

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun koulutusohjelma

Eerik Salmela

HAASTEET RAVINTOLAN ESIMIESTYÖSSÄ

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2015



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Helmikuu 2015**  
**Matkailun koulutusohjelma**

Sirkkalantie 12 A  
80100 JOENSUU  
013 260 600

Tekijä  
Eerik Salmela

Nimeke  
Haasteet ravintolan esimiestyössä

Toimeksiantaja  
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä esitellään ravintola-alalla esimiehenä toimimiseen keskeisimmin vaikuttavia asioita, kuten liiketoimintaan liittyviä lakeja ja toimintatapoja. Lisäksi käsitystä ravintolatoiminnasta vahvistavat toimeksiantajalla työskenteleville ravintolapäälliköille tehdyt teemahaastattelut.

Työn tarkoitus on tuoda esille esimiesten kokemia haasteita. Kun haasteet saadaan listattua, niihin voidaan myös puuttua ja näin kyetään osaltaan helpottaa vastuullisessa asemassa työskentelevien esimiesten arkea. Saatujen tulosten avulla tarjoutuu mahdollisuus helpottaa ravintolapäälliköiden ja heidän alaistensa työnosaamista, stressiä sekä ylläpitää keskusteltavaa työilmapiiriä.

Esimiesten kokemat haasteet liittyivät tehtyjen teemahaastatteluiden perusteella usein muuttuvaan lainsäädäntöön ja tiedon päivittämiseen. Erilaiset työhön liittyvä ohjelmistot koettiin osittain vaikeina. Esimiehet epäilivät myös, osaavatko he hyödyntää kaikkea toiminnasta taustaohjelmiin syntyvää tietoa. Arkityössään esimiehet pärjäävät tämän tutkimuksen yhteydessä saatujen tietojen pohjalta erinomaisesti.

Kieli

suomi

Sivuja 38

Liitteet 2

Asiasanat

ravintola-ala, esimiestyö, lainsäädäntö.



**THESIS**  
**February 2015**  
**Degree Programme in Tourism**

Sirkkalantie 12 A  
80100 JOENSUU  
FINLAND  
013 260 600

Author  
Erik Salmela

Title  
Challenges of Managerial Work at Restaurants

Commissioned by  
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Abstract

This thesis deals with the main points affecting the managerial work in restaurant business, such as legislation and business policies. This thesis is based on theme interviews, targeted at restaurant managers employed by Pohjois-Karjalan Osuuskauppa.

The aim of the thesis was to bring up the challenges, faced by the of restaurant managers. When these challenges are recognized, it is possible to take action to improve and develop their everyday tasks and work. The results of the study open up opportunities to maintain the restaurant managers' and their employees' dialogic working atmosphere, improve their professional skills and relieve the stress caused by the work.

According to the interviews the most challenging tasks of managerial work are keeping up with the fast-changing legislation and updating the information concerning the restaurant business. Some IT skills required to manage the work were experienced difficult. In addition, the managers had doubts about the efficient use of the data collected by the programs and software in use. The results indicate that restaurant managers are coping with their everyday work very well.

Language

Finnish

Pages 38

Appendices 2

Keywords

restaurant business, managerial work, legislation.

## Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto .....	5
2	Opinnäytetyön tausta.....	6
2.1	Opinnäytetyön tarkoitus .....	6
2.2	Pohjois-Karjalan Osuuskauppa .....	7
2.3	Ravintolatoiminta Suomessa .....	8
3	Ravintolatoimintaa säätelevät lait .....	10
3.1	Elinkeinon harjoittaminen .....	10
3.2	Henkilöstö .....	13
3.3	Myyntiartikkelit .....	15
3.4	Tekijänoikeudet .....	16
4	Esimiestyö ravintoloissa.....	19
5	Teemahaastattelu työkaluna esimiesten lähestymiseen .....	22
5.1	Tiedonkeruun tarkoitus ja menetelmät .....	22
5.2	Haastattelun toteutus .....	23
5.3	Aineiston litterointi ja tulosten analysointi .....	25
6	Tulokset .....	27
6.1	Esimiesten haastatteluiden antia .....	27
6.2	Tuloksien tulkintaa .....	31
7	Pohdinta.....	32
7.1	Tulokset ja niiden luotettavuus .....	32
7.2	Vastuulla kohti tavoitteita .....	34
7.3	Tekijän omat tavoitteet.....	35
	Lähteet .....	37

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

Liite 2 Esimiesten työskentelyyn liittyvät ongelmat

# 1 Johdanto

Esimiestyö – kaiken muun ohella se on kritiikkiä, vastuuta sekä haasteita. Esimiesten työskentelystä löytyy mielipiteitä, arvostelukin on helppoa jopa aiheeseen kunnolla perehtymättä. Samalla esimiestyö on aina ajankohtainen aihe. Esimiestyö ja sen onnistuminen vaikuttaa suurimpaan osaan työikäisistä päivittäin. Ilman esimiehiä ei edes itseohjautuvassa työyhteisössä päästä kohti asetettuja tavoitteita, ja työ ilman tavoitteita tuskin motivoi ketään.

Tässä opinnäytetyössä on kiinnitetty huomiota ravintolatyöskentelyssä esimiesten kokemuksiin haasteisiin. Tietoperustassa esitellään anniskeluravintoloita keskeisimmin koskevia toimintaan liittyviä tekijöitä, kuten anniskelulainsäädäntöä. Työn tutkimusosassa keskitytään ravintolapäälliköiden kokemuksiin Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa, joka on myös opinnäytetyön toimeksiantaja.

Työ sai alkunsa omasta kiinnostuksesta ja mahdollisuudesta päästä työskentelemään esimiesasemassa tämän työn toimeksiantajalla. Lähtökohta esimiesten haastattelemisesta yhtenä heistä, osana samaa joukkoa, toi tähän työhön haastetta ja antoi myös mahdollisuuden päästä tutustumaan itselleni aiemmin tuntemattomampiin osiin toimeksiantajan ravintolatoimintakenttää.

Rakenteeltaan opinnäytetyö koostuu toimeksiantajan esittelystä, matkailualan ja ravintolatoiminnan määrittelystä sekä tämän hetkisen ravintola-alan toimintaympäristön kuvaamisesta, erityisesti ravintolatoimintaan suoraan vaikuttavien lakien osalta. Toinen kokonaisuus liittyy teemahaastatteluihin ja niistä saatuihin tuloksiin. Haastattelut tehtiin tukemaan käsitystä ravintolapäälliköiden työssään useimmin kohtaamista haasteista. Pohdinta on työn viimeinen osa, joka kokoaa yhteen työn tulokset ja odotukset sekä ajatuksia työn jatkokäytöstä toimeksiantajalla. Lisäksi työhön kuuluvat liitteet Teemahaastattelu ja Esimiesten työskentelyyn liittyvät ongelmat.

## 2 Opinnäytetyön tausta

### 2.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Esimiestyöskentelystä ja esimiestaidoista on tehty runsaasti tutkimuksia, ja usein esimiestyötaitoja mitataan työpaikoissa esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyillä. Esimiestyöskentelystä on myös tehty runsaasti aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, esimiestyön tueksi tehdyistä teoksista esimerkkeinä voidaan mainita Raimo Nurmen teos Johtaminen ja esimiestyö (2000) sekä Risto Havusen Ongelmia ratkaiseva esimies (2010).

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, mitä esimiestyöskentelyn osa-alueita erityisesti Pohjois-Karjalan Osuuskaupan tulosvastuulliset ravintolapäälliköt ovat kokeneet työssään vaikeina. Työn keskeisin tavoite oli nostaa esiin esimiesten kokemuksia ja tuoda esiin asioita, joihin huomiota kiinnittämällä esimiehiä voidaan tukea aiempaa paremmin työssään. Ravintolatoiminnassa esimies on ratkaisevassa asemassa toiminnan ohjaamisessa, niin liikevaihdollisesti kuin henkilöstön työviihtyvyyden ja -motivaationkin osalta. Esimies luo ja ylläpitää omaa toimintatapakulttuuriaan hyväksymällä ja tukemalla haluttuja toimintamalleja. Riippumatta toimialasta on selvää, että asiansa osaava esimies vaikuttaa positiivisesti luottamukseen ja tulokseen aina hierarkian alimmalle portaalle asti. Hyvä esimies on toiminnan kasvot ja myös esimerkki muulle henkilöstölle.

Tässä opinnäytetyössä ei arvioida esimiesten onnistumista tähänastisella urallaan, vaan ennemmin pyritään rohkaisemaan heitä keskustelemaan ja kehittämään työssään. Osana opinnäytetyötä haastateltiin ravintolapäälliköitä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, käytetty haastattelurunko löytyy liitteestä 1. Haastatteluissa esiin tulleista asioista koottiin lista toimeksiantajan käyttöön (liite 2). Listaukseen koottiin haastatteluissa esiin nousseita, työskentelyyn negatiivisesti esimiesten mukaan vaikuttavia asioita. Listaan on lisätty myös aihealueita, joita haastatellut eivät maininneet mutta joita heidän työnsä puolesta tulisi erityisesti hallita. Toimeksiantaja voi käyttää listaa suorana muistilistana

sekä uusien esimiesten perehdytystä suunnitellessa että nykyisten jatkokoulutamistarvetta silmällä pitäessä.

Opinnäytetyössä ei paneuduta toimipaikkakohtaisiin yksityiskohtiin, vaan käsitellään asioita yleisemmällä tasolla laajemmasta näkökulmasta, kuten lainsäädäntöä ja arjen johtamista. Erityispaino on haastateltujen esimiesten painottamalla sekä osittain haastattelijan merkityksellisiksi tulkitsemilla asioilla. Merkityksellisyyttä lisäsi, mikäli useampi haastateltava kertoi aiheeseen liittyvistä asioista. Haastateltavat henkilöt työskentelevät ravintola-alalla ja haastatteluhetkellä esimiesasemassa Pohjois-Karjalan Osuuskaupan ravintoloissa.

## **2.2 Pohjois-Karjalan Osuuskauppa**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, josta käytetään yleisesti lyhennettä PKO. Organisaation toiminta sai alkunsa, kun kolmekymmentä henkeä perusti Pohjois-Karjalan Osuusliikkeen 2. toukokuuta vuonna 1919. Kasvun innoittamana osuusliike vaihtoi myöhemmin nimensä muotoon Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. (Tuominen 2009, 16.) Osuuskaupan pääasiallinen tehtävä on tuottaa etuja ja palveluita omistajilleen, joita osuuskaupan sääntöjen mukaisesti kutsutaan asiakasomistajiksi (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2014a). Pääasiallista tehtävää toteutetaan osuuskaupoissa ensisijaisesti, terveen ja kannattavan liiketoiminnan rajoja unohtamatta.

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa harjoittaa päivittäistavara-, käyttötavara-, polttoneste-, matkailu-, ja ravitsemiskauppaa sekä palveluliiketoimintaa. Palveluliiketoimintaan kuuluvat esimerkiksi hautaustoimisto, kukkakauppa sekä terveystalvelut. Asiakasomistajatalouksia vuonna 2013 oli 67 000, joka tarkoittaa lähes 80:tä prosenttia koko toimialueen kotitalouksista. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2014a.) Emo-osuuskauppa on PKO, joka omistaa sata prosenttisesti tytäryhtiöt Kiinteistö Oy Kanavaranta, Pohjois-Karjalan terveystalvelut Oy, Pohjois-Karjalan Fashion Oy sekä Kiinteistö Oy Joensuun kaupunginportti (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2014b).

Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla oli vuonna 2014 ravintoloita yhteensä 21. Toimipaikat sijaitsevat maantieteellisesti laajalla alueella, aina Kiteeltä Kolille asti (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2014b). Taloustilanteiden muuttuessa kilpailukenttä on kokenut useita murroksia ja myös PKO on joutunut sulkemaan ravintoloita heikon kannattavuuden vuoksi. Vuonna 1942 valmistui nykyään nimellä Original Sokos Hotel Vaakuna Joensuu tunnetun rakennuksen ensimmäinen osa osoitteessa Torikatu 20. Alkujaan rakennus koostui 36 huoneesta, konttorista, keskusvarastosta ja viidestä osastomyymälästä. Hotellin yhteydessä aloitti myös osuuskaupan ensimmäinen ravintola 13. kesäkuuta vuonna 1942, nimeltään 1. luokan ravintola. Toisessa kerroksessa toimi pitkään PK-ravintola, joka opittiin tuntemaan nimellä Pekka Kettunen. Ennen ravintoloiden avaamista Pohjois-Karjalan Osuuskauppa oli harjoittanut vain pienimuotoista ravitsemistoimintaa lähinnä kahviloissa. (Tuominen 2009, 38.)

Tämä opinnäytetyö kohdentui erityisesti Pohjois-Karjalan Osuuskaupan anniskeluravintoloista ryhmäpäällikkö Sari Hämäläisen vastuualueeseen, johon kuuluvat vuonna 2015 Amarillo, Bar Play, Pub Kolumbus, Hostina Piimälinna, Olut-huone Savotta, Pub Takatasku, Jokiravintola Romeo 1914 sekä Kiteen Karhu. Amarilloa lukuun ottamatta ravintoloiden pääpaino on anniskelutoiminnassa, mutta nouseva osuus liikevaihdosta tulee näissäkin ravintoloissa ruokamyynnistä, erityisesti Bar Playssä ja Jokiravintola Romeolla.

### **2.3 Ravintolatoiminta Suomessa**

Matkailu ei ole yksiselitteinen käsite ja se mitä eri henkilöt mieltävät matkailuksi riippuu paljon heidän elintasostaan ja taustoistaan. Tilastokeskuksen mukaan matkailu tarkoittaa arjen vaikutuspiiristä poistumista ja sen ulkopuolella oleilua korkeintaan kahdentoista kuukauden ajan joko vapaa-ajan vieton tai liikematkan merkeissä (Tilastokeskus 2014a). Yleisesti matkailualasta puhuttaessa katsotaan ravintolatoiminnan kuuluvan joko kiinteästi matkailualaan tai olevan välittömässä yhteydessä sen kanssa, varsinkin kun rajataan henkilöstöravintolat käsitteen ulkopuolelle. Matkailualaa voidaan käyttää yleiskäsitteenä, jolloin sillä tarkoitetaan hotelli-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita, joita ovat esimerkiksi



huvi- ja teemapuistot tai laskettelukeskukset (Mara ry 2014a). Matkailuala voidaan määrittää myös peruspalveluihin, eli matkatoimisto-, liikenne-, majoitus- ja ravitsemispalveluihin, ja lisäpalveluihin, esimerkiksi elämyspalvelut (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014a). Ongelmalliseksi tämän kaltaisen jaon tekee rajaaminen, sillä esimerkiksi moneen elämyspalveluun sisältyy osana kokonaisuutta ravitsemis- tai majoituspalveluita.

Matkailuala työllistää tällä hetkellä Suomessa koko- ja osa-aikaisesti työskentelevät yhteenlaskettuna noin 140 000 henkeä (Mara ry 2014a). Matkailuun kulutettiin Suomessa vuonna 2012 13,3 miljardia euroa. Tämä tarkoittaa valtiolle verotuloja noin neljän miljardin euron edestä, eli 2,7 % bruttokansantuotteesta. (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2014b.)

Tilastokeskuksen virallinen toimialaluokitus TOL2008 määrittelee ravitsemistoiminnan välittömästi nautittavaksi tarkoitettujen tuotteiden tarjoiluksi tilassa, jossa yleensä on asiakaspaikkoja (Tilastokeskus 2014b). Matkailu-, majoitus- ja ravitsemistoiminnan parissa työskenteli vuonna 2008 kokonaistyöllisyyslukuna laskettuna 85 400 henkilöä, joista lähes 77 % työskenteli ravintolaympäristössä. Kokonaistyöllisyyslukuna se tarkoittaa noin 65 900 henkilöä. (Järvinen, Vataja & Tuominen 2011, 6.)

Vuonna 2013 keskimääräinen ansiotulo matkailu- ja ravintolapalveluissa oli 2 332 euroa kuussa (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2015). Ansio on laskettu kokopäiväiselle henkilölle sisältäen kaikki mahdolliset lisät, ero vastaavaan kaupanalan palkkalukuun on 566 euroa pienempi. Ravintola-alan työntekijöistä merkittävä osa on nuoria, jopa 40 % työntekijöistä oli vuonna 2008 toteutetun tutkimuksen mukaan alle 30-vuotiaita (Järvinen ym. 2011, 6). Kokonaistyöllisyys ei kuitenkaan kerro totuutta matkailualan työllistämisaikutuksista, sillä Matkailunedistämiskeskus (2012) ilmoittaa matkailun pariin työllistyneiden henkilöiden lukumääräksi vuodelle 2012 184 400 henkilöä. Lukujen vertailu kertoo toimialan luonteesta paljon. Käsipareja tarvitaan hetkittäin erittäin runsaasti, eikä töiden järjestely täysipäiväiseksi yleensä ole mahdollista. Nämä tiedot yhdessä tekevät ravintola-alasta selkeästi yhden matalapalkka-aloista. Myös Pohjois-Karjalan Osuuskauppa työllistää merkittävässä määrin opiskelijoita ja muita nuoria. Suu-

rin osa nuorista työntekijöistä työllistyy matkailu- ja ravitsemispuolelle, joka on monelle ensimmäinen työpaikka.

Ulkomaalaisten matkailijoiden määrän Suomessa odotetaan kasvavan 5 %. Mikäli kasvu toteutuu, sen odotetaan vaikuttavan myös lisäävästi tarvittavien käsi-  
parien määrään matkailualalla, eli vaikuttavan positiivisesti alan työllistävyyteen. (Matkailun edistämiskeskus 2012.) Toisaalta, mikäli ulkomaalaisten matkus-  
tusajankohta saadaan ajoitettua alalla muutoin hiljaisempiin aikoihin, voitaisiin  
kokoaikaisten osuutta työntekijöistä nostaa nykyisestä, joka on ammattiliiton  
pitkäaikainen toive. Itä-Suomessa, Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toimialueella,  
ulkomaalaisten osuus näkyy erityisesti tammikuun alussa venäläisten viettäessä  
jouluja sekä osittain myös elokuussa Keski-Euroopan kesälomien aikaan.

Suomessa matkailualan elinkeino- ja työmarkkinajärjestö on Mara ry, joka tarjoaa jäsenilleen laajalti sekä edunvalvontaa että lakimiespalveluita. Mara ry on myös mukana neuvotteluissa majoitus-, ravitsemis-, hiihtokeskus- ja ohjelma-  
palvelualalle sekä huvi-, teema- ja elämyspuisto työntekijöille tehtäviin työehto-  
sopimuksiin. Toinen työehdoista neuvotteleva osapuoli on työntekijöitä edusta-  
va Palvelualojen ammattiliitto PAM. (Mara ry 2014a.) Palvelualojen ammattiliitto  
PAM (2014a) on työmarkkinajärjestö, jonka jäsenet työllistyvät yksityisille palve-  
luita tuottaville yrityksille, lähinnä kauppoihin ja matkailualalle. Liittoon kuuluu  
noin 230 000 jäsentä, joka tarkoittaa, että se on Suomen työmarkkinajärjestöis-  
tä toiseksi suurin. Työntekijöiden kuulluksi tulemisen takaa alan korkea järjes-  
täytymisaste, jopa 70 % majoitus- ja ravitsemisalalan työntekijöistä kuuluu am-  
mattiliittoon.

### **3 Ravintolatoimintaa säätelevät lait**

#### **3.1 Elinkeinojen harjoittaminen**

Tiivistetysti sanottuna Suomen laki sallii hyvän tavan mukaisen ja laillisen elin-  
keinojen harjoittamisen. Käytännössä oikeus harjoittaa elinkeinoa on seuraavilla:

- luonnollinen henkilö, joka asuu Euroopan talousalueella
- suomalainen yhtiö tai säätiö
- Suomessa sivuliikkeen rekisteröinyt ulkomainen yhteisö tai säätiö, joka on perustettu jonkin Euroopan talousalueeseen kuuluvan valtion lainsäädännön mukaan ja jolla on sääntömääräinen kotipaikka, keskushallinto tai päätoimipaikka jossakin Euroopan talousalueeseen kuuluvassa valtiossa. (Laki palvelujen tarjoamisesta 1166/2009, 2014.)

Oikeus elinkeinon harjoittamiseen ei kuitenkaan tarkoita, että toiminnan voisi halutessaan aloittaa välittömästi, sillä joitain elinkeinoja säädellään toisia tarkemmin, ravintola-ala on yksi näistä. Esimerkiksi laki majoitus- ja ravitsemistoinnasta asettaa reunaehdoja ravintola-alalla toimimiselle. Lakiin on kirjattu muun muassa säädöksiä asiakasvalinnasta sekä järjestyksen ylläpidosta. Myös mahdolliset ympäristölle aiheutuvat meluhaitat on huomioitava jo ravintolatoimintaa suunnitellessa.

Ravintolan aukiolosta on laissa säädetty tarkasti. Ravintolan saa avata aikaisintaan kello viisi aamulla, ja se tulee sulkea viimeistään kello kahdelta. Mikäli ravintolalla on anniskeluoikeudet, tulee anniskelu lopettaa puoli tuntia ennen ravintolan sulkemista, kuitenkin viimeistään kello 01.30. Uusia asiakkaita ei ole luvallista ottaa sisään anniskelun loputtua. (Laki majoitus- ja ravitsemistoinnasta 308/2006, 2014.)

Anniskelulupa, jota anotaan lupaviranomaiselta erikseen, antaa mahdollisuuden myydä alkoholia ravintolatilissa 18 vuotta täyttäneille, ei-päihtyneille henkilöille, joiden ei epäillä syyllistyvän alkoholin väärinkäyttöön. Anniskelu on myönnetyn luvan puitteissa sallittua kello 9 ja 1.30 välisellä ajalla. Anniskelulupaa haetaan ravintolatoiminnassa kolmella eri tasolla, joista puhekielessä yleisesti käytetään nimityksiä A-, B-, ja C-lupa. C-lupa antaa oikeuden myydä vain käymisteitse valmistettuja, korkeintaan 4,7 tilavuusprosenttia etyylialkoholia sisältäviä tuotteita. B-luvalla voidaan näiden lisäksi myydä korkeintaan 22 tilavuusprosenttia etyylialkoholia sisältäviä tuotteita. A-lupa mahdollistaa etyylialkoholin myymisen aina 80 tilavuusprosenttiin saakka. (Valvira 2014a.)

Yleisin syy, miksi ravintolalla on vain B- tai C-oikeudet on liikkeenharjoittajan oma päätös liiketoiminnastaan. Osassa paikkoja ei haluta nostaa alkoholimyynnin osuutta liian suureksi ravintolassa, jottei imago esimerkiksi perheille sopivana terassina kärsisi. Toisaalta myös valvontaviranomainen voi asettaa myyntirajoitteita toimipaikalle esimerkiksi riittämättömän valvonnan tai myyntiympäristön vuoksi.

Ravintoloilla on mahdollisuus anoa erilaisia poikkeuksia aukioloihinsa ja anniskeluun esimerkiksi matkailuliikenteen vuoksi. Pelkkä aukioloajan muutosanomus ei kuitenkaan oikeuta anniskeluun, sillä Alkoholiasetus 23. § määrää anniskelun päättymään viimeistään kello 1.30. Anniskelua voidaan jatkaa erillisellä jatkoaikaluvalulla, jota anotaan lupaviranomaiselta erikseen asetettujen säästöjen mukaisesti. Lupaa anottaessa vaaditaan erityiset syyt. Tällaisina syinä joina voidaan pitää asetuksen 5. § 2. ja 3. momentin mukaisesti anniskelupaikan toiminta-ajatusta, erityistä tilaisuutta tai tapahtumaa, jotka edellyttävät pidentettyä anniskeluaikaa. (Valvira 2014b.)

Jatkoaikalupa myönnetään ensisijaisesti asiakkaita ilta- ja yöaikaan palveleville anniskelupaikoille. Lupahakemuksen hyväksytyksi tulemistä puoltavana seikkana voidaan esimerkiksi pitää ravintolan toimintaa hyvätasoisien hotellin yhteydessä. Hyvä tasoiselta hotellilta odotetaan esimerkiksi riittävää huonemäärää, aamiaista, asiakassaunaa ja vastaanottopalveluita. Toinen suoraan jatkoaikalupaan vaikuttava asia on viihderavintolan erityisen hyvätasoisena pidettävä varustelu- ja palvelutaso. Eli arvioon vaikuttavat esimerkiksi miljö, valaistus, äänentoiston laatu, tanssitila, korkeahko hintataso, valvottu vaatesäilytys ja oma drinkkilista. (Valvira 2014b.)

Vuosina 2013 ja 2014 on alkoholilaki herättänyt runsaasti keskustelua anniskeluluvista ja jatkoaikalupa vaatimusten täyttymisestä. Esimerkiksi karaoke-ravintolaksi erikoistunut ravintola ei ole välttämättä saanut jatkoaikalupaa. Toisaalla työvuorolistaan suunniteltu levyjen soittovastuu (niin sanottu aktiivisesti myyvä-DJ) on ollut riittävä peruste luvan saamiseen, vaikka soittolista olisikin automaattitoistolla ilman vaikutusmahdollisuutta soiviin kappaleisiin. Alkoholi-

juomien anniskeluajan jatkamisesta on annettu valtioneuvoston asetuksen (1208/2002) soveltamista koskeva ohje:

*Erikseen on harkittava, katsotaanko karaoken täyttävän tasokkaan viihde-ohjelman vaatimukset. Aluehallintovirastot ovat yhä enenevässä määrin hylänneet sellaisia hakemuksia, joissa ohjelmaperusteena on esitetty karaoke. (Valvira 2014.)*

Yleisesti katsotaan jatkoaikaluvan saaneilta ravintoloilta vaadittavan joko elävää musiikkia tai aktiivisesti soittolistaan vaikuttavan henkilön. Ennen kaikkea ratkaisevassa asemassa luvan saannissa näyttää olevan mahdollisuus tanssiin. (Valvira 2014b.)

### **3.2 Henkilöstö**

Lain mukaan anniskelupaikalla tulee olla vastaavahoitaja ja tällä tarvittava määrä sijaisia, jotta aukioloaikana pätevän henkilön vuorossa oleminen on turvattu. Työntekijällä tulee olla riittävä ammattitaito anniskelusta asetetun lain valvontaan. (Alkoholilaki 1143/1994.) Käytännössä vastaavan hoitajan pätevyys vaatii kahden vuoden työskentelyä anniskelun parissa tai kuukauden mittaista anniskeluharjoittelua osana alaan valmentavaa koulutusta.

Ravintolatyö on iltapainotteista, mutta lain mukaan alle 18-vuotiaat eivät saa tehdä yötyötä. Nuoria työntekijöitä koskeva laki tarkoittaa alle 18-vuotiaita työtai virkasuhteessa olevia henkilöitä, joiksi myös ammatilliset harjoittelijat luetaan. Alaikäisiin harjoittelijoihin sovelletaan siis lakia nuorista työntekijöistä harjoitteluaikaanaan, vaikka he eivät olekaan työsuhteessa. Laki edellyttää esimerkiksi, että työaika ei saa ylittää 48 tuntia viikossa, 15 vuotta täyttänyt saa työskennellä kaksivuorotyössä kello 6–24 välillä. Lisäksi vapaan on oltava vähintään 38 tuntia keskeytymättömänä. (Laki nuorista työntekijöistä 998/1993, 2014.)

Yleensä ravintola-alalla työt suunnitellaan kolmen viikon jaksoissa, jota käytetään myös matkailu- ja ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevassa työehtosopimuksessa työaikamäärityksen oletuksena. Osa-aikaisiksi työntekijöiksi las-

ketaan kaikki, jotka työskentelevä keskimääräisesti alle 7,4 tuntia päivässä ja alle 111 tuntia kolmessa viikossa. Tarkastelujakso on työehtosopimuksen mukaisesti yksi kalenteri vuosi. Lisätyöllä tarkoitetaan tunteja, kun 111 ylittyy aina 120 tuntiin kolmessa viikossa. Kaikki yli 120 tunnin menevä työ on ylityötä, josta maksetaan työntekijälle lähtökohtaisesti erilliskorvaus. (Mara ry 2014b.)

Usein matkailualalla on tarjota vain osa-aikaista työtä, jolloin työsopimuksessa voidaan sopia joko keskimääräisestä tai vähimmäistyöajasta. Mikäli sopimus on tehty keskimääräisen työajan mukaan, on työnantajalla helpommin mahdollisuus reagoida mahdollisiin myyntisesonkien vaihteluihin. Tällaisessa tilanteessa henkilön työpanoksen voi tarvittaessa vaikka kokonaan siirtää seuraavaan tarvittavaan ajankohtaan. Mikäli vuoden seurantajakson aikana sopimuksen mukainen keskimääräinen työaika ei täyty, on työnantaja veloitettu korvaamaan työntekijälle ansaitsematta jääneen palkanosan, niiltä osin kuin puuttuvat työtunnit ovat työnantajasta riippuvaisia. (Mara ry 2014b.) Yleinen ja suositeltu käytäntö on merkitä aina julkaistuun työvuorolistaan TT, kun tehtävä muutos on työntekijästä riippuvainen, vastaavasti työntekijän oikeuden mukaista on tehdä TA merkintä, kun työnantaja esittää muutoksia jo julkaistuun listaan. Myös toivevapaat on syytä kirjata ainakin taustaohjelmaan mahdollisten myöhempien erimielisyyksien varalta. (Saramo 2015.)

Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluiden työehtosopimus sivuaa useaa lakia, joiden osuus kokonaisuudesta myös osaavan esimiehen on ainakin pääpiirteittäin syytä tuntea. Keskeisimmät työtä koskevat lait ovat:

- Työsopimuslaki
- Työaikalaki
- Vuosilomalaki
- Yhteistoimintalaki
- Tasa-arvolaki
- Yhdenvertaisuuslaki
- Työturvallisuuslaki
- Laki yksityisyyden suojasta (työelämässä)
- Työterveyshuoltolaki

(Mara ry 2014b).

Tärkeimpiä velvollisuuksia työnantajalle ovat palkanmaksuvelvollisuus, työturvallisuudesta huolehtiminen, syrjintäkielto, tasapuolisuus, lisätöiden tarjoamisvelvollisuus sekä pyrkimys urakehityksen edistämisestä. Vastaavasti työntekijän velvollisuuksia ovat huolellinen työskentely, työnantajan edun mukaisesti työskentely, kilpailevasta toiminnasta kieltäytymisvelvollisuus sekä ilmoitus velvollisuus työturvallisuuspuutteista ja vioista. (Saramo 2015.)

Ravintola-alalla työntekijöiden liikkuvuus on suurta ja työskentely useita vuosia samalla työnantajalla on erityisesti nuorten keskuudessa poikkeuksellista, sillä työpaikkaa vaihdetaan parempien työtuntien toiveissa. Tästä syystä koeaika on erityisesti ravintola-alalla niin esimiehelle kuin työntekijälle tärkeä ja usein käytetty työkalu. Saramo (2015) on koonnut koeaikaan liittyvät asiat yhteen. Koeajalla tarkoitetaan ajanjaksoa, jonka aikana osapuolet voivat arvioida työsuhteelle asetettujen edellytysten täyttymistä. Työsopimus voidaan koeaikana purkaa työsopimuslain mukaisista purku- tai irtisanomisperusteista riippumatta. Työnantaja voi tällöin halutessaan ilmoittaa irtisanomissyyn normaalin käytännön mukaisesti, mutta syyksi työehtosopimuksen kannalta riittää vain koeaikapurku. Päätetty työsuhteeseen päättyy viimeistään työvuoron päättyessä irtisanomispäivänä. Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa koeaika voi olla työsuhteen alussa enintään 4 kuukautta, määräaikaisessa työsuhteessä enintään puolet työsuhteesta, muttei kuitenkaan yli 4 kuukautta. (Saramo 2015.)

### **3.3 Myyntiartikkelit**

Elintarvikkeiden oikea käsittely- ja säilyttäminen ovat ratkaisevassa asemassa tuoteturvallisuuden kannalta, oikea lämpötila niin säilytyksessä, valmistuksessa kuin tarjoilussakin ovat takeita luotettavaan elintarvikekauppaan. Elintarvikevirasto, EVIRA, edellyttää riittävää hygieniasaamista kaikilta helposti pilaantuvia tuotteita työkseen käsitteleviltä henkilöiltä. Käytännössä se tarkoittaa hygieniapassia. Hygieniapassi on kehitetty vastaamaan suomalaisen toimintaympäristöön ja lainsäädäntöön, mutta sitä pidetään kansainvälisestikin merkittävänä todistuksena elintarvikehygienian osaamistasosta. (Evira 2012.)

Elintarvikelain on tarkoitus varmistaa tuotteiden turvallisuus ja laatu, jäljitettävyys ja toisaalta myös parantaa elintarviketoimijoiden toimintaedellytyksiä yhteisillä asetuksilla. Laissa käsitellään tuotteiden tuotanto, jalostus ja jakeluolosuhteita, lisäksi edellytys omavalvonnasta sisältyy lakiin. Toimijalla on oltava luotettava ja riittävä tieto elintarvikkeistaan, tunnettava turvallisen käsittelyn periaatteet ja mahdolliset terveystvaarat. Omavalvontasuunnitelman tulee kattaa elintarvikkeiden käsittelyn kriittiset kohdat ja riskienhallinnan. Tarkempia rakenteellisia ja toiminnallisia säädöksiä elintarvikehuoneiston ominaisuuksista on annettu maa- ja metsätalousministeriön asetuksella 1369/2011. (Elintarvikelaki 23/2006.) Yleensä ravintoloissa ravintolapäällikkö vastaa omavalvonnan toteutumisesta.

Vuodesta 2013 on kaikille elintarvikkeiden myyntiä ja tarjoilua harjoittaville yrityksille luotu mahdollisimman tasa-arvoinen sekä asiakkaan kannalta selkeä arviointi- ja tiedonjulkaisujärjestelmä, joka on nimetty Oivaksi. Oivassa arvioidaan valvontakohteen, eli elintarvikehuoneiston, onnistumista hymiöillä ja kirjallisilla ohjeilla sekä arvioilla. Tarkastuksesta saatavan hymiö-raportin yleisarvosana määräytyy heikoimman yksittäisen arviointikohteen mukaan. Saatava raportti on tuloksesta riippumatta asetettava asiakkaiden nähtäville, tämän lisäksi raportit julkaistaan internetissä. (Evara 2013.) Niin sanotussa Oiva-tarkastuksessa arvioidavat kohteet ovat omavalvontasuunnitelma, puhtaanapito, henkilökunnan toiminta, elintarvikkeiden, raaka-aineiden ja valmiin ruuan säilytys, palvelumyynti ja -linjasto sekä yliherkkyyttä aiheuttavat ainesosat. (Pohjois-Karjalan ympäristöterveys 2014.)

### **3.4 Tekijänoikeudet**

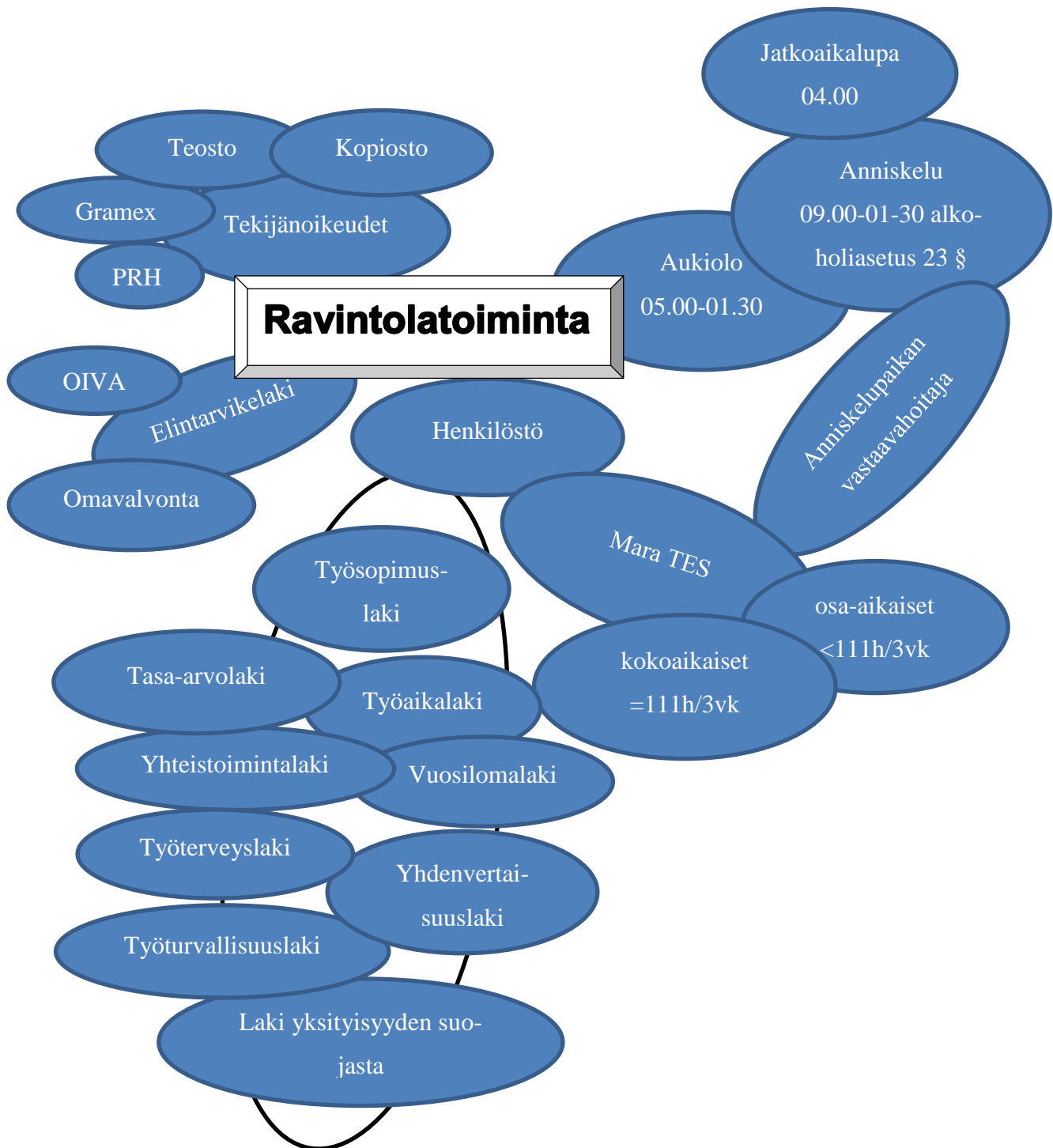
Suomessa kirjallinen ja taiteellinen tuotos on suojattu tekijänoikeuksilla. Toisin sanoen muun kuin oman tuotoksen esittäminen on luvanvaraista. Tekijänoikeuksilla suojatuista teoksista on toimitettava korvaus tekijöille. Lisäksi hyvän sopimuskäytännön mukaisesti on myös tekijä tuotava esille siinä määrin, kuin se esitystilanteessa on mahdollista. (Tekijänoikeuslaki 404/1961.)



Suomessa toimii kaksi musiikintekijänoikeus yhdistystä, Teosto ja Gramex. Kumpikin säätiö perii lakipohjaisesti tekijänoikeusmaksuja musiikin kuluttajilta ja tilittää nämä eteenpäin musiikin tekijöille tekijänoikeuksina. Gramex vastaa äänitemusiikista ja Teosto elävän musiikin esittämiseen liittyvistä luvista ja lupamaksuista. Kaikki julkinen esittäminen on luvanvaraista, oli musiikki sitten vain taustalla tai pääroolissa. Mikäli keittiötilassa soitettava musiikki saattaisi kuulua ravintolasaliin, on siitä maksettava taustamusiikkilupa. Sekä Teosto että Gramex myös pyrkivät edistämään musiikin oston helppoutta ja lisäämään välillisesti sitä kautta musiikintekijöiden tuloja sekä musiikin käyttöä Suomessa. (Gramex ry 2014.)

Tekijänoikeuslain piiriin kuuluvat Suomessa myös multimedia ja kuvatallenteet, joista on vastannut tekijänoikeusjärjestö Kopiosto vuodesta 1978 alkaen. Luvattomasta käytöstä joutuu suorittamaan vähintään lisenssihinnan, joka on aina vähintään yhtä suuri kuin vastaavaa virallinen lupa. (Kopiosto 2013.) Myös tavaramerkeillä on Suomessa suoja, joilla pyritään vähentämään väärinkäyttöä esimerkiksi markkinoinnissa. Perinteinen esimerkki ravintola-alalta ovat Aurajuusto-tuotteet, jotka ikävä kyllä usein paljastuvat vain sinihomejuustotuotteiksi. Osin tästä syystä Aura on rekisteröity tuotemerkki ja sen käyttöön tulisi aina olla lupa. Tuotemerkkejä valvoo Suomessa Patentti- ja rekisterihallitus.

Seuraavalla sivulla (sivu 18) olevaan kuvaan (kuva 1) on koottu ravintolatoimintaan keskeisimmin vaikuttavat lait. Kuvassa on myös yhdistetty toisiinsa liittyvät asiat, kuten matkailu- ja ravintola-alan työehtosopimus ja annettu asetus vastaavan hoitajan pätevydestä. Kuvan on tarkoitus selventää toisiinsa liittyvien asioiden tilaa, erityisesti tilanteissa, joissa taustalla vaikuttaa kaksi eri lakia. Toisaalta se myös esittelee liiketoiminnassa huomioitavien asioiden määrää lukijalle, joka ei ole perehtynyt ravintolatoimintaa sääteleviin kokonaisuuksiin. Kuva kokoaa esimerkin omaisesti yhden osa-alueen, jota ravintolapäällikön oletetaan hallitsevan kaiken muun toiminnan ohella. Kuvassa esitettyjen eri laeilla säädettyjen rajaehtojen lisäksi moneen asiaan vaikuttavat suuresti myös kilpailutilanne ja ympäristö, jossa liiketoimintaa harjoitetaan.



Kuva 1: Ravintola-alaan keskeisimmin vaikuttavat lait

Kuten kuvasta 1 ja aiemmasta tekstistä selviää, on ravintola-ala tarkkaan säädeltyä lakien osalta ja toimintaa valvoo moni viranomaistaho. Lakien ulkoa muistaminen ei ole järkevää, mutta toimintaympäristö ja vallitsevat asenteet anniskelua kohtaan tulee osata tunnistaa ja tulkita tilanteiden vaatimalla tavalla.

Suomalaista alkoholilainsäädäntöä pidetään usein tiukkana ja tarkkaan valvotuna; kuitenkin lainsäädäntömme ja tapamme toimia ovat lähes identtiset muiden pohjoismaiden kanssa. Ruotsissa anniskeluhenkilökunnalta vaaditaan lakien tuntemusta, käytännön osaamista ja vastuulliselta henkilöltä lisäksi 20 vuoden ikää. Vaatimus on rinnastettavissa suomalaiseen vaatimukseen vastaavan hoitajan pätevydestä. Ruotsissa omien juomien nauttiminen on anniskelualueella kielletty, samoin anniskeluajat on tarkkaan rajattu. Alkoholimainontakin noudattelee ravintoloiden osalta samanlaista kaavaa kuin Suomessa, vaikka on yksityiskohdiltaan löysempi; ei ole sallittua mainostaa ulkona alkoholituotteiden alennuksia. Lisäksi muiden hinnan alennusten yhteydessä on aina oltava tarjolla myös alkoholiton vaihtoehto. (Haninge kommun 2011.)

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan työntekijöiden, erityisesti esimiesten, osaamista ylläpidetään säännöllisesti koulutuksilla ja tiedotteilla, joissa käsitellään esimerkiksi lakiin tai työehtosopimukseen tulleita muutoksia. Pääpaino tällöin kuitenkin on julkisuudessa käsitellyissä aiheissa. Monet lakiin liittyvät muutokset ja tulkinta-asiat käsitellään niin vähällä huomiolla, ettei edes ammattilainen välttämättä osaa kiinnittää asiaan huomiota erikseen vastauksia etsimättä.

#### **4 Esimiestyö ravintoloissa**

Anniskeluravintolan vastuullinen esimies on yleisimmin työnantajan nimeämä ravintolapäällikkö. Hän muun muassa ohjaa toimintaa, perehdyttää työtehtäviin ja -ympäristöön, varmistaa yhteistoiminnan, antaa palautteen ja palkitsee (Kaisila 2014). Ravintolan koosta riippuen muita yleisiä ammattinimikkeitä esimiehille ovat keittiöpäälliköt, vuoropäälliköt ja vuoromestarit (Palvelualojen ammattiliitto 2014b). Ravintolatyöskentely on monesti pitkälle porrastettua eri tehtävien ja

vastuiden mukaan. Yksi selittävä tekijä tarkalle hierarkialle on lakipohjainen määräys anniskelupaikan vastaavasta hoitajasta ja tämän sijaisista. Muina merkittävänä syinä voidaan pitää rahankäsittelyvastuuta, asiakastyytyväisyyden ylläpitoa ja tasalaatuisuutta sekä mahdollisia hyvitystilanteita. Vuoron organisoinnilla on myös suora vaikutus tehokkuuteen ja toimipaikan kannattavuuteen.

Esimiehen tärkein arkitehtävä ravintolassa on huolehtia myynnin onnistumisesta ja siitä, ettei myynnille muodostu esteitä. Tällaisia esteitä voivat olla esimerkiksi vuoron kannalta epäedulliset henkilökemiat tai yksinkertaisimmillaan myyntiartikkelien puute. Ravintolapäällikön vastuulla on ravintolan talous. Onnistuessaan hankinnat, varastointi, hinnoittelu ja työvuorosuunnittelu vaikuttavat kaikki positiivisesti suoraan tulokseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014a.)

Ravintolan esimiestyö ei missään nimessä ole yksinomaan lakien noudattamisen valvontaa, vaan työhön sisältyvät merkittävässä osin myös toiminnan suunnittelu, markkinointi, rekrytointi, henkilöstön johtaminen, työnohjaaminen, asiakassuhteiden ylläpito sekä jossain määrin myös toiminnan terve kyseenalaistaminen ja kehittäminen. Unohtaa ei myöskään sovi kaikkein tärkeinä arkitehtävää myyntiä ja siihen luonnollisesti liittyviä taustatöitä, kuten tilauksia ja esivalmisteluja sopivissa määrin juuri kyseisen päivän tarpeisiin.

Ravintolan esimiestyö koostuu suurelta osin arkisista rutiinitehtävistä, kuten myyntitilanteista ja toiminnan ohjaamisesta. Ihmisten parissa työskentelyssä on aina mukana inhimillisyyttä, joka takaa kaikkien päivien olevan toisistaan poikkeavia. Tämän lisäksi osa esimiestyöskentelyä on se, että vastaan tulee myös ennakoidusta poikkeavia tilanteita. Esimiehen arkea ei voi etukäteen käsitkirjoittaa ja muuttuvat tilanteet tulevat eteen useimmiten täysin arvaamatta. Tällaisten tilanteiden lisäksi esimiesten vastuulle kuuluu kerran, korkeintaan muutamia kertoja vuodessa tehtäviä asioita. Muutamia esimerkkejä tällaisista ovat anniskelun neljännesvuosi-ilmoitukset, lomien suunnittelu sekä tulojen ja menojen budjetointi seuraavalle kaudelle. Harvoin tehtäviltä asioilta puuttuu rutiini, joka vaikeuttaa tehtävien tekoa ja vaatii perehtymistä ja aikaa. Haastavuutta lisää käytettävien ohjelmistojen päivittyminen tai vaihtuminen kokonaan. Toisinaan esimiehistä saattaa tuntua, että omat voimavarat eivät riitä aikataulujen

toteuttamiseen. Suurin riski tällöin on tehtävien tekemättä jääminen ja esimiehen kuormittuneisuuden heijastuminen alaisiin. Sopivaksi koettu stressi on tervettä, mutta ylikuormitus johtaa työuupumukseen (Työturvallisuuskeskus TTK 2014).

Niin esimiesten kuin muun henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttaa osaltaan huolellinen perehdytys, joka tukee työn hallintakykyä ja lisää tuloksellisuutta. Perehdytyksestä on suositeltavaa olla olemassa selkeä ohjeistus, useimmin käytännössä perehdytyskansio. Kansioista tulee voida tarkistaa esimerkiksi työturvallisuuteen liittyviä asioita, samalla kansioon liitettävällä kuittauslomakkeella työnantaja kykenee todistamaan mahdollisissa ristiriitatilanteissa ohjeistaneensa asian työntekijälle. Perehdytysvaiheessa on myös syytä käydä läpi kirjoittamattomia sääntöjä, jotta myös tahattomilta esimerkiksi kulttuurieroista johtuvilta rikkeiltä vältyttäisiin. (Työterveyslaitos, 2013.) Vastuu työntekijöiden perehdyttämisestä on esimiehellä, vaikka hän voikin valtuuttaa toisen henkilön hoitamaan perehdytyksen.

Perehdytys nähdään joskus ylimääräisenä kulueränä, jonka suuruutta on vaikea tarkasti ennakoida. Sitä se ei kuitenkaan ole mikäli henkilö tietää jo työhön haiketuessaan millaista perusosaamista häneltä odotetaan, tällöin perehdytyksessä voidaan keskittyä vain kyseisissä työtehtävissä erikseen tarvittavan tiedon perehdyttämiseen. Kaikkien etu on jo työpaikkailmoituksessa kuvailla tehtäviä, ilmoittaa vaadittavasta kielitaidosta, työtunneista sekä – ajoista, palkkauksesta ja muusta mahdollisesti erikseen vaadittavasta osaamisesta (Finnish Institute of Occupational Health, 2014).

Esimiehen tulee olla motivoitunut työhönsä, jotta tuloksia saadaan aikaan. Motivoitokeinoja on yhtä monta kuin on esimiehiä, jokainen motivoituu työhön erilaisesta kokonaisuudesta. Yleisesti tunnettuja motivaationlähteitä ovat oman työn arvon tunteminen, mielekkyys, mahdollisuus itsensä kehittämiseen, suhde esimieheen sekä työviihtyvyyys (Esimies.info, 2013).

Ravintolapäällikön vastuulla on myös alaisten motivointi kohti parempia tuloksia kaikilla mitattavilla osa-alueilla. Motivoinnissa voidaan keinona käyttää esimer-

kiksi päivittäisiä tai kuukausittaisia myyntikilpailuja, palkintoja erityissuorituksista tai vaikkapa toisinaan työntekijöille ilmaisia ruokailuja (Marquis 2015). Näissä kaikissa piilee kuitenkin riski työntekijöiden eriarvoistumisesta, jota päällikön on syytä välttää. Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa lisäkauppaa seurataan ja tehdään säännöllisesti. Suurimmassa osassa toimipaikkoja on olemassa selkeä seuranta- ja myyntistrategia, jonka onnistuminen on ennen kaikkea päällikön vastuulla. Eikä yksin vain myynnin seuranta, vaan myös tasapuolisuus onnistumisten palkitseminen.

Ravintolapäällikön työ on myös tiedon jakamista ja jatkuvaa oppimista. Esimiehen tulee olla valmis oppimaan uusia asioita ja samalla hyväksymään myös omat virheensä. Osa työtä on kuunnella alaisia ja poimia heidän ajatuksistaan mahdollisesti toimintaan vaikuttavia asioita. Käytännöllisistä ja taloudellisista syistä esimies on useimmin se henkilö toimipaikoissa, joka on oikeutettu myös koulutuksiin, liittyen esimerkiksi työehtosopimuksiin tai järjestelmiin. Esimiehen vastuulle jää tällöin jakaa oppimansa tieto sitä tarvitsevien kesken eteenpäin. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa pyrkii aktiivisesti ylläpitämään osaamista ja myös jatkokouluttamaan henkilöstöään.

## **5 Teemahaastattelu työkaluna esimiesten lähestymiseen**

### **5.1 Tiedonkeruun tarkoitus ja menetelmät**

Tämä opinnäytetyö on tyypiltään tutkimuksellinen. Työn tutkimusosuuden ensisijainen tarkoitus oli selvittää haastattelemalla, minkälaisia asioita ravintolaesimiehet ovat työssään Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla kokeneet haasteellisina. Eli missä he kokevat tai ovat kokeneet tarvitsevansa lisää tukea tai osaamista. Tärkein tutkimuskysymys on: Mikä pitäisi muuttaa, jotta esimiestyö olisi helpompaa?

Tämän työn toteutusta varten kerätty tutkimusaineisto on kvalitatiivista eli laadullista materiaalia. Kvalitatiivista tutkimusta kuvaillaan joustavaksi, pehmeäksi

ja subjektiiviseksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä ihmisiin, jolloin aineisto kerätään joko yksittäisestä tapauksesta tai pienestä ryhmästä. Tutkimuksella saadaan yleensä yksityiskohtaisia tuloksia, joiden avulla pyritään kuvaamaan ilmiöitä. Yleisesti kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään löytämään taikka tuomaan esiin asioita, ei niinkään todistamaan niiden olemassa oloa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 160–161.) Kvalitatiivinen tutkimus on myös kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa keskitytään tarkastelemaan henkilöitä ja erityisesti heidän kokemuksiaan. Tarvittavan tiedon saaminen edellyttää tarkoituksen mukaista tutkimusjoukkoa. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.) Laadullista aineistoa kerättyäessä on myös hyvin mahdollista, että kerääntyvä materiaali yllättää eikä kohtaa odotuksien kanssa. Tässä työssä ei kuitenkaan kohdattu tämän kaltaista ongelmaa, muutoin kuin syntyneen aineiston paljouden osalta.

## 5.2 Haastattelun toteutus

Tutkimusosuus toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelusta käytetään toisinaan myös käsitteitä puolistrukturoitu ja puolistandardoitu haastattelu, koska haastatteluihin tehdään yleensä haastattelurunko aiheessa pysymisen tueksi. Käytännössä haastattelumuoto on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto, jossa ei ole välttämätöntä noudattaa tarkkoja kysymysmuotoja tai järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 35–36; Hirsjärvi ym. 2014, 208–209.)

Tarkoituksenmukaista ei ollut kerätä suurta otantaa haastatteleamalla kaikkia esimiehiä, sillä tällöin pienten haasteiden esiin nouseminen olisi jo pelkästään aikataulun puitteissa ollut epätodennäköistä. Myös rajanveto haastateltavien henkilöiden suhteen olisi vaikeutunut. Ensimmäisenä olisi tullut määritellä haastattelun kannalta riittävä esimiesasema, jotta henkilöllä olisi riittävä tieto vastata kysymyksiin. Apulaisravintolapäälliköt sekä kokeneetkin vuoropäälliköt kohtavat työssään usein varsin erilaisia haasteita verrattuna tulosvastuullisiin ravintolapäälliköihin.

Haastateltavien henkilöiden valinnassa tärkeintä oli haastateltavien työtaustojen erilaisuus, jotta pieni otanta tarjoaisi mahdollisimman laajasti tuloksia. Koska

henkilöt valittiin haastateltavaksi pienestä joukosta esimiehiä, oli luottamuksen ja haettujen tulosten kannalta tärkeää, ettei haastateltujen taustatietoja tuoda esiin missään työn vaiheessa. Tämä ehto oli myös monella suostuessaan haastatteluun. Kun sovittiin, ettei taustatietoja kirjata lopulliseen työhön, luotiin luottamusta ja helpotettiin vaikeaksi koettujen asioiden kertomista.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina neljälle ravintolapäällikölle, eli esimiestehtävissä Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla työskentelevälle henkilölle. Haastattelut nauhoitettiin ennalta sovitusti tulosten analysoinnin helpottamiseksi. Tarkoitus oli kerätä mahdollisimman laaja-alaisesti tietoa kokemuksista. Tätä laajuutta haettiin sekä pidemmältä aikaväliltä että vasta työssään aloittaneilta, mikä vaikutti suoraan haastateltavien valintaan. Jotta haastateltavien mahdollisten kokemusten määrä olisi laajimmillaan, huomioitiin henkilöitä valittaessa toimeksiantajalla tiedossa olleet tiedot henkilöiden työurista. Haastateltavia valittaessa kiinnitettiin huomiota myös tuttuuden välttämiseen, jotta haastattelijan mahdollinen vaikutus tuloksiin olisi minimissään. Toimeksiantajan toiveet eritaustaisista haastateltavista täyttyivät näissä puitteissa hyvin.

Valitut henkilöt haastateltiin omissa tulosyksiköissään, eli ravintoloissa. Päätös haastatteluympäristöstä oli tarkkaan mietitty. Haastattelupaikaksi ohjeistetaan teemahaastattelusta puhuttaessa valitsemaan rauhallinen ympäristö ilman häiriöitä. Lisäksi ympäristön vaikutus haastateltavan rohkeuteen pitää huomioida, myös valta-asemien merkitys haastattelutilanteessa voi korostua joissain ympäristöissä. (Aaltola & Valli 2001, 27–29.) Mikäli haastattelut olisi toteutettu muussa ympäristössä, olisi haastatelluilta kadonnut kotikenttäetu ja samalla arkisten haasteiden muistaminen olisi voinut olla epätodennäköisempää. Nämä edut haastateltavan kannalta johtivat siihen, että esimerkiksi häiriöriski oli tässä tapauksessa pienempi ongelma kuin toisessa ympäristössä mahdollisesti saatu tulosten heikkous.

Haastatteluiden tukena käytettiin haastattelurunkoa (liite 1), joka osaltaan helpotti aiheeseen palaamista ja aikataulussa pysymistä. Haastattelurunko toimi myös haastattelijan muistin tukena, näin kaikilta haastatelluilta tuli kysyttyä vähintään listaan etukäteen valmistelluista asioista. Haastattelurunkoa laadittaes-



sa huomioitiin muun muassa alaan vaikuttavia lakeja sekä toimintaympäristöä, jotka esiteltiin tässä opinnäytetyössä luvuissa 2-4. Toimeksiantajalta tiedusteltiin esimiesten taustatietojen selvityksen yhteydessä mahdollisia painotustoiveita haastattelurunkoon. Alustavaksi luotu runko (liite1) todettiin hyväksi koeluontoisesti haastattelemalla entistä ravintolapäällikköä. Esimiesten kokemusten keräämiseen varattiin 20 minuuttia keskustelu-aikaa kutakin haastateltavaa kohden.

Suunnitteluvaiheesta alkaen tiedostettiin aiheen olevan osalle esimiehiä arka, tämän vuoksi haastattelussa pitäydyttiin enemmän keskustelussa ja pääasiassa keskustelun etenemisestä vastasi haastateltu esimies. Haastateltaviksi valituille esimiehille oli etukäteen annettu teemat tiedoksi. Näin heille tarjoutui mahdollisuus valmistautua etukäteen, samalla pyrittiin vähentämään kiusallisuutta jos haasteltavalla ei olisikaan ollut mitään sanottavaa käsiteltyyn aihepiiriin.

Haastattelutilanteessa pääasiallisesti haastateltavat veivät keskustelua eteenpäin. Tiedonkerääjän tehtävä oli lähinnä välillä palauttaa haastattelu sovittuun teemaan, missä työvälineenä toimi haastattelurunko. Haastattelut nauhoitettiin etukäteen sovitun mukaisesti, näin haastattelija saattoi keskittyä paremmin kuuntelemaan kirjaamisen sijaan. Tämän lisäksi haastatteluista tehtiin tarvittaessa muistiinpanoja esimerkiksi yhdestä keskeytyksestä ja haastateltavan erityisestä asiapainotuksesta.

### **5.3 Aineiston litterointi ja tulosten analysointi**

Esimiehillä tehdyt haastattelut nauhoitettiin myöhempää jälkitarkastelua varten, näin varmistettiin, ettei mikään asia jää huomiotta. Kuten jo suunnitteluvaiheessa arvioitiin, materiaalia syntyi haastatteluista runsaasti. Osa syntyneestä haastatteluaineistosta oli tämän opinnäytetyön kannalta merkityksetöntä yksityiskohdien tai esimerkkien kerrontaa. Osa esimiehistä keskittyi myös kertomaan arkisista haasteista, kuten työtilojen ahtaudesta tai jääkaapin aukeamisesta väärään suuntaan. Tästä syystä kerättyä aineistoa ei litteroitu kokonaisuudessaan vaan suoritettiin osittainen litterointi, eli vain osa materiaalista kirjoitettiin auki.

Haastateltujen erikseen painottamat asiat litteroitiin sanasta sanaan, jotta niiden analysointi olisi varmempaa. Näiden suorien lainauksien litteroinnin lisäksi haastatteluista poimittiin esiin nousseita asioita. Tällaisia olivat esimerkiksi toistuneet anniskelualue tai oma jaksaminen. Nämä asiat listattiin kunkin haastatellun mukaan allekkain, pariaksi liitettiin haastatellun kuvailua asiasta esimerkiksi adjektiiviparilla.

oma jaksaminen – vapaapäiviä ei kunnioiteta  
laki alkoholin mainonnasta – vaikeaselkoinen

Litterointi ja tulosten purku vaiheessa suoritettiin myös materiaalin karsintaa. Tähän opinnäytetyöhön kuulumattomat asiat sekä esimerkiksi vanhentuneita käytäntöjä koskeneet asiat karsittiin pois. Litteroinnin kautta kirjalliseksi muuttunut aineistoa käsiteltiin laadullisesta näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tarkoitus ei ollut selvittää keskimääräistä haasteellisten asioiden määrää vaan, mitä asioita nousee esiin haastatteluista.

Aineistosta haettiin toistuvuutta, jotta päätelmien tekeminen olisi luotettavasti mahdollista. Esiin nousseiden asioiden saman kaltaisuutta vertailtiin esimiesten kesken, esimerkiksi lainsäädännössä nousi samoja ongelmia esiin. Koko tutkimus aineiston lisäksi toistuvuutta tarkasteltiin myös yksittäisten haastatteluiden tasolla. Asiat saivat painoarvoa tuloksissa myös, mikäli haastateltu henkilö palasi johonkin aiheeseen yhä uudelleen haastattelun aikana.

Esimiehiä puhutti erityisesti haastatteluhetkellä pinnalla olleet lainsäädäntöön ja sen muuttumiseen liittyvät asiat, joka on täysin inhimillistä. Tässä työssä haettiin kuitenkin pitempi kantoisia tuloksia, joten yksittäinen ajankohtainen lakimuutos ei noussut tuloksissa poikkeuksellisen suureen osaan. Näin erityisesti siitä syystä, että haastatteluhetkellä kyseisestä mainontaa koskevasta laista ei ollut olemassa edes soveltamisohjetta, eikä laki ollut vielä astunut voimaan.

## 6 Tulokset

### 6.1 Esimiesten haastatteluiden antia

Haastattelumuotona teemahaastattelu oli onnistunut valinta, sillä esimiehillä oli paljon kerrottavaa ja eri teemoihin heiltä löytyi aina jotain sanottavaa. Tyhjiä vastauksia ei yhteenkään teemaan haastatteluissa jäänyt. Haastattelurunkoon kirjattujen teemojen lisäksi esimiehiltä tuli useita uusia käytännön arkityöhön liittyviä aihealueita, joihin ei osattu ennalta varautua.

Haastattelurunkoon kirjatut teemat, lainsäädäntö, toiminnan suunnittelu, henkilöstön johtaminen, arkeen liittyvät tehtävät sekä oman ajan käyttö olivat haasteita, jotka kaikki haastatellut esimiehet tunnustivat. Ennalta listatuista aiheista esimiehillä oli välittömästi myös esimerkkejä kerrottavaksi. Haastatellut ravintolapäälliköt myös kertoivat törmäävänsä näihin asioihin lähes viikoittain työssään.

Kaikki haastatellut esimiehet olivat yksimielisiä siitä, että esimiehenä onnistuakseen pitää haluta työskennellä esimiehenä. Heitä motivoi työhönsä selkeästi halu onnistua omassa työssään ja jakaa osaamistaan myös eteenpäin alaisilleen. Haastatelluista osa sanoi myös suoraan, ettei tälle alalle kukaan rahan takia ainakaan hakeudu. Esimiehet kertoivat kasvaneensa esimiesasemaan, tämä heidän mukaansa vaatii riittävää kokemusta alasta, mutta ei välttämättä kyseisessä toimipaikassa tai yrityksessä. Lisäksi kasvuprosessi vaatii kerrotun perusteella yleistä kiinnostusta liiketoimintaa kohtaan, vastuunkanto kykyä sekä halua kasvattaa omaa sietokykyään erityisesti kritiikin suhteen. Kerrotun perusteella esimiehet haluavat siis selvitä hieman haastavammista asioista kunnialla ja saada näin itselleen lisää kokemusta.

Haastattelujen perusteella esimiehet kokevat lainsäädännön ymmärrettäväksi ja omissa toimintaympäristöissään yleensä helposti toteutettavaksi. Yleisin ongelmakohta liittyi tiedon päivittämiseen, kun lakimuutosten valvonta ei edes ole valvovalle viranomaiselle yksiselitteisen selvä. Tällä he viittasivat tammikuussa

2015 voimaan astuneeseen alkoholin mainontaa koskevaan lainsäädäntöön, josta ei osapuolille vielä haastatteluja tehdessä ollut soveltamisohjetta olemassa. Esimiehet löysivät myös yksittäisiä ongelmakohtia liittyen anniskelualueen rajaamiseen ja valvontaan. Käytännössä tämä johtui lähinnä suoran näköyhteyden puuttumisesta tai asiakkaiden välinpitämättömyydestä annettuja ohjeita kohtaan, esimerkiksi alkoholijuomien viemistä wc-tiloihin tai terassille kesäisen anniskelualueen laajennuksen päätyttyä.

Haastattelujen perusteella esimiesten lainsäädäntöön liittyvää tietämystä ei ole työnantajan, eikä alan lehtien toimesta aktiivisesti opetettu. Esimiehillä oletetaan olevan riittävä tieto työstään suoriutumiseen, koulutukset keskittyvät tiedon päivittämiseen. Toisaalta kerrotun perusteella esimiehet kyllä tietävät löytävänsä ajantasaisen lainsäädännön esimerkiksi Finlex-sivustolta. Haastatellut nostivat myös esiin lakien oikean ymmärtämisen tärkeyttä ja toivoivat lakien valvojilta aiempaa selkeämpiä ohjeita lakien soveltamisesta käytäntöön. Esimiehet painottivat myös sitä, kuinka toimipaikat ovat keskenään todella erilaisia eivätkä annetut ohjeistukset esimerkiksi OIVA-valvonnan suhteen ole kovinkaan helposti tulkittavissa. Esimiehet kokivat osittain tarkastuksiin valmistautumisen turhana, koska eivät olleet varmoja mitä tarkastaja painottaisi juuri heidän yksikössään. Tätä he kummeksuivat avoimesti, sillä OIVA-tarkastus luotiin nimenomaan yhtenäistämään tarkastuksia ja arviointikriteereitä.

Tämän opinnäytetyön pääpainopiste on anniskeluravintoloissa, joka näkyi myös esimiesten haastatteluissa. He nostivat lainsäädäntöön liittyvistä ongelmista esiin lähinnä anniskelulain. Henkilöstöön liittyvistä laeista he eivät lakiteeman alla puhuneet, samoin elintarvikelaki nousi esiin lähinnä OIVA arviointien vuoksi.

Kaikki haastatellut esimiehet kertoivat eri tietojärjestelmien tuottavan toisinaan vaikeuksia. Eniten ongelmalliseksi koettiin ohjelmat ja järjestelmät joita käytetään harvimminkin ja jotka eivät suoranaisesti liity arkityöhön. Näitä olivat esimerkiksi talouden suunnitteluohjelma Supro sekä palkkaukseen liittyvät kaavakkeet, joita on sittemmin jo yksinkertaistettu. Puolet haastatelluista kertoi, että ei ole saanut minkäänlaista perehdytystä esimiehen tarvitsemiin järjestelmiin, vaan

ovat suurimmaksi osaksi itse oppineet tai hakeneet apua kollegoiltaan. Kerrotun perusteella he epäilivät itsekkin osaavatko etsiä ja hyödyntää kaikkea olemassa olevaa materiaalia. Esimiehet korostivat myös, että heillä on omaan käyttöönsä riittävästi materiaalia saatavillaan, eivätkä välttämättä edes kaipaa moninaisempia tai tarkempia tilastoja.

Henkilöstöön liittyvissä kysymyksissä osa esimiehistä oli vaikeasti tulkittavia. He kokivat tämän teeman selkeästi kaikkein haasteellisimmaksi. Kaikki haastatelluista esimiehistä myönsivät kohdanneensa vaikeita alaisia, jolloin omien voimavarojen riittäminen on ollut ”hilkulla”. Erityisesti esiin nostettiin ammatilliset harjoittelijat, eli toisen asteen ammattiin opiskelevat nuoret. Heiltä usein puuttuu käsitys oikeasta työelämästä sekä töiden tekemiseen vaadittava motivaatio. Henkilöstön johtoon liittyvissä asioissa esimiehissä korostui myös erittäin selvästi inhimillisyys. He kertoivat ongelmien johtuneen osittain henkilökemioiden yhteen sopimattomuudesta sekä epäselvyyksistä siitä, mitä direktio-oikeudella voidaan määrätä työn sisällöksi. Esimiehet kantoivat tässä asiassa vastuun, vaikka kertoivat syyn löytyvän usein myös työntekijän asenteellisuudesta esimerkiksi siivoamista kohtaan.

Lait, jotka koskevat henkilöstöä, olivat selkeästi osittain epäselviä esimiehille. Kysyttäessä esimiehiltä henkilöstöön liittyviä lakeja he mainitsivat tasa-arvo-, työaika-, työturvallisuus- sekä yhteistoimintalain. He kuitenkin kertoivat saavansa näissä asioissa aina apua muualta organisaatiosta eivätkä kerrotun perusteella juurikaan työssään kohtaa näihin lakeihin liittyviä ongelmia.

Henkilöstöstä puhuttaessa ravintolapäälliköt toivat esiin työvoiman saatavuuteen liittyviä ongelmia, erityisesti sitoutumiskykyisiä henkilöitä kerrotun perusteella on vähäisesti tarjolla. Esimiehet kertoivat aktiivisesti pyrkivänsä täyttämään lisätyöntarjoamisvelvoitetta. Tässä yhteydessä nousi esiin siis myös henkilöstöön liittyvää lainsäädäntöä, vaikkakin vähäisesti. Suurin ongelma vaikutti kuitenkin olevan arkinen käsiparien riittävyys hetkittäisissä sesongeissa, jolloin muillakin toimijoilla on suurin tarve henkilöstölle. Tällaisia aikoja he kertoivat olevan lauantai- ja perjantai-illat läpi vuoden sekä erityisesti pikkujouluaika ja suuret tapahtumat alueella.

Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla työskentelevät, tähän opinnäytetyöhön haastatellut, esimiehet kertoivat antavansa perehdytyksen mahdollisuuksien mukaan mielellään itse palkatuille henkilöille. Eli he kokivat tärkeänä itse opastaa uusia henkilöitä tulevaan työhönsä. Yhtenä syynä tähän mainittiin koeaika ja siihen liittyvän irtisanomisoikeus. Mikäli henkilö ei vaikuttaisi oikealta työhön, olisi perehdytystä hoitaneena esimiehellä selkeä kuva henkilön jatkomahdollisuuksista toimipaikassa ja osuuskaupalla. Ravintolapäälliköt kertoivat myös perehdyttävänsä mielellään itse, jotta jaettava tieto on mahdollisimman ajan tasaista ja soveltamatonta. Toki he kertoivat myös mielellään pohtivansa vaihtoehtoisia ja mahdollisesti parempia toimintatapoja, joita usein uudet henkilöt tuovat mukanaan uuteen toimipaikkaan. Kerrotun mukaan näihin on helpoin tarttua juuri perehdytys vaiheessa, ennen rutiinien syntyä uudelle työntekijälle.

Esimiehet kertoivat listoilla olevaan henkilöstöön liittyvistä ongelmista suurimman liittyvän alaisten työsopimukseen. Keskimääräisiä sopimuksia tehdessä tulee sovittua työtuntimäärää tarkastella vuosittain. Nykyisen työehtosopimuksen mukaan, jos työntekijällä esimerkiksi on sopimus 20 tunnista kolmessa viikossa, jonka lisäksi hän tekee 40 työtuntia muissa PKOn (eli työnantajansa) toimipaikoissa, tulee lähimmän esimiehen ja niin sanotun kotiyksikön tarjota seuraavaksi vuodeksi 60 tuntia kolmessa viikossa sopimusta työntekijälle. Näin riippumatta siitä, haluaako työntekijä edelleen tehdä myös muissa yksiköissä töitä ja mikä on kotiyksikön mahdollisuus tarjota lisätöitä.

Anniskeluravintoloissa esitetään usein niin elävää kuin levymusiikkiakin, näytetään esimerkiksi musiikkivideoita tai myydään patentoituja tuotteita. Tästä huolimatta tekijänoikeuksiin liittyvät lait vaikuttivat olevan ”harmaata aluetta”, josta ei yksikään haastateltu esimies maininnut mitään haastatteluissa. Mahdollisesti tämä johtuu erilaisiin lisenssimaksuihin liittyvistä asioista ja harvoin maksettavista korvauksista. Toisaalta voi myös olla, että päälliköt mieltävät asiaan liittyvät ilmoitusvelvollisuudet itsestään selvyyksiksi, eivätkä välttämättä osaa yhdistää taustalla vaikuttavaan lakiin.

Kaikkein haastavimmaksi teemaksi haastatellut esimiehet nostivat oman ajan suunnittelun ja vapaa-ajan eriyttämisen. Tässä aiheessa syntyi myös selkeä ero kokeneempien esimiesten eduksi, jotka kertoivat oppineensa asian riittävän työkokemuksen kautta. Vähemmän aikaa esimiehenä toimineet kertoivat kantavansa vastuun toiminnasta myös vapaa-aikanaan. He myös arvioivat sen johtuvan luultavasti kontrolloinnin tarpeesta ja tiedon jakamattomuudesta.

Arkityössään esimiehet eivät kokeneet kertomansa mukaan haasteellisia hetkiä. Arkityökseen he laskivat myyntitapahtumat, tilaukset, työvuorosuunnittelun sekä muut vähintään viikoittaiset tehtävät. Tämä oli myös se osa haastattelua, jonka esimiehet mielsivät omimmakseen, he pitivät juuri arkityötä eniten omana työnään ja muita osa-alueita osittain toissijaisina oman työnsä kannalta.

## **6.2 Tuloksien tulkintaa**

Esimiesten haastattelut selkeästi tukivat aiempia odotuksia esimiestyön muista kuin arkihaasteista ja osoittivat esimiestyön kannalta vaadittavan tietomäärän paljouden. Asetetut ennako-odotukset kohtasivat tulosten kanssa hyvin. Yksi syy varmasti tämän työn toteutuksen ja onnistumisen kannalta oli tekijän selkeä kuva tutkimuskohteiden, eli ravintolapäälliköiden tehtävistä. Tässä työssä ei keskitytty käytäntöön liittyviin haasteisiin, eikä niitä osattu ennakoida. Ennako-odotukset haasteista liittyivät nimenomaan lainsäädäntöön ja vallitsevaan heikkoon taloudentilanteeseen.

Esimiehet eivät päässeet yllättämään haasteillaan vaikka yksittäisiä kokemuksia olikin runsaasti kerrottavaksi. Kaikista kerrotuista ongelmista oli kuitenkin aina selkeästi havaittavissa niihin liittyvä ydin, vaikka haastatellut lähestyivät aihetta usein esimerkein. Esimerkiksi anniskelualueeseen liittyvissä ongelmissa kuvailtiin asiakkaiden tahatonta poistumista alueelta, tällöin asiakkaiden toistuvaa ymmärtämättömyyttä suurempana ongelmana voidaan pitää epäselvää anniskelualuetta.

Tiivistetysti voidaan sanoa esimiesten kaipaavan yksinkertaisia lähteitä, joista he voivat tarvittaessa varmistaa asioita, kuten lainsäädäntöä. Omilta esimiehiltään haastatellut ovat kertomansa perusteella yleensä saaneet tietoa, tukea ja tunnustusta. He kertoivat myös muun Pohjois-Karjalan Osuuskaupan henkilöstön olevan korvaamaton apu. Aina löytyy osaava henkilö kun vaikea tilanne yllättää.

Tuloksista nousi selkeästi esiin esimiesten kyky hallita oma arkityönsä. He hallitsevat siis sen osan toiminnasta, joka on kaiken onnistumisen kannalta tärkein. Esimiehet eivät kertoneet kokevansa ongelmatilanteita kovinkaan usein, he arvioivat tähän ehkä vaikuttavan heidän yhteinen asenteensa: ”Olemme täällä myös oppimassa ja jakamassa oppimaamme.”

Esimiehillä ei vaikuttanut olevan sellaisia totaalisia tietämättömyysalueita, jotka vaikuttaisivat suoraan työn stressaavuuteen tai ongelmien syntymiseen. Lisäksi voidaan yksiselitteisesti todeta muista esimiehistä olevan tukea, sillä yksikään esimies ei maininnut täsmälleen samoja asioita kollegoidensa kanssa. He myös kertoivat tietävänsä usein keneltä kannattaa apua hakea missäkin tilanteessa, eli toisin sanottuna esimiehillä yhdessä on huomattavasti laajempi tieto-taito kuin yhdelläkään yksittäisellä esimiehellä. Kertomiensa perusteella esimiehet osaavat myös hyödyntää tätä helpottaakseen omaa työtään, he myös kertoivat tämän olevan yksi ketjutoiminnan ehdottomista vahvuuksista.

## **7 Pohdinta**

### **7.1 Tulokset ja niiden luotettavuus**

Tulosten ja mahdollisesti niiden pohjalta tehtävien jatkotoimien kannalta on tärkeää, että tulokset ovat luotettavia ja päteviä. Näin vältetään harhaan johtaminen ja pahimmassa tapauksessa väärät ja turhat toimenpiteet. Tuloksia arvioidaan yleisimmin validiuden ja reliaaбелиuden avulla, vaikka näiden käsitteiden istuttaminen laadulliseen tutkimukseen ei aina olekaan yksiselitteistä. Reliaabe-



liudella tarkoitetaan toistettavuutta, mitä varmemmin tutkimusta toistettaessa saadaan samanlaisia tuloksia, sitä korkeamman reliäabeliuden työ ansaitsee. Validius mittaa työn pätevyyttä. Tähän liittyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi ovatko kysymykset ja työn lähtökohdat ymmärretty oikein tai mitä työllä yritetään saada aikaan. (Hirsjärvi ym. 2014, 231–233.)

Tämän opinnäytetyön haastatteluista saatujen tulosten toistettavuutta, eli reliäabeliutta voidaan pitää hyvänä. Ravintolapäälliköitä haastateltiin ongelmallisiksi koetuista asioista urallaan haastatteluhetkeen saakka. Tulevaisuudessa ongelmakohdat voivat vähetä tai poistua ainakin joiltakin osa-alueilta kokonaan, mutta muistikuvien katoaminen on hidasta. Toistettavuutta ja saatujen tulosten oikeellisuutta korostaa myös se, että kaikilla haastatelluilla esimiehillä oli pääpiirteittäin samanlaisia haasteita töissään. Jokaisella esimiehellä oli myös omia heikkouksia, joita muilla ei ollut ainakaan sellaisessa mittakaavassa, että olisivat nostaneet asioita esiin. Erojen voidaan katsoa johtuvan yksinomaan koulustaustaista, työkokemuksesta ja inhimillisyydestä. Koemme toisinaan samatkin asiat täysin erilaisina.

Tuloksien syvyyteen ja saatuun määrään on saattanut vaikuttaa haastattelijan ansaitsema luottamus ja työskentely organisaatiossa. Vaikutus on ollut kuitenkin korkeintaan vähäinen ja todennäköisemmin tuloksia vähentävä kuin kasvattava, sillä haastatellut henkilöt kertoivat avoimesti kokemistaan haasteista. Haastattelijat ei joutunut hakemaan vastauksia tarkentavilla kysymyksillä, eikä tuttuuden voida sanoa vaikuttaneen tuloksiin aiemmin kuvatun tarkan valinnan ansiosta. Haastattelijan asema organisaatiossa on saattanut vaikuttaa kysymysten asetteluun ja tämän työn ongelmien lähestymiskantaan. Lienee ollut tuloksien kannalta hyvä päätös lähestyä tässä työssä aihetta lakikeskeisesti. Tällöin sekä haastattelijat että haastateltavat ovat olleet käsitellyistä toimintaan vaikuttavista asioista etäämpänä.

Kokemuksista puhuttaessa on vaikea tehdä rajausta tärkeän ja vähemmän tärkeän tiedon välille, joku toinen esimies on saattanut kokea asiat täysin erilaisina. Lähtökohtaisesti tässä työssä on kaikkia esimiesten kertomia ongelmakohtia pidetty samanarvoisina. Haastattelutilanteessa kerrottuja asioita pyrittiin tarken-

tamaan jatkokysymyksillä, jotta ongelmien suuruutta ja merkitystä työskentelyyn voitiin suhteuttaa toisiinsa.

Saadut tulokset pysyvät pätevinä, kunnes ongelmien syihin puututaan. Tästä syystä ei voida antaa aika-arviota siitä, kauanko tuloksiin voidaan luottaa. Haastatteluista saataisiin luultavasti täysin erilaisia tuloksia viiden vuoden kuluttua, sillä toimintatavat, ohjelmistot, lainsäädäntö ja esimiesten esimies on luultavasti vaihtunut. Tämä voidaan nähdä myös työn heikkoutena, sillä tulosten käyttöikä on rajallinen ja ennalta on mahdoton arvioida, milloin ongelmiin vaikuttaneet asiat muuttuvat. Lisäksi työn tulokset eivät vanhene kerralla, vaan jotkin osa-alueet tuloksista saattavat pysyä muuttumattomina hyvinkin pitkään. Toisaalta työstä on myöhemmin mahdollista tarkastella, onko aiemmin julkituotuihin ongelmiin osattu tarttua. Työn päätavoite kuitenkin oli tuoda esiin ongelmakohtia ja tarjota toimeksiantajalle tietoa, jonka avulla pystytään tukemaan ravintolapäälliköitä aiempaa paremmin työssään.

Haastattelut henkilöt pysyvät läpi opinnäytteen nimettöminä. Myös haastattelu-materiaali on purettu niin, ettei henkilöitä voi yhdistää. Alkuperäiset haastattelu-nauhat hävitettiin litteroinnin jälkeen, jotta turvataan henkilöiden nimettömyys. Syntynyt materiaali on purettu tähän työhön auki siinä määrin kuin se on luot-tamuksen ylläpidon kannalta mahdollista.

## **7.2 Vastuulla kohti tavoitteita**

Esimiesten osaaminen ja oman työnhallinta herättävät aina paljon tunteita. Lähtökohtaisesti esimiestyöskentelyssä tärkeintä on halu työskennellä esimiehenä, tämä kävi selkeästi ilmi myös haastatteluista. Esimiestyössä onnistuminen tarkoittaa myös sitä, että on valmis myöntämään omat virheensä ja rajallisuutensa sekä oppimaan uutta. Tämän työn tuloksia hyödynnetään yhdessä työnantajan teettämän työtyytyväisyyskyselyn kanssa. Jo opinnäytetyöprosessin aikana osaan esimiesten kokemista vaikeista asioista tuli helpotusta, kuten koulutus-päivä työehtosopimuksesta, jota myös osittain käytettiin lähdeaineistona tässä työssä. Myös toinen esiin noussut asia, tekijänoikeudet, tulevat saamaan selke-

yttä, kun tekijänoikeusjärjestöjen edustajia kutsutaan mahdollisuuksien mukaan ryhmäpalaveriin.

Opinnäytetyön pohjimmainen tarkoitus on helpottaa esimiesten työskentelyä nostamalla esiin sellaisia aiheita, joita ei tavallisessa arjessa tule ajatelleeksi ja jotka helposti esimiehet sysäävät sivuun. Kun osaamattomuus ei ole tabu myös esimiesten stressitaso laskee ja aikaa vapautuu enemmän kaikkeen muuhun, kuten itse myyntitapahtumiin ja muun henkilöstön kannustamiseen kohti parempia tuloksia. Työ saattaa myös osaltaan herättää erityisesti haastatellut esimiehet pohtimaan, kuinka he voisivat osaltaan helpottaa omien alaistensa työskentelyä joko ohjaamalla tarkemmin toimintaa tai esimerkiksi kyseenalaistamalla toimintatapoja. Parhaimmillaan syntyvät keskustelut tehostavat toimintaa ja lisäävät työn mielekkyyttä eri yksiköissä. Uskon työllä olevan kerrannaisvaikutuksia ja sen osittain myös ylläpitävän keskustelua, kuinka matkailu- ja erityisesti ravintola-ala saadaan kannattavampaan nousuun ja mahdollisesti myös työllisyys vaikutuksia kasvatettua.

Tätä työtä tehdessä nousi esiin runsaasti käytäntöihin liittyviä arkihaasteita, esimerkiksi ovien aukeaminen väärään suuntaan. Nämä tulokset jätettiin tästä työstä runsauden takia pois, vaikka jokaisessa yksikössä oli tällaisia haasteita. Tuloksia voitaisiin syventää seuraavalla tutkimuksella, joka keskittyisi käytännön haasteisiin esimerkiksi työergonomian tai käytännön ongelmien kannalta eri ravintoloissa. Toisaalta myös esimiesten ja alaisten suhteesta sekä esimiesten ja keskijohdon toiminnasta löytyisi varmasti paljon tutkittavaa. Tutkimukselle olisi myös mielenkiintoista saada vertailukelpoista tietoa muista kuin Pohjois-Karjalan Osuuskaupan ravintoloista, esimerkiksi muista ketjuista.

### **7.3 Tekijän omat tavoitteet**

Ennen kaikkea työ on ollut erittäin merkittävä ammatillinen kasvattaja itselleni, olen oppinut katsomaan asioita eri näkökulmista, enkä vain kuinka minä olen asiat kokenut. Asioilla on usein vähintään kaksi puolta, työnantajan ja työntekijän etu, tai lainsäädäntö ja käytäntö. Työn ansiosta tunnen poikkeuksellisen tar-

kasti vallitsevan lainsäädännön lisäksi toimintatavat niin Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa kuin muillakin toimijoilla. Opinnäytetyötä tehdessä sain mahdollisuuden tutustua toimeksiantajan ravintolatarjontaan ja aiempaa enemmän myös muiden esimiesten hienoon työtaitoon ja liiketoiminnan hallintaan.

Odotetusti toimeksiantaja kiinnittää huomiota koettuihin ongelmakohtiin ja toimii usein vaikeiksi koetuissa asioissa vastuullisesti. Tällä tarkoitan, että esimerkiksi puolentoista tunnin koulutus esimiehille tulee halvemmaksi kuin se, että kukin esimies osaltaan kuluttaa osaamattomaan pohdintaan useamman tunnin samalla lisäten omaa kuormitustaan ja stressaantuneisuuttaan turhaan. Tällaista vastuullista toimintatapaa toimeksiantaja haluaakin aktiivisesti ylläpitää.

## Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alkoholilaki 1143/1994. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941143>. 9.2.2015.
- Elintarvikelaki 23/2006. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/2006002>. 10.7.2014.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2015. Palkkatilastot. EK. <http://ek.fi/mita-teemme/palkat/palkkatilastot/>. 2.2.2015.
- Esimies.info. 2013. Motivointi ja palkitseminen. Linjassa Oy. <http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>. 8.2.2015.
- Evira. 2012. Yleistä hygieniaosaamisesta. Evira. <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/yleista+hygieniaosaamisesta/>. 11.4.2012.
- Evira. 2013. Oiva-hymiöt kertovat elintarvike turvallisuudesta. Evira. <http://www.evira.fi/portal/fi/tietoa+evirasta/julkaisut/?a=view&productId=353>. 11.2.2015.
- Finnish Institute of Occupational Health. 2014. Introduction and guidance to work. Finnish Institute of Occupational Health. [http://www.ttl.fi/en/changing\\_work\\_life/immigrants\\_at\\_work/advice\\_and\\_ideas\\_for\\_multicultural\\_workplaces/introduction\\_and\\_guidance\\_to\\_work/pages/default.aspx](http://www.ttl.fi/en/changing_work_life/immigrants_at_work/advice_and_ideas_for_multicultural_workplaces/introduction_and_guidance_to_work/pages/default.aspx). 30.7.2014.
- Gramex ry. 2014. [http://www.gramex.fi/fi/tietoa\\_gramexista](http://www.gramex.fi/fi/tietoa_gramexista). 14.8.2014.
- Haninge Kommun. 2011. Alkoholagens regler vid servering av alkoholdrycker. <http://www.haninge.se/Social-omsorg/Tillstand/Alkohol/Forsaljning-av-alkoholdrycker/>. 5.11.2014.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Järvinen, J., Vataja, I. & Tuominen, T. 2011. Matkailu- ja ravitsemisalalan taustaselvitys. Foredata Oy. [http://www.oph.fi/download/138584\\_Matkailu\\_ja\\_ravitsemisalalan\\_tau-staselvitys\\_lg.pdf](http://www.oph.fi/download/138584_Matkailu_ja_ravitsemisalalan_tau-staselvitys_lg.pdf). 1.9.2014.
- Kaistila, M. 2014. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus, Kuntien eläkevakuutus. [https://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa\\_jatkaminen\\_julkaisut.aspx?fileName=KEVA\\_9099\\_Esimiesopas.pdf](https://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_9099_Esimiesopas.pdf). 20.8.2014.
- Kopiosto. [http://www.kopiosto.fi/kopiosto/fi\\_FI/](http://www.kopiosto.fi/kopiosto/fi_FI/). 26.8.2014.
- Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 308/2006. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060308>. 24.8.2014.
- Laki nuorista työntekijöistä 998/1993. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>. 11.7.2014.
- Laki palvelujen tarjoamisesta 1166/2009. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20091166>. 11.7.2014.
- Marquis, A. 2015. Top Ten Ways to Keep Restaurant Employees Motivated. Demand Media. <http://smallbusiness.chron.com/top-ten-ways-keep-restaurant-employees-motivated-24325.html>. 8.2.2015.

- Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry. 2014a. Matkailu- ja ravintola-ala lyhyesti. Mara ry. <http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/>. 1.9.2014.
- Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry. 2014b. Matkailu- ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus. Mara ry. <http://www.finlex.fi/data/tes/stes4143-PT13Majoityont1405.pdf>. 1.8.2014.
- Matkailun edistämiskeskus MEK. 2012. Infograafi, matkailun tärkeimmät tunnusluvut 2012. Matkailun edistämiskeskus. [http://www.mek.fi/wp-content/uploads/2014/01/oske\\_infograafi\\_0913\\_web.pdf?dl](http://www.mek.fi/wp-content/uploads/2014/01/oske_infograafi_0913_web.pdf?dl). 10.10.2014.
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Maarianhamina: Mermerus.
- Palvelualojen ammattiliitto PAM ry. 2014a. PAM pähkinänkuoressa. Palvelualojen ammattiliitto PAM ry. <https://www.pam.fi/tietoa-pamista/pam-pahkinankuoressa.html>. 25.9.2014.
- Palvelualojen ammattiliitto Pam ry. 2014b. Palkkataulukot. Palvelualojen ammattiliitto PAM ry. <http://kampanjapalvelu.fi/epam/maravates/palkat.aspx>. 4.10.2014.
- Pohjois-Karjalan osuuskauppa. 2014a. Tietoa osuuskaupasta. PKO. <https://www.s-kanava.fi/web/s/pko>. 10.10.2014.
- Pohjois-Karjalan osuuskauppa. 2014b. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan ohjaus- ja hallinnointijärjestelmä 2014, Corporate Governance Statement. <http://www.digipaper.fi/pko/120445/>. 8.10.2014.
- Pohjois-Karjalan Ympäristöterveys. 2014. Valvontayksikkö, Oiva-raportti 2014.
- Saramo T. Työsuhdetietoa esimiehille. Luento Kimmelin Joensuusalissa PKOn mara-esimiehille 27.1.2015.
- Tekijänoikeuslaki 404/1961  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1961/19610404#L3>. 24.8.2014.
- Tilastokeskus. 2014a. Käsitteet ja määritelmät, matkailu. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/meta/kas/matkailu.html>. 1.9.2014.
- Tilastokeskus. 2014b. Toimialaluokitus 2008, 56 Ravitsemistoiminta. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/56.html>. 12.10.2014.
- Tuominen, V. 2009. PKO – Yhteistä hyvää 90 vuotta.
- Työterveyslaitos. 2013. Perekäytös. Työterveyslaitos. [http://www.ttl.fi/fi/muutuva\\_tyoelama/maahanmuuttajat\\_ja\\_ty/integroituminen\\_tyohon\\_ja\\_tyopaikalla/perekaytys/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muutuva_tyoelama/maahanmuuttajat_ja_ty/integroituminen_tyohon_ja_tyopaikalla/perekaytys/sivut/default.aspx). 12.3.2013.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014a. Ammattinetti. Työ- ja elinkeinoministeriö. [http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/11\\_ammattiala](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/11_ammattiala). 10.10.2014.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014b. Matkailun merkitys Suomen kansantaloudelle. Työ- ja elinkeinoministeriö. [https://www.tem.fi/yritykset/matkailu/matkailun\\_merkitys\\_suomen\\_kansantaloudelle](https://www.tem.fi/yritykset/matkailu/matkailun_merkitys_suomen_kansantaloudelle). 9.6.2014.
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2014. Työstressi hallintaan. TTK. [http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyostressi\\_hallintaan](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyostressi_hallintaan). 10.10.2014.
- Valvira. 2014a. Alkoholiasiat ravintolassa. 14/2014. [www.valvira.fi/files/ohjeet/Alkoholiasiat\\_ravintolassa.pdf](http://www.valvira.fi/files/ohjeet/Alkoholiasiat_ravintolassa.pdf). 21.2.2015
- Valvira. 2014. Alkoholijuomien anniskeluajan jatkamisesta annetun valtioneuvoston asetuksen (1208/2002) soveltamista koskeva ohje. <http://www.valvira.fi/files/tiedostot/j/a/jatkoaikaohje.pdf>. 24.8.2014.

## Haastattelurunko

Haastatteluolosuhteet, jos mainittavaa:

### -Taustatiedot

- Henkilön esittäytyminen
- Asema ja historia Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa
- Koulutustiedot

### - Vaikeiden asioiden selvittäminen:

- lainsäädäntö
- toiminnan suunnittelu
- henkilöstön johtaminen
- arki ja sen tehtävät
- oman ajan käyttö
- vapaa sana

Haastattelijan muita huomioita:

## **Esimiesten työskentelyyn liittyvät keskeisimmät ongelmat**

Tähän listaan on koottu Pohjois-Karjalan Osuuskaupan neljältä ravintolapäälliköltä haastatteluista saatuja työn ongelmakohtia, tai asioita joista he olivat epävarmoja.

Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2014.

### **Lainsäädäntö:**

- Alkoholijuomia koskeva mainonta
- Lakien päivittämisen saaminen tietoon
- Lakien soveltaminen käytäntöön
  - Jatkoaikalupa
  - Anniskelualueet

- Tekijänoikeudet ja niihin liittyvät maksut
- Henkilöstöön liittyvät lait ja niiden soveltaminen osuuskaupassa
  - työtuntien tarkastelu vuosittain
  - lisätyön tarjoamisvelvoite

### **Muuta:**

Erilaisia ohjelmistoja ja sovelluksia on liikaa, niiden käyttö vähäistä ja toimintatapojen omaksuminen koetaan hankalana ja aikaa vievänä.

Erilaisiin tarkastuskäynteihin liittyvä eriarvoisuus ja arviointikriteerien epäselvyys koettiin ongelmalliseksi.

Esimiesten vapaa-aika ei aina erotu selkeästi työajasta. Nykyään oletetaan henkilön olevan aina tavoitettavissa, lisäksi rästitöiden tekeminen kotoa käsin on muuttunut liiankin helpoksi tietotekniikan ansiosta (matkapuhelimet, kannettavat tietokoneet).