

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Jähi, M., Kylänen, M., Leponiemi, S., Murtomäki, P. & Simunaniemi, M. (2023) Henkilöstöä osallistamalla nostetta ravintola-alalle. UAS journal, 2023:1.

URL: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023030630163>

[1/2023](#)

# Henkilöstöä osallistamalla nostetta ravintola-alalle



Kuva: Markus Jähi.

Markus Jähi, Mika Kylänen, Saija Leponiemi, Petri Murtomäki & Marko Simunaniemi

09.03.2023

Ravintola-alalla on koronapandemian jälkeen havahduttu veto- ja pitovoiman kehittämisen välttämättömyyteen. Tuhannet osaajat siirtyivät alalta pois pandemian aikana, ja uusien työntekijöiden houkuttelu on osoittautunut hyvin haastavaksi. Keskeisenä ratkaisuna alan haasteisiin nähdään työhyvinvointi.

Rethink Gastro -hankkeen tuloksena on syntynyt henkilöstön osallistamiselle rakentuva työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen menetelmäkokonaisuus. Se kattaa neljä osa-aluetta, jotka tukevat liikeidean kirkastamista, prosessien kehittämistä, tuote- ja palvelukehitystä sekä hyvinvointia ja palautumista. Kokonaisuuden keskiössä on eri kehittämisteemoista ja menetelmistä koostuva ”noutopöytä”, josta yritykset voivat valita omalle ”kehittämistarjottimelleen” sopivimpia asioita.

## Veto- ja pitovoiman kasvattaminen ravintola-alan haasteena

Ravintola-alalla on työvoimapula. Jo ennen koronapandemiaa alalle oli vaikeaa houkuttaa tekijöitä, ja pandemia-aikana monet alan osaajista siirtyivät muualle. Arvioiden mukaan alan

työllisten määrä väheni jopa noin viidesosalla vuonna 2020 (Lith 2021). Toisaalta samaan aikaan vuokratyövoiman käyttö matkailu- ja ravintola-alalla näyttää kasvaneen, ja alalla onkin muun muassa kausi- ja suhdannevaihtelun takia paljon osa-aika- ja vuokratyötä (TEM 2022). Vaikka osa työntekijöistä onkin palannut alalle, työvoimahaasteet näkyvät voimakkaasti yritysten arjessa.

Ravintola-ala ei myöskään houkuttele uusia tekijöitä, vaikka työllistymisnäkymät ovat poikkeuksellisen hyvät. Esimerkiksi vuosina 2020–2022 ammattikorkeakoulujen restonomikoulutuksen tutkinto-ohjelmiin on ollut vain noin aloituspaikkamäärien verran hakijoita (Kylänen & Luoto 2022). Mitään yksiselitteistä vastausta siihen, miksi ala ei houkuttele, ei ole. Syiksi on esitetty muun muassa matalapalkka-alan leimaa, epäsäännöllistä vuorotyötä sekä uutisointia työolosuhde-epäkohdista; myös alan itsearvostuksessa olisi parantamisen varaa (Luiro 2022).

Tuoreen TEMin Toimialaraportin (2022) mukaan alan kolhiintunutta mainetta voitaisiin kiillottaa esimerkiksi esittelemällä alan monipuolisuutta ja sen parhaita puolia. Lisäksi lähijohtotehtävissä työskentelevien johtamisosaamista vahvistamalla ja ura-ajattelua moninaistamalla voitaisiin vahvistaa pitovoimaa.

## **Rethink Gastro etsimässä ratkaisuja ravintola-alan yritysten kanssa**

TAMKin ja 16 pirkanmaalaisen ravintola-alan yrityksen yhteisessä, ESR-rahoitteisessa Rethink Gastro -hankkeessa vastauksia alan haasteisiin etsitään työhyvinvoinnin ja tuottavuuden rinnakkaisesta kehittämisestä (Jähi 2021). Työhyvinvoinnin osa-alueiden ohella hanke hyödyntää henkilöstön laajaa osallistamista liiketoiminnan ja innovoinnin kehittämiseen (Jähi ym. 2022; Kylänen 2022). Hanke tähtää toimenpiteiden läpiviemiseen ja toimintamallien muutokseen pidemmällä aikavälillä yksittäisten kehitystempausten sijaan.

Hankkeen kumppaniyrityksistä tässä artikkelissa esitellään Ravintola Kajo ja TAMKin pääkampuksen lounasravintola Campusravita. Ravintola Kajo on Tampereen keskustassa toimiva korkeatasoinen fine dining -ravintola, jonka liikeidea rakentuu vahvasti elämyksellisyyden, rohkeuden ja uudistamisen sekä vastuullisuuden varaan. Campusravita puolestaan on monipuolinen kampusravintola, joka tarjoaa lounasruokaa, kahvilapalveluita, tilaisuustarjoiluja sekä pyörittää myymälätoimintaa. Campusravitan liikeidea rakentuu yhteisöllisyyden, kestävän kehityksen ja asiakaslähtöisyyden ympärille.

## **Selkänöjaa toimintatutkimuksen ja massaräätälöinnin periaatteista**

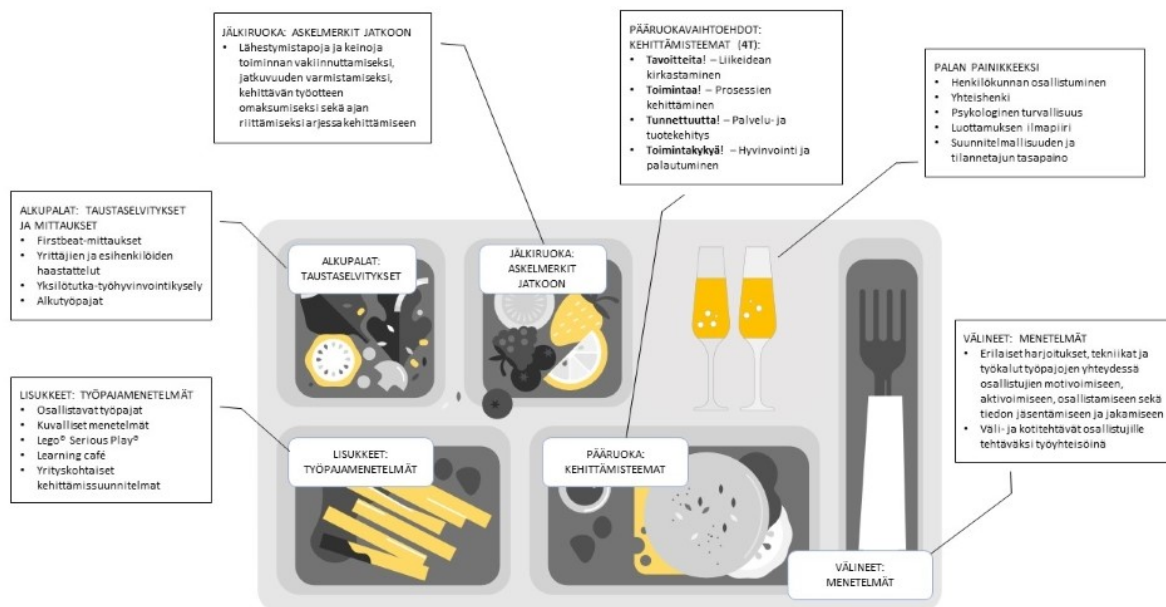
Rethink Gastro -hankkeen menetelmäkokonaisuus nojaa toimintatutkimukseen ja massaräätälöintiin. Toimintatutkimus korostaa suunnitelmallisuuden, havainnoinnin ja reflektoinnin sekä jatkuvan parantamisen vuorovaikutusta. Sen puitteissa samanaikaisesti tutkitaan, mutta pyritään myös aktiivisesti muuttamaan asioiden tilaa. Sille on ominaista käytännön toiminta, muutokseen tähtääminen, prosessimaisuus ja osallisuus. (Jyrkämä, ei vl.) Hankkeen asiantuntija ei ole ”sankarikehittäjä” vaan fasilitoija, joka aktivoi kohdeorganisaation henkilöstöä mukaan työyhteisönsä kehittämiseen.

Hankkeessa toimintatutkimusta täydentää massaräätälöinnin logiikka. Se yhdistää teollisen tuotannon mittakaavaedut sekä räätälin työlle ominaisen henkilökohtaisen palvelun (ks. Ahoniemi ym. 2007). Tavoitteena on massaräätelöity, modulaarinen ratkaisu, joka on samanaikaisesti tehokas tuottaa, mutta yrityksen erityistarpeisiin sopiva niin, että syntyy henkilökohtaisen palvelun tuntu. Massaräätälöinnin avulla tarjotaan yksilöllinen ratkaisu huomioiden hankeyritysten erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet. Samalla on rakennettu työkaluista ja menetelmistä skaalautuva, joustava ja kohdennettu kokonaisuus, jota sovelletaan yrityksestä toiseen sopivan sapluunamaisesti. Tällä on päästy niin sanottuun arvoinnovaatioon, jossa kehittämisen kustannukset on onnistuttu pitämään maltillisena ja yrityskohtainen arvokokemus korkealla. (Gilmore & Pine 1997; Ahoniemi ym. 2007.)

## Tuloksena monipuolinen menetelmäkokonaisuus: kehittämisen noutopöytämalli

Toimintatutkimuksen periaatteita ja massaräätelöintiä käytännön kehittämistyöhön soveltaen syntyi menetelmäkokonaisuus, jossa hankkeessa tarjotut kehittämismoduulit koottiin yhteen ”noutopöydäksi”. Lähtökohdana yrityskohtaisille moduulien valinnoille toimivat haastattelut, joissa yrityksen johdon kanssa keskusteltiin yrityksen nykytilasta ja tunnistettiin tärkeimpiä kehittämiskohteita.

Tämän jälkeen työpajoissa tunnistettiin yrityskohtaisesti hyvin toimivia asioita ja kehittämistarpeita yhdessä henkilöstön kanssa. Näiden perusteella laadittiin yrityskohtainen kehittämissuunnitelma ja valittiin ”kehittämistarjottimelle” sellaiset menetelmät ja aiheet, jotka vastasivat mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeita ja tilannetta. Kuva 1 esittää kehittämistarjottimen noutopöydän menetelmien ja aihepiireineen.



Kuva 1. Havainnollistus Rethink Gastron kehittämistarjottimesta valinnaisine moduuleineen.

Noutopöytämallin tarjoamia erilaisia kehittämismahdollisuuksia havainnollistetaan seuraavaksi kahden hankeyrityksen, Ravintola Kajon ja Campusravitan esimerkkien avulla.

## **Case Kajo: luovuuden ja rutiinien tasapainoa**

Eritoten työpajojen osalta toiminta on ollut hyvinkin personalisoitua meidän henkilöstömme ja yrityksen tarpeisiin. (Ravintola Kajo)

Kajon tavoitteena on henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen ohella edistää työyhteisön sisäistä kommunikaatiota ja asettaa yhteisiä tavoitteita. Taustalla on myös halu edistää alan normien muutosta muun muassa alleviivaamalla työhyvinvointia. Hankkeen noutopöydästä Kajon kehittämistarjottimelle poimittiin pääruuaksi erityisesti tavoitteiden kirkastamiseen liittyviä toimenpiteitä niin ravintolan liikeideassa kuin henkilökohtaisessa kehittämisessä. Erityismausteena Kajossa hyödynnettiin Lego® Serious Play® -menetelmää, jonka avulla asioita sanoitetaan ”legoa puhumalla” normaalia sanallista viestintää monipuolisemmin ja syvällisemmin. Valituilla teemoilla tuetaan kehittämishalukkuutta ja herätellään henkilöstöä pohtimaan työhyvinvointiaan, sen johtamista positiivisuudella sekä luovuuden ja rutiinien tasapainoa.

## **Case Campusravita: laaja-alaista osallistamista ja arjen sujuvoittamista**

Hanke on tuonut meille kohdennettuja kehittämisteemoja ja uudistamistarpeita sekä ylläpidettäviä asioita että jatkuvuuden ja kehittämisen tuntua vaikeina vuosina koronan jälkeen. (Campusravita)

Campusravitan tavoitteena hankkeessa on henkilöstön työhyvinvoinnin laaja-alainen kehittäminen työntekijöiden kanssa. Hankkeen avulla tarjotaan henkilökunnalle välineitä itsensä johtamisen tueksi sekä esihenkilötyön että johtamiskulttuurin kehittämiseksi. Noutopöydästä Campusravitan kehittämistarjottimelle valittiin pääruuaksi arjen toiminnan sujuvoittamista, työntekijäkokemuksen kehittämistä ja hyvinvointia. Pääruokaan tartuttiin henkilökunnan osallistamista painottavilla työpajamenetelmillä ja kattausta maustettiin erilaisilla kuvallisilla menetelmillä, jotka ovat hyödyntäneet maalaamista ja rautalangasta muovailua. Lisäksi tarjottimella oli alkupaloina henkilöstön yksilöllisiä Firstbeat-mittauksia sekä Yksilötutka-työhyvinvointikysely. Valittujen menetelmien avulla työntekijät on saatu innostuneesti mukaan kehittämiseen, ja hankkeen on koettu tuoneen lisää jatkuvuuden ja kehittämisen tuntua koronan jälkeisessä ajassa.

## **Johtopäätökset: modulaarinen menetelmäkokonaisuus taipuu moneksi mutta on samalla tehokas**

Tässä artikkelissa esiteltiin Rethink Gastro -hankkeessa kehitelty tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmäkokonaisuus. Menetelmän keskiössä oleva noutopöytämalli mahdollisti hankkeen yrityksille juuri heidän tarpeitaan vastaavan sisältömenetelmäkokonaisuuden. Noutopöydän menetelmiä ja kehittämisteemoja yhdisteltiin Ravintola Kajon ja Campusravitan lisäksi myös 14 muun kumppaniyrityksen kanssa. Sen myötä voitiin tarjota yhä yksilöllisempää kehittämistä ja valmennusta yrityksille ilman, että kukin työpaja, valmennus tai muu toimenpide täytyi suunnitella erikseen. Samalla vältettiin se, että yrityksestä toiseen esitellään keskenään identtisiä ja yleispäteviä ratkaisuja, jotka eivät huomioi yritysten ja työntekijöiden yksilöllisiä tapoja toimia.

Kumppaniyrytysten valitsemat kehittämisteemat vaihtelivat merkittävästi muun muassa yhteisten arvojen, mission ja vision kirkastamisesta, prosessien hiomiseen ja osallistavan tuotekehitysprosessin luomiseen. Menetelminä sovellettiin vaihdellen esimerkiksi työpajoja perinteisin ja kuvamenetelmin, valmennusta, kyselyjä, hyvinvointimittauksia, jne. Moninaiset kehittämisteemat osoittavat, että menetelmäkokonaisuutta voidaan soveltaa monipuolisesti työyhteisön kehittämiseen eri alueilla samalla huolehtien toimenpiteiden tehokkaasta tuottamisesta ja asiantuntijoiden jaksamisesta. Samalla on pystytty antamaan ääni työntekijöille oman työpaikkansa kehittämisessä. Vaikka menetelmäkokonaisuutta on hankkeessa sovellettu nimenomaan ravintolaliiketoiminnan kontekstissa, soveltuu se generisyytensä vuoksi käytettäväksi hyvin myös muilla toimialoilla.

## Kirjoittajat

Markus Jähi, TkT, VTM, lehtori, liiketalous ja media, TAMK, markus.jahi(at)tuni.fi

Mika Kylänen, HTL, AmO, lehtori, liiketalous ja media, TAMK, mika.kylanen(at)tuni.fi

Saija Leponiemi, MBA, toimitusjohtaja, Campusravita Oy, saija.leponiemi(at)campusravita.fi

Petri Murtomäki, MMM, projektipäällikkö, ulkoinen rahoitus, TAMK, petri.murtomaki(at)tuni.fi

Marko Simunaniemi, restonomi (AMK), yrittäjä, MVP Ravintolat Oy/Ravintola Kajo, marko(at)kajoravintola.fi

## Lähteet

Ahoniemi, L., Mertanen, M., Mäkipää, M., Sievänen, M., Suomala, P. & Ruohonen, M. (2007). Massaräätälöinnillä kilpailukykyä. Teknologiatieto Teknova Oy: Helsinki.

Gilmore, J. & Pine II, J. (1997). The Four Faces of Mass Customization. Harvard Business Review. Vol. 75, no 1, 91-101.

Jyrkämä, J. (Ei vl.). Toimintatutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.): Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto: Tampere. Haettu 19.1.2023 osoitteesta

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>.

Jähi, M. (2021). Onko työhyvinvointiin panostaminen ravintola-alan piilevä mahdollisuus uudistua? TAMK blogi. Haettu 20.12.2022 osoitteesta

<https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/hanketoiminta/onko-tyohyvinvointiin-panostaminen-ravintola-alan-piileva-mahdollisuus-uudistua/>.

Jähi M., Kylänen, M. & Luiro, A. (2022). Misat tikkiin. Aromi. no 2, s. 38–41. Haettu 20.12.2022 osoitteesta <https://www.lehtiluukku.fi/lue/aromi/2-2022/302836.html>.

Kylänen, M. (2022). Aikaa kehittämislle kehittämisen aikana. TAMK-blogi. Haettu 20.12.2022 osoitteesta <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/hanketoiminta/aikaa-kehittamiselle-kehittamisen-aikana/>.

Kylänen, M. & Luoto, S. (2022). Veto- ja pitovoimaa majoitus-, ravintola- ja tapahtumalalle. TAMK-blogi. Haettu 20.12.2022 osoitteesta <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/tyoelama/veto-ja-pitovoimaa-majoitus-ravintola-ja-tapahtumalalle/>.

Lith, P. (2021). Tilastot todistavat ravintola-alan vetovoiman hiipumisen. Vitriini. Haettu 20.12.2022 osoitteesta <https://www.vitriini.fi/ilmio/tilastot-todistavat-ravintola-alan-vetovoiman-hiipumisen.html>.

Luiro, A. (2022). Puheenvuoro: Ammatillisen kasvun tukeminen lisää ravitsemisalan arvostusta. Aromi. Haettu 20.12.2022 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/aromi/puheenvuoro-ammattillisen-kasvun-tukeminen-lisaa-ravitsemisalan-arvostusta/>.

Tilastokeskus. (2023). StatFin-tilastotietokanta. Haettu 19.1.2023 osoitteesta <https://www.stat.fi>.  
Increasing employee attraction and retention in restaurant industry

## **Increasing employee attraction and retention in restaurant industry**

As a result of Rethink Gastro ESF project, a holistic cavalcade of tools has been developed to boost wellbeing and productivity in restaurant work communities in a participatory way. The toolbox can help restaurateurs to clarify their business idea and concept, to develop their processes, to develop products and services, and to enhance wellbeing and recovery – together with their staff. In the article, the toolbox is introduced as a flexible buffet through which companies can adopt suitable topics, methods and tools that fit into their firm-specific needs and targets. Also, the article illustrates the use and mass-customized and action research -based approach to the development buffet with two case examples representing the project's partner companies. The article discusses the importance of a participatory approach and employee involvement in developing wellbeing and productivity at work, and it highlights the possibilities and novelty of a mass-customized logic in developing the restaurant business.