

Saana Salo

# **Ravintola-alan yrityksen tehoseurannan kehittäminen**

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Liiketalouden Tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Laskentatoimi

Tekijä: Saana Salo

Työn nimi: Ravintola-alan yrityksen tehoseurannan kehittäminen

Ohjaaja: Aapo Länsiluoto

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 63

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Nykyisessä taloustilanteessa toimiminen ravintola-alalla on erittäin haastavaa. Eri toimintojen tehostamisella onkin jatkuva tarve. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaationa toimineen ravintola-alan yrityksen tehoseurantaa erityisesti henkilöstökulujen osalta. Henkilöstökulujen osuus ruokaravintoloiden liikevaihdosta on 30–40%. Kohdeorganisaatio muodostuu useasta ruokaravintolasta ja toimii osittain franchising-periaatteella.

Teoriaosuuden aluksi käsitellään yritystaloutta, tehokkuuteen ja tuottavuuteen liittyviä teemoja sekä henkilöstöjohtamista. Seuraavaksi tarkastellaan ravintola-alan erityispiirteitä sekä edellisen luvun teemoja ravintolan näkökulmasta. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka aineisto hankittiin haastattelemalla kohdeorganisaation ravintola- ja keittiöpäälliköitä. Haastattelujen ja teorian pohjalta analysoitiin yrityksen tehoseurantatapoja, kehityskohteita sekä etsittiin yritykselle sopivia ratkaisuja.

Tutkimuksessa selvisi, että tehoseurantaa toteutettiin yksiköissä monella eri tapaa. Eroavaisuuksia havaittiin sisällössä, raportoinnissa, henkilökunnan perehdytyksessä sekä tavoitteiden asettamisessa. Tehoseurannan toteuttaminen koettiin helpoksi, mutta sen sisällöstä oli erilaisia käsityksiä. Haastateltavat kokivat, että henkilökuntaa tulisi palkita ja motivoida enemmän. Lisäksi yrityksen viestinnässä havaittiin kehittämisen tarvetta niin esimiestasolla kuin henkilökunnankin kesken. Yritys oli kuitenkin onnistunut tuomaan strategiansa selkeästi esille, ja henkilökunta koettiin sitoutuneeksi kaikissa yksiköissä.

Avainsanat: tehoseuranta, ravintola-ala, prosessijohtaminen, mittarit, toimintolaskenta, henkilöstöjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Accounting

Author/s: Saana Salo

Title of thesis: Development of activity-based costing at a company in the restaurant sector

Supervisor: Aapo Länsiluoto

Year: 2017

Number of pages: 63

Number of appendices: 1

---

Doing business in the restaurant sector is very challenging because of the current financial situation. Therefore, there is a need for continuous improvement of efficiency. The aim of this thesis is to develop activity-based costing, especially regarding personnel expenses, at a company operating in the restaurant sector. On an average, personnel expenses account for 30 to 40 percent of food restaurants' turnover. The company has several food restaurants all over Finland, and some of them are run by franchising entrepreneurs.

In the theoretical section, the first topic deals with business in general, themes related to efficiency and productivity, together with human resource management. The next topic relates to the restaurant sector's special features and to the same themes as in the previous topic, but from the point of view of restaurants. This study was qualitative, and its data was collected interviewing seven of the company's restaurant managers. Based on the theory and interviews, the company's activity-based costing and its targets for improvement were analysed, and solutions suitable to the company were sought.

The results show that activity-based costing was implemented in various ways. Differences were discovered in content, reporting, employee orientation, and in the ways that targets were set. Implementing activity-based costing was found to be easy, but there were different opinions about its content. The interviewees thought that the personnel should be rewarded and motivated more. Moreover, a need for improvement of communication was found, both at the management level and among the personnel. However, the company had managed to clearly show its strategy, and the personnel were regarded committed.

Keywords: activity-based costing, restaurant sector, process management, meters, human resource management

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	1
Thesis abstract .....	2
SISÄLTÖ .....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet .....	6
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1 Taustaa .....	7
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne .....	9
<b>2 YRITYKSEN LIIKETOIMINTA JA SEN MITTAAMINEN .....</b>	<b>10</b>
2.1 Yritystalous .....	10
2.2 Tehokkuus ja tuottavuus .....	11
2.3 Toimintolaskenta.....	12
2.4 Yrityksen toimintojen määrittely .....	15
2.5 Mittarit .....	17
2.5.1 Mittaamisen vaiheet.....	17
2.5.2 Strategian mittaaminen .....	18
2.5.3 Suorituskyvyn mittaaminen .....	19
2.5.4 Balanced Scorecard – tasapainotettu tuloskortti .....	20
2.6 Henkilöstöjohtaminen.....	20
2.6.1 Työmotivaatio ja sitoutuminen .....	21
2.6.2 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi .....	23
2.6.3 Palkitseminen .....	24
<b>3 RAVINTOLAN TEHOSEURANNAN JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....</b>	<b>26</b>
3.1 Ravintola-alan erityispiirteet.....	26
3.2 Tehoseuranta.....	29
3.3 Ravintolan osaprosessit ja toimintojen määrittely .....	31
3.4 Sisäinen valvonta .....	32
3.5 Ravintolan henkilöstöjohtaminen .....	32
3.5.1 Työajan kohdistaminen.....	33

3.5.2 Tulos- ja tavoitejohtaminen sekä suorituksen johtaminen .....	35
<b>4 TEHOSEURANNAN KEHITTÄMINEN</b>	
<b>KOHDEORGANISAATIOSSA.....</b>	<b>38</b>
4.1 Toimeksianto.....	38
4.2 Menetelmät ja aineisto .....	38
4.3 Aineiston analysointi .....	41
4.4 Tutkimustulokset.....	43
4.4.1 Tehoseurannan toteutus ja raportointi .....	44
4.4.2 Henkilökunnan rooli tehoseurannassa.....	45
4.4.3 Henkilökunnan hyvinvointi .....	46
4.4.4 Tehoseurannan kehittäminen ja sisäinen valvonta.....	47
4.5 Johtopäätökset.....	48
<b>5 YHTEENVETO.....</b>	<b>53</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>57</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>61</b>

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuvio 1. Toimintolaskennan kustannusten kohdentaminen.....	13
Kuvio 2. Toimintolaskennan kokonaisuus.....	14
Kuvio 3. Prosessin vaiheet .....	16
Kuvio 4. Ravintolaruoan verotus Suomessa.....	28
Taulukko 1 Johtamismallien erityispiirteet .....	37
Taulukko 2 Yhteenveto yrityksen kehityskohteista .....	56

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Tehoseuranta</b>	Ravintola-alalle vakiintunut termi toimintolaskennan osasta. Yleisimmin se tarkoittaa myynnin ja työtuntien välistä suhdetta.
<b>Mittari(t)</b>	Mittarilla tarkoitetaan yksittäistä tunnuslukua tai tiedonkeräystapaa, joka kertoo kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön tilasta.
<b>MaRa ry</b>	Matkailu- ja Ravitsemispalvelut ry
<b>FIFO-periaate</b>	Lyhenne sanoista first in first out. Tarkoittaa varastonhallintaperiaatetta, jossa ensimmäisenä varastoitu tuote käytetään ensimmäisenä.
<b>TYKY-toiminta</b>	Työkykyä ylläpitävä toiminta.
<b>PAM</b>	Palvelualojen ammattiliitto

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Ravitsemistoimiala työllistää lähes 13 000 toimipaikassa yli 52 000 työntekijää (Toimialaraportti 1/2016). Alan suurimpia haasteita kannattavuuden kannalta ovat työvoimakustannukset ja kilpailu. Henkilöstökuluja nostaa huomattava vuokratyön käyttö, asiakaspalvelun korvaamattomuus sekä käsityö. Miettinen ja Santala (2003, 81) kertovat, että työn tuottavuutta seurataan ravintola-alalla erityisen paljon suurten henkilöstökulujen vuoksi. Tuottavuutta seurataan ravintoloissa vertaamalla myyntituottoa tehtyihin tunteihin. Tätä päivittäistä toimenpidettä kutsutaan ravintola-alalla tehoseurannaksi. Heikkilä ja Viljanen (2000, 170–171) kertovat, että laskentatoimi ei ole ravintolan päätoiminto. Sitä suoritetaan, jotta päästäisiin päätoimintojen osalta parempiin tuloksiin. Tehoseurantaa voidaan pitää osana ravintolan toimintolaskentaa, sillä siinä päivittäiset työtunnit kohdistetaan myyntiin. Mitä enemmän tehoseurannassa eritellään työtunteja tai kohdistetaan muita kustannuksia, sitä enemmän se tuottaa toimintolaskennalle ominaista informaatiota. Tehoseuranta on tavoitteellista mittaamista, joten yrityksen strategialla on vaikutus tehoseurannan sisältöön.

Oman kokemukseni mukaan lähes jokainen ravintola toteuttaa jonkinasteista tehoseurantaa. Se on helposti toteutettavissa ja antaa oikein tehtynä vertailukelpoista informaatiota ravintolan päivittäisestä toiminnasta. Sitä toteutettaessa olennaisimpia asioita ovat henkilökunnan perehdytys aiheeseen, realistiset tavoitteet ja dokumentointi. Myyntitavoitteita voidaan asettaa budjetin avulla ja aikaisempia tehoseurantadokumentteja voidaan hyödyntää työvuorosuunnittelussa. Dokumentteja vertaamalla voidaan myös seurata toiminnan kehityksen tuloksia. Voidaan siis sanoa, että tehoseuranta onnistuessaan on monipuolinen työkalu ja informaation lähde yritykselle ja erityisesti esimiestyölle.

Palveluorganisaatiossa tehokkuuteen, tuottavuuteen ja kannattavuuteen vaikuttavat monet asiat. Lönnqvistin ym. (2010, 16) mukaan palvelutuotanto on palvelutoimintaa, joka tapahtuu palveluorganisaatiossa tai teollisuusyrityksessä, päätoimimuotona tai tukitoimena. Käsite kattaa palveluiden tuottamisessa käytetyt re-



surssit, palveluprosessin sekä tuloksena syntyvät tuotokset ja vaikutukset. Palvelutuotanto on kompleksinen kokonaisuus, joten sitä on syytä tarkastella eri näkökulmista (Lönqvist ym. s.16).

Palvelutuotannon tuloksellisuuden näkökulmat Lönqvistin ym. (s.16) mukaan

- Tuottavuuden näkökulma tarkastelee operatiivisen toiminnan tulosta huomioiden myös palvelukontekstin ominaispiirteet, kuten asiakkaan keskeisen roolin sekä kapasiteetin hallinnan. Tämä vaihe on hyvin keskeinen palvelutuotannon onnistumisen kannalta.
- Aineettoman pääoman näkökulma korostaa tiedon, osaamisen ja muiden aineettomien resurssien merkitystä.
- Tietovirtanäkökulma auttaa ymmärtämään palvelutuotannossa tapahtuvaa vuorovaikutusta sekä resurssien muuttumista tuotoiksi.

Tehoseuranta on mittari, mutta se ei itsessään tuo esille toiminnan kehityskohteita. Siksi onkin olennaista tutkia yrityksen toimintaa eri näkökulmista ja monessa tapauksessa, jotta päästäisiin parempiin tuloksiin. Lönqvist ym. (2010, 16) kertovat, että toiminta voi olla tehokasta palvelun tarjoajan näkökulmasta, mutta asiakkaan näkökulmasta palvelun laadussa voi olla puutteita. Liiallinen asiakasnäkökulman ja kustannustehokkuuden laiminlyönti saattavat puolestaan heikentää palvelun tuottajaorganisaation kannattavuutta. He korostavat, että olennaista on varmistaa resurssien riittävyys, mutta myös toiminnan teho ja laatu. Aikaansaadut tulokset on huomioitava tarkasteltaessa palvelutuotannon tuloksellisuutta. Lisäksi on järkevää huomioida toiminnan nykyinen tila ja huolehtia tuloksellisuuden edellytyksistä myös pidemmällä tähtäimellä. Tässä asiassa tuottavuuden ja aineettoman pääoman näkökulmat tukevat toisiaan. (Lönqvist ym. s.16–17)

Tehoseurantaa koskevia tutkimuksia on tehty hyvin vähän. Pullinen (2014) on tutkinut opinnäytetyössään henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelmaa, mikä on käytännössä sama asia kuin tehoseuranta, ainoastaan toisin ilmaistuna. Palveluiden tuottavuutta on puolestaan tutkinut esimerkiksi Brax (2007). Kirjallisuutta yrityksen tuottavuuden ja tehokkuuden kehittämistä on olemassa runsaasti, mutta ravintola-alan kirjallisuus on painottunut tällä hetkellä hotelli- ja ravintola-alan opimateriaaleihin. Näin ollen teoriataustan koostaminen oli suhteellisen haastavaa.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Tämän tutkimuksen ensisijainen tehtävä on selvittää miten kohdeorganisaatiossa tehoseurantaa tehdään ja miten sitä voidaan kehittää, jotta se tuottaisi mahdollisimman paljon informaatiota ja hyötyä yritykselle. Tutkimuksessani perustellaan tehoseurannan käyttöä ravintolassa ja miten sitä voidaan kehittää yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Tehoseurannan kehittämisen lisäksi halusin nostaa esille muita mittaamisen kohteita sekä toiminta- ja johtamismalleja, joilla kohdeorganisaatio voi toimintaansa kehittää tuottavammaksi. Opinnäytetyöni painottuu kohdeorganisaation toiveesta henkilöstökulujen hallintaan, joten henkilöstönäkökulma on huomioitu mahdollisimman monessa aihe-alueessa. Tarkoituksena on muodostaa lukijalle kokonaiskuva ravintolan toiminnasta ja sen kannattavuuteen vaikuttavista asioista. Myynnin kasvattaminen on keino lisätä kannattavuutta kuluissa säästämisen lisäksi. Tässä työssä haluan tuoda molemmat mainitut näkökulmat esille.

Ravintolatoimialan erityispiirteet tekevät tutkimuksestani hyödyllisen ja mielenkiintoisen. Haasteita tiedonhankintaan toi tehoseuranta-termin vakiintumattomuus sekä sen kääntäminen englanniksi. Toimintolaskennasta on kuitenkin olemassa paljon materiaalia, joiden mukauttaminen ravintola-alaan toimi teoriataustan pohjana. Tiivistelmässä päädyin kääntämään tehoseurannan toimintolaskentana. Yhdeksän vuoden työkokemukseni ravintola-alalla on ollut tämän opinnäytetyön kannalta sekä positiivinen että negatiivinen asia. Olen saanut paljon tietoa ja omaksunut tehokkaita toimintatapoja työn kautta, mutta kirjallisuutta tai tutkimuksia aiheesta on suhteellisen vähän, joten kaikille toimintamalleille ei ole olemassa tutkittua taustaa.

Teorian toisessa kappaleessa käsittelen tuottavuuteen ja tehokkuuteen liittyviä tekijöitä ja niiden mittaamista sekä henkilöstöjohtamista. Kolmas kappale käsittelee ravintola-alaa, sen erityispiirteitä sekä edellisen kappaleen aiheita ravintolan ja kohdeorganisaation näkökulmasta. Neljäs kappale keskittyy tutkimusprosessiin. Siinä esittelen tutkimuksen toimeksiantoa, tutkimusmenetelmiä ja aineistoa sekä tutkimustuloksia. Viimeisessä kappaleessa on yhteenveto työstä sekä tutkimuksen johtopäätökset.

## 2 YRITYKSEN LIIKETOIMINTA JA SEN MITTAAMINEN

Tehoseuranta on yksi tehokkuuden ja tuottavuuden mittari, mutta taustalla vaikuttavat asiat ovat kuitenkin huomattavasti laajempi kokonaisuus. Tehokkuutta ja tuottavuutta voidaan mitata monella tapaa, mutta yritystoimintaa kehitettäessä on hyödyllistä mitata myös muita liiketoiminnan osa-alueita. Näitä mitattavia osa-alueita voidaan määrittää esimerkiksi toimintoanalyysin tai prosessijohtamisen avulla. Tässä luvussa käsitelen yritystaloutta yleisesti, sen kehittämisen ja mitaamisen menetelmiä sekä niihin liittyviä käsitteitä.

### 2.1 Yritystalous

Yritystaloudessa yrityksen toimintaa tarkastellaan talousprosessin avulla, joka jaetaan reaali prosessiin ja rahaprosessiin. Reaaliprosessi tapahtuu tuotannontekijämarkkinoilla ja koostuu materiaali- ja toimintavirrasta. Se alkaa tuotannontekijöiden, kuten raaka-aineiden, työvoiman ja koneiden hankinnalla ja ylläpidolla. Sen jälkeen materiaalit ja toiminnot jatkavat suoritteiden (tuotteet ja palvelu) valmistusprosessiin, markkinointiin ja myyntiin suoritemarkkinoilla. (Heikkilä ja Viljanen 2010, 171.)

Yrityksen reaali prosessin tulee olla kannattavaa ja taloudellista. Kannattavuus ja taloudellisuus riippuvat siitä, miten yritys hoitaa päätoimintonsa ostamisen, valmistamisen ja myynnin. Ensisijainen edellytys kannattavuudelle on yrityksen kyky tarjota hyviä tuotteita ja palveluja hintaan, joka kattaa kustannukset ja voiton ja jonka kuluttajat ovat valmiit maksamaan. Kannattavuus voidaan määritellä tuottojen ja kustannusten väliseksi suhteeksi (Lönnqvist ym. 2010, 81). Taloudellisuus puolestaan tarkoittaa muun muassa tehokkuutta ja säästäväisyyttä osto-, palvelu- ja valmistusprosesseissa. (Heikkilä ja Viljanen 2010, 171)

Heikkilän ja Viljasen (2010, 171) mukaan laskentatoimi ei toimintona aikaansaa kannattavuutta, mutta se osoittaa ja mittaa tunnusluvuin kannattavuutta ja taloudellisuutta, sekä analysoi mitkä tekijät ovat vaikuttaneet niihin voimakkaimmin. He korostavat, että yritysjohton tulee pyrkiä selvittämään miten kannattavuuteen ja taloudellisuuteen voitaisiin jatkossa vaikuttaa ja mikä vaikutus eri toimenpiteillä on.

## 2.2 Tehokkuus ja tuottavuus

Lönnqvist ym. (2010, 82) toteavat, että käsitteet *tehokkuus* ja *tuottavuus* aiheuttavat helposti sekaannuksia melko samantyyppisen merkityksen takia. Kuten tuottavuudesta, myös tehokkuudesta näyttäisi olevan monenlaisia käsityksiä. Perinteisesti tehokkuus yhdistetään toteutuneen tuotannon ja standardin tai toteutuneen tuotannon ja odotetun tuotannon väliseen suhteeseen (Lönnqvist ym. s.82.) Roseinin (1993) mukaan tehokkuuden ja tuottavuuden voi erottaa seuraavasti: jos tuotoksen laatu jätetään huomioimatta, on kyse tehokkuudesta. Tehokkuus kuvaa siis määrällisten tuotosten ja panoksen välistä suhdetta. Erilaisista määritelmistä huolimatta suurin osa tutkijoista katsoo tehokkuuden liittyvän resurssien käyttöön. (Lönnqvist ym. s.82.)

Tuottavuustarkastelu on lähtöisin tavaratuotannon ympäristöstä, jossa tuottavuus (*productivity*) on yleensä katsottu tuotoksen ja sen tuottamiseen käytetyn panoksen suhteeksi. Taustalla on yleensä ollut oletus siitä, että tuotoksen laatu pysyy muuttumattomana (Grönroos & Ojasalo 2004; Lönnqvist ym. 2010, 78.) Tuottavuus on riippuvainen resurssien käytöstä ja niiden saatavuudesta. Jos resursseja ei käytetä tehokkaasti tai niitä ei ole riittävästi, tuottavuus laskee. Järvenpää ym. (2010, 268) huomauttavat, että kustannustehokkuuden parantaminen edellyttää jatkuvaa tuottavuuden parantamista. Lönnqvistin ym. (81) mukaan tuottavuus on kannattavuuden osatekijä, sillä kannattavuuteen vaikuttavat sekä tuottavuuden että hintasuhteen muutos.

Lönnqvist ym. (2010, 79) esittelevät viisi tilannetta, joissa tuottavuus voi parantua

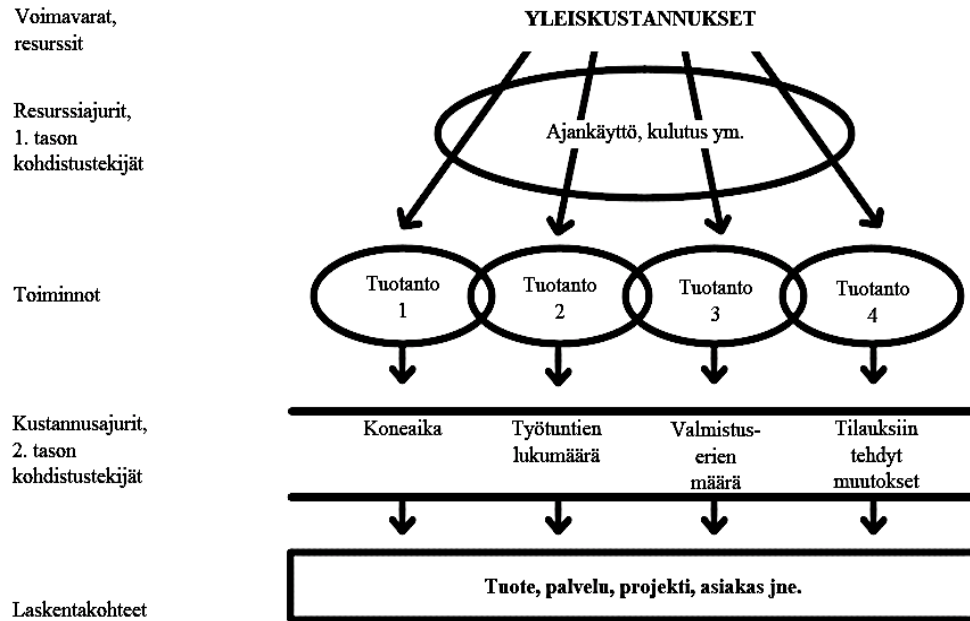
- Tuotos kasvaa nopeammin kuin panos
- Tuotetaan enemmän samasta panoksesta
- Tuotetaan enemmän vähemmällä panoksilla
- Tuotetaan sama tuotos entistä vähemmällä panoksilla
- Tuotetaan vähemmän samalla kun panoksia käytetään vielä vähemmän

Jotta yritys voi tehostaa toimintaansa, tulee sen ymmärtää toimintansa kokonaisuus, valita parhaat mahdolliset toimintatavat ja mitata myös niiden onnistumista. Brimsonin (1992, 19) mukaan yksi tärkeimmistä syistä kustannustehottomuuteen

on se, ettei perinteinen kustannuslaskenta tuo esiin tuottavuuden parantamismahdollisuuksia, jolloin tehdään vääriä tai huonoja päätöksiä. Lönnqvist ym. (2010, 35) toteavat, että tuottavuuden kehittämisen kannalta avainasemassa on innovatiivisuus: kyky vanhojen toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja uusien etsimiseen. He ennustavat, että palvelutuotannon kehittäminen tulee kulminoitumaan ennen kaikkea paremman tiedon ja aineettoman pääoman hyödyntämiseen eikä niinkään kone- ja laiteinvestointien lisäämiseen.

### 2.3 Toimintolaskenta

Toimintolaskennassa (*activity-based costing, ABC*) yrityksen organisaatio jaetaan toimintoihin ja niiden suorittamisesta syntyvät kustannukset kohdistetaan sopivia kustannusajureita käyttämällä laskentakohteille. Resurssiajurit (*resource drivers*) kohdentavat kustannukset toiminnoille kuvaamalla resurssien käyttöä mahdollisimman tarkasti. (Järvenpää ym. 2012, 128.) Sen tavoitteena on tunnistaa organisaation toiminnot ja määrittää niiden kustannukset ja aikaansaannos eli tuotos (Brimson 1991, 28). Toimintolaskenta ei ole uusi keksintö ja siihen viittaavia ajatuksia on esitetty jo 1900-luvun alussa yhdysvaltalaisessa autoteollisuudessa. Suomessa perusajatukset ovat olleet tunnettuja ainakin 1970-luvulta alkaen. (Alhola 2016, 15.) Järvenpään ym. (s.128) mukaan se on kirjallisuuden ja käytännön kokemuksen perusteella parhaiten aiheuttamisperiaatetta yleiskustannusten kohdistamisessa noudattava kustannuslaskentamenetelmä. Toimintolaskenta on herättänyt monenlaista keskustelua ja se on aikanaan nähty jopa perinteisen kustannuslaskennan uhkana (Alhola s.15). Järvenpään ym. (s.129) mukaan perinteisiä laskentamenetelmiä (jako- ja lisäyslaskenta) on puolestaan kritisoitu niiden aiheuttamien systemaattisten volyyminvirheiden vuoksi, joita ei toimintolaskennassa pääse syntymään.

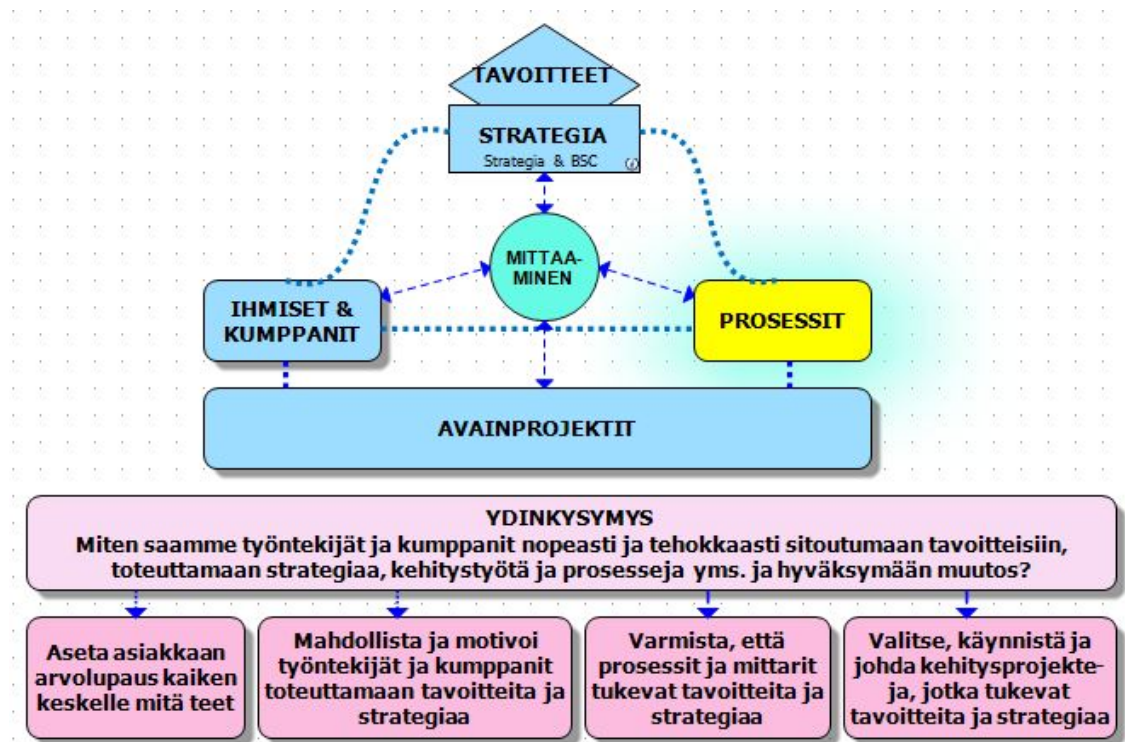


Kuvio 1. Toimintolaskennan kustannusten kohdentaminen (Järvenpää ym. 2010, 128).

Yllä oleva kuvio esittää toimintolaskennan kustannusten kohdistamista. Brimsonin (1991, 28–29) mukaan yksinkertaisen toimintolaskennan rakenne on seuraava: ensin määritellään toiminnot, niiden kustannukset ja tuotokset. Toimintoja mitataan aikaansaatuisten tuotosten kustannuksilla, käytetyllä ajalla sekä laadulla. Tämän jälkeen määritellään tuotosten määrä. Sen mittayksikkö on se tekijä, joka parhaiten mittaa toiminnoille aiheutuneita kustannuksia. Toiminnon kustannukset kohdistetaan kustannuskohteille, joita ovat tuotteet, valmistusprosessit ja esimerkiksi työmääräykset. Tämän jälkeen määritellään lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Jokainen toiminto arvioidaan tuloksellisuuden mukaan. Toisin sanoen arvioidaan, kuinka hyvin halutut tavoitteet ollaan saavutettu.

Brimson (1991, 11) kertoo, että toimintoperäisellä kustannuslaskennalla voidaan saavuttaa monia etuja. Se auttaa päätöksenteossa ennusteisiin ja hinnoitteluun liittyvissä asioissa, koska silloin ne voidaan perustaa tuotekustannuksiin. Se auttaa tunnistamaan arvoa lisäämättömät toiminnot, rohkaisee jatkuvaan kehittämiseen ja kokonaiskustannusten valvontaan sekä parantaa budjetoinnin tehokkuutta. Sen avulla saadaan myös laskettua tuotteen kustannukset ja tuotto koko elinkaaren aikana. Järvenpää ym. (2010, 129) esittävät, että toimintolaskennan avulla on mahdollista tukea yrityksen strategista ja operatiivista johtamista sekä niiden kehittä-

tämistä. Alla oleva kuvio esittää toimintolaskennan kokonaisuutta. Se havainnollistaa mielestäni hyvin toimintolaskennan ympärillä olevia tekijöitä.



Kuvio 2. Toimintolaskennan kokonaisuus (AFN Oy 2014).

Järvenpään ym. (2010, 131) mukaan toimintolaskenta sopii erityisesti organisaatioille, joiden toiminta on monimutkaista toisistaan eroavien tuotteiden tai vaativien ja monivaiheisten tuotantoprosessien takia. Vaikka toimintoajattelussa lähimpänä perinteistä taloushallinnon ja laskentatoimen ajattelua onkin toimintoihin perustuva kustannuslaskenta, kysymys on kaiken kaikkiaan laajemmasta kokonaisuudesta (Alhola 2016, 91). Samalla kun toimintolaskennan soveltaminen on levinnyt melko laajasti, sen käyttökohteet ovat laajentuneet esimerkiksi tuotelaskennasta asiakas- ja muihin kannattavuuslaskennan sekä toiminnan ohjaamisen suuntaan, hän jatkaa. Toimintoajattelun käsite on laajentunut ja usein puhutaankin toimintoperäisestä johtamisesta (*Activity-based Management, ABM*) (Järvenpää ym. 2010; Alhola 2016). Toimintojohtaminen ja toimintolaskenta tukevat toisiaan: toimintolaskenta on kustannusten kohdistamiseen keskittyvä apuväline, kun taas toimintojohtaminen keskittyy pikemminkin jatkuvaan toiminnan parantamiseen (Alhola s.94).

## 2.4 Yrityksen toimintojen määrittely

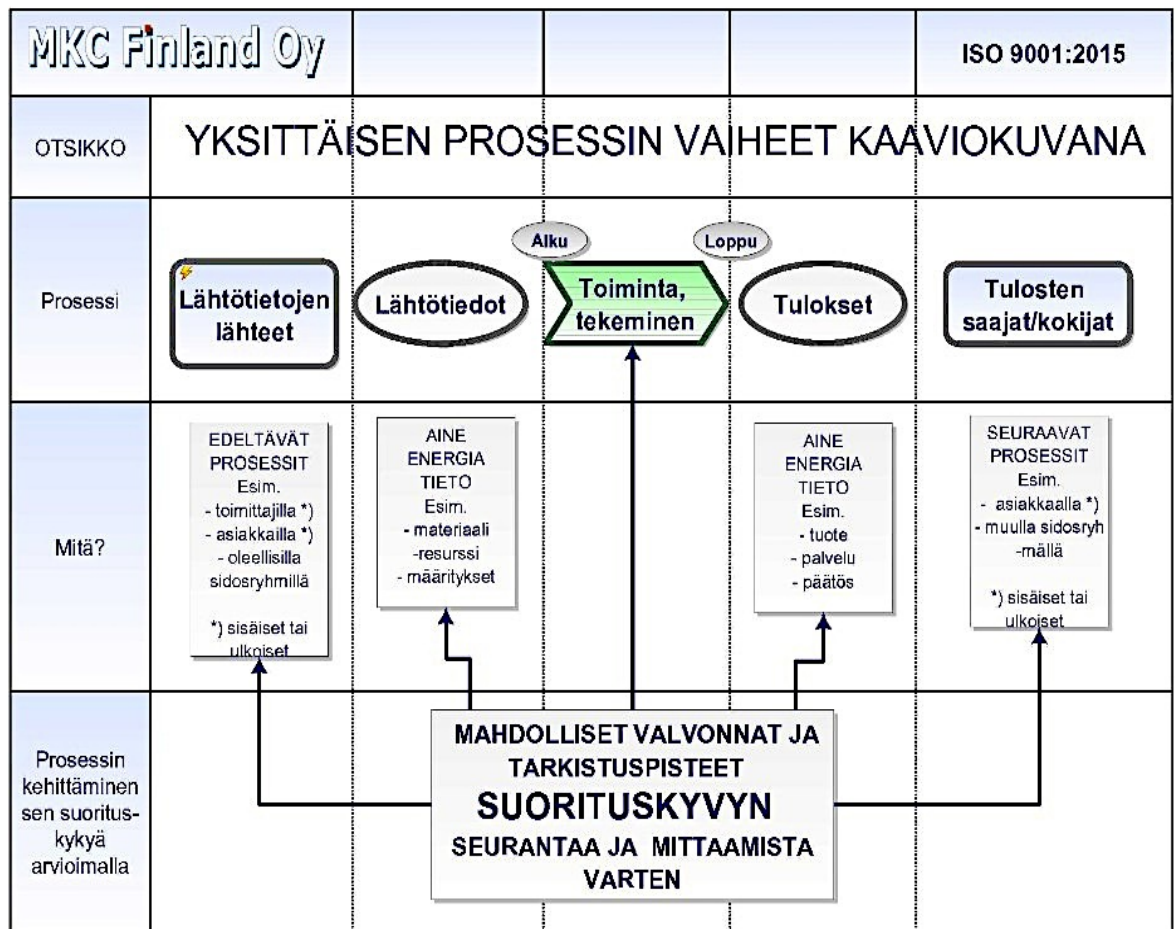
Yrityksen toimintojen määrittely on ensimmäinen vaihe toimintolaskennassa, mutta myös yrityksen toiminnan kehittämässä. Vaikka yrityksellä ei olisikaan tarvetta toimintolaskennalle tai sen muuttamiselle, toimintojen määrittelystä voi olla hyötyä. Sitä voidaan tehdä esimerkiksi prosessijohtamisen avulla. Hannuksen (1993, 32) mukaan prosessijohtaminen on johtamisoppi, jossa organisaatio ja sen toiminta jaetaan prosesseiksi ja niistä vastaa tiimi. Prosessijohtamisen ydinajatuksena on asiakaslähtöinen toiminta. Sen avulla voidaan tunnistaa yrityksen toiminta toimittajilta tuotteeksi ja näiden vaiheiden seurantamittarit. Hän kertoo, että prosessijohtamisen periaatteena on yrityksen toimintaa läpileikkaavat ydinprosessit ja ohjaus sekä organisointi ensisijaisesti niiden pohjalta ei funktionaalisesti. Liikkeelle lähdetään ydinprosessien ja niiden suoritusmittarien tunnistamisesta. Ne leikkaavat yrityksen toimintaa myös ulkopuolelle, tavarantoimittajilta tuotteeksi. Hannus (s.32) muistuttaa, että lopuksi kuitenkin päädytään aina asiakkaaseen. Kun prosessit ja niiden suoritusmittarit ovat tunnistettu, tulee niille nimittää prosessinomistajat eli vastuuhenkilöt.

Myös toimintolaskennassa käytettävän toimintoanalyysin tarkoituksena on tunnistaa yrityksen tärkeimmät tehtävät (Brimson 1992, 29; Alhola 2016, 105.) Näin voidaan riittävän tarkasti määrittää liiketoiminnot ja niihin sisältyvät tehtävät sekä niistä aiheutuvat kustannukset. Tämä tapahtuu selvittämällä jokaisen organisaatioyksikön liiketoiminnan tavoitteet ja resurssit, jotka sillä on käytettävissä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintoanalyysin tehtävänä on siis tunnistaa, miten yritys käyttää voimavarojaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi (Brimson s.29). Tässä työssä käsitellään toimintoja ja prosesseja synonyymeinä.

Moision (2008) mukaan toimintojen määrittelystä on hyötyä. Hänen mukaansa prosessiajatteluun voidaan siirtyä monesta syystä: esimerkiksi jos organisaatio kaipaa ratkaisua tiedonkulun selkeyttämiseen, haluaa kehittää yrityksen mukautumiskykyä, selkeyttää toimintaperiaatteita tai nopeuttaa palveluiden tuottamisprosessia. Hän kertoo, että prosesseja tulisi tarkastella yrityksen strategian kautta ja miettiä toimitaanko jokaisessa prosessissa sen mukaan. Toimivat prosessit tuovat strategian käytäntöön ja helpottavat laadunvalvontaa, organisointia ja ennakointia. Hannus (1993, 32) kertoo, että monet suuryritykset ovat uudistaneet toimintansa



prosessijohtamisen avulla. Yksi näin tehneistä suomalaisista edelläkävijöistä ja kansainvälisesti menestyneistä yrityksistä on KONE Oy. Kansainvälisiä esimerkkejä ovat IBM ja Xerox. He päätyivät tähän ratkaisuun, koska huomasivat eriytyneensä asiakkaista ja kokivat yrityksensä monikerroksisiksi sekä raskaiksi. Alla oleva kuvio esittelee prosessin vaiheita sekä kohtia, joissa valvontaa ja suorituskyvyn mittausta voidaan tehdä.



Kuvio 3. Prosessin vaiheet (MKC Finland Oy 2017).

## 2.5 Mittarit

Ylisirniön (2011, 25) mukaan mittaamiselle pitäisi aina löytyä syy, koska sillä ei ole itsessään arvoa. Mittarin tarkoitus on tuottaa informaatiota halutusta asiasta. Mittaaminen kuuluu olennaisena osana yrityksen toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. Mittarin ohella käytetään joskus termejä tunnusluku tai indikaattori (Lönnqvist ym. 2010, 12). Kun valittuja mittareita on useampia, puhutaan mittaristosta. Järvenpää ym. (2010, 268) kertovat, että mittariston lähtökohtana on pitkän aikavälin visio siitä, millaiseksi yrityksen halutaan kehittyvän. Lönnqvist ym. (s.118) esittävät, että mittarit voidaan jakaa esimerkiksi kahteen ryhmään: suoriin ja välillisiin. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyskysely mittaa suoraan asiakastyytyvyyttä, kun taas odotusaikaa asiakasta kohden mitattaessa ei välttämättä saada kuvaa tuottavuudesta, vaan välillistä tietoa. Toinen yleinen tapa luokitella mittarit on jakaa ne taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Järvenpään ym. (s.299) mukaan yleisimpiä talouden mittareita ovat muun muassa liikevaihto, myyntikate, liikevoitto ja nettotulos. Ei-taloudellisia mittareita voivat olla esimerkiksi asiakaspalaute tai asiakassuhteiden jatkuvuus.

### 2.5.1 Mittaamisen vaiheet

Lönnqvistin ym. (2010, 120) mukaan mittaamiseen liittyy kolme päävaihetta: suunnittelu, mittareiden käyttöönotto ja mittareiden käyttö osana johtamista. Hyvällä suunnittelulla voidaan varmistaa mittarien validiteetit. Vaihtoehtoja voi olla useampia ja niitä voidaan käyttää rinnakkain, jotta haluttu informaatio saadaan. Mittareiden luotettavuudesta kertoo Lönnqvistin ym. (s.120) mielestä se, kuinka kattavasti ja tarkasti mittari pystyy kuvaamaan haluttua asiaa. Laitinen (2002, 147–148) kertoo, että mittarin relevanttiutta voidaan arvioida sen merkityksestä päätöksentekoon. Mittarin tuoma arvo voi olla esimerkiksi raha tai hyöty.

Suunniteltaessa mittareita täytyy kiinnittää huomiota riittävään tarkkuuteen. Lönnqvist ym. (2010, 122) kuitenkin huomauttavat, että täydellinen mittari on hyödytön mikäli se ei toimi käyttötarkoituksessaan. Mittareiden käyttö vaikuttaa tarkkuuden myötä myös tulosten luotettavuuteen. Mittaamista tulee tehdä johdonmukaisesti samoilla mittareilla ja riittävän kauan, jotta tuloksia voitaisiin verrata tai analysoida.

(Laitinen 2001, 160). Hänen mukaansa mittareiden uskottavuus voidaan varmistaa määrittelemällä tarkat ohjeet mittaamisen suorittamiselle. Atkinson ym. (2012, 49) toteavat, että vertailemalla nykyistä tulosta haluttuun tulokseen voidaan päätellä, onko yritys saavuttamassa haluttua tavoitetta.

## 2.5.2 Strategian mittaaminen

Strategia määrittelee, millä toimenpiteillä ja toiminta-ajatuksella yritys pyrkii toteuttamaan omaa visiotaan. Ihanteellisessa tilanteessa strategia näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa ja on selkeä jokaiselle työntekijälle, jolloin he toimivat johdonmukaisesti sen mukaisesti. Laitinen (2003, 47) esittelee Shankin ja Govindarajanin (1993) strategisen johtamisen neljä vaihetta: strategioiden muodostaminen, strategioiden kommunikointi koko organisaatiolle, strategioiden käyttöönoton taktiikan kehittäminen ja käyttöönotto sekä valvontajärjestelmän käyttöön otto. Hän kertoo (s.49–50), että Michael Porterin (1980) esittämässä strategisen valinnan mallissa yritys voi valita joko kustannusjohtajuuden tai tuotedifferoinnin. Kustannusjohtajuudessa tavoitellaan tällöin matalia tuotekustannuksia, kun taas tuotedifferoinnissa ylivoimaisen tuotteen saavuttamista.

Yrityksellä voi olla sekä pitkän että lyhyen tähtäimen strategioita. Ylisirniö (2011, 31) toteaa, että kokonaisuuden kannalta ja pitkällä aikavälillä tarkasteltuna mittaamisen kohteiden tulisi olla sellaisissa elementeissä, joilla on vaikutusta yrityksen strategiseen onnistumiseen. Hän havainnollistaa tätä jakamalla strategian kolmeen osaan: strategian sisältöön, toteutukseen sekä johtamiseen ja prosessiin. Sisältö kertoo teemmekö oikeita asioita, kun taas toteutus kertoo teemmekö asioita oikein. Kolmas elementti kertoo, kuinka kokonaisuutta hoidetaan strategiatyön näkökulmasta. (Ylisirniö 2011, 32)

Järvenpää ym. (2010, 314) toteavat, että tietoyhteiskunnan myötä aineettoman pääoman ja varallisuuden (*intellectual capital, intangible assets*) merkitys yritysten kilpailutekijänä on kasvanut. Aineetonta pääomaa ovat muun muassa henkilöstön osaaminen, koulutus, arvot, prosessit ja suhteet. He luokittelevat aineettoman pääoman seuraaviin luokkiin: inhimillinen pääoma, rakennepääoma sekä suhdet pääoma. Järvenpää ym. (s.316–317) kertovat, että aineettomalla pääomalla on

selkeä vaikutus markkina-arvoon, mutta sen arvottaminen markkina-arvon avulla ei onnistu luontevasti. He täsmentävät (s.318), että aineeton pääoma on luonteeltaan enemmän prosessi kuin vara ja sen arvo syntyy yrityksen henkistä kapasiteettia hyödynnettäessä organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. Järvenpään ym. (2010, 314) käyttämän luokittelun mukaan strategia kuuluu rakennepääomaan. Ylisirniön (2011, 31) mukaan organisaatioissa on monista seikoista johtuen aina olemassa eräänlainen strateginen painopiste-agenda. Sisällöllinen fokuksointi ja tehokkuus ovat kasvun myötä täsmentymässä. Onnistuminen strategiassa vaatii onnistumista kaikilla osa-alueilla, mutta Ylisirniö (s.31) huomauttaa, että painopisteet kertovat siitä missä tilanneessa yritys sillä hetkellä on.

### 2.5.3 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaus on ohjausprosessi, jossa tunnuslukuja hyödyntämällä selvitetään ja määritetään jonkin liiketoiminnalle olennaisen tekijän tila (Järvenpää ym. 2010, 287). Laitisen (2003, 55) mukaan suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttaa neljä asiaa: yrityksen organisaatio, tavoitteet ja kriittiset menestystekijät, palkitsemisjärjestelmä sekä toiminnallinen ympäristö. Suorituskyvyn mittaamisesta käytetään myös termiä suoritusmittaus. Toiminnalliseen ympäristöön lukeutuu tuotanto, myynti ja markkinointi sekä hallinto ja tukitoiminnot. Mittareiden valinta suoritetaan strategian ja tavoitteiden pohjalta (Laitinen s.55; Atkinson 2012, 48).

Järvenpään ym. (2010, 288) mukaan 1990-luvulla yleistyi ei-rahamääräisten mittareiden (*non-financial measures*) käyttö suoritusmittauksessa. Lähtökohtana tunnuslukujen käyttöönotossa on avainmenestystekijöiden (*key succes factors*) tunnistaminen. Niiden avulla yrityksen tulisi määrittää näitä avainmenestystekijöitä yksityiskohtaisesti kuvaavat tunnusluvut. (Järvenpää ym. s.288) Heidän mukaan menestystekijöiden tunnistaminen on välttämätöntä tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen mittaamisen kannalta.

Atkinsonin ym. (2012, 49) mukaan suorituskyvyn mittaamisesta on paljon hyötyä: se voi parantaa kommunikointia ja motivaatiota, auttaa arvioinnissa sekä selkeyttämään toimintaa. He huomauttavat, että suuren merkityksen takia mittareiden valinta tulee tehdä huolellisesti. Merkitystä on myös sillä, kuinka tavoitteet muute-

taan mitattaviksi. Mikäli siinä ei onnistuta, henkilökunta ei voi tietää onko yritys saavuttamassa tavoitteita vai loittonemassa niistä kauemmaksi. Yritys ei voi saavuttaa sellaista mitä ei voi mitata. (Atkinson ym. s.49)

#### **2.5.4 Balanced Scorecard – tasapainotettu tulokortti**

Järvenpään ym. (2010, 291) mukaan Kaplan ja Norton kehittivät 1990-luvun alussa yhdessä usean suuryrityksen kanssa *Balanced Scorecardin* (BSC) eli tasapainotetun mittariston, tulokortin. Tulokortissa johdetaan vision ja strategian pohjalta tunnuslukuja, jotka ottavat tasapainoisesti huomioon yrityksen eri alueita. Järvenpää ym. (s.291) kertovat, että yleensä näkökulmia on 3–5. Kaplanin ja Nortonin teorian mukaan yrityksen toimintaa mitataan neljästä näkökulmasta: talouden näkökulmasta, oppimisen ja kasvun näkökulmasta, sisäisen tehokkuuden näkökulmasta sekä asiakkaiden näkökulmasta. Järvenpään ym. (s.291) mukaan yksi ratkaisumalli on prosessikohtaisen laadunhallinnan yhteydessä kolmesta tai neljästä näkökulmasta laadittu prosessimittaristo. Siinä esimerkiksi asiakasprosessia mitataan henkilöstön, omistajien ja asiakkaiden näkökulmasta.

Atkinson ym. (2012, 42) toteavat, että tasapainotetun tulokortin haasteena on löytää oikea yhdistelmä taloudellisia ja henkisen pääoman mittareita. Taloudellisen näkökulman mittarit eivät yksinään riitä. Jos yritys esimerkiksi nopeuttaa tuotantoprosessia ja parantaa tuotteen laatua nostaakseen yrityksen arvoa, ovat näihin käytetyt varat talouden näkökulmasta kuluja vaikka raportit osoittaisivatkin yrityksen ei-rahallisten arvojen nousseen. (Atkinson s.42)

#### **2.6 Henkilöstöjohtaminen**

Koska tehokkuus ja tuottavuus liittyvät resurssien käyttöön, korostuu henkilöstöjohtamisen rooli tuottavuuden parantamisessa erityisesti silloin, kun henkilökunta on yrityksen suurin resurssi. Eräsalo (2008, 12) kertoo, että Henry Fayolin (1900-luvun alku) mukaan hyvän henkilöstöjohtamisen voi jakaa neljän osaan: suunnitteluun, organisointiin, ohjaukseen sekä valvontaan. Eräsalon mukaan jako pätee edelleenkin, mutta termeissä ilmenee vaihtelua. Jokaisella näistä osioista on oma

tärkeä roolinsa ja ne toimivat toistensa tukena. Suunnittelun tarkoitus on katsoa tulevaan. Hyvä suunnittelu sisältää konkreettisen toimintaympäristön tulevaisuuden tarkastelua, mahdollisten muuttujien sekä riskien huomioimisen ja näihin vaikuttavien tekijöiden tunnistamisen. (Eräsalo 2008, 12.) Hän esittää, että kun suunnittelu tehdään hyvin, on helpompaa löytää oikeat työkalut suunnitellun toiminnan toteuttamiseen. Organisoinnissa käytetään valittuja työkaluja ja toimitaan mahdollisimman tehokkaasti jokaisessa yrityksen osassa. Eräsalon (s.12) mukaan ohjaaminen tai johtaminen pitää yrityksen osat liikkeessä ja sen tehtävänä on viedä yritystä kohti haluttua tulosta. Valvonnan rooli on pitää huolta siitä, että yritys ja sen toiminnot etenevät suunnitelmien mukaan. Hyvä valvonta mahdollistaa epäkohtien nopean korjaamisen.

Heikkilän ja Viljasen (2000, 87) mukaan henkilöstöpolitiikan tulee olla kaikkien tiedossa. Jotta johtamisen ja henkilöstöasioiden seuranta voidaan toteuttaa, tarvitaan laatua ja toimintatapoja kuvaavia mittareita. Hänen mukaan pelkästään henkilöstöjohtamisen tunnuslukujen avulla ei kuitenkaan kyetä ohjaamaan henkilöstöä riittävästi, vaan lisäksi tarvitaan prosessien ja menettelytapojen parempaa hallintaa sekä ennakoivaa tietoa. Menestyvän yrityksen yhtenä kulmakivistä on näin ollen kyky havaita epäkohtia ja reagoida niihin mahdollisimman nopeasti.

### **2.6.1 Työmotivaatio ja sitoutuminen**

Eräsalo (2008, 125) kertoo, että mittaamisvaikeuksista huolimatta työmotivaatiota on tutkittu paljon. Yleisesti tiedetään, että motivaatiota lisää toiminnan tavoitteellisuus. Sen lisäksi, että työntekijä tietää työnsä tavoitteet ja hyväksyy ne, tavoitteiden tulee myös olla riittävän haasteellisia ja vastata työntekijän resursseja. Motivoitumista vahvistaa työhön liittyvä kohtuullinen vastuu, mikä mahdollistaa henkilöstön taitojen ja kykyjen monipuolisen käytön sekä kehittymisen ja mahdollisesti ammatillisen etenemisen (Eräsalo s.125). Lisäksi omaa työtä koskeva riittävä ja luotettava tiedonsaanti sekä mahdollisuus vaikuttaa konkreettisesti työhönsä ovat tärkeitä. Hän toteaa, että työstä saatu kiitos ja tunnustus kasvattavat motivaatiota yhdessä kannustuksen sekä työn ja työntekijän arvostuksen kanssa. Koettu arvos-

tus vahvistaa henkilökunnan ammatti-identiteettiä sekä käsitystä itsestä työntekijänä, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. (Eräsalo s.125)

Ulrichin (2007, 159) mukaan työn tekeminen on paljon haastavampaa nykyään kuin aikaisemmin. Työntekijöiltä vaaditaan huomattavasti enemmän ja usein aiempaa pienemmillä voimavaroilla. Jos työpaikka ei tarjoakaan turvattua urapolkua tai edes vakituista työpaikkaa, joutuvat työntekijätkin arvioimaan uudelleen sitoutumistaan ja panostaan yritykselle. Hän huomauttaa, että mikäli yritys korvaa nämä asiat heikoilla toiveilla luottamuksesta tai kohtuuttomalla työmäärällä, vastaa työntekijä pragmaattisella suhteella yritykseen. Työntekijä voi olla valmis antamaan aikaansa yritykselle, mutta työn tulos ja teho on aiempaa heikompaa. Nämä vaikutukset näkyvät yrityksessä monella eri tasolla. Eräsalo (2008, 125–126) puolestaan toteaa, että vaikka palkan motivoivaa vaikutusta ei voi kiistää, ei se suurel-le osalle työntekijöistä ole kuitenkaan tärkeintä. Hänen mukaansa palkan merkitys on suurin silloin, kun kyseessä on työntekijän perusturvallisuus. Jos työntekijä joutuu jatkuvasti miettimään taloudellista pärjäämistään, hakeutuu hän helpommin paremman palkan perässä vähemmän houkuttelevaan työhön.

Ulrich (2007, 160) muistuttaa, että henkilökunnan sitoutuminen on yrityksen liiketoiminnan kannalta kriittinen kysymys, sillä ilman jokaisen työntekijän täyttä panosta yritys ei voi onnistua pyrkimyksessään saada isompaa tulosta pienemmällä henkilöstömäärällä. Hän korostaa, että sitoutuminen kasvaa silloin, kun työntekijät kokevat saavansa äänensä kuuluviin ja mahdollisuuden esittää ideoitaan. Koke-mus siitä, että yrityksen esimiehet ajavat heidän asiaansa ja tunne henkilöstön tärkeydestä yritykselle, mahdollistavat Ulrichin (s.160) mukaan vahvan suhteen.

Ulrich (2007, 160–161) nostaa esille, että henkilöstön ammattilaiset toimivat tärkeänä kumppanina silloin, kun he pitävät huolta henkilöstön sitoutumisesta. Aikai-semmin tämä tarkoitti sosiaalisten tarpeiden huolehtimista kuten esimerkiksi juhlia. Vaikka tällaisten aktiviteettien merkitys onkin vähentynyt, eivät henkilökunnan tarpeet siltikään ole muuttuneet. Hänen mukaansa yrityksen olisikin tärkeää löytää sopivia vaihtoehtoja aikaisemmalle toiminnalle, mikäli he haluavat varmistaa henkilökunnan sitoutumisen. Hän korostaa esimiesten olevan vastuussa oman alu-eensa henkilökunnan hyvinvoinnista ja henkilöstön ammattilaisten olevan siinä heidän tukenaan. Esimiesten tulisikin ottaa enemmän vastuuta henkilökunnan si-

toutumisesta ja hyvinvoinnista, eikä tukeutua ainoastaan liiketoimintaan. (Ulrich 2007; Heikkilä & Viljanen 2010).

## 2.6.2 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

Säännöllisesti tehtynä tutkimukset henkilökunnan hyvinvoinnista antavat vertailukelpoista tietoa johdolle, jonka avulla yritys voi kehittää toimintaansa jatkuvasti. Henkilökunnalle olisi tärkeää järjestää mahdollisuus antaa palautetta nimettömästi, ilman pelkoa siitä, että he joutuisivat ongelmiin omien mielipiteidensä takia. Työnantajalle on työsopimuslain yleisvelvoitteessa annettu määräys edistää sekä suhteitaan työntekijöihin että työntekijöiden keskinäisiä suhteita (Eräsalo 2008, 128). Tässä asiassa ulkopuolisen järjestämä anonyymi työtyytyväisyyskysely vastaa tarpeisiin selvittää henkilöstön suhde työnantajaan. Tutkimukset voidaan kokea hintaviksi, mutta toisaalta ne antavat arvokasta tietoa yrityksen johdolle esimerkiksi siitä, kuinka henkilökunta kokee työolosuhteet, stressin tai esimiestyön. Ilmarisen ja Evalua Internationalin (Taimela & Aro 2015) tekemä tutkimus todistaa, että huono johtaminen voi maksaa yritykselle miljoonia. Heidän mukaan tutkimustulosten perusteella on syytä nostaa esille esimiestyön kehittäminen potentiaalisena keinona parantaa työn tuottavuutta.

Kehityskeskusteluja oman lähimmän esimiehen kanssa tulisi pitää säännöllisesti. Järvenpää ym. (2010, 18) kokevat, että kehityskeskusteluilla on nykyään tärkeä rooli tavoitteiden asettamisessa ja viestimisessä operatiiviselle tasolle. Ne mahdollistavat myös aikaisempien tavoitteiden toteutumisen seurannan ja työntekijän osallistumisen työnsä suunnitteluun ja työtapojen valintaan. Järvenpää ym. (s.18) muistuttavat, että kehityskeskustelut antavat esimiehelle mahdollisuuden myös arvostuksen ja kiitoksen jakamiseen asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Heidän mukaan tällaisten tavoitteiden asettamisessa, mittaamisessa ja raportoinnissa puolestaan laskentatoimella on keskeinen rooli.

Henkilökunta saa tukea ja motivaatiota myös työyhteisöltään. Eräsalon (2008, 152) mukaan palavereita käytetään liian vähän organisaation kehittämiseen. Hänen mukaansa ne ovat luonnollinen foorumi, jossa henkilöstö voi yhdessä tarkastella organisaation toiminta ja antaa paljon sellaista tietoa asiakaskontakteista,



joihin yritys voi toimintaansa rakentaa. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri ovat hänen mukaansa hyvä alusta keskustelulle. Eräsalo (s.152) haluaa kuitenkin nostaa esiin, että yhteisöllisyyden kannalta tulisi kiinnittää huomiota vuokratyöntekijöiden asemaan. Positiivinen yhteisöllisyys vahvistaa yhteistä identiteettiä ja auttaa jaksamaan (Eräsalo s.130).

Huotarin ja Sihvosen (Suurnäkki 2006, 110) mukaan työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä. He mainitsevat, että tähän kehittämiseen liittyy onnistumisen kokemus niin, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Työkykyä ylläpitävä toiminta on tärkeä osa henkilöstöpolitiikkaa ja parhaimmillaan se vaikuttaa monien eri tekijöiden kautta myös yrityksen tuottavuuteen (Peurala ja Räsänen, 2002). TYKY-toiminnan muotoja ovat muun muassa työtehtävien uudelleenorganisointi, ergonomian parantaminen, esimieskoulutus sekä erilaiset liikuntamuodot (PAM 2014). Toteutetun toiminnan seuranta ja arviointi on tärkeää ja se vaatii sitoutumista kaikilta osapuolilta. Työelämän muuttuessa yhä enemmän, ovat työn kuormitustekijät muuttumassa psyykkisiksi (Heikkilä & Viljanen 2000, 87). Psyykkisiä paineita voidaan helpottaa esimerkiksi liikunnan avulla. Vaikka työntekijöiden kunnon ja terveyden kehittäminen on vähentynyt viime vuosina, Valtion liikuntaneuvoston (2012) mukaan liikunnan tukeminen on tyypillistä suurille työyhteisöille. Suomessa yritykset voivat tukea henkilöstön liikuntaa verottomasti aina 400 euroon saakka. Liikkuva ihminen on tunnetusti terveempi, ja kannustamalla henkilöstöä liikkumaan voivat sairauspoissaolot vähentyä huomattavasti ja työura pidentyä. (Valtion liikuntaneuvosto 2012.)

### **2.6.3 Palkitseminen**

Organisaation palkitsevuutta voidaan mitata kahdesta näkökulmasta: suoriin perustuva palkitseminen sekä tunnustuksen antaminen ja kiitos. Ensimmäisestä näkökulmasta tarkastellaan missä määrin organisaatiossa palkitaan suoritusten perusteella. Toisesta näkökulmasta puolestaan tarkastellaan, missä määrin organisaatiossa annetaan tunnustusta, positiivista palautetta ja kiitosta. (Sistonen 2008, 135.) Hänen mukaansa palkitsevassa organisaatiossa erinomaiset ja hyvät

suoritukset tunnustetaan ja palkitaan. Lisäksi henkilöstö saa tunnustusta ja heitä palkitaan niin aineellisin kuin aineettomin palkitsemiskeinoin. Hän lisää, että henkilöstön tulee tietää palkitsemisen perusteet ja mitä heiltä odotetaan sekä saada positiivinen tai korjaava palaute suorituksen yhteydessä. Hän katsoo toiminnan olevan ei-palkitsevaa sellaisessa organisaatiossa, missä palkitseminen ja suoritus-taso menevät omia polkujaan.

Palkitseminen voi olla monimutkaista. Parhaimmillaan se sitouttaa ja motivoi henkilökuntaa, mutta sitä pitäisi tehdä niin, että se on yritykselle hyödyllistä. Hakonen ja Nylander (2015, 22) korostavat, että palkitsemisen kokonaisuus on organisaatiokohtaista. He käyttävät kirjassaan yhden maailman suurimpiin kuuluvan palkitsemisammattilaisten yhdistyksen, WorldAtWorkin, määritelmää palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueista. Näitä ovat palkka, edut, työ- ja perhe-elämän yhteensopivuus, suoriutumisen ja huomioimisen keinot sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet. He kuitenkin huomauttavat, ettei tätä ole alun perin luotu suomalaisiin olosuhteisiin. Toisaalta perhe- ja työelämän yhdistäminen on nostettu yhdeksi merkittäväksi kehityskohteeksi erityisesti naisvaltaisella majoitus- ja ravintola-alalla (Eräsalon 2008, 128).

### **3 RAVINTOLAN TEHOSEURANNAN JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

Tässä luvussa käsitellään ravintola-alan erityispiirteitä sekä ravintolan tehoseurannaa. Lisäksi toimintojen määrittelyä ja osaprosesseja käsitellään ravintolan näkökulmasta. Koska kohdeorganisaatiosta ei ole tarkempia tietoja käytettävissä liikesalaisuuksien varjelemiseksi, tässä luvussa käsitellään ravintoloita yleisesti. Henkilöstönäkökulma on huomioitu jokaisessa aiheessa, sillä kohdeorganisaation toiveen mukaisesti työn pääpaino on henkilöstökulujen hallinnassa. Ravintolan henkilöstöjohtamista koskevassa osiossa esitellään erilaisia johtamismalleja tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseksi sekä miten työajan kohdistamista voidaan hyödyntää kustannusten pienentämisessä. Lisäksi sisäisen valvonnan ja lisämyynnin näkökulmat on otettu esille.

#### **3.1 Ravintola-alan erityispiirteet**

Jotta tehoseurannan ja tämän tutkimuksen tärkeys olisi ymmärrettävissä, tulee ensin tiedostaa ravintola-alan erityispiirteet ja haasteet. Ravintolaliiketoimintaa voidaan jaotella toiminta-ajatuksiltaan hyvinkin erilaisiin yksiköihin Michelin-tähdillä palkituista ravintoloista kioskeihin. Ravintoloiden liikeideat ovat usein varsin lähellä toisiaan. Ravitsemistoimiala toimii myös elintarvikealan ja alkoholin yhtenä jakelukanavana. (Toimialaraportti 1/2016). Ravintolat voidaan luokitella myös anniskeluoikeuksien mukaan A-, B- ja C-luvilla toimiviksi ravintoloiksi. A-ravintoloissa on täydet anniskeluoikeudet, B-ravintoloissa voidaan tarjoilla enintään 22%:n alkoholijuomia ja C-ravintoloissa mietoja, enintään 4,7%:n alkoholijuomia. Osa ravitsemisliikkeistä toimii myös ilman anniskeluoikeuksia. (Miettinen & Santala 2003, 40.) Erilaisten liike- ja toimintaideoiden lisäksi ravintola-alan yritykset eroavat toisistaan huomattavasti myös omistusjärjestelyiden suhteen.

Ravitsemistoimiala kokonaisuudessaan työllistää lähes 13 000 toimipaikassa yli 52 000 työntekijää. Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta määrittelee ravitsemistoinnin olevan ammattimaisesti tapahtuvaa ruuan ja juoman tarjoamista yleisölle elintarvikelaissa tarkoitettussa elintarvikehuoneistossa nautittavaksi. Ravitsemis-

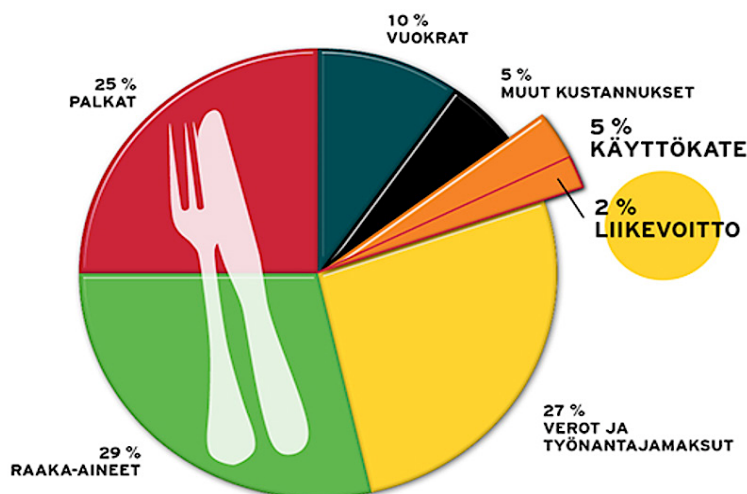
toiminta voi lain mukaan olla myös rajoitetulle yleisölle kohdistettua toimintaa esimerkiksi henkilöstöravintoloissa. (Toimialaraportti 1/2016; L 28.4.2006/308.) Osa työvoimasta työllistetään välillisesti henkilöstövuokrausyritysten kautta. Liikevaihtoa näillä toimialoilla on yhteensä reilu viisi miljardia euroa. Ravitsemistoimialan kaikilla tunnusluvuilla mitattuna suurin yksittäinen alatoimiala on ravintolat. Ravintola on tässä tapauksessa määritelty liiketoiminnaksi, jossa päätoimisesti valmistetaan ja myydään ruoka itse sekä myydään alkoholia A- tai B-anniskeluluovilla. (Toimialaraportti 1/2016.)

Kilpailu alalla on kovaa ja uusien ruokatrendien rantautuminen muualta maailmasta Suomeen on kasvanut ja nopeutunut huomattavasti. Ruokatrendit kuitenkin vaihtuvat yleensä suhteellisen äkkiä, mutta esimerkiksi kasvisruoan pysyvistä kiinnostuksesta on havaittavissa merkkejä, kertoo Helsingin yliopiston ruokakulttuurin professori Johanna Mäkelä Helsingin Sanomien artikkelissa (31.10.2016). Ketjuravintolat pyrkivät usein jatkamaan hyväksi havaitsemaansa konseptiaan myös muissa ravintoloissaan, mutta tällöinkin heidän on huomioitava jokaisen kaupungin kilpailutilanne ja asiakaskunta. Monet ketjuravintolat muovautuvatkin yksikkökohtaisesti vastaamaan kyseisen maakunnan, kaupungin tai yksikön tarpeita sekä menekkiä, kuitenkin pyrkimyksenä säilyttää tunnistettavuus ketjuravintolaksi.

Miettisen ja Santalan (2003, 43) mukaan alan yritysten perustamiskynnystä voidaan pitää melko pienen pääomatarpeen takia matalana. Selkeimmin sen voi nähdä vuosittain toimintansa aloittaneiden uusien yritysten määrässä. Toisaalta myös toimintansa lopettaneiden tai konkurssiin menneiden yritysten määrä on suhteellisen suuri. Toimiala Onlinen mukaan esimerkiksi vuonna 2014 lopettaneiden yritysten määrä jokaisessa ravintolaluokassa oli suurempi kuin perustettujen määrä ruokaravintoloita lukuun ottamatta. Miettinen ja Santala (s.43) toteavat ravintola-alan olevan herkkä suhdannevaihteluille ja muutokset maan yleisessä taloustilanteessa ovat näkyvissä myöhemmin kuin monella muulla alalla. He selittävät tämän johtuvan pääasiallisesti siitä, että alan tarjoamat tuotteet ja palvelut eivät kuulu niin sanottuihin välttämättömyyshyödykkeisiin, vaan ovat sellaisia, joista voidaan rahapulan vuoksi tinkiä tai luopua kokonaan. Näiden lisäksi vaihtelua alan myyntiin aiheuttavat sesonkivaihtelu, viikonpäivät ja kellonajat.

Toimialaraportin (1/2016) mukaan ravitsemispalveluiden tuottamista Suomessa voidaan pitää suhteellisen säännösteltynä. Säännöstelyä toteutetaan eri hallinnonalojen toimenpiteillä. Alaa koskevat esimerkiksi elintarvikelaki (13.1.2006/23), alkoholilaki (8.12.1994/1143), tupakkalaki (29.6.2016/549) ja pelastuslaki (29.4.2011/379), laki ravitsemis- ja majoitustoiminnasta (28.4.2006/308) sekä joukko asetuksia ja ohjeita, lupa- ja ilmoitusvelvollisuuksia unohtamatta. Myös verotuksen osuus on alalla huomattava ja siihen tehdyt muutokset ovat selkeästi näkyneet toimialalla. Vuonna 2010 laskettu ruoan arvonlisävero lisäsi selvästi lounasruokailua ja jonkun verran iltaruokailua (Toimialaraportti 1/2016). Alkoholiveron jatkuva nousu on vähentänyt alkoholimyyntiä ja pienentänyt katetta jo pitkään. MaRa ry:n ekonomisti Jouni Vihmo (Yle 18.2.2013) kertoi, että alkoholin myynti on laskenut voimakkaasti monta vuotta peräkkäin ja samalla kustannukset anniskeluravintoloissa ovat kasvaneet voimakkaasti. Huomattavaan verotuksen määrään saattaa olla luvassa helpotusta, mikäli suunniteltu alkoholilain muutos tulee täytäntöön. Laskeva alkoholimyynti rasittaa alaa edelleen, vaikka jo kesällä 2016 Vihmo totesi, että matkailu- ja ravintola-alalla menee vihdoin paremmin kuin vuosiin (Kansan Uutiset 30.6.2016.)

Alla oleva kuvio havainnollistaa kustannusten jakautumista ruokaravintoloissa. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry:n laskelmien mukaan esimerkiksi sadan euron illallisesta jää yritykselle voittoa keskimäärin kaksi euroa (Toimialaraportti 1/2016).



Kuvio 4. Ravintolaruoan verotus Suomessa (MaRa ry 2016).

Miettinen ja Santala (2003, 43) korostavat, että ravintola-alalla myytävät tuotteet ja palvelut ovat sellaisia, joiden tuottamiseen tarvitaan paljon työvoimaa. Henkilökoh- taista palvelua ei voi korvata koneilla, sillä palvelu on osa myytävää tuotetta. Hei- dän mukaan työntekijöiden ammattitaito, asenne ja halu palvella ovat avaintekijöitä palvelun onnistumisessa. Työvoimavaltaisuus näkyy myös alan yritysten kuluissa. MaRa ry:n (2014) mukaan ruokaravintoloiden henkilöstökulut ovat 30–40% liike- vaihdosta, riippuen käsityön määrästä. Henkilöstökulut ovatkin usein ensimmäisiä säästämiskohteita. Kuluja nostaa vuokratyön runsas käyttö alalla, sillä epäsään- nölliset työajat ja huomattavat vaihtelut asiakasmäärissä aiheuttavat sen, että ra- vintolat pystyvät harvoin käyttämään pelkästään vakituisia työntekijöitään. Pohjois- Suomen ravitsemispalveluita tarjoavissa yrityksissä, joissa sesonkivaihtelu on suu- rinta, voi vuokratyövoiman osuus koko työvoimasta olla jopa 40% (Toimialaraportti 1/2016).

### **3.2 Tehoseuranta**

Tehoseurannassa henkilöstökulut (työtunnit) ovat panos ja myynti tuotos. Koska tehoseuranta on tavoitteellista, tarkastellaan siinä sekä tehokkuutta, että tuotta- vuutta. Myynnin toteutumaa verrataan tavoitteisiin ja euromäärää tehtyihin työtun- teihin. Kun työtuntien vertailukohtana on myynti, laadultaan muuttumaton tekijä, on Rosenin (1993) teorian mukaan kyse tehokkuudesta. Todellisuudessa asia ei ole näin mustavalkoinen, sillä vaikka euromäärä olisikin tavoitteiden mukainen, ei asiakaskokemus välttämättä ole ollut sen arvoinen. Alholan (2016, 120) mukaan tehokkuus muodostuu neljästä osasta: laadusta, hinnasta, tuotantomäärästä ja kustannuksista.

Työvoimakustannusten lisäksi tehoseurantaan voidaan laskea mukaan merkittäviä kiinteitä tai kohdistettuja kustannuksia, mutta ne huomioidaan usein vasta myö- hemmässä raportoinnissa. Tavoitteet voidaan ilmaista joko myyntitavoitteena tai myynnin ja työtuntien suhdelukuna. Ne muodostuvat strategiasta tai tehoseuran- taan sisällytettyjen kulujen määrästä. Tavoitteet muuttuvat yleensä sesonkien mu- kaan. Kun päiväkohtaiset kustannukset ovat tiedossa, lasketaan tarvittava myyn- tisumma kattamaan kulut ja asetetaan tavoite, jossa saavutetaan haluttua tuottoa.

Tehoseurannan tulee olla päivittäin henkilökunnan nähtävissä. Näin henkilökunta otetaan osaksi tavoitteiden saavuttamista ja sitoutetaan strategiaan. Lisäksi ravintolan tulee pitää huolta siitä, että henkilökunta on tietoinen mistä seurannassa on kyse. Yleensä työntekijät täyttävät toteutuneet työtuntinsa joko tehoseurantalomakkeeseen tai esimerkiksi työpaikan kalenteriin. Tehoseurannan täyttäminen tulisi olla jokaiselle työntekijälle selkeää ja esimiehen tulisikin huolehtia, että työntekijöillä on käytettävissään täyttämisohjeet. Tavoitteet eivät vaikuta mittaamiseen itsessään, mutta vertailukelpoisen materiaalin saamiseksi tulisi sekä tehotavoitteet että toteutuneet luvut säilyttää. Näin esimerkiksi sesonkiaikojen tietoja voidaan hyödyntää työvuorolistoja suunniteltaessa. Yrityksen tulee tehdä selkeä linjaus myös työtuntien sekä myyntien kirjaamisen tarkkuudesta sekä sisällytettävien kulojen määrästä.

Tehoseurannassa ei ole yhtä oikeaa tapaa kohdistaa kustannuksia. Kohdistettujen kustannusten pääpaino on henkilöstökuluissa eli resursseissa, joten muiden kustannusten huomioiminen on täysin yrityskohtaista. Kokemukseni mukaan yleisimmät kohdistetut kustannukset ovat liiketilan vuokra sekä ulkoistetut säännölliset palvelut. Tärkeintä on kuitenkin se, että yrityksellä on käsitys siitä, kuinka paljon resursseja mikäkin toiminto vie ja ovatko kaikki toiminnot kannattavia. Raaka-ainekustannusten kohdistaminen on työlästä ruokaravintoloissa laajan valikoiman vuoksi. Lisäksi raaka-aineiden ja valmiiden tuotteiden menekki voi vaihdella huomattavasti päiväkohtaisesti sekä varsinkin sesonkien välillä. Mikäli raaka-ainekustannuksia halutaan huomioida mahdollisimman vähällä työllä, voidaan esimerkiksi viikon raaka-aineostot suhteuttaa päiväkohtaisesti työtunteihin.

Tehoseuranta, kuten myös muu tavoitteellinen mittaaminen, perustuu osittain liiketoiminnan strategiaan (Järvenpää ym. 2010, 268). Yrityksen tulee tietää, millä myyntimäärällä kulut saadaan peittoon ja tuottavuuden näkökulmasta, mikä tulisi olla päiväkohtainen tavoite. Tehoseurannan laajuus riippuu siitä, miten paljon yrityksen johto haluaa sitä hyödyntää. Esimerkiksi erittelemällä ravintolan eri toimintoihin käytettyjä työtunteja tehoseurannassa, voidaan seurata keittiön ja salin tehokkuuksia erikseen. Mikäli johdon fokus on ainoastaan myyntitavoitteessa, voidaan seurata myyntiä ja työtuntimääriä niitä erittelemättä.

### 3.3 Ravintolan osaprosessit ja toimintojen määrittely

Tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseksi on kannattavaa tutkia ravintolan eri toimintoja. Ravintola-alan yrityksessä osaprosesseja voidaan tarkastella esimerkiksi tuotteen tai asiakaspalvelun näkökulmasta. Tuotteen kulkua prosessissa tutkimalla yritys voi kiinnittää huomiota raaka-ainehankintoihin, niiden oikeanlaiseen säilyttämiseen, käsittelytapoihin ja hävikkiin. Asiakaspalvelun näkökulmasta henkilökunnan toiminnan tutkiminen osaprosessien avulla voi nopeuttaa asiakaspalvelutilanteita sekä vähentää henkilöstön työkuormaa poistamalla turhia toimintoja. Nämä molemmat vaikuttavat suoraan tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Kun henkilökunta käyttää työaikansa tehokkaasti, jää heille todennäköisesti enemmän aikaa keskittyä hyvään palveluun. Myös keittiö voi hyötyä tästä. Huolelliset ja riittävät valmistelut, selkeä työnjako ja oikein tehdyt tilaukset vähentävät virheitä ja näkyvät vähenevänä hävikkinä sekä tehokkaampana toimintana.

Ravintolan arki koostuu monista yksittäisistä tehtävistä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan. Pelkästään viikon ajalle kertyy tehtäviä, jotka vaikuttavat ravintolan tuottavuuteen. Näitä ovat esimerkiksi markkinointi, raaka-ainehankinnat, työvuorosuunnittelu, asiakaspalvelu, siivous ja valmistelut. Mikäli joku näistä tehtävistä epäonnistuu, on sillä suora vaikutus ravintolan toimintojen sujuvuuteen. Ruokaravintolan toimintojen määrittelyä voi ajatella esimerkiksi tuotteen näkökulmasta raaka-ainetilauksista valmiiksi tuotteeksi tai asiakkaan näkökulmasta mainonnasta palautteeseen.

Koska tässä opinnäytetyössä keskitytään yrityksen tehoseurantaan ja henkilöstökuluihin hallintaan, otan henkilöstökulujen jakautumisen toimintoanalyysin esimerkiksi. Jakamalla päivä- tai viikkotasolla henkilöstökulut esimerkiksi keittiön, salin ja esimiestehtäviin käytetyn työajan mukaan ja vertaamalla niitä esimerkiksi asiakastytyväisyyden muodostamiseen, voidaan analysoida näiden kolmen toiminnon vaikutuksia. Pää tavoite on selvittää toimiiko jokainen osa mahdollisimman tehokkaasti, vai keskitytäänkö jopa liikaa yksittäiseen osa-alueeseen, jolloin muut toiminnot kärsivät. Koska ravintolatoiminnan menestys perustuu hyvään asiakaskokemukseen, on tärkeä ymmärtää mihin toimintoon panostamalla asiakastytyväisyys kasvaa. Alhola (2016, 105) ottaa esille saman teeman. Hän toteaa, että olisi



mielenkiintoista selvittää itseään asiakaslähtöiseksi väittävän yrityksen kymmenen tärkeintä toimintoa ja katsoa moniko niistä liittyy suoraan asiakkaaseen.

### **3.4 Sisäinen valvonta**

Raaka-ainekustannukset ovat ravintolassa usein huomattavat valikoiman laajuudesta riippuen. Tehoseurannassa niiden merkitys korostuu, mikäli niitä kohdistetaan laskentaan. Kuluttajien kasvava tietoisuus ruoan terveellisyydestä ja alkuperästä voivat luoda haasteita raaka-ainekustannusten hallitsemiseen. Asiakkaat osaavat vaatia terveellisiä, lähellä tuotettuja sekä eettisen alkuperän omaavia tuotteita (Toimialaraportti 1/2016). Hyvien raaka-aineiden lisäksi nopea syöminen on kasvattanut suosiotaan (Mara ry:n trenditutkimus 2016). Ravintoloiden on siis oltava tarjonnaltaan monipuolisia. Suuren volyymin ravintoloissa raaka-ainekustannukset pysyvät hallinnassa suurten tilauserien ansiosta, jolloin kilo- ja yksikköhinnat putoavat ja kate nousee. Hyvällä sisäisellä valvonnalla ja huolellisella dokumentoinnilla yritys pystyy karsimaan ylimääräisiä raaka-ainekustannuksia. Perusteellinen ja johdonmukainen sisäinen valvonta antaa mahdollisuuden reagoida havaittuihin epäkohtiin nopeasti. Miettinen ja Santala (2003, 173) kertovat, että hävikin määrä selviää inventaareista. Jotta hävikistä oltaisiin jatkuvasti selvillä, suosittelivat he pitämään muun muassa pilaantuneista tuotteista syntyvästä hävikistä jatkuvaa kirjanpitoa. Tässäkin asiassa henkilökunnan merkitys korostuu. Määrän lisäksi olennaista on hävikin syy. Mikäli hävikkiä syntyy jatkuvasti esimerkiksi tuotteiden vanhentumisesta, todennäköisesti raaka-ainehankinnoissa tai FI-FO-periaatteessa on tällöin ongelmia (Miettinen & Santala s.181). Jos taas hävikkiä syntyy asiakaspalautuksista, on tuotteen laadussa tai palvelunopeudessa puutteita.

### **3.5 Ravintolan henkilöstöjohtaminen**

Yritys voi parantaa tulostaan hyvällä henkilöstöjohtamisella. Koska kohdeorganisaatio halusi työni keskittyvän pääasiallisesti henkilöstökustannusten hallintaan, tutustutaan tässä osiossa erilaisiin tapoihin mitata ja hyödyntää henkilöstöjohta-

mista henkilöstökulujen vähentämisessä. Vaikka henkilöstökuluja ei pystyisikään olennaisesti vähentämään, työtehtävien parempi organisointi, työajan tehokkuus sekä työntekijöiden sitoutuminen ja hyvinvointi vaikuttavat tuottavuuteen positiivisesti. Ravintolassa työntekijä pääsee jalkautumaan tuotteen ja asiakkaan pariin, jolloin välittömän palautteen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä on mahdollista. Työntekijöiden rooli ravintolassa on suuri myös esimiestyön näkökulmasta. Esimiesten on tärkeää hyödyntää työntekijöiden palaute kentältä, sillä heillä on loppujen lopuksi todenmukaisin käsitys siitä, miten ravintolan arki sujuu ja mitkä toimenpiteet helpottaisivat työntekoa.

Kulujen karsimisen ohella ravintolat pyrkivät myös tekemään lisämyyntiä. Myynnin kehittäminen on tärkeä näkökulma, sillä silloin yrityksen on pakko uudistua. Keskitymällä ainoastaan säästämiseen, voi yrityksen toiminta passivoitua ja työmotivaatio laskea. Nämä vaikutukset näkyvät ennemmin tai myöhemmin myös asiakkaalle. Ammattitaitoinen tarjoilija voi onnistua myymään alku- ja jälkiruokia sekä juomia keskimääräistä enemmän. Lisämyyntiä voidaan saada järjestämällä esimerkiksi ravintolan sisäisiä kilpailuja jälkiruokien tai jonkun tietyn juoman myynnistä. Tavoitteena on motivoida tarjoilijat myyntityöhön ja suosittelemaan tuotteita eikä niinkään kilpailemaan keskenään. Tärkeää on, että tarjoilija tuntee suosittelmansa tuotteen hyvin.

### 3.5.1 Työajan kohdistaminen

Yrityksen perustavoitteena on yleensä toteuttaa valittu palvelun taso arvioidulla työntekijä- ja työtuntimäärällä henkilökustannusten ollessa suunnitelman mukaiset (Heikkilä & Viljanen 2000). Suunniteltua ja toteutunutta työaikaa voidaan mitata ja analysoida monella tapaa. Järvenpään ym. (2010, 142) mukaan työajan käytön kohdistaminen toiminnoille on avainasemassa monissa palveluyrityksissä ja julkisissa organisaatioissa, jotta tuotteistettujen palveluiden toimintoperusteiset kustannukset voidaan laskea.

Järvenpään ym. (2010, 142) esittämät vaihtoehdot työajan kohdistamiseen

- *Kokonaistyöajan kohdentaminen eri työtehtäviin ja toimintoihin työntekijän itsearviointina tai hallinnollisen esimiehen näkemyksen mukaan.* Jakauma

esitetään prosenttiosuuksittain. Tapa on helppo, mutta tulokset jäävät helposti yleiskuvauksen tasolle.

- *Kokonaistyöajan jakautumista eri tehtäville ja toiminnoille tarkastellaan työntutkimuksen perusteella*, jolloin työntekijä seuraa työaikansa käyttöä 1–4 viikkoa ja kirjaa työaikansa suorittamiinsa toimintoihin esimerkiksi 15 minuutin tarkkuudella. Tarkoituksena on saada mahdollisimman tarkka jakauma työajankäytöstä normaaliolosuhteissa ja kohtuullisen pienellä vaihalla.
- *Jatkuvaa työajan seuranta* voi tehdä kirjaamalla manuaalisesti tai automatisoidusti työtunnit järjestelmään. Suorittavassa työssä kellokorttien käyttö on ollut arkipäivää jo pitkään ja seuranta on lisätty siirtymällä yksilöityjen työvaiheiden alku- ja loppuhetken kirjaamiseen.
- *Työtehtävä- tai työvaihekohtaisen keskimääräisen ajankäytön määrittämisessä* on tarkoitus saada paljonko yksi tehtävä tai työvaihe vie keskimääräisesti aikaa. Seuranta ei tehdä jatkuvasti, vaan pyrkimys on selvittää paljonko kaikki olennaiset työtehtävät vievät aikaa. Työkuormaa voidaan analysoida tarkasti ja kohdistaa resurssit aiempaa tehokkaammin ja mielekkäämmin, kun käyttämätön kapasiteetti on saatu näkyville.

Tutkimalla kuhunkin työtehtävään kulutettua työaikaa voidaan siis mitata myös työntekijän tehokkuutta. Sitä arvioitaessa tulisi kuitenkin ottaa huomioon, että vähäinen tehokkuus voi johtua myös puutteellisesta perehdytyksestä työtehtäviin tai huonosta työtehtävien organisoinnista. Ravintola-alaa ajatellen työajan käyttöä tarkastelemalla voidaan toimintaa tehostaa muun muassa ajoittamalla joitakin työtehtäviä illan sijasta aamuun, jolloin työtunnit ovat halvempia tai vaihtoehtoisesti myynnillisesti rauhalliselle ajankohdalle. Jos jokin työtehtävä vie huomattavasti haluttua enemmän aikaa, tulisi yrityksen pyrkiä kehittämään toimintatapojaan tämän suhteen, mikäli se on mahdollista. Työajan käytön kohdistaminen toiminnoille antaa paljon informaatiota yrityksen johdolle, jotka eivät välttämättä ole työpaikalla läsnä.

Henkilöstöresurssien merkitys työvuorosuunnittelussa on suuri. Työtehtävien suunnittelu, organisointi ja valvonta tehostavat yrityksen päivittäistä toimintaa. Täytyy kuitenkin muistaa, että liika tehokkuus voi johtaa työntekijöiden uupumiseen tai

huolimattomuusvirheisiin (Heikkilä & Viljanen 2000, 87). Suunnittelussa täytyy ottaa huomioon henkilöstön resurssit suoriutua tehtävistään sekä mahdolliset muuttuvat tekijät. Työajan kohdistamisen tuloksia analysoitaessa olisi mielestäni hyvä ottaa huomioon myös henkilöstön näkemys työtehtävien sujuvuudesta, jolloin saadaan selville hidastaako työtä esimerkiksi puutteet työvälineiden asianmukaisuudessa, huono perehdytys tai jokin muu mittaamaton asia.

### 3.5.2 Tulos- ja tavoitejohtaminen sekä suorituksen johtaminen

Tehokkuutta voidaan parantaa hyödyntämällä erilaisia johtamismalleja. Järvenpään ym. (2010, 16–17) mukaan tavoitejohtaminen on johtamista tavoitteiden ja omakohtaisen tarkkailun avulla. Työntekijä voi tällöin itse tarkkailla suorituksiaan ja tuloksiaan, mikä koetaan usein kannustavaksi. Myös palkkaa voidaan maksaa ainakin osittain tuloksen mukaan. He kertovat, että tässä onnistuttaessa päästään korkeammalle asetettuihin tavoitteisiin ja laajempaan näkemykseen organisaatiosta. Järvenpään ym. (s.17) mukaan omakohtainen tarkkailu on mahdollista silloin, kun selvät ja luotettavat toiminnan mittarit ovat olemassa. Tavoitejohtamisen idea on parantaa organisaation suorituskykyä kytkemällä organisaation jäsenet kehittämiseen ja johtamiseen. Tämä toteutetaan laajentamalla tulosvastuuta. Tavoitejohtaminen liittyykin hajautettuun tulosvastuuseen. Tavoitejohtamista on myös kritisoitu. Laamanen (2002, 25) listaa tavoitejohtamisen ongelmia muun muassa seuraavasti: se edistää kilpailua ja estää yhteistyön, vahvistaa esimies-alaisuhdetta ja heikentää prosessia. Hän kokee, että tavoitteet eivät auta ihmistä tekemään työtänsä paremmin. Lisäksi organisaatiossa tavoitejohtaminen johtaa alisuoriutumiseen. Hän perustelee näkemyksiään omilla henkilökohtaisilla kokemuksillaan tavoitekeskusteluista.

Järvenpää ym. (2010, 17) kertovat, että tulosjohtaminen kehitettiin tavoitejohtamisen pohjalle 1970-luvulla. Laamasen (2002, 25) mukaan tulos- ja tavoitejohtaminen on pelkistetyimmillään esimiehen ja alaisen välistä henkilökohtaisten tavoitteiden tekemistä sekä niiden toteutumisen raportointia. Tavoite tarkoittaa tulevaisuuden määriteltyä haluttua tilaa, kun taas tulos tarkoittaa sitä, miten tämä on todelli-

suudessa toteutunut. Järvenpää ym. (s.17) lisäävät, että tulosjohtaminen korostaa kuitenkin päivittäisen johtamisen tärkeyttä tavoitteiden lisäksi.

Järvenpää ym. (2010, 17–18) kertovat, että myös suorituksen johtaminen sai alkunsa 1990-luvun alussa tavoitejohtamisen ja tulosjohtamisen pohjalta, joten sitä voidaan pitää kehittyneempänä versiona tavoitejohtamisesta ja suorituksen arvioinnista. Suorituksen johtamisessa ja tavoitejohtamisessa on havaittavissa sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Molemmissa keskitytään asettamaan henkilökohtaiseen kehittymiseen ja työtehtäviin liittyviä tavoitteita sekä korostetaan toteutuneiden suoritusten arvioinnin merkitystä. Suorituksen johtamisessa käytetään määrällisten tavoitteiden lisäksi laadullisia tavoitteita ja keskitytään tulosten saavuttamisen valmentamiseen. Järvenpään ym. (s.18) mukaan yksilön, ympäristön ja organisaation tavoitteiden asettaminen ja yhdenmukaistaminen on yksi suorituksen johtamisen pääkohdista. Organisaation suorituksen johtamisen tulisi kytkeytyä strategiseen johtamiseen, jolloin organisaation visio ja strategia on mahdollista jalkauttaa käytännön toimintaan. He korostavat, että asetettujen tavoitteiden tulee olla hyväksyttäviä, oikeudenmukaisia ja saavutettavia, mutta myös haastavia. Toiminnan tavoitteiden tulisi heidän mukaan olla johdonmukaisia, mitattavia, selkeitä ja realistisia. Alla olevassa kuviossa on listattuna näiden kolmen johtamismallin ominaispiirteet.

Taulukko 1 Johtamismallien erityispiirteet

Johtamismalli	Ominaispiirteet
<b>Tavoitejohtaminen</b>	Johtamista tavoitteiden ja omakohtaisen tarkkailun avulla
<b>Tulosjohtaminen</b>	Johtamista tavoitteiden ja omakohtaisen tarkkailun avulla Edellytetään tulosta Korostaa päivittäisen johtamisen merkitystä
<b>Suorituksen johtaminen</b>	Johtamista tavoitteiden ja omakohtaisen tarkkailun avulla. Määrällisten tavoitteiden lisäksi laadullisia tavoitteita Korostaa tulosten saavuttamisen valmentamista

## **4 TEHOSEURANNAN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA**

Tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttavat työn luonne sekä tavoitteet. Tutkimukseni päätavoitteena oli tutkia ja kehittää kohdeorganisaation tehoseurantaa. Aineisto hankittiin haastattelemalla kohdeorganisaation keittiö- ja ravintolapäälliköitä, joten kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Luvun alussa esitellään lyhyesti kohdeorganisaatio sekä toimeksianto. Lisäksi luvussa käsitellään laadullisen tutkimuksen periaatteita ja työssä käytettyjä menetelmiä sekä tutkimuksen eri vaiheita. Tutkimustulokset, johtopäätökset sekä työn tiivistelmä on esitelty luvun lopussa.

### **4.1 Toimeksianto**

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiolla on useita ruokaravintoloita ympäri Suomea. Osa ravintoloista on ketjun omia ravintoloita ja osa franchise-yrittäjien vetämiä. Ravintolat toimivat samalla nimellä ja toimintamallilla eli kyseessä on liiketoimintamalli- franchising (Suomen Franchising Yhdistys ry 2012). Yrityksestä ei voi antaa tarkempia tietoja, sillä yrityksen pysyminen anonyyminä on erittäin tärkeää liikesalaisuuksien takia.

Tarve työlle tuli yritykseltä. He halusivat selvittää, miten tehoseurantaa toteutetaan heidän eri yksiköissään ja millä tavoin sitä voidaan havaintojen pohjalta kehittää. Tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva nykytilanteesta sekä löytää epäkohtia ja kehitysideoita kohdeorganisaation ravintola- ja keittiöpäälliköitä haastattelemalla. Ratkaisuja haluttiin saada haastatteluista sekä työn teoriataustasta. Työ aloitettiin loppuvuodesta 2016.

### **4.2 Menetelmät ja aineisto**

Laadullisessa tutkimuksessa ei lähdetä olettamuksista, eikä niitä verrata aineistoon. Sen sijaan tutkija etsii yhteneväisyyksiä, teemoja ja aiheiden välisiä suhteita.

Aineistoa työstetään jatkuvasti näiden havaittujen ilmiöiden osalta, kunnes ymmärrys on saavutettu. (Hammell, Carpenter & Dyck 2000, 4–5). Varton (1992, 14) mukaan tutkittavat merkitykset ja merkityksiin kietoutuneisuus ilmenevät laatuina. Tämän takia ihmistä tutkivissa tieteissä käytetään laadullisia menetelmiä. Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 16) toteavat, että laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää aineistosta jotakin uutta ja ennen havaitsematonta, uusia jäsenyksiä ja uusia merkityksiä. Vartio (s.56) korostaa, että laadullisessa tutkimuksessa esiintyvät merkitykset ilmenevät suhteina, eivätkä irrallisina yksiköinä. Omassa tutkimuksessani pyrin analysoimaan ja esittämään tulokset kokonaisuutena, sekä ilmaisemaan miten ne vaikuttavat toisiinsa.

Päätin kerätä aineiston haastattelemalla saadakseni mahdollisimman monipuolisen käsityksen yrityksen nykytilasta ja toimintatavoista. Koska ennako-oletuksia ei ollut, antoi se paljon mahdollisuuksia aineiston analysointiin. Päädyin haastattelemaan kohdeorganisaation ravintola- ja keittiöpäälliköitä. Päädyimme tähän ratkaisuun yhdessä toimeksiantajan ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Kaikkien kohdeorganisaation yksiköiden päälliköiden haastatteleminen olisi ollut lähes mahdotonta niin maantieteellisesti kuin ajallisestikin. Haastateltavien määrä oli suunniteltua pienempi. Koulutuspäivästä, minkä yhteydessä haastattelut toteutettiin, oli sairastapausten takia huomattava osa esimiehistä poissa. Otokseen valittiin vain oman yrityksen esimiehiä, sillä koimme yhdessä toimeksiantajan kanssa olennaisemmaksi selvittää kohdeorganisaation toimintaa, eikä vertailla heidän toimintaansa muihin saman alan yrityksiin. Haastatteluihin valittiin tietoisesti vain ravintola esimiehiä, sillä he osallistuvat ravintolan päivittäiseen toimintaan, mutta ovat myös vastuussa tehoseurannan tuloksista. Haastateltavia ja heidän tietojaan ei ole eritelty tutkimuksessa millään tavalla, sillä vastaukset annettiin täysin anonyminä.

Ruusuvuoren ym. (2010, 16) mukaan tutkimusongelmasta ja aineistoon tutustumisesta nousevat analyyttiset kysymykset on syytä muotoilla avoimiksi, mitä ja miten kysymyksiksi. Tutkimuksen luonteen takia aineisto hankittiin yksilöhaastatteluilla. Ruusuvuori ym. (s.215) toteavat, että yksilöhaastattelut keskittyvät tyypillisesti haastateltavan henkilökohtaisiin käsityksiin ja mielipiteisiin haastattelun aiheena olevista asioista, haastattelijan osa on vuorovaikutusta ohjaavana ja säätelevänä toimijana on keskeinen. Kuten jo aikaisemmin mainitsin, laadullisen tutkimuksen



periaatteiden mukaan tarkoitukseni oli antaa haastateltaville mahdollisimman paljon vapautta kertoa näkemyksiään omin sanoin. Tätä pidin osittain haasteena, sillä aika oli rajallinen.

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation esimiehiä heidän työstään. Pääaiheena oli tehoseurannan tämänhetkinen toteuttaminen. Valitsin yksilöhaastattelun aineiston keruuseen siksi, että validien kokemusten ja ajatuksien saanti yrityksen toiminnasta tuntui vaativan syvällisempää paneutumista aiheeseen, kuin mitä esimerkiksi kyselylomakkeella olisi voinut saada. Lisäksi haastattelutilanteessa oli mahdollisuus esittää tarkentavia jatkokysymyksiä tai poimia vastauksista esiinnousseita teemoja.

Haastateltavat saivat etukäteen tiedon haastatteluista, mutta he eivät kuitenkaan saaneet kysymyksiä nähtäväksi. Näin pyrittiin varmistamaan se, että haastateltavat vastaisivat rehellisesti omien tuntemuksien mukaan eivätkä pohtisi miten heidän tulisi vastata. Denzinin & Lincolnin (1998, 177) mukaan on tärkeää luoda yhteys haastateltaviin. Tapasin ryhmän ennen haastatteluja ja kerroin lyhyesti aihealueesta, tutkimuksen tarkoituksesta ja haastatteluiden kulusta. Haastatteluiden ilmapiiri, paikka ja ajankohta ovat tärkeitä tekijöitä haastattelun onnistumisen kannalta (Syrjälä ym. 1994, 87). Pyrin tekemään haastattelutilanteesta mahdollisimman luonnollisen ja painotin ettei haastateltavien eikä yrityksen nimeä tulla mainitsemaan missään kohtaa. Tällä tavoin tavoittelin jonkinasteista luottamussuhdetta haastateltavien kanssa. Haastattelut suoritettiin yrityksen koulutustilaisuudessa, jolloin kaikki haastattelut saatiin samalla kertaa tehtyä. Jokainen haastateltiin yksittäin koulutustilojen erillisessä huoneessa. Aikaa yhden henkilön haastattelemiseen oli varattu noin kaksikymmentä minuuttia, mikä riitti hyvin kaikkien kysymysten läpikäymiseen. Kaikki haastattelut äänitettiin jatkokäsittelyä varten.

Haastattelukysymyksiä tehdessä pääpaino oli selvittää yrityksen nykyiset tavat toteuttaa tehoseurantaa omissa yksiköissään. Lisäksi halusin saada selville, miten esimiehet seurannan kokevat ja miten sitä voitaisiin heidän mielestään kehittää. Selvittämällä tehoseurannan sisältöä ja raportointitapaa voitaisiin päätellä tehoseurannan tulosten luotettavuutta sekä hyödyntämismahdollisuuksia. Olennaista oli myöskin selvittää miten henkilökunta on sitoutettu tehoseurantaan, sillä tavoitteiden saavuttamiseksi tulee koko henkilöstön tehdä töitä sen eteen. Kysymysten

aihepiirit tulivat teoriataustasta, joten myös vastuualueisiin, viestintään ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä kysymyksiä esitettiin. Henkilöstöjohtamista koskevissa kysymyksissä keskityttiin henkilöstön sitoutumiseen sekä muutosvalmiuteen, sillä ne ovat tärkeitä piirteitä ravintolan toiminnan kehittämisessä. Lisäksi halusin selvittää miten paljon työntekijöiden hyvinvoinnista huolehdittiin ja heidän antamaa informaatiota hyödynnettiin. Haastatteluiden edetessä paneuduttiin joihinkin aiheisiin tarkemmin lisäkysymysten avulla. Järjestyksessään toista haastattelua tehdessäni kävi ilmi, ettei yrityksessä tehdä varastoseurantaa ja inventaariokin tehdään vain kerran vuodessa. Näistä aiheista kysyin myös lopuilta haastateltavilta. Lisäksi ensimmäisen haastattelun aikana ilmeni, ettei yksiköiden esimiehet ole juurikaan tekemisissä keskenään koulutuspäiviä lukuun ottamatta. Myös tästä aiheesta kysyin mielipiteitä lopuilta haastateltavilta. Kaikki haastattelukysymykset ovat luettavissa liitteestä opinnäytetyön lopussa.

### **4.3 Aineiston analysointi**

Syrjälän ym. (1994, 83) mukaan kentältä kerätty materiaali ei sinänsä ole aineistoa vaan dokumentoitua materiaalia, josta muodostuu aineisto vasta analyysin myötä. Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 11) toteavat, että silloin kun haastattelua käytetään aineiston tuottamiseen, tuloksena on tyypillisesti laaja ja moniaineeksinen tekstimassa, jota tutkija voi lähestyä eri tavoilla. Aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta ovat heidän mukaan kolme toisiinsa liittyvää, mutta samalla varsin erilaista osatehtävää. Ensimmäinen käyttämäni tapa aineiston luokitteluun oli litterointi. Siinä purin aineiston ensimmäisen kerran kokonaisuudeksi ja siihen tutustuminen alkoi. Ruusuvuoren ym. (s.14) mukaan litterointi liittyy myös vahvasti aineiston rajaamiseen. Tekemäni haastattelut käsittelivät usean aihepiirin asioita, jotka kuitenkin ovat kaikki yhtä relevantteja tutkimuksen tulosten kannalta. Osa vastaajista oli selvästi vähäsanaisempia, kun taas toiset käyttivät runsaasti kuvailuvia sanoja tai muotoilivat useasti sisällöltään samaa asiaa eri tavalla. Tuloksia analysoidessa ei sisällöllisesti tarvinnut jättää mitään huomioimatta. Haastateltavien vastauksia lyhennettiin, mutta kuitenkin vain sen verran, että asiasisältö pysyi varmasti alkuperäisenä.

Haastatteluiden vastausten analysointiin parhaiten sopi fenomenografinen analyysi sekä osittain myös fenomenologinen analyysi. Fenomenografia on analyysimenetelmä, jossa tarkastelun kohteena ovat ihmisten erilaiset tavat kokea jokin asia, erilaiset käsitykset jostain asiasta tai erilaiset tavat ajatella jotain asiaa. Tähän analyysimenetelmään kuuluu myös välittömien havaintojen tekeminen ja tutkimuskohteesta saadun kokemuksen pohdinta ja reflektointi. (Aineiston analysointimenetelmät 2015.) Litterointia tehdessäni huomioin haastatteluiden aikana havaitsemiani reaktioita elekielessä. Kiinnitin huomiota myös vastausnopeuteen sekä sanavalintoihin. Toisaalta Varton (1993, 85) mukaan fenomenologiassa kiinnitetään huomiota myös siihen, miten ilmiöt voivat merkityksinä antaa tietoa, joka kertoo muustakin kuin ihmisen tavasta nähdä. Hän kertoo, että menetelmässä on pyritty välttämään sellaisia muodollisia piirteitä, jotka voivat johtaa tutkijaa keskittymään vain ennen tutkimusta tuntemaansa teoriaan tai tietoon.

Ruusuvuoren ym. (2010, 219) mukaan aineiston järjestämisen ensimmäinen vaihe on kysymysten aihe-alueiden luokittelu. Vastausten analysoinnissa kiinnitinkin ensimmäisenä huomiota tutkimuskysymysten aihe-alueisiin. Muodostin näistä aihe-alueista kokonaisuuksia ja peilasin niihin haastatteluiden vastauksia selvittääkseni muodostavatko myös ne aihe-alueiden mukaisia liitoksia. Päätin muodostaa myös teoriataustasta omat kokonaisuudet ja lähdin käsittelemään niitä ajatuksenani selvittää, tukeeko kirjoittamani teoria haastatteluiden tuloksia. Havaitsin teorian tukevan vastauksia. Tarkoituksenani oli tässä kohtaa löytää yhteyksiä sekä luoda ensimmäinen kokonaiskuva tuloksista. Kokonaiskuvan muodostuessa keskityin epäkohtiin ja niiden ratkaisemiseen. Erilaisia toimintamalleja löytyi teoriasta jokaiseen ilmenneeseen ongelmaan, joten tehtäväkseni jäi pohtia ja perustella mitkä ratkaisut toimisivat kohdeorganisaatiolle parhaiten.

Ruusuvuori ym. (2010, 17) huomauttavat, että aineistoa rajattaessa on hyvä miettiä myös validiteetin ja reliabiliteetin kysymyksiä. Heidän mukaan on pohdittava, vastaako rajaamani aineiston osa tutkimuskysymyksiini riittävällä tavalla ja onko perusteltua olettaa, että sen pohjalta tehty tutkimus tuottaa luotettavaa ja jollain tapaa yleistettävissä olevaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Koen tutkimustulosten olevan tarkoitukseensa nähden luotettavia pienestä otannasta huolimatta, sillä haastateltavien kokemukset ja tuntemukset olivat hyvin yhteneväisiä. Eroavai-

suuksia vastausten sisällöstä oli havaittavissa lähinnä tehoseurantaan liittyvissä käytännöissä sekä siinä, mitä kustannuksia tehoseurantaan tulisi sisällyttää. Tutkimus koski kohdeorganisaation omaa toimintaa, eikä näin siis peilaa mihinkään aiempaan tutkimukseen.

Vaikka otos oli suunniteltua pienempi, ei lisähaastattelujen tekeminen ollut ajallisesti mahdollista. Pohdin kysymyslomakkeiden tekemistä haastatteluiden lisäksi niille esimiehille, joita en saanut haastateltua. Koin kuitenkin haastattelut niin hyväksi tavaksi kerätä aiheesta aineistoa, että kysymyslomakkeiden tulosten ja haastatteluiden tulosten vertaileminen sekä esittämien olisi ollut hankalaa. Vilkka (2005, 105) toteaa, että haastatteluissa voidaan aina tarkistaa ymmärtääkö haastateltava kysymyksissä käytetyt sanat. Lomakehaastatteluissa tulee kysymysten ymmärtäminen varmistaa etukäteen. Lisäksi jo olemassa oleva aineisto haastatteluista antoi minulle jo paljon työstettävää. Vastausten tulkinta ei mielestäni anna aiheita johtopäätöksiä epäilemiseen, sillä aihe ja kysymykset olivat selkeitä ja suurimmaksi osaksi käytännön asioita koskevia. Syrjälä ym. (1994, 86–87) toteavatkin etnografisen tutkimuksen ainoaksi kriteeriksi sen, että tutkija tavoittaa riittävän syvän tuntemuksen tutkimuskohteestaan.

#### **4.4 Tutkimustulokset**

Tässä osiossa esittelen haastatteluiden vastaukset. Kysymykset ovat numerojärjestyksessä, jota vastauksen esittely noudattaa. Vastaukset on ryhmitelty lukemisen helpottamiseksi. Jotta haastateltavat pysyisivät anonyyminä, ei heitä ole eritelty millään tavalla vastausten ohessa. Tutkimustulosten kannalta en kokenut olennaiseksi esittää jokaisen vastauksen kohdalla eksaktisti kuinka moni haastateltava oli mitään mieltä. Poikkeamat enemmistön vastauksista tai muuten olennaiset kehitysehdotukset on tuotu esille. Sitaatit ovat suoria, mutta muutettu puhekielestä vastaamaan virallisempaa tyyliä.

#### 4.4.1 Tehoseurannan toteutus ja raportointi

Haastatteluihin osallistui seitsemän kohdeorganisaation esimiestä, jotka toimivat ravintoloissa ravintola- tai keittiöpäällikköinä. Haastateltavien iät olivat 23-40 ikävuoden välissä. Jokainen oli työskennellyt vähintään vuoden kohdeorganisaatiossa sekä aiemmin ravintola-alalla tai suorittanut alan koulutuksen.

Tehoseurannan merkitys koettiin suureksi. Huomattavimmaksi hyödyksi koettiin materiaalin saaminen työvuorosuunnittelun avuksi. Yksi vastaajista tosin oli hieman epävarma siitä, ymmärtääkö hän täysin tehoseurantaa. Jokaisessa yksikössä toteutettiin tehoseurantaa jollain tasolla, mutta menetelmät poikkesivat huomattavasti toisistaan. Seurantaa toteutettiin yhtä yksikköä lukuun ottamatta päivittäin. Tässä kyseissä yksikössä tehoseurantaa toteutettiin kuukausitasolla ravintolapäällikön toimesta, jolloin haastateltava ja muu henkilökunta saivat ainoastaan kuukausittaisen raportin puhelimeensa WhatsApp-sovelluksen kautta. Haastateltava koki, ettei hänen olisi tarpeellista seurata tehoja päivittäin, koska arkipäivien tehoihin ei voitaisi vaikuttaa vähäisen myynnin takia. Myös tehoseurannan sisällöt vaihtelivat. Osassa yksiköitä eriteltiin salin ja keittiön tunnit, joissakin huomioitiin vuosija sairauslomat sekä toimistotunnit.

Jokainen haastateltava koki nykyisen tehoseurannan tekemisen ja seuraamisen helpoksi. Haastateltavat olivat vastuussa tehoseurannan tuloksista lähimmille esimiehilleen. Raportointia suoritettiin eri tavoin. Kuukausittainen raportointi ylemmille esimiehille oli käytössä kaikissa yksiköissä yhtä lukuun ottamatta, mutta raporttien sisältö vaihteli. Tässä poikkeavassa yksikössä tuloksia käsiteltiin ylemmän esimiehen kanssa palaverin yhteydessä kolmen kuukauden välein. Haastateltavat kokivat saavansa liian vähän henkilökohtaista palautetta tehotavoitteiden toteutumisesta lähimmiltä esimiehiltään. Vastaajat toivoivat enemmän reagoitua viikkojen välisiin vaihteluihin sekä mielipiteitä ja neuvoja jatkotoimenpiteistä. Eräs vastaajista koki toisaalta nauttivansa jonkinasteista luottamusta, koska hänen toimiansa ei ole kommentoitu.

Tehotavoitteissa oli havaittavissa selkeitä eroja. Osassa yksiköistä oli ylemmän esimiehen tai yrittäjän asettamat tehotavoitteet, kun taas joissakin yksiköissä ta-

voitteet asetti ravintolapäällikkö itse. Yksikössä, jossa tehotulokset saatiin ainoastaan kuukausittain, ei oltu asetettu mitään tavoitteita tehojen suhteen.

*”No, meille ei ole mitään varsinaista tehotavoitetta asetettu ja olen koittanut kysyäkin, että mikä olisi sellainen teho mihin tulisi päästä. Siitä ei ole mitään tarkkaa tietoa tullut.”*

Haastateltavista osa koki tavoitteet koviksi, osa taas helposti saavutettaviksi. Samaa mieltä oltiin siitä, että tehotavoitteet tulisi suhteuttaa jokaiselle yksikölle erikseen, jotta ne olisivat tarpeeksi haastavia, mutta mahdollisia saavuttaa. Liian korkeat tehotavoitteiden arveltiin laskevan motivaatiota hiljaisimmissa ravintoloissa. Lähes kaikissa yksiköissä oltiin huomioitu sesonkivaihtelut. Yksikössä, jossa ei tavoitteita oltu asetettu, haastateltava ei osannut sanoa huomioidaanko kausivaihtelut.

#### **4.4.2 Henkilökunnan rooli tehoseurannassa**

Tehoseurannasta oltiin henkilöstön puolesta tietoisia ja kiinnostuneita niissä yksiköissä, missä tehotavoitteet olivat esillä. Tehoseuranta oli henkilöstön nähtävillä neljässä paikassa. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että tehotavoitteiden näkeminen päivittäin lisäisi työntekijöiden motivaatiota myyntityössä. Yksi haastateltavista kuitenkin epäili tehotavoitteiden korostamisen aiheuttavan joillekin myös paineita. Kahdessa yksikössä arvioitiin, ettei henkilöstö täysin tiedä mitä tehoseuranta tarkoittaa ja miten siihen vaikutetaan. Kahdessa yksikössä käytiin tuloksia läpi henkilökunnan kanssa viikoittain. Kuten aiemmin kävi ilmi, yhdessä yksikössä tulokset saatiin ainoastaan kuukausittain, mutta niitä ei sen kummemmin ole purettu henkilökunnan kanssa. Muut yksiköt eivät käsitelleet tuloksia.

*”Tehoseuranta antaa riittävästi tietoa, jos esimies avaa sitä henkilökunnalle, niin kuin itse teen. Eihän henkilökunta edes tiennyt, että mitä se tarkoittaa jos tehot on 70 tai 100.”*

*”Veikkaan, että osalla on se, ettei ne edes tiedä mitä se on. Veikkaan, että jos selittäisi mikä se on ja mihin se vaikuttaa ja miten se koostuu ja miten siihen voidaan vaikuttaa, niin sitten ne olisi kiinnostuneita.”*

Kuusi seitsemästä haastateltavasta koki, että he reagoivat huonoihin tehoihin nopeasti. Työntekijöitä lähetettiin aiemmin kotiin ja muutoksia pyrittiin tekemään myös tuleviin työvuorolistoihin. Yksikön esimies, joka sai toteutuneet tehot vasta seuraavan kuukauden aikana, koki etteivät he ehdi reagoida riittävän nopeasti.

*”Se viime kuukausi saattaa tulla seuraavan kuukauden puolivälissä. Siinä on maito tavallaan kaatunut jo.”*

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki kokivat muutosten tekemisen yksikösään helpoksi, varsinkin jos henkilökunta tietäisi heidän olevan muutosten kannalla.

#### **4.4.3 Henkilökunnan hyvinvointi**

Jokainen haastateltava koki, että henkilökuntaa pitäisi palkita ja huomioida enemmän. Liikuntasetelit mainittiin useasti ja niiden koettiin parantavan työhyvinvointia sekä ylläpitävän työkykyä. Myös virkistyspäiviä toivottiin. Eräs haastateltavista epäili, että he saavat muita enemmän virkistysrahaa. Hän palkitsi työntekijöitään välillä pienimuotoisesti myös omista rahoistaan. Kolmella haastateltavalla oli käytössään tulospalkkaus, jonka tarkastelujaksona oli kolmen kuukauden jakso. Ehtona oli myyntitavoitteiden täytyminen ja palkkiona 100€. Tämä järjestelmä koettiin motivoivaksi ja hyväksi. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että tämä järjestelmästä oltiin alustavasti jo keskusteltu. Yksi haastateltavista ehdotti, että tulospalkkaukselle voisi olla myös muita perusteluita myyntitavoitteiden lisäksi, esimerkiksi hyvät asiakaspalautteet.

Jokainen haastateltava koki oman henkilökuntansa sitoutuneeksi. Yksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, että osa hänen työntekijöistään ei ole valmiita joustamaan. Tämä yksikkö kärsi haastateltavan mukaan liian kovien tehojen aiheuttamasta uupumuksesta, joka näkyi sairaslomina ja keittiöhenkilökunnan vaihtuvuudella. Hän sanoi, ettei ole saanut ylemmältä tasolta tukea tilanteen ratkaisemiseksi. Samassa yksikössä koettiin, että muutosten tekeminen aiheuttaa vastarintaa. Muissa yksiköissä henkilöstön vaihtuvuus oli haastattelujen mukaan hyvin pientä, ekstratyöntekijöitä lukuun ottamatta.

Työtyytyväisyystutkimuksia ei yrityksessä oltu tehty. Haastateltavat olivat kuitenkin yksimielisiä niiden hyödyllisyydestä. Tärkeimmäksi tekijäksi nähtiin mahdollisuus antaa palautetta anonymisti. Haastateltavat kokivat, että niistä olisi hyötyä erityisesti ylemmälle johdolle. Kehityskeskusteluita oltiin pidetty joko harvakseltaan tai ei ollenkaan.

*”Koen enemmän, että se olisi herättävää tuolle ylemmälle taholle. Meillä on oman talon kirjoilla olevia, mutta tosi monet roikkuu niillä pienillä sopimuksilla meidän oman henkilöstöpalvelun kirjoilla. Kun siellä ylemmällä tasolla ymmärrettäisiin kuinka paljon vakisopimukset toisi sitä pysyvyyttä.”*

*”Olisihan se hyvä, että saisi periaatteessa anonymisti laittaa sen palautteen, niin varmasti tulisi enemmän asiaa.”*

#### **4.4.4 Tehoseurannan kehittäminen ja sisäinen valvonta**

Tehoseuranta koettiin riittäväksi, mutta lähes kaikki haastateltavat toivoivat saavansa lisää tietoa yksikkönsä liiketoiminnan tunnusluvuista. Eräs haastateltavista totesi, että nykyinen tehoseuranta riittää muulle henkilökunnalle, mutta esimiestasolla seurantaa voisi tehdä perusteellisemmin.

Suurin osa ei osannut sanoa, miten tehoseurantaa voitaisiin kehittää. Haastateltavat olivat erimielisiä siitä, tulisiko keittiön ja salin tunnit eritellä tai kuuluuko lomien ja sairaslomien huomioida tehoseurannassa. Eräs haastateltavista ehdotti, että kuukausiraporttiin laskettaisiin suorittavat työtunnit erikseen, toimisto- ja koulutustunteja lukuun ottamatta. Hän totesi, että sairaslomat voitaisiin ilmoittaa erikseen prosentteina. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että yhtenäiset ja selkeät toimintatavat tehoseurannassa olisivat heidän työlleen eduksi.

Inventaarioita tehtiin ainoastaan kerran vuodessa ja sitä pidettiin riittämättömänä. Eräs haastateltava totesi, ettei kukaan tietäisi jos joku varastaisi. Varastoseurantaa suoritettiin yhdessä yksikössä omatoimisesti, muissa sitä ei ollut. Kaksi haastateltavista koki, että tilausten tekeminen arvioimalla oli hankalaa ja se näkyi joko hävikissä tai useissa tukkukäynneissä. Muissa yksiköissä ei varastoseurannan puuttuminen vaikuttanut.



Haastateltavat olivat yksimielisiä päällikköpalavereiden tarpeellisuudesta, sillä esimiehille ei koulun ohessa ole järjestetty tapaamisia. He kokivat, että palaverit olisivat olennainen tapa jakaa neuvoja ja kuulumisia sekä parantaa yhteishenkeä. Kokoontuminen ennen uusia kampanjoita oli toivottua. Heidän mielestään olemassa oleva WhatsApp-ryhmä ei tarjoa riittävää tukea. Keittiöpäälliköiden jättäminen ulos yhteisistä tapahtumista, joihin ravintolapäälliköt kuitenkin ovat osallistuneet, aiheutti kummastusta eräässä haastateltavassa.

Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että toimistotyöhön käytetyt tunnit eivät kuulu nykyisellään toteutettavaan tehoseurantaan. Niiden seuraamista kuitenkin toivottiin, sillä kuusi seitsemästä haastateltavasta koki nykyiset annetut toimistotunnit riittämättömiksi asioiden hoitamiseen.

*”Ei teho ole enää se, missä on sairaslomat ja muut. Ei se kerro enää mitään siitä kuinka tehokkaasti ollaan töissä toimittu.”*

*”Liiallinen tehokkuus näkyy taloudellisella puolella eri kohdassa negatiivisesti.”*

Vastaajat kokivat stressiä töiden tekemisestä vapaa-ajalla ja muiden työtehtävien kärsivän hätäisestä ja huolimattomasta toiminnasta. Yksi haastateltavista kertoi, ettei häntä ole koulutettu tai ohjeistettu toimistotöiden tekemiseen, joten hän ei osannut kertoa tekeekö työt oikein.

#### **4.5 Johtopäätökset**

Tehoseurantatapojen yhtenäistäminen on ensimmäinen asia, mihin yrityksen kannattaa keskittyä, jotta kerätty materiaali olisi vertailukelpoisia ja luotettavaa (Laitinen 2003, 160). Tehoseurantapohjan voisi tehdä yhteneväiseksi, jolloin niiden vertaaminen olisi helppoa ja selkeää. Kirjausohjeet olisivat tällöin kaikissa yksiköissä samat. Lisäksi kuukausittaisen raportoinnin tulisi olla yhtenäistä, jolloin jokainen esimies olisi tasa-arvoisessa asemassa saadun tiedon suhteen niin ajallisesti kuin sisällöllisestikin. Näin myös varmistutaan siitä, että heikkoihin tehoihin voidaan reagoida nopeasti, eikä kuukautta myöhemmin.

Miettisen ja Santalan (2003, 120) mukaan työntekijöiden merkitys työn suoriutumisesta kertovaan dataan on huomioitava, sillä henkilökunta osallistuu sen keräämiseen jollain tasolla. He korostavat, että työntekijöiden tulisi olla tietoisia siitä, mitä raportteja ja laskelmia yrityksessä laaditaan. Yleisesti tiedetään, että motivaatiota lisää toiminnan tavoitteellisuus. Sen lisäksi, että työntekijä tietää työnsä tavoitteet ja hyväksyy ne, tulee tavoitteiden olla riittävän haasteellisia ja vastata työntekijän resursseja (Eräsalo 2008, 125). Tehotavoitteet tulisi mukauttaa jokaiseen yksikköön sopiviksi, jolloin ne motivoivat parempiin tuloksiin. Selkeä esimiestyön kehityskohde on perehdytys. Jokaisen esimiehen tulee huolehtia, että jokainen työntekijä tietää mitä tehoseuranta on ja miten he voivat siihen vaikuttaa omalla toiminnallaan. Henkilökunnan tulee pystyä seuraamaan tavoitteita päivittäin, jolloin he voivat osallistua myös niiden saavuttamiseen.

Yrityksen tulisi miettiä tehoseurannan sisältöä ja erityisesti miten lomat ja sairauslomat otetaan huomioon tehoseurannassa. Teoriassa vuosi- ja sairauslomat eivät kerro suoranaisesti yrityksen tai henkilöstön tehokkuudesta. Täten niiden ei tarvitse olla työntekijöille näkyvillä olevassa tehoseurannassa. Yrityksen olisi joka tapauksessa hyvä seurata sairauslomien määrää ja pohtia niiden ennaltaehkäisemistä. Haastatteluiden perusteella toimistotunnit tulisi erotella tehoseurannasta kokonaan. Haastateltavat kokivat, etteivät ne liity konkreettiseen tehokkuuteen. Niiden todellista määrää olisi kuitenkin hyvä seurata, sillä kuusi seitsemästä vastaajasta koki, ettei kuukausittainen toimistotuntien määrä riitä asioiden hoitamiseen. Yrityksen olisi hyvä tutkia työajan kohdistamisen avulla kuinka paljon aikaa toimistotehtäviin kuukausi- tai viikkotasolla todellisuudessa menee sekä perehdyttää niitä tekeviä ihmisiä, jotta toimistotyöt tehtäisiin oikein ja tehokkaasti. Järvenpään ym. (2010, 142) mukaan työajan käytön kohdistaminen toiminnoille on avainasemassa monissa palveluyrityksissä, jotta tuotteistettujen palveluiden toimintoperusteiset kustannukset voidaan laskea. Keittiön ja salin tunnit olisi hyvä erotella jokaisessa yksikössä, vaikka ne lopuksi laskettaisiinkin yhteen. Näin voidaan helposti tarkastella onko kehitettävää keittiössä, salissa vai molemmilla puolilla.

Henkilöstölle näkyvän tehoseurantataulukon rinnalla esimiehillä olisi hyvä olla myös muita mittareita, joiden avulla yritys voisi seurata toimintansa kehittymistä. Nämä voivat liittyä suoraan tehoseurantaan tai muihin ravintolan toimintoihin. Toi-

minnan kehittämiseen sopiva menetelmä on toimintoanalyysi, jossa yritys määrittelee liiketoimintansa toiminnot ja niiden tavoitteet. Näitä tarkkailemalla voidaan tunnistaa esimerkiksi kannattamattomat toiminnot (Brimson 1991; Järvenpää ym. 2010; Hannus 1993). Ravintolan liiketoiminnan analysoinnin apuna voi käyttää esimerkiksi BSC-mittaristoa, joka mittaa yrityksen toimintaa neljästä eri näkökulmasta: talouden näkökulmasta, oppimisen ja kasvun näkökulmasta, sisäisen tehokkuuden näkökulmasta sekä asiakkaiden näkökulmasta. (Järvenpää ym. 2010, 291)

Yrityksen strategia näkyi kaikkien yksiköiden toiminnassa ja haastateltavat kokivat, että se on myös henkilökunnalle selkeä. Haastateltavat vastasivat tähän nopeasti ja empimättä. Voidaan siis sanoa, että yritys on onnistunut tuomaan toiminta-ajatuksensa selkeästi esille. Jokainen koki oman henkilökuntansa sitoutuneiksi ja ammattitaitoisiksi. Eräessä yksikössä kuitenkin kärsittiin liian kovien tehojen vaikutuksista, jotka näkyivät keittiöhenkilökunnan jatkuvalla vaihtuvuutena, sairauslomina sekä henkilökunnan palautteen kautta. Huolestuttavinta tässä on se, että haastateltava koki, ettei ole saanut tukea ylemmiltä esimiehiltään ongelmien ratkaisuun. Kuten Ulrich (2007, 159) toteaa, työntekijöiltä vaaditaan nykyään huomattavasti enemmän ja usein aiempaa pienemmillä voimavaroilla. Yrityksen tulee kiireellisesti pohtia heidän tapauksessaan keinoja henkilökunnan hyvinvoinnin ja jaksamisen parantamiseksi. Tehotavoitteita asetettaessa tulee muistaa kohtuus, sillä liiallinen tehokkuus näkyy myös asiakkaille usein negatiivisena.

Viestintää tulisi kehittää yrityksessä monilla osa-alueilla. Esimiesten ja henkilökunnan keskinäistä viestintää ja yhteistyötä voidaan lisätä esimerkiksi järjestämällä säännöllisesti esimies- ja henkilökuntapalavereita. Niiden pitäminen on edullista, eivätkä ne vaadi juurikaan muita resursseja. Haasteena on kuitenkin saada käsitellyt asiat tiedoksi poissaolijoille. Yhteisöllinen tekeminen sitouttaa henkilökuntaa ja madaltaa kynnyistä esittää ideoita ja mielipiteitä (Eräsalo 2008, 130). Kehitysideoita voidaan jalostaa yhteistyössä henkilökunnan kanssa ja saavuttaa niiden avulla jopa kilpailuetu. Kulujen karsimisen lisäksi tulisi ravintolan pohtia myös tuotavuuden lisäämistä. Motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilökunta voi onnistua myymään halutessaan huomattavasti keskimääräistä enemmän esimerkiksi suosittelimalla tuotteita sekä ripeällä asiakaspalvelulla.

Esimiehet kaipaavat tutkimukseni mukaan enemmän palautetta omilta esimiehiltään. Haastatelluille esimiehille ei siis ole kovin selvää, kuinka hyvin he työtään hoitavat ja miten he voivat siinä kehittyä. Tämä voi vaikuttaa myös esimiesten itsetuottamukseen sekä oma-aloitteisuuteen. Kun ihminen ymmärtää miksi jotain tehdään, se hyväksyy helpommin myös sille asetetut tavoitteet (Ulrich 2007, 178). Yrityksen ei tarvitse muuttaa viestintää päivittäiseksi, vaan tiedostaan esimiesten tarpeet palautteen ja ohjauksen muodossa. Yrityksen olisi myös hyvä pohtia miten madaltaa kynnystä esimiesten ja ylemmän johdon välillä, jotta esimiehet pystyisivät pyytämään tarvitsemaansa tietoa.

Haastattelujen perusteella työntekijöiden palkitsemista ja motivointia tulisi lisätä. Liikuntasetelit, saunaillat ja suora kiitos olivat haastateltavien ehdotuksia palkitsemistavoista. Sistosen (2008, 135) mukaan palkitsevassa organisaatiossa erinomaiset ja hyvät suoritukset tunnustetaan ja palkitaan. Lisäksi henkilöstö saa tunnustusta ja heitä palkitaan niin aineellisin kuin aineettomin palkitsemiskeinoin. Yrityksen tulisi yhdessä henkilöstön kanssa miettiä, miten ja millä perusteilla palkitsemista voitaisiin tehdä. Koska haastateltavat kokivat tulospalkkauksen hyväksi, voisi yritys ottaa tämän käyttöön myös muissa yksiköissä. Työntekijöitä voi motivoita järjestämällä myös esimerkiksi myyntikilpailuja tai koulutuksia. Näiden avulla on mahdollisuus tehdä myös lisämyyntiä.

Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämisessä on parantamisen varaa. Työtyytyväisyyttä olisi hyvä tutkia säännöllisesti. Mikäli yritys ei ole valmis sijoittamaan ulkopuolisen järjestämään työtyytyväisyyskyselyyn, tulisi heidän panostaa enemmän kehityskeskusteluiden säännölliseen pitämiseen. Kehityskeskusteluiden merkitys esimiestyölle on huomattava (Järvenpää ym. 2010, 18). Myös työkykyä ylläpitävän toiminnan järjestäminen on yritykselle usein kannattavaa sairaslomien vähenemisen ja työurien pitenemisen myötä. TYKY-toiminnan muotoja ovat muun muassa työtehtävien uudelleenorganisointi, ergonomian parantaminen, esimieskoulutus sekä erilaiset liikuntamuodot (PAM 2014).

Haastatteluissa ilmennyt inventaarioiden vähäisyys on varteenotettava kehityskohde. Inventaarioita tulisi tehdä säännöllisesti ja huomattavasti useammin. Niiden avulla voidaan seurata varastoarvoja, menekkiä ja hävikin määrää. Seuraamalla varastoarvoja ja hävikkiä voidaan kuukausi- ja vuositasolla säästää huomattavia

summia. Mikäli näissä kuitenkin havaitaan epäkohtia, olennaista on selvittää mistä nämä johtuvat. (Ahokas 2012, 112). Hävikin kirjaamisesta tulisi olla selkeät toimintaohjeet, jotta käytännön noudattamista voidaan valvoa. Jonkinasteisen varastokirjanpidon laatimista voisi kokeilla ja katsoa olisiko sille todellisuudessa tarvetta useammassakin yksikössä.

Vaikka yrityksessä on tehoseurannan suhteen paljon kehitettävää on strategian selkeys ja henkilökunnan sitoutuneisuus erittäin hyvä pohja lähteä kehittämään yrityksen toimintaa eteenpäin. Haastatteluiden perusteella voin todeta, että yrityksen esimiehillä on hyviä ja perusteltuja mielipiteitä ja niitä kannattaa tehoseurannan kehittämisessä hyödyntää.

## 5 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaatiossa toteutetaan tehoseuranta. Lisäksi yritys halusi saada erilaisia tapoja tehoseurannan kehittämiseen. Pääpaino työssä oli toimeksiantajan toiveesta henkilöstökulujen hallinnassa, joten tämä tuli huomioida teoriataustassa. Lisäksi halusin tuoda esille, miten yrityksen toimintaa voidaan kehittää, jotta halutut tehotavoitteet voidaan saavuttaa. Säästämissä näkökulman lisäksi otin huomioon myös tuottavuuden parantamisen.

Teoriataustassa käsiteltiin tehokkuutta ja tuottavuutta sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Tehoseuranta on näiden asioiden mittaamista, joten myös mittaamisen periaatteita ja vaiheita käsiteltiin teoriassa. Tehoseuranta on ravintolan toimintolaskentaa, jonka toimintarakenteen ymmärtäminen on tutkimuksen kannalta välttämätöntä. Toimintolaskennan tunteminen on sitä suuremmassa roolissa, mitä enemmän tehoseurantaan sisällytetään kuluja tai mitä enemmän siitä halutaan saada informaatiota. Henkilöstöjohtaminen oli teoriassa suuressa osassa, sillä toimeksiantaja toivoi työssä keskittyttävän erityisesti henkilöstökulujen hallintaan. Lisäksi huomattavat henkilöstökulut ovat ominaista ravintola-alalle, joten niihin liittyvien asioiden käsittely oli välttämätöntä. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan henkilökunnan hyvinvoinnin saavuttamisen lisäksi kehittää yrityksen toimintaa, parantaa tehokkuutta sekä tuottavuutta. Teorian kolmannessa luvussa käsitelin ravintola-alan erityispiirteitä sekä näitä edellä mainittuja aiheita ravintolan näkökulmasta. Koska kohdeorganisaatiosta ei ollut materiaalia käytettävissä liikesalaisuuksien suojelemiseksi, oli näkökulma kyseisessä luvussa yleistävä.

Tutkimuksen aineisto hankittiin haastattelemalla seitsemää kohdeorganisaation keittiö- ja ravintolapäällikköä. Päädyin haastattelumenetelmään työn laajan aihealueen takia. Haastattelukysymykset pohjautuivat pääosin teoriaan sekä osittain myös omaan kokemukseeni. Koska tutkimuksen tarkoitus oli tutkia kohdeorganisaation omaa toimintaa, päädyimme yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa ottamaan otokseen ainoastaan kohdeorganisaation esimiehiä. Esimiesten asema oli oleellinen tutkimuksen kannalta, koska he käsittelevät yrityksen tunnuslukuja ja ovat vastuussa tehoseurannan toteuttamisesta. He myöskin osallistuvat käytännön työhön ravintolassa, joten heillä on näkemys myös ravintolan päivittäisestä toiminnasta.

nasta. Haastattelijat esiintyivät työssä täysin anonyymeinä, jolloin heillä oli vapaus ja luottamus kertoa omista näkemyksistään rehellisesti. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluilla yrityksen koulutustilaisuudessa. Aikaa oli käytettävissä noin 20 minuuttia henkilöä kohden.

Aineisto litteroitiin ja osa sisällöstä karsittiin. Koska haastattelu-aika oli rajallinen, ei asiasisällöstä tarvinnut jättää mitään pois. Ainoastaan täytesanoja ja selvää toistoa poistettiin. Aineiston analysoinnissa käytettiin fenomenologisia ja fenomenografisia menetelmiä. Analysoinnissa etsin asiayhteyksiä sekä vastausten että vastausten ja teorian väliltä. Ongelmakohdat nousivat vastauksista selkeästi esille, joten pääasialliseksi tehtäväksi tuli muodostaa ratkaisumalleja ja johtopäätökset.

Tehoseuranta koettiin hyödylliseksi etenkin työvuorosunnittelussa ja sen toteuttaminen oli haastateltavien mukaan helppoa. Tutkimukseni mukaan tehoseurantamenetelmät poikkesivat huomattavasti toisistaan. Tehoseurannat vaihtelivat suuresti myös sisällöltään, mutta yhteneväistä mielipidettä haastateltavien kesken oikeanlaisesta sisällöstä ei löytynyt. Tuloksia käsiteltiin ylempien esimiesten kanssa lähes kaikissa yksiköissä kuukausittain raportin muodossa. Raporttien sisällöt kuitenkin vaihtelivat, jolloin niiden vertaaminen keskenään ei ole ollut luotettavaa. Lisäksi tulosten saaminen eri aikoihin asetti esimiehet eriarvoiseen asemaan. Henkilökunnan kanssa tuloksia purettiin vaihtelevasti viikoittaisista palavereista toiseen ääripäähän, jossa tuloksia ei käsitelty ollenkaan. Lisäksi henkilöstön perehdyttäminen aiheeseen oli osittain puutteellista tai olematonta. Toisaalta muutamassa yksikössä henkilökunta oli perehdytetty tehoseurantaan ja se selvästi vaikutti heidän motivaatioon saavuttaa tavoitteet.

Haastateltavat kokivat yrityksen strategian selkeäksi ja henkilökuntansa sitoutuneiksi. Yhdessä yksikössä kuitenkin kärsittiin selkeistä liiallisen tehokkuuden aiheuttamista vaikutuksista. Henkilöstön muutosvalmius koettiin hyväksi tarvittaessa ja vaihtuvuus oli pientä. Yksiköissä reagoitiin pääsääntöisesti huonoihin tehoihin nopeasti. Yksi yksikkö ei pystynyt reagoimaan riittävän nopeasti, sillä he saivat tehotulokset ainoastaan kerran kuukaudessa. Lisäksi tässä yksikössä ei tehotavoitteita oltu asetettu. Muissa yksiköissä asetetut tehotavoitteet koettiin realistisiksi. Yleensä ne oli määritelty omistajan tai ravintolapäällikön toimesta. Kaikkien haastateltavien mukaan tavoitteiden asettaminen yksikkökohtaisesti olisi hyvä asia.

Yrityksen henkilöstöjohtamisessa oli kehitettävää viestinnän ja palkitsemisen saralla. Haastateltavat kokivat saavansa liian vähän palautetta esimiehiltään tehotavoitteiden toteutumisesta. Lisäksi he toivoivat saavansa enemmän ravintolansa liiketoiminnan tunnuslukuja käyttöön. Päällikkö- ja henkilökuntapalaverien järjestämistä toivottiin, sillä esimiehet eivät ole juurikaan toistensa kanssa tekemisissä. Lisäksi henkilöstön hyvinvointia seurattiin yrityksessä heikosti. Kehityskeskusteluita ei oltu pidetty tai niitä oli ollut harvoin. Työtyytyväisyystutkimuksia ei yrityksessä oltu järjestetty, mutta ne koettiin yksimielisesti hyödyllisiksi. Palkitsemista ei yrityksessä toteutettu muuta kuin tulospalkkauksen muodossa ja se oli käytössä ainoastaan muutamassa yksikössä. Joissakin yksikössä siitä oltiin kuitenkin alustavasti keskusteltu. Inventaarioita tehtiin haastatteluiden mukaan yksiköissä kerran vuodessa, mikä koettiin yksimielisesti riittämättömäksi. Lisäksi puuttuva varastokirjanpidon koettiin aiheuttavan ongelmia muutamassa yksikössä.

Yrityksen tulee yhtenäistää tehoseuranta jokaiseen yksikköön, jotta tulokset olisivat luotettavia ja verrattavissa. Yrityksen tulee tehdä myös ratkaisu tehoseurannan sisällöstä. Henkilökunta tulee perehdyttää ja sitouttaa tehoseurantaan, jotta he voivat osallistua tavoitteiden saavuttamiseen. Heillä tulee olla mahdollisuus nähdä päivittäin sekä tavoitteet että tulokset. Tehotavoitteet tulisi haastatteluiden perusteella asettaa yksikkökohtaisesti, jotta haasteellisuus ja realismi kohtaavat sopivassa suhteessa. Tulosten raportointi tulisi yhdenmukaistaa, jotta esimiehet ja henkilökunta olisivat tasa-arvoisessa asemassa toisiinsa nähden. Tällöin myös huonoihin tehoihin voidaan reagoida nopeasti. Henkilökunnan palkitsemis- ja motiivointikeinoja olisi hyvä kehittää yhdessä heidän kanssaan. Viestintää tulisi kehittää niin esimiestasolla kuin henkilökunnankin kesken. Lisäksi sisäisen valvonnan laajentamista ja täsmentämistä olisi hyvä harkita vakavasti.

Yritys on selvästi onnistunut jalkauttamaan strategiansa esimiehille. Jokainen haastateltava koki oman henkilökuntansa sitoutuneiksi, mikä on erittäin hyvä lähtökohta toiminnan kehittämiseksi. Alla oleva taulukko havainnollistaa pääpiirteittäin kohdeorganisaation kehityskohteet, sekä onnistuneesti toteutetut osa-alueet. Vaikka tehoseuranta voisi hyödyntää monipuolisemmin työvuorosunnittelun lisäksi, oli haastateltujen käsitys tehoseurannan muistakin käyttötarkoituksista hyvä ja siksi olen luokitellut sen onnistuneeksi.



Taulukko 2 Yhteenveto yrityksen kehityskohteista

Osa-alueet	Kohdeorganisaatio	
	Onnistunut	Kehitettävää
Tehoseurannan olemassaolo	X	
Tehoseurannan yhdenmukaisuus		X
Tehoseurantaan perehdyttäminen		X
Tehoseurannan hyödyntäminen	X	
Strategian näkyminen	X	
Viestintä		X
Työhyvinvointi		X
Palkitseminen		X
Raportointi		X

## LÄHTEET

- AFN Oy. 2014. Toimintolaskenta on yksi maailman kovimpia kehitys- ja kasvutyön välineitä!. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 29.3.2017]. Saatavissa: [http://www.afn.fi/?page\\_id=65](http://www.afn.fi/?page_id=65)
- Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Aineiston analyysimenetelmät. Päivitetty 10.4.2015. Jyväskylän Yliopisto. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 8.12.2016]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenologinen-analyysi>
- Alhola, K. 2016. Toimintolaskenta. 6. p. Helsinki: Alma Talent.
- Atkinson, A. A., Kaplan, S. R., Matsumura, M. A. & Young, M. S. 2011. Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution. 6.uud.p. Lontoo: Pearson Education Limited.
- Brax, A. S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. [Verkkajulkaisu]. Tekes. [Viitattu 30.5.2017]. Saatavissa: [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelut\\_ja\\_tuottavuus.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelut_ja_tuottavuus.pdf)
- Brimson, J. A. 1991. Toimintolaskenta. Suomentaja Telomi Ky alkuperäisteoksesta Activity Accounting – An Activity-Based Costing Approach. Helsinki: Weilin+Göös.
- Denzin, K. Norman & Lincoln, S. Yvonna. 1998. The Landscape of Qualitative Research. Kalifornia: SAGE Publications.
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. päiv. p. Restamark Oy.
- Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Hammell, K. M., Carpenter, C., Dyck, I. 2000. Using Qualitative Research: A Practical Introduction for Occupational and Physical Therapists. Edinburgh: Churchill Livingstone.
- Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 2. uud. p. HM&V Research Oy.
- Heikkilä, P. & Viljanen, R. 2000. Yritystoiminta hotelli- ja matkailualalla. 4.uud.p. Juva: WS Bookwell Oy.

- Helsingin Sanomat. Päivitetty 2.11.2016. Kokeilitko näitä 2000-luvun ruokatrendejä? Professori kertoo, miksi kasvisruoka on tullut jäädäkseen. [Verkkajulkaisu] Toim. P. Ala-Risku. [Viitattu: 20.3.2017]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/ruoka/art-2000002928021.html>
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kansan Uutiset. 30.6.2016. Matkailu- ja ravintolabisnes päässyt pahimman yli. [Verkkosivu]. Toim. M. Peltoniemi. [Viitattu 12.5.2017]. Saatavissa: <http://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/3567246-matkailu-ja-ravintolabisnes-paassyt-pahimman-yli>
- L 13.1.2006/23. Elintarvikelaki.
- L 28.4.2006/308. Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta.
- L 29.4.2011/379. Pelastuslaki.
- L 29.6.2016/549. Tupakkalaki.
- L 8.12.1994/1143. Alkoholilaki.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 6.p. Helsinki: Laatukeskus.
- Laitinen, K. Erkki. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.
- MaRa ry. 02.12.2014. Lounaan verotuen poistaminen vähentäisi verotuloja. [Verkkosivu]. [Viitattu 18.05.2017]. Saatavana: <http://mara.fi/lounaan-verotuen-poistaminen-vahentaisi-verot>
- MaRa ry. 15.12.2016. Ravintolaruokailun trenditutkimus: Ruokailija haluaa helppoa ja nopeaa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 12.5.2017]. Saatavissa: <https://www.mara.fi/tiedotteet-2/ravintolaruokailun-trenditutkimus-ruokailija-haluaa-helppoa-ja-nopeaa>
- Miettinen, P. & Santala, H. 2003. Tuloksen tekijät: Yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintola-alalla. Porvoo: WSOY.

- MKC Finland Oy. Päivitetty 31.12.2016. Prosessien kehitys ja prosessijohtaminen. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 23.3.2017]. Saatavissa: <http://www.mkcfinland.fi/konsultointipalvelut/prosessien-kehitys>
- Moisio, J. 2008. Prosessiajattelun havaintoja. [Verkkajulkaisu]. Qualitas Fennica Oy. [Viitattu: 23.2.2017]. Saatavissa: [http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/Prosessiajattelun\\_havaintoja\\_2008.pdf](http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/Prosessiajattelun_havaintoja_2008.pdf)
- PAM. Päivitetty 5.9.2014. Työkykyä ylläpitävä toiminta. [Verkkosivu]. [Viitattu 19.4.2017]. Saatavana: <https://www.pam.fi/wiki/tyokyky-yllapitava-toiminta.html>
- Pullinen, P-M. 2014. Henkilöstön tehokas käyttö ravintola-alalla: Henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelma. [Verkkajulkaisu]. Turun ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko. Opinnäytetyö. [Viitattu 30.5.2017]. Saatavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77628/Pullinen\\_Paula-Maria.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77628/Pullinen_Paula-Maria.pdf?sequence=1)
- Rosen, D. Ellen. 1993. Improving Public Sector Productivity: Concepts and Practice. Kalifornia: SAGE Publications.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Suomen Franchising Yhdistys ry. Päivitetty 27.09.2012. Franchising, mitä se on? [Verkkosivu]. [Viitattu 7.12.2016]. Saatavissa: <http://www.franchising.fi/franchising>
- Suurnäkki, T. 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Taimela, S. & Aro, T. 2015. Huono lähiesimiestyö pilaa kannattavuuden: Tutkimus johtamisen laadun ja yksikkökohtaisen kannattavuuden välisistä yhteyksistä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00559/f1bbf2bc-0048-417c-8c68-2a346cb497b7.pdf>
- Toimiala Online. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.5.2017]. Saatavissa: <http://www2.toimialaonline.fi> Vaatii kirjautumisen joihinkin tilastoihin.

- Toimialaraportti, ravitsemistoiminta. 22.1.2016. Toim. S. Jänkälä. [Verkkajulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 6.12.2016]. Saatavissa: [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1\\_2016\\_TOIMIALARAPORTTI\\_ravitsemistoiminta.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf)
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- Valtion liikuntaneuvosto. 2012. Liikunta ja työurat: työelämä kaipaa myös liikettä. [Verkkajulkaisu]. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:3. [Viitattu 20.1.2017]. Saatavissa: <http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/9/Yourajulkaisu.pdf>
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Yle. Päivitetty 18.2.2015. Ravintola-alan kilpailu kiristyy. [Verkkosivu]. Toim. A. Seppälä & T. Puurunen. [Viitattu 22.2.2016]. Saatavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-6593821>
- Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Juva: WSOYpro Oy.

## LIITTEET

### Haastattelukysymykset

1. Ikä?
2. Kauanko olet ollut yrityksellä töissä?
3. Onko sinulla aiempaa työkokemusta ravintola-alalta?
4. Millainen merkitys tehoseurannalla on työhösi?
5. Miten tehoseurantaa toteutetaan yksikössäsi?
6. Koetko, että tehoseurantaprosessi olisi työläs?
7. Kenelle olet vastuussa tehoseurannan tuloksista?
8. Kuinka usein tuloksia käydään heidän kanssaan läpi?
9. Koetko saavasi riittävästi palautetta?
10. Kuka asettaa tehotavoitteet?
11. Koetko, että tavoitteet ovat realistisia?
12. Olisiko tavoitteiden asettaminen yksikkökohtaisesti hyvä asia?
13. Huomioidaanko seurannassa esimerkiksi kausivaihtelut?
14. Onko muu henkilökunta tietoinen tavoitteista?
15. Onko heillä mahdollisuus seurata tavoitteita päivittäin?
16. Kuinka usein tuloksia käsitellään heidän kanssaan?
17. Kuinka nopeasti reagoidaan jos tavoitteisiin ei päästä?
18. Koetko toimintatapojen muuttamisen helpoksi yksikössäsi?
19. Motivoidaanko ja palkitaanko henkilöstöä johdonmukaisesti?
20. Voisiko henkilöstöä palkita tai motivoida enemmän?
21. Onko henkilökunta mielestäsi sitoutunutta?
22. Millainen vaihtuvuus yksikkösi henkilökunnassa on?
23. Mitataanko henkilöstön viihtyvyyttä tai työhyvinvointia säännöllisesti?
24. Olisiko mielestäsi työtyytyväisyystutkimuksista hyötyä?
25. Onko toteutunut tehoseuranta mielestäsi riittävää?
26. Näkyykö yrityksen strategia yksikön jokapäiväisessä toiminnassa?
27. Miten tehoseurantaa voisi mielestäsi kehittää?
28. Kuinka usein yksikössäsi tehdään inventaarioita?
29. Pitäisikö niitä tehdä useammin?
30. Onko yksikössäsi käytössä jonkinlainen varastokirjanpito?

31. Olisiko päällikkö- ja henkilökuntapalavereista hyötyä?

32. Koetko nykyiset toimistotunnit riittäviksi?