

Salihenkilökunnan mitoituksen optimointi Ravintola Arthurissa

Antti Kopra

Opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan liik-
keenjohdon koulutusohjelma
2020



Tekijä(t) Antti Kopra	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Salihenkilökunnan mitoituksen optimointi Ravintola Arthurissa	Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 3
<p>Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Hotel Arthurille ja se on tutkimustyyppinen. Työn tavoitteena on selvittää, kuinka saadaan salihenkilökunnan työvuoromitoitus mahdollisimman kannattavaksi Ravintola Arthurissa. Työn aihe on rajattu ravintolan salihenkilökunnan työvuoromitoitukseen ja tätä on lähdetty selvittämään prosessien, kannattavuuden, henkilöstön hyvinvoinnin ja henkilöstöresurssien kautta. Hotel Arthur sijaitsee Helsingin keskustassa rautatieaseman läheisyydessä. Hotellissa on 203 huonetta, 11 kokoustilaa ja 250 paikkainen ravintola.</p> <p>Tietoperustan laatiminen aloitettiin huhtikuussa 2020. Tämä osui ajalle, jolloin COVID19-pandemia (korona) pakotti ravintolat kiinni muutamaksi kuukaudeksi. Tämä vaikutti opinnäytetyöhön muun muassa havainnointien osalta.</p> <p>Työtä varten haastateltiin ravintolan salihenkilökuntaa. Haastattelutyyppi on teemahaastattelu. Haastateltavat on rajattu esimiehiin, sillä heillä on tarkin tieto kannattavuudesta ravintolassa. Haastattelut tehtiin syyskuun alussa ja litteroitiin syyskuun aikana</p> <p>Toinen tutkimusmenetelmän on havainnointi. Työvuorojen aikana havainnointiin henkilökunnan toimintaa ja tarkasteltiin prosessien toimivuutta tarkemmin. Havainnoinnit tehtiin haastattelujen jälkeen lokakuun alussa, jotta pystyttiin keskittymään haastatteluissa esiin tulleisiin epäkohtiin.</p> <p>Haastatteluja ja havainnoiteja analysoinnissa kävi ilmi, että ravintolassa ei tällä hetkellä käytetä lainkaan mittareita mittamaan kannattavuutta. Osasyynä tähän on ajatusmalli, jossa ravintolaa pidetään tukitoimintona hotellitoiminnalle. Myös prosessien tarkastelulla voitaisiin vähentää ylimääräistä henkilökuntaa työvuoroista. Henkilökunnan kouluttaminen yrityksen tarpeita vastaavaksi tuli myös esille ja tuloksista kävi ilmi, että nykyisen koulutuksen tasoa voitaisiin joltain osin parantaa.</p> <p>Yrityksen henkilökunta on pitkäaikaista, mikä kertoo työviihtyvyydestä. Pitkäaikaisuudella on myös jossain tapauksessa kääntöpuoli, joka heijastuu tiettyjen toimintatapojen muuttumattomuudella. Monia asioita tehdään kuitenkin oikein ja hyvin. Opinnäytetyö on luotu ajattelun, että se palvelisi toimeksiantajaani normaalioloissa, mutta koronan vaikutus on otettu huomioon, sillä se tuli haastatteluissa esille sen ajankohtaisuuden vuoksi. Tutkimuksen tulokset ovat ohjenuorana yritykselle ja esimerkkejä, kuinka toimintatapoja voitaisiin kehittää kannattavamiksi keskittymällä työvoimatarpeen suunnitteluun ja sen kannattavaan käyttöön.</p>	
Asiasanat Työvuoromitoitus, kannattavuus, tuottavuustekijä, prosessit, henkilöstövoimavarat, työvuorolistat.	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tietoperustan aihealueet.....	3
2.1	Mitä on kannattavuus yrityksessä?.....	3
2.1.1	Budjetin tärkeys	4
2.1.2	Tuottavuuden mittaaminen.....	4
2.1.3	Työvoimatarpeen suunnittelu	5
2.2	Työvuorosuunnittelu ja keskeiset säädökset työvuorosuunnittelussa	6
2.3	Prosessiajattelu tuottavuustekijänä	8
2.4	Henkilöstön hyvinvointi tuottavuustekijänä	10
2.5	Henkilöstövoimavarojen kehittäminen tuottavuustekijänä.....	11
2.6	Asiakaskokemuksen johtamisen tärkeys.....	14
3	Tutkimusmenetelmät ja toimeksiantaja.....	16
3.1	Tutkimusmenetelmien valinta.....	16
3.2	Toimeksiantaja.....	18
3.3	Hotel Arthurin henkilöstö ja osastot	19
4	Haastattelut.....	21
4.1	Haastattelujen suunnittelu.....	21
4.2	Tulosten esittely	22
4.2.1	Työvuorolistojen laatiminen.....	22
4.2.2	Kannattavuus Ravintola Arthurissa	24
4.2.3	Ravintolan prosessien tarkastelu.....	25
4.2.4	Hyvinvointi tuottavuustekijänä ja henkilökunnan inhimilliset pääomat.....	26
4.3	Tulosten analysointi	27
4.3.1	Mittareiden käyttö työvuorosuunnittelun tueksi	27
4.3.2	Henkilöstöresurssien kehittäminen ja niiden monipuolinen käyttö	29
5	Havainnointi	31
5.1	Alustus havainnointiin	31
5.1.1	Aamuvuoron prosessit ravintolassa ja perehdytyskansio.....	31
5.1.2	Lounasaika ravintolassa.....	32
5.1.3	Ravintolan toiminta ilta-aikaan ja sulkuprosessit	34
5.2	Tulosten analysointi	35
5.2.1	Prosessien kehittäminen kannattavuuden nostattamiseksi yrityksessä	35
5.2.2	Yhteistyön vaikutus asiakaskokemukseen.....	36
5.2.3	Esimiehen tehtävä on tuloksen varmistaminen.....	37
6	Yhteenveto.....	39
6.1	Kehitysehdotukset.....	39
6.2	Hyödynnettävyys ja luotettavuus	39

6.3 Oman oppimisen arviointi.....	41
Lähteet	43
Liitteet.....	46
Liite 1: Haastattelukysymykset	46
Liite 2: Ravintolasalin pohjakartta	48

1 Johdanto

Tavoitteeni on perehtyä Ravintola Arthurin salihenkilökunnan työvuoromitoitukseen ja löytää keinoja, joilla nykyistä suunnittelua voidaan parantaa. Tarkoitukseni on selvittää, kuinka voidaan keskittää työvoimaa sinne missä sitä todellisuudessa tarvitaan ja kuinka työstä saataisiin tehokkaampaa ja tuottavampaa.

Opinnäytetyöni pääongelma on selvittää, kuinka saadaan salihenkilökunnan työvuoromitoitus mahdollisimman kannattavaksi Ravintola Arthurissa. Olen alaongelmikseni määritellyt seuraavat kohdat, joilla pääongelmaan ongelmaan haetaan ratkaisua:

- Mitkä ovat ravintolan salihenkilökunnan keskeisimmät työtehtävät ja ovatko näiden työtehtävien prosessit kunnossa?
- Kuinka ravintolan tehoja seurataan?
- Mitkä ovat ravintolan henkilöstöresurssit ja hyödynnetäänkö niitä tehokkaasti?

Toimeksiantajani on Hotel Arthur. Hotel Arthur sijaitsee Helsingin keskustassa päärautatieaseman välittömässä läheisyydessä ja on kaikkien keskeisempien kulkuyhteyksien varrella. Hintatasoltaan hotelli on edullinen verrattuna muihin kaupungin hotelleihin. Hotellin majoituskapasiteetti on yli 400 henkeä. Ravintolaa uudistettiin kevään 2020 aikana ja se aukesi uudestaan kesällä 2020. Ravintolassa on paikat yli 200 hengelle. Kokoustiloja hotellissa on 11 erilaista 2 - 250 hengelle. Hotellin ollessa täynnä, ravintola on aamiais- ja lounasaikaan suuren paineen alla ja toiminta täytyy olla hyvin organisoitua. (Hotel Arthur 2020a; Hotel Arthur 2020b; Salaspuro 18.8.2020).

Ravintolan salin lisäksi hotellin muita osastoja ovat keittiö, vastaanotto, kokous ja myyntipalvelu. Kaikki sijaitsevat samassa rakennuksessa. Vaikka keskityn työssäni ravintolan salityöskentelyyn, otan huomioon eri osastojen vaikutukset, mikäli ne ovat olennaisia työni kannalta. Tästä esimerkkinä ovat isommat juhlat, kuten vuosijuhlat tai karonkat, jotka järjestetään hotellin Juhlasalissa ravintolasalin sijaan. Juhlasali sijaitsee hotellin kokouspuolella kokoustilojen yhteydessä. Isommissa juhlatilaisuuksissa ravintolan henkilökunta hoitaa tilaisuudet kokousisännän avustuksella.

Hotellin ravintola toimii aamiaisen, lounaan ja illallistoiminnan ohella myös tilausravintolana. Hotellin ravintolasalissa tai kokoustiloissa järjestetään erilaisia juhlia ja tilaisuuksia, jonne asiakkaat voivat tilata ennakoon tarjoiluja. Tilaisuudet ovat kooltaan kahdesta hengestä 250 hengen tilaisuuksia. Näiden tilaisuuksien ohella salihenkilökunta auttaa kokousisäntää kokouskahvitusten hoitamisessa kokouspuolella.

Opinnäytetyöni on tutkimustyypinen. Tarkoitukseni on havainnollistaa työssä mahdolliset kehityskohteet toimeksiantajalle, mutta valmista ohjetta tai manuaalia en rakenna opinnäytetyöni ympärille. Yritys voi halutessaan ottaa käyttöönsä osoittamiani kehityskohteita.

Opinnäytetyön tutkimusosioon kuuluvat havainnointi ja haastattelu. Tarkoitus on kerätä tietoa ravintolan työtehtäviin ja niiden suunnitteluun liittyen. Haastattelen ravintolan esimiehiä ja hotellin johtajaa. Haastattelu suoritetaan ennen havainnointia, jotta pystyn kiinnittämään huomion haastatteluissa esiin tulleisiin mahdollisiin epäkohtiin, havainnoidesani työvuoron aikana. Havainnointiosioon olen tiivistänyt työvuorojen aikana huomiamiani asioita. Lopussa on yhteenveto ja oman oppimiseni arviointi.

2 Tietoperustan aihealueet

Tässä osiossa käydään läpi opinnäytetyöni tietoperusta eri aihealueiden kautta. Neljä keskeistä aihetta, jotka tulisi ottaa huomioon työvuorosuunnittelussa tappioiden minimoimiseksi ovat kannattavuuden laskeminen, oikeudenmukaisuus, asiakaspalvelun tason huomioiminen ja johtaminen (Maraplan 2020b). Olen tietoperustassa ottanut eri näkökulmiksi aiheeseeni kannattavuuden, henkilöstöjohtamisen, työaikalait ja prosessit.

2.1 Mitä on kannattavuus yrityksessä?

Yritystoiminnan päätarkoitus on olla kannattavaa, eli tehdä voittoa. Henkilöstökulut ovat ravintola-alalla korkeita, joten henkilökunnan mitoitus on avainasemassa kannattavuuden mittaamisessa (Heikkilä & Saranpää 2013, 97). Tässä kappaleessa tarkastellaan yrityksen kannattavuuden mittareita, budjetin tärkeyttä ja työvoimatarpeen suunnittelua.

Kannattavuutta mitataan yrityksen tekemän voiton määränä. Tulos on yhtä kuin kustannukset vähennettyinä tuotoista. Kun tulos on suurempi kuin 0, tekee yritys voittoa. Toisinpäin ollessa, yrityksen toiminta on tappiollista. Näin karkeasti mitattuna saadaan yrityksen absoluuttinen kannattavuus. (Isokangas & Kinkki 2002, 135-136.) Absoluuttinen kannattavuus ei vielä kerro yrityksen todellisesta kannattavuudesta juuri mitään, sillä sitä tulee verrata liiketoiminnan laajuuteen, sitoutuneeseen pääomaan ja yritystoiminnan riskien määrään. Vaikka yrityksen voitto olisi 50 000€, niin miljoonien sijoitetulla pääomalla tulos on vielä huono. (Yritystoiminta.)

Yrityksen tulosta tulee verrata suhteellisesti yrityksen muihin suureisiin, jotta saadaan realistinen kuva yrityksen kannattavuudesta. Suhteellisen kannattavuuden mittareita ovat muun muassa voittoprosentti ja pääoman tuottoprosentti. Kun yrityksen voittoa verrataan sen liikevaihtoon, saadaan voittoprosentti. Pääoman tuottoprosentti vertaa yrityksen tulosta sen tuotantotoimintaan sijoitettuun pääomaan. Liikevaihto on rahamäärä, joka jää alennusten, arvolisäveron ja luottotappioiden jälkeen yrityksen käyttöön. (Isokangas & Kinkki 2002, 136.)

Yrityksen julkinen, ulkoinen laskentatoimi on lakisääteistä ja yrityksen kannattavuus mitataan tilikausittain, jotka kestävät pääsääntöisesti 12 kuukautta. Julkinen kirjanpito tehdään verottajaa ja yrityksen tulosta varten. Sisäinen laskentatoimi on vapaaehtoista ja se on tarkoitettu ohjenuoraksi yrityksen johtoa varten. (Isokangas & Kinkki 2002, 138.)

2.1.1 Budjetin tärkeys

Tulevan myynnin arvioiminen on ravintola-alalla tärkeää, sillä myyntiä ja asiakasvirtoja ei pystytä ennustamaan. Se mitä aikaisemmin on tapahtunut, antaa hyvän kuvan tulevasta, mutta ei kerro koko totuutta. Tarkastelua voidaan tehdä monia vuosia taaksepäin tai lyhyemmällä aikavälillä päivittäin, viikoittain ja kuukausittain. Tietysti vanhaa dataa tulee tarkastella yhdessä tuoreemman datan kanssa, mahdollisimman tarkan ennusteen laatimiseksi. Edellisvuosien isot tapahtumat (esimerkiksi seminaarit tai konsertit) ovat saattaneet nostattaa asiakasmääriä korkeammaksi kuin tavallisesti. (Hayes, Miller & Ninemeier 2014, 233 – 234.)

Budjetti on yrityksen euromuotoon muutettu toimintasuunnitelma tulevalle tilikaudelle. Hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä tämä on yksi tärkeimmistä sisäisen laskentatoimen työkaluista. Budjetin tarkoitus on luoda pohja kannattavuudelle. Yhdeksi tilikaudeksi kerrallaan laadittava kiinteä budjetti on hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä yleisimmin käytetty budjettityyppi. (Heikkilä & Saranpää 2013,101,113.)

Tulosbudjetti muodostuu eri osabudjeteista, joihin kuuluvat muun muassa myyntibudjetti, henkilöstöbudjetti ja ostobudjetti. Aiempien vuosien tietoja käytetään tiiviisti mukana budjettien suunnittelussa ja niihin peilataan tulevaa vuotta. Budjettien seuranta ja tarkkailu on tärkeää reaaliajassa ja toteutuneita lukuja tulee verrata budjetoituihin. Keskeisintä budjetissa on toteuman, eli tuloksen seuranta ja mahdollisten korjaustoimenpiteiden tekeminen, mikäli budjetissa ilmenee poikkeamia. (Heikkilä & Saranpää 2013, 102,105.)

2.1.2 Tuottavuuden mittaaminen

Henkilöstökulut hotelli- ja ravintola-alalla muodostavat noin 25 - 30 % liikevaihdosta ja kun tähän lisätään raaka-ainekulut mukaan, niin osuus noin 65 - 70 %. Työvuorojen suunnittelu vaatii siis alalla erityistä huomiota. Hyvän tuottavuuden takaamiseksi työvuorot on suunniteltava siten, että työtuntien määrä vastaa mahdollisimman hyvin myynnin määrää. On myös huomioitava tuntikustannukset, eli työtunnin hinta, johon vaikuttavat muun muassa palkkaus ja markkinatilanne. (Heikkilä & Saranpää 2013, 97.)

Kun halutaan tarkastella tuottavuutta, on tärkeää, että tavoitteet ovat mitattavissa ja oikeanlaiset yritykselle. Alhainen tuottavuus voi olla seuraus esimerkiksi huonosta koulutuksesta työtehtäviin tai vääränlaisista työvälineistä. Ensimmäinen askel yritykselle onkin määrittellä ne mittarit, joita käyttää. Kuten edellisessä luvussa todettiin, tavoitteita voidaan mitata päivittäin, kuukausittain tai vuosi kerrallaan. (Hayes ym. 2014, 230.)

Yksi hyvä mittari on työvoimakustannusprosentti, jossa työvoimakulut jaetaan liikevaihdolla. Esimerkiksi jos ravintolan vuotuinen liikevaihto on 1 000 000 € ja työvoimakustannukset vuosittain 350 000 €, tällöin työvoimakustannusprosentti on 35 %. Prosentti on helppo laskea ja se sisältää automaattisesti myös palkan sivukulut. Työvoimakustannusprosentti on hyvä laskea erikseen lounas ja päivällisaikaan, sillä myytävien tuotteiden hinta vaikuttaa suoraan prosenttilukuun. Mikäli lounasaikaan ja illallisaikaan kävisi saman verran asiakkaita, mutta ruoka-annosten hinta eroaa toisistaan merkittävästi, olisi työvoimakustannusprosentti eri kumpanakin kattausaikana. Jos laskettaisiin vain päivittäinen työvoimakustannusprosentti, saattaisi yritykseltä jäädä huomaamatta, että lounasaikaan prosenttiluku saattaisi olla huomattavasti suurempi kuin illallisaikaan. Tässä on otettava huomioon myös se, että mikäli menun tuotteet muuttuvat, hintataso vaihtuu, tai liikevaihto nousee, työvoimakustannusprosentti muuttuu samalla. Vaikkakin työvoimakustannusprosentti on hyvä mittari tuottavuuden laskemiseen, niin ajan myötä palkat nousevat ja raaka-aineet kallistuvat niin tämä vaikuttaa suoraan työvoimakustannusprosenttilukuun, vaikkakaan tuottavuudelle ei olisi tapahtunut mitään. (Hayes ym. 2014, 230 – 232.)

Toinen käytetty tuottavuuden mittari on työteho eli liikevaihto jaettuna tehdyillä työtunneilla. Tämäkin on helppo mitata tunneittain, päivittäin tai vuositasolla, mutta se on myös altis menun hinnoittelulle ja kokonaisliikevaihdon muutokselle. Tässä mittarissa on se etu, että se ei vaihtele työntekijöille maksettavien palkkojen välillä. Tietysti, mikäli samalla omistajalla on useampi ravintola ja palkkatasot eroavat ravintolakohtaisesti, niin tämä mittari ei anna oikeaa kuvaa ravintoloiden välisestä suhteesta. (Hayes ym 2014, 232.)

Kolmas toimiva mittaustapa on jakaa palveltu asiakas tehdyillä työtunneilla. Tähän ei vaikuta palkat, menun hinnat tai liikevaihto, joten tämä toimii erilaisena näkökulmana verrattuna edellisiin. Tämän mittarin haaste on, että se antaa vääristyneen kuvan eri työpisteiden, kuten tiskaajan, kokin ja tarjoilijan tuottavuudesta. Mikäli ravintolapäällikkö suunnittelee työvuorot sokeasti tämän mittarin mukaan, saattaisi tiskaaja olla tuottavin työntekijä suhteessa muihin. (Hayes ym 2014, 232 – 233.)

2.1.3 Työvoimatarpeen suunnittelu

Mahdollisten virheiden ehkäisemiseksi on laskennallisena työtunnin hintana hyvä käyttää korkeaa arviota työtunnin hinnasta. Hotelli- ja ravintola-alalla työtunti maksaa yritykselle noin 21 - 25 €/tunti sisältäen palkan sivukulut. Teetettävien työtuntien määrään vaikuttavat muun muassa liikeidea, aukioloajat, palvelurakenne ja työtilojen toimivuus. (Heikkilä & Saranpää 2013, 98.) Työnantaja maksaa palkanmaksun yhteydessä oheiskustannuksia, jonka takia laskennallinen työtunnin hinta on hyvä määritellä korkealle. Näitä sivukuluja

ovat sosiaaliturvamaksu, työeläkemaksu, työttömyysvakuutus-, tapaturma- ja ryhmähenki-
vakuutusmaksu. Nämä tulee siis myös ottaa huomioon budjettia tehtäessä. (Eräsalo 2011,
101.)

Mikäli viikon ajaksi on budjetoitu liikevaihtoa X-määrä ja tämä kerrotaan halutulla työvoi-
makustannusprosentilla, saadaan euromääräiset kustannukset. Kun tämä luku jaetaan
kustannusarviolla työtunnin hinnasta, niin saadaan lukumäärä, kuinka paljon voidaan si-
joittaa työtunteja kyseiselle viikolle. Kun viikon liikevaihto jaetaan työtuntien määrällä, saa-
daan työn tuottavuuden luku (€/työtunti). Tämän luvun, kun kertoo arvonlisäverolla (ALV
14% = 1.14) saadaan tavoiteltu myynti/työtunti. (Heikkilä & Saranpää 2013, 98.)

Myyntiennusteessa tulee ottaa huomioon henkilöstömäärä ja ennakoida henkilöstön kulut.
Henkilöstöbudjettia tarkastellaan seuraavassa esimerkissä työteholuvulla, josta puhuttiin
aikaisemmassa vaiheessa. Henkilöstöbudjettiin on huomattava myös yhdistää henkilöstö-
suunnitelma tarkasteltavalle kaudelle. Henkilöstösuunnitelmassa otetaan muun muassa
huomioon vakiohenkilökunnan määrä, vuokratyöntekijöiden määrä, koulutukset ja lomat.
Näitä tarkasteltaessa on tietysti huomioitava mahdolliset muutokset kuten irtisanoutumiset
tai sairastumiset. (Heikkilä & Saranpää 2013, 106 – 107.)

2.2 Työvuorosuunnittelu ja keskeiset säädökset työvuorosuunnittelussa

Ravintoloilla on mahdollisuus valita useasta eri ohjelmasta, joilla luoda työvuorolistat hen-
kilökunnalle. Esimerkkejä näistä ovat muun muassa TyövuoroVelho ja Numeron. Hotel
Arthurissa käytetään Maraplan-ohjelmaa osastojen työvuorojen laatimiseen. (Maraplan
2020a; Työvuorovelho 2020; Viasma 2020.)

Huolimatta, mitä ohjelmaa käytetään, tulisi työvuorolistassa olla esillä tiettyjä asioita, työ-
vuorojen johtamisen näkökulmasta. Yksi näistä on tuottavuuden mittaaminen, josta puhut-
tiin tarkemmin edellisessä luvussa. Vastuussa olevan esimiehen tulisi määritellä luvut, joi-
hin tulisi tähdätä tarkastelujaksolla. Hänen tulisi myös määritellä tuottavuusmittarit kuten
esimerkiksi työvoimakustannusprosentti tai työteho, joiden avulla seurataan toteutumista.
Myös myynnin ennustaminen on tärkeää ja työvuoroja suunniteltaessa tulisi tähdätä mah-
dollisimman tarkasti ennustettuun lukuun. (Hayes ym 2014, 235.)

Työvuorot tulee tehdä siten että asiakkaan tarpeet huomioidaan ensisijaisesti ja työnteki-
jöiden vasta sen jälkeen. Ylityön tahallista teettämistä on hyvä välttää. Toisinaan ylityöti-
lanteita tulee, mutta työvuoroja ei tulisi rakenteellisesti teettää sillein, että ylityöt ovat joka-
päiväisiä. (Hayes ym 2014, 235.) Ylityöt eivät tehosta tuottavuutta. Tuottavuus lasketaan

jakamalla arvonlisä tehdyillä työtunneilla. Arvonlisä on tuotannon, eli lopputuotteen ja väli-
tuotteiden, esimerkiksi raaka-aineiden, välinen erotus. Tuottavuutta ei voida kasvattaa pi-
dentämällä työaika. (Palvelualojen ammattiliitto 2019.)

Hyvä johtaja ottaa työntekijöiden vapaatoiveet huomioon aina mahdollisuuksien mukaan.
Tämä on eräänlaista tasapainottelua työntekijöiden henkilökohtaisten ja yrityksen tarpei-
den mukaan. Toiset vuorot ovat vilkkaampia kuin toiset ja myös tasapuolinen työvuorojen
sijoittelu on tärkeää. Tässä tulee totta kai huomioida työntekijöiden taitotaso työvuorossa.
(Hayes ym 2014, 235.)

Ravintola Arthur kuuluu matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työntekijöi-
den työehtosopimuksen piiriin. Työehtosopimus nojaa työaikalakiin ja sitä käytetään mat-
kailu- ja ravintola-alaan verrattavissa olevien yritysten ohjenuorana. (Palvelualojen am-
mattiliitto 2020.)

Työehtosopimuksen mukaan työvuorolistat tehdään kolmeksi viikoksi kerrallaan ja se jul-
kaistaan viikkoa ennen uuden listan alkamista. Kokoaikaisien työntekijöiden työaika tässä
jaksossa on enintään 112,5 tuntia/työntekijä ja kolmessa viikossa saa olla enintään 15
työpäivää. Vuorokausikohtainen työaika on lyhyimmillään 4 tuntia ja pisimmillään 10 tun-
tia. Työntekijän kanssa sovittaessa näistä voidaan joustaa, mutta työpäivä ei saa ylittää
16 tuntia ja pitkiä päiviä ei saa teettää työntekijällä kohtuuttomasti. Lepo aika työvuorojen
välissä on 10 tuntia ja erikseen sovittaessa minimissään 8 tuntia. Työpäivän ylittäessä 6
tuntia, on työntekijälle mahdollistettava puolen tunnin ruokailutauko. Työaikalain 5. luvun
18 § määrittää viikoittainen keskimääräistyöaika ei saa ylittää 48 tuntia neljän viikon ai-
kana. (Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevien työntekijöiden työehtosopi-
mus 2018, 6 – 13.)

Vapaat merkitään työvuorolistaan vähintään 30 tuntisena V-vapaana (viikkolepopäivä) ja
vähintään 24 tuntisena X-vapaana (lisävapaapäivä). V-vapaa tulee merkitä jokaiselle vii-
kolle, mutta X-vapaata voi tarvittaessa siirtää viikolta toiselle. X- ja V-vapaa tulee mahdol-
lisuuksien mukaan järjestää peräkkäisille päiville. Työvuoroja saa vapaiden välissä olla
enintään 7. Vähintään joka viides viikonloppu (perjantai - lauantai tai lauantai - sunnuntai)
tulee antaa vapaaksi, mutta vaihtoehtoisesti myös sunnuntai - maanantai käy myös. Vuo-
sivapaapäivän työntekijä ansaitsee jokaista tehtyä 220 tuntia kohti. Vuosilomapäivä on
palkallinen vapaapäivä. (Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevien työnteki-
jöiden työehtosopimus 2018, 6 - 13.)

Työaikalaisissa 5 luvussa 20 § on määritelty, että sunnuntaityöstä on maksettava 100% korotettua palkkaa eli ns. tuplapalkka. Työehtosopimuksessa eritellään vielä, että 100% korotus maksetaan myös muina kirkollisina pyhäpäivinä, sekä vappuna ja juhannuksena. 50% korotus maksetaan klo 15.00 jälkeen aattoiltana tehdystä työstä. (Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevien työntekijöiden työehtosopimus 2018, 33.)

2.3 Prosessiajattelu tuottavuustekijänä

Prosessi on kokonaisuus, joka muodostuu erilaisista toiminnoista, tapahtumista ja tehtävistä. Prosessin lähtökohta on arvon tuottaminen asiakkaalle. Tämä arvo löydetään, kun lähdetään määrittelemään asiakkaan tarpeita yrityksen näkökulmasta. Jotta prosessi olisi toimiva on sen eri osien toimittava saumattomasti yhteen ja ajan myötä niitä tulee myös kehittää. Hyvä prosessi tuottaa arvon asiakkaalle halutussa ajassa, laadukkaasti ja luvattusti. Hyvästä prosessista on minimoitu hukka ja virheet. Hyvä prosessi on myös johdettavissa ja se on dokumentoitu. (Logistiikan maailma.) Prosessiajattelu lähtee ydinprosessista. Se voi olla suoraan asiakkaalle arvoa tuovaa tai yrityksen rakenteita tukevaa (Hannus 1994, 22, 366).

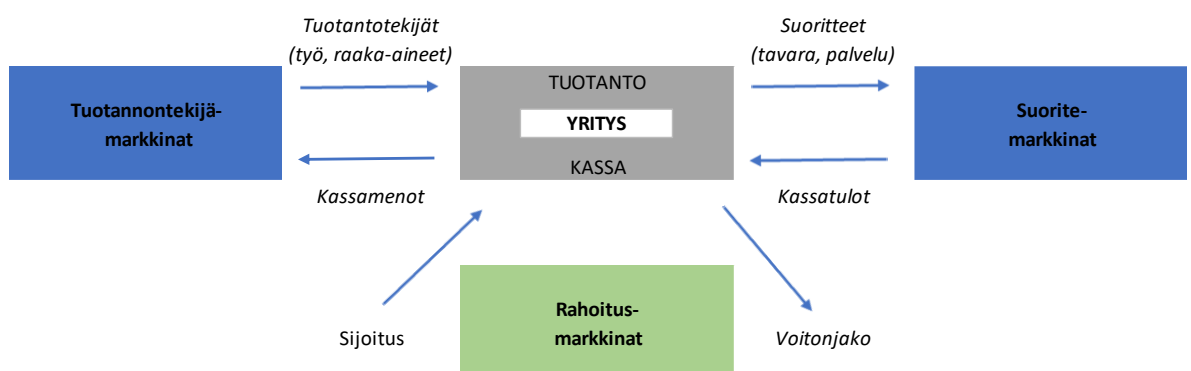
Palvelu syntyy palvelutapahtumassa. Palvelu on aineetonta ja se tuottaa hyötyä asiakkaalle. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan usein samanaikaisesti sillä hetkellä. Tämän takia aikatekijä on tärkeässä asemassa palveluissa. Esimerkiksi ravintolassa tämä saattaa tulla ilmi ruuhka aikana, jolloin asiakas joutuu odottamaan palvelua. (Ylikoski 2000, 20 - 24.) Ihmiset itse tuottavat monet palvelut. Jotta palvelut onnistuisivat, on tarpeen varmistaa henkilöstön kyky ja halu tuottaa palveluita. Palveluprosessin tulee olla kunnossa ja prosessin johdonmukaisuus ja joustavuus eri vaiheiden välillä tulee olla saumatonta. On myös hyvä kehittää ja huomioida voitaisiinko joitain vaiheita yhdistää tai tehdä toisin. Henkilöstöresurssit ja vuorovaikutus henkilökunnan ja asiakkaan välillä ovat myös tärkeässä asemassa palveluprosessissa. Asiakasta ei saa liikaa odotuttaa. On myös tärkeää saada palautetta asiakkaalta. Myös palveluprosessin onnistumista tulee valvoa. Lähtökohtana palveluprosessissa tulee olla se, että prosessit suunnitellaan asiakkaan tarpeet ensin huomioiden. Ei siten, miten työt olisi helpointa tehdä. (Ylikoski 2000, 240 - 241.) Palveluprosessiin liittyvät myös henkilöstön reagointikyky ja kyky korjata virheitä niiden sattua kohdalle (Ylikoski 2000,106).

Kun prosessia lähdetään kehittämään, on kehitystyöhön tärkeää saada mukaan prosessissa työskentelevät henkilöt. Keskeisintä kehitystyössä on prosessin käyminen läpi yhdessä näiden henkilöiden kanssa ja kuvata prosessin eri vaiheet tarkasti. Prosessin läpikäyminen auttaa tunnistamaan virheet ja löytämään kehityskohteet. Samalla kasvatetaan kaikkien ymmärrystä prosessin nykytilasta. (Logistiikan maailma.) Prosessianalyysin

avulla pyritään siis löytämään havaittuun ongelmaan haluttu ratkaisu, purkamalla prosessi paloiksi ja analysoimalla sen rakenne esimerkiksi prosessikarttoja piirtämällä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 44).

Prosessi on siis toimintoketju ja useasta toimintoketjusta muodostuu yrityksen toiminta. Liiketoimintaprosessit ovat toimintoketjuja, jotka muodostuvat tuotteista ja palveluista. Nämä prosessit vaihtelevat alakohtaisesti ja yritysten liikeidean mukaan. Yrityksen prosessit voidaan jakaa reaali prosessiin ja rahaprosessiin. (Selander & Valli 2007, luku 2.3.) Reaaliprosessi (kuvio 1) lähtee tuotantotekijämarkkinoista, jotka mahdollistavat yrityksen tuotannon kuten esimerkiksi raaka-aineet. Yritys tuottaa palveluita suoritemarkkinoille. Kassatulot virtaavat päinvastaisesti suoritemarkkinoilta, eli asiakkailta yritykselle ja yritykseltä tuotantomarkkinoille. Nämä ovat rahaprosesseja. Yrityksen pohjana ovat rahoitusmarkkinat. (Aalto University Wiki 2009.) Ravintola- ja Matkailualan yrityksissä tämä prosessikaavio ei kuitenkaan aina päde. Palvelu saatetaan tuottaa suoraan asiakkaalle, jolloin ostotoimintaa tuotantotekijämarkkinoilta ei tapahdu. Materiaalikuluja, tosin tässäkin tapauksessa saattaa sisältyä. (Selander & Valli 2007, luku 2.3.)

Kuvio 1. Reaaliprosessi (mukaillen Aalto University Wiki)



Prosessiajattelu keskittää siis huomionsa toimintaan, eli mitä voitaisiin tehdä toisin tai eri tavalla, mutta tehokkaammin. Prosessijohtaminen on käsite, jossa prosessiajattelun lähtökohtana on arvonluominen asiakkaalle. Oleellista on tunnistaa tapahtumaketju ja purkaa se osiin. Kun arvonluonti ylittää kustannukset, yritys tekee tuottoa. Toisinaan tuoton esteenä on yrityksen rakenteelliset ongelmat esimerkiksi tiedonkulun takkuileminen. Tällöin kannattaa lähteä mallintamaan prosessia eli purkaa se osiin, jota kautta voidaan ymmärtää paremmin prosessin arvonluonnin kannalta tärkeimmät osat. Ongelmana tässä mallissa saattaa olla, että prosessi jaetaan toisinaan liian pieniin ja yksityiskohtaisiin osiin, jolloin tehokkuus kärsii. (Laamanen, Tinnilä 2009, 10 - 12.)

Prosessilla ja tiedolla on kaksi eri yhteyttä: Prosessin syötteen muuttaminen tiedoksi ja prosessin suorituskyky. Konkreettinen ja mallinnettu tieto on helposti siirrettävissä ja prosessia toteuttaessa tarvitaan erilaisia malleja ja listoja. Kun prosessi ymmärretään niin prosessi alkaa tuottamaan arvoa ja sen tehoa voidaan tällöin parantaa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.)

Vaikkakin yrityksillä on erilaisia taloudellisia päämääriä, tulisi sillä olla myös päämääriä liittyen palvelun tasoon. Näitä on hankalampi mitata, kuin euromääräisiä tavoitteita, mutta esimerkiksi asiakaspalautteet tai palveluajan keskiarvo ovat esimerkkejä näistä. (Hayes ym 2014, 239.)

2.4 Henkilöstön hyvinvointi tuottavuustekijänä

Henkilöstöjohtamiseen (Human resource management tai HRM) kuuluu kokonaisuus, jossa otetaan huomioon oikeanlainen, osaava, riittävä ja hyvinvoiva henkilöstö. Yrityksen menestyksen edellytys on henkilöstö ja siihen on syytä panostaa. Sen hankintaan ja kehittämiseen kannattaa uhrata yhtä paljon huomiota, kuin esimerkiksi markkinointiin. (Jylhä & Viitala. 2013. luku 12.) Inhimilliset voimavarat eivät ole kopioitavissa toisin kuin tekniikka tai tuotteet, joten tällöin ne voidaan laskea kilpailueduksi. Strateginen henkilöstöjohtaminen onkin alalla yleistynyt trendi, ja muun muassa urasuunnittelu sekä osaamisen ja organisaatorakenteiden kehittäminen onkin liittynyt tavallisten hallintotehtävien kumppaniksi yritysten johtamisessa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.)

Strategiseksi työhyvinvoinniksi kutsutaan mallia, jossa henkilöstön hyvinvointi näkyy yrityksessä tuottavuutena. Se käsittää yrityksessä kaikki ne toiminnot, joilla on vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin. Näihin kuuluvat esimerkiksi henkilöstöjohtaminen, esimiehen toiminta ja työterveyshuolto. (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2.) Pitkälle tähtäävällä ja hyvin suunnitellulla henkilöstöstrategialla on selkeä vaikutus tuloksen syntymiseen. Jos henkilöstöä ajattelee kulueränä ja kaikella toiminnalla tähdätään kulujen minimointiin, kuten poissaolojen ja vaihtuvuuden vähentämiseen, tehdään vai vahinkoa itselleen. Kehittyneellä henkilöstöstrategialla ja aineettoman pääoman hyödyntämisellä voidaan vaikuttaa yrityksen arvoon jopa pörssi-markkinoilla saakka. (Roth 7.9.2020)

Strategisella henkilöstöjohtamisella on arvo, jota pystytään mittaamaan, mutta mittarit vaihtelevat näkökulmien mukaan. Liikevaihto ja osingot toimivat mittareina omistajille ja sijoittajille hyvin, mutta yrityksen työntekijöille kehittymismahdollisuudet ja vaikuttamismahdollisuudet saattavat toimia paremmin. Asiakkaalle tärkeitä arvoja ovat luotettavuus ja laatu, joita voidaan mitata asiakastyytyväisyyskyselyillä. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta

katsottuna henkilöstöjohtamisen tärkeinä tehtävinä voidaan nähdä työllistävät elementit ja verotuotto. (Roth 7.9.2020)

Liiketoiminta määrittää vaatimuksen sille, minkälaista osaamista työtehtävien suoriutumisessa vaaditaan. Kun jokainen yksilö pystyy työyhteisössä vastaamaan liiketoiminnassa asetettuihin vaatimuksiin, voidaan todeta, että henkilöstötuottavuus on hyvällä mallilla. Mikäli suoriutumisessa nousee esiin haasteita, ne näkyvät kustannuksina mm. sairaspöissaoloina tai ennenaikaisena eläköitymisenä. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 11.) Henkilökohtainen osaaminen, motivaatio ja työkyky ovat henkilöstötuottavuuden osia. Tähän vaikuttavat työpaikan eri ulottuvuudet kuten kulttuuri, johtaminen ja ilmiöt. (Aura, Eskelinen, Ahonen & Kuosmanen 2019, 12.)

Sairaspöissaoloja on pidetty klassisena työpöhoinvoinnin mittarina. Kun sairaspöissaolot kasvavat niin työyhteisössä saattaa olla jotain vialla. Tämän mallin haasteena on se, että kun selittämättömät sairaspöissaolot ovat päässeet kasvuun, niin ongelmat saattavat olla jo sen verran suuret, että niiden korjaaminen on jo erittäin vaikeaa. Kestin mukaan työpöhoinvoinnin poistamisen lisäksi tulisi keskittyä myös työn imuun. (Kesti 2016.)

Työn imuksi sanotaan sitä tilaa, jolloin työntekijä on innostunut työstään. Hän on motivoitunut ja haluaa tehdä parhaansa yrityksen eteen. Työn imussa työntekijä on hyvinvoiva ja innostunut. Työn imua ei tule sekoittaa työholismiin, joka synnyttää stressiä ja pitkällä aikavälillä uupumista. Työn imu ei tarkoita, että töissä olisi välttämättä kivaa joka päivä, vaan se on tila, jossa on halua kohdata myös vastoinkäymisiä ja haasteita. Työn imu on pitkäaikainen tila. (Hakanen 2011, 22 - 23, 39.) Työn imulla on yhteys yrityksen tuottavuuteen. Hyvinvoiva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi. Tämä vaikuttaa asiakastytyväisyyteen ja tulokseen sekä henkilökunnan pysyvyyteen ja vähäisiin sairaspöissaoloihin. (Hakanen 2011, 137.)

Työn imuun vaikutetaan johtamisella. Käsite Palveleva Johtaminen kuvastaa mallia, jossa johtajalla tai esimiehellä on halu edistää työntekijän kehitystä ja antaa henkilökunnan ideoille arvoa ja tuoda niitä esiin. Palveleva johtajan omistautuu työyhteisön palvelemiseen ja roolimallina olemiseen. Palvelevan johtajan maailmaan ei kuulu tietty tapa tehdä asioita vaan tietty tapa olla johtaja ja esimies. (Hakanen 2011, 78.)

2.5 Henkilöstövoimavarojen kehittäminen tuottavuustekijänä

Resurssit ovat tuotantotekijöitä ja voimavaroja, joita yritys tarvitsee menestyäkseen. Resurssit voidaan jakaa aineettomiin ja aineellisiin resursseihin. Aineettomiin resursseihin kuluvat muun muassa työntekijät ja heidän osaamisensa. Aineellisiin resursseihin kuuluvat

muun muassa raaka-aineet, raha ja toimitilat. Raaka-aineet ovat tärkeässä asemassa ravintolassa. Raaka-aine hävikin jääminen pieneksi, tarkka reseptiikka ja ainesosien laskeminen ruoan valmistuksessa ovat keskeisimmät tehokeinot kulujen minimoimisessa. Myös varasto sitoo rahaa ja varaston pitäminen mahdollisimman pienenä on tärkeää. Varastointi vaatii aina resursseja mm. tilausten tekeminen, energiakustannukset, tilausten purkaminen ja tilaresurssit lasketaan näihin (Selander & Valli 2007, luku 2.3.)

Työntekeminen on muuttunut 2000-luvulle tultaessa ja nykyään ei ole enää itsestään selvää, että henkilöstö olisi vakituista ja kokoaikaisessa työsuhteessa. Yritykset ovat alkaneet tavoitella tilaa, jossa henkilöstövoimavaroja olisi käytössä juuri silloin, kun niitä tarvittaisiin. (Jylhä & Viitala 2013, luku 12.)

Henkilöstövoimavarat (Jylhä & Viitala 2013, luku 12) muodostuvat seuraavista asioista:

- Henkilöstövahvuus (henkilömäärät, työtunnit, henkilötyöpäivät ja kustannukset)
- Henkilöstölaatu (koulutus, kokemus ym. valmiudet, terveys, työkyky, ikä ja sukupuoli)
- Työyhteisö (työtehtävien sisältö, ilmapiiri, työtyytyväisyys, palkkaus, tavoitteellisuus ja kommunikaatio)

Joustavuus on avaintekijä. Työaikaan ja henkilökunnan määrään pyritään vaikuttamaan, mutta myös osaamisen esimerkiksi siirroilla eri osastojen välillä. Myös osaamisen kehittäminen lasketaan tähän. Joustavuutta tarjoavat myös erilaiset työntekijöiden palkkausmuodot kuten määräaikaiset ja osa-aikaiset sopimukset sekä vuokratyöntekijät. (Jylhä & Viitala 2013, luku 12.)

Taloudellista kilpailukykyä voidaan parantaa henkilöstövoimavarojen kehittämällä. Erottavaksi tekijäksi kilpailussa näyttäytyy yrityksen kyky hyödyntää organisaation aineetonta pääomaa, eli jalostaa erilaisia innovaatioista toimintamenetelmiä, tuotteita ja ratkaisuja. Aineeton henkilöstöpääoma on siis tuotantotekijä ja useissa tutkimuksissa on havaittu, että henkilöstökehittämisellä ja kustannussäästöillä on yhteys. (Kesti 2014, 11 - 12.)

Aineeton pääoma voidaan itsessään jakaa kolmeen eri osa-alueeseen (Laamanen & Tinnilä 2009, 29)

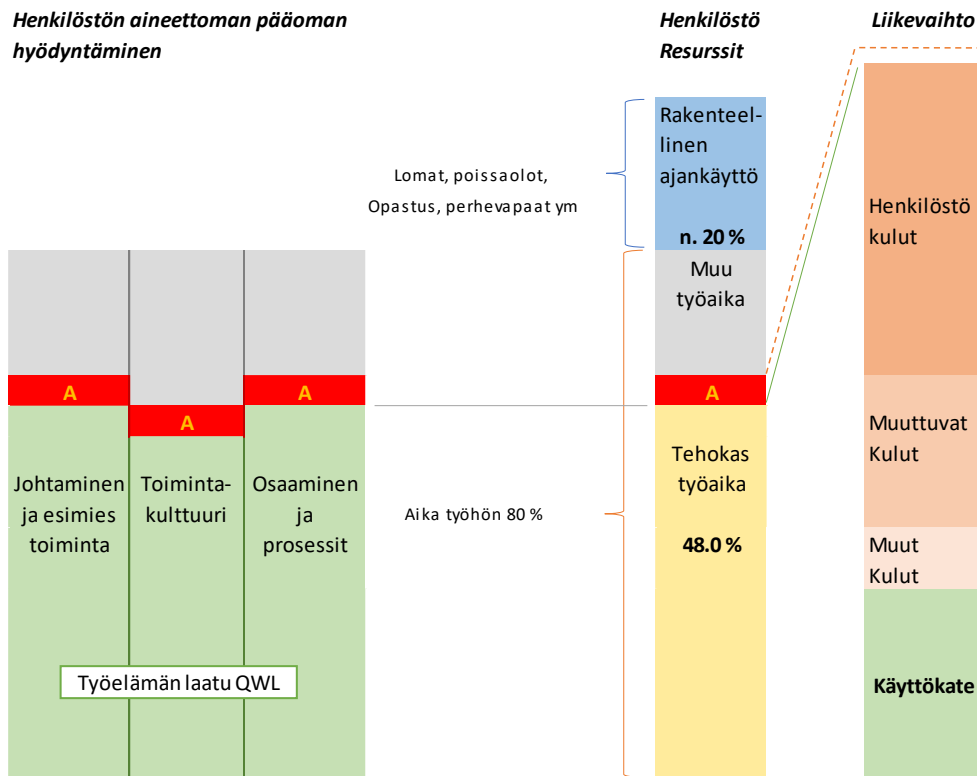
- Inhimilliseen pääomaan, johon kuuluvat mm. osaaminen, asenne ja hiljainen tieto.
- Suhdepääomaan, johon kuuluvat mm. suhteet asiakkaisiin ja sidosryhmiin, maine ja brändi
- Rakennepääomaan, johon kuuluvat mm. arvot, kulttuurit, prosessit ja työilmapiiri.

Osaaminen on henkilökohtaista ja se perustuu yksilön kykyyn oppia kokemuksista. Hiljainen tieto rakentuu yksilön oppimiskyvyn ja kokemusten varaan. Oppivan organisaation tulee tunnistaa erilaiset kyvyt. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30 – 31.)

Työajasta menee merkittävä osa hukkaan. Tällä on kaksi vaikutusta: menetetään tehokasta työaikaa ja vaikutetaan negatiivisesti työhyvinvointiin. On sanottu, että tehokasta työaikaa on vain noin 50% kokonaistyöajasta. Vain pieni osa yrityksistä osaa hyödyntää tätä isoa potentiaalia tuottavuuden parantamisessa. Osa työajasta kuluu tehottomaan odotteluun ja etsimiseen. Hukattu työaika ei johdu työntekijän laiskuudesta vaan ennemmin huonosti organisoiduista töistä. Eniten aikaa menee materiaalien hakemiseen. Kun tämä puoli työstä on kunnossa, niin tuottavuuskin on taattu ja työ sujuu. (Kesti 2016; Larsen 2019; Varjo 2010.)

Osaamisen johtaminen on tärkeää ympäristössä, jossa täytyy kyetä muuttumaan ja ratkaisemaan ongelmia. Tässä tapauksessa järjestelmät ja prosessit eivät ole ratkaisu, vaan työntekijän osaamisen taso. Osaamisen johtaminen onkin omalta osin innovointia ja toisinaan puhutaan aineettoman pääoman kasvattamisesta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 31.)

Kuviossa 2. havainnollistetaan henkilöstöressurssien rakentumista ja niiden hyödyntämistä liikevaihdon kasvussa Henkilöstötuottavuuden tuotantofunktion avulla. Henkilöstöressurit rakentuvat kahdesta osiosta: työhön käytettävästä ajasta ja rakenteellisesta työajasta. Rakenteellinen työaika sisältää lomat, poissaolot, koulutukset, perhevapaat ynnä muut kiinteät työajan sisälle rakentuvat kulut. Loput ovat työhön käytettävä aikaa, joka on itsessään myös jaettavissa kahteen palaseen: Tehokkaaseen työaikaan ja muuhun työaikaan. Muu työaika on hukattua tehokasta työaikaa. Liikevaihto syntyy tehokkaan työajan tuloksena ja käyttökate määräytyy, kun siitä vähennetään henkilöstökulut, muuttuvat kulut ja muut kulut. (Kesti 2019.)



Kuvio 2. Henkilöstötuottavuuden tuotantofunktio (mukaiillen Kesti 2019)

Vasemmalla puolella kaaviossa on työelämän laatu ja se määrittelee tehokkaan työajan. Työelämän laatu (Quality of Working life) rakentuu henkilöstön aineettomista pääomista. Suomessa työelämän laatu on yleisesti noin 60%. Tehokas työaika on siis: aika työhön % x QWL 0,6. %. Kuvion esimerkissä tämä $80\% \times 0,6\% = 48\%$. (Kesti 2019.)

Tässä mallissa panostetaan henkilöstön aineettomien pääomien kehittämiseen (Toimintakulttuuri, prosessit, kehityskeskustelut), jonka avulla nostetaan käyttökate. Tehostetaan siis tekemistä. Kun työaikaan panostetaan näin, nostattaa se työelämän laatua, joka taas vaikuttaa teholliseen työaikaan ja sitä kautta liikevaihtoon. Tietysti muuttuviin kuluihin tulee esimerkiksi materiaalikuluja lisää liikevaihdon kasvun myötä, mutta koska tuotannon nousu tulee aineettomasta henkilöstöpääomasta, niin muut kulut eivät tässä tapauksessa nouse. Kun kuviossa vasemmalla puolella lähdetään panostamaan työelämän laatuun alkaa se nousemaan. Tätä kuvaa kirjain A. Tämä vaikuttaa tehokkaan työajan nousuun, joka on suoraan verrannollinen liikevaihtoon ja käyttökatteeseen. (Kesti 2019.)

2.6 Asiakaskokemuksen johtamisen tärkeys

Asiakaskokemus on moniulotteinen asia ja siihen ei liity pelkästään asiakkaan palveleminen. Asiakaskokemus muodostuu tunteista ja tulkinnoista ja näin ollen yritysten ei ole mahdollista vaikuttaa jokaiseen asiakkaaseen samanlailla. Yrityksillä on kuitenkin mahdollista

pyrkii luomaan haluamiaankokemuksia asiakkaille. Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään luomaan arvoa asiakkaalle kokemuksilla ja näin ollen kasvattaa yrityksen tuottoa. Tämän avulla muun muassa sitoutetaan asiakkaita, saadaan suosittelijoita ja pidennetään asiakkuuksien elinkaarta. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 1.1.)

Asiakaskokemus sekoitetaan helposti asiakaspalveluun, mutta asiakaskokemus on itsessään paljon laajempi käsite. Yrityksen IT-osasto voi vaikuttaa asiakaskokemukseen järjestelmien toimivuudella ja tuotekehitys pyrkii löytämään parempia ratkaisuja asiakkaille. Asiakas on siirrettävä keskiöön ja varmistettava, että kaikki yrityksen toiminnot palvelevat asiakaskokemuksen muodostumista. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 1.1., 1.3.)

Asiakkaalle kaiken perustana on ydinkokemus, joka esimerkiksi ravintolassa on ruoka. Yritykselle tämä ydinkokemus on yhtä kuin sen perustehtävän täyttäminen. Moni asiakas arvostaa odotusten ylittämistä, mutta todellisuudessa odotusten täyttäminen riittää mainiosti. Asiakaskokemuksen johtamisen tulisi fokuoittaa ydinkokemuksen palvelemiseen. Esimerkiksi moni markkinointiosasto lupaa asiakkaille nopeaa ja laadukasta palvelua, mutta todellisuus ei välttämättä vastaa tätä. Tässä kohtaa asiakaskokemus on unohtunut keskiöstä. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 3.1.)

Automatisointi ja digiteknologia ovat nopeasti kehittyvä trendi, eikä ravintola-alakaan ole välttynyt tekoälyltä ja roboteilta. Automaatiota ravintola-alalla ei ole tutkittu paljo, sillä trendi on uusi alalla. Ravintola-alalla on jo jonkin aika ollut pulaa työntekijöistä, joten teknologialla on paikkansa alalla. Eräs yhdysvaltalainen yritys sanoo keksineensä laitteen, joka tekee hampurilaisyrityksille 400 hampurilaista tunnissa. Heidän mukaansa ei ole tarkoitus helpottaa työntekijöiden urakkaa vaan korvata heidät kokonaan. Teknologialla on paikkansa, kun halutaan laskea työvoimakustannuksia ja toimia halutessaan, vaikka ympäri vuorokauden. (Muhonen 2017; Z-ravintolat 2018.)

Automaatiossa on asiakaslähtöinen näkökulma. Tilaustaulujen ansiosta voit tilata juuri sellaisen tuotteen minkälaisen haluat ja virheiden mahdollisuus tilausvaiheessa pienenee. Koska automaatio on niin uusi asia ravintola-alalla niin sen voi nähdä myös etuna kilpailijoihin nähden. (Z-ravintolat 2018.) Ravintolan valintaan vaikuttavien tekijöiden mukaan kolmanneksi eniten arvostettiin asiointin helppoutta ja vasta tämän jälkeen ruoan laatua (K-ryhmä 2019).

3 Tutkimusmenetelmät ja toimeksiantaja

Tässä luvussa käydään läpi menetelmät, joita käytät tutkimuksessani, sekä perustelut käytettyjen menetelmien valintaan. Luvussa esitellään myös tarkemmin toimeksiantaja.

3.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiiviset eli määrälliset menetelmät soveltuvat hyvin eri teorioiden testauksiin. Määrällisiin menetelmiin kuuluvat lomakekysely ja strukturoitu lomakehaastattelu. Strukturoidussa lomakehaastattelussa valitaan iso joukko, jolta kysytään samoja asioita tietyssä järjestyksessä. Kvalitatiivisia, eli laadullisia menetelmiä käytetään silloin kun tutkittavaa aihetta ei entuudestaan tunneta hyvin. Tässä tapauksessa tutkittavaa ainestoa on vähemmän kuin kvantitatiivisessa menetelmässä. Kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin kuuluvat erilaiset haastattelut kuten teema-, avoin- ja ryhmähaastattelu sekä havainnointi. (Ojasalo ym. 2014, 104 - 105.)

Haastattelulla on helppo saada nopeastikin tietoa aiheesta, jota tutkitaan. Eräs hyvä menetelmä on tehdä haastattelu itse tutkittavassa toimintaympäristössä, jolloin haastateltavan on helpompi miettiä tutkittavaa aihetta. Tätä sanotaan kontekstuaaliseksi haastatteluksi. Haastattelut yleensä äänitetään, jolloin kysymyksiin on helppo palata jälkeenpäin. Haastattelun puhtaaksikirjoittamista äänityksen pohjalta kutsutaan litteroimiseksi. Litterointi voidaan tehdä yleiskielellä, mikäli haastattelun sisällöllä on vain merkitystä. Mikäli sanavalinnat ovat tärkeässä asemassa haastattelussa, litterointi tehdään sanasta sanaan tarkasti. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastattelutyyppejä on monia erilaisia (Ojasalo ym. 2014, 107).

- Strukturoitu haastattelu. Tässä menetelmässä kysymykset ovat valmiita ja ne esitetään tietyssä järjestyksessä kaikille haastateltaville
- Puolistrukturoitu haastattelu. Tässä menetelmässä kysymykset ovat valmiita, mutta niiden esittämisjärjestys vaihtelee haastateltavakohtaisesti.
- Avoin haastattelu. Tämä menetelmä on enemmän keskustelumuotoinen. Haastateltava ja haastattelija osallistuvat molemmat keskusteluun aktiivisesti.

Teemahaastattelussa kysymykset ja sanamuodot vaihtelevat sen mukaan, miten haastattelut etenevät. Haastattelukysymysten järjestystä voidaan vaihdella ja kysymyksiä muokata kesken haastatteluprosessin, jos edellisissä haastatteluissa on käynyt ilmi joitain ai-

healueita, joita ei aikaisemmin osattu ottaa huomioon. Avoin haastattelu on vielä enemmän joustavampi haastattelutyyppi, melkein keskustelumainen, joka vie enemmän aikaa, mutta antaa paljon syvällisimpiä vastauksia. (Ojasalo ym. 2014, 41.) Tutkimuksia arvioidaan käytettyjen mittarien luotettavuuden eli reliabiliteetin ja tarkkuuden eli validiteetin pohjalta (Ojasalo ym. 2014, 105).

Havainnointi on myös laadullinen menetelmä ja se toimii silloin kun halutaan tietoa, miten jokin asia toimii luonnollisessa toimintaympäristössään tai keinotekoisissa laboratorio-oloissa. Havainnointi vaatii tarkkuuta ja oikeisiin asioihin huomion kiinnittämistä. Havainnointi toimii hyvin haastattelun parina tutkimusta tehdessä, täydentäen haastattelua tai toisinpäin. Havainnoinnin tulisi olla järjestelmällistä ja muistiinpanot olisi hyvä kirjoittaa saman tien ylös tai esimerkiksi valokuvata. Havainnoija on myös hyvä miettiä ja tehdä selväksi roolinsa havainnointitilanteessa. Hän voi osallistuja tai etäinen tarkkailija. On myös hyvä muistaa, että havainnoija saattaa käyttäytymisellään vaikuttaa havainnointiympäristöön. (Ojasalo ym 2014, 114 - 115.) Havainnointi käy menetelmänä tilanteisiin, jotka muuttuvat nopeasti tai joita on vaikea ennakoida. Havainnointi sopii menetelmäksi myös silloin, kun halutaan tietää toimivatko henkilöt kuten sanovat toimivansa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Edellä mainitut menetelmät ovat tutkimuksen aineiston dokumentointia. Tämän jälkeen tulee analysointivaihe, jossa tulkitaan aineisto. Tässä kohtaa tutkija yhdistelee eri havaitsemaansa asioita ja koettaa löytää yhdenmukaisuutta niiden väliltä lopullisen päätelmän tekemiseksi. (Ojasalo ym 2014, 119.)

Haastattelutyyppini on teemahaastattelu. Tutkimukseni kohde on työvuorojen optimointi ja haastattelen kolmea henkilöä, jotka ovat linkitettyinä tähän aiheeseen. Kysely ei tulisi kysymykseen koska otanta on näin pieni. Haastattelen henkilöitä, jotka ovat esimies asemassa yrityksen organisaatiossa. Valitsin haastateltavat sillä perusteella, että heillä on mielestäni paras tietoisuus kannattavuudesta ja työvuoromitoituksesta ravintolan puolella. Vaikkakin kaikki kysymykset eivät koskisi jokaista haastateltavaa, voi henkilön asema yrityksessä antaa erilaisia näkökulmia. Haastateltavilla ei ole vastausvaihtoehtoja, vaan vastaukset ovat avoimia ja kysymyksiin voi tulla muutoksia sen mukaan, miten keskustelut etenevät. (Ojasalo ym 2014, 109.)

Toinen valitsemani laadullinen menetelmä on havainnointi. Käyn haastattelujen vastaukset ensin läpi ja havainnoin työvuoroissa työn tehokkuutta haastattelujen pohjalta. Havainnointi sopii haastattelun oheen hyvin tutkimusmenetelmäksi, tukien haastattelua. Kuten aikaisemmin on mainittu, havainnointi sopii myös tilanteisiin, joita on vaikea ennakoida.

Vaikka ravintolatyöskentelyssä on jokapäiväiset toimintatavat, ovat asiakastilanteet aina uusia ja toisinaan sattuu ja tapahtuu yllätyksiäkin. Tarkoitukseni on havainnoida ravintolan salin toimintaa työvuorossa ja kirjata muistiinpanoja ylös samalla.

Analysointimenetelmäni on teemoittelu. Teemoittelu sopii silloin menetelmäksi, kun aihealueet toistuvat tutkimusaineistossa. Teemoittelu alkaa ensi teemojen muodostamisesta ja tämän jälkeen ne ryhmitellään ja analysoidaan. (Jyväskylän yliopisto 2016.) Kävin tutkimusaineistoni läpi yliviivauksien kanssa ja jaoin tulokset tietoperustan teemojen mukaan aihealueittain: Kannattavuus, työvuorolistat, prosessit, henkilöstövoimavarat ja henkilöstön aineettomat pääomat.

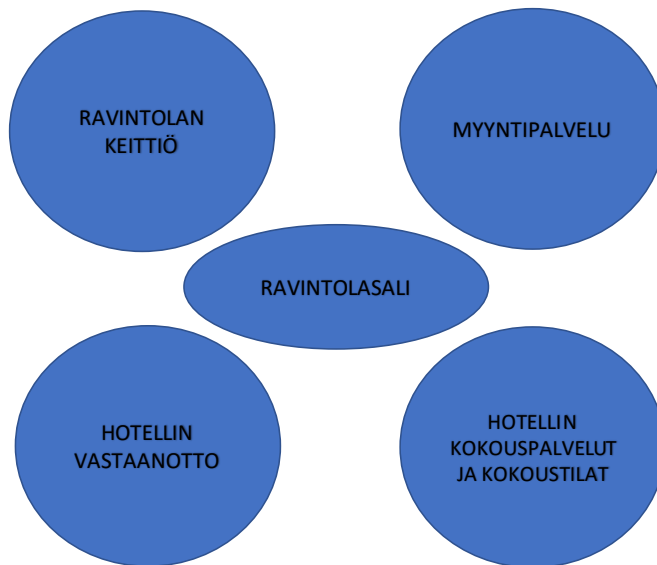
3.2 Toimeksiantaja

Toimeksiantajani on Hotel Arthur. Hotel Arthur sijaitsee Vuorikatu 19:sta, jossa sijaitsee myös sen omistajayhdistyksen Helsingin Nuorten Miesten kristillisen Yhdistyksen päätömitilat. Hotel Arthur vihittiin käyttöön vuonna 1907 nimellä Hospiz. Vuonna 1993 sen nimi muutettiin nykyiseksi Hotel Arthuriksi. Hotellia on vuosien saatossa laajennettu ja nykyään huoneita hotellissa on 203, sekä kokoustilat yli 500 hengelle. Ravintola Arthurin sali ja keittiö uusittiin keväällä 2020. Ravintola tarjoaa aamiaisen ja lounaan. Ilta aikana arkinen on saatavilla Bistro-menu. Ravintolan saliin mahtuu maksimissaan 254 henkeä. (Hotel Arthur, 2020a; Palonen 22.8.2020)

Olen työskennellyt Hotel Arthurin myyntipalvelussa kevästä 2018 lähtien ja pääsääntöinen toimenkuvani on hotellin ryhmämyynti, eli hotellihuoneiden, ravintola- ja kokouspalveluiden myyminen yrityksille ja isoille ryhmille. Olen myös vastuussa kesän ruokaryhmäseongista, eli ulkomaalaisista ryhmistä, jotka tulevat hotelliimme ravintolaan lounastamaan. Olen ennen myyntipalvelutyötäni tehnyt noin 5 vuotta ravintola-alan töitä erilaisissa konsepteissa mm. aasialaisvaikutteisessa, meksikolaisessa ja tasokkaassa pihviravintolassa. Olen myös tehnyt vuoropäällikön töitä, joten ravintola-ala on tuttua minulle ennestään. Olen aina ollut kiinnostunut työvuorolistojen laatimisesta ja henkilöstöressurssien oikeaoppisesta käyttämisestä ravintola-alalla. Asiakkaiden liikkeitä ei voi täysin ennustaa, etukäteen, joten se tekee työvuoromitoituksesta tällä alalla mielenkiintoista.

3.3 Hotel Arthurin henkilöstö ja osastot

Ravintolassa työskentelee kokoaikaisena 8 henkilöä. Salissa vaikuista henkilökuntaa on 4 henkeä ja keittiössä 5 henkeä. Ekstratyövoimaa käytetään molemmilla osastoilla tarpeen mukaan. Salin vakituisen henkilökuntaan kuuluvat 2 palvelupäällikköä ja 2 tarjoilijaa. Keittiössä työskentelevät vakituisesti keittiömestari, vuoromestari ja 3 kokkia. Keittiö- ja salihenkilökunta vastaavat ravintolan operatiivisesta toiminnasta. Kuviossa 3 on eroteltuna hotellin eri osastot. (Palonen 22.8.2020.)



Kuvio 3. Hotellin eri osastot ravintolan salin näkökulmasta

Kokouspuolella työskentelee ainoana vakituisena henkilökuntana vain kokousisäntä. Kokoustiloja Arthurissa on 11 kappaletta ja suurimpaan tilaan Juhlasaliin mahtuu maksimissaan 250 henkeä. Kokouspalvelut ja kokoustilat sijaitsevat hotellin vanhalla puolella Vuorikadulla, kun taas ravintola sijaitsee uudemmalla, Kaisaniemen kadun puolella. Kokoustarjoittavat tulevat samasta keittiöstä, joka sijaitsee hotellissa ravintolasalin ja kokouspuolen välissä. Kokousisäntä on ravintolan työvuorolistoilla, joten ravintola voi tarvittaessa käyttää häntä ruuhka-apuna salin puolella. Kokousisännän työtehtäviin kuuluvat kokoustilojen järjesteleminen, kokousasiakkaiden palveleminen, kokoustekniikan ylläpito ja kokouskahvitusten järjestäminen. (Hotel Arthur 2020b; Palonen 22.8.2020; Salaspuro 18.8.2020.)

Hotellin vastaanotossa työskentelee kokoaikaisesti 8 henkeä. Vastaanoton tärkein tehtävä on kirjata asiakkaat sisään ja ulos. Hotellin ollessa täynnä yhden päivän aikana vastaanotossa työskentelee aamuvuorossa 2 henkeä, välivuorossa 1 henkilö, iltavuorossa 2 henkeä ja yövuorossa 1 henkilö. Ravintolatoiminnan vaikutus vastaanoton toimintaan on vä-

häinen, mutta esimerkiksi kiireaikoina suuri asiakasmäärä kulkee vastaanoton läpi. Ravintolassa on kaksi sisäänkäyntiä, mutta vastaanoton puoleista käytetään pääsisäänkäyntinä. Vastaanotto myös myy kioskituotteita ja keittiön valmistamia sämpylöitä ravintolan ollessa kiinni. (Huhtimo 22.8.2020. Salaspuro 18.8.2020.)

Myyntipalvelussa työskentelee 5 henkeä ja samassa tilassa on myös hotellinjohtajan toimisto. Myyntipalvelun toimisto sijaitsee hotellin 7 kerroksessa. Myyntipalvelu on esisijaisesti yhteydessä asiakkaiden kanssa sekä valmistelee ravintolaa varten päivän tilausmääräykset, eli ohjeet päivän tilauksille ja aikatauluille. Ravintolan kannalta tärkeää on se, että tilausmääräyksissä lukee kaikki tarpeellinen selkeästi ja oikein. Näihin kuuluvat mm. aika-
taulut, menut, erityisruokavaliot, henkilömäärät ja pöytämuodot. Myyntipalvelu myös las-
kuttaa tilaisuudet, joten kommunikaatio ravintolan ja myynnin välillä on oltava saumatonta. (Salapuro 18.8.2020.)

Hotel Arthur työllistää siis yhteensä vakituisesti 24 henkeä. Osa-aikaisia työntekijöitä on muutama vastaanotossa ja ravintolassa. Myös työntekijävälityspalveluiden kautta käytetään ekstratyöntekijöitä. Hotellin siivous ja talonmies sekä muu talotekninen henkilökunta ovat ulkoistettuja. (Salapuro 18.8.2020.)

4 Haastattelut

Tässä luvussa käydään läpi haastattelujen suunnittelu, haastateltavien esittelyt, haastattelukysymysten läpikäynti ja tulokset

4.1 Haastattelujen suunnittelu

Lähdin suunnittelemaan kysymyksiä tietoperustan pohjalta ja pidin koko ajan mielessäni aiheeni pääongelman ja alaongelmat. Näiden avulla suunnittelin 30 kysymystä ja jaoin ne aihealueisiin: työvuorolistojen tekeminen, prosessit, kannattavuus ja työhyvinvointi.

Haastateltavia oli kolme. Päätin haastatella hotellinjohtajaa, sillä hänellä on tarkin tietämys ravintolan luvuista ja työkokemusta hotellilla yli 20 vuoden ajalta. Seuraava haastateltavani oli palvelupäällikkö, joka on työskennellyt ravintolan salissa noin 8 vuoden ajan. Hän hoitaa ravintolan operatiivista puolta, sekä on vastuussa työvuoromitoituksesta. Kolmas haastateltavani oli vuoropäällikköä, joka palvelupäällikön kanssa on vastuussa työvuoromitoituksesta ja ravintolan toiminnan jatkuvuudesta paikan päällä. Palvelupäällikkökin on työskennellyt yrityksessä yli 3 vuotta. Päätin, etten haastattele työntekijöitä lainkaan, sillä olin suunnitellut kysymykseni niin, että lähtökohtaisesti esimiehet osaisivat vastata parhaiten niihin.

Varasin haastatteluajat jokaiseen haastatteluun peräkkäisille päiville ravintolaan. Päätin, että ympäristö, johon opinnäytetyöni liittyy, olisi paras paikka esittää kysymykset haastateltaville. Tätä haastattelutyyppiä kutsutaan kontekstuaaliseksi haastatteluksi. Haastatteluihin varasin aikaa tunnin jokaiselle. Esitin haastattelujen aihealueet haastateltaville vain hieman ennen haastatteluja, jotta he hieman tietäisivät mistä puhuttaisiin, mutta kuitenkin niin, etteivät ehtisi stressaamaan haastattelutilanteesta ja kysymyksistä.

Mustutin alkuun, että opinnäytetyö ja kysymysten vastaukset ovat kaikkien saatavilla. Haastateltavien nimiä ei paljasteta opinnäytetyössä, mutta esimerkiksi haastateltavan asema saattaa tulla esille vastausten lomasta. Haastattelut sujuivat hyvin ja jokaisessa haastattelussa pääsimme nopeasti vauhtiin pienen alkujännityksen jälkeen. Esitin suunnittelemani kysymykset ja mahdollisia lisäkysymyksiä, jotta sain tarpeeksi tietoa aiheesta. Aikataulu venyi hieman 2 haastattelun osalta ja yksi haastattelu meni 45 minuuttiin.

Äänitin haastattelut puhelimeeni. Haastattelujen jälkeen litteroin materiaalin ja kävin sen yliviivauskynällä läpi. Esitän työssäni vain suoraan aihetta tukevat vastaukset. Kaikki haastattelukysymykset ovat liitteenä.

4.2 Tulosten esittely

Jaoin haastatteluni tulokset neljään eri osaan, jotka esiintyvät tietoperustassani. Kysyin myös erikseen jokaiselta haastateltavalta mikä heidän mielestään on ravintolan ydintehtävä ja eroaako hotelliravintolan tehtävä tavallisen ravintolan tehtävästä. Kaikki olivat sitä mieltä, että ravintolan ydintehtävä on tuottaa ruoka ja juomapalveluita asiakkaille. Yksi haastateltava mainitsi myös erikseen voiton tuottamisen. Kaksi haastateltavista mainitsivat, että hotelliravintolan, varsinkin Arthurin ravintolan, tehtävä on olla tukipalvelu hotelli-toiminnalle. Yksi lisäsi tähän, että se on kuitenkin brändäykysymys, miten hotelliravintola otetaan asiakkaiden keskuudessa vastaan ja on olemassa menestystarinoita hotelliravintoloista, jotka ovat päässeet pinnalle. Hän koki, että hotelliravintolan asema kivijalkaravintolan rinnalla on erilainen, koska kivijalkaravintolan liiketoiminta on selkeästi pelkästään ravintolatoimintaa.

4.2.1 Työvuorolistojen laatiminen

Työvuorolistat tehdään työehtosopimuksen mukaisesti kuluvan kolmiviikkoisjakson keskimmaisella viikolla. Normaalisissa tilanteissa työvuorolistoja tekee kaksi esimiestä ennalta määrättyinä toimistopäivinä. Koronatilanteissa listat voidaan julkaista viikko kerrallaan ja ne tekee tällöin palvelupäällikkö yksin. Esimiehet suunnittelevat yhdessä kolmiviikkoisjakson työvoimatarpeen ja käyvät tilausmääräykset läpi. Työvuorolistan tekoprosessi alkaa sillä, että otetaan tarkasteltavan jakson tilaukset ulos ja tarkistetaan, kuinka edellinen lista on päättynyt, jotta nähdään miten vapaat ovat sijoittuneet. Ensimmäiseksi listoille merkitään vapaatoiveet. Tämän jälkeen laitetaan kokousisännän vuorot, jotta nähdään minä päivinä hän toimii ravintolassa ja minä päivinä kokouksilla. Tämän jälkeen ovat vuorossa muut työntekijät ja esimiehet. Esimiehille merkitään listantekopäivä ja inventaariopäivä, jos tämä osuu kyseiselle listalle. Muut toimistotyöt sijoittuvat suorittavan työn ohelle. Normaali miehitys on 2 aamussa ja 1 illassa, kun ei ole mitään erityisiä tilauksia pohjilla. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että työvuorolistan tekoprosessi ei ole aivan kunnossa. Työvuorolistan laadinnasta osa ajasta menee siihen, että tiedustellaan myyntipalvelusta yksityiskohtia eri tilaisuuksista, jotka vaikuttavat työvuorolistan tekoon. Hän oli sitä mieltä, että olisi paljon parempi, jos nämä kysymykset olisi tarkistettu etukäteen, jolloin työvuorolistan tekoon käytettävä aika ei menisi hukkaan vastauksia odotellessa.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että koronakriisi on vaikuttanut työvuoromitoitukseen vahvasti. Haastatteluja tehdessäni tasoitusjakso oli tulossa loppuun, jonka seurauksena vuoroissa oli liikaa ihmisiä töissä, sillä tunnit oli saatava täyteen. Yksi haastateltavista mainitsi, että esimiehen rooli korostuu tässä tapauksessa, jotta kaikille työntekijöille

olisi työajaksi mielekästä tekemistä. Työvoiman tarve painottuu normaalitilanteessa aamiaiseen ja lounasaikaan. Ilta-aika koettiin hiljaisena. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että normaalina aikana ylimiehitetään liiankin herkästi. Vuoden 2019 kesästä, jolloin valitsi normaalitilanne, yksi haastateltava mainitsi, että työvuoromitoitus oli pääsääntöisesti kunnossa. Kaikille riitti töitä, mutta ei ollut liian kiire. Talviaikaan on paljon hiljaisempaa, jolloin seisoskelua tulee väkisin varsinkin ilta-aikaan.

Työvoiman tarve painottuu aamiaisen loppuun ja lounaan alkuun. Kesällä myös lounaan lopussa on vielä kiire, koska matkailijaryhmiä on niin paljon. Aamiaisella työvuorossa on yleensä 2 ihmistä, mutta korona-ajan hiljaisuudessa toinen on pudotettu pois aivan vuoron alusta. Lounaalla tarvitaan aina kaksi. Lounaan alussa on hyvä olla kaksi kassaa käytössä, jotta alkuruuhka saadaan hoidettua nopeasti pois alta. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että hiljaisina aikoina lounaallakin riittäisi 1 työntekijä, sillä ruuhka painottuu lounaan alkuun ja lounaan lopussa olisi aikaa siivota hyvin. Hän ehdotti soittokelloa ravintolan kassalle, jotta työntekijä huomaisi asiakkaan, kun ei ole kassalla paikalla. Työvoiman tarve painottuu myös isoihin ennakkotilauksiin esimerkiksi hää- tai vuosijuhliin.

Normaalissa tilanteessa on ainakin yksi ekstratyöntekijä kierrossa. Eli yrityksen oma miehitys salissa ei aivan riitä sellaisenaan. Korona-aikana ekstrojen käyttö on kielletty. Yhtä henkilöä lukuun ottamatta ekstratyöntekijät tulevat työntekijöitä välittävien yritysten kautta. Ekstratyöntekijöitä käytetään pääsääntöisesti isoimmissa juhlatilaisuuksissa apuna ja lounasaikaan ruuhka-apuna. Ekstratyövoiman käytöstä ei ole olemassa erillistä ohjeistusta, eli se on työvuorolistan suunnittelijan vastuulla, kuinka ekstratyöntekijöille jaetaan vuoroja. Kysyin myös, onko ekstratyövoiman käytölle olemassa ohjeistusta normaalioloissa niin kaksi haastateltavista sanoivat, että ei ole ja yksi sanoi, että ensin annetaan työvuorot omille työntekijöille ja tämän jälkeen vasta ekstratyövoimalle. Ekstratyöntekijöille tulee antaa minimisään neljän tunnin työvuoro, kun hänet pyydetään paikalle. Ekstrojen käytön etu on, että heidän työvuoronsa voidaan määritellä milloin vain ja perua vuorokautta aikaisemmin. Heitä ei ole pakko laittaa työvuorolistalle sen tekovaiheessa. Haasteena tässä voi olla ekstrojen saatavuus.

Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että suurin haaste työvuoromitoituksessa on lyhyen aikavälin varaukset, jotka tulevat jo voimassa olevan työvuorolistan ajalle. Näissä kohdin ekstratyövoiman käyttäminen on mahdotonta. Toinen haastateltava mainitsi samalle päivälle osuvat työvuorotoiveet. Vaikka työnantaja voi ajaa yövuorotoiveiden yli, niin se ei ole ikinä mukavaa ja se saattaa harvoissa tilanteissa näkyä jopa sairaslomina. Kolmas haastateltava mainitsi varausten muutokset ja peruutukset lyhyellä aikavälillä. Korona-aikana haasteeksi mainittiin myös tuntien täyteen saaminen jokaiselle.

Yksi haastateltava mainitsi, että työvuorolistan laadinnassa tulee henkilökemiat ottaa huomioon. Hän koki, että vaikka työpaikalla puhalletaankin yhteen hiileen, niin henkilökemiat vaikuttavat silti. Hän myös oli sitä mieltä, että työvuorolistan laatijan on tunnistettava eri työntekijöiden osaamisalueet ja että kenet voi laittaa mihinkin vuoroon. Joustavuus mainittiin myös tässä. Jos illalla on juhlatilaisuus ja se jatkuu myöhään, niin sinne on laitettava työntekijä töihin, joka on valmis joustamaan tarvittaessa.

Yksityistilaisuudet vaikuttavat työvuorosuunnitteluun merkittävästi. Kahden haastateltavan mukaa iso merkitys on sillä, onko tilaisuus buffet- vain pöytiintarjoilu ja kuinka monelle hengelle nämä ovat. Pöytämuotojen muuttaminen vie myös paljon aikaa ja vaatii henkilöstöresursseja, varsinkin Juhlasalin tilaisuuksissa. Yksi vastaajista mainitsi, että liian myöhään saatu tieto asiakkaalta vaikuttaa myös työvuorojen laadintaan. Tällainen tieto voi olla esimerkiksi yllättävä kellonajan muutos. Hän mainitsi, että myyntipalvelun tulee olla mahdollisimman tarkka sopiessaan tilaisuuden yksityiskohdista ja aikatauluista, mutta huomautti, että asiakaskaan ei välttämättä tiedä kaikkea vielä useampaa viikkoa aikaisemmin, kun työvuorolistoja laaditaan.

4.2.2 Kannattavuus Ravintola Arthurissa

Työvuorosuunnittelun tueksi, ei ole käytössä minkäänlaisia mittareita tällä hetkellä, mutta yksi haastateltava tiesi sanoa, että HR-henkilö alkaa tulevaisuudessa seuraamaan ja olemaan tukena työvuorosuunnittelussa kaikkien osastojen osalta korona-aikana. Entinen hotellinjohtaja seurasi ravintolan työtehoa ja avasi jokaiselle päivälle tietyn määrän työntunteja, jotka työvuorosuunnittelijat saivat käyttää parhaalla näkemällään tavalla. Tätä kutsuttiin yrityksessä yleisnimellä ruksitaulukko, sillä se näytti rukseilla, kuinka paljon oli käytetty työntunteja yli budjetoidun määrän. Taulukko ei yhden haastateltavan mukaan taipunut muuttuviin tilanteisiin ja ei osannut ottaa huomioon kattausaikoja isompiin tilaisuuksiin. Työtehoakaan ei tällä hetkellä seurata aktiivisesti. Työvuorojen laatijoilla on perustietämys, kuinka monta työntekijää tarvittiin mihinkin vuoroihin.

Yksi haastateltavista tiesi kertoa, että ekstratyöntekijä on kalliimpi kuin yrityksen oma työntekijä, mutta ei osannut sanoa tarkempaa lukua. Toinen arvioi tämän luvun olevan 20 % suurempi kuin oma työvoima. Viimeinen haastateltava muisteli, että ekstratyövoima lasjetaan kertoimella 2.7, kun oma työvoima kerrotaan luvulla 1,7.

Kaikki haastateltavat sanoivat, että aamiaisella ja lounaalla, kun ruoka on tarjolla noutopöydästä, pystyy yksi työntekijä hoitamaan salia, kun siellä on maksimissaan 100 asiakasta. Aamiainen on sisällytetty huonehintaan, joten aamulla asiakkaat eivät ruuhkauta

kassaa. Lounaalla kassajonon purkamiseen tarvitaan kaksi työntekijää, kuten aikaisemmin on mainittu. Ilta-aikaan yksi työntekijä pärjää hyvin, jos ei ole suurempia ennakkotilauksia. Ilta-aikaan ruoka tarjoillaan pöytiin, mutta asiakasvolyymit eivät ole suuria. Yksi haastateltava huomautti, että vaikka 1 tarjoilija pystyy hoitamaan 100 henkeä noutopöydästä ilta-aikaankin, niin pakka kaatuu siihen, jos kaikki maksavat tarjoilut erikseen. Tällöin tarvitaan useampi henkilö rahastamaan.

4.2.3 Ravintolan prosessien tarkastelu

Ravintolasta löytyy perehdytyskansio ja siellä on materiaalit esimerkiksi tilityksen tekemiseen ja kahvikoneen pesuun. Yksi haastateltava osasi sanoa, että on olemassa myös kuvia eri pöytäkatteista. Henkilökunnalla on pääsy näihin materiaaleihin. Haastateltavat myös mainitsivat, että materiaalia päivitetään jatkuvasti, jotta se olisi ajan tasalla. Materiaali on päivitetty ravintolan kunnostuksen yhteydessä keväällä. Myös HR-henkilö on valjastettu tämän materiaalin läpikäyntiin.

Yksi haastateltavista sanoi, että hänen mielestään kaikki työntekijät tietävät miksi mitään työtehtävää tehdään. Toinen haastateltava sanoi, että osalle ei jotkin työtehtävät ole selviä. Kolmas haastateltava ei ollut varma asiasta. Jokainen haastateltava oli samaa mieltä siitä, että esimiesten tehtävä on määritellä työntekijöille tehtävää hiljaisille ajankohdille. Viikkosiivouslista on myös olemassa, josta työntekijät katsovat mitä pitää tehdä. Oma-aloitteisuutta löytyy henkilökunnasta, mutta toisinaan heitä pitää myös patistaa tekemään. Yksi haastateltava muistutti myös, että aina työntekijän suostuessa, hänet voidaan myös lähettää aikaisemmin kotiin. Tällöin tämä käyttämättä jäänyt työaika korvataan muulloin tai vähennetään palkasta.

Joitakin työtehtäviä yhdistellään keittiön ja salin välillä. Yksi haastateltava mainitsi, että buffepöytien purkaminen tehdään yhdessä. Tiskikoneen peseminen on myös yhdistetty, mutta peseminen vie paljon aikaa, joten tästä on tullut erimielisyyksiä keittiön ja salin välille. Salihenkilökunta kokee, että se jää yleensä heidän tehtäväksi. Toinen haastateltava kommentoi, että kun ravintola-avattiin illalle uudella bistrokonseptilla, sovittiin, että keittiö tulee vahtimaan kassaa, kun sali on esimerkiksi kokouspuolella. Tämä ei kuulemma toiminut odotetulla tavalla. Kolmas haastateltava sanoi, että olisi hyvä, jos keittiö auttaisi salia esimerkiksi ilta-aikaan, mutta huomautti myös, että heilläkin on paljon tekemistä, eivätkä välttämättä aina ruoanlaitolta pääse apuun.

Kun haastatteluissa kysyttiin voisiko joitain muita työtehtäviä yhdistellä keittiö- ja salihenkilökunnan kanssa, yksi haastateltava mainitsi iltasiivouksen. Keittiö saa yleensä työnsä ai-

kaisemmin valmiiksi, jolloin voisi tulla saliin auttamaan siivoamisen ja astioiden korjaamisen kanssa. Näin ei myöskään jäisi aamulle niin paljon tiskiä. Toinen haastateltava mainitsi, että ruuhka-aikana salihenkilökunta voisi auttaa buffetpöytien täyttämässä aktiivisemmin, mutta se vaatisi sitä, että keittiö olisi laittanut täydet ruokakulhot valmiiksi tiettyyn paikkaan, josta sali voisi ne ottaa. Hän myös mainitsi, että korona-ajan hiljaisuudessa on helpompi alkaa omaksumaan uusia työmalleja, jotka olisivat sitten kiireessä valmiiksi opeteltu.

Kaikki haastateltavat mainitsivat, että kokouksien kanssa yhteistyö sujuu hyvin, kun ravintola ja kokousosastot on yhdistetty työvuorolistoille. Kokousisäntä auttaa ravintolassa, kun kokouksilla ei ole mitään ja ravintola tuuraa kokousisäntää tämän poissa ollessa. Yksi haastateltava mainitsi, että vastaanotto auttaa ilta-aikaa kahvitusten kanssa kokouspuolella, kun ravintola- tai kokoushenkilökunta ei ole paikalla. Yksi vastaajista mainitsi, että myyntipalvelu auttaa ruuhka-aikoina. Tämä koettiin hyväksi asiaksi siinä mielessä, ettei epävarmoissa tilanteissa tarvitsisi ottaa ekstrapyöntekijää vuoroon. Myyntipalvelun käyttö ravintolassa on ongelmallista vaan siinä mielessä, että he työskentelevät arkisin toimistoaikoina. Kolmas haastateltava kertoi, että on ollut ajatus hybridi-ihmisestä hotellille, joka voisi auttaa eri osastoilla, vastaanotossa ja ravintolassa, kiireaikoina. Yhtä työntekijää ollaan kouluttamassa tällaiseen. Haasteena on kuinka tämä käytännössä tulisi toimimaan. Korona-aikana osastot ovat kuitenkin tutustuneet toistensa työtehtäviin aktiivisesti.

4.2.4 Hyvinvointi tuottavuustekijänä ja henkilökunnan inhimilliset pääomat

Tyytyväinen työntekijä on tehokkaampi. Kaikki haastateltavat olivat tätä mieltä. Yksi haastateltava sanoi, että SYÖ-kampanjan aikana syyskuussa, tarjoilijoiden keskuudessakin oli enemmän aktiivisuutta ja myyvämpää asennetta, kun asiakkaitakin oli enemmän. Toinen mainitsi, että työtyytyväisyys vaikuttaa motivaatioon, jota kautta tehokkuuteen. Hän myös kommentoi, että mielestään viihtyvyyden taso Arthurissa on hyvä. Kolmas oli sitä mieltä, että mitä paremmin työntekijät viihtyvät töissä, niin sitä vähemmän on turhia sairauspoissaoloja. Hän myös mainitsi, että viihtyvyys näkyy myös suoraan asiakkaille. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että henkilökunnan viihtyvyys on mennyt parempaan suuntaan viimeisen puolentoistavuoden aikana.

Haastatteluissa kävi ilmi, että oleellisempina strategisen hyvinvoinnin osana Arthurissa pidettiin HR-palveluita, joita ei vielä puolitoistavuotta sitten ollut yrityksessä. Muina hyvinä asioina pidettiin koulutuksia, joita on ollut enemmän saatavilla sekä kehityskeskusteluita. Myös työterveydenhuollon palvelut mainittiin haastatteluissa. Eräs haastateltavista mainitsi, että toivoisi lähiesimiehille jonkinlaista palkintojärjestelmää, jolla voisi huomioida hyvät suoritukset työntekijöiden keskuudessa.

Kysyessäni, millaisia inhimillistä pääomaa voitaisiin käyttää työskentelyssä ravintolan salissa, yksi haastateltavista sanoi, että työntekijöillä on oma tietotaitonsa erilaisista asioista. Hän osasi kertoa, että eräs ravintolan tarjoilijoista on kasvisyöjä ja ymmärtää kasvisruoista paljon ja tätä tietämystä voitaisiin hyödyntää keittiön puolella, mutta tätä ei tehdä. Haastateltavat mainitsivat, että jos jollain on tietotaitoa jostain, niin tätä pyritään hyödyntämään ja opettamaan myös muille. Kolmas haastatelluista mainitsi, että ravintolan työntekijöitä on kannustettu myös sosiaalisen median päivittämiseen ja kampanjoiden kehittelyyn, jos on huomattu, että tähän puoleen on kiinnostusta.

4.3 Tulosten analysointi

Tässä luvussa analysoidaan tuloksia kannattavuuden ja henkilöstöressurssien näkökulmasta.

4.3.1 Mittareiden käyttö työvuorosuunnittelun tueksi

Työvuorolistan laadintaprosessi on ongelmallinen siinä mielessä, että kaksi esimiestä tekevät listoja yhtä aikaa. Voidaan ajatella, että yrityksessä menee kaksinkertainen määrä työtunteja asiaan, mikä toisessa yrityksessä tehtäisiin yksin. Työvuorolistojen tekemiseen varattu toimistopäivä kirjataan työvuoroihin listojentekovaiheessa. Tuolle päivälle saliin tarvitaan ylimääräinen oma työntekijä tai ekstratyöntekijä. Haastattelussa kävi ilmi, että työvuorolistan tekemistä ei ole suunniteltu etukäteen vaan tekoprosessi alkaa nolasta ja selvitystyö tehdään listan laatimisen ohella. Tässä olisi mielestäni iso kehittämine prosessissa. Mikäli selvitystyö tehtäisiin etukäteen, voisi listojen tekemiseen käytettävä aika lyhentyä ja toisen esimiehen vapauttaa ruuhka-avuksi ravintolaan.

Työvoimakulut ovat isoja ja ekstratyövoima maksaa enemmän kuin omat työntekijät. Taulukossa 1 on esitetty työvoiman hinta haastattelussa tulleiden tietojen perusteella. Toinen haastateltavista sanoi ekstratyöntekijän maksavan 20 % enemmän kuin oma työntekijä ja toinen muisteli, että palkka tulee kertoa luvulla 2,7, jotta saadaan ekstratyövoiman hinta. Punaisella värillä on merkitty taulukkoon kuinka paljon enemmän ekstratyöntekijä maksaa verrattuna omaan työntekijään. Viimeisessä sarakkeessa on esillä kertoimien välinen erotus.

Taulukko 1: Ekstratyöntekijän hinta

	Työntekijä	A) Kerroin 2,7	B) Kerroin 20 %	erotus
Tuntipalkka	21.25 €	33.75 (+12.50 €)	25.50 € (+ 4.25 €)	8.25 €
4 tunnin työvuoro	85.00 €	135.00 € (+50.00 €)	102.00 € (+ 17.00 €)	33.00 €
8 tunnin työvuoro	170.00 €	270.00 (+100.00 €)	204.00 € (+ 34.00 €)	66.00 €
90 tuntia/lista	1966.50 €	3037.50 € (1071.00 €)	2295.00 € (328.50 €)	742.50 €

Jos ajatellaan, että tarjoilijan palkka on 12.50 € tunnilta ja tähän lisätään sivukulut, saadaan oman työntekijän tuntihinnaksi 21.25 € (palkka 12.50 x kerroin 1,7). Kun kerrotaan esimerkin A mukaisesti kertoimella 2,7, tulee ekstratyöntekijän tuntihinnaksi 33.75 €. Esimerkin B, 20 % kertoimella saadaan ekstratyövoiman hinnaksi 25.50 €. Ero näiden kahden kertoimen välillä on 8.25 €. Taulukkoon on laskettu työvoiman hinta neljän ja kahdeksan tunnin mittaisten päivien perustella sekä viimeisellä rivillä vielä erikseen 90 tuntia/kolmiviikkoisjakso. Haastatteluissa esiin tulleiden laskutapojen välillä on pidemmällä ajalla merkittävä ero. 90 tunnin kohdalla tämä ero on noussut jo 742.50 euroon.

Mikäli ekstratyöntekijää käytetään kerran kolmessa viikossa säännöllisesti paikkaamaan yhtä työvuoroa, tulee vuoroja vuodessa 17,33. Jos ekstralle annetaan minimi 4 tuntia jokainen kerta, voidaan laskea vuodessa käytetty työaika 69,32 tuntia (4 x 17,33). A-kertoimella ekstratyöntekijän palkka on vuodessa 2339.55 € ja B-kertoimella 1765.66 €. Oma tarjoiluhenkilökunta maksaisi tässä kohtaa 1473.05 €. Mielestäni tässä esimerkissä on kaksi ongelmaa. Ensimmäinen ongelma on se, että listojen laatijoilla ei ole tarkkaa tietoa ekstratyövoiman hinnasta ja yllä olevan esimerkin perusteella virhemarginaali kasvaa suuremaksi mitä enemmän ekstratyövoimaa käytetään. Toinen ongelma on se, että tässä on kyse sisäänrakennetusta ylimiehittämisestä. Prosessia tarkastelemalla ja muuttamalla esimies voisi olla ruuhka-apuna ravintolassa. Ylimiehittäminen tuli myös haastatteluissa ilmi.

Luvussa 2.1.3. puhuttiin tarkemmin, kuinka saadaan euromääräiset palkkakustannukset ja lasketaan työtuntien lukumäärä tarkastelujaksolle. Jos ajatellaan että ravintolan budjetoitu liikevaihto on 20 000 € viikossa ja työvoimakustannusprosentiksi halutaan 34 %, tulee palkkakustannuksiksi 6 800 €/viikko. Kun tämä jaetaan yrityksen oman työntekijän hinnalla 21.25 €, voidaan työtunteja sijoittaa tarkastelujaksolle 282,4. Kun tämä luku jaetaan A-kertoimella niin työtunteja voidaan sijoittaa vain 177,8, joka on 50,6 työtuntia vähemmän kuin omaa henkilöstöä käytettäessä. (Heikkilä & Saranpää 2013, 98.)

Kuinka prosessia voisi muuttaa? Haastatteluissa esiin tullut huomio, yksityiskohtien tarkistamisesta etukäteen myyntipalvelusta on mielestäni hyvä ja tällöin työvuorolistoihin käytettävä työaika ei menisi hukkaan, kun vastauksia ei samalla hetkellä voi kuitenkaan saada. Työvuorolista täytyy kuitenkin tehdä loppuun myöhemmin. Tulevan työvuorajakson tilaus-ten tarkastelu etukäteen olisi mielestäni hyvä ratkaisu tähän ja kysymysten koonti myyntipalvelulle, joka tarkistaisi vastaukset ennen työvuorolistan laadintaa. Tulevien varausten tarkastelun ja kirjaukset voisi suorittaa hiljaisemman iltavuoron aikana.

Haastatteluissa kävi ilmi myös mittareiden puuttuminen ravintolan johtamisesta. Työtehoja tulisi ehdottomasti seurata, vaikka näitä ei pidä katsoa sokeasti. Mielestäni yrityksen entinen tapa työtehojen seurannassa raksitaulukon avulla on ollut liian kapeakatseista, sillä se ei ole ottanut huomioon lainkaan valmisteluajoja ja muuttuvia tilanteita. Työtehon rinnalle tulisi ottaa myös muita mittareita, joilla voidaan tarkastella kannattavuutta eri näkökulmista. Luvussa 2.1.2. mainittua työvoimakustannusprosenttia voitaisiin soveltaa tähän. Hyvä olisi erotella lounas, illallinen ja juhlat toisistaan, jotta tulevaisuudessa voitaisiin seurata tarkemmin mikä työvoimakustannusprosentti olisi milloinkin. Tässä voisi myös käyttää yhtenä näkökulmana mittaustapaa, jossa tehdyt työtunnit jaetaan asiakasmäärällä.

Mittareiden puuttuminen on mielestäni hyvin huolestuttavaa. Vaikka raporteista saataisiin tieto kuinka paljon ravintola on tuottanut vuodessa ja paljon ravintola on maksanut palkkoja, on työvoiman kannattavan käytön mittaaminen mahdotonta. Mittareiden avulla työvoiman kannattavuutta mitataan päivittäin, viikoittain ja kuukausittain ja niiden säännöllinen tulkinta mahdollistaa sen, että pidemmällä tähtäimellä voidaan tehdä säästötoimenpiteitä ja tarvittavia korjauksia työvoimakuluissa. Niiden avulla myös suunnitellaan tulevaisuutta. Luvussa 2.1.3. puhuttiin henkilöstöbudjetista, johon on hyvä sisällyttää henkilöstösuunnitelma. Henkilöstösuunnitelmassa on otettava myös ekstratyövoima huomioon. Tuottavuuden mittaaminen pidemmällä aikavälillä kertoo myös, paljon kuluja menee ekstratyövoimaan. Yrityksen tulisi mielestäni pysähtyä pohtimaan millaisia mittareita se tarvitsisi, jotta työvuoromitoituksesta tulisi nykyistä kannattavampaa, eikä asioita tehtäisi oletukseen perustuen.

4.3.2 Henkilöstöressurssien kehittäminen ja niiden monipuolinen käyttö

Haastattelujen perusteella työvuorolistan laatijalla tulee olla tieto, miten eri työntekijät pärjäävät eri vuoroissa. Tämä lähtökohta työvuorojen laatijalle on haastava, sillä se poistaa useita mahdollisuuksia työvuorojen sijoittelusta listalle. Jos tietty tarjoilija on laitettava aamuvuoroon aina, koska hän ei osaa tehdä iltavuoroja, se tarkoittaa, että toiset tarjoilijat tekevät iltavuoroja enemmän. Lähtökohdan tulisi olla, että jokainen työntekijä koulutetaan samantasoisiksi, joka helpottaa työvuorosuunnittelua. Tämä on osa henkilöstöjohtamista,

josta on tarkemmin puhuttu luvussa 2.4. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu kokonaisuus, jossa otetaan huomioon oikeanlainen, osaava, riittävä ja hyvinvoiva henkilöstö (Jylhä & Viitala. 2013. luku 12).

Strateginen henkilöstöjohtaminen on nykyaikaisessa yrityskulttuurissa yleistynyt trendi ja osaava henkilökunta sekä koulutukset ovat osa tätä. Inhimilliset voimavarat ovat erilaisia eri työyhteisöissä, mutta peruskoulutus ja -osaaminen työhön tulisi olla kunnossa. Näin olen salin kaikki työntekijät tulisi tietää muun muassa miten ravintola avataan, kuinka juhlatilaisuudet toimivat ja miten ravintola suljetaan illalla. Haastatteluissa mainittiin, että henkilökunnan tietotaitoa pyritään ammentamaan ja kouluttamaan myös muille. Tämä kommentti on mielestäni ristiriidassa sen kommentin kanssa, että työvuoron tekijän tulisi henkilökunnan osaamisen perusteella jakaa työvuorot, jotta osaavaa henkilökuntaa olisi töissä oikeaan aikaan.

Myyntipalvelun käyttäminen ruuhka-apuna on omalta osaltaan toimiva ajatus, sillä myyntipalvelun toimisto sijaitsee samassa rakennuksessa. Jos työvoimatarve on lyhyt ja sijoittuu arkipäivälle niin tähän ei tarvitsisi palkata työvoimaa erikseen neljän tunnin minimillä. Luvussa 4.2.3. Mainittu ”hybridi-työntekijä” oli mielestäni hyvä ja mielenkiintoinen idea yritykseltä. Mikäli tämä saadaan työvuoroteknisesti onnistumaan, niin tässä on hyvä esimerkki siitä, miten työaika käytetään tehokkaasti hyödyksi. Tässä mallissa minimoidaan hukattu työaika ja työntekijän inhimillisiä pääomia kehitetään yrityksen tarpeita vastaavaksi. Tämä on omalta osaltaan varmasti haasteellista, sillä vastaanoton ja ravintolan tulisi ottaa tarkasti huomioon työvuorosuunnittelussa, että työvuoron pituudet ja lepoajat toteutuisivat työehtosopimuksen mukaisesti.

5 Havainnointi

Tässä luvussa on tiivistelmä havainnointien muistiinpanoista ja analyysi sekä päätelmät niiden pohjalta tehdyistä huomioista.

5.1 Alustus havainnointiin

Koronan vaikutuksen takia Arthurissa aloitettiin syyskuussa ns. työkierto, eli jokainen osasto perehtyi toisten osastojen toimintaan, jotta tarvittaessa pystytään sisäisellä siirrolla paikkaamaan työvuoro eri osastoilla. Tällä pyritään minimoimaan ylimääräiset kulut, jota ekstratyövoima teettää. Tein havainnointini omana perehdytyspäivänä ravintolaan, eli havainnoin työni ohessa ravintolan toimintaa aamiais- ja lounasaikana. Tein vielä erikseen iltavuoron ravintolassa, jotta näin kuinka homma toimii ilta-aikana ja kuinka ravintola suljetaan.

Havainnoidessa seurasin pääsääntöisesti työn tehokkuutta ja prosessien toimintaa. Prosessit käsiteltiin myös haastatteluissa, mutta mielestäni näiden tarkastelu varsinkin paikan päällä olisi paikallaan. Haastattelujen pohjalta minun myös toivottiin havainnoivan kuinka salin ja keittiön välinen yhteistyö sujuu. Havainnoidessani huomioin kuinka prosessit toimivat vuorojen välillä ja kuinka sujuvaa ja tehokasta työ on vuorossa.

5.1.1 Aamuvuoron prosessit ravintolassa ja perehdytyskansio

Aamulla ensimmäisenä tulostetaan lyhyt lista, jossa näkyvät selkeästi päivän saapuvat ryhmät, tarjoilut, kellonajat ja tarjoilupaikat. Tätä listaa verrataan edellispäivänä piirrettyyn pöytäkarttaan ja tarkistetaan, että kaikki pitää edelleen paikkansa. Samalla tulostetaan myös päivän tilausmääräykset, jotka myyntipalvelu hakee mukaansa saapuessaan töihin. Myyntipalvelu käy tilausmääräykset läpi, kirjaavat kaikki kokouspakettimyynnit ylös järjestelmään ja palauttavat ne takaisin ravintolaan aamun aikana. Salin puolella aamuvuoron tehtävänä on laittaa aamiaisen tarvikkeet valmiiksi asiakkaille. Keittiön tehtävänä on katka aamiaisbuffet.

Ravintolasta löytyy perehdytyskansio työntekijöille. Kansio on paksu ja hieman sekava. Siellä on myös jonkin verran vanhentunutta tietoa, osa vuodelta 2012. Kansiosta löytyy selkeät ohjeet aamu- ja iltavuorolle, mutta nämä ovat sijoitettu eri puolille, eikä peräkkäin. Kansiosta löytyy kattavasti tietoa ravintolan työtehtävistä, mutta osa tiedoista kuuluisi ehkä toiseen kansioon, jota ei tarvitsisi välttämättä käyttää päivittäin. Kansiosta löytyy myös perehdytyslista uusille työntekijöille.

Havainnointini aikana oli palvelupäällikön lisäksi töissä yksi tarjoilija, joka oli aloittanut vuoronsa 7.15 sekä minä perehtymässä. Kokouspuolella kokousisäntä oli aloittanut myös työvuoron klo 7. Keittiössä oli töissä kolme kokkia. Edellisenä yönä oli hotellissa 113 majoittujaa. Tiedustelin, miksi toinen tarjoilija oli aloittanut vuoron niin aikaisin ja minulle selvisi, että hänen oli alun perin tarkoitus olla auttamassa kokousisäntää aamiaisten kanssa kokouspuolella, mutta sen päivän tilaisuuden henkilömäärä oli pudonnut 60 hengellä, joten hän ei tarvinnut lopulta apua. Kysyin, oliko tieto tullut yllätyksenä, mutta tämä muutos oli tapahtunut jo viime viikolla ja asiaan ei ollut reagoitu.

Aamiaisen aikana siivosimme salia ja korjasimme astiat pöydistä. Minulle annettiin liina, jolla pystyin putsamaan pöytiä, mutta suihkepulloa, jossa oli pesuainetta, en saanut mukaani. Pullon kuuluu kuulemma olla baaristiskin takana ja sitä ei saa siirtää sieltä pois. Muutaman pöydän pyyhittyäni salin toisessa päässä kävelin takaisin baaritiskille kastelemaan liinan uudestaan ja kävelin takaisin. Tämän tein useaan kertaan toistamiseen ja aloin jo turhautumaan, sillä ravintolasali oli pitkän muotoinen ja toisesta päästä baaritiskille on matkaa.

5.1.2 Lounasaika ravintolassa

Aamiaisen loppuu arkipäivisin klo 10.00 ja lounas alkaa klo 11.00. Lounas tarjoillaan samasta noutopöydästä, jossa aamiaistarvikkeet ovat myös. Yhteistyö keittiön ja salin välillä sujuu hyvin tässä vaiheessa, sillä molemmat tiesivät prosessin tärkeyden. Mitä nopeammin pöytä on tyhjä niin sitä helpompi lounasta on alkaa kattamaan siihen. Ennen lounaan alkua salin tehtävä on varmistaa päivän ruoat keittiöstä ja sen, onko niihin tullut muutoksia.

Sali kirjoittaa pienet menukyltit salaattipöytäan, joissa kerrotaan mitä missäkin kulhossa on. Kylttejä on paljon ja ne ovat liitutaalupohjaisia, joihin voi valkotaulutusseilla kirjoittaa. Tätä varten kysytään keittiöstä mitä salaattipöydässä on ja mitkä allergiat koskevat mitkin tuotteita. Prosessi on aikaa vievä, mutta asiakkaan ja henkilökunnan näkökulmasta tarpeellinen, jotta henkilökunnan ei tarvitsisi käydä samoista asioista kertomassa jokaiselle asiakkaalle. Ikäväkseni huomasin havainnoidessani keittiöltä negatiivista asennetta erityisruokavalioita kohtaan. Kun kysyin kasvisruoan allergeenimerkintöjä niin minulle sanottiin, ettei jakseta käydä tarkistamassa, niin laitetaan vaikka vähälaktoosinen, jota kaikki tuotteet ravintolassa kuitenkin ovat.

Asiakkaat maksavat lounaan heti saapuessaan kassalle. Tässä vaiheessa kaksi työntekijää on perusteltua. Jonoa muodostuu nopeasti ja kassakone on hieman hidas lähimäk-

suista huolimatta. Kahdella kassalla saadaan jono purettua helpommin. Vaikkakin kassakone toimisi nopeammin, niin kaksi maksupistettä lounaan alussa on kuitenkin tarpeellista asiakastytyvyyden ja sujuvuuden kannalta. Moni asiakkaista on kanta-asiakkaita, jotka käyvät päivittäin syömässä ja henkilökunta tervehti heitä iloisesti ja vaihtoivat kuulumisia.

Lautasia ei havainnointieni aikana saanut korjata pöydästä pois asiakkaan ollessa paikalla. Tämä perusteltiin kontaktin minimoimiseksi Korona-aikana. Saliin oli poikkeuksellisesti laitettu 2 palautuskärryä, joihin asiakkaat pystyivät palauttamaan halutessaan astiat, tai jos eivät palauttaneet niin ne käytiin korjaamassa pois asiakkaan poistuttua. Asiakkaille ei kuitenkaan käynyt selväksi missään vaiheessa, että palautuskärryt olisivat olleet vain Korona-ajan toimintatapa, ellei henkilökunta tätä kertonut. Uusi asiakas saattaakin ihmetellä miksi kolme tarjoilijaa seisoo baaritiskin takana odottaen, että asiakas palauttaa itse omat astiansa. Koronan tuoman haasteen ja etäisyyksien pitäminen on tärkeää, mutta toimintatapa tuntuu oudolta ja ei-asiakasystävälliseltä.

Lounasvuoron jälkeen sali siivotaan. Myös keittiön ison tiskikoneen pesu tehdään tässä vaiheessa. Tämä on ravintolan työntekijöiden mielestä työläin ja aikaa vievin vaihe. Tiskikone on tunnelimainen, josta ensimmäinen osuus pesee suurimmat rasvat ja liat pois ja toinen osuus pesee sekä huuhtelee vielä uudestaan. Tiskikoneen pesussa tämän ensimmäisen osuuden purkamiseen ja pesemiseen menee eniten aikaa, koska se on tehtävä joka päivä niin hyvin, ettei lika ala pinttyä sinne. Tiskikoneen pesuun liittyen tuntuu olevan kitkaan henkilökunnan välillä. Havainnoidessani keittiö ilmoitti suoraa, ettei halua tehdä sitä, vaikka lopulta auttoikin se pesussa. Tiskikoneen peseminen jää usein salin vastuulle ja tämä venyttää työpäivää. Huomasin myös, että henkilökunnan ruokailua ei porrasteta esimiesten toimesta. Henkilökunta syö yhdessä lounasvuoron päätteeksi. Jos lounaat porrastettaisiin, niin tiskikoneen peseminenkin voitaisiin aloittaa aikaisemmin, mikäli keittiö olisi oman tiskinsä kanssa valmiina.

Esimiesten tehtävä on vuoron aikana seurata tulevia varauksia ja pitää huolta, että kaikki asiat on varmasti sovittu ja kirjattu ylös työntekijöitä varten. Kirjaukset tekee myyntipalvelu, mutta ravintola tarkistaa, ettei mikään asia ole unohtunut. Esimiehen tehtävä on myös samana päivän johtaa vuoroa ja pitää huolta, että kaikkien tilaisuuksien järjestelyt ovat ajallaan valmiita. Mikäli on tullut peruutuksia tai tilaisuuksien henkilömäärät laskeneet huomattavasti, niin pyritään siirtämään ja lyhentämään työvuoroja ylimääräisten kulujen leikkaamiseksi. Tasoitusjakson lopussa tämä ei onnistu, sillä miinustunteja ei saa olla listassa. Esimiesten tehtäviin kuuluvat myös työntekijöiden koulutukset ja tilaukset, jotka teh-

dään pääsääntöisesti Kesprosta ja Koffilta. Koffin tilaukset tehdään alkuviikosta, jolloin tavarat toimitetaan perjantaiksi. Kespron järjestelmä ilmoittaa, milloin tavarat ovat perillä. Kuormien purku kuuluu sille työntekijälle, joka ehtii ensin nämä tekemään.

5.1.3 Ravintolan toiminta ilta-aikaan ja sulkuprosessit

Ilta-aikaan salin etuosa eristetään verhoilla muusta osasta. Tällöin jää vain 52 paikkaa, jota on paljon helpompi hallinnoida kuin koko ravintolasalia. Salin etuosaan ovat ilta-aikaan hotellin asiakkaat tervetulleita nauttimaan Bistro-menun ruoista ja juomista. Muu, verhon taakse jäävä ravintola toimii tilausravintolana.

Ilta-aikaan konsepti on, että asiakkaat tilaavat ruoan ja juoman baarista. Hiljaisina iltoina tilauksia voidaan ottaa kyllä pöydästäkin. Korona-aikana asiakkaat tilaavat kaiken tiskiltä, johon on asennettu suojalasi estämään taudin leviämistä. Havainnointini aikana oli hyvin hiljaista ja syömässä kävi vain muutama seurue.

Iltatarjoilija hoitaa myös illan kokousasiakkaat kokouspuolella. Tällöin hän joutuu poistumaan ravintolasta, jolloin keittiön on tarkoitus katsoa ravintolasalin ja asiakkaiden perään. Kokouspuolella voi toisinaan mennä aikaa, jos kokousasiakkailta on isompia ongelmia esimerkiksi tekniikan kanssa. Keittiön henkilökunta ei osaa käyttää kassakonetta, mutta juoman tarjoileminen onnistuu kyllä. Mikäli asiakas tulee tiskille, soittaa keittiö tarjoilijan kokouspuolelta takaisin. Keittiö tervehtii asiakasta ja sanoo että menee pieni hetki, mutta ei palvele tätä. Tässä prosessissa olisi mielestäni paljon parannettavaa työtehojen ja asiakastytyväisyyden näkökulmasta. Kokouspuolen ja ravintolasalin hoitaminen on ilta-aikaan haastavaa, sillä liikkumista molempien puolien välillä tulee paljon ja mikäli asiakkaita on useampi, tulee kiire hyvinkin nopeasti. Mikäli iltatyöntekijä ei ehdi laittaa kaikkea kokouspuolella valmiiksi seuraavalle päivälle, tiedottaa hän tästä kokousisäntää.

Tiedustelin havainnointini aikana myös keittiön työntekijältä, kuinka salin ja keittiön yhteistyö sujuu hänen mielestään. Tämä toimii kuulemma vaihtelevasti, mutta unohtuu kuulemma liian usein. Keittiön ja salin työtehtäviä voisi yhdistellä aktiivisemmin ja molempien puolien tulisi olla tarkempia tässä asiassa, esimerkiksi keittiö voisi lounas- ja aamiaisaikaan tarkemmin katsoa noutopöydän perään, mutta salihenkilökunta voisi omalta osaltaan myös itse täyttää sitä.

Salin sulkutyöt aloitettiin laskemalla pullotuotteet. Ensin lasketaan varaston ja tämän jälkeen baarissa olevat tuotteet. Kahvikone täytyi sulkea hyvissä ajoin, koska sen pesuohjelma kestää 20 minuuttia. Kahvikone laitetaankin yleensä ensimmäisenä pesemään it-

sensä ja tällä välillä tehdään muut sulkutyöt. Ennen kuin tilitys voidaan aloittaa, laskutetaan kaikki asiakkaat. Tilitysraportista tarkistetaan, että käteinen ja lounassetelit täsmäävät ja tämän jälkeen tilitetään. Lopuksi katsotaan, että kaikki on siistiä ja sali on valmis aamiaista varten. Ennen kuin lähdetään, nollataan oluthanat. Ravintolan sulkeminen sujuu työntekijöiltä rutiinilla ja tehokkaasti. Tähän vaikuttaa myös Koronan tuoma hiljaisuus ravintolassa.

5.2 Tulosten analysointi

Havainnointien tuloksia analysoidaan prosessien ja henkilöstön aineettomien pääomien näkökulmasta.

5.2.1 Prosessien kehittäminen kannattavuuden nostattamiseksi yrityksessä

Kiinnitin heti havainnointieni alussa huomion perehdytyskansioon. Uusi työntekijä voi kokea koko kansion lukemisen raskaana ja kuluttavana heti ensimmäisenä työpäivänä, varsinkin jos sinne on talletettu kaikki tieto. Mielestäni perehdytyskansion tulisi olla tiivis ja selkeä ja tieto löydettävissä nopeasti. Kaikki muu tieto, jota ei päivittäin tarvitse olisi taas hyvä tallentaa infokansioon. Kansiossa oli uusien työntekijöiden perehdytyslomake, ja se oli hyvä ja kattava, ottaen huomioon tarkasti kaikki eri työtehtävät. Lomakkeeseen ei tosin ollut avattu lainkaan perehdytysprosessia ja perehdytyksen aikataulua. Lomakkeessa oli kuvattuna vain eri työtehtävät tietyissä vuoroissa, mutta siinä ei avattu mitä perehdytetään ensimmäisenä, mitä seuraavana päivänä ja niin edelleen. Perehdytyksen suunnitelmallisuus ei tullut esille.

Perehdytys itsessään on prosessi ja kappaleessa 2.3 puhuttiin prosessin mallintamisesta. Ydinprosessi tässä on selkeästi perehdytys, mutta mitä muita osia yrityksen tulisi ottaa huomioon, jotta ydinprosessi toteutuisi halutulla tavalla? Mallinnettu tieto on helpommin ymmärrettävää ja kun prosessi ymmärretään se alkaa tuottamaan arvoa (Laamanen & Tinnilä 2009, 29). Tässä tapauksessa arvo olisi perehdytetty työntekijä. Työntekijän ammattitaito näkyy suoraan asiakkaalle. Jo haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki työntekijät eivät välttämättä tiedä työtehtäviensä tärkeyttä. Alkuperehdytystä pidemmälle mietitty ja mallinnettu perehdytysprosessi voisi olla hyvä työkalu yritykselle.

Salin iso koko ja asiakaspaikkojen määrä on henkilöstömitoituksen kannalta haastavaa. Askeleita tulee paljon ja koko ravintolasalin hoitamiseen yksin tarvitaan tehokkuutta ja se vie aikaa. Huomasin työvuoron aikana, että salin perältä kävelee pitkän matkan etuosaan. Sali on jaettavissa väliovilla ja jos salin perällä olevat kabinetit suljetaan, poistuu salista

120 paikkaa. Tämän jälkeenkin paikkoja jää salin etuosaan vielä 130 kappaletta. Työvuoromitoitus aamuvuorolle mietitään hotelliasiakkaiden ja kokousasiakkaiden määrän perusteella. Hiljaisina aamuina en näe tarpeelliseksi pitää koko salia auki, vaan pitäisin kabinettien ovet kiinni, jolloin hallittava alue olisi pienempi. Kokousisäntä pystyy hoitamaan kokousaamiaiset itsenäisesti kokouspuolella 100 henkeen saakka ja tarjoilijalle jäisi vain hotelliasiakkaat, joita haastattelujen perusteella pystyy 1 henkilö hoitamaan 100 kerralla noustopöytäaamiaisella. Tässä olisi yksi keino, jonka avulla toisen aamutyöntekijän ei tarvitsisi tulla niin aikaisin aamuvuoroon, vaan hänen työvuoronsa voisi olla mitoitettu aamiaisen lopulta lounaaseen. Hänen tullessa työvuoroon, ensimmäinen työtehtävä olisi avata kabinettien ovet. Liitteenä on kuva salin pohjakartasta, jossa näkyy salin muoto ja kabinettien paikat ravintolasalissa.

Kun askeleita tulee paljon, tulisi miettiä prosessit tarkasti kuntoon, jotta henkilökunta tekisi vain sitä mitä tarvitsee ja oikeaan aikaan. Ymmärsin, että kabinetin ovia ei pidetä kiinni aamiaisella, sillä salin päädyssä olevat isot ikkunat ja tuovat valoa tilaan. Tässä ovat vastakkain asiakaskokemus ja viihtyvyys sekä prosessien toimivuus ja tehokkuus. Omasta mielestäni ravintolasali, ei muutu vähemmän viihtyisäksi, vaikka kabinetin ovet olisivat kiinni, sillä ravintolassa on myös sivuseinällä isot ikkunat. Henkilökunta on iso kuluerä tässä ja jos saadaan jokaiselta aamulta puolituntia tai tunti työaikaa pois, on tämä jo huomattava määrä säästöä vuodessa.

Pääosin salin henkilökunnan työskentely vaikutti järjestelmälliseltä ja jokainen tuntui tietävän mitä tehdä milloinkin. Ravintola aukeaa ja sulkeutuu käden käänteessä, aamiainen muuttui lounaaksi hyvinkin helposti ja asiakkaat toivotettiin tervetulleiksi hymyillen ja joidenkin kanssa vaihdettiin jopa kuulumisia. Pienillä ajatusmallin muutoksilla voitaisiin joidain työtehtäviä tehdä tehokkaammin. Suihkepullon luokse ei tarvitsisi joka kerta juosta, jos pulloja olisi useampi ravintolassa.

5.2.2 Yhteistyön vaikutus asiakaskokemukseen

Keittiön kouluttaminen myös salin kannalta kriittisimpiin työtehtäviin olisi mielestäni perusteltua hiljaisille ajoille. Tämä painottuu mielestäni ilta-aikaan, jolloin salissa työskentelee yksi henkilö, joka saattaa ravintola-asiakkaiden lisäksi hoitaa myös kokousasiakkaat toisella puolella hotellia. Kokousasiakkaat ja heidän aikataulunsa ovat tiedossa jo hyvissä ajoin, joten salin pystyy suunnittelemaan työtään etukäteen. Kun salihenkilökunta on kokouksilla, keittiö pystyy valvomaan salia ja ohjaamaan asiakkaat pöytiin. Mikäli kokit ovat tekemässä ruokaa sillä hetkellä, niin tämä on tietysti ymmärrettävä este palvelulle. Tässä olisi mielestäni parannettavaa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, jossa puhuttiin luvussa

2.4. Yrityksen menestyksen edellytys on henkilöstö ja siihen on syytä panostaa. Sen hankintaan ja kehittämiseen kannattaa uhrata yhtä paljon huomiota, kuin esimerkiksi markkinointiin (Jylhä & Viitala. 2013. luku 12). Henkilökuntaa kehitetään ja koulutetaan yrityksessä koko ajan eri osastojen toimintaan, mutta jostain syystä tämä ei päde keittiön kanssa.

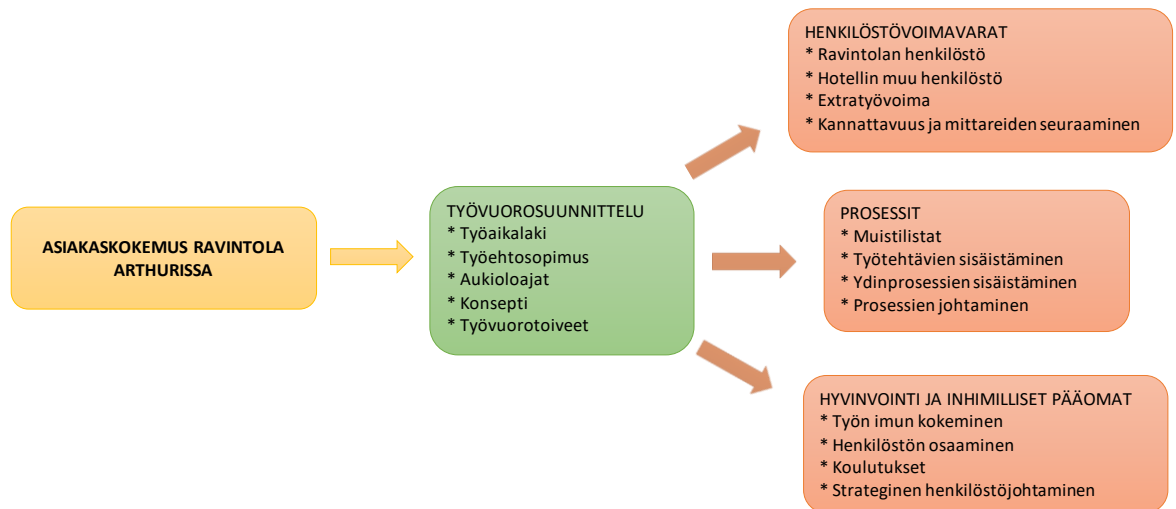
Keittiön ammattitaitoa ja ruokatuntemusta olisi hyvä valjastaa salin puolelle. Myös asiakaskokemuksen näkökulmasta keittiöhenkilökunnan näyttäytyminen salin puolella olisi positiivista, sillä he tuntevat annokset ja osaavat kertoa niistä. Ruokatilauksien ottaminen tilanteessa, jossa tarjoilija ei pysty onnistuiksi varmasti. Näissäkään tilanteissa asiakasta ei saisi turhaan odottaa, vaikka tarjoilija ei olisi paikalla juuri sillä hetkellä. Palveluprosessin onnistuminen ei vaadi yhtä tiettyä henkilöä palvelemaan asiakasta. Jos keittiö pystyy ottamaan ruokatilauksen ja sanomaan että tarjoilija tulee hetken kuluttua kysymään juomia, niin yksi sudenkuoppa on vältetty. Kassakonetta ei tarvitse osata käyttää, vaan tuotteen voi lyödä kassan jälkeensä. Palveluprosessista puhuttiin tarkemmin luvussa 2.3. Siellä mainittiin, että prosessin kannalta on hyvä tarkastella, voitaisiinko joitain työtehtäviä yhdistää tai tehdä toisin. Työtehtävien tekeminen helpoimman kautta, ei ole aina asiakkaan kannalta hyvä ratkaisu, vaan ne tulisi miettiä asiakaslähtöisesti. (Ylikoski 2000, 240 - 241.)

5.2.3 Esimiehen tehtävä on tuloksen varmistaminen

Kuten aikaisemmin on todettu, ylimitoitus ei tehosta tuottavuutta. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ravintolassa on tuloksen varmistaminen. Ravintolayritys on tuottava, kun henkilöstökulut ja raaka-ainekulut pystytään pitämään aisoissa. Tämä vaatii myös tarkastelua eteenpäin.

Havainnoinneissa esiin tulleeseen ylimitoitustilanteeseen (luku 5.1.1.) olisi ollut normaalioloissa hyvä puuttua heti siinä vaiheessa, kun se tuli ilmi. Mikäli tilanne oli tosiaan se, että työvuoroille ei voinut tehdä mitään tasoittumisjakson loppumisen takia, on este ymmärrettävä.

En väitä, että koronatilanne ja sen vaikea ennustaminen olisi yhdellekään ravintolalle helppoa. Minkä tahansa kriisin alettua, tulee muuttuvat kulut, kuten työvoima tarkistaa uudelleen. Jo haastatteluissa mainittu tasoitusjakson loppuminen ja työvuorojen täyteen saaminen on haastavaa tilanteessa, jossa asiakkaita ei olet tarpeeksi. Mittareiden puuttuminen, ei myöskään helpota tilannetta ja ne olisivat saattaneet auttaa jo aikaisemmin ennustamaan tilannetta, joka vallitsi tasoitusjakson lopussa.



Kuvio 4. Työvuorosuunnittelu asiakaskokemuksen näkökulmasta

Kuvio 4 havainnollistaa, kuinka työvuorosuunnittelu tulisi tehdä asiakaskokemuksen näkökulmasta Liian pienellä miehityksellä asiakaskokemus kärsii ja henkilöstö palaa loppuun nopeasti. Yliminimitus syö tehoja ja katteita. Työvuorosuunnittelussa on omat rakenteelliset palikkansa, jotka tulee ottaa huomioon. Näitä ovat muun muassa työaikalaki, työehtosopimus ja aukioloajat. Jotta työvuorolista voidaan tehdä, on tiedettävät henkilöstövoimavarat ja pystyttävä pitämään niiden tuottamat kulut määriteltyjen raamien sisällä. Salin prosessien toimivuudesta pitää olla varma ja sudenkuopat tiedostettu, jotta työtehtävät sujuisivat mahdollisimman jouhevasti ja tehokkaasti. Henkilökunnan tulee olla myös koulutettu hyvin työtehtäviinsä. Hyvinvoiva ja osaava työntekijä on tehokas. Nämä kaikki edellä mainitut huomioituna, nostatetaan tehokasta työaika ja minimoi hukattu työaika. Marko Kestin kuviossa 2 mukaan (luku 2.5) tämän pitäisi nostattaa liikevaihtoa ja parantaa yrityksen käytökattetta.

6 Yhteenveto

Tässä luvussa käyn läpi kehitysehdotukseni toimeksiantajalle. pohdin opinnäytetyöni hyödynnettävyyttä ja luotettavuutta ja arvioin oman oppimiseni työn aikana.

6.1 Kehitysehdotukset

Tärkeimpänä kehityskohteena pitäisin mittarijärjestelmän luomista yritykselle, jolla se voisi seurata tehoja ja suunnitella tarkemmin tulevaa. Ajatusmalli, että ravintola olisi vain tuki-palvelu hotellille tulisi siirtää syrjään ja alkaa miettimään asiaa uudenlaisessa valossa. Työvuoromitoitus on haastavaa ja se tulee tehdä ajatuksen kanssa. Kun työvoimakulut ovat iso kuluerä, niin ravintolan esimiesten tulisi olla mukana mittarijärjestelmän luomisessa, analysoimisessa ja ylläpidossa. Jos tämä järjestelmä luodaan ajatuksella ja ottaen huomioon esimerkiksi kattausajat, karsiutuisi automaattisesti rakenteellinen ylimiehitys pois. Kuten haastattelujen analysoinnissa mainitsin (luku 4.3.1), ottaisin työtehojen rinnalle mukaan työvoimakustannusprosentin ja laskisin sen erikseen lounaalle, illalle ja juhlatilaisuuksille.

Toinen kehityskohde olisi mielestäni prosessianalyysi niille toiminnoille, jotka jostain syystä takkuilevat. Olisi hyvä esimerkiksi katsoa salin työvuorolistojen tekoprosessia erilaisin silmin ja lähteä miettimään sitä kannattavuuden kannalta. Prosessin mallintaminen paperille ei myöskään olisi huono juttu, jotta nähtäisiin visuaalisesti sen eri osat ja tämän avulla pystyttäisiin hahmottamaan prosessin eri vaiheet ja kompastuskivet aivan uudella tavalla. luvussa 2.3. puhuttiin kuinka prosessissa mukana olevat henkilöt tulisi ottaa mukaan prosessin kehittämiseen, jotta saataisiin paras mahdollinen tulos (Logistiikan maailma).

Kolmas kehitysehdotukseni olisi henkilökunnan osaamisen kartoittaminen ja jatkokouluttaminen. Haastatteluiden perusteella tuli ristiriitaisia vastauksia tehdäänkö näin jatkuvasti, joten ottaisin tämän tarkastelun alle. Perehdytyskansion perehdytyslomake on hyvä olla olemassa uusille työntekijöille. Osaamista tulee myös pitää yllä ja kehittää. Tätäkin varten voisi olla olemassa materiaalia ja suunnitelma, jonka pohjalta tätä tehdään. Kuten yksi haastateltavista sanoi hiljaisina aikoina, on helpompi alkaa omaksumaan uusia työmalleja, jotka olisivat sitten kiireessä valmiiksi opeteltuja.

6.2 Hyödynnettävyys ja luotettavuus

Mielestäni onnistuin määrittelemään tutkimusongelmat hyvin. Alaongelmani olivat:

- Mitkä ovat ravintolan salihenkilökunnan keskeisimmät työtehtävät ja ovatko näiden työtehtävien prosessit kunnossa?
- Kuinka ravintolan tehoja seurataan?
- Mitkä ovat ravintolan henkilöstöresurssit ja hyödynnetäänkö niitä tehokkaasti?

Tietoperustani lähdemateriaalin luotettavuutta pidän lähtökohtaisesti hyvänä. Käytin pääsääntöisesti tuoreempaa materiaalia, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Näiden poikkeusaineistojen teoria ei kuitenkaan ollut vanhentunutta vaan edelleen käytössä olevaa. Tuoreemman materiaalin löytäminen näissä tapauksissa oli haastavampaa.

Haastatteluiden tekemiseen vaikutti varmasti se, että olen tuttu ihminen ja minulle on helppo puhua. En kuitenkaan ole täysin varma pystyivätkö kaikki antamaan rehellisen mielipiteensä jokaiseen kysymykseen, koska tunsivat minut ja tiesivät, että teen parannusehdotuksia myös heidän toimintaansa. Osa vastauksista oli ristiriidassa toistensa kanssa. Koen kuitenkin, että sain haastatteluista hyvää materiaalia, josta sain analysoitua tärkeimmät kehityskohdat, sillä haastatteluissa oli hyvin avoin ilmapiiri. Haastattelujen reliabiliteetti, eli luotettavuus on mielestäni kohdallaan ja validiteetti, eli tarkkuus hyvä.

Havainnointien luotettavuus ei ole yhtä hyvä kuin haastattelujen. Näin konkreettisesti toimintatavat kuten tiskikoneen pesemisen ja ravintolan sulkemisen, mutta koronan vaikutus kuitenkin heikensi tätä kehittämismenetelmää, enkä päässyt seuraamaan työvuoroja sesonkiaikana, joka oli alkuperäinen tarkoitukseni. Uskon kuitenkin, että tuloksiani pystytään hyödyntämään myös normaalissa tilanteessa. Haastattelukysymykseni pohjustivat havainnointia hyvin, mutta minun olisi pitänyt miettiä vielä syvemmin havainnointiini liittyviä kysymyksiä. Tiesin, että olen menossa tarkastelemaan ensisijaisesti prosesseja ja työn sujuvuutta ja näihin sainkin vastauksia. Koen kuitenkin, että havainnointi olisi voinut antaa enemmänkin tarkemmin mietittynä ja ilma koronan tuomaa asiakaskatoa.

Työtä aloittaessani päätin, että prosessien tarkastelu olisi hyvä näkökulma yhdeksi aiheeksi, sillä niiden toimimattomuus ja toimivuus vaikuttavat tehokkuuteen, joka taas voi vaikuttaa työvuorosuunnitteluun. Tehojen tarkastelun kautta sain selville mittareiden puutteellisuuden, joten tämä kysymys oli mielestäni tärkein alaongelmista. Henkilöstöresurssien kautta sain selville muun muassa ekstraräyövoiman kalleuden ja sen käytön yrityksessä. Pääongelmani oli: Kuinka saadaan salihenkilökunnan työvuoromitoitus mahdollisimman kannattavaksi Ravintola Arthurissa? En lähtenyt paneutumaan työvuorolistatekniikkiin ongelmiin tarkoituksella. Halusin saada raamit sen ympärille kuntoon. Kun yritys ei käytä mitään mittareita työvuorojen suunnittelun apuna, on työvuoromitoitus haasteellista, koska ei ole mitään lukuja mihin nojata.

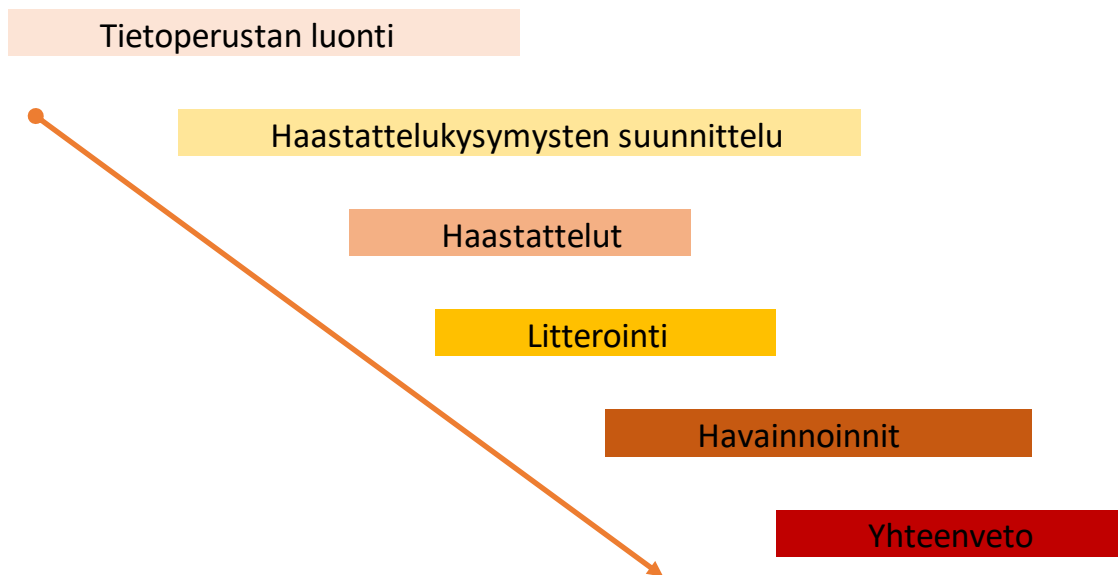
Toimeksiantajalta sain positiivista palautetta työstäni. Mittarit tullaan ottamaan käyttöön, kun tilanne normalisoituu hieman. Toimeksiantajalta tuli palautetta, että työssä olisi voinut olla tarkempi esimerkki mittareiden käytöstä.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Ajatus projektiin aloittamisesta oli aluksi hieman ahdistava, mutta kun sain kommentteja ohjaajaltani ja näkökulman tutkimukselleni niin ahdistus muuttui innostukseksi ajan myötä. Koen, että opinnäytetyöprojekti on kehittänyt minua tiedonetsijänä. En ennen tätä tietänyt monistakaan mahdollisuuksista, mistä tietoa voisii aiheeseeni löytää tai edes alkaa etsimään. Olen myös aiheestani oppinut paljon ja tiedostan enemmän mitkä kaikki asiat vaikuttavat työvuorolistojen laadintaan. Prosessien toimivuus ja yksilön aineettomien pääomien hyödyntäminen tuloksen ja tehokkuuden kasvattamisessa oli mielestäni mielenkiintoisin osuus ja avartavinta työssäni. Ammatillisesti tutkimus edisti ymmärrystäni ravintolan mittareiden tärkeydestä entisestään. Tutkimuksessa esille tulleet epäkohdat ovat hyvä esimerkki, kuinka mittareiden reaaliaikainen seuranta eri näkökulmista on tärkeää ravintolan tuottavuuden kannalta. Omassa työssäni oli kiva päästä tutustumaan tarkemmin ravintolan toimintaan lähietäisyydeltä. Se auttoi ymmärtämään paremmin heidän päivittäistä toimintaansa.

Aloittaessani opinnäytetyötä Covid-19, eli Koronapandemian ensimmäinen aalto oli Suomessa pahimmillaan. Minulle kävi nopeasti selväksi, etten pysty tekemään opinnäytetyötäni normaaleissa olosuhteissa. Hotelli-, ravintola- ja matkailuala oli kokonaan seisahtunut tuossa vaiheessa ja monet paikat olivat kokonaan kiinni, kuten Hotel Arthurkin. Päätimme toimeksiantajani kanssa, että teen opinnäytetyön sovitusti. Opinnäytetyön lopputuloksen on tarkoitus palvella normaaleissa olosuhteissa, jossa asiakkaita on, joten otin näkökulmaksi tämän työhöni. Olen kuitenkin joutunut haastatteluissa ja havainnoinneissa sivuamaan Koronakriisiä, sillä se on ollut hyvin vaikuttava tekijä koko projektin ajan.

Aloitin tietoperustan kirjottamisen lomautukseni aikana, joka oli huhtikuusta kesäkuuhun. Olimme tuossa vaiheessa optimistisia siitä, että asiakkaita olisi jonkun verran jo syksyllä ja pystyisin tekemään havainnoinnit ja haastattelut. Hotellin käyttöaste oli pudonnut rajusti ja asiakkaita oli vähäisesti tuossa vaiheessa. Haastavaa oli katsoa tilannetta normaalista näkökulmasta, mutta pyrin tähän vahvasti. Haastatteluihin tilanne ei vaikuttanut niin paljoa, sillä pystyimme peilaamaan tilannetta edellisessä, vaikka ravintolakin oli muuttunut kunostusten myötä tässä välissä. Havainnoinnit olivat paljon haastavampia, koska asiakasmäärät olivat selvästi alhaisempia kuin normaalisti.



Kuvio 5. Opinnäytetyön kulku

Kuviossa 5 on havainnollistettu opinnäytetyön kulku. Tietoperustan luonti ja haastattelukysymykset syntyivät hyvin ajallaan, mutta kun työt alkoivat koronasta johtuneen lomautuksen jälkeen, alkoi kirjoitustahti hidastumaan. Litterointi oli mielestäni aikaa vievin ja epämieluisin osuus ja tähän tuhlautui liikaa aikaa. Alkuperäinen tavoitteeni oli saada työ valmiiksi lokakuun alkuun mennessä, mutta aikataulu venyi kuukaudella. Omasta mielestäni työni onnistui odotettua paremmin ja olen iloinen, että toimeksiantajani oli siihen myös tyytyväinen.

Lähteet

Aalto University Wiki. 2019. 1. Yrityksen toimintaprosessin osat ja laskentatoimi. Luettavissa: <https://wiki.aalto.fi/display/TU22/1.+Yrityksen+toimintaprosessin+osat++ja+laskentatoimi>. Luettu: 6.5.2020.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki.

Aura, O. Ahonen, G. Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016, Tutkimusraportti: Strateginen hyvinvointi 2016. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki. Luettavissa: http://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf. Luettu: 4.5.2020.

Aura, O. Eskelinen, J. Ahonen, G. & Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus. Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Unigrafia Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://aalto.doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/35823/isbn9789526083681.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 5.8.2020.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Restamark Oy. Vantaa.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Gummerus kirjapaino oy. Jyväskylä.

Hayes, D. Miller, A. & Ninemeier, J. 2014. The Professional Restaurant Manager. Pearson. USA.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2013. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Restamark Oy. Vantaa.

Hakanen, J. 2011. Työn Imu. Tammerprint Oy. Tampere.

Hotel Arthur 2020a. Historia. Luettavissa: <https://www.hotelarthur.fi/hotelli/historia/>. Luettu: 17.5.2020.

Hotel Arthur 2020b. Kokoustilat. Luettavissa: <https://www.hotelarthur.fi/kokoukset/kokoukset/tilat/>. Luettu: 17.5.2020.

Huhtimo, M. 22.8.2020. Vastaanoton esimies. Hotel Arthur. Haastattelu. Helsinki.

Isokangas, J. & Kinkki, S. 2002. Yrityksen perustoiminnot. WSOY. Helsinki.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6412-8>. Luettu: 4.5.2020.

Jyväskylän yliopisto 2016. Teemoittelu. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>. Luettu: 17.11.2020.

K-ryhmä. 19.9.2019. Lehdistötiedote. Luettavissa: <https://kdam.kesko.fi/web/21c3e74dd8249225/kespro-matariaalipankki-media/?mediaId=ACC60E40-8ABC-44F0-8475C2DA2CA8A500>. Luettu: 24.8.2020.

- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789525684544>. Luettu: 5.5.2020.
- Kesti, M. 2016. Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta. Uusikaiku. Luettavissa: <https://uusikaiku.fi/tyohyvinvointi-parantaa-tuottavuutta/>. Luettu: 4.5.2020.
- Kesti, M. 2019. Johtamisen tärkein kaava: Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio. Video. Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?v=3QCgdKgDxSw&feature=emb_logo. Katsottu: 5.5.2020.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet - Terms and concepts of business process management. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-238-001-2>. Luettu: 6.5.2020.
- Larsen, S. 2019. Jopa puolet työajasta valuu Suomessa hukkaan. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/jopa-puolet-tyoajasta-valuu-suomessa-hukkaan/8e52f4e3-2eb3-4137-b2b3-ce8d1e1abcb3>. Luettu: 4.5.2020.
- Logistiikan maailma. Prosessien kehittäminen. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>. Luettu: 8.7.2020.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum media oy. Hämeenlinna. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1686-6>. Luettu: 30.8.2020.
- Maraplan 2020a. MaraPlan Pro työvuorosunnittelu tuo tehoa henkilöresurssointiin. Luettavissa: <https://maraplan.fi/>. Luettu: 14.5.2020.
- Maraplan 2020b. Pikaopas: Työvuorosunnittelun neljä sudenkuoppaa. Luettavissa: <https://maraplan.fi/pikaopas-tyovuorosunnittelun-nelja-sudenkuoppaa/>. Luettu: 29.4.2020.
- Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevien työntekijöiden työehtosopimus 2018. Työaika s. 6 - 33.
- Muhonen, T. 2017. Robotti tekee hampurilaisen 10 sekunnissa – voi pian korvata pikaruokaloiden työntekijät. Iltasanomat. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005258046.html>. Luettu: 24.8.2020.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Kolmas uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Palonen, N. 22.8.2020. Palvelupääällikkö. Hotel Arthur. Haastattelu. Espoo.
- Palvelualojen ammattiliitto 2019. Tuottavuus. Luettavissa: <https://www.pam.fi/wiki/tuottavuus.html>. Luettu: 30.8.2020.
- Palvelualojen ammattiliitto 2020. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työntekijöiden työehtosopimus. Luettavissa: <https://www.pam.fi/wiki/matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajan-palveluita-koskeva-tyontekijoiden-tyoehtosopimus.html>. Luettu: 29.4.2020.
- Roth, P. 7.9.2020. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Hallintoakatemia. Luettavissa: <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/>. Luettu: 22.8.2020.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html. Luettu: 30.8.2020.

Salaspuro, M. 18.8.2020. Myyntipäällikkö. Hotel Arthur. Haastattelu. Helsinki.

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu-ja kannattavuus matkailu-ja ravitsemisalalla. WSOY. Helsinki. Luettavissa: <https://www.selanderoy.fi/digikirja/2-yritystoiminta-ja-laskentatoimi/>. Luettu: 6.5.2020.

Työaikalaki 5.7. 872/2019.

Työvuorovelho 2020: Tehokas työkalu työvuorosuunnittelun ja palkanlaskennan tueksi. Luettavissa: https://tyovuorovelho.com/wp-content/uploads/2020/04/TyovuoroVelho_tehokas_tyokalu_tyovuorosuunniteluun.pdf. Luettu: 24.8.2020

Varjo, P. 2010. Osa työajasta kuluu tehottomaan odotteluun ja etsimiseen. Varsinais-Suomen yrittäjät. Luettavissa: <https://www.y-lehti.fi/arkisto/artikkeli/3678/Osa+ty%C3%B6ajasta+kuluu+tehottomaan+odotteluun+ja+etsimiseen>. Luettu: 4.5.2020.

Viasma 2020. Luettavissa: <https://www.visma.fi/numeron/> Luettu: 24.8.2020.

Ylikoski. T. 2000. Unohtuiko asiakas. Toinen uudistettu painos. Otavan kirjapaino oy. Keuruu.

Yritystoiminta. Kannattavuus. Luettavissa: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/kannattavuus>. Luettu: 8.6.2020.

Z-ravintolat 2018. Automaation määrä kasvaa ravintoloissa. Luettavissa: <https://z-ravintolat.fi/automaation-maaraa-kasvaa-ravintoloissa/>. Luettu: 24.8.2020.

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

Mikä on mielestäsi ravintolan ydintehtävä (perustehtävä)?

- ravintolan näkökulmasta itsestään
- Hotellin ravintolana

Mitä olet mieltä ravintolan salin nykyisestä työvuoromitoituksesta yleisesti?

Mihin työvoiman tarve painottuu?

Kuinka paljon käytetään ekstrategyvoimaa ja missä kohti tätä käytetään?

Onko tähän ohjeistusta olemassa?

Kuka tekee työvuorolistat ja milloin nämä tehdään?

Millainen on työvuorolistan tekoprosessi?

Mitä asioita tulee ottaa huomioon, kun työvuorolistaa laaditaan Arthurissa?

Mikä on mielestäsi suurin haaste työvuoromitoituksessa?

Onko olemassa standardimitoitusta eri työvuoroihin?

Kuinka ruuhka-ajat ajoittuvat ravintolassa?

Kuinka erilaiset yksityistilaisuudet vaikuttavat työvuorosuunnitteluun?

Oletko huomannut, että henkilökunnan viihtyvyys työssä vaikuttaa jollain tasolla tehokkuuteen?

Kuinka henkilöstön hyvinvointi näkyy yrityksessä esimiehen näkökulmasta?

Kuinka strateginen hyvinvointi on otettu huomioon?

Kuinka henkilöstön hyvinvointia kehitetään yrityksessä?

Kuinka työntekijät itse kiinnittävät huomion tehokkuuteen?

Millaista inhimillistä pääomaa olet huomannut käytettävän tehokkaasti?

Millaista inhimillistä pääomaa voitaisiin käyttää työskentelyssä ravintolan salissa?

Kuinka paljon ekstratyövoima maksaa yritykselle verrattuna omaan henkilöstöön?

Millaisia mittareita käytetään ravintolan työvuorosunnittelussa ja kuka näitä seuraa?

Kuin-ka työtehoa seurataan (liikevaihto jaettuna tehdyillä työtunneilla)?

Kuinka eri osastot vaikutta mielestäsi ravintolan tehokkuuteen? Esimerkkejä?

Kuinka monta asiakasta keskimäärin pystyy yksi tarjoilija hoitamaan?

Onko salin prosesseista olemassa visuaalista materiaalia?

Käytetäänkö malleja tai listoja? Millaisia? Milloin näitä on viimeksi tarkasteltu?

Onko henkilökunnalle selvää työtehtävien tärkeys?

Mitä työntekijät tekevät hiljaisina aikoina?

Yhdistelläänkö joitakin työtehtäviä keittiön kanssa?

Voisiko mielestäsi joitain työtehtäviä yhdistellä keittiö- ja salihenkilökunnan kanssa?

Entäpä vastaanoton, kokouksien tai myyntipalvelun?

Liite 2: Ravintolasalin pohjakartta

