tärkein; maksimaalinen asiakaskohtaisen myynnin toteuttaminen reippaan asiakaspalvelun avulla.

Henkilökunnan omien oivallusten kautta haettiin valmennuksen pääsanomaksi sitä, että koska heistäkin jokainen nimesi omista hyvistä ravintolakokemuksistaan jääneen mieleen nimenomaan hyvä palvelu, heidän pitäisi pystyä tarjoamaan samaa meidän asiakkaillemme. Sovimme lisäksi, että otamme käyttöön joka kuukausittaisen henkilökunnan myyntikilpailun valmennuksessa opittujen myyntitekniikoiden jalkauttamista innostamaan ja keskinäistä kilpailua luomaan. Asiakaspalvelukoulutuksen jälkeen käyttöön otettiin joka kuukautinen henkilökunnan myyntikilpailu, joissa kussakin harjoiteltiin jotakin tiettyä hankalaksi osoittautunutta asiakaspalvelun alaa.

Ehdottomasti suosituimmaksi myyntikilpailuista osoittautui tarjoilijabingo(Liite 3), jonka tarkoituksena oli opetella tutun pelin ja leikkimielisyyden kautta tuotteen nimeltä suosittelua ja ylipäänsä suosittelevaa myyntiä. Tarjoilijat saivat käyttöönsä kolme erilaista bingoalustaa, joihin oli määritelty ravintolan erilaisia ruoka- ja juomatuotteita. Onnistuneen suosittelevan myynnin jälkeen tarjoilija sai ruksia alustaltaan ruudun pois ja kun kaikki bingoalustan tuotteet oli onnistuttu suosittelemalla myymään, sai ottaa käyttöön seuraavan alustan. Toimistoon laitettiin palautuslaatikko, jonne sai kuukauden aikana käydä palauttamassa omalla nimellä varustettuna niin monta alustaa, kuin sai bingottua täyteen.

Leikkimielisen myyntikilpailun ydinajatus oli opettaa henkilökuntaa ilon kautta tekemään suosittelevaa myyntiä, ja bingoalustoille pyrittiinkin valikoimaan tuotteita, joiden myynnissä ja suosittelussa henkilökunnalla oli ollut vaikeuksia. Tällöin tarjoilija joutui käyttämään luovuuttaan ja rohkeuttaan saadakseen tuotteen myytyä ja kilpailuaan eteenpäin. Bingoa varioitiin useaan kertaan muutaman vuoden aikana eri tuoteryhmillä, sillä kaikista tehdyistä myyntikilpailuista tarjoilijabingo oli tarjoilijoiden kesken suosituin ja tunnollisimmin osallistuttu kilpailu.

Myyntikilpailuiden perimmäisenä tarkoituksena oli toki kasvattaa ravintolan keskiostosta ja myyntiä, mutta myös kasvattaa tarjoilijoiden keskinäisen kilpailun kautta halua haastaa omaa osaamista ja kasvattaa uskallusta lähteä omalta mukavuusalueelta lähemmäs asiakasta. Myyntikilpailut motivoivat henkilökuntaa selvästi, sillä ne saivat henkilökunnan tavoittelemaan jatkuvasti parempaa suoriutumista. Henkilökunta myös oppi kuuntelemaan toisiaan ja havainnoimaan toistensa työntekoa, sillä jonkin itselle vaikean asian, johon kollega oli keksinyt hyvän lähestymistavan, pystyi kopioimaan omaan toimintaan ja asiakaspalveluun.

Sekä asiakaspalveluvalmennuksen, että myyntikilpailujen oppien tuloksista saatiin faktaa vuoden 2012 ulkoisen laadunmittaustuloksissa, joissa erityisesti suositteleva- ja lisämyynti ja asiakkaan huomioiminen käynnin ajan olivat ottaneet valtavan harppauksen vuoteen 2010 nähden. Laadunmittaustuloksia käsitellään tarkemmin luvussa 4.4.

### 4.3 Ryhmäkehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on yksittäisen alaisen tai ryhmän välillä käytävä keskustelu, joka on tavoitteellinen, ennalta sovittu, suunniteltu ja siihen on valmistauduttu etukäteen. Keskustelu sisältää työn tavoitteet, suorituksen arvioinnin sekä osaamisen kehittämisen. Kehityskeskustelu on tyypillisesti säännöllisesti toistuva ja asemaltaan luottamuksellinen sekä tasavertainen. Kehityskeskustelun rakenne ja sisältö on pääpiirteittäin määritelty. Ohjeistuksia, muistilistoja ja lomakkeita käytetään tavallisesti runkona ja keskustelun tukena. Keskustelun on kuitenkin hyvä olla luonteva ja sujuva eikä noudattaa liian tiukasti ohjeistusta. Työntekijälle on tärkeää, että häntä kuunnellaan, hänen sanomisiinsa reagoidaan ja tilanne on kaikkiaan oikeudenmukainen. Aikaa olisi hyvä varata pari tuntia. Keskustelun lopuksi on hyvä vetää yhteen kaikki oleelliset kohdat. (Piili 2006, 128.)

Syksyllä 2012 pidettiin ryhmäkehityskeskustelu, jonka aiheena oli myynti ja asiakaspalvelun kehittäminen. Henkilökunta jaettiin muutamaaan ryhmään ja heille esitettiin kysymyksiä ja väittämiä liittyen käsityksiin ravintolan myyntisuorituksista, tuloksesta ja palveluasenteista. Henkilökunnan tehtävänä oli ryhmätöinä pohtia, miten väittämät tai kysymyksen aiheet ravintolassa toteutuivat ja mikä heidän oma näkemyksensä nykytilanteesta oli. Jokainen väite ja kysymys käytiin pohtimisen päätteeksi yhdessä läpi ja koottiin vahvuuksien, heikkouksien, kehitettävien ja poisopittavien tekemisten nelikentäksi. Henkilökunnan pohdinnat kirjattiin ja kehityskeskustelun päätteeksi sovittiin korjaavat toimenpiteet, kehityskeskustelussa sovittujen asioiden seurantatapa ja – aikataulu sekä askarreltiin toimipaikan henkilökunnan taukotilan seinälle huoneentaulu työryhmän osaamisesta, hyvistä puolista ja kehityskohteista kannustamaan oman suorituksen parantamista päivittäisessä työssä. (Kuvio 7)

Huomioitavaa ryhmäkehityskeskustelussa on erityisesti se, ettei esimies saa missään nimessä johdatella tai puuttua keskusteluun henkilökunnan pohdintaporinahetkissä, vaan esimiehen tärkein tehtävä on luoda luottamuksellinen ja positiivinen ilmapiiri ja kannustaa henkilökuntaa itse etsimään omat vahvuutensa ja kehityskohteensa esimiehen määrittelemien kysymysten perusteella. Kehityskeskustelussa saatiin aikaiseksi useita hyviä suunnitelmia asiakaspalvelun laadun parantamisesta ja tekemisen tasokkuuden nostamisesta, joten oli hyvin suuri harmi, kun kolme viikkoa kehityskeskustelun jälkeen Spaghetteriaan saapui tieto, että toimipaikka tulitaisiin sulkemaan 6.1.2013.

## RIITTÄVÄSTI PUUTTUU/TARVITAAN LISÄÄ

Positiivisuutta Reippautta Yhteishenkeä  
Tuotetietoutta Multitasking  
”Jaksetaan tykittää” ”Töissä on kivaa”  
Osataan myydä Tsempataan kaveria  
Kellonaika-ajattelua Tuloshakuisuutta  
Laaduntarkkailua Meininkiä Pelisilmää  
Asennetta Yhteisiä tavoitteita

### KEHITETÄÄN

Vastavuoroista kommunikointia  
Pelisääntöjä Tuoteosaamista  
Ystävällisyyttä kiireessäkin  
Paineensietokykyä Yhteishenkeä  
Ei unohdeta myyntityön tekemistä  
Tarkkuutta Huolellisuutta Myönteisyyttä  
Ei syyllistetä kaveria virheistä

Alkoholituntemusta Listakoulutus  
Jatkuvaa motivaatiota, ”aina ei jaksaisi”  
Enemmän minuutteja kelloon  
Stressinsietokykyä Lisäkommunikointia  
Positiivisempia asiakkaita  
Itsestä lähtevää lisätehokkuutta  
Jatkuvasti kannustavaa ilmapiiriä

### OPITAAN POIS /HUOMIOIDAAN

Rutuminomaisesta palvelusta  
Provosoitumisesta  
HUOMIOIDAAN:  
Suorapuheisuus Kannustava palaute  
Yhteiset suosittelutuotteet  
Rohkeaa kysymistä ja asiallista vastaamista  
Tehdään kaikki aina täysillä

Kuvio 7. Spaghetterian ryhmäkehityskeskustelu aiheena ”Asiakaspalvelu”, tulosten nelikenttä

Ryhmäkehityskeskustelun tulosten nelikenttää tarkasteltaessa voi huomata sen, että henkilökunnan nimeämät omat vahvuudet, heikkoudet ja kehityskohteet peilaavat lähes täydellisesti niitä asioita ja tekemisiä, joita tässä työssä on käsitelty aiemmin Spaghetteriassa käsiteltyinä teemoina. Sovittujen toimenpiteiden seurantatavoiksi sovittiin ilmoitustaululla pidettävä myyntiranking, infokansioon päivitettävät suosittelutuotteet, oman osaamisen jakaminen kollegallekin sekä henkilökuntapalaverien tulos- ja myyntiseurannat sekä asiakaspalautteet.

#### 4.4 Laatumittaukset ja asiakastyytyväisyys

Palvelukonsepti on ajatusmalli siitä, miten asiakkaalle tuotetaan arvoa. Puhutaan myös palveluajatuksista. Kun palvelukonseptiin liitetään tarpeelliset tietojärjestelmät, työvälineet, tarvikkeet ja osaavia, innostuneita ihmisiä, syntyy palvelua. Hyvin toimiva palvelukonsepti tuottaa iloa asiakkaille, työntekijöille ja omistajille. Palvelukonseptin järjestelmien ja työvälineiden tulisi olla työntekijän tuki ja apuväline.

Työ helpottuu, virheet vähenevät, asiakas on tyytyväinen, yritys menestyy ja työntekijät sen mukana. Hyvä toimintatapa työvälineineen vähentää ja helpottaa työtä. ( Pitkänen 2006, 171-181.) Auditointi on johdon apuväline laadunkehittämissä. Sisäinen laatuauditointi on yrityksen itse tekemää arviointia ja sen tavoitteena on selvittää, miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa ja mihin pitää kiinnittää huomiota ja suunnitella parantamistoimenpiteitä.

Ulkopuolisten suorittaman auditointi poikkeaa sisäisestä auditoinnista erityisesti siinä, että se on yleensä luonteeltaan virallisempi ja palvelee tiettyä tarkoitusta kuten laatusertifikaatin hankintaa. Se voi myös kohdistua vain tiettyyn yrityksen toiminnan osa-alueeseen. Auditoinneista laaditaan loppuraportti joko välittömästi arvioinnin suorittamisen yhteydessä tai sen jälkeen, kun auditointi on analysoinut käynnin tulokset ja muodostaneet käsityksen auditoidun yrityksen laatutilanteesta. Raportissa esitetään auditoinnin tausta, auditoinnin suoritustapa sekä yhteenveto laatueroista. ( Lecklin 2006, 72-75.)

Ravintolan kahden kuluneen vuoden haamuasiakas-mittaustulokset sekä haamuasiakkaiden kommentit käytiin läpi ja niiden pohjalta tehtiin ajatuskartta siitä, missä olimme onnistuneet ja missä olimme epäonnistuneet; mitkä olivat ehdottoman akuutit kehityskohteemme ja mihin tulisi jatkossa kiinnittää lisää huomiota.

Vuoden 2011 laatumittauksen kokonaistulos oli 79/100. Erityisiä haasteita oli

- Suosittelevan myynnin tekemisessä
- Tuotetuntemuksessa
- Asiakkaan huomioinnissa koko käynnin ajan
- Kiitoksen sanominen asiakkaalle laskutettaessa
- Ravintolan yleisilmeessä ja siisteydessä

(Liite 1. Spaghetterian haamuasiakas- laatumittaustulokset kevät 2012.)

Vuoden 2012 laatumittauksen kokonaistulos oli 86/100. Vuoden 2012 parhaat kehittyjät vuoteen 2011 nähden olivat

- Asiakkaan tervehtiminen ravintolaan saapuessa
- Tuotetuntemus
- Jälkiruuan tai – juoman myyminen
- Kiitoksen sanominen asiakkaalle laskutusvaiheessa
- Ravintolan yleisilme ja siisteys

(Liite 2. Spaghetterian haamuasiakas- laatumittaustulokset syksy 2012.)

Esimiesten sitkeällä työllä, vahvalla uskolla ja kärsivällisellä kouluttamisella henkilökunta löysi itsestään uudenlaista ammattitunnetta ja motivaatiota suoriutua työtehtävistään paremmin. Tämä näkyi laatumittaustulosten lisäksi enää satunnaisina negatiivisina asiakaspalautteina ja mikä palkitsevinta, henkilökunta sai spontaanin kiitoksen lisäksi asiakkailta myös positiivista palautetta kirjallisena. Henkilökunnan yhteishenki ja voittamisen tahto kehittyivät kahden vuoden aikana huomasti. Kanta-asiakaskunta kasvoi valtavasti etenkin vuoden 2011 aikana ja ravintola sai solmittua parantuneen asiakaspalvelun myötä useita kannattavia sopimusasiakkuuksia lähiyrityksiin.

Spaghetterian asiakaspalvelun laadun kehittyminen näkyi paitsi vuosien 2011 ja 2012 asiakaspalvelun laatumittauksissa, myös ravintolan tuloksessa. Vuonna 2011 ravintola kehitti liikevaihtoaan edellisvuoteen nähden indeksille 111,25 ja saavutti toimintakatteeseen 23,7%. Operatiivinen tulos vuonna 2011 oli 122 268 euroa. Vuonna 2012 liikevaihto kehittyi vain indeksille 101,7, mutta toimintakate kehittyi 26,9% ja operatiivinen tulos vuoden päätteeksi oli 133 253 euroa. Tulospäätös prosessin alun miinustulokseen oli siis huima. Johdonmukainen ja jämäkkä, mutta kannustava esimiestyö palkitsi lähes kaikkien tunnuslukujen valossa onnistuneena kehitystyönä.

## 5 Pohdintaa ja johtopäätökset

Kahden vuoden matkani ravintola Spaghetterian ruorissa oli raskasta ja roimasti henkistä kanttia ja –kasvua vaatinutta aikaa, mutta en vaihtaisi tästä ajasta pois päivääkään. Kahteen vuoteen mahtui valtava määrä oppimista, opettamista ja onnistumista yhdessä henkilökunnan kanssa, jonka ansiosta kokonaiskokemus jäi kaikesta koettelevuudestaan huolimatta kirkkaasti plussalle. Spaghetterian suljettua ovensa ja henkilökunnan hajottua uusiin toimipisteisiinsä huomasin kaipaavani ravintolassani erityisesti arkisia ja tavallisia asioita; aamukahvihetkeä keittiömestarini kanssa, vuoromestarini päättötyön ohjausta, perjantain yhdistettyä jäätelö- ja tiedonvaihtohetkeä vuoropäälliköideni kanssa. Huomasin kaipaavani henkilökuntaani: heidän uskomattoman raakaa huumorintajuaan, kovaäänistä naurua ravintolasalissamme ja jopa toimistooni kantautuvia riitelyn ääniä tiskinurkasta. Olimme ehtineet tuon kahden vuoden puserruksen aikana hioutua pakosta töihin tulevista yksilöistä tiimiksi, jossa jokaisen työpanos oli tärkeä ja jokaisen osaaminen täydensi rosoista kokonaisuutta onnistumiseksi ja keskinäiseksi hyvän meiningin ja tuloksekkaan ravintolan kehittämiseksi.

En ole elänyt hetkeäkään tuosta ajasta kuvitellen, että minä olisin itse henkilökohtaisesti ollut ainoa, jolle muutosten läpivieminen ja etenkin ensimmäisen muutosvuoden ympäröinyt kaaos ja siinä eläminen olisivat olleet henkisesti raskasta ja musertavaa. Henkilökuntani joutui kokemaan tutun ja turvallisen menetystä; vanhojen työkavereiden poistumista ja uusien, täysin tuntemattomien sekä vanhaa henkilökuntaa osaamattomampien tarjoilijoiden astumista tilalle. Henkilökunta pakotettiin opettelemaan valtava määrä uutta ja heidät työnnettiin jatkuvasti ulos omalta mukavuusalueeltaan vaatimuksena antaa vain ja ainoastaan kaikkensa mahdollisimman pian. Heiltä ei juurikaan kysytty alkuvaiheessa, sopivatko muutokset heille, vaan heidän odotettiin sopeutuvan tai löytävän paikan, jonne sopeutua. Myllerrys toimipaikan sisällä oli valtavan raskasta ja vei voimia enemmän kuin jälkepäin osaa enää edes muistaa.

En ole koskaan aiemmin joutunut antamaan itsestäni niin paljoa, kuin Spaghetterian ensimmäisen kehitysvuoden aikana. Oli omaksuttava työrooli, jossa alkuvaiheessa omille tunteille ei ollut sijaa, vaan katse oli jaksettava pitää jatkuvasti seuraavassa päivässä pää kylmänä ja ote vakaana. Se oli uskomattoman raskasta.

Erityiset kiitokset Spaghetterian brändikirkastuksen onnistumisesta kokonaisuudessaan ja aikaansaaduista tuloksista tulee antaa esimiestiimille, jonka kanssa minulla oli suuri kunnia ja etuoikeus työskennellä nuo kaksi vuotta. Ilman vuoropäälliköideni periksi antamatonta asennetta työntekoon ja tapaa käsitellä kaikista vaikeimpiakin päiviä huumorin kautta oma uskoni muutoksessa onnistumiseemme olisi varmasti ollut ajoittain äärimmäisen kovalla koetuksella ja ehkä ajoittain hieman kadoksissakin. Ilman keittiömestarin suunatonta ammattitaitoa, valtavaa ja lämmintä persoonaa sekä aitoa halua kehittää toimintaa ja laatua, työni Spaghetterian ravintolapäällikkönä olisi ollut huomattavasti raskaampaa ja tie eteenpäin paljon kivempi. Ilman oman esimieheni vahvaa, jatkuvaa tukea päätöksissäni Spaghetterian toiminnan eteenpäin viemiseksi en olisi ehkä uskaltanut tehdä kaikkia tehtyjä ratkaisuja, jotka vaadittiin toiminnan eteenpäinviemiseen ja lopulta tulosten positiiviseksi kääntymiseen.

Näin vuosi Spaghetterian ovien sulkemisen jälkeen ja uusien haasteiden parissa pohdittuna voin todeta, että mikäli tekisin kaiken tässä työssä kirjoitetun ja vuosina 2011-2012 eletyn ajanjakson uudestaan, tahtoisin ainakin uskoa olevani uudella kierroksella roimasti silloista kypsempi niin suureen haasteeseen, henkisesti vahvempi ja ennen kaikkea armollisempi henkilökuntaa ja ennen kaikkea itseäni kohtaan sekä suovan henkilökunnalle enemmän aikaa sopeutua muutokseen. Tahtoisin ajatella oppineeni olemaan vähemmän ehdoton ja enemmän avarakatseinen. Toivoisin myös, että olen tosiaan oppinut sanomaan henkilökunnalleni kiitos aina, kun siihen on aihetta sekä kehua ja kannustamaan heitä onnistumisista. Kiitoksen voima oli yksi suurimmista opeistani esimiehenä Spaghetteriassa. Ennen kaikkea toivon, että muistaisin jatkossa myös vaikeinakin hetkinä sen, että vahva usko omaan henkilökuntaan, heidän osaamiseensa ja potentiaaliin sekä yhdessä tekemiseen on se avain, jolla kaikki muut ovet toiminnan kehittämiseen ja toimivampaan työyhteisöön aukeavat.

If you can dream it, you can do it. –Walt Disney

## 5.1 Henkilökunta

Vaikka tämä opinnäytetyö on kirjoitettu ravintolapäällikön silmin tapahtunutta prosessia tarkastellen, henkilökunnan rooli tässä työssä on hyvin keskeinen. Henkilökuntaa rekrytoidessa ravintolaan valittiin tietoisesti vuorovaikutus- ja verbaalisilta taidoiltaan hyvin lahjakkaita, alaa oppimaan innokkaita yksilöitä ja vähennettiin tietoisesti vaatimuksia jo olemassa olevasta ammattitaidosta. Vaikka perehdytysvaihe oli vaativampi ja etenkin vaiheessa, jossa perehdytettäviä oli useita yhtä aikaa, perehdytys oli melko raskasta, lopputulos oli asiakaspalvelukulttuurin muutoksen kannalta loistava. Lisäksi huomattiin, että vaikka uuden henkilökunnan ammattitaito rekrytointivaiheessa oli vähäistä tai lähes olematonta, se ei yksilöiden asenteen ja oppimishalun vuoksi ollut minkäänlainen ongelma. Tästä voi vetää johtopäätöksen, että tiettyyn pisteeseen saakka ja tietynlaisiin tehtäviin haettaessa rekrytoitavan hyvä asenne voi joidenkin yksilöiden kohdalla vallan hyvin korvata puutteellisen ammattitaidon.

Motivaatio on työelämässä kantava voima. Se opittiin Spaghetteriassa kantapään kautta, sillä ennen kuin ravintolassa löydettiin avaimet henkilökunnan motivoimiseen toiminnan kehittämisen suhteen, laadulliset asiat olivat täysin rempallaan. Esimies ei voi pakottaa ketään motivoitumaan tai löytämään iloa työstään, mutta esimiehen rooli henkilökunnan motivoinnissa ja sen edesauttamisessa on suuri. Esimiestyön laadukkuus on henkilökunnalle on ylipäänsä äärimmäisen tärkeää, sillä esimiestyöllä luodaan säännöt ja rajat työyhteisöön, joiden puitteissa henkilökunnan on turvallista toimia ja kehittyä. Tämä todennettiin ravintolan työtyytyväisyystutkimuksissa, joissa nimenomaan esimiestyö oli arvioitu kiitettävälle tasolle.

Spaghetteriaan rekrytoitiin tarkoituksella keskenään hyvin erilaisia yksilöitä, sillä keskenään erilaiset ihmiset muodostavat usein dynaamisempia ryhmiä, kuin keskenään samankaltaiset. Erilaisista ihmisistä koostuva ryhmä antaa jokaiselle eritavalla tilaa olla hyvä jossakin ja tukea omalla erilaisella osaamisellaan työkaverin toisenlaista taitoa. Spaghetterian henkilökunta muokkaantui kahden vuoden aikana tiiviiksi, toisiaan täydentäväksi ryhmäksi vaikeasta lähtökohdasta huolimatta. Tämä osoittaa toteen paitsi erilaisten ryhmänjäsenten olevan heikkouden sijasta vahvuus, myös sen, että yhteisöllisyyden muodostumista tukee ravintolassa korostettu avoimen keskustelun ilmapiiri.

## 5.2 Esimiehet ja johtaminen

Esimiestyö tässä opinnäytetyössä kuvattuina vuosina 2011 ja 2012 oli poikkeuksellisen rankkaa, mutta äärimmäisen opettavaista ja ammatillisesti antavaa. Jälkeenpäin ajateltuna tekisin nykyään monia asioita vastaavassa tilanteessa toisin ja ratkaisisin monet tilanteet hyvin eri tavalla kuin silloin, mutta toisaalta, se on lienee noista vuosista saadun opin tulosta ja nimenomaan sitä omista virheistä oppimista. Esimiestyössä haastavinta oli etenkin vuoden 2011 alkupuolella omien tunteiden peittäminen ja oman esimiesasenteen säilyttäminen jokaisessa erilaisessa tilanteessa, sillä hermoja koetteleva muutosvastaisuus ja osittain henkilökohtaisuuksiin mennyt kielteinen asenne uusia esimiehiä kohtaan oli henkisesti raskasta ja kulutti paljon työn suorittamiseen vaadittavaa jaksamista. Mikäli esimiestäimin kesken ei olisi vallinnut niin vahva yhteishenki ja avoin ilmapiiri, jossa kaikista ongelmista ja vaikeistakin tuntemuksista pystyttiin keskenään puhumaan, olisi esimiestyö Spaghetteriassa ollut liian raskasta pidemmän päälle.

Tämän vuoksi yksi tärkeimmistä opeista, mitä Spaghetteriasta mukaani sain olikin, että kaikki tekeminen ja uuden rakentaminen lähtee luottamuksesta. Pohja uudelle luodaan sillä, että toimipaikan esimiehillä on paitsi yhteinen ymmärrys siitä, mihin yrityksen tekemisiä lähdetään viedään, myös voimakas keskinäinen kunnioitus toisiaan ja toisen tekemää työtä kohtaan. Ilman vahvaa luottamusta muuhun esimiestäimiin henkilökunnan asenteiden muutosprosessi, uudelleen kouluttaminen ja kaikki muu samaan aikaan ympärillä tapahtuva muutos olisivat kuormittaneet sekä henkisesti että fyysisesti niin paljon, että tehtävästä suoriutuminen olisi ollut mahdotonta.

Huomioon ottaen sen, että Spaghetterian muutoksen tiimellyksessä myös esimiehet vaihtuivat suurilta osin aiempaa huomattavasti nuoremmiksi ja kokemattommiksi, varsinaisia ongelmatilanteita, ylilyönnejä esimiestyössä tai työnjohdollisia ongelmatilanteita oli hyvin vähän. Ainoa selkeästi itselleni muistiin jatkoa varten otettu asia on, että nuorien esimiesten perehdytyksessä on hyvä muistaa painottaa alan työehtosopimuksen kunnollista opettelua. Näin välttyy monilta hankalilta tilanteilta esimerkiksi työvuoronvaihtojen tai sairauslomapaikkausten suhteen, kun esimiehillä on työaikalainsäädännön perusasiat kunnolla hallussa.

Esimiesten kouluttamiseen ylipäänsä kiinnittäisin jatkossa vastaavissa tilanteissa enemmän huomiota, sillä siinä missä henkilökunnan palvelu- ja tuoteosaamiseen lyötiin valtava määrä paukkuja, olisi esimiehille ollut esimerkiksi vuoronjohtamisen, suorituksen johtamisen tai hankalien asiakastilanteiden varalle kouluttava kurssi tarpeellinen. Esimiehiltä ehkä oletettiin löytyvän enemmän omatoimista opettelua, sopeutumista ja itseohjautuvaa toimintaa kuin heiltä olisi ollut tilanteen ja olosuhteet huomioiden kohtuullista olettaa.

Muutosjohtamisen tärkein oppi oli ehdottomasti esimiehen positiivisen läsnäolon ja jatkuvan positiivisen viestinnän korostunut merkitys. Vaikka muutoksen kiihkeimmässä vaiheessa omat tunteukset olivat usein kaikkea muuta kuin positiiviset, mielessä oli pidettävä kirkkaasti se, ettei oma ajoittainen uskonpuute saa missään vaiheessa vilahtaa henkilökunnalle, sillä se romuttaisi kaiken jo rakennetun työn muutoksen läpiviemisessä ja sen hyväksymisessä. Vaikka työssä aiemmin todetaankin, että pohjimmiltaan kaikki johtaminen on muutosjohtamista, on johtamistilanne esimiehelle huomattavasti haastavampi kun kyseessä on suuria toimintamuutoksia ja niiden jalkauttamista henkilökunnan päivittäiseen toimintaan. Muutosjohtaminen vaatii kylmähermoisuutta, jäistä johdonmukaisuutta sekä vankkaa uskoa omaan tekemiseen, jotta se välittyy henkilökunnalle positiivisena viestinä muutoksesta. Näiden asioiden jatkuva ylläpitäminen päivästä toiseen yllätti vaikeudellaan.

Valmentava johtaminen ja esimerkin kautta johtaminen vaativat molemmat esimieheltä aitoa läsnäoloa työyhteisössä, heittäytymistä ja itsensä likoon laittamista sekä se vaatii aitoa kiinnostusta esimieheltä alaistensa erilaisia potentiaaleja kohtaan. Valmentavan esimiestyön tarkoituksena on saada henkilökunta oman oivaltamisen kautta omaksumaan toivotut työskentelytavat, samoin kuin esimerkin kautta johtamisella pyritään asettamaan toivotunlaisen työskentelykulttuurin malli. Tämä vaatii esimieheltä sitoutumista työyhteisöön. Spaghetterian kaltaisessa tilanteessa valitut johtamistavat toivat toivotunkaltaiset tulokset, sillä esimiehet saivat oman esimerkkinsä ja henkilökunnan valmentamisen ja kannustamisen kautta kaivettua esiin yksilöiden erilaiset vahvuudet ja pystyivät hyödyntämään niitä työryhmää rakennettaessa. Valmentava johtaminen mielestäni myös palkitsee alaista, sillä käskytyksen sijaan työntekijä omaksuu uuden tiedon tai toimintatavan ohjauksen kautta.

### 5.3 Oma kehitykseni esimiehenä

Olin Spaghetterian brändinkirkastusprosessin alkaessa työskennellyt yrityksessä ravintolapäällikön tehtävissä kolme vuotta, mutta koska aiempi toimipaikkani oli ollut 30-paikkainen ketjukahvila, oli odottava haaste täysin eri suuruusluokassa aiemman osaamiseni ja kokemukseni kanssa. Pudotus kylmään veteen selvittääkseen, pysyykö pinnalla, kuvaa näin jälkeinpäin ajatellen asetelmaa melko hyvin. Olin usean vuoden kokemuksestani huolimatta hyvin vihreä ravintolapäällikkö, perusluonteeltani karkäs ja periksi antamaton sekä lähtökohtaisesti aina oikeassa. Opittavaa oli paljon.

Olen aina pitänyt yhtenä esimiesmottonani sitä, etten vaadi mitään muilta, mihin en itse pysty ja olen aina pyrkinyt muistamaan katsoa ensimmäisenä omaan peiliin, kun jokin on mennyt pieleen. Tästä periaatteesta olen pitänyt kiinni näihin päiviin asti ja Spaghetterian henkilökuntaa kouluttaessa tämä osoittautui erinomaiseksi lähtökohdaksi esimiestyöhön, sillä se viestitti myös henkilökunnalle sitä, ettei keneltäkään vaadita kohtuuttomia eikä pienten virheiden teko ole rangaistavaa. Olen aina ollut esimiehenä osallistuja, mutta Spaghetterian myötä huomasin sen korostuneen merkityksen esimiestyössäni. Minulle on tärkeää olla läsnä henkilökunnan kanssa, tehdä heidän kanssaan suorittavaa tarjoilijan työtä ja nähdä päivittäin heidän kehityksensä ja sitä kautta oman työn tulosta. Olen huomannut jälkeinpäin näiden asioiden olevan minulle entistä tärkeämpiä esimiestyössäni, sillä huomasin Spaghetteriassa sen tärkeyden myös henkilökunnalle hyvin konkreettisesti.

Olen aina ollut hyvin suorapuheinen ja monissa asioissa ehkä hieman liiankin särmikäs, mutta Spaghetterian henkilöstömyllerrys opetti minulle paitsi valtavan määrän diplomaattisempaa ja vähemmän kiihkeää lähestymistapaa asioihin, myös sen, että hallittu suorapuheisuus on myös hyvä piirre esimiehessä, sillä henkilökunta tietää esimiehen sanovan juuri sen, mitä tarkoittaa eikä heidän tarvitse yrittää lukea rivien välistä viestinnän todellista sanomaa.

Spaghetteria hioi minusta monia kulmia paitsi luonteessani, myös esimiestyöskentelyssäni.

## 5.4 Tärkeimmät päätelmät

Työn ydinkysymykseen ” kuinka suuri merkitys esimiestyöllä ravintolan asiakaspalvelun laadukkuuteen on ja millainen vaikutus asiakaspalvelun laadukkuudella puolestaan on ravintolan liiketoiminnallisen tuloksen kannalta” vastaus on molempiin, että valtava.

Tärkeimpiä ravintolan perustoiminnan laadukkuuden takaamiseen vaikuttavia tekijöitä havaintojeni mukaan ovat

- onnistuneet rekrytoinnit ja sopivasti keskenään erilainen henkilökunta
- selkeät pelisäännöt ja toimintamallit
- laadukas esimiestyö
- sujuva tiedonkulku
- kannustava työilmapiiri ja riittävä palaute tehdystä työstä

Asiakaspalvelun laadukkuuden ja persoonallisuuden kehittämisen kannalta puolestaan tärkeimpiä osatekijöitä olivat

- henkilökunnan motivoituneisuus ja into oppia uutta
- esimiesten läsnäolo päivittäisessä toiminnassa, valmentaminen
- selkeät toimintaohjeet ja selkeästi rakennettu palveluprosessi
- kannustava työilmapiiri ja riittävä palaute tehdystä työstä

Ennen Spaghetteriassa vietettyä kahta vuotta katsoin paitsi esimiestyötä, myös henkilökunnan työsuorituksia huomattavasti kapeakatseisemmin. Opin valtavan määrän esimiestyöstä, henkilöstöjohtamisesta ja suorituksen johtamisesta. Opin sen, että kaikki asiat selviävät nopeimmin ja helpoiten positiivisuuden kautta, vaikka se välillä tuntuisikin todella ylivoimaiselta. Ja ennen kaikkea opin sen, että kukaan ei tee muutosta yksin.

Vaikka kaksi vuotta Spaghetteriassa oli tähänastisen työurani ehdottomasti rankin ja haastavin kokemus, olen kiitollinen saatunani kokea sen. Työpäivät olivat pitkiä, henkisesti koettelevia ja oma jaksaminen oli usein täysin lopussa, mutta onnistumisesta saatu palkitseva tunne sekä nyt jo ajan kultaaman muistot tekivät kokemuksesta ainutlaatuisen. Haastamalla itsensä ja astumalla täysin ulos omalta mukavuusalueelta oppii kaikista eniten itsestä, niin esimiehenä kuin persoonanakin.

## Lähteet

Aaltonen, T , Pajunen, H & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä, valmentavan johtamisen filosofia. Ensimmäinen painos. Talentum. Jyväskylä.

Cichy, Ronald C & Wise, Paul. 1999, Managing service in food and beverage operations. Second edition. Educational institute of the American hotel & motel association. USA.

Dahmer, S & Kahl, K. 2002. Restaurant service basics. John Wiley & Sons Inc. Canada.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Fischer, John W. 2005. At your service, a hands on guide to the professional dining room. John Wiley & Sons Inc. Canada.

Friedman, C & Yorio, K. 2006. Hyvä pomo vai hankala akka. Talentum. Helsinki.

Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Edita. Helsinki.

Havunen, R. 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Talentum. Helsinki.

Hellman, K & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Hemmi, M., Häkkinen, U. & Lahdenkauppi, M. 2008. Avec - asiakaspalvelua ravinto-lassa. WSOY. Helsinki.

Hiekkataipale, A, Keränen, S & Soininen L. 2002. WSOY. Helsinki.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Kolmas painos. Sanoma Pro Oy.  
HOK-Elanto 2009. Brändikäsikirja. Spaghetteria.

HOK-Elanto 2010. Työtyytyväisyystutkimus. Spaghetteria. TNS Gallup.

HOK-Elanto 2011. Ulkoinen laadunmittaus. Spaghetteria.

HOK-Elanto 2012. Ulkoinen laadunmittaus. Spaghetteria.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita. Helsinki.

Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Vantaa.

Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. Kolmas painos. WSOY. Helsinki.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Ensimmäinen painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Toinen painos. Hansaprint Oy. Vantaa.

Lampikoski, K. & Emden, J. 1999. Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat. WSOY. Juva.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Viides painos. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Lipsanen, J. & Laakso, H. Operaatio täyskäännös. 2009. WSOY. Helsinki.

Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikkujättiläinen – Taitoa, tunnetta ja intohimoa. Osaajan asenne ratkaisee. Aina. Positiivarit. Lahti.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. WSOY. Helsinki.

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Edita. Helsinki.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy/WS Bookwell Oy. Juva.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet, ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua – miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. WSOY. Helsinki.

Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. RED. Tee asiakkuudesta kokemus! WSOY. Helsinki.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita. Helsinki.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Yrityskirjat Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Arvokokemus 2010. Asiakkaan puolesta – kilpailu unholaan! Luettavissa:

<http://www.arvokokemus.fi/?p=56>. Luettu 26.9.2013.

# Liitteet

## Liite 1. Spaghetterian haamuasiakas- laatumittaustulokset keväältä 2012.

Vertailussa nähtävissä vuoden 2011 kokonaistulos.

### Spaghetteria

222317

	1	2	3	4	5	2012	2011	brändi
	02. 04.	21. 04.	04. 05.	05. 05.	08. 05.	keväät	vuosi	ka
	ma	la	pe	la	ti			
	16:05	17:30	18:35	16:10	18:30			
1. Tervehdyttiinkö tai huomioitiinkö sinut saapuessasi ravintolaan?						75	60	75
2. Tekikö henkilökunta myyntialoitteen kysymällä esim. "mitä saisi olla" tms.?						100	100	100
3. Selvittkö tarjoilija mieltymyksesi ruuan/juoman suhteen?						50	50	50
4. Suositeltiinkö sinulle nimeltä mainittuja tuotteita?						80	100	80
5. Oliko henkilökunnalla hyvä tuotetuntemus?						60	50	60
6. Ehdotettiin jotakin muuta varsinaisen tilauksen lisäksi?						80	83	80
7. Tarjoilijan ohjentaessa tuotteen, ottiko hän katsekontaktin ja sanoi "ole hyvä" tms.?						100	100	100
8. Huomioitiinkö sinut koko käynnin ajan?						60	67	60
9. Ehdotettiin ruokailun jälkeen jälkiruokaa, kahvia tai lisää juomaa?						100	83	100
10. Selvitettiin, onko sinulla S-Etukortti?						100	100	100
11. Kiitettiin ja otettiin sinuun katsekontakti laskutusvaiheessa?						100	50	100
12. Huomioitiinkö sinut lähtiessä, mikäli siihen oli mahdollisuus?						60	83	60
13. Käsiteltiin positiivinen tai korjaava palaute niin, että sinulle jäi hyvä mieli?						80	100	80
14. Oliko asiakastilojen pöydät puhtaat ja siistit?						100	100	100
15. Oliko ravintolan yleisilme siisti ja hoidettu?						100	50	100
16. Oliko wc siisti ja hoidettu?						50	100	50
17. Oliko tarjoilijan nimi selkeästi luettavissa nimeulasta?						100	67	100
<b>KOKONAISTULOS</b>						<b>82</b>	<b>79</b>	<b>83</b>
Oliiko pastan hinta-laatusuhde kohdallaan?						100		100
Oliiko palvelu sujuvaa ja ripeää?						80		80
Sujuiko laskutus vaivattomasti ja nopeasti?						80		80
<b>Brändikysymysten keskiarvo</b>						<b>87</b>		<b>87</b>

Liite 2. Spaghetterian haamuasiakas- laatumittaustulokset syksyltä 2012.

**Spaghetteria**

**222317**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
	02. 04.	21. 04.	04. 05.	05. 05.	08. 05.	01. 08.	10. 08.	15. 08.	31. 08.	01. 09.				
	ma	la	pe	la	ti	ke	pe	ke	pe	la	keväät	syksy	koko vuosi	brändi ka
	16:05	17:30	18:35	16:10	18:30	17:15	16:15	16:20	17:00	20:20				
1. Tervehdtiinkö tai huomioitiinkö sinut saapuessasi ravintolaan?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	75	80	78	78
2. Tekikö henkilökunta myyntilaitteen kysymällä esim. "mitä saisi olla" tms.?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	100	100	100	100
3. Selvittkö tarjoilija mieltymyksesi ruuan/juoman suhteen?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	50	75	63	63
4. Suositeltiinkö sinulle nimeltä mainittuja tuotteita?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	80	80	80	80
5. Oliko henkilökunnalla hyvä tuotetuntemus	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	60	100	80	80
6. Ehdotettiin jotakin muuta varsinaisen tilauksen lisäksi?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	80	80	80	80
7. Tarjoilijan ohjentaessa tuotteen, ottiko hän katsekontaktin ja sanoi "ole hyvä" tms.?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	100	100	100	100
8. Huomioitiinkö sinut koko käynnin ajan?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	60	80	70	70
9. Ehdotettiin ruokailun jälkeen jälkiruokaa, kahvia tai lisää juomaa?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	100	100	100	100
10. Selvitettiin, onko sinulla S-Etukortti?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	100	100	100	100
11. Kiitettiin ja otettiin sinuun katsekontakti laskutusvaiheessa?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	100	100	100	100
12. Huomioitiinkö sinut lähtiessäsi, mikäli siihen oli mahdollisuus?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	60	60	60	60
13. Käsiteltiin palaute niin, että sinulle jäi hyvä mieli?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	80	100	90	90
14. Olivatko asiakastilojen pöydät puhtaat ja siistit?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	100	100	100	100
15. Oliko ravintolan yleisilme siisti ja hoidettu? (ei arvioida kuluneisuutta)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	100	80	90	90
16. Oliko wc siisti ja hoidettu?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
17. Oliko tarjoilijalla nimeula käytössä?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	100	80	90	90
<b>KOKONAISTULOS</b>											<b>84</b>	<b>88</b>	<b>86</b>	<b>87</b>
Oliko pastan hinta-laatusuhde kohdallaan?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	100	100	100	100
Oliko palvelu sujuvaa ja ripeää?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	80	80	80	80
Sujuiko laskutus vaivattomasti ja nopeasti?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	80	100	90	90
<b>Brändikysymysten keskiarvo</b>											<b>87</b>	<b>93</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

Liite 3. Tarjoilijabingo

NIMI :			
2x Carbonara	Torta al Limone	5 makusiirappia erikoiskahviin	2x Insalata di Caprino
2 x Antipasto	2 pastaa + plo talon viiniä	5 tuplacappuccinoa	Menu alla Compagni
2x Bellini	2x keittiömestarin suositus	5 lasia talon viiniä	3 vapaavalintaista, mitä suosittelet?
NIMI :			
2 pastaa + plo talon viiniä	Menu della Casa	2 x viikon pasta	2 x Con Salmone Affumicato
2 x Spuma di Mascarpone	2 x keittiömestarin suositus	2 x Rossini	5x lisätäyte
2x Alle Cozze	5 isoa latteä	2 x Vitello Tonnato	Pullo talon viiniä

## Liite 4. Koulutuskortti

### PALVELU JA KASSAVUORO

- huomioiminen sisääntullessa, asiakkaan auttaminen valinnassa
- tervehtiminen ( sääntönä mikäli asiakas ehtii ensin, olet myöhässä.)
- suosittelu myynti ja missä henksun oman ”täkyt”
- S-Etukortti
- persoonallinen palvelu, iloisuus, pöytiintarjoilu
- kassalla keskusteleminen, kännykkä ( omat asiat, ystävät tms.)
- rahankäsittely, lounarit, eri kupongit, aikaviiveboksi
- asiakkaan hyvästely

### TUOTTEET

- yhden- ja kahden päivän tuotteet
- valmistushygienia ; siisteys työskennellessä
- raaka-aineiden käsittely
- hävikki, sen merkitseminen ja säännöt sen suhteen
- kahvit ja teet
- baarituotteet
- keittiömestarin suositukset ja viikon pastat
- ala carte ja lounaslista

### LAATU

- aistinvarainen laatu tuotteissa ja raaka-aineissa
- laaduntarkkailu
- hygienia

### ESIVALMISTELUT

- kassalinjan ja baarin täyttäminen
- pakkien täyttäminen ja vaihtaminen
- tavaroiden sulamaan ottaminen
- lopetuslistan ”aamuvuoron” hommat
- tehtäväkortin check list

### MUU

- fifo
- varaston siisteys
- kuorman purku
- S-marketissa asiointi tilikortilla

## Asiakaslähtöiset laatumallit

### Myynti- ja vuorovaikutus

1. Uusi asiakas huomioidaan välittömästi tervehtimällä.

Spaghetteriassa tarjoilija ottaa asiakkaan vastaan heti hänen saavuttuaan ravintolaan; asiakas toivotetaan hymyillen tervetulleeksi ja hänet ohjataan pöytään. Mikäli emme pysty heti palvelemaan asiakasta, hänelle viestitään iloisin ilmein tai elein tulevamme tuota pikaa, ensimmäisenä vapautuva kiiruhtaa asiakkaan luokse. Asiakkaan huomioiminen välittömästi on yksi palvelumme peruspilareista, jolla viestimme asiakkaalle heti alussa, että hän on tärkeä ja että me olemme iloisia saadessamme hänet vieraaksemme. Asiakkaan huomioiminen kuuluu osana perehdytysohjelmaan ja sitä käsitellään 4 x vuodessa henkilökunnanpalavereissa.

2. Henkilökunta kartoittaa asiakkaan tarpeen

Asiakkaan saapuessa Spaghetteriaan, hänet joko ohjataan pöytään tai mikäli hän haluaa nauttia pelkästään juomista, hänet ohjataan baarialueen pöytiin. Baarissakin on pöytiintarjoilu. Asiakkaan saapuessa ravintolaamme ruokailemaan häneltä tiedustellaan pöytään ohjauksen jälkeen maistuisiko hänelle alkudrinkki tai alkuruokaa. Tämän jälkeen tiedustellaan asiakkaan muita juomatarpeita, kiitetään ja poistutaan noutamaan juomia, jotta asiakkaalle jää hieman aikaa tutkia ruokalistaa. Mikäli tarjolla on päivän erikoisuuksia, henkilökunta suosittelee niitä. Henkilökunta on koulutettu tuntemaan sekä viini- että ruokalistan tuotteet. Ruoka-annoksista tulee tietää niiden sisältämät pääraaka-aineet, jotta voimme auttaa asiakasta välittömästi ruokavalioihin ja ruoka-ainemieltymyksiin liittyvissä kysymyksissä. Epävarmoissa tapauksissa salihenkilökunta varmistaa asian keittiöhenkilökunnalta.

3. Asiakkaalta kysytään aina S-Etukorttia

Asiakasomistajuus on osa perehdytysohjelmaa. S-etukorttia tiedustellaan asiakkaalta aina laskunmaksun yhteydessä. Poikkeuksena mikäli asiakas antaa maksuvälineeksi yrityksen luottokortin, S-etukorttia ei kysytä. Ulkoinen laatumittaus kertoo miten tässä onnistutaan.

4. Henkilökunta on aina myyntialoitteen tekijä

Spaghetterian henkilökunta on myyntihenkistä ja pyrkii aina myymään asiakkaalle enemmän kuin asiakas alun alkaen ajatteli; toki niin ettei asiakkaalle myydä mitään väkisin tai tyrkyttämällä. Myydään mielellään alkudrinkki, suositellaan alkuruokaa, pääruokaa, sopivia viinejä, kivennäsvettä, jälkiruokaa, jälkiruokaviiniä, kahvia, grappaa, "one more for the road" jne.

On tärkeää, että asiakas on myös tietoinen hintatasosta, ennen kaikkea viinejä suositeltaessa ja myytäessä.

## Liite 5. Spaghetterian asiakaslähtöiset laatumallit (2)

5. Myynti ohjataan aktiivisesti sovittuihin brändikohtaisiin tuotteisiin.

Spaghetteria on italialainen ravintola, jonka kaikki myytävät tuotteet vastaavat liikeideaa. Kaikki viinilistan viinit ovat italialaisia, poikkeuksena asiakasomistajaviinit. Henkilökunnan kanssa pyritään sopimaan kausikohtaisesti muutamia tiettyjä suositelutuotteita myyntityön helpottamiseksi. Juomista Limoncello, Grapat sekä italialaiset viinit ovat tärkeä osa Spaghetterian brändiä ja niitä myydään aktiivisesti. Tällä lisätään myös asiakastytyväisyyttä: asiakas kokee saavansa häivähdyksen aitoa Italiaa ja makunautinnon tuotteesta, johon hän ehkä ei aiemmin ole tutustunut.

6. Asiakkaalle suositellaan aktiivisesti sovittuja asiakasomistaja- ja/tai kampanjatuotteita

Spaghetteriassa on asiakasomistajaetuja, -tuotteita sekä myyntikampanjoita. Asiakasomistajatuotteista ja kampanjoista tiedotetaan henkilökuntapalaverissa. Tiivistelmä, jossa kerrotaan edun edellytykset ja tuotteen käsittely kassajärjestelmässä, on nähtävillä henkilökunnan ilmoitustaululla.

7. Tuote toimitetaan ottamalla katsekontakti ja sanomalla "olkaa hyvä" tai vastaavaa

Asiakkaan tilaama tuote tarjoillaan välittömästi sen valmistuttua. Ojennettaessa tuote asiakkaalle se esitellään nimeltä ja siten varmistetaan vielä, että asiakas saa tilaamansa tuotteen, esimerkiksi "Al Limone Con Gamberetti, katkarapuspaghettia olkaa hyvä". Asiakkaalle toivotetaan aina hyvää ruokahalua. Asiakas huomioidaan koko palveluprosessin ajan. Ruokailun aikana pidetään huolta siitä, että asiakas on tyytyväinen tarjottavaan annokseen " Maistuuko? Onhan juomaa riittävästi? Osuiko valinta / suositus oikeaan?" kukin persoonaansa sopivin sanoin.

8. Henkilökunta hakee aktiivisesti lisämyyntiä

Spaghetterian henkilökunta on ammattitaitoista ja lisämyyntiin koulutettuja. Palvelumme perusasioihin kuuluu aktiivinen ja vuorovaikutteinen kanssakäyminen asiakkaidemme kanssa.

Aktiivinen myyntityö on aina ennen kaikkea asiakkaan tarpeiden ja tunnetilan aistimista; vaistotaan mitä, miksi ja missä yhteydessä eri asioita ehdotetaan. Kuten esimerkiksi puskuroimalla kiiretilanteessa asiakkaita baariin odottamaan pöytää, saadaan myytyä enemmän aperitiiveja. Aperitiivit myydään aina asiakaslähtöisesti; naisseurueille kuohuviiniä tai kuohuviinipohjaisia drinkkejä, vanhemmille henkilöille sherryä, herroille viskiä tai ginipohjaisia juomia, kesällä kevyitä ja virkistäviä ja talvella lämmittäviä juomia. Myös alkoholittomia vaihtoehtoja tulee tarjota.

Lisämyynti helpottuu, kun suhde asiakkaaseen on välitön ja avoin, asiakasta palvelaan reippaalla asenteella ja kuuluvalla äänellä. Tarjoamme elämyksiä ruokatuotteiden lisäksi hyvien viinivalintojen, jälkiruokadrinkkien sekä italialaisten erikoisuuksien kautta. Pidämme huolta, että asiakkaan ei itse tarvitse huolehtia tarpeistaan, me teemme sen heidän puolestaan.

## Liite 5. Spaghtterian asiakaslähtöiset laatumallit. (3)

### 9. Laskutapahtuman aikana asiakasta katsotaan silmiin ja kiitetään

Asiakkaan vaikuttaessa siltä, että vierailu on hänen osaltaan ravintolassamme lopuil-  
laan, tarkistetaan vielä kerran, saisko olla vielä jotakin.

Asiakkaan tilatessa laskun, se toimitetaan hänelle viipymättä. Tarjoiljan tulee aina  
tarkastaa lasku ennen asiakkaalle viemistä ( kaikki tuotteet ovat oikeita eikä mitään  
ole jäänyt bongaamatta ja mahdolliset edut on huomioitu ). Laskua ojennettaessa  
otetaan asiakkaaseen katsekontakti ja muistetaan kysyä S-Etukorttia. Annetaan asi-  
akkaan tutustua kaikessa rauhassa laskuun. Henkilökunnan tulee jäädä katse etäi-  
syyden päähän pöydästä. Kun asiakas on valmis, noudetaan lasku pöydästä ja pää-  
tetään se haluttuun maksutapaan. Palautetaan asiakkaan kuitti viipymättä sekä kii-  
tetään asiakasta ja toivotetaan hänelle miellyttävää illan jatkoa tms., kukin per-  
soonaansa sopivin sanoin

### 10. Asiakas huomioidaan koko ravintolassa oloajan

### 11. Asiakas huomioidaan lähtiessä

Asiakaspalvelun tärkeimpiä kohtia on asiakkaan jatkuva huomioiminen:

Välitön huomioiminen asiakkaan tullessa sisään ravintolaan tervehtimällä, pöytään  
siirtymisen jälkeen aloitetaan aktiivinen, mutta hillitty myyntityö.

On tärkeää säilyttää säännöllinen katsekontakti koko vierailun ajan( katseen tulee  
kiertää koko ajan ympäri ravintolasalia ), keskustelu asiakkaan kanssa ja hymyile-  
minen ohi kuljettaessa. Pöydässä käytäessä kysytään aina saako olla jotakin; lisää  
viiniä, kivennäisvettä, jälkiruokaa, kahvia jne. kahvin kanssa ehdotetaan vaikkapa  
grappaa, konjakkia, likööriä

( täten myynnin edistäminenkin on helppoa ).

Spaghtteriassa palveluun kiinnitetään erityistä huomiota, ja asiakkaan poistuessa  
on mahdollisuus tehdä vielä viimeinen tarkistus, että kaikki sujui odotetusti kiittäen  
ja hyvästellen sekä toivottaen tervetulleeksi uudelleenkin.