

Ravintoloiden esimiesten kokemuksia Covid-19 pandemiasta

Elina Altti

Opinnäytetyö

Elokuu 2021

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), matkailu- ja palveluliiketoiminta

Kestävä gastronomia

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences



jamk.fi

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Altti, Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Elokuu 2021
	Sivumäärä 63	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Ravintoloiden esimiesten kokemuksia Covid-19 pandemiasta		
Tutkinto-ohjelma Restonomi		
Työn ohjaaja(t) Väisänen, Karoliina		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Vuonna 2020 koronapandemia saapui Suomeen. Koronapandemian tuomat vaikeudet ravintoloille näkyivät saman vuoden keväällä, jolloin ensimmäiset rajoitukset tulivat. Ravintolat joutuivat mukautumaan uusiin rajoituksiin nopealla aikataululla, ja tämä laitto esimiehet uuden haasteen eteen.</p> <p>Tässä tutkimuksessa selvitettiin Covid-19 pandemian vaikutuksia ravintoloiden työympäristössä. Painopisteenä oli ravintola-alan esimiesten näkökulmaa aiheesta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esimiehet ovat kokeneet koronapandemian tuoman muutoksen ja kuinka paljon erilaiset ravintolat Suomessa muuttivat toimintaansa koronapandemian takia. Tutkimuksen kohderyhmä oli ravintola-alan esimiehet, jotka toimivat ravitsemisliikkeissä ja joiden pääomainen toimeentulo tulee ruuan myymisestä, eikä esimerkiksi alkoholin tai kahvin myyminen. Tutkimuksen avulla saadun tiedon perusteella voidaan karottaa kokonaiskuva ravintola-alalla koetuista muutoksista.</p> <p>Tutkimustapa oli laadullinen ja aineisto kerättiin Webropol-ohjelman avulla luodulla puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Kyselyä jaettiin ravintoloille sähköpostiin ja julkaistiin MARA:n Facebook sivuilla. Näin kyselyyn saatiin kerättyä tarpeeksi vastauksia saturaation onnistumiseksi. Kyselyn aineistoa analysoitiin teemoittelun avulla. Tutkimuksesta nostettiin tutkimuksen kannalta tärkeimmät teemat, jotka jaettiin tutkimusta tehdessä neljään eri aihealueeseen.</p> <p>Tulosten perusteella voitiin havaita ravintola-alan kokeneen merkittäviä muutoksia. Ravintoloiden toimintaa on pidetty muuttumattomana, mutta koronapandemian myötä muun muassa ruuan ulosmyynti on kasvattanut suosiotaan. Ravintoloiden esimiehet ovat kokeneet muutoksen opettavan heitä johtamaan uuden sukupolven tyyllillä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) ravintola-ala, covid-19, koronapandemia, poikkeusaika, johtaminen, kriisi		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Altti, Elina	Type of publication Bachelor's thesis	Date August 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 63	Permission for web publication: X
Title of publication Experiences of restaurant managers regarding the Covid-19 pandemic		
Degree programme Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Väisänen, Karoliina		
Assigned by -		
Abstract <p>In 2020 the corona pandemic arrived in Finland. The difficulties that it brought to the restaurants were evident in the spring of the same year, when the first restrictions were introduced.</p> <p>The aim of this study was to examine the effects of the Covid-19 pandemic in the work environment of the restaurants. The study reviewed the perspective of managers in the hospitality industry on the subject. The aim was to find out how managers have experienced the change brought by the pandemic and how different restaurants in Finland changed their activities. The target audience for the study was hospitality industry managers who operate restaurants, which get most of their income from selling food, rather than alcohol or coffee. Based on the information obtained through the study, an overall picture of the changes experienced in the hospitality industry can be formed.</p> <p>The study was conducted as a qualitative study, and the data was collected using a semi-structured questionnaire created with the Webropol program. The survey was sent by to restaurants via an email and published on the Facebook pages of the MARA. In doing so, enough responses were gathered to reach the saturation. Data from the survey was analyzed through thematic analysis. The research brought out main themes in terms of research, which were divided into four different subject areas of study.</p> <p>Based on the results, it could be observed that the hospitality industry experienced significant changes. The hospitality industry has regarded as stagnant and slowly developing, but with the corona pandemic, among other things, for example selling out food has increased its popularity. Supervisors in the hospitality industry have felt that change that has brought them to lead a new generation with style.</p>		
Keywords/tags (subjects) restaurant industry, Covid-19, corona pandemic, exemption period, management, crisis		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	7
2	Tutkimusasetelma	8
2.1	Tutkimusongelma ja kysymykset	8
2.2	Tutkimusmenetelmä	9
3	Ravintolan johtaminen	14
3.1	Tuloksellinen johtaminen ravintola-alalla	14
3.2	Esimestyöskentely ravintola-alalla	16
4	Johtaminen ja covid-19.....	19
4.1	Kriisijohtaminen	19
4.2	Muutosjohtaminen.....	21
4.3	Covid-19.....	22
5	Tutkimustulokset.....	29
6	Johtopäätökset.....	48
7	Pohdinta.....	50
	Lähteet	52
	Liitteet	58
	Liite 1. Kyselylomake: Ravintola-alan esimiesten kokemuksia koronapandemiasta	

Kuviot

Kuvio 1. Ruokapalvelun ympyrä (mts. 3).....	17
Kuvio 2. Koronaviruksen aiheuttamat oireet (mt. 2021).....	23
Kuvio 3. Varmistetut koronatapaukset Suomessa (mt. 2021).....	25
Kuvio 4. Ravintola-alalla tapahtuneet muutokset koronapandemian seurauksena.....	27

Taulukot

Taulukko 1. Kyselyyn vastaajien määrä eri maakunnista	30
---	----

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ravintolapäälliköiden kokemukset Covid-19 pandemiasta. Aiheesta ei ole tehty paljon tutkimuksia, koska koronapandemian kaltaista ongelmaa ei ole alalla kohdattu. Opinnäytetyön lähtökohtani onkin selvittää koronapandemian vaikutuksia matkailu- ja ravitsemisalalla ja tutkimuksessa tutkitaan esimiesasemassa olevien henkilöiden näkökulmaa aiheesta. Tutkimuksen aihe sai alkunsa kokemuksestani ravintola-alalta, ja idean muodostuminen hahmottui koronapandemian saavuttua Suomeen. Ravintoloiden on pitänyt mukautua koronapandemian tuomiin haasteisiin, mikä on rajoittanut ravintoloiden liiketoimintaa hyvinkin paljon. Osa yrityksistä on joutunut jopa sulkemaan ovensa. Esimerkiksi Maran tiedotteessa (2020) kerrotaan, että ravintola-alan yritykset ovat tällä hetkellä hyvin vakavassa taloudellisessa ahdingossa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uusia näkökulmia koronapandemiasta ravintola-alalla ja selvittää kuinka paljon eri ravintolat muuttivat toimintaansa pandemian takia. Tutkimus valottaa ravintola-alalla tapahtuneita muutoksia pandemian seurauksena, sekä ravintolapäälliköiden kokemuksia näistä muutoksista. Ravintolapäälliköillä on valtava vastuu ravintolasta, jossa he työskentelevät. Päälliköt ovat olleet avainasemassa, kun korona on iskenyt ravintola-alalle ja he ovat olleet eturivissä näkemässä, kuinka korona on vaikuttanut alalla. Opinnäytetyön kautta saadaan enemmän tietoa nykytilanteesta. Lisäksi opinnäytetyö voi antaa esimerkiksi ravintolanomistajille lisätietoa ravintolansa päälliköiden jaksamisesta. Tutkimuksen avulla saadaan kokonaiskuva ravintola-alalla koetuista muutoksista ja siitä, miten koronapandemia aikana kohdatut kriisit voidaan ratkaista tulevaisuudessa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi toimintasuunnitelman tekemiseen uuden kriisin varalle.

2 Tutkimusasetelma

Vuorisen (n.d.) mukaan ”tutkimusasetelma tarkoittaa tutkimusongelman, käytettävien empiiristen aineistojen ja niiden analyysimenetelmien muodostamaa kokonaisuutta.” Teoreettinen viitekehys ja opinnäytetyön keskeiset käsitteet mielletään myös osaksi tutkimusasetelmaa. Olipa kysymys opinnäytetyöstä tai toisenlaisesta tieteellisestä tutkimuksesta, on jokaisessa tämänkaltaisessa työssä jonkinlainen tutkimusasetelma. Vaikka tutkimukset olisivat samasta aihepiiristä, tekee tutkimusasetelma niistä ainutlaatuisia. (Mt.) Tutkimuksen tekeminen etenee asteittain. Tutkimus saa alkunsa tutkimusideasta tutkimusaiheeseen, jonka jälkeen edetään perehtymiseen, tutkimussuunnitelmaan tekemiseen, aineiston keruuseen ja analysoitiin sekä tutkimuksen raportoimiseen. (Günther & Hasanen, n.d.)

Tämä tutkimus sai ideansa vallitsevasta koronatilanteesta ja ravintola-alan kohtaamista rajoituksista. Tutkimuksen aihe muodostui tutkimussuunnitelman avulla, joka auttoi rajamaan tutkimuksen aiheen. Tutkimussuunnitelmassa perehdyttiin aiheeseen ja mietittiin aiheen tarkempaa rajaamista koskemaan ravintola-alan esimiehiä ja heidän johtamistaan. Aineistoa tutkimukseen kerättiin vuoden ajan, jolloin käsitys koronapandemiasta kasvoi laajemmaksi ja aiheesta oli helpompi löytää aineistoa tutkimukseen. Aineistoa analysoitiin tutkimusongelman ja -kysymysten avulla, jotta tutkimuksessa vastattaisiin oikeisiin asioihin. Nämä valinnat muodostavat tämän tutkimuksen tutkimusasetelman ja näitä valintoja avataan enemmän tutkimuksen jäljempänä.

2.1 Tutkimusongelma ja kysymykset

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 174) toteavat, että tutkimuksen tekeminen aloitetaan päätämällä ensimmäisenä tutkimuksen aihe, ja sen jälkeen määritetään tutkimusongelma ja tavoitteet. Kananen (2015, 45-46) lisää opinnäytetyön olevan tieteellinen

tutkimus, ja tämän kaltainen tutkimus vaati aina tutkimusongelman. Jos tutkimuksesta ei löydy ongelmaa, on sen toteuttaminen mahdotonta, koska tutkimuksen ideana on ratkaista ongelma. Kun tutkimusongelma on selvillä, siirrytään sen määrittelyyn ja sen rajaamiseen. Tämä vaihe on tärkeä, koska tutkimusongelma ohjaa koko opinnäytetyön tutkimusprosessia. Työn ohjaamisen lisäksi tutkimusongelma kertoo koko opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet. (Mts. 2015, 45-46.) Jotta tutkimusongelma saadaan ratkaistua, johdetaan siitä tutkimuskysymykset, joiden avulla tutkija pystyy selvittämään tutkimusongelman (Kananen 2011, 20).

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on selvittää laadullisen tutkimusmenetelmän avulla ravintola-alan esimiesten tuntemuksia koronapandemiasta. Tutkimuksesta syntyvien tuloksien avulla saadaan kerättyä tutkimustietoa, jota ravintoloiden esimiehet pystyisivät hyödyntämään tulevaisuudessa ravintolan johtamisessa. Pandemian ajalta kerätyn datan avulla ravintoloiden olisi helpompi toimia, jos uusi kriisi yllättää. Tutkimusongelmana on Covid-19 pandemian vaikutukset ravintola-alan esimiestyössä. Tästä aiheesta ei ole tehty tutkimuksia, eivätkä ravintolat ole saaneet jaettua kokemuksiaan pandemiasta ja sen aikana syntyneistä innovaatioista. Tutkimusongelmaa ratkaistaan kahden tutkimuskysymyksen avulla:

- Miten oma johtaminen on muuttunut/onko muuttunut koronakriisin aikana?
- Miten kokemuksia poikkeustilasta aiotaan hyödyntää tulevaisuudessa johtamisen näkökulmasta?

2.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmällä. Kananen (2017, 35-44) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa kaikki alkaa teorioista. Laadullisella menetelmällä syvennytään selvittämään tutkimuksen ilmiötä, ymmärtämään tutkimuksen koostumusta, tekijöitä ja niiden välisiä yhteyksiä. Kun tutkittava ilmiö on ymmärretty kokonaisuudessaan, muodostuu siitä vähitellen teoria

eli yleistys ilmiöstä. Tutkimuksen lopputulos on selitys käytännöstä eli empiriasta. Laadullisella tutkimuksella tavoitellaan ilmiön syvällistä ymmärtämistä.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 83) mukaan aineiston hankkiminen laadulliseen tutkimukseen toteutetaan yleisesti haastattelulla, kyselyllä, havainnoinnilla tai erilaisista dokumenteista kootuilla tiedolla. Kananen (2017, 35) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa tiedon määrää tai mitä tietoa käytetään ei pysty määrittämään etukäteen. Kun tutkija on ymmärtänyt ilmiön ja pystyy ratkaisemaan opinnäyteyönsä tutkimusongelman, on aineistoa kerättyä tarpeeksi.

Keskeisiä käsitteitä tässä tutkimuksessa ovat muun muassa ravintola-ala, korona, poikkeusaika ja kriisi. Nämä käsitteet käsittelevät tutkimuksen keskeisintä sisältöä ja niiden avulla on luotu hakusanoja, joiden avulla on etsitty ja löydetty teoriaa erilaisista tietokannoista. Tutkimuksessa hyödynnettiin pääasiallisesti yleisellä tasolla tehtyä tutkimusta ja valtioneuvoston julkaisemia tiedotteita ja muita vastaavia teoksia. Tämän lisäksi teoriaa kerättiin erilaisista kirjoista, jotka käsitelivät muun muassa kriisi johtamista, esimiestyöskentelyä ja ravintoloiden kulurakennetta.

Tutkimusaineiston keruumenetelmä

Tutkimuksen aineistokeruumenetelmäksi valikoitu puolistrukturoitu kyselylomake. Kyselylomakkeen käyttäminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on harvinaisempaa, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Koska tutkimusta tehdessä oli tutkimustietoa vähän saatavilla, valikoitui menetelmä parhaaksi tavaksi suorittaa tutkimus. Kananen (2015, 70) mukaan kvalitatiivinen tutkimustapa on hyödyllinen, kun tutkimuksen aihe on harvinaisempi ja siitä löytyy ennalta hyvin vähän tietoa.

Kyselylomakkeen valitsemiseen vaikutti myös vallitseva tilanne, jonka takia haastatteluiden sopiminen olisi ollut vaikeampaa muun muassa ravintolasulkujen takia. Tutkimus toteutettiin koronatilanteen ollessa pahimmillaan, jonka vuoksi henkilökohtaiset tapaamiset eivät onnistuneet. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 87) sanovat lomakekyselyn rajaavan kysymyksiä enemmän, kun taas haastatteluissa voidaan tarkentaa tai pyytää kertomaan lisää kiinnostavasta huomiosta. Lomakekyselyssä kysymykset on rajattu tarkasti, eikä tutkija jälkikäteen voi tarkentaa kysymyksiään tai esittää lisäkysymyksiä. Lomakehaastattelussa painotetaan tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun näkökulmasta merkityksellisiä kysymyksiä. (Mts. 87.) Kyselyn avulla on myös helpompi saavuttaa mahdollisimman monipuolinen vastaajaryhmä, joka on ilmiön kannalta merkittävä tekijä, jotta saturaatio toteutuu ja ilmiö ymmärretään kokonaisuudessaan. Kanasen (2017, 179) sanoin saturaatiolla tarkoitetaan aineiston kylläntymistä eli eri lähteiden tutkimustulokset alkavat toistamaan samaa.

Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi aloitetaan jo tutkimuksen varhaisessa vaiheessa ja se on toimintaa, joka kulkee mukana tutkimuksen eri vaiheissa. Se myös ohjaa tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Aineiston analyysi on syklinen vaihe, joka ei noudata kvantitatiivisen tutkimuksen tiukkoja tulkintasääntöjä. (Kananen 2017, 35.) Laadullisessa analyysissä ei yleensä voida mitata asioita kuten määrällisessä analyysissä. Analysoitavaa aineistoa tarkastellaankin kokonaisuutena; sen ajatellaan ratkaisevan ainutlaatuisiksi todennetun kokonaisuuden rakennetta (Alasuutari 2012, 28).

Laadullinen analyysi vaatii absoluuttisuutta. Absoluuttisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa esitetyt erilaiset kuviot eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa, vaan ne pitää selvittää. Tutkimukseen pitää myös rajata tarkasti kohderyhmä, koska laaja kohderyhmä tai tilastollinen argumentaatiotapa ei ole mahdollista. (Mts.28.) Tässäkin tutkimuksessa kohderyhmä on rajattu tarkasti koskemaan vain ravintola-

alan esimiehiä, eikä siihen ole otettu mukaan muiden ravitsemisliikkeiden, kuten kahviloiden tai baarien esimiehiä.

Laadullinen analyysi rakentuu kahdesta vaiheesta; havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta (mts. 34). Tuomi ja Sarajärvi (2018, 103) toteavat saman, eli laadullisen analyysin voi jakaa kahteen eri ryhmään. Toisen ryhmän analyysia ohjaa tietty teoreettinen tai epistemologinen asemointi, kun taas toinen ryhmä ei seuraa tiettyä teoreettista asemointia, vaan soveltaa hyvin vapaasti monenlaisia teoreettisia ja epistemologisia lähtökohtia. Voidaan siis päätellä, että havaintojen pelkistäminen vaatii tietyn teoreettisen asemoinnin, kun taas arvoituksen ratkaiseminen ei vaadi sitä, vaan pystyy monipuolisesti soveltamaan erilaisia teoreettisia lähtökohtia. Alasuutarin (mts. 32-35) mukaan arvoituksen ratkaisemisesta kutsutaan myös tulkinaksi ja arvoituksen ratkaisemisella laadullisessa tutkimuksessa pystytään myös luomaan merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä yhdistämällä tulkittuja johtolankoja ja vihjeitä.

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä toimi teemoittelu. Juhilan (n.d.) toteaa, että teemoitetulla pyritään löytämään tutkimusongelman kannalta tärkeimmät aiheet eli teemat. Aineistoa analysoidessa neljä eri teemaa nousivat selkeästi esiin. Näitä teemoja analysoidaan tässä tutkimuksessa omissa luvuissaan muun muassa sitaattien avulla. Juhilankin mukaan tutkimusraportissa on yleistä, että teemojen prosessointi vaiheessa käytetään sitaatteja havainnollistamaan teemoittelua. Nämä neljä eri teema ovat: koronapandemian vaikutukset ravintoloihin, esimiestyöskentely koronapandemian aikana, koronapandemian vaikutukset eri maakunnissa ja ravintola-alan tulevaisuus. Nämä teemat tukevat tutkimuskysymyksiä ja auttavat vastaamaan tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen luotettavuus

Vilkan (2005,158) näkemyksen mukaan laadullisella menetelmällä tehty tutkimus nähdään luotettavana, kun tutkimuksen kohde ja tulkittu informaatio ovat yhteenso-
pivia, eikä teorian muodostukseen ole vaikuttanut epäolennaiset tiedot. Kanasen
(2008, 123) mukaan tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabiliteetilla ja validitee-
tilla. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden selvittämistä tutkimuksessa, kun
taas reliabiliteetti tarkoittaa pysyvyyttä eli kyseisestä tutkimuksesta saadut tulokset
toistuvat vielä tulevaisuudessakin.

Tutkimus on helposti toistettavissa, eikä tutkimustuloksiin liity merkittäviä haasteita
reliabiliteetin suhteen. Luonnollisesti mahdollinen tulevaisuuden tutkimusasetelma
muuttuu koronapandemian myötä, joka vaikuttaa tutkittavien mielipiteisiin, eivätkä
he välttämättä vastaisi enää tulevaisuudessa samalla tavalla. Tämä ei kuitenkaan hei-
kennä tutkimuksen reliabiliteettia, koska tutkimuksen tulosten muuttuminen olosuh-
teiden muuttuessa on odotettavissa. Tutkimuksen validiteetti on taattu luomalla tut-
kimuskysely tutkimusongelmaan perustuen. Tämän avulla on varmistettu, että tutki-
muksessa vastataan oikeisiin kysymyksiin.

3 Ravintolan johtaminen

3.1 Tuloksellinen johtaminen ravintola-alalla

Ravintolan liiketoiminnan kannalta merkittävää ovat asiakkaat, koska ilman asiakkaita ei ravintoloilla ole rahaa maksaa toiminnan aiheuttamia kustannuksia. Koronapandemia on vaikeuttanut ravintoloiden toimintaa ja vaikuttanut yrityksen tuloihin. Restaurant Magazinen (2020, 11) mukaan jopa viisikymmentä prosenttia ravintola-alan toimijoista uskoo, että kestää kaksi vuotta palautua koronan aiheuttamista taloudellisista vaikeuksista. Uusimman Maran tutkimuksen (2021) mukaan ravintoloiden myynnit lähtivät laskuun jo vuoden 2020 lopulla, jolloin myynnit laskivat kaksikymmentäviisi prosenttia edelliseen vuoteen nähden. Merkittävä syy tuottojen laskuun on muun muassa turvavälien pitäminen. Ravintolat ovat joutuneet vähentämään asiakaspaikkojaan, jonka seurauksena asiakasmäärät ovat myös laskeneet.

Ravintola-ala on jatkuvan muutoksen kohteena, kun asiakkaiden ruokamieltymykset ja erilaiset ruokatrendit muuttavat alaa jatkuvasti. Myös tietoisuuden lisääntyminen kestävän ruuan tuotannosta, eläinten hyvinvoinnista ja kotimaisuudesta vaikuttavat erilaisten ravintoloiden toimintaan. (Cousins, Foskett, Graham & Hollier 2019.) Tästä esimerkkinä on kotimaisen lihan kysyntä Suomessa. Sen kysyntä on noussut lähivuosina ja moni ravintoloiden asiakkaista on kiinnostunut lihan alkuperästä. Tämä on johtanut siihen, että moni ravintola ilmoittaa lihansa alkuperän ravintolansa menuissa. Tämä onkin vain yksi esimerkki siitä, kuinka vahva vaikutus asiakkailla on ravintola-alalla tapahtuviin muutoksiin. Ravintola-ala on myös hyvin sesonkipainotteinen, ja yleensä alan kuumimpina sesonkeina esimerkiksi juhlapyhien aikaan saavutetaan suurimmat myynnit, minkä avulla pärjätään hiljaisempina aikoina, kuten alkuvuoden aikana.

Ravintolan myynnit muodostuvat pääosin ravitsemismyynnistä. Tätä myyntiä voidaan seurata sisäisessä laskentatoimessa tarkemmin jakamalla myynti tuoteryhmiin tai tiettyihin yksittäisiin tuotteisiin. Tämä avulla yritys saa tarkemman kuvan myynnin rakenteesta. Mitä tärkeämpi tuote tai tuoteryhmä on kyseiselle yritykselle, sen tarkemmin suunnitellaan ja seurataan sen myyntiä. Tärkeimmät myynnin tunnusluvut myös motivoivat henkilökuntaa, koska heidän työpanoksellaan voi olla merkittävä vaikutus myynnin määrään. (Heikkilä & Saranpää 2013, 39–42.) Myynnistä saamalla tuotoilla maksetaan yrityksen toiminnasta aiheutuvat kulut. Heikkilä & Saranpään (2013, 43) toteavat, että ravintolayrityksellä on huomattavasti isompi määrä kululajeja, kuin tulolajeja. Merkittävimmät kululajikokonaisuudet ovat raaka-ainekustannukset, työvoimakustannukset, liiketoiminnan kustannukset, kiinteistökustannukset, vuokratkustannukset, leasingkustannukset, poistot, kokokustannukset, muut kustannukset ja verot. (Mts. 43.)

Tunnusluvut ravintoloissa

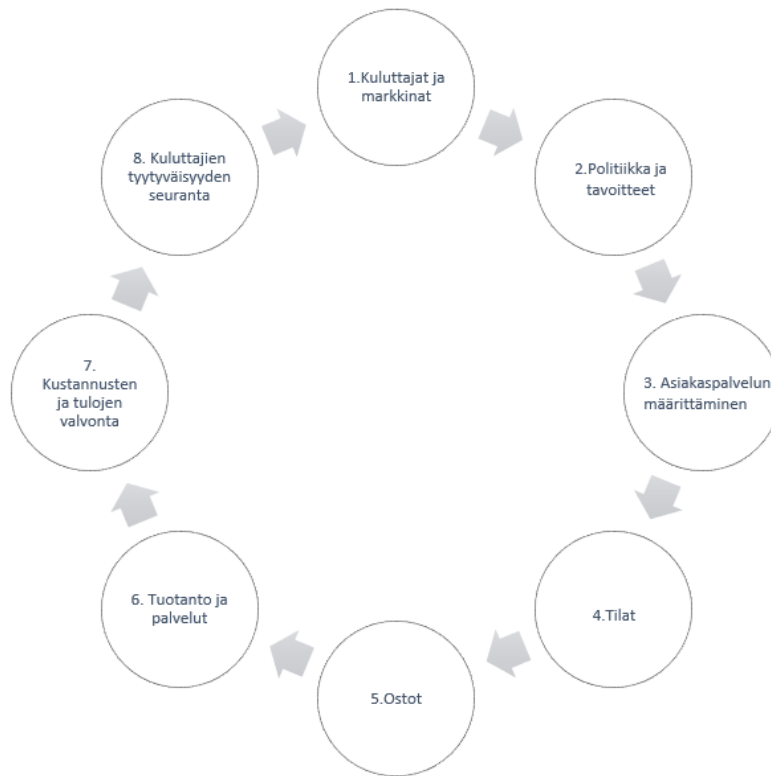
Selanderin & Vallin (2007, 129) mukaan tunnetuimmat tunnusluvut ravintoloissa ovat myyntiä analysoivat mittarit. Kateprosentit ovat merkittävimmät tunnusluvut, jotka saadaan laskettua tuloslaskelmasta. Raaka-ainekustannuksia seurataan myyntikateprosentin avulla. Tämä kateprosentti kertoo, ovatko raaka-ainekustannukset tasapainossa myyntihintojen kanssa. Jotta raaka-ainekustannukset saadaan selvitettyä, on tuotteille luotava annoskortti. Annoskortin avulla saadaan tuotteille määriteltyä hinta ja luotua valmistusohje. (Mts. 85.)

Laurent (2006, 27) pitää yhtenä tärkeimmistä mittareista tehokkuuden seuraamista. Asiakkaan saama hyöty ja tuottavuus kertovat toiminnan tehokkuudesta. Saadakseen tuottoa, on ravintolan vastattava asiakkaan tarpeisiin tuottamalla rahanarvoista hyötyä siellä käyvälle asiakkaalle. Tämän palvelukokemuksen tuottamisen kustannukset on oltava pienemmät, kuin siitä saatavat tuotot, jotta ravintolan toiminta olisi kannattavaa. Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavat ravintolan tunnelma, palvelu ja

ruoka. Jos ruoka on hyvää, mutta palvelu hidasta ja huonoa, ei asiakkaan kokonaisvaltainen kokemus ravintolasta jää positiiviseksi. Hyvällä palvelulla voi kompensoida ruuan viivettä, kuten esimerkiksi tarjoamalla asiakkaalle lisää juomista ja informoimalla asiakasta ruuan viiveestä. Näin asiakkaalle saadaan luotua mielikuva, että hänestä välitetään, eikä häntä ole unohdettu. Selanderin ja Vallin (2007, 129) toteavat, että ravintolan työntekijöiden tuottamaa työpanosta seurataan vertaamalla tehtyä myyntiä työtunteihin tai henkilökustannusten prosentuaalista osuutta liikevaihtoon tai palkkakateprosenttiin.

3.2 Esimiestyöskentely ravintola-alalla

Ravintola-alan esimiehiltä vaaditaan laaja-alaista osaamista monelta eri osa-alueelta, kuten markkinoinnista, kauppatavaran tilaamisesta, tiimin kehittämisestä, koulutuksesta, asiakassuhteiden hoitamisesta sekä taloushallinnosta ja operatiivisen johtamisesta. Eräsalon (2008, 116) mukaan esimiehen näyttämä luottamuksen ja arvostuksen puute työntekijöitensä kohtaa näkyy hyvin helposti asiakaspalvelun laadussa. Tämän palvelun laadun arvioi aina asiakas ja huonon yhteisöhengen välittyminen asiakkaalle vaikuttaa hänen asiointikokemukseensa. Esimiehen tehtävä on valvoa palvelun laatua ja pystyä arvioimaan hänen oman toimintansa vaikutuksia ravintolan toimintaan. Esimiehillä on paljon vastuuta ja tekemistä ravintolan johtamisessa, mutta tärkeimmät operaatiot voidaan kuitenkin tiivistää kahdeksaan vaiheeseen. Tätä kutsutaan ruokapalvelun ympyräksi, jonka eri vaiheet muodostavat loogisen jatkumon markkinoiden tarpeille. (Cousins, Foskett, Graham & Hollier 2019, 2.)



Kuvio 1. Ruokapalvelun ympyrä (mts. 3).

Kuvassa esitetty ruokapalvelun ympyrä ei ainoastaan kerro ruokapalveluiden johtamisen eri osa-alueista, vaan näiden vaiheiden avulla voidaan suunnitella myös uusi ravintola ja ylläpitää nykyisten toimintaa. (Mts. 3.) Kuluttajat ja markkinat pitävät sisällään arvion tämänhetkisten ja tulevien asiakkaiden tarpeista ja samalla selvitetään yrityksen potentiaaliset markkinat. Kun markkinatutkimus on tehty, selvitetään politiikka ja tavoitteet, joiden tarkoituksena on valita käytettävät toimintamenetelmät. Kun potentiaaliset asiakkaat ovat löydetty, määritetään asiakaspalvelun tyyli. Tämän avulla mietitään ravintolan tyyli, menu, palvelun tyyli ja hintataso ravintolan tuotteille. Tämän jälkeen aletaan suunnittelemaan ravintolan ulkonäköä ja tehdään laitehankintoja. Nämä tukevat ravintolan toimintaa ja esimerkiksi tehokas kassajärjestelmä helpottaa asiakaspalveluiden työtä ja auttaa operoimaan kassavirtaa. Ostojen

avulla toteutetaan osto-, varasto- ja varastointimenetelmien kehittäminen ravintolassa tarjottavien tuotteiden tarpeiden mukaiseksi. Kun varastot on saatu kuntoon, voidaan siirtyä tuotantoon ja palveluihin. Ruuanvalmistuksen tehokkuus maksimoidaan, ja se yhdistettynä hyviin raaka-aineisiin ja kattavaan juomavalikoimaan tukevat palvelun laatua. Erilaisista ostoista ja palveluiden tuottamisesta syntyy kuluja. Näitä seurataan kustannusten ja tulojen valvonnan avulla, jolla seurataan ja ylläpidetään materiaali-, työvoima- ja yleiskustannuksia. Jotta ravintola menestyy ja pystyy jatkamaan toimintaansa, on sen vastattava asiakkaiden odotuksiin. Ravintola seuraa kulluttajien tyytyväisyyttä tarkistamalla säännöllisesti toimintaansa taatakseen sen toimivuuden asiakaslähtöisesti. Kun toiminta vastaa asiakkaiden tarpeita, on se saavuttanut asiakastyytyväisyyden. (Mts. 3.)

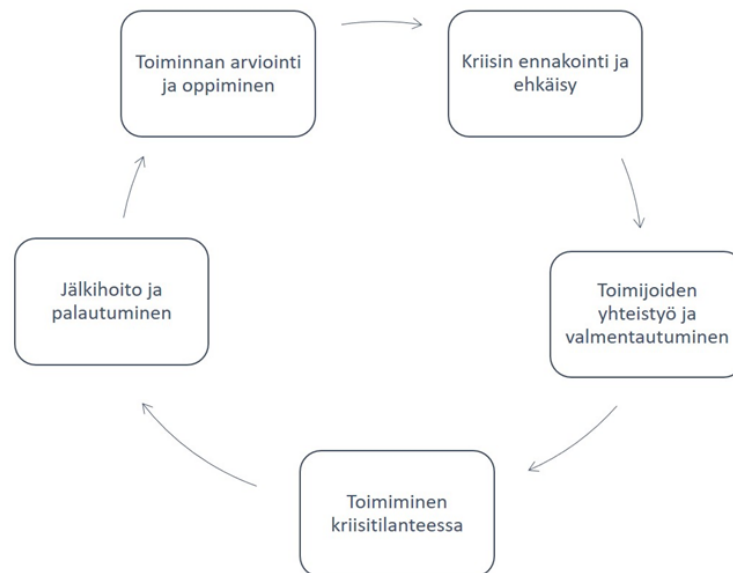
Ravintola-alalla esimiehet työskentelevät viikolla, viikonloppuina ja juhlapyhinä. Alkuviikon aikana huolehditaan varastojen riittävydestä tekemällä tarpeelliset ostot tulevalle viikolle. Viikon alku on yleensä hiljaisempi, joten silloin on myös aikaa purkaa tilauskaset paikalleen. Viikonloppuisin keskitytään asiakkaiden palvelemiseen. Perjantai ja lauantai ovat ravintola-alalla viikon parhaita myyntipäiviä. Myös sesonki vaikuttaa ravintolan toimintaan yleensä positiivisesti, ja esimerkiksi pikkujoulukausi on ravintola-alalle hyvin tuottoisa. Koronapandemiaa edeltävät normit ovat muuttuneet. Nykyään maanantain myynnit voivat olla yhtä korkeat, kuin perjantain. Tämä poikkeus-tila vaikeuttaaakin esimiesten työtä monella tavalla: esimerkiksi tavaran riittävyys koko viikolle voi olla haastavaa varmistaa yllättävän asiakasryntäyksen vuoksi. Myös työvuorolistojen suunnittelu on haastavaa muuttuvien asiakasmäärien vuoksi.

4 Johtaminen ja covid-19

4.1 Kriisijohtaminen

Kriisi-sanalla on monta eri tarkoitusta. Sillä voidaan tarkoittaa mm. uhkaa, äkillistä muutosta tai kohtalokasta häiriötä. Kriisi on hetkellinen hämmennyksen ja epäjärjestyksen tila. Kriisistä yritetään selviytyä tutuilla ongelman ratkaisun keinoilla. Kriisin aikana. Lisäksi tutut toimintamallit eivät toimi, eikä uutta tapaa reagoida ole keksitty. Yritysten toiminnan jatkuvuus ja vakiintuneet arvot ovat uhattuna kriisin aikana myös psyykinen pahoinvointi ja inhimillisten voimavarojen kulutus lisääntyy. (Saarelma-Thiel 2009, 10-12.)

Kriisin koskettaessa organisaatiota esimiesten merkitys ja työntekijöiden riippuvuus esimiehestä yleensä kasvaa. Esimiesten yksi tärkeimmistä tehtävistä työpaikalla on saada ylläpidettyä työrauhaa. Työrauhan ylläpitämiseksi pitää johtajan ”varastoida” itselleen työpaikoilla ilmassa valitsevaa ahdistusta. Myös suunnan näyttäminen korostuu, koska rohkeus, luovuus ja innovaatiot vähenevät muutoksen tuomassa myllerryksessä. Johdon tehtäväksi tulee näyttää visio, rakentaa toivoa ja luoda yhteistyösuhteet uudelleen. On tärkeää jättää vanha taakseen ja luoda yhteinen näkemys tulevaisuudesta samalla korostaen myös yhteisen ponnistuksen merkitystä. (Mts. 48.)



Kuvio 2. Kriisinhallinnan kehä (mts. 52).

Saarelma-Thiel (2009, 53) havainnollistaa kirjassaan kriisinhallintaa kuviolla, jossa käydään läpi ajallista muutoksenhallintaprosessia. Kriisin ennakointiin ja ehkäisyyn kuuluu muun muassa muutoksen tai sen tarpeen varhaisten tunnusmerkkien havaitseminen, riskianalyysin ja valmiustilan luominen. Kun taas eri toimijoiden yhteistyön suunnittelussa ja valmentautumisessa varaudutaan läpiviemään toimijat muutoksesta. Henkilöstö koulutetaan toimimaan muutoksen keskellä ja näin varmistetaan heidän osallistumismahdollisuutensa. Toimiminen kriisitilanteessa tarkoittaa kriisitilanteen johtamista ja siihen reagoitua esimerkiksi kriisiviestintä muutoksen keskellä. Jälkihoidon ja palautumisen vaiheessa tarkkaillaan hyvinvointia ja siirrytään takaisin normaaliin arkeen. Viimeisenä arvioidaan yhteistä toimintaa ja oppimiskokemuksia, jotta seuraava muutos voidaan toteuttaa paremmin. (Mts. 53.)

Kun kriisi on ohi, on tärkeää jatkaa tilanteen hoitamista. Kriisi on aiheuttanut erilaisia reaktioita, kuten turvattomuuden tunnetta, hämmennystä ja sekasortoa. Nämä tunteet eivät katoa hetkessä ja henkilökunnan tiedon tarve lisääntyy, vaikka kriittisin vaihe olisikin ohi. Kriisiä kannattaakin käydä sisäisesti läpi, koska tilanteen ruotimatta

jättämällä menetetään tilaisuus oppia ja kehittyä. Jokainen kriisitilanne on erilainen, eikä ole vain yhtä toimivaa ohjeistusta tai tapaa hoitaa kriisiviestintää. Muuttujia on erilaisia ja paljon, mutta oman toiminnan, strategisen viestinnän ja julkisuuden realistinen analysointi ja ymmärrys sekä huolellinen valmistautuminen nostavat mahdollisuuksia selviytyä kriisistä. Heikko johtaminen johtaa huonoon kriisiviestintään, joka yhdistettynä heikkoon valmistautumiseen nostaa todennäköisyyttä epäonnistumiseen kriisin aikana. (Sorainen 2018, 322-323.)

4.2 Muutosjohtaminen

Kukkolan (2018, 101) mukaan ”muutos alkaa kriisistä, eikä perusteellista muutosta tapahdu ilman kriisiä”. Muutoksen läpi vieminen organisaatioissa vaatii kriisin. Ilman kriisiä tuleviin haasteisiin varautuminen vaatii johdolta osaamista perustella ja selittää muutoksen tarve. Kriisi- tai poikkeusolojen aikana mitataan organisaatioiden johtamisen taidot ja samalla nähdään myös mitkä organisaatiot pystyvät luomaan kasvua eli selviytymään kriisistä ja ketkä eivät selviydy kriisin tuomista haasteista. Muutoksen johtaminen vaatii taitoa ja oikeat henkilöt viemään muutoksen läpi organisaatioissa. Ongelmaksi yleensä muodostuu ihmisten suhtautuminen muutokseen, sillä vaikka muutos voi olla toivottu, eivät ihmiset ole aina itse valmiita muuttumaan. (Mts. 101.)

Globaalisesti tarkasteltuna koronapandemia on ollut yksi 2020-luvun suurimmista kriiseistä, joka on vaatinut monelta organisaatioilta sopeutumista uuteen normaaliin. Suomessa organisaatioiden on pitänyt seurata tarkasti uutisia uusien rajoitusten takia. Jotta organisaatiot selviytyisivät näin isosta muutoksesta, on johdon pitänyt miettiä miten, tästä muutoksesta selvitään ja luoda vahva strateginen muutosvisio. Kukkolan (2018, 105) mielestä muutosvisioon kuuluvat kysymykset: Miksi muutos on

välttämätön, minne ollaan menossa, miltä tulevaisuus näyttää ja miten sinne päästään? Kukkolan (2018, 104) mukaan ”visio ilman toimintaa on päiväuni ja toiminta ilman visiota on painajainen.”

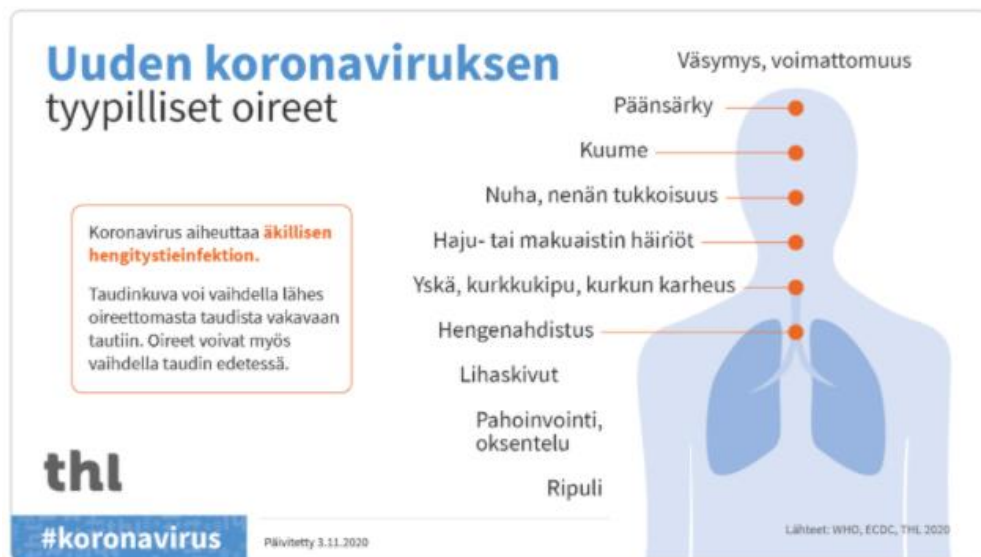
Onnistunut muutos vaatii johtamista, tsemppaamista ja visiota. Beerelin (2009, 1) mukaan uuteen normaaliin sopeutuessa ihmisen tarvitsee luoda uusi mielentila, jotta muutoksen tuomat uudet normit muuttuvat uudeksi todellisuudeksi. Myös Kotterin & Rathgeberin (2008, 125) kirjassa visio ja strategia ovat yksi kohta onnistuneessa muutoksessa. Heidän näkemyksensä mukaan muutoksessa on kahdeksan eri vaihetta, jotka auttavat muutoksen läpivientiin organisaatiossa. Nämä vaiheet ovat: muutosprosessin suunnittelu, toteuttaminen ja käytäntöönpano, organisaatiokulttuuri ja sen muuttaminen, strategisten muutosten läpivienti, organisaatorakenteen mahdollinen muuttaminen, muutosvastarinta ja sen huomioiminen, muutokset yrityksen eri osastoilla, ja fuusio muutosprosessissa. Onnistuneessa muutoksessa on monta eri vaihetta ja kaikkien näiden vaiheiden toteutuminen on avain muutoksen toteutumiselle. Muutos vaatii koko henkilöstön sitoutumisen, koska vain yksi ihminen ei voi muutosta toteuttaa. Kuitenkin muutoksen johtamisen vastuu on esimiehellä, jonka tehtävä on luoda selkeä visio, viestittää avoimesti muutoksesta muulle henkilöstölle, kukistaa muutoksen vastarinta ja olla tarpeeksi nöyrä pyytämään muilta apua sitä tarvittaessa. (Mts. 125.)

4.3 Covid-19

Joulukuussa vuonna 2019 Kiinassa todettiin keuhkkokuumeetartuntoja ja tartuntojen aiheuttajaksi todettiin uusi tuntematon koronavirus. Koronavirukselle annettu nimi viittaa sen sukulaisvirukseen, SARS- koronavirukseen. Uudesta koronaviruksesta johdettava tautia kutsutaan nimellä COVID-19, joka muodostuu englanninkielisistä sanoista: corona, virus ja disease. (THL 2020.) Maaliskuun alussa vuonna 2020 Kiinan

ulkopuolella tapahtuvien tartuntojen määrän lähtiessä nousemaan ilmoitti WHO pääjohtaja, että puhkeamista voidaan luonnehtia pandemiana. Maaliskuun puolessa välissä neljäkymmentä prosenttia kaikista globaalisti todetuista tartunnoista oli todettu Euroopan väestössä ja huhtikuun 2020 loppupuolella kuusikymmentäkolme prosenttia maailmanlaajuisesti tilastoiduista kuolemantapauksista tilastoitiin Euroopassa. (Coronavirus disease (COVID-19) pandemic 2020.)

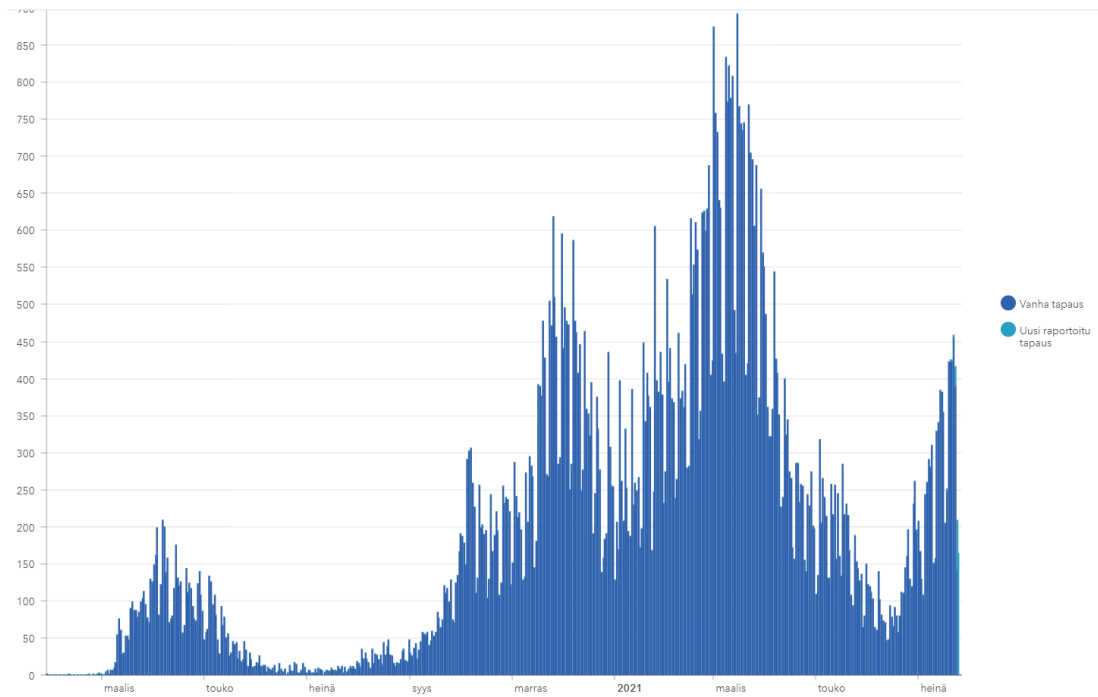
Koronavirus tarttuu pisaratartuntana ja ilmateitse, eli yskiessä tai aivastaessa virus leviää ilmassa tarttuen lähellä olevat ihmiset. Kuitenkin pisaratartunta on yleisempi tapa saada koronavirus (THL 2021.) Kun on tiedossa, miten koronavirus leviää, onkin kasvomaskien ja turvavälien tärkeyttä painotettu poistuessa kotoa esim. ravintolaan tai kauppaan. Yleisimpiä koronaviruksen oireita on päänsärky, nuha ja kurkkukipu. Vakavampia koronaviruksen oireita ovat mm. keuhkokuume ja hengitysvaikeudet (Mt. 2021.)



Kuvio 2. Koronaviruksen aiheuttamat oireet (mt. 2021).

Koronapandemia Suomessa

Suomessa tartuntojen määrän kasvaessa siirryttiin poikkeusoloihin 16.3.2020. Tämä tarkoitti sitä, että mm. oppilaitokset siirtyivät etäopetukseen, baarit suljettiin ja ravintoloiden toimintaa rajoitettiin lyhyemmillä aukioloilla ja ruuan nauttiminen ravintoloissa oli kielletty. (Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi 2020.) Suomessa otettiin käyttöön hybridistrategia koronaviruskriisin hallitsemisen avuksi toukokuussa 2020. Hybridistrategia toi mukanaan epidemialuokittelun eli epidemian leviäminen jaettiin kolmeen eri vaiheeseen: perustasoon, kiihtymisvaiheeseen ja leviämisvaiheeseen. Perustasolla epidemia ei kasva. Kiihtymisvaiheessa epidemian kasvu alkaa kiihtyä, tartuntoja on enemmän kuin perustasolla, ja tartuntaketjut alkavat kasvamaan. Leviämisvaiheessa epidemian kasvu nopeutuu koko ajan huomattavasti ja tartunnat leviävät ja taudin jäljittäminen vaikeutuu. (Koronavirusepidemian vaiheet 2021.) Epidemialuokittelu mahdollisti koronapandemian seuraamisen maakunnittain, jolloin rajoitukset eivät koskeneet enää koko Suomea vaan tiettyä maakuntaa. Koronapandemian helpottaessa vuonna 2020 kesällä mahdollisti se Suomessa poikkeusolosta luopumisen 16.6.2020. (Varautuminen koronavirukseen 2020.)



Kuvio 3. Varmistetut koronatapaukset Suomessa (mt. 2021).

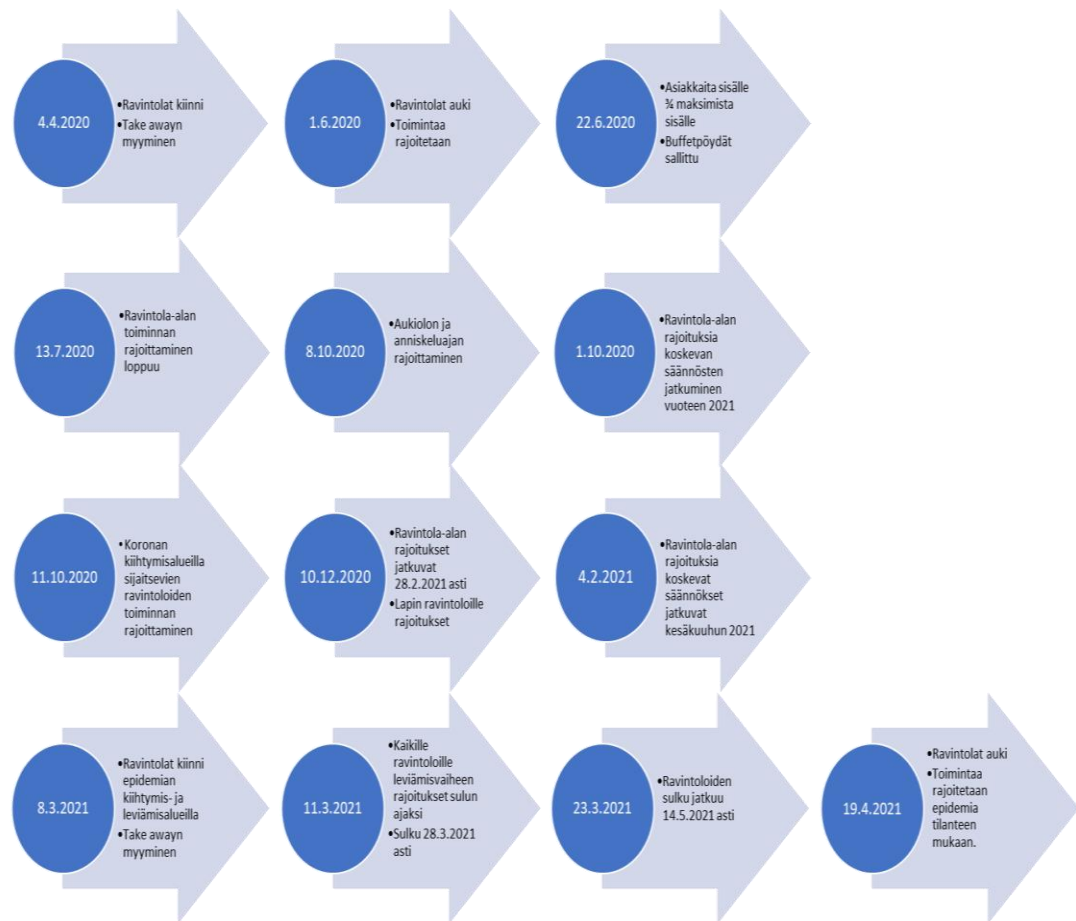
Suomen tartuntalukujen noustessa syksyllä vuonna 2020 hallitus linjasi valtakunnallisen etätyösuosituksen. Hallitus suositteli etätyötä kaikille niille, kenen työnkuva mahdollisti etätöiden tekemisen. Työpaikoilla piti myös vähentää lähikontakteja ja mahdollistaa työympäristön, joka laskee sairastumisen riskiä. Päätös oli kuitenkin vain suositus, eikä se sitonut työnantajaa oikeudellisesti. (Hallitus linjasi valtakunnallisista ja alueellisista suosituksista koronaepidemian leviämisen estämiseksi 2020.) Myös yksityistilaisuuksien henkilömääräksi suositeltiin 10 henkilöä. Julkisissa asiakastiloissa suositeltiin pudottamaan asiakas määriä puoleen normaalisti sallitusta (Incoronato 2020).

Koronan vaikutukset ravitsemisliikkeissä

Suomessa koronan vaikutukset alkoivat näkymään ravintola-alalla heinäkuussa vuonna 2020. Ravintolat suljettiin asiakkailta, mutta ruuan ulosmyynti oli sallittua.

(Ravitsemisliikkeiden toimintaa rajoitetaan ja valmiuslain mukaisia toimivaltuuksia jatketaan.) Kesäkuussa 2020 ravintolat saivat avata ovensa mutta toiminta ei palannut normaaliin. Asiakaspaiikkoja piti vähentää ja ravintoloiden piti huolehtia riittävästä turvaväleistä, hygieniasta ja ravintolat saivat olla auki klo. 6-23. Ravintoloista piti myös löytyä suunnitelma, miten koronan leviämistä ehkäistäisiin ja suunnitelman piti olla esillä, jotta asiakkailta olisi mahdollisuus lukea se. (Ravintolat avattaisiin 1.6. ja niiden toimintaa koskevista rajoituksista säädettäisiin tartuntatautilain määräaikaisella muutoksella.) Ravintolat, joista ruoka tarjottiin buffetpöydästä, pysyivät kuitenkin kiinni 22.6.2020 asti, koska buffetpöytien nähtiin olevan riski koronaviruksen leviämislle. (Osa ravintoloiden ja kahviloiden rajoituksista lakkaa 13. heinäkuuta – osa säilyy 31.8. saakka.)

Syyskuun loppupuolella vuonna 2020 hallitus päätti taas tiukentaa ravitsemisliikkeiden toimintaa supistamalla aukiolo- ja anniskeluaikoja. Ravintolat saivat olla auki aamu neljästä kello yhteen yöllä. Anniskelujat rajoitettiin kello yhdeksästä puoleen yöhön. Nämä rajoitukset olivat voimassa määräaikaisesti lokakuuhun asti vuonna 2020. Rajoitukset eivät kuitenkaan, koskeneet liikkeiden asiakasmääriä. Ravintoloista piti kuitenkin löytyä jokaiselle asiakkaalle oma istumapaikka. Jos koronavirustilanne oli paikkakunnalla kiihtymisvaiheessa, voitiin ravintoloiden aukioloa tiukentaa silloin annetulla asetuksella säädetyt rajoituksia. Tällöin ravintolat joutuvat lopettamaan anniskelun kello kymmeneltä ja sulkemaan liikkeensä kello yhdeltätoista. Myös asiakasmääriä rajoitettaisiin niin, että ravintoloihin saadaan ottaa vain puolet suurimmasta sallitusta asiakasmäärästä. (Ravintoloiden aukioloon ja anniskeluaikoihin uusia rajoituksia 8.10. lukien koronavirustilanteen vuoksi 2020.)



Kuvio 4. Ravintola-alalla tapahtuneet muutokset koronapandemian seurauksena.

Joulukuussa vuonna 2020 kiihtymis- ja leviämisvaiheessa olevilla alueilla sijaitsevien ravintoloiden rajoitukset kiristyivät ja ravintolat saavatkin ottaa asiakkaita sisälle enää yksineljäosan normaalista asiakasmäärästä. Henkilökunnankin on pitänyt suojautua koronalta, joko visiirillä tai kasvomaskilla. Myös taukojen pitäminen porrastetusti on ollut suositeltavaa työpaikoilla. Myös viime vuoden lopusta Lappiin saapuivat rajoitukset ravintoloille. Rajoitusten avulla pyritään hillitsemään koronan leviämistä, kun sesonkimatkailijat saapuvat lappiin. (Ravitsemisliikkeiden rajoitukset jatkuvat 28.2.2021 saakka – rajoituksia myös Lapin ravitsemisliikkeille.)

Vuonna 2021 ravintoloita koskevat rajoitukset muuttuivat taas tiukemmiksi heti alkuvuodesta, kun ravintolat suljettiin epidemian kiihtymis- ja leviämisalueille. Nämä rajoitukset olivat voimassa melkein koko Suomessa ja sulku jatkui huhtikuulle. Sulun jälkeen ravintolat saivat avata taas ovensa mutta rajoitetusti. Tämä tarkoitti vähemmän asiakaspaikkoja ja lyhyempiä aukioloaikoja. Rajoitukset kuitenkin hellittivät, kun koronapandemia tilanne maakunnassa rauhoittui. Kesään mennessä vuonna 2021 koronapandemian tilanne hellitti ja melkein koko Suomessa rajoitukset olivat perustasolle.

5 Tutkimustulokset

Aineistoa tutkimukseen kerättiin 7.4.- 18.4.2021 välillä. Tutkimuksen kyselylomaketta jaettiin linkin avulla ravintoloille. Ravintolat saivat linkin, joko suoraan sähköpostiinsa tai vastasivat kyselyyn Palvelualojen ammattiliiton (PAM) Facebook sivuilta löytyvän julkaisun kautta. Tutkittavina toimivat ruokaravintoloissa esimiesasemassa työskentelevät henkilöt. Ruokaravintolalla tarkoitetaan ravintolaa, johon tullaan nauttimaan ruuasta. Tutkimuksesta on rajattu pois erilaiset kahvilat ja yöbaarit, koska tutkimuksessa keskityttiin ravintoloiden esimiesten näkökulmaan aiheesta. Tietyn kohderyhmän havainnoinnilla saadaan kysely suunnattua halutuille henkilöille sekä se vähentää satunnaisten vastaajien määrää. Kyselyä analysoidessa on jätetty huomiotta yhden vastaajaan tulokset kyselyn rajauksen takia. Opinnäytetyöhön liitettyistä vastauksia on hieman selkeytetty korjaamalla vastaajien kirjoitusvirheitä ja lisäämällä pisteitä. Pääosin lainatut tekstit ovat alkuperäisessä muodossaan.

Kyselyn linkki lähetettiin 55:lle ravintolalle ympäri Suomea sähköpostiin ja kysely julkaistiin PAM:in Facebook-sivuilla perjantaina 9.4.2021. Kyselyyn vastasi 62 henkilöä. Vastaajien määrään on vaikuttanut ravintolasulku, jonka takia moni ravintola oli sulkenut ovensa, eikä kyselyyn vastaamiseen ei liittynyt palkintoa, joka olisi voinut nostaa vastaajien määrää.

Taustatiedot

Kyselyn alussa kysyttiin vastaajien työnimikettä, kokemusvuosia ravintola-alalta, työskentely aluetta, ravintolan tyyliä ja montako asiakaspaikkaa heidän työskentelemässään ravintolassa on. Kyselyyn vastaajista 47% toimi ravintolapäällikkönä, 16% keittiön esimiehenä, 16% vuoropäällikkönä, 15% jonkun muun työnimikkeen alaisena ja 6% vastaajista oli salin esimiehiä. Enemmistö vastaajista omasi yli kymmenen vuoden kokemuksen ravintola-alalta (94%) ja loput vastaajista omasivat yli viiden vuoden kokemuksen (6%).

Taulukko 1. Kyselyyn vastaajien määrä eri maakunnista

Maakunnat	N	Prosentti
Ahvenanmaa	1	1.6%
Etelä-Karjala	1	1.6%
Etelä-pohjanmaa	1	1.6%
Etelä-Savo	4	6.5%
Kainuu	0	0.0%
Kanta-Häme	2	3.2%
Keski-Pohjanmaa	0	0.0%
Keski-Suomi	8	12.9%
Kymenlaakso	2	3.2%
Lappi	3	4.9%
Pirkanmaa	10	16.1%
Pohjanmaa	0	0.0%
Pohjois-Karjala	0	0.0%
Pohjois-Pohjanmaa	2	3.2%
Pohjois-Savo	2	3.2%
Päijät-Häme	3	4.9%
Satakunta	2	3.2%
Uusimaa	17	27.4%
Varsinais-Suomi	4	6.5%

Yllä olevasta taulukosta nähdään, että enemmistö vastaajista työskenteli Uusimaalla, kuitenkin kyselyyn saatiin vastaajia laajasti ympäri Suomea. Ravintolan tyyleistä eniten vastauksia (45%) saatiin joku muu kohtaan, jossa vastauksia olivat muun muassa kokousravintola ja tilaus-/tapahtumaravintola. Muut vastaukset jakautuvat À la carte ravintolalle (39%) ja lounasravintolalle (14%). Ravintoloiden asiakaskapasiteetti oli yleisesti yli 80 asiakaspaikkaa (85%).

Vastauksista voidaan koostaa yleistys: suurin osa vastaajista toimii ravintolapäällikkönä ja omaa yli kymmenen vuoden kokemuksen ravintola-alalta. He työskentelevät tilaus-/tapahtumaravintolassa tai À la carte ravintoloissa, joiden asiakaskapasiteetti on yli 80 asiakaspaikkaa ja ne sijaitsevat Uusimaan alueella.

Koronapandemian vaikutukset ravintoloihin

Koronapandemiasta aiheutuvat vaikutukset näkyivät ravintola-alalla 4.4.2020, kun hallitus päätti ravintoloiden sulkemisesta. Ravintolat saivat myydä take away -annoksia rajoitetuin aukioloin. Kaikki ravintolat eivät kuitenkaan pystyneet muuttamaan toimintaansa näin radikaalisti ja sulki ovensa.

Olemme joutuneet sulkemaan pitkäksi aikaa. Eikä ole tietoa milloin avataan taas.

Take away lounas ollut suosittua koko viime vuoden mutta tällä hetkellä olemme kokonaan kiinni. Koronan takia tietysti hygieniatoimet olleet kovemmat (desinfiointi) muuten pyritty mahdollisimman normaaleihin tapoihin.

Toimittu annettujen omavalvontaohjeistusten mukaan, joten siivouskult ovat mm. triplaantuneet (desiä, käsineitä, maskeja..).

Uusien toimintatapojen omaksuminen on tuonut mukanaan lisää haasteita ravintola-alalle. Rajoitukset ovat muuttuneet tiheään tahtiin, ja esimerkiksi asiakasmäärien muuttuminen on tuonut ylimääräistä työtä, kuten esimerkiksi ei-käytössä olevien pöytien siirtämistä pois tai merkkäämistä asiakastiloissa, jotta asiakaspaikkoja ei olisi yli sallitun määrän. Muuttuneet toimintatavat ovat vaikuttaneet informanttien työskentelyyn ja niihin sopeutumista on avattu kootuilla lainauksilla:

Ihan hyvin alku jäykkyyden jälkeen. Kiireessä uudet mallit välillä turhauttaa ja kun ei tullut vielä luonnostaan (henkilökunnalla). Suurin osa asiakkaista ymmärsi miksi ei tiettyyn pöytään voinut mennä istumaan. Jotkut taas menivät likaiseen pöytään missä vielä edellisten tavarat jäljellä, koska halusivat juuri siihen pöytään.

Sekä että. Suurimmaksi osaksi kaikki ovat omaksuneet ne nopeasti ja niistä on tehty ns. uusi normaali.

Henkilökunta roikkuu vielä mukana mutta asiakkaat viis veisaavat uusista asetuksista. Meidän tehtävä on piittää asiakkaat turvassa mutta heillä ei itsellä ole aikomustakaan noudattaa heille annettuja ohjeita. Nauravat vain asetuksille, joita meidän pitää heidän käskää noudattaa - naurettavaa!

Suurin osa vastaajista koki uusien rajoitusten tuovan heille enemmän työtä, mutta uudet toimintatavat otettiin hyvin henkilökunnan puolelta vastaan. Muutamassa ravintolassa uudet toimintatavat ovat tuoneet haasteita asiakkaiden kanssa, koska tiuhaan muuttuvien rajoitusten takia suurin osa asiakaista on mennyt sekaisin siitä mikä on ollut sallittua ja mikä ei. Rajoitusten myötä asiakasmäärät ovat tippuneet ravintoloissa. Esimiehet pitivät isoimpana syynä asiakaspaikkojen vähäisyyttä. Myös ravintoloissa hyvin useasti vierailevien vakioasiakkaiden määrä on laskenut koronan myötä hyvin monessa ravintoloissa.

Asiakasmäärä tippunut kolmannekseen entisestä. Valikoimaa supistettu ja henkilökuntaa lomautettu.

Kyllä ovat muuttuneet ja siihen tietenkin vaikuttavat suuresti rajattu määrä asiakaspaikkoja ravintolassa alueellisten AVI:n määräämien koronarajoitusten mukaan. Asiakasmäärät ovat myös laskeneet huomattavasti aikaan ennen koronaa ja luonnollisesti myynti on sulanut sen mukana. Kun asiakasvirrat hiljenee, myynnit laskevat niin automaattisesti joudutaan vähentämään myös henkilöstökuluissa ja miettimään mitkä ravintolan sisäiset lisäpalvelut kannattaa supistaa/lakkauttaa siihen asti,

kunnes joskus palataan tulevaisuudessa lähemmäksi normaalia arkea. Onneksi toistaiseksi olemme säästyneet lomautuksilta.

On myös. Vakioasiakaista kaikki eivät uskalla käydä ravintolassa tällä hetkellä.

Monet yritykset ja yhdistykset jääneet pois. Samoin juhlat.

Kaikkien vastaajien asiakasmäärät tipahtivat, mikä vaikutti heidän myynteihinsä radikaalisti. Take away myynnin ansiosta ravintolat ovat saaneet tuloja ravintolan toiminnan ylläpitämiseen, mutta ovat joutuneet lomauttamaan henkilökuntaansa ja supistamaan ruokalistaansa kulujen hallitsemiseksi. Uusien rajoitusten takia ravintolat ovat joutuneet sopeuttamaan toimintaansa voimassa olevien rajoitusten mukaiseksi. Heidän on pitänyt seurata aluekohtaisia rajoituksia ja niissä tapahtuvia muutoksia, joka on johtanut uusiin muutoksiin välillä hyvinkin nopealla aikataululla.

Esimiestyöskentely koronapandemian aikana

Koronapandemian tuomat muutokset ovat hankaloittaneet esimiestyöskentelyä ravintola-alalla. Se on vaikeuttanut esimiesten henkilöstöjohtamista, tuonut heille lisää stressiä ja vaatinut tekemään nopeitakin muutoksia. Moni vastaaja koki henkilöstöjohtamisen olevan haastavampaa, kuin ennen koronapandemiaa. Tutkimuksesta nousi isoimmiksi syiksi muuttuvat tilanteet, henkilökunnan stressi ja työvuorolistojen suunnittelu. Tutkimuskyselystä nostettuja havaintoja henkilöstöjohtamisen haastavuudesta:

Ennakoimattomuus, tilanteet muuttuvat paljon ja nopeasti. Henkilökunnan stressi, pelot ja koronaväsymys sekä turhautuneisuus tekee henkilöstöjohtamisesta paljon haastavampaa.

Saada täytettyä sopimustunnit. Henkilökunnan sijoittelu mahdollisuuksien mukaan eri ravintolayksiköissä.

Auttaa henkilökuntaa ymmärtämään miksi muutokset tulvat niin lyhyellä varoitusajalla ja miksi joutuvat nopeasti muuttamaan työpaikkoja/työaikoja. Henkilökunnan kuunteleminen ajoittain raskasta, kun ei ole tarjota tarpeeksi töitä, jonka myötä heidän taloutensa kärsii.

Ihmisiä vähemmän töissä, ei kerkeä taukoja pitämään. Työpäivissä saattaa olla useamman kerran piikkejä, milloin tarvis enemmän henkilökuntaa. Vaikea arvioida milloin pyytää enemmän työntekijöitä töihin.

Teen suorittavaa, johtanut näkemättä puhelimitse, etänä.

Moni tutkimuskyselyyn vastanneista oli muuttanut omaa johtamistapaansa, joka on tuonut omat haasteensa henkilöstöjohtamisessa. Vastaajista tuntui, että heidän pitäisi osata ennustaa tulevaisuuteen ja nähdä isompi kuva. Esimiehiltä on myös vaadittu luovuutta ja jaksamista koronapandemian keskellä. Moni on myös siirtynyt suorittavaan työhön, koska heillä ei ollut henkilökuntaa lomautuksien takia johdettavana. Suorittavan työn lisäksi hallinnolliset työt ovat lisääntyneet huomattavasti. Vastaajien mielteitä työtehtävien muuttumisesta:

Nopeasti muuttuvat tilanteet ja säädösten perässä pysyminen on kyllä vaatinut vuoden aikana paljon lisätöitä ja varsinkin hallinnolliset hommat ovat lisääntyneet huomattavasti.

*Teen työvuorolistoja ja 2vkoa ja kirjoitan päälle LOMAUTUS.
TURHAUTTAVAA!*

*Kyllä enää hoidan vain paperiasioita en osallistu varsinaiseen työnte-
miseen.*

Seuraavaksi tutkimuksessa selvitettiin, onko koronapandemia lisännyt esimiesten työkuormaa. Yli puolet vastaajista koki työkuormansa kasvaneen. Vapaa-ajan ja työn erottaminen toisistaan on hankalampaa jatkuvien rajoitusten takia. Rajoituksista in-
formointi on yleensä tapahtunut edellisenä päivänä ja hyvinkin myöhään. Työmäärän vaihtelevuus tai sen kokonaan puuttuminen näkyivät esimiesten vastauksissa:

Ei ole töitä.

*Työkuorma vaihtelee, mutta ennen kaikkea ennustettavuus työssä on
olematon.*

*Työn ja vapaa-ajan seinämä on murtunut nyt kokonaan. Koko ajan saa
roikkua puhelimesta ja sähköpostissa tarkistamassa mitkä on uudet ra-
joitukset, milloin astuu voimaan ja mihin vaikuttaa.*

Monen vastaajan työstressi on lisääntynyt koronapandemian alettua. Epätietoisuus koronan tarttuvuudesta ja vaarallisuudesta on saanut esimiehet miettimään enem-
män oman henkilökuntansa hyvinvointia. Viikkojen suunnitleminen tuntuu mah-
dottomalta huonon ennustettavuuden takia. Näitä havaintoja demonstroidaan koo-
tuilla tutkimustuloksilla:

*Todella nopeat muutokset. Työvuorolistat julkaistaan kuitenkin viikon
sykleissä tällä hetkellä, mutta välillä tuntuu että sekin on liian pitkä sykli
(1+1) kun asiat muuttuu niin nopeaa (su kello 18 tieto että seukki päi-
vänä saa aukaista ravintolan!!!) ikävää suunnitella toimintaa kun se*

menee uusiksi todella nopeasti. Välillä tekisi mieli vaan nostaa käet pystyyn ja kattoa kuinka pitkään tää homma seilaa eteenpäin.

Työntekijöiden ja asiakkaiden käyttäytyminen on ollut erilaista kuin ns. normaaliaikana. Syy sille on varmasti työntekijöiden ja asiakkaiden kokemama stressi/ haasteet omassa elämässä. Se kaikki heidän kokemansa haasteet ja stressi ovat purkautuneet minua kohtaan.

Huoli että oma henksu saa tartunnat asiakkaalta ja tartuttaa oman perheensä. Huoli työntekijöiden elannosta, kun tunnit tippuu ja ravintolat suljetaan. Henksussa riskiryhmäläisiä, jotka tarvii palkkaa vuokran mak-suun, niin ressaahan se...

Suurin osa vastaajista koki työstressinsä lisääntyneen huomattavasti koronapandemian aikana. Kun heiltä kysyttiin tutkimuksessa, onko työhön liittyvä stressisi kasvanut pandemian aikana asteikolla 1-10, yli puolet vastaajista olivat vastanneet kuu-desta isomman luvun.

Koronapandemian vaikutukset eri maakunnissa

Tässä kappaleessa vertaillaan kolmen maakunnan vastauksia nämä maakunnat ovat: Uusimaa, Pirkanmaa ja Keski-Suomi. Nämä maakunnat ovat valittu suuren vastaajamäärän takia. Vastauksia on haluttu kerätä eri puolelta Suomea laajemman näkökulman saavuttamiseksi. Kysymysten avulla verrataan asiakasmääriä, johtamisen haastavuutta, työstressin määrää ja koronan vaikutuksia ravintolan toimintaan. Vastauksien avulla saadaan muodostettua käsitys koronapandemian vaikutuksista eri puolilla Suomea.

Ensimmäisenä käsitellään Uudenmaan vastauksia. Uudellamaalla ravintoloissa on keskimäärin yli 80 asiakaspaikkaa. Koronapandemian aikana rajoitukset ovat olleet

tiukimmillaan Uudenmaan alueella korkeiden tartunta lukujen takia. Koronapandemia on tiputtanut asiakasmääriä huomattavasti normaalista:

Ennen 400 nyt 100.

Vähentyneet radikaalisti. Toiminta pienentynt.

Radikaali muutos asiakasvirroissa ja ravintoloiden kiinni pistäminen on tuonut uusia haasteita esimiestyöhön. Tutkimuskyselyyn vastanneista kahdeksankymmentäkahdeksan prosenttia vastaajista koki koronan tuovan huomattavan muutoksen esimiestyöhönsä. Yli puolet vastaajista koki myös koronan tekevän henkilöstöjohtamisesta haastavampaa. Tästä voidaan päätellä myös työstressin lisääntyneen, johon suurin osa esimiehistä vastasi myöntävästi. Näin vastaajat kommentoivat esimiestyössään tapahtuvia muutoksia:

Ei ole henkilökuntaa johtaa.

Ei voi tietää missä mennään mitä seuraavaksi tapahtuu, tilaisuuksien siirto / peruttaminen miten säilytät kuitenkin asiakkuudet jatkossakin, henkilökunnan hyvinvointi / terveys huolettaa sekä osa-aikaiset että kokaikalomautuksella olevat, pienemmässä ajassa pitäisi pyrkiä tekemään kaikki aikataulutuksineen unohtamatta mitään.

Kaikki itseni myös mukaan lukien koko ajan jonkinlaisella lomautuksilla se vie mehuja ja myös pelko tulevasta, ja koko ajan saa kuulla johdolta kuinka huonosti menee.

Yrityksen todella sekava ohjeistus asioiden hoitoon ja painostus tehdä tulosta vaikka se ei ole mitenkään mahdollista.

Ravintoloiden toimintaan koronapandemia on vaikuttanut negatiivisesti. Ravintoloiden sulkeminen on pakottanut esimiehet miettimään uusia tapoja myynnin saamiseksi. Uusien tapojen omaksuminen ei myöskään ole ollut täysin mutkatonta. Osa ymmärtää muutoksen ja loput haluaisivat vastustaa muutosta tai eivät ymmärrä sitä. Vastaajien ravintoloissa näkyvät muutokset:

Vähentänyt asiakas paikkoja, sulkenut kokonaan kokous toiminnan.

Asiakasmäärää on rajattu huomattavasti, turvaväleistä huomautetaan, seisova pöytä on poistettu.

Asiakkaat ovat olleet ymmärtäväisiä, mutta myös hämillään.

Seuraavaksi käsitellään Pirkanmaan vastauksia. Pirkanmaalla suurimassa osassa vastaajien ravintoloita on yli 80 asiakaspaikkaa, mutta koronapandemian vaikutukset ovat näkyneet asiakasmäärissä mutta myös henkilökunnan määrässä:

Asiakasmäärä tippunut kolmannekseen entisestä. Valikoimaa supistettu ja henkilökuntaa lomautettu.

Asiakasmäärät romahtaneet ja hallitus sulkenut ravintolan jo kahdesti. Viime vuonna olimme yli 5kk suljettuna.

Ravintoloiden pitkät sulkuajat ja henkilökunnan lomauttaminen on tuonut monelle esimiehille uusia haasteita henkilöstöjohtamiseen. Esimiehet ovat kokeneet myös näiden haasteiden lisänneen heidän työstressinsä määrää. Ajatuksia henkilöstöjohtamisen haastavuudesta ja työstressistä:

Vaikutus on ollut merkittävä. Jo yli vuoden kestänyt poikkeuksellinen tilanne alalla on jättänyt jälkensä. Rajoitukset muuttuvat jatkuvasti ja ravintola-alan leimaaminen mediassa surettaa. Henkinen kestävyys on koetuksella ja samalla pitäisi kannatella työntekijöitä ja ottaa vastaan heidän huolensa asioista.

Työntekijöitä pelottaa korona ja sen vaikutukset työn riittävyyteen. Moni ollut yli vuoden lomautettuna ja moni irtisanoutunut. Myös tuleva mietityttää juuri henkilöstön saatavuuden osalta; rekrytoinnit, perehdytys yms.

Mennään liian pienellä henkilöstöllä. Yksintyöskentelyä liikaa yms. Ei kerkeä tekemään hommia kunnolla.

Stressin taso on muuttunut pandemian aikana. Enää ei stressaa vastuu ja työn määrä vaan se, että onko ylipäänsä töitä ja kuinka kauan.

Esimiesten stressiä on lisännyt heidän henkilökuntansa kokema epävarmuus tulevaisuudesta lomautuksien takia. On myös epävarmaa palaavatko vanhat työntekijät enää lomautuksien jälkeen töihin vai vaihtavatko he välissä työpaikkaa. Uuden henkilökunnan kouluttaminen vaatii resursseja ja aikaa, eikä esimiehillä välttämättä ole voimavaroja uuden henkilökunnan kouluttamiseen stressaavan poikkeusajan takia. Ravintolat ovat eläneet poikkeuksellista aikaa koronapandemian takia ja joutuneet mukautumaan tähän uuteen normaaliin toimintatavan muutoksilla. Katkelmia kyselyn vastauksista ravintolan toiminnan muuttamisesta:

Tuotteiden yksittäispakkaaminen, siivouksen lisääminen, turvavälien mukautuminen vie ylimääräistä aikaa... Paljon vaihtuneet koronarajoitukset/sulut, vähennetty/lisätty paikkoja, rajoitettu paikkoja ajan mukaan, suljettu/avattu salia...

Valikoimaa supistettu. Grillipiste, josta saa valmiita annoksia suljettu. Salaattibaari, josta saanut aiemmin koota ruokaisan salaatin vaihtunut valmiisiin salaatti annoksiin. Nämä molemmat sen vuoksi, että menekki laskenut radikaalisti, joten eivät kattaneet kustannuksia saati tuottaneet tarpeeksi.

Kun ravintolat ovat muuttaneet toimintaansa jatkuvasti määräyksien takia on osa asiakkaista olleet ymmärtäväisiä mutta toiset eivät. Myös henkilökunnalle jatkuvaan muutokseen sopeutuminen ei ollut helppoa, mutta kaikissa ravintoloissa ei ole ollut edes henkilökuntaa kokemassa muutoksia lomautuksien takia. Ravintoloiden esimiehet ovat pyörittäneet toimintaansa niin pienellä henkilökunnalla, kuin ovat suinkin pystyneet, mikä on lisännyt itsenäistä työskentelyä työpaikoille.

Viimeisenä analysoidaan Keski-Suomen ravintoloiden vastauksia. Ravintoloiden asiakaskapasiteetti on yli kahdeksankymmentä asiakaspaikkaa. Koronarajoitukset tiukentuivat alueella vuonna 2020, kun uudet rajoitukset astuivat voimaan kiihtyvien tartuntojen myötä. Ravintolat joutuivat vähentämään asiakaspaikkojaan ja sulkemaan normaalia aikaisemmin. Keski-Suomen ravintoloiden esimiehet kommentoivat asiakasmäärän muutoksia seuraavasti:

Rajoitukset ovat olleet 75% asiakasmäärästä, joten jo sen puolesta asiakasmäärät ovat normaalia pienemmät, mutta tietysti korona on vaikuttanut suuresti asiakasmäärien vähentymiseen. Kokous- ja juhla-asiak-

kaat ovat lähes nollassa ja hotellin aamiaisella käy vain murto-osa entisestä. Baariasiakkaita ei juuri erikseen käy, vaan kaikki tulevat syömään ja nauttivat samalla myös baarin tuotteita. Lounasasiakkaiden määrässä on pienin pudotus.

Asiakasmäärien tippuminen on hankaloittanut johtamista ravintola-alalla. Keski-Suomessa seitsemänkymmentäviisi prosenttia esimiehistä koki, että henkilöstöjohtaminen korona-aikana on ollut ollut haastavampaa. Esimiehet ovat johtaneet muutosta, mutta uusiin muutoksiin tottuminen vie aina koko ravintolan henkilökunnalta oman aikansa. Jatkuvassa muutoksessa eläminen käy pidemmän päälle raskaaksi ja se on näkynyt myös esimiesten henkilökunnassa:

Vähemmän johtamista, koska tiimiläisiä vain vähän töissä. Johtaminen keskittynyt kuunteluun, välittämiseen ja huolenpitoon sekä valitettaviin lomautusprosesseihin.

On huoli työntekijöiden hyvinvoinnista ja motivaatiosta. Hiljainen aika saa työntekijät turhautumaan, joten esimiehillä on tärkeä rooli motivoida työntekijöitä. Myös poikkeusolojen vuoksi kaiken uuden opettelu ja selvittäminen vie aikaa ja tulee paljon uutta. Myös epävarmuus ja huono ennustettavuus kaikesta tekee työstä haastavaa.

Ravintoloiden toimintaa ei ole voitu ennakoida ja hallituksen päätöksiä odottaminen on lisännyt johtamisen ja ravintolan toiminnan ylläpitämisen haastavuutta. Vanhojen toimintatapojen muuttaminen vaatii esimiehiltä uudenlaista luovuutta. Esimiehet ovat luoneet uusia tapoja myydä ravintoloidensa tuotteita asiakkaille. Kaikki uudet toimintatavat eivät olleet positiivisia, vaan ovat haitanneet ravintoloiden toimintaa, kuten esimerkiksi aukiolorajoitusten tapauksessa. Esimiesten ajatuksia koronan

vaikutuksista ravintolan toimintaan ja siitä, miten uuden toimintatavat on ravintoloissa otettu vastaan:

Kehitetty jotain sesongin catering tuotteita ryhmille.

Puhtaanapitoa on tehostettu, turvavälejä lisätty, take-away annosten myyminen, välillä buffet oli kielletty jolloin lounaskahvikin piti kaataa asiakkaille kuppiin jne.

Hyvin kaikki mukana uutta tapaa tekemässä, myös asiakkaat.

Ihan hyvin, koronaväsytys meinaa vaivata ja tiettyjä asioita vastaan haluta jopa kapinoida tämän takia.

Kaikissa maakunnissa koettiin koronapandemian aiheuttavan haasteita esimiestyökentelyyn. Mielenkiintoista on, että Keski-Suomessa ja Uudellamaalla suurin osa vastaajista koki koronapandemian aiheuttavan haasteita myös henkilöstöjohtamisessa, kun Pirkanmaalla vastaukset jakaantuivat puoliksi. Työstressin lisääntymisen yksi pääsystä olivat lomautukset, joita jokainen esimiehistä oli joutunut tekemään. Kaikilla oli myös mielen päällä henkilökuntansa jaksaminen henkisesti, että taloudellisesti.

Myös ravintolan toiminnan pyörittäminen pienellä porukalla on vaatinut esimiehiltä jaksamista. Pirkanmaalla ravintolat ovat joutuneet välillä olemaan pitkäänkin kiinni uusien rajoitusten myötä, kun taas Keski-Suomen alueella ravintoloiden sulkuajat ovat olleet paljon lyhyempiä. Kaikki maakunnat ovat kokeneet Koronapandemian isona rasitteena, jonka erilaiset vaikutukset ovat näkyneet maakuntakohtaisina rajoituksina. Rajoitusten nopea muuttuminen koettiin isona ongelmana, koska aikaa niiden reagoimiseen ei jäänyt paljoa. Myös ravintola-alan leimaaminen mediassa on

karkottanut asiakkaita pois ravintoloista jokaisessa maakunnassa. Ravintolat eivät kuitenkaan uskalla elää kuin hetki kerrallaan koronapandemian takia.

Ravintola-alan tulevaisuus

Tulevaisuus ravintola-alalla näyttää epävarmalta, koska koronapandemia ei ole kokonaan ohi. Moni asiakkaista on löytänyt tiensä ravintoloihin rajoitusten helpottaessa. Kesä ja rokotukset ovat tuoneet helpotusta ravintola-alalle, mutta tulevaisuutta on silti vaikea ennustaa. Koronapandemia on muuttanut ravintola-alaa pysyvästi. Ravintola-alaa on ennen pidetty varmana työllistäjänä, mutta tällä hetkellä se nähdään epävarmana työllistäjänä. Myös ravintoloiden esimiehet ovat huomanneet muutoksen ravintola-alasta työllistäjänä:

Ennen koronaa ravintola-alalla oli aina töitä, nyt kaikilla pelko lomautuksista.

Työskentelen firmassa joka on yksi suuremmista ravintola alan yrityksistä Suomessa. Tuntuu että tässä mennään henkilöstön kustannuksella.

Työpaikkoja löytyy myöhemmin tekijöitä ei.

Lisää jo käsitystä matalapalkka-alasta. Ja henkilöt muuttuneet numeroiksi.

Epävarmaa, epävarmaa, epävarmaa. Enään ei pidä paikkaansa sanonta: hyvälle tyypeille löytyy aina töitä ravintola-alalta. Voin ihan sormella osoittaa sen päivän milloin tuolla lauseella pystyi luuttuamaan pöytää.

Monesta esimiehistä tuntuu, että arvostus heidän tekemää työtä kohtaan on laske-
nut ja he ovat muuttuneet ihmisistä numeroiksi. Ahkera ja hyvä työntekijä ei välttä-
mättä löydä enää töitä, koska ravintolalla ei ole välttämättä varaa palkata häntä. Kun
työllisyys tilanne on huono ja tuntuu ettei arvostusta löydy voi alan vaihto käydä mie-
lessä. Enemmistö kyselyyn vastanneista esimiehistä uskoi, että ravintola-alalle kou-
luttautuneet tulevat vaihtamaan toiselle alalle. Tässä on kyselystä poimittuja vas-
tauksia:

Osa on jo vaihtanut.

Kyllä varmasti. Alaa kohtaa osaajapula.

*Uskon että moni on jo vaihtanut ja moni nuori opiskelija myöskin on
vaihtanut alaa.*

Myös osa kyselyyn vastanneista esimiehistä oli harkinnut uudelleen kouluttautumista
ja muutama vastaajista oli jo kouluttautumassa uudelle alalle. Kyselyssä pohdittiin
voisiko alan vaihdoksen estää korottamalla ravintola-alalla työskentelevien palkkoja:

*Palkkatason olisi pitänyt nousta jo ennen pandemiaa. Mistä niitä koro-
tuksia nyt yrittäjät pystyvät maksamaan...*

Kyllä, mutta arvostusta tulisi lisätä sekä työn merkityksellisyyttä tukea.

*Hetkellisesti kyllä, mutta jos työllisyys on näin epävarmaa pitkällä aika-
välillä en usko. Mitä pitempään olemme polvillaan tämän homman
kanssa sitä todennäköisempää on että porukkaa lähtee alalta pois.*

Todennäköisesti se korotus ei olisi riittävä.

Kyselyssä selvitettiin samalla esimiesten tyytyväisyyttä omaan palkkaansa:

Tällä hetkellä työmäärä ja stressi on niin suuri, että palkka ei vastaa vastuun määrää.

Tähän asti kyllä, jatkossa ei.

Kyllä olen onnistunut saamaan sopimuspalkan.

Palkkojen korottamisen koettiin olevan väliaikainen helpotus, mutta yksinään se ei olisi riittävä toimi estämään henkilöstön katoa. Osa vastaajista uskoi, että työnantajat eivät pystyisi korottamaan palkkoja tarpeeksi. Toimivampi keino voisi olla arvostuksen näyttäminen esimiehiä ja työntekijöitä kohtaan esimerkiksi järjestämällä kaikille ravintolan työntekijöille yhteinen virkistymispäivä. Yhteinen tekeminen voisi lähentää koko työyhteisöä. Hyvällä työporukalla on töiden tekeminen mukavampaa ja työka- vereista samaa myös tukea vaikeimpina työpäivinä. Koronapandemia on taatusti tuo- nut isoja haasteita työpaikoille ja siksi esimiehiltä kysyttiin, onko työyhteisö lähenty- nyt koronapandemian aikana:

Melkein kaikki suunnittelevat lähtöä.

Enemmän jakanut erilleen.

Ravintola-ala on kokenut massiivisen muutoksen koronapandemian myötä. Ihmisten käsitys alasta on muuttunut, kuten myös ravintoloiden toimintatavat. Voidaanko ai- kaan ennen koronapandemiaa palata? Esimiesten ajatuksia ravintola-alan paluusta korona edeltävään tilanteeseen pandemian loputtua:

Ei palaa, tämä ala on niin tahrattu nyt että ei paluuta samaan ole. Monet firmat menee nurin ja uusia ei tule tilalle. Nuoret eivät ole kiinnostuneita opiskelemaan alaa joka on näin epävarma työllistäjä. Meiltä loppuu ammattilaiset tältä alalta joka vaikuttaa tietenkin asiakaspalveluun.

En tiedä palautuuko koskaan entiseen, mutta kysyntää ravintola-alan tuotteille ja palvelulle tulee olemaan.

Usko paluuseen, mutta kokous asiakkaisiin uskon jäävän pysyvän loven etäpalaverien myötä. Samoin Take away tulee jatkumaan ja kasvamaan. Pakkausmateriaalit ja vastuullisuuden teemat korostuvat- työlöt ja kannattavuus.

Moni toimija on joutunut jo lopettamaan ja moni keksimään aivan uusia juttuja.

Muutos ollut valtava, ja osaltaan muutoksen aiheuttamat tekijät eivät luultavammin koskaan palaa aivan ennalleen.

Kyllä uskon, vaikkakin varmasti ruoka-annosten ulosmyynti jää korkeammalle tasolle kuin ennen pandemiaa. Huolenaiheena on että riittääkö alalla ammattitaitoista henkilökuntaa riittävästi tulevaisuudessa.

Suurin osa vastaajista uskoi, ettei paluuta aikaan ennen koronapandemiaa ei enää ole. Varmaa on, että ulosmyynnin määrä tulee nousemaan. Tämän voi jokainen todeta avaamalla esimerkiksi Foodoran sovelluksen. Ennen Koronapandemiaa ravintoloiden määrä oli suppea, mutta nykyään hyvinkin laaja. Ravintolat vievät toimintansa

sinne missä asiakkaat ovat. Epävarmin asiakaskunta on tulevaisuudessa todennäköisemmin kokousasiakkaat. Etätyöskentely on kasvattanut suosiotaan ja työpaikat ovat ottaneet käyttöön videopalaverit. Yrityksien ei tarvitse varata kokoustiloja ja maksaa ruuista, kun he voivat käyttää edullisimpia videopalveluita. Suurin huoli kuitenkin ravintola-alalla on hyvän työntekijän löytäminen. Riittääkö osaajia vielä tulevaisuudessa ja kouluttautuvatko nuoret vielä alalle? Yksi vastaajista tiivisti ravintola-alan hyvin:

Ravintola ala on aina suhdanne herkkä ala, johon vaikuttaa aina kaikki maailman kriisit ja tämä pandemia vahvistaa vain käsitystä.

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää koronapandemian vaikutukset ravintola-alan esimiesyöhön. Tätä tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan kahden tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: miten oma johtaminen on muuttunut/onko muuttunut koronakriisin aikana. Kyselyyn vastanneet esimiehet kokivat heidän johtamisensa muuttuvan jatkuvan muutoksen johtamiseen. Koronapandemian tuoma epävarmuus tulevasta nousevin tartuntaluvuin pysäytti ravintola-alan toiminnan. Esimiehet eivät enää johtaneet isoja henkilökuntia lomautusten takia, vaan johdettavien määrät supistuivat pahimmillaan nolnaan. Lomautukset toivat mukanaan tunnejohtamisen, koska huoli oman henkilökunnan hyvinvoinnista ja pärjäämisestä kasvoi esimiesten työarjessa. Myös kriisijohtaminen on ollut esimiehille arkipäivää selvittäessä henkilökuntansa ongelmia ja huolia koronapandemian suhteen. Esimiesten kokemukset voi tiivistää kahteen vastaukseen:

Ravintola työ aina ennen ollut fyysistä ja nyt koronan takia henkistä. To-della paljon kuormittaa henkisesti tämä korona-aika.

Ei ole ollut kokemusta miten vastaavassa kriisissä johtaisi, jälkeempään katsottuna olisin tarvinnut työnohjausta tähän kriisiaikaan jotta olisin ollut perempi tuki henkilöstölle.

Toinen tutkimuskysymys oli, miten kokemuksia poikkeustilasta aiotaan hyödyntää tulevaisuudessa johtamisen näkökulmasta. Tutkimukseen vastanneet eivät muuttaisi omaa toimintaansa alkuajoilta, vaikka he pystyisivät. Esimiehet ovat kehittäneet stressinsietokykyään ja antaneet luovuutensa kukoistaa. Esimiehet elävät päivä kerrallaan, mikä hävittää turhan kiireen tunnon työpaikalta. Kuitenkin tulevaisuudessa on helpompi reagoida, jos uusi pandemia saapuu, koska siihen osataan varautua.

Kaikkia asioita ei pysty hallitsemaan mikä on auttanut myös esimiehiä irrottautumaan vapaa-ajalla töistä ja keskittymään omaan hyvinvointiin. Tulevaisuudessa ei pienemmät ongelmat enää hätkähdytä mikä luo johtamiseen rentoutta. Kuitenkin tehokkuus on vain parantunut yksin työskentelyn myötä ja asioiden tehokkaasti hoitaminen tulee varmasti jäämään työpaikoille. Koronapandemia on opettanut esimiehille paljon ja tässä on yksi esimerkki opitusta kyselyyn vastanneelta esimieheltä:

Olen päässyt kehittämään taitojani nopeasti muuttuvissa tilanteissa ja nopeasti arjen uudelleen organisoinnissa. On myös tullut koettua muokata ravintolaa take away myyntiin ja nostaa pystyyn erilaisia ruokarekka myynti pisteitä. Korona-aika on varmasti opettanut meitä kaikki niin hyvässä kuin pahassa. Pienet oli ne arjen murheet mitä oli aikana ennen koronaa, tänä päivänä vain toivoo, että voisi vielä jossain vaiheessa uudelleen elää sitä ns. normaalia arkea.

Koronapandemia tulee jättämään muutoksen ravintola-alan esimiehiin, koska se on ravistellut ravintola-alaa tavalla mitä ei ole ennen koettu. Se on korostanut ravintola-alan heikkouksia, mutta saanut myös esimiehet huomaamaan henkisen hyvinvoinnin tärkeyden. Enää eivät pienet asiat saa esimiehiä hätkähtämään ja he hahmottavat kokonaisuuden paremmin, kuin ennen. Tulevaisuudessa ravintola-alan esimiehet hallitsevat kriisin-, muutos- ja tunnejohtamisen mikä tekee heistä uuden sukupolven johtajia. He pystyvät toimimaan paineen alla, mutta ymmärtävät myös henkilökuntansa tärkeyden. Ravintola-ala mitä pitkään pidettiin muuttumattomana, tulee varmasti jatkamaan muutostaan tulevaisuudessa koronapandemian seurauksesta.

7 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö on tuottanut uutta tutkimustietoa koronapandemian vaikutuksista ravintola-alalla Suomessa. Materiaalin kerääminen aiheesta toi omat haasteensa, koska aiheesta löytyi hyvin rajallisesti tutkimustietoa. Tutkimustiedon rajallisuus tuo omat haasteensa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Koronapandemian edetessä tutkimustietoa alkoi löytymään enemmän, mikä helpotti lopussa tutkimuksen tekemistä. Kyselylomakkeeseen saatiin hyvin vastauksia, mutta lomake olisi pitänyt testata useammalla henkilöllä ennen sen julkaisemista. Lomakkeessa olisi pitänyt tarkentaa kahta kysymystä, jotta väärinymmärryksiltä olisi välttytty. Myös lomaketta jakaessa olisi ollut hyvä tarkentaa millaisten ravitsemusliikkeiden esimiehiltä toivotaan vastauksia. Näin olisi varmistettu, että kyselyyn vastaavat vain esimiehet, jotka työskentelevät nimenomaan ruokaravintoloissa.

Aiemman tutkimustiedon vähäisyydestä johtuen tutkimuksen analyysivaiheessa painotettiin kyselylomakkeiden vastauksista saatua tietoa. Opinnäytetyön kannalta oli tärkeää saada laajasti kattavia vastauksia lomakekyselystä, jotta tutkimusongelma pystyttäisiin ratkaisemaan. Lomakekyselyyn saatiin laajasti vastauksia ympäri Suomen ja saturaation tapahtuminen onnistui tutkimuksessa. Opinnäytetyön aihe olisi ollut liian laaja ilman rajausta, joten tutkimuksessa keskityttiin enemmän johtamisen näkökulmaan. Tutkimusosuuden vastaukset myös vahvistavat esimiesten johtamisen kokeneen suurimman muutoksen koronapandemian takia, joten aihetta oli relevanttia tutkia.

Tässäkin opinnäytetyössä pitää pohtia sen eettisyyttä. Vuoren (n.d.) mielestä, jotta tutkimus noudattaisi hyvää tieteellistä käytäntöä pitää sen noudattaa tutkimusetiikkaa. Rehellisyys, huolellisuus ja täsmällisyys muodostavat hyvän tieteellisen käytännön. Ihmisiä tutkiessa pitää tutkittavien yksityisyyttä ja ihmisarvoa huomioida tutkimusta tehdessä. Tämän tutkimuksen vastaajat pysyivät anonyymeina, koska heidän

sukupuolellaan tai nimellä ei olisi ollut merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkittavat ovat saaneet vastata kysymyksiin rauhassa, eikä tutkija ole pystynyt vaikuttamaan heidän vastauksiinsa kyselyn julkaisemisen jälkeen. Kananen (2008, 133) lisää vielä tutkimuksen eettisyyteen sen tulosten hyödyllisyyden yhteiskunnalle. Tutkijan onkin hyvä miettiä miten tutkimuksen tulokset tukevat yhteiskunnan hyvinvointia ja kehittymistä.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska koronapandemia ei ole vielä kukaan poistunut Suomesta, vaikka tilanne onkin hieman helpottunut. Aihetta on myös hyvä tutkia nyt, koska koronapandemian alusta on kulunut yli vuosi. Tutkittavan ilmiön kannalta aikaa on kulunut tarpeeksi tutkimuksen aineiston keruuseen, koska tutkittavat henkilöt ovat saaneet kokonaisvaltaisemman kuvan koronapandemian vaikutuksista. Aihe on myös hyvin laaja ja globaalisti merkityksellinen, koska koronapandemia on koskettanut koko maailmaa, eikä vain Suomea.

Opinnäytetyöstä voisi tehdä jatkotutkimuksia tutkimalla aihetta enemmänkin erinäkökulmista esimerkiksi pohtien, miten pandemia on vaikuttanut esimiesten hyvinvointiin tai mitä uusia ruokainnovaatioita koronapandemia on luonut Suomessa. Myös tutkimustietoa löytyisi varmasti enemmän tulevaisuudessa. Aihetta voisi myös tutkia ravintoloiden henkilökunnan näkökulmasta, mikä tässä tutkimuksessa jätettiin kokonaan huomiotta. Tätä samaa aihetta voitaisiin tutkia myös muutaman vuoden päästä uudestaan, jolloin vastaukset olisivat varmasti hyvin erilaisia ja nähtäisiin laajemmasta näkökulmasta koronapandemian vaikutukset ravintola-alaan.

Lähteet

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 25.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Beerel, A. Leadership and change management. 2009. SAGE.

Bernard, D., Lockwood, A., Alcott, P.& Pantelidis, I. Food and Beverage Management. 2012. Viides painos.

CORONAVIRUS CRISIS: the latest developments during the pandemic. 2020. Restaurant Magazine, 4, 10-13. Viitattu 30.12.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Hospitality & Tourism Complete.

Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. 2020. World Health Organization Regional office for Europe nettisivut. Viitattu 15.10.2020.

<https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/novel-coronavirus-2019-ncov>.

Cousins, J. ,Foskett, D. ,Graham, D. & Hollier, A. 2019. Food and Beverage Management: For the Hospitality, Tourism and Event Industries. Viitattu 21.1.2021.

<https://janet.finna.fi>, EBSCO eBook Collection.

De Fresnes, T., Pilke, A., Sundman, R., Toivonen, T. & Tolkki, K. 2020. Sote-valiokunta linjasi: Yökerhoille ja pubeille tiukemmat, ruokaravintoloille ja kahviloille löyhemmät koronarajoitukset – aukioloajat alueen epidemiatilanteen mukaan. Yle nettisivut. Viitattu 17.2.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11603375>.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.

Günther, K. Hasanen, K. Kallinen, T. & Kinnunen, T. N.d. Laadullisen tutkimuksen prosessi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.3.2021
<<https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>>.

Hallitus linjasi valtakunnallisista ja alueellisista suosituksista koronaepidemian leviämisen estämiseksi. 2020. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Valtioneuvoston viestintäosasto, Valtiovarainministeriö tiedote 651/2020. Viitattu 19.10.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-linjasi-valtakunnallisista-ja-alueellisista-suosituksista-koronaepidemian-leviamisen-estamiseksi>.

Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. 2020. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Valtioneuvoston viestintäosasto, tiedote 140/2020. Viitattu 15.10.2020 <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuok-si#:~:text=Hallitus%20on%20todennut%20yhteistoiminnassa%20tasavallan%20presidentin%20kanssa%20Suomen%20olevan%20poikkeusoloissa%20koronavirustilanteen%20vuoksi,-Opetus%2D%20ja%20kulttuuriministeri%C3%B6&text=Hallitus%20linjasi%2016.,2020%20lis%C3%A4toimenpiteist%C3%A4%20koronavirustilanteen%20hoitamiseksi%20Suomessa>.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2013. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 5. tark. p. Helsinki: Restamark.

Incoronato, K. 2020. Etätyösuositus koko maahan, lähiopetus jatkuu – Hallitus antoi uudet koronasuositukset. Kauppalehti 15.10.2020. Viitattu 19.10.2020.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/etatyosuositus-koko-maahan-lahiopetus-jatkuu-hallitus-antoi-uudet-koronasuositukset/f927a42a-ca37-4f64-a452-abaad8cc6756>.

Juhila, K. N.d. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.8.2021
<https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus>

Kananen, J. 2011. Rafting through the thesis process. Step by step guide to thesis research. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Viitattu 25.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Booky.

Korona virus COVID-19. 2020. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos nettisivut. Viitattu 30.5.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>.

Koronaepidemia: alueiden tilanne, suositukset ja rajoitukset. 2021. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos nettisivut. Viitattu 17.2.2021. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tilannekatsaus-koronaviruksesta/koronaepidemia-alueiden-tilanne-suositukset-ja-rajoitukset>.

Koronaviruksen tarttuminen ja itämisaika. 2021. Terveysten ja hyvinvointilaitoksen nettisivut. Viitattu 17.2.2021. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojautuminen-koronavirus/koronaviruksen-tarttuminen-ja-itamisaika>.

Kotter, J. & Holger, R. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. 2008. Helsinki: WSOY pro.

Kukkola, E. En minä vaan me. 2018. Helsinki: Books on Demand.

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

Liikevaihtoennuste. Työpäiväkorjattu liikevaihtoindeksi. 2021. Maran nettisivut. Viitattu 8.3.2021. <https://www.mara.fi/toimiala/ennusteet/liikevaihtoennuste.html>.

Osa ravintoloiden ja kahviloiden rajoituksista lakkaa 13. heinäkuuta – osa säilyy 31.8. saakka. 18.6.2020. 2020. Sosiaali- ja terveysministeriö tiedote 163/2020. Viitattu 17.2.2021. <https://stm.fi/-/osa-ravintoloiden-ja-kahviloiden-rajoituksista-lakkaa-13-heinakuuta-osa-sailyy-31-8-saakka>.

Ravintolat avattaisiin 1.6. ja niiden toimintaa koskevista rajoituksista säädettäisiin tartuntatautilain määräaikaisella muutoksella. 2021. Viitattu 17.2.2021. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/ravintolat-avattaisiin-1-6-ja-niiden-toimintaa-koskevista-rajoituksista-saadettaisiin-tartuntatautilain-maaraaikaisella-muutoksella>.

Ravintoloiden aukioloon ja anniskeluaikoihin uusia rajoituksia 8.10. lukien koronavirustilanteen vuoksi. 30.9.2020. Sosiaali- ja terveysministeriö tiedote 220/2020. Viitattu 19.10.2020. <https://stm.fi/-/ravintoloiden-aukioloon-ja-anniskeluaikoihin-uusia-rajoituksia-8.10.-lukien-koronavirustilanteen-vuoksi>.

Ravintoloiden aukioloon ja anniskeluaikoihin uusia rajoituksia 8.10. lukien koronavirustilanteen vuoksi. 2021. Viitattu 17.2.2021. <https://valtioneuvosto.fi/en/-/ravintoloiden-aukioloon-ja-anniskeluaikoihin-uusia-rajoituksia-8.10.-lukien-koronavirustilanteen-vuoksi>.

Ravitsemisliikkeiden rajoitukset jatkuvat 28.2.2021 saakka – rajoituksia myös Lapin ravitsemisliikkeille. 2020. Sosiaali- ja terveysministeriö tiedote 304/2020. Viitattu 17.2.2021. <https://stm.fi/-/ravitsemisliikkeiden-rajoitukset-jatkuvat-28.2.2021-saakka-rajoituksia-myos-lapin-ravitsemisliikkeille>.

Ravitsemisliikkeiden rajoituksia koskevan tartuntatautilain määräaikaisen pykälän voimassaolo jatkuu helmikuun loppuun 2021. 2020. Sosiaali- ja terveysministeriö tiedote 223/2020. Viitattu 17.2.2021. <https://stm.fi/-/ravitsemisliikkeiden-rajoituksia-koskevan-tartuntatautilain-maaraaikaisen-pykalan-voimassaolo-jatkuu-helmikuun-loppuun-2021>.

Ravitsemisliikkeiden toimintaa rajoitetaan ja valmiuslain mukaisia toimivaltuuksia jatketaan. 2020. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Valtioneuvoston viestintäosasto tiedote 201/2020. Viitattu 17.2.2021. <https://stm.fi/-/10616/ravitsemisliikkeiden-toimintaa-rajoitetaan-ja-valmiuslain-mukaisia-toimivaltuuksia-jatketaan>.

Saarelma-Thiel, T. Eteenpäin kriisistä. 2009. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino.

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Sorainen, A. Sori. Johtaja ja julkisuus kriisissä. 2018. Helsinki: Alma Talent. Tammi.

Tilannekatsaus koronaviruksesta. 2020. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos nettisivut. Viitattu 19.10.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tilannekatsaus-koronaviruksesta>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Uusi asetus ravitsemisliikkeiden rajoituksista voimaan 19.4. lukien – tiukimmat rajoitukset pahimmille epidemia-alueille. 2021. Sosiaali- ja terveysministeriö tiedote 100/2021. Viitattu 29.7.2021. <https://stm.fi/-/uusi-asetus-ravitsemisliikkeiden-rajoituksista-voimaan-19.4.-lukien-tiukimmat-rajoitukset-pahimmille-epidemia-alueille>.

Varautuminen koronavirukseen. 2020. Sosiaali- ja terveysministeriö nettisivut. Viitattu 15.10.2020. <https://stm.fi/varautuminen-koronavirukseen>.

Varmistetut koronatapaukset Suomessa. 2021. Terveyden- ja hyvinvoinninlaitoksen nettisivut. Viitattu 27.3.2021. <https://experience.arcgis.com/experience/d40b2aaf08be4b9c8ec38de30b714f26>.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake: Ravintola-alan esimiesten kokemuksia koronapandemiasta

1. Työnimikkeeni on.. *

- Ravintolapäällikkö
- Salin esimies
- Keittiön esimies
- Vuoropäällikkö
- Jokin muu

2. Moneko vuoden kokemus sinulla on ravintola-alalla? *

- 1-2 vuotta
- Yli 2 vuotta
- Yli 5 vuotta
- Yli 10 vuotta

3. Millä alueella työskentelet Suomessa?

Suomen maakunnat



- Lappi
- Pohjois-Pohjanmaa
- Kainuu
- Pohjois-Karjala
- Pohjois-Savo
- Etelä-Savo
- Etelä-Karjala
- Keski-Suomi
- Etelä-Pohjanmaa
- Pohjanmaa
- Keski-Pohjanmaa
- Pirkanmaa
- Satakunta
- Päijät-Häme
- Kanta-Häme
- Kymenlaakso
- Uusimaa
- Varsinais-Suomi
- Ahvenanmaa

4. Minkä tyylisessä ravintolassa työskentelet? *

- Pikaruoka
- Hampunilaisravintola
- À la carte
- Lounasravintola
- Sushiravintola
- Joku muu, mikä?



5. Montako asiakaspaikkaa on ravintolassa, jossa työskentelet? *

- Alle 20
 20-39
 40-59
 60-79
 Yli 80

6. Koronan vaikutukset ravintolan asiakasmääriin

Onko asiakasmäärät muuttuneet? Miten tämä on vaikuttanut toimintaanne?

Onko muutosta tapahtunut vakioasiakkaiden määrässä?

7. Korona-ajan vaikutukset esimiestyöskentelyysi

Voit halutessasi avata vastaustasi kysymyksen alta löytyvään tekstikenttään.

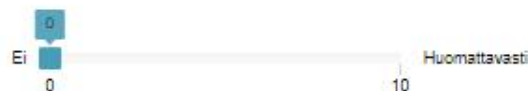
	Ei muutosta	Pieni muutos	Huomattava muutos
Onko korona vaikuttanut esimiestyöhösi? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko johtamistapasi muuttunut pandemian takia? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko työkuormasi kasvanut koronan aikana? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovatko työtehtävät muuttuneet pandemian aikana? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Onko henkilöstöjohtaminen ollut haastavampaa korona aikana? *

- Kyllä
 Ei



10. Onko työhön liittyvä stressisi kasvanut pandemian aikana? *



11. Jos työhön liittyvä stressisi on kasvanut, minkä koet olevan syy tälle?

Jos vastasit kysymykseen 10 ei, voit siirtyä kysymykseen 12.

12. Koronan vaikutukset ravintolan toimintaan

Miten ravintolasi on muuttanut toimintatapoja koronan takia?

Miten uudet toimintavat ollaan otettu ravintolassasi vastaan?



13. Pandemian vaikutuksia ravintola-alan tulevaisuuteen *

Voit halutessasi avata vastauksesi kysymyksen alta löytyvään tekstikenttään.

	Ei	En osaa vastata	Kyllä
Uskotko ravintola-alan palautuvan koronaa edeltävään tilanteeseensä, kun pandemia on ohi? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskotko ravintola-alalla työskentelevien vaihtavan alaa koronan takia? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oletko harkinnut uudelleenkouluttautumista? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voisiko palkkojen korottaminen olla toimiva keino estää alan vaihdoksen? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oletko kokenut saamasi palkan vastaavan työnkuvaasi? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovatko rajoitukset ravintola-alaa kohtaan olleet mielestäsi kohtuullisia? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olisiko ravintola-alan pitänyt saada enemmän tukia ensimmäisen sulun aikana? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko työyhteisösi tiivistynyt koronan aikana? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Vaikuttaako koronapandemia käsitykseen ravintola-alasta työllistäjänä? *

- Kyllä
 Ei

16. Muuttaisitko toimintaasi koronapandemian alkuaikojilta jos pystyisit? *

- Kyllä
 En

18. Oletko oppinut jotain uutta pandemia aikana?